



T.C

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EKONOMETRİ ANABİLİM DALI

İSTATİSTİK BİLİM DALI

**ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ AÇIKLAYAN
FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ VE KARGO
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

ADEM AKSAN

BURSA – 2019



T.C

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EKONOMETRİ ANABİLİM DALI

İSTATİSTİK BİLİM DALI

**ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ AÇIKLAYAN
FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ VE KARGO
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Adem **AKSAN**

Danışman:

Prof. Dr. Ayşe **OĞUZLAR**

BURSA - 2019

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ekonometri Anabilim / Ana sanat Dalı, İstatistik Bilim Dalı'nda 701217004 numaralı Adem AKSAN'ın hazırladığı "Çalışan Memnuniyetinde Yöneticinin Rolü: Yapısal Eşitlik Modellemesi" konulu, Yüksek Lisans Tezi Çalışması ile ilgili tez savunma sınavı, 06.....09/2019 günü 10:30 - 12:30 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının başarılı / başarısız) olduğuna oybirliği / oy çokluğu ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav
Komisyonu Başkanı)
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Prof. Dr. Ayşe ÖZÜZLAR
Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Doç. Dr. Serkan
Bursa Uludağ


KILIÇ
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi
Emrah Akdoğan
Bardınca On Yedi Eylül Üns.

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

...../...../20.....



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EKONOMETRİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 21/08/2019

Tez Başlığı / Konusu: Çalışan Memnuniyetinde Yöneticinin Rolü: Yapısal Eşitlik Modellemesi
Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarında oluşan toplam ...88... sayfalık kısmına ilişkin, 21/08/2019 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından (Turnitin)* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezimin benzerlik oranı % 8 'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

21/08/2019

Adı Soyadı: Adem AKSAN

Öğrenci No: 701217004

Anabilim Dalı: Ekonometri

Programı: İstatistik

Statüsü: Y.Lisans Doktora

Danışman

(Adı, Soyad, Tarih)

Prof Dr. Ayşe OĞUZLAR

21/08/2019

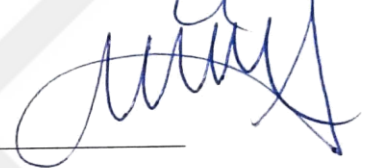
* Turnitin programına Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

Yemin Metni

Yüksek Lisans / Doktora tezi olarak sunduğum “Çalışan Memnuniyetinde Yöneticinin Rolü: Yapısal Eşitlik Modellemesi” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

06/09/2019



Adı Soyadı: Adem AKSAN
Öğrenci No: 701217004
Anabilim Dalı: Ekonometri
Programı: İstatistik
Statüsü: Yüksek Lisans Doktora

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı	: Adem AKSAN
Üniversite	: Uludağ Üniversitesi
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	: Ekonometri
Bilim Dalı	: İstatistik
Tezin Niteliği	: Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı	: xi + 84
Mezuniyet Tarihi	: / / 20.....
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Ayşe OĞUZLAR

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ VE KARGO SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Dijital dönüşümün hızla devam ettiği bu dönemde, bireylerinde beklenti ve ihtiyaçları da çok hızlı bir şekilde değişmektedir. İşletmeler için hızla değişen müşteri beklentileri, çalışanlar için de geçerlidir. Çalışanlar, işletmelerin stratejik amaç ve hedeflere ulaşabilmesinde önemli bir faktördür.

Bu çalışmanın temel amacı, kargo şirketinde çalışan memnuniyetini açıklayan faktörlerin, yapısal eşitlik modeli ile test edilmesidir.

Çalışmada kullanılan model, çalışan memnuniyetine yönelik literatür taraması ve şirkete has dinamikler göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır. Modeli test etmek için Yapısal Eşitlik Modeli uygulanmıştır. Çalışma Türkiye genelinde hizmet veren bir kargo şirketinin Bursa ilinde görev yapan saha çalışanları ile yüz yüze anket yöntemiyle yapılmıştır. Hazırlanan model AMOS paket programıyla anket verileri analiz edilmiş ve model için oluşturulan hipotez tez edilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda yönetici, liderlik, motivasyon, kaynak, çalışma ortamı ve şirket misyonu faktörlerinin çalışan memnuniyetini %5 anlamlılık düzeyinde açıkladığı tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Çalışan Memnuniyeti, Yapısal Eşitlik Modeli, Yönetici, Liderlik,

ABSTRACT

Name and Surname : Adem AKSAN
Universty : Uludag Universty
Institution : Social Science Institute
Field : Ekonometrics
Branch : Statistics
Degree Awarded : Master Thesis
Page Number : xi + 84
Degree Date : / / 20.....
Supervisor : Professor Doctor Ayşe OĞUZLAR

INVESTIGATION OF FACTORS AFFECTING EMPLOYEE SATISFACTION AND AN APPLICATION IN CARGO SECTOR

During this period of rapid digital transformation, expectations and needs of individuals change rapidly. Rapidly changing customer expectations for businesses also apply to employees. Employees are an important factor in achieving the strategic goals and objectives of the enterprises.

The main purpose of this study is to test the factors that explain employee satisfaction in the cargo company with the structural equation model.

The model used in the study was prepared considering the literature review and employee-specific dynamics for employee satisfaction. Structural Equation Model was applied to test the model. Study of a cargo company that provides services throughout Turkey with employees who work in the field Bursa survey was conducted through face-to-face method. The model was analyzed with AMOS package program and the hypothesis for the model was analyzed. According to the results, it was determined that the factors such as manager, leadership, motivation, resource, working environment and company mission explained employee satisfaction at 5% significance level.

Key Words: Employee Satisfaction, Structural Equation Model, Manager, Leadership,

ÖNSÖZ

Hızla devam eden dijital dönüşüm ve artan rekabet koşulları altında, işletmeler kurumsal hedeflerine ulaşması için çalışanlarından verim almalıdır. Bunun içinde çalışan memnuniyetini artırmak işletme içerisinde ki en önemli unsurlardan biridir. Memnun ve motivasyonu yüksek çalışanlar işletmeler için katma değer üretir.

Bu çalışmada, kargo şirketinde çalışan memnuniyetini açıklayan faktörler, yapısal eşitlik modeli ile test edilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın her aşamasında bilgi ve tecrübesini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Ayşe OĞUZLAR'a, teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca yaşamım boyunca her zaman yanımda olan aileme, özellikle de yoğun iş tempoma rağmen yüksek lisans için beni cesaretlendirerek desteğini esirgemeyen sevgili eşim Zeynep AKSAN'a teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
EKLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

1.ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ.....	3
2.YÖNETİCİ.....	5
3.LİDERLİK	7
4.MOTİVASYON.....	7
5.KAYNAK	8
6. ÇALIŞMA ORTAMI.....	8
7. SOSYAL HAKLAR	9
8. ŞİRKET MİSYONU	9
9. LİTERATÜR ÖZETİ.....	10

İKİNCİ BÖLÜM

YAPISAL EŞİTLİK MODELİ (YEM)

1.YAPISAL EŞİTLİK MODELİNİN TANIMI.....	16
2.YAPISAL EŞİTLİK MODELİ TEMEL KAVRAMLAR	17
3.YAPISAL MODEL ADIMLARI.....	18

4. UYUM İYİLİĞİ.....	20
4.1 Genel Model Uyumu(Ki-Kare Uyum Testi, X^2).....	20
4.2 Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri	20
5. YAPISAL MODEL TÜRLERİ	23
5.1 Yol Analizi Modelleri	23
5.2 DFA Modelleri.....	24
5.3 Yapısal Regresyon Modeli.....	24
5.4 Gizil Değişken Değişim Modelleri	24

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ AÇIKLAYAN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ VE KARGO SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	25
2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI	25
3.Araştırma Yöntemi ve Süresi.....	25
3.2 Anket Formunun Oluşturulması	26
4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZİ.....	27
5.ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANALİZ YÖNTEMLERİ	28
6.ARAŞTIRMA SONUÇLARI.....	28
6.1 Pilot Çalışma	28
6.2 Katılımcı Profili	28
6.3 Ölçeğin Güvenilirliğinin Test Edilmesi	29
6.4 Anket Ölçeğinin Geçerlilik Analizi.....	30
6.5 Araştırma Sonuçları	31
7.ANALİZ SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	43
SONUÇ.....	45
KAYNAKÇA.....	48
EKLER.....	56

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 : Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler.....	29
Tablo 2 : KMO-Barlett Testi Sonuçları.....	30
Tablo 3 : AFA Sonuçlarına Göre Oluşan Faktörler	31
Tablo 4 : AFA Sonuçlarına Göre Oluşan Faktörler	33
Tablo 5 : Açıklanan Toplam Varyans Değerleri	35
Tablo 6 : Gizil Değişkenlere Göre Varyans Dağılımı.....	35
Tablo 7 : Gizil Değişkenler arası Korelasyon Katsayıları.....	36
Tablo 8 : Araştırma Modelinin Uyum İyiliği Ölçütleri.....	37
Tablo 9 : Model Uyum Değerleri.....	38
Tablo 10 : Model Testi Sonrası Önerilen Modifikasyonlar	39
Tablo 11 : Model Uyum Değerleri.....	39
Tablo 12 : Birincil Seviye Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	40
Tablo 13 : İkincil Seviye DFA Sonuçları.....	41
Tablo 14 : Regresyon Yükleri	42
Tablo 15 : Determinasyon Katsayıları	43

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Hiyerarşik Açıdan Yönetici Çeşitleri.....	6
Şekil 2: Örnek Bir Yapısal Eşitlik Modeli	17
Şekil 3 : Araştırma Modeli	27
Şekil 4 Birincil Düzey Ölçümlenen Faktör Yapısı.....	65
Şekil 5 Birincil Düzey DFA Modifikasyon Sonrası Amos Çıktısı	75
Şekil 6 İkincil Düzey DFA Amos Çıktısı.....	84

EKLER LİSTESİ

EK 1: Anket Formu.....	58
EK 2: Birincil Düzey DFA AMOS Çıktıları.....	63
EK 3: Birincil Düzey Modifikasyon Sonrası AMOS Çıktıları	69
EK 4: İkincil Düzey DFA AMOS Çıktıları.....	78



GİRİŞ

Çalışan memnuniyeti, işletmelerin müşteri memnuniyetini sağlayarak, finansal açıdan belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için en önemli unsurlardan biridir. Çalışanlar, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, hizmet sunumunu gerçekleştiren ve müşteri ile doğrudan etkileşim halinde olan kişilerdir. İşletmeler, çalışan memnuniyetinin en üst düzeye çıkması için çeşitli politikalar geliştirilerek uygulamaktadır. Bu kapsamda işletmelerde görev yapan yöneticiler, çalışan memnuniyetinin artırılmasında en önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir.

Rekabet koşullarının günden güne zorlaştığı sektörlerden biride kargo sektörüdür. Yaşanan teknolojik gelişmeler, insanların alışkanlıklarını değiştirmeye başlamıştır. İnsanların alışveriş kültürünün e-ticarete yönelmesiyle birlikte, e-ticaretin tamamlayıcı unsuru olan kargo sektöründe pazar payının büyümesine ve şirket sayısının artmasına neden olmuştur.

Bu koşullar altında kargo şirketlerinde verimlilik ve kârlılık gibi kurumsal hedeflere ulaşabilmek için, müşteri memnuniyetinin sağlanması elzemdir. Diğer sektörlerde olduğu gibi kargo sektöründe de en önemli unsur çalışanların gösterdiği performanstır.

Bu çalışmada, kargo sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin; çalışan memnuniyetinde etkili olduğu düşünülen faktörler Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile açıklanmaya çalışılmıştır. YEM'e dahil edilen faktörler, kargo şirketine has dinamikler göz önünde bulundurularak araştırma modeline dahil edilmiştir.

Üç bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümde, çalışan memnuniyeti ve yönetici, liderlik, motivasyon, sosyal haklar, kaynak, çalışma ortamı ve şirket misyonu kavramları ele alınmıştır. Çalışan memnuniyeti kavramının işletmeler açısından önemi incelenmiştir. Ayrıca çalışan memnuniyeti ile ilgili literatür taraması yapılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) tanımı, uygulama adımları ve YEM'de kullanılan temel kavramlar hakkında bilgi verilmiştir. YEM'de kullanılan, gizli değişken değişim modelleri, yapısal regresyon modeli, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve yol analizi modelleri anlatılmıştır. Bu tanımlamalardan sonra,

YEM uygulamasının son adımı olan karar aşamasında değerlendirmeye alınan uyum indekslerinden bahsedilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, Türkiye genelinde kargo sektöründe hizmet veren bir şirketin saha çalışanlarının, memnuniyetini tespit etmek amacıyla literatüre girmiş çalışmalardan faydalanılarak hazırlanan 6 kategori ve 40 soruluk anket uygulaması sonunda elde edilen verilere, AMOS yazılımı kullanılarak YEM uygulanmıştır.

Sonuç bölümünde, elde edilen bulgularla çalışma hakkında genel bir değerlendirme yapılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

1.ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

1930’lu yıllarda neo-klasik yaklaşımın hissedilmeye başladığı dönemlerde insanın çalışma hayatında ki önemi anlaşılmış ve o yıllarda Robert Hoppock’un çalışan memnuniyetini ölçmeye yönelik çalışmaları hem akademik hem de iş dünyası için rehber olmuştur¹.

1980’li yıllara gelindiğinde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) çalışmalarının yaygınlaşması ile çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik yapılan çalışmalar daha kapsamlı hale gelmiştir².

Çalışan memnuniyeti; “*çalışanların işine karşı gösterdiği olumlu ya da olumsuz tutum olarak*” açıklanabilir³. Diğer bir tanımda çalışan memnuniyeti “*bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonu olarak*” tanımlamıştır⁴.

Çalışanlar, iş yerinde gözlemleri sonucu oluşan algısına göre olumlu ya da olumsuz tavır sergileyebilir. Çalışan memnuniyeti, “*çalışanların işini sevme derecesi*” olarak da tanımlanmaktadır⁵.

Çabukel, (2008) çalışan memnuniyetini; “*çalışanın isinden beklentilerinin gerçekleştirilme derecesine bağlı olarak işine karşı beslediği tutum ve davranış eğilimleri olarak*” tanımlamıştır⁶.

Çalışan bir birey gününün en az üçte birini iş yerinde geçirir. Severe çalıştığı bir işyerin deki memnuniyeti iş dışındaki hayatını da etkiler⁷. Bu nedenle işletmeler için kârlılık ve verimlilik açısından çalışan memnuniyeti ne kadar önemli ise toplum içinde bireylerin iş hayatlarında ki memnuniyetleri o derece önemlidir.

¹ Nathan Bowling, Jeffrey M. Cucina “*Robert Hoppock: Early Job Satisfaction and Vocational Guidance Pioneer*” The Industrial-Organizational Psychologist Magazine C.53, S.2 (2015), s.109.

² Reyhan Çabukel, “*Çalışan Memnuniyeti Analizleri*”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s.4.

³ William B. Werther, Keith Davis, “*Personnel Management and Human Resources*”, Singapore:McGraw-Hill Book Co-Singapore, 1985, s.410.

⁴ Berry, Lilly M. “*Psychology at Work*”, San Fransisco: Mcgraw-Hill Companies, 1997

⁵ Susan Abraham, “*Development of Employee Engagement Programme on the basis of Employee Satisfaction Survey*”, India, *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, C.4, S.1, (2012), s.27-37.

⁶ Çabukel, a.g.e. s.1

⁷ Akpınar, a.g.m, s.3651

Çalışan memnuniyeti, uluslararası literatürde karşımıza iş tatmini (job satisfaction) olarak da çıkmaktadır. İş tatmini, daha çok bireyin işletme içerisinde yaptığı işe karşı duyduğu memnuniyete odaklanırken; çalışan memnuniyeti, işyerinde çalışanı doğrudan veya dolaylı şekilde etkileyebilecek tüm faktörlere karşı memnuniyetlerinin ortalamasını açıklamaktadır. Kısaca çalışan memnuniyeti, çalışanın işiyle ilgili genel memnuniyet düzeyini ifade etmektedir. İş tatminine göre daha genel kapsamda ele alındığından bu çalışmada çalışan memnuniyeti tercih edilmiştir.

Kamu veya özel sektör farketmeksizin tüm işletmeler için kârlılık, verimlilik, müşteri memnuniyeti vb. şartları karşılayabilmek için çalışanların memnuniyeti oldukça önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaşanan teknolojik gelişmeler sonucu ortaya çıkan yapay zekâ ve nesnelerin interneti gibi çalışmalarla işletmeler de dijital çağa ayak uydurmaktadır. Bu çalışmalarda her ne kadar insan gücünden tasarruf edileceği hatta yapay zekâ çalışmalarının insanları işsiz bırakacağı gibi düşünceler konuşulsa da, bahsettiğimiz teknolojik gelişmeleri ortaya çıkaran, geliştiren ve yöneten insandır.

İşletmelerin her bölümünde yer alan insan, düşüncesi ve yetenekleri ile iş süreçlerini yönlendiren, geliştiren veya tam tersi yavaşlatan da olabilir. Bu nedenle hangi iş kolu olursa olsun çalışanların işe katılımı, motivasyonu veya memnuniyetini sağlayarak çalışanlardan verim almak oldukça önemlidir.

Bilgisayar ve akıllı telefon kullanımının artması, sosyal medyanın hızla yayılması, insanların bilgiye erişimini hızlandırmış ve kolaylaştırmıştır. Yaşanan bu gelişmeler insanların duygu ve düşüncelerini daha hızlı değiştirmesine sebebiyet vermektedir. Değişen bu düşünceler işletmeler içinde geçerlidir. Müşteri beklentileri ne kadar hızlı değişiyorsa, çalışanlarında günümüz koşullarında çalıştıkları işletmelere karşı beklentilerinin değişmesi yadırganmamalıdır. Bu nedenle çalışan memnuniyeti işletmelerde periyodik olarak ölçülmeli ve çalışanların beklentilerine yönelik iyileştirme faaliyetleri yürütülmeli ve bu faaliyetler işletmelerin stratejik amaç ve hedefleri içerisinde yer almalıdır.

Memnuniyeti etkileyen faktörler; ücret, sosyal haklar, liderlik, yönetim, çalışma ortamı vb. şeklinde sıralanabilir⁸. Bu faktörler günümüz şartlarını göz önünde bulundurulduğunda artabilir ve değişebilir.

Kargo sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından çalışan memnuniyeti kavramını ele aldığımızda; çalışanların sunduğu hizmet sonucunda müşteri, işletmeye yönelik hizmet alıp almayacağını karar verir. Kısaca çalışanların performansı doğrudan müşteri memnuniyetini etkilemektedir. Memnun müşteriler de işletmelerin kârını olumlu yönde etkilemektedir⁹. Bu etkileşim çalışan, müşteri ve işletme karı arasında bir döngü oluşturmaktadır¹⁰. Bu nedenle işletmeler belirlediği hedeflere ulaşabilmek için çalışan memnuniyeti konusunda gerekli politikaları geliştirerek uygulamaya almalıdır.

2.YÖNETİCİ

Yönetici, işletmenin çalışanlar nezdinde işlerin görülmesi esnasında istenilen sonuçlara ulaşılmasında yetkin pozisyonda olan kişilerdir. Bu görevin ifasında yapılması gerekenler ve yapılmaması gerekenler yöneticinin temel fonksiyonudur. Zira yöneticilerin asıl işi karar vermektir. Yöneticiler işletmenin amaçlarına ulaşabilmesinde birçok değerlendirme ve analizler yaparak en uygun sonuçlara ulaşmaya çalışırlar. Bu nedenle yöneticilerden doğru kararlar vermesi beklenir¹¹.

Hiyerarşik açıdan yöneticiler Şekil 1’de¹² gösterildiği gibi alt düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve üst düzey yöneticiler olarak üçlü bir sınıflandırmaya tabidir. Yöneticiler işletme içindeki görev ve sorumluluklarına göre sınıflandırılrsa da tüm yöneticilerin ortak paydası, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışmaktır.

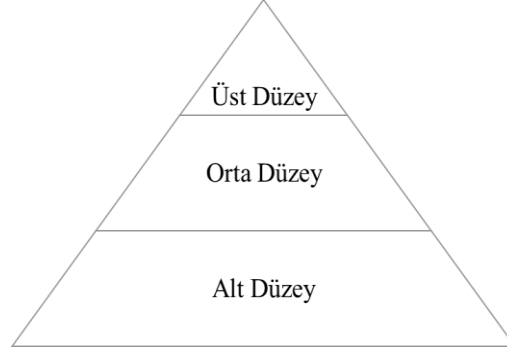
⁸ Glen D. Moyes, “Comparative Analysis Of Employee Job Satisfaction In The Accounting Profession”, U.S.A, *Journal of Business & Economics Research*, C.6, S.2, (2008), s.65

⁹ Steven P. Brown ve Son K. Lam, A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses, *Journal of Retailing*, (2008), C.84, S.3, s.243-255.

¹⁰ Ömer Faruk ÜNAL, “Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti: Şirketler Grubuna Bağlı Kargo Şirketi Ve Kırtasiye Mağazalar Zinciriüzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.12, S.1, (2016), s.161-176.

¹¹ İbrahim Durmuş, Yönetici Karar Zamanı, (Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gümüşhane, 2013, s. 4

¹² Didem Paşaoğlu, Yönetim ve Organizasyon (1. Ünite), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2013, s. 11



Şekil 1: Hiyerarşik Açıdan Yönetici Çeşitleri

Kaynak: Didem Paşaoğlu, Yönetim ve Organizasyon (1. Ünite), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2013, s. 11

Bu çerçevede yöneticiler işletmenin rekabet altındaki koşullarla mücadele etmesini ve sürekli bir şekilde hedeflerine doğru ilerlemesini sağlamaya çalışmaktadırlar. Yöneticiler sorumluluklarının bilincinde olarak kendi amaçları ile işletme amaçlarını bir arada yürüterek çalıştıkları işletmeyi ileriye doğru götürmeye çalışmaktadırlar¹³.

Hizmet sektöründe işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için, çalışanlar işletmelerin en önemli kaynaklarıdır. Dolayısıyla çalışanların sergiledikleri performanslar işletmelerin amaçlarını gerçekleştirip, istenilen sonuçların elde edilmesinde en önemli faktörler arasında değerlendirilmektedir. Çalışanlar eğer işlerinde mutlu iseler daha verimli şekilde çalışabilirler. Zira insanların hayatlarının çok büyük bir bölümü işte geçmektedir. Bundan dolayı da bireylerin iş hayatları ile iş dışı hayatları iç içedir. Yönetici açısından istenilen hedeflere ulaşılması için, çalışan memnuniyeti sağlamak önemli görevlerinden biridir¹⁴. Bu nedenle, çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler arasında yöneticinin en etkili faktörlerden biri olduğu ileri sürülebilir. Çünkü çalışanların motive edilmeleri ve verimli çalışmalarını yöneticilerin sorumluluğundadır.

¹³ Şadi Can Saruhan, İşletme Yönetimi (1. Ünite), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012, s. 7

¹⁴ Hilmiye TÜRESİN, Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları, Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri, İş Tatmin Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, (Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Manisa, 2012, s. 81

3.LİDERLİK

Yöneticiler bir işi başarabilmeleri, belirlenen hedeflere ulaşabilmeleri ve çalışanlarını etkileyerek, verim alabilmeleri için bilgi birikiminin yanı sıra bazı özelliklere de sahip olmalıdırlar. Bu özellikler içinde liderlik en önemli etkenlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Ergun ve Yalçınkaya'nın (2018) yılında yaptığı çalışmada yöneticilerin liderlik özelliklerinin, çalışan ilişkilerinde önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir¹⁵.

Liderlik özelliklerine sahip yöneticiler klasik yöneticilere göre farklı özellikler taşımaktadırlar. Bu tarzdaki yöneticiler karizmatik olmak durumundadırlar. Belli bir misyon ve vizyona sahip olmalıdırlar. Lider özellikli yöneticiler güçlü ve yenilikçidir. İletişimi yoğun olarak kullanan lider özellikli yöneticiler, karakterleri ile ön plana çıkmaktadırlar. Etkili hitabet yeteneğine de sahip olup, alçak gönüllü ve cesurdurlar. Lider yöneticiler işletme için bir takım hedefler belirleyerek çeşitli ilkeler dahilinde bunların gerçekleşmesine çalışmaktadırlar. Yürütülen yöntemler bakımından diğer yöneticiliklerden farklılaşmaktadırlar. İyi bir ekip kurmak liderliğin temelinde bulunmaktadır. Fırsatları değerlendirebilme öngörülerini yüksek olan bu yöneticiler, çalışanlara öncü olmak kaydıyla iş görme kapasitelerini arttırmaktadırlar. İnsanı merkeze alan yönetim anlayışı ile çalışanları dinleyen lider yöneticiler, risk almaktan ve sorumluluklarını yerine getirmekten kaçınmazlar¹⁶.

4.MOTİVASYON

Çalışanların memnuniyetinin sağlanması açısından diğer bir husus da motivasyon kavramıdır. Motivasyon, çalışanların belli bir doğrultuda güdülenerek işletme hedeflerine ulaşma çabası ve süreci olarak tanımlanabilir. İnsanların her zaman için bir takım istek ve ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu istek ve ihtiyaçların karşılanıp karşılanamaması çalışanların işle ilgili olarak performanslarını doğrudan etkilemektedir. Bu çerçevede motivasyon, insanları dahil oldukları grup içerisinde istek ve

¹⁵ Ercan Ergun ve Koray Yalçınkaya "Liderlik Davranışlarının Çalışanların Değişim Kapasitesine Etkileri: Bir Araştırma Çalışması" *Business and Economics Research Journal*, S.3, 2018, s.681-696

¹⁶ Gülfer Büyüктаş Gayır, Yönetici Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığına Bağlı Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma – Diyarbakır Örneği, (İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Malatya, 2011, s. 38

ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak uygun çalışma ortamlarında çalışmalarını etkili bir şekilde sağlayan kavramdır¹⁷.

Aydın 2010 yılında yaptığı çalışmada, motivasyonun çalışan memnuniyetini etkileyen bir faktör olduğunu tespit etmiştir¹⁸ Dolayısıyla iyi bir yönetici çalışanların ihtiyaçlarını titizlikle takip ederek, uygun bir şekilde onları motive etmeye çalışmalıdır¹⁹.

5.KAYNAK

Kaynak, çalışanların işlerini gerçekleştirmesi için gerekli olan araç ve gereçlerdir. Kök ve Çakıcı 2016 yılında yaptığı çalışmada, kaynak ihtiyacını çevresel faktörler başlığı altında çalışma olanakları olarak tanımlamıştır²⁰.

Kaynak yetersizliği, Herzberg'in çift faktör teorisine göre çalışanda; yetersiz kaynaklar nedeni ile işini eksiksiz bir şekilde gerçekleştiremediğinden memnuniyetsizlik oluşturur²¹. Bu nedenle işletmeler, çalışanların ihtiyacı olan kaynak tespitini yaparak, temin etmelidir.

6. ÇALIŞMA ORTAMI

Çalışma ortamı, çalışan memnuniyeti için oldukça önemli bir faktördür. İşletmeler çalışanlardan verim alabilmeleri için çalışma ortamında uygun koşullar oluşturulmalıdır. Çalışma ortamında havalandırma, ısı, aydınlatma, hijyen ve ergonomi gibi koşulların yeterli düzeyde olması, çalışanların fizyolojik ve psikolojik özelliklerini en iyi şekilde kullanması sağlar²².

¹⁷Dursun Çiçek, Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi üzerine Bir Araştırma, (Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, yayınlanmamış Doktora tezi), Adana, 2005, s. 7

¹⁸ Başak AYDIN, "Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi: Bir Tekstil İşletmesi Örneği", (Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2010, s.71.

¹⁹ İsmail Ağırbaş, Yusuf Çelik, Hüseyin Büyükkayıkçı, Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: sosyal Sigortalar Krumu Başkanlığı Hastane başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C. 8, S. 3, 2005, s. 330

²⁰ Mehmet Kök, Arzu Çakıcı, "Fabrika Çalışanlarının İş Memnuniyetini Etkileyen Faktörler", İnsan&İnsan Dergisi, S.7, (2016)

²¹ Merve Vatansever, *Taşeron Ve Kadrolu Olarak Çalışmanın Motive Edici Faktörler, Çalışan Memnuniyeti Ve İşten Ayrılma Niyeti İle Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi) Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014, s.26.

²² Ateş Bayazıt Hayta, "Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi Verimliliği Üzerine Etkisi", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.1, (2007), s. 21-41.

Kargo şirketlerinde çalışanlar, mesai saatlerinin üçte ikisini sahada geçirirler bile, üçte birlik bölüm dağıtım işinde önemlidir. Çünkü üçte birlik bölümde gün içerisinde ki dağıtım işinin planlaması yapılmaktadır. Bu sürenin hatasız devam etmesi, gün içinde gerçekleştirecek dağıtım işini kolaylaştıracaktır. Bu nedenle saha çalışanları için uygun çalışma ortamında gerekli koşullar sağlanmalıdır.

7. SOSYAL HAKLAR

Sosyal haklar, literatürde örgütsel faktörler başlığı altında değerlendirmeye alınmaktadır. Sosyal haklar; ücret, ödül sistemi, özlük hakları ve terfi olanakları gibi unsurları içermektedir²³. Çalışanların işine karşı aidiyet duygusunun gelişmesi, motivasyonunun artması ve memnuniyetin oluşması işletmelerin, sosyal hak ve ihtiyaçlar konusunda geliştirdiği politikalarla yakından ilgilidir²⁴.

Kargo şirketlerinde saha çalışanları için terfi olanakları kısıtlıdır. Bu nedenle ücret, ödül ve sosyal avantajlar çalışan memnuniyeti için daha önemli bir hale gelmektedir. Çalışanlar için elinde bulunan haklar, çalışanların geleceğe güvenle bakmalarını ve memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir. İşletmeler çalışanların sosyal hak ve ihtiyaçları konusunda yapacağı çalışmalar, çalışanların motivasyonu ve verimliliğini arttıracaktır.

8. ŞİRKET MİSYONU

Şirketlerin stratejik çalışmalarında ilk faaliyet, şirket misyon ve vizyonunun yayınlanmasıdır. Şirket misyonu, işletme ve çalışanlar arasında bir sinerji oluşmasını sağlayıp, amaç ve hedefler doğrultusunda verimli bir şekilde çalışılmasını sağlamaktır²⁵.

Misyon kavramı, şirketleri diğer şirketlerinden ayıran özellik, varoluş amacı ve şirket değerleri gibi unsurların, tüm paydaşlar tarafından anlaşılmasını sağlayan bir rehber niteliğindedir. Bu nedenle şirket misyonu, müşterilere ve çalışanlara doğru bir şekilde aktarılmalıdır.

²³ Özgür Davras, Mustafa Gülmez, "Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler: Kemer-Lara-Belek-Side-Alanya Bölgelerinde Bir Çalışma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C.24, S.2, (2013), s. 168-184.

²⁴ Leyla Serbest, *Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler: Sgk Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019, s.34.

²⁵ Şükrü Muslu, "Şirketlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi", *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, C.3, S.3, (2014), s.151-171.

9. LİTERATÜR ÖZETİ

Literatür incelediğinde çalışan memnuniyetinden önce iş tatmini ve iş doyumunu gibi kavramlarla karşılaşılmaktadır. 1920'li yıllara kadar olan dönem, işletmeler genellikle müşteri memnuniyetine ve işletme içerisinde kullanılan makine ve teçhizat yatırımlarına öncelik vererek maddi varlıklarına yatırım yaptıkları bir dönemdir²⁶.

Hoppock'ın 1932 yılında iş tatmini üzerine yaptığı çalışmada, 40 çalışan ve 40 işsize sorduğu sorularla iş memnuniyeti, tespit etmeye çalışmıştır. Açık uçlu sorularla çalışırken hoşlanmadıkları şeyleri not etmesini istemiştir. Bunun yanı sıra iş arkadaşları, ücret gibi sorularla çalışan memnuniyeti tespit etmeye çalışmıştır. İkinci çalışmasında Hoppock, 1932–1933 öğretim yılında yapılan bir takip çalışmasında, Kuzeydoğu Amerika Birleşik Devletleri genelinde 51 toplulukta çalışan 500 öğretmenden iş memnuniyeti anketi verilerini toplamıştır. Verileri en az ve en çok memnunlar şeklinde iki gruba ayırarak çeşitli potansiyel tahmincilerle karşılaştırmıştır. Bulgular, en çok memnunlar grubunun, en az memnun gruba kıyasla daha yaşlı olduğunu, daha yüksek genel duygusal uyum düzeyleri sergilediklerini ve daha yüksek sosyal statü, daha düşük çalışma iyi kişilerarası ilişkiler olduğunu tespit etmiştir. Hoppock'un bu çalışmaları sonunda kitap haline getirilmiş ve yayınlanmıştır²⁷. Hoppock'un bu çalışmalarından çalışan memnuniyetini literatüre kazandırdığı anlaşılmaktadır²⁸.

Locke ve Latham, 1990 yılında yaptıkları çalışmada çalışan memnuniyetinde ve performansında üst yönetimin etkili olduğunu tespit etmişlerdir²⁹.

Davis ve arkadaşlarının 2000 yılında yaptığı çalışmada, bir restoran zincirinde genel müdüre olan güvenin en yüksek olduğu şube çalışanlarının performansının ve memnuniyetinin diğer şubelere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir³⁰.

²⁶ Levent Şahin, Bünyamin BACAK, Mehmet GÜLER, “Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Temel Dinamikler: Dışsal Faktörlerin Çalışanların Memnuniyet Algıları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması” *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* C.17, S.2 (2015), s.28-44.

²⁷ Nathan Bowling, Jeffrey M. Cucina “Robert Hoppock: Early Job Satisfaction and Vocational Guidance Pioneer” *The Industrial-Organizational Psychologist Magazine* C.53, S.2 (2015), s.109-116

²⁸ Şahin, Bacak, Güler, “Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Temel Dinamikler: Dışsal Faktörlerin Çalışanların Memnuniyet Algıları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması” s.30

²⁹ Edwin A. Locke and Gary P. Latham, “Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel”, *Association for Psychological Science*, C.1, S.4, (1990), s.240-246.

³⁰ Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. “The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage.” *Strategic Management Journal*, 21: 563–576.

Erdil ve arkadaşlarının 2004 yılında tekstil sektöründe çalışanlar üzerinde yaptıkları anket uygulamasında, yönetim tarzının iyileştirilmesinin çalışanların memnuniyetine olumlu katkı yaptığı tespit edilmiştir³¹.

Ağırbaş ve arkadaşları 2005 yılında yaptıkları çalışmada, iyi bir yöneticinin tanımını: “İyi bir yönetici çalışanların ihtiyaçlarını titizlikle takip ederek, uygun bir şekilde onları motive etmeye çalışmalıdır.” şeklinde tanımlamıştır³².

Bener’in 2006 yılında yaptığı çalışmasında yönetici ve çalışan ilişkisinin birbiri ile etkileşim içerisinde olduğu, çalışana insancıl davranışlar sergileyen yöneticinin, genelde otokratik-eleştirel davranışlar içinde olan yöneticiye göre çalışan memnuniyet üzerinde olumlu etkisinin daha fazla olduğunu tespit etmiştir³³.

Moyes ve arkadaşları 2008 yılında yaptıkları çalışmada iki farklı üniversitenin muhasebe bölüm mezunlarının, çalıştıkları işletmelerde ki memnuniyetlerinin, işletmenin büyüklüğü, yaş, cinsiyet, ebeveyn eğitimi faktörler çalışanların memnuniyetinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca çalışana yapılacak sosyal yardımlar ve performansa dayalı ödül sisteminin de çalışanların memnuniyetini etkileyebileceğini tespit etmişlerdir³⁴.

Çabukel 2008 yılında “Çalışan Memnuniyeti Analizleri” çalışmasında, memnuniyeti etkileyen dışsal faktörler arasında yer alan yönetimin önemli etkenler arasında olduğunu tespit etmiştir³⁵.

Kuşcuoğlu’nun 2008 yılında yaptığı çalışmada, yöneticilerin kendilerine yakın ve uzak çalışan olarak çalışanları ayırmanın, bu çalışanların örgütsel davranışlarında

³¹ Oya ERDİL, Halit KESKİN, Salih Zeki İMAMOLU, Serhat ERAT, Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.5, S.1, (2004), s.17-26.

³² İsmail Ağırbaş, Yusuf Çelik, Hüseyin Büyükkayıkçı, “Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: sosyal Sigortalar Krumu Başkanlığı Hastane başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, C. 8, S. 3, 2005, s. 330

³³ İffet Funda BENER, *Research On Behavioral Profile Of Manager, Its Effects On Subordinates’ Satisfaction And The Ideal Behavioral Profile From The Point Of Subordinates*, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.119

³⁴ Glen D. Moyes, Lawrence P. Shao, Michael Newsome, “Comparative Analysis Of Employee Job Satisfaction In The Accounting Profession” *Journal of Business & Economics Research* C.6, S.2 (2008), s.65-82

³⁵ Reyhan ÇABUKEL, “Çalışan Memnuniyeti Analizleri”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s.113.

istatistiksel olarak anlamlı farklılar olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir³⁶.

Uyar 2009 yılında yaptığı çalışmada, ilişki yönetiminin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini araştırmış ve yönetim desteğinin mentorluk ilişkilerinden daha fazla çalışan memnuniyetinde etkili olduğu tespit etmiştir³⁷.

Aydın, 2010 yılında Kırklareli ilinde ki bir tekstil firması çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörleri yapısal eşitlik modellemesi ile belirlemeye çalışmış olup çalışma sonucunda; firma yönetimi ve yöneticilerin, çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerden biri olduğu tespit edilmiştir³⁸.

Uluyol ve arkadaşları 2011 yılında yaptıkları çalışmada Malatya’da süpermarketler de çalışanların memnuniyetinin işletmelerin finansal performansında etkisinin güçlü olduğunu tespit etmişlerdir³⁹.

Akpınar 2011 yılında yaptığı çalışma ile kamu yönetiminde taşra teşkilatlarında çalışan memnuniyetinin insan kaynakları politikası bağlamında değerlendirdiği çalışmasında çalışan memnuniyetini motivasyon ve iş tatmini başlıkları altında 22 kategoride değerlendirmeye almış ve “*çalışanların kurumlarına ilişkin olarak sahip oldukları olumlu kurumsal itibar algısının, çalışanların kurumlarına daha sıkı bağlanmalarını sağladığı*” yargısına ulaşmıştır⁴⁰.

³⁶ Sema Kuşcuoğlu, “Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesinin Çalışan İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Adalet, Güvenilirlik, Güven Eğilimi ve Güvenin Rolü”, (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s.iii.

³⁷ Galip UYAR, *Effects Of Relationship Management On Employee Satisfaction: An Empirical Study On Banking Sector*, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, s.80.

³⁸ Başak AYDIN, “*Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi: Bir Tekstil İşletmesi Örneği*”, (Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2010, s.71.

³⁹ Osman ULUYOL, Neslihan DERİN, Erkan Turan DEMİREL , “Finansal Performansın Yükseltilmesinde İki Belirleyici Faktör: Müşteri Memnuniyeti Ve Çalışan Tatmini: Malatya’da Faaliyet Gösteren Süpermarketlerde Bir Uygulama” *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* C.4 S.7 (2011), s.328

⁴⁰ Rasim Akpınar, “Kamu Yönetimi Taşra Teşkilatlarında Çalışan Memnuniyetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağlamında Değerlendirilmesi: İzmir Sanayi Ve Ticaret İl Müdürlüğü Örneği” *Journal of Yaşar University* C.6, S.22, (2011), s.3648-3665

Gayır'ın, 2011 yılında yayınlanan yüksek lisans tez çalışmasında, yönetimin tanımını, başkalarının eliyle iş görmek ya da insanlar arasında bir düzen sağlamak kaydıyla, belli bir hedefe doğru gidebilme faaliyetleri olarak tanımlamıştır⁴¹.

İlgün, 2011 yılındaki yüksek lisans tez çalışmasında, yöneticilerin aldıkları kararlar ve uygulama biçimleri çalışanlar üzerinde büyük tesir ederken, çalışanların işletme ile aralarındaki ilişkinin bağlılık boyutunda ki önemine vurgu yapmıştır⁴².

Fındıklı'nın 2012 yılında yöneticiler ve çalışanlar arasında etkileşim ne kadar fazla olursa astların bilgi paylaşımı, destek ve güven üzerine kurulu pozitif ilişkileri, yönetici ve astlar arasında ki ilişkinin niteliğinin yüksek olması, çalışan memnuniyeti ve performansına olumlu katkı yaptığını tespit etmişlerdir⁴³.

Aguenza ve Som 2012 yılında yaptıkları çalışmada, motivasyon faktörlerinin çalışanların işten ayrılma niyetlerini engellemek için belirleyici role sahip olduğu tespit etmişlerdir⁴⁴.

Durmuş, 2013 yılında yaptığı çalışmada yöneticiyi, yönetici işletmenin çalışanlar nezdinde işlerin görülmesi esnasında istenilen sonuçlara ulaşılmasında yetkin pozisyonda olan kişilerdir, şeklinde tanımlamıştır⁴⁵.

To ve arkadaşları 2014 yılında yaptıkları çalışmada, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki resmi iletişim dışındaki iletişimin de çalışan memnuniyetinde etkili olduğunu ve yöneticilerin iş dışındaki konularla ilgili de çalışanlarla iletişim kurulması gerektiğini tespit etmişlerdir⁴⁶.

⁴¹ Gülfer Büyükaş Gayır, “Yönetici Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığına Bağlı Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma – Diyarbakır Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s. 4

⁴² Kader İlgün, “Kriz Sürecinde İşletme Başarısında Yönetici Tutum ve Davranışlarının Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s. 50

⁴³ Mine M. Afacan Fındıklı, “İş Değerleri Perspektifinde Yönetici- Çalışan Uyumu Ve İş Tatmini İle Lider- Üye Etkileşimi Üzerine Türk Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012, s.237-238.

⁴⁴ Benjamin Balbuena Aguenza ve Ahmad Puad Mat Som, “Motivational Factors of Employee Retention and Engagement in Organizations”, *International Journal of Advances in Management and Economics*, C.1, S.6, (2012), s.92.

⁴⁵ İbrahim Durmuş, “Yönetici Karar Zamanı”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013, s. 4

⁴⁶ WM To, EF Martin ve Jr, TW Billy, “Effect Of Management Commitment To Internal Marketing On Employee Work Attitude”, *International Journal of Hospitality Management*, C.45, S.1, 2015, s.19

Kesen, 2015 yılında yaptığı çalışmada çalışanların performansının artabilmesi için, yöneticilerin çalışanlar üzerinde şüphe uyandıracak hal ve hareketlerden uzak durması gerektiğini, çalışan her kişinin diğerleriyle aynı haklara sahip olduğunu hissettirecek eylemler içinde bulunması gerektiğini tespit etmiştir⁴⁷.

Cheema ve arkadaşları 2015 yılında yaptıkları çalışmada; çalışanların vizyoner özelliklere sahip yöneticilerle daha fazla ilişki kurmak istediklerini tespit etmişlerdir⁴⁸.

Ünal, 2016 yılında yaptığı çalışmada, çalışma ortamının çalışan memnuniyetini etkileyen önemli faktörler arasında olduğunu tespit etmiştir⁴⁹.

Yılmaz, 2016 yılında hazırladığı yüksek lisans tezinde çalışanların isteğinin; “kendilerini dinleyen, anlayan ve bildirimlerine geri dönüş yapan yöneticilerdir” olduğunu belirtmiştir⁵⁰.

Zincirkıran ve arkadaşları, 2016 yılında yaptıkları çalışmada, yönetici desteği ve çalışan memnuniyeti arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir⁵¹.

Yenenler’in insan kaynakları fonksiyonlarının belediye çalışanların memnuniyeti üzerine yaptığı çalışmada, statü farklılığı, çalışma süresi, eğitim düzeyi gibi faktörlerin çalışan memnuniyetinde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir⁵².

Şentürk ve Kaya’nın, 2017 yılında yaptıkları çalışmada, çalışanların memnuniyet düzeyleri kalite yönetimi ve ücret yönetimi açısından kıyaslanmış ve kalite

⁴⁷ Mustafa Kesen, “Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.6, S.2, 2015, s.553

⁴⁸ Sadia Cheema, Asia Akram ve Farheen Javed, “Employee Engagement and Visionary Leadership: Impact on Customer and Employee Satisfaction”, *Journal of Business Studies Quarterly*, C.7, S.2, (2015), s.140-148.

⁴⁹ Ömer Faruk ÜNAL, “Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti: Şirketler Grubuna Bağlı Kargo Şirketi Ve Kırtasiye Mağazalar Zinciriüzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.12, S.1, (2016), s.161-176.

⁵⁰ Birkan YILMAZ, “Personel Memnuniyetinin İş Verimliliği Üzerine Etkisi: Gümrüksüz Satış Mağazasında Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, s.12

⁵¹ Mustafa Zincirkıran, Ayhan Yalçınsoy ve Metin Işık, “Yönetici Desteği İle İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, <https://www.researchgate.net/publication/310753516>, (2016), s.976-983.

⁵² Yasemin Yenler, “Belediyelerde Çalışan Memnuniyeti: Gebze Belediyesi Örneği”, (Yüksek Lisans Tezi), Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017, s. 91-94.

yönetimi uygulamalarına duyulan memnuniyet düzeyinin daha fazla olduğu görülmüştür⁵³.

Ak ve Sezer, 2017 yılında yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılığın oluşması için kamu sektöründe çalışan memnuniyetinin, “eşitlik, objektiflik, hakkaniyet gibi ilkelere bağlı” olduğunu vurgulamışlardır⁵⁴.

Dikmen ve arkadaşları, 2017 yaptıkları çalışmada polis memurlarının motivasyonunda eğitim geçmişinin etkili olduğunu, yöneticilerin motivasyonun artması sonucunda, yöneticilerin liderlik özelliklerinin gelişeceğini ve bunun polis memurlarının da motivasyonlarını olumlu yönde etkileyeceğini tespit etmişlerdir⁵⁵.

Bardakoğlu ve arkadaşları, 2017 yılında yaptıkları araştırmada otel işletmelerinde yönetici desteğinin çalışanların mutluluk düzeyini arttırdığını tespit etmişlerdir⁵⁶.

2018 yılında yaptığı araştırmada Yılmaz, vardiyalı çalışma sisteminde, ekip çalışmasını benimseyen bir yönetim anlayışının ve cinsiyetin çalışan memnuniyetinde etkili faktörler olduğunu tespit etmiştir⁵⁷.

⁵³ Mehmet Şentürk, Feridun KAYA, “Hastanelerin Performans Uygulamalarında Çalışanların Memnuniyetini Etkileyen Faktörler”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.17, S.3, (2017), s.145-174.

⁵⁴ Murat AK, Özcan SEZER, “Türk Kamu Sektöründe Örgütsel Bağlılığın Etkileri”, *The Journal of International Lingual, Social and Educational Sciences*, C.3, S.2, (2017), s.111-119.

⁵⁵ Tugay Dikmen, Dudu Duygu Yıldırım, Aykut Yıldırım, Serap Ozbash, “Examining Internal and External Motivational Factors in Job Satisfaction of Public Institution Managers and Employees”, *Khazar Journal of Humanities and Social Sciences, Special Issue: Hestourex World Health, Sports, Tourism Congress&Exhibition*, ed. Hamlet İsaxanlı, Bakü: Khazar University, 2017, s.316.

⁵⁶ Övünç Bardakoğlu, Yılmaz Akgündüz, Gaye Kızılcalıoğlu, Hülya Yeşilyurt, “Otel İşletmelerinde Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışanların İş Stresi ve Mutluluk Düzeylerine Etkisi”, *8.Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, ed. Şakir Sarıkaya, Mine Biniş, Suat Kara, İbrahim Murat Bicil, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, 2017, s.112

⁵⁷ Mustafa Kemal YILMAZ, *Havacılık İşletmelerindeki Vardiyalı Çalışma Düzeninde Yöneticili Ve Yöneticisiz Ekipler İle Cinsiyetin Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Bir Model Önerisi*, (Doktora Tezi), İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018, s.1.

İKİNCİ BÖLÜM

YAPISAL EŞİTLİK MODELİ (YEM)

1.YAPISAL EŞİTLİK MODELİNİN TANIMI

YEM, regresyon analizi ve faktör analizi gibi istatistiksel yöntemlerin birleşmesiyle oluşur. Ekonomi, pazarlama, sağlık ve eğitim gibi bilim dalları tarafından kullanılmaktadır. YEM, gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenlerin nedensel ve ilişkisel model tanımlamasını esas alan çok değişkenli bir yöntemdir⁵⁸.

YEM, bağımlı değişkenlerin her biri için ayrı ilişkilere izin veren ve regresyon denklemlerinde olduğu gibi kurulan modellerin tahminini etkin bir şekilde yapan istatistiksel bir yöntemdir⁵⁹.

YEM, gizil değişkenler arasında nedensellik ilişkisinin var olduğunu belirtir. Gözlenen değişkenler aracılığıyla gizil değişkenlerin ölçülebileceğini kabul eder. Tutum, duygu, zeka, tatmin gibi soyut kavramları araştıran sosyal bilimcilerin başvurduğu yöntem olan YEM, gözlenemeyen bu soyut değişkenleri gözlenebilen bağımsız değişkenlerle ilişkilendirmektedir.

YEM, bağımlı (gözlenemeyen) değişkenlerin bağımsız (gözlenebilen) değişkenler arasındaki bağı gösteren doğrusal regresyon eşitliklerini içerir⁶⁰. Bu nedenle YEM'i bazı yazarlar nedensel analiz, nedensel modelleme, DFA ve yol analizi kavramlarla isimlendirmektedir⁶¹.

YEM'in amacı ekzojen değişkenler (bağımsız değişkenler) ve endojen değişkenler (bağımlı değişken) arasındaki ilişkiyi incelemektir. YEM sayesinde

⁵⁸ Bryne, B.M., *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming, 2nd ed.*, New York US: Routledge/Taylor Francis Group , 2010, s.19

⁵⁹ Duygu Tunalı, “*Bir Yapısal Eşitlik Modeli Önerisi: Çalışanlarda İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişliğe Etkisi*”, (Doktora Tezi), Eskişehir Anadolu Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012, s.43

⁶⁰ Hikmet Zeynep Karaman, “*İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli Yaklaşımı İle Belirlenmesi*”, (Yüksek Lisans Tezi), Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2015, s.133.

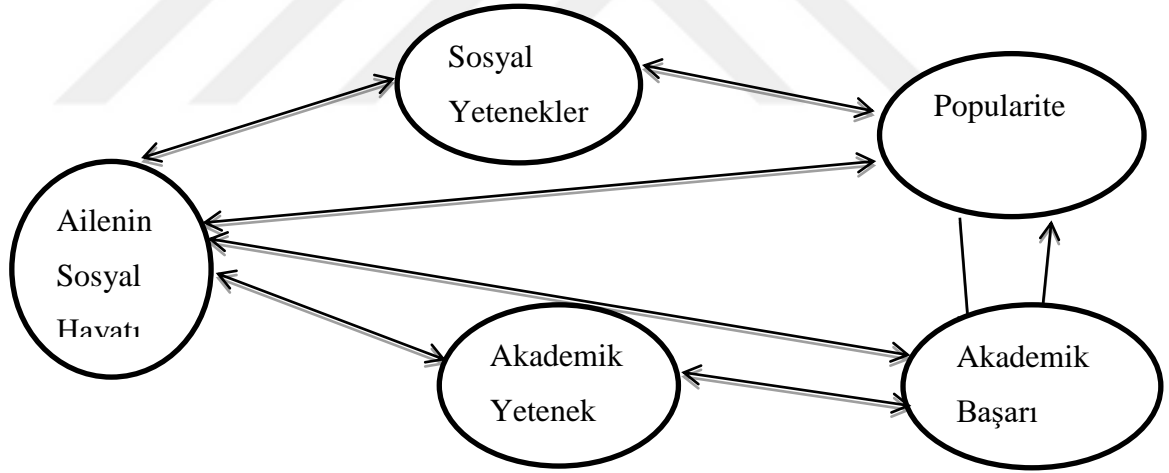
⁶¹ Cem Harun Meydan, Harun Şeşen, *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2015, s.5.

geleneksel modeller test edildiği gibi, aynı zamanda DFA ve zaman serisi analizi gibi daha karmaşık ilişkilerin ve modellerin incelenmesine de izin verir. Ayrıca YEM aracılığıyla yapısal ilişkiler, incelenen teorinin net bir şekilde anlaşılmasını sağlamak için grafik olarak modellenebilir⁶².

YEM, 1973 yılında David Wiley, WARD Keesling ve Karl Jöreskog'un çalışmaları sonucunda ilk olarak KJW modeli olarak adlandırılmış olup, daha sonra Jöreskog ve Thille tarafından geliştirilen LISREL yazılımı, YEM için başlangıç sayılmaktadır. 1980'lerden sonra YEM için geliştirilen EQS, AMOS ve SAS gibi birçok yazılım sayesinde YEM yaygınlaşmıştır⁶³.

2.YAPISAL EŞİTLİK MODELİ TEMEL KAVRAMLAR

YEM'de değişkenler, gözlenebilen, gözlenemeyen, bağımlı ve bağımsız şeklinde tanımlandığı gibi bazı kaynaklarda dışsal ve içsel değişken tanımları da kullanılmaktadır. Bunun nedeni ise bir değişken bir modelde bağımsız değişken iken, başka bir modelde bağımlı değişken olabilmesidir⁶⁴.



Şekil 1: Örnek Bir Yapısal Eşitlik Modeli

(Meydan ve Şeşen a.g.e s.9)

⁶² Asoka Malkanthie, "Structural Equation Modeling with AMOS" , *Researchgate*, Mart 2015, https://www.researchgate.net/publication/278889068_Structural_Equation_Modeling_with_AMOS, s.1.(08.03.2019)

⁶³ Meydan ve Şeşen, a.g.e., s.7

⁶⁴ E. Kevin Kelloway, *Using LISREL for Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide*, London, Sage Publications, s.82

Şekil 2’de gösterilen modelde arkadaşlar arasındaki popülaritesi akademik başarıdan etkilenirken, akademik başarıda popülariteden etkilenmektedir. Buna göre değişkenler tanımlanan modele göre bağımlı veya bağımsız olabilir.

YEM’ in tanımında da belirtildiği gibi sosyal bilimlerde araştırmacılar soyut kavramlarla ilgilenmektedirler. Araştırmalarda gözlemlenemeyen fakat araştırmacı tarafından esas araştırılan değişkenlere gizil (gözlemlenemeyen) değişken denir. Gizil değişkenler ölçülemediğinden, araştırmacılar gizil değişkeni temsil ettiğini düşündüğü, gözlemlenen değişkenlerle gizil değişkeni ölçmektedir⁶⁵.

Araştırmada test edilen modeller yol diyagramı sayesinde görselleştirilmiş olur. Araştırmacıların YEM’ e yönelmesi genel olarak dört temel nedene dayandırılabilir bunlar⁶⁶;

- i) Araştırmacıların çoklu gözlenen değişken kullanarak kendi alanlarındaki ilişkilerini anlama yönündeki isteklerinin artması,
- ii) Ölçme araçlarından elde edilen gözlenen değerlerin geçerlilik ve güvenilirliği için geniş bir tanınmışlığa sahip olması,
- iii) YEM’in otuz yılı aşkın süredir kullanılması ve bu süre zarfında atıl kalmayıp gelişmesi,
- iv) YEM yazılımlarının gün geçtikçe kullanıcı yararına geliştirilmesi.

3.YAPISAL MODEL ADIMLARI

Bu nedenlerden birine göre YEM’ e karar verilmiş ise, aşağıda belirtilen adımlara göre işlemler gerçekleştirilmelidir⁶⁷. Bu adımlar; Teorik modeli belirleme, tanımlama, tahmin etme, uyum incelemesi, düzenlenme ve modelden elde edilen sonuçların değerlendirilmesi şeklinde sıralanabilir.

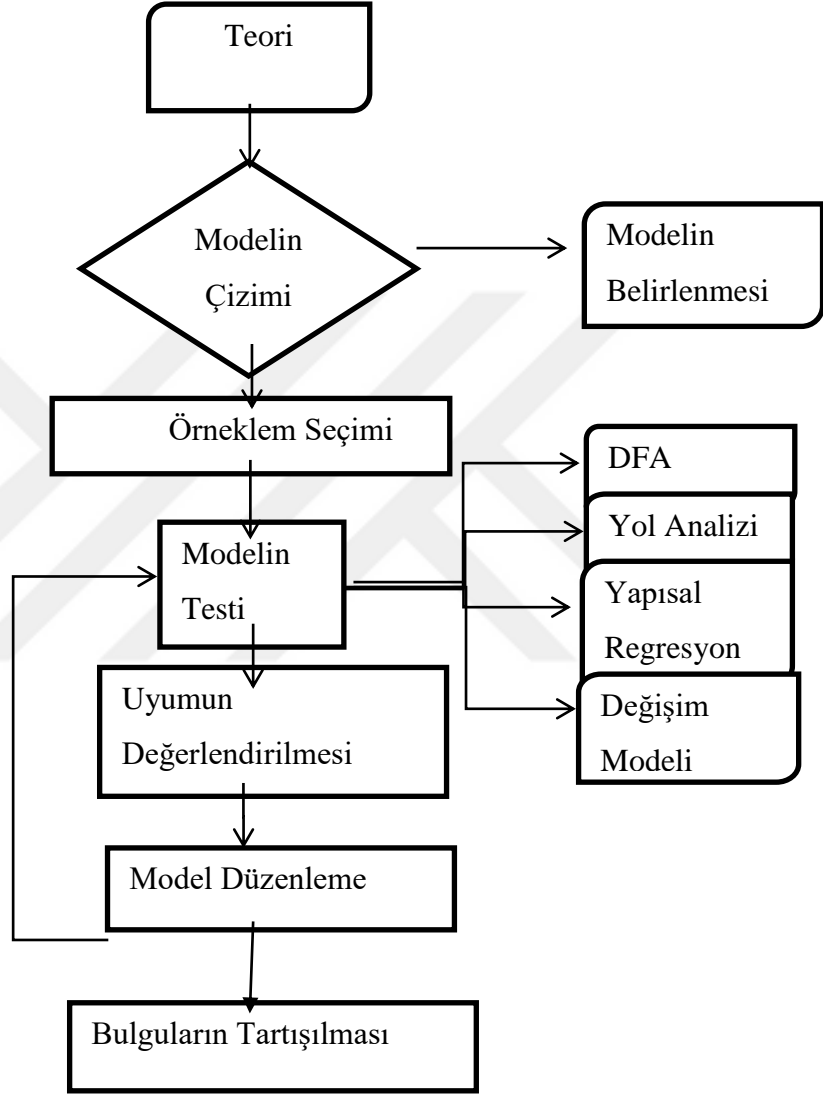
YEM’ de değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerini tanımlayan bir model ortaya konmaktadır. Yapısal eşitlik modellemesinde ilk adım teoridir. Modelin çıkış noktası teoriden gelmektedir. Gerekli teori incelemelerinden sonra modelin tanımlanması gerekir. Daha sonra örneklem belirlendikten sonra veri toplanır ve test

⁶⁵ Malkanthie, a.g.e., s.4

⁶⁶ Rex B. Kline, *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, NY:Guilford Press, 2011, s.54

⁶⁷ Hilal Hıdır, “Risk Analizinde Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması”, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018, s.53

edilir. Model test edilirken DFA, değişim modeli, regresyon analizi ya da yol analizinden uygun olan seçilerek test işlemleri gerçekleştirilir⁶⁸. Test işlemleri sonuçlarına göre uyum iyiliği test istatistikleri değerlendirilerek sonuçlar yorumlanarak karar verilir. Şekil 3’de YEM adımları akış şeması ile gösterilmektedir.



Şekil 3: YEM Adımları Akış Şeması

(Meydan ve Şeşen a.g.e., s.19)

⁶⁸ Meydan ve Şeşen, a.g.e., s.24

4. UYUM İYİLİĞİ

Yapısal eşitlik modellerinde test edilen modelin kabul edilip edilmeyeceği konusunda karar uyum indeksleri değerlendirildikten sonra verilir. Uyum indeksleri teori ile birlikte geliştirilen modelin kovaryans matrisi ile bağımsız değişkenleriyle bulunan örneklem kovaryans matrisini karşılaştırmaktadır. İki matris arasında ki fark azaldıkça modelin uyum iyiliği artmaktadır⁶⁹. Uyum indeksleri, karşılaştırmalı uyum indeksleri ve genel model uyumu olarak iki kategoride değerlendirilir⁷⁰.

4.1 Genel Model Uyumu(Ki-Kare Uyum Testi, X^2)

YEM' de genellikle tercih edilen başlangıç uyum indeksi ki-kare test istatistiğidir. Ki-kare testinden anlamlı sonuç alınması, iki kovaryans matrisinin farklılık gösterdiği anlamına gelir. Ancak YEM' de bu iki değerinde aynı sonucu vermesi beklenmektedir. Bu nedenle hesaplanan ki-kare test istatistiği küçük değerler aldığı sürece, uyumun iyi olduğu söylenebilir⁷¹. Ki-kare test istatistiğinin serbestlik derecesine oranı, genel modelin uyum iyiliğini değerlendirmek için kullanılır. Bu oranın 3'den küçük olması modelin iyi uyum, 5'ten küçük olması modelin genel uyumunun kabul edilebilir sınırlarda olduğunu ifade eder⁷².

4.2 Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri

Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI)

NFI test edilen modelin ki-kare değerinin, bağımsız modelin ki-kare değerine bölünmesi sonucu ortaya çıkan değerdir. 0-1 arasında değer alan NFI indeks değeri için, 0,95 ve üzerindeki değerler mükemmel uyumu; 0,90-0,94 arasındaki değerler de kabul edilebilir uyumu gösterir⁷³.

Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (NNFI)

⁶⁹ Kline, a.g.e, s.204

⁷⁰ Hıdır, a.g.e., s.60

⁷¹ Ömer Faruk Şimşek, *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ankara Ekinoks Yayınları, 2007.

⁷² Meydan ve Şeşen, a.g.e., s.32

⁷³ Soner Çankaya, "Eğitim-Araştırma Hastanelerinde Çalışanların İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Ordu İli Örneği", (Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, 2017, s.31

NNFI indeksini hesaplamak için, NFI indeksine modelin serbestlik derecesi ilave edilerek hesaplanır. SD'nin eklenmesi ile, NNFI indeksi örneklem sayısından daha az etkilenir. NNFI'nin 0,90 ve üzeri ise kabul edilebilir uyumu; 0,95 ve üzerindeki değerler ise mükemmel uyumu göstermektedir⁷⁴. Bazı kaynaklarda Tucker-Lewis İndeksi(TLI) olarak adlandırılmaktadır. Bu indeks AMOS paket programında NNFI yerine TLI terimi olarak tanımlanmıştır⁷⁵.

Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)

Model uygunluğu test edilirken örneklem büyüklüğü ve modelin serbestlik derecesini temel alan indekstir. 0,95 ve üzerindeki değerler iyi uyumu; 0,90-0,95 arasındaki değerler ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir.

Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)

Bağımsız değişkenler ve oluşturulan modelin kovaryans matrisler arasında minimum hata olması beklenen bu uyum indeksinde 0,10 üzerinde ki değerler zayıf uyuma, 0,10-0,05 arasındaki değerler kabul edilebilir uyuma ve 0,05'in altındaki değerler ise iyi uyumu ifade etmektedir⁷⁶.

İyilik Uyum İndeksi(GFI)

Modeldeki açıklanabilen varyans ve kovaryansın miktarlarıyla ilgili bir uyum indeksidir. 0,85-0,90 üzerindeki değerler kabul edilebilir uyumu, 0,90 üzerindeki değerler ise iyi uyumu ifade etmektedir⁷⁷.

Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (AGFI)

Örneklem genişliğine göre hesaplanan düzeltilmiş GFI uyum indeksidir. 0-1 değerleri arasında değer alabilen bu indeks, 0,85-0,90 arasındaki değerler kabul edilebilir uyum, 0,90 üzerindeki değerlerde iyi uyum olarak değerlendirilmektedir⁷⁸.

Sıkı Normlaştırılmış Uyum İndeksi (PNFI) ve Sıkı İyilik Uyum İndeksi (PGFI)

⁷⁴ Çankaya, a.g.e., s.32

⁷⁵ Meydan ve Şeşen, a.g.e., 33

⁷⁶ Sanem Şehribanoğlu, "Yapısal Eşitlik Modelleri ve Bir Uygulaması", (Yüksek Lisans Tezi), Van:Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2005, s.17.

⁷⁷ Çankaya, a.g.e., s.33

⁷⁸ Şehribanoğlu, a.g.e., s.18

PNFI indeksi NFI indeksinin, PGFI indeksi ise GFI indeksinin değiştirilmiş halidir. Aralarındaki fark ise, iki indeksinde SD oranlarıyla çarpılması sonucu elde edilen indekslerdir. Bu uyum indeksleri 1'e yaklaştıkça uyum iyiliği arttığını göstermektedir⁷⁹.

Ortalama Hataların Karekökü, (RMR)

Değişkenlere ait korelasyonların farkı alınarak, bu farkların karelerinin aritmetik ortalamasının karekökünün hesaplanmasıyla elde edilen indekstir. 0 ile 1 arasında değer alır; değer "0" a yaklaştıkça uyumluluk artar⁸⁰.

Akaike Bilgi Kriteri (AIC)

AIC'de amaç, mevcut veriler ile en iyi modeli tespit etmektir. Bu nedenle, AIC değeri en küçük modelin en iyi model olduğu söylenebilir⁸¹.

Tutarlı Akaike Bilgi Kriteri (CAIC)

"AIC indeksinde olduğu gibi karşılaştırma için geliştirilen bir indeks olup AIC indeksinden tek farkı, örneklem sayısının sonsuza doğru gittiği varsayımı ile hesaplanmasıdır. Karşılaştırma yapılan modeller içerisinde en küçük CAIC indeks değerli model, gerçek modele en yakın model olarak gösterilir"⁸².

Beklenen Çapraz Doğrulama İndeksi (ECVI)

"ECVI indeks değeri, eldeki modele yakın örneklem sayısına sahip model ile eldeki modelin kovaryans matrisleri arasındaki uyumsuzluk temelini hesaplamaktadır. Karşılaştırılan modeller içerisinde ECVI değeri en küçük indekse sahip modelin gerçeğe en yakın model olduğu söylenebilir"⁸³.

YEM modellerinde modelin test edilerek karar aşamasında hangi uyum indekslerine göre değerlendirme yapılacağı kesin olarak belli değildir. Literatürde yer alan çalışmalarda χ^2/sd değerine kesinlikle yer verilirken,⁸⁴ diğer indeks sonuçları araştırmadan araştırmaya farklılık göstermektedir⁸⁵.

⁷⁹ Meydan ve Şeşen, a.g.e., s.35

⁸⁰ Kline, a.g.e., s.209.

⁸¹ Şehribanoğlu, a.g.e., s.19

⁸² Meydan ve Şeşen, a.g.e., s.36

⁸³ Meydan ve Şeşen, a.g.e., s.36

⁸⁴ Kline, a.g.e., s.210.

⁸⁵ Meydan ve Şeşen, a.g.e., s.38

5. YAPISAL MODEL TÜRLERİ

YEM’de ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere iki tür model bulunmaktadır. Ölçüm modelleri, iç (Endogenous) ve dış (Exogenous) değişkenler olmak üzere iki şekilde tanımlanmaktadır.

Yapısal modeller dört temel grupta toplanabilir bunlar: Yapısal Regresyon Modeli, DFA, Gizil Değişken Değişim ve Yol Analizi modelleridir.

5.1 Yol Analizi Modelleri

Değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin test edilirken, doğrudan veya dolaylı ilişkili modellerin karşılaştırılmasında kullanılan yol analizi, gözlenen ve gizil değişkenlerle uygulanmaktadır. Yol analizinde amaç, YEM’ in gizil değişken model kısmını test etmektir⁸⁶.

Regresyon analizinde bir bağımlı değişken varken; YEM ’de yol analizi yaparken birden fazla bağımlı değişken modele dahil edilebilir. Regresyon analizinde bağımlı ve bağımsız değişkenlerin yer değiştirmesi mümkün değilken; YEM ‘de bu değişkenlerin yer değiştirmesi mümkündür.

Yol analizinin varsayımları⁸⁷:

- YEM’de örneklem büyüklüğü en az 200 olması gerekmektedir.
- Değişkenler çok değişkenli normal dağılıma sahiptir.
- Varyans ve kovaryanslar matrisleri homojendir.
- Değişkenlerin tahmin edilen hata terimleri otokorelasyonsuzdur.
- Değişkenler arasında çoklu doğrusal bağıntı problemi yoktur.
- Hata değişkenleri ile içsel değişkenler arasında ilişki yoktur.
- Örtük değişkenler hatasız ölçülmektedir.

Tüm değişkenlerin hata terimleri arasında ilişki yoktur.(Bazı durumlarda bu varsayım modifikasyon yapıldığından ihmal edilmektedir.)⁸⁸

- Değişkenler arasında ilişkiler doğrusaldır.

⁸⁶ Kelloway, a.g.e., s.82

⁸⁷ Gökhan Aksu, Mehmet T. Eser ve Cem Oktay Güzeller, *Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi ile YEM Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2017, s.71

⁸⁸ Aksu, Eser ve Güzeller, a.g.e., s.72

- YEM’ de parametre tahminlemesi için⁸⁹;
- En Küçük Kareler (OLS)
- En Çok Olabilirlik (ML)
- Genelleştirilmiş En Küçük Kareler (GLS)
- Ağırlıklı En Küçük Kareler(WLS)
- İki Aşamalı En Küçük Kareler (2SLS)
- Bayes tabanlı analiz teknikleri kullanılmaktadır. AMOS yazılımında, En Çok Olabilirlik yönetimi kullanılmaktadır.

5.2 DFA Modelleri

DFA modelinde genellikle gözlemlenen değişkenlerin bir gizil değişken oluşturup oluşturmadığını test etmek için kullanılır. DFA modelinde, değişkenler arasındaki ilişki önemlidir. Araştırmacı değişkenler arasındaki ilişkilerden yola çıkarak daha önce belirlenen bir modeli ya da hipotezi test etmek amacıyla DFA yapmaktadır⁹⁰.

5.3 Yapısal Regresyon

Yapısal regresyon modeli ile DFA arasındaki fark, gizil değişkenlerin kendi aralarındaki ilişki yerine, yol analizinde ki gibi dolaylı etkileri incelemek için başvurulmasıdır. Bu tür modellerde birbirleriyle etkileşimi bilinmeyen gizil değişkenleri tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır⁹¹.

5.4 Gizil Değişken Değişim Modelleri

Bu tür modellerde, bir gizil değişkende zamanla oluşan değişim gösterilmektedir⁹². Değişim modellerinde zaman içerisinde değişen veri setlerine odaklanır. Bu modellerin oluşturulabilmesi için uzun süreli, zamansal veriler toplanması gerekir.

⁸⁹ Sanem Şehribanoğlu, “Yapısal Eşitlik Modelleri ve Bir Uygulaması”, (Yüksek Lisans Tezi), Van:Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2005, s.17.

⁹⁰ Aydın, a.g.e s.12

⁹¹ Kline a.g.e., s.216

⁹² Bollen, K.A., ve Curran, P.J., Latent Curve Models: A Structural Equation Approach, New Jersey, US: Wiley Publications, 2006.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ AÇIKLAYAN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ VE KARGO SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde kargo sektöründe yer alan bir firmanın saha çalışanları üzerinden yapılan araştırma ve bulgularla ilgili bilgilere yer verilmiştir.

1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İşletmeler için çalışan memnuniyetini sağlamak önemli kurumsal hedefler arasında yer almıştır. Bu konuda çeşitli politikalar geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Değişen piyasa koşullarında belirli periyotlarla çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerin tespit edilerek, çeşitli politikalar geliştirmek işletmelere fayda sağlayacaktır.

Araştırmanın temel amacı, çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler arasında yer alan yöneticilerin çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olup olmadığını YEM ile test etmektir.

2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Araştırmanın kapsamı Türkiye’de kargo sektöründe hizmet veren bir şirketin saha çalışanlarıdır. Zaman ve maliyet gibi kısıtlamalar göz önünde bulundurularak, araştırma Bursa ilindeki saha çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Anket uygulama süresince, çeşitli nedenle izinli olan çalışanlar uygulamaya dahil edilememiş ve araştırma aktif olarak çalışan personel ile gerçekleştirilmiştir.

3.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE SÜRESİ

Araştırmaya ilişkin veriler anket yöntemiyle toplanmış ve anketler yüz yüze görüşme metoduyla uygulanmıştır. Araştırmanın amacına ve hazırlanan modele ilişkin literatür taranarak anket formu hazırlanmıştır. Anket verileri bir ay süren çalışma sonucunda elde edilmiştir. Bu analizler, AMOS 22 ve SPSS 22 paket programlarından faydalanılarak gerçekleştirilmiştir.

3.1 Anakütle Ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi

Araştırma için kargo sektöründe faaliyet gösteren bir şirket tercih edilmiştir. Yapılan literatür incelemesinde YEM uygulamalarında örneklem büyüklüğünün 200-500 arasında olmasının yeterli olduğu belirtilmiştir⁹³. Türkiye genelinde 9437 saha çalışanı bulunan şirketin, Bursa’ daki saha çalışanlarının tamamı (517 kişi) örneklem çerçevesi olarak belirlenmiş olup, basit tesadüfi örnekleme metoduyla 500 kişiye anket uygulanmıştır.

3.2 Anket Formunun Oluşturulması

Anket soruları Amerika Birleşik Devletlerinde bulunan Zarca Araştırma Şirketinin internet sitesinden alınarak Türkçeye çevrilmiş ve uyarlanmıştır⁹⁴. Yönetici gizil değişkeninde ki ölçekler hazırlanırken Henry Mintzberg’in tarafından belirtilen 10 adet yönetici rolü⁹⁵, liderlik ve sosyal haklar gizil değişkenlerine ait ölçekler, Ömer Faruk Ünal’ın hizmet sektörüne yönelik yaptığı çalışma⁹⁶, Motivasyon gizil değişkenine ait ölçekler, Başak Aydın’ın çalışanların motivasyonunu etkileye faktörlerin belirlenmesine yönelik çalışma,⁹⁷ kaynak gizil değişkenine ait ölçekler Şahin ve arkadaşlarının çalışan memnuniyetinin sağlanmasına yönelik temel dinamikler adlı çalışmasından⁹⁸ ve çalışma ortamı gizil değişkenine ait ölçekler Ateş Bayazıt Hayta ‘nın çalışma ortamı koşullarının işletme verimliliği üzerine etkisi verimliliği üzerine etkisi adlı çalışmasından faydalanılarak hazırlanmıştır⁹⁹. Ayrıca şirketin insan kaynakları birimi ile yapılan görüşme sonucunda, şirkete özgü bazı dinamikler ankete ilave edilmiştir.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ait sorular, ikinci bölümde ise çalışan memnuniyetini ölçmeye ilişkin iki soru ve iki ifade yer almaktadır. Üçüncü bölümde, yönetici, liderlik, çalışma ortamı, kaynak, motivasyon ve sosyal haklara ilişkin 36 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ve

⁹³ Kline, a.g.e., s.143

⁹⁴ Zarca Interactive,(<http://www.zarca.com/online-survey-resource/sample-surveys/employee-satisfaction-survey-detailed-version.pdf>)

⁹⁵ Orhan Gökçe ve Ali Şahin, “Yönetimde Rol Kavramı Ve Yönetimsel Roller”, *Konya, Selçuk Üniversitesi, İİBF, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C.III, S.6, s.133-155.

⁹⁶ Ünal, a.g.m., s.168-169.

⁹⁷ Aydın, a.g.e., s.78-79.

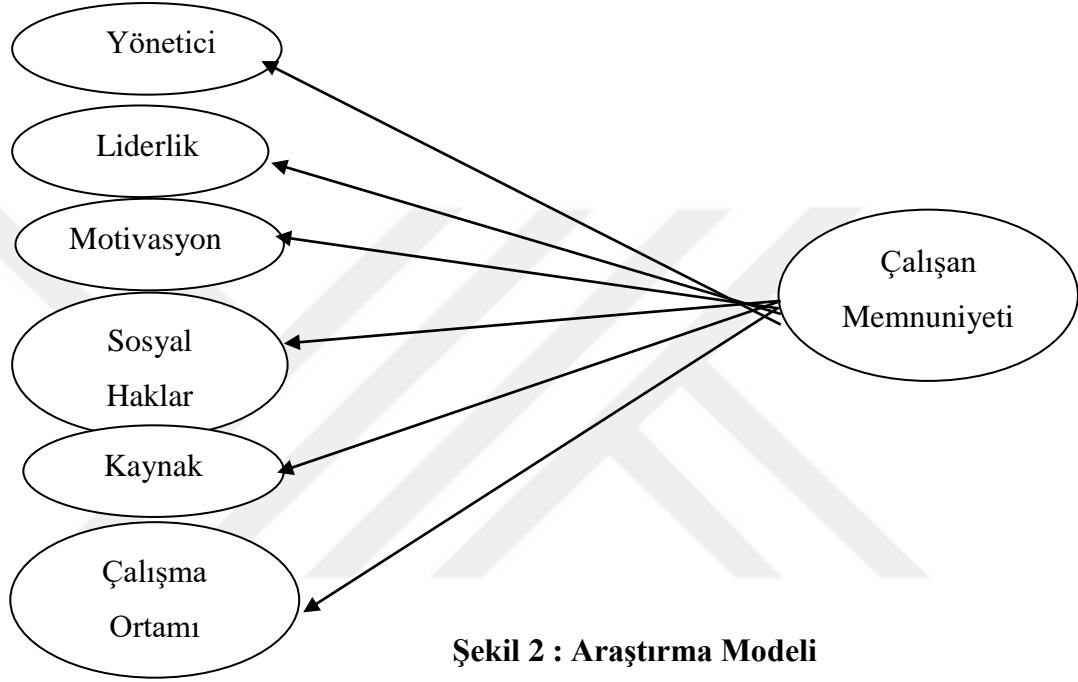
⁹⁸ Şahin, Bacak ve Güler, a.g.m., s.31-35.

⁹⁹ Hayta, a.g.m., s. 21-41.

üçüncü bölümde ki ölçekte yer alan 38 ifade de katılım derecelerini belirlemek amacıyla 5’li likert ölçeği (1=kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZİ

Araştırmanın amacına göre çalışan memnuniyetini açıkladığı düşünülen faktörlerden faydalanılarak model oluşturulmuş ve Şekil 3’de gösterilmiştir.



Şekil 2 : Araştırma Modeli

Yapılan araştırmalarda çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerin, araştırmaların amacına ve çalışma yapılan işletmelerin türüne göre değişiklik gösterdiği görülmüştür. Kargo sektörü için hem şirket içinde yapılan incelemeler hem de literatür taraması sonucunda; Yönetici, Liderlik, Motivasyon, Sosyal Haklar, Kaynak ve Çalışma Ortamı faktörlerinin araştırma yapılan şirket için en uygun faktörler olduğu tespit edilmiş ve modele eklenmiştir.

Aşağıda çalışan memnuniyeti üzerinde önemli etken olarak görülen yönetici faktörüne ilişkin kurulan hipotezler yer almaktadır.

H₁:Yönetici faktörü, çalışan memnuniyetini anlamlı şekilde açıklamaktadır.

H₂: Liderlik faktörü, çalışan memnuniyetini anlamlı şekilde açıklamaktadır.

H3: Motivasyon faktörü, çalışan memnuniyetini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

H4: Sosyal haklar faktörü, çalışan memnuniyetini anlamlı şekilde açıklamaktadır.

H5: Kaynak faktörü, çalışan memnuniyetini anlamlı şekilde açıklamaktadır.

H6: Çalışma ortamı faktörü, çalışan memnuniyetini anlamlı şekilde açıklamaktadır.

Araştırmada temel amaç yönetici faktörünün, çalışan memnuniyeti üzerine olan etkisini incelemek olsa da, diğer 5 faktöründe çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif etkisi olduğu düşünülmektedir.

5.ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANALİZ YÖNTEMLERİ

Araştırma sürecinde uygulanan anket ile elde edilen verilerin analizi farklı istatistiksel yöntemlere başvurulmuştur. Ankette yer alan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach's Alpha değeriyle ölçülmüş, değişkenlerin literatürde belirtilen faktörlerde yer alıp almadığını tespit etmek için AFA ve DFA başvurulmuştur. Yapılan analizler % 95 güven aralığına göre değerlendirilmiştir.

6.ARAŞTIRMA SONUÇLARI

6.1 Pilot Çalışma

Araştırmaya başlamadan önce, çalışmaya katılacak 50 kişiye taslak anket formu pilot çalışma kapsamında uygulanmıştır. Amaç, anket formunun anlaşılabilirliğini test etmek ve anket formunda yer alan ifadelerin doğru anlaşılıp anlaşılmadığını tespit etmektir. Pilot çalışma sonucunda elde edilen anket formunun son hali ek-1 de verilmiştir.

6.2 Katılımcı Profili

Araştırmaya katılan saha çalışanlarının demografik bilgileri aşağıdaki Tablo 1'de gösterilmiştir. Katılımcıların cinsiyetleri incelendiğinde, erkeklerin sayısı 448'dir (%89,6). Kadınların sayısı ise 52'dir (%10,40). Katılımcıların yaş aralığı incelendiğinde, 26-31 yaş aralığındaki katılımcıların çoğunlukta olduğu görülmektedir

(%26,60). Katılımcıların büyük çoğunluğunun ise hizmet süresinin 0-5 yıl aralığındadır (%38,60).

Tablo 1 : Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Cinsiyet	N	Yüzde
Erkek	448	89,60
Kadın	52	10,40
Toplam	500	100
Yaş	N	Yüzde
20-25	64	12,80
26-31	133	26,60
32-37	109	21,80
38-43	92	18,40
44-49	67	13,40
50 ve üzeri	35	7,00
Toplam	500	100
Hizmet Süresi	N	Yüzde
0-5 yıl	193	38,60
6-11 yıl	166	33,20
12-17 yıl	43	8,60
18-23 yıl	31	6,20
23+(üstü)	67	13,40
Toplam	500	100

6.3 Ölçeğin Güvenilirliğinin Test Edilmesi

Araştırma için hazırlanan anket formunda kullanılan ölçeğin güvenilirliği test edilmiştir. Ölçek güvenilirliği için yaygın olarak Cronbach-Alfa katsayısı kullanılmaktadır.¹⁰⁰ Cronbach –Alfa katsayısı, “*Ölçekte yer alan maddenin varyansları toplamının genel varyansa ortalaması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim*

¹⁰⁰ Vahit Bademci, “Kuder-Richardson 20, Cronbach’ın Alfası, Hoyt’un Varyans Analizi, Genellenirlik Kuramı Ve Ölçüm Güvenirliği Üzerine Bir Çalışman”, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.17 (2011), s. 173-193.

ortalamasıdır”¹⁰¹. Cronbach –Alfa güvenilirlik katsayısı ölçekte yer alan değişkenler arasındaki tutarlılığı açıklamaktadır. SPSS programı aracılığıyla yapılan analiz sonucunda cronbach-alfa katsayısı 0,946 olarak hesaplanmış olup ölçeğin yüksek güvenilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ölçek güvenilirliği için Cronbach Alfa değerinin 0,70’in üzerinde olması beklenmektedir¹⁰².

6.4 Anket Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Faktör analizin uygun olup olmadığını test etmek içinde Küresellik testi uygulanmıştır. Küresellik testinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett test istatistiği kullanılmıştır. KMO ölçütü, değişken değerlerinin tutarlılığı için geliştirilen bir ölçüttür. KMO testiyle elde edilen değer 0,50’den küçük olması durumunda faktör analizine devam edilemez şeklinde yorumlanır¹⁰³. Barlett testi bir ki-kare istatistiğidir. Barlett testi ile değişkenler arasında ki korelasyon matrisinin anlamlılığı test edilmektedir. Anket çalışmasında ki değişkenlerin geçerlilik analizine ilişkin sonuçlar Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2 : KMO-Barlett Testi Sonuçları

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)		0,943
Barlett Testi	Ki-Kare	14087,759
	Sd	666
	Sig.	0,000

KMO değeri 0,943 olup, anketimizden elde edilen veri kümesinin faktör analizi için “mükemmel” uygun olduğu ve Barlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde ki-kare değerinin $0,00 < 0,1$ anlamlı olduğu tespit edilmiştir¹⁰⁴.

¹⁰¹ Aydın, a.g.e., s.47.

¹⁰² Hülya Çakmur, “Araştırmalarda Ölçme-Güvenilirlik-Geçerlilik.”, *TAF Preventive Medicine Bulletin*, C.11, S.3, (2012), s.339-344.

¹⁰³ Mehmet Fatih Kaya, “Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması”, *Marmara Coğrafya Dergisi*, S.28, (2013), s.175-193.

¹⁰⁴ Mehmet Fatih Kaya, a.g.m, s.181

6.5 Araştırma Sonuçları

Araştırma için hazırlanan ölçeğin geçerliliği testi için açıklayıcı faktör analizine(AFA) başvurulmuştur. Bu aşamadan sonra açıklayıcı faktör analizi sonucuna göre aşağıda gösterilen Tablo 3'deki faktör yükleri elde edilmiştir.

Tablo 3 : AFA Sonuçlarına Göre Oluşan Faktörler

DEĞİŞKEN	F1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7
Benim amirim benim is performansıyla ilgili benden ne beklediğini bana açıkça belirtir.	0,942						
Sorularım veya endişelerim olduğunda amirim bunlara hitap edebiliyor.	0,916						
Amirim elimden gelenin en iyisini yapmamı sağlıyor.	0,911						
Yöneticim is performansımı düzenli olarak değerlendirir.	0,909						
Yöneticim isimi geliştirmek için neler yapabileceğime ilişkin öneriler verir.	0,881						
Yöneticim önerilerimi aktif olarak dinliyor.	0,867						
Yöneticim ekip çalışması için ortamı hazırlar ve bizleri teşvik eder.	0,861						
Performans sisteminden memnunum.		0,854					
Sağlık Yardım Sandığı hizmetlerinden memnunum.		0,809					
Şirkette kariyer olanaklarından memnunum.		0,763					
Emeklilik Sartlarından memnunum.		0,717					
Sunulan diğer sosyal avantajlardan memnunum(çeşitli diğer antlaşmalar)		0,714					
Aylık maaşımdan memnunum.		0,624					
İşimin şirket misyonu ile nasıl uyumlu olduğunu anlayabiliyorum.			0,938				
Şirketimizin misyonuna katılıyorum.			0,907				
Şirketimizin bir parçası olduğunu hissediyorum.			0,900				
Şirketteki çalışanlardan yöneticilere doğru iyi bir iletişim var			0,818				
Yöneticilerden şirket çalışanlarına doğru iyi bir iletişim var			0,793				
Çalıştığım birimde moraller yüksektir.				0,935			
Çalışmalarım sonucunda takdir ediliyorum.				0,805			

Birimde çalışanlar arasında iletişim yüksektir.				0,703			
Birimim tarafından verimli bir şekilde çalıştırılabiliyorum				0,611			
Amirimin çalışmasını beğeniyorum.				0,609			
Dağıtım sahamın adil olduğunu düşünüyorum				0,392			
Çalışma ortamı ve tuvalet temizliğinden memnunuz.					0,871		
Çalışma ortamının isisin ve mevsimsel koşullara uygunluğundan memnunuz.					0,833		
Cay ocağı hizmetinden memnunuz.					0,762		
Sosyal etkinliklerden memnunuz.		0,369			0,383		
İşimi yapmam gereken araçlara ve kaynaklara sahibim.						0,737	
Dağıtım hizmetleri için kullandığımız araçlardan memnunuz						0,65	
İşimi yapmam gereken bir eğitim aldım.				0,336		0,563	
İzin sürelerimden memnunuz.				-0,33		0,52	
Kıyafetlerimizin mevsimsel özelliklerine uygun kaliteli olduğunu düşünüyorum						0,496	
Kullandığım el terminaleri dasitim hizmetlerinin daha verimli olmasını sağlıyor.						0,464	
Şirket misyonunu müşterilerine açıkça aktarmaktadır.							0,813
Şirket misyonunu çalışanlara açıkça aktarmaktadır.							0,703

Faktör yükleri incelendiğinde “İşimi yapmam gereken bir eğitim aldım”, “sosyal etkinliklerden memnunuz” ve izin sürelerimden memnunuz” değişkenlerinin faktör yükleri birden fazla faktör altında toplandığından bu ifadeler analizden çıkartılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Analiz sonucunda “Mesleğim sayesinde yeni şeyler öğrenebiliyorum” değişkeninin faktör yükleri birden fazla faktör altında toplandığından bu ifadeler de analizden çıkartılarak faktör analizi tekrarlanmış ve Tablo 4 elde edilmiştir. Faktör isimleri anket formu hazırlanırken faydalanılan kaynaklardan edinilen bilgilere göre hazırlanmıştır. Liderlik faktörü (L) başlığı altında ki “Şirket misyonunu müşterilerine açıkça aktarmaktadır” ve “Şirket misyonunu çalışanlarına

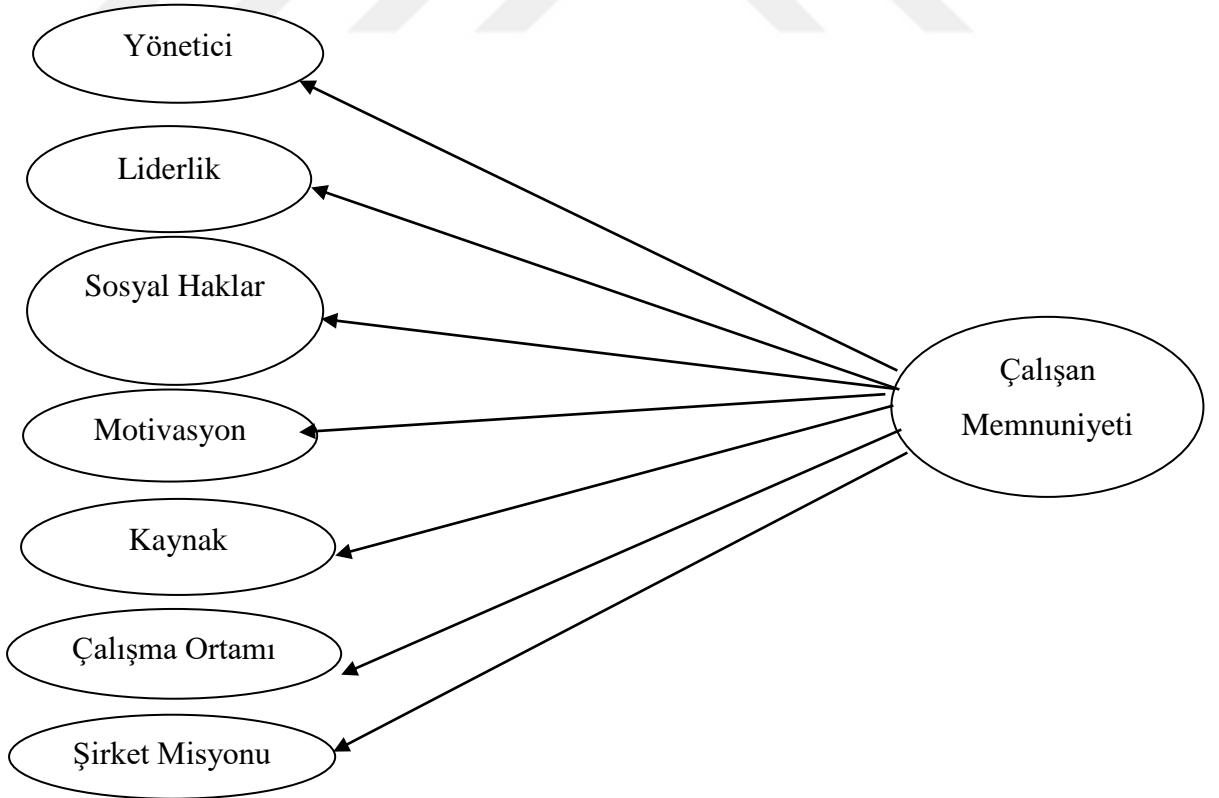
açıkça aktarmaktadır” değişkenleri 7.faktör olarak ayrılmıştır. 7.faktör ise şirket misyonu (Ş) olarak adlandırılmıştır.

Tablo 4 : AFA Sonuçlarına Göre Oluşan Faktörler

DEĞİŞKEN	Y.	L.	S.	M.	Ç.	K.	Ş.
Benim amirim benim iş performansıyla ilgili benden ne beklediğini bana açıkça belirtir.	0,964						
Sorularım veya endişelerim olduğunda amirim bunlara hitap edebiliyor.	0,943						
Yöneticim iş performansımı düzenli olarak değerlendirir.	0,938						
Amirim elimden gelenin en iyisini yapmamı sağlıyor.	0,928						
Yöneticim işimi geliştirmek için neler yapabileceğime ilişkin öneriler verir.	0,916						
Yöneticim önerilerimi aktif olarak dinliyor.	0,887						
Yöneticim ekip çalışması için ortamı hazırlar ve bizleri teşvik eder.	0,873						
İşimin Şirket Misyonu İle Nasıl Uyumlu Olduğunu anlayabiliyorum		0,94					
Şirketimizin Bir Parçası Olduğunu Hissediyorum		0,902					
Şirketimizin misyonuna katılıyorum.		0,896					
Şirketteki çalışanlardan yöneticilere doğru iyi bir iletişim var		0,829					
Yöneticilerden şirket çalışanlarına doğru iyi bir iletişim var		0,807					
Performans sisteminden memnunum			0,828				
Sağlık Yardım Sandığından memnunum.			0,827				
Şirkette kariyer olanaklarından memnunum.			0,747				
Emeklilik Şartları			0,731				
Sunulan diğer sosyal avantajlardan memnunum(çeşitli diğer antlaşmalar)			0,723				
Aylık maaşımdan memnunum.			0,647				
Çalıştığım birimde moraller yüksektir				0,928			
Çalışmalarım sonucunda takdir ediliyorum				0,848			
Birimde çalışanlar arasında iletişim yüksektir.				0,751			
Birimim tarafından verimli bir şekilde çalıştırılabilirim.				0,694			
Amirim çalışmasını beğeniyorum.				0,618			

Çalışma ortamı ve tuvalet temizliğinden memnunum.					0,86		
Çalışma ortamının ısısı ve mevsimsel koşullara uygunluğundan memnunum.					0,84		
Cay ocağı hizmetinden memnunum.					0,73		
Dağıtım hizmetleri için kullandığımız araçlardan memnunum.						0,841	
Kıyafetlerimizin mevsimsel özelliklerine uygun kaliteli olduğunu düşünüyorum.						0,766	
İsimi yapmam gereken araçlara ve kaynaklara sahibim.						0,718	
Dağıtım sahamın adil olduğunu düşünüyorum.						0,345	
Şirket misyonunu müşterilerine açıkça aktarmaktadır.							0,88
Şirket misyonunu çalışanlara açıkça aktarmaktadır.							0,76

AFA sonucunda araştırma modeline eklenen yedinci faktör Şekil 4’de gösterilmiştir. Ayrıca araştırma hipotezlerine şirket misyonu da eklenmiştir.



Şekil 4 : Araştırma Modeli

H7: Şirket misyonu faktörü, çalışan memnuniyetini anlamlı şekilde açıklamaktadır.

Tablo 5 incelendiğinde öz değeri 1'den büyük 7 faktör tespit edilmiştir. Bu faktörler toplam varyansın %70,219'unu açıklamaktadır. Birinci faktör açıklanan toplam varyansın %36,408'ini, ikinci faktör %11,145'ini, üçüncü faktör %6, 838'ini, dördüncü faktör %5,218'ini, beşinci faktör %4,059'unu, altıncı faktör %3,496'sını ve yedinci faktör %3,054'ünü açıklamaktadır.

Tablo 5 : Açıklanan Toplam Varyans Değerleri

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Yüklerin Kareler Toplamı			Dönüştürülmüş Yüklerin Kareler Toplamı
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam
1	12,379	36,408	36,408	12,379	36,408	6,408	9,892
2	3,789	11,145	47,553	3,789	11,145	47,553	5,332
3	2,325	6,838	54,392	2,325	6,838	54,392	2,738
4	1,774	5,218	59,61	1,774	5,218	59,61	4,965
5	1,38	4,059	63,669	1,38	4,059	63,669	3,699
6	1,189	3,496	67,165	1,189	3,496	67,165	4,637
7	1,038	3,054	70,219	1,038	3,054	70,219	7,739

Tablo 6'da gizil değişkenlere göre açıklanan varyansları göstermektedir. Faktörler arasında en yüksek varyans %36,40 ile yönetici faktörüne aittir.

Tablo 6 : Gizil Değişkenlere Göre Varyans Dağılımı

Gizil Değişkenler		Varyans %
F1	Yönetici	36,408
F2	Liderlik	11,145
F3	Sosyal Haklar	6,838
F4	Motivasyon	5,218
F5	Çalışma Ortamı	4,059
F6	Kaynak	3,496
F7	Liderlik	3,054

Çalışmada gizil değişken verilerinin basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Gizil değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerleri şu şekildedir: Yönetici faktörü (çarpıklık= -0,72; basıklık= -0,61), Sosyal Haklar faktörü (çarpıklık= 0,06; basıklık= -0,50), Şirket misyonu faktörü (çarpıklık= -0,38; basıklık= -0,51), Motivasyon faktörü (çarpıklık= -0,42; basıklık= -0,47), Çalışma Ortamı faktörü (çarpıklık= -0,38; basıklık= -0,61), Kaynak faktörü (çarpıklık= -0,14; basıklık= -0,62) ve Liderlik faktörü (çarpıklık= -0,50; basıklık= -0,53). Bu değerlere göre verilerin normal dağılıma sahip olduğu tespit edilmiştir¹⁰⁵.

Doğrulayıcı faktör analizi ile araştırma verileri ile kurgulanan faktör yapısının uyumlu olup olmadığı test edilecektir. Test işlemine geçmeden doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirebilmek için gizil değişkenler arasında çoklu doğrusal bağıntı problemi olup AMOS yazılımı aracılığıyla test edilmiştir. Tablo 7 incelendiğinde 0,90'dan yüksek korelasyon katsayısına rastlanılmamıştır.

Tablo 7 : Gizil Değişkenler arası Korelasyon Katsayıları

Değişken	Yön	Değişken	Estimate
Yönetici	<-->	Liderlik	0,56
Yönetici	<-->	Sosyal	0,274
Yönetici	<-->	Motivasyon	0,511
Yönetici	<-->	Ortam	0,242
Yönetici	<-->	Kaynak	0,404
Yönetici	<-->	Misyon	0,261
Liderlik	<-->	Sosyal	0,239
Liderlik	<-->	Motivasyon	0,455
Liderlik	<-->	Ortam	0,096
Liderlik	<-->	Kaynak	0,382
Liderlik	<-->	Misyon	0,472
Sosyal	<-->	Motivasyon	0,401

¹⁰⁵ Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. *Using Multivariate Statistics*, 6th Edition, New Jersey: Pearson, 2012.

Sosyal	<-->	Ortam	0,538
Sosyal	<-->	Kaynak	0,543
Sosyal	<-->	Misyon	0,296
Motivasyon	<-->	Ortam	0,319
Motivasyon	<-->	Kaynak	0,62
Motivasyon	<-->	Misyon	0,516
Ortam	<-->	Kaynak	0,406
Ortam	<-->	Misyon	0,09
Kaynak	<-->	Misyon	0,345

Modelde gizil değişkenler arasında ilişkide göz önünde bulundurularak birincil seviye DFA uygulanmıştır. DFA analizinden elde edilen model uyum iyiliği ölçüt değerleri Tablo 8’de gösterilmiştir¹⁰⁶.

Tablo 8 : Araştırma Modelinin Uyum İyiliği Ölçütleri

Uyum Ölçüsü	İdeal Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
X ²	(P>0,05)	636,189
X ² /df	X ² /df ≤ 2	X ² /df ≤ 5
RMSEA	0,00 <RMSEA<0,05	0,05<RMSEA<0,10
AGFI	0,90 <AGFI< 1,00	0,80<AGFI<0,90
CFI	0,95 <CFI< 1,00	0,90<CFI<0,95
TLI	0,95 <TLI< 1,00	0,90<NFI<0,95
RFI	0,90 <RFI< 1,00	0,85<RFI< 0,90

Doğrulayıcı faktör analizi ile ölçümlenen faktör yapısı için AMOS programında çizilen faktör yapısı ve model çıktıları ek-2 de gösterilmiştir. DFA sonucunda modelin uyum değerleri Tablo 9 ile gösterilmiştir.

¹⁰⁶ Hikmet Zeynep Karaman, “İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli Yaklaşımı İle Belirlenmesi”, (Yüksek Lisans Tezi), Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2015, s.161.

Tablo 9 : Model Uyum Değerleri

Uyum Ölçüsü	İdeal Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Model Değerleri
X^2	(P>0,05)		1492,972
X^2/df	$X^2/df \leq 2$	$X^2/df \leq 5$	3,363
RMSEA	0,00<RMSEA<0,05	0,05<RMSEA<0,10	0,069
AGFI	0,90<AGFI<1,00	0,80<AGFI<0,90	0,799
CFI	0,95<CFI<1,00	0,90<CFI<0,95	0,916
TLI	0,95<TLI<1,00	0,90<TLI<0,95	0,907
RFI	0,90<RFI<1,00	0,85<RFI<0,90	0,872

AMOS paket programında test edilen modelin anlamlılık düzeyi 0,00, serbestlik derecesi 444 ve Ki-kare değeri 1492,972 olarak hesaplanmıştır. Ki-kare testi, model ile veri arasındaki uyumu test eder. Bu test, kurulan model ile gözlenen değişkenler arasındaki kovaryans olup olmadığı hipotezinin test edilmesini sağlamaktadır. X^2 değeri küçük olduğu sürece model uyumunun iyi olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle X^2 değerinin 5'ten küçük olması beklenmektedir. Diğer uyum ölçütlerine (RMSEA, AGFI, CFI, TLI ve RFI) bakıldığında AGFI değeri dışında ki ölçütlerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır. Ancak uyum değerleri sınırları içerisinde yer almayan durumlar için model modifikasyonu tavsiye edilmektedir. Model modifikasyonu yapmak için test edilen model için belirlenen kurullar içerisinde olması önemlidir.¹⁰⁷

Modifikasyon düzeltmeleri için AMOS paket programının önerileri Tablo 10 ile gösterilmiştir. Tabloda gösterilen M.I. değeri gizil değişkenler ve gözlenen değişkenler arasındaki kovaryansa göre araştırmacıya öneride bulunur. M.I. değeri hata terimleri baz alınarak oluşturulmaktadır ve belirtilen düzenlemenin yapılmasıyla ki-kare miktarında yapacağı değişim miktarını göstermektedir¹⁰⁸. Bu nedenle Tablo 10'da MI değerlerine göre büyükten küçüğe göre sıralanmış ve bu değerlere göre modifikasyon yapılabilecek hata terimleri gösterilmiştir.

¹⁰⁷ Meydan ve Şeşen, a.g.e., s.39.

¹⁰⁸ Meydan ve Şeşen, a.g.e., s.38

Tablo 10 : Model Testi Sonrası Önerilen Modifikasyonlar

Modifikasyon Düzeltmesi			Modifikasyon İndeksi (M.I.)	Değişim Oranı (Par Change)
lh4	<-->	lh5	236,103	0,464
lh1	<-->	lh3	135,86	0,326
lh3	<-->	lh5	61,262	-0,241
lh3	<-->	lh4	58,611	-0,215
lh1	<-->	lh5	43,112	-0,198
lh1	<-->	lh4	36,427	-0,166

Test edilen modelimizde tasarlanan ilişkinin bozulmaması için gizil değişkenlerimize bağlı gözlenen değişkenlerin kendi aralarında ilişkilendirmemiz gerekmektedir. Tablo 10'da gösterilen düzeltme önerilerinden ilk iki sıradakini uygulayarak model tekrar test edilmiş ve uyum değerleri Tablo 11'de gösterilmiştir. Modifikasyon sonrası uyum değerlerinde iyileşme gözlemlenmiştir. Ayrıca modifikasyon sonrası elde edilen AMOS çıktıları ek-3'de gösterilmiştir.

Tablo 11 : Model Uyum Değerleri

Uyum Ölçüsü	Modifikasyon Öncesi Test Değerleri	Modifikasyon Sonrası Test Değerleri
X ²	1492,972	1125,636
X ² /df	3,363	2,547
RMSEA	0,69	0,056
AGFI	0,799	0,848
CFI	0,916	0,946
TLI	0,907	0,939
RFI	0,872	0,903

Kabul edilebilir değerlere sahip modelde ki gözlenen değişkenlere ait katsayılar istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuç gözlenen değişkenlerin gizil değişkenlere doğru bir şekilde yüklendiği anlamına gelmektedir.

Tablo 12 : Birincil Seviye Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Gözlenen değişkenler	Yön	Gizil Değişkenler	Std. Katsayılar	p değeri
Benim amirim benim iş performansıyla ilgili benden ne beklediğini bana açıkça belirtir	<---	Yönetici	0,81	***
Yöneticim iş performansımı düzenli olarak değerlendirir	<---	Yönetici	0,89	***
Sorularım veya endişelerim olduğunda amirim bunlara hitap edebiliyor	<---	Yönetici	0,89	***
Amirim elimden gelenin en iyisini yapmamı sağlıyor	<---	Yönetici	0,9	***
Yöneticim isimi geliştirmek için neler yapabileceğime ilişkin öneriler verir	<---	Yönetici	0,87	***
Yöneticim Önerilerimi Aktif Olarak Dinliyor	<---	Yönetici	0,88	***
Yöneticim ekip çalışması için ortamı hazırlar ve bizleri teşvik eder	<---	Yönetici	0,88	***
İsimin şirket misyonu ile nasıl uyumlu olduğunu anlayabiliyorum	<---	Liderlik	0,85	***
Şirketimizin Bir Parçası Olduğumu Hissediyorum	<---	Liderlik	0,89	***
Şirketimizin misyonuna katılıyorum	<---	Liderlik	0,85	***
Şirketteki çalışanlardan yöneticilere doğru iyi bir iletişim var	<---	Liderlik	0,82	***
Yöneticilerden şirket çalışanlarına doğru iyi bir iletişim var	<---	Liderlik	0,8	***
Sağlık Yardım Sandığı	<---	Sosyal	0,57	***
Performans Sistemi	<---	Sosyal	0,79	***
Şirkette kariyer olanaklarından	<---	Sosyal	0,76	***
Emeklilik şartları	<---	Sosyal	0,73	***
Diğer avantajlardan	<---	Sosyal	0,73	***
Aylık maaşınız	<---	Sosyal	0,64	***
Çalıştığım birimde moraller yüksektir	<---	Motivasyon	0,77	***
Çalışmalarım sonucunda takdir ediliyorum	<--	Motivasyon	0,74	***
Birimde çalışanlar arasında iletişim yüksektir	<--	Motivasyon	0,74	***

Birimim tarafından verimli bir şekilde çalıştırılabilirim	<---	Motivasyon	0,71	***
Amirimin çalışmasını beğeniyorum	<---	Motivasyon	0,72	***
Çalışma ortamı ve tuvalet temizliğinden	<---	Ortam	0,77	***
Çalışma ortamının isisin ve mevsimsel koşullara uygunluğundan	<---	Ortam	0,79	***
Cay ocağı hizmetinden	<---	Ortam	0,62	***
Dağıtım hizmetleri için kullandığımız araçlardan memnunum	<---	Kaynak	0,83	***
Kıyafetlerimizin mevsimsel özelliklerine uygun kaliteli olduğunu düşünüyorum	<---	Kaynak	0,75	***
İşimi yapmam gereken araçlar ve kaynaklara sahibim.	<---	Kaynak	0,48	***
Cihazlarımızın adil olduğunu düşünüyorum.	<---	Kaynak	0,46	***
Şirket misyonunu müşterilerine açıkça aktarmaktadır.	<---	Misyon	0,9	***
Şirket misyonunu çalışanlarına açıkça aktarmaktadır.	<---	Misyon	0,71	***

Yönetici, Liderlik, Sosyal Haklar, Çalışma Ortamı, Motivasyon, Kaynak ve Misyon faktörlerinin etkili olduğu çalışan memnuniyetini gizil değişken olarak modele ekleyerek ikincil seviye doğrulayıcı faktör analizi AMOS paket programı aracılığıyla uygulanmıştır. Test edilen modele ait uyum değerleri Tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 13 : İkincil Seviye DFA Sonuçları

Uyum Ölçüsü	İdeal Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Model Değerleri
X^2	($P>0,05$)		1186,122
X^2/df	$X^2/df \leq 2$	$X^2/df \leq 5$	2,607
RMSEA	$0,00 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,10$	0,57
AGFI	$0,90 < AGFI < 1,00$	$0,80 < AGFI < 0,90$	0,85
CFI	$0,95 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,95$	0,942
TLI	$0,95 < TLI < 1,00$	$0,90 < NFI < 0,95$	0,937
RFI	$0,90 < RFI < 1,00$	$0,85 < RFI < 0,90$	0,901

Test edilen modele ait değerler kabul edilebilir uyum değerleri içerisindedir. Tablo 14 ise gizil değişkenlerin regresyon yüklerini göstermektedir. İkincil seviye DFA için AMOS çıktıları ve test edilen model değerleri ek-4’de gösterilmiştir.

Tablo 14 : Regresyon Yükleri

Değişken			Standartlaştırılmış Yükler	Standat Hata	p değeri	Hipotez Sonucu
Yonetici	<--	C_M	0,717	0,068	***	Kabul
Sosyal	<--	C_M	0,572	0,051	***	Kabul
Kaynak	<--	C_M	0,76	0,065	***	Kabul
Misyon	<--	C_M	0,589	0,055	***	Kabul
Ortam	<--	C_M	0,45	0,068	***	Kabul
Motivasyon	<--	C_M	0,834	0,056	***	Kabul
Liderlik	<--	C_M	0,691	0,063	***	Kabul

Standart olmayan yükler farklı modelleri kıyaslamak için kullanılmaktadır. Standart yükler ise regresyon analizindeki beta değerlerindeki gibi etki gücünü göstermektedir¹⁰⁹. AMOS paket programında regresyon yüklerinin istatistiksel anlamlılığı konusunda “p” değerlerine bakılmakta ve %5 anlamlılık düzeyinde $p < 0,05$ değerler anlamlı olarak kabul edilmektedir.¹¹⁰

Tablo 14 incelendiğinde regresyon yüklerine ilişkin tüm p değerleri 0,05’ten küçük olduğu için istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre ortaya konulan tüm hipotezler istatistiksel açıdan doğrulanmıştır. Buna göre çalışan memnuniyeti üzerinde standartlaştırılmamış regresyon yüklerine göre çalışan memnuniyetini açıklayan faktör yönetici olup standart hatası motivasyon ve kaynak faktörüne göre yüksek hesaplandığından, yönetici faktörünün standartlaştırılmış regresyon yükü daha küçük hesaplanmıştır.

Standartlaştırılmış regresyon yüklerine göre bakıldığında çalışan memnuniyeti için belirlenen faktörlerin tümünde pozitif yönlü bir ilişki olup bu ilişkiler sırasıyla; Motivasyon, Kaynak, Yönetici, Liderlik, Misyon, Sosyal Haklar ve Çalışma Ortamıdır.

¹⁰⁹ Karaman, a.g.e., s.165.

¹¹⁰ Meydan ve Şeşen, a.g.e., s.74

Tablo 15’de yer alan determinasyon katsayıları (R^2) değerleri de regresyon yüklerine paralel sonuçlar vermektedir.

Tablo 15 : Determinasyon Katsayıları

Gizil Değişkenler			Determinasyon Katsayısı (R^2)
Yönetici	<---	C_M	0,51
Sosyal	<---	C_M	0,33
Kaynak	<---	C_M	0,58
Misyon	<---	C_M	0,35
Ortam	<---	C_M	0,2
Motivasyon	<---	C_M	0,7
Liderlik	<---	C_M	0,48

7. ANALİZ SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu çalışmanın amacı kargo şirketinde çalışan memnuniyetini açıklayan faktörlerin tespit edilmesidir. Yapılan literatür çalışması sonucunda Sosyal Haklar ve Ücret, Yönetici, Liderlik, Çalışma Ortamı, Kaynak, ve Motivasyon faktörlerinin çalışan memnuniyeti üzerinde etkili faktörler olduğu gözlemlenmiş ve buna göre anket çalışması yapılmıştır. Toplam 38 ifadeden oluşan anket den elde edilen verilerle, SPSS paket programında AFA yapılmış ve tanımlanan modelde ki faktörlerle, AFA sonuçları örtüşmüştür. Altı faktör ile tanımladığımız modelimizde sadece liderlik faktöründe ki şirket misyonunun çalışanlara ve müşterilere aktarımı konusunda ki iki ifade yedinci faktör olarak ayrılmıştır. Bu iki ifade modele şirket misyonu olarak dahil edilmiştir.

Modele dahil edilen yedi faktör ile oluşan gizil değişkenlerin doğruluğunu test etmek amacıyla, AMOS paket programında birincil düzey DFA yapılmıştır. Model uyum iyiliği değerlerini literatürde kabul görmüş değerlere ulaştırmak amacıyla model modifikasyonuna başvurulmuştur. Model modifikasyonu sonucunda istenilen uyum iyiliği değerlerine ulaşılmıştır.

%5 anlamlılık düzeyinde gözlenen değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde gizil değişkenleri temsil ettiği görülmüştür. Modelde 7 adet gizil değişkenin çalışan memnuniyetini temsil ettiği varsayılarak, çalışan memnuniyeti gizil değişken

olarak modele eklenerek ikincil düzey DFA yapılmış; çalışma ortamı, kaynak, motivasyon, şirket misyonu, sosyal haklar, liderlik ve yönetici faktörleri ile çalışan memnuniyeti arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde çalışan memnuniyetini açıkladığı tespit edilmiştir. DFA’da hesaplanan katsayılar değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik sonuçları göstermektedir¹¹¹. Buna göre çalışan memnuniyeti üzerinde standartlaştırılmamış regresyon yüklerine göre çalışan memnuniyeti üzerindeki değişimi açıklayan en etkili faktör yönetici olup standart hatası motivasyon ve kaynak faktörüne göre yüksek hesaplandığından standartlaştırılmış regresyon yüklerine göre bakıldığında ise; çalışan memnuniyeti için belirlenen faktörlerin tümü çalışan memnuniyetini açıklamaktadır. İkincil düzey gizil değişkeni açıklayan regresyon yükleri sırasıyla; Motivasyon(0,83), Kaynak(0,76), Yönetici(0,72), Liderlik(0,69), Misyon(0,59), Sosyal Haklar(0,57) ve Çalışma Ortamıdır(0,45).

Çalışmanın yapıldığı kargo şirketinde çalışanların birden fazla birim yöneticisi olduğundan verilen cevapların diğer sorulara göre daha fazla farklılık göstermesi nedeni ile varyansın diğer değişkenlere göre yüksek çıkmasına sebep olmuştur.

Yönetici gizil değişkeninin diğer gizil değişkenlerle arasında ki ilişki için korelasyon katsayılarına baktığımızda en güçlü ilişkinin liderlik(0,56) ve motivasyon(0,51) arasında olduğu görülmüştür. Çalışanlar üzerinde ki motivasyonu sağlayan yöneticilerdir. İşletmelerde çalışanların motivasyonunun sağlanması yöneticilerinin görevleri arasında yer almaktadır. Motivasyon gizil değişkeni de dolaylı olarak yönetici gizil değişkeni ile ilgilidir.¹¹²

Liderlik, yönetici özellikleri arasında yer alıp, araştırma sonuçlarına göre yönetici ve liderlik faktörü regresyon yüklerinin yakın sonuçlar verdiği görülmektedir. Sonuçlar çalışanların memnuniyeti için yöneticinin liderlik özelliklerinin önemli olduğunu göstermektedir.

¹¹¹ Meydan ve Şeşen, a.g.e., s.73

¹¹² Şahin, a.g.e., s.525

SONUÇ

Dijital dönüşüm döneminde, çok hızlı bir şekilde değişen ve gelişen dinamikleri benimseyen işletmeler büyümeye devam etmektedir. Ancak çok hızlı bir şekilde değişen dinamikler bireyler içinde geçerlidir. Çünkü birey, tüketici, müşteri ve çalışan gibi kavramlarla bu dönüşümün gerçekleşmesinde itici güç konumundadır. Bu dönemde, çalışanların beklenti ve tercihleri de hızlı bir şekilde değişmektedir. Belirlenen kurumsal amaç ve hedefler yolunda, teknolojiyle birlikte çok hızlı bir şekilde değişen müşterileri beklenti ve talepleri karşılamak için uğraşan işletmeler için çalışanları göz ardı etmek, beklenen müşteri memnuniyeti, karlılık ve verimlilik gibi önemli hedeflerin gerisinde kalmaya neden olacaktır.

Bu çalışmada, çalışan faktörünün çok etkili bir unsur olduğu ve yaşanan teknolojik gelişmelerle, hızla büyümeye devam eden e-ticaret sektörünün tamamlayıcı bir unsuru olan kargo şirketi tercih edilmiştir. YEM ile çalışan memnuniyeti %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yönetici etkili bir faktör olduğu sonucuna varılmıştır. Arshadi 2011 yılında yaptığı çalışmada yönetici desteğinin çalışanlar üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir¹¹³. Bardakoğlu ve arkadaşları¹¹⁴ 2017 yılında yaptığı çalışmada yönetici desteğinin otel çalışanları üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada da benzer bulgular elde edilmiştir. Öyle ki çalışanlar nezdinde yöneticilerin kendilerine karşı tutumları işleriyle olan münasebetlerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu çerçevede işletme yönetimine dair yapılan değerlendirmelerde yöneticilerin özelliklerinin çalışanların performansları ve verimliliklerine olan etkileri belirleyici bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada başka önemli sonuçlara da ulaşılmıştır. Yöneticinin yanı sıra, yönetici özellikleri arasında yer alan liderlik faktörünün de çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Literatür taraması yapılan çalışmalar incelendiğinde, elde edilen sonuçlarla benzerlik gösteren çalışmalar görülmüştür.

¹¹³ Nasrin Arshadi, The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in-role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2011, S.30, s.1103-1108.

¹¹⁴ Bardakoğlu, vd., a.g.e., s.112

Örneğin; Soysal ve Sezgin'in 2018 yılında yaptığı çalışmada, sağlık çalışanlarının iş tatmininde, lider özellikli yöneticilerin etkili olduğu tespit edilmiştir¹⁵.

Diğer önemli bir sonuç, bu çalışmada motivasyon faktörünün çalışan memnuniyeti üzerinde diğer faktörlerden daha fazla etkili olmasıdır. Yöneticilerin en önemli görevlerinden biride çalışanlarını motive ederek verimliliği arttırmaktır. Literatür taramasında bu sonuca benzer sonuçlar elde edilen çalışmalar görülmüştür. Örneğin; Gökkaya ve Türker'in 2018 yılında yaptığı çalışmada, motivasyonun çalışan memnuniyetinde etkili olduğu tespit edilmiştir¹⁶. Liderlik ve motivasyon faktörleri dolaylı olarak yönetici faktörü ile ilgilidir. Lider özellikli yöneticiler, çalışanlar tarafından daha fazla takdir görürler. Çalışanların motivasyonunu sağlamak yöneticinin görevidir. Yönetici gerek söylemleri gerek eylemleri ile çalışanların motivasyonunu sağlamalıdır. Yönetici, liderlik ve motivasyon faktörleri, işletmeler tarafından işe alımlarda yönetici adaylarında aranması gereken özellikler arasında olmalıdır. Bu özelliklere sahip yöneticiler, çalışan memnuniyetini sağlama konusunda daha başarılı olurlar.

Bu çalışma ile tespit edilen önemli diğer bir husus ise çalışanların verimli ve rahat bir şekilde çalışabilmeleri için gerekli olan araç ve gereç kaynağıdır. Motive edilmiş bir çalışan için gerekli kaynaklar yetersiz olması çalışanda memnuniyetsizliğe neden olur. İşletmeler çalışanlardan verim alabilmeleri için gerekli kaynakları temin etmelidir.

Yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen bilgilerle, test edilen modele ilişkin bulgularda farklılık görülmemiştir. Modele dahil edilen çalışma ortamı ve sosyal haklar da çalışan memnuniyetinde pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür. Anket sonucunda elde edilen verilerin analiz aşamasında ortaya çıkan Şirket misyonu faktörünün çalışan memnuniyetinde ki etkisi başlı başına bir araştırma konusu olabilir.

Literatürde çalışan memnuniyeti ve etkileyen faktörler hakkında yeteri kadar çalışma olsa da, bu çalışma ile yöneticilerin çalışan memnuniyetine olan etkisinin YEM

²³ Abdullah Soysal, Güler Sezgin, "Hastanelerde Yöneticilerin Liderlik Davranış Tarzlarının Sağlık Çalışanlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi: İstanbul İlinde Bir Araştırma", *ICCTME'18 | The Second International Conference On Current Trends In The Middle East*, ed. Ensar Nişancı, Durmuş Çağrı Yıldırım, Ümit İzmen, Tekirdağ: Namık Kemal Üniversitesi, 2018, s.182. Samet Gökkaya, Nuray Türker, "İş Motivasyonu İle İş Tatmini Üzerine Otel İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma" *Karabük Üniversitesi İktisadi İdari ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.3, S.5 (2018) s.12-28.

ile test edilmesi ve eldeki araştırma sonuçları ile yöneticilerin çalışan memnuniyetinde ki önemine vurgu yapılmıştır. Özellikle kargo sektöründe ki işletmeler için önemli bulgular içeren bu çalışmadaki model geliştirilebilir. Yönetici sınıflandırılması yapılarak geliştirilen modelin YEM ile test edilmesi, yönetici ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki konusunda daha detaylı bilgiler verebilir.

Sonuç olarak, işletme sahipleri veya üst yönetimi, kurumsal çerçevede müşteri memnuniyeti, verimlilik ve performans gibi kriterlerde hedeflenen sonuçlara ulaşmak için çalışan memnuniyetini göz ardı etmemelidir. Bu konuda çalışanlara yönetici desteği sürekli geliştirilerek değerlendirmeye alınması gereken yöntemlerden biri olup yöneticilerde çalışan memnuniyeti konusunda kendilerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirmelidir. Kargo şirketi çalışanları için yapılan bu çalışma, diğer sektörlerdeki işletmeler tarafından da geliştirilerek uygulanabilir.

KAYNAKÇA

ABRAHAM Susan, “Development of Employee Engagement Programme on the basis of Employee Satisfaction Survey”, India, Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing, C.4, S.1, (2012), s.27-37.

AGUENZA Benjamin Balbuena ve SOM Ahmad Puad Mat, “Motivational Factors of Employee Retention and Engagement in Organizations”, International Journal of Advances in Management and Economics, C.1, S.6, (2012), s.92.

AĞIRBAŞ İsmail, ÇELİK Yusuf, BÜYÜKKAYIKÇI Hüseyin, “Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C. 8, S. 3, 2005, s. 330

AKPINAR Rasim, “Kamu Yönetimi Taşra Teşkilatlarında Çalışan Memnuniyetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağlamında Değerlendirilmesi: İzmir Sanayi Ve Ticaret İl Müdürlüğü Örneği” Journal of Yaşar University C.6, S.22, (2011), s.3648-3665

AK Murat, SEZER Özcan, “Türk Kamu Sektöründe Örgütsel Bağlılığın Etkileri”, The Journal of International Lingual, Social and Educational Sciences, C.3, S.2, (2017), s.111-119.

AKSU Gökhan, ESER Mehmet T., GÜZELLER Cem Oktay, “Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi ile YEM Uygulamaları”, Ankara: Detay Yayıncılık, 2017.

ARSHADİ Nasrin, “The Relationships Of Perceived Organizational Support (POS) Withorganizational Commitment, İn-Role Performance, And Turnover İntention: Mediating Role Of Felt Obligation” Procedia-Social and Behavioral Sciences, S.30, (2011), s.1103-1108.

AYDIN Başak, *Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi: Bir Tekstil İşletmesi Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2010.

BADEMCİ Vahit, “Kuder-Rıchardson 20, Cronbach’ın Alfası, Hoyt’un Varyans Analizi, Genellenirlik Kuramı Ve Ölçüm Güvenirliği Üzerine Bir Çalışman”, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, S.17 (2011), s. 173-193.

BARDAKOĞLU Övünç, AKGÜNDÜZ Yılmaz, KIZILCALIOĞLU Gaye, Hülya Yeşilyurt, “ *Otel İşletmelerinde Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışanların İş Stresi ve Mutluluk Düzeylerine Etkisi*”, 8.Uluslararası Girişimcilik Kongresi, ed. Şakir Sarıkaya, Mine Biniş, Suat Kara, İbrahim Murat Bicil, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, 2017, s.112

BENER İffet Funda, *Research On Behavioral Profile Of Manager, Its Effects On Subordinates' Satisfaction And The Ideal Behavioral Profile From The Point Of Subordinates*, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

BERRY, Lilly M. “*Psychology at Work*”, San Fransisco: Mcgraw-Hill Companies, 1997.

BOLLEN K.A.,CURRAN P.J., “*Latent Curve Models: A Structural Equation Approach*”, New Jersey, US: Wiley Publications, 2006.

BOWLİNG Nathan, J CUCİNA M. Efrey,“Robert Hoppock: Early Job Satisfaction and Vocational Guidance Pioneer” *The Industrial-Organizational Psychologist Magazine* C.53, S.2 (2015), s.109.

BROWN Steven P. ve LAM Son K., “A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses”, *Journal of Retailing*, (2008), C.84, S.3, s.243-255.

BRYNE B.M., “*Structural equation modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, And Programming*”, 2b., New York US: Routledge/Taylor Francis Group, 2010.

CHEEMA Sadia, AKRAM Asia ve JAVED Farheen , “Employee Engagement and Visionary Leadership: Impact on Customer and Employee Satisfaction”, *Journal of Business Studies Quarterly*, C.7, S.2, (2015), s.140-148.

ÇABUKEL Reyhan, *Çalışan Memnuniyeti Analizleri*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

ÇAKMUR Hülya, “Araştırmalarda Ölçme-Güvenilirlik-Geçerlilik.”, *TAF Preventive Medicine Bulletin*, C.11, S.3, (2012), s.339-344.

ÇANKAYA Soner, *Eğitim-Araştırma Hastanelerinde Çalışanların İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Ordu İli Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, 2017.

ÇİÇEK Dursun, *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi üzerine Bir Araştırma*, (Doktora tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005.

DAVIS, J. H., SCHOORMAN F. D., MAYER R. C., & TAN H. H., “The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage.” *Strategic Management Journal*, S.21 (2000) s.563–576.

DAVRAS Özgür, GÜLMEZ Mustafa, “Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler: Kemer-Lara-Belek-Side-Alanya Bölgelerinde Bir Çalışma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C.24, S.2, (2013), s. 168-184.

DİKMEN Tugay, Yıldırım Dudu Duygu, YILDIRIM Aykut, OZBASH Serap, “*Examining Internal and External Motivational Factors in Job Satisfaction of Public Institution Managers and Employees*”, *Khazar Journal of Humanities and Social Sciences, Special Issue: Hestourex World Health, Sports, Tourism Congress&Exhibition*, ed. Hamlet İsanxanlı, Bakü: Khazar University, 2017, s.316.

DURMUŞ İbrahim, *Yönetici Karar Zamanı*, (Yüksek Lisans Tezi), Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane, 2013.

ERDİL Oya, KESKİN Halit, İMAMOLU Salih Zeki, ERAT Serhat, “Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.5, S.1, (2004), s.17-26.

ERGUN Ercan ve YALÇINKAYA Koray ,“Liderlik Davranışlarının Çalışanların Değişim Kapasitesine Etkileri: Bir Araştırma Çalışması” *Business and Economics Research Journal*, S.3, 2018, s.681-696

FINDIKLI Mine M. Afacan, İş Değerleri Perspektifinde Yönetici- Çalışan Uyumu Ve İş Tatmini İle Lider- Üye Etkileşimi Üzerine Türk Sağlık Sektöründe Bir

Araştırma, (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012, s.237-238.

GAYIR Gülfer Büyüктаş, *Yönetici Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığına Bağlı Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Diyarbakır Örneği, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2011.

GÖKÇE Orhan, ŞAHİN Ali, “Yönetimde Rol Kavramı Ve Yönetimsel Roller”, Konya Selçuk Üniversitesi, İİBF, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, C.III, S.6, s.133-155.

GÖKKAYA Samet, TÜRKER Nuray, “İş Motivasyonu İle İş Tatmini Üzerine Otel İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma” Karabük Üniversitesi İktisadi İdari ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, C.3, S.5 (2018) s.12-28.

HAYTA B. Ateş, “Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi Verimliliği Üzerine Etkisi”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, S.1, (2007), s. 21-41.

HIDIR Hilal, *Risk Analizinde Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması*, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.

İLGÜN Kader, *Kriz Sürecinde İşletme Başarısında Yönetici Tutum ve Davranışlarının Etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

KARAMAN Hikmet Zeynep, *İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli Yaklaşımı İle Belirlenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi), Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.

KAYA Mehmet Fatih, “Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması”, Marmara Coğrafya Dergisi, S.28, (2013), s.175-193.

KELLOWAY E. Kevin, “*Using LISREL for Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide*”, London, Sage Publications, 2012.

KESEN Mustafa, “Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü”, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.6, S.2, 2015, s.553

KLİNE Rex B., “*Principles and Practice of Structural Equation Modeling*”, NY:Guilford Press, 2011.

KÖK Mehmet, ÇAKICI Arzu, “Fabrika Çalışanlarının İş Memnuniyetini Etkileyen Faktörler” İnsan&İnsan Dergisi S.7, (2016), s.40-63.

KUŞCUOĞLU Sema, *Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesinin Çalışan İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Adalet, Güvenilirlik, Güven Eğilimi ve Güvenin Rolü*, (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

LOCKE Edwin A. and LATHAM Gary P., “Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel”, Association for Psychological Science, C.1, S.4, (1990), s.240-246

MALKANTHIE Asoka, “Structural Equation Modeling with AMOS” , Researchgate, Mart 2015, https://www.researchgate.net/publication/278889068_Structural_Equation_Modeling_with_AMOS, s.1.(08.03.2019)

MARTİN WM To ve BİLLY TW, “Effect Of Management Commitment To Internal Marketing On Employee Work Attitude”, International Journal of Hospitality Management, C.45, S.1, 2015, s.19

MUSLU Şükrü, “Şirketlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi”, HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, C.3, S.3, (2014), s.151-171.

MEYDAN Cem Harun, ŞEŞEN Harun, “*Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*”, Ankara: Detay Yayıncılık, 2015.

MOYES Glen D., SHAO Lawrence P., NEWSOME Michael, “Comparative Analysis Of Employee Job Satisfaction In The Accounting Profession” Journal of Business & Economics Research C.6, S.2 (2008), s.65-82

PAŞAOĞLU Didem , “*Yönetim ve Organizasyon*”, (1. Ünite), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2013.

SARUHAN Şadi Can, “*İşletme Yönetimi*”, (1. Ünite), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012.

SERBEST Leyla, *Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler: Sgk Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019, s.34.

SOYSAL Abdullah, SEZGİN Güler, “*Hastanelerde Yöneticilerin Liderlik Davranış Tarzlarının Sağlık Çalışanlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi: İstanbul İlinde Bir Araştırma*”, *ICCTME'18 | The Second International Conference On Current Trends In The Middle East*, ed. Ensar Nişancı, Durmuş Çağrı Yıldırım, Ümit İzmen, Tekirdağ: Namık Kemal Üniversitesi, 2018.

ŞAHİN Levent, BACAK Bünyamin, GÜLER Mehmet, “Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Temel Dinamikler: Dışsal Faktörlerin Çalışanların Memnuniyet Algıları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması” *İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi C.17, S.2 (2015)*, s.28-44.

ŞEHRİBANOĞLU Sanem, *Yapısal Eşitlik Modelleri ve Bir Uygulaması*, (Yüksek Lisans Tezi), Van:Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2005.

ŞENTÜRK Mehmet, KAYA Feridun, “Hastanelerin Performans Uygulamalarında Çalışanların Memnuniyetini Etkileyen Faktörler”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.17, S.3, (2017)*, s.145-174.

ŞİMŞEK Ömer Faruk, “*Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*”, Ankara Ekinoks Yayınları, 2007.

TABACHNICK B.G., FIDELL,L.S., “*Using Multivariate Statistics,*” 6.b., New Jersey: Pearson, 2012.

TUNALI Duygu, *Bir Yapısal Eşitlik Modeli Önerisi:Çalışanlarda İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişliğe Etkisi*, (Doktora Tezi), Eskişehir Anadolu Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.

TÜRESİN Hilmiye, *Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Alguları, Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri, İş Tatmin Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi) Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 2012.

ULUYOL Osman, DERİN Neslihan, DEMİREL Erkan Turan , “Finansal Performansın Yükseltilmesinde İki Belirleyici Faktör: Müşteri Memnuniyeti Ve Çalışan Tatmini: Malatya’da Faaliyet Gösteren Süpermarketlerde Bir Uygulama” Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi C.4 S.7 (2011), s.328

UYAR Galip, *Effects Of Relationship Management On Employee Satisfaction: An Empirical Study On Banking Sector*, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

ÜNAL Ömer Faruk, “Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti: Şirketler Grubuna Bağlı Kargo Şirketi Ve Kırtasiye Mağazalar Zinciriüzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.12, S.1, (2016), s.161-176.

WERTHER B. William, DAVIS Keith, “*Personnel Management and Human Resources*”, Singapore:McGraw-Hill Book Co-Singapore, 1985.

VATANSEVER Merve, *Taşeron Ve Kadrolu Olarak Çalışmanın Motive Edici Faktörler,Çalışan Memnuniyeti Ve İşten Ayrılma Niyeti İle Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi) Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014, s.26.

YENLER Yasemin, *Belediyelerde Çalışan Memnuniyeti: Gebze Belediyesi Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.

YILMAZ Birkan, *Personel Memnuniyetinin İş Verimliliği Üzerine Etkisi: Gümrüksüz Satış Mağazasında Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.

YILMAZ Mustafa Kemal, *Havacılık İşletmelerindeki Vardiyalı Çalışma Düzeninde Yöneticili Ve Yöneticisiz Ekipler İle Cinsiyetin Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Bir Model Önerisi*, (Doktora Tezi), İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.

Zincirkıran Mustafa, YALÇINSOY Ayhan ve IŞIK Metin, “Yönetici Desteği İle İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, <https://www.researchgate.net/publication/310753516>, (2016), s.976-983.



EKLER

Ek-1: Anket Formu

Demografik Sorular	
Cinsiyetin iz <input type="checkbox"/> Bay <input type="checkbox"/> Bayan	Hizmet Süreniz. <input type="checkbox"/> 0-5 <input type="checkbox"/> 6-11 <input type="checkbox"/> 12-17 <input type="checkbox"/> 18-23 <input type="checkbox"/> 23+ (Üstü)
Çalıştığınız Birim	<input type="checkbox"/> Bursa PDM <input type="checkbox"/> Bursa PİM <input type="checkbox"/> Yıldırım PDM <input type="checkbox"/> İnegöl <input type="checkbox"/> Yenişehir <input type="checkbox"/> İznik <input type="checkbox"/> Orhangazi <input type="checkbox"/> Gemlik <input type="checkbox"/> Mudanya <input type="checkbox"/> Karacabey <input type="checkbox"/> M.KemalPaşa <input type="checkbox"/> Büyükorhan <input type="checkbox"/> Orhaneli <input type="checkbox"/> Keles <input type="checkbox"/> Harmançık
1-Genel olarak Şirketinizden memnuniyetini puanlayınız.	
1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Zayıf Orta Mükemmel	
2- Aşağıdaki ifadeye ne ölçüde katılıyorsunuz? “Bu şirketi çalışmak için iyi bir yer olarak öneriyorum“ <input type="checkbox"/> Kesinlikle Önermem <input type="checkbox"/> Önermem <input type="checkbox"/> Kararsız Kalırım <input type="checkbox"/> Öneririm <input type="checkbox"/> Kesinlikle Öneririm	

4-Genel olarak çalıştığınız birimden memnuniyetini belirtiniz.					
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Zayıf		Orta		Mükemmel	
a-)Aşağıdaki ifadeye ne ölçüde katılıyorsunuz?					
Çalıştığım birimi diğer birimlerde çalışan arkadaşlarıma öneririm.					
<input type="checkbox"/>	Kesinlikle Önermem				
<input type="checkbox"/>	Önermem				
<input type="checkbox"/>	Kararsız Kalırım				
<input type="checkbox"/>	Öneririm				
<input type="checkbox"/>	Kesinlikle Öneririm				

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Benim amirim benim is performansıyla ilgili benden ne beklediğini bana açıkça belirtir.					
Sorularım veya endişelerim olduğunda amirim bunlara hitap edebiliyor.					
Amirim elimden gelenin en iyisini yapmamı sağlıyor.					
Yöneticim is performansımı düzenli olarak değerlendirir.					
Yöneticim isimi geliştirmek için neler yapabileceğime ilişkin öneriler verir.					
Yöneticim önerilerimi aktif olarak dinliyor.					
Yöneticim ekip çalışması için					

ortamı hazırlar ve bizleri teşvik eder.					
Performans sisteminden memnunum.					
Sağlık Yardım Sandığı hizmetlerinden memnunum.					
Şirkette kariyer olanaklarından memnunum.					
Emeklilik Sartlarından memnunum.					
Sunulan diğer sosyal avantajlardan memnunum(çeşitli diğer antlaşmalar)					
Aylık maaşımdan memnunum.					
İşimin şirket misyonu ile nasıl uyumlu olduğunu anlayabiliyorum.					
Şirketimizin misyonuna katılıyorum.					
Şirketimizin bir parçası olduğunu hissediyorum.					
Şirketteki çalışanlardan yöneticilere doğru iyi bir iletişim var					
Yöneticilerden şirket çalışanlarına doğru iyi bir iletişim var					
Çalıştığım birimde moraller yüksektir.					
Çalışmalarım sonucunda takdir ediliyorum.					
Birimde çalışanlar arasında iletişim yüksektir.					

Birimim tarafından verimli bir şekilde çalıştırılabiliyorum					
Amirimin çalışmasını beğeniyorum.					
Dağıtım sahamın adil olduğunu düşünüyorum					
Çalışma ortamı ve tuvalet temizliğinden memnunuz.					
Çalışma ortamının isisin ve mevsimsel koşullara uygunluğundan memnunuz.					
Cay ocağı hizmetinden memnunuz.					
Sosyal etkinliklerden memnunuz.					
İşimi yapmam gereken araçlara ve kaynaklara sahibim.					
Dağıtım hizmetleri için kullandığımız araçlardan memnunuz					
İşimi yapmam gereken bir eğitim aldım.					
İzin sürelerimden memnunuz.					
Kıyafetlerimizin mevsimsel özelliklerine uygun kaliteli olduğunu düşünüyorum					
Kullandığım el terminalleri dasitim hizmetlerinin daha verimli olmasını sağlıyor.					
Şirket misyonunu					

müşterilerine açıkça aktarmaktadır.					
Şirket misyonunu çalışanlara açıkça aktarmaktadır.					



Ek-2: Birincil Seviye DFA Amos Çıktıları

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Varsayılan model	84	1492,972	444	0	3,363
Doymuş model	528	0	0		
Bağımsız model	32	13053,83	496	0	26,318

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Varsayılan model	0,34	0,831	0,799	0,699
Doymuş model	0	1		
Bağımsız model	0,901	0,179	0,126	0,169

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Varsayılan model	0,886	0,872	0,917	0,907	0,916
Doymuş model	1		1		1
Bağımsız model	0	0	0	0	0

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Varsayılan model	0,886	0,872	0,917	0,907	0,916
Doymuş model	1		1		1
Bağımsız model	0	0	0	0	0

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Varsayılan model	0,895	0,793	0,82
Doymuş model	0	0	0
Bağımsız model	1	0	0

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Varsayılan model	1048,972	935,437	1170,075
Doymuş model	0	0	0
Bağımsız model	12557,83	12188,746	12933,275

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Varsayılan model	2,992	2,102	1,875	2,345
Doymuş model	0	0	0	0
Bağımsız model	26,16	25,166	24,426	25,918

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Varsayılan model	0,069	0,065	0,073	0
Bağımsız model	0,225	0,222	0,229	0

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Varsayılan model	1660,972	1672,869	2014,999	2098,999
Doymuş model	1056	1130,781	3281,313	3809,313
Bağımsız model	13117,83	13122,362	13252,698	13284,7

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECV I
Varsayılan model	3,329	3,101	3,571	3,352
Doymuş model	2,116	2,116	2,116	2,266
Bağımsız model	26,288	25,549	27,041	26,297

HOELTER

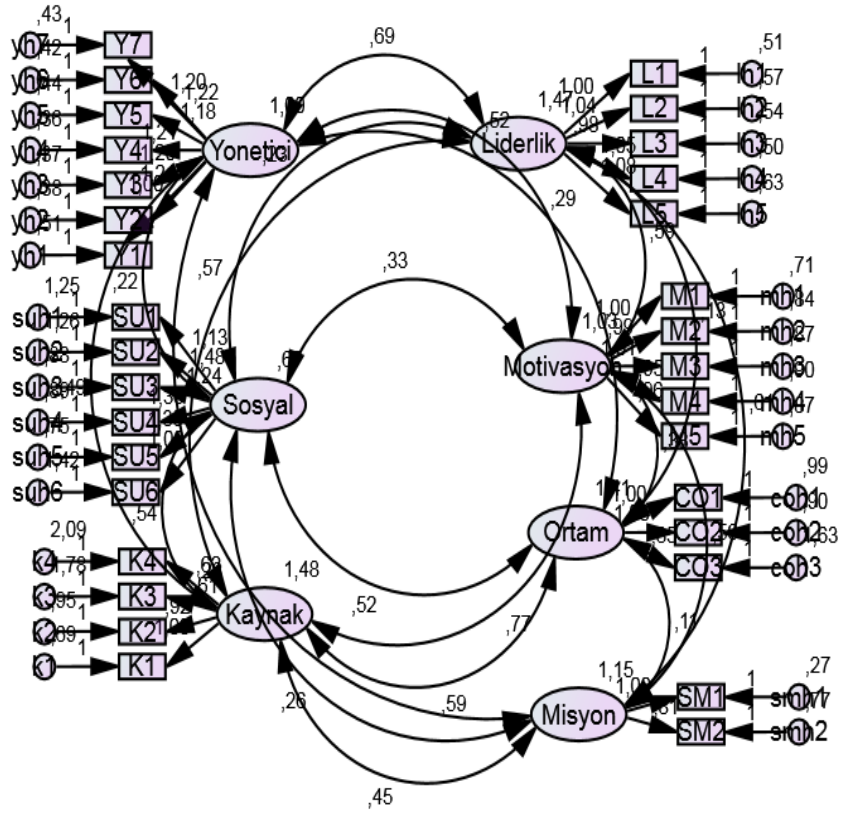
	HOELTER	HOELTER
Model	.05	.01
Varsayılan model	166	173
Bağımsız model	21	22

Regression Weights: (Group number 1 - Varsavılan model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
s8e	<---	Yonetici	1			
s8h	<---	Yonetici	1,215	0,04	30,717	***
s8f	<---	Yonetici	1,202	0,039	30,796	***
s8c	<---	Yonetici	1,209	0,039	30,932	***
s8g	<--	Yonetici	1,184	0,041	29,079	***
s8b	<---	Yonetici	1,223	0,41	29,985	***
s8d	<---	Yonetici	1,202	0,041	29,609	***
s3d	<---	Liderlik	1			
s3e	<---	Liderlik	1,038	0,041	25,192	***
s3c	<---	Liderlik	0,983	0,04	24,795	***
s3f	<---	Liderlik	1,053	0,04	26,057	***
s3g	<---	Liderlik	1,076	0,043	25,012	***
s10a	<---	Sosyal	1			
s10g	<---	Sosyal	1,353	0,109	12,377	***
s10e	<---	Sosyal	1,362	0,112	12,162	***
s10c	<---	Sosyal	1,242	0,104	0,909	***
s10f	<---	Sosyal	1,479	0,124	11,895	***
s10b	<---	Sosyal	1,129	0,104	10,871	***
s7f	<---	Motivasyon	1			
s7d	<---	Motivasyon	0,99	0,061	16,343	***
s7g	<---	Motivasyon	1,014	0,062	16,407	***
s7e	<---	Motivasyon	0,951	0,06	15,724	***
s8a	<---	Motivasyon	0,959	0,06	15,936	***
s10h	<---	Ortam	1			
s10i	<---	Ortam	1,033	0,074	14,042	***
s10j	<---	Ortam	0,852	0,07	12,203	***
s9d	<---	Kaynak	1			
s9c	<---	Kaynak	0,921	0,059	15,571	***
s7b	<---	Kaynak	0,608	0,06	10,096	***
s9b	<---	Kaynak	0,621	0,064	9,633	***
s3a	<---	Misyon	1			
s3b	<---	Misyon	0,815	0,071	11,408	***

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Varsayılan model)

			Estimate
s8e	<---	Yonetici	0,814
s8h	<---	Yonetici	0,892
s8f	<---	Yonetici	0,893
s8c	<---	Yonetici	0,895
s8g	<---	Yonetici	0,872
s8b	<---	Yonetici	0,884
s8d	<---	Yonetici	0,879
s3d	<---	Liderlik	0,86
s3e	<---	Liderlik	0,858
s3c	<---	Liderlik	0,85
s3f	<---	Liderlik	0,874
s3g	<---	Liderlik	0,854
s10a	<---	Sosyal	0,565
s10g	<---	Sosyal	0,786
s10e	<---	Sosyal	0,762
s10c	<---	Sosyal	0,734
s10f	<---	Sosyal	0,733
s10b	<---	Sosyal	0,635
s7f	<---	Motivasyon	0,769
s7d	<---	Motivasyon	0,739
s7g	<---	Motivasyon	0,742
s7e	<---	Motivasyon	0,713
s8a	<---	Motivasyon	0,722
s10h	<---	Ortam	0,766
s10i	<---	Ortam	0,791
s10j	<---	Ortam	0,621
s9d	<---	Kaynak	0,826
s9c	<---	Kaynak	0,754
s7b	<---	Kaynak	0,484
s9b	<---	Kaynak	0,463
s3a	<---	Misyon	0,899
s3b	<---	Misyon	0,705



Şekil 3 Birincil Düzey Ölçümlenen Faktör Yapısı

Ek-3: Birincil Seviye DFA Modifikasyon Sonrası AMOS Çıktıları

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF		CMIN/DF
Varsayılan model	86	1125,636	442	,000	2,547
Doymuş model	528	,000	0		
Bağımsız model	32	13053,830	496	000	26,318

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Varsayılan model	,344	,872	,848	,730
Doymuş model	,000	1,000		
Bağımsız model	,901	,179	,126	,169

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Varsayılan model	,914	,903	,946	,939	,946
Doymuş model	1,000		1,000		1,000
Bağımsız model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Varsayılan model	,891	,814	,843
Doymuş model	,000	,000	,000
Bağımsız model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Varsayılan model	683,636	588,490	786,447
Doymuş model	,000	,000	,000
Bağımsız model	12557,830	12188,746	12933,275

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Varsayılan model	2,256	1,370	1,179	1,576
Doymuş model	,000	,000	,000	,000
Bağımsız model	26,160	25,166	24,426	25,918

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Varsayılan model	,056	,052	,060	,011

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Bağımsız model	,225	,222	,229	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Varsayılan model	1297,636	1309,816	1660,092	1746,092
Doymuş model	1056,000	1130,781	3281,313	3809,313
Bağımsız model	13 117,830	13 122,362	13 252,698	13 284,698

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Varsayılan model	2,600	2,410	2,807	2,625
Doymuş model	2,116	2,116	2,116	2,266
Bağımsız model	26,288	25,549	27,041	26,297

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	0.05	0.01
Varsayılan model	219	228
Bağımsız model	21	22

Regression Weights: (Group number 1 - Varsayılan model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
s8e	<---	Yonetici	1			
s8h	<---		1,214	0,04	30,723	***
s8f	<---	Yonetici	1,202	0,039	30,806	***
s8c	<---	Yonetici	1,209	0,039	30,935	***
s8g	<---	Yonetici	1,183	0,041	29,092	***
s8b	<---	Yonetici	1,222	0,041	29,972	***
s8d	<---	Yonetici	1,201	0,041	29,578	***
s3d	<---	Liderlik	1			
s3e	<---	Liderlik	1,076	0,044	24,428	***
s3c	<---	Liderlik	0,99	0,03	32,487	***
s3f	<---	Liderlik	1,004	0,046	22,021	***
s3g	<---	Liderlik	1,017	0,049	20,919	***
s10a	<---	Sosyal	1			
s10g	<---	Sosyal	1,353	0,109	12,377	***
s10e	<---	Sosyal	1,362	0,112	12,161	***
s10c	<---	Sosyal	1,242	0,104	11,91	***
s10f	<---	Sosyal	1,479	0,124	11,894	***
s10b	<---	Sosyal	1,129	0,104	10,872	***
s7f	<---	Motivasyon	1			
s7d	<---	Motivasyon	0,99	0,061	16,325	***
s7g	<---	Motivasyon	1,014	0,062	16,398	***
s7e	<---	Motivasyon	0,951	0,061	15,716	***
s8a	<---	Motivasyon	0,96	0,06	15,935	***
s10h	<---	Ortam	1			

s10i	<---	Ortam	1,03	0,073	14,025	***
s10j	<---	Ortam	0,853	0,07	12,213	***
s9d	<---	Kaynak	1			
s9c	<---	Kaynak	0,919	0,059	15,571	***
s7b	<---	Kaynak	0,608	0,06	10,107	***
s9b	<---	Kaynak	0,62	0,064	9,629	***
s3a	<---	Misyon	1			
s3b	<---	Misyon	0,823	0,071	11,528	***

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Varsayılan model)

			Estimate
s8e	<---	Yonetici	0,814
s8h	<---	Yonetici	0,892
s8f	<---	Yonetici	0,893
s8c	<---	Yonetici	0,895
s8g	<---	Yonetici	0,872
s8b	<---	Yonetici	0,883
s8d	<---	Yonetici	0,878
s3d	<---	Liderlik	0,854
s3e	<---	Liderlik	0,887
s3c	<---	Liderlik	0,851
s3f	<---	Liderlik	0,822
s3g	<---	Liderlik	0,796
s10a	<---	Sosyal	0,565
s10g	<---	Sosyal	0,786
s10e	<---	Sosyal	0,761
s10c	<---	Sosyal	0,734
s10f	<---	Sosyal	0,732
s10b	<---	Sosyal	0,635
s7f	<---	Motivasyon	0,769
s7d	<---	Motivasyon	0,739
s7g	<---	Motivasyon	0,742
s7e	<---	Motivasyon	0,713
s8a	<---	Motivasyon	0,722
s10h	<---	Ortam	0,767
s10i	<---	Ortam	0,789
s10j	<---	Ortam	0,621

s9d	<---	Kaynak	0,826
s9c	<---	Kaynak	0,753
s7b	<---	Kaynak	0,484
s9b	<---	Kaynak	0,462
s3a	<---	Misyon	0,895
s3b	<---	Misyon	0,709

Covariances: (Group number 1 - Varsayılan model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Yonetici	<-->	Liderlik	0,675	0,054	12,453	***
Yonetici	<-->	Sosyal	0,223	0,042	5,326	***
Yonetici	<-->	Motivasyon	0,519	0,049	10,512	***
Yonetici	<-->	Ortam	0,287	0,061	4,689	***
Yonetici	<-->	Kaynak	0,492	0,06	8,141	***
Yonetici	<-->	Misyon	0,278	0,053	5,302	***
Liderlik	<-->	Sosyal	0,235	0,053	4,424	***
Liderlik	<-->	Motivasyon	0,557	0,07	7,988	***
Liderlik	<-->	Ortam	0,137	0,076	1,809	0,07
Liderlik	<-->	Kaynak	0,561	0,082	6,807	***
Liderlik	<-->	Misyon	0,608	0,074	8,247	***
Sosyal	<-->	Motivasyon	0,332	0,052	6,388	***
Sosyal	<-->	Ortam	0,521	0,071	7,38	***
Sosyal	<-->	Kaynak	0,539	0,07	7,655	***
Sosyal	<-->	Misyon	0,258	0,051	5,099	***
Motivasyon	<-->	Ortam	0,385	0,071	5,442	***
Motivasyon	<-->	Kaynak	0,766	0,082	9,37	***
Motivasyon	<-->	Misyon	0,559	0,066	8,442	***
Ortam	<-->	Kaynak	0,586	0,09	6,527	***
Ortam	<-->	Misyon	0,115	0,07	1,628	0,104
Kaynak	<-->	Misyon	0,448	0,075	5,969	***

lh4	<-->	lh5	0,543	0,055	9,853	***
lh1	<-->	lh3	0,243	0,042	5,837	***

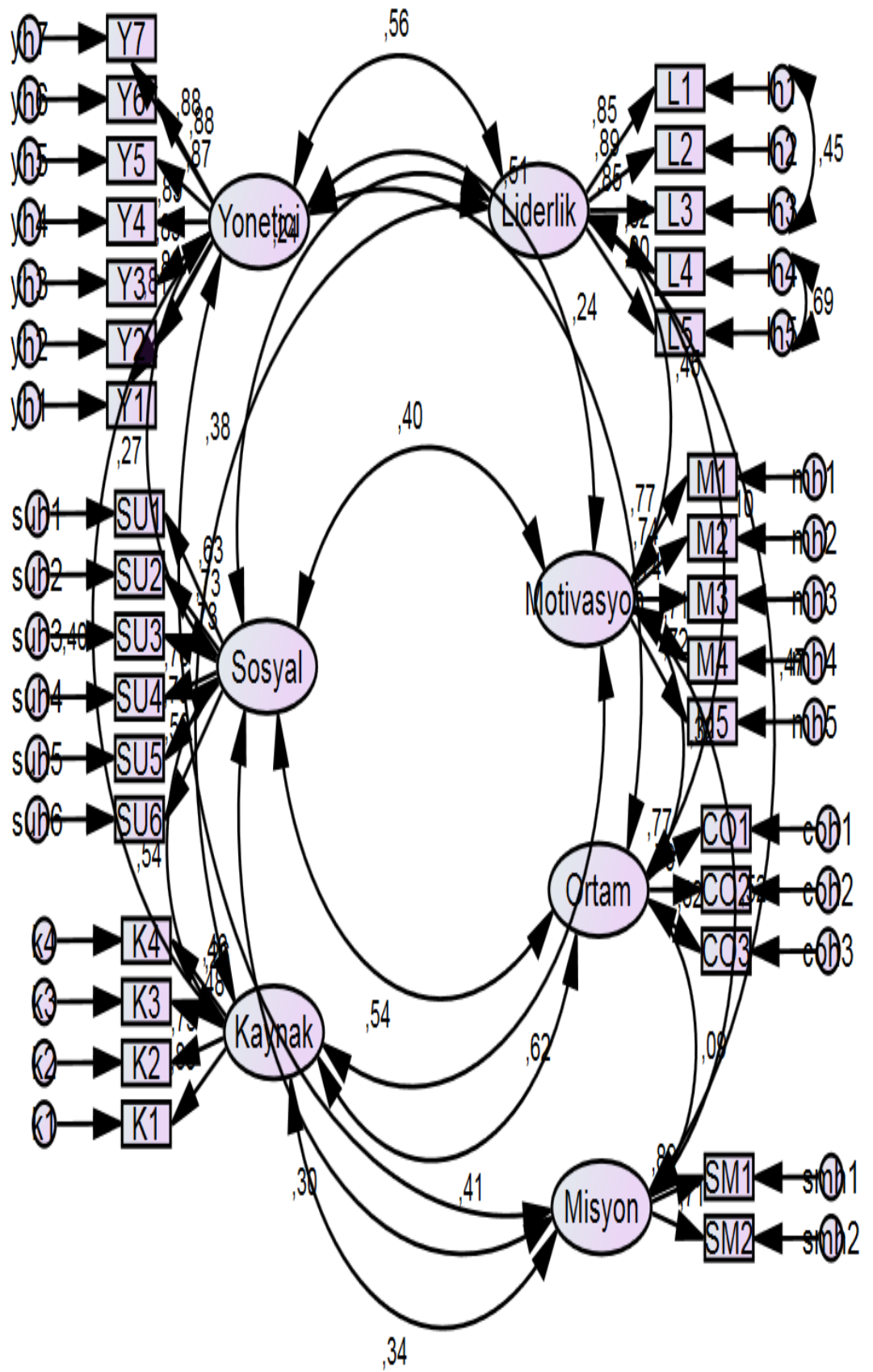
Correlations: (Group number 1 - Varsayılan model)

			Estimate
Yonetici	<-->	Liderlik	0,56
Yonetici	<-->	Sosyal	0,274
Yonetici	<-->	Motivasyon	0,511
Yonetici	<-->	Ortam	0,242
Yonetici	<-->	Kaynak	0,404
Yonetici	<-->	Misyon	0,261
Liderlik	<-->	Sosyal	0,239
Liderlik	<-->	Motivasyon	0,455
Liderlik	<-->	Ortam	0,096
Liderlik	<-->	Kaynak	0,382
Liderlik	<-->	Misyon	0,472
Sosyal	<-->	Motivasyon	0,401
Sosyal	<-->	Ortam	0,538
Sosyal	<-->	Kaynak	0,543
Sosyal	<-->	Misyon	0,296
Motivasyon	<-->	Ortam	0,319
Motivasyon	<-->	Kaynak	0,62
Motivasyon	<-->	Misyon	0,516
Ortam	<-->	Kaynak	0,406
Ortam	<-->	Misyon	0,09
Kaynak	<-->	Misyon	0,345
lh4	<-->	lh5	0,694
lh1	<-->	lh3	0,451

Variances: (Group number 1 - Varsayılan model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Yonetici	1			
Liderlik	1,454	0,125	11,624	***
Sosyal	0,665	0,103	6,48	***
Motivasyon	1,031	0,106	9,72	***
Ortam	1,411	0,16	8,804	***
Kaynak	1,478	0,147	10,065	***
Misyon	1,141	0,123	9,311	***
yh1	0,51	0,035	14,551	***
yh2	0,377	0,028	13,249	***
yh3	0,365	0,028	13,221	***
yh4	0,364	0,028	13,177	***
yh5	0,44	0,032	13,73	***
yh6	0,421	0,031	13,486	***
yh7	0,427	0,031	13,599	***
lh1	0,538	0,05	10,831	***
lh2	0,454	0,047	9,587	***
lh3	0,541	0,049	10,925	***
lh4	0,704	0,057	12,355	***
lh5	0,871	0,068	12,859	***
suh6	1,42	0,096	14,742	***
suh5	0,752	0,062	12,101	***
suh4	0,895	0,071	12,652	***
suh3	0,878	0,067	13,136	***
suh2	1,257	0,096	13,164	***
suh1	1,255	0,088	14,271	***
mh1	0,714	0,057	12,479	***
mh2	0,841	0,064	13,041	***
mh3	0,866	0,067	12,99	***
mh4	0,9	0,067	13,427	***
coh1	0,99	0,102	9,68	***
coh2	0,905	0,102	8,832	***
coh3	1,631	0,123	13,277	***
k1	0,686	0,082	8,394	***
k2	0,953	0,086	11,1	***
k3	1,781	0,12	14,789	***
k4	2,089	0,14	14,905	***
smh1	0,285	0,087	3,281	0,001
smh2	0,766	0,075	10,182	***





Şekil 4 Birincil Düzey DFA Modifikasyon Sonrası Amos Çıktısı

Ek-4: İkincil Seviye DFA Amos Çıktıları

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Varsayılan model	73	1186,122	455	0	2,607
Doymuş Model	528	0	0		
Bağımsız model	32	13053,83	496	0	26,318

RMR, GFI

Model	MR	FI	GFI	GFI
Varsayılan model	182	871	850	750
Doymuş model	,000	1,000		
Bağımsız model	,901	,179	,126	,169

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Varsayılan model	,909	,901	,942	,937	,942
Doymuş model	1,000		1,000		1,000
Bağımsız model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Varsayılan model	,917	,834	,864
Doymuş model	,000	,000	,000
Bağımsız model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Varsayılan model	731,122	633,059	836,838
Doymuş model	,000	,000	,000
Bağımsız model	12557,83	12188,74	12933,27

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Varsayılan model	2,377	1,465	1,269	1,677
Doymuş model	,000	,000	,000	,000
Bağımsız model	26,160	25,166	24,426	25,918

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Varsayılan model	,057	,053	,061	,003

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Bağımsız model	,225	,222	,229	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Varsayılan model	1332,122	1342,461	1639,788	1712,788
Doymuş model	1056,000	1130,781	3281,313	3809,313
Bağımsız model	13117,830	13122,362	13252,698	13284,698

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Varsayılan model	2,670	2,473	2,881	2,690
Doymuş model	2,116	2,116	2,116	2,266
Bağımsız model	26,288	25,549	27,041	26,297

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	0.05	0.01
Varsayılan model	213	223
Bağımsız model	21	22

Regression Weights: (Group number 1 - Varsayılan model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Yonetic	<---	C_M	1,092	0,068	16,087	***
Sosyal	<---	C_M	0,475	0,051	9,274	***
Kaynak	<---	C_M	0,961	0,065	14,796	***

Misyon	<---	C_M	0,612	0,055	11,067	***
Ortam	<---	C_M	0,559	0,068	8,171	***
Motivasyon	<---	C_M	0,911	0,056	16,128	***
Liderlik	<---	C_M	0,91	0,063	14,502	***
s8h	<---	Yonetici	1,011	0,027	37,847	***
s8f	<---	Yonetici	1,001	0,026	37,974	***
s8c	<---	Yonetici	1,005	0,026	37,947	***
s8g	<---	Yonetici	0,986	0,027	36,11	***
s8b	<---	Yonetici	1,015	0,028	36,692	***
s8d	<---	Yonetici	0,998	0,027	36,316	***
s3d	<---	Liderlik	1			
s3e	<---	Liderlik	1,08	0,04	27,276	***
s3c	<---	Liderlik	0,986	0,028	35,772	***
s3f	<---	Liderlik	0,998	0,041	24,168	***
s3g	<---	Liderlik	1,014	0,044	23,069	***
s10a	<---	Sosyal	1			
s10g	<---	Sosyal	1,35	0,108	12,548	***
s10e	<---	Sosyal	1,363	0,11	12,351	***
s10c	<---	Sosyal	1,254	0,103	12,163	***
s10f	<---	Sosyal	1,483	0,123	12,096	***
s10b	<---	Sosyal	1,151	0,103	11,193	***
s7f	<---	Motivasyon	1			
s7d	<---	Motivasyon	0,993	0,056	17,811	***
s7g	<---	Motivasyon	1,015	0,057	17,868	***
s7e	<---	Motivasyon	0,953	0,056	17,13	***
s8a	<---	Motivasyon	0,96	0,055	17,337	***
s10h	<---	Ortam	1			
s10i	<---	Ortam	0,988	0,073	13,546	***
s10j	<---	Ortam	0,819	0,068	12,121	***
s9d	<---	Kaynak	1			
s9c	<---	Kaynak	0,927	0,057	16,343	***
s7b	<---	Kaynak	0,615	0,058	10,685	***
s9b	<---	Kaynak	0,637	0,062	10,346	***
s3a	<---	Misyon	1			
s3b	<---	Misyon	0,906	0,081	11,221	***

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Varsayılan model)

			Estimate
Yonetici	<---	C_M	0,717
Sosyal	<---	C_M	0,572

Kaynak	<---	C_M	0,76
Misyon	<---	C_M	0,589
Ortam	<---	C_M	0,45
Motivasyon	<---	C_M	0,834
Liderlik	<---	C_M	0,691
s8e	<---	Yonetici	0,921
s8h	<---	Yonetici	0,929
s8f	<---	Yonetici	0,93
s8c	<---	Yonetici	0,93
s8g	<---	Yonetici	0,916
s8b	<---	Yonetici	0,92
s8d	<---	Yonetici	0,918
s3d	<---	Liderlik	0,874
s3e	<---	Liderlik	0,907
s3c	<---	Liderlik	0,868
s3f	<---	Liderlik	0,84
s3g	<---	Liderlik	0,818
s10a	<---	Sosyal	0,571
s10g	<---	Sosyal	0,788
s10e	<---	Sosyal	0,766
s10c	<---	Sosyal	0,746
s10f	<---	Sosyal	0,739
s10b	<---	Sosyal	0,653
s7f	<---	Motivasyon	0,79
s7d	<---	Motivasyon	0,764
s7g	<---	Motivasyon	0,766
s7e	<---	Motivasyon	0,739
s8a	<---	Motivasyon	0,747
s10h	<---	Ortam	0,792
s10i	<---	Ortam	0,782
s10j	<---	Ortam	0,619
s9d	<---	Kaynak	0,832
s9c	<---	Kaynak	0,768
s7b	<---	Kaynak	0,504
s9b	<---	Kaynak	0,489
s3a	<---	Misyon	0,856
s3b	<---	Misyon	0,751

Covariances: (Group number 1 - Varsayılan model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
lh4	<-->	lh5	0,556	0,056	9,944	***
lh1	<-->	lh3	0,246	0,042	5,819	***

Correlations: (Group number 1 - Varsayılan model)

			Estimate
lh4	<-->	lh5	0,699
lh1	<-->	lh3	0,454

Variances: (Group number 1 - Varsayılan model)

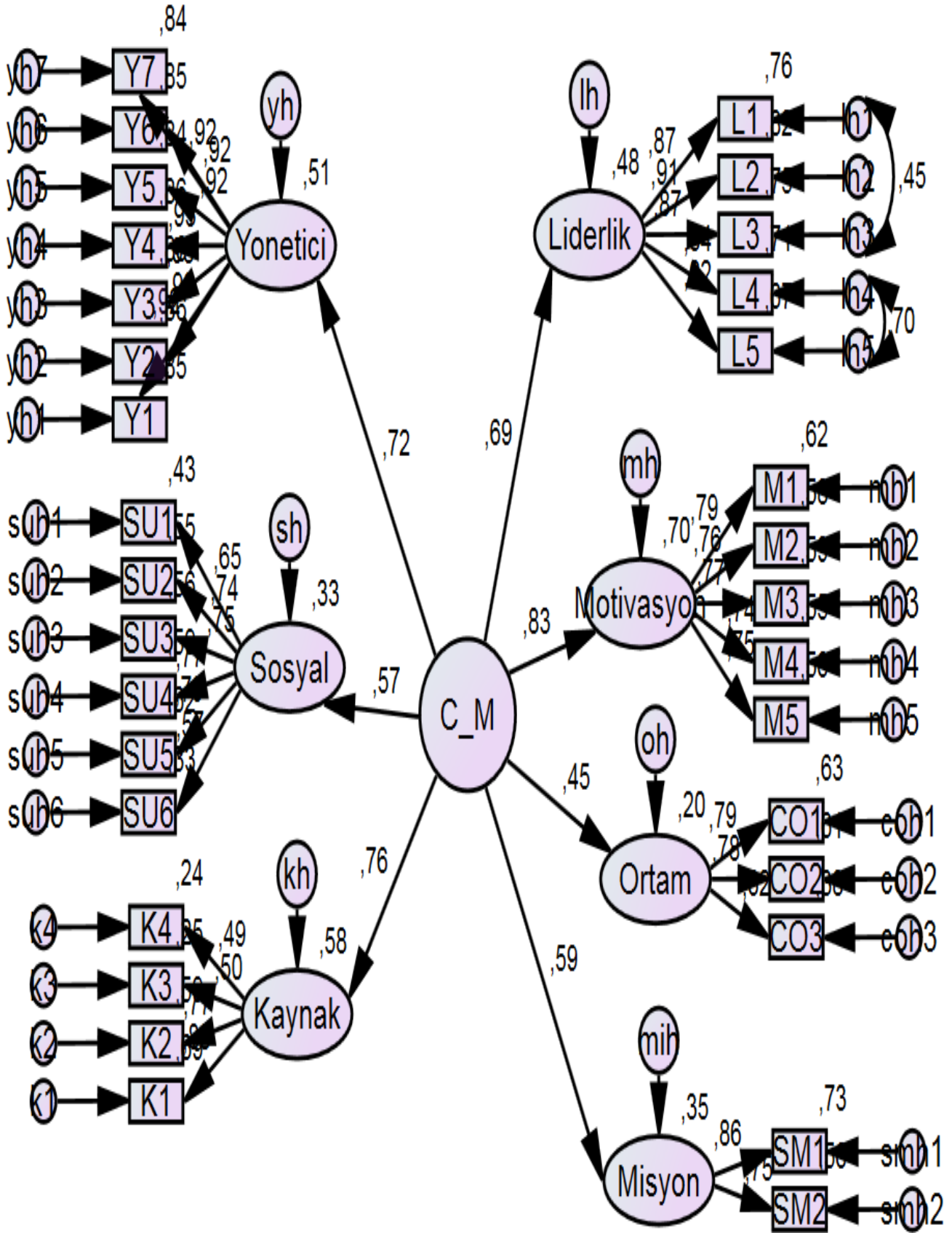
	Estimate	S.E.	C.R.	P
C_M	1			
yh	1,129	0,102	11,063	***
sh	0,464	0,073	6,336	***
kh	0,676	0,093	7,266	***
mh	0,363	0,055	6,622	***
lh	0,907	0,09	10,079	***
oh	1,227	0,144	8,491	***
mih	0,705	0,096	7,33	***
yh1	0,414	0,03	13,638	***
yh2	0,376	0,028	13,363	***
yh3	0,363	0,027	13,327	***
yh4	0,368	0,028	13,334	***
yh5	0,434	0,031	13,792	***
yh6	0,431	0,032	13,66	***
yh7	0,434	0,032	13,747	***
lh1	0,534	0,05	10,703	***
lh2	0,437	0,048	9,174	***
lh3	0,55	0,05	10,913	***
lh4	0,721	0,058	12,436	***
lh5	0,879	0,068	12,878	***
suh6	1,426	0,097	14,712	***
suh5	0,768	0,064	12,077	***
suh4	0,904	0,072	12,577	***

suh3	0,866	0,067	12,956	***
suh2	1,262	0,097	13,073	***
suh1	1,227	0,087	14,119	***
mh1	0,717	0,057	12,509	***
mh2	0,838	0,064	13,03	***
mh3	0,865	0,067	12,993	***
mh4	0,898	0,067	13,424	***
mh5	0,872	0,065	13,312	***
coh1	0,913	0,11	8,291	***
coh2	0,954	0,11	8,696	***
coh3	1,662	0,125	13,261	***
k1	0,712	0,083	8,529	***
k2	0,952	0,087	10,948	***
k3	1,775	0,12	14,743	***
k4	2,064	0,139	14,826	***
smh1	0,393	0,089	4,431	***
smh2	0,685	0,082	8,327	***

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Varsayılan model)

	Estimate
Misyon	0,347
Kaynak	0,577
Ortam	0,203
Motivasyon	0,696
Sosyal	0,327
Liderlik	0,477
Yoneticici	0,514
s3b	0,564
s3a	0,733
s9b	0,239
s7b	0,254
s9c	0,591
s9d	0,692
s10j	0,383
s10i	0,611
s10h	0,628
s8a	0,558
s7e	0,546
s7g	0,587
s7d	0,584
s7f	0,624
s10b	0,427

s10f	0,546
s10c	0,556
s10e	0,586
s10g	0,621
s10a	0,326
s3g	0,67
s3f	0,705
s3c	0,754
s3e	0,822
s3d	0,764
s8d	0,842
s8b	0,847
s8c	0,865
s8f	0,865
s8h	0,863
s8e	0,849



Şekil 5 İkincil Düzey DFA Amos Çıktısı

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Adem AKSAN
Tez Adı	Çalışan Memnuniyetini Açıklayan Faktörlerin İncelenmesi ve Kargo Sektöründe Bir Uygulama
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	Ekonometri
Tez Türü	Yüksek Lisans
Tez Danışman(lar)ı	Prof Dr. Ayşe Oğuzlar
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) İzni Kısıtlama	<input type="checkbox"/> Patent Kısıt (2 yıl) <input type="checkbox"/> Genel Kısıt (6 ay) <input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin veriyorum.

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih : 06/09/2019

İmza :