

# HAVACILIK İŞLETMELERİNDE VARDİYA SİSTEMİ, EKİP ÇALIŞMASI VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

Dr. Mustafa Kemal YILMAZ



# HAVACILIK İŞLETMELERİNDE VARDİYA SİSTEMİ, EKİP ÇALIŞMASI VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

*Dr. Mustafa Kemal YILMAZ*



---

Bu kitap; Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN'ın danışmanlığında yürütülen “*Havacılık İşletmelerindeki Vardiyalı Çalışma Düzeninde Yöneticili ve Yöneticisiz Ekipler ile Cinsiyetin Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Bir Model Önerisi*” isimli doktora tez çalışmasından üretilmiştir.

Copyright © 2019 by iksad publishing house  
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced,  
distributed, or transmitted in any form or by  
any means, including photocopying, recording, or other electronic or  
mechanical methods, without the prior written permission of the publisher,  
except in the case of  
brief quotations embodied in critical reviews and certain other  
noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of Economic  
Development And Social  
Researches Publications®

(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)

TURKEY TR: +90 342 606 06 75

USA: +1 631 685 0 853

E mail: [iksadyayinevi@gmail.com](mailto:iksadyayinevi@gmail.com)

[www.iksad.net](http://www.iksad.net)

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

Iksad Publications – 2019©

**ISBN: 978-625-7029-43-8**

Cover Design: İbrahim Kaya

December / 2019

Ankara / Turkey

Size = 16 x 24 cm

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

## GİRİŞ

1

## BÖLÜM 1

### VARDİYALİ ÇALIŞMA VE EKİP KAVRAMI

<b>1.1. Vardiyalı Çalışma Düzeni</b>	<b>5</b>
1.1.1. Vardiyalı Çalışmanın Tanımı ve Gelişimi	5
1.1.2. Vardiyalı Çalışmayı Gerektiren Nedenler	8
1.1.3. Vardiyalı Çalışma Çeşitleri	13
1.1.3.1. Sabit Vardiya Düzeni	13
1.1.3.2. Dönüşümlü Vardiya Düzeni	14
1.1.4. Türkiye’de ve Dünyada Vardiyalı Çalışma Düzeni	18
1.1.5. Vardiyalı Çalışmaya İlişkin Kurallar, Sınırlamalar ve Düzenlemeler	21
1.1.6. Vardiyalı Çalışma Düzeninin Getirdiği Sorunlar	27
<b>1.2. Ekip Ve Ekip Çalışması</b>	<b>31</b>
1.2.1. Ekiplerin Oluşum Süreci	32
1.2.1.1. Oluşum Aşaması ( Forming )	33
1.2.1.2. Çatışma ve Karmaşa Aşaması ( Storming )	34
1.2.1.3. Norm Oluşturma ve Uyum Aşaması ( Norming )	35
1.2.1.4. Başarma Aşaması ( Performing )	36
1.2.1.5. Dağılma Aşaması ( Adjourning )	37
1.2.2. Ekip Türleri	39



1.2.2.1. <i>Formal ( Biçimsel ) Ekipler</i>	40
1.2.2.2. <i>Fonksiyonel Ekipler</i>	41
1.2.2.3. <i>Kendi Kendini Yöneten Ekipler</i>	42
1.2.2.4. <i>Sorun Çözme Ekipleri</i>	43
1.2.3. <i>Ekip Çalışmasının Önemi</i>	43
1.2.4. <i>Ekip Çalışmasının Özellikleri</i>	45
1.2.5. <i>Ekip Çalışmasının Sağladığı Faydalar</i>	47
1.2.5.1. <i>Çalışanlara Sağladığı Faydalar</i>	48
1.2.5.2. <i>Yöneticilere Sağladığı Faydalar</i>	49
1.2.5.3. <i>Örgüte Sağladığı Faydalar</i>	49
1.2.6. <i>Ekip Çalışmasında Ortaya Çıkabilecek Sorunlar</i>	51
1.2.7. <i>Ekip Etkinliği ve Başarısını Belirleyen Faktörler</i>	53

## **BÖLÜM 2**

### **ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ KAVRAMI**

#### **2.1. Çalışan Memnuniyeti İle İlgili Genel Kavram Ve**

<b>Yaklaşımlar</b>	<b>57</b>
2.1.1. <i>Çalışan Memnuniyetinin Tanımı</i>	57
2.1.2. <i>Çalışan Memnuniyetinin Önemi</i>	59
2.1.2.1. <i>Çalışanlar Açısından Önemi</i>	60
2.1.2.2. <i>Yöneticiler Açısından Önemi</i>	61
2.1.2.3. <i>Örgüt Açısından Önemi</i>	62
2.1.3. <i>Çalışan Memnuniyeti İle İlgili Yaklaşımlar</i>	63
2.1.3.1. <i>Klasik Yaklaşım</i>	63
2.1.3.2. <i>Neo-Klasik Yaklaşım</i>	65

2.1.3.3. <i>Modern Yaklaşım</i>	66
<b>2.2. Çalışan Memnuniyeti İle İlgili Kuramlar</b>	<b>66</b>
2.2.1 Kapsam (İçerik) Kuramları	67
2.2.1.1. <i>Maslow - İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı</i>	67
2.2.1.2. <i>Herzberg - Çift Faktör Kuramı</i>	69
2.2.1.3. <i>McClelland - Başarı İhtiyacı Kuramı</i>	72
2.2.1.4. <i>Alderfer - ERG Kuramı</i>	73
2.2.2. Süreç Kuramları	74
2.2.2.1. <i>Bekleyiş (Ümit) Kuramı</i>	75
2.2.2.1.1. <i>Vroom - Bekleyiş Kuramı</i>	75
2.2.2.1.2. <i>Lawer &amp; Porter - Bekleyiş Kuramı</i>	76
2.2.2.2. <i>Stacy J. Adams - Eşitlik Kuramı</i>	77
2.2.2.3. <i>Edwin Locke - Amaç Kuramı</i>	78
2.2.2.4. <i>Burrhus Frederic Skinner - Edimsel Şartlandırma Kuramı</i>	79
<b>2.3. Çalışan Memnuniyeti İle Yönetici Davranışı İlişkisi</b>	<b>80</b>
2.3.1. Yönetici Davranışı	81
2.3.1.1. <i>Yönetici Davranışlarının Sınıflandırılması</i>	83
2.3.1.2. <i>Otokratik Yönetici Davranışı</i>	84
2.3.1.3. <i>Demokratik Yönetici Davranışı</i>	86
2.3.1.4. <i>Vurdum-Duymaz (Laissez-Faire) Yönetici Davranışı</i>	88
2.3.2. Yönetici Davranışlarının Sonuçları	90
<b>2.4. Çalışan Memnuniyeti İle Arkadaşlık Ortamı İlişkisi</b>	<b>92</b>
2.4.1. Örgüt İçerisinde Arkadaşlık İlişkileri	93
2.4.1.1. <i>İş Arkadaşları Arasındaki Bilgi Paylaşımı</i>	94

2.4.1.2. İş Arkadaşları Arasındaki Sosyal Destek	95
2.4.1.3. İş Arkadaşları Arasındaki Güç ve Etki Alanı	95
2.4.2. Örgüt içerisindeki Arkadaşlık İlişkilerinin Örgütsel	
Sonuçlar Üzerine Etkisi	96
2.4.2.1. Örgüt içerisindeki İş Arkadaşlığı ile İş Tatmini	
İlişkisi	96
2.4.2.2. Örgüt içerisindeki İş Arkadaşlığı ile Örgütsel	
Bağlılık İlişkisi	97
2.4.2.3. Örgüt içerisindeki İş Arkadaşlığı ile İşten	
Ayrılma Niyeti İlişkisi	98
2.4.2.4. Örgüt içerisindeki İş Arkadaşlığı ile Çalışma	
Arkadaşları Desteği ve İş Arkadaşlarından	
Duyulan Memnuniyet İlişkisi	99
<b>2.5. Çalışan Memnuniyeti ile Çalışma Koşulları İlişkisi</b>	<b>99</b>
<b>2.6. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler</b>	<b>101</b>
2.6.1. Bireysel Faktörler	101
2.6.1.1. Kişilik	102
2.6.1.2. Meslek ve Eğitim Düzeyi	103
2.6.1.3. Cinsiyet	104
2.6.1.4. Yaş	106
2.6.1.5. Statü	107
2.6.1.6. Zekâ ve Yetenek	108
2.6.2. Örgütsel Faktörler	109
2.6.2.1. Ücret Düzeyi	109
2.6.2.2. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler	111
2.6.2.3. Örgüt İçi İletişim	111

2.6.2.4. İlerleme ve Terfi İmkânı	112
2.6.2.5. Çalışanların Kararlara Katılım Düzeyi	114
2.6.2.6. Hiyerarşik Yapı ve Yönetim Tarzı	115
2.6.2.7. Fiziki Çalışma Koşulları	116
2.6.2.8. İşin Yapısı	117
2.6.2.9. Örgütün Büyüklüğü	118
2.6.2.10. Mobbing (Psikolojik Taciz)	118
<b>2.7. Çalışan Memnuniyetsizliğinin Olası Sonuçları</b>	<b>119</b>
2.7.1. Örgütsel Sonuçlar	119
2.7.1.1. İşe Geç Kalma ve Devamsızlık	120
2.7.1.2. İş gücü Devir Hızı	121
2.7.1.3. Öfke ve Sabotaj	121
2.7.1.4. İşte Performans Düşüklüğü	122
2.7.2. Bireysel Sonuçlar	123
2.7.2.1. Stres	123
2.7.2.2. Tükenmişlik	124
2.7.2.3. İşe Duyarsızlık (Yabancılaşma)	125
2.7.2.4. Dikkat Eksikliği ve Hata Yapma Eğilimi	125
<b>2.8. Çalışan Memnuniyeti Ölçüm Teknikleri</b>	<b>126</b>
2.8.1. Minnesota İş Tatmin Ölçeği	126
2.8.2. İş Tanımlama İndeksi	127
2.8.3. Porter - İş Tatmin Anketi	128
2.8.4. Brayfield ve Rothe - Çalışan Tatmin Ölçeği	128
2.8.5. Hackman ve Oldham - Çalışan Tatmin Ölçeği	129
2.8.6. Spector - Çalışan Tatmin Ölçeği	129
2.8.7. Ivancevich ve Donnely - Çalışan Tatmini Ölçeği	130

<b>2.9. Çalışan Memnuniyetini Artırmaya Yönelik Uygulamalar</b>	<b>131</b>
2.9.1. Bireysel Uygulamalar	131
2.9.1.1. İş Çeşitlendirme	131
2.9.1.2. İş Genişletme	132
2.9.1.3. İşin Basitleştirilmesi	132
2.9.1.4. İş Rotasyonu	133
2.9.2. Örgütsel Uygulamalar	133
2.9.2.1. Ücret Artışı	134
2.9.2.2. Ekonomik Faktörler	134
2.9.2.3. Psikolojik Güvence	135
2.9.2.4. Çalışma Özerkliği	135
2.9.2.5. Amaç Birliği	136
2.9.2.6. Etkin İletişim ve Koordinasyon	136
2.9.2.7. Karar Alma Süreçlerine Katılım	137
2.9.2.8. Motivasyon ve Yaratıcılığı Destekleme	138
2.9.2.9. Örgüte ve İşe Uygun Eleman Seçilmesi	138
2.9.2.10. Örgütsel Destek Sağlama	139
2.9.2.11. Personel Güçlendirme	140
<b>2.10. Havacılık İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine İlişkin Çalışmalar</b>	<b>140</b>

## BÖLÜM 3

### HAVACILIK İŞLETMELERİNDEKİ VARDİYALI ÇALIŞMA DÜZENİNDE YÖNETİCİLİ VE YÖNETİCİSİZ EKİPLER İLE CİNSİYETİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ

<b>3.1. Araştırmanın Konusu</b>	<b>145</b>
<b>3.2. Araştırmanın Amacı Ve Önemi</b>	<b>145</b>
<b>3.3. Araştırmanın Değişkenleri Ve Modeli</b>	<b>146</b>
<b>3.4. Araştırmanın Hipotezleri</b>	<b>149</b>
<b>3.5. Araştırmanın Yöntemi</b>	<b>151</b>
3.5.1. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	153
3.5.2. Araştırma Evreni ve Örneklem	154
3.5.3. Veri Toplama ve Ölçme Araçları	155
3.5.3.1. Nitel (Kalitatif) Veri Toplama Yöntemi	157
3.5.3.2. Nicel (Kantitatif) Veri Toplama Yöntemi	160
3.5.3.3. Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Pilot Alan Araştırması	162
3.5.3.3.1. Pilot Çalışmaya İlişkin Ölçeğin Güvenilirlik Analizi	164
3.5.3.3.2. Pilot Çalışmaya İlişkin Ölçeğin Geçerlilik Analizi	165
3.5.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	170
3.5.4.1. Bağımsız Örneklem T Testi	170
3.5.4.2. Korelasyon Analizi	171
3.5.4.3. Lojistik Regresyon Analizi	171
<b>3.6. Araştırma Bulguları</b>	<b>177</b>
3.6.1. Araştırmaya İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve	

Bulgular	177
3.6.2. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular	195
3.6.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi - AFA	196
3.6.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi - DFA	201
3.6.3. Araştırmaya İlişkin Karşılaştırmalı Analizler ve Değişkenler arası İlişkiler	203
3.6.3.1. Algılanan Yönetici Memnuniyeti - Yöneticili ve Yöneticisiz Ekip İlişkisi	204
3.6.3.2. Algılanan Yönetici Memnuniyeti - Cinsiyet İlişkisi	207
3.6.3.3. Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet - Yöneticili ve Yöneticisiz Ekip İlişkisi	210
3.6.3.4. Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet - Cinsiyet İlişkisi	213
3.6.3.5. İş/Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet - Yöneticili ve Yöneticisiz Ekip İlişkisi	216
3.6.3.6. İş/Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet - Cinsiyet İlişkisi	219
3.6.3.7. Vardiyalı Çalışan Memnuniyeti - Yöneticili ve Yöneticisiz Ekip İlişkisi	222
3.6.3.8. Vardiyalı Çalışan Memnuniyeti - Cinsiyet İlişkisi	223
3.6.3.9. Algılanan Yönetici Memnuniyeti - Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet - İş / Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet	

<i>İlişkisi</i>	224
<i>3.6.3.10. Çalışan Memnuniyetinin Cinsiyet Üzerindeki Etkisi</i>	227
<i>3.6.3.11. Çalışan Memnuniyetinin Yöneticili ve Yöneticisiz Ekipler Üzerindeki Etkisi</i>	229
3.6.4. Araştırmanın Model Önerisine İlişkin İstatistikler ve Bulgular	231
<b>SONUÇ</b>	<b>243</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>249</b>



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>HUB</b>	: Birleşik Taşımacılık Merkezi
<b>ILO</b>	: Uluslararası Çalışma Örgütü
<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü
<b>PCA</b>	: Principal Components Analysis
<b>TİSK</b>	: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu

## TABLolar LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Tablo 1.1.</b> 3'lü Vardiya Ekiplerinin 2-2-2 Düzeninde 8 Saatlik Vardiya Döngüsü	17
<b>Tablo 1.2.</b> 4'lü Vardiya Ekiplerinin 2-2-2 Düzeninde 8 Saatlik Vardiya Döngüsü	17
<b>Tablo 1.3.</b> AB Ülkelerinde Çalışma Süreleri	19
<b>Tablo 1.4.</b> Vardiyalı Çalışma Türlerinin Cinsiyete Göre Sıklığı	20
<b>Tablo 3.1.</b> Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları	159
<b>Tablo 3.2.</b> Pilot Alan Araştırması - Ölçeğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	163
<b>Tablo 3.3.</b> Pilot Alan Araştırması - Ölçeğin Güvenilirlik Analizi	165
<b>Tablo 3.4.</b> Pilot Alan Araştırması - Ölçeğin Faktör Uyumluluk Analizi	166
<b>Tablo 3.5.</b> Pilot Alan Araştırması - Ölçeğin Faktör Varyans Dağılımı	167
<b>Tablo 3.6.</b> Pilot Alan Araştırması - Ölçeğin Faktör Analizi / Faktör Yüğü Dağılımı	168
<b>Tablo 3.7.</b> Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılımı	178
<b>Tablo 3.8.</b> Çalışanların Ekiplere Göre Frekans Dağılımı	179
<b>Tablo 3.9.</b> Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Frekans Dağılımı	180

<b>Tablo 3.10.</b> Çalışanların Eğitim Mezuniyet Seviyelerine Göre Frekans Dağılımı	181
<b>Tablo 3.11.</b> Çalışanların Yaş Aralıklarına Göre Frekans Dağılımı	183
<b>Tablo 3.12.</b> Çalışanların Gelir Seviyelerine Göre Frekans Dağılımı	185
<b>Tablo 3.13.</b> Algılanan Yönetici Memnuniyetine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular	187
<b>Tablo 3.14.</b> Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyetine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular	190
<b>Tablo 3.15.</b> İş / Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyetine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular	192
<b>Tablo 3.16.</b> Araştırmanın Güvenilirlik Analizi	195
<b>Tablo 3.17.</b> Ölçeğin Faktör Uyumluluk Analizi	196
<b>Tablo 3.18.</b> Ölçeğin Faktör Varyans Dağılımı	197
<b>Tablo 3.19.</b> Ölçeğin Faktör Analizi / Faktör Yüğü Dağılımı	197
<b>Tablo 3.20.</b> Ölçeğin Normallik Analizi	200
<b>Tablo 3.21.</b> Araştırma Modeli Uyum Endeksleri	201
<b>Tablo 3.22.</b> Algılanan Yönetici Memnuniyeti - Yöneticili ve Yöneticisiz Ekip İlişkisi	204
<b>Tablo 3.23.</b> Algılanan Yönetici Memnuniyeti - Cinsiyet İlişkisi	207
<b>Tablo 3.24.</b> Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet - Yöneticili ve Yöneticisiz Ekip İlişkisi	210
<b>Tablo 3.25.</b> Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet - Cinsiyet İlişkisi	213

<b>Tablo 3.26.</b> İş/Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet - Yöneticili ve Yöneticisiz Ekip İlişkisi	216
<b>Tablo 3.27.</b> İş/Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet - Cinsiyet İlişkisi	219
<b>Tablo 3.28.</b> Çalışan Memnuniyeti - Yöneticili ve Yöneticisiz Ekip İlişkisi	222
<b>Tablo 3.29.</b> Çalışan Memnuniyeti - Cinsiyet İlişkisi	223
<b>Tablo 3.30.</b> Algılanan Yönetici Memnuniyeti - Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet - İş / Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet İlişkisi	225
<b>Tablo 3.31.</b> Çalışan Memnuniyetinin Cinsiyete Etkisi	227
<b>Tablo 3.32.</b> Çalışan Memnuniyetinin Yöneticili ve Yöneticisiz Ekiplere Etkisi	230
<b>Tablo 3.33.</b> Havacılık Çalışanlarının Şirkette Bulunma Öncelikleri	232
<b>Tablo 3.34.</b> Havacılık Çalışanlarının Yöneticilerinden Beklentileri	233
<b>Tablo 3.35.</b> Havacılık Çalışanlarının Değiştirmek İstedikleri Hususlar	234
<b>Tablo 3.36.</b> Havacılık Çalışanlarını Olumsuz Etkileyen Hususlar	237
<b>Tablo 3.37.</b> Havacılık Çalışanlarını Olumlu Etkileyen Hususlar	240
<b>Tablo 3.38.</b> Havacılık Çalışanlarının Öneri ve Genel Beklentileri	241

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Şekil 2.1.</b> Maslow - İhtiyaçlar Hiyerarşisi	68
<b>Şekil 2.2.</b> Herzberg - Çift Faktör Kuramı	71
<b>Şekil 2.3.</b> Alderfer - Varolma Gelişme Teorisi	73
<b>Şekil 3.1.</b> Araştırmanın Modeli	148
<b>Şekil 3.2.</b> Araştırmanın Yöntemine İlişkin Araştırma Süreci	153
<b>Şekil 3.3.</b> Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Yüzdesel Dağılımı	178
<b>Şekil 3.4.</b> Çalışanların Ekiplere Göre Yüzdesel Dağılımı	180
<b>Şekil 3.5.</b> Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Yüzdesel Dağılımı	181
<b>Şekil 3.6.</b> Çalışanların Eğitim Mezuniyet Seviyelerine Göre Yüzdesel Dağılımı	182
<b>Şekil 3.7.</b> Çalışanların Yaş Aralıklarına Göre Yüzdesel Dağılımı	184
<b>Şekil 3.8.</b> Çalışanların Gelir Seviyelerine Göre Yüzdesel Dağılımı	186
<b>Şekil 3.9.</b> Algılanan Yönetici Memnuniyetine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulguların Grafikselsel Dağılımı	189
<b>Şekil 3.10.</b> Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyetine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulguların Grafikselsel Dağılımı	191
<b>Şekil 3.11.</b> İş / Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyete İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulguların Grafikselsel	

Dağılımı	194
<b>Şekil 3.12.</b> Algılanan Yönetici Memnuniyeti - Yöneticili ve Yöneticisiz Ekip İlişkisi	206
<b>Şekil 3.13.</b> Algılanan Yönetici Memnuniyeti - Cinsiyet İlişkisi	210
<b>Şekil 3.14.</b> Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet - Yöneticili ve Yöneticisiz Ekip İlişkisi	212
<b>Şekil 3.15.</b> Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet - Cinsiyet İlişkisi	215
<b>Şekil 3.16.</b> İş/Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet - Yöneticili ve Yöneticisiz Ekip İlişkisi	218
<b>Şekil 3.17.</b> İş/Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet - Cinsiyet İlişkisi	221
<b>Şekil 3.18.</b> Cinsiyete Göre Havacılık Çalışanlarının Şirkette Bulunma Öncelikleri	232
<b>Şekil 3.19.</b> Havacılık Çalışanlarının Yöneticilerinden Beklentileri	234
<b>Şekil 3.20.</b> Havacılık Çalışanlarının Değiştirmek İstedikleri Hususlar	237
<b>Şekil 3.21.</b> Havacılık Çalışanlarını Olumsuz Etkileyen Hususlar	240
<b>Şekil 3.22.</b> Havacılık Çalışanlarını Olumlu Etkileyen Hususlar	241



## GİRİŞ

Çalışan memnuniyeti kavramı birçok farklı disiplin tarafından ele alınan, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada özel bir öneme sahip, çalışanların iş ve özel yaşamlarına olan yansımaları ile işletmeler için verimlilik, etkinlik ve karlılık sağlayan; gerek çalışanlar, gerek yöneticiler, gerekse örgüt açısından son derece önemli bir kavramdır. Çalışanları ortak bir amaçta birleştirebilmek ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmek için işletmenin kâr elde etmesine yardımcı olacak çok önemli bir faktördür.

Örgütlerde çalışan memnuniyetinin öneminin yanı sıra küreselleşmenin beraberinde getirdiği uluslararası rekabet, çalışma hayatında da birtakım yeni düzenlemeler ve biçimlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu düzenlemelerin en önemlilerinden birisi de 7/24 çalışma imkanı sunarak kesintisiz hizmet ve üretim imkanı sağlayan vardiyalı çalışma ya da belli bir düzen dahilinde ekipler halinde çalışma olarak da bilinen vardiya çalışma sistemidir. Örgütlerde teknolojik gereklilik, üretimin sürekliliği, hizmetin devamlılığı, kamu yararı ve işletme karlılığı esaslarına dayanan bu sistem günümüz modern işletmelerinin vazgeçilmez uygulamalarından biri haline dönüşmüştür.

Örgütlerde vardiyalı çalışmanın bir sonucu olarak uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek ve çalışanlarının yaratıcı özelliklerinden daha fazla yararlanabilmek amacıyla ekipler oluşturmanın ve ekip çalışmasının gerekliliği önemli hale gelmiştir.



Vardiyalı çalışmanın yürütüldüğü havacılık işletmelerinde de çalışan memnuniyetinin belirlenmesinde, ekip çalışmasına bağlı yönetim anlayışı ile cinsiyetin temel belirleyici bir role sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu açıdan araştırmada; algılanan yönetici memnuniyeti ile arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet ve iş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyetin, çalışan memnuniyeti algısının oluşmasında önemli bir belirleyici etkiye sahip olduğu öngörülmüştür. Bu öngörüden hareketle Türkiye’de havayolu yolcu taşımacılığı alanında faaliyet gösteren en büyük ulusal havayolu şirketinin HUB istasyonunda Yolcu Hizmetlerinde vardiyalı olarak çalışanların; yöneticili ve yöneticisiz ekipler bazında ve cinsiyet faktörüne göre memnuniyet algılarının bütüncül bir bakış açısıyla incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu kapsamda; kitabın birinci bölümünde vardiyalı çalışma düzeni ile ilgili genel ve sektörel uygulamalar ile örgütlerde ekip ve ekip çalışması ile ilgili kavramlara yer verilecek, kitabın ikinci bölümünde, çalışan memnuniyeti ve çalışan memnuniyetini belirlemeye yönelik kavramlar açıklanacaktır.

Kitabın üçüncü bölümünde ise, vardiyalı çalışma düzeninin hakim olduğu havacılık işletmelerinde; yöneticili veya yöneticisiz ekiplerde çalışanların memnuniyet algısının değişip değişmediği, cinsiyet faktörünün; yönetici tutumları, arkadaşlık ilişkileri ile çalışma koşulları perspektifinde çalışanların memnuniyet algısına etki edip

etmediği incelenecek, literatür taraması, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli ve yöntemi, araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları belirtilerek bulgular açıklanacaktır.

Kitabın sonuç bölümünde araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilecek, çalışmanın kuramsal ve uygulama alanına katkıları ile öneriler sunulacaktır.



# BÖLÜM 1

## 1. VARDİYALİ ÇALIŞMA DÜZENİ VE EKİP KAVRAMI

### 1.1. Vardiyalı Çalışma Düzeni

21. yüzyıla damgasını vuran küreselleşmenin beraberinde getirdiği uluslararası rekabet, çalışma hayatında da yeni düzenlemeler ve biçimlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu düzenlemelerin en önemlilerinden birisi de 7/24 çalışma imkanı sunarak kesintisiz hizmet ve üretim imkanı sağlayan vardiyalı çalışma ya da belli bir düzen dahilinde ekipler halinde çalışma olarak da ifade edilen vardiya çalışma düzenidir. Çalışmanın bu bölümünde vardiyalı çalışma düzeni ile ilgili açıklamalara yer verilecektir.

#### 1.1.1. Vardiyalı Çalışmanın Tanımı ve Gelişimi

Uluslararası mevzuat ve uygulamalara göre vardiyalı çalışma düzeni; “Çalışanların mesailerinin birbirini takip edecek şekilde çalışma saatlerinin düzenlenmesi yöntemidir, böylelikle işletmeler gündüz ve gece saatlerinde günün farklı zaman dilimlerinde çalışarak, çalışan başına düşen süreden daha fazla sürede faaliyetlerine devam edebilirler” şeklinde tanımlanmıştır (ILO, 2004).

Ulusal mevzuat ve düzenlemelere göre ise vardiya çalışma düzeni; “İşin veya işyerinin niteliğine bağlı olarak, devamlı çalışır vaziyetteki işyerlerinde, haftanın tüm günlerinde kesintisiz olarak ve gün içinde birbirini takip eden farklı zaman dilimlerinde farklı işçi

gruplarının çalıştırılmasına yönelik bir çalışma biçimi” olarak tanımlanmıştır (Korkusuz, 2005).

Buradan hareketle vardiyalı çalışma düzeni, aynı gün içerisinde farklı zaman periyodlarında farklı işgören gruplarının çalıştırılması esasına dayanır. Vardiyalı çalışma sisteminde, işveren tarafından çalışma süreleri 24 saate yayılır ve vardiyalar çalışma saatlerine bağlı olarak belli periyodlarda değişerek sürekli devam eder.

Vardiyalı çalışma düzeni, fazla mesai çalışması ve geleneksel günlük normal çalışmadan farklı olarak ortaya çıkan bir çalışma sistemidir. Şöyle ki “Vardiyalı çalışma; gündüzden geceye doğru genişletilmiş, her bir 24 saatlik çalışma periyodu için belirlenmiş; 2, 3 veya 4 ekipten oluşan farklı vardiyalardaki çalışanların değişimine veya belli bir vardiyada sürekli çalışma esasına dayanan bir çalışma sistemidir” (Managing Shiftwork, 1997). Başka bir ifadeyle vardiyalı çalışma sistemi; Normal mesai saatleri dışında, operasyon saatlerinin uzatılabilmesi için çalışanların en az iki veya daha fazla mesai sistemiyle çalışmalarının sağlanmasıdır (Pati ve diğerleri, 2001). Vardiyalı çalışma düzeniyle operasyon, mesai saatleri dışına yayılarak işletmedeki kapasitenin etkin bir şekilde kullanılması amaçlanmaktadır.

Vardiyalı çalışma düzeninde en az iki veya daha fazla ekip bulunmaktadır. Belli bir plan dahilinde her ekip, vardiyaları içerisinde belirli bir süre çalıştıktan sonra vardiyasının bitmesiyle birlikte yaptığı

iş i gelen ekibe devretmektedir. Bu şekilde “iş letmenin 24 saat boyunca ara vermeden çalış mayı devam ettirebilmesi için birden fazla ekibin aynı anda, aynı yerde ve aynı iş levi günün farklı saatlerinde gerçekleşt irmesi gerekir” (Korkusuz, 2005). Ekip sayısının fazla olduğu iş letmelerde ise, ihtiyaca bağlı olarak sabit vardiyalı çalış ma grupları veya dönüşümlü vardiya çalış ma grupları istihdam edilebilir.

Vardiyalı çalış manın geç miş i incelendiğinde; temelinin Roma dönemine kadar dayandığı ve sanayileş me hareketleriyle birlikte geniş bir alana yayıldığı görülmektedir. 20. yüzyılın ilk yarısından itibaren teknolojik ilerlemeler; modern toplumun gereksinimlerini sağlamaya, üretimi artırmaya ve verimliliğe yönelik yeni yöntemler gelişt irmiştir. Bu geliş meler, doğal kaynaklar ve emeğin daha efektif bir şekilde kullanılması yönünde farklı sistemlerin gelişt irilmesine ön ayak olmuştur (Pati ve diğerleri, 2001). Belirtilen geliş melerin sonucu olarak, vardiyalı çalış ma sistemi giderek yaygınlaş mıştır.

Çalış ma süresi kavramı, sanayi devriminden sonra önemini hep korumuştur. 18. yüzyılın sonlarına doğru vardiya ve normal çalış ma sürelerinin azaltılması yönünde yapılan çalış malar sonuç vermiş, Avrupa ülkelerinde Birinci Dünya Savaşı sonrasında çalış ma süreleri haftalık ortalama 48 saate indirilmiştir. Günümüzde ise haftalık 35 ile 40 saat arasında, yıllık ortalama 1500 ile 1700 saat arasındaki çalış ma süreleri tüm Avrupa ülkelerinde uygulamaya konulmuştur (Gedikli, 2008). Türkiye’de ise 80’li yıllarda haftalık çalış ma süresi 48 saat iken, 2000’li yıllarda 45 saate, günümüzde ise 40 saate kadar indirgenmiştir (ILO, 2005).

1990'lı yıllara kadar gelinen süreçte çalışma hayatı ve çalışma süreleri ile ilgili de uluslararası hukukta önemli düzenlemeler yapılmıştır. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından dinlenme süreleri ve vardiya planlarıyla ilgili olarak 1990 yılında “Çalışma Modeli Standartları” ile 1992 yılında “Avrupa Çalışma Saatleri Standartları” oluşturulmuştur. Bu hukuki temel düzenlemeler, çalışma sürelerini sınırlamakla birlikte, aşağıdaki maddelerden oluşmaktadır (Tucker ve diğerleri, 2000; Harrington, 2001; Ak, 2007).

- ✓ Çalışma süreleri haftalık ortalama 48 saati geçmemelidir,
- ✓ Dinlenme süreleri birbirini izleyen vardiyalarda günlük 11 saatten az olmamalıdır,
- ✓ Dinlenme süreleri birbirini takip eden vardiyalarda haftalık 24 ile 28 saatten az olmamalıdır,
- ✓ 17 haftayı aşan çalışma sürelerinde her 24 saatlik çalışma periyodunda gece vardiyaları 8 saati geçmemelidir,
- ✓ Ücretli yıllık izin süresi en az 4 hafta olmalıdır,
- ✓ Vardiya süreleri en az 6 saat, en fazla ise 12 saat arasında olmalıdır, 24 saatlik bir çalışma süresinde en az 2 en fazla ise 4 vardiya istihdam edilebilir (Tucker ve diğerleri, 2000; Harrington, 2001; Ak, 2007).

### **1.1.2. Vardiyalı Çalışmayı Gerektiren Nedenler**

İş hayatında 7/24 tüm gün boyunca çalışma sürekliliğini gerektiren işler vardır. Çalışanlar bu sürekliliği destekleyecek şekilde günün farklı dilimlerinde çalışırlar. Sanayinin bazı iş kolları

(madencilik, demir çelik cam, seramik ve gıda gibi) ile hizmet sektörünün bazı iş kollarında (haberleşme, ulaşım, turizm ve sağlık gibi) vardiyalı düzende 7/24 tüm gün kesintisiz çalışılmak zorundadır. Bu durumdan dolayı bu meslek gruplarında vardiya düzeniyle çalışılmaktadır.

Vardiyalı çalışma düzeni çok eskilere dayanan bir çalışma sistemi olmakla birlikte sanayinin gelişmesiyle otomasyona bağlı olarak geliştiği söylenebilir. Her ne kadar birçok gelişmiş veya gelişmekte olan ülkede çalışanların fizyolojisine ve doğasına aykırı bir çalışma düzeni olsa da, sanayi toplumu olabilmek ve toplumsal refahın artırılması adına birçok ülke tarafından başvuru ve akademik çalışmalara konu olan bir çalışma sistemidir.

Günün farklı dilimlerinde çalışmayı gerektiren ve bir çalışma şekli olarak ortaya çıkan vardiyalı çalışmaya sistemsiz olarak neden gereksinim duyulduğu şu şekilde özetlenebilir (Harrington, 2001; Ak, 2007).

**Teknolojik Gereklilik:** Vardiyalı çalışmaya çoğu zaman teknolojik nedenlerle başvurulur. Sanayi işletmelerinin önemli bir kısmı teknolojik açıdan süreklilik gösterirler. Bu sebeptendir ki makinelerini gece ve hafta sonu sürekli çalışmak zorundadırlar.

**Üretimin Sürekliliği:** Üretimde süreklilik, işletmelerde üretimin devamlılığı için gereklidir, nitekim operasyonel işler işletmelerde uzun bir zaman periyoduna göre planlandığından, üretim sürecinin tamamlanabilmesi için zaman bazlı işlerde süreklilik esastır.



Dolayısıyla bu işletmelerde, hali hazırda kullanılmakta olan yönetim sistemi ile üretim teknolojisi aralıklı çalışmaya imkan tanımaz. Örneğin otomotiv, havacılık gibi sektörlerde 8 saati aşan zaman dilimlerine göre planlanmış operasyonel işler vardiya düzeninde çalışmayı gerekli kılmaktadır.

**Hizmetin Devamlılığı:** Kamuya yönelik hizmetlerin önemli bir kısmında 7/24 sürekli çalışma veya gecenin ilerleyen saatlerine kadar çalışma söz konusu olabilmektedir. Burada kamu yararını gözetilen ve buna göre hizmet veren kuruluşlar bulunmaktadır. Sağlık hizmetleri; polis ve itfaiye hizmetleri; doğal gaz, su, elektrik gibi enerji dağıtım hizmetleri; telgraf, posta ve telefon hizmetleri bu kapsama girmektedir (Harrington, 2001; Ak, 2007).

**Kamu Yararı:** Bazı hizmetler, kamu yararı gözetilerek toplumun refahını ve rahatlığını sağlamak için gerekli olan hizmetlerdir. Dolayısıyla bu hizmetlerin haftanın 7 günü 24 saat kesintisiz sunulması gerekmektedir. Örneğin; restaurant - lokanta hizmetleri, sinema - televizyon, turizm - otelcilik, havayolu - yolcu taşımacılığı bu kapsamda değerlendirilebilir.

**İşletme Yararı:** Vardiyalı çalışma düzeninde, makinelerden daha fazla yararlanarak; üretim miktarını çoğaltmak; imal edilen ürün başına düşen genel maliyet giderlerini ve birim maliyetleri azaltarak karlılığı artırmak ve böylece sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak; etkin kapasite yönetimiyle verimliliği artırarak, yatırım sermayesini kısa sürede amorti etmek mümkün olabilmektedir.

Vardiyalı çalışmayı gerektiren nedenler bireysel olarak da incelenebilir. Bu kapsamda; vardiyalı çalışan kadınlar ve erkekler üzerine yapılan bir araştırmada kadınlara ve erkeklere vardiyalı çalışmayı neden tercih ettikleri sorulmuş, araştırmaya katılan kadınlar; çocukları ve aile bireyleriyle daha fazla vakit geçirmelerinin kendilerini daha fazla motive ettiğini, erkekler ise daha fazla para kazanmanın kendileri için motivasyon kaynağı olduğunu, bu gerekçelerle vardiyalı çalışma düzenini tercih ettiklerini ifade etmişlerdir (Marshall, 1998).

Vardiyalı çalışmayı gerektiren nedenler, ekonomik, sosyal ve sosyo-politik nedenler olarak da ele alınabilir.

**Ekonomik Nedenler;** Üretimin pazarın talep ve ihtiyaçlarına göre arttırılması zorunludur. Bu nedenle bir mal veya hizmete olan talebe paralel olarak mal veya hizmetin üretimini başka bir ifadeyle arzını arttırmak amacıyla vardiyalar halinde çalışmak gerekebilir. Böylelikle üretim arttırılarak maliyetler düşürülebilir.

Mevcut kapasiteden daha fazla yararlanabilmek, işletmelerdeki atıl ve kullanılmayan kapasitelerin üretime katılmasını sağlamak amacıyla da vardiyalı çalışma ekonomik açıdan tercih edilmektedir. İş sürelerinin kısaltılması neticesinde gece çalışma zorunluluğunun ortaya çıkması da ekonomik olarak vardiyalı çalışmayı desteklemektedir (Yüksel, 2006). Sanayileşme dönemindeki uzun çalışma sürelerinin zamanla verimliliği olumsuz yönde etkileyen bir durum ortaya çıkarması, çalışma sürelerinin kısaltılması amacıyla

vardiyalı çalışmaya geçilmesinin önünü açmıştır. Böylelikle çalışma sürelerinin kısaltılmasıyla birlikte verimlilikte de artış görülmüştür.

**Sosyal Nedenler:** Bazı sosyal ihtiyaçların 7 gün 24 saat kesintisiz karşılanma gerekliliği, bir çoğu kamu hizmeti özelliği taşıyan itfaiye, sağlık, emniyet gibi hizmetler için vardiyalı çalışmayı zorunlu kılmaktadır. Yine bir kısım toplumsal ihtiyaçların sadece gece süresince karşılanabiliyor olması vardiyalı çalışmayı gerektirmektedir. Günlük yazı, gazete, mecmua çıkaran matbaa, ekmek fırını gibi sosyal hizmet üreten işletmeler gece çalışmak zorundadırlar (Yüksel, 2006).

**Sosyo - Politik Nedenler:** Vardiyalı çalışmayı gerektiren sebeplerden biri de sosyo-politik nedenlerdir. Vardiyalı çalışma istihdamın arttırılması ve toplumsal refahın yükseltilmesi adına siyasiler tarafından kullanılan önemli bir sosyo-politik unsurdur. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde yaygın olarak görülen işsizliğin ortadan kaldırabilmesi ve istihdamın arttırabilmesi amacıyla vardiya düzeninde çalışıldığı görülmektedir. İşgücünün yoğun, sermayenin kısıtlı olduğu ülkelerde, yeni iş olanakları ve istihdamın yaratılmadığı durumlarda, işsizliğin önlenmesi için vardiya düzeninde çalışma bir alternatif olarak görülmektedir (Saraçel, 1987).

Dolayısıyla az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde işsizliği azaltmak ya da kontrol altına almak amacıyla vardiyalı çalışma sisteminin desteklendiği söylenebilir.

### **1.1.3. Vardiyalı Çalışma Çeşitleri**

Vardiyalı çalışma düzeninin sürdürülebilir olması için en az iki ekibe ihtiyaç duyulmaktadır. Her ekip; kendisine tanımlanan belli bir vardiya süresinde çalışmakta ve bu süre bitiminde işletmeye gelen diğer ekibe işi devretmekte, diğer ekip de bu işi devralıp kendi vardiya süresinin bitiminde başka bir ekibe devretmektedir. Böylelikle birden fazla ekip aynı yerde, aynı işlevleri, kendileri için belirlenmiş saat dilimlerinde yaparak, işletmenin uzun süre çalışmasına imkan sağlamaktadır (Yüksel, 2006).

Çalışma ekiplerinin fazla olduğu işletmelerde vardiya düzenleri sabit vardiya sistemi veya dönüşümlü vardiya sistemi olarak ikiye ayrılmaktadır.

#### **1.1.3.1. Sabit Vardiya Düzeni**

Sabit vardiya düzeninde, devamlı olarak sabah, akşam ya da gece çalışan vardiya ekipleri vardır. Olağandışı bir durum yaşanmadıkça, her çalışanın daha önceden planlanmış olan vardiyasında çalışması zorunludur. Son yıllarda, iş hukuku içerisinde sosyal hukuk kavramının öneminin artmasıyla birlikte; sürekli olarak gece vardiyasında çalışmanın; çalışanlar üzerinde gerek psikolojik, gerekse fizyolojik olarak olumsuz yönde etkiler yarattığı görülmüştür. Dolayısıyla bu vardiya düzeni günümüzde daha az tercih edilir hale gelmiştir. Öyle ki, bu vardiya düzeninin çalışanlar üzerinde yarattığı zorluklara dayanabilme gücü kişiden kişiye değişebilmekte, bu durum kişiye göre farklı sağlık problemlerinin ortaya çıkmasına sebebiyet

verebilmektedir. (Korkusuz, 2005; Pati ve diğeri, 2001). Başka bir ifadeyle bazı vardiyalı çalışanlar, vardiyalı çalışmanın beraberinde getirdiği zorlayıcı koşullara daha fazla katlanabilirken, bazıları ise vardiyalı çalışmanın beraberinde getirdiği zorlayıcı koşullara daha az katlanabilmektedir.

### **1.1.3.2. Dönüşümlü Vardiya Düzeni**

Dönüşümlü vardiyalı düzeninde ekipler, daha önceden belirlenmiş bir program dahilinde dönüşümlü olarak sabah, öğlen, akşam ve gece vardiyası olacak şekilde bir çalışma düzenine göre planlanmaktadır. Bazı işletmelerde sabit ve dönüşümlü vardiya düzeninin birlikte uygulandığı da görülmektedir. Bu çalışma düzeni, günümüzde tüm dünyada kabul gören ve çalışanlar tarafından da makul kabul edilen bir düzendir. Vardiya planlamasına göre tüm çalışanlar, kendileri için belirlenen yasal süreyi aşmamak kaydıyla, günün farklı saatlerinde belli bir vardiya planı dahilinde çalışma hayatındaki yerlerini almaktadırlar. Böylelikle çalışanlar, işyerinde herkesin benzer vardiya koşullarında çalışmasından dolayı gerek fiziksel, gerekse psikolojik olarak ayrıma tabi tutulmadıkları kanaatine varmaktadırlar (Korkusuz, 2005).

Vardiyalı çalışma sistemini, vardiya değişimlerine bağlı olarak 3 grupta incelemek mümkündür.

**Süreksiz Sistem:** Süreksiz çalışma düzeninde işletme günde en fazla 24 saat çalışmaktadır. Genel olarak sabah ve akşam ya da sabah ve gece olmak üzere 16 ile 19 saat arasında sabit veya

dönüşümlü vardiya düzeninde çalışılmaktadır. Bayram tatillerinde ve hafta sonlarında iş görenlerin çalışmadığı, ikili vardiya düzeni olarak da bilinen Süreksiz vardiya düzeni uygulanabilirlik açısından yönetim ve planlama ile ilgili sorunların en az yaşandığı sistemdir (Yüksel, 2006).

**Yarı Sürekli Sistem:** Yarı sürekli vardiya düzeninde işletme günde ortalama 24 saat üzerinden çalışır; ancak hafta sonu ve bayram tatillerinde iş görenler çalışmazlar. Genellikle 3 ekip ve 3'lü vardiyanın olduğu yarı sürekli düzende sabah, sabah öğleden sonra ve gece vardiyası bulunmaktadır. Klasik vardiya düzeni içerisinde haftada 45 saat günde ortalama 7,5 saat çalışılmakta, günde yarım saat mola verilmekte ve haftanın 7. Günü 1 günden az olmamak kaydıyla hafta tatili yapılmaktadır. Her bir vardiya grubu 8 saatlik periyotlar halinde işini izleyen ekibe devretmektedir. Bu çalışma düzeninde vardiya gruplarının oluşturulması, izin kullanımı vb. gibi durumlar birtakım kurallara tabidir (Şafak, 2007).

**Sürekli Sistem:** Sürekli çoklu ekip çalışmasında işletme tüm hafta boyunca bayram tatili ve resmi tatil ayrımı gözetmeksizin 7/24 bir şekilde aralıksız çalışmaya devam etmektedir. Sürekli sistemde en az 4 ekip, çoğunlukla da 4 veya 7 ekip sabit vardiya veya dönüşümlü vardiya düzeninde çalışmaktadırlar. Sürekli düzen işletme kapasitesinden maksimum düzeyde yararlanma imkanı sağlayan ve üretim faktörlerinin optimum bir şekilde kullanılmasını olanak tanıyan, işletmeye rekabet avantajı sağlayan bir sistemdir (Korkusuz, 2005).

Havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde sürekli düzende çalışmaktadırlar. Normal çalışma sürelerinin yanı sıra ikili vardiya düzenindeki çalışma sürelerinin de mevzuatlarda yapılan birtakım değişikliklerle birlikte gittikçe esnekleştiği ve çalışma sürelerinin daha da karmaşıklaştığı görülmektedir.

Havacılık sektöründe de farklı şekillerde uygulanan sürekli vardiya düzeni genellikle şu şekilde gerçekleşmektedir. Vardiyalar 3'lü veya 4'li ekipler arasında Sabah (S) 06.00-14.00, Akşam (A) 14.00-22.00 ve Gece (G) 22.00-06.00 saatleri arasında paylaştırılmaktadır. 14.00-22.00 saatleri arasında Akşam vardiyasında çalışmak kişi üzerinde fizyolojik olarak çok fazla bir harabiyet yaratmasa da saat dilimi bakımından kişinin sosyal aktivitelerine engel olabilmektedir. Aynı şekilde 22.00-06:00 saatleri arasında gece vardiyasında da kişi uzun süre uykusuz kalabileceğinden uzmanlar vardiyaların 2-3 günde bir değişmesini önermektedirler. Böylelikle 2 günde bir değişen vardiya düzeni çok fazla zorluk yaratmayacağı gibi sosyal hayat da vardiyanın olumsuz etkisinden belli bir süre etkilenmemiş olacaktır; ancak vardiya değişim süresinin uzaması (ortalama 1 hafta gibi) çalışanların hiçbir vardiyaya adapte olamamalarına neden olabilecektir. Havacılık sektöründeki 3'lü ve 4'lü vardiya ekiplerini, 8 saatlik vardiya düzeni bazında aşağıdaki şekilde incelemek mümkündür.

**Tablo 1.1:** 3'lü vardiya ekiplerinin 2-2-2 düzeninde 8 saatlik vardiya döngüsü

		Hafta / Gün						
		P.tesi	Sa	Çarş	Perş	Cu	C.tesi	Pzr
Ekip	A	S	S	A+	A+	I	I	S
	B	A+	A+	I	I	S	S	A+
	C	I	I	S	S	A+	A+	I

*S : 06:00 - 14:00*

*A+ : 14:00 - 01:00*

*I: İzin*

Bu vardiya sisteminde izin günleri dönüşümlü olarak sürekli haftaiçi ve haftasonu denk gelmektedir. 2-2-2 vardiya düzeninde çalışanların iki günde bir vardiyaları değişmekte, Sabah “S” vardiyasında 8 saat, Akşam “A” vardiyasında 11 saat çalışılmakta ve akabinde 2 gün izin yapılmaktadır. Havacılık sektörü 7/24 hizmet anlayışını ve hizmetin devamlılığını gerektirdiğinden, dönüşümlü olarak ekipler, belirlenen saat dilimleri sonunda bir önceki ekibi devralmaktadır. Bu vardiya sisteminde gece 01:00-06:00 saatleri arasında vardiya ve ekip planlaması yapılmamaktadır.

**Tablo 1.2:** 4'lü vardiya ekiplerinin 2-2-2 düzeninde 8 saatlik vardiya döngüsü

		Hafta / Gün						
		P.tesi	Sa	Çarş	Perş	Cu	C.tesi	Pzr
Ekip	A	S	S	A	A	G	G	I
	B	A	A	G	G	I	I	S
	C	G	G	I	I	S	S	A
	D	I	I	S	S	A	A	G

*S : 06:00 - 14:00*

*A : 14:00 - 22:00*

*G : 22:00 - 06:00*

*I: İzin*



Bu vardiya sisteminde izin günleri dönüşümlü olarak sürekli haftaiçi ve haftasonu denk gelmektedir. 2-2-2-2 vardiya düzeninde çalışanların iki günde bir vardiyaları değişmekte, Sabah “S” vardiyasında 8 saat, Akşam “A” vardiyasında 8 saat, Gece “G” vardiyasında 8 saat çalışılmakta ve akabinde 2 gün izin yapılmaktadır. Havacılık sektörü 7/24 hizmet anlayışını ve hizmetin devamlılığını gerektirdiğinden, dönüşümlü olarak ekipler, belirlenen saat dilimleri sonunda bir önceki ekibi devralmaktadır. Bu vardiya sisteminde 7/24 hizmet esasına göre vardiya ve ekip planlaması yapılmaktadır.

#### **1.1.4. Türkiye’de ve Dünyada Vardiyalı Çalışma Düzeni**

Günümüzde geleneksel mesai çalışma saatleri olan sabah saat 7 akşam saat 18 saatleri arasında çalışan sayıları her geçen gün azalmaktadır. Öyle ki 7 gün 24 saat süreklilik gerektiren işlerde devamlılığı sağlayabilmek için gün içerisinde farklı zaman periyotlarında çalışılmaktadır. Bu zaman periyotlarının her biri vardiyayı, her bir vardiya da vardiyalı çalışma düzenini oluşturmaktadır. Genel olarak gündüz vardiyası 08 ile 16 saatlerinden, öğleden veya akşam vardiyaları 16 ile 24 saatlerinden, gece vardiyası ise 24 ile 08 saatlerinden oluşmaktadır (Ak, 2007).

**Tablo 1.3: Avrupa Birliği Ülkelerinde Çalışma Süreleri**

ÜLKE	YASAL ÇALIŞMA SÜRESİ
Danimarka	Normal haftalık çalışma süresi 38 saattir.
Hollanda	Azami yasal çalışma süresi haftada 45 saat, ancak birbirini izleyen 13 haftalık sürede haftalık çalışma süresi 40 saattir.
İrlanda	Günlük çalışma süresi 9 saat; haftalık çalışma süresi 48 saattir.
Belçika	Günde 8 saat, haftada 40 saattir.
Lüksemburg	Günde 8 saat, haftada 40 saattir.
Fransa	Normal çalışma süresi 35 saat; çalışma süresi sınırı 12 haftalık referans dönem boyunca haftada 46 saat ve mutlak sınır ise haftada 48 saattir.
Portekiz	Yasal azami çalışma süresi fazla çalışma dahil olmak üzere haftada 44 saattir.
Yunanistan	Günde 8 saat, haftada 48 saattir.
Avusturya	Normal haftalık çalışma süresi 40 saattir.
İspanya	Haftalık çalışma süresi üst sınırı 40 saattir.
İtalya	Günde 8 saat haftada 48 saattir.
Almanya	Günlük normal çalışma süresi 8 saat haftalık çalışma süresi 48 saattir.
Finlandiya	Normal çalışma süresi günde 8 saat ve haftada 40 saattir.
İsveç	Haftalık çalışma süresi en fazla 40 saat.
İngiltere	Çalışma sürelerinin uzunluğunu belirleyen genel bir düzenleme yoktur.
Türkiye	1475 sayılı Kanun gereği; iş süreleri haftada en çok 45 saattir. Bu süre haftada 6 işgünü çalışılan yerde günde 7,5 saati geçmemek üzere ve cumartesi günleri kısmen veya tamamen tatil eden işyerlerinde ise haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanır. İş Kanunu Tasarısı gereği; çalışma süreleri haftada en çok 45 saattir. Tarafların anlaşması ile haftalık normal çalışma süresi, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine, günde 11 saati aşmamak koşulu ile farklı şekilde dağıtılabilir. Bu halde, iki aylık süre içinde işçinin haftalık ortalama çalışma süresi, normal haftalık çalışma süresini aşamaz. Denkleştirme süresi toplu iş sözleşmeleri ile dört aya kadar artırılabilir.

**Kaynak:** TİSK (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu), 2003.

Ülkemizde en çok uygulanan vardiyalı çalışma düzeni sabah başlayıp, öğleden sonra devam eden ( 07 ile 15 saatleri arasında veya 08 ile 16 saatleri arasında) sabah vardiyalarıdır. Öğleden sonra başlayıp, gece yarısına kadar devam eden ve 15-23 vardiyası olarak bilinen vardiyalar ise akşam vardiyası olarak adlandırılmaktadır. Gündüzden geceye ve geceden gündüze dönüşümlü vardiyalar, çalışanların %20'sini oluştururken, sabah başlayıp öğleden sonraya kadar devam eden (07 ile 15 saatleri arasındaki) sabah vardiyaları ise çalışanların %15'ini oluşturmaktadır. Vardiya planlaması yapılırken çalışılacak vardiya düzeni %35,7 oranında şirketler tarafından belirlerken, %44,4 oranında çalışanlar tarafından tercih edilmektedir (Paoli ve diğerleri, 2003; Ak, 2006).

**Tablo 1.4:** Vardiyalı Çalışma Türlerinin Cinsiyete Göre Sıklığı

Vardiya Türleri	Erkekler	Kadınlar
En az dört saatlik molalarla bölünmüş günlük vardiyalar ("Bölünmüş vardiya")	% 4	% 4
Sürekli gece vardiyaları	% 1	% 3
Sürekli öğleden sonra vardiyaları	% 1	% 2
Sürekli gündüz vardiyaları	% 7	% 9
Değişimli sabah/öğleden sonra vardiyaları	% 32	% 37
Değişimli gündüz/gece vardiyaları	% 19	% 16
Değişimli sabah/öğleden sonra/gece vardiyaları	% 27	% 23
Diğer (spontan yanıtlar)	% 9	% 6

**Kaynak:** Paoli ve diğerleri, 2003

Vardiyalı çalışma türleri cinsiyetlere göre incelendiğinde ise; sabah vardiyalarının çalışma düzeni içerisinde en çok tercih edilen vardiyalar olduğu görülmektedir. Ayrıca bu vardiya türünde çalışanların önemli bir kısmının kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Diğer yandan çalışanlar tarafından en çok tercih edilen vardiya

düzenlerinden biri de sabah, akşam ve gece vardiyalarının birlikte olduğu sürekli vardiya düzenidir. Bu vardiya düzeninde de çalışanların önemli bir kısmının erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

Türkiye'deki çalışanların ¼'ü haftada 72 saatten fazla, ¼'ü ortalama 60 ile 72 saat arasında, ¼'ü haftada ortalama 48 ile 60 saat arasında ve ¼'ü ise haftada 48 saatten az çalışmaktadır. Haftada ortalama 30 saatten az çalışanların oranı %4 iken, haftada ortalama 45 saatten fazla çalışanların oranı ise %82' dir. Çalışma süreleri sektör bazında incelediğinde ise; (kamu idareleri ortalama 48.57 saat; madencilik sektörü ortalama 43.39 saat; ticaret sektörü ortalama 67.5 saat; otel ve restoran hizmetleri ortalama 74.18 saat; finansal aracılık hizmetleri ortalama 48.81 saat) sektörler arasındaki fark yüksektir. Çalışanların %45'i günde ortalama 10 saatten fazla çalışmaz iken, %38'i her ay 11 gün, günde ortalama 10 saatten fazla çalışmaktadır. Ortalama 10 saatten fazla çalışanların %43'ü serbest çalışanlardan, %46'sı üst kadrolarda çalışanlardan, %46'sı satış personellerinden, %73'ü otel ve restoran hizmetlerinde çalışanlardan, %51'i ticaret sektörü çalışanlarından ve %41'i erkek çalışanlardan oluşmaktadır (Paoli ve diğerleri, 2003).

### **1.1.5. Vardiyalı Çalışmaya İlişkin Kurallar, Sınırlamalar ve Düzenlemeler**

Son yıllarda vardiyalı çalışmanın beraberinde iş hayatına getirdiği psikolojik ve sosyal sorunlar önemli sonuçlar ortaya çıkarmaya başlamıştır. Yapılan araştırmalarda vardiyalı çalışanların

aile bireyleri ve yakın çevreleriyle yaşadıkları sorunlar sebebiyle sosyal ve ailevi ilişkilerinin de olumsuz biçimde etkilendiği, sürekli gece vardiyasına kalan işçilerin fizyolojik sorunlarının yanı sıra psikolojik olarak da bu durumdan etkilendikleri görülmektedir. Bu durumun yarattığı moral bozukluğu, uyku düzensizliği ve ekonomik faktörlerin etkisiyle vardiyalı çalışma düzeni çalışanlar nezdinde daha az tercih edilir bir çalışma türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, bu konuda gerek yasama organları, gerekse yasama organının verdiği yetkiye istinaden yürütme makamı, vardiyalı düzendeki işleyişe istinaden bir takım önlemler almak zorunda kalmışlardır (Akıncı, 2005).

Ekonomik ve sosyal gerekliliklerin bir sonucu olarak ortaya çıkan vardiyalı çalışma düzeni, gerek çalışanlar gerekse örgüt açısından birtakım sorunları beraberinde getirmiş ve vardiyalı çalışma düzeninin geleneksel mesai çalışmasından farklı olarak düzenlenmesi gerekliliğini ortaya koymuştur (Yüksel, 2006). Vardiyalı çalışma düzeninde gece çalışmasının gündüz çalışmasına göre daha ağır bir çalışma olması sebebiyle çalışanların haklarını korumaya yönelik gerek uluslararası mevzuatta gerekse 4857 sayılı Türk İş Kanununda gece çalışmasına ilişkin birtakım yasal düzenlemeler yapılmıştır (Ekmekçi, 2006).

Vardiyalı çalışma düzenine ilişkin hukuki düzenlemeler, 4857 sayılı İş Kanununa atfen düzenlenen yönetmeliklerde vardiyalı çalışmaya ilişkin usul ve esaslarla belirlenmiştir. Bu kapsamda; ilgili kanuna atfen, “nitelikleri dolayısıyla sürekli çalıştıkları için,

durmaksızın birbiri ardına postalar halinde işçi çalıştırılarak işletilen veya nöbetleşe işçi postaları ile yapılan işlerde, çalışma sürelerine, gece çalışmalarına, hafta tatillerine ve ara dinlenmesine ilişkin özel usul ve esaslar”, “Postalar Halinde İşçi Çalıştırılarak Yürütülen İşlerde Çalışmalara İlişkin Özel Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ile düzenlenmiştir.

Yine 4857 sayılı İş Kanununa atfen vardiyalı çalışma düzeninde azami ve asgari çalışma sürelerinin ve kısıtlarının belirlenmesine yönelik olarak “İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği” ile “Haftalık İş Günlerine Bölünemeyen Çalışma Süreleri Yönetmeliği” düzenlenmiştir.

İş hayatında yer alan çocuk ve genç işçiler ile kadın işçilerin gerek geleneksel normal mesai, gerekse vardiyalı çalışma düzeninde çalıştırılma koşullarına ilişkin haklarının düzenlendiği “Çocuk ve Genç İşçilerin Çalıştırılma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” ve “Kadın İşçilerin Gece Postalarında Çalıştırılma Koşulları Hakkında Yönetmelik” kapsamında birtakım hukuki düzenlemeler yapılmıştır. Zira 4857 Sayılı İş Kanununa göre; ağır işlerde çalışan ve henüz 18 yaşını doldurmamış olan çocuk ve genç işçilerin gece vardiyasında çalıştırılmaları yasaklanmıştır. Çocuk ve genç işçiler ile kadın işçilerin gece süresince ve vardiyalı çalışma düzeninde çalıştırılmalarına ilişkin bu esaslar İş Kanununa atfen bu yönetmeliklerle düzenlenmiştir.

Türk İş Hukukunda 4857 sayılı İş Kanununun ilgili maddelerine ilaveten vardiyalı çalışmaya ilişkin en önemli yasal düzenleme 07.04.2004 tarihli ve 25426 sayılı “Postalar Halinde İşçi Çalıştırılarak Yürütülen İşlerde Çalışmalara İlişkin Özel Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”tir. Bu yönetmeliğin vardiyalı çalışmaya ilişkin maddeleri aşağıdaki gibidir:

**Madde 3** - İşveren veya işveren vekilleri, posta sayısı ile her postanın işe başlama ve bitirme saatlerini, postalar halinde çalıştırdıkları işçilerin ad ve soyadlarını, ara dinlenmelerini, hafta tatillerini ve bunlara ilişkin değişiklikleri düzenleyerek işyerinde işçilerin kolayca görüp okuyabilecekleri şekilde ilan etmekle yükümlüdür.

**Madde 4** - İşçi postaları;

a) Nitelikleri dolayısıyla sürekli çalıştıkları için durmaksızın birbiri ardına postalar halinde işçi çalıştırılarak yürütülen işlerde posta sayısı 24 saatlik süre içinde en az üç işçi postası çalıştırılacak şekilde düzenlenir. Ancak turizm, özel güvenlik ve sağlık hizmeti yürütülen işlerde ve bunların alt işverenleri tarafından yürütülen işlerde düzenleme 24 saatte iki posta olacak şekilde yapılabilir.

b) Bu maddenin (a) bendi dışında kalan ve işçi postaları ile yürütülen diğer işlerde 24 saatlik süre içinde çalıştırılacak işçi postaları sayısı, her bir işçi postasının çalışma süresi, 4857 sayılı İş Kanununun 63 üncü maddesinin üçüncü fıkrasında öngörülen Yönetmelikte belirtilen günlük çalışma süresini aşmayacak şekilde düzenlenir.

c) Sağlık kuralları bakımından günde 7,5 saat ya da daha az çalışması gereken işlerde işçi postaları sayısı, her bir postanın çalışma süresi, 4857 sayılı İş Kanununun 63 üncü maddesinin son fıkrasında öngörülen Yönetmelikte belirtilen günlük çalışma sürelerini aşmayacak şekilde düzenlenir.

**Madde 5** - 4857 sayılı İş Kanununun 69'uncu maddesinin birinci fıkrasında tanımlanan gece dönemine denk düşen 20.00-06.00 saatleri arasındaki işçi postalarında, 18 yaşını doldurmamış çocuk ve genç işçilerin çalıştırılmaları yasaktır.

**Madde 6** - Bir işçi postası ile yürütülen işlerde, ikili ya da daha çok posta sayısının artırılması ya da üç posta halinde çalışılan işyerlerinde günlük çalışma süresinin 7,5 saatin altında saptanması sonucunda, çalışma sürelerindeki azalma nedeniyle, işçilerin ücretlerinden her ne şekilde olursa olsun, indirim yapılamaz.

**Madde 7** - Postalar halinde işçi çalıştırılarak yürütülen işlerde, 4857 sayılı Kanunun 42 ve 43 üncü maddeleri ile 70 inci maddesinde öngörülen yönetmelikte belirtilen haller dışında işçilerin gece postalarında 7,5 saatten çok çalıştırılmaları yasaktır. Ancak turizm, özel güvenlik ve sağlık hizmeti yürütülen işlerde işçinin yazılı onayının alınması şartıyla yedi buçuk saatin üzerinde gece çalışması yaptırılabilir. Çalışma süresinin yarısından çoğu gece dönemine rastlayan bir postanın çalışması, gece çalışması sayılır.



**Madde 8** - Gece ve gündüz işletilen ve nöbetleşe işçi postaları çalıştırılarak yürütülen işlerde postalar; en fazla bir iş haftası gece çalıştırılan işçilerin, ondan sonra gelen ikinci iş haftasında gündüz çalıştırılmaları suretiyle ve postalar birbirlerinin yerini alacak şekilde düzenlenir. Zorunluluk olmadıkça işçilerin postaları değiştirilemez. Ancak 4857 sayılı İş Kanununun 69'uncu maddesi uyarınca, gece çalışması nedeniyle sağlığının bozulduğunu raporla belgeleyen işçiye işveren, olanakların elverdiği ölçüde gündüz postasında durumuna uygun bir iş verir. İşin niteliği ve yürütümü, iş sağlığı ve güvenliği göz önünde tutularak, gece ve gündüz postalarında iki haftalık nöbetleşme esası da uygulanabilir.

**Madde 9** - Posta değişiminde işçiler sürekli olarak en az on bir saat dinlendirilmeden çalıştırılmaz. Bu hüküm, postası değiştirilen işçilere de uygulanır.

**Madde 10** - Postalar halinde işçi çalıştırılarak yürütülen işlerde, işçilere, 4857 sayılı İş Kanununun 68'inci maddesindeki esaslar uyarınca ara dinlenmesi verilir. İşin niteliği, bir işyerinin aynı bölümündeki bütün işçilere aynı saatte ara dinlenmesi verilmesine olanak bırakmıyorsa, bu dinlenme, işçilere, gruplar halinde arka arkaya çalışma süresinin ortalarından başlayarak İş Kanunu ve bu Yönetmelikteki esaslara göre verilir.

**Madde 11** - Postalar halinde işçi çalıştırılarak yürütülen işlerde, işçilere, haftanın bir gününde 24 saatten az olmamak üzere ve nöbetleşme yolu ile hafta tatili verilmesi zorunludur.

**Madde 12** - İşveren veya işveren vekilleri, postalar halinde işçi çalıştırılarak yürütülen işlerde, her postada çalışan işçilerin ad ve soyadlarını kapsayan listeleri Bakanlıkça talep edildiğinde sunmak üzere işyerinde bulundurmakla yükümlüdür.

### **1.1.6. Vardiyalı Çalışma Düzeninin Getirdiği Sorunlar**

Vardiyalı çalışma düzeninin beraberinde getirmiş olduğu sorunları bireysel, sosyal ve örgütsel sorunlar olarak üçe ayırmak mümkündür.

#### **Bireysel Sorunlar**

Bireysel sorunlar, kişiyle doğrudan ilgili olarak biyolojik saat uyumsuzluğundan kaynaklanan kişinin bünyesinde zamanla birtakım fizyolojik değişikliklerin ortaya çıkmasıdır.

Bireyin vardiyalı çalışması aşırı yorgun olmasına neden olur, bu durum bireylerin çalışma performansını düşürür (Ardıç, 2001). Metabolizmaya yetecek kadar düzenli ve yeterli uyumama yorgunluğa neden olmakta, bu durumdan dolayı bireyin fizyolojik fonksiyonları olumsuz yönde etkilenmektedir (Özdemir, 2006).

İnsanın yaşı ilerledikçe genel algı seviyesinde bir gerileme görülmektedir. Yaşlanmayla birlikte uyku süresi ve kalitesinin azalması, ardışık gece çalışmaları nedeniyle oluşan uyku açığının artması insan metabolizmasını olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla vardiyalı çalışmanın uzun yıllar devam eden olumsuz

etkileri sürekli artarak, yaşlanmayı hızlandırmakta ve erken ölümlere sebebiyet vermektedir (Özdemir, 2006).

Aynı zamanda vardiyalı çalışanlar, düzensiz çalışma saatleri sebebiyle düzenli bir şekilde sağlıklı beslenemediklerinden bu çalışanlarda atıştırma eğilimi oldukça fazladır, bunun sonucunda iştah kaybı, hazımsızlık gibi sorunların yanında kabızlık veya ishal gibi sindirim sistemi bozukluklarına ilişkin şikayetlerde de artış görülmektedir (Occupational Health Clinics Ontario Workers, 2009).

Vardiyalı çalışma, çalışanlar üzerinde psikolojik sorunlara da yol açabilmektedir. Yapılan araştırmalarda psikolojik sorunların yetersiz ve düzensiz uykudan kaynaklanabileceği, vardiyalı çalışmanın depresyon için bir risk teşkil edebileceği ifade edilmektedir (Özdemir, 2006).

Vardiyalı çalışanlar, gündüz yeterli miktarda ve kaliteli bir şekilde uyuyamadıklarından uykuya dalma problemi yaşamaktadırlar. Amerikan Uyku Bozuklukları Derneği'nin yaptığı bir araştırmaya göre, 5 milyon kişinin, vardiyalı çalışma sebebiyle uyku bozukluğu problemi yaşadığı ve bunların %70'inin ise uykuya dalma sorunu yaşamakta olduğu belirtilmiştir (Bilazer ve diğerleri, 2008).

Dönüşümlü vardiya düzeninde çalışanların, gündüz dönemindeki uyku süreleri gece dönemindeki uyku sürelerinden ortalama 1 ile 4 saat daha kısadır. Sabah saatlerinde uyuyan bir kişinin uykusu ortalama 4 ile 6 saat sonra kendiliğinden sonlanırken, kişinin daha sonra tekrardan uykuya dalması çok zor olmaktadır. Yapılan

araştırmalarda sürekli olarak gece vardiyasında çalışanların uyku düzenlerinin, dönüşümlü vardiya düzeninde çalışanlara göre daha düzenli olduğu grlmştr (Gedikli, 2008).

## **Sosyal Sorunlar**

Vardiyalı alışma düzeninde çalışanlar kendilerini ailelerinden ve arkadaş çevrelerinden soyutlanmış olarak hissedebilmekte; gerek sosyal çevrede, gerekse aile içi ikili ilişkilerinde sorunlar yaşayabilmektedirler. Vardiyalı alışanlar aynı zamanda bir çalışan olarak sahip olduğu örgüt içi rollerde, role ilişkin talepleri karşılayamama, rol atışması yaşama, ikilemler arasında kalma ve rol performansında yetersizlik gibi duygular yaşayabilmektedirler (Bilazer ve diğerleri, 2008).

Vardiyalı alışma düzeninin sosyal yaşam üzerindeki etkileri incelendiğinde; sürekli vardiya düzeninde sadece gece vardiyasında çalışanların belli bir süre sonra kendilerini gerek aile, gerekse sosyal çevrelerinden uzaklaşmaya ve soyutlanmış gibi hissetmelerine neden olduğu görülmektedir.

Sosyal aktivitelerin birçoğu geleneksel mesai saatleri esas alınarak düzenlendiğinden, vardiya düzeninde çalışan bireylerin bu aktivitelerden faydalanması pek mümkün görünmemektedir. Bu durum özellikle sürekli gece vardiyasında çalışanlar için “sosyal ölüm” olarak ifade edilmekte, vardiyalı çalışanları yalnızlaştırmakta,

birtakım fizyolojik ve psikolojik sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Akgöl, 2010).

Vardiyalı çalışma düzeninin sosyal yaşam üzerindeki etkilerine ilişkin yapılan bir başka çalışmada; çalışanların hafta sonu, tatil, bayram gibi özel günlerde çalışmak zorunda kalmaları onları olumsuz yönde etkilemektedir. Ruggiero'nun yaptığı bir araştırmada, araştırmaya katılan vardiyalı çalışanlar özel günlerde ve hafta sonları çalışmalarının sosyal yaşamlarını olumsuz yönde etkilediğini ifade etmişlerdir (Ruggiero, 2006).

## **Örgütsel Sorunlar**

Uzun çalışma saatleri ile vardiya çalışma düzeninin yorgunluğu artırıp, algısal fonksiyonları zayıflattığı bu durumun işlemsel hataları artırdığı, dolayısıyla bu sorunların da örgüt içinde iş kazalarında artışa neden olduğu belirtilmektedir. Bu durum çalışanların memnuniyetini azalttığı gibi aynı zamanda da örgüt motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Vardiyalı çalışma düzeni; gerek iş kazaları sebebiyle hastalık raporlarının çoğalmasına, gerekse yorgunluk ve motivasyon düşüklüğü sebebiyle işe geç gelmelerin ve habersiz devamsızlığın artmasına neden olmakta, bu durum hem örgüt açısından hem de çalışanlar açısından maddi ve manevi kayıplara sebep olmaktadır (Özdemir, 2006).

İşyerlerinde vardiyalı çalışma nedeniyle meydana gelen iş kazalarının, yalnızca gece vardiyalarından kaynaklandığı

düşünülmemelidir. Zira yapılan araştırmalarda, gündüz vardiyalarında da iş kazalarının meydana geldiği, kaza oranlarının işbaşı yapılan saat dilimlerinde daha yüksek olduğu, daha sonraki çalışma saatlerinde ise kaza oranlarının görece azaldığı görülmektedir. Vardiya saatlerinin düzensizliği, işe başlama esnasında çalışanların kendilerini işe verememelerine sebebiyet vermekte bu durum da iş kazalarının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Gerek gece ve gerekse gündüz vardiyalarının bitimine doğru vardiyalı çalışanlarda oluşan fiziki yorgunluk sebebiyle de iş kazası oranlarında artış görülebilmektedir (Camkurt, 2007).

## **1.2. Ekip Ve Ekip Çalışması**

Örgütler uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek ve çalışanlarının yaratıcı özelliklerinden daha fazla yararlanabilmek amacıyla ekip çalışmasına yönelmektedirler. Son zamanlarda işletmelerin organizasyon yapısı içerisinde ve performans bazlı işlerde temel birim haline gelen ekip kavramı ile ilgili literatürde birçok tanıma rastlanmaktadır.

Ekip; belli bir hedefe ulaşabilmek için bir araya gelen, birbiriyle sürekli etkileşim ve iletişim halinde olan, çalışmalarını birlikte yürüten en az iki veya daha fazla kişiden oluşan bir gruptur (Daft, 2010: 502-520). Başka bir tanıma göre ekip; örgüt içindeki sorunları çözümlenebilmek için biraraya gelen, sorunların çözümlenebilmesi noktasında ortak kararlar alan ve uygulayan sürekli veya geçici görev gruplarıdır (Bartol ve Martin, 1997: 8).

Ekip çalışması ise; örgütsel faaliyetleri ve amaçları gerçekleştirebilmek için ekip üyeleriyle birlikte çalışmayı esas alan, ekibi oluşturan tüm üyelerin çalışma süreçlerine katıldığı, örgüt tarafından da ekip üyelerinin karar alma süreçlerine katılımlarının desteklendiği ve teşvik edildiği, anlamlı sonuçlar ortaya konulmasını amaçlayan eylemsel bir çabadır (İnce ve diğerleri, 2004: 423-446).

Kısacası, ekip kavramı, organizasyonların performanslarına ulaşmalarında araç olarak kullandıkları bir yapıyı ifade ederken, ekip çalışması kavramı ise hedeflere ulaşabilmek için ortak bir hedef doğrultusunda ve işbirliği içerisinde çalışmanın önemli olduğu bir süreci ifade etmektedir.

### **1.2.1. Ekiplerin Oluşum Süreci**

Ekiplerin oluşum aşaması ve gelişim süreçleriyle ilgili yapılan araştırmalar, bu oluşum ve gelişim sürecinin sıradan bir süreç olmadığını, yavaşça gelişen ve bazı önemli evrelerden oluşan bir yapı olduğunu göstermektedir (Daft, 2010: 502-520).

Literatürde ekip gelişim süreçlerine ilişkin benzer içeriklere sahip ancak farklı isimlendirmelerle bu aşamaları tanımlayan birbirinden farklı modellerin olduğu görülmektedir.

Bu kapsamda, literatürde ekip çalışmalarıyla ilgili olarak en çok atıfta bulunulan ve referans olarak kabul edilen model, Tuckman ve Jensen'in geliştirdikleri 5 aşamalı bir model modeldir. Bu modele göre ekipler; oluşum (forming), çatışma ve karmaşa (storming),

kurallar koyma (norming), başarıma (performing) ve dağılma (adjouring) süreçlerinden oluşmaktadır (Straup, 1998: 30). Buna göre ekip oluşum süreçleri aşağıda kısaca özetlenmiştir.

### **1.2.1.1. Oluşum Aşaması ( Forming )**

Oluşum aşaması ekip üyelerinin birbirleriyle tanışma ve yeni bir ortama alışma dönemi olup bu aşamada ekip üyeleri bir araya getirilmekte ve üyeler arasında karşılıklı bir etkileşim süreci başlamaktadır. Oluşum aşamasında ekip üyeleri ne işle uğraşacaklarını, diğer ekip üyelerinden nasıl yararlanacaklarını ve ekip içinde kabul edilebilir makul davranışın ölçütünün ne olduğunu öğrenmeye meyillidir. Bundan dolayı tabi olacakları kuralları öğrenmeye çalışırlar (Dubrin, 2007: 203-204).

Oluşum aşamasında belirsizlik oldukça yüksektir ve ekip üyeleri formel ve informal liderlerin gücünü ve otoritesini kabullenmeye eğilimlidir (Eren, 2005: 427). Ayrıca, üyeler ekibi oluşturan kuralların neler olduğunu ve kendilerinden neler beklendiğini tam olarak anlayıncaya kadar ekibe bağlı kalmak zorundadırlar (Şimşek ve Çelik, 2009: 193). Bu aşamada ekip üyeleri ekibin amaç ve görevlerini net olarak bilmediklerinden ve bir ekip bilincinde çalışmaya aşına olmadıklarından verimlilik oldukça düşüktür (Çetin, 2008: 85). Dolayısıyla başlangıç aşaması boyunca ekip üyeleri “*Benden beklenen şey nedir?*” “*Ekip içinde kabul gören davranış türleri nelerdir?*” “*Ekibe uyum sağlayabilecek miyim?*” gibi soruların cevaplarını bulmaya çalışırlar (Daft, 2010: 502-520).



Oluşum aşamasından sonraki süreç ekiplerde çatışma ve karmaşa aşaması olarak adlandırılmaktadır .

### **1.2.1.2. Çatışma ve Karmaşa Aşaması ( Storming )**

Oluşum süreci geçildikten sonra bu aşama süresince ekip üyelerinin kendi kişilikleri ortaya çıkmaya başlar. Ekip üyeleri kendilerinden beklenen ve ekip içerisindeki görevleri konusunda daha bilinçli olarak hareket ederler. Bu aşamanın en önemli özelliği çatışma ve anlaşmazlıklardır. Çatışma veya anlaşmazlıklar ekibin gelişim sürecinin normal bir parçasıdır.

Ekiplerin gelişebilmesi amacıyla örgüt içinde meydana gelen çatışma veya anlaşmazlıkların engellenmemesi, açık olarak gerçekleşmelerinin sağlanması gerekir. Zira çatışma veya anlaşmazlıkların uygun bir şekilde yönetilememesi durumunda, ekibin gelişimi başarısızlığa uğrayabilir (Mejia ve diğerleri, 2005: 576).

Ekip üyeleri arasında gruplaşmaların ve sürtüşmelerin olması, tartışma aşamasının olası önemli sonuçlarındanıdır. Her ekip olumsuz sonuçlara rağmen bu aşamayı geçmek zorundadır. Bu dönemde ekip üyeleri görevin gerektirdiği zorluklarının farkına varırlar. Bundan dolayı, ekip üyelerinin motivasyonu oldukça düşüktür (Çetin, 2008: 86). Ekip üyeleri arasında uzlaşma eğilimi görülmezse bir sonraki aşamaya geçmek mümkün olamayacaktır (Şimşek ve Çelik, 2009: 194).

Ekiplerde çatışma ve karmaşa aşamasından sonra norm oluşturma ve uyum aşamasına geçilir.

### **1.2.1.3. Norm Oluşturma ve Uyum Aşaması ( Norming )**

Uyum aşamasında çatışmalar çözüme kavuşturulur, ekip içerisinde birlik ve beraberlik hakim olmaya başlar, böylelikle gerçek anlamda ekip kimliği ortaya çıkar. Liderin kim olduğu ve ekibi oluşturan üyelerin ekip içi rollerine ilişkin bir düşünce birliği ortaya çıkar. Ekip üyeleri birbirlerini anlarlar ve akabinde kabullenirler. Bu durum ekip ruhunun gelişmesine katkı sağlar (Daft, 2010: 502-520).

Norm belirleme aşamasında ekip içindeki çatışma ortamı kontrol altına alınmaya başladığından ekip üyeleri standartlar oluşturarak tüm üyeler tarafından kabul edilebilir normlar geliştireceklerdir. Ekip üyelerinin birbirleriyle olan etkileşimi ortak bir davranış ve bakış açısının geliştirilmesine katkı sağlar. Ekip üyeleri, diğer ekip üyelerinin beklentilerine adapte olabilmek için kendilerini baskı altında hissedebilirler. Bu süreçte ekiplerde, kendilerine özgü bir kültür oluşur.

Bağlılık oluşturan yeni bir ekip kültürü, ekibin iletişim şeklini, sorunlara yaklaşımını ve hatta ekip üyelerinin giyim şekillerini bile etkileyebilir (Whetten ve Cameron, 2005: 448-451).

Norm oluşturma aşaması çoğu zaman kısa sürmektedir. Bu aşamada ekip lideri, ekibin birliğinin ve bütünlüğünün üzerinde durmalı, ekip değerleri ve normlarının ortaya çıkması konusunda ekip

üyelerini bilinçlendirmeli ve yönlendirmelidir (Daft, 2010: 502-520). Norm oluşturma ve uyum aşamasından sonraki süreç ekiplerde başarıma aşamasıdır.

#### **1.2.1.4. Başarma Aşaması ( Performing )**

Başarma evresi boyunca sorunların çözülmesi ve görevlerin yerine getirilmesi üzerinde en çok durulan konulardır. Bu aşamada ekip üyeleri üzerine düşen görevleri etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmeye başlamıştır. Ekip üyeleri nerede ve ne zaman kendi başlarına veya ortaklaşa çalışmalarını gerektiğini bilmektedirler. İlk üç aşama başarıyla tamamlanmış ise ekibin performansı yüksek olacaktır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010: 325). Ekip oluşturmada iş başarıma aşaması, ekip üyelerinin zamana ve emeğe yaptıkları yatırımın bir sonucu olarak görülebilir. Ekip bu aşamaya ulaşarak artık olgunluğa erişmiştir. (Mejia ve diğerleri, 2005: 577).

Ekip lideri bu aşamada yüksek görev performansını yönetmeye odaklanmalı ve ekipten yüksek bir verim elde etmeyi amaçlamalıdır.

Bu süreçte ekiplere, gerek psikolojik gerekse görevleriyle ilgili olarak dışarıdan uzmanlar ve danışmanlar vasıtasıyla destek olunmalıdır (Daft, 2010: 502-520). Bu aşamadan sonra artık ekip dağılma aşamasına geçmektedir.

### 1.2.1.5. Dağılma Aşaması ( Adjouring )

Dağılma aşaması, ekip oluşum sürecinde belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılması, ekiplere verilen görevlerin tamamlanması ve ekip misyonunun gerçekleşmesinden sonra sonuçlanır (Straup, 1998: 32). Bu dönemdeki çalışmalar artık gelişim sürecindeki hızını kaybetmiş ve durma noktasına gelmiştir. Bu süreçte ekip üyeleri amaç ve hedeflerine ulaştıkları için mutlu olurlarken, ekibin misyonunu tamamlaması sebebiyle birbirlerinden ayrılacakları için üzüntü duymaktadırlar (Eren, 2005: 428). Bu aşamanın sonunda ekip lideri, görevin başarıyla tamamlandığına dair bir kapanış toplantısı yapabilir, arzu ederse ekip üyelerini başarılarından dolayı ödüllendirebilir (Daft, 2010: 502-520).

Ekiplerin gelişim süreçlerini açıklamaya çalışan modeller; ekip yapıları, ekiplerin oluşum ve geçiş süreçleriyle ilgili genel bir bilgi sağlamaktadır. Zira bu süreçlerin birçoğu birbirlerini takip etmesine rağmen ekip içindeki bazı dinamikler sebebiyle ekiplerin gelişim süreçleri birbirinden farklılık gösterebilmektedir.

Bu kapsamda ekiplerin hangi oluşum sürecinde olduklarını belirleyebilmek için süreçlere göre ekiplerin genel özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Baltaş, 2015: 10-39);

### Oluşum Aşamasında ( Forming) Ekibin Özellikleri

- Orta düzeyde istek ve ilgi
- Orta düzeyde kaygı
- Çekingenlik
- Heyecan
- Güvensizlik
- Resmi bir iletişim
- Otoriteye bağımlılık

### Çatışma ve Karmaşa Aşamasında (Storming) Ekibin Özellikleri

- Çatışmalar
- Hararetli tartışma ve münakaşalar
- Arayış
- Engellenme duygusu
- Belirsizlik/kızgınlık
- Olumsuz tepkiler

### Norm Oluşturma ve Uyum Aşamasında (Norming) Ekibin Özellikleri

- Uyum ve güven
- Rahatlamış, amaca yönelik bir ortam
- Farklılıklara saygı gösterilmesi
- Yüksek düzeyde iletişim
- İş rollerinde açıklık
- Ekip üyeleri arasında bağlılık
- Hedeflere ulaşma arzusu

## Başarım Aşamasında (Performing) Ekibin Özellikleri

- Bağlılık ve tatmin duygusu
- Birbirini destekleyen ekip üyeleri
- Problem çözmeye yetkinlik
- Çatışmayla başa çıkmada yetkinlik
- Paylaşılan liderlik
- Yüksek performans

### **1.2.2. Ekip Türleri**

Son zamanlarda birçok işletmede farklı ekip türlerine rastlanmaktadır. Literatüre bakıldığında ve iş dünyasındaki uygulamalar incelendiğinde farklı yaklaşımlar baz alınarak ekiplerin sınıflandırıldığı görülmektedir.

Ekipler kuruluş amaçlarına göre; iş ekipleri, yönetim ekipleri, bütünleştirme ekipleri, iyileştirme ekipleri, tavsiye amaçlı ekipler, özel amaçlı ekipler veya proje ekipleri ile çok amaçlı ekipler olarak sınıflandırılabilir (Keçecioğlu, 2005: 90).

Diğer yandan ekipler, örgütün formal (biçimsel) organizasyonun bir parçası olarak, problem çözmeye yönelik veya kendi kendini yöneten ekipler olarak ,örgüt çalışanlarının katılımını artırmaya yönelik sınıflandırılabilir. Bu ekiplerin oluşturulmasında çalışanların performans seviyelerinin yükseltilmesi,

alt kademedeki çalışanların karar alma süreçlerine katılabilmesi ve yönetim süreçlerinde söz sahibi olabilmeleri amaçlanmaktadır.

### **1.2.2.1. Formal (Biçimsel) Ekipler**

Organizasyon yapısının temelini oluşturan formal ( biçimsel ) ekipler; dikey ekipler ve yatay ekipler olmak üzere ikiye ayrılabilir.

*Dikey ekipler;* bir yöneticiden ve biçimsel bir emir komuta zincirinden ona bağlı kişilerden oluşur. Bazen “işlevsel ekip” veya “emir-komuta ekibi” olarak da isimlendirilen dikey ekipler, bazı durumlarda üç veya dört seviyeli bir hiyerarşi oluşturur (Eren, 2012: 267).

Dikey ekipler bir örgütteki bir bölümü kapsar. Başka bir ifadeyle, bu ekipler, üretim, pazarlama gibi sürekli işleri yapan iş birimleri ve fonksiyonel gruplardır. Bu ekip üyeleri uzun süreli iyi bir çalışma ilişkisine, katı işletim sistemine, sürekli etkililiği sağlamak için gerekli olan dış desteğe sahip olmalıdır (Schermerhorn ve diğerleri, 2000: 118-121).

Yatay ekipler, aynı hiyerarşik yapı içerisinde, fakat farklı uzmanlık alanlarından gelen çalışan gruplarının oluşturduğu ekiplerdir. Belirli bir görevi yerine getirmek için kurulan yatay ekipler; görev sona erdikten sonra dağılırlar. Geçici ekipler ve komiteler bu türlü ekiplerdir (Daft, 2010: 502-520; Eren, 2012: 268).

### 1.2.2.2. Fonksiyonel Ekipler

Fonksiyonel ekipler, birçok bölümü ilgilendiren konularda, özellikle süreçlerle ilgili konularda oluşturulan ekiplerdir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010: 327). Belirli bir sorunun çözümü veya bir görevin yerine getirilmesi amacıyla oluşturulduklarından “*proje ekipleri*” veya “*iş ekipleri*” olarak da isimlendirilebilirler.

Geçici ekipler veya proje ekipleri, üzerinde çalıştıkları projeyi tamamlayıncaya kadar birlikte çalışır, değişik bölümlere mensup kişilerden oluşturulur ve kişi ekibe seçilirken problem çözmedeki kişisel nitelikleri göz önüne alınır (Eren, 2012: 269). Geçici ekipler veya proje ekipleri, görev bitiminde dağılırlar ancak, ekibin görev süresi, projeye göre bir iki hafta ile sınırlı olabileceği gibi bir yıl veya daha fazla süreli de olabilir (Luecke, 2004: 14-24).

Ekip üyeleri örgütün farklı departmanlarından geldikleri için farklı görüşlerin ortaya çıkmasına, sorunların çözüme kavuşturulmasına ve çalışanların birbirleriyle sürekli etkileşim içinde olmalarına imkan sağlayarak yeni fikirlerin ortaya çıkmasına katkıda bulunurlar.

Fonksiyonel ekiplerin faydalarının yanı sıra ekip üyelerinin farklı geçmişlere, bilgi birikimlerine ve görüşlere sahip olmaları sebebiyle birlikte çalışmayı öğrenebilmek ve birbirilerini kabul edilebilmek için zamana ihtiyaçları vardır. Bu sebeple farklı alanlardaki uzmanların başkaları ile iletişim kurmaları ve önerilen



çözümlerin ekip tarafından uygulamaya konması zaman almaktadır (Robbins, 2000: 330-331).

### **1.2.2.3. Kendi Kendini Yöneten Ekipler**

Kendi kendini yöneten ekipler literatürde üzerinde en çok durulan bir ekip türü olarak performans ekipleri, proje bazlı ekipler veya özerk ekipler olarak da adlandırılmaktadır.

Yöneticisiz ekipler olarak da adlandırılan bu ekipler, belirli amaçlar doğrultusunda kendi kaynaklarını ve faaliyetlerini planlayabilen ekiplerdir. Kendini yöneten ekipler, benzer işleri yapan fakat farklı düzeyde becerilere sahip çalışanları kullanır.

Son yıllarda, kendi kendini yöneten özerk ekiplerin büyük organizasyon yapıları içerisinde kullanımı her geçen gün artmaktadır (Eren, 2012: 270). Bu şekildeki ekiplerin verimliliğin artması, hizmet kalitesinin yükselmesi, hizmette esnekliğin sağlanması, teknolojik değişimlere hızlı cevap verilebilmesi, daha az yönetim seviyesi, daha az devamsızlık, düşük işgücü devri ile işe karşı olumlu tutum geliştirme gibi faydalar sağladığı ifade edilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2009: 196).

Kendi kendini yöneten özerk ekiplerde, ekip üyeleri farklı zamanlarda farklı görevler yaparak ekibin başarısına katkıda bulunurlar. Her üyenin kendi işlevini yerine getirmesi ve faaliyet sürecine eşit olarak katılması beklenir. Ben sen ayrımı

olmayacağından sorumluluk eşit bir şekilde paylaşılır (Çetin ve diğerleri, 2001: 290).

#### **1.2.2.4. Sorun Çözme Ekipleri**

Çalışanların katılımını esas alan, belli zaman dilimlerinde biraraya gelerek işin kalitesini, etkinliğini ve çalışma ortamlarını iyileştirmeye yönelik olarak çözüm yolları arayan ekiplerdir. Bu ekiplere üye olanlar kendi içlerinde, çalışma yöntemleri ve tarzları hakkında fikirlerini orta koyar, görüşlerini paylaşırlar ancak üretilen fikirlerin uygulanması yönünde bir otoriteleri söz konusu değildir (Robbins, 2000: 339). Sorun çözme ekipleri belli konular üzerine odaklanıp çözüm önerileri üzerinde çalışırlar.

Sorun çözme ekipleri, işin veya hizmetin kalitesinde meydana gelen değişimlere çözüm bulmak amacıyla; süreklilik arzeden, kronik hale gelmiş problemlerin veya belli aralıklarla karşılaşılan sorunların araştırması amacıyla kurulurlar (Straup, 1998: 20).

#### **1.2.3. Ekip Çalışmasının Önemi**

Son zamanlarda bireyler kendi tecrübe ve deneyimlerinden yararlanılması düşüncesiyle bir örgüt yapısı içerisinde yer almayı ve örgüte katkı sunmayı istemektedirler. Bu durum örgüt içinde ekiplere ve ekip çalışmasına duyulan ihtiyacı her geçen gün artırmaktadır.

Ekip ve ekip çalışmasının oluşturulduğu ortamlarda çalışanlar arasında güçlü bir işbirliği oluşmakta, yaptıkları işlerle ilgili deneyimleri artmakta ve örgüt içindeki değişime katkı sağlamaktadırlar (Keçecioglu, 2002: 28).

Ekipler gerek bireysel yaşantıda gerekse çalışma hayatında önemli bir yer teşkil etmektedir. Ekipler çalışanlar arasında güven ortamı tesis ederek işletmeyi amaç ve hedeflerine ulaştıran en önemli yapılardır.

Günümüzde ekipler performans düzeyini artırmaya yönelik birtakım çalışmalar yapmaktadır. Bu ekipler verimi artırmayı, mevcut süreçleri geliştirmeyi, kronik sorunları çözmeyi, hizmette kalitenin artırılmasını sağlamayı, yeni ürün ve hizmetler için fikirler geliştirmeyi, çalışanların iş tatminini artırmayı amaçlamaktadırlar. Ancak örgütsel beklentiler ekiplerin daha fazlasını yapabilmesi gerektiği yönündedir (Çetin ve diğerleri, 2001: 299)

Ekip çalışması anlayışı hemen hemen tüm sektörlerde işletmeler tarafından uygulanmaya başlanmıştır. Rekabet baskısının artmasıyla ekip çalışmasının; verimliliği artırdığı, iş gücü maliyetlerini azalttığı ve çalışanların şirketlerine olan bağlılıklarını artırdığını göstermektedir.

Ekipler çalışanların bireysel olarak yaptıkları çalışmalardan daha farklı olarak yüksek kalitede ürün ve hizmetler ortaya koyabilmekte, birim başına düşen maliyetleri azaltabilmekte, örgüt içinde yarattıkları sinerjiyle örgütün performansına katkı

sağlayabilmektedirler. Böylelikle örgütsel başarı artık sadece çalışanların kişisel bilgi ve becerileri ile değil, birbirleriyle uyumlu bir şekilde hareket eden ekiplerin performansı ile ilişkilendirilmiştir. Bu açıdan örgüt içinde etkin bir ekip çalışmasının varlığı, örgütlerin devamlılığı açısından kayda değer bir öneme sahiptir.

#### **1.2.4. Ekip Çalışmasının Özellikleri**

Ekip çalışması davranışsal özelliklerin bir birleşimi olarak; bu birleşimi oluşturan ekip dinamikleri içerisinde, geri bildirim, performans, karşılıklı etkileşim ve ekip içi etkileşimi kapsamaktadır (Guzzo ve Salas, 1996: 23-40). Bu kapsamda ekip çalışmasına ilişkin kişiye özgü davranışsal özellikler ile prensipler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Guzzo ve Salas, 1996: 23-40);

- Ekip çalışması, tüm ekip üyelerinin birbirinin performanslarını takip etmelerini gerektirir.
- Ekip çalışması, ekibi oluşturan tüm üyelerin kendi aralarındaki performans değerlendirmesi için geri bildirimde bulunulmasını gerektirir.
- Ekip çalışması, ekip üyeleri arasında etkili bir iletişimin olmasını gerektirir.
- Ekip çalışması, çalışma boyunca ekibi oluşturan tüm üyelerinin birbirlerini desteklemeye yönelik eğilimli olmalarını gerektirir.
- Ekip çalışması, ekip içerisindeki karşılıklı bağı güçlendirir.

- Ekip çalışması, değişen koşullara göre ekip üyelerinin davranışlarını değiştirebilme, koşullara uygun davranışlar gösterebilme yeteneğine ve esnekliğine sahiptir.
- Ekipler zaman içerisinde uygulama ve eğitim deneyimleriyle değişebilir, gelişebilirler.
- Ekip çalışması ve görev çalışması birbirinden farklı kavramlardır. Görev çalışması daha ziyade bireysel, kendi namına hareket eden bir kişi veya bir grup tarafından yürütölen işlerdir. Ekip çalışması ise bir işin yalnızca teknik ve prosedürel boyutuyla ilgilenmez, ekip üyelerinin birbirleriyle olan etkileşimi üzerinde de durur.
- Ekip liderliğinin, ekip performansı ile ilgili olarak kendi ekibi üzerinde önemli bir etkisi vardır. Ekip lideri yetkinliği ile fark yaratır, yetersizse ekibide yetersiz ve zayıftır.
- Ekip liderleri ekip içerisindeki özel beceri ve yetkinliğe sahip diğer ekip üyelerini dinleme açık olmalı ve karar alma süreçlerinde aktif olarak bulunmalarını sağlamalıdır.
- Ekibin gelişimi için geri bildirimde bulunma ve önerilere açık olma ekip liderinin işinin önemli bir parçasıdır.
- Ekip liderinin otokratik veya sert bir liderlik tarzına sahip olması geri bildirim başarı derecesini azaltır, ekip üyeleri tarafından dirençle karşılanabilir, bu durum ekibin dağılma sürecine girmesine neden olabilir. Bu açıdan ekip üyeleri tarafından saygı duyulan liderler ekip üzerinde daha fazla etkilidirler.

- Ekip üyeleri görevlerini yerine getirirlerken kendi aralarında belli bir düzeyde rekabet olması gerekir.
- Ekip çalışması öncesinde ekip üyelerinin bilgi, beceri ve deneyim kazanabilmeleri için örgüt içinde bir sistem oluşturulması gerekir. Aksi halde ekip çalışması ile arzu edilen düzeyde bir etkinliğe ulaşamayabilir
- Ekip içerisinde bazı ekip üyelerinin kişisel çaba ve gayretlerine göre sonuç alma yolu tercih edilebilir. Ancak, ekiplerde görev yapan üyelerin görev ve sorumluluklarının belirlenmemesi durumunda ekip üyelerinden bazılarının sorumluluktan kaçma yoluna gidebileceği ihtimali de göz ardı edilmemelidir.

### **1.2.5. Ekip Çalışmasının Sağladığı Faydalar**

Günümüz toplumlarında daha geleneksel ve yönlendirici yönetim tarzlarının karşısında çalışma yaşamında işbirliği ve ekip yaklaşımlarını tercih etme ağır basmaktadır (Keçecioglu, 2002: 29). Bunun yanında, birçok önemli çabanın ve yatırımın, birlikte çalışma felsefesine sahip olamama sebebiyle başarısızlığa veya olumsuz sonuçlara uğradığı bilinmektedir.

Birbiriyle ilişkili veya bir kişinin yapabileceği bir işten çok daha büyük ve karmaşık olan işlerin gerçekleştirilmesinde ekipler son derece faydalıdır. Bu açıdan ekip çalışmasının pek çok yararından sözü edilebilir.

Ekip çalışmasının sağlamış olduğu faydaları; çalışanlara, yöneticilere ve örgüte sağladığı faydalar olmak üzere üç farklı başlık altında incelemek mümkündür (Çetin, 2008: 85-106; Eren, 2012: 271-276).

### **1.2.5.1. Çalışanlara Sağladığı Faydalar**

Ekip çalışması, ekip üyelerinin kendilerini değerli hissetmelerini sağlamakta, iyi bir ekip ortamı içerisinde çalışan üyeler sorunların üstesinden daha kolay gelebilmekte ve yaptıkları işten tatmin olabilmektedirler. Ayrıca, ekip halinde çalışma üyeler için bir motivasyon kaynağıdır (Çetin, 2008: 85-106; Eren, 2012: 271-276; Luecke, 2004: 79-88). Böylelikle ekipler, üyelerini motive ederek onların sahip olduğu enerjiyi kullanmalarına ve üretkenlik çabalarını yükseltmelerine yardımcı olurlar.

Aynı zamanda ekip çalışanları, fiziksel güçlerinin yanı sıra zihinsel güçlerini de kullanmak suretiyle büyük bir yaratıcılık ve enerjinin ortaya çıkmasına olanak sağlarlar (Çetin, 2008: 85-106; Eren, 2012: 271-276). Aynı zamanda ekip üyeleri, ekibin yaptığı bütün işler hakkında bilgi sahibi olduklarından, birçok beceri ve yetkinliğe sahip yeni üyelerin yetişmesine de katkı sağlarlar (Çetin, 2008: 85-106; Eren, 2012: 271-276; Luecke, 2004: 79-88).

Ekip üyeleri ortak çalışma sonucunda meydana gelen olumlu ve olumsuz tüm neticelerden karşılıklı olarak sorumludurlar. Bireyler ekip içerisinde sorumluluk üstlenseler de başarının veya başarısızlığın sorumluluğu birçok kişinin omuzlarına yüklenebilmektedir.

Dolayısıyla, ekiplerde çalışanlar işlerini daha az stresli bulmaktadırlar (Çetin, 2008: 85-106; Eren, 2012: 271-276). Sonuç olarak; sorumluluğun paylaşılması, bireysel olarak çalışan bir kişinin yaşadığı strese oranla ekip içinde çalışanların yaşadığı stresi büyük ölçüde azaltacaktır.

### **1.2.5.2. Yöneticilere Sağladığı Faydalar**

Ekip çalışmasıyla, üretkenlik, motivasyon ve bağlılığın artması sayesinde yöneticiler hedeflerine daha kolay ulaşmaktadırlar (Çetin, 2008: 85-106; Eren, 2012: 271-276).

Ekip çalışması yöneticilere etkin bir planlama yapma konusunda daha fazla serbesti sağlamaktadır. Örgüt içerisindeki işlerin çalışanlar arasında paylaşılmasıyla, yöneticiler vakitlerini çalışanlarına yol göstermekle ve onların sorunlarını çözmeye çalışmakla geçirmektedirler. Böylece daha önemli konulara yönelme imkanı yakalamaktadırlar (Çetin, 2008 :85-106; Eren, 2012:271-276).

### **1.2.5.3. Örgüte Sağladığı Faydalar**

Örgütlerde karar verme yetkisini ekiplere devretmek daha hızlı karar alınmasına olanak sağlar. Çünkü ekip üyeleri iş ile ilgili konularda üstlerinden daha fazla bilgi sahibi olabilmektedirler. Ekip çalışmasında, kararlar alınırken tüm kararlar tartışıldığından ve çalışanların katılımı ile kararlar alındığından uygulamaya karşı direnç görülmez (Çetin, 2008: 85-106; Eren, 2012: 271-276; Luecke, 2004: 79-88).



Ekiplerin oluşturulması için en önemli nedenlerden biri de örgütsel verimliliğin artırılmasıdır. Örgütler bireysel olarak çalışan kişilerin gerçekleştirdiklerinden daha yüksek verimlilik düzeyine ekip performansı ile ulaşmaktadır (Gibson ve diğerleri, 2009: 253). Araştırmalar birçok şirketin işyerlerinde ekipler kurarak performanslarını geliştirmeye katkı sağladığını göstermiştir.

Ürün veya hizmette kaliteyi sürdürülebilir kılmak için sorumluluğun, kaliteyi belirleyen bir denetçi veya kontrol memurunda olmasından ziyade ürün veya hizmeti sağlayan ekip üyelerinde olması gerekir. Ekibin kendini denetlemesi, hizmette aksayan kısımların düzeltilmesi konusunda örgüte katkı sağlayacaktır.

Farklı tecrübeler ve farklı geçmiş deneyimlere sahip üyelere oluşan ekipler benzer özelliklere sahip ekiplerin farkedemediği bazı durumları görebilirler. Bu durumdan dolayı verecekleri kararlar daha doğru olacaktır (Çetin, 2008: 85-106; Eren, 2012: 271-276; Luecke, 2004: 79-88).

Yeni bir ürün ve hizmet yaratma kabiliyeti ekiplerin kullanımı ile güçlendirilebilir. Ekipler şirketlere daha hızlı yenilenme için imkan sağlar. Aynı zamanda ekipler sorunlara daha yaratıcı çözümler üretebilir (Luecke, 2004: 79-88).

Kaynakları etkin bir şekilde kullanabilmek ve müşterilere daha iyi hizmet sunabilmek için örgütler yeniden yapılanmaya, örgüt içerisindeki birimleri birleştirmeye veya küçülmeye gitmektedirler. Sonuçta bütün yönetim kademeleri ortadan kaldırılarak daha yalın

yatay örgüt yapıları oluşturulmaya çalışılmaktadır. Eskiden birçok farklı düzeyde yönetici veya personel tarafından yapılan işlerin çoğu artık bugün ekipler tarafından yerine getirilmektedir.

### **1.2.6. Ekip Çalışmasında Ortaya Çıkabilecek Sorunlar**

Örgüt içerisindeki yöneticiler belirli bir görevin yerine getirilmesinde ekip oluşturup oluşturmayacaklarına karar verirken, oluşturacakları ekiplerin verimliliğe, ekip üyelerinin iş tatminine olan etkisine dikkat etmeli, öte yandan ekip üyelerinin motivasyon ve performanslarını etkileyen olumsuz bir durumun ortaya çıkıp çıkmayacağı ihtimalini de göz önünde bulundurmalıdırlar (Daft,2010:502-520). Bu bakımdan ekip çalışması süresince ortaya çıkabilecek sorunları aşağıdaki gibi incelemek mümkündür.

**Yeniden Güç düzenlemesi:** Ekip çalışması sürecinden en fazla alt düzey ve orta düzey yöneticiler olumsuz yönde etkilenmektedir. Öyle ki ekiplerin başarı kazanması, yöneticilere olan ihtiyacı azalmaktadır (Çetin, 2008: 85-106; Eren, 2012: 271-276).

Ancak bazen yönetim düzeyinde çalışan ekip üyeleri, ekibin çıkarları için buldukları pozisyon ve güçten vazgeçmek istemezler. Ekip üyelerinin gerek bilgi gerekse beceri açısından yetersiz olması ekiplerde gücü etkileyen bir başka olumsuz durumdur. Birçok açıdan yetersiz olan ekip üyeleri diğer ekip üyelerinin baskısına maruz kalabilirler.

**Sosyal Kaytarma:** Ekibin bir üyesi olarak diğer ekip üyeleri ile birlikte eşit seviyede fayda sağlayan fakat ekip çalışmasına aynı

seviyede katkı sağlamayan ekip üyeleri ilgili bir durumu ifade etmek için kullanılır. Özellikle büyük ekiplerde bazı ekip üyeleri işten kaytarma eğilimi göstermektedir.

Yapılan araştırmalar, bazı çalışanların kendi başlarına çalışırken harcadıkları eforun ekip içinde harcadıklarından daha fazla olduğunu göstermektedir (etin, 2008: 85-106; Eren, 2012: 271-276). “Birlikte alışan beş kişi tek başına çalışan bir kişiden beş kat daha fazla üretken olmayacaktır. Çünkü bazıları işten kaçma eğilimi göstereceklerdir” (Greenberg, 2012: 297).

**Koordinasyon Maliyetleri:** Bir ekibin görevini ifa ederken, göreve konu olan faaliyetlerin koordine edilmesi sürecinde sarfedilen zaman ve enerji, koordinasyon maliyeti olarak ifade edilmektedir. Ekipler daha önceden kendilerine planlanmış görevleri yerine getirebilmek için hazırlık yapmak zorundadırlar. Dolayısıyla bu hazırlık sürecinde katlanmış oldukları zaman kaybı ve sarfettikleri enerji ekip için bir koordinasyon maliyeti oluşturur. Bunun yanı sıra ekiplerin aynı amaçlar doğrultusunda biraraya gelememesi ihtimali önemli bir risk faktörüdür (Luecke, 2004: 79-88).

**Grup Düşüncesi:** “Ekip yelerinin, konuyu gerçekçi ve özenli bir şekilde incelemek yerine, ekip içindeki uyumu bozmamak adına karara katılma eğiliminde olmasına grup düşüncesi (groupthink) denir” (Baltaş, 2014: 39). Bu durum, ekip içinde hatalı karar verme ihtimalinin artmasına neden olacaktır.

### 1.2.7. Ekip Etkinliği Ve Başarısını Belirleyen Faktörler

Ekip etkinliği ekibi oluşturan üyelerin yetkinliğiyle ilişkilidir. Ekip üyelerinin tutumları, davranışları, olayları algılayış biçimleri ve tepkileri, güçlü ve zayıf yönleri ekibin başarısını etkileyen unsurların başında gelir. Her ne kadar iyi üyelerden oluşan bir ekip oluşturulsa dahi başarısızlık ihtimali her zaman vardır. Bir ekip oluşturmak ekip çalışmasından beklenen faydaların sağlanacağı anlamına gelmemelidir. Ekipten beklenen faydaların oluşması için etkin bir ekip çalışmasının gerçekteştirilmesi gereklidir.

**Güven Duygusu:** Ekip etkinliğini gösteren faktörlerden biri “*güven*”dir. Dürüstlük, açıklık ve güven, bir çalışma ortamında işbirliğinin ölçüsünü belirler. Karşılıklı güven ve saygı etkin bir ekip yaratmanın temelidir. Çalışanlarına güven ve saygı duymayan yöneticiye, çalışanları da güven ve saygı duymayacaktır (Baltaş, 2014: 40).

Ekip üyeleri arasında güven tesis edilebilmek için aşağıda belirtilen hususlar göz önüne alınmalıdır (Mejia ve diğerleri, 2005: 578-598);

- Ekip toplantılarında ve yüz yüze görüşmelerde açık ve dürüst olmaya gayret edilmelidir. Ekibin işiyle ilgili düşünce ve duygular ekip üyeleri ile paylaşılmalıdır.
- Ekip üyeleri, ekibin başarısındaki bireysel katkıdan daha fazlasını istememelidir.

- Ekip üyeleri, çalışmalarının değerli olduğunu hissettirecek karşılıklı iyi niyet temennilerinde bulunmalıdır.
- Ekip üyeleri, ekip ve ekibin diğer üyelerinin kazançları ile kendi kazançlarını uyumlu hale getirme yollarını bulmalıdır.

**Ekip Dayanışması:** Yapılan araştırmalar dayanışma içinde hareket eden ekiplerin yüksek performans potansiyeline sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı şekilde yüksek dayanışma, ekip üyelerinin tatmini ve morali üzerinde iyi yönde doğrusal bir etkiye sahiptir (Daft, 2010: 502-520). Bu bağlamda ekipteki dayanışmayı pozitif yönde etkileyen unsurları şu şekilde sıralayabiliriz (Mejia ve diğerleri,2005: 578-598);

- Ekiplerin kurulması aşamasında veya yeni üyelerin ekiplere katılmasında, üyelerin diğer üyelerle etkileşime geçmesi için geniş fırsatlar sağlamak. Kaynaşma toplantıları gibi sosyal faaliyetler bu kapsamda görülebilir.
- Ekip amaçlarının belirlenmesinde, ekip üyelerinin söz sahibi olduğu bir ortam oluşturmak.
- Başarılı sonuçları ekibi ödüllendirerek kutlamak veya ekip için yapılan önemli bireysel katkıları bir ödül töreni ile değerlendirmek.

**Amaç Birliği:** Etkin ekiplerin en önemli özelliklerinden biri, ortak ve heyecan veren bir amaca sahip olmalarıdır. Ekip amaçlarının açık olarak tanımlanmadığı örgütlerde belirsizlik hakimdir. Dolayısıyla, ekip çalışanları çalışmalarını belirsizlik içinde sürdürürler

veya hata yapmaktan korktuklarından bazı çalışmalara katılmak istemezler (Baltaş, 2014: 40).

**Ekip Liderliği:** Bir grup insanın ortak hedeflere yönelik çabalarına odaklanmayı ve grubun bir arada ekip halinde çalışmasını sağlamayı gerektirir (Adair, 2013: 119). Ekip lideri ekibin başarısı için diğer ekip üyelerine göre çok kritik ve farklı roller üstlenir. Bu konuda dört ana ve önemli rolden söz edebiliriz (Luecke, 2004: 79-88);

- *Ön Ayak Olma:* Etkin bir lider insanlara ne yapmaları gerektiğini söylemese de, ekibin amaçlarına ulaşması için gereken adımları ortaya koyar. Ekip lideri faaliyeti başlatan kişidir.
- *Model Olma:* Ekip liderleri, davranışlarıyla diğerlerinin davranış ve performanslarını belirleyebilirler.
- *Müzakereci Olma:* Genel olarak birimler pastadan daha fazla pay alma eğilimindedirler. Etkin ekip liderleri müzakere becerilerini kullanarak tarafların birlikte fayda görmelerini sağlayacak bir zemin oluşturabilirler.
- *Eğitmen Olma:* İyi bir ekip lideri, ekip üyelerinin daha üstün nitelikler kazanmasını sağlayacak yollar bulmalıdır. Bu da çoğunlukla eğitim yoluyla yapılabilir.

**Ekip Yapısı:** Ekip içinde görevlerin adil dağılımı ve ekip düzeni ekibin genel yapısını oluşturur. Ekibi oluştururken ekip içindeki görevler açıkça belirlenmeli ve ekip üyelerinin performansları objektif bir şekilde değerlendirilebilmelidir.

Ekip içi görevlerin açık ve net olarak tanımlanmaması durumunda ise örgüt içerisinde birçok olumsuz durumla karşılaşılabılır. Öyle ki, işin yapılamaması, kalitenin düşmesi ve sorumlulukların yerine getirilememesi nedeniyle karmaşa yaşanabilir (Baltaş, 2014 :41).

**Yönetim Desteği:** Etkin ekiplerin bir diğer önemli öğesi ekibin yapısını tanımlayan destekleyici tutumdur. Bunun anlamı, yeterli eğitim, kolay anlaşılabilecek bir değerlendirme sistemi, ekip faaliyetlerini en etkin şekilde gerçekleştirmeye yönelik ve başarıyı ödüllendirmeye teşvik edici bir program, destekleyici bir insan kaynakları sistemidir (Eren, 2012: 271-276).

**Karar alma süreçlerine katılım:** Ekip işleyişini gösteren bir başka unsur da katılımdır. Katılım, ekibin sağlıklı bir işleyişe sahip olması için gerekli bir unsurdur. Kişiler bir kararın alınmasına ne kadar katılırlarsa onu uygulamak için o kadar motive olur. Ekibin her bir yesi, kararı desteklemek için farklı bir deneyim, bilgi, tasvir, bakış açısı ve yargı ortaya koyabilecektir (Adair, 2013: 120).

## BÖLÜM 2

### ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ KAVRAMI

#### 2.1. Çalışan Memnuniyeti İle İlgili Genel Kavram Ve Yaklaşımlar

Çalışan memnuniyeti kavramı; 1920’li yılların başından itibaren neoklasik bakış açısıyla, çalışanların işe karşı hissettikleri tutumların, işin niteliğine olan etkisinin ortaya konulmasıyla birlikte çalışma hayatı içerisinde önem kazanmaya başlamıştır.

Çalışanların iş tatminini etkileyen birçok değişkenin olması, çalışan memnuniyeti konusunda farklı tanımlamalar yapılmasına neden olmuştur. Genel olarak çalışan memnuniyeti kavramı, çalışanların işlerine duydukları memnuniyetin bir göstergesi veya işlerine karşı besledikleri olumlu tutumlar olarak tanımlanmaktadır. Çalışmamızın bu bölümünde çalışan memnuniyeti ve çalışan memnuniyetini belirlemeye yönelik kavramlara yer verilecektir.

##### 2.1.1. Çalışan Memnuniyeti Tanımı

Çalışan memnuniyeti ile ilgili olarak literatürde birçok tanıma yer verilmektedir. Bu alanda önemli çalışmalar yapan Locke, çalışan memnuniyetini; bireyin iş deneyimi süreci sonunda yaşadığı duygu yoğunluğu olarak ifade etmekte, memnuniyetsizliği ise bireylerin çalıştıkları ortamda beklentilerinin karşılanmaması durumunda ortaya çıkan bir durum olarak ifade etmektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 12-13).



Porter, Lawler ve Hackman, çalışan memnuniyetini “bireyin almayı beklediği sonuçların miktarı ile aldığı sonuçların miktarı arasındaki farka göre belirlenen iş tutumu” şeklinde tanımlamıştır (Ökten, 2008).

Spector ise, çalışan tatminini genel olarak kişilerin işlerinden hoşlanma derecesi olarak ifade etmiştir (Chang ve Lee, 2006). Becker ve Kearnkes çalışan memnuniyetini çalışanların yaptıkları işlere olan odaklanmasını artıran bir unsur olarak tanımlamakta, çalışan tatmininin sağlanması durumunda çalışanların yaptıkları işlere olan bağlılığının artacağını ve daha verimli bir çalışma ortamının oluşacağını ifade etmektedir (Huang ve Lui,2013).

Barutçugil ise çalışan memnuniyetini; “bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin, ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu” olarak açıklamakta, çalışanların yaptıkları işin takdir edilmesi ve yaptıkları işi anlamlı hissetmelerinin sağlanması halinde bu durumun çalışan tatminini arttırarak işletmelere fayda sağlayacağını ifade etmektedir (Barutçugil, 2002: 169)

Buradan hareketle, çalışan memnuniyeti “çalışanların işlerine karşı duydukları ve yaptıkları işin kendilerinde meydana getirdiği doyum” olarak ifade edilebilir.

Çalışan memnuniyeti, işin farklı taraflarına karşın algılanan tutumların tamamı ile ulaşılan sonuçların kişinin beklentilerini ne ölçüde karşılayıp karşılamadığı ile ilgilidir. Eğer kişinin beklentileri yaptığı iş ile uyumlu ise iş tatmini oluşur.

Hackman ve Oldman, 1975 yılında çalışanların iş tatminine etki eden unsurları belirlemek amacıyla yaptıkları bir araştırmada, çalışan memnuniyetinin artırılabilmesi için işin beş temel özelliğe sahip olması gerektiğini vurgulamışlardır. Bunlar (Telman ve Ünsal, 2004: 27);

- İşe ilişkin bilgi, beceri ve yetkinlik
- İşle bütünleşme
- İşin anlamlandırılması
- Çalışanlara tanınan serbestlik
- Performansla ilgili yapılan geribildirim

Bu özelliklerin varlığı çalışanların yaptıkları işten zevk almalarına, işlerini sevmelerine ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerine imkan tanımakta, böylelikle çalışanlar yaptıkları işlerden daha fazla tatmin olmaktadır.

### **2.1.2. Çalışan Memnuniyetinin Önemi**

Çalışan memnuniyeti, çalışanların iş ve özel yaşamlarına olan yansımaları, örgüt içinde verimlilik ve karlılığa olan etkisi nedeniyle; hem çalışanlar, hem yöneticiler, hem de örgütler açısından son derece önemli bir konudur.

Çalışanları ortak bir amaçta birleştirebilmek ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmesi için işletmenin kâr elde etmesine yardımcı olacak önemli bir faktördür. Aynı zamanda örgütsel ve bireysel performansı artırmanın temelinde çalışan memnuniyetinin varlığı önem arz etmektedir.

### **2.1.2.1. Çalışanlar Açısından Önemi**

Çalışanların yaptıkları işten tatmin olması ya da tatmin olmamaları hem örgütü hem de çalışanı doğrudan ilgilendiren bir durumdur. Bu durum örgüte olumlu veya olumsuz bir şekilde yansımaktadır.

İşinden memnun olmayan çalışanlar, çalışma davranışlarında sapmalara, performansta ve temel iş hacminde düşüklüğe yol açacaktır (Katz, 2010). Yaptığı işten memnun olan çalışanlar ise, psikolojik ve fiziksel olarak günlük yaşamlarında daha mutlu olacak, öğrenmeye ve kendini geliştirmeye daha açık, öz güveni gelişmiş ve iş arkadaşlarıyla daha uyumlu çalışacaklardır (Aksu, 2012).

Çalışanların iş doyumunun yüksek olduğu durumlarda gerek iş, gerekse özel yaşamlarında bazı olumlu özelliklerin yansımaları ortaya çıkmaktadır” (Mammadova, 2013:18-19);

- İş kazaları ile ilgili riskin düşük olması,
- Daha mutlu ve huzurlu bir yaşam sürdürebilme,
- İş değişikliği sıklığının azalması,
- Sosyal ihtiyaçların karşılanması,
- Stressiz bir yaşama sahip olma,
- Örgüte bağlılığın artması

Sonuç olarak, çalışanların bireysel bazda tatmin ve motivasyonlarının artması dolaylı olarak örgüte de yansiyacaktır.

### **2.1.2.2. Yöneticiler Açısından Önemi**

Çalışan memnuniyetinin örgütlerin verimliliği ve etkinliği açısından öneminin ortaya çıkmasında yönetici davranışları büyük önem taşımaktadır. Çalışanların yönetileri tarafından takdir ve motive edilmeleri veya yaptıkları işler neticesinde ödüllendirilmeleri, çalışanların daha arzulu bir şekilde çalışmalarına imkan sağlayacak ve örgütün verimliliğine katkı sağlayacaktır.

Yöneticiler, çalışan memnuniyetini üç farklı açıdan değerlendirmektedir. Birincisi; memnuniyetsizliği yüksek olan çalışanlar iş dışı davranışlara yönelir, iş yavaşlatır veya işten ayrılmayı düşünür. Bu durum örgütün tam kapasiteyle çalışmasını engeller ve örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkiler. İkincisi; memnuniyeti yüksek olan çalışanlar fizyolojik olarak daha dinç ve verimli çalışmaktadırlar. Bu durum örgütün devamlılığı açısından önemlidir. Üçüncüsü; memnun olan çalışanlar sahip oldukları pozitif tutumlarını hem sosyal yaşamlarında hem de çalışma ortamlarında devam ettirirler. (Ökten, 2008).

Özetle bir örgütte çalışan memnuniyetinin yüksek olması aynı zamanda o örgütün iyi yönetildiğinin de bir göstergesi olabilir.

### 2.1.2.3. Örgüt Açısından Önemi

Bir örgütün başarıya ulaşp ulaşmaması istihdam politikalarıyla doğrudan ilgilidir. Bu bağlamda çalışanların beklentileri ile örgütün beklentilerinin uyuşması gerekmektedir. Örgüt içerisinde çalışan memnuniyeti yükseldikçe çalışanlar hem psikolojik hemde fizyolojik olarak tatmin olacak, böylelikle örgütlerine daha fazla değer katacaklardır. (Akçadağ ve Özdemir, 2005).

Örgüt içerisinde çalışanların memnuniyet seviyesinin düşük olması ise, iş yavaşlatma, disiplinsizlik, meslek hastalıkları, iş kazaları, düşük verimlilik, hata oranlarında artış, yanlış kararlar alma, devamsızlık, iş dışı davranışlara yönelme, duyarsızlık, kayıtsızlık gibi istenmeyen bazı davranışların ortaya çıkmasına sebebiyet verebilir (Saklan, 2010).

Örgüt içerisinde memnuniyete etki eden bir başka konuda dış müşteri kadar iç müşterinin örgüt içindeki varlığıdır. Örgüt, sadece dış müşterisinin memnuniyet seviyesine odaklanırsa, iç müşteri olan çalışanlar, hizmet ve ürün kalitesinde azalmaya sebebiyet verebilir. Bu durum örgütün performansını ve verimliliği olumsuz yönde etkileyebilir (Eroğluer, 2008).

Bu kapsamda çalışan memnuniyetinin sağlanmasının örgüt için özel bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Öyle ki çalışanların yaptıkları işten duydukları tatmin aynı zamanda örgüte yapacakları katkıyı da artırmaktadır.

### **2.1.3. Çalışan Memnuniyeti İle İlgili Yaklaşımlar**

Çalışan Memnuniyeti kavramının gerek örgüt teorisi gerekse yönetim literatürü içerisinde gelişimine etki eden yaklaşımlar; klasik, neo-klasik ve modern yaklaşım başlıkları altında özetlenecektir.

#### **2.1.3.1. Klasik Yaklaşım**

Çalışan memnuniyetini sağlamaya yönelik ilk araştırmalar Taylor ve Gilberth' in, I. Dünya Savaşı sırasında yaptığı; bir fabrikada en doğru, en az yorgunluk ve stres ortaya çıkaracak bir çalışma metodunun bulunması ve çalışanların iş tatmininin sağlanmasına yönelik ilk bulguların ortaya konmasıyla sağlanmıştır. Çalışanların, bedenlerini iş esnasında efektif bir şekilde kullanmadıklarını, standart bir çalışma hızı ve temposunu yakalayamadıklarını, çalışma süreleri ile dinlenme süreleri arasındaki zamanı iyi ayarlayamamaktan, yorgunluklarının artıp dayanıklılıklarının azaldığını ve bunların sonucunda verimliliklerinin düştüğünü belirtmişlerdir (Sezgin, 2009). Daha sonradan Taylorizm adıyla anılacak olan bu ekol; insan davranışlarına daha çok bir mühendis bakış açısıyla yaklaşmıştır.

Klasik yaklaşımın üç temel ilkesi vardır. Bu ilkeler aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir (Eren, 2005: 14).

- a. Bir işi en verimli şekilde yapmak gerekiyorsa işte gereksiz yapılan hareketler kesinlikle önlenmelidir. Bu amaçla da gerekli etütler yapılmalı, eski usuller bırakılıp yeni yöntemler geliştirilmelidir. Bu da üç ile beş yıl arasında bir zaman gerektirmektedir,
- b. İşin etkin ve ivedi bir şekilde yapılması için çalışan özendirilmelidir. Belirli bir standarda ulaşan çalışan ise, prim ve ikramiyelerle ödüllendirilmelidir,
- c. Çalışanın işini belirleyen kaideleri kapsayan ve diğer çalışma koşullarını (İşlerin sırası, makinelerin hızı gibi) düzenlemek için konusunda uzman teknik elemanlar kullanılmalıdır. Bilimsel yöntemlere uymayanlar cezalandırılmalıdır (Eren, 2005: 14).

Klasik yaklaşımın kurucularından olan Taylor, örgüt içerisinde çalışanların motivasyonunun ne denli önemli olduğunu ortaya çıkarmış, ücretin çalışanların motivasyonu üzerinden çok önemli bir faktör olduğunu ifade ederek, örgütlerde teşvik sistemlerinin kullanılmasını tavsiye etmiştir. Klasik yaklaşımda ücret faktörü dışındaki diğer belirleyici faktörler değerlendirmeye alınmamış, fiziki şartlar, ödül ve daha çok işin fiziksel organizasyonu üzerinde durulmuştur (Gözen, 2007).

### 2.1.3.2. Neo-Klasik Yaklaşım

Neo-klasik yönetim yaklaşımı adıyla ele alınan bu yaklaşım 1930'lu yıllarda Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne araştırmaları ile ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalar sonucunda yönetim faaliyetlerinin ve örgüt içerisindeki biçimsel olmayan informal grupların genel iş tatminini etkilediği ortaya konulmuştur.

Neo-klasik yaklaşımın temelinde; insan tutum ve davranışlarını anlamak, kişinin yetenek ve becerilerinden maksimum seviyede yararlanmak, örgüt ile kişinin tutum ve davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve örgüt içerisinde yer alan informal gruplar ile onların özelliklerini tanımak yer alır. Bu kapsamda Neo-klasik yaklaşımın ele aldığı konular aşağıdaki gibidir (Tümgan, 2007);

- a) İnsan davranışı
- b) Kişiler arası ilişkiler
- c) Grupların oluşumu
- d) Grup davranışları
- e) Biçimsel olmayan örgüt
- f) Biçimsel örgüt
- g) Algı ve tutumlar
- h) Motivasyon
- i) Liderlik
- j) Örgütlerde değişim ve gelişme
- k) Birey ve örgüt bütünleşmesi



Neo Klasik Yaklaşım kuramı, ilk kez çalışanları bir makine gibi değil birey olarak araştırıp “Sosyal insan” kavramını geliştirmiştir (Asunakutlu, 2001). Yani insan olgusu örgüt içerisinde ön plana çıkartılarak klasik kuramın kavramlarına yeni boyutlar eklenmiş ve sosyal bir varlık olarak insan ekonomik, teknik ve yapısal anlamda önem kazanmıştır.

### **2.1.3.3. Modern Yaklaşım**

Modern yaklaşım; örgütlerin daha etkin ve verimli bir şekilde yönetilebilmeleri için insan fizyolojisi ve davranışlarına ilişkin bir takım yeni öngörüler ve yaklaşımlar ortaya koymuştur.

1970’li yıllardan sonra Sistem yaklaşımı ve Toplam Kalite Yönetimi anlayışlarının yaygınlaşmasıyla, çalışanların iş tatminine etki eden faktörler daha detaylı bir şekilde incelenmiştir. Dolayısıyla çalışanların yaptıkları işlerden tatmin olamamalarının altında yatan sebeplerin birden fazla olması, çalışan memnuniyetinin de farklı şekillerde tanımlanmasına neden olmuştur.

## **2.2. Çalışan Memnuniyeti İle İlgili Kuramlar**

Çalışan memnuniyetine farklı açılardan yaklaşan kuramları Süreç Kuramları ve Kapsam Kuramları olmak üzere iki grupta incelemek mümkündür. Literatürde davranışların nasıl motive edildiği konusu üzerinde duran teorilere süreç teorileri; davranışları neyin motive ettiği konusu üzerinde duran teorilere ise kapsam (içerik) teorileri denmektedir (Tosi ve Mero, 2003: 72).

Bu çalışmada çalışan memnuniyetine ilişkin; dışsal faktörleri inceleyen kuramlar süreç kuramları olarak, içsel faktörleri inceleyen kuramlar ise kapsam kuramları olarak iki ana grup altında incelenecektir.

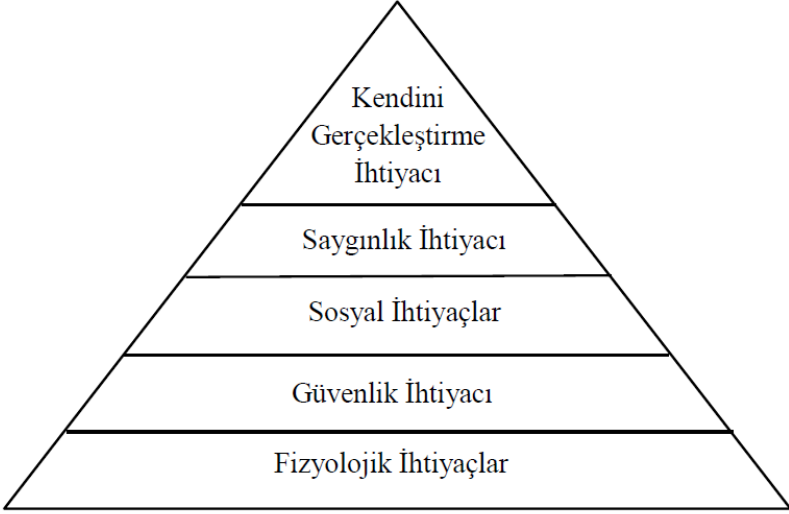
### **2.2.1 Kapsam (İçerik) Kuramları**

Kapsam (İçerik) kuramları, çalışanların davranışlarını harekete geçirerek güdülenmesini sağlayan faktörlerin ne olduğunu ortaya koymaya çalışmaktadır. Ayrıca, çalışan memnuniyetinin içeriğini oluşturan bu unsurların hangi değişkenler sonucunda ortaya çıktığını açıklamaya çalışır (Atakan, 2007; Menteşe, 2007).

#### **2.2.1.1. Maslow - İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

Maslow, insanların ihtiyaçlarını ilk kez bilimsel bir şekilde ele alıp incelemiştir. İnsanların örgüt içerisinde birtakım kişisel fedakarlıklarda bulunarak başkalarının düşünceleri ve emirleri doğrultusunda neden hareket ettiklerini araştırmış ve insanların birtakım fizyolojik, sosyal ve psikolojik gereksinimlere ihtiyaç duyduğu gerçeğine varmıştır. Bu araştırmalar sonucunda insanların sahip oldukları bu gereksinimlerini tatmin etme ihtiyacı içerisinde olduklarını ifade etmiştir (Eren, 2012: 30-31).

## Şekil 2.1. Maslow - İhtiyaçlar Hiyerarşisi



**Kaynak:** Koçel,2015:734-735

Maslow ihtiyaçları beş kategori altında toplamıştır. Maslow'a göre bu ihtiyaçların sırasıyla karşılanması gerekmektedir.

- Fizyolojik ihtiyaçlar: Yiyecek, içecek, hava ve su gibi ihtiyaçlar.
- Güvenlik ihtiyacı: Barınma, korunma gibi ihtiyaçlar.
- Sosyal ihtiyaçlar: Arkadaş edinme, bir grubun üyesi olma gibi ihtiyaçlar.
- Saygınlık ihtiyacı: Hedeflere ulaşma, başkalarının takdirini kazanma gibi ihtiyaçlar.
- Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Bireyin sahip olduğu potansiyelin tamamına ulaşma ihtiyacı.

Maslow'a göre bireyin ihtiyaçları beş grupta değerlendirilmektedir. İlk grup en alt seviyedeki ve en temel fizyolojik ihtiyaçları içermektedir. En son grup ise en yüksek seviyede kişinin potansiyelini gerçekleştirmesine yönelik ihtiyaçları içermektedir (Koçel, 2015: 734-735). Dolayısıyla, en alt düzeyde bulunan temel fizyolojik ihtiyaçlar giderilmeden, diğer düzeydeki ihtiyaçların giderilmesi mümkün değildir.

Koçel'e göre bu yaklaşım yöneticiler açısından şunu ifade etmektedir: şayet yöneticiler, çalışanlarının hangi ihtiyaçlarını tatmin etmek istediklerini ngrebilirlerse, çalışanlarının ihtiyaçlarını tatmin edip giderebilecekleri ortamları yaratmak suretiyle onları belirli yönde davranmaya sevk edebilirler (Koçel, 2015: 734-735).

Buradan hareketle, çalışanların temel düzeydeki ihtiyaçlarının bilincinde olan bir yöneticinin; örgütün amaçları doğrultusunda çalışanların beklentilerinin karşılanması hususunda göstereceği azami çaba, hem örgütün performansına hem de çalışan memnuniyetinin artırılmasına katkı sağlayacaktır.

### **2.2.1.2. Herzberg - ift Faktör Kuramı**

Herzberg tarafından ortaya konan çift faktör kuramı, literatürde en çok atıfta bulunulan kuramlarından biridir ve çalışanların iş tatmininin sağlanmasına yönelik olarak geliştirilen en önemli kuramlardan biri olarak kabul edilmektedir. Herzberg, bireyleri harekete geçirip, güdüleyen ve nihayetinde tatmin olmalarını

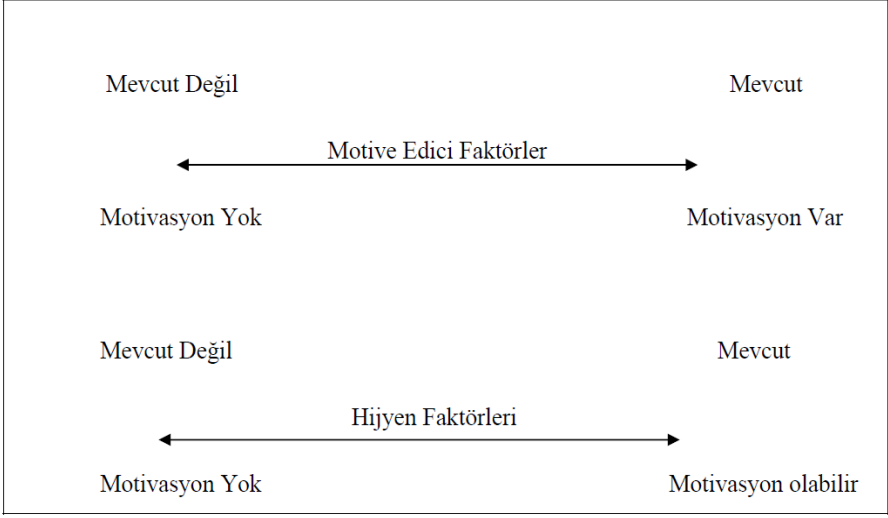
sağlayan bu faktörleri iki farklı grupta incelemiş, bu faktörleri motivasyon ve hijyen (koruma) faktörleri olarak ifade etmiştir.

Bu faktörler genellikle var olduklarında tatmin sağlayan, eksik veya olmadıklarında tatminsizliğe neden olan faktörler olarak düşünülebilir. Ancak Herzberg'e göre iş tatmini veya tatminsizliği farklı kaynaklardan ortaya çıkmaktadır (Greenberg, 2003: 173).

Herzberg'e göre;

- **Hijyen Faktörler;** Örgüt politikalarının ve yönetiminin yetersizliği, teknik bilgi, beceri ve öngörü eksikliği, yöneticilerle olan kötü ilişkiler, çalışma ortamının ve fiziki koşulların yetersiz olması, ücret ve maaş politikalarının beklentileri karşılayamaması, işyerinde iş arkadaşlarıyla olan kötü ilişkiler ve şiddetli geçimsizlik, çalışanların değer yargılarına ve özel yaşamlarına saygı gösterilmemesi, işçi sağlığı ve güvenliğine ilişkin olumsuz algılar gibi (Eren, 2012: 544).
- **Motive edici faktörler;** Örgüt içinde verilen bir işin başarıyla sonuçlandırılması, akabinde yaşanan haz duygusu, yöneticiler ve çalışanlar nezdinde takdir edilme, başarıyla tanınma ve ödüllendirilme, örgüt içinde yükselme ve terfi edebilme imkanlarına sahip olma, bilgi, beceri ve yetkinliklerine uygun bir işte çalışma, işin gerektirdiği düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma gibi (Eren, 2012: 544).

## Şekil 2.2 Herzberg - Çift Faktör Kuramı



**Kaynak:** Koçel, 2015: 737-738

Bu faktörlerden birinci grup (hijyen) faktörler, var olmadıklarında memnuniyetsizliğe neden olurlar. Var olduklarında ise işin, normal seyrinde devam etmesini sağlarlar. Birinci faktörlerin sağlanması durumunda güdülenme gerçekleşmez, ancak ikinci grup (doyum sağlayan) faktörlerin sağlanması durumunda güdülenme gerçekleşir.

Koçel'e göre bu yaklaşım yöneticiler açısından şunu ifade etmektedir: Hijyen faktörler, kişilerin motive edilebilmesi için bulunması gereken en alt seviye faktörlerdir. Şayet bunlar yoksa çalışanları motive etmek mümkün olmayacaktır. Hijyen faktörlerin varlığı, motivasyon için gerekli ortam koşullarını yaratır ancak motivasyon için tek başına yeterli değildir. Dolayısıyla motivasyon,

motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Aksi halde çalışanlar motive olmayacaklardır (Koçel, 2015: 737-738).

### **2.2.1.3. McClelland - Başarı İhtiyacı Kuramı**

McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramına göre kişi, üç farklı ihtiyacın etkisi altında tutum ve davranışlarda bulunur (Koçel, 2015: 738-739).

- a) İlişki Kurma İhtiyacı: Başkaları ile ikili ilişkiler kurma, sosyal bir gruba girme ve başkaları ile sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı yüksek olan bir kimseler, kişilerarası ilişki kurma ve ikili ilişkiler geliştirmeye önem verecektir.
- b) Güç Kazanma İhtiyacı: Bu ihtiyacı yüksek olan bir kimseler, güç ve otorite kaynaklarını geliştirme ve başkalarını etkisi altına alma davranışları sergileyecektir.
- c) Başarı Kazanma İhtiyacı: Bu ihtiyacı yüksek olan kimseler ise, kendilerine ulaşılması zor ve yoğun bir çalışma süreci gerektiren hedefler belirleyecek, bunları gerçekleştirmek için de her koşulu deneyimleyeceklerdir.

Koçel'e göre bu yaklaşım yöneticiler açısından şunu ifade etmektedir: Şayet, çalışanların sahip olduğu ihtiyaçlar, yöneticiler tarafından önceden öngörülebilirse, örgüt içerisinde etkin bir işgören istihdam sisteminin geliştirilmesine katkı sağlanacaktır. Böylelikle, örgütte başarı kazanma ihtiyacı yüksek olan bir çalışan, beklentilerini karşılayabilecek bir işte istihdam edilebilecektir. Dolayısıyla bu kişi

örgüt içerisinde kendi motivasyonu için gerekli koşullara sahip olacağından bilgi ve yeteneğini işine yansıtacaktır (Koçel, 2015: 738-739).

#### 2.2.1.4. Alderfer - ERG Kuramı

Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını basitleştirerek ERG kuramını geliştirmiştir. Alderfer'in ERG kuramı ile Maslowun ihtiyaçlar hiyerarşisindeki temel prensipler aynıdır. Öncelikle alt seviyedeki ihtiyaçlar tatmin edilip giderilmeli, daha sonra ise üst seviyedeki ihtiyaçlar tatmin edilme yoluna gidilmelidir.

Alderfer ihtiyaçları üç grupta ifade etmiştir.

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

#### Şekil 2.3. Alderfer - Varolma Gelişme Teorisi

a) Varolma (Existence) ihtiyacı	-alt düzey
b) Aidiyet- İlişki kurma (Relatedness) ihtiyacı	↕
c) Geliştirme (Growth) ihtiyacı	- üst düzey

**Kaynak:** Koçel, 2015: 739

Maslow'un kuramına göre, hiyerarşik yapıda belli bir ihtiyaç seviyesinde bulunan bir bireyin, üst seviyedeki ihtiyaçlarının farkına varabilmesi ancak bulunduğu seviyedeki ihtiyaçlarının



karşılanmasıyla mümkündür. ERG kuramına göre ise, bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisinden bağımsız olarak belli bir zamanda birden fazla ihtiyacının eş zamanlı olarak karşılanabileceğini ifade eder (Semerci, 2005).

Kapsam kuramlarına ilişkin genel bir değerlendirme yapıldığında; bireyin arzu edilen davranışları gerçekleştirilmesi ancak hangi davranışları veya faaliyetleri gösterileceği ile ilgilidir. Yöneticinin, çalışanları güdüleyecek faktörleri önceden öngörebilmesi çalışanları örgüt tarafından istenilen davranışı yapmaya yönlendirilecektir.

### **2.2.2. Süreç Kuramları**

Süreç kuramları bireylerin hangi amaçlarla, nasıl motive edildikleri ile ilgilenmektedir ve iş hayatında bir davranışın başka bir davranışa tercih edilmesinin nedenleri üzerinde durur.

Süreç teorilerinin temeli, insan davranışları altında yatan sebepleri ve ihtiyaçları ortaya çıkarmaktan daha çok, bireyleri belli bir davranışı yapmaya iten dış etkileri açıklamaya çalışmaktadır. Dolayısıyla, süreç teorilerinin değişkenleri, bireylere etki eden dışsal faktörlerden oluşmaktadır (Koçel, 2015: 740).

Başlıca süreç kuramları; bekleyiş kuramları, eşitlik kuramı, amaç kuramı ve edimsel şartlandırma kuramı olarak dört ana başlıkta incelenecektir.

### **2.2.2.1. Bekleyiş (Ümit) Kuramları**

Bekleyiş kuramları iki farklı kuramdan oluşmakla birlikte bunlardan ilki V.Vroom tarafından geliştirilen bekleyiş kuramı, diğeri ise E. Lawler ve L. Porter tarafından geliştirilen bekleyiş kuramıdır.

#### **2.2.2.1.1. Vroom - Bekleyiş Kuramı**

Vroom'un beklenti temelli motivasyon yaklaşımının esası ödüllendirme beklentisine dayalıdır. Bireyin örgüt içerisinde göstereceği gayret ve çabanın yönetim tarafından takdir edilmesi ve bunun sonucunda ödüllendirilmesi beklentisinin karşılanması ile doğrudan ilişkilidir. Şayet örgüt içerisinde takdir edilme ve ödüllendirmeye ilişkin kural ve kaideler daha önceden belirlenmişse bu durum çalışanları motive edecek ve olumlu bir etki yaratacaktır. Vroom'a göre, "bir kişinin motivasyon gücü, belirli bir sonuca ulaşma beklentisi ile onun sonuca verdiği değerin çarpımına eşittir" (Eroğlu, 2015: 270)

#### **Motivasyon Gücü = Valens x Bekleyiş**

Bu model üç temel kavram ile ifade edilmektedir (Koçel, 2015: 744-745); İlk olarak Valens, kişinin belli düzeyde bir çaba harcayarak bir ödülü arzulama derecesini ifade eder. İkinci olarak bekleyiş, kişi tarafından algılanan bir olasılık değerini belirtir. Son olarak Araçsallık ise, kişinin belli düzeyde bir çaba sonucunda belli düzeyde bir performansa erişebileceğini ve bu performans sonucunda ödüllendirilebileceğini ifade eder.

Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici; ilk olarak çalışanlar için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir ödüllendirmenin önemli olduğunu belirlemeli, daha sonra organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın kabul edilebilir olduğunu belirlemeli ve son olarak da ödül ile performans arasında bir ilişki kurmalıdır (Koçel,2015:744-745).

#### **2.2.1.2.2. Lawer ve Porter - Bekleyiş Kuramı**

Lawler ve Porter, Vroom'un kuramında ifade ettiği şekilde; çalışanların amaçlarına ulaşmak için gösterecekleri çabanın, çabaları sonucunda elde edecekleri ödüllerin ve ödüllere ulaşabilmek için gösterecekleri inancın derecesine bağlı olduğunu kabul etmişler ancak çalışanların gösterecekleri çabanın her zaman bir performansla sonuçlanmayacağını da ayrıca ifade etmişlerdir (Semerci, 2005)

Lawer ve Porter'in üzerinde durduğu husus, ödüllendirmenin tek başına başarıyı sağlamada yeterli olmayacağı, başarıyı doğrudan etkileyen unsurun bireyin gayreti olduğudur. Şüphesiz bireyin gayreti ödüllerden etkilenmekte ve ödüller onu tatmin ettiği sürece bu durum bireysel başarıyı olumlu yönde etkilemektedir.

Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici, şu hususlara dikkat etmelidir (Koçel, 2015: 746-747).

- Çalışanlar, kendilerinden beklenen performansa uygun bir eğitime tabi tutulmalıdırlar.
- Örgüt içerisindeki rol çatışmaları azami ölçüde azaltılmalıdır.

- Çalışanların fiili olarak aldıkları ödüllere ziyade, aynı seviyede performansa sahip oldukları iş arkadaşlarının aldıkları ödül düzeyine dikkat ettikleri unutulmamalıdır.
- Çalışanların hem içsel hem de dışsal ödül türlerine farklı önemler addedikleri unutulmamalıdır

### 2.2.2.2. Stacy J. Adams - Eşitlik Kuramı

Süreç kuramlarından bir diğeri ise eşitlik kuramıdır. Eşitlik kuramının temeli, çalışanların ikili iş ilişkilerinde kendilerine eşit ve adil bir şekilde davranılması isteğine ve bu isteğin motivasyonları üzerindeki etkisinin ortaya konulmasına dayanmaktadır.

Kuramda 4 ana kavram bulunmaktadır (Semerci, 2005):

- **Kişi:** Örgüt içinde eşitliği veya eşitsizliği algılayan bireyi,
- **Diğer kişi:** Ödül kapsamında birey tarafından karşılaştırma yapılan diğer bireyi,
- **Ödüller (çıktılar):** Bireyin çalışma karşılığında elde ettiği ödülleri (maaş sosyal ödenekler, iyi çalışma koşulları, örgüt içinde tanınma, statü gibi),
- **Katkılar (girdiler):** Bireyin sahip olduğu eğitim, zeka, deneyim ve yetenek gibi özellikleri ifade eder.

Bu kurama göre, bireyin memnuniyet derecesi çalıştığı iş ortamında algıladığı eşitlik veya eşitsizlik algısına bağlıdır. Şayet birey işyerinde karşılaştırma neticesinde bir eşitsizlik algırsa, bu eşitsizliği ortadan kaldırmak için elinden geleni yapacaktır.

Dolayısıyla bu davranışın yönünü kişinin algıladığı eşitsizliğin derecesi, sahip olduğu olanaklar ve davranışlarının kolaylık derecesi belirleyecektir.

### **2.2.2.3. Edwin Locke - Amaç Kuramı**

Edwin Locke'nin amaç kuramına göre, bireylerin kendileri için belirlemiş olduğu amaç ve hedefler onların örgütteki motivasyon seviyelerini de etkileyecektir.

Bu yaklaşım; bireyin elde etmeyi amaçladığı çıktılarla, elde ettiği çıktılarının karşılaştırılması neticesinde eşitliğin var olduğu durumlarda iş tatmininin olabileceğini ifade etmektedir. Dolayısıyla bu kurama göre bireylerin elde ettiği çıktılarının değeri ne kadar fazla ise; bireyler o ölçüde tatmin olacaklardır (Greenberg, 2003: 174).

Bu teoriye göre davranış, bireyin amaç ve niyetlerine dayanmaktadır, Nitekim davranışlar bireylerin amaçlarına göre şekillenmektedir. Amaçlarda olması gereken üç temel özellik şunlardır (Ataman, 2009: 455);

1. Amaçlar açık ve net olmalı, gözleme dayanmalı ve ölçülebilir olmalıdır.
2. Amaçlar ulaşılabilir bir başarı düzeyini hedeflemelidir.
3. Amaçlar her birey tarafından kabul edilebilir olmalıdır.

Amaçlar, ulaşılabilir olmalıdırlar. Öyle ki ulaşılması zor olan amaçlar, çalışanlar tarafından benimsedikleri takdirde örgüt içindeki

bireylerin daha yüksek performans göstermelerine olanak sağlarlar. Ancak, çalışanlar amaç ve hedeflerinin erişilemez olduğu düşüncesine kapılırsalar, bu durumu kabullenmekte güçlük çekecek ve ekstra bir çaba göstermeyeceklerdir (Semerci, 2005).

Bu kurama göre; yöneticilerin yapması gereken öncelikli husus; örgütün amaçları ile çalışanların amaçlarını örtüştürmektir. Ancak bu şekilde aynı amaç doğrultusunda hem örgütsel amaçlara hizmet edilebilir hem de çalışan motivasyonu sağlanabilir.

#### **2.2.2.4. Burrhus Frederic Skinner - Edimsel Şartlandırma Kuramı**

Edimsel şartlandırma kuramı, karşılaşılan sonuçlar bakımından davranışsal olarak kişilerin şartlandırıldığı varsayımına dayanmaktadır. Davranışın sonucuna göre kişi, aynı davranışı tekrar edecek veya tekrar etmeyecektir. Eğer kişi, davranışlarını haz verici bulur ve neticesinde memnun olursa yüksek ihtimalle aynı davranışı tekrar gösterecektir.

Örgüt açısından değerlendirildiğinde ise; yönetici, çalışanlarının davranışlarını örgüt açısından olumlu bir davranış olarak algılayorsa, çalışanlarından bu davranışları tekrarlamalarını isteyecektir. Bu davranışların devamlılığı ancak, davranışın ödüllendirilmesi ile mümkündür. Şayet çalışanların davranışları örgüt için kabul görmeyen birtakım sonuçlar ortaya çıkarıyorsa, bu durumda yönetici, çalışanlarından bu tür davranışların tekrarlanmamasını isteyecektir.

Edimsel şartlandırma kuramına göre; ödüllendirme ve cezalandırma örgüt içerisinde kullanılan iki önemli husustur. Yapılan çalışmalar, çalışan davranışlarının örgütsel amaçlara uygun olarak değiştirilmesinde, ödüllendirmenin cezalandırmaya göre davranışlar üzerinde daha etkili olduğunu göstermiştir. Örgüt içinde uygulanan cezalandırma kriterleri belli bir ölçüde arzu edilmeyen davranışın tekrarlanmasını engelleyebilir. Ancak sonuçları itibariyle çalışanlar gerçekleştirdikleri davranış sonucunda istenilen düzeyde bir tatmin seviyesine ulaşıyorsa, cezalandırmanın, yapılan eylem üzerinde bir etkisi olmayacaktır. Aksine çalışanlarda örgüte karşı bir direncin ortaya çıkmasına neden olacaktır (Koçel, 2015: 740-742). Dolayısıyla davranış değiştirmede cezalandırma yerine ödüllendirmenin teşvik edilmesi tavsiye edilmektedir.

### **2.3. Çalışan Memnuniyeti İle Yönetici Davranışı İlişkisi**

Örgüt içerisinde uygulanan ya da hissedilen yönetim yaklaşımı ile buna bağlı olarak gelişen yönetici tutumlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi yadsınamaz. Yöneticinin sahip olduğu aşırı kontrolcü, otokratik veya serbesti tanıyan özellikleri örgüt içerisindeki çalışanların işe, yöneticisine veya örgüte duydukları memnuniyet algısını doğrudan etkiler. Bu açıdan çalışan memnuniyetine olan etkisi sebebiyle yönetici davranışları ayrı bir başlık altında incelenecektir.

### 2.3.1. Yönetici Davranışı

Yönetici davranışları yapılan birçok araştırmada farklı boyutları ile ele alınmış ve açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yazılardan Thomas Mann'ın Ustalık Karmaşası kuramı yönetici davranışlarının boyutlarını şu şekilde açıklar;

Mann'a göre yönetici aynı zamanda bir koordinatördür, yöneticinin görevlerini ifa edebilmesi için bazı ustalıklara sahip olması gerekmektedir. Mann'a göre bu ustalıklar (Tosun, 1981: 123-124);

- **İnsan ilişkilerinde ustalık;** bu çalışanların arasındaki ilişkilerin niteliğini bilerek ve nasıl güdülendikleri konusunda fikir sahibi olarak yönetmek anlamındadır ve böyle bir ustalık her yönetici için zorunludur.
- **Teknik ustalık;** yapılan isin bilinmesi anlamındadır ve uygun metod ve araçların seçilebilmesini gerektirir.
- **Yönetim ile ilgili ustalık;** yöneticinin planlama, programlama ve görevlendirme gibi alanlardaki yetenekleri ile ilgilidir.

Yöneticilerin çalışanlarına yönelik tutum ve davranışları, çalışanların çalıştıkları örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmelerini sağlamada motivasyonlarını etkileyen en önemli hususlardan biridir. Yöneticilerin çalışanları üzerindeki davranışları; işe yönelik uyguladıkları metotlar, sahip oldukları yetkiyi kullanma şekilleri, çalışanların örgütün karar alma süreçlerine katılmalarını



sağlamaları, etkin bir liderlik gücü kullanmaları, etkili ve güçlü bir iletişim kurma yeteneğine sahip olmaları, çalışanlar üzerinde ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmasını kullanma şekilleri, çalışanları için fırsatlar yaratmaları, çalışanların motivasyonu üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır (Ceylan ve Demircan, 2003).

Örgütün temel amaçlarını hizmet etme görevi olan yöneticilerin görevlerini yaparken gösterdikleri tepki ve eylemler ise onların davranış tarzlarını meydana getirmektedir. Dolayısıyla örgüt içerisindeki davranışın örgütün verimliliğini artırıcı ve personeli çalışmaya motive edici özellik göstermesi, yönetici ve personelin olumlu ilişkiler içerisinde bulunmasına dayalıdır.

Yöneticilerin demokratik bir bakış açısıyla çalışanların sosyopsikolojik özelliklerine uygun bir davranış göstermeleri ve bu davranışların çalışanlar tarafından kabul edilebilir özellikte olması, çalışanların örgütün amaçlarına yönlendirilmesine imkan sağlayacaktır. Karşılıklı etkileşim her ne kadar yüksek olursa, yöneticilerin çalışanlarını etkilemesi de o derecede yüksek olacaktır. Örgüt içerisindeki davranışın, amacın gerçekleştirilmesini sağlayacak özellikte olması, yetkiye ve emir verme gücüne sahip olan yöneticinin, yöneticilik anlayışına ve etkinlik derecesine bağlıdır. Bu açıdan, yöneticinin çalışanı örgüt amacına yöneltmede gösterdiği davranışı, personelin iş başarısı ve iş verimliliğini önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

Yöneticilerin örgüt içerisinde takındıkları tutum ve davranışlar, çalışanların verimliliğine etki etmektedir. Yöneticilerin çalışanlarının değerlerine önem vermesi, örgüt içinde yenilikçi bir havanın oluşmasına, çalışanların iş süreçlerine katılmasına ve verimli bir ortam oluşmasına imkan sağlayacaktır (Gümüş, 2012: 371).

Çalışanların işe dönük memnuniyetlerinin artırılması, örgütün ürün veya hizmet üretmek gibi temel amaçlarından biri olarak görülmektedir. Bir örgütün amacı bir yandan ürün ya da hizmetlerin nitelik ve niceliğini artırmak olurken, diğer yandan çalışanların işe dönük memnuniyetlerini artırmak olmalıdır. Başka bir ifadeyle; örgütün bir amacı yaşamını devam ettirmek iken, diğer amacı çalışanlarının memnuniyetini sağlamak olmalıdır. Bu açıdan bir örgütün başarılı olup olmayacağını ölçütü, bu iki amaca ne ölçüde ulaşıp ulaşamayacağı ile ilgilidir (Başaran, 2008: 198)

Buradan hareketle yapılan çalışmalar, örgüt içerisinde çalışanların etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması amacıyla yöneticiler tarafından takınılan tutum ve davranışların, çalışanlar üzerinde yadsınamaz bir öneme sahip olduğunu göstermektedir.

### **2.3.1.1. Yönetici Davranışlarının Sınıflandırılması**

Yönetici davranışlarının sınıflandırılmasına ilişkin yapılan araştırmalar bir iş ortamı için doğru olan bir yönetim tarzının, başka bir iş ortamında doğru sonuçlar ortaya çıkarmayabileceğini göstermektedir (Moiden, 2002). Yöneticiler, örgüt içerisinde farklı birimlerde çalışan kişiler üzerinde, farklı zamanlarda farklı yönetim

tarzlarını eş zamanlı olarak kullanabilirler. Yöneticilerin tutum ve davranışları, çalışanlarıyla olan etkileşimlerine bağlı olarak değişebilir (Zel,2006:169).

Günümüzde yönetici davranışları birçok amaca göre sınıflandırılmaya tabi tutulsa da, aşağıda belirtilen sınıflandırma yöntemleri en çok kullanılan sınıflandırma yöntemleridir.

### **2.3.1.2. Otokratik Yönetici Davranışı**

Otokratik yöneticiler tüm örgüt politikalarını kendileri belirlerler, kullanılan teknikler ve faaliyet alanları, teker teker yöneticiler tarafından belirlenir ve kesinleştirilir. Yöneticiler çalışanlardan istek, emir ve genel politikalara kesin olarak uymalarını isterler ve kendi kararlarının çalışanların kararlarından üstün olacağına inanırlar. Otokratik yönetim tarzı sürekli biçimde denetleyici, emir verici ve bu emirlerin derhal yerine getirilmesini bekleyen, katı disiplinci, hoşgörünün çalışanları şımartacağına inanan, statücü ve çalışanların inisiyatiflerine güvenmeyen özellikler taşır.

Otokratik bir yönetim tarzı benimsemiş olan yöneticiler, çalışanlarının ihtiyaçlarına çoğu zaman kayıtsız kalırlar. Çalışanlarıyla karşılıklı bilgi paylaşımı yapmadan, verilen görevleri yapmak isteyip istemediklerine dikkat etmeden bir amacı veya görevi yerine getirmelerini isterler (Keçecioglu, 2003: 118).

Costley'in yaptığı bir araştırmada otokratik yönetim tarzının faydaları şu şekilde ifade edilmiştir (Costley ve diğerleri, 1994: 280);

- Yöneticinin işi ile daha fazla ilgilenmesine olanak sağlar,
- Hızlı karar vermeyi gerektiren durumlarda daha etkin ve hızlı karar vermeyi sağlar. Böylelikle zaman kayıplarının azatılmasına olanak sağlar,
- Düzenli işler için kontrol daha kolay sağlanır,
- Motivasyonu düşük ve eğitimsiz çalışanların korku ve baskı yoluyla harekete geçirilmesinde kısa süreli fayda sağlayabilir,
- Otokratik ve bürokratik toplumlarda eğitim görmüş ve yetişmiş çalışanların beklentilerine uygundur,
- Kendilerine tam yetki verilen otokratik yöneticiler kendilerini daha rahat hisseder.

Costley tarafından yapılan aynı araştırmaya göre; otokratik yönetim tarzının olumsuz yanları ise şu şekilde ifade edilmiştir (Costley ve diğerleri, 1994: 281);

- Yöneticilerin aşırı bencil davranmaları, çalışanlarının değer yargılarını dikkate almamaları, çalışanlara örgüt içerisinde söz hakkı vermemeleri çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyerek, tatmin olamamalarına sebebiyet verebilir,
- Örgüt içinde yöneticilerin tüm süreçleri hakim olması sebebiyle yaratıcılık azalabilir,
- Çalışanlar yönetimden korktukları için sorumluluk almaktan kaçınabilirler,
- Üstten asta doğru tek yönlü iletişimden dolayı örgüt içinde yanlış anlaşılabilir.

Otokratik yönetim tarzı hızlı karar verilmesi gereken durumlarda, eğitim seviyesi düşük ya da motivasyonu az olan çalışanların korku yoluyla baskı altına alınarak daha kısa sürede harekete geçirilmesini sağlayabilir. Böylelikle zaman kaybı minimize edilerek yönetimde karar süreci hızlandırılmaktadır. Hızlı karar verme, eğitim seviyesi düşük ve motivasyonu az olan çalışanların korku ve baskı yoluyla harekete geçirilmesi otokratik yönetimin olumlu yönleridir. Ancak, otokratik yönetici aşırı ölçüde bencil davranıp çalışanlarının değerlerini dikkate almazsa bu durum çalışanlarda memnuniyetsizliğe neden olacaktır (Yörük ve Dündar, 2011).

### **2.3.1.3. Demokratik Yönetici Davranışı**

Demokratik yönetim tarzında merkezi bir güç veya otorite söz konusu değildir. Demokratik katılımcı yönetim yaklaşımında örgüt ve yönetici sosyal bir birim olarak ele alınmaktadır.

Demokrat yöneticiler güç ve otoritelerini hem çalışanlarından hem de yetkilerinden alırlar. Demokrat yöneticiler, otokratik yöneticilere nazaran çalışanlarının değerlerini dikkate alıp, çalışanlarına insanca davranmaları sebebiyle örgüt içerisinde yüksek iş tatmini, düşük iş gücü devri ve düşük devamsızlık yaratırlar (Güney, 1997).

Demokrat yöneticiler çalışanlarına güvendikleri için; planlama, örgütlenme ve karar alma faaliyetlerinde, çalışanlarının katılımlarını her koşulda desteklerler. Demokrat yönetim

yaklaşımında, çalışanların kendilerinin de katıldığı kararları destekleyeceklerine, böylelikle örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkı sağlayacaklarına inanılır.

Costley'in yaptığı araştırmada demokrat yönetim tarzının faydaları şu şekilde belirtilmiştir (Costley ve diğerleri, 1994: 280);

- Çalışanlarda en az yöneticiler kadar örgütü etkileyen durumlarla ilgili strateji ve politikalar belirleme konusunda heveslidirler.
- Değer yargıları önemsene çalışanların tatmin düzeyleri artar, ayrıca bu durum çalışanların kişisel motivasyonlarının da artmasına katkı sağlar.
- Çalışanların karar alma süreçlerine katılımının sağlanması alınan kararların etkinliğini artırır.
- Çalışanların örgütün amaçlarına olan bağlılığı yüksektir.
- Çok yönlü iletişim olası iletişim çatışmalarını engeller.

Costley'in yaptığı aynı araştırmaya göre demokrat yönetim tarzının olumsuz yanları ise şu şekilde ifade edilmiştir (Costley ve diğerleri, 1994: 280);

- Karar alma süreçleri uzun sürdüğünden zaman kaybı oluşabilir. Hızlı karar alınması gereken durumlarda istenilen sonuçlara ulaşılamayabilir.
- Karar alma süreçlerinde çalışanlarda aşırı özgüven gelişebilir.

- Tarafların karşılıklı tavizler vererek bir karara varmaları faaliyetin etkinliğine gölge düşürebilir.
- Sorumluluk alanlarının açık ve net olarak belirlenmediği durumlarda birtakım sorunlar yaşanabilir.

Katılımcı demokrat yönetim yaklaşımının olumsuz bir takım sonuçları vardır. Bunlardan birisi, aynı fikirlerin farklı şekillerde tekrar tekrar tartışılarak, bir türlü ortak karara varılamamasıdır. Örgüt içerisinde hızlı bir karar alınması gerektiğinde, bu durum örgüt açısından bir zafiyet yaratabilir. Katılımcı demokratik yönetim yaklaşımının bir diğer olumsuz tarafı ise, ortak bir fikir birliğine varılamaması sebebiyle örgütün amaçlarında uzaklaşma, hedeflerden sapma, yön eksikliği ve kafa karışıklığı yaşanabilir.

Yöneticinin, karar vermekte emin olamadığı, nitelikli çalışanların fikirlerine ve düşüncelerine gerek duyulduğunda bu yönetim tarzı uygulanabilir (Goleman, 2002: 77).

#### **2.3.1.4. Vurdum-Duymaz (Laissez-Faire) Yönetici Davranışı**

Vurdum-duymaz yöneticiler yönetim yetkisine hemen hemen hiç ihtiyaç duymazlar. Çalışanlarını kendi başlarına bırakarak müdahale etmezler, onların kendi amaçları, plan ve politikaları doğrultusunda hareket etmeleri konusunda serbesti tanırlar. Başka bir ifadeyle bu tip yöneticiler, pozisyonlarının kendilerine vermiş olduğu yetkiyi kullanmamakta ve yetkilerini çalışanlarına devretmektedirler (Eren, 2005: 439).

Bu yönetim tarzında örgütün başarısı yöneticilerden ziyade çalışanlara bağlıdır. Zira örgütü yönlendiren çalışanlardır, bundan dolayı yöneticiler ekiplerin çalışmalarına çok fazla katılmazlar. Örgüt içindeki güç ve otorite tamamen çalışanların inisiyatifindedir. Yöneticiler ekipleri yönlendiremediği gibi ancak çalışanlar ekipleri veya yöneticilerini yönlendirebilirler.

Costley, araştırmasında vurdu duymaz yönetim tarzının faydalarını şu şekilde özetlemiştir (Costley ve diğerleri, 1994: 280);

- Örgüt içinde yaratıcılığın gelişmesine imkan sağlar, çalışanlar herhangi bir yönetici zorlaması olmaksızın istedikleri şekilde üretime katılırlar. Bu durumu yaratıcılığı destekler.
- Serbest çalışma ortamı çalışanların motivasyonuna katkı sağlar.
- Örgüt içinde esnek bir yapı olduğundan değişiklikler çok kolay bir şekilde kabullenilebilir.
- Örgüt içerisinde çalışanlar arasında açık ve doğrudan iletişim vardır.

Eren ise, vurdu duymaz yönetim tarzının olumsuz yanlarını şu şekilde özetlemiştir (Eren, 2005: 440);

- Örgütün amaçları bireysel amaçlardan sonra gelir, bu durum herkesin kafasına göre hareket etmesine ve örgütün amaçlarından uzaklaşılmasına neden olabilir.  
Örgüt başarıları kişisel başarıların gölgesinde kalabilir.



- Örgüt faaliyetlerinde koordinasyon eksikliğine neden olabilir.
- Yeterli ölçüde kontrol olmaması, işlerin aksamasına sebebiyet verebilir.
- Çalışanlar arasındaki dayanışma düzeyi oldukça düşüktür.

Ayrıca mesleki anlamda uzmanlaşmada, bilim insanlarının çalışmalarında, işletmelerin ar-ge departmanlarında çalışan yüksek düzeyde uzmanlık, bilgi ve beceri gerektiren işlerde çalışan kişilerin yenilikçi ve yaratıcı fikirler geliştirmesinde vurdu duymaz bir yönetim yaklaşımı uygulanabilir (Yörük ve Dündar, 2011).

Vurdu duymaz yönetim tarzı ancak sorumluluk duygusu yüksek çalışanlara sahip örgütlerde uygulanabilmektedir. Eğitim ve motivasyon seviyesinin düşük, iyi bir iş bölümlendirmesinin yapılmadığı ve yeterli düzeyde sorumluluk duygusuna sahip çalışanların olmadığı örgütlerde Vurdu duymaz bir yönetim yaklaşımının başarılı olması mümkün görünmemektedir.

### **2.3.2. Yönetici Davranışlarının Sonuçları**

Yönetici davranışlarının çalışanların performans ve iş tatmini üzerinde önemli birtakım sonuçları vardır. Yapılan araştırmalara göre;

- Örgüt içerisinde çalışanların hemen üstünde yer alan ilk amir pozisyonundaki yöneticiler, çalıştırdıkları personellerin moral ve motivasyonlarına diğer kademe yöneticilerden veya astlardan daha fazla etki edebilmektedirler.

- İşgörenlerin, yöneticilerinin kabiliyetli, işinin ehli, kendileriyle ilgilenen, onlara ağırbaşlılık ve saygınlıkla davranan kişiler olduklarına inandıkları takdirde tatminin üst düzeyde olacağını göstermiştir (Greenberg, 2003: 176).
- Astlarını düşünen ve destek olan liderlere sahip olan işgörenler, astlarına kayıtsız ya da düşmanca davranan liderlere sahip olanlardan daha fazla tatmin olmaktadır (Yukl, 1971)

Scarpello ve Ledvinka tarafından yapılan başka bir araştırmada ise çalışan memnuniyeti ile yöneticilerin sahip olduğu nitelikler arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmış, yöneticiler; insani, idari ve teknik açıdan değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmelere göre şayet bir yönetici (Scarpello, 1988: 591-592);

- Teknik olarak yeterli ise,
- Çalışanları için açık ve net çalışma hedefleri belirliyorsa,
- Çalışanlarına açık direktifler veriyorsa,
- Çalışanlarının işe ilişkin sorumluluklarını net bir şekilde tanımlıyorsa,
- Diğer yöneticilere karşı çalışanlarının desteğini arkasına alabiliyorsa,
- Çalışanlarının performansını adaletle değerlendirebiliyorsa,
- İş için çalışanlarına uygun ve yeterli zamanı tanıyorsa,
- İşin gereklerini öğrenmeleri için çalışanlarına gerekli zamanı tanıyorsa,

- Herhangi bir iş değişikliği olmadan çalışanlarına önceden bilgilendirme yapıyorsa,
- Çalışanlarına karşı tutarlı davranışlar gösteriyorsa,
- Çalışanlarına işlerini iyi yapmaları konusunda destek oluyorsa,
- Çalışanlarının yaratıcı fikirler üretmesine imkan sağlıyorsa,
- Çalışanlarının işe ilişkin sorunlarını dinliyor ve çözüme kavuşturuyorsa,
- Çalışanları hata yaptığı zaman onlara hoşgörü ile yaklaşıyorsa,
- Çalışanlarını kariyer gelişimleri konusunda destekliyorsa,
- Çalışanlar iyi işler yaptıkları zaman onları tebrik edip, ödüllendiriyorsa, çalışanların tatmin düzeyleri oldukça yüksek olmaktadır (Scarpello, 1988: 591-592).

Buradan hareketle; yönlendirici, koç veya mentor bir yöneticinin çalışanlarına yönelik tavır ve davranışlarının, çalışanların performans, motivasyon ve iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi yaratacağı söylenebilir.

#### **2.4. Çalışan Memnuniyeti İle Arkadaşlık Ortamı İlişkisi**

İş arkadaşlığı literatürü üzerine yapılmış temel araştırmalar, örgüt yaşamı üzerinde iş arkadaşlığının ve informal ilişkilerin önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Son yıllarda gelişen ve değişen örgüt yaşamıyla birlikte içinde bulunulan iş ortamı ve çalışma koşulları insanları çalıştıkları örgüt içerisinde daha fazla vakit geçirmeye ve iş arkadaşları ile daha fazla

etkileşim içinde olmaya yönlendirmektedir. Çalışma hayatında her geçen gün arkadaşlık ilişkilerinin etkisi artmaktadır.

Öyle ki, çalışanlar gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında arkadaşlık ilişkilerini devam ettirmekte ve bu ilişkilerini özel hayatlarına da taşıyabilmektedirler. Aynı zamanda mesai saatleri dışında kalan zamanlarda da iş arkadaşlarıyla birlikte gereklilik halinde örgüt içinde çalışmaya devam edebilmektedirler (Ömüriş, 2014).

#### **2.4.1. Örgüt İçerisinde Arkadaşlık İlişkileri**

İş arkadaşlıklarının işlevlerini örgütsel açıdan incelediğimizde, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde iş arkadaşlığının başarıyı ve verimliliği arttırdığı; daha yaratıcı ve destekleyici bir rol üstlendiği görülmektedir.

Örgüt içerisindeki yakın arkadaşlıklar, duygusal destek sağlama, ortak değer yaratma, açık ve dürüst bilgi alışverişi, kişisel çıkarları geri planda tutma, fırsatlardan yararlanmayı teşvik etme gibi önemlilik arz eden özelliklere sahiptir (Berman ve diğerleri, 2002).

Jehn ve Shan (1997), işyeri arkadaşlıklarını çalışanlar arasında yakınlık içeren kişilerarası bağlara sahip, pozitif ve cana yakın ilişkiler olarak betimlemekte ve aynı zamanda işyeri arkadaşlıklarının hoşlanma, birbirine duyulan güven, iki kişi arasında hiçbir engelleme olmadan açık iletişimi içeren, her iki tarafın da kendini rahat hissettiği,

aralarında gülüşmeyi ve şakalaşmayı içeren özelliklerinden de bahsetmektedirler (Jehn ve Shan, 1997).

İşyerinde yakın arkadaşlığı, işyerindeki diğer ilişki türlerinden ayıran en önemli özelliklerden biri gönüllülüktür. Hays'a göre; genellikle yakın arkadaşlıklar, ilişkiye gönüllü olarak başlamak, arkadaşların öncelikli olması, uzun süren bir ilişki ve karşılıklı olarak içtenliğe sahip olma şeklinde tasvir edilmektedir (Hays, 1988: 395). Gönüllü olarak yapılan karşılıklı dayanışma, dostluk, samimi yakınlık, şefkat ve karşılıklı yardımlaşma yakın arkadaşlığın özellikleri arasında sıralanmaktadır.

#### **2.4.1.1. İş Arkadaşları Arasındaki Bilgi Paylaşımı**

Bilgi paylaşımı, işyeri arkadaşlıklarının öncelikli işlevleri arasında yer almaktadır. Yakın arkadaşlar arasındaki bilgi paylaşımı, arkadaş olmayan iş arkadaşları arasındaki bilgi paylaşımından farklılık göstermektedir.

İş arkadaşlarının birbirlerinin gözü kulağı olma işlevi gördüğü düşünüldüğünde, işyerinde yakın arkadaşlara sahip olma, aynı zamanda iyi bilgi edinmiş olmak ve işyerindeki olaylardan haberdar olmak demektir.

Arkadaşlar arasında paylaşılan bilginin belirli bir türü de dedikodudur. Dedikodu, bir örgütte, genellikle birkaç kişiden fazla olmayan kişiler arasında diğer bir kişi hakkında resmi olmayan ve

değerlendirici bir konuşma anlamına gelmektedir (Beersma ve Van Kleef, 2012).

Buradan hareketle iş arkadaşları arasında paylaşılan bilginin, gerek örgütün amacına yönelik bilgi alışverişine dayalı, gerekse dedikodu mahiyetinde çok yönlü olduğu söylenebilir.

#### **2.4.1.2. İş Arkadaşları Arasındaki Sosyal Destek**

Sosyal destek, çalışanlardan birinin hayatı ya da iş ile ilgili durumu hakkında yaşadığı belirsizliği azaltmak için arkadaşıyla arasındaki sözlü ya da yazılı iletişimidir (Sias, 2009: 95).

Örgüt ortamında yaşanan belirsizlikler ve değişimler çalışanların üzerinde stres yaratabilmektedir. Çalışanların işyerinde yaşadıkları stres ile baş ederken aynı zamanda iş arkadaşları ile de ilişkilerinin devam etmesi, işyerindeki arkadaşlığın işlevlerine sosyal desteğinde ilave edilmesini gerekli kılmaktadır.

İş arkadaşlığından sağlanan sosyal destek aynı zamanda, işyerinde ast-üst ilişkileri ile akran ilişkilerinin de belirleyici özelliklerinden biridir.

#### **2.4.1.3. İş Arkadaşları Arasındaki Güç ve Etki Alanı**

İşyerinde arkadaşlık ilişkilerinde güç ve etkiye sahip olmak, işyerinde üst kademede çalışan yakın bir arkadaşına sahip olmaktır. Başka bir ifadeyle, örgüt içinde bireyin hem kimi tanıdığı, hem de

diğer çalışanların bireyi nasıl konumlandığı güç kazanma da önemli olmaktadır (Sias, 2009: 99).

Örgütlerdeki en güçsüz insanların arkadaşlık sosyal ağlarının dışında kalan, dolayısıyla bilgi sahibi olmayan çalışanlar olduğu belirtilmektedir (Sias, 2009: 97). Bilginin, gücü de beraberinde getirdiği düşünülürse, işyeri arkadaşlıklarına sahip olmak, çalışanları karar verme ve hedeflerini gerçekleştirmede ihtiyaç duyacakları güce de ulaştıracaktır.

#### **2.4.2. Örgüt içerisindeki Arkadaşlık İlişkilerinin Örgütsel Sonuçlar Üzerine Etkisi**

Örgüt içerisinde arkadaşlık ilişkilerini, formel örgüt yapısının yanı sıra informal ilişkilerin daha çok şekillendirdiği görülmektedir.

Bu kapsamda, iş arkadaşları arasındaki ilişkinin düzeyi ve boyutu; iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, sosyal destek ve iş arkadaşlarına duyulan memnuniyet üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir.

##### **2.4.2.1. Örgüt içerisindeki İş Arkadaşlığı ile İş Tatmini İlişkisi**

Kişilerarası ilişkiler ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda genel olarak, iş arkadaşlarıyla kişilerarası ilişkileri daha iyi olan bireylerin işlerinden duydukları tatminin daha fazla olduğunu belirten çalışmalar kişilerarası ilişkilerin önemini vurgulamaktadır

(Everly ve Falcione, 1976; Schneider ve Locke, 1971; Robinson ve diğlerleri, 1993)

Örgüt içerisindeki iş arkadaşlığı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen yazınlarda; Çalışanların gönüllü olarak birbirine bağlılıkları ve karşılıklı ilgi düzeylerini üst düzeyde sürdürdükleri arkadaşlıklarda her iki tarafın da iş tatminlerinin, arkadaşlık ilişkilerini sürdürmeyenlere göre büyük ölçüde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Winstead ve diğlerleri, 1995).

Ayrıca, işyerinde algılanan arkadaşlık olanakları ile çalışanların iş tatmini arasında doğrudan ve pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır (Riordan ve Griffeth, 1995).

#### **2.4.2.2. Örgüt içerisindeki İş Arkadaşlığı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Örgüt içerisindeki iş arkadaşlığı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen yazınlarda; örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında genellikle pozitif korelasyon tespit edilmiş, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın kavramsal olarak birbirinden ayrıldığı vurgulanmıştır (Meyer ve diğlerleri, 2002). Ayrıca örgütsel bağlılık ile çalışanların informal iletişimleri arasında yürütölen bir araştırmada çalışanların işyerinde birbirleriyle sohbet ettiklerinde bağlılıklarında artış olduğu bulunmuştur (Anderson ve Martin, 1995).



Başka bir araştırmada işyeri arkadaşlıkları ile örgütsel bağlılık arasında cinsiyete göre herhangi bir farklılık olup olmadığı araştırılmış, cinsiyet farklılığı gözlemlenmemiş işyeri arkadaşlıkları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiş, ilgili araştırmada arkadaşlık ilişkileri başka örgütsel değişkenler ile de ilişkilendirilmiş, ancak örgütsel bağlılığa ilişkin sonuçların araştırmanın en kuvvetli bulgusu olduğu gözlemlenmiştir (Morrison,2009).

#### **2.4.2.3. Örgüt içerisindeki İş Arkadaşlığı ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi**

Örgüt içerisindeki iş arkadaşlığı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen yazınlarda; İşyerindeki arkadaşlık ilişkilerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile arasında pozitif bir ilişki, işyerindeki arkadaşlık ilişkilerinin işten ayrılma niyeti ile arasında ise negatif bir ilişki olduğuna dair bazı saptamalar bulunmaktadır.

Bir araştırmada çalışanın işyerinde ağır bir iş yükü altında çalışmadığı veya işyerindeki yakın arkadaşlarıyla sorun yaşamadığı takdirde işten ayrılma ihtimalinin azalacağından bahsetmektedir (Morrison, 2009).

Başka bir araştırmada işyerinde arkadaşlık olanaklarının yaratılması ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı negatif bir ilişki olduğu, işyerinde arkadaşlık olanakları artırıldığında ise işten ayrılma niyetinin azalacağı ifade edilmektedir (Riordan ve Griffeth,1995).

#### **2.4.2.4. Örgüt içerisindeki İş Arkadaşlığı ile Çalışma Arkadaşları Desteği ve İş Arkadaşlarından Duyulan Memnuniyet İlişkisi**

İş yaşamında çalışma arkadaşlarından algılanan destek, aynı örgütsel kademede çalışanların birbirinden aldıkları destek olarak tanımlanmaktadır (Yoon ve Lim, 1999).

Ducharme ve Martin, iş tatmini ile algılanan çalışma arkadaşları desteği arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, algılanan çalışma arkadaşları desteğinin iş doyumunu ile anlamlı olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir (Ducharme ve Martin, 2000).

Başka bir araştırma, çalışanların mesai saatleri dışında bir araya gelerek sosyal faaliyetlerde bulunmalarının, örgüt içerisinde yakın arkadaşlarla yapılan dayanışma duygusunun gelişmesine olanak sağladığı ve iş tatminini artırdığını göstermiştir (Sias,2007:96).

Bu bilgilere dayanarak işyerindeki yakın arkadaşlardan duyulan memnuniyetin genel iş tatminini etkileyeceği varsayımı öne sürülebilir. Ayrıca, iş arkadaşlıkları ile olası örgütsel sonuçlar arasında yapılan araştırmalara ait bulgular örgütlerdeki informal ilişkilerin önemli bir belirleyici etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

#### **2.5. Çalışan Memnuniyeti İle Çalışma Koşulları İlişkisi**

Örgüt içerisindeki iş koşulları veya çalışma şartları, çalışan memnuniyetine etki eden orta düzey faktörlerdir.

Çalışma şartlarının düzgün olduğu, başka bir ifadeyle işyerinin temiz, ısı, ışık, renklendirme ve nem açısından çalışan sağlığına uygun olduğu durumlarda; çalışanların bu koşullardan pozitif yönde etkilenecek iş doyumunun artması beklenir. Eğer içinde bulunulan çalışma koşulları işin uygun bir şekilde yapılmasına imkan vermiyorsa; bu durumda iş tatmini olumsuz yönde etkilenecektir (Özkalp ve Kırel, 2004: 77).

Çalışanlara yaptıkları iş üzerinde; işe müdahil olma ve kontrol etme fırsatının verilmesi, iş güvenliğinin tesis edilmesi, sosyal ilişkiler geliştirmelerine imkan tanınması, çalışma ortamının ve fiziksel koşulların iyi olması iş tatminine olumlu yönde etki etmektedir. (Edvardsson ve Custavsson, 2003).

Çalışma ortamının ve koşullarının iyileştirilmesi, hem örgütün verimliliğini artıracak, hem de çalışanlarının kendilerine değer verildiği algısını pekiştirerek çalışanların iş tatminini artıracaktır. Ancak, bazı yöneticiler çalışma ortamının ve koşullarının iyileştirilmesini gereksiz olarak değerlendirmekte ve bu çalışmaların gösterişe dönük bir çaba olarak nitelendirmektedirler (Renaud, 2002)

Çalışanların kendi yönetimlerine karşı güven duymamaları durumunda, çalışma şartları ne olursa olsun, çalışan memnuniyeti istenilen düzeyde gerçekleşmeyebilir. Yönetime karşı güven duygusunun oluşması durumunda ise, fiziksel şartlar konusunda beklentilerin azaldığı, örgütlerde kısa süreli büyük değişimlerin

yaşandığı durumlarda ise, fiziksel şartların önem kazandığı söylenebilir.

Bu kapsamda, çalışma koşulları üzerine yapılan araştırmalar iş ve çalışma koşullarının çalışanların iş tatmini üzerinde belirli bir düzeye kadar etkili olduğunu göstermektedir. Örgüt içerisinde çalışanlara sağlanan uygun çalışma koşulları çalışanların iş motivasyonları olumlu etkilerken, çalışma koşullarında meydana gelen küçük değişikliklerde çalışanların iş tatmini çok fazla olumsuz etkilenmemektedir.

## **2.6. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler**

Çalışan memnuniyetini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Araştırma kapsamında çalışan memnuniyetini etkileyen bu faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında ifade edilmiştir. Bireysel faktörler; kişilik, Meslek ve eğitim düzeyi, cinsiyet, yaş, statü, zeka ve yetenek, sosyal ve kültürel çevre olarak gruplandırılırken, örgütsel faktörler; fiziksel çalışma koşulları, işin yapısı, ücret düzeyi, ilerleme imkanı, kararlara katılım düzeyi, hiyerarşik yapı, çalışma arkadaşları, iletişim ve özendirme olarak gruplandırılmaktadır.

### **2.6.1. Bireysel Faktörler**

Çalışan memnuniyetini etkileyen temel faktörlerden biri de çalışanın kendi kişisel özellikleridir. Çalışanların sahip olduğu kişisel özellikler davranışlarını belirlemekte, buna bağlı olarak davranışların

oluşum süreci; birçok çevresel değişkenden, kişisel faktörden, tecrübelerden ve olaylardan etkilenmektedir.

Yapılan araştırmalarda kişiler arasında farklılık gösteren cinsiyet, yaş, yetenek gibi bireysel özelliklere bağlı olarak, kişinin yargı ve algılarında farklı olabileceği, dolayısıyla memnuniyet veya menuniyetsizliğinde bu kişisel özelliklerden etkilenerek farklılıklar göstereceği belirtilmiştir (Gözen, 2007).

Bu kapsamda çalışanların iş tatmin seviyelerini farklı düzeylerde etkileyebilme potansiyeline sahip olan bireysel faktörler aşağıda kısaca özetlenmiştir.

#### **2.6.1.1. Kişilik**

Kişilik, bireyi diğer insanlardan ayıran, etrafındaki olaylara karşı bir bakış açısı oluşturmasını sağlayan, algılarının, eğilimlerinin ve hayata karşı tepkilerinin bir bütünü olarak ifade edilebilir.

Kişiliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalarda, tatmin seviyesi yüksek olan çalışanların daha gerçekçi, esnek ve kararlı bir kişiliğe sahip oldukları, tatmin seviyesi düşük olan çalışanların ise gerçekçilikten uzak, zayıf ve katı bir kişiliğe sahip oldukları görülmektedir. Özgüveni gelişmiş çalışanların daha fazla tatmin oldukları belirtilmektedir (Çimen ve Şahin, 2001).

Yapılan bir araştırmada Staw, Bell ve Clausen, kişilik özelliklerinin iş tatminini etkileyeceğini savunmuş; bireylerin kişilik özelliklerini belirleyen olumlu ve olumsuz eğilimlerini çalışma ortamına taşıdıklarını, çalışma ortamındaki bilgiyi bu eğilimler doğrultusunda değerlendirdiklerini ve nihayetinde iş tatmini ya da tatminsizliği yaşadıklarını belirlemişlerdir (Kaynak, 2010).

Sonuç olarak çalışanların sahip oldukları kişilik yapısı ile örgüt içerisinde yaptıkları iş arasında olumlu yönde bir uyum gerçekleştiği zaman çalışanların iş tatmini artmakta ve örgütsel bağlılıkları pekişmektedir.

#### **2.6.1.2. Meslek ve Eğitim Düzeyi**

Literatürde eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında farklı sonuçlar ortaya koyan birçok araştırma sonucuna rastlanmaktadır.

Bazı araştırmalarda eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmazken bazı araştırmalarda eğitim düzeyi arttıca iş tatmininin azaldığına dair ters yönlü bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir. Bu durumun çalışanların aldıkları eğitim ile yaptıkları iş arasındaki uyumsuzluktan ve çalışanların beklentilerini karşılanmamasından kaynaklandığı söylenebilir.

Bazı araştırmalarda, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların ücret beklentilerinin de o ölçüde yüksek olması sebebiyle tatminsizlik yaşadıkları görülmektedir. Bazı durumlarda ise eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların, örgütsel ödüllere daha kolay erişebilmeleri ve daha

fazla ücret alabilmeleri durumunda tatmin düzeyleri de o ölçüde yükselmektedir (Batmaz, 2012).

Kişinin mesleki düzeyi yükseldikçe, tatmin seviyesi de artmaktadır. Farklı meslek düzeylerinde, farklı ihtiyaçların tatmin edildiğine dair literatürde araştırmalara rastlanmaktadır. Şöyle ki statüsü yüksek olan işlerde çalışan bireylerin, statüsü düşük olan işlerde çalışan bireylere göre daha fazla benlik tatmini yaşadıkları görülmüştür (Özcan, 2006).

Mesleki düzey ile çalışan tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmalarda ise kişilerin mesleklerinin iş doyumlarını etkilemekte olduğu görülmektedir.

### **2.6.1.3. Cinsiyet**

Cinsiyetin, çalışanların iş tatmini ile ilişkisi olabileceği düşüncesi ile birçok araştırma yapılmıştır. Literatürde, cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan araştırma sonuçlarına bakıldığında, farklı sonuçlar ortaya konulduğu görülmektedir.

Yapılan araştırmalarda çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerin en önemlilerinden birinin de cinsiyet olduğu görülmektedir. Ancak çalışan memnuniyetini etkileyen diğer faktörler sabit tutulduğunda yapılan araştırmalarda kadın veya erkeğin hangisinin yaptıkları işten daha fazla tatmin olduklarını gösteren bir bulguya rastlanmamıştır (Batmaz, 2012).

Bazı araştırmalar, kadınların erkeklerden; bazılarında erkeklerin kadınlardan daha fazla işlerinden tatmin olduklarını; bazılarında ise cinsiyet farkının iş tatmini ile doğrudan ilişkili olmadığını ortaya koymuştur.

Yapılan araştırmalar bu durumun, cinsiyet faktöründen daha çok, kadın çalışanların aynı işler için erkek çalışanlara nazaran daha az ücret karşılığında ve aynı ödüllerini kazanabilmek için daha zor koşullarda çalışmaları gerektiği hissiyatından kaynaklanabileceğini belirtmiştir (Yelboğa, 2007).

Erkek çalışanlar bir işyerinde ücret, kariyer ve yükselme olanaklarını öncelikle tercih ederken; kadın çalışanlar ise, örgütün sağladığı sosyal imkanlar ile çalışma koşullarını tercih etmektedirler (Kirel, 1999).

Helin ve Smith ise araştırmalarında, erkeklerin memnuniyet seviyesinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuca benzer bulgulara ulaşan araştırmalar bu ilişkiyi erkeklerin kadınlara oranla daha vasıflı işlerde çalışmalarına ve yüksek ücret almalarına bağlamışlardır (Çabukel, 2008).

Özetle araştırmacılar cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere yaptıkları araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşmışlardır. Nitekim bugüne kadar çalışan memnuniyeti ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan birçok araştırmada kesin bir sonuca varılamamıştır.



#### 2.6.1.4. Yaş

Literatürde yapılan araştırmaların çoğu iş tatmini ile yaş arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu yönündedir.

Yaş ile iş tatmini arasında genelde olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan birçok araştırmada, yaşın ilerledikçe çalışan memnuniyetini de artırdığını göstermektedir. Öyle ki zamanla mesleki deneyim ve tecrübelerin artması, ödüllerin çoğalması ve daha fazla finansal kaynaklara sahip olunması çalışan memnuniyeti üzerine etki etmektedir (Üstün, 2009). Dolayısıyla yaş ilerledikçe o ölçüde tatmin seviyeside yükselmektedir. Bu durum tecrübe ile uyumun doğrusal bir şekilde artıyor olması ile açıklanabilir. Aralarındaki ilişkinin 60'lı yaşlara kadar olumlu bir artış gösterdiği görülmektedir (Davis, 1998: 100; Batmaz, 2012).

Başka bir araştırmada, işe yeni başlayan genç çalışanların memnuniyet seviyelerinin daha yüksek olduğu, ilerleyen yıllarda memnuniyet seviyesinin düştüğü, çalışma hayatının sonlarına doğru ise memnuniyet düzeyinin tekrardan arttığı gözlemlenmiştir. Bu araştırmada yaş ile iş tatmini arasında U şeklinde bir ilişki olduğu saptanmıştır (Franek ve Vecera, 2008).

Türkiye'de yapılan bir araştırmada ise; yaş faktörünün çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olmasının nedeni, yaşı büyük olan çalışanların sosyal ve finansal olanaklarının görece daha fazla olmasına ve dolayısıyla aldıkları ücretlerin yaş ve kıdem olarak

kendilerinden daha küçük olan çalışanlara nazaran daha fazla olmasına bağlıdır (Emren, 2002).

Özetle, araştırma sonuçları göz önünde tutulduğunda yaşın iş tatmini ile ilişkili olduğu, yaş ilerledikçe iş tatminin arttığı söylenebilir.

### **2.6.1.5. Statü**

Literatürde yapılan araştırmaların çoğu iş tatmini ile statü arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu yönündedir. Çalışanların örgüt içerisinde statüleri yükseldikçe memnuniyet düzeyleride artmaktadır.

Statü, toplumda bir kimseye başkalarının atfettiği değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi toplum içinde böyle bir değere sahip olabilmek için her türlü gayret ve çabayı gösterecektir. Bu açıdan toplum içinde statüye sahip olan bir birey bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişki içerisinde olduğu kişilerden saygı görecektir (Gözen, 2007).

Çalışmalarının karşılığını sosyal statüsünde yükselme ve örgüt içinde saygı görme olarak, somut bir şekilde alan çalışan daha azimli bir şekilde çalışmalarını sürdürecektir (Eren, 2012: 551).

Bu kapsamda statünün elde edilmesinde yöneticilerin tutum ve davranışlarının da rolü büyüktür. Çalışanların yaptıkları iş ile ilgili olarak maddi ve manevi tatmin elde etmeleri yöneticilerin elindedir. Yöneticilerin çalışanlara yönelik olumlu tutumlarının iş tatminin

sağlanması açısından önemi büyüktür. Bu açıdan çalışanların da yöneticilerinin saygı ve sevgisini kazanabilmek için, önemli çaba ve fedakarlıklardan kaçınmayacağı söylenebilir.

#### **2.6.1.6. Zekâ ve Yetenek**

Çalışanlar; zeka ve yeteneklerini kullanmalarına olanak sağlayan işler yaptıkça ve çalışmalarını neticesinde başarılı oldukça müddetce yaptıkları işlerden tatmin olurlar (Robbins, 2000: 172).

Bir araştırmada; pek çok iş ve meslek için belli bir seviyede zeka düzeyinin olması gerektiği, belli bir zeka düzeyinin yakalanamaması durumunda ise bu durumun tatminsizliğe sebebiyet verdiği belirtilmiştir (Korman, 1978: 196; Batmaz, 2012).

Wong ve Law ise, duygusal zekânın iş tatminini olumlu yönde etkilediği, iş tatminini arttırdığı ve bu sayede iş performansına da olumlu bir etkisinin olduğunu kanıtlamıştır (Gürbüz ve Yüksel, 2008)

Özetle, zeka düzeyi ile çalışan memnuniyeti arasında doğrudan önemli bir ilişki bulunmamakla birlikte, bireyin zeka ve yeteneklerine uygun olmayan bir işte çalışması veya çalıştırılması iş tatmininin azalmasına sebebiyet verecektir.

## 2.6.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt içerisinde çalışanlara sunulan olanaklar çalışan memnuniyetinin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Yine örgüt içerisinde kabul edilebilir bir ücret düzeyinin, çalışma arkadaşlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin, örgüt içerisindeki iletişimin, ilerleme ve kariyer olanaklarının, karar alma süreçlerine katılım anlayışının, hiyerarşik yapının, fiziksel çalışma koşullarının, örgüt içi özendirici faaliyetlerin, işin yapısı ve zorluğunun, çalışanların iş tatminine önemli etkileri olduğu yapılan araştırmalar neticesinde görülmüştür.

### 2.6.2.1. Ücret Düzeyi

Çalışanların motive edilebilmesi için örgüt içerisinde sağlanan ücret düzeyi önemli bir belirleyici etkiye sahiptir. Ücret düzeyi, kişinin finansal gücünün bir göstergesi olmakla birlikte toplum içerisinde sahip olduğu sosyal statüsünde bir göstergesidir.

Ücret düzeyi çalışan memnunniyeti üzerinde çok yönlü bir etkiye sahiptir. Ücret, bir yandan kişilerin temel ihtiyaçlarını karşılamada bir araç işlevi görürken, diğer yandan kişilerin finansal gücünün bir göstergesidir. Çalışanlar aldıkları ücrete bakarak yönetimin kendileri hakkındaki düşünceleri konusunda bir fikre varırlar. Dolgun bir ücret memnuniyeti ifade ederken, düşük ücret ise memnuniyetsizliği ifade etmektedir (Özkalp ve Kırel, 2004: 76).

Ücretin, iş tatmini üzerindeki etkisinin iki farklı şekilde ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Birincisi miktar, ikincisi çalışanlar arasında kıyaslanma değeridir. Çalışanlar, aldıkları ücretin adil olmadığına ve gereksinimlerini karşılamadığına inandıklarında, çalışanların iş tatmin düzeylerinde bir düşüş yaşanır.

Çalışanların kendileriyle aynı düzeyde olan iş arkadaşlarından daha az ücret almaları ya da kendilerinden daha az yetenekli olduklarını düşündükleri çalışanlara göre ücretlerinin daha düşük olması tatminsizliğe neden olacaktır (Demir, 2012).

Yapılan bir araştırmada ücret tatminine yönelik olumsuz tutumların temel nedeninin; %21 oranında yetersiz ücret algısından ve %49 oranında adaletsiz ücret algısından kaynaklandığı görülmektedir (Gürbüz, 2007).

Başka bir araştırmada Lawyer ve Porter, ücretin çalışanların iş tatminini doğrudan etkilediğini, yönetimde herhangi bir değişiklik olmasa bile ücretlerde meydana gelecek artışın iş tatminini olumlu bir yönde etkileceğini belirtmişlerdir (Erken, 2013).

Özetle çalışanlara verilen ücret beklentileri karşılayacak düzeyde değilse bu durum memnuniyetsizliğe sebebiyet verecektir.

### **2.6.2.2. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler**

Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler; çalışanların kendileriyle benzer pozisyonda çalışan iş arkadaşları, üstleri ve astları ile sürdürdükleri ikili ilişkilerin kalite düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Gülнар, 2007: 168).

Çalışma ortamındaki diğer iş arkadaşlarının işyerinde destekleyici olup olmamaları, bilgi paylaşımında bulunup bulunmamaları da çalışanların memnuniyet düzeyine etki etmektedir (Aşan ve Erenler, 2008).

Özetle çalışanların zamanlarını birlikte geçirdikleri iş arkadaşlarının birbirlerine karşı olan tutum ve davranışları, samimiyetleri, birbirleriyle ikili dostane ilişkiler kurmaları ve aralarındaki işbirliğinin seviyesi memnuniyetlerini olumlu yönde etkilemektedir.

### **2.6.2.3. Örgüt İçi İletişim**

Örgüt içi iletişim çalışan memnuniyetini etkileyen önemli örgütsel faktörlerden biridir. Örgüt içi iletişim sayesinde çalışanlar; diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ya da üstlerinin kendilerinden neler beklediğini öğrenebilme imkanı bulmaktadırlar.

Yapılan bir araştırmada, iletişim, destek ve fark edilme ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir (Robinson, 2010).

Bir başka açıdan “iletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği ise örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. İletişimin sağlanması ise belirsizlikle başa çıkabilme olanağını vermektedir” ( Batmaz, 2012).

Örgüt içerisinde etkin bir iletişimin varlığı çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilerken; etkin bir iletişimin oluşturulamamış olması ise örgütte belirsizliğe, çalışanlarda da tatminsizliğe neden olabilir.

#### **2.6.2.4. İlerleme ve Terfi İmkânı**

Çalışanlar açısından, ilerleme olanakları en az diğer faktörler kadar iş tatmininde etkilidir.

Çalışanlar yaptıkları işlerde başarılı olduklarında doğal olarak bir yükselme beklentisi içine girerler. Örgüt içinde kariyer ve performans sisteminin daha önceden belirlenmiş olması ve adil bir terfi sisteminin varlığı çalışanların işlerine olan bağlılığını artırıp, tatmin düzeyini yükseltirken, kariyer ve performans sisteminin net bir Şekilde belirlenmediği ve adil bir terfi sisteminin olmadığı örgütlerde çalışanlar tatminsizlik yaşayacaktır (Bozkurt, 2008)

Örgüt içerisindeki yükselme fırsatları da çalışan memnuniyeti açısından önemli bir yere sahiptir. Örgüt içinde daha hızlı ve kısa sürede yaşanan terfiler çalışan memnuniyetinde önemli bir rol oynar. Ancak bu süreçte terfinin de adil bir şekilde yapılması gerekmektedir. Zira terfiyi daha fazla hak eden çalışanlar varken hak etmeyen kişilerin terfi ettirilmesi örgüt içerisinde huzursuzluk yaratacak, bu durum çalışan memnuniyetini olumsuz yönde etkileyecektir (Özkalp ve Kırel, 2004: 76).

Konu ile ilgili bir başka husus örgüt içinde ilerleyememenin yanısıra hızlı yükselmede memnuniyetsizliğe neden olabilmektedir. Öyleki yükselme iki taraflı olarak çalışanlarda memnuniyetsizlik yaratabilmektedir. Bir taraftan örgüt içinde yükselme beklentisi içinde olan, yaptıkları işlerde oldukça başarılı, yükselmeleri halinde yeni işlerin gerektirdiği sorumlulukları fazlasıyla yerine getirebilecek düzeydeki çalışanların örgüt içinde yükseltilmemeleri; yaptıkları işe ilişkin gayret ve çabalarının zayi olduğuna ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olacak bu durum da memnuniyetsizliği beraberinde getirecektir. Diğer yandan yetkinliği olmayan bir çalışanın da terfi ile ödüllendirilmesi memnuniyetsizliğe sebebiyet verecektir. Zira çalışanın yeni işlerin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirebilmesi için daha fazla ve kapasitesinin üzerinde çalışmak zorunda kalması kendisini baskı altında hissetmesine ve aşırı stres yaşamasına neden olacak bu durum da beraberinde memnuniyetsizliği getirecektir. Her iki durumun da gerçekleşmemesi için üst amirlerin adaletli ve eşit bir şekilde çalışanlarına davranması gerekmektedir.



Dolayısıyla örgüt içinde yapılacak terfi işlemlerinde tamamen liyakat gözetilmelidir. (Doğru, 2010).

Çalışan memnuniyeti üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olan örgüt içerisindeki ilerleme ve terfi olanakları, yöneticiler tarafında liyakat esasına bağlı kalınarak kullanılmalı ve adil bir şekilde çalışanların performansları göz önünde bulundurularak yapılmalıdır. Beklentilerin karşılanamaması durumunda çalışanların memnuniyetsizliğine sebebiyet verilebilir.

#### **2.6.2.5. Çalışanların Kararlara Katılım Düzeyi**

Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerden bir diğeri de çalışanların kararlara katılım düzeyidir. Çalışan memnuniyeti, çalışanların karar alma süreçlerine katılma derecesi ile doğrudan ilişkilidir. Bu faktör aynı zamanda çalışanların idari kararlara da katılma yetkisini içermektedir.

Yöneticilerin, örgüt içinde alınacak kararlara çalışanlarını da dahil etmeleri çalışan memnuniyeti üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır. Yapılan çalışmalarda, katılımcı bir çalışma ortamının yaratıldığı örgütlerde, çalışanlarının doğrudan karar alma süreçlerine katılımına izin veren yönetimlerin, çalışanlar üzerinde daha etkili bir iş tatmini yarattığı sonucuna ulaşılmıştır (Özkalp ve Kırel, 2004: 77).

Çalışanların karar alma süreçlerine katılım seviyeleri arttıkça, örgütün değerlerine olan bağlılıkları da artmaktadır (Çakar ve Ceylan, 2005). West ve Smith bu faktörü; çalışanların işlerini yaparken sahip

oldukları otorite ve örgüt içerisinde söz sahibi olma derecesi ile açıklamaktadır. (Karaman ve Altunoğlu, 2007).

Sonuç olarak çalışanların örgüt içerisinde karar alma süreçlerine katılım düzeyleri arttıa iş tatminleri de bu durumdan olumlu yönde etkilenecektir.

#### **2.6.2.6. Hiyerarşik Yapı ve Yönetim Tarzı**

Yöneticilerin alışanlar üzerindeki tutum ve davranışları çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerden biridir. Çalışanlar kendileri ile alakadar olan, alınan kararlara katılımı teşvik eden, eşit ve adil bir şekilde davranan, çözüm odaklı yöneticileri tercih etme eğilimindedirler.

Yöneticilerin alışanlarının değer yargılarını önemsemesi, kişiliklerine saygı duyması, çalışanlarına karşı içten ve samimi bir şekilde davranması, karşılaşılan sorunlara hızlı zmler bulması, örgüt içinde karşılıklı etkin bir iletişim ortamının hakim kılınması, çalışanların yöneticilerine karşı olan sadakatini perçinleyerek görev ve sorumluluklarını büyük bir moral ve motivasyonla yerine getirmelerine katkı sağlayacaktır (Hekim, 2002). Diğer yandan örgüt içinde her yaptıkları kontrol edilen ve kendi başlarına karar veremeyen çalışanlar ise zaman içerisinde moral ve motivasyonlarını kaybederek iş tatmininden uzaklaşacaklardır (Yıldırım, 2004; Batmaz, 2012).

Yapılan araştırmalar beşeri ilişkilere öncelik veren yöneticilerin çalışanlar üzerinde işe öncelik veren yöneticilere göre daha fazla etkili olduklarını ve tatmin seviyesini daha fazla arttırdıklarını göstermektedir. Öyle ki beşeri ilişkilere öncelik veren yöneticilerin çalışanları, yöneticilerini içten ve samimi ilişkiler kuran, çalışanlarının bireysel gelişimlerine katkı sağlayan kişiler olarak algılarken; işe öncelik veren yöneticilerin çalışanları, yöneticilerini işe yönelik hedeflerini gerçekleştirmede kendilerine yardımcı olan, örgüt içinde yükselme, kariyer ve ücrete ilişkin ödüllere erişmelerini sağlayan kişiler olarak algılamaktadırlar. (Saklan, 2010)

Buradan hareketle, örgüt yönetiminin, örgüt içerisindeki hiyerarşik yapının, yöneticilerin tutum ve davranışlarının çalışanların işe tatmini üzerinde önemli belirleyici bir etkisi olduğu söylenebilir.

#### **2.6.2.7. Fiziki alışma Koşulları**

Fiziki alışma koşulları, çalışan memnuniyetini etkileyen önemli faktörlerden biri olup, fiziki çalışma koşulları ile çalışan memnuniyeti arasındaki pozitif yönlü bir ilişki vardır. Fiziki ortamın çalışmaya elverişli olması, performansı artırarak örgütsel amaçların daha hızlı gerçekleştirilmesine imkan sağlayacak, bu durum da işe tatmini üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır. Fiziki ortamdaki çalışmaya engel durumlar ise strese neden olarak çalışanlarda tatminsizliği yol açacaktır (Babacan, 2000; Erken, 2013).

Yetersiz ısınma, yetersiz havalandırma, yetersiz ışıklandırma, gürültü gibi fiziki çalışma koşulları altında çalışanlar bir takım sağlık sorunları ile karşı karşıya gelebilmektedir, aynı zamanda bu durum çalışan memnuniyetine olumsuz yönde etki edebilir.

Örgüt içerisinde, istenmeyen sonuçların yaşanmaması için diğer koşulların yanında fiziksel çalışma koşullarının çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını olumsuz etkilemeyecek şekilde düzenlenmesi ve gerektiğinde uzman kişilerinden destek alınması gerekmektedir.

#### **2.6.2.8. İşin Yapısı**

İşin yapısı, çalışan memnuniyetini etkileyen örgütsel faktörlerden biridir. Çalışanların yaptıkları işin ilgi çekici olması, işlerini yaparken kendilerini olumlu hissetmeleri, işin kendini tekrar eden monoton bir yapıda olmaması ve sosyal bir statü sağlaması çalışanların memnuniyet algısını artırır.

Yapılan araştırmalar neticesinde çalışanların önemli bir kısmının her gün benzer şekilde kendi kendini tekrarlanan sıkıcı işlerde çalışmak istemedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan işin monoton bir yapıda olması çalışanların yaptıkları işten sıkılmalarına ve işi angarya olarak algılamalarına sebebiyet vermektedir. Dolayısıyla kendi kendini tekrarlayan işlerin sayısının azaltılması çalışan memnuniyetini artıracaktır (Ateş, 2005; Gezici, 2007; Batmaz, 2012).

### **2.6.2.9. Örgütün Büyüklüğü**

Örgütlerde tatminsizliğe neden olan faktörlerden biride örgütün büyüklüğüdür. Örgütteki üst kademe yöneticiler ile çalışanlar arasında mesafe artıkça, ikili ilişkiler zorlaşmakta, bunun sonucunda da yönetici - lider algısı zayıflamakta, örgüt içinde klikleşmeler, moral ve motivasyon bozuklukları artmaktadır. Görece olarak daha küçük ölçekli örgüt yapılarında birim yöneticilerinin çalışanlarıyla daha fazla ilgilenme imkanı bulabilmeleri çalışanların tatmin düzeyi üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır.

Örgüt büyüklüğünün çalışan davranışları üzerindeki etkisi olumludan ziyade genel olarak olumsuzdur. Örgüt yapısı büyüdükçe çalışan tatmini azalmakta, ortaya çıkan tatminsizlik ise çalışanları işte devamsızlık yapmaya itmektedir. Büyük örgütsel yapılarda, çalışanların birbirleri ile ve örgütle adaptasyon süreci karmaşıklaşır, işe karşı direnç artar ve verimlilik azalır (Keçecioğlu, 2008).

### **2.6.2.10. Mobbing ( Psikolojik Taciz )**

Son yıllarda çalışan memnuniyetini olumsuz etkileyen unsurlardan biri de örgütlerde çalışanlara yönelik uygulanan psikolojik taciz ve mobbing faaliyetleridir. Örgüt içerisinde istenmeyen çalışanlara yönelik gerek yöneticiler gerekse iş arkadaşları tarafından yürütülen; zor durumda bırakma, baskı uygulama, yıldırma, tehdit etme, ötekileştirme gibi süreklilik arzeden olumsuz tutum ve

davranışlar psikolojik taciz ve mobbing faaliyetleri kapsamında değerlendirilmektedir.

Psikolojik taciz, örgüt içerisinde çalışanları demotive eder, gerek fizyolojik gerekse psikolojik olarak kişiyi yıpratır ve tatminsizliğe neden olur. Kişiyi işten ayrılma sürecine kadar getirebilir. Bu durum orta vadede örgütün performansını da olumsuz yönde etkileyecektir.

## **2.7. Çalışan Memnuniyetsizliğinin Olası Sonuçları**

Çalışan memnuniyetsizliğiyle ilgili olarak literatür incelendiğinde olası sonuçlara ilişkin çeşitli sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. Bu sınıflandırmalar incelendiğinde çalışan memnuniyetsizliğinin olası sonuçlarını temelde iki ayrı gruba ayırabilmek mümkündür. Bunlar; çalışan memnuniyetsizliğinin örgütsel sonuçları ve çalışan memnuniyetsizliğinin bireysel sonuçlarıdır.

### **2.7.1. Örgütsel Sonuçlar**

Çalışan memnuniyeti örgüt açısından büyük bir öneme sahiptir. Çalışan tatminsizliğinin örgüte yönelik sonuçları arasında, işe geç kalma ve devamsızlık, iş gücü devri, öfke ve sabotaj, performans düşüklüğü yer almaktadır.

### 2.7.1.1. İŖe Geç Kalma ve Devamsızlık

İŖ tatminsizliğinin olası örgütsel sonuçlarından biri iŖe geç kalma ve devamsızlıktır. Johns'a göre devamsızlık, haber vermeden daha önceden planlanmış olan bir iŖi yapmamak olarak ifade etmektedir (Johns, 2009: 272; Demir, 2012).

alıŖanların sürekli iŖe geç kalmaları veya devamlı mazeretsiz devamsızlık yapmaları örgütün verimliliğine olumsuz yönde etki etmekte, bu durum alıŖanların kendilerinde de kiŖisel bir takım problemlerin ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir.

Yapılan araŖtırmalarda yaptığı iŖten tatmin olmayan bazı alıŖanların iŖe geç gelmeye baŖladıkları, daha sonra devamsızlık sayılarında artış yaŖandıđı ve en sonunda da iŖten ayrıldıkları görülmüŖtür. Ŗayet alıŖan kiŖi devamsızlık davranıŖını etik bulmuyorsa devamsızlık yerine direk iŖten ayrılmayı da tercih edebilmektedir. Diğer yandan örgüt için gösterilen bir takım çabaların karŖılıđında beklentilerin karŖılanmaması durumunda da alıŖanların devamsızlık yapma eğiliminde olduğu görülmüŖtür. (akır, 2006; Demir, 2012).

İŖe devamsızlık bazen olumlu sonuçlarda ortaya çıkarabilmektedir. Ŗöyleki, aşırı stres sebebiyle memnuniyeti azalan ve motivasyonu düşen alıŖanın rahatlamasına ve tekrar iŖe döndüğünde daha üretken olmasını olanak sağlamaktadır.

### **2.7.1.2. İş Gücü Devir Hızı**

İşgücü devir hızı, belli bir dönemde işten ayrılan çalışanların, ortalama çalışan sayısına oranı olarak ifade edilmektedir.

İşgücü devri ile ilgili yapılan bir çok araştırma, işten ayrılma davranışının çalışan memnuniyeti ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermiştir. İşten ayrılma davranışı, çalışanların çalışma ortamı ve koşullarından memnun olmamaları durumunda gösterdikleri davranışlardan biridir.

Weitz ve Nickols, yaptıkları bir araştırmada işgücü devri ile çalışan memnuniyeti arasında ters yönde bir ilişkinin olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmaya göre; bir örgütte çalışan memnuniyeti düşük ise işgücü devri yüksek, çalışan memnuniyeti yüksek ise işgücü devrinin de düşük olacağını belirtmişlerdir (Akıncı, 2002).

Sonuç olarak, bir örgütte iş gücü devir hızının fazlalığı çalışan tatminsizliğine neden olacak ve örgütün devamlılığı açısından sorun yaratacaktır. Dolayısıyla örgüt içerisinde iş gücü devir hızının düşürülebilmesi ve iyi bir çalışma ortamının yaratılabilmesi için bir takım aksiyonlar alınması gerekmektedir

### **2.7.1.3. Öfke ve Sabotaj**

Örgütlerde öfke ve sabotaj, karşılıklı etkileşim ile ortaya çıkan, hem örgüt hem de çalışanlar için yıkıcı etkiye sahip olumsuz bir durumdur.



Çalışanların örgütlerine yönelik bir takım olumsuz his ve duyguları, iş dışı davranışların ortaya çıkmasına, örgüte ait gizli bilgileri 3. kişilerle paylaşmasına, işyerine ait makine, teçizat, demirbaş gibi ekipmanları işe yaramaz hale getirip zarar vermesine, işyerinde dedikodu yapıp huzursuzluk çıkarmasına neden olabilmektedir. (Sezgin, 2009).

Çözüm olarak örgüt içinde bu tür davranışları önleyici tedbirler alınmalı ve çalışanların iş tatminini yükseltecek çalışmalar yapılması sağlanmalıdır.

#### **2.7.1.4. İşte Performans Düşüklüğü**

Çalışanların performansı, memnuniyet düzeyleri ile yakından ilişkilidir. Yapılan araştırmalar memnuniyet seviyesi yüksek çalışanların, görevlerini yaparken daha fazla çaba harcadıklarını ve örgüte daha fazla katkı sağladıklarını göstermektedir (Kök, 2006).

Başka bir araştırmada performans ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin düşük olduğu, çalışan memnuniyetin daha ziyade devamsızlık, tükenmişlik, iş kazaları, meslek hastalıkları gibi etkenler üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Saklan, 2010).

Sonuç olarak iş tatmininin sağlanması örgüt içerisinde çalışanların daha etkin faaliyette bulunmasına sağlayacak, iş performansı ile verimliliğini artıracaktır.

## 2.7.2. Bireysel Sonuçlar

alışan memnuniyeti bireyin kendi benliği açısından da büyük bir öneme sahiptir. İş tatminsizliğinin çalışanların kendilerine yönelik olumsuz sonuçları arasında, stres, tükenmişlik, işe yabancılaşma ve dikkat eksikliği de yer almaktadır.

### 2.7.2.1. Stres

Stres, “bireyin yaşadığı çevreden kendisine yönelen istemlerle, kendi değerleri, tutumları, gereksinimleri, yetenekleri ve becerileri arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan bedensel ve sosyopsişik bir gerilimdir” (Demir, 2012).

Stres zerine yapılan bir çalışmada örgütsel stresin nedenleri; “kötü yönetim, uzun çalışma saatleri, monotonluk, rol belirsizliği, rol atışması, kişisel rol uyumsuzluğu, kurumun yapısı, iş ilişkileri, katılım, görev çelişkisi, aşırı iş yükü, iş güvensizliği, st yönetimin ilgisizliği, düşük ücret, vardiya çalışması, başarısızlık korkusu, işten atılma, şirket ile çalışan değerleri arasındaki farklılıklar, örgütsel liderlik, emeklilik, aşırı veya yersiz terfi, kimlik kaybı, motivasyon yetersizliği, iş kazaları, hava kirliliği, gürültü, adaletsiz kontrol sistemleri, performansla ilgili yetersiz, hatalı geri besleme, iş dizaynı, vb.” olarak sıralanmaktadır (Gibson ve Ivancevich, 2009: 55).

Tüm bu olumsuzlukların minimize edilebilmesi için öncelikle yöneticilerin strese sebebiyet verebilecek tüm kaynakları tespit etmeleri ve bu etkenlerin örgütsel stresi azaltacak şekilde yeniden düzenlemeleri gerekmektedir.

### **2.7.2.2. Tükenmişlik**

İş tatminsizliğinin olası bireysel sonuçlarından biri de tükenmişliktir. Tükenmişlik, stres altında uzun süreli çalışma sonucunda insan davranışlarında ortaya çıkan hem psikolojik hem de fizyolojik bir çöküntü olarak tanımlanabilir (Erol ve diğerleri, 2008).

Çalışan memnuniyeti ile tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bazı araştırmalarda çalışan memnuniyeti ile tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki olduğu görülürken, bazı araştırmalarda ise çalışan memnuniyeti ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Berberoğlu ve Sağlam, 2010).

Buradan hareketle yoğun bir çalışma ortamı altında çalışanların stresle baş edememeleri sebebiyle zaman içerisinde örgütlerine karşı olan bağlılıklarının azaldığı ve tükenmişlik eğilimiyle karşı karşıya kaldıkları görülmektedir.

### **2.7.2.3. İşe Duyarsızlık ( Yabancılaşma )**

İş tatminsizliğinin bireysel sonuçlarından biri de işe duyarsızlaşma başka bir ifadeyle yabancılaşmadır. İşe duyarsızlık hem çalışanlar için hem de örgütün verimliliği ve devamlılığı açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkaran bir durumdur.

İşe duyarsızlık (yabancılaşma), örgüt içerisinde pasifize olarak hiçbir karar alma sürecine katılmayarak, sorunlara ilişkin çözüm önerileri sunmayarak çalışma şartlarının kötüleşmesine göz yumma davranıştır. Bu davranış, örgüt içerisinde verim düşüklüğü, işe devamsızlık oranlarında artış, hata oranlarında artış gibi durumlarla kendini gösterir (Doğan, 2009).

Özetle işe yabancılaşma; işten tatminsizlik, iş stresi, depresyon ve diğer birçok psikolojik rahatsızlıklarla, işten ayrılmalara ve kaytarmalara, verimin ve performansın düşmesine neden olmaktadır.

### **2.7.2.4. Dikkat Eksikliği ve Hata Yapma Eğilimi**

İş tatminsizliğinin olası sonuçlarından biri de dikkat eksikliği ve hata yapma eğilimidir. Çalışanlar yaptıkları işten tatmin olamamaları durumunda yaptıkları işe karşı duyarsızlaşmakta ve yaptıkları işi bir zorunluluk olarak algılamaya başlamaktadırlar.

Tatminsizlik sonucu çalışanların işe ilişkin süreçlere karşı kayıtsız davranmaları işe konsantre olamamalarına, dikkatlerinin dağılmasına ve hata yapma eğilimlerinin artmasına neden olmaktadır.

## **2.8. Çalışan Memnuniyeti Ölçüm Teknikleri**

Çalışanların memnuniyet düzeyinin belirlenmesi örgütsel anlamda büyük önem taşımaktadır. Özellikle çalışan ihtiyaçların belirlenmesi ve sorunların tespit edilmesi gibi konularda bilgi sahibi olmayı sağlayacaktır. Literatür incelendiğinde çalışanların iş tatminini ölçmeye yönelik olarak aşağıda ölçeklerin geliştirildiği görülmektedir.

### **2.8.1. Minnesota İş Tatmin Ölçeği**

Çalışanların iş tatminini ölçmeye yönelik geliştirilmiş olan tatmin ölçeklerinin arasında en çok kullanılan ve en popüler olan 1967 yılında Weis ve arkadaşları tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmin Anketidir. MSQ, 20 boyuttan oluşan kısa formu ve 100 maddeden oluşan uzun versiyonu ile iki farklı ölçekten oluşmakta, hem dışsal hem içsel anlamda genel iş tatminini ölçmektedir (Spector, 1997; Çabukel, 2008).

Ölçekte kullanılan alt boyutlar, yönetim ilişkileri, çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, ücret, başarıma, tanınma, statü, terfi, yeteneklerden faydalanma, sorumluluk, otorite, örgüt politikaları, güvenlik, gerçekleştirilen faaliyetler, bağımsızlık, yaratıcılık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, teknik yardım ve değişikliktir.

Minnesota İş Tatmin Ölçeği, Çok Memnunum, Memnunum, Kararsızım Memnun Değilim ve Hiç Memnun Değilim ifadelerinden oluşan 5 aşamalı Likert tipi bir ölçektir.

### **2.8.2. İş Tanımlama İndeksi**

İş Tanımlama İndeksi (Job Descriptive Index), işin beş boyutu üzerinden çalışan tatminini ölçen, puanlaması ve uygulanması kolay olan güvenilirliği tüm dünyada kabul görmüş bir ölçektir. 1969'da Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilmiştir. 21 farklı endüstriden 18 işletme üzerinde yapılan araştırmalarla geçerliliği ortaya konmuştur. 1982 yılında Johnson, Smith ve Tucker tarafından güvenilirlik ve geçerlilik yönünden incelenmiş ve özgün çalışmalarla uygun sonuçlar elde edilmiştir. Ayrıca, 1982 yılından sonra bu ölçek Johnson, Smith ve Tucker'in yapmış olduğu çalışmalarla üçlü formattan beşli formata dönüştürülmüş ve daha sağlıklı sonuçlar verdiği belirtilmiştir (Nagy, 2008; Çabukel, 2008).

Smith ve arkadaşlarının geliştirdiği bu ölçekte çalışanın işi hakkındaki kişisel duyguları değil, iş karakteristiklerini vurgulaması söz konusudur. İş tanımlama indeksi, 9 ile 18 madde arasında değişen alt ölçekten, ve “Evet”, “Hayır” “Bilmiyorum” olmak üzere üç cevap şikkından oluşan ve kesit boyutunda iş tatminini ölçümünde kullanılan bir ölçektir.

Yapılan bir araştırmada çalışanların işten ayrılma ve işgücü devri ile ilgili eğilimlerinin tespit edilmesinde iyi bir ölçüm tekniği olduğu belirlenmiştir (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 43).

### **2.8.3. Porter - İş Tatmin Anketi**

Porter, çalışan memnuniyetini etkileyen bir çok farklı boyutu ele alarak çalışanların memnuniyet ve memnuniyetsizliğini ölçen bir soru formu geliştirmiştir. Porter'in Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından hareketle oluşturduğu bu ankette, işgörenler içinde buldukları koşullar ile olmasını istedikleri ideal koşulları karşılaştırmaktadırlar (Çabukel, 2008).

Porter, ölçek geliştirme sürecinde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki temel fizyolojik gereksinimler, güvenlik ihtiyacı, sevgi ve aidiyete ilişkin gereksinimler üzerinde durmuştur. Porter bu ölçekle idealize edilen koşullar ile çalışanlar tarafından algılanan koşullar arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışmıştır (Tarlan ve Tütüncü, 2001).

Ölçek özellikle yönetici konumundaki çalışanların sorunlarına ilişkin özel sorulardan oluşmaktadır.

### **2.8.4. Brayfield ve Rothe - Çalışan Tatmin Ölçeği**

Brayfield ve Rothe tarafından geliştirilen bu ölçek “Çok Mutluyum” dan “Çok Mutsuzum”a 5 aşamalı likert tipi çalışan memnuniyet ölçeğidir. Bu ölçek 20-30 maddeden oluşmakta ve işe ilişkin farklı alt boyutlarında çok genel bir değerlendirme yapmaktadır (Brayfield ve Rothe, 1951: 307-311; Çabukel, 2008).

### **2.8.5. Hackman ve Oldham - Çalışan Tatmin Ölçeği**

Çalışan tatmin ölçeği çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti ölçmek amacıyla 1975 yılında Hackman ve Oldham tarafından geliştirilmiş, 14 maddeden oluşan ve “Katılıyorum” dan “Katılmıyorum” a kadar sıralanan 5 seçenekli bir likert tipi çalışan memnuniyet ölçeğidir. Aynı zamanda, çalışanların iş karakteristikleri hakkındaki düşüncelerini ortaya koyduğu ve yöneltilen soruların yaptıkları işi ne ölçüde tanımladığını belirttikleri bir rapordur (Yüksel ve Çakar, 1999).

Hackman ve Oldham’ın geliştirdiği çalışan tatmin ölçeği beş seçenekten oluşan 14 maddeli bir derecelendirme ölçeğidir. Bu ölçek işyerindeki fiziki çalışma ortamı, iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler, ücrete ilişkin beklentiler, bireysel faktörler, ve örgütte uygulanan politikalarından oluşturmaktadır (Keser, 2006: 152).

Geliştirilen bu ölçek bir taraftan örgüt içindeki doyum ya da doyumsuzluklarla ilgili bilgiler edinilmekte, aynı zamanda adil ücret, iş arkadaşları ve yönetimle ilişkiler, örgüt içindeki iletişim hakkında bölümler arası doyum ve doyumsuzluk düzeyini belirlemeye yardımcı olmaktadır.

### **2.8.6. Spector - Çalışan Tatmin Ölçeği**

Spector’un Çalışan Tatmin Ölçeği her boyutu 4 maddeden oluşan toplam 9 boyutlu 36 maddelik bir değerlendirme ölçeğidir. Bu ölçek; işin yapısı (1), işin yapılış şekli (2), iş arkadaşlarıyla olan



ilişkiler (3), iletişim (4), kişisel performansa dayalı ödüllendirme sistemi (5), örgütün sağladığı sosyal haklar (6), örgüt içerisinde yükselme olanakları (7) ücrete ilişkin beklentiler (8) ve denetim (9) olmak üzere dokuz boyuttan oluşur (Yelboğa, 2012).

### **2.8.7. Ivancevich ve Donnely - Çalışan Tatmini Ölçeği**

Ivancevich ve Donnely'in çalışan tatmin ölçeği "Dokuz yargıdan oluşan bir tatmin ölçeğidir." (Rodgers ve diğerleri, 1994; Çabukel, 2008). Çalışanlara yöneltilen bu yargılar şu şekilde ifade edilmektedir.

- Yapmakta olduğum iş, sahip olduğum yetenek ve becerilerimin artmasına imkan tanımaktadır,
- Yapmakta olduğum iş, organizasyon içinde bana ilerleme fırsatı vermektedir,
- Yapmakta olduğum iş, amaç ve hedeflerimi gerçekleştirmeme imkan sağlamaktadır,
- Yapmakta olduğum iş, örgüt dışındaki insanlar tarafından önemsenmektedir.
- Yaptığım için örgütün başarısında önemi büyük değildir,
- Yapmakta olduğum iş, karmaşık değildir.
- Yapmakta olduğum iş, eğitimim ve önceki iş tecrübelerimi kullanmama izin vermektedir.
- Yapmakta olduğum iş, örgütteki diğer çalışanlar tarafından desteklenmektedir,

## **2.9. Çalışan Memnuniyetini Artırmaya Yönelik Uygulamalar**

Örgüt içerisindeki genel memnuniyet düzeyini artırmaya yönelik olarak çalışanların ve örgütün amaçlarının uyumlulaştırılması gerekmektedir. Böylelikle örgüt içerisinde arzu edilen memnuniyet düzeyine ulaşılabilecek, bu durum verimliliğe ve performans artışına imkan sağlayacaktır. Bu kapsamda çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik uygulamalar bireysel ve örgütsel olmak üzere ayrı başlıklar altında incelenecektir.

### **2.9.1. Bireysel Uygulamalar**

Çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik bireysel uygulamalar; çalışanların yaptıkları işe yaklaşımlarını geliştirmek amacı ile iş çeşitlendirme, iş genişletme, işin basitleştirilmesi ve iş rotasyonu olarak 4 alt başlıkta değerlendirilecektir.

#### **2.9.1.1. İş Çeşitlendirme**

Çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik bireysel uygulamalardan biri iş çeşitlendirmedir. İş çeşitlendirme, işin içeriğinin işleri daha anlamlı ve çekici hale getirerek çalışanlara daha çok sorumluluk yükleyecek, kişisel gelişimlerine katkı sağlayacak şekilde değiştirilmesidir (Çabukel, 2008).

İş çeşitlendirmeyle çalışanların sadece işi yapmalarını sağlamayı değil, aynı zamanda onları planlayabilmelerini, yönlendirebilmelerini ve kontrol edebilme sorumluluğuna da

vermektedir. İş zenginleştirmenin amacı çalışanların kendilerini işe adanmalarını ve işlerini severek yapmalarını sağlamaktır (Demir, 2007: 156).

İş zenginleştirme çalışmaları çalışana kendini gerçekleştirme olanaklarını sunar. Yetenek ve yaratıcılığını daha fazla kullandığı bir ortam yaratır. Böylece çalışanın kendine olan güveni artarak, işinden daha fazla memnuniyet duyar.

### **2.9.1.2. İş Genişletme**

Çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik bireysel uygulamalardan biri de iş genişletmedir. İş genişletme, “aşırı iş bölümünün neden olduğu stresi azaltmak için bir çalışanın tek ve küçük bir iş yapmak yerine birbirine benzer işleri yapmasına olanak sağlayan yeni bir düzenlemeye gitmektir” (Sabuncuoğlu, 1995: 128; Çabukel, 2008).

İş genişletmeyle verimlilik artışı ve iş tatmininin artacağı öngörülmektedir. Ancak bazı çalışanlarca bu durum daha fazla iş yükü olarak da algılanabilmektedir.

### **2.9.1.3. İşin Basitleştirilmesi**

Çalışanların memnuniyet düzeyini artırmaya yönelik bireysel uygulamalardan biri olan işin basitleştirilmesi iş genişletmenin tersidir. İşin daha küçük parçalara ayrılarak çalışanların bir konuda uzmanlaşmalarını ve buna bağlı olarak verimlilik artışını esas alır.

Ancak uzun vadede çalışan aynı işi yapacağından iş monotonlaşabilir ve bu durum iş tatminsizliğine neden olabilir.

#### **2.9.1.4. İş Rotasyonu**

İş rotasyonu, çalışanlara örgüt içerisinde farklı birimlerde ve değişik alanlarda bilgi, beceri ve tecrübe kazandırmayı amaçlayan, çalışanlar arasında monotonluğu ortadan kaldırmak için yapılan iş değişikliğidir.

İş rotasyonu ile monotonluğun azaltılması, çalışanların başka beceri ve yetenekler edinmesi, değişik işler yapması ve yeni işler öğrenmesi amaçlanmaktadır. Böylelikle çalışanlar, ortaya çıkan ürün veya hizmete sağladıkları katkı ölçüsünde motive olacak, yeni çalışma ortamlarında yeni çalışma arkadaşları edinmeleri sosyalleşmelerine de katkı sağlayacaktır (Eren, 2012: 258).

Birbirini tekrar eden, standart ve monoton bir iş yapısı çalışanlarda tatminsizliğe neden olmaktadır. Monotonluğun ve işte standartlaşmanın neden olduğu olumsuz durumları ortadan kaldırmak için yöneticiler, çalışanlar ve işler arasında rotasyon yapılmalıdır.

#### **2.9.2. Örgütsel Uygulamalar**

Çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik örgütsel uygulamalar; ücret artışı, ekonomik faktörler, değer ve statü, psikolojik güvence, çalışma özerkliği, amaç birliği, etkin iletişim ve koordinasyon, karar alma süreçlerine katılım, motivasyon ve

yaratıcılığı destekleme, örgüte ve işe uygun eleman seçilmesi, örgütsel destek sağlama ve personel güçlendirme olarak 12 alt başlıkta değerlendirilecektir.

### **2.9.2.1. Ücret Artışı**

Çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik örgütsel uygulamalardan biri ücret artışıdır. Yapılan birçok araştırmada çalışanın emeğinin parasal karşılığı olan ücret, memnuniyetin veya memnuniyetsizliğin bir nedeni olarak görülmektedir.

Emek yoğun sektörlerde ücretin, çalışan memnuniyeti üzerinde önemli bir belirleyici etkisi vardır. Buradan hareketle emek yoğun örgütler çalışan memnuniyetinin sürekliliğini sağlama konusunda doğru ücret politikaları geliştirmelidirler.

### **2.9.2.2. Ekonomik Faktörler**

Çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik olarak kullanılan örgütsel uygulamalardan biri de ücret dışında örgütün çalışanlarına sağladığı prim, ikramiye, servis gibi diğer ekonomik katkılardır.

İşe gidip gelirken ücretsiz servis kolaylığının sağlanması, ücretsiz yemek imkanlarının olması, hem çalışanların ekonomik anlamda maddi bir kazanç elde etmelerine olanak sağlayacak, hem de örgüte olan bağlılıklarını pekiştirerek iş tatmini sağlayacaktır (Eren,2012:246).

Böylelikle örgüt tarafından ücret dışında sağlanan bu tür ekonomik katkılarla çalışanların iş tatmininin arttırılması sağlanacaktır.

### **2.9.2.3. Psikolojik Güvence**

Çalışan memnuniyetini arttırmaya yönelik örgütsel uygulamalardan biri de çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmelerinin sağlanmasıdır.

Yapılan araştırmalarda fizyolojik ihtiyaçların tatmin edildikçe azaldığı, psikolojik ihtiyaçların ise tatmin edildikçe arttığı ifade edilmektedir. Psikolojik olarak iş tatmininde sürekliliğin sağlanabilmesi halinde, bu durum çalışanların verimliliğine ve performansına pozitif yönde etki edecek, çalışanların örgütsel bağlılıkları artacak ve kendilerini güvende hissetmelerine olanak tanıyacaktır (Poyraz ve Kama, 2008).

### **2.9.2.4. Çalışma Özerkliği**

Çalışan memnuniyetini arttırmaya yönelik örgütsel uygulamalardan biri de çalışanlara çalışma özerkliği tanınmasıdır.

Çalışanların monoton olmayan işler yapıp kendi başlarına özgürce çalışabilmeleri onların kendi yetenek ve becerilerinin ortaya çıkmasına imkan tanıyacaktır. Çalışma saatlerinden ziyade iş ve proje odaklı, işin tamamlanmasını yönelik çalışanların kendi kararlarını alıp

uygulayabilecekleri bir çalışma ortamının yaratılması çalışan memnuniyetinin sağlanması katkı sağlayacaktır (Akpınar, 2011).

### **2.9.2.5. Amaç Birliği**

Çalışan memnuniyetini sağlamaya yönelik örgütsel uygulamalardan biri de amaç birliğidir. Örgütün ve çalışanların aynı amaç etrafında toplanmaları çalışanın örgüte bağlılığının en önemli göstergelerinden biridir.

Çalışanların çalıştıkları örgütlerin değer yargılarını reddetmesi durumunda örgütlerine karşı bir bağlılık içerisinde olmaları beklenemez. Dolayısıyla, çalışanların amaçları ile örgütün amaçlarının öncelikle örtüşmesi gerekmektedir. Bu kapsamda çalışanların buldukları örgütlere bağlılık duymalarının ilk şartı örgütlerinin değerlerini kabullenip, uyum sağlamalarıdır.

### **2.9.2.6. Etkin İletişim ve Koordinasyon**

Çalışan memnuniyetini sağlamaya yönelik örgütsel uygulamalardan biri olan etkin iletişim ve koordine olma, örgütü bir arada tutan, çalışanlar arasındaki ilişkiyi düzenleyen ve örgüte bağlılığı sağlayan unsurların başında yer almaktadır

Çalışan memnuniyeti ile ilgili yapılan araştırmaların bir kısmında, çalışan memnuniyetsizliğine sebep olan unsurlardan birinin de iletişim ve koordinasyon eksikliği olduğu ifade edilmektedir. Çünkü iletişim sayesinde çalışanlar örgütte kendilerinden neler

beklendiği, yöneticilerinin veya diğer iş arkadaşlarının kendileri hakkında neler düşündüğü, işlerin nasıl yürütülmesi gerektiği konusunda bilgi sahibi olurlar.

Buradan hareketle örgüt içerisinde iş tatmininin sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için etkin bir iletişimin sağlanması gerekmektedir.

### **2.9.2.7. Karar alma Süreçlerine Katılım**

alışan memnuniyetini artırmaya yönelik örgütsel uygulamalardan biride çalışanların karar alma süreçlerine katılımıdır. Yapılan araştırmalar, karar alma süreçlerine alışanlarında katılımının sağlanması, çalışanların performans ve iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisinin olacağını göstermektedir (ekmecelioğlu, 2005).

Allen, Shore ve Griffeth'in yaptıkları bir çalışmada, çalışanların karar alma süreçlerine katılımlarının çalışan memnunniyeti ile örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu göstermiştir (Demircan ve Yıldız, 2009).

Bu kapsamda çalışanların karar alma süreçlerine katılımını teşvik etmek hem çalışan memnuniyetinin sağlanmasına katkı sağlayacak hem de örgütün verimlilik ve performansa ilişkin hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır.



### **2.9.2.8. Motivasyon ve Yaratıcılığı Destekleme**

Çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik örgütsel uygulamalardan biri de çalışanların motive edilmesi ve yaratıcılığın desteklenmesidir. Örgütsel motivasyonun temelinde örgütün amaçları ile çalışanın amaçlarının uyumlaştırılması vardır. Böylelikle hem örgüt hem de çalışan gerek verimlilik gerekse ortaya konulan performans açısından daha faydalı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu amaçla örgütlerde motivasyonu artırıcı faktörler kullanılmaktadır.

Yaratıcılığın desteklenmesiyle ilgili olarak yapılan araştırmalarda ise işin gerektirdiği yaratıcılığın kullanılmasına olanak sağlanan iş ortamlarında çalışan insanların daha fazla iş tatmini alarak daha az işten ayrılma niyeti besledikleri saptanmıştır (Telman ve Ünsal, 2004: 53).

Örgütlerde yaratıcı düşüncenin engellenmemesi ve fikirlerin açıkça tartışılarak hayata geçirilmesi çalışanların kendilerini değerli olarak hissetmelerini sağlayacak, bu durum iş tatminini de olumlu yönde etkileyecektir.

### **2.9.2.9. Örgüte ve İşe Uygun Eleman Seçilmesi**

Çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik örgütsel uygulamalardan biride örgüte ve işe uygun çalışanların istihdam edilmesidir. Dolayısıyla örgütün etkin bir insan kaynakları politikasının olması, bu politika kapsamında çalışan planlamasının yapılması, örgüte seçilecek çalışanların yapacakları işlere ilişkin iş tanım ve gereklerinin oluşturulması gerekmektedir (Silah, 2005: 179).

Bu kapsamda insan kaynakları seçim sürecinde çalışanların bilgi, deneyim, beceri düzeyleri, yetenekleri ve kişilik özelliklerinin örgüte ve işe uygunluğu dikkate alınmalıdır.

#### **2.9.2.10. Örgütsel Destek Sağlama**

Çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik örgütsel uygulamalardan biri de örgütsel destektir.

Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa tarafından yapılan bir araştırmada “örgütsel destek, örgütün çalışanın katkısına değer vermesi ve mutluluğunu önemsemesine yönelik algılar” ile “çalışanları etkileyen kural, politika ve eylemleri, örgütün gönüllü olarak gerçekleştirildiğine dair duygular” şeklinde tanımlamaktadırlar (Demircan ve Yıldız, 2009).

Çalışanlarda örgütsel destek algısının oluşturulabilmesi için, yöneticilerin çalışanlara her zaman yanında oldukları hissini vermesi, örgüt içinde adaletin tesis edilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışma ortamının çalışmaya uygun hale getirilmesi gerekmektedir (Çakar ve Yıldız, 2009).

Böylelikle örgütsel desteğin varlığını hisseden çalışanlar daha verimli olmaya yönelecek ve örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacaklardır.

### **2.9.2.11. Personel Güçlendirme**

Çalışan memnuniyetinin sağlanmasına yönelik örgütsel uygulamalardan biri de personel güçlendirmedir. Personel güçlendirme, Koçel tarafından çalışanların karar verme yetkilerinin artırılması ve geliştirilmesi süreci olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2015: 474).

Personel güçlendirme ile çalışanların karar verme yetkileri artırılarak, yaptıkları işi sahiplenmeleri sağlanır. Böylelikle, müşteri memnuniyetinin artırılması, sürdürülebilir bir rekabet avantajının sağlanması, hızlı karar alma gibi birçok konuda üstünlük sağlanabilir (Saruhan ve Türker, 2003; Demir, 2012).

### **2.10. Havacılık İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine İlişkin Çalışmalar**

Havacılık sektöründe çalışan memnuniyeti ile ilgili literatürde yapılmış çok fazla çalışmaya rastlanılmamakla birlikte yapılan çalışmalarında oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle çalışanların işe yönelik memnuniyet algılarına, iş tatmin düzeylerine, çalışma koşullarının ve yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yönelik uygulamalara, çalışanların tükenmişlik düzeylerini etkileyen hususlara yönelik ampirik araştırmaların yapılması bu alandaki bireysel ve örgütsel davranış eğilimlerinin ortaya çıkartılmasına katkı sağlayacaktır.

Buradan hareketle yapılan çalışmalarda; Chen ve Kao tarafından Tayvan'da yapılan bir araştırmada, havayolu işletmelerinde çalışan kokpit ve kabin personelinin iş ortamında yaşadıkları stresin, memnuniyet düzeylerini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Chen ve Kao, 2011).

Shin tarafından Kore'de havayolu işletmeleri üzerine yapılan bir araştırmada, çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olan faktörler araştırılmış, çalışan memnuniyeti üzerinde, işin niteliği, örgüt içindeki arkadaşlık ilişkileri ve çalışanların örgütsel adalete yönelik algılamalarının etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Shin, 2007).

Ahmad ve arkadaşları tarafından Pakistan'da yapılan başka bir çalışmada, havayolu işletmelerindeki çalışanların memnuniyetlerine etki eden faktörlerin, örgüt performansı ve müşteri memnuniyeti üzerinde de bir etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonuçları; iş / çalışma ortamı, ücret, yan demeler ve yardımlar, örgütteki yönetim sistemi gibi çalışan memnuniyetine etki eden faktörlerin, örgüt performansı ve müşteri memnuniyeti üzerinde önemli ve pozitif bir etkisinin olduğunu göstermiştir (Ahmad ve diğerleri, 2012).

Rast ve Tourani, alışanların karar alma süreçlerine katılımının ve örgüt içi iletişimin, İnan'daki özel havayolu işletmelerinde çalışanların memnuniyetleri üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Havayolu taşımacılığı ağırlıkla operasyonel işlerin yürütüldüğü ve anlık kararların ivedilikle alınması gereken

sektörlerden birisi olması nedeniyle, alınan kararların doğru ve hızlı olabilmesi ancak çalışanlarının karar alma süreçlerine katılımıyla mümkündür. Böylelikle karar alma süreçlerine katılan çalışanlar işlerinden daha fazla memnun olacaktır (Rast ve Tourani, 2012).

Yine aynı araştırmada, örgüt içi etkin iletişimin çalışan memnuniyeti üzerinde önemli ve pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların fikirlerini, görüş ve önerilerini, sorunlarını açıkça dile getirebildikleri etkin bir iletişim ortamının varlığı, onların yaptıkları işten daha fazla memnun olmalarına olanak sağlamaktadır (Rast ve Tourani, 2012).

Havayolu taşımacılığı sektöründe çalışanların memnuniyet düzeyleri üzerinde cinsiyetin etkisinin olup olmadığı araştırılmış, Rast ve Tourani'nin İran'daki özel havayolu işletmelerinde çalışan işgörenlerin memnuniyetleri üzerine yaptığı bir çalışmada, iç müşteri memnuniyet düzeyi ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (Rast ve Tourani, 2012).

Suntur tarafından yapılan benzer bir çalışmada da bayan ve erkek çalışanların iş tatmini ortalamaları karşılaştırıldığında ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiş; cinsiyetin, motivasyon ve çalışan memnuniyeti üzerine etkisine ilişkin herhangi bir sonuca ulaşılamamıştır (Suntur, 2012).

Güreş ve arkadaşlarının havacılık sektöründe iç müşteri memnuniyetinin araştırılmasına yönelik yaptığı başka bir çalışmada ise; Suntur, Rast ve Tourani'nin bulgularından farklı olarak, havacılık

işletmelerinde çalışanların, çalıştıkları işletmenin uyguladıkları yönetim politikalarına ve yapılan işe yönelik memnuniyet düzeylerinin, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir (Güreş ve diğerleri, 2013).

Suntur tarafından havacılık işletmelerinde yrtlen bir çalışmada evli ve bekar çalışanların memnuniyet ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiş, medeni durumun motivasyon ve çalışan memnuniyeti üzerine etkisine ilişkin herhangi bir bulguya ulaşılamamıştır. Yine aynı araştırmada, yaş ve tecrübenin motivasyon ve çalışan memnuniyeti üzerine etkisine ilişkin olarak yapılan değerlendirmelerde herhangi bir sonuç elde edilememiştir (Suntur, 2012).

Suntur tarafından yapılan yine aynı araştırmada havacılık işletmelerindeki çalışanların memnuniyet düzeyleri eğitim durumlarına göre incelenmiş olup, lise ve altı okullardan mezun çalışanların memnuniyet seviyesinin, niversite mezunu çalışanların memnuniyet seviyesinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Suntur, 2012).



## BÖLÜM 3

### VARDİYALI ÇALIŞMA DÜZENİNDE YÖNETİCİLİ VE YÖNETİCİSİZ EKİPLER İLE CİNSİYETİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ

#### 3.1. Araştırmanın Konusu

Çalışan memnuniyeti algısının belirlenme süreci, geçmiş yıllardan günümüze kadar pek çok farklı sektörde ve sosyal bilimler disiplininde araştırma konusu olmuştur. Bu araştırmanın içeriğinde ise; çalışan memnuniyeti algısının oluşmasında algılan yönetici memnuniyeti ile arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet ve iş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyetin önemli bir belirleyici etkiye sahip olduğu öngörülmüştür.

Bu öngörüden hareketle vardiyalı çalışma düzeninin hakim olduğu havacılık işletmelerinde; yöneticisi olan veya kendi kendini idare eden ekiplerde çalışanların memnuniyet algısının değişip değişmediği ve cinsiyet faktörünün; yönetici tutumları, arkadaşlık ilişkileri ile çalışma koşulları perspektifinde çalışanların memnuniyet algısına etki edip etmediği incelenmiştir.

#### 3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de havayolu yolcu taşımacılığı alanında faaliyet gösteren en büyük ulusal havayolu şirketinin HUB istasyonunda Yolcu Hizmetlerinde vardiyalı olarak çalışanların;



yöneticili ve yöneticisiz ekipler bazında ve cinsiyet faktörüne göre memnuniyet algılarını bütüncül bir bakış açısıyla incelemektir. Literatür çalışmaları sırasında çalışan memnuniyet algısı ile ilgili olarak söz konusu yönetici tutum ve davranışları, arkadaşlık ilişkilerine ilişkin informalite ile çalışma koşullarına dayalı tüm değişkenlerin etkisini ortaya koyan spesifik bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan bu etkiyi ölçmeye yönelik olarak iki farklı model oluşturulmuş, araştırmanın literatüre kuramsal ve uygulama açısından katkı yapması sağlanmıştır.

Araştırmanın *kuramsal katkısı*, çalışanların memnuniyet algılarının vardiyalı ekipler bazında ve cinsiyet faktörüne göre bütüncül bir modelde incelenmesidir.

Araştırmanın *uygulamaya katkısı ise*, çalışanların memnuniyet algılarından hareketle havacılık işletmelerinde ekip çalışmasının etkinliğini artırmaya yönelik bir modelin geliştirilmesine ve cinsiyet faktörüne dayalı bir çalışan istihdamı modeli geliştirilmesi noktasında örgütlerde yeni fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağlamasıdır.

### **3.3.Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli**

Bu araştırmada iki farklı model üzerinden, vardiyalı çalışma düzenindeki yöneticili ve yöneticisiz ekipler ile cinsiyetin, çalışan memnuniyeti ile olan karşılıklı ilişkisi araştırılmaktadır.

- ❖ İlk modelde araştırmanın bağımlı değişkenleri;
  - ✓ Algılanan yönetici memnuniyeti,
  - ✓ Arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet ile
  - ✓ İş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyetten oluşmaktadır.

İlk modeldeki bağımsız değişkenler ise çalışanların vardiyalı düzende çalıştıkları yöneticili ve yöneticisiz ekipler ile cinsiyet faktörüdür.

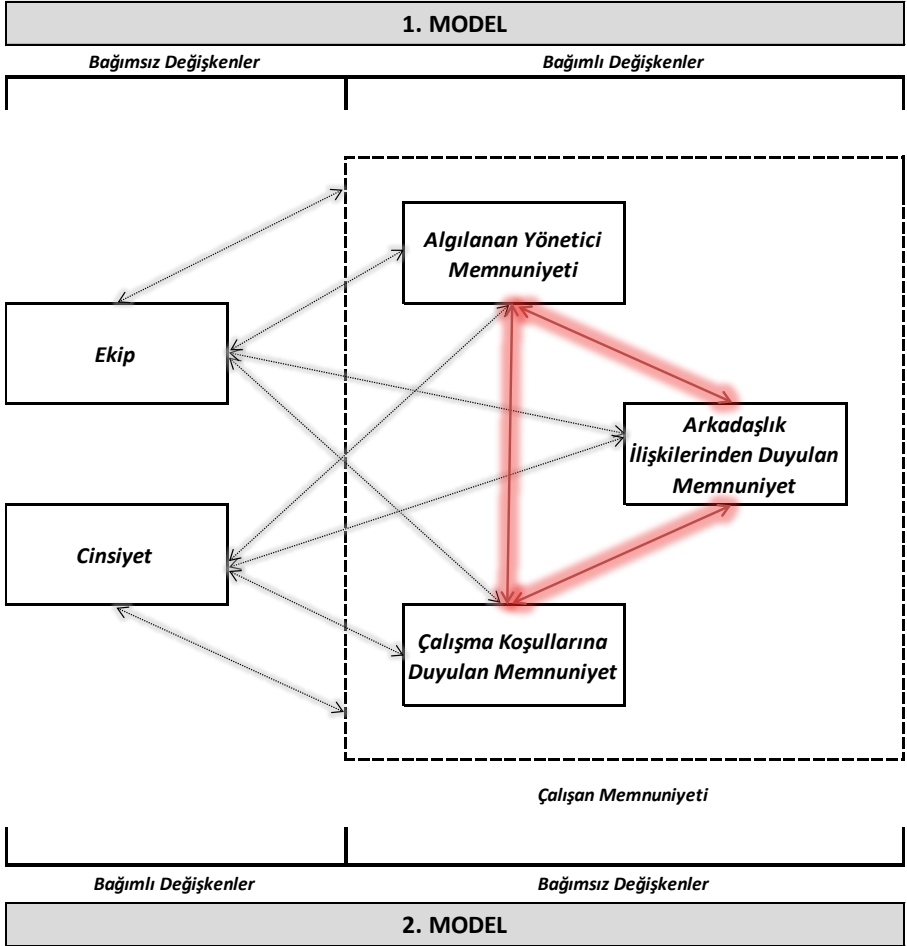
- ❖ Diğer modelde araştırmanın bağımlı değişkenleri;
  - ✓ Vardiyalı çalışma düzenindeki yöneticili ve yöneticisiz ekipler ile
  - ✓ Cinsiyet faktöründen oluşmaktadır.

Diğer modeldeki bağımsız değişkenler ise algılanan yönetici memnuniyeti, arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet ile iş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyetten oluşmaktadır.

### **Araştırmanın Modeli**

Araştırma modeli, araştırma kapsamında ele alınan tüm aşamaları gösteren ana bir özettir. Araştırmaya ilişkin tüm verilerin ve bu veriler arasındaki etkileşimlerin ifade edildiği, aynı zamanda araştırmaya yön veren fikri belirten bir gösterimdir (Kurtuluş, 2010: 19). Buradan hareketle araştırmanın kavramsal modeli Şekil 3.1’de gösterilmektedir.

Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli



### 3.4.Araştırmanın Hipotezleri

#### Hipotezler:

**H1.** Yöneticisi olan ekiplerdeki çalışan memnuniyeti ile yöneticisiz “*kendi kendini idare eden*” ekiplerdeki çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

**H2.** Kadın çalışanların memnuniyet düzeyi ile erkek çalışanların memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

**H3.** Yöneticisi olan ekiplerdeki çalışanların (*algılanan yönetici memnuniyeti*) düzeyleri ile yöneticisiz “*kendi kendini idare eden*” ekiplerdeki çalışanların (*algılanan yönetici memnuniyeti*) düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

**H4.** Kadın çalışanların (*algılanan yönetici memnuniyeti*) düzeyleri ile erkek çalışanların (*algılanan yönetici memnuniyeti*) düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

**H5.** Yöneticisi olan ekiplerdeki çalışanların (*arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet*) algıları ile yöneticisiz “*kendi kendini idare eden*” ekiplerdeki çalışanların (*arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet*) algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

**H6.** Kadın çalışanların (*arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet*) algıları ile erkek çalışanların (*arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet*) algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

**H7.** Yöneticisi olan ekiplerdeki çalışanların (*iş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyet*) algıları ile yöneticisiz “*kendi kendini idare eden*” ekiplerdeki çalışanların (*iş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyet*) algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

**H8.** Kadın çalışanların (*iş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyet*) algıları ile erkek çalışanların (*iş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyet*) algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

**H9.** Algılanan yönetici memnuniyeti ile arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet arasında bir ilişki vardır.

**H10.** Arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet ile iş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyet arasında bir ilişki vardır.

**H11.** Algılanan yönetici memnuniyeti ile iş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyet arasında bir ilişki vardır.

**H12.** Çalışanlar tarafından algılanan yönetici memnuniyetinin çalışanların cinsiyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H13.** Çalışanların arkadaşlık ilişkilerinden duydukları memnuniyetin cinsiyetleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H14.** Çalışanların iş/çalışma koşullarına duydukları memnuniyetin cinsiyetleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H15.** Çalışanlar tarafından algılanan yönetici memnuniyetinin yöneticili ve yöneticisiz ekipler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H16.** Çalışanların arkadaşlık ilişkilerinden duydukları memnuniyetin yöneticili ve yöneticisiz ekipler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H17.** Çalışanların iş/çalışma koşullarına duydukları memnuniyetin yöneticili ve yöneticisiz ekipler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

### **3.5.Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma yöntemi olarak nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma yöntem yaklaşımı benimsenmiştir. Karma araştırma yöntemi temel olarak literatür taraması, araştırmanın ilk kısmını oluşturan nitel araştırma ve araştırmanın ikinci kısmını oluşturan nicel araştırma yöntemlerinden oluşmaktadır.

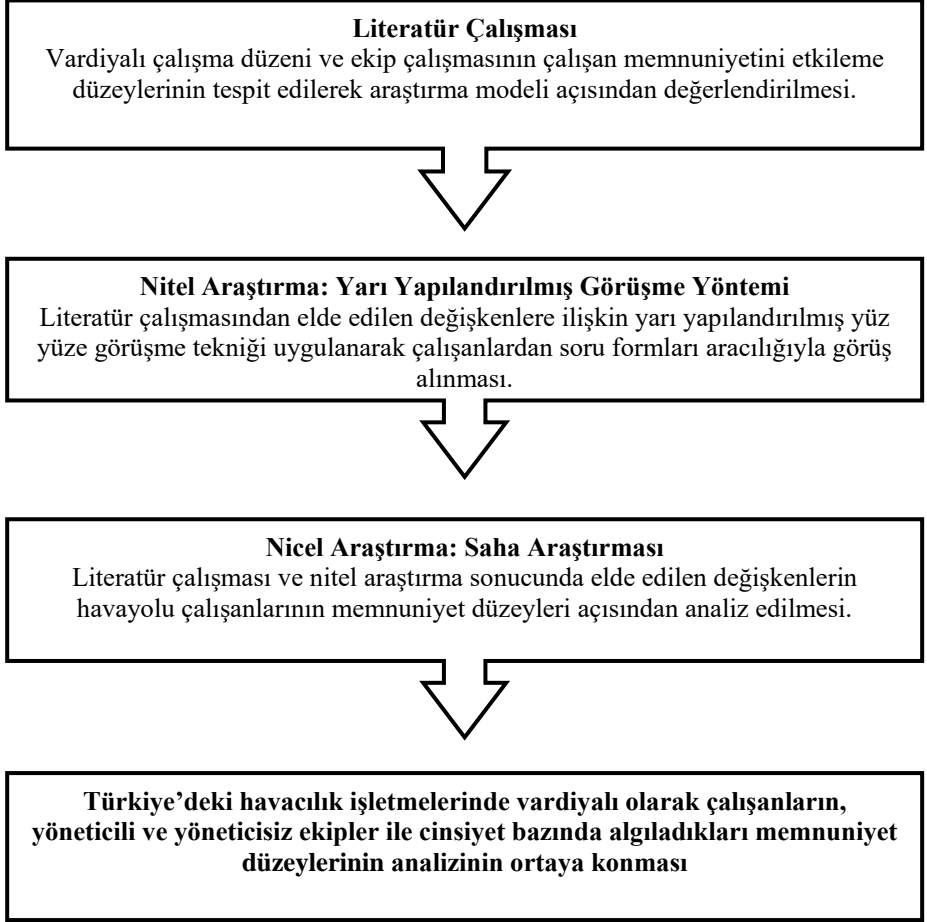
Karma araştırma yöntemi, araştırma değişkenlerinin bilinmediği durumlarda var olan ilişkilerin araştırılmasında, bir teorinin test edilmesinde, yapılan nitel analize bağlı olarak yeni bir test, model ya da ölçüm aracı geliştirilmesinde ve nitel bulguların genelleştirilmesinde kullanılmaktadır. (Baki ve Gökçek, 2012).

Araştırmanın literatür çalışması kapsamında vardiyalı çalışma düzeni ile ekip çalışması kavramlarının bileşenleri açıklanmış ve algılanan çalışan memnuniyeti ile ilişki düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın ikinci aşamasında literatür çalışmasından elde edilen değişkenler, çalışan görüşleri alınması amacıyla yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak test edilmiştir.

Araştırmanın son aşaması ise; nitel araştırmada elde edilen veriler kullanılarak, Türkiye’de havayolu yolcu taşımacılığı alanında faaliyet gösteren en büyük ulusal havayolu şirketinin HUB istasyonunda, Yolcu Hizmetlerinde vardiyalı olarak çalışanların, yöneticili ve yöneticisiz ekipler bazında ve cinsiyet faktörüne göre memnuniyet algısının belirlenmesini sağlamak amacıyla saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan saha araştırmasında belirlenen hipotezler test edilmiş ve bağımsız değişkenlerinin memnuniyet düzeylerine olan etkisi ortaya konmuştur. Araştırmanın yöntemine ilişkin araştırma süreci Şekil 3.2’de gösterilmektedir.

### Şekil 3.2. Araştırmanın Yöntemine ilişkin Araştırma Süreci



#### 3.5.1. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma, havayolu yolcu taşımacılığı alanında Türkiye'de faaliyet gösteren en büyük ulusal havayolu şirketinin; HUB istasyonunda Yolcu Hizmetleri departmanında vardiyalı olarak çalışan ekip üyelerini kapsamaktadır.



Bu kapsamda, ekiplerdeki vardiyalı çalışanlara yüz yüze görüşmeler yoluyla ulaşılarak, memnuniyet algılarını ölçmeye yönelik olarak yarı yapılandırılmış görüşme metoduyla bir ölçek oluşturulmasına ve veri toplanmasına karar verilmiştir.

Araştırma kapsamında öncelikle geniş bir literatür taraması yapılmış, literatür çalışmaları sırasında çalışan memnuniyeti algısı ile ilgili olarak söz konusu yönetici tutum ve davranışları, arkadaşlık ilişkilerine ilişkin informalite düzeyleri ile iş/çalışma koşullarına dayalı tüm değişkenlerin etkisini ortaya koymaya yönelik gerekli teorik altyapı oluşturulmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamında ayrıca havacılık işletmelerinde çalışan memnuniyeti algısına etki eden vardiyalı çalışma düzeni ile ekip faktörleri de incelenmiş olup; Ekim 2016 ile Şubat 2017 dönemleri arasında Yolcu Hizmetleri departmanında vardiyalı çalışan tüm ekiplerle birlikte yarı yapılandırılmış görüşmeler ve saha çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda; alanı itibariyle araştırmanın literatüre kuramsal ve uygulama açısından katkı yapması beklenmektedir.

### **3.5.2. Araştırma Evreni ve Örneklem**

Bu araştırmanın evreni havayolu yolcu taşımacılığı alanında Türkiye’de faaliyet gösteren en büyük ulusal havayolu şirketinin; HUB istasyonunda Yolcu Hizmetleri departmanında vardiyalı olarak çalışan ekip üyelerinden oluşmaktadır.

Ölçeğin tutarlı bir şekilde geliştirilebilmesi ve araştırmaya konu olan ekiplerden seçilerek oluşturulacak örneklemin, araştırmanın

amaçları doğrultusunda sonuçlarının genellenebilmesi için olasılıklı örnekleme yöntemlerinden sistematik örnekleme yöntemi seçilmiştir.

Sistematik örnekleme yönteminde örnekleme alınacak eleman sayısı belirlenirken önce  $k$  değeri hesaplanır. Buna göre,  $k$  değeri örneklemdaki eleman sayısının evrendeki eleman sayısına oranlanması ile bulunur. Daha sonra evrendeki elemanlar alfabetik olarak ya da başka bir sistematik yöntemle sıraya dizilir ve bu orana göre bir sıra numarası verilir. Verilen sıra numarasına göre her  $1/k$ ' nıncı eleman örnekleme alınır. Böylelikle örneklem tamamlanmış olur (Baykul, 2000; 258-259).

Ölçeğin geliştirilebilmesi için yüz yüze görüşmeler yoluyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış, sistematik örnekleme yöntemiyle seçilen 103 kişilik örneklem üzerinden bir pilot çalışma yapılmıştır. Nihai araştırma kapsamında ise evrenin ( $N=1454$ ) %50'sine karşılık gelen bir örneklem ( $n=727$ ) üzerinde çalışılması hedeflenmiştir. Buradan hareketle çalışanlar sicil kod sıralaması dikkate alınarak 1'den 1454'e kadar sıralanmış, her iki çalışandan biri ( $k=1/2$ ) örnekleme dahil edilerek örneklem süreci tamamlanmıştır.

Örnekleme kapsamında değerlendirmeye alınan 727 anket formu içerisinde 34 adet anket formunda yüksek miktarda kayıp veri tespiti yapılmış ve ilgili anketler veri dosyasından çıkartılmıştır. Geriye kalan anketler içerisinde ise, birkaç maddede az sayıda kayıp değer olduğu ve bu maddelerin tamamen birbirinden bağımsız ve rastgele kayıp değer alan ifadeler olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla

bu veriler veri dosyasından çıkartılmayarak, eksik değerlere ilişkin ölçek puanları, madde ortalaması puanları baz alınarak değiştirilmiştir. Verilerin hazırlanması ve temizlenmesi sürecinde toplam 34 veri çıkarılmış ve analizlere 693 veri üzerinden devam edilmiştir.

### 3.5.3. Veri Toplama ve Ölçme Araçları

Araştırma kapsamında, karma araştırma metoduyla geliştirilen ölçek aracılığıyla çalışanlardan *algılanan yönetici memnuniyeti(1), arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet (2), iş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyet (3), örgütte bulunma sebepleri (4), yöneticilerinden beklentileri (5), kendilerini etkileyen olumlu (6) ve olumsuz durumlar (7)* hakkında görüşlerini ve tutumlarını iletmeleri istenmiştir.

Araştırmada geliştirilen modelde yer alan her bir bağımlı değişkenin ölçümünü sağlamak üzere açık uçlu sorularla birlikte, çok memnunum(5) ile hiç memnun değilim(1) aralığında değişen likert tipi tutum ölçeği kullanılmış, objektif sonuçlara ulaşılabilmesi için çalışanların isim belirtmeden görüşlerini paylaşmaları istenmiştir.

Ayrıca bağımsız değişken olarak araştırmaya katılan çalışanların; cinsiyetleri ve çalıştıkları ekiplerde yöneticileri ile beraber veya yöneticisiz olarak çalışıp çalışmadıklarını belirtmeleri de istenmiştir.

Bu kapsamda anketin **birinci bölümünde** araştırmanın ana bağımlı değişkeni olan çalışan memnuniyetini ölçmeye yönelik olarak algılanan yönetici memnuniyeti, arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet ve iş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyete ilişkin ölçek geliştirilmeye çalışılmış, **ikinci bölümde** araştırma sonucuna bağlı olarak kurgulanacak olan model önerisine kaynak oluşturması açısından çalışanların beklentilerini, örgütte bulunma sebeplerini, kendilerini etkileyen olumlu/olumsuz durumları belirlemeye yönelik açık uçlu sorular sorulmuş, **üçüncü bölümde** ise araştırmanın bağımsız değişkenleri olan cinsiyet ve ekip faktörlerini belirlemeye yönelik çalışanlara sorular yönlendirilmiştir.

### **3.5.3.1. Nitel (Kalitatif ) Veri Toplama Yöntemi**

Literatür taraması sonucunda havacılık işletmelerindeki vardiyalı çalışma düzeninde ekiplerde çalışan personellerin memnuniyet düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konabilmesi için saha araştırması öncesinde nitel bir araştırmanın yapılması ihtiyacı hasıl olmuştur. Bu sebeple havacılık işletmelerinde vardiyalı çalışanların memnuniyetine etki eden boyutları ve bu boyutların ekiplerle olan ilişkisini çalışan görüşlerine başvurularak değerlendirilmesi amaç edinilmiştir. Bu doğrultuda nitel yöntem yaklaşımı benimsenerek bir grup (N=127) havacılık çalışanın katıldığı yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

## Yarı Yapılandırılmış Görüşme Süreci

Araştırmanın bu bölümünde görüşlerine başvurulacak çalışanlara yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Görüşme tekniğinden araştırma kapsamında keşifsel olarak yararlanılmıştır. Yapılan bu ön çalışma saha araştırmasının veri toplama aracının oluşturulmasına katkı sağlamıştır.

Vardiyalı çalışma düzeninde ekiplerdeki çalışan memnuniyeti algısının kavramsal ve kuramsal çerçevesinin belirlenebilmesi ve çalışan memnuniyetine yönelik bireysel alguları anlayabilmek için çalışanlarla görüşme öncesinde bir soru formu hazırlanmıştır. Sorular için önceki araştırmalarda ele alınan konular, çalışan memnuniyeti literatüründe öne çıkan olgular dikkate alınmış ve aşağıdaki soru formu hazırlanmıştır.

**Tablo 3.1.** Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

1. Çalıştığınız işyerinde memnuniyet algınıza etki eden temel faktörler nelerdir?
2. Sizce ideal bir yöneticide olması gereken özellikler nelerdir?
3. Birlikte çalıştığınız iş arkadaşlarınızdan beklentileriniz nelerdir?
4. Çalıştığınız işyerinde bulunma sebebiniz nedir?
5. Çalıştığınız işyerinde sizi etkileyen olumlu ve olumsuz şeyler nelerdir?
6. İmkanınız olsaydı çalıştığınız işyerinde neleri değiştirmek isterdiniz?

Araştırma görüşmelerine katılacak çalışanlar İstanbul Atatürk Havalimanı Yolcu Hizmetleri departmanında vardiyalı olarak çalışan ekip üyelerinden seçilmiştir. Araştırmanın yapılacağı alanı temsilen vardiyalı ekiplerde görev yapan, çalışan memnuniyetiyle ilgili olarak görüşlerini aktarmak isteyen çalışanlara ulaşabilmek için benzeşik (homojen) gruplar içerisinde sistematik örnekleme yöntemi ile seçim yapılmıştır. Objektif sonuçlar elde edebilmek için ekip üyelerinin görüşlerini isim belirtmeden Tablo 3.1’de verilen açık uçlu sorular aracılığıyla yazılı olarak iletmeleri istenmiştir.

Araştırmanın nitel araştırma kısmında yapılan görüşmelerde çalışanlardan elde edilen veriler, tematik analize (kategorilendirmeye) tabi tutularak vardiyalı çalışma düzeninde ekiplerdeki çalışan memnuniyetinin havacılık işletmelerindeki 3 temel boyutu ortaya

konmuştur. Temalar çalışmanın amacına uygun olarak ve kategorilendirileceği boyutun kapsamına girecek şekilde; algılanan yönetici memnuniyeti, arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet ve iş/çalışma koşullarına karşı duyulan memnuniyet boyutları altında ayrı ayrı kategorilendirilmiş ve gruplandırılmıştır.

### **3.5.3.2. Nicel (Kantitatif) Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmanın bu aşamasında literatür taraması ve nitel araştırma neticesinde elde edilen verilere istinaden anket soruları oluşturulmaya başlanmıştır. Ölçüm aracı için geliştirilen maddeler, yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen veriler ve önceki araştırmalarda vurgulanan çalışan memnuniyetine etki eden boyutlar dikkate alınarak türetilmiştir. Geliştirilen ölçek maddelerinin ilgili değişkeni ölçüp ölçmediğini, ilgili madde türüne uygun olup olmadığını ve ilgili maddelerin ilgili boyutları temsil edip etmediğini anlamak ve ölçeği bütünsel olarak incelemek adına tez izleme komitesi tarafından da ölçek maddelerinin nihai hali kontrol edilmiştir.

Gerekli koşullar yerine getirildikten sonra ölçüm aracının ön testi için 127 kişilik örneklem grubu üzerinde pilot çalışma tamamlanmış, anket formunda yer alan ifadelerin içeriklerinin, kapsamlarının, anlaşılabilirliklerinin uygun olup olmadığı test edilmiştir.

Anket formu, “Algılanan Yönetici Memnuniyeti”, “Arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet”, “İş ve Çalışma Koşullarına Karşı Duyulan Memnuniyet” ilişkin yargıları kapsayan 23 adet kapalı uçlu

sorudan, model oluşturmaya y6nelik olarak 5 adet açık uçlu sorudan ve bağımsız değişkenlere ilişkin 6 adet kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır. Anket formunda yer alan 6c b6l6m6n her biri aşağıda ayrıca incelenmiştir.

### **İlk Aşama;**

Anket formunun ilk b6l6m6nde yer alan “Algılanan Y6netici Memnuniyeti” 9 adet yargıdan, “Arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet” 5 adet yargıdan, “İş ve alışma Koşullarına Karşı Duyulan Memnuniyet” 9 adet yargıdan oluşmakta ve aralıklı beşli Likert 6leği ile sorgulanmaktadır. Çalışanlardan katılım seviyelerini her bir değişkenin 6nem durumuna g6re; “Kesinlikle Katılmıyorum (1), Kesinlikle Katılıyorum (5)” şeklinde belirtmeleri istenmiştir.

### **İkinci Aşama:**

Anket formunun ikinci b6l6m6 çalışan memnuniyetine ilişkin boyutlar arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için model oluşturmaya y6nelik olarak 5 adet açık uçlu sorudan oluşmaktadır.

### **Son Aşama;**

Anket formunun son b6l6m6 ise çalışanların demografik 6zelliklerini belirlemeye y6nelik olarak 6 adet kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır.



### 3.5.3.3. Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Pilot Alan Araştırması

Pilot alan araştırmasında cevaplanan anket formları incelenmiş, katılımcılar tarafından eksik ve hatalı doldurulmuş bazı anketlere rastlanmıştır. Katılımcılar tarafından geri dönüş yapılan 127 anket formu içerisinde eksik ve hatalı doldurulan 24 anket formu analiz dışında bırakılarak 103 adet anket formu geçerli olarak kabul edilmiştir. Anket formları incelendikten sonra veriler kodlanarak analiz için hazır hale getirilmiştir. Pilot alan araştırması sonucu elde edilen veriler SPSS 21,0 (Statistical Package for the Social Sciences) paket programında analiz edilmiştir.

Bu analizler doğrultusunda elde edilen frekans dağılımları, ortalama değerler ve standart sapma değerlerine Tablo 3.2 de yer verilmiştir.

**Tablo 3.2.** Pilot Alan Araştırması – Ölçeğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>n</b>
<b>1.Yöneticim işlerin planlamasını zamanında yapar.</b>	3,0777	1,31871	103
<b>2.Yöneticim çalışanlarını işleriyle ilgili destekler ve onları teşvik eder.</b>	2,9612	1,39271	103
<b>3.Yöneticim çalışanlarını dinler ve söylenenleri dikkate alır.</b>	3,2524	1,31148	103
<b>4.Yöneticim çalışanlarına değer verir ve onları önemser.</b>	3,0680	1,35951	103
<b>5.Yöneticim çalışanlarına işle ilgili olanaklar yaratır ve çözüm bulur.</b>	3,2330	1,28493	103
<b>6.Yöneticim işleri zamanında duyurur ve çalışanlarını bilgilendirir.</b>	2,9612	1,30551	103
<b>7. Yöneticim yapılan işleri ve başarıları takdir eder.</b>	2,7767	1,20401	103
<b>8. Yöneticim uygulanması zor kurallar koyar.</b>	3,1359	1,22113	103
<b>9. Yöneticim iş dağılımı yaparken adil bir şekilde davranır.</b>	2,8252	1,29423	103
<b>10. İş arkadaşlarım işyerinde birbirlerine yardımcı olurlar.</b>	3,8058	1,04842	103
<b>11. İş arkadaşlarım birbirlerini gelişmelerden haberdar ederler.</b>	3,8738	,88206	103
<b>12. İş arkadaşlarım birbirlerine saygı duyarlar.</b>	3,4660	1,06472	103
<b>13. İş arkadaşlarım birbirlerine karşı samimi ve içten davranırlar.</b>	3,3786	1,12124	103
<b>14. İş arkadaşlarım işle ilgili sahip oldukları bilgileri paylaşmaktan kaçınırlar.</b>	3,7961	,95342	103

<b>15. Çalıştığım işyerinde işlerimi tamamlayabilmek için yeterince zaman bulabiliyorum.</b>	2,8544	1,23199	103
<b>16. Çalıştığım işyerinde zamanımı etkin bir şekilde kullanabiliyorum.</b>	2,9126	1,24544	103
<b>17. Çalıştığım işyerinde yaptığım iş dışında farklı görev ve faaliyetler için verilen zaman yeterlidir.</b>	2,5340	1,10981	103
<b>18. Çalıştığım işyerinde üstlendiğim işlerin iş yükü fazladır.</b>	2,6796	1,29262	103
<b>19. Çalıştığım işte yetenek ve becerilerimi kullanabiliyorum.</b>	3,0583	1,31972	103
<b>20. Çalıştığım işyerinde kendimi üstlerime gösterebilecek işler ve görevler yapıyorum.</b>	2,9709	1,33913	103
<b>21. Çalıştığım iş kendimi geliştirmeme imkan sağlıyor.</b>	2,9806	1,27557	103
<b>22. Çalıştığım işyeri işle ilgili beklentilerimi karşılıyor.</b>	2,6117	1,22261	103
<b>23. Çalıştığım işyerinde yaratıcılık yeteneğimi kullanabiliyorum.</b>	2,6990	1,36364	103

Pilot alan araştırmasında öncelikle veri toplama aracı için iç tutarlılık analizi yapılmış olup, bu kapsamda ölçeğin Cronbach Alfa değerleri incelenmiştir.

### 3.5.3.3.1. Pilot Çalışmaya İlişkin Ölçeğin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, ölçeğin taşıması gereken özelliklerden birisidir. Temel olarak güvenilirlik; bir araştırmanın birden fazla tekrarlanması halinde aynı sonuçlara ulaşıp ulaşılamayacağını, aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde aynı cevapların verilip verilmeyeceğinin bir

göstergesidir (Ercan ve Kan, 2004; Gegez, 2010: 184). Başka bir ifadeyle güvenilirlik, bir ölçüm aracının hatalardan arınık olarak ölçme yapabilme yeterliği olarak tanımlanmakta, güvenilirlik katsayısının, ölçmelerdeki hatayı değil, hatasızlığı belirttiği vurgulanmaktadır (Erkuş, 2012).

Cronbach Alfa değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Durmuş ve diğerleri, 2011: 89). Araştırma kapsamında geliştirilen ölçeğin güvenilirlik analizi Cronbach Alfa değerine göre incelenmiş, katılımcılardan elde edilen anketler Cronbach Alfa güvenilirlik analizine tabi tutularak ölçeğin güvenilirlik değeri **0,952** (%95,2) olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 3.3.** Pilot Alan Araştırması - Ölçeğin Güvenilirlik Analizi

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>n</i>
<b>,952</b>	23

### 3.5.3.3.2. Pilot Çalışmaya İlişkin Ölçeğin Geçerlilik Analizi

Araştırma kapsamında geliştirilen ölçeğin geçerlilik çalışmaları doğrultusunda, ölçülmesi amaçlanan yapının öngörülen yapı olup olmadığını test etmek amacıyla Faktör Analizinden yararlanılmıştır.

Bu kapsamda çoklu iç ilişki problemini ortadan kaldırmak amacı ile temel bileşenler analizi (Principal Components Analysis) kullanılmıştır. Oluşturulan veri setinin faktör analizi için

uygunluğunun değerlendirilmesinde ise tüm değişkenler için korelasyon matrisi, değişkenler arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğu olasılığını test eden Barlett Testi (Barlett Test of Sphericity) ve kısmi korelasyon ile gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir ölçüm yöntemi olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü kullanılmış ve KMO değeri **0,904** olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değer **P: 0,000<0.01** düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve bu bulgular doğrultusunda ölçek geliştirme çalışmalarının kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.4.** Pilot Alan Araştırması - Ölçeğin Faktör Uyumluluk Analizi

<b><i>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü</i></b>		<b><i>,904</i></b>
<b><i>Bartlett' Küresellik Testi</i></b>	<i>Ki-kare</i>	<i>2164,029</i>
	<i>Serbestlik Derecesi</i>	<i>253</i>
	<b><i>P Değeri</i></b>	<b><i>,000</i></b>

Çalışan memnuniyeti ölçeğinin yapı geçerliğini belirlemek amacıyla varimaks eksen döndürme temel bileşen analizi uygulanmıştır. Pilot alan araştırması sonrası herhangi bir faktör sayısı belirlenmeksizin yapılan analiz sonucunda, varyansın **%76.35**'ini açıklayan, özdeğerleri 1'in üzerinde olan 4 faktör hesaplanmıştır.

**Tablo 3.5.** Pilot Alan Araştırması - Ölçeğin Faktör Varyans Dağılımı

Faktör Sayısı	Özdeğerler			Eksen Döndürme Öncesi			Eksen Döndürme Sonrası		
	Toplam	%Varyans	Birikimli %	Toplam	%Varyans	Birikimli %	Toplam	%Varyans	Birikimli %
1	11,286	49,071	49,071	11,286	49,071	49,071	6,710	29,175	29,175
2	2,648	11,513	60,584	2,648	11,513	60,584	5,964	25,930	55,104
3	2,447	10,640	71,224	2,447	10,640	71,224	3,708	16,120	71,224
4	1,179	5,125	76,348						

**Metod:** Temel Bileşenler Analizi

Ölçekteki faktörlerin sınırlandırılması / uyumlulaştırması amacıyla, ölçek geliştirme aşamasında belirlenen 3 alt faktör dikkate alınarak yapılan yapı geçerliliği analizi sonucunda ise, ölçeği oluşturan maddelerin ilgili 3 alt faktör altında varyansın %71.22'ini açıklayarak toplandığı ve ölçek geliştirme aşamasındaki yapıyı doğruladığı görülmüştür.

Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin geliştirilmesi sürecinde uygulanan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörler, *Algılanan Yönetici Memnuniyeti*, *Arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet* ve *İş/Çalışma koşullarına duyulan memnuniyet* olarak adlandırılmıştır. Maddelere ilişkin faktör yük değerleri ve faktörlere ait iç tutarlılık katsayıları Tablo 3.6. da verilmektedir.

**Tablo 3.6.** Pilot Alan Araştırması - Ölçeğin Faktör Analizi / Faktör Yüğü Dağılımı

<b>Faktör Analizi / Faktör Yüğü Dağılımı</b>	<b>Faktör Sayısı</b>		
	<b>Algılanan Yönetici Memnuniyeti</b>	<b>İş / Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet</b>	<b>Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet</b>
<b>1.Yöneticim işlerin planlamasını zamanında yapar.</b>	,765		
<b>2.Yöneticim çalışanlarını işleriyle ilgili destekler ve onları teşvik eder.</b>	,793		
<b>3.Yöneticim çalışanlarını dinler ve söylenenleri dikkate alır.</b>	,848		
<b>4.Yöneticim çalışanlarına değer verir ve onları önemser.</b>	,880		
<b>5.Yöneticim çalışanlarına işle ilgili olanaklar yaratır ve çözüm bulur.</b>	,865		
<b>6.Yöneticim işleri zamanında duyurur ve çalışanlarını bilgilendirir.</b>	,777		
<b>7. Yöneticim yapılan işleri ve başarıları takdir eder.</b>	,810		
<b>8. Yöneticim uygulanması zor kurallar koyar.</b>	,774		
<b>9. Yöneticim iş dağılımı yaparken adil bir şekilde davranır.</b>	,799		
<b>10. İş arkadaşlarım işyerinde birbirlerine yardımcı olurlar.</b>			,847
<b>11. İş arkadaşlarım birbirlerini gelişmelerden haberdar ederler.</b>			,733
<b>12. İş arkadaşlarım birbirlerine saygı duyarlar.</b>			,769

<b>13. İş arkadaşlarım birbirlerine karşı samimi ve içten davranırlar.</b>			,830
<b>14. İş arkadaşlarım işle ilgili sahip oldukları bilgileri paylaşmaktan kaçınırlar.</b>			,813
<b>15. Çalıştığım işyerinde işlerimi tamamlayabilmek için yeterince zaman bulabiliyorum.</b>		,725	
<b>16. Çalıştığım işyerinde zamanımı etkin bir şekilde kullanabiliyorum.</b>		,707	
<b>17. Çalıştığım işyerinde yaptığım iş dışında farklı görev ve faaliyetler için verilen zaman yeterlidir.</b>		,760	
<b>18. Çalıştığım işyerinde üstlendiğim işlerin iş yükü fazladır.</b>		,785	
<b>19. Çalıştığım işte yetenek ve becerilerimi kullanabiliyorum.</b>		,793	
<b>20. Çalıştığım işyerinde kendimi üstlerime gösterebilecek işler ve görevler yapıyorum.</b>		,786	
<b>21. Çalıştığım iş kendimi geliştirmeme imkan sağlıyor.</b>		,685	
<b>22. Çalıştığım işyeri işle ilgili beklentilerimi karşılıyor.</b>		,793	
<b>23. Çalıştığım işyerinde yaratıcılık yeteneğimi kullanabiliyorum.</b>		,737	
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>,960</b>	<b>,934</b>	<b>,890</b>

Tablo 3.6’da her bir faktör için ayrıca güvenilirlik analizi yapılmıştır. İlgili faktör grupları içerisinde güvenilirliği en yüksek çıkan grubun (algılanan yönetici memnuniyeti) Cronbach alfa değeri 0,960; güvenilirliği en düşük çıkan grubun (arkadaşlık ilişkilerinden



duyulan memnuniyet) Cronbach alfa değeri ise 0,890 olarak görülmektedir.

### **3.5.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler**

Analiz kapsamında, araştırma modelinde yer alan bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenlerin birbirlerine olan etkileri ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik olarak Bağımsız Örneklem T testi, bağımlı değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri ve yönlerini belirlemek amacıyla Korelasyon Analizi ve kategorik değişkenlerin etkisini ölçmeye yönelik olarak Lojistik Regresyon Analizi yapılmıştır.

#### **3.5.4.1. Bağımsız Örneklem T Testi**

Bağımsız Örneklem T Testi, iki farklı örneklem grubuna ait ortalamaların kıyaslanarak aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığının test edilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Orhunbilge, 2013; 387). Bağımsız Örneklem T testi, genellikle sosyal bilimlerde kullanılmakta olup, yapılan deneyin gruba etkilerinin ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar oluşturup oluşturmadığı ile ilgilenmektedir.

Araştırma kapsamında; algılanan yönetici memnuniyeti, arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet ile iş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyet düzeylerinin cinsiyet ile ekipler ( yöneticili ve yöneticisiz ) bazında anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı incelenmektedir.

### **3.5.4.2. Korelasyon Analizi**

Korelasyon analizi, araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirleyen istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde, ilişkinin derecesini ve yönünü belirleyen katsayıya korelasyon katsayısı denmektedir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer alır. Eğer korelasyon katsayısı +1'e yakın değerler alıyorsa pozitif yönde, -1'e yakın değerler alıyorsa değişkenler arasında negatif yönde bir ilişkinin sonucuna varılır. Eğer korelasyon katsayısı sıfıra yakın bir değer alıyorsa değişkenler arasında bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılır.

Araştırma kapsamında; algılanan yönetici memnuniyeti, arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet ile iş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyet düzeylerinin birbirleriyle olan ilişkileri korelasyon analizi yöntemiyle incelenmektedir.

### **3.5.4.3. Lojistik Regresyon Analizi**

Lojistik regresyon analizi, sosyal bilimler alanında son yıllarda kullanımı yaygınlaşan bir yöntemdir. Değişkenler arasındaki neden - sonuç ilişkilerinin ortaya çıkarılması amacıyla yapılan birçok araştırmada, incelenen değişkenler iki düzeyli (olumlu - olumsuz, erkek - kadın, başarılı - başarısız, evet - hayır, memnun - memnun değil şeklinde) veya çok düzeyli kategorik verilerden oluşmaktadır. Bağımlı değişkenin iki düzeyli veya çok düzeyli kategorik verilerden oluşması durumunda; bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler

arasındaki neden - sonuç ilişkisinin ortaya çıkarılmasında lojistik regresyon analizi kullanılmaktadır.

Lojistik Regresyon Analizinin kullanım amacı, istatistikte kullanılan diğer model yapılandırma teknikleriyle benzerdir. En az değişkeni kullanarak en iyi uyuma sahip olacak şekilde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilen kabul edilebilir bir model kurmaktır (Bircan, 2004).

Doğrusal regresyon analizinde bağımlı değişken nicel değişkenler ile ifade edilirken, bağımlı değişkenin iki veya ikiden fazla kategorik değer alması durumunda normallik varsayımı korunmamaktadır (Ryan, 2008). Bu nedenle bağımsız değişkenin kategorik olduğu durumlarda istenilen sonuçların elde edilebilmesi için alternatif olarak lojistik dağılımlar kullanılmaktadır.

Lojistik regresyon analizi, regresyon analizinin normallik, ortak kovaryansa sahip olma gibi bir kısım varsayımlarının sağlanamaması durumunda, diskriminant analizi ve çapraz tablolara alternatif bir yöntemdir. Bağımlı değişkenin 0 ve 1 gibi iki düzey ya da ikiden fazla düzey içeren kesikli bir değişken olması durumunda da uygulanabilir olmasının yanında, matematiksel olarak esnekliği ve kolay yorumlanabilirliği, bu yönteme olan ilgiyi arttırmaktadır (Tatlıdil, 2002: 289; Lemeshow ve Hosmer, 2013: 2-4).

Lojistik regresyon;

$$P = \frac{e^{\beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_k X_k}}{1 + e^{\beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_k X_k}}$$

şeklinde formüle edilir. (Özdamar, 2010: 475);

- $P$  : İncelenen olayın gözlenme olasılığını,  
 $\beta_0$  : Bağımsız değişkenler sıfır değerini aldığı anda bağımlı değişkenin değerini başka bir ifadeyle sabiti,  
 $\beta_1 \beta_2 \dots \beta_k$  : Bağımsız değişkenlerin regresyon katsayılarını,  
 $X_1 X_2 \dots X_k$  : Bağımsız değişkenleri,  
 $k$  : Bağımsız değişken sayısını,  
 $e$  : 2.71 sayısını göstermektedir.

Lojistik regresyon denkleminde  $P$  incelenen olayın gözlenme olasılığını göstermektedir. İncelenen bir olayın olasılığının kendi dışında kalan diğer olayların olasılığına oranına Odds Değeri denir (Çolak, 2002). İncelenen iki farklı olayın Odds değerlerinin birbirine oranına ise Odds Oranı denir. Lojistik regresyon denkleminde Odds Oranı,  $\text{Exp}(\beta)$  olarak ifade edilir. Olasılık oranı (Odds), bir olayın meydana gelme olasılığının meydana gelmeme olasılığına oranı olduğuna göre;  $\text{exp}(\beta_p)$   $Y$  değişkenininin  $X_p$  değişkeninin etkisi ile kaç kat daha fazla ya da % kaç oranında fazla gözlenme olasılığına sahip olduğunu belirtir (Gujarati, 2003: 555).

Lojistik regresyon analizinde katsayıların tahmininden sonra modelin içerdiği değişkenlerin anlamlılığı değerlendirilmektedir. Lojistik regresyon modelinde değişkenlerin anlamlı olup olmadıklarını ortaya koymak için olabilirlik oran testi (likelihood ratio test), Wald testi (Wald test) ve skor testi (score test) kullanılmaktadır.

Olabilirlik fonksiyonunun kullanılmasıyla öngörülen ve gözlenen modelin kıyaslanmasında aşağıda gösterilen ve sapma (deviance) olarak adlandırılan eşitlikten yararlanılmaktadır (Tatlıdil, 2002: 299):

$$D = -2 \ln \left[ \frac{\text{Şu andaki modelin olabilirliği}}{\text{Doymuş modelin olabilirliği}} \right]$$

Olabilirlik fonksiyonunun yazılmasıyla;

$$D = \sum_{i=1}^n d_i^2 = -2 \sum_{i=1}^n (y_i \log(\hat{P}_i / y_i) + (1 - y_i) \log((1 - \hat{P}_i) / (1 - y_i)))$$

biçimine dönüşen sapma ölçütü, p modelde yer alan parametre sayısını göstermek üzere (n-p) serbestlik dereceli ki-kare tablo değeri ile kıyaslanmaktadır (Tatlıdil, 2002: 299).

Lojistik regresyon analizinde katsayıların elde edilmesinde en küçük kareler yönteminden farklı olarak, en yüksek olabilirlik yöntemi kullanıldığından az sayıda gözlemlerle çalışılmaması gerekmektedir. Çünkü az sayıda gözlemlerle yapılan tahminlerde modelin güvenilirliği azalmaktadır. Lojistik regresyon analizinde

modelin doğru istatistikler ortaya koyabilmesi için bağımlı değişkenin ikiden fazla kategorik değişkene sahip olduğu durumlarda büyük örneklemeler üzerinde çalışılması gerekmektedir (Cook, 2008; Tabachnick ve Fidell, 2015).

Doğrusal regresyon analizinde sıkça kullanılan belirlilik katsayısı (  $R^2$  ) ölçütü, lojistik regresyon analizinde doğrudan kullanılamaz. Lojistik regresyon analizinde lojistik modele göre tahmin edilemeyen her bir değer için belirlilik katsayısı büyük oranda düşüş gösterebilmektedir. Bu durumda mükemmel yakın tahmin edilmiş bir modelin belirlilik katsayısı 0,1' dan küçük çıkabilir. Bu durum, doğrusal modelde kullanılan belirlilik katsayısının lojistik model için uygun olmadığını göstermektedir.

Cox ve Wermuth yaptıkları bir çalışmada, bağımlı değişkenin 0 ve 1 değerini aldığı anda, iyi tahmin edilmiş modellerin belirlilik katsayısının sıkça 0,1 gibi düşük bir değer aldığı sonucuna varmıştır (Kocabaş, 2014).

Lojistik regresyon analizinde modelin anlamlılığını test etmede kullanılan ölçütlerden biri de Wald istatistiğidir. Wald istatistiği, her bir bağımsız değişken için lojistik regresyon katsayısının anlamlılığını test etmede yaygın olarak kullanılan bir testtir. Bir başka deyişle bu test, herhangi bir logit katsayısının sıfıra eşit olduğu şeklindeki  $H_0$  hipotezini test eder. (Çokluk, 2010).

Wald testi, eğim parametresi  $\beta_1$ ' in en çok olabilirlik tahmini ile bu tahminin standart hatasını karşılaştırmaya dayanmaktadır.  $\beta_1$ ' nın

standart hatası, kovaryans matrisindeki köşegen elemanlarının kareköklerinin alınmasıyla elde edilmektedir. Lojistik regresyon modeli için bu test istatistiği aşağıdaki biçimde tanımlanabilir (Tatlıldil, 2002: 289-299):

$$W = \frac{\hat{\beta}_1}{SE(\hat{\beta}_1)}$$

Wald istatistiği, standardize olmayan bir lojistik katsayının, kendi standart hatasına oranının karesidir. Wald istatistiği, lojistik regresyonda  $\beta$  katsayısının anlamlılık testine karşılık gelir. Wald istatistiği en çok olabilirlik kestirimlerinin (maximum likelihood estimations) asimptotik olarak normal dağılım gösterdiği varsayımına dayanır ve 1 serbestlik dereceli ki-kare dağılımı gösterir (Çokluk, 2010).

Araştırma modelinde; algılanan yönetici memnuniyeti, arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet ile iş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyetin cinsiyet ile ekipler ( yöneticili ve yöneticisiz ) üzerindeki etkisi lojistik regresyon analizi yöntemiyle incelenmektedir.

### **3.6. Araştırma Bulguları**

Araştırma kapsamında nihai çalışmaya ilişkin veriler çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutularak aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

İlk aşamada, nihai çalışmaya ait değişkenlerin betimleyici / tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiş, daha sonra ölçeğin nihai geçerlilik ve güvenilirlik analizleri incelenmiştir. Son aşamada ise araştırmanın hipotezlerine ilişkin yapılan testlere ait bulgulara ve ilişkilere yer verilmiştir. Araştırmaya ilişkin veriler; Bağımsız rneklem T-Testi, Korelasyon Analizi ve Lojistik Regresyon Analizi yöntemleri ile SPSS 21.0 paket programı kullanılarak test edilmiştir.

#### **3.6.1. Araştırmaya İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde, çalışanların cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim düzeyleri, yaş ve gelir seviyelerine ilişkin demografik özellikleri ile çalıştıkları ekip bilgileri incelenmiştir.

Bu kapsamda, araştırmaya katılan çalışanlar ( $n = 693$ ) cinsiyetlerine göre incelendiğinde;

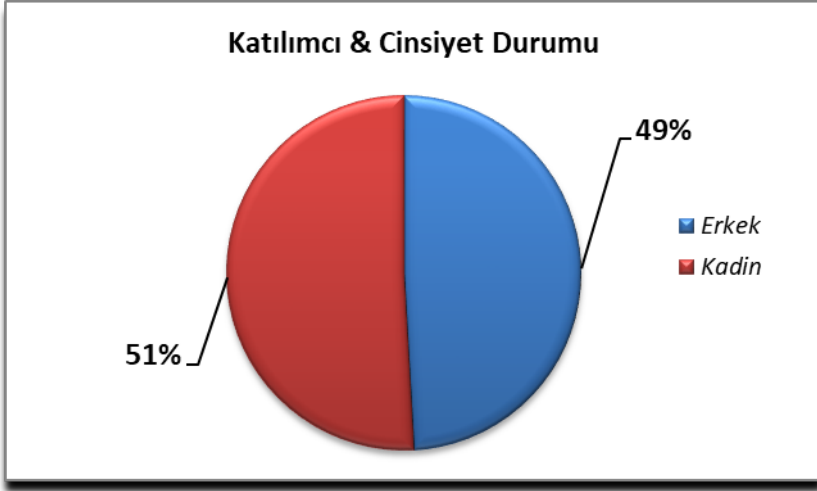


**Tablo 3.7.** Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılımı

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<i>Erkek</i>	329	49,1
<i>Kadın</i>	339	50,9
<b>Toplam</b>	<b>668</b>	<b>100,0</b>
<i>Görüş Bildirmeyen*</i>	25	
<b>G. Toplam</b>	<b>693</b>	

Çalışanların %51'inin ( $n = 339$ ) kadın, %49'unun ( $n = 329$ ) ise erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan 25 çalışan cinsiyetlerine ilişkin herhangi bir görüş bildirmemiştir.

**Şekil 3.3.** Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Yüzdesel Dağılımı



Araştırmaya katılan çalışanlar ( $n = 693$ ) çalıştıkları ekip ve vardiyalara göre incelendiğinde; çalışanların %84,5'inin ( $n = 586$ )

yöneticili ekiplerde, %15,5'inin ( $n = 107$ ) ise yöneticisiz ekiplerde çalıştığı görülmektedir.

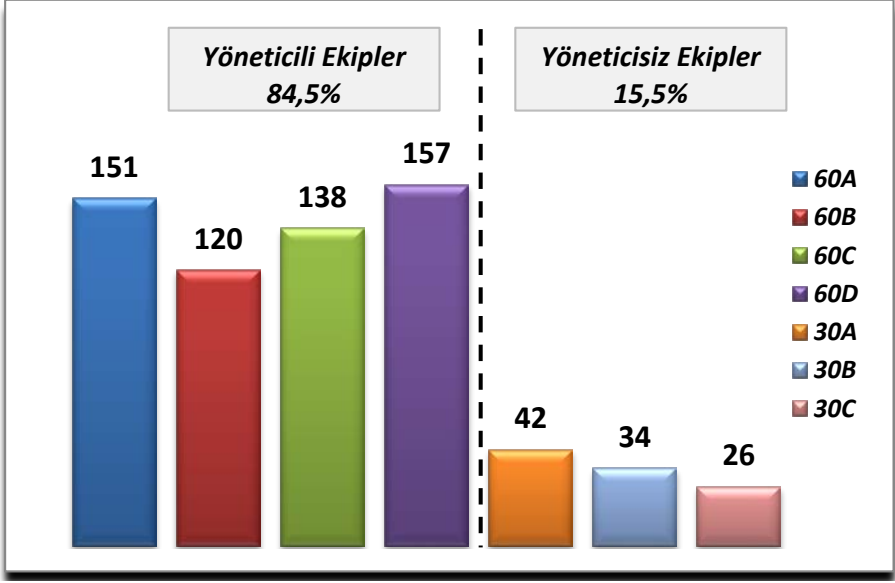
Araştırmaya katılan yöneticili ekiplerdeki çalışanlardan 151 kişi 60A vardiyasında, 120 kişi 60B vardiyasında, 138 kişi 60C vardiyasında, 157 kişi 60D vardiyasında 7/24 düzeninde ve 3'lü vardiya sistemiyle çalışmaktadır.

**Tablo 3.8.** Çalışanların Ekiplere Göre Frekans Dağılımı

<i>Ekip</i>	<i>Vardiya</i>	<i>Kadın</i>	<i>Erkek</i>	<i>Toplam</i>	<i>%</i>
<b>Yöneticili Ekipler</b>	60A	73	78	151	<b>84,5</b>
	60B	55	65	120	
	60C	63	75	138	
	60D	91	66	157	
	<b>Toplam</b>	<b>282</b>	<b>284</b>	<b>566</b>	
<b>Yöneticisiz Ekipler</b>	30A	23	19	42	<b>15,5</b>
	30B	20	14	34	
	30C	14	12	26	
	<b>Toplam</b>	<b>57</b>	<b>45</b>	<b>102</b>	
<b>Genel Toplam</b>		<b>339</b>	<b>329</b>	<b>668</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan yöneticisiz ekiplerdeki çalışanlar ise; 42 kişi 30A vardiyasında, 34 kişi 30B vardiyasında, 26 kişi 30C vardiyasında 7/24 düzeninde ve 2'li vardiya sistemiyle çalışmaktadır.

**Şekil 3.4.** Çalışanların Ekiplere Göre Yüzdesel Dağılımı



Buradan hareketle araştırmaya katılan çalışanların büyük bir çoğunluğunun yöneticili ekiplerde çalıştığı söylenebilir.

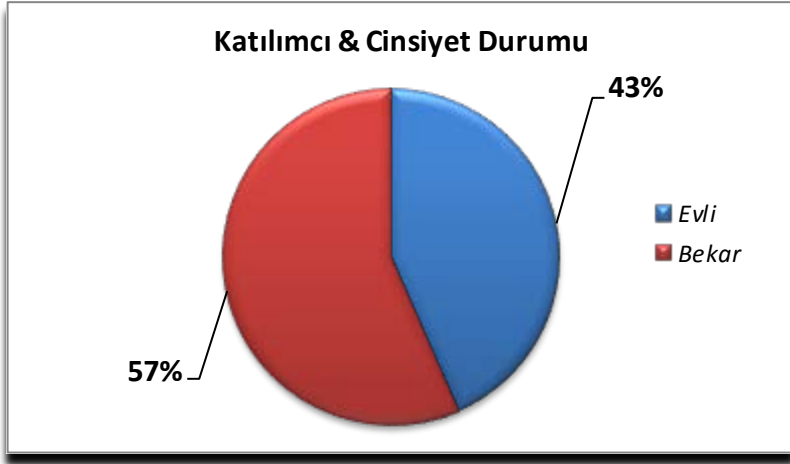
Araştırmaya katılan çalışanlar ( $n = 693$ ) medeni durumlarına göre incelendiğinde;

**Tablo 3.9.** Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Frekans Dağılımı

<i>Medeni Durum</i>	<i>Frekans</i>	<i>%</i>
Evli	301	43%
Bekar	392	57%
<b>Toplam</b>	<b>693</b>	

Çalışanların %57'sinin ( $n = 392$ ) Bekar, %43'ünün ( $n = 301$ ) ise Evli çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

**Şekil 3.5.** Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Yüzdesel Dağılımı



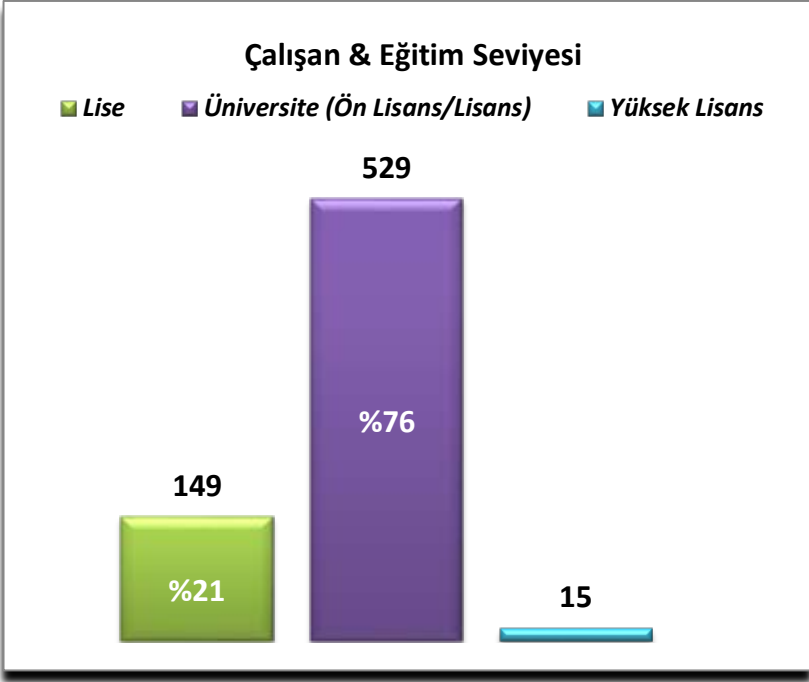
Araştırmaya katılan çalışanlar ( $n = 693$ ) eğitim mezuniyet seviyelerine göre incelendiğinde;

**Tablo 3.10.** Çalışanların Eğitim Mezuniyet Seviyelerine Göre Frekans Dağılımı

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<i>İlkokul</i>	0	0%
<i>Ortaokul</i>	0	0%
<i>Lise</i>	149	21%
<i>Üniversite (Ön Lisans/Lisans )</i>	529	76%
<i>Yüksek Lisans</i>	15	2%
<b>Toplam</b>	<b>693</b>	

Çalışanların %21'inin ( $n = 149$ ) Lise mezunu, %76'sının ( $n = 529$ ) Üniversite (Ön Lisans / Lisans) mezunu ve %2'sinin ( $n = 15$ ) ise Yüksek Lisans mezunlarından oluştuğu görülmektedir.

**Şekil 3.6.** Çalışanların Eğitim Mezuniyet Seviyelerine Göre Yüzdesele Dağılımı



Buradan hareketle araştırmaya katılan çalışanların büyük bir çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu söylenebilir.

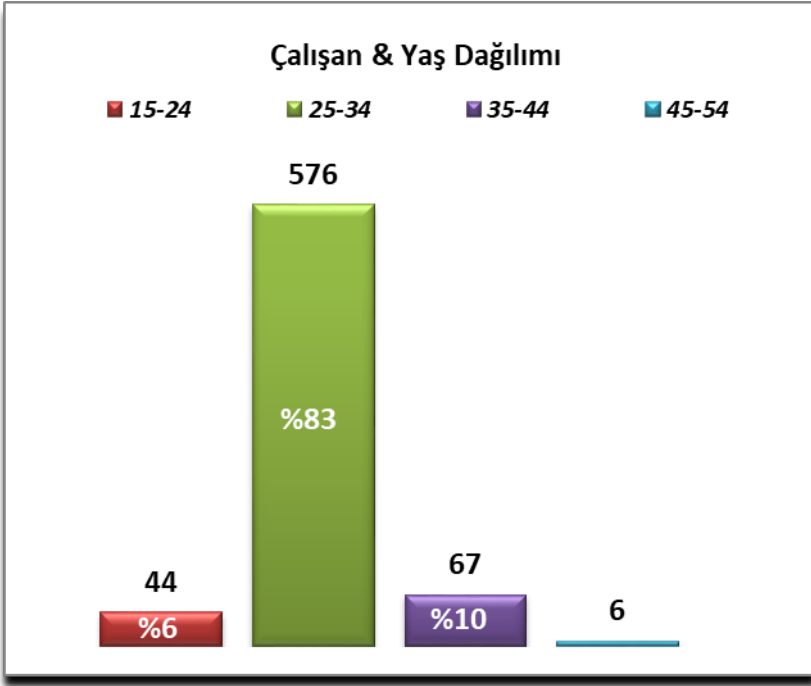
Araştırmaya katılan çalışanlar ( $n = 693$ ) yaş aralıklarına göre incelendiğinde;

**Tablo 3.11.** Çalışanların Yaş Aralıklarına Göre Frekans Dağılımı

<b>Yaş</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
-14	0	0%
15-24	44	6%
25-34	576	83%
35-44	67	10%
45-54	6	1%
55+	0	0%
<b>Toplam</b>	<b>693</b>	

Çalışanların %6'sının ( $n = 44$ ) 15-24 yaş aralığında, %83'ünün ( $n = 576$ ) 25-34 yaş aralığında, %10'unun ( $n = 67$ ) 35-44 yaş aralığında ve %1'inin ise ( $n = 6$ ) 45-54 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında, 55 yaş üstü bir çalışana rastlanmamıştır.

**Şekil 3.7.** Çalışanların Yaş Aralıklarına Göre Yüzdesel Dağılımı



Buradan hareketle araştırmaya katılan çalışanların büyük bir çoğunluğunun 25 - 34 yaş aralığında olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanlar ( $n = 693$ ) gelir seviyelerine göre incelendiğinde;

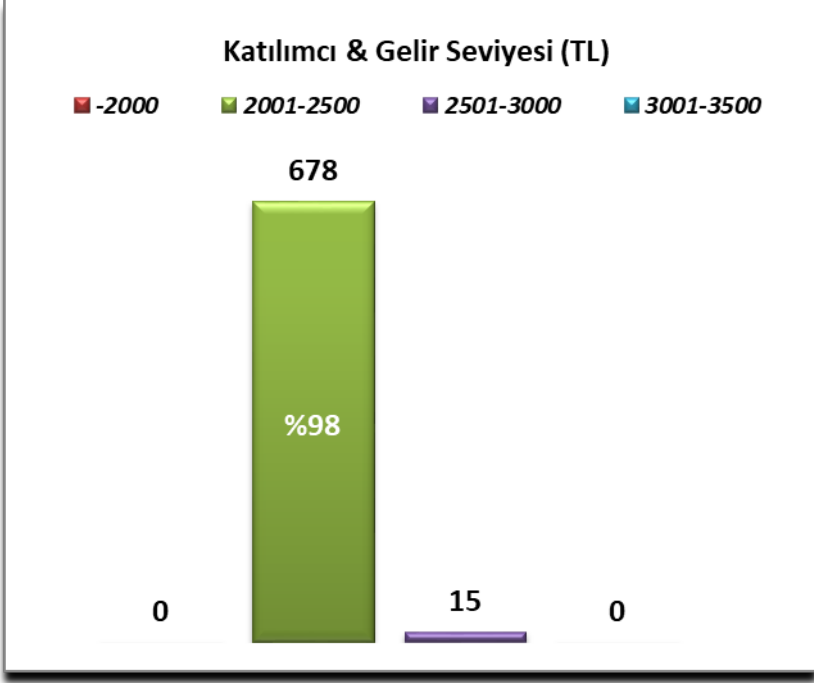
**Tablo 3.12.** Çalışanların Gelir Seviyelerine Göre Frekans Dağılımı

<b>Gelir Seviyesi (TL)</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
-2000	0	0%
2001-2500	678	98%
2501-3000	15	2%
3001-3500	0	0%
3501+	0	0%
<b>Toplam</b>	693	

Çalışanların %98'inin ( $n = 678$ ) 2001-2500 TL gelir seviyesinde, %2'sinin ise; ( $n = 15$ ) 2501-3000 TL gelir seviyesinde olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında, 2000 TL'nin altında ve 3001 TL'nin üzerinde geliri olan bir çalışana rastlanmamıştır.



**Şekil 3.8.** Çalışanların Gelir Seviyelerine Göre Yüzdesel Dağılımı



Buradan hareketle araştırmaya katılan çalışanların büyük bir çoğunluğunun 2001-2500 TL aralığında bir gelir seviyesinde sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.13.** Algılanan Yönetici Memnuniyetine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

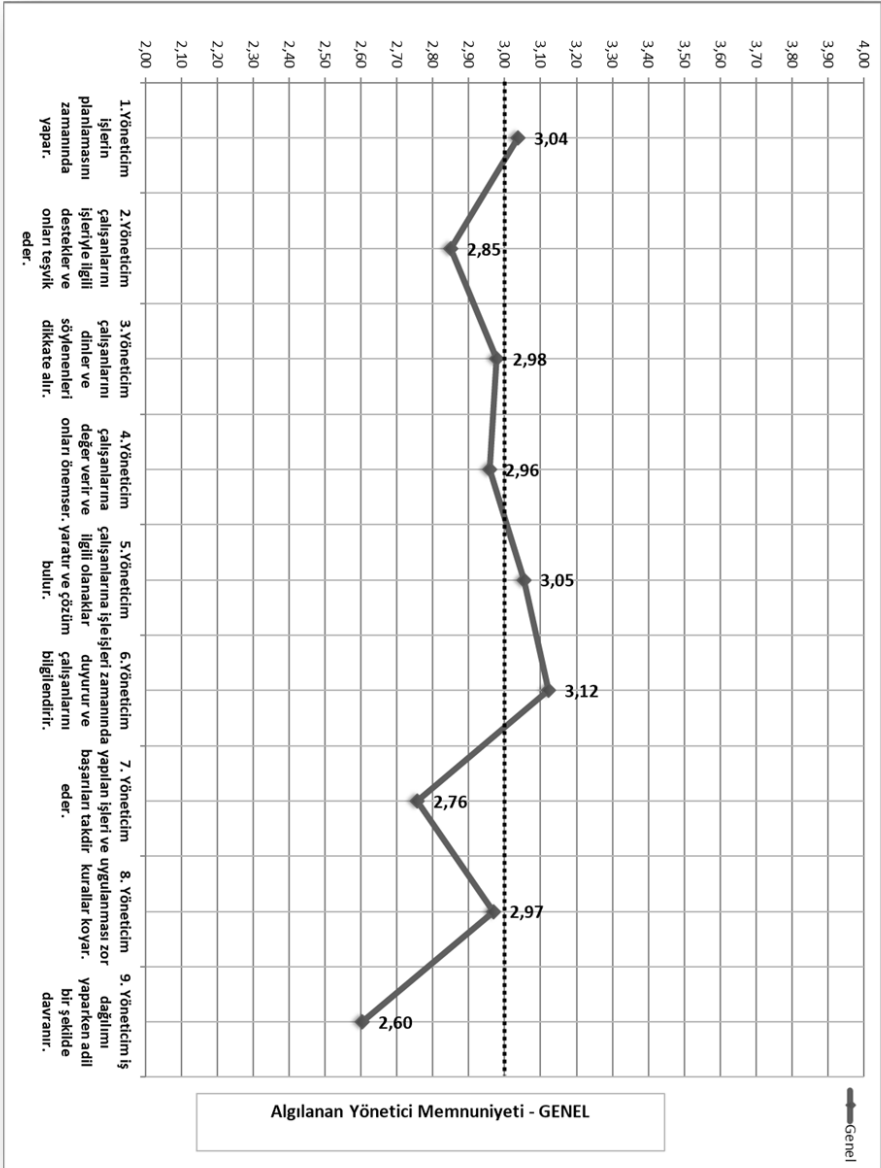
<b>Algılanan Yönetici Memnuniyeti</b>			
	<b>Genel</b>		
	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sp.</i>
<b>1.Yöneticim işlerin planlamasını zamanında yapar.</b>	693	3,04	1,23005
<b>2.Yöneticim çalışanlarını işleriyle ilgili destekler ve onları teşvik eder.</b>	693	2,85	1,30519
<b>3.Yöneticim çalışanlarını dinler ve söylenenleri dikkate alır.</b>	693	2,98	1,30731
<b>4.Yöneticim çalışanlarına değer verir ve onları önemser.</b>	693	2,96	1,32220
<b>5.Yöneticim çalışanlarına işle ilgili olanaklar yaratır ve çözüm bulur.</b>	693	3,05	1,25562
<b>6.Yöneticim işleri zamanında duyurur ve çalışanlarını bilgilendirir.</b>	693	3,12	1,26244
<b>7. Yöneticim yapılan işleri ve başarıları takdir eder.</b>	693	2,76	1,28261
<b>8. Yöneticim uygulanması zor kurallar koyar.</b>	693	2,97	1,20833
<b>9. Yöneticim iş dağılımı yaparken adil bir şekilde davranır.</b>	693	2,60	1,29832
<b>Algılanan Yönetici Memnuniyeti Ortalamaları ( Genel )</b>	<b>693</b>	<b>2,92</b>	<b>1,09559</b>

Araştırma kapsamında katılımcılardan; yöneticilerinin kendilerine yönelik tutumlarına ilişkin algıladıkları yönetici memnuniyet düzeylerini belirtmeleri istenmiştir.

- 2,92 ortalama değer ile çalışanların yöneticilerine ilişkin memnuniyet düzeylerinin negatif eğilimli yüksek kararsızlık eşiğinde olduğu gözlemlenmiştir.

- 3,12 ortalama en yüksek değer ile katılımcılar "**Yöneticim işleri zamanında duyurur ve çalışanlarını bilgilendirir.**" ifadesine pozitif eğilimli kararsızlık eşiğinde memnuniyet düzeylerini belirtirken,
- 2,60 ortalama en düşük değer ile "**Yöneticim iş dağılımı yaparken adil bir şekilde davranır.**" ifadesine yüksek oranda memnuniyetsizliklerini belirtmişlerdir.

**Şekil 3.9.** Algılanan Yönetici Memnuniyetine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulguların Grafikselleştirilmesi



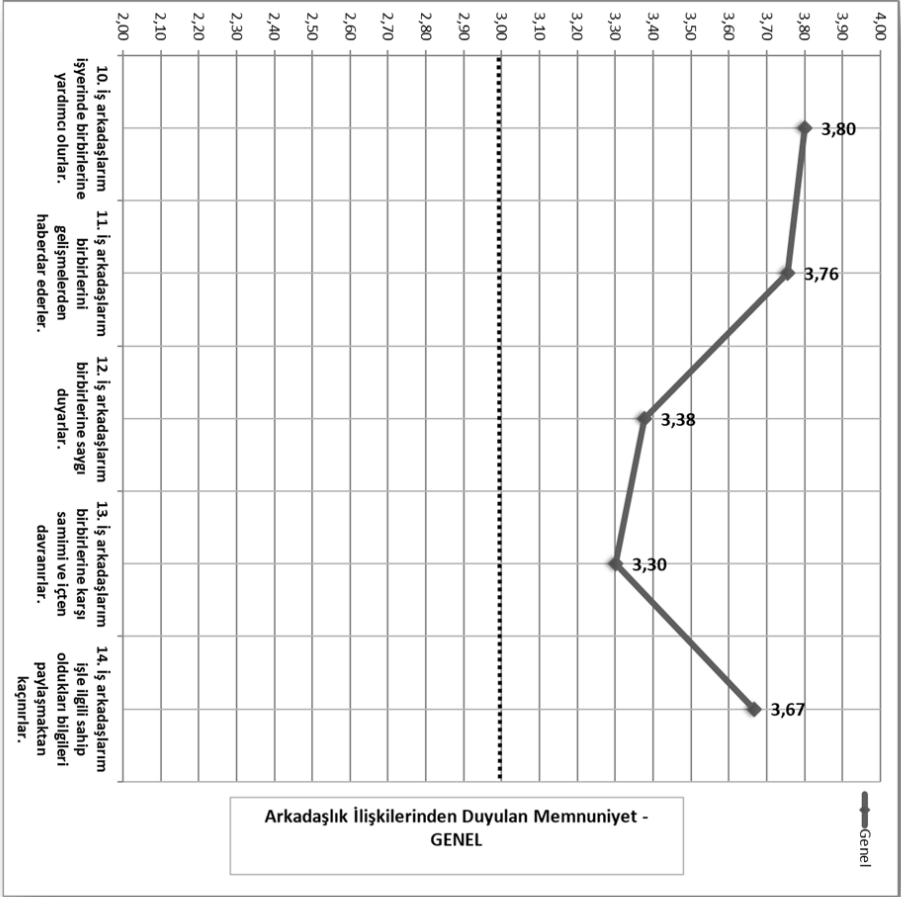
**Tablo 3.14.** Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyetine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

<b>Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet</b>			
	<b>Genel</b>		
	<i>n</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sp.</i>
<b>10. İş arkadaşlarım işyerinde birbirlerine yardımcı olurlar.</b>	693	3,80	1,05329
<b>11. İş arkadaşlarım birbirlerini gelişmelerden haberdar ederler.</b>	693	3,76	1,06243
<b>12. İş arkadaşlarım birbirlerine saygı duyarlar.</b>	693	3,38	1,16773
<b>13. İş arkadaşlarım birbirlerine karşı samimi ve içten davranırlar.</b>	693	3,30	1,18602
<b>14. İş arkadaşlarım işle ilgili sahip oldukları bilgileri paylaşmaktan kaçınırlar.</b>	693	3,67	1,09085
<b>Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet Ortalamaları ( Genel )</b>	<b>693</b>	<b>3,58</b>	<b>,94457</b>

Araştırma kapsamında katılımcılardan; arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin memnuniyet düzeylerine olan etkisini belirtmeleri istenmiştir.

- 3,58 ortalama değer ile çalışanların iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinden kaynaklanan memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir.
- 3,80 ortalama en yüksek değer ile katılımcılar; "***İş arkadaşlarım işlerinde birbirlerine yardımcı olurlar.***" ifadesine yüksek oranda memnuniyetlerini belirtirken,
- 3,30 ortalama en düşük değer ile katılımcılar "***İş arkadaşlarım birbirlerine karşı samimi ve içten davranırlar.***" ifadesine pozitif eğilimli kararsızlık eşiğinde memnuniyetlerini belirtmişlerdir.

**Şekil 3.10.** Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyete İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulguların Grafikselleştirilmesi



**Tablo 3.15.** İş / Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyetine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

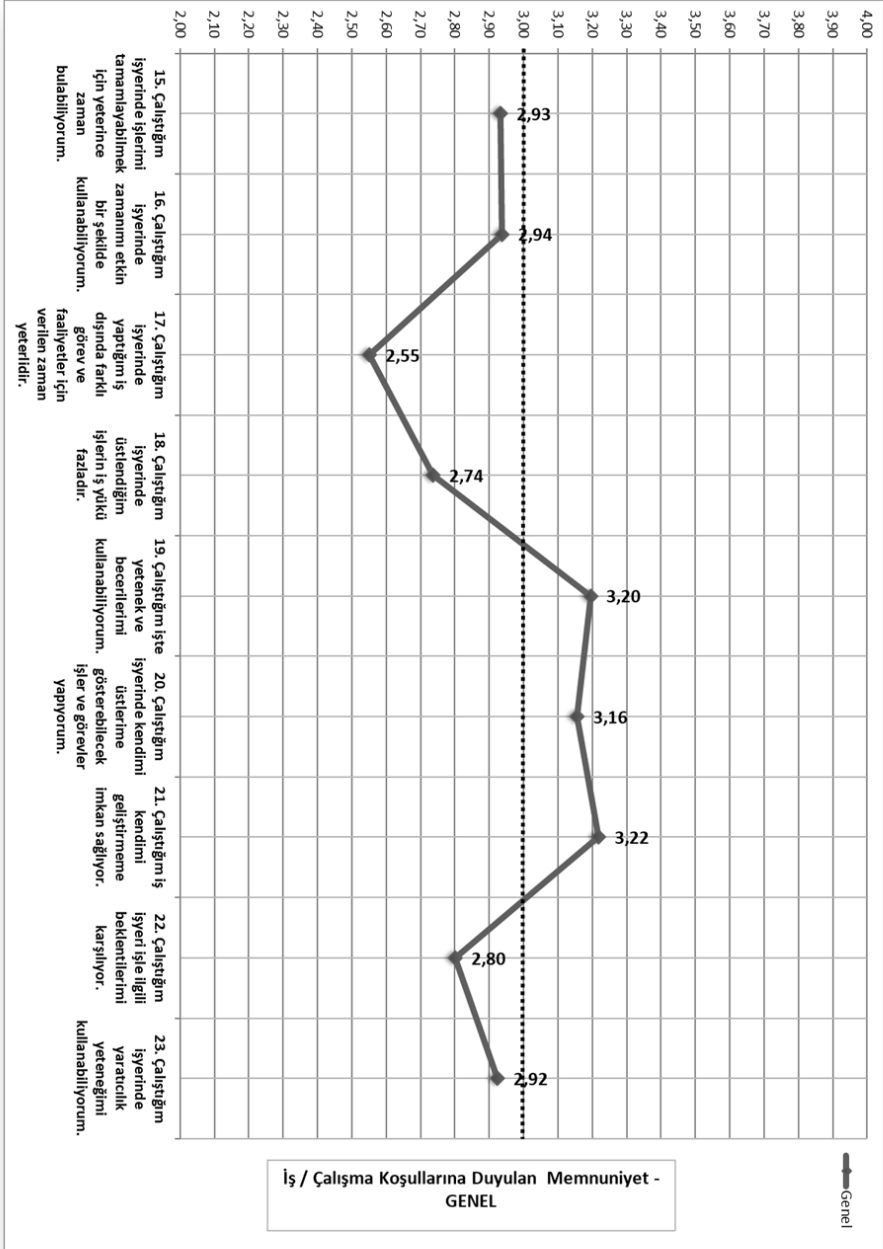
<b>İş/Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet</b>			
	<b>Genel</b>		
	<i>n</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sp.</i>
<b>15. Çalıştığım işyerinde işlerimi tamamlayabilmek için yeterince zaman bulabiliyorum.</b>	693	2,93	1,14228
<b>16. Çalıştığım işyerinde zamanımı etkin bir şekilde kullanabiliyorum.</b>	693	2,94	1,13680
<b>17. Çalıştığım işyerinde yaptığım iş dışında farklı görev ve faaliyetler için verilen zaman yeterlidir.</b>	693	2,55	1,07750
<b>18. Çalıştığım işyerinde üstlendiğim işlerin iş yükü fazladır.</b>	693	2,74	1,20436
<b>19. Çalıştığım işte yetenek ve becerilerimi kullanabiliyorum.</b>	693	3,20	1,23594
<b>20. Çalıştığım işyerinde kendimi üstlerime gösterebilecek işler ve görevler yapıyorum.</b>	693	3,16	1,24902
<b>21. Çalıştığım iş kendimi geliştirmeme imkan sağlıyor.</b>	693	3,22	1,24539
<b>22. Çalıştığım işyeri işle ilgili beklentilerimi karşılıyor.</b>	693	2,80	1,20998
<b>23. Çalıştığım işyerinde yaratıcılık yeteneğimi kullanabiliyorum.</b>	693	2,92	1,27613
<b>İş/Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet Ortalamaları ( Genel )</b>	<b>693</b>	<b>2,94</b>	<b>,91662</b>

Araştırma kapsamında katılımcılardan; iş / çalışma koşullarının memnuniyet düzeylerine olan etkisini belirtmeleri istenmiştir.

- 2,94 ortalama değer ile çalışanların iş / çalışma koşullarından kaynaklanan memnuniyet düzeylerinin negatif eğilimli yüksek kararsızlık eşiğinde olduğu gözlemlenmiştir.
- 3,22 ortalama en yüksek değer ile katılımcılar; "***alıştığım iş kendimi geliştirmeme imkan sağlıyor.***" ifadesine pozitif eğilimli kararsızlık eşiğinde memnuniyetlerini belirtirken,
- 2,55 ortalama en düşük değer ile katılımcılar "***alıştığım işyerinde yaptığım iş dışında farklı görev ve faaliyetler için verilen zaman yeterlidir.***" ifadesine yüksek oranda memnuniyetsizliklerini belirtmişlerdir.



**Şekil 3.11.** İş / Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyete İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulguların Grafikselleştirilmesi



### 3.6.2. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

Nihai araştırma kapsamında; katılımcılar tarafından yanıtlanan tüm anket formları veri toplama süreci sonrasında incelenmiş, hatalı ve eksik doldurulmuş bazı anketlere rastlanmıştır. Bu kapsamda geri dönüş yapılan 727 anket formu içerisinde 34 adet anket formu değerlendirme dışı bırakılmış, 693 adet anket formu ise geçerli olarak kabul edilmiştir. Anket formları incelendikten sonra kalan anketler içerisinde, birkaç maddede az sayıda kayıp değer olduğu ve bu maddelerin tamamen birbirinden bağımsız ve rastgele kayıp değer alan ifadeler olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu veriler veri dosyasından çıkartılmayarak, eksik değerlere ilişkin ölçek puanları, madde ortalaması puanları baz alınarak değiştirilmiştir.

Nihai araştırma kapsamında; geliştirilen ölçeğin güvenirlik analizi Cronbach Alfa değerine göre incelenmiş ve ölçeğin güvenirlik katsayısı **0,938** (%93,8) olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 3.16.** Araştırmanın Güvenirlik Analizi

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N</i>
<b>,938</b>	23

Nihai araştırma kapsamında geliştirilen ölçeğin geçerlilik çalışmaları ise; Principal Components Analysis (Temel Bileşenler Analizi) esas alınarak yapılmıştır. Katılımcılardan elde edilen verilerin, faktör analizi için uygun olup olmadığının değerlendirilmesinde; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem

Yeterliliği Ölçütü kullanılmış ve ölçeğin KMO değeri **0,939** olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 3.17.** Ölçeğin Faktör Uyumluluk Analizi

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü</b>		<b>,939</b>
<i>Barlett Küresellik Testi</i>	<i>Ki-kare</i>	<i>12097,804</i>
	<i>Serbestlik Derecesi</i>	<i>253</i>
	<b><i>P Değeri</i></b>	<b>,000</b>

Elde edilen bu değerin **P: 0,000<0.01** düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve bu bulgular doğrultusunda ölçek geliştirme çalışmalarının kabul edilebilir düzeyde olduğu görölmüştür.

### **3.6.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi - AFA**

Çalışan memnuniyeti ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla SPSS 21.0 istatistik programı kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Analiz kapsamında varimaks eksen döndürme metodu uygulanmış, geliştirilen ölçeğin 3 alt faktörü altında varyansın **%66,80**'ninin açıklanarak toplandığı görölmüştür.

**Tablo 3.18.** Ölçeğin Faktör Varyans Dağılımı

Faktör Sayısı	Özdeğerler			Eksen Döndürme Öncesi			Eksen Döndürme Sonrası		
	Toplam	% Varya ns	Birikimli %	Toplam	% Varya ns	Birikimli %	Toplam	% Varya ns	Birikimli %
1	9,876	42,940	42,940	9,876	42,940	42,940	6,471	28,137	28,137
2	2,854	12,410	55,350	2,854	12,410	55,350	5,238	22,774	50,910
3	2,634	11,454	66,803	2,634	11,454	66,803	3,655	15,893	66,803
4	1,250	5,433	72,236						

*Metod: Temel Bileşenler Analizi*

Nihai araştırmaya göre; maddelere ilişkin faktör yük değerleri ve faktörlere ait iç tutarlılık katsayıları da Tablo 3.19.'da verilmektedir.

**Tablo 3.19.** Ölçeğin Faktör Analizi / Faktör Yükü Dağılımı

Faktör Analizi / Faktör Yükü Dağılımı	Faktör Sayısı		
	Algılanan Yönetici Memnuniyeti	İş / Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet	Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet
1.Yöneticim işlerin planlamasını zamanında yapar.	,791		
2.Yöneticim çalışanlarını işleriyle ilgili destekler ve onları teşvik eder.	,837		
3.Yöneticim çalışanlarını dinler ve söylenenleri dikkate alır.	,849		

<b>4.Yöneticim çalışanlarına değer verir ve onları önemser.</b>	,859		
<b>5.Yöneticim çalışanlarına işle ilgili olanaklar yaratır ve çözüm bulur.</b>	,833		
<b>6.Yöneticim işleri zamanında duyurur ve çalışanlarını bilgilendirir.</b>	,759		
<b>7. Yöneticim yapılan işleri ve başarıları takdir eder.</b>	,820		
<b>8. Yöneticim uygulanması zor kurallar koyar.</b>	,769		
<b>9. Yöneticim iş dağılımı yaparken adil bir şekilde davranır.</b>	,774		
<b>10. İş arkadaşlarım işyerinde birbirlerine yardımcı olurlar.</b>			,846
<b>11. İş arkadaşlarım birbirlerini gelişmelerden haberdar ederler.</b>			,816
<b>12. İş arkadaşlarım birbirlerine saygı duyarlar.</b>			,796
<b>13. İş arkadaşlarım birbirlerine karşı samimi ve içten davranırlar.</b>			,824
<b>14. İş arkadaşlarım işle ilgili sahip oldukları bilgileri paylaşmaktan kaçınırlar.</b>			,840
<b>15. Çalıştığım işyerinde işlerimi tamamlayabilmek için yeterince zaman bulabiliyorum.</b>		,634	
<b>16. Çalıştığım işyerinde zamanımı etkin bir şekilde kullanabiliyorum.</b>		,679	

<b>17. Çalıştığım işyerinde yaptığım iş dışında farklı görev ve faaliyetler için verilen zaman yeterlidir.</b>		,610	
<b>18. Çalıştığım işyerinde üstlendiğim işlerin iş yükü fazladır.</b>		,602	
<b>19. Çalıştığım işte yetenek ve becerilerimi kullanabiliyorum.</b>		,785	
<b>20. Çalıştığım işyerinde kendimi üstlerime gösterebilecek işler ve görevler yapıyorum.</b>		,795	
<b>21. Çalıştığım iş kendimi geliştirmeme imkan sağlıyor.</b>		,776	
<b>22. Çalıştığım işyeri işle ilgili beklentilerimi karşılıyor.</b>		,768	
<b>23. Çalıştığım işyerinde yaratıcılık yeteneğimi kullanabiliyorum.</b>		,777	
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>,953</b>	<b>,906</b>	<b>,900</b>

Tablo 3.19'da her bir faktör için ayrıca güvenilirlik analizi yapılmış, ilgili faktör grupları içerisinde güvenilirliği en yüksek çıkan grubun (algılanan yönetici memnuniyeti) Cronbach alfa değerinin **0,953**; güvenilirliği en düşük çıkan grubun (arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet) Cronbach alfa değerini ise **0,900** olduğu görülmüştür.

## Ölçeğin Normallik Analizi

Araştırma kapsamında, örneklemden elde edilen verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla normallik testi yapılmıştır. Zira verilerin normal dağılıma yakın olmaması analiz sonuçlarının yanıltıcı olmasına, dolayısıyla da yapılacak değerlendirmelerin yanlış olmasına sebebiyet verecektir. Tablo 3.20’de her bir faktör için çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır.

**Tablo 3.20.** Ölçeğin Normallik Analizi

<i>Faktör Dağılımı</i>	<i>Çarpıklık / Skewness</i>	<i>Basıklık / Kurtosis</i>
<i>1. Algılanan Yönetici Memnuniyeti</i>	0,013	-0,857
<i>2. Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet</i>	-0,529	-0,081
<i>3. İş/Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet</i>	-0,174	-0,464

Tabachnick ve Fidell’e göre, basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,50 ile +1,50 arasında bir değer alması durumunda verilerin normal olarak dağıldığı kabul edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2015).

Algılanan Yönetici Memnuniyetine ilişkin verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde; çarpıklık değerinin 0,013, basıklık değerinin -0,857 ile -1,500 / +1,500 değer aralığında normal dağılıma sahip olduğu söylenebilir.

Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyete ilişkin verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde; çarpıklık değerinin -0,529, basıklık değerinin -0,081 ile -1,500 / +1,500 değer aralığında normal dağılıma sahip olduğu söylenebilir.

İş/Çalışma Koşullarından Duyulan Memnuniyete ilişkin verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde; çarpıklık değerinin -0,174, basıklık değerinin -0,464 ile -1,500 / +1,500 değer aralığında normal dağılıma sahip olduğu söylenebilir. Bundan dolayı araştırmada normal dağılımla yapılabilecek parametrik analiz yöntemleri kullanılmıştır.

### **3.6.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi - DFA**

Havacılık işletmelerinde çalışan memnuniyetinin belirlenmesine yönelik olarak geliştirilen modelin kabul edilip edilmeyeceğine ilişkin ölçeğin uyum endekslerini belirlemek amacıyla; AMOS istatistik programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır.

Doğrulayıcı Faktör Analizinde modelin geçerliliğine ve kabul edilip edilemeyeceğine ilişkin bir takım istatistiksel değerler kullanılmaktadır.



**Tablo 3.21.** Araştırma Modeli Uyum Endeksleri

	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RM SEA	GFI	AGFI	CFI	TLI (NNFI)	NFI
<b>Model</b>	1485	227	6,54	0,09	0,83	0,79	0,90	0,88	0,88

Yukarıdaki Tablo 3.21'e göre; ölçüm modeline ait uyum iyiliği indekslerinin 0 ile 1 arasında değişen bir aralıkta olabileceği,  $>.90$ 'dan büyük değerlerin mükemmel modeli işaret ettiği belirtilmektedir (Uzun, 2007: 188).

Ölçüm modeline ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde, her ne kadar beklenen kriterlerin biraz altında olsa da, araştırma kapsamında toplanan verilerin ölçüm aracı geliştirme aşamasındaki bir çalışma için kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlar, ölçüm modelinin doğrulandığı göstermiştir.

Modelin uyum iyiliği endeksleri incelendiğinde,  $X^2/df$  değerinin 6,54 düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu istatistik değer için kabul edilebilir bir oran ile ilgili bir fikir birliği olmamasına rağmen, literatürde bu değer 2 ile 5 arasında olduğu modeller ile 3'ün üzerinde olduğu modeller kabul edilebilir modeller olarak nitelendirilmektedir (Sümer, 2000).

Model uyumunun önemli göstergelerinden biri olan GFI değerinin kabul edilebilir mükemmel bir model için 0,90 seviyesinde bir değer alması beklenir (Hair vd., 2009: 657). Örneklem büyüklüğünün artmasıyla değişen GFI değeri, 0 ile 1 arasında bir değer de kabul edilebilir (Hooper ve diğerleri, 2008; Sümer, 2000). Bu

çalışma da GFI değeri 0,83 ve buna bağlı olarak AGFI değeri ise 0,79 olarak bulunmuştur.

Modelin NFI değerleri uygunluk için beklenen 0,90 ve üzeri olma, (Hair ve diğerleri, 2009: 660) koşulunu sağlamaktadır. CFI değeri, Hu ve Bentler tarafından kabul gören  $\geq 0,95$  değerinin altında olsa da; genellikle kullanılan (Hooper ve diğerleri, 2008; Sümer, 2000)  $\geq 0,90$  değerinden büyük olma koşulunu sağlamaktadır.

NNFI değerinin ise kabul edilebilir sınırın altında olduğu görülmektedir. Ancak daha önceden yapılan çalışmalarda uyum indekslerine ait değerlerin kabul edilebilir sınır değerlerinden düşük bir değer alması durumunda da şayet kabul sınırına çok yakın bir değer almışsa göz ardı edilmemesi gerekmektedir (Harrington, 2008: 53).

Ek olarak; CFI ve NNFI'nın  $>90$  koşulunu sağlamamasına karşın, diğer değerlerde  $\chi^2/sd$  ve RMSEA değerlerinin kabul sınırında uyumluluk göstermesi, ölçeğin yapı geçerliliğini desteklemektedir.

### **3.6.3. Araştırmaya İlişkin Karşılaştırmalı Analizler ve Değişkenler arası İlişkiler**

Araştırmanın bu bölümünde; havacılık işletmelerindeki vardiyalı çalışanların memnuniyet düzeylerine, yöneticili ve yöneticisiz ekipler ile cinsiyetin etkisini belirlemeye yönelik karşılaştırmalı analizler yapılması ve değişkenler arası ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda; 693 beyaz yakalı vardiyalı çalışanın memnuniyet düzeyine etki eden değişkenler,

araştırma modelinde ortaya konan hipotezlerin test edilmesiyle açıklanmaya çalışılmıştır.

Analiz kapsamında, araştırma modelinde yer alan bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenlerin birbirlerine olan etkileri ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik olarak Bağımsız Örneklem T testi, bağımlı değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri ve yönlerini belirlemek amacıyla Korelasyon analizi ve kategorik değişkenlerin etkisini ölçmeye yönelik olarak Lojistik Regresyon analizleri yapılmıştır.

### **3.6.3.1. Algılanan Yönetici Memnuniyeti - Yöneticili ve Yöneticisiz Ekip İlişkisi**

Araştırma kapsamında algılanan yönetici memnuniyetinin ekiplere göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı test edilmiş olup;

**H1:** Yöneticisi olan ekiplerdeki çalışanların (*algılanan yönetici memnuniyeti*) düzeyleri ile yöneticisiz “*kendi kendini idare eden*” ekiplerdeki çalışanların (*algılanan yönetici memnuniyeti*) düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 3.22.** Algılanan Yönetici Memnuniyeti - Yöneticili ve Yöneticisiz Ekip İlişkisi

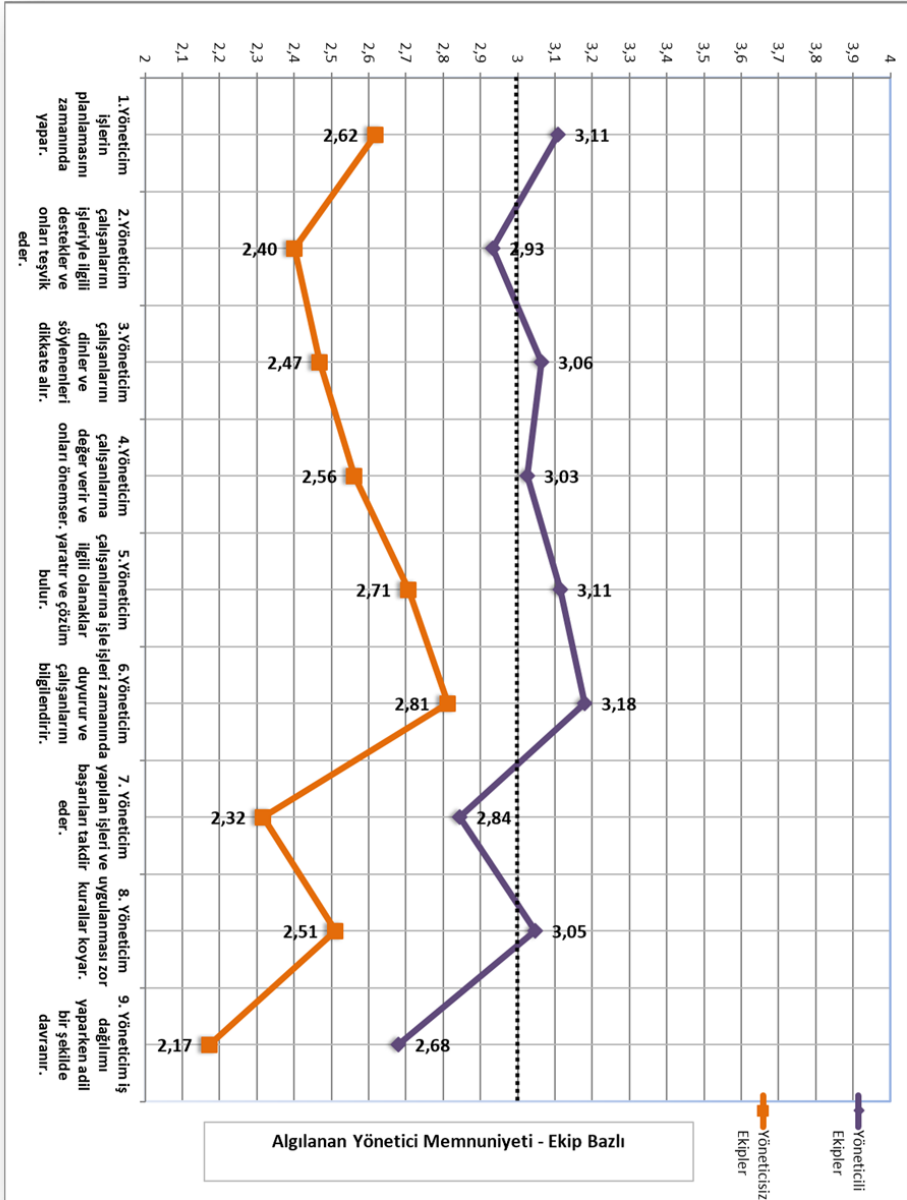
<b>Algılanan Yönetici Memnuniyeti – Ekip İlişkisi</b>		<b>n</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>T</b>	<b>P*</b>
<b>Algılanan Yönetici Memnuniyeti</b>	<b>Yöneticisiz Ekipler ( 30 Ekipler )</b>	107	2,4924	,93104	<b>4,368</b>	<b>,000</b>
	<b>Yöneticili Ekipler ( 60 Ekipler )</b>	586	3,0035	1,10561		

\* $P < 0,05$  düzeyinde anlamlılık - Faktör yükü dikkate alınarak hesaplanmıştır.

Bu kapsamda;

- %95 güven aralığında çalışanlar tarafından algılanan yönetici memnuniyetinin yöneticili ve yöneticisiz ekipler arasında **anlamlı bir fark oluşturduğu** tespit edilmiştir.
- 60 ekiplerde algılanan yönetici tutumlarına ilişkin memnuniyet düzeyleri pozitif eğilimli kararsızlık eşiğinde iken,
- 30 ekiplerde algılanan yönetici tutumlarına ilişkin memnuniyet düzeyi yüksek oranda negatif eğilimli bir memnuniyetsizlik eşiğindedir.
- Buna göre; 30 ekiplerin 60 ekiplere göre yönetici algısına dayalı memnuniyet seviyeleri oldukça düşüktür. 30 ekiplerin 60 ekiplerle birlikte, yöneticileri olmaksızın çalışmaları memnuniyet seviyelerini olumsuz yönde etkilemektedir.

**Şekil 3.12.** Algılanan Yönetici Memnuniyeti - Yöneticili ve Yöneticisiz Ekip İlişkisi



### 3.6.3.2. Algılanan Yönetici Memnuniyeti - Cinsiyet İlişkisi

Araştırma kapsamında algılanan yönetici memnuniyetinin cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı test edilmiş olup;

**H1:** Kadın çalışanların (*algılanan yönetici memnuniyeti*) düzeyleri ile erkek çalışanların (*algılanan yönetici memnuniyeti*) düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 3.23.** Algılanan Yönetici Memnuniyeti - Cinsiyet İlişkisi

<i>Algılanan Yönetici Memnuniyeti – Cinsiyet İlişkisi</i>		<i>n</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>t</i>	<i>P*</i>
<i>Algılanan Yönetici Memnuniyeti</i>	<i>Kadın</i>	339	2,8432	1,15448	<b>0,740</b>	<b>,459</b>
	<i>Erkek</i>	329	3,0361	1,01551		

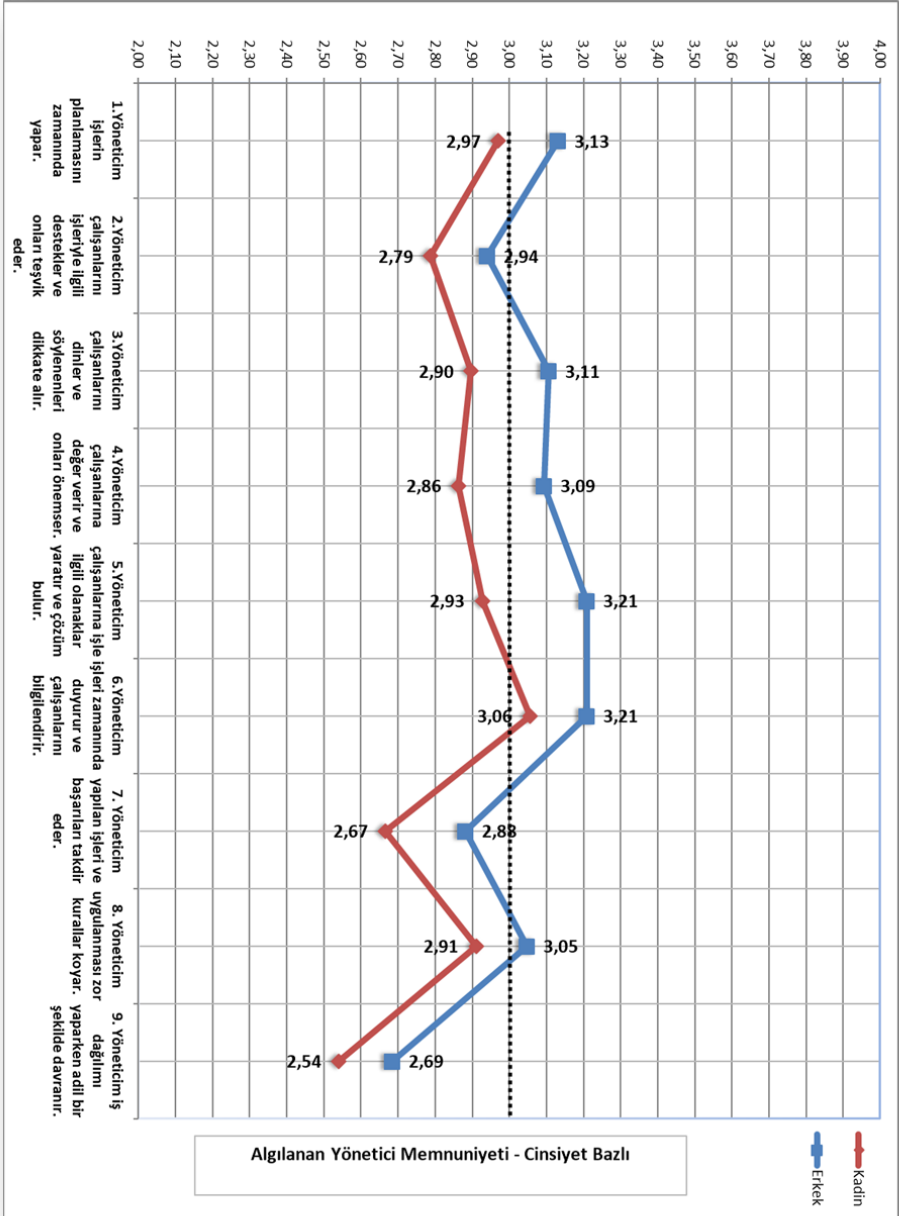
\* $P < 0,05$  düzeyinde anlamlılık - Faktör yükü dikkate alınarak hesaplanmıştır.

Bu kapsamda;

- %95 güven aralığında çalışanlar tarafından algılanan yönetici memnuniyetinin cinsiyetler arasında **anlamlı bir fark oluşturmadığı** tespit edilmiştir.
- Erkek ve bayan çalışanlar tarafından algılanan yönetici memnuniyet düzeylerinin kararsızlık eşiğinde olduğu gözlemlenmiştir

- Bayan alışanların yönetici algısına dayalı memnuniyet seviyesi, erkek çalışanların yönetici algısına dayalı memnuniyet seviyesinden göreceli olarak daha düşüktür.
- Buna göre; kararsızlık eşiğinde erkek çalışanların bayan çalışanlara göre yöneticilerine daha bağlı oldukları ancak bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olmadığı söylenebilir.

Şekil 3.13. Algılanan Yönetici Memnuniyeti - Cinsiyet İlişkisi





### 3.6.3.3. Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet - Yöneticili ve Yöneticisiz Ekip İlişkisi

Araştırma kapsamında arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyetin yöneticili ve yöneticisiz ekiplere göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı test edilmiş olup;

**H1:** Yöneticisi olan ekiplerdeki çalışanların (*arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet*) algıları ile yöneticisiz “*kendi kendini idare eden*” ekiplerdeki çalışanların (*arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet*) algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 3.24.** Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet – Yöneticili ve Yöneticisiz Ekip İlişkisi

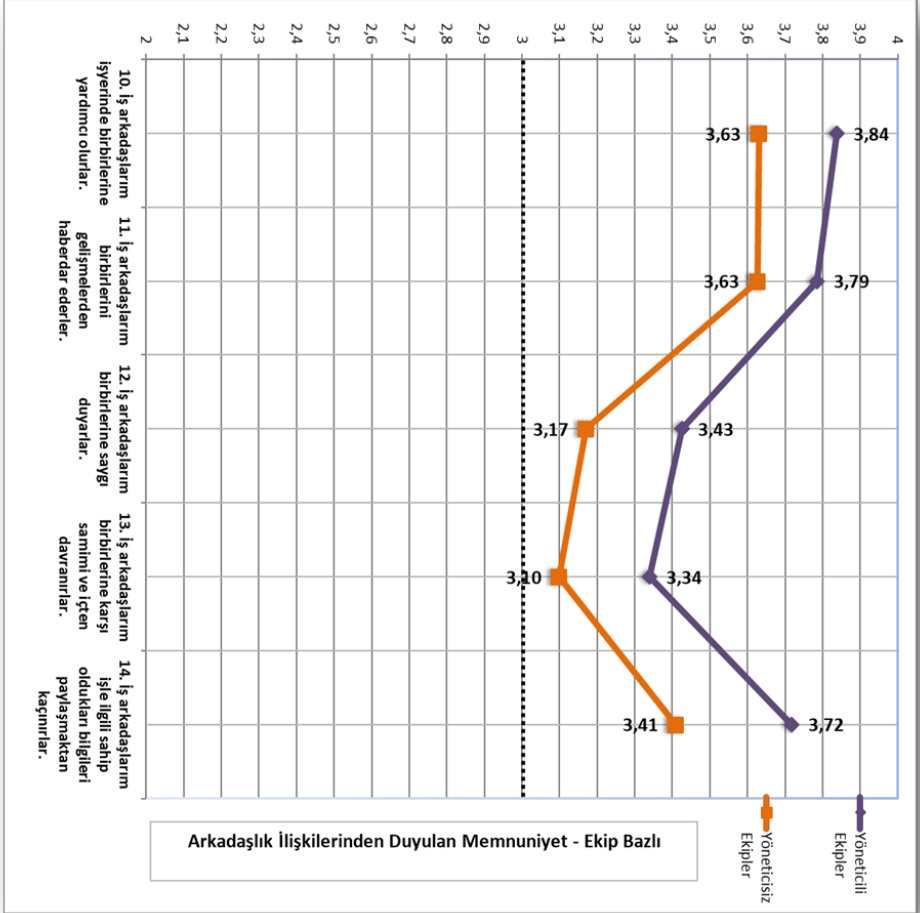
<b>Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet – Ekip İlişkisi</b>		<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>T</b>	<b>P*</b>
<b>Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet</b>	<b>Yöneticisiz Ekipler ( 30 Ekipler )</b>	107	3,3813	,88490	<b>1,523</b>	<b>,128</b>
	<b>Yöneticili Ekipler ( 60 Ekipler )</b>	586	3,6176	,95126		

\*P<0,05 düzeyinde anlamlılık - Faktör yükü dikkate alınarak hesaplanmıştır.

Bu kapsamda;

- %95 güven aralığında çalışanlar tarafından algılanan arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyetin yöneticili ve yöneticisiz ekipler arasında *anlamlı bir fark oluşturmadığı* tespit edilmiştir.
- 60 ekiplerde algılanan arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet düzeyi pozitif eğilimli memnuniyet eşiğinde iken,
- 30 ekiplerde algılanan arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet düzeyi pozitif eğilimli kararsızlık eşiğindedir.
- Buna göre; 30 ekiplerin 60 ekiplere göre arkadaşlık ilişkisine dayalı memnuniyet seviyeleri göreceli olarak daha düşüktür. 60 ekiplerdeki informal grupların varlığı 30 ekiplerde algılanan memnuniyet seviyelerini olumsuz yönde etkilemektedir.

**Şekil 3.14.** Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet – Yöneticili ve Yöneticisiz Ekip İlişkisi



### 3.6.3.4. Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet – Cinsiyet İlişkisi

Araştırma kapsamında arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyetin cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı test edilmiş olup;

**H1:** Kadın çalışanların (*arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet*) algıları ile erkek çalışanların (*arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet*) algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 3.25.** Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet – Cinsiyet İlişkisi

<b>Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet – Cinsiyet İlişkisi</b>		<b>n</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>t</b>	<b>P*</b>
<b>Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet</b>	<b>Kadın</b>	339	3,4921	,98901	<b>2,094</b>	<b>,037</b>
	<b>Erkek</b>	329	3,6976	,86591		

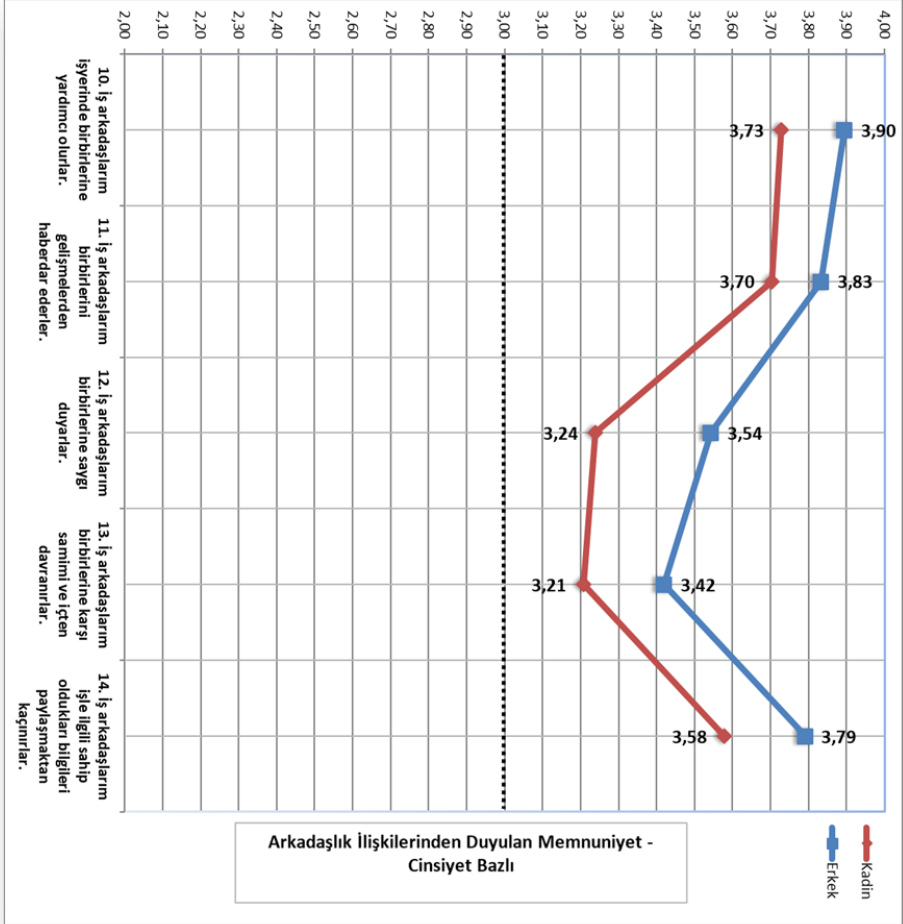
\*P<0,05 düzeyinde anlamlılık - Faktör yükü dikkate alınarak hesaplanmıştır.

Bu kapsamda;

- %95 güven aralığında çalışanlar tarafından algılanan arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyetin cinsiyetler arasında **anlamlı bir fark oluşturduğu** tespit edilmiştir.

- Bayan alışanların arkadaşlık ilişkisine dayalı memnuniyet seviyesi, erkek çalışanların arkadaşlık ilişkisine dayalı memnuniyet seviyesinden daha dūřüktür.
- Buna göre; erkek çalışanlar, bayan çalışanlara göre arkadaşlık ilişkilerini ve arkadaş çevresini daha fazla önemsemektedir.
- Erkek alışanlarda arkadaşlık ilişkisinin temelinde birbirine yardımcı olma, bilgiyi paylaşma varken, bayan çalışanlarda son gelişmelerden haberdar olma gibi konular daha fazla önem kazanmaktadır.

**Şekil 3.15.** Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet – Cinsiyet İlişkisi



### 3.6.3.5. İş/Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet – Yöneticili ve Yöneticisiz Ekip İlişkisi

Araştırma kapsamında çalışanlar tarafından algılanan iş/çalışma koşullarının yöneticili ve yöneticisiz ekiplere göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı test edilmiş olup;

**H1:** Yöneticisi olan ekiplerdeki çalışanların (*iş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyet*) algıları ile yöneticisiz “*kendi kendini idare eden*” ekiplerdeki çalışanların (*iş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyet*) algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 3.26.** İş/Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet – Yöneticili ve Yöneticisiz Ekip İlişkisi

<i>İş/Çalışma Koşullarından Duyulan Memnuniyet – Ekip İlişkisi</i>		<i>n</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>t</i>	<i>P*</i>
<i>İş/Çalışma Koşullarından Duyulan Memnuniyet</i>	<i>Yöneticisiz Ekipler ( 30 Ekipler )</i>	107	2,6674	,84093	<b>2,278</b>	<b>,023</b>
	<i>Yöneticili Ekipler ( 60 Ekipler )</i>	586	2,9916	,92167		

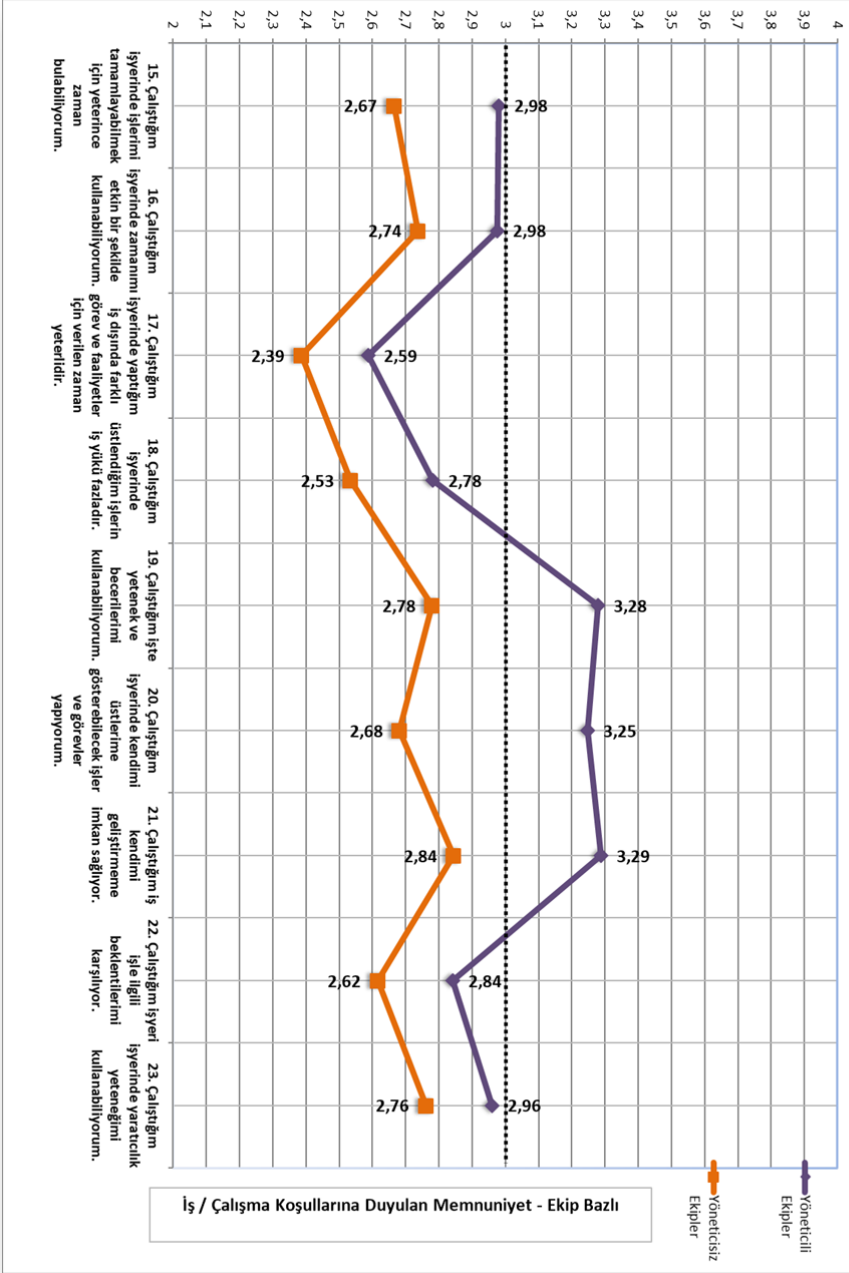
\* $P < 0,05$  düzeyinde anlamlılık - Faktör yükü dikkate alınarak hesaplanmıştır.

Bu kapsamda;

- %95 güven aralığında çalışanlar tarafından algılanan iş/çalışma koşullarının ekipler arasında *anlamlı bir fark oluşturduğu* tespit edilmiştir.
- 60 ekiplerde algılanan çalışma koşullarına ilişkin memnuniyet düzeyi pozitif eğilimli memnuniyet eşiğinde iken, 30 ekiplerde algılanan çalışma koşullarına ilişkin memnuniyet düzeyi negatif eğilimli kararsızlık eşiğindedir.
- Buna göre; 30 ekiplerin 60 ekiplere göre çalışma koşullarına dayalı memnuniyet seviyeleri göreceli olarak daha düşüktür. Ekiplerdeki yöneticilerin çalışanlar üzerindeki etkinliği ile çalışma koşulları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. 30 ekiplerin yöneticilerinin olmayışı çalışma koşullarının memnuniyet algı düzeyini olumsuz etkilemektedir.



**Şekil 3.16. İş/Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet – Yöneticili ve Yöneticisiz Ekib İlişkisi**



### 3.6.3.6. İş/Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet – Cinsiyet İlişkisi

Araştırma kapsamında çalışanlar tarafından algılanan iş/çalışma koşullarının cinsiyetine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı test edilmiş olup;

**H1.** Kadın çalışanların (*iş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyet*) algıları ile erkek çalışanların (*iş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyet*) algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 3.27.** İş/Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet – Cinsiyet İlişkisi

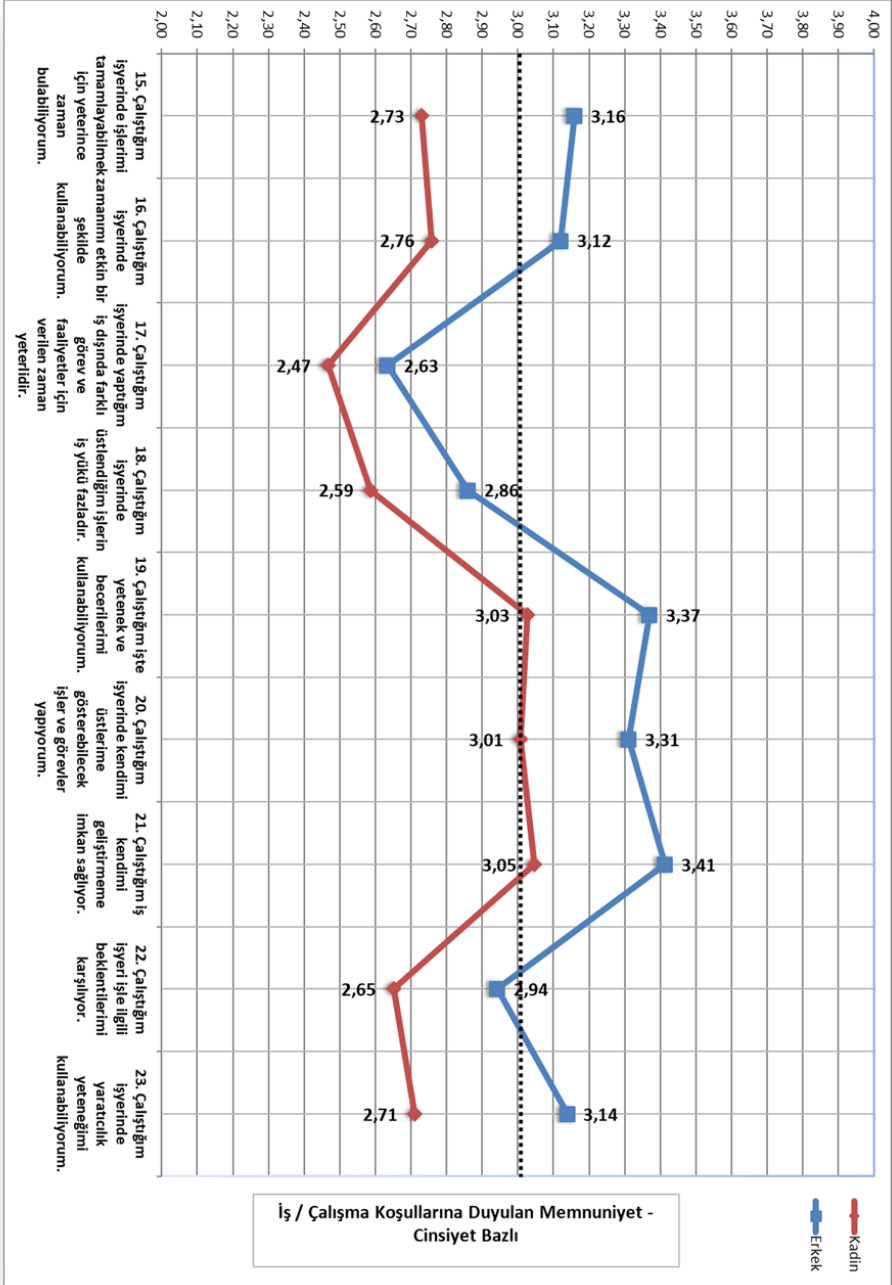
<i><b>İş/Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet – Cinsiyet İlişkisi</b></i>		<i><b>n</b></i>	<i><b>Ortalama</b></i>	<i><b>Std. Sapma</b></i>	<i><b>t</b></i>	<i><b>P*</b></i>
<i><b>İş/Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet</b></i>	<i><b>Kadın</b></i>	339	2,7790	,90079	<b>4,479</b>	<b>,000</b>
	<i><b>Erkek</b></i>	329	3,1084	,90054		

\* $P < 0,05$  düzeyinde anlamlılık - Faktör yükü dikkate alınarak hesaplanmıştır.

Bu kapsamda;

- %95 güven aralığında çalışanlar tarafından algılanan çalışma koşullarının cinsiyetler arasında *anlamlı bir fark oluşturduğu* tespit edilmiştir.
- Bayan çalışanların çalışma koşullarına dayalı memnuniyet seviyesi, erkek çalışanların çalışma koşullarına dayalı memnuniyet seviyesinden daha düşüktür.
- Buna göre; Bayan çalışanlar tarafından algılanan memnuniyet düzeyi negatif eğilimli kararsızlık eşiğinde iken, erkek çalışanlar tarafından algılanan memnuniyet düzeyi pozitif eğilimli kararsızlık eşiğindedir. Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre çalışma koşullarına daha uygun olduğu görülmektedir.

**Şekil 3.17. İş/Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet – Cinsiyet İlişkisi**



### 3.6.3.7. Vardiyalı Çalışan Memnuniyeti – Yöneticili ve Yöneticisiz Ekip İlişkisi

Araştırma kapsamında vardiyalı çalışanların genel memnuniyet düzeyinin yöneticili ve yöneticisiz ekiplere göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı test edilmiş olup;

**H1.** Yöneticisi olan ekiplerdeki çalışan memnuniyeti ile yöneticisiz “*kendi kendini idare eden*” ekiplerdeki çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 3.28.** Çalışan Memnuniyeti – Yöneticili ve Yöneticisiz Ekip İlişkisi

Vardiyalı Çalışan Memnuniyeti – Ekip İlişkisi		<i>n</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>t</i>	<i>P*</i>
Vardiyalı Çalışan Memnuniyeti	Yöneticisiz Ekipler ( 30 Ekipler )	107	2,7562	,73350	4,571	,000
	Yöneticili Ekipler ( 60 Ekipler )	586	3,1334	,79404		

\* $P < 0,05$  düzeyinde anlamlılık - Faktör yükü dikkate alınarak hesaplanmıştır.

Bu kapsamda;

- %95 güven aralığında vardiyalı çalışanlar tarafından algılanan genel memnuniyet düzeyinin yöneticili ve yöneticisiz ekipler arasında **anlamlı bir fark oluşturduğu** tespit edilmiştir.

- 60 ekiplerde algılanan genel memnuniyet düzeyi pozitif eğilimli memnuniyet eşiğinde iken,
- 30 ekiplerde algılanan genel memnuniyet düzeyi negatif eğilimli kararsızlık eşiğindedir.
- Buna göre; 30 ekiplerin 60 ekiplere göre genel memnuniyet düzeyi daha düşüktür.

### 3.6.3.8. Vardiyalı Çalışan Memnuniyeti – Cinsiyet İlişkisi

Araştırma kapsamında vardiyalı çalışanların genel memnuniyet düzeyinin cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı test edilmiş olup;

**H1.** Kadın çalışanların memnuniyet düzeyi ile erkek çalışanların memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 3.29.** Çalışan Memnuniyeti – Cinsiyet İlişkisi

<i>Vardiyalı Çalışan Memnuniyeti – Cinsiyet İlişkisi</i>		<i>n</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>t</i>	<i>P*</i>
<b>Vardiyalı Çalışan Memnuniyeti</b>	<b>Kadın</b>	339	2,9611	,81164	<b>4,084</b>	<b>,000</b>
	<b>Erkek</b>	329	3,2088	,75445		

\* $P < 0,05$  düzeyinde anlamlılık - Faktör yükü dikkate alınarak hesaplanmıştır.

Bu kapsamda;

- %95 güven aralığında çalışanlar tarafından algılanan genel memnuniyet düzeyinin cinsiyetler arasında *anlamlı bir fark oluşturduğu* tespit edilmiştir.
- Vardiyalı bayan çalışanların genel memnuniyet seviyesi, vardiyalı erkek çalışanların genel memnuniyet seviyesinden daha düşüktür.
- Buna göre; vardiyalı bayan çalışanlar tarafından algılanan memnuniyet düzeyi negatif eğilimli kararsızlık eşliğinde iken, erkek çalışanlar tarafından algılanan memnuniyet düzeyi pozitif eğilimli memnuniyet eşliğindedir. Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre genel memnuniyet seviyesinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

### **3.6.3.9. Algılanan Yönetici Memnuniyeti – Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet – İş/Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet İlişkisi**

Araştırma kapsamında algılanan yönetici memnuniyeti, arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet ile iş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyet arasında bir ilişki olup olmadığı test edilmiş olup;

**H1.** Algılanan yönetici memnuniyeti ile iş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyet arasında bir ilişki vardır.

**H1.** Algılanan yönetici memnuniyeti ile arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet arasında bir ilişki vardır.

**H1.** Arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet ile iş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyet arasında bir ilişki vardır.

**Tablo 3.30.** Algılanan Yönetici Memnuniyeti – Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet – İş/Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet İlişkisi

		<i>İş/Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet</i>	<i>Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet</i>	<i>Algılanan Yönetici Memnuniyeti</i>
<i>Algılanan Yönetici Memnuniyeti</i>	<i>Korelasyon Katsayısı</i>	,548**	,346**	1
	<i>P**</i>	,000	,000	
	<i>n</i>	693	693	693
<i>Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet</i>	<i>Korelasyon Katsayısı</i>	,327**	1	
	<i>P**</i>	,000		
	<i>n</i>	693	693	
<i>İş/Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet</i>	<i>Korelasyon Katsayısı</i>	1		
	<i>P**</i>			
	<i>n</i>	693		

\*\*P<0,01 düzeyinde anlamlılık



Bu kapsamda;

- %99 güven aralığında vardiyalı çalışanlar tarafından algılanan yönetici memnuniyeti ile iş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyet düzeyi arasında istatistiksel açıdan (***R:0,548, P:0,000<0.01 olduğundan***) her ne kadar anlamlı bir ilişki olsa da korelasyon katsayısının yüksek bir değer almaması, değişkenler arasında orta derecede bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir.
- %99 güven aralığında vardiyalı çalışanlar tarafından algılanan yönetici memnuniyeti ile arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet düzeyi arasında istatistiksel açıdan (***R:0,346, P:0,000<0.01 olduğundan***) her ne kadar anlamlı bir ilişki olsa da korelasyon katsayısının düşük bir değer alması, değişkenler arasında çok az derecede bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir.
- %99 güven aralığında vardiyalı çalışanlar tarafından algılanan arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet düzeyi ile iş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyet düzeyi arasında istatistiksel açıdan (***R:0,327, P:0,000<0.01 olduğundan***) her ne kadar anlamlı bir ilişki olsa da korelasyon katsayısının düşük bir değer alması, değişkenler arasında çok az derecede bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir.
- Algılanan Yönetici Memnuniyeti ile İş/Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet düzeyi arasındaki ilişki (***R:0,548,***

*P:0,000<0.01 olduğundan*) Tablo 3.29’da verilen diğer değişkenler arasındaki ilişki düzeylerinden görece olarak daha yüksektir.

### **3.6.3.10. Çalışan Memnuniyetinin Cinsiyet Üzerindeki Etkisi**

Araştırma kapsamında; çalışanlar tarafından algılanan yönetici memnuniyeti, arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet ile iş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyetin çalışanların cinsiyetleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığı test edilmiş olup;

**H1.** Çalışanlar tarafından algılanan yönetici memnuniyetinin çalışanların cinsiyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H1.** Çalışanların arkadaşlık ilişkilerinden duydukları memnuniyetin cinsiyetleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H1.** Çalışanların iş/çalışma koşullarına duydukları memnuniyetin cinsiyetleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Tablo 3.31.** Çalışan Memnuniyetinin Cinsiyete Etkisi

	<i>n</i>	<i>β</i>	<i>S.E.</i>	<i>Wald Değeri</i>	<i>Serbestlik Derecesi</i>	<i>P değeri</i>	<i>Exp(β) Olasılık Katsayısı</i>
<b>Algılanan Yönetici Memnuniyeti</b>	668	,060	,079	,573	1	,449	1,062
<b>İş/Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet</b>	668	,354	,081	19,097	1	,000	1,424
<b>Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet</b>	668	,169	,080	4,412	1	,036	1,184

\* **Bağımlı Değişken:** Kadın: 0, Erkek: 1

\*\* **Bağımsız Değişken:** Algılanan Yönetici Memnuniyeti, Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet, İş/Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet

\*\*\* **P<0,05 düzeyinde anlamlılık** - Faktör yükleri dikkate alınarak hesaplanmıştır.

	<i>n</i>	<i>Ki-kare</i>	<i>Serbestlik Derecesi</i>	<i>P Değeri</i>	<i>Likelihood</i>	<i>R<sup>2</sup></i>
<b>Model</b>	668	24,790	3	,000	901,105	,049

Bu kapsamda;

- %95 güven aralığında çalışanlar tarafından algılanan yönetici memnuniyetinin çalışanların cinsiyeti ( kadın ve erkek olmaları ) üzerinde **anlamlı bir etkisinin olmadığı** görülmüştür.
- %95 güven aralığında çalışanların arkadaşlık ilişkilerinden duydukları memnuniyetin cinsiyetleri ( kadın ve erkek olmaları ) üzerinde **anlamlı bir etkisinin olduğu** görülmüştür.

- %95 güven aralığında çalışanların iş/çalışma koşullarına duydukları memnuniyetin cinsiyetleri ( kadın ve erkek olmaları ) üzerinde *anlamlı bir etkisinin olduğu* görülmüştür.
- Analiz kapsamında referans değer kadın çalışanlar olarak alındığından %95 güven aralığında çalışanların arkadaşlık ilişkilerinden duydukları memnuniyet ile iş/çalışma koşullarına duydukları memnuniyet düzeyi arttıkça, bu durum cinsiyet bazında anlamlı bir etkiye sahip olduğundan çalışanların erkek olma olasılığını artırmaktadır.

### 3.6.3.11. Çalışan Memnuniyetinin Yöneticili ve Yöneticisiz Ekipler Üzerindeki Etkisi

Araştırma kapsamında; çalışanlar tarafından algılanan yönetici memnuniyeti, arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet ile iş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyetin yöneticili ve yöneticisiz ekipler üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığı test edilmiş olup;

**H1.** Çalışanlar tarafından algılanan yönetici memnuniyetinin yöneticili ve yöneticisiz ekipler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H1.** Çalışanların arkadaşlık ilişkilerinden duydukları memnuniyetin yöneticili ve yöneticisiz ekipler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H1.** Çalışanların iş/çalışma koşullarına duydukları memnuniyetin yöneticili ve yöneticisiz ekipler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Tablo 3.32.** Çalışan Memnuniyetinin Yöneticili ve Yöneticisiz Ekiplere Etkisi

	<i>n</i>	$\beta$	S.E.	Wald Değeri	Serbestlik Derecesi	P değeri	Exp( $\beta$ ) Olasılık Katsayısı
<b>Algılanan Yönetici Memnuniyeti</b>	693	,406	,111	13,504	1	,000	1,502
<b>İş/Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet</b>	693	,242	,107	5,142	1	,023	1,273
<b>Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet</b>	693	,159	,102	2,422	1	,120	1,172

\* **Bağımlı Değişken:** Yöneticisiz Ekipler: 0, Yöneticili Ekipler: 1

\*\* **Bağımsız Değişken:** Algılanan Yönetici Memnuniyeti, Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet, İş/Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet

\*\*\* **P<0,05 düzeyinde anlamlılık** - Faktör yükleri dikkate alınarak hesaplanmıştır.

	<i>n</i>	Ki-kare	Serbestlik Derecesi	P Değeri	Likelihood	R <sup>2</sup>
<b>Model</b>	693	21,451	3	,000	574,901	,053

Bu kapsamda;

- %95 güven aralığında çalışanlar tarafından algılanan yönetici memnuniyetinin yöneticili ve yöneticisiz ekipler üzerinde **anlamlı bir etkisinin olduğu** görülmüştür.
- %95 güven aralığında çalışanların arkadaşlık ilişkilerinden duydukları memnuniyetin yöneticili ve yöneticisiz ekipler üzerinde **anlamlı bir etkisinin olmadığı** görülmüştür.

- %95 güven aralığında çalışanların iş/çalışma koşullarına duydukları memnuniyetin yöneticili ve yöneticisiz ekipler üzerinde *anlamlı bir etkisinin olduğu* görülmüştür.
- Analiz kapsamında referans değer kadın çalışanlar olarak alındığından %95 güven aralığında çalışanlar tarafından algılanan yönetici memnuniyeti ile iş/çalışma koşullarına duydukları memnuniyet düzeyi arttıkça, bu durum yöneticili ve yöneticisiz ekipler bazında anlamlı bir etkiye sahip olduğundan çalışanların yöneticili ekiplerde çalışıyor olma olasılığını artırmaktadır.

#### **3.6.4. Araştırmanın Model Önerisine İlişkin İstatistikler ve Bulgular**

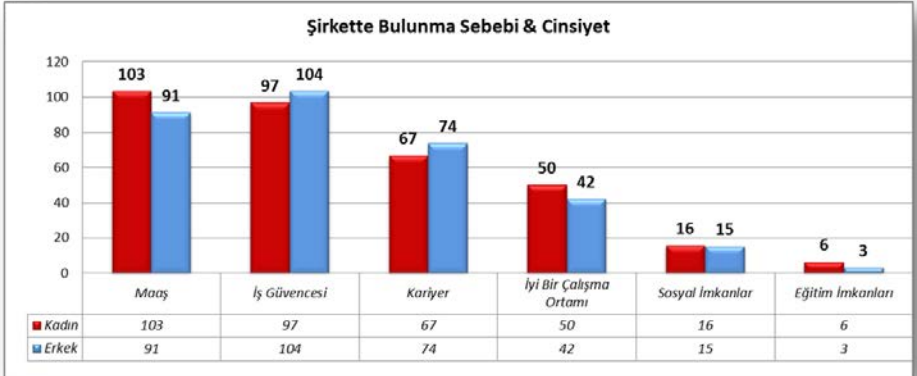
Araştırma kapsamında vardiyalı çalışanların şirkette bulunma önceliklerini sıralamaları talep edilmiştir. Genel sıralamada %30 oranla İş Güvencesi ilk sırada yer alırken, %29 oranla Maaş ikinci sırada, Kariyer %21 oranla üçüncü sırada, %14 oranla İyi Bir Çalışma Ortamı dördüncü sırada, %5 oranla Sosyal imkanlar 5. Sırada, %1 oranla Eğitim imkanları son sırada yer almıştır.

**Tablo 3.33.** Havacılık Çalışanlarının Şirkette Bulunma Öncelikleri

Şirkette Bulunma Nedeni		%	
GENEL	<i>İş Güvencesi</i>	208	30%
	<i>Maaş</i>	202	29%
	<i>Kariyer</i>	146	21%
	<i>İyi Bir Çalışma Ortamı</i>	95	14%
	<i>Sosyal İmkanlar</i>	32	5%
	<i>Eğitim İmkanları</i>	10	1%
<i>Toplam</i>		693	100%

Şirkette bulunma önceliklerine göre; Erkek çalışanlarda birinci sırada İş Güvencesi gelirken, bayan personellerde maaş ilk sırada yer almaktadır. Buradan hareketle erkek personellerin iş güvencesine maaştan daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

**Şekil 3.18.** Cinsiyete Göre Havacılık Çalışanlarının Şirkette Bulunma Öncelikleri



Araştırma kapsamında çalışanlara açık uçlu sorular yönlendirilerek yöneticilerinden beklentilerini iletmeleri istenmiştir. Çalışma kapsamında yöneticilerin çalışanlara yönelik olumsuz tutumlarının, departman genelinde yöneticilere bakışı ve genel memnuniyet düzeyini olumsuz yönde etkilediği gözlemlenmiştir.

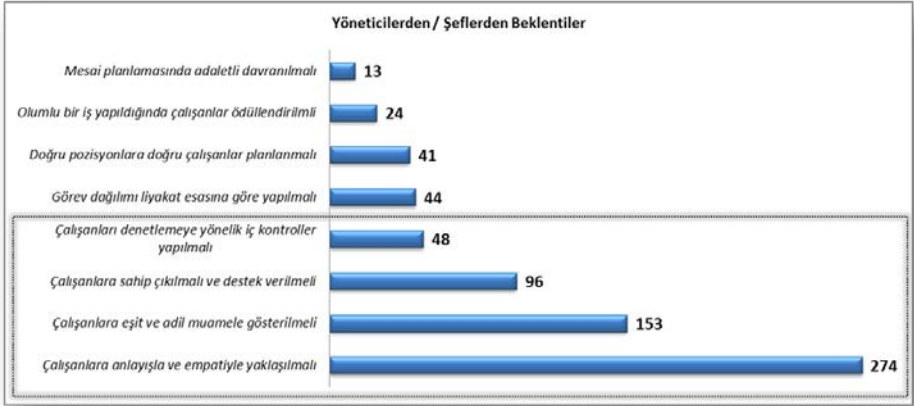
**Tablo 3.34.** Havacılık Çalışanlarının Yöneticilerinden Beklentileri

	<b><i>Yöneticilerden/Şeflerden Beklentiler</i></b>	<b><i>Frekans</i></b>	<b><i>%</i></b>
1	<i>Çalışanlara anlayışla ve empatiyle yaklaşılmalı</i>	274	40%
2	<i>Çalışanlara eşit ve adil muamele gösterilmeli</i>	153	22%
3	<i>Çalışanlara sahip çıkılmalı ve destek verilmeli</i>	96	14%
4	<i>Çalışanları denetlemeye yönelik iç kontroller yapılmalı</i>	48	7%
5	<i>Görev dağılımı liyakat esasına göre yapılmalı</i>	44	6%
6	<i>Doğru pozisyonlara doğru çalışanlar planlanmalı</i>	41	6%
7	<i>Olumlu bir iş yapıldığında çalışanlar ödüllendirilmeli</i>	24	3%
8	<i>Mesai planlamasında adaletli davranılmalı</i>	13	2%
		<b>693</b>	<b>100%</b>

Araştırmaya katılan çalışanların önemli bir çoğunluğu yöneticilerin daha anlayışlı, empati sahibi, eşitlikçi ve adil, destekleyici yönleri üzerine vurgu yaparak beklentilerini iletmiştir.



**Şekil 3.19.** Havacılık Çalışanlarının Yöneticilerinden Beklentileri



Araştırma kapsamında çalışanlardan birimlerinde değiştirmek istedikleri konular hususunda görüşlerini iletmeleri istenmiştir.

**Tablo 3.35.** Havacılık Çalışanlarının Değiştirmek İstedikleri Hususlar

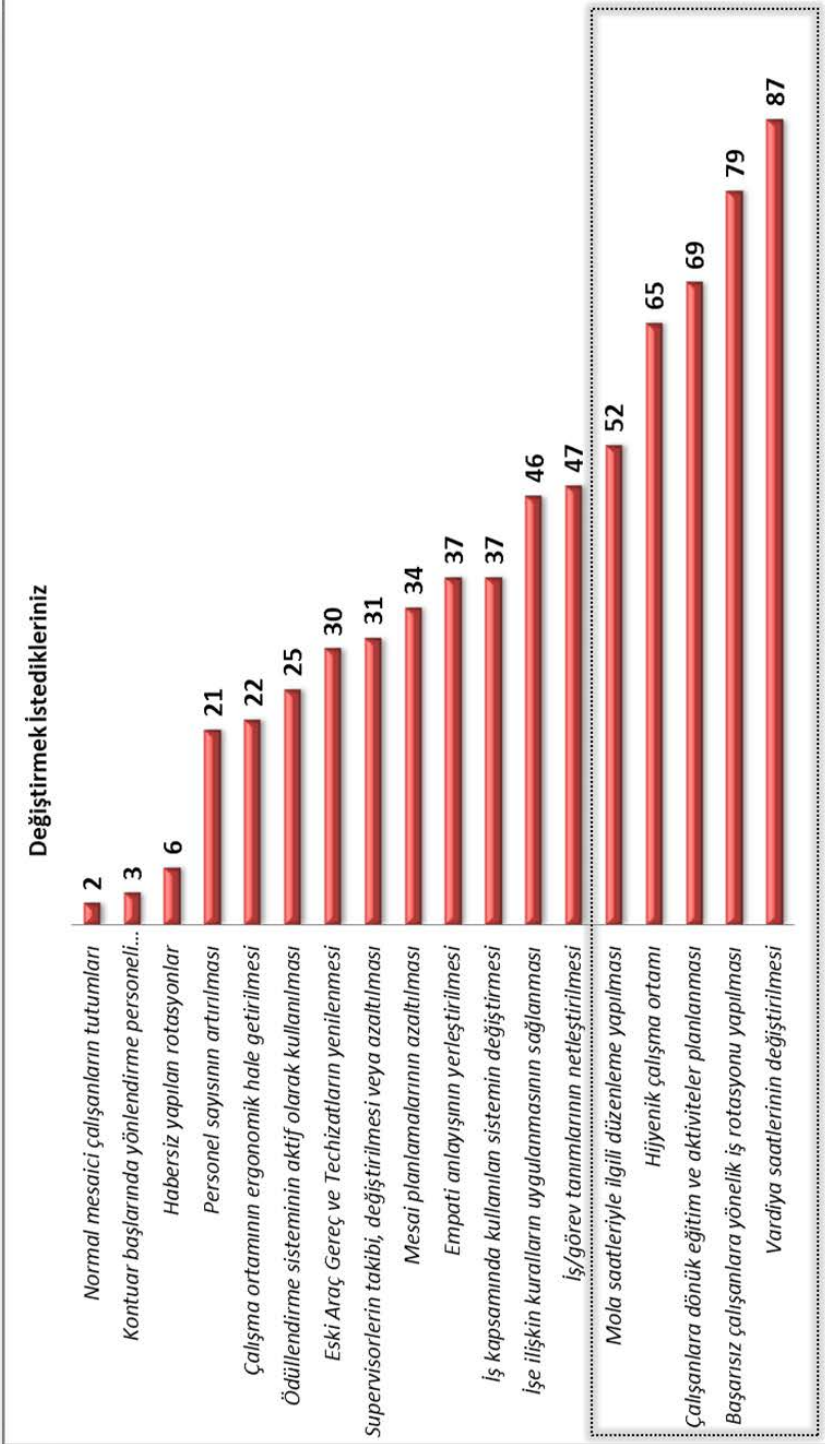
	<b>Değiştirmek İstedikleriniz</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
1	<i>Vardiya saatlerinin değiştirilmesi</i>	87	13%
2	<i>Başarısız çalışanlara yönelik iş rotasyonu yapılması</i>	79	11%
3	<i>Çalışanlara dönük eğitim ve aktiviteler planlanması</i>	69	10%
4	<i>Hijyenik çalışma ortamı</i>	65	9%
5	<i>Mola saatleriyle ilgili düzenleme yapılması</i>	52	7%
6	<i>İş/görev tanımlarının netleştirilmesi</i>	47	7%
7	<i>İşe ilişkin kuralların uygulanmasının sağlanması</i>	46	7%
8	<i>İş kapsamında kullanılan sistemin değiştirilmesi</i>	37	5%
9	<i>Empati anlayışının yerleştirilmesi</i>	37	5%
10	<i>Mesai planlamalarının azaltılması</i>	34	5%
11	<i>Supervisorlerin takibi, değiştirilmesi veya azaltılması</i>	31	4%
12	<i>Eski Araç Gereç ve Techizatların yenilenmesi</i>	30	4%
13	<i>Ödüllendirme sisteminin aktif olarak kullanılması</i>	25	4%
14	<i>Çalışma ortamının ergonomik hale getirilmesi</i>	22	3%
15	<i>Personel sayısının artırılması</i>	21	3%
16	<i>Habersiz yapılan rotasyonlar</i>	6	1%
17	<i>Kontuar başlarında yönlendirme personeli bulundurulması</i>	3	0%
18	<i>Normal mesaici çalışanların tutumları</i>	2	0%
		<b>693</b>	<b>100%</b>

Araştırmaya katılan çalışanların;

- %13'lük kısmı Vardiya saatlerinde düzenlemeye gidilmesi ve konuyla ilgili makul bir çalışma yapılması gerektiğini,
- %11'lük kısmı başarısız, işten kaytaran, işin gerektirdiği sorumlulukları yapmayan, kendileri için ekstra iş yükü yaratan çalışanların tespit edilerek yerlerinin değiştirilmesi gerektiğini,

- %10'luk kısmı Çalışanlara dönük daha fazla eğitim ve aktivite planlaması yapılması gerektiğini,
- %9'luk kısmı daha hijyenik ve ergonomik bir çalışma ortamının oluşturulması gerektiğini,
- %7'lik kısmı ise Mola saatleriyle ilgili olarak bir standart getirilmesi, İş ve görev tanımlarının netleştirilmesi ve işe ilişkin farklı uygulamalarla karşı karşıya kalınmaması için kuralların uygulanması gerektiğini ifade etmektedirler.

Şekil 3.20. Havacılık Çalışanlarının Değiştirmek İstedikleri Hususlar



Araştırma kapsamında çalışanlardan birimlerinde kendilerini olumsuz etkileyen konular hususunda görüşlerini iletmeleri istenmiştir.

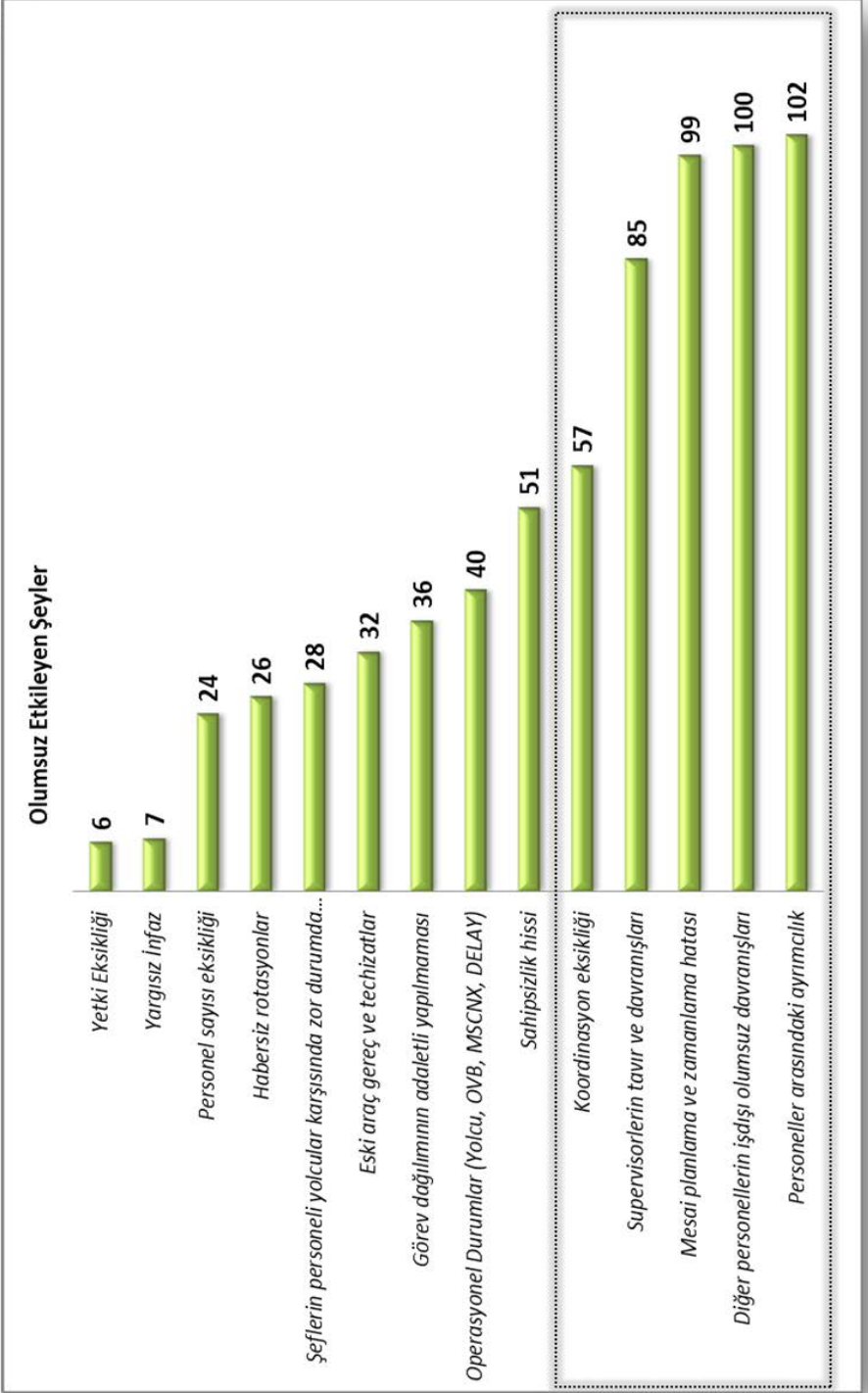
**Tablo 3.36.** Havacılık Çalışanlarını Olumsuz Etkileyen Hususlar

	<b><i>Sizi Olumsuz Etkileyen Şeyler</i></b>	<b><i>Frekans</i></b>	<b><i>%</i></b>
1	<i>Personeller arasındaki ayrımcılık</i>	102	15%
2	<i>Diğer personellerin işdışı olumsuz davranışları</i>	100	14%
3	<i>Mesai planlama ve zamanlama hatası</i>	99	14%
4	<i>Supervisorlerin tavır ve davranışları</i>	85	12%
5	<i>Koordinasyon eksikliği</i>	57	8%
6	<i>Sahipsizlik hissi</i>	51	7%
7	<i>Operasyonel Durumlar (Yolcu, OVB, MSCNX, DELAY)</i>	40	6%
8	<i>Görev dağılımının adaletli yapılmaması</i>	36	5%
9	<i>Eski araç gereç ve teçhizatlar</i>	32	5%
10	<i>Şeflerin personeli yolcular karşısında zor durumda bırakması</i>	28	4%
11	<i>Habersiz rotasyonlar</i>	26	4%
12	<i>Personel sayısı eksikliği</i>	24	3%
13	<i>Yargısız İnfaz</i>	7	1%
14	<i>Yetki Eksikliği</i>	6	1%
		<b>693</b>	<b>100%</b>

Araştırmaya katılan çalışanların;

- %15'lik kısmı personeller arasında yöneticiler tarafından ayrımcılık yapılmasından,
- %14'lük kısmı diğer personellerin işdışı olumsuz davranışlarda bulunmalarından, dedikodu yapmaları, gruplaşmaları, yardımcı olmamaları, kibirli ve saygısızca davranmalarından,
- %14'lük diğer kısmı son dakika planlanan mesailerden ve mesailerin sıklığından
- %12'lik kısmı Supervisörlerin tavır ve davranışlarından, yöneticilere yakın olmaları sebebiyle çalışanlara bu durumu bir üstünlük olarak kullanmalarından,
- %8'lik kısmı koordinasyon eksikliğinden, zamanında bilgilendirme yapılmamasından olumsuz etkilendiklerini belirtmişlerdir.

Şekil 3.21. Havacılık Çalışanlarını Olumsuz Etkileyen Hususlar



Araştırma kapsamında çalışanlardan birimlerinde kendilerini olumlu anlamda etkileyen konular hususunda görüşlerini iletmeleri istenmiştir.

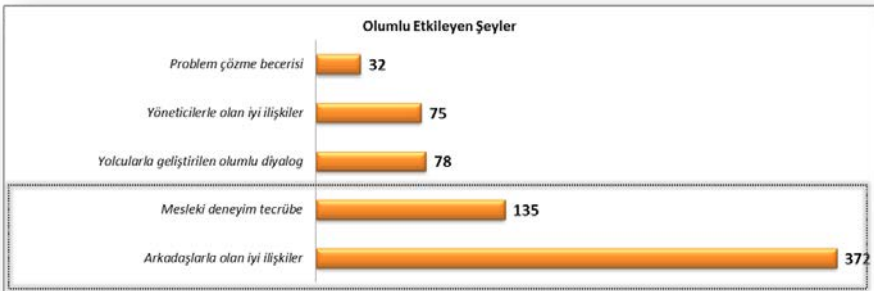
**Tablo 3.37.** Havacılık Çalışanlarını Olumlu Etkileyen Hususlar

	<b>Sizi Olumlu Etkileyen Şeyler</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
1	<i>Arkadaşlarla olan iyi ilişkiler</i>	372	54%
2	<i>Mesleki deneyim tecrübe</i>	135	20%
3	<i>Yolcularla geliştirilen olumlu diyalog</i>	78	11%
4	<i>Yöneticilerle olan iyi ilişkiler</i>	75	11%
5	<i>Problem çözme becerisi</i>	32	5%
		<b>693</b>	<b>100%</b>

Araştırmaya katılan çalışanların;

- %54'lük büyük bir kısmı iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin kendilerini olumlu anlamda etkileyen önemli bir belirleyici olduğunu,
- %20'lik kısmı ise işyerinde kazandığı Mesleki deneyim ve tecrübenin kendilerini olumlu anlamda etkilediğini belirtmiştir.

**Şekil 3.22.** Havacılık Çalışanlarını Olumlu Etkileyen Hususlar





Araştırma kapsamında çalışanlardan öneri ve genel beklentileri ile ilgili görüşlerini iletmeleri istenmiştir.

**Tablo 3.38.** Havacılık Çalışanlarının Öneri ve Genel Beklentileri

	<b>Öneriler/Genel Beklentiler</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
1	<i>Özlük haklarının iyileştirilmesi</i>	228	33%
2	<i>Çalışanlara ilgi alaka gösterilmesi</i>	140	20%
3	<i>Ödül sisteminin iyileştirilmesi</i>	108	16%
4	<i>Mesai planlamasının adaletli yapılması</i>	55	8%
5	<i>Mesai servisi kaynaklı problemlerin giderilmesi</i>	40	6%
6	<i>Doğru yerde doğru çalışanların istihdam edilmesi</i>	37	5%
7	<i>İş planlamasının programlı olması ve zamanında bilgilendirme</i>	27	4%
8	<i>Hijyenik çalışma ortamı</i>	23	3%
9	<i>İzinlerde kolaylık sağlanması</i>	19	3%
10	<i>Kreş imkanının yaratılması</i>	12	2%
11	<i>Çalışanlara yönelik eğitimlerin planlanması</i>	5	1%
		<b>693</b>	<b>100%</b>

Araştırmaya katılan çalışanların;

- %33'lük önemli bir kısmı maddi imkanların ve özlük haklarının iyileştirilmesi ile sosyal olanakların artırılması,
- %20'lik kısmı çalışanlara daha fazla ilgi ve alaka gösterilmesi gerektiği,
- %16'lık kısmı Ödül Sisteminin iyileştirilmesi ve aktif olarak hayata geçirilerek uygulanması gerektiği,
- %8'lik kısmı Mesai planlamaları yapılırken daha adaletli davranılması gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir.

## SONUÇ

Bu araştırma ile, Türkiye’de havayolu yolcu taşımacılığı alanında faaliyet gösteren en büyük ulusal havayolu şirketinin HUB istasyonunda Yolcu Hizmetlerinde vardiyalı olarak çalışanların; yöneticili ve yöneticisiz ekipler bazında ve cinsiyet faktörüne göre memnuniyet algılarını bütüncül bir bakış açısıyla incelemektir. Literatür çalışmaları sırasında çalışan memnuniyet algısı ile ilgili olarak söz konusu yönetici tutum ve davranışları, arkadaşlık ilişkilerine ilişkin informalite ile çalışma koşullarına dayalı tüm değişkenlerin etkisini ortaya koyan spesifik bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan araştırmada bu etkiyi ölçmeye yönelik olarak karma araştırma yöntemi uygulanmış, nicel ve nitel yöntemler birlikte kullanılarak ölçek geliştirmeye yönelik bir model oluşturulmuş, 693 vardiyalı çalışanla birebir görüşmeler yapılarak anket yoluyla veriler toplanmış, analizler yapılarak araştırmanın literatüre kuramsal ve uygulama açısından katkı yapması amaçlanmıştır.

Bu kapsamda; havacılık işletmelerinin operasyonel departmanlarında görev yapan vardiyalı çalışanların genel memnuniyet düzeylerinin ortalamanın üzerinde, pozitif eğilimli, genel kararsızlık eşiğinde olduğu görülmektedir.

Havacılık işletmelerindeki çalışanların genel memnuniyet düzeyleri; algılanan yönetici memnuniyeti, arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet ve iş/çalışma koşullarından duyulan memnuniyet

perspektifinde incelediğinde ise; Havayolu şirketlerinin operasyon birimlerinde uygulanan yönetim ve yönetici tarzının otokratik yönetim anlayışına daha yakın olduğu görülmektedir.

Havacılık hizmetlerinde kalite ve verimliliğin artırılabilmesi için çalışan motivasyonu ve memnuniyetine azami derece önem gösterilmelidir. Çalışan motivasyonu üzerinde yöneticilerin tutum ve davranışlarının etkisinin oldukça fazla olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin salt iş ile uğraşmak yerine çalışanlarıyla ilgilenmeleri, çalışanlarına eşit ve adil bir şekilde davranmaları, aynı şekilde empati ve anlayışla yaklaşımları çalışanların yöneticilerine ilişkin tutumlarını olumlu yönde etkileyecektir. Öyle ki yöneticilerin olumlu tutum ve davranışları operasyonel çalışma koşulları üzerinde de olumlu bir etki yaratarak, havayolu şirketlerinde hizmet kalitesinin artırılmasına önemli bir katkı sağlayacaktır.

Havayolu şirketlerinin operasyon departmanında görev yapan çalışanlar tarafından algılanan yönetici memnuniyeti düzeyinin genel kararsızlık eşiğinde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların önemli bir çoğunluğu; yöneticilerin daha anlayışlı, empati sahibi, eşitlikçi ve adil, destekleyici yönleri üzerine vurgu yaparak beklentilerini iletmiştir.

Algılanan yönetici memnuniyetinde ekipler bazında da anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Yöneticili ekiplerdeki algılanan yönetici memnuniyetinin yöneticisiz ekiplere nazaran daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Yöneticisiz ekiplerin memnuniyet düzeyinin

düşük olmasında ekip başında bir yöneticilerinin olmayışı ve yöneticili ekiplerle birlikte sürekli farklı yöneticiler altında çalışıyor olmaları önemli bir belirleyici etkiye sahiptir.

Literatür çalışmalarında yöneticisiz veya kendi kendini idare eden ekiplerde diğer ekip türlerine göre çalışan memnuniyetinin ve motivasyonunun daha yüksek olduğu ifade edilse de sektörel açıdan bakıldığında havayolu şirketleri için aynı durumdan söz edilememektedir. Dolayısıyla, diğer hizmet sektörlerinden farklı olarak havayolu şirketlerinde bir ekip yöneticisinin varlığı çalışan memnuniyeti ve motivasyonu üzerinde daha olumlu ve belirleyici bir etkiye sahiptir. Bu açıdan değerlendirildiğinde; havacılık işletmelerinde operasyonel birimlerde yöneticili ekip kavramının daha fazla ön plana çıktığı görülmektedir.

Havacılık işletmelerinin operasyonel birimlerinde uygulanan otokratik yönetim tarzının esnek bir hale getirilmesi, otokrat yönetici davranışları yerine çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini esas alan bir yönetim yaklaşımının benimsenmesi, havacılık işletmelerinde verimlilik ve iş performansı üzerinde çarpan etkisi yaratacaktır.

Havacılık işletmelerinde arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet düzeyi; yöneticili ekiplerde yöneticisiz ekiplere nazaran daha yüksektir. Arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet düzeyinin yöneticili ekiplerde daha fazla olmasının sebebi informal arkadaşlık gruplarının önemli bir belirleyici etkiye sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

Havacılık işletmelerinde arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet düzeyi cinsiyet açısından ele alındığında ise; erkek çalışanların memnuniyet düzeyinin kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Öyle ki, kadın çalışanların ekiplerdeki arkadaşlık ilişkilerinin erkek çalışanlara nazaran daha çok karşılıklı bilgi paylaşımı ve çıkar ilişkisine dayandığı gözlemlenmektedir.

Havacılık işletmelerinde arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet düzeyini olumsuz etkileyen unsurların başında; başarısız, işten kaytaran, işin gerektirdiği sorumlulukları yapmayan, ekstra iş yükü yaratan, iş dışı olumsuz davranışlarda bulunan, dedikodu yapan çalışanlar ile bireysel gruplaşmalar, kısıtlı bilgi paylaşımı, kibirli ve saygısızca davranışlarda bulunma, bireysel bazda yardımlaşmanın olmaması gibi hususlar gelmektedir.

Havacılık işletmeleri iş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyet düzeyi açısından incelendiğinde ise; erkek çalışanların bayan çalışanlara göre memnuniyet düzeylerinin daha yüksek ve işe daha uygun oldukları görülmektedir. Öyle ki kadın çalışanların şirkette bulunma önceliği maaş ve özlük hakları iken, erkek çalışanlar iş güvencesine öncelik vermektedirler. Literatür çalışmalarında kadın çalışanların şirkette bulunma önceliğinde iş güvencesi ön plana çıkarken, sektörel açıdan bakıldığında havayolu şirketleri için aynı durumdan söz edilememektedir. Kadın çalışanların diğer hizmet sektörlerinden farklı olarak havayolu şirketlerinde bulunma önceliği şirketin sağladığı maaş ve özlük haklarıdır.

Havacılık işletmelerindeki operasyonel işlerin zorluğu, zaman baskısı, aynı tempoda ve standartta çalışma gerekliliği, vardiyalı çalışma sisteminin beraberinde getirdiği zorluklar ile çalışanlar üzerindeki psikolojik ve fizyolojik etkileri erkek çalışanlara nazaran kadın çalışanların memnuniyet algısı üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Literatür çalışmalarında, kadın çalışanların her ne kadar hizmet sektörü için daha uygun oldukları öngörülse de ve her ne kadar bayan çalışanlara istihdam konusunda öncelik verilse de havacılık işletmelerinde ve özellikle vardiyalı çalışma sisteminin hakim olduğu operasyonel birimlerde bu durumun tam tersi bir durum söz konusudur. Bu açıdan değerlendirildiğinde havacılık işletmelerinin operasyonel işlerinde kadın çalışanlara nazaran erkek çalışanların daha fazla istihdam edilmesi, erkek çalışanların iş motivasyonlarının daha yüksek olması sebebiyle birçok açıdan işletmenin performans ve verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir. Ayriyeten operasyonel birimlerdeki fizyolojik ve psikolojik zorlukların kadınlar lehine kolaylaştırılması, havacılık işletmelerinde kadın istihdamının artırılmasına önemli ölçüde katkı sağlayacaktır.

Araştırma kapsamında geliştirilen ölçeğin, vardiyalı sistemin hakim olduğu havacılık işletmelerinde, çalışan memnuniyetinin etkin bir şekilde ölçülebilmesi açısından, literatüre kaynak teşkil etmesi ve katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırmanın uygulamaya katkısı ise, havacılık işletmelerinin operasyonel birimlerinde uygulanacak yönetim yaklaşımı ve yönetici davranışlarının çalışan memnuniyeti ile motivasyonuna etkisini (1),

havacılık işletmelerindeki arkadaşlık ilişkilerinin boyutu ile informal ilişkilerin varlığını (2), iş / çalışma koşullarının zorluğunun kadın ve erkek çalışanların memnuniyet algıları üzerindeki etkisini (3) ortaya koyarak havacılık işletmelerinde iç müşteri olan çalışanların memnuniyetini artıracak ve dolaylı olarak işletmenin performans ve verimliliğine katkı sağlayacak yönetim stratejileri ve istihdam politikaları hakkında örgütlere yol göstermektir.

Ölçek geliştirilirken operasyonel işlerde çalışan, benzer demografik, sosyal ve gelir gruplarına sahip personeller üzerinde çalışıldığından, sektörle ilgili daha sonraki çalışmalarda farklı birim, demografik, sosyal ve gelir değişkenlerinin de çalışmaya dahil edilmesi, havacılık işletmelerinde çalışan memnuniyetine etki edebilecek diğer örgütsel değişkenlerinde incelenmesi önerilmektedir.

Farklı havacılık işletmelerinde yapılan çalışmalarda işgörenlerce algılanan çalışan memnuniyetinin ülkelere göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu durum farklı ülkelerdeki kültürel yapıların, örgüt kültürüne ve o kültür içinde yaşayan çalışanların memnuniyet algılarına etki ettiğini göstermektedir. Dolayısıyla daha sonraki çalışmalarda havacılık işletmelerinde algılanan çalışan memnuniyeti, kültürün boyutları; güç mesafesi, erillik - dişillik, bireycilik - çoğulculuk ve belirsizlikten kaçınma perspektifinde de ele alınabilir. Ayrıca bu çalışma, havacılık işletmelerinde iş / çalışma yaşam kalitesinin iyileştirilmesine, müşteri memnuniyetinin artırılmasına ve değer odaklı hizmetler yaratılmasına yönelik çalışmalara da kaynak teşkil edecektir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- Adair, J. (2013), *Etkili Takım Kurmak*, (Çev. Halime Gürbüz),  
İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı
- Akyiğit, E. (2005), *Ücreti Geciken İşçinin Çalışmaktan Kaçınması*,  
İstanbul: Legal Yayınları
- Ataman, G. (2009), *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitapevi
- Baltaş, A. (2015), *Değer Katan Ekip Çalışması*, İstanbul: Remzi Kitabevi
- Baltaş, A. (2014), *Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitabevi
- Bartol, K.N., Martin, D.C.(1997), *Management*, 3rd Edition,  
Newyork: McGraw Hill
- Barutçugil İ. (2002), *Bilgi Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Başaran, İ. E. (2008), *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*,  
Ankara: Siyasal Kitabevi
- Baykul, Y. (2000), *İstatistik Metodlar ve Uygulamalar*, Ankara: Anı Yayıncılık



- Costley, D. L., Malgoza S., Todd R. C. (1994), *Human Relations in Organizations*, 5th. Edition, S.t. Paul: West Publising Co.
- Çetin, C. (2008) *Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları
- Çetin, C., Akın, B., Erol, V., (2001), *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*, İstanbul: Beta Yayıncılık
- Daft, R.L. (2010), *Management*, Ohio: South-Western Cengage Learning
- Demir, N. (2007), *Örgüt Kültürü ve İş tatmini*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Dubrin, A.J. (2007), *Fundamentals of Organizational Behavior*, Ohio: Thomson/South Western
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., Çinko, M. (2011), *Sosyal Bilimlerde SPSS' le Veri Analizi*, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık
- Eren, E. (2005), *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayıncılık
- Eren, E. (2012), *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık
- Erkuş, A. (2012), *Psikolojide Ölçme ve Ölçek Geliştirme*, Ankara: Pegem Akademi Yayınevi

- Eroğlu, F. (2015), *Davranış Bilimleri*, 14.Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık
- Gegez, A.E. (2010), *Pazarlama Araştırmaları*, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık
- Greenberg, J., Baron R.A., (2003), *Behavior in Organizations Understanding & Managing The Human Side Of Work*, 8th Edition, New Jersey: Pearson-Prentice-Hall International Inc.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J.M., Donnaly J.H., Konopaske, R. (2009), *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Boston: McGraw-Hill Education
- Greenberg, J. (2012), *Managing Behavior in Organizations*, 6th Edition, New Jersey: Pearson-Prentice-Hall International Inc.
- Gujarati, D.N. (2003), *Basic Econometrics*, Fourth Edition, Boston: McGraw-Hill Education
- Guzzo, R.A., Salas, E., (1996), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, San Franssisco: Jossey-Boss Publishers
- Gülınar, B. (2007), *Örgütlerde İletişim ve İş tatmini*, 1. Baskı, İstanbul: Literatür Yayıncılık
- Gümüş, M. (2012), *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, 4. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları

- Hair, J.F., Anderson, R.E., Babin, B.J. ve Black, W.C. (2009), *Multivariate Data Analysis*, New Jersey: Pearson-Prentice-Hall International Inc.
- Harrington, D. (2008), *Confirmatory Factor Analysis*, New York: Oxford University Press
- Kavuncubaşı, Ş., Yıldırım, S., (2010), *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi
- Keçecioglu, T. (2005), *Takım Oluşturmak*, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım
- Keçecioglu, T. (2002), *Takım Kimyası ve Mimarisi*, İstanbul: Literatür Yayınları
- Keçecioglu, T. (2003), *Liderlik Ve Liderler*, İstanbul: Okumuş Adam Yayınları
- Keser, A. (2006), *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınevi
- Koçel, T. (2015), *İşletme Yöneticiliği*, 15. Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık
- Kurtuluş, K. (2010), *Araştırma Yöntemleri*, İstanbul: Türkmen Kitapevi
- Lemeshow, S. and Hosmer, D. (2013), *Applied Logistic Regression*, 3rd Edition, Hoboken: Wiley-Interscience

- Luecke, R. (2004), *Creating Teams with an Edge*, Boston: Harward Business School Press
- Mammadova, İ. (2013), *İş Tatmini*. İstanbul: Sokak Kitap Yayınları
- Mejia, L.R.G., Balkin, D.B., Cardy, R.L. (2005), *Management*, Boston: McGraw-Hill Education
- Mertler, C. A., & Vannatta, R. A. (2005), *Advanced and multivariate statistical methods: Practical application and interpretation*, 3rd Edition, Glendale: Pyrczak Publishing
- Orhunbilge, N. (Ed). (2013), *İşletme İstatistiğinin Temelleri*, 4. Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Özdamar, K. (2010), *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, 7.Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi
- Özkalp E., Kırel Ç. (2004), *Örgütsel Davranış*, 2. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Robbins, S. P. (2000), *Managing Today*, New Jersey: Pearson-Prentice Hall International
- Ryan, T., (2008), *Modern Regression Methods*, 2nd Edition, New York : John Wiley & Sons Inc.
- Sias, P.M. (2009), *Organizing Relationships: Traditional And Emerging Perspectives On Workplace Relationships*, Sage Publications Inc,

- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N. (2000), *Organizational Behavior*, New York : John Wiley & Sons Inc.,
- Scarpello, V. G., Ledvinka, J. (1988), *Personel/Human Resource Management: Enviroments And Functions*, Boston: PWS Kent Publishing Company
- Silah, M. (2005), *Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi*, 2 Baskı, Ankara: Seçkin Yayınevi
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A. (2009), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Eğitim Akademi Yayınları
- Whetten, D.A., Cameron, K.S. (2005), *Devoloping Management Skills*, New Jersey: Pearson-Prentice Hall
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2015), *Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı*, 6. Baskı, (Edt. Mustafa Baloğlu), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Tatlıldil, H. (2002), *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*, Ankara: Ziraat Matbaacılık
- Telman N., Ünsal P. (2004), *Çalışan Memnuniyeti*, İstanbul: Epsilon Yayınları
- Tosi, H.L. And Mero, N.P. (2003), *The Fundamentals Of Organizational Behaviour*, Blackwell Publishing

Tosun, M. (1981), *Örgütsel Etkililik*, Todaie Yayınları No:196,  
Ankara: Sevinç Matbaası

Zel, U. (2006), *Kişilik Ve Liderlik*, Ankara: Nobel Akademik  
Yayıncılık

## **MAKALE VE BİLDİRİLER**

Ahmad, M. B., Wasay E., Malik S. U. (2012), Impact of Employee  
Motivation on Customer Satisfaction: Study of Airline Industry  
In Pakistan, *Interdisciplinary Journal of Contemporary  
Research in Business*, Vol. 4, No. 6, s.531-539

Akçadağ, S., Özdemir, E. (2005), İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve  
5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan  
Ampirik Bir Çalışma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü Dergisi*, 10 (2), 167-193, s.172

Aksu, N. (2012), İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler  
Açısından İncelenmesi, *Polis Bilimleri Dergisi*, 14 (1), 59-79,  
s.61

Akıncı G. (2005), Çoklu Vardiya Düzeninin Bireysel Ve Örgütsel  
Bazda Etkileri Sonuçları Ve Çözüm Önerileri, *11. Ulusal  
Ergonomi Kongresi*, İstanbul, s.2-9

Akpınar, R. (2011), Kamu Yönetimi Taşra Teşkilatlarında Çalışan  
Memnuniyetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağlamında

Değerlendirilmesi: İzmir Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü  
Örneği, *Journal of Yaşar University*, 24 (6), s.3253.

Anderson C.M., Martin, M.M. (1995), Why Employees Speak To  
Coworkers And Bosses: Motives Gender And Organizationl  
Satisfaction, *The Journal Of Business Communication*. 32 (3),  
249-265

Ardıç, S. (2001), Uyku Hastalıkları Ve Trafik-İş Kazaları, *Türk  
Toraks Dergisi*, Cilt. 2, Sayı 3, s.96

Asunakutlu, T. (2001), Klasik Ve Neo Klasik Dönemlerde Örgütsel  
Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme, *Muğla  
Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5), 1-17, s.11

Aşan, Ö., Erenler, E. (2008), İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi,  
*Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler  
Dergisi*, 3 (2), s.205

Baki, A., Gökçek, T. (2012), Karma Yöntem Araştırmalarına Genel  
Bir Bakış, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(42), 1-21, s.11

Berman, E.M., West, J.P., Richter, M.N. (2002), Workplace Relations:  
Friendship Patterns And Consequences (According To  
Managers), *Public Administration Review*, 62 (2), 217-230

Beersma, B., Van Kleef, K.A. (2012), Why People Gossip: An  
Empirical Analysis Of Social Motives, Antecedents, And

Consequences, *Journal Of Applied Social Psychology*. 42 (11),  
2640-2670, s.2640

Berberoğlu, M., Sağlam, B. (2010), Meslek Yüksek Okulu Akademik  
Personelinin Tükenmişliği ve İş Tatmini zerine Bir Araştırma,  
*Gmmşhane Üniversitesi Dergisi*, (2), s.107

Bilazer F. N, Konca G. E, Uğur S, Uçak H. (2008), Vardiya, Çift,  
Nöbet, Fazla Mesai, Türkiye'de Hemşirelerin Çalışma Koşulları,  
*Türk Hemşireler Derneği*, Ankara, s.7-8

Bircan, H. (2004), Lojistik Regresyon Analizi: Tıp Verileri zerine  
Bir Uygulama, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*  
*Dergisi*, 2, 185-208, s.186

Bozkurt, İ. (2008), İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin  
Eğitim Sektörü Açışından Değerlendirilmesine Yönelik Bir  
Alan Araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18, s.6

Camkurt, M. Z. (2007), İşyeri Çalışma Sistemi Ve İşyeri Fiziksel  
Faktörlerinin İş Kazaları zerindeki Etkisi, *This İş Hukuku Ve*  
*İktisat Dergisi*, 21 (1), s.90-91

Çekmecelioğlu, H. (2005), rgt İkliminin İş Tatmini ve İşten  
Ayrılma Niyeti zerindeki Etkisi: Bir Araştırma, *C.. İktisadi*  
*ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2), s.27



- Ceylan, A., Demircan, N. (2003), Çalışanların İşe Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, İstanbul, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*
- Chen, C. F., Kao Y. L. (2011), The Antecedents and Consequences of Job Stress of Flight Attendants - Evidence from Taiwan, *Journal of Air Transport Management*, Vol. 17, s.253-255.
- Chang, S., Lee, M. (2006), Relationships Among Personality Traits, Job Characteristics, Job Satisfaction And Organizational Commitment-An Empirical Study İn Taiwan, *The Business Review, Cambridge*, s.478
- Çakar D. N., Ceylan A. (2005), İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 52-66, s.64
- Çakar, N. D., Yıldız, S. (2009), Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), s.75.
- Çimen, M., Şahin İ. (2000), Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, C. 5, S. 4, s. 53-67.
- Çokluk, Ö. (2010), Lojistik Regresyon Analizi: Kavram ve Uygulama, *Educational Sciences: Theory & Practice*, 10 (3), 1357-1407, s.1375

- Demircan, N., Yıldız, S. (2009), Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek, Bir Ara Değişken Mi?, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C:8, S:28, 68-90, s.75-76
- Ducharme, L. J., Martin, J.K. (2000), Unrewarding Work, Coworker Support, And Job Satisfaction, *Work And Occupations*. 27 (2), 223-243
- Edvardsson, B., Gustavsson, B.O. (2003), Quality in The Work Environment: A Prerequisite For Success in New Service Development, *Managing Service Quality: An International Journal*, 13 (2), 148-163, s.149
- Ekmekçi, Ö. (2006), 4857 Sayılı İş Kanunu'nda Postalar Halinde Çalışma Ve Gece Çalışmasına İlişkin Usul Ve Esaslar, *Çimento İşveren Dergisi*, s.50
- Ercan, İ., Kan, İ. (2004), Ölçeklerde Güvenilirlik ve Geçerlilik, *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30 (3): 211-216, s.212
- Erol, A., Sarıççek, A., Gülseren, Ş. (2007), Asistan Hekimlerde Tükenmişlik: İş Doyumu ve Depresyonla İlişkisi, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*; 8 (1) s.242
- Franek, M., Vecera, J. (2008), Personal Characteristics and Job Satisfaction, *Ekonomy and Management*, 11(4), 63-76, s.64

- Güney, S. (1997), “Yönetici Ve Yönetilen Açısından Disiplin Ve Moral”, *21. Yüzyıl’da Liderlik Sempozyumu*, 5-6 Haziran 1997, Bildiriler Kitabı, DHO Matbaası, İstanbul, s.213
- Gürbüz, S. (2007), Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 21 (6), 241-244, s.242
- Gürbüz, S., Yüksel, M. (2008), Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2) 2008, 174-190, s.180
- Güreş, N., Arslan, S., Coşan, M. E. (2013), Havacılık Sektöründe İç Müşteri Memnuniyetinin Araştırılması, *II. Ulusal Havacılık Teknolojisi ve Uygulamaları Kongresi*, 29 - 30 Kasım 2013, Bildiriler Kitabı, İzmir, s.266-277
- Harrington, J M. (2001), Health Effect Of Shift Work And Extended Hours Of Work, *Occupational And Environmental Medicine*, 58 (1), 68-72, s.68
- Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M.R. (2008), Structural Equation Modeling: Guidelines for Determining Model Fit, *The Electronic Journal of Business Research Methods*. 6 (1), 53-60, s.53

- İnce, M., Bedük, A., Aydoğan, E. (2004), Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11
- Jehn, K.A., Shah, P.P. (1997), Interpersonal Relationships And Task Performance: An Examination Of Mediating Processes in Friendship And Acquaintance Groups, *Journal Of Personality And Social Psychology*. 72 (4), 775-790, s.776
- Karaman F., Altunoğlu A.E. (2007), Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14 (1), s.113
- Katz, M. H. (2010), Job Satisfaction As Influenced By The Big Five Personality Traits Proquest Dissertations And Theses; Proquest Dissertations & Theses, s.11
- Kırel, Ç. (1999), Esnek Çalışma Saatleri Uygulamasında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 28, Sayı 2, 115-136, s.120
- Korkusuz, R. (2005), Vardiyalı (Postalar Halinde) Çalışma Ve Türk İş Hukukundaki Düzenlemesi, *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Haziran-Aralık Cilt.Ix, Sayı 12, s.2-4,67-68
- Kök, S. (2006), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *İ.İ.B.Dergisi*, 20 (1), s.309

- Marshall, K. (1998), Couples Working Shift, Perspectives, *Statistic Canada, Catalogue*, No. 75-001-Xpe, Autumn, 9-14, s.9
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. Ve Topolnytsky, L. (2002) Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates And Consequences, *Journal Of Vocational Behavior*. 61 (1), 20-52, s.38
- Moiden, N. (2002), Evolution Of Leadership in Nursing, *Nursing Management*, 9 (7), 20-25, s.22
- Morrison, R.L. (2009), Are Women Tending And Befriending in The Workplace? Gender Differences in The Relationship Between Workplace Friendships and Organizational Outcomes, *A Journal of Research, Sex Roles*, 60 (1-2), 1-13, s.10
- Pati, Atanu Kumar, Chandrawanshi, Arti, Reinberg, Alain (2001), Shift Work: Consequences And Management, *Current Science*, 81 (1), 32-52, s.32-33
- Poyraz, K., Kama, B. (2008), Algılanan İş Güvencesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13 (2), s.148.
- Rast, S., Tourani A. (2012), Evaluation of Employees' Job Satisfaction and Role of Gender Difference: An Empirical Study

at Airline Industry in Iran, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 7, s.52/91-100.

Renaud, S. (2002), Rethinking The Union Membership / Job Satisfaction Relationship: Some Empirical Evidence in Canada, *International Journal Of Manpower*, 23 (2), 137-150, s.139-140

Robinson, S.E., Roth, S.L. Ve Brown, L.L. (1993), Morale And Job Satisfaction Among Nurses: What Can Hospitals Do?, *Journal Of Applied Social Psychology*. 23 (3), 244-251

Riordan, C.M., Griffeth, R.W. (1995), The Opportunity For Friendship İn The Workplace: An Underexplored Construct , *Journal Of Business And Psychology*. 10 (2), 141-154

Saraçel N. (1987), Gece Çalışması Ve Türk İş Hukukunda Gece Çalışmasının Düzenlenmesi, Eskişehir: *Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*, s.3-6

Sümer, N. (2000), Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar, *Türk Psikoloji Yazıları*, 3 (6), 49-74, s.59-60

Tarlan D., Tütüncü Ö. (2001), Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2), s.147-148.

Üstün A. (2009), Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon, *Türk Kütüphaneciliği*, 23 (3), 602-608, s.606

- Yelboğa, A. (2007), Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektörüne İncelenmesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18
- Yelboğa, A. (2012), Örgütsel Adalet İle İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma, *Ege Akademik Bakış*, 12 (2), 171-182.
- Yoon, J., Lim, J.C. (1999), Organizational Support in The Workplace: The Case Of Korean Hospital Employees, *Human Relations*. 52 (7), 923-945
- Yörük D., DüNDAR S. (2011), Türkiye’deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 25, Sayı: 1, s.97-98
- Yukl, G.A. (1971), Toward A Behavioral Theory Of Leadership, *Organizational Behavior And Human Performance*, 6 (4), 414-440
- Yüksel, Ö., Çakar, G.E. (1999), Yeniden İş Tasarımının İşgören Üzerine Etkilerinin Ölçülmesi ve Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama, *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, C.X,No:4, s.18.
- Winstead, B.A., Derlega, V.J., Pilkington, C. (1995), The Quality Of Friendship At Work And Job Satisfaction, *Journal Of Social And Personal Relationships*. 12 (2), 199-215, s.200

## TEZLER

Ak, F. (2007), Vardiyalı Çalışmanın Hemşirelerin Fiziksel Sağlığı Üzerine Etkileri, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Akgöl, A. (2010), Vardiyalı Çalışanlarda Örgüte Bağlılık, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi, SBE

Atakan, A. (2007), Jandarma Personelinin Tükenmişlik İle İş Doyum Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Konya: Selçuk Üniversitesi SBE

Batmaz, M. (2012), Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Doyumlarına Etkileri, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Ufuk Üniversitesi SBE

Babacan M. (2000), İş Tatmini ile Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE

Bozkurt, Ö. (2002), Ağaç İşleri Mobilya Endüstrisinde Çalışma Süreleri Ve İşgücü Verimliliği İlişkisinin Araştırılması, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, FBE

Çabukel, R. (2008), Çalışan Memnuniyeti Analizleri, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE



- Çakır, B. (2006), SA8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri, *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çolak, E. (2002), Koşullu Ve Sınırlandırılmış Lojistik Regresyon Yöntemlerinin Karşılaştırılması Ve Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi SBE
- Demir, C. (2012), Kişilik Özellikleri Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, İnönü Üniversitesi SBE
- Doğan, M. A. (2009), İlköğretim Okullarında Öğretmenlere Uygulanan Psikolojik Şiddetin (Mobbing) İş Doyumuna Etkisi: Ankara İli Sincan İlçesi Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Doğru A. (2010), Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri Ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi SBE
- Emren, A. (2002), Turizm İşletmelerinde İş Doyumu: Afyon Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE
- Eroğluer, K. (2008), Örgütlerde İletişimin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve Konuya İlişkin Bir Uygulama, *Doktora Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE

Erken, M. (2013), Çalışan Memnuniyeti Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi SBE

Gayef, A. (2006), Özel Hastanelerde Uygulanan Liderlik Yaklaşımlarının Üst Düzey Yöneticilerin Takım Çalışması ve Örgüt İklimi Algılamaları Üzerine Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi SBE

Gedikli, F. G. (2008), Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşyerinde, Vardiya Sistemi İle Yapılan Çalışmanın Sağlık Ve Güvenlik Üzerine Etkileri, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Hekim E. (2002), İşletmelerde Çalışan Personelin İş Tatmini ve 4 Nolu Sivas Askeri Dikimevi Uygulaması, *Yüksek Lisans Tezi*, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Gözen E. (2007), İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Atılım Üniversitesi SBE

Kocabaş, E. (2014), Lojistik Regresyon ve Bankacılık Verileri Üzerine Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

Menteşe, M. (2007), İş Doyumu, Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği İle Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin

İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE

Ömüriş, E. (2014), İşyerinde Arkadaşlık İlişkilerinin Temel Belirleyicileri Ve Örgütsel Sonuçlar Üzerine Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi SBE

Saklan, A. (2010), Örgütlerde İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Konya: Selçuk Üniversitesi SBE

Semerci, A. S. (2005), İş Motivasyonu Ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama, *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara

Seven, Z. (1997), Değişken seçimi yöntemi olarak adimsal lojistik regresyon ile adimsal diskriminant analizinin karşılaştırılması, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü

Sezgin, M. (2009), İş Tatmini Üzerine Bir Odak Grup Çalışması, *Yüksek Lisans Tezi*, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Shin, D. K. (2007), An Analysis of Primary Determinants in Job Satisfaction; Empirical Evidence from The Study on Airline Industry, *Master of Business Administration*, Korea: KDI School

- Suntur, A. S. (2012), Havacılık Sektöründe İş Ve Çalışan Niteliğinin Çalışanların Motivasyon Ve İş Tatminine Etkisi, *Doktora Tezi*, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü
- Ökten, S. (2008), Güçlendirmenin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE
- Özcan Y. (2006), İlköğretim Öğretmenlerinin İş tatmini ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki Düzeyi, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Peker Özdemir, A. (2006), Santral Memuru Kadınların Beslenme Durumları Üzerine Vardiyalı Sistemde Çalışmanın Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi FBE
- Tümgan, C. (2007), Kamu Örgütlerinde Motivasyon Ve Tatmin, *Yüksek Lisans Tezi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Uzun, D. (2007), Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Doktora Tezi*, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yıldırım, B.H. (2004), Çalışanların İş Doyumu İle Yöneticilerin Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiler Üzerine İlaç Sektöründe Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE

Yüksel, S. (2006), Vardiyalı Çalışma Sistemi Ve Türk İş Mevzuatındaki Yeri, *Yüksek Lisans Tezi*, Mersin: Çağ Üniversitesi SBE

## İNTERNET KAYNAKLARI

Cook, D. (2008), *Binary response and logistic regression analysis*, <http://www.stat.wisc.edu/~mchung/teaching/MIA/reading/GLM.logistic.Rpackage.pdf> (15.10.2017)

ILO, (2004), *What is Shift Work, Condition Of Work And Employment Programme*, [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_170713.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_170713.pdf) (02.08.2016)

ILO, (2005), *Hours Of Work- From Fixed To Flexible?, General Survey Of The Reports Concerning The Hours Of Work*, <http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc93/pdf/rep-iii-1b.pdf> (02.08.2016)

Karcıoğlu, F., Timuroğlu, K., Çınar, O. (2009), Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Uygulama,

<http://isletmeiktisadi.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2013/04/Yonetim-63-2009-4.pdf> ( 20.02.2017)

Managing Shiftwork, (1997), *Queensland Government Workplace Health And Safety*, <http://www.Deir.Qld.Gov.Au/Workplace/> (24.09.2016)

Occupational Health Clinics For Ontario Workers Inc., Shiftwork: Health Effects & Solutions, <http://www.Nupge.Ca/Files/Shiftwork.pdf> (24.09.2016)

Paoli, Pascal, Parent-Thirion Agnes (2003), *Working Conditions in The Acceding And Candidate Countries, European Foundation For The Improvement Of Living And Working Conditions*, Dublin, <http://www.Eurofound.Europa.Eu/> (24.09.2016)

Şafak, C. (2007), *Üçlü Vardiya Organizasyonu*, <http://www.Sendika.Org/2007/04/Uclu-Vardiya-Organizasyonu-Can-Safak/> (15.10.2016)

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (Tisk) (2003). *İş Kanunu Tasarısı Ve AB Uygulamaları*, İstanbul, Yayın No: 231, [http://tiskweb.Com/İsveren\\_Sayfa\\_Asp?Yazi\\_Id=701&İd=42](http://tiskweb.Com/İsveren_Sayfa_Asp?Yazi_Id=701&İd=42) (24.09.2016)











**IKSAD**  
Publishing House



978-625-7029-43-8