

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**DOĞAL GAZ DAĞITIM İŞLETMELERİNDE
MEMNUNİYET DÜZEYİNİN İNCELENMESİ:
AGDAŞ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Emre UĞUR

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Özlem BALABAN

HAZİRAN – 2019

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

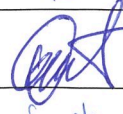
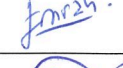
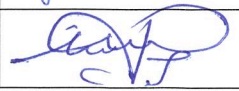
DOĞAL GAZ DAĞITIM İŞLETMELERİNDE
MEMNUNİYET DÜZEYİNİN İNCELENMESİ:
AGDAŞ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Emre UĞUR

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 18.06.2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. Özlem BALABAN	Başarılı	
Dr. Öğ. Üy. Emrah ÖZSOY	Başarılı	
Dr. Öğ. Üy. İ. Taha NURSON	Başarılı	



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

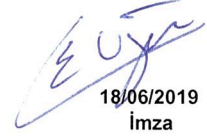
Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	EMRE UĞUR
Öğrenci Numarası	:	1460Y04024
Enstitü Anabilim Dalı	:	İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı	:	YÖNETİM VE ORGANİZASYON
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	DOĞALGAZ DAĞITIM İŞLETMELERİNDE MEMNUNİYET DÜZEYİNİN İNCELENMESİ: AGDAŞ ÖRNEĞİ
Benzerlik Oranı	:	%15

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.


18/06/2019
İmza

Sakarya Üniversitesi Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciyi ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbttez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....
İmza

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. Özlem BALABAN

Tarih: 18/06/2019

İmza: 

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın tamamlanması heyecan verici olduğu kadar zahmetli bir çabanın yanında, yaşantımdaki kıymetli isimlerin değerli katkı ve emekleri ile gerçekleşti.

Çalışmamın her aşamasında değerli önerileri ve eleştirileriyle bana yol gösteren, bilgi ve tecrübelerini esirgemeyen saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Özlem BALABAN'a, değerlendirmeleri ve tavsiyeleriyle tezime önemli katkılar sağlayan Dr. Öğr. Üyesi Emrah ÖZSOY ve Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Taha DURSUN'a teşekkür ederim.

Çalışma sürecimde desteklerini esirgemeyen Arş. Gör. Merve TÜRKMEN BARUTÇU'ya ve Arş. Gör. Kübra ÇALIŞKAN'a yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca desteklerinden ve araştırmama değerli katkılarından dolayı AGDAŞ Genel Müdürü Kenan DEMİR ve Genel Müdür Yardımcısı Mesut Yaşar UZUN'a teşekkürlerim sonsuzdur.

Hayatın güzelliklerini ve güçlüklerini paylaştığım, desteğiyle bu zorlu süreci benim için kolaylaştıran fedakar hayat arkadaşım Arş. Gör. Dr. N. Güliz UĞUR'a minnettarım.

Emre UĞUR

18/06/2019

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
ŞEKİL LİSTESİ	iv
TABLO LİSTESİ	v
ÖZET	vi
SUMMARY	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ	5
1.1. Çalışan Memnuniyeti Kavramı	5
1.2. Çalışan Memnuniyetinin Değerlendirilmesi	6
1.3. Çalışan Memnuniyeti Üzerine Teoriler.....	7
1.4. Çalışan Memnuniyeti Ölçekleri	11
1.5. Duygusal ve Bilişsel Memnuniyet	13
1.6. İçsel ve Dışsal Memnuniyet	14
BÖLÜM 2: ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER	16
2.1. İç Müşteriler	16
2.2. Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Performans	17
2.3. Takım Çalışması.....	18
2.4. Liderlik.....	18
2.5. Güven	19
2.6. Net ve Ortak Amaç.....	19
2.7. Performans Yönetimi	20
2.8. Değerlendirme ve Geliştirme	20
2.9. Hizmet Kalitesi.....	21
2.10. Türkiye’de Çalışan Memnuniyetine İlişkin Araştırmalar	23
BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	25
3.1. Araştırma Tasarımı.....	25
3.2. Araştırmanın Amacı	26
3.3. Araştırmanın Önemi.....	27

3.4.	Araştırmanın Varsayımları.....	28
3.5.	Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları.....	28
3.6.	Araştırma Metodolojisi	29
3.7.	Araştırma Evreni ve Örneklem	31
3.8.	Ölçme Aracının Oluşturulması	32
3.9.	Veri Toplama Yöntemi	35
3.10.	Araştırmanın Hipotezleri	37
BÖLÜM 4: ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ		38
4.1.	Örnekleme İlişkin Genel Veriler	38
4.2.	Ölçme Aracının Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	40
4.2.1.	Güvenilirlik Analizi	40
4.2.2.	Faktör Analizi.....	42
4.2.3.	Araştırmada Kullanılan Faktörlere Ait Betimsel İstatistikler	49
4.3.	Normal Dağılıma Uygunluk Testi.....	52
4.4.	Ki-Kare Testi.....	53
4.5.	Bağımsız Örneklem T-Testi.....	54
4.6.	Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)	56
4.7.	Korelasyon Analizi.....	60
SONUÇ VE ÖNERİLER.....		63
KAYNAKÇA		67
EKLER.....		84
ÖZGEÇMİŞ.....		86

KISALTMALAR

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AGDAŞ	: Adapazarı Gaz Dağıtım Anonim Şirketi
ANOVA	: Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Analysis of Variance)
ISO	: Uluslararası Standart Organizasyonu (International Organization of Standardization)
KMO	: Kaiser Meyer Olkin
MBNQA	: Malcom Baldrige Ulusal Kalite Ödülleri (Malcom Baldrige National Quality Awards)
PCA	: Temel Bileşen Analizi (Principal Components Analysis)
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi (Statistical Packages for Social Sciences)

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Sürecinde İzlenen Adımlar	30
--	----



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Değişken Tanımları ve Ölçek İfadeleri için Yararlanılan Çalışmalar	33
Tablo 2: Katılımcıların Cinsiyet ve Yaşa Göre Dağılımı.....	38
Tablo 3: Katılımcıların Çalışma Alanlarına Göre Dağılımı.....	39
Tablo 4: Katılımcıların AGDAŞ'ta Çalışma Süresi (yıl).....	39
Tablo 5: Çalışma Süresinin Çalışma Alanlarına Göre Dağılımı.....	39
Tablo 6: Faktörlere Yönelik Güvenilirlik Analizi.....	42
Tablo 7: KMO ve Bartlett Küresellik Testi.....	43
Tablo 8: Açıklanan Toplam Varyans	45
Tablo 9: Faktör Analizi Sonuçları.....	47
Tablo 10: Faktörlere İlişkin Betimsel İstatistikler.....	50
Tablo 11: Cinsiyetlere Göre Faktör Ortalamaları	50
Tablo 12: Çalışma Süresine Göre Faktör Ortalamaları.....	51
Tablo 13: Faktörlere Yönelik Kolmogorov-Smirnov Testi	52
Tablo 14: Cinsiyetlere Göre Çalışma Süresi Ki-Kare Testi.....	54
Tablo 15: Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T-Testi	55
Tablo 16: Çalışma Alanlarına Göre Bağımsız Örneklem T-Testi	56
Tablo 17: Çalışma Süresine Göre ANOVA	57
Tablo 18: Çalışma Süresine Göre İletişim Post Hoc Testi.....	59
Tablo 19: Çalışma Süresine Göre Hakkaniyet Post Hoc Testi.....	59
Tablo 20: Faktörler Arası Korelasyon Analizi (Pearson).....	61

Tezin Başlığı: Doğal Gaz Dağıtım İşletmelerinde Memnuniyet Düzeyinin İncelenmesi: AGDAŞ Örneği

Tezin Yazarı: Emre UĞUR

Danışman: Doç. Dr. Özlem BALABAN

Kabul Tarihi: 18 Haziran 2019

Sayfa Sayısı: vii (ön kısım)+83(tez)+3(ek)

Anabilimdalı: İşletme

Bilimdalı: Yönetim ve Organizasyon

İnsan kaynağı her işletme için büyük öneme sahiptir ve çalışanların memnuniyet derecesi onların davranışlarını ve başarılarını doğrudan etkiler, bu da işletmelerin hayatta kalması ve gelişmesinde kilit rol oynar. Çalışanların ve memnuniyet düzeylerinin kritik bir pozisyonda olması bu alanda yapılan araştırmaların da önemini arttırmaktadır.

Bu araştırma kapsamında doğal gaz dağıtım işletmelerinde çalışan memnuniyetinin ne düzeyde olduğu sorusuna cevap aranmaktadır. Buradan hareketle, işletmelerin en değerli kaynağı olan çalışanların genel memnuniyetine etki eden faktörlerin sağlıklı bir şekilde ortaya konmasına imkan sağlayacak kapsamlı geçerli ve güvenilir bir ölçek derlenmesi ve çalışan memnuniyet düzeyinin sağlıklı bir şekilde tespit edilmesiyle birlikte çalışanın daha iyi tanınması, çalışan memnuniyetinin artırılması ve devir oranının azaltılmasına katkı sağlanması amaçlanmaktadır. EFQM ve Great Place to Work ödüllerine sahip bir işletme olarak AGDAŞ çalışan memnuniyetinin sağlanmasına ve iyileştirme politikaları geliştirilmesine büyük önem vermektedir. Yıllar içerisinde AGDAŞ'ta birçok farklı çalışan memnuniyet anketi uygulanmış, ancak kapsam açısından hedeflenen genişliğe erişilememiştir. Bu çalışma neticesinde derlenen memnuniyet ölçeği doğal gaz dağıtım işletmeleri başta olmak üzere, tüm işletmelerde memnuniyetin daha sağlıklı ölçümüne imkân sağlayabilir ve bu konuda verimli iyileştirme politikaları geliştirilmesine katkıda bulunabilir.

Araştırmada nicel yaklaşım benimsenmiş ve çalışmanın uygulama aşamasında verilerin toplanması için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunda yer alan ifadeler literatürde yer alan ölçeklerden derlenmiş ve çalışma kapsamında AGDAŞ'ta çalışmakta olan 187 katılımcıdan elde edilen verilerle test edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde geçerli ve güvenilir bir ölçek derlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Derlenen ölçeğin araştırılan olguyu %81 açıklama gücü olması, çalışan memnuniyetini gerçeğe yakın şekliyle ortaya koymayı hedefleyen kurum veya araştırmacılar için iyi bir alternatif önerildiğini göstermektedir.

Araştırma kapsamında çalışan memnuniyeti başlığı altında genel memnuniyet, gurur, iletişim, kişisel gelişim ve kariyer, takım ruhu, değişim yönetimi, saygı, güvenilirlik ve hakkaniyet boyutları incelenmiştir. Araştırma kapsamında çalışan memnuniyet düzeyine ilişkin analizler neticesinde AGDAŞ çalışanlarının memnuniyet düzeyi %83,4 olarak tespit edilmiştir. Memnuniyet düzeyinin cinsiyet, çalışma alanı veya çalışma süresi gibi çeşitli demografik özelliklerle ilişkisi de yapılan analizlerde ele alınmış, bulgulara ilişkin yorum ve tavsiyeler araştırmanın sonuç bölümünde raporlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çalışan, Çalışan Memnuniyeti, Doğal Gaz Dağıtım İşletmeleri, Enerji Dağıtım Sektörü

Title of the Thesis: Investigation of Employee Satisfaction Level in Natural Gas Distribution Companies: AGDAŞ Case

Author: Emre UĞUR

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Özlem BALABAN

Date: 18 June 2019

Nu. of pages: vii(pre text)+83(main body)+3(app.)

Department: Business Adm.

Subfield: Management and Organization

Human resources are of paramount importance to any business, and the degree of satisfaction of employees directly affects their behavior and success, which plays a key role in the survival and development of businesses. The fact that the employees and their satisfaction levels are in a critical position increases the importance of the researches conducted in this field.

Within the scope of this research, it is sought to answer the question of the level of employee satisfaction in natural gas distribution enterprises. From this point of view, compiling a comprehensive valid and reliable scale that will provide the factors that affect the general satisfaction of the employees, which is the most valuable resource of the enterprises, and determining the employee satisfaction level in a healthy way, better recognition of the employee, increasing employee satisfaction and reducing the turnover rate contribution is aimed.

As a company with EFQM and Great Place to Work awards, AGDAŞ attaches great importance to ensuring employee satisfaction and development of improvement policies. Over the years, many different employee satisfaction surveys have been conducted in AGDAS, but the targeted width in terms of coverage has not been achieved. The satisfaction scale compiled as a result of this study can provide a healthier measure of satisfaction in all enterprises, especially in natural gas distribution companies, and contribute to the development of efficient improvement policies in this regard.

Quantitative approach was adopted in the research and questionnaire method was used to collect data during the application phase of the study. The statements in the questionnaire were compiled from the scales in the literature and tested with the data obtained from 187 participants working in AGDAŞ. As a result of the analyzes, it was concluded that a valid and reliable scale was compiled. The fact that the compiled scale has the power of explaining the case to 81% indicates that a good alternative is proposed for the institutions or researchers aiming to demonstrate employee satisfaction in a realistic manner.

Within the scope of the research, general satisfaction, pride, communication, personal development and career, team spirit, change management, respect, reliability and equity were examined under the title of employee satisfaction. As a result of the analyzes on employee satisfaction level within the scope of the research, the satisfaction level of AGDAŞ employees was determined as 83.4%. The relationship between satisfaction level and various demographic characteristics such as gender, working area or duration of the employment were also taken into consideration in the analyzes, and comments and recommendations regarding the findings were reported in the conclusion section of the research.

Keywords: Employee, Employee Satisfaction, Natural Gas Distribution Companies, Energy Distribution Sector

GİRİŞ

Gün geçtikçe önem kazanmakta olan çalışan memnuniyeti kavramı ilk olarak 1920'lerde incelenmeye başlanmıştır (Brayfield ve Crockett, 1955). Tüm sektörlerde müşteri memnuniyetinin öneminin arttığı bu dönemde çalışanların memnuniyeti olmadan müşteri memnuniyeti sağlanamayacağı yapılan araştırmalarla desteklenmektedir (Chi ve Gursoy, 2009; Loveman 1998). Bu nedenle çalışan memnuniyeti sosyal bilimcilerinin ilgisini çeken önemli bir konu olmuştur. Yapılan araştırmalar; çalışanların yaptıkları işe karşı tutumlarının, onların fiziksel özelliklerinden çok, psikolojik özellikleriyle ilgili olduğunu ve işlerinden tatmin oldukları sürece ortaya koydukları işin niteliğinin arttığını ortaya koymuştur.

Çalışan memnuniyeti ve yaşam tatmini arasında da bir ilişki olduğu çalışanın işinden duyduğu memnuniyetin yaşamına da olumlu bir şekilde yansıdığı önemli bir gerçektir. Ayrıca işinden memnun olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının oldukça fazla olduğu bilinmektedir. Memnuniyetsizlik ise, çalışanlarda yüksek düzeyde strese sebep olmakta ve devamsızlık, sabotaj, çalışanlar arasında çatışmalar, işe geç gelme gibi sonuçlar doğurmaktadır. Bu gibi nedenlerden ötürü çalışanların işleri hakkında neler hissettikleri ve bu duyguların işlerini nasıl etkilediğini bilmek, hem işletme hem de çalışanlar açısından önem taşımaktadır.

Çalışanların memnuniyetinin sağlanması, işletmelerin ürün üretmeye eş olan amacıdır. Bir işletme ürün ve hizmetlerinin kalitesini artırmaya çalışırken, diğer taraftan çalışanlarının memnuniyetlerini yükseltmeye çalışmakla yükümlüdür (Anderson ve Sullivan, 1993). Başka bir ifadeyle işletmelerinde dış müşteri olarak ta değerlendirilen çalışanların iç müşterilere yeterli, verimli ve kaliteli hizmet sunmasında önemli bir etken olan çalışan memnuniyeti, örgütlerin önemle ele alması gereken konulardan biridir (Bowen ve Chen, 2001). Bu nedenle işletmeler çalışanların işleri ve çalışma ortamları hakkındaki düşüncelerini öğrenmek, memnuniyet derecesini etkileyen iç ve dış faktörleri belirlemek, memnuniyetsizlik yaratan olumsuz koşulları öğrenmek amacıyla çalışan memnuniyet araştırmaları yapmaya başlamışlardır.

Araştırmanın Amacı

Son yıllarda işletmeler çalışanlarını daha fazla memnun edebilmek için onların beklentilerini öğrenmeye ve anlamaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle işletmeler

memnuniyet değerlendirmesi amacıyla araştırmalar, anketler, toplantılar, yüz yüze görüşmeler, forumlar, eğitim toplantıları gibi faaliyetler düzenlenmektedirler. Bu faaliyetler sonucunda çalışanların memnuniyet seviyeleri belirlenerek, eksik kalan konular üzerine önleyici ve düzeltici tedbirler alınmaktadır.

Bu araştırma kapsamında doğal gaz dağıtım işletmelerinde çalışan memnuniyetinin ne düzeyde olduğu sorusuna cevap aranmaktadır. Buradan hareketle, işletmelerin en değerli kaynağı olan çalışanların genel memnuniyetine etki eden faktörlerin sağlıklı bir şekilde ortaya konmasına imkan sağlayacak kapsamlı geçerli ve güvenilir bir ölçek derlenmesi ve çalışan memnuniyet düzeyinin sağlıklı bir şekilde tespit edilmesiyle birlikte çalışanın daha iyi tanınması, çalışan memnuniyetinin artırılması ve devir oranının azaltılmasına katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Tüm işletmelerde olduğu gibi, doğal gaz dağıtım işletmelerinde de çalışanların memnuniyeti ve bağlılığı, performansla doğrudan ilgilidir. Bu çalışma kapsamında bir doğal gaz dağıtım işletmesi olan AGDAŞ'ta çalışan memnuniyet düzeyi ölçümlenmektedir. Çalışan memnuniyet analizleri yoluyla çalışanların kurumla kurdukları ilişki, memnuniyetlerinde etkili olan faktörler ve faktörlere göre memnuniyet düzeyleri incelenmiştir. Bu araştırma neticesinde incelenen işletmenin çalışanlarının performansını arttırmak, iş stresini minimuma indirerek iş ve gündelik yaşam arasında denge kurmalarını sağlamak, motivasyonlarını ve dolayısıyla verimlerini arttırmak için stratejiler geliştirmelerine imkan sağlayacak önemli bulgular elde edilmiş ve araştırmanın sonuç bölümünde bir takım tavsiyeler raporlanmıştır.

Araştırmanın Önemi

Çalışan memnuniyetinin sağlanması işletmeler için stratejik bir hedef haline gelmiştir. EFQM ve Great Place to Work ödülleri aday olan ve sonrasında bu ödülleri almaya hak kazanan bir işletme olarak AGDAŞ çalışan memnuniyetinin sağlanmasına ve iyileştirme politikaları geliştirilmesine büyük önem vermektedir. Bu nedenle çalışan memnuniyetinin gerçeğe en yakın şekliyle ölçümlenmesi, zayıf ve iyileştirmeye açık noktaların tespiti açısından gereklidir. Yıllar içerisinde AGDAŞ'ta bir çok farklı çalışan memnuniyet anketi uygulanmış, anketlerin doğru bulguları ortaya koyma ve açıklama gücünün artırılması adına devamlı iyileştirme ve geliştirmelere ihtiyaç duyulmuştur.

Çalışan memnuniyetinin en önemli özelliklerinden biri, dinamik olmasıdır. Literatürde, çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik birçok çalışma yapılmış ve bu çalışmalar kapsamında liderlik, güven, performans yönetimi başta olmak üzere hizmet kalitesi, net ve ortak amaç, takım çalışması gibi çeşitli faktörler ortaya konmuştur (Parvin ve Kabir, 2011; Aziri, 2011; Brown ve Yoshioka, 2003). Ancak çalışanların memnuniyet oranları veya memnuniyetlerinde etkili olan faktörler zaman içerisinde değişim gösterebilir. Yöneticiler bir kez çalışan memnuniyeti sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. Çalışan memnuniyeti hızlı elde edilebildiği gibi, daha hızlı bir şekilde çalışan memnuniyetsizliğine dönüşebilir. Bir işletmede koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt çalışan memnuniyet seviyesinin düşük olmasıdır.

Çalışan memnuniyetinin dinamik yapısı, bu konuda yapılan araştırmaların doyuma ulaşmasını engellemektedir. Zaman içerisinde çalışan grubuna dahil olan yeni jenerasyonlar (X ve Y jenerasyonu) ve bu jenerasyonların birbirinden farklı beklenti ve memnuniyet güdüleyicileri de çalışan memnuniyeti kavramının değişiminde önemli rol oynamaktadır.

Bu çalışmanın önemi uygulama alanına katkısı açısından ele alınmalıdır. Literatürde yer alan birçok çalışma mevcut ölçeklerin aynı şekilde uygulanmasını, kısmi olarak değiştirilmesini veya genişletilmesini önermektedir. AGDAŞ'ta da geçmiş yıllarda akademisyenler veya çeşitli kurum veya kuruluşlar tarafından geliştirilen anketler uygulanmış ancak kapsam açısından hedeflenen genişliğe erişilememiştir. Bu bağlamda geçerli ve güvenilir ifadelerden hareketle oluşturulan geniş kapsamlı bir ölçeğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışma neticesinde literatürdeki geçerli ve güvenilir ölçeklerden derlenmiş geniş kapsamlı geçerli ve güvenilir bir ölçek sunulması personel devir oranı yüksek sektörlerde memnuniyetin daha sağlıklı ölçümüne imkan sağlayabilir. Tüm sektörlerde yer alan işletmeler çalışmada kullanılan ölçeği uygulayarak çalışan memnuniyetini ölçebilir ve bu konuda verimli iyileştirme politikaları geliştirebilirler.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma konusuyla ilgili olarak literatürde bir takım çalışmalara rastlanmış olsa dahi bu çalışmaların önceki uygulamaları tamamen veya kısmen tekrar ediyor olmaları nedeniyle, çalışan memnuniyetinin dinamik yapısı da göz önünde bulundurularak, çalışan

memnuniyetinin incelenmesinin faydalı olacağı düşünölmüş ve araştırma konusunun nicel yaklaşımla ele alınmasının uygun olacağına karar verilmiştir.

Çalışmanın konu edinilen sektör ve işletme özelinde benzer uygulamalar içeren araştırmalardan farklılaşması bu araştırmayı önemli kılmaktadır. Uygulamalı bir araştırma olan bu çalışmada verilerin toplanması için anket yöntemi kullanılmıştır.

Anket formunda yer alan ifadeler literatürde yer alan geçerli ve güvenilir ölçeklerden derlenmiştir ve geniş kapsamlı bir ölçek çalışma kapsamında denenmiştir.

Anketin son halinin verilmesi öncesinde müşteri memnuniyeti alanında uzman olan akademisyenlerin de görüşleri alınarak ifadeler revize ve rafine edilmiştir. Çalışma kapsamında veri toplamaya yardımcı olan anket formunun oluşumu sürecinde pilot çalışma yapılmış, geri bildirimler ışığında çeşitli revizyonlar yapılarak ankete son hali verilmiştir. Veri toplanmasının ardından SPSS v20 programı kullanılarak yapılan analizlerle ölçeğin geçerliği ve güvenilirliği test edilmiştir.

BÖLÜM 1: ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

Bu bölümde çalışan memnuniyeti kavramının tanımı, memnuniyet araştırmasının önemi, çalışan memnuniyeti hakkında temel teoriler, çalışan memnuniyeti ölçekleri ve memnuniyetle ilişkili temel kavramlara yer verilmiştir.

1.1. Çalışan Memnuniyeti Kavramı

Çalışan memnuniyeti, insanların işleriyle ilgili nasıl hissettiklerini ve işlerinin farklı yönlerini tanımlamaktadır (Spector, 1997). Armstrong (1996), bir kişinin mesleğine yönelik iyimser ve olumlu tutumlarının memnuniyeti, işle ilgili kötümser ve olumsuz tutumlarının ise memnuniyetsizliği gösterdiğini belirterek tanımları açıklığa kavuşturmuştur.

Çalışan memnuniyetine ilişkin en eski tanımlamalardan biri Hoppock (1935) tarafından yapılmıştır; buna göre çalışan memnuniyeti, bir insanın içten bir şekilde “İşimden memnunum” demesine imkân sağlayan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların bir birleşimidir (s. 47). Bu görüş, ağırlıklı olarak olumlu bir yaklaşımla memnuniyet üzerine odaklanmakta ve bugün hala yaygın olarak kullanılmaktadır. Bazı araştırmacılar ise yine pozitif bir bakış açısına sahip olan Locke (1976)’nin tanımını benimsemişlerdir. Locke (1976)’ye göre çalışan memnuniyeti “bireylerin işlerine veya iş deneyimlerine yönelik keyifli ya da olumlu hissettiği bir duygusal durum” olarak tanımlanmaktadır (s. 1304).

Diğer tanımlar çalışan memnuniyetinin ihtiyaçların karşılanması bir neticesi olduğu fikrini vurgulamaktadır (Spector, 1997). Örneğin, Cranny, Smith ve Stone (1992) bunu, bir işe yönelik gerçek sonuçları istenen sonuçlarla karşılaştırmaya dayanan duygusal tepki olarak nitelendirmektedir. Porter ve Steers (1973), çalışan memnuniyetinin, iş ile çalışan beklentilerinin uyuşmasının kümülatif bir seviyesini yansıttığını söylemektedir. Pearson (1991)’a göre, çalışanlar, işlerindeki çeşitli detaylara kişisel olarak çeşitli önem dereceleri atfetmekte ve beklentilerin karşılanmadığı durumlarda memnuniyetsizlikler ortaya çıkmaktadır.

Çalışan memnuniyeti, genellikle çalışanın hem içsel hem de dışsal iş unsurları hakkındaki çeşitli duygularını içeren çok yönlü bir yapı olarak kabul edilir (Howard ve Frink, 1996).

1.2. Çalışan Memnuniyetinin Değerlendirilmesi

Çalışan memnuniyetinin, performans, bağlılık, işe devam ve ciro da dahil olmak üzere birçok çıktıyla ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Agho, Mueller ve Price, 1993; Tekell, 2008). Spector (1997), çalışan memnuniyeti ile ilgili potansiyel etkileri; performans, örgütsel sahiplenme davranışı, geri çekme davranışı, işe devam, ciro, tükenmişlik, fiziksel sağlık, psikolojik iyi hissetme, verimsiz davranış ve yaşam memnuniyeti olarak sınıflandırmaktadır. Çalışan memnuniyeti, memnuniyetsizliğin yarattığı sonuçları sınırlamak isteyen kuruluşlar için önemini sürdürmektedir (Aziri, 2011). Kalleberg (1977), çalışanların üretkenliğini ve kalitesini artırmak, insanları onore etmek, fiziksel ve zihinsel refahı geliştirmek ve çalışanlar için genel yaşam kalitesini artırmak için çalışan memnuniyetinin önemli bir çalışma alanı olduğunu belirtmiştir (Kalleberg, 1977). Çalışanların ürettikleri çıktılar ile memnuniyet düzeyleri arasındaki ilişkinin gücü araştırmalara göre farklılık göstermektedir (George ve Jones, 1997; Tekell, 2008) ve işletmelerin çalışan memnuniyetini değerlendirme motivasyonu insani veya pragmatik olabilir (Spector, 1997), günümüzde çalışan memnuniyeti sağlanması önemli bir hedef olarak kabul edilmektedir.

Kim ve Schuler (1979) iletişim, performans ve çalışan memnuniyeti arasında doğrudan bir ilişki bulmuştur. Ayrıca, müşterinin deneyim algısını belirlemede ve müşteri memnuniyeti sağlamada, müşteriyle çalışan etkileşimi gereklidir. Xerox İnsan Kaynakları Direktörü Mulcahy'ye göre, Xerox çalışanları arasında yüksek memnuniyet ve motivasyon seviyesi daha yüksek müşteri memnuniyetine imkan sağlamaktadır (Tompkins, 1992).

Patrick ve Manning (1990), bir çalışanın maddi kazanımlara verdiği değer farkında olmanın ve beklentileri karşılamanın şart olduğunu belirtmiştir. Çalışanın beklentileri karşılanmazsa, hem moral hem de iş performansı zarar görebilir. Gronroos (1990), işletmeler için en önemli konulardan birinin, müşteri tarafından algılanan deneyim kalitesi olduğunu belirtmiştir. Müşteri memnuniyetinin iki temel boyutu, müşterinin ne aldığı ve müşterinin onu nasıl aldığı ile ilgilidir. Bu boyutlar doğrudan çalışanlarla etkileşim ile bağlantılıdır. İşletmede genel olarak olumlu bir memnuniyet düzeyi sağlanması durumunda, çalışanların da kendi birimleri içinde memnuniyet sergilemeleri muhtemeldir.

Çalışanlar işlerinden memnun olmadığında, genel performansları konusunda bir takım sıkıntılar yaşanabilir. Ayrıca, çalışanlar müşterilerle etkileşimde elinden gelen en iyi performansı göstermiyorsa, bu müşteri memnuniyetini de olumsuz yönde etkileyebilir. Çalışan davranışı, müşterileri günlük olarak etkiler. Yapılan araştırmalar, müşteri ihtiyaçlarını istikrarlı bir şekilde karşılamayı hedefleyen işletmelerin, öncelikli olarak çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamaları gerektiğini göstermektedir (Berry, 1981).

1.3. Çalışan Memnuniyeti Üzerine Teoriler

Son elli yılda çalışan memnuniyetine ve motivasyonuna ilişkin birkaç farklı teori öne sürülmüştür ve bu teoriler farklı zaman dilimlerinde farklı ortamlarda ve bağlamlarda araştırılmıştır (Linnenbrink ve Pintrich, 2002). Laboratuvar ortamları, sınıf ortamları ve iş ortamları, memnuniyet, motivasyon ve bu kavramların bireyleri nasıl etkilediği hakkında daha fazla bilgi edinmek isteyen araştırmacılar için odak noktası olmuştur. Memnuniyet ve motivasyon kavramları farklı ortamlar söz konusu olsa da aynı anlamı taşıyor olmakla birlikte bu kavramları etkileyen faktörler farklılık göstermektedir. Örneğin, bir sınıftaki öğrenciler için memnuniyet ve motivasyonun geliştirilmesinde etkili olabilecek teknikler, bir çalışma ortamında çalışanlar üzerinde etkili olmayabilir. Dolayısıyla çalışan memnuniyeti söz konusu olduğunda memnuniyet ve motivasyona ilişkin teorilerin çalışan/iş yeri bağlamında değerlendirilmesi önem arz etmektedir.

Rast ve Tourani (2012), çalışan memnuniyeti tanımlarının ve çalışmalarının dayandığı teorik çerçeveye ilişkin bir derleme yapmışlardır. Bu çalışmada, araştırmaların çalışan memnuniyetini nasıl açıklamaya çalıştığı özetlenmiş ve araştırmalar çalışan memnuniyetine yaklaşım bakımından İçerik Teorileri ve Süreç Teorileri olarak iki kategoride altında derlenmiştir.

İçerik teorileri, memnuniyetinin bir büyüme ve kendini gerçekleştirme duygusuyla kazanıldığı fikrine odaklanmakta ve performansla ilham vermek için çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını ele almaya çalışmaktadır. Psikolojik ihtiyaçlar Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile doğrudan bağlantılıdır. İçerik teorileri, organizasyondaki tüm çalışanların aynı ihtiyaçlara sahip olduğunu ve bu nedenle işte bulunması gereken özelliklerin öngörülebileceğini varsaymaktadır. Bu teoriler, performansın yanı sıra davranışı da teşvik eden ve ilham veren faktörler ve ihtiyaçlar üzerinde durur (Nel vd., 2004).

Süreç teorilerinde çalışan memnuniyeti, bireyin iş beklentilerinin ve değerlerinin bir işte ne ölçüde karşılandığı ile açıklanmaktadır (Gruneberg, 1979). Bu teorilere göre çalışanların davranışları ihtiyaçları tarafından yönlendirilmektedir. Bu teoriler çalışanların farklı ihtiyaçlarına ve bu çeşitliliklerin arkasındaki bilişsel sürece odaklanmaktadır. Bu teorilerde, çalışanların davranışlarının kaynakları ve nedenleri ile bu davranışların yoğunluğunu ve yönünü etkileyen sebeplere dikkat edilmektedir. Tablo 1’de yer verilen teoriler, 50 yıldan fazla bir süredir çalışan memnuniyeti tanımlarını etkilemiş ve araştırmaların çalışan memnuniyetini nasıl ölçtüğünü ve belirlediğini şekillendirmeye yardımcı olmuştur.

Tablo 1: Teorik Çerçevesel ve İlgili Teorilerin Özeti

Kategori	Teori	Yazarlar
İçerik	İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	Maslow (1943)
	İki-Faktör Teorisi	Herzberg (1959)
	Başarı Gereksinimi Teorisi	McClelland (1958)
	X ve Y Teorisi	McGregor (1960)
	ERG Teorisi (Varolma – İlişki Kurma – Gelişme)	Alderfer (1969)
Süreç	Beklenti Teorisi	Vroom (1964)
	Eşitlik Teorisi	Adams (1963)
	Amaç Saptama Teorisi	Locke (1968)

Kaynak: (Rast ve Tourani, 2012)

Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisine ilişkin teorisi sosyoloji, psikoloji, eğitim, örgüt gibi çeşitli disiplinlerde yaygın olarak kullanılan özel bir psikolojik teoridir. Bu teori farklı profesyonel ortamlarda birçok psikolojik uygulamaya temel oluşturmakta ve üniversite düzeyinde işletme, psikoloji, sosyoloji dersleri ile birçok farklı eğitim kapsamında öğretilmektedir. Temelde, İhtiyaçlar Hiyerarşisi bilişsel gelişim, motivasyon ve mesleki gelişim için ortaya konmuştur. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, bireyleri belirli şekillerde hareket etmeye zorlayan hem iç hem de dış kuvvetlere katmanlı bir yaklaşım sergilemektedir (Gagne ve Deci, 2005). Model, bir bireyin sürekli olarak daha yüksek bir başarı ve memnuniyet seviyesine ilerlemesine izin veren ve bir öncekine bağımlı olan beş istifleme ihtiyacından oluşur. Bu ihtiyaçlar temel seviyede fizyolojik ihtiyaçlar ile başlamakta, ardından güvenlik ihtiyacı, ait olma ve sevgi ihtiyacı, değer ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile son bulmaktadır.

Maslow'un kağıt üzerinde teorisi sağlam görünmekle birlikte, Alderfer (1969) eksiklikleri olduğunu iddia etmiştir. Maslow'un bazı ihtiyaç seviyeleri arasında bulanık sınırlar olduğunu öne sürmüştü ve beş seviyeyi üçe indirmiştir. Temel olarak, Maslow'un düşük iki seviyesini (fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları) "varolma" olarak adlandırdığı bir seviyede birleştirmiştir. Ardından, Maslow'un üçüncü düzeyini ve dördüncü düzeyinin bir kısmını (ait olma ve değer ihtiyaçları) "ilişki kurma" olarak adlandırdığı ikinci düzeye dahil etmiştir. Son olarak, dördüncü seviyenin geri kalan kısmını (sevgi ihtiyacı) Maslow'un beşinci kendini gerçekleştirme seviyesine dahil etmiş ve bu seviyeyi "gelişme" olarak adlandırmıştır. Bu yeni ERG Teorisi, bireylerin ihtiyaçlarıyla ilgili olarak hangi aşamada bir araya gelip belirli bir görevi yerine getirmeye motive olduklarını ele almak için daha iyi bir anlayış sağlamaktadır. Maslow'un teorisinden daha rafine (daha az seviyeye sahip) görünmesine ek olarak, ERG Teorisi aynı zamanda bir insanın aynı anda birden fazla ihtiyaca ulaşma arzusuna sahip olabileceği, ve çoğu zaman bu şekilde olduğu, konusundaki karmaşıklığı kabul etmektedir.

İhtiyaç kazanımına biraz farklı bir açıdan bakan, McClelland'ın Başarı Gereksinimi Teorisi, AAP (Başarı, Bağlılık, Güç) Teorisi, Üç İhtiyaç Teorisi veya öğrenilmiş İhtiyaç Teorisi olarak da adlandırılmaktadır. McClelland'a (1961) göre, bir ihtiyaç olarak başarı, bazı insanlarda diğer insanlara göre daha az bulunabilen, aynı zamanda diğer ihtiyaçlardan da ayırt edilebilen eşsiz bir özelliktir. Güç, bireyleri başarılı olmaya iten ve McClelland'ın başarı kavramıyla yakından ilişkili olan başka bir motivasyonel ihtiyaçtır (McClelland ve Burnham, 1976). Dai, Moon ve Feldhusen (1998)'e göre bağlılık da aynı zamanda motivasyonu etkileyen güçlü bir itici güçtür ve birinin belirli hedeflere ulaşma yolunda ilerlemesini sağlamaktadır. McClelland'ın Başarı Gereksinimi Teorisi aynı zamanda odağın çoğunu hiyerarşik bir çerçeveden farklılaştırmakta ve bunun yerine bireylerde motivasyon yaratma eğiliminde olan üç özel ihtiyacı ön plana çıkarmaktadır. Herzberg'in İki Faktör Teorisi çalışma ortamlarına odaklanmaktadır. Fredrick Herzberg, iş ortamında memnuniyet ya da memnuniyetsizliğe neden olan farklı faktörlere ilişkin araştırmalarından hareketle, "koruyucu (hijyen) faktörler" ve "motive edici faktörler" olmak üzere iki farklı faktör grubunun var olduğunu ve işyerindeki insanları farklı şekillerde etkilediğini belirlemiştir (Tosi, Rizzo ve Carroll, 1990). Koruyucu/hijyen faktörler, çalışanların tatminsizlik ve motivasyon eksikliğinin nedenleri hakkındaki sorulara verdikleri yanıtların sonucunda elde edilmiştir. Bunlar; ücret, iş güvenliği,

çalışma koşulları, denetimin düzeyi ve niteliği, şirket politikası ve yönetimi, kişiler arası ilişkilerdir. Buna göre koruyucu-hijyen faktörler eğer işyerinde bulunmuyorsa bireyler için tatminsizlik yaratan unsurları ifade etmektedir. Bunların sağlanması, tatminsizliği azaltmakta, fakat kişinin tatminini artırmamaktadır. Sonuç olarak bu faktörler bir iş bağlamında ilişkilendirilmiş unsurlardır (Tosi, Rizzo ve Carroll, 1990). Motive edici faktörler ise çalışanların tatmin ve motive olma hakkında sorulan sorulara verdikleri yanıtlardan elde edilmiş bulgulardır. Bunlar ise; başarı duygusu, tanınma, sorumluluk, işin kendisi ve kişisel gelişim ve yükselmedir. Motive edici faktörler çalışanların motivasyon ve tatminin başlıca nedeni olarak belirttikleri unsurlardır. Buna göre çalışanların iş'te bu faktörleri açıkça görmesi ve hissetmesi tatmin ve motive olmalarına neden olmaktadır. Ancak hijyen faktörlerinin tersine, bu faktörlerin yokluğu tatmin duygusunu vermese de tatminsizlik hissini de vermemektedir (Moorhead ve Griffin, 1989).

X ve Y teorisi, Douglas McGregor tarafından insan doğasına ilişkin geliştirilmiştir. X teorisi, insanın doğasına ilişkin olumsuz değerlendirmelerde bulunmaktadır. Buna göre insanlar çalışmayı sevmez, sorumluluktan kaçınır ve fazla azimli değildir. İnsanların etkili bir biçimde çalıştırılabilmesi için yakın denetime ihtiyaç vardır. Y teorisi ise insan doğasına ilişkin olumlu değerlendirmelere sahiptir. Bu teoriye göre; çalışanlar işten keyif alır, çalışanlar sorumluluk sahibidir ve kendilerini yönetebilecek kabiliyete sahiptir. X teorisine göre yöneticilerin çalışanları yönlendirmesi hatta zorlaması gerekirken Y teorisine göre yöneticiler çalışanların iş yapmaktan zevk aldıklarına inanmaktadır. McGregor Y teorisinin varsayımlarının X teorisinin varsayımlarından daha geçerli olduğunu düşünmüştür. Fakat ne yazık ki araştırmalar neticesinde her iki teorisinin de geçerli olduğu veya Y teorisinin çalışanları motive etmede tek başına yeterli olduğu doğrulanamamıştır (Deci ve Ryan, 1985).

Vroom'un Beklenti Teorisi kişilerin motivasyon güdülerine odaklanmaktadır. Buna göre eğer bir kişi belirli bir düzeyde bir gayretin belirli bir performans (iş başarma) ile sonuçlanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç-ödül ile karşılanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve aynı zamanda kişi bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa (araçsallık) ve kişi hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa, bu kişi motive olacaktır (Vroom, 1964).

Adams'ın (1963) Eşitlik Teorisi, Leon Festinger'in Bilişsel Çelişki teorisine dayalı bir denge teorisidir. Bu teoriye göre birey, yaptığı işte girdi-çıkıtı hesabı yapmaktadır. Yani, bireyin işi için yaptıkları ve bulunduğu fedakârlıklar (girdi) ve sonuçta elde ettiği değerler (çıkıtı) arasındaki denge önem taşımaktadır (Huseman vd., 1987). Girdiler, bireyin örgüte verdikleri iken (ustalığı, emeği, aldığı eğitim, tecrübe vb.); çıktılar ise, örgütün bireye verdikleridir (saygınlık, ücret, takdir, mesleğinde ilerleme vb.) (Adams, 1963). Birey kendi girdi/çıkıtı oranlarıyla başkalarının girdi/çıkıtı oranını kıyaslayarak bir değerlendirme yapmaktadır. Eşitlik duygusu; algılanan çıkıtı ve girdilerinin eşit olmasını gerektirmemekte, sadece oranlarının aynı olmasını ya da eşit olmasını gerektirmektedir. Eşitlik duygusu; kişinin statüsünü ya da pozisyonunu koruması, sürdürmesine yönelik güdüleyici olmaktadır. Birey örgüte aynı girdi düzeyini sağlamayı sürdürecektir. En azından çıktılarıyla paralellik gösterdiği sürece değişmeyecektir ve aynı zamanda diğerlerine ilişkin girdi ve çıkıtısı da değişmeyecektir. Buna karşın, eşitsizlik duyan bir kişi eşitsizliği azaltmak için güdülenmektedir. Eşitsizliğin çok fazla olması güdüleme düzeyinin çok yüksek olmasını gerektirir (Moorhead ve Griffin, 1989).

Edwin Locke tarafından 1968 yılında ortaya atılan Amaç Saptama Teorisine göre Bu kurama göre davranışın temel nedeni bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir. Amaçlar insanların düşüncelerine rehber olarak, davranışlarını yönlendirir. Birey duygu ve arzularını karşılamak için amaçlarına ulaşmak ister. Bireylerin amaçları, onların motivasyon düzeylerini belirlemektedir. Ulaşılması zor amaçlar belirleyen kişiler, ulaşılması kolay amaçlar belirleyen kişilere göre daha yüksek düzeyde motive olurlar. Bireylerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesi önem taşımaktadır. Yüksek amaçlar, yüksek motivasyonun göstergesi olabilmektedir (Locke, 1968).

1.4. Çalışan Memnuniyeti Ölçekleri

Çalışan memnuniyeti, genellikle çeşitli unsurları barındıran küresel bir kavram olarak kabul edilmektedir (Judge & Klinger, 2007). Dolayısıyla, genel memnuniyet veya belirli bir faktöre ilişkin memnuniyeti olmak üzere iki şekilde ölçülmektedir (Fields, 2002). Wright ve Bonett (1997), genel bir memnuniyet değerlendirmesine ulaşmak için faktörlere ilişkin sonuçların ortalamalarının alındığına dikkat çekmektedir, öte yandan Scarpello ve Campbell (1983) bu uygulamanın sağlıklı bir yöntem olmadığını ve orijinal sonuçlar ile yüksek korelasyonlar sağlamadığını tespit etmiştir. Genel memnuniyet,

birkaç nedenden dolayı çalışan memnuniyeti faktörlerinden daha az değerlendirilmektedir. Birincisi, ölçüm için mevcut olan yöntemlerden, genel memnuniyet araçlarının daha az güvenilir olduğu istatistiksel olarak kanıtlanmıştır (Spector, 1997). Ayrıca genel memnuniyeti değerlendirmenin bireysel farklılıkları yansıtmaya olasılığı daha yüksektir (Witt ve Nye, 1992). Genel bir tutumun ana ilgi alanı olduğu durumlarda, bir işi beğenen ya da sevmeyen kişilerin etkileri belirlenmeye çalışıldığında, daha çok kullanılır (Spector, 1997).

Daha sık kullanılan faktör yaklaşımı, bir kişinin işinin hangi yönünün memnuniyet veya memnuniyetsizlik sağladığını açıklamaya çalışırken daha yararlıdır (Spector, 1997). Literatürde geçmişten bugüne önerilen ve kullanılan birçok faktör vardır. Smith, Kendall ve Hulin (1969) çalışan memnuniyetini beş faktör altında incelemiştir (ödeme, terfi, iş arkadaşları, denetim ve işin kendisi), Locke (1976) tanıma, çalışma koşulları ve şirket – yönetim unsurlarını da bu beş faktöre eklemeyi önermiştir. Minnesota İş Tatmini Ölçeği (Weiss vd., 1967), literatürde yer alan birçok memnuniyet ölçeğinden daha spesifik olarak kabul edilen 20 faktörü içerir.

Genellikle anket veya mülakat şeklinde olmakla beraber çalışan memnuniyetini değerlendirmek için çok sayıda yöntem vardır. Mülakat yönteminin kullanılma ihtimali görüşmelerin tamamlanması daha fazla zaman ve paraya mal olacaklarından dolayı düşüktür (Spector, 1997). Bugün var olan anket ve ölçeklerin birçoğu dikkatlice hazırlanmış ve istatistiksel olarak hem güvenilir hem de geçerli sayılmaktadır (Spector, 1997). Fields (2002), çalışan memnuniyetini değerlendirmek için kullanılan 21 farklı enstrümana kapsamlı bir bakış sunmuş, Spector (1997) ise bu 21 faktörün 6 tanesine ilişkin açıklama getirmiştir.

Tablo 2: Sıkça Kullanılan Çalışan Memnuniyeti Ölçekleri

Ölçek	Yazarlar	Ölçüm Tipi	Faktör Sayısı	İfade Sayısı
-------	----------	------------	---------------	--------------

İş Betimlemesi Ölçeği	Smith, Kendall, & Hulin (1969)	Faktör	5	72
İş Memnuniyeti Ölçeği	Spector (1985)	Faktör	9	36
Minnesota İş Tatmini Ölçeği	Weiss vd. (1967)	Faktör	20	100 veya 20
İş Tanımlama Ölçeği	Hackman & Oldham (1975)	Faktör	5	15
Genel Olarak İş Ölçeği	Ironson et al. (1989)	Genel	-	18
Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi Alt Ölçeği	Cammann et al. (1979)	Genel	-	3

1.5. Duygusal ve Bilişsel Memnuniyet

Çalışan memnuniyeti araştırmasında önemli bir husus, duyuşsal ve bilişsel tatmini arttırmada ölçütlerin nasıl değiştiğidir (Moorman, 1993). Bu, bireysel karakter yapılarının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisiyle ilgilidir.

Etki ya da duyuşsal memnuniyet, insanların işleriyle ilişkilendirdikleri duyguların duygularını ve değerlerini ifade eder (Bagozzi, 1978). Etki, pozitif etki veya negatif etki olarak detaylandırılabilir. Yüksek pozitif etkili insanlar dışa dönük, hareketli veya enerjik olarak tanımlanabilirken (Watson vd., 1992; Yik ve Russell, 2001) olumsuz etkili insanlar kötümser, olumsuz veya genel olarak rahatsız edici olarak tanımlanabilir (Watson & Clark, 1984). Beklenildiği gibi, yüksek pozitif etkili bireylerin işten memnun olma olasılıkları daha yüksektir, negatif olan insanlar ise durumları ne olursa olsun yaşamlarına daha fazla stresle devam etmektedir. (Watson, Clark ve Tellegen, 1988). Temel olarak, duyuşsal memnuniyet, çalışanların her birinin bir işe kendi olumlu veya olumsuz tutumlarını getirdiğini ve memnuniyetlerini doğal etkilerine göre işleme koyacağını kabul eder (Staw, Bell ve Clausen, 1986).

Biliş ya da bilişsel tatmin, genellikle bir standart ya da beklentiye kıyasla, söz konusu tutum nesnesi ya da söz konusu olgu ifadesine ilişkin düşünce ya da inançların içeriği olarak tanımlanır (Tekell, 2008, s. 5). Duygusal olmayan karşılaştırmalara dayanan tutumların rasyonel bir parçası olarak düşünülebilir (Moorman, 1993). Erişilebilir

bilgilere dayanarak tutum geliştirmeye yardımcı olur (Salancik ve Pfeffer, 1978) ve çeşitli faktörlerin öneminin yanı sıra hem anlam hem de belirlemeye yardımcı olabilir (Moorman, 1993).

Literatür, genel olarak bu etki ve bilişin birbirini etkilediğini kabul etse de (Tekell, 2008), Judge ve Klinger (2007), etki ölçütlerini biliş ölçütlerinden ayırmanın çok zor olduğunu, iş doyumunu araştırmalarındaki onaylarını sorunlu hale getirdiğini iddia etmektedir. Bununla birlikte, iki kavramın araştırmacıların çalışan memnuniyeti doğasını anlamalarına yardımcı olduğunu belirtmektedirler. Duygusal ya da bilişsel eğilimlerini anlamak için ana değerlendirme yöntemlerinin çoğu gözden geçirilmiştir. Spesifik olarak, Brief ve Roberson (1989), İş Betimlemesi Ölçeği ve Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin çoğunlukla bilişsel araç olduğunu, ancak mevcut bazı duygusal etkilerinin olduğunu bulmuştur.

1.6. İçsel ve Dışsal Memnuniyet

İş memnuniyeti araştırmalarında, özellikle faktörlerin ölçümü ve analizi ile ilgili bir diğer husus, içsel veya dışsal memnuniyettir. Bu betimleme, Herzberg'in İki Faktör Teorisine (1959) dayanmaktadır; bu, belirli bir dizi faktörün iş doyumuna yol açtığını, farklı bir dizi faktörün memnuniyetsizliğe neden olduğunu göstermektedir (Herzberg ve diğerleri, 1959; Herzberg, 1966).

Dışsal olarak kabul edilen hijyen faktörleri arasında denetim, çalışma koşulları, iş arkadaşları, ücret, politikalar ve prosedürler, statü, kişisel yaşam ve iş güvenliği yer almaktadır (Herzberg vd., 1959; Herzberg, 1966). Bunlar somuttur, bir işten beklenen temel faktörlerdir, bu yüzden yokken memnuniyetsizliğe neden olmalı, ancak mevcut olduklarında memnuniyeti (veya motivasyonu) arttırmamalıdırlar. İçsel olduğu düşünölen motivasyon faktörleri arasında başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve büyüme sayılabilir. Bunlar, mevcut olduklarında memnuniyet ve motivasyona neden olan daha duygusal (daha az somut) faktörler olarak kabul edilir. Bu nedenle memnuniyet ve memnuniyetsizlik, motivasyon faktörlerinden bağımsız olarak kabul edilir.

Herzberg ve meslektaşlarının (1959) teorisinin çalışan memnuniyeti faktörlerinin analizine uygulanması, araştırmacılara çalışan memnuniyeti faktörlerinin kaynağını (dışsal veya içsel) belirleme ve bunları uygun bir şekilde ele alma yolunda yardımcı

olabilir. Operasyonel olarak, bu, içsel faktörlerin yüksek memnuniyete yol açtığı ve dışsal faktörlerin memnuniyetsizliğe yol açmadığı bir durumu tarif edecektir.



BÖLÜM 2: ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

Bu bölümde çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlere ilişkin mevcut literatürde yer alan çalışmalara değinilmiştir. Bu bağlamda güncel faktörlerin incelenmesi adına özellikle son elli yılı kapsayan bir araştırma yapılmış ve literatürde birden fazla çalışmada kullanılan başlıca faktörler derlenmiştir.

2.1. İç Müşteriler

Çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında doğrudan bir bağlantı vardır. Çalışanlar, müşteri memnuniyetine katkıda bulunan önemli kişilerdir. O'Neill (2005) 'e göre, bir ülkenin rekabet avantajı çalışanın yeteneklerine ve yaratıcılığına bağlıdır. Aslında, örgütsel etkinlik söz konusu olduğunda, bir kuruluşun türüne bakılmaksızın bir kuruluşun asıl amacı, dış müşterilerinin memnuniyeti için temel bir gereksinim olarak kurum içindeki iç müşteri (çalışan) memnuniyeti olmalıdır (Sltani, Gennard, Van Der Meer Ve Williams, 2004).

Geçmiş araştırmalar, birçok hizmet kuruluşunun çalışanlara iç müşteri olarak odaklanarak iç hizmet kalitesi felsefesini desteklediklerini ve uyguladıklarını göstermektedir. Bu tür organizasyonlardaki çalışanlar, karşılığında müşterilerine daha iyi bir müşteri hizmeti sunduğunu göstermiştir (Cannon, 2002). Ayrıca, Deming yüksek performanslı sonuçlar elde etmek için işverenler tarafından çalışanlar için desteğin önemini vurguladığını belirtmiştir. Deming, örgütsel kalitenin artırılması amacıyla çalışan ve işveren ilişkisini geliştiren belirli unsurlara vurgu yapmıştır (Walton, 1986). Deming'in işaret ettiği unsurlar aşağıdaki gibidir:

- Ürün ve hizmetin iyileştirilmesi için amaç tutarlılığı oluşturmak
- Yeni felsefeyi benimsemek
- Kitlesel muayeneye bağımlılığı durdurmak
- Sadece fiyat etiketi üzerinde işletme ödüllendirme uygulamasını sonlandırmak
- Sürekli ve sonsuza dek üretim ve hizmet sistemini geliştirmek
- Eğitimi desteklemek
- Liderliği desteklemek
- Korkuyu ortadan kaldırmak
- Personel alanları arasındaki engelleri yıkmak

- İşgücü sloganlarını, tanıtımlarını ve hedeflerini ortadan kaldırmak
- Sayısal kotaları ortadan kaldırmak
- İşçiliğin gururunu engelleyen engelleri kaldırmak
- Bir eğitim ve öğretim programı enstitüsü oluşturmak
- Dönüşümü gerçekleştirmek için harekete geçmek

Sureshchandar, Rajendran ve Anantharaman (2001) kurumların çalışan memnuniyetine odaklanması gerektiğinin, çünkü çalışanların beklentileri ile müşterilerin hizmet kalitesi beklentileri arasında büyük bir ilişki olduğunun altını çizmiştir.

Ayrıca, bir TKY kültürünün oluşturulması için hizmet örgütlerinde kalite yönetiminin boyutları aşağıdaki gibi tanımlanabilir:

- Üst yönetim desteği ve vizyon sahibi liderlik
- İnsan kaynakları yönetimi
- Kıyaslama
- Sürekli gelişme
- Müşteri odaklılık
- Çalışan memnuniyeti
- Hizmet kültürü

2.2. Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Performans

Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) özü insanların yönlendirilmesini içerir. Guimaraes (1994)'e göre, TKY'nin temel boyutları ekip çalışması, katılımcı yönetimi, çalışan ve yönetim güveni ve desteği ile çalışanların katılımını içerir. Buna göre Montes ve diğerleri (2003), TKY'nin unsurları liderlik, departman etkileşimi, insan kaynakları yönetimi ve süreç yönetimidir. Kuruluşlar, TKY'nin uygulanmasından ancak insan faktörlerine odaklandıkları takdirde fayda sağlayabilirler. Aslında, TKY ekip çalışması, çalışan ve yönetim güveni, çalışanlar ve departmanlar arasında doğru iletişimden oluşur (Guimaraes, 1994).

Önceki araştırmalar, sürekli gelişime vurgu yapan ve çalışanların güçlendirilmesine ve müşteri memnuniyetine odaklanan kuruluşların diğerlerinden daha yüksek performans gösterme ihtimalinin yüksek olduğunu göstermiştir. TKY'nin uygulanması, daha yüksek örgütsel performans ile pozitif ilişkilidir (Joiner, 2007). Araştırmalar, Avrupa ve ABD'deki birçok kuruluşun, iş performanslarını iyileştirmek, kendilerini yüksek

performans ve dünya standartlarında standartlara göre ölçmek için iş performanslarını iyileştirmeleri gerektiğini fark ettiklerini göstermektedir (Oakland ve Oakland, 2001).

2.3. Takım Çalışması

Çalışan ekibi örgütsel değişim ve gelişim için önemli bir faktör olarak bilinir. Çalışan ekip çalışmasının, organizasyonel değişimde ve sürekli gelişimde, yenilikçi eylemlerle sonuçlanan önemli bir rol oynadığı kabul edilmektedir (Munro-Faure, Teare ve Scheving, 1998). Aslında, bugünün rekabet gücü yüksek pazarda örgütlerin hayatta kalabilmesi için, yüksek performanslı ve etkili ekipler oluşturmaları gerekiyor (Harvey, Novicevic ve Garrison, 2004). Yüksek performans gösteren organizasyonlar ve takım çalışmasının önemi üzerine yapılan araştırmalar, takım ruhunu yüksek performans gösteren organizasyonlarda önemli bir husus olarak tanımlamaktadır (Heerman, 2003). Örgütsel performanstaki olağanüstü değişimlerin anlam ve ruh takım çalışmasıyla kesiştiği zaman mümkün olduğu düşünülmektedir.

Beer (2003)'e göre, TKY felsefesi, kalite ve sürekli iyileştirme amacıyla çalışanlar arasında ekip çalışmasını ve işbirliğini teşvik eder. Başarılı TKY uygulamasının bir parçası olarak, ekip çalışması ve yüksek çalışanların işbirliği, daha yüksek organizasyonel performansla ilişkili olabilir (Joiner, 2007). Örgütlerdeki çalışan ekip çalışması, ekip işbirliği, çalışanlar arasındaki iletişimi ve etkileşimi vurgulayarak örgütsel performansı artırabilir (Castka ve diğerleri, 2003). Etkin bir takım çalışmasının organizasyonlarda, özellikle bir yemek tesisinde, önemi vurgulanamaz. Etkili ekipler oluşturmanın arkasındaki vizyon, verimliliği ve kaliteyi artırmak için birbirlerini destekleyen ve güçlendiren çalışanlardır.

2.4. Liderlik

Liderlik çalışan memnuniyeti bağlamında önemli bir faktördür ve herhangi bir hizmet veya üretim organizasyonuna uygulanabilir (Bell ve Keys, 1998). 1987'de ABD Kongresi tarafından kurulan Malcom Baldrige Ulusal Kalite Ödülleri'nin (MBNQA) yedi unsuru: liderlik, müşteri memnuniyeti, bilgi ve analiz, ürün ve hizmetler için kalite güvencesi, insan kaynakları yönetimi, kalite sonuçları, stratejik planlamadır (Stevenson, 2002). Araştırmalar liderliğin bir yönetim alt kümesi olduğunu ve liderlik ve yönetimin örgütsel performansı kolaylaştırmak için önemli olduğuna inandığını göstermektedir (Bedeian ve

Hunt 2006). Araştırmalar liderliğin sistem performansının en önemli itici gücü olduğunun altını çizmektedir (Wilson ve Collier, 2000).

2.5. Güven

Günümüzde, çalışan devir hızının yüksek olması, ödöl sistemi eksikliği, çalışma koşullarının yetersiz olması ve örgütlerdeki kötü yönetim tutumu nedeniyle normal karşılanır hale gelmiştir (Elan, 2004). Çalışan memnuniyetinin arttırılmasında güven çok önemli bir rol oynamaktadır. Güven, çalışanlar arasında işbirliğini arttırır, çalışanlar arasındaki çatışmayı azaltır ve çalışanların çalışan memnuniyeti ve sadakatini arttırır (Gill, 2007).

Bir örgüte güvenmek önemli bir değerdir. Güvenin örgütsel performansı önemli ölçüde etkilediği bulunmuştur (Rich, 1997). Araştırmalar, kuruluşların güven, takım çalışması, işbirliği, çalışanlar arasında saygı, kurumsal sonuçları iyileştirmek için yetkilendirme gibi değerleri vurgulamaları gerektiğini göstermektedir.

2.6. Net ve Ortak Amaç

Yüksek performanslı kuruluşların ortak özelliklerinden biri de amaç netliğidir. Yüksek performanslı kuruluşlar, kurum genelinde hem toplu hem de bireysel olarak açık ve ortak bir amaç oluşturmak ve bunu kabul etmek için zaman ve enerji harcarlar. Burada açık ve ortak hedefler, bir kurumdaki değerler, misyon, vizyon ve hedeflere bağlılık derecesini ifade eder. Çalışanlar açık ve ortak bir amaç bağlamında işletmenin geneline yönelik memnuniyet duyduklarında, ilgili bölümlerinde olumlu bir memnuniyet düzeyi göstermeleri daha olasıdır.

Etkili organizasyonlardaki liderler net bir vizyon yaratır. Açık ve ortak hedefler, değerler ve görev, yüksek performanslı bir hizmet organizasyonunun başarısı için çok önemli unsurlardır. Hizmet kuruluşlarında büyük bir rekabet avantajı yaratmanın bir yolu, bir kuruluştaki bireyler arasında paylaşılan bir vizyonu desteklemektir (Sohal, 1994). Araştırmalar, net vizyon ve hedefleri olan kuruluşların, sahip olmayan kuruluşlardan önemli ölçüde daha büyük karlara sahip olduğunu göstermektedir (Zigarmi, 2008). Yüksek performans gösteren kuruluşlardaki liderler, kuruluşların vizyon ve hedeflerini sürekli olarak iletir ve doğrular. Bir kuruluşun amacı örgütsel hizmet kalitesini ve müşteri

memnuniyetini arttırmaksa, kuruluş önce bir kuruluş vizyonu geliştirmede etkili olacaktır (Testa, 1999).

2.7. Performans Yönetimi

Örgütsel performans, yüksek performanslı bir organizasyonda önemli bir unsurdur. Çalışanları yönetmek ve kurumsal performans, bir organizasyonun hayatta kalmasının anahtarıdır (Den Hartog ve Verburg, 2004). Performans yönetimi, bir organizasyonda hesap verebilirlik ve taahhüt oluşturur. Araştırmalar, performans yönetiminin, çalışanın dikkatini bir kurum için neyin önemli olduğuna odaklanmaya, çalışan memnuniyetini arttırmaya ve çalışanın davranışını iyileştirmeye devam etmeye hizalamaya olumlu yönde etki ettiğini göstermektedir (Martinez, 2005). Bourne ve diğerlerine (2002) göre, kurum kültürü performans yönetimini etkiler. Konuşmayı teşvik eden kuruluşlar performans yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanmasına yol açabileceğine inanmaktadır.

Yüksek performans gösteren kuruluşlarda, değerlendirme performansı adil ve eşitlikle yapılır. Örgütsel hedeflere, çalışan performans hedeflerine, departman ve ekip hedeflerine ve iş ve fonksiyonel hedeflere karşı ilerlemeyi değerlendirmek için kullanılan bir süreçtir. Yüksek performans gösteren organizasyonlarda, performans bir organizasyonda her seviyede etkin bir şekilde yönetilir. Performans yönetiminin önemi Deming ve diğerlerinin çalışmalarında belirgindir. Aslında, bugünün rekabetçi pazarı, organizasyon ve işletme düzeyinde mükemmel bir performans yönetimi gerektiriyor. Organizasyonel hedefler, organizasyonun stratejisinde belirtilen ve organizasyonun vizyon ve değerleri ile uyumlu olan hedef tipleridir. Sürekli gelişim stratejileri ve çalışanların katılımını içerir. Burada performans yönetimi, çalışanın hesap verebilirliğini ve başarısını ifade eder. Çalışanlar, performans yönetimi konusunda kuruluştan genel bir memnuniyet duyduklarında, kendi bölümlerinde olumlu bir memnuniyet düzeyi göstermeleri daha olasıdır.

2.8. Değerlendirme ve Geliştirme

Etkin organizasyonlar, organizasyonel, grup ve bireysel seviyelerde eğitim açısından neyin gerekli olduğunu belirler. Çalışan değerlendirmesi, bir işin gelecekteki gereksinimleri ile çalışanın beceri ve bilgi düzeyi arasındaki boşluğu değerlendirerek eğitim ihtiyaçlarını belirlemeyi içerir. Oldukça etkili olan organizasyonlar, neler

olduğuna ve neler olması gerektiğine bakarak boşluğu kapatmaya çalışır ve ardından uygun eğitimi sağlamaya çalışırlar. Burada çalışanların değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, çalışanların organizasyonel hedeflere, kültüre ve organizasyon içindeki değerlere uygun bir şekilde seçilip geliştirilebilmesi anlamına gelir.

Etkin organizasyonlar çalışanlarının gelişimi ve eğitimi üzerinde durur. Aslında, 1990'lı yıllarda, TKY, ISO 9000, kıyaslama ve öz değerlendirme gibi girişimler, çalışanların eğitim ve gelişimine duyulan ihtiyacı artırmıştır (DeToro ve McCabe, 1997). Çalışanlar, çalışan değerlendirmesi ve gelişimi konusunda kuruluştan genel bir memnuniyet duyduğunda, kendi bölümlerinde olumlu bir memnuniyet düzeyi göstermeleri daha olasıdır.

Araştırmalar yüksek performans gösteren kuruluşların işe alma ve seçme süreci söz konusu olduğunda bazı ortak faaliyetler uyguladığını göstermektedir (Oakland ve Oakland, 2001):

- İş tanımları ve iş değerlendirmeleri için standart araç ve uygulamaları kullanarak adaleti uygulamak
- Tüm yöneticileri ve uzmanları görüşme ve diğer işe alma teknikleri konusunda eğitmek
- İş tanımlarını ve yeterliliklerini açıkça belirtmek ve böylece, iş için uygun beceri ve niteliklere sahip kişileri ortaya çıkartmak

2.9. Hizmet Kalitesi

Bir imalat organizasyonunda, ürünlerin kalitesi standartların altına düştüğünde kolayca denetlenebilir. Ancak, enerji dağıtım sektöründekiler gibi hizmet örgütlerinde, bir çalışan hizmet örgütü ile müşteri arasındaki arayüzdür. Bu durumda, üretim ve müşteri hizmetleri eşzamanlı olarak gerçekleştiğinden, yönetim belirli çalışan ve müşteri etkileşimi üzerinde çok az kontrole sahiptir. Enerji dağıtım işletmeleri yönetiminin, kişilerarası iletişim becerileri yüksek olan çalışanları seçmesi önemlidir. Kişilerarası iletişim becerileri gelişmiş bireyleri istihdam etmenin örgütsel performansı arttırdığı gösterilmiştir (Alge vd., 2002). Müşteri ile hizmeti sağlayan kişi arasındaki hizmet ilişkisinin her zaman büyük önemi olduğu gösterilmiştir (Scanlon ve McPhail, 2000). Yöneticiler hizmet organizasyonlarında arzulanan kişilerarası becerileri gösteren çalışanları seçerse, servis kalitesi artabilir (Chait, Carraher ve Buckley, 2000). Bu nedenle, yemek servisi

organizasyonlarının yönetimi, müşteri odaklı ve kaliteli hizmet odaklı davranış sergileyen çalışanların seçilmesinden büyük ölçüde faydalanacaktır (Baydoun, Rose ve Emperado, 2001).

Özetle; çalışan memnuniyeti, birçok işletmede uzun zamandan beri önemli bir başarı unsuru olarak kabul edilmektedir. Bir örgütün rekabet üstünlüğünün, çalışanlarının beceri ve yaratıcılığına bağlı olduğu gösterilmiştir. Araştırmalar, daha anlayışlı hizmet kuruluşlarının sadece kâr ve maliyete değil, aşağıdaki faaliyetler üzerinden çalışan memnuniyetine de odaklandıklarını göstermektedir (Kandampully, 2002):

- Çalışanlarına yatırım yapmak
- Çalışanların performansını her seviyede ödüllendirmek
- Kurum genelinde çalışanları desteklemek

Çalışan memnuniyeti her sektörde olduğu gibi enerji dağıtım sektöründe de önemli bir unsurdur. İşletme yöneticileri için en önemli konulardan biri çalışanların sadakati ve çalışan devir sayısını azaltmaktır. Çalışanlar memnun olmadıklarında performansları zarar görebilir. Çalışanlar en iyi şekilde performans göstermediğinde, bu müşteri memnuniyetini etkileyebilir. Geçmişte yapılan çalışmalar, kuruluşların müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaları gerektiğinde, öncelikle çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamaları gerektiğini göstermektedir (Berry, 1981).

Geçmişte yapılan çalışmalar çalışan memnuniyetini örgütsel ortamlardaki olumlu etkinin bir ölçüsü olarak kullanmıştır (Motowidlo, 1984). Bugünün işgücünde, işçilerin örgütsel yaşamının çeşitli bileşenleriyle ilgili olarak, iyi yönetilmek konusunda bir üne sahip olan kuruluşlarda bile, giderek artan hayal kırıklığına vurgu yapan bir tablo ortaya çıkmaktadır. Memnuniyetsizlik daha yüksek yönetim seviyelerine ulaştığında, verimsizliğin etkileri çoğu zaman kurum genelinde hissedilir ve performansı düşük bir ortam oluşur. Bir kurumun kültürü çalışan memnuniyeti eksikliğinden muzdarip olduğunda, örgütsel rekabet de zarar görür. Büyük ölçüde memnuniyeti sağlanmış bir işgücünün gelecekteki rekabet edebilirliğin kilit bileşeni olacağı kabul edilmektedir (Denton, 1991).

Çalışan memnuniyeti birçok işletmede uzun zamandır başarının önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir. Çalışan memnuniyetini inceleyen çalışmaların büyük bir kısmı, çalışanların, tüm organizasyonel seviyelerde, bir kurumun etkinliğine temel katkı

sağladığı ve nihayetinde başarısından ya da başarısızlığından sorumlu olduğu kavramına dayanır (Naumann, 1993).

2.10. Türkiye’de Çalışan Memnuniyetine İlişkin Araştırmalar

Türkiye’de çalışan memnuniyetine ilişkin bir çok araştırma yapılmış olmasına rağmen, ölçek derlemesi, genişletilmesi veya geliştirilmesine ilişkin çok az çalışma bulunmaktadır.

Yılmaz (2017) tarafından yapılan çalışmada yolcu hizmetlerinde çalışan memnuniyeti konusu incelenmiş ve bir ölçek geliştirilmiştir. Çalışma kapsamında; çalışanların genel memnuniyet algısı, algılanan yönetici memnuniyeti, arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet ile iş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyet perspektifinde incelenmiştir. Erdugan ve diğerleri (2017) çalışmaları kapsamında Kırıkkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesindeki hasta ve çalışanların memnuniyetini incelemişler ve bu araştırmada kendi geliştirdikleri ölçeği test etmişlerdir. 1349 çalışan ve 253 personelden elde edilen verilerin istatistiksel analizleri yapılarak memnuniyet düzeyi ile bu düzeyi etkilediği düşünülen çeşitli değişkenler arasındaki anlamlı ilişkiler belirlenmiştir.

Çalışan memnuniyetinin incelenmesi kapsamında Tanrıverdi, Koçaslan ve Eğriboz (2019) örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığı incelemiş ve bu kavramların birbirleri ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmanın sonuçlarına göre; örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti arasında ilişki saptanmıştır. Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetinin birbiri üzerinde etkili olduğu bulunmuştur.

Kahraman ve Fındıklı (2018) kariyer yönetimi kapsamında uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinin belirlenmesini amaçlamıştır. Elde edilen bulgular çerçevesinde, ankete katılım sağlayan işletmelerin %29,5’inde kariyer yönetimi kapsamında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu işletmelerde verilen eğitimlerin yalnızca oryantasyon ve bazı iş başı eğitimlerinden ibaret olduğu anlaşılmıştır. Diğer araştırma bulguları ise, kariyer yönetimi kapsamında eğitim geliştirme faaliyetlerine yönelik olumlu algının çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Demirbaş (2017) sağlık işletmelerine yönelik gerçekleştirdiği araştırmasında çalışanların sosyodemografik özelliklerinin, örgüt iklimi ve çalışan memnuniyeti üzerine etkisinin

olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmada saha araştırma yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmış ve araştırma 300 sağlık çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda ise örgüt iklimi ile çalışan memnuniyeti arasında orta seviyede anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Bir katılım bankasında gerçekleştirdikleri araştırmalarında Kaya ve Zaim (2017) İslami değerlerin çalışan memnuniyetine etkisini incelemiştir. Analizler neticesinde, saha çalışmasının uygulandığı kurumda İslami değerlerden; hikmet, şecaat, iffet, adalet ve malikül mülkiyet değerlerinin çalışan memnuniyeti açısından anlamsız, hilafet ve inancın ise anlamlı olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır

Egüz (2017), araştırma sektöründe çalışanların memnuniyeti üzerine yaptığı çalışmada araştırma sektöründe çalışan bireylerin memnuniyet seviyelerinin belirlenmesini ve gerekli iyileştirmelerin yapılmasını amaçlamıştır. Çalışma kapsamında demografik değişkenlerin uygulanan ankette elde edilen faktörlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Ünal (2016) hizmet sektöründe çalışan memnuniyeti konusunu ele almış ve şirketler grubuna bağlı kargo şirketi ve kırtasiye mağazalar zinciri üzerine ampirik bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada çalışan memnuniyetinin çeşitli demografik verilere göre ne şekilde değiştiğini incelemiş ve farklılıklar gözlemlediğini raporlamıştır.

Şahin (2015) çalışan memnuniyetinin sağlanmasında etkili olan faktörleri içsel, dışsal ve bireysel olarak değerlendirdiği çalışmada, özellikle içerisinde yönetsel, örgütsel ve finansal unsurları barındıran dışsal faktörlerin çalışanlar üzerindeki memnuniyet algılarını ölçmeyi amaçlamıştır.

YÖK Tez Merkezi üzerinden yapılan “çalışan memnuniyeti” (tez adı) aramasında listelenen 30 tez incelenmiştir. Çalışan memnuniyeti konulu tezler incelendiğinde farklı bir ölçek önerisi çalışmasına rastlanmamış olmakla birlikte çalışan memnuniyetinin incelendiği bir çok araştırmaya rastlanmıştır.

Bu çalışmalar arasında eğitim sektöründe ve sağlık sektöründe hizmet verenlerin memnuniyetlerinin incelendiği tez çalışmalarının fazlalığı göz çarpıcıdır. Bu tezlerin beş tanesi sağlık kurumları, yedi tanesi eğitim kurumlarında yapılan araştırmalardan oluşmaktadır.

Güncel tezler arasından Yılmaz (2018) doktora tezinde Havacılık işletmelerindeki vardiyalı çalışma düzeninde yöneticili ve yöneticisiz ekipler ile cinsiyetin çalışan

memnuniyeti üzerine etkisini konu edinmiştir. Araştırma kapsamında çalışanların memnuniyet algıları vardiyalı ekipler bazında ve cinsiyet faktörüne göre bütüncül bir modelde incelenmiştir. Çalışanların memnuniyet algılarından hareketle havacılık işletmelerinde ekip çalışmasının etkinliğini artırmaya yönelik bir model geliştirilmiş ve cinsiyet faktörüne dayalı bir çalışan istihdamı modeli geliştirilmesi noktasında örgütlerde yeni fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağlanmıştır.

Doğan (2018) yüksek lisans tezinde özel sektörde çalışan bireylerin demografik özelliklerinin, işveren markası bilinirliğini ve çalışanların işyerinden memnuniyeti oranıyla işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi konusunu ele almıştır. Mevcut araştırmalarda kullanılan ölçeklerden yararlanılarak anket çalışması yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, meslek, çalışma yılı, çalışma şekli, kadro durumu, aylık geliri ile hem çalışan memnuniyeti hem de işten ayrılma niyeti üzerine etkisi alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır.

Vatansever (2018) benzer işlerde çalışan beyaz yakalı kadrolu ve taşeron çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörler, memnuniyetleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerdeki farklılıklarını incelemiştir. Taşeron ve kadrolu çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörler arasında farklılıkların olduğu, taşeron çalışanların motivasyon ve memnuniyetlerinin kadrolu çalışanlara göre daha düşük olduğu ve taşeron çalışanların işten ayrılma niyetlerinin kadrolu çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Türkiye’de yapılan çalışan memnuniyeti araştırmalarının incelenmesi neticesinde doğal gaz dağıtım sektöründe çalışan memnuniyetinin incelenmesine ilişkin bir çalışmaya rastlanmamış olup, ölçek derlemesi çalışmalarının da Türkiye’deki araştırmacılar tarafından az sayıda yapıldığı gözlenmiştir. Bu bağlamda, bu çalışmanın Türkiye’de yapılan çalışan memnuniyeti araştırmalarına çeşitlilik kazandıracığı ve konusu bakımından özgün bir perspektif ortaya koyacağı düşünülmektedir.

BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Araştırma Tasarımı

Doğal gaz işletmelerinde çalışan memnuniyetini etkileyen faktörleri ölçmek için nicel yöntem yaklaşımı benimsenmiştir. Araştırma sorusu hakkında daha güçlü bir anlayış

geliştirmek amacıyla, anket uygulaması öncesinde derleme aşamasında uzman görüşleri alınmıştır ve çalışmanın “*Doğal gaz dağıtım şirketlerinde çalışan memnuniyeti hangi düzeydedir?*” sorusuna yanıt araması planlanmıştır. Araştırma sorusunun şekillendirilmesinin ardından konuyla ilgili literatür araştırması yapılmış ve geçmişte yapılan çalışmalarda elde edilen bulgular incelenmiştir. Yapılan literatür taramasından hareketle geçerli ve güvenilir ölçeklerden elde edilen faktörler geniş ve kapsamlı bir ölçek altında derlenmiş ve çalışma bağlamında hipotezler geliştirilmiştir.

3.2. Araştırmanın Amacı

İşletmelerde çalışanların memnuniyeti ve bağlılığı, performansla doğrudan ilgilidir. Çalışan memnuniyet analizleri yoluyla çalışanların kurumla kurdukları ilişkinin onların performanslarına etkisi ve bunu arttırmak için yapılabileceklerin bir yol haritası çıkarılmaktadır. Çalışan Memnuniyeti Analiziyle kurumlar çalışanlarının performansını arttırmak, iş stresini minimuma indirerek iş ve gündelik yaşam arasında denge kurmalarını sağlamak, motivasyonlarını ve dolayısıyla verimlerini arttırmak için önemli bir adım atmış olmaktadır. Yapılan birçok çalışmayla da çalışan memnuniyetinin performansa yol açtığı kanıtlanmıştır. Çalışan memnuniyetini arttırmaya yönelik olarak yapılacak çalışmalar, işletmeler için gereksiz harcamalar olarak düşünülse de uzun vadede çalışanın örgüte bağlılığını arttıracaktır.

Son yıllarda işletmeler çalışanlarını daha fazla memnun edebilmek için onların beklentilerini öğrenmeye ve anlamaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle işletmeler memnuniyet değerlendirmesi amacıyla araştırmalar, anketler, toplantılar, yüz yüze görüşmeler, forumlar, eğitim toplantıları gibi faaliyetler düzenlemektedirler. Bu faaliyetler sonucunda çalışanların memnuniyet seviyeleri belirlenerek, eksik kalan konular üzerine önleyici ve düzeltici tedbirler alınmaktadır. Bu araştırmanın amacı, işletmelerin en değerli kaynağı olan çalışanların genel memnuniyetine etki eden faktörlerin sağlıklı bir şekilde ortaya konmasına imkan sağlayacak kapsamlı geçerli ve güvenilir bir ölçeğin derlenmesi ve çalışanın daha iyi tanınması vasıtasıyla çalışan memnuniyetinin artırılması ve devir oranının azaltılmasına katkı sağlamaktır.

3.3. Araştırmanın Önemi

Araştırmalar, memnuniyet düzeyi yüksek olan çalışanlarda; daha iyi ruh hali, fiziksel sağlık, işle ilgili görevleri daha hızlı öğrenme, iş kazalarının az olması ve daha az şikâyet etme gibi olumlu yönelimler tespit edildiğini ortaya koymaktadır. Aynı zamanda memnun çalışanlar daha işbirlikçi, müşterilere yardımcı, iş arkadaşlarına yardımcı olma gibi toplumsal yönü kuvvetli davranışlar içerisinde olmaktadır (Luthans, 1995, s. 130). Bu bulgular neticesinde çalışan memnuniyetinin sağlanması işletmeler için stratejik bir hedef haline gelmiştir.

Literatürde, çalışan memnuniyeti etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik birçok çalışma yapılmış ve bu çalışmalar kapsamında çeşitli faktörler ortaya konmuştur. Ancak çalışan memnuniyetinin en önemli özelliklerinden biri, dinamik olmasıdır. Başka bir ifade ile çalışanların memnuniyet oranları veya memnuniyetlerinde etkili olan faktörler zaman içerisinde değişim gösterebilir. Yöneticiler bir kez çalışan memnuniyeti sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. Çalışan memnuniyeti hızlı elde edilebildiği gibi, daha hızlı bir şekilde çalışan memnuniyetsizliğine dönüşebilir. Bir işletmede koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt çalışan memnuniyet seviyesinin düşük olmasıdır. Çalışan memnuniyetsizliği, işletmenin bağımsızlık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı işletmenin göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder (Akıncı, 2002). İşletmede çalışanların memnuniyetsizliği; işgücü devir hızının artması, işe devamsızlık, düşük verim, disiplin sorunları ve saldırganlık, çalışma ortamına ve arkadaşlarına yabancılaşma, hırsızlık, grev ve işi yavaşlatma gibi sendikal hakların kullanılması, psikolojik ve psikosomatik rahatsızlıkların artması gibi olumsuz durumlar ortaya çıkardığı çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya çıkarılmıştır (Arslan, 2009; Kaya, 2007). Çalışan memnuniyetsizliği aynı zamanda çalışanın işgücü verimliliğinin ve performansının olumsuz etkilemesinin yanında, işe bağlılığının azalmasına ve işin sabote edilmesine sebep olabilmektedir (Toker, 2007).

Çalışan memnuniyetinin dinamik yapısı, bu konuda yapılan araştırmaların doyuma ulaşmasını engellemektedir. Zaman içerisinde çalışan grubuna dahil olan yeni jenerasyonlar (X ve Y jenerasyonu) ve bu jenerasyonların birbirinden farklı beklenti ve memnuniyet güdüleyicileri de çalışan memnuniyeti kavramının değişiminde önemli rol oynamaktadır.

Bu çalışmanın önemi uygulama alanına katkısı açısından ele alınmalıdır. Literatürde yer alan birçok çalışma mevcut ölçeklerin aynı şekilde uygulanmasını, kısmi olarak değiştirilmesini veya genişletilmesini önermektedir. Bu bağlamda geçerli ve güvenilir ifadelerden hareketle oluşturulan kapsamlı bir ölçeğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışma neticesinde literatürdeki geçerli ve güvenilir ölçeklerden derlenmiş geniş kapsamlı geçerli ve güvenilir bir ölçek sunulması personel devir oranı yüksek sektörlerde memnuniyetin daha sağlıklı ölçümüne imkan sağlayabilir. Tüm sektörlerde yer alan işletmeler çalışmada kullanılan ölçeği uygulayarak çalışan memnuniyetini ölçebilir ve bu konuda verimli iyileştirme politikaları geliştirebilirler.

3.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma kapsamında verilerin toplanması, değerlendirilmesi ve yorumlanması aşamalarında bir takım varsayımlardan hareket edilmiştir;

- Araştırmaya katılan çalışanlar anket sorularında ifade edilmek istenenleri amaçlandığı şekilde anlayarak cevaplandırmıştır.
- Araştırmaya katılan çalışanların ankette vermiş oldukları yanıtlar onların gerçek görüşlerini belirtmektedir.
- Araştırmaya katılan çalışanlar yaptıkları işe veya iş yerine yönelik memnuniyetlerini değerlendirebilecek ölçüde bilgi ve deneyime sahiptir.

3.5. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları

Araştırma kapsamında verilerin toplanması, değerlendirilmesi ve yorumlanmasında dikkate alınması gereken bazı kapsam ve kısıtlar bulunmaktadır;

Uygulama alanı olarak tercih edilen AGDAŞ (Adapazarı Gaz Dağıtım A.Ş.), Sakarya ilinde hizmet vermekte olan bir doğal gaz dağıtım işletmesidir. Bu işletme içerisinde çalışanlar farklı çalışma alanlarında görev yapıyor olabilirler. Araştırma çalışan memnuniyetini departman bazlı değil sektör bazlı değerlendirildiğinden dolayı, elde edilen bulgular departmanlara veya çalışma şekillerine özel yorumlar yapılabilmesi için yeterli değildir.

Araştırma, AGDAŞ çalışanlarından oluşan bir örnekleme gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla araştırmadan elde edilen bulguların sadece bir işletmenin çalışanları ile sınırlı olduğu dikkate alınmalıdır.

3.6. Araştırma Metodolojisi

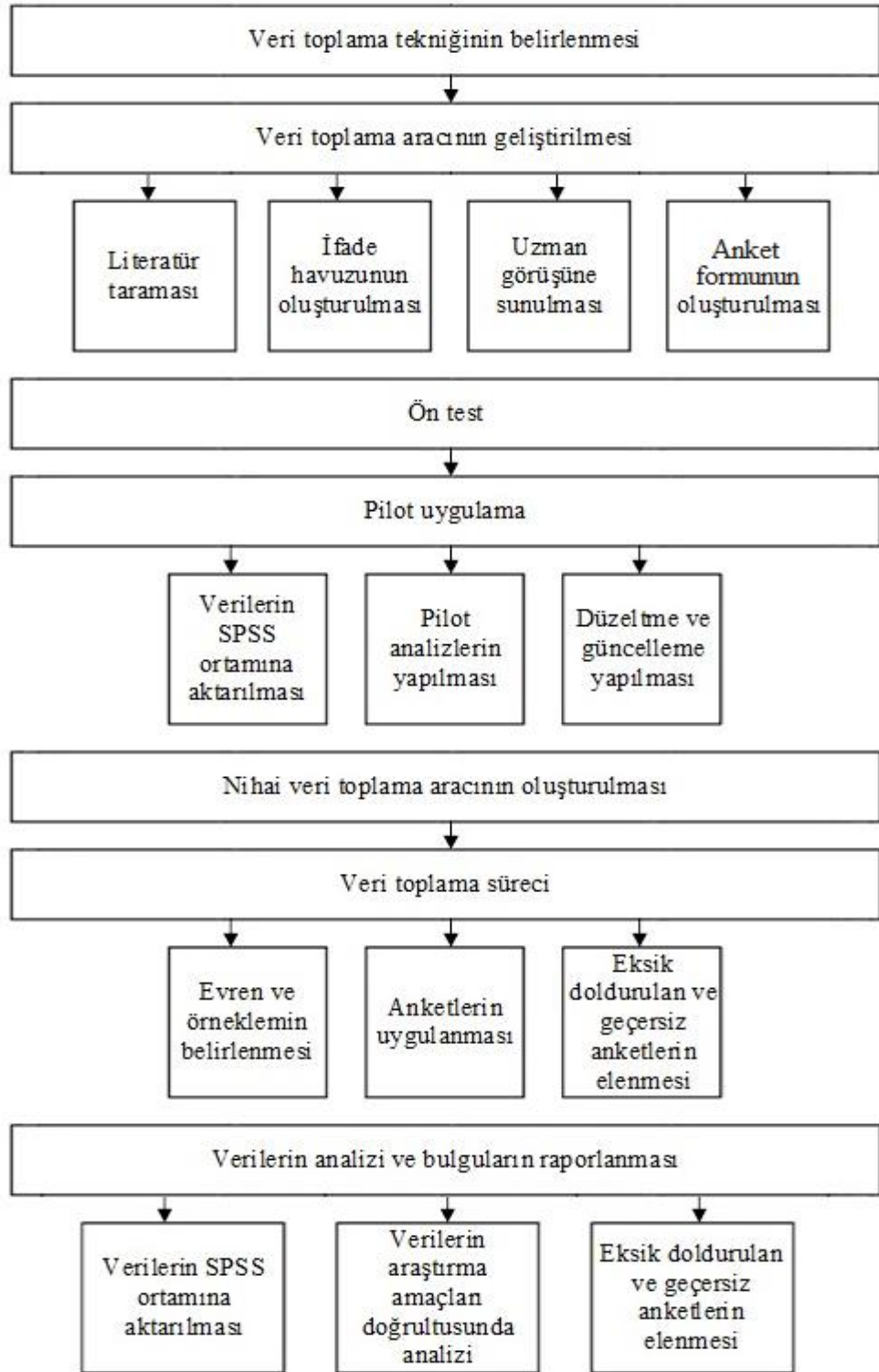
Araştırma konusuyla ilgili olarak literatürde bir takım çalışmalara rastlanmış olsa dahi bu çalışmaların önceki uygulamaları tamamen veya kısmen tekrar ediyor olmaları nedeniyle, çalışan memnuniyetinin dinamik yapısı da göz önünde bulundurularak, çalışan memnuniyetinin incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmüş ve araştırma konusunun nicel yaklaşımla ele alınmasının uygun olacağına karar verilmiştir.

Çalışmanın konu edinilen sektör ve işletme özelinde benzer uygulamalar içeren araştırmalardan farklılaşması bu araştırmayı önemli kılmaktadır. Uygulamalı bir araştırma olan bu çalışmada verilerin toplanması için anket yöntemi kullanılmıştır.

Anket formunda yer alan ifadeler literatürde yer alan geçerli ve güvenilir ölçeklerden derlenmiştir ve geniş kapsamlı bir ölçek çalışma kapsamında denenmiştir.

Anketin son halinin verilmesi öncesinde müşteri memnuniyeti alanında uzman olan akademisyenlerin de görüşleri alınarak ifadeler revize ve rafine edilmiştir. Çalışma kapsamında veri toplamaya yardımcı olan anket formunun oluşumu sürecinde pilot çalışma yapılmış, geri bildirimler ışığında çeşitli revizyonlar yapılarak ankete son hali verilmiştir. Veri toplanmasının ardından SPSS v20 programı kullanılarak yapılan analizlerle ölçeğin geçerliği ve güvenilirliği test edilmiştir.

Çalışmada, Şekil 1’de sunulan akış şeması izlenmiştir. Bu çerçevede ilk olarak, araştırma amaçları doğrultusunda araştırmaya dahil edilmesi planlanan değişkenler belirlenmiş ve hipotezler oluşturulmuştur. Üçüncü aşamada veri toplama tekniğinin belirlenmesinin ardından dördüncü aşama, ölçme aracının geliştirilmesini kapsamaktadır. Bu süreçte, literatür taraması yapılarak çalışmada kullanılacak yapılar ve ölçek ifadeleri havuzu oluşturulmuş, bu havuzda yer alan ifadeler uzman paneli, ifade sınıflama, ön test ve pilot uygulama ile elenerek ölçme aracı son haline getirilmiştir. Geliştirilen ölçme aracı seçilen örneklem üzerine uygulanmış, elde edilen anketler incelenerek eksik doldurulan ve geçersiz anketler belirlenerek araştırma dışında bırakılmıştır. Son aşamada ise toplanan nicel veriler SPSS 20 (Statistical Packages for Social Sciences) ortamına aktarılmış, araştırma amaçları doğrultusunda verilerin analizi yapılmış ve bulgular raporlanmıştır. Bu bölümde, araştırmadaki süreçler detaylı olarak anlatılmaktadır.



Şekil 1: Araştırma Sürecinde İzlenen Adımlar

3.7. Araştırma Evreni ve Örneklem

Çalışmanın geniş bir örneklem üzerinde uygulanmak istenmesi, katılımcılara erişimin kolay olması gerekliliğini ön plana çıkarmıştır. Katılımcılara kolayca ulaşılabilmesi ve veri toplama aşamasının bizzat araştırmacının kontrolünde yürütülmesi amacıyla araştırma, araştırmacının da bir çalışanı olduğu AGDAŞ doğal gaz dağıtım işletmesinde gerçekleştirilmiştir.

Belirlenen hedef evren için bir çerçeve temin edilmesinin zor olması, evren hacminin genişliği ve maliyet gibi unsurlar dikkate alınarak, zaman ve para tasarrufu açısından yararlı olacağı düşünülen (Altunışık vd, 2005; Özmen, 2000) kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Kolayda örnekleme yönteminde, örnek sayısı ve örnek içinde yer alan elemanlar istatistiksel olarak tesadüfi olmayan yollarla belirlenir (Altunışık vd., 2005).

Bu araştırma kapsamında gerçekleştirilen faktör analizi, büyük örneklem gerektiren bir yöntem olarak bilinmektedir. Diğer tüm istatistiksel yöntemlerde olduğu gibi faktör analizinde de büyük örneklemelerden toplanan veriler, küçük örneklemelere göre daha az örneklem hatası taşımakta ve değişkenler arası ilişkilerin daha anlamlı çıkma olasılığı bulunmaktadır (Kline, 1998). Ancak, bu noktada büyüklüğün tanımını yapmak oldukça zor olmaktadır. Comrey ve Lee (1992) ve Tabachnick ve Fidell (2001) örneklem büyüklüğüyle ilgili olarak 50 örnekleme çok zayıf, 100 örnekleme zayıf, 200'ü yeterli, 300'ü iyi, 500'ü çok iyi 1000 ve üzerini ise mükemmel olarak değerlendirmektedir.

Örneklem sayısını etkileyen en önemli unsurlardan birisi faktörlerin sayısı, bir başka deyişle karmaşıklığıdır. Faktör sayısı büyüdükçe (karmaşıklığı arttıkça) örneklemin de büyümesi gerekmektedir. Faktör analizi literatüründe, kesin standartlar olmamakla birlikte, örneklem sayısı ile gözlenen değişken arasında 10:1'lik bir oranın istenen sonuçlara ulaşmak açısından yeterli olacağı, ancak bu oranın 5:1'in altına düşmemesi gerektiği görüşü hakimdir (Hair vd, 1998; Kline, 1998).

Araştırma evreni, çalışmanın yapıldığı zaman dilimi, 2018 yılı, içerisinde AGDAŞ'ta istihdam edilen çalışanlardan meydana gelmektedir. 2018 yılında AGDAŞ'ta toplam 210 çalışan bulunmaktadır. 210 çalışan arasından kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 194 çalışan araştırmaya katılmıştır. Eksik doldurulan ve geçersiz anketler araştırma dışında bırakılmış, örneklem sayısı 187 olarak netleşmiştir.

3.8. Ölçme Aracının Oluşturulması

Çalışan memnuniyetine ilişkin faktörlerin ölçümü için araçlara ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışan memnuniyeti kapsamında değerlendirilen faktörlerin hepsi daha önce farklı modellerde, farklı sektör ve örneklemeler için kullanılmış değişkenlerdir. Bunların ölçümleri için kullanılacak farklı ölçekler bulunmaktadır. Ancak, bu ölçeklerin bazıları sektör veya departman çalışanlarına özel ifadeler içerdiğinden, ölçeklerin bu çalışmada aynen kullanılması mümkün olmamaktadır. Bu nedenle de araştırma kapsamında incelenen faktörlerin ölçümünde kullanılacak ölçeklerin, bu araştırmaya uygun şekilde yeniden düzenlenmesi gerektiğine karar verilmiştir.

Ölçme aracının derlenmesinin ilk aşamasında öncesinde kullanılacak ölçek türüne karar verilmesi önemlidir, çünkü ifadelerin seçilen ölçek türüne uygun şekilde belirtilmesi gerekmektedir (DeVellis, 2003). Çalışmada, sosyal bilimler alanında çok yaygın olarak kişilerin tutumlarını ve eğilimlerini ölçme amaçlı kullanılan (Altunışık vd., 2005) Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu nedenle işe gelirken istekliyimdir örneğinde olduğu gibi ifadeler, katılımcıların katılım düzeylerini belirtebilecekleri şekilde ve birinci tekil şahıs ağzından yazılmıştır.

Likert tipi ölçeklerde farklı sayıda cevap alternatifi (5, 7, 9 gibi) kullanılabilir. Ancak, cevap alternatiflerinin sayısı arttıkça, katılımcıların alternatifler arasında ayırım yapması da zorlaşmaktadır (DeVellis, 2003). Bu durumun önüne geçmek amacıyla, alanda çok yaygın biçimde kullanılan ve katılımcıların aşına oldukları 5'li ölçek tercih edilmiştir. Katılımcılar, verilen ifadelere ne oranda katıldıklarını ya da katılmadıklarını 5'li Likert Ölçeği üzerinden (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4= Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) değerlendirmişlerdir.

Churchill (1979), ölçme araçlarının geliştirilmesi için ilk adımın, ölçülecek olan değişkenin çerçevesinin belirlenmesi olduğunu belirtmektedir. Bu işlem, değişkeni ölçerken hangi unsurların bu ölçüme dahil edileceğini, hangilerinin ise dışarıda bırakılacağını belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Bu amaçla, pazarlama ile bilgi ve iletişim teknolojileri literatüründe kullanılan benzer değişkenlerin tanımları ve kapsamaları detaylı olarak incelenmiştir. Bu çalışmalardan ve araştırma amaçlarından hareketle, çalışmada kullanılan değişkenlerin tanımları ve kapsamaları bu bölüm içerisinde detaylı olarak aktarılmıştır. Aşağıdaki tabloda, her bir değişkenin tanımı ve kapsadığı unsurlar özet biçimde gösterilmektedir.

Tablo 1: Değişken Tanımları ve Ölçek İfadeleri için Yararlanılan Çalışmalar

Değişken Adı	Tanımı ve Kapsadığı Unsurlar	Ölçek için Yararlanılan Çalışmalar
Genel Memnuniyet	İş yeri memnuniyeti İş memnuniyeti Genel motivasyon	Harter, Schmidt ve Hayes, 2002 Chi ve Gursoy, 2009 Lam vd., 2001 Chen vd., 2006
Gurur	İş yeri ile gurur duyma İş ile gurur duyma İşe katkı ile gurur duyma	Cohen, 2017 Abu-Shamaa vd., 2015
İletişim	İç iletişim Üst yönetimle iletişim Ortak karar alma	Ruck ve Welch, 2012
Kişisel Gelişim ve Kariyer	Mesleki gelişim Bireysel gelişim Yeteneklerin kullanımı	Harter, Schmidt ve Hayes, 2002 Parsons vd., 2003
Takım Ruhu	Kurumsal aidiyet Dayanışma	Chi ve Gursoy, 2009 Konmee vd., 2010
Değişim Yönetimi	Güncele uyum sağlama Yenileşim başarısı	Fernandez vd., 2015 Harkness, 2000
Saygı	Bireysel saygı Mesleki saygı Görüşlere saygı	Harmon vd., 2003
Güvenilirlik	Kuruma güven Yöneticilere güven Güvende hissetme	Cho and Park, 2011 Williams, 2005
Hakkaniyet	Ücret belirlemede adalet Ödüllendirmede adalet Performans değerlendirmede adalet	Konmee vd., 2010 Williams, 2005

Churchill'in (1979) belirlediği ikinci adım, yapı tanımları ve unsurları doğrultusunda, olası ölçek ifadelerinin yazılmasıdır. Olası ölçek ifadeleri, mevcut ölçeklerden yola çıkılarak hazırlanmıştır. İfadelerin yazımı sırasında yararlanılan çalışmalar tablo içerisinde gösterilmektedir. Bu aşamada mümkün olduğunca çok sayıda ifadenin havuza dahil edilmesine çalışılmıştır (Churchill, 1995; De Vellis, 2003).

Kapsam geçerliliği, değişkeni oluşturan ölçek ifadelerinin, ele alınan değişkenin tanımlanmış tüm unsurlarını kapsayıp kapsamadığına odaklanmaktadır (Churchill, 1995). Bir başka deyişle, kullanılan ölçek ifadelerinin tam anlamıyla değişkeni temsil edip etmediğine yönelik bir geçerliliktir. Straub, Boudreau ve Gefen (2004), içerik geçerliliğini sağlamanın öncelikle dikkatli bir literatür taraması gerektirdiğini, sonrasında ise uzman panellerinden ya da jürilerden yararlanılabileceğini belirtmektedir. De Vellis (2003) de ölçek derleme sürecinde uzman görüşlerinin, uygun ifadelerin seçimi açısından oldukça yararlı bir yöntem olduğundan bahsetmektedir.

Çalışmada ele alınan değişkenlerin kapsadıkları unsurların belirlenmesi ve ölçek ifadelerinin yazılmasında, daha önce yapılmış olan çalışmalardan yararlanılmıştır. Hazırlanan bu ölçek ifadelerinin değişkenlere uygunluklarının, anlamlılıklarının ve anlaşılabilirliklerinin değerlendirilmesi amacıyla uzmanlara danışılmıştır.

Uzmanlara incelemeleri için değişken tanımları, değişkenlerin kapsadıkları unsurlar ve ölçek ifadeleri verilmiştir. Her bir ifade, De Vellis'in (2003) de önerdiği şekilde, ilgili değişkene ve unsura uygunluk, anlaşılabilirlik ve açıklık açısından değerlendirilmiştir. Bu süreçte ilgili değişkeni tam olarak yansıtmayan, farklı bir değişkenle ilişkili görülen, anlaşılması zor veya açık olmayan ve birbiriyle çok yakın anlam taşıyan ifadeler belirlenmiştir. Uzman yorumları ve görüşleri doğrultusunda, farklı değişkenlerle ilişkili olabileceği düşünölen, anlaşılması zor ve açık olmayan ifadelerde değişiklik ve düzeltmeler yapılmıştır. Görünüş ve içerik geçerliliği çalışmalarının da yapılmasının ardından ön test yapılması amacıyla soru formu hazırlanmıştır.

Ön test ile hem soru formunun hem de formun uygulama sürecinin gerçek koşullarda test edilmesi mümkün olmaktadır (Churchill, 1995). Bu aşamada, soru formunun genel görünümü ile birlikte ölçek ifadelerinin anlaşılabilirliği, cevaplama kolaylığı-zorluğu, cevaplama süresi de değerlendirilmektedir. Hazırlanan soru formu temel olarak üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde bir ön tanıtım yazısı yer almaktadır. Ön tanıtım yazısı, Czaja ve Blair'in (1996) önerdiği şekilde araştırmanın konusunu, kim tarafından gerçekleştirildiğini, sonuçların nasıl kullanılacağını ve katılımcıdan yapması istenenleri kapsayacak şekilde düzenlenmiştir.

Soru formunun ikinci bölümünde, katılımcıların demografik bilgilerine yönelik sorular yer almaktadır. Bu bölümdeki sorular sınıflandırma amaçlı yöneltilmiştir. Üçüncü bölümde ise, değişkenleri ölçmek üzere hazırlanan ölçek ifadeleri yer almaktadır. Yine Czaja ve Blair'in (1996) önerdiği şekilde, bu bölümde ölçek ifadelerinin cevaplanmasına yönelik kısa açıklamalara yer verilmiştir.

Soru formunun fiziksel özellikleri de cevaplanma sürecinde etkili olabilmektedir (Churchill, 1995). Her ne kadar kısa soru formlarının hem cevaplanması hem de uygulanması daha kolay olsa da ifade sayısının çokluğu, tanıtım metni kullanımı gibi unsurlar nedeniyle soru formunun kısaltılması mümkün olmamıştır. Diğer taraftan, soru formunun önerilen 6-8 sayfa sınırı (Czaja ve Blair, 1996) içinde kalmasına özen gösterilmiştir. Katılımcıların kodlama hatalarının önüne geçebilmek amacıyla, farklı renk kullanımlarından yararlanılmıştır. Kullanılan yazım karakteri, tablo ve diğer görünüm özelliklerinin düzenlenmesinde de alanda çalışan akademisyenlerin görüşleri alınmış ve soru formu son haline getirilmiştir.

Soru formunun ön testi kapsamında katılımcılara araştırma ile ilgili kısa bir bilgi verildikten sonra, soru formunu doldurmaları istenmiştir. Soru formu içinde anlayamadıkları veya yeterince açık olmayan ifadeleri işaretlemeleri ve bunun dışında form ile ilgili görüşleri varsa ayrıca not almaları istenmiştir.

Soru formunun doldurulması 7-10 dakika sürmektedir. Genel itibariyle soru formunun görünümü ile ilişkili bir yorum yapılmamıştır. Katılımcılarla, yeterince açık olmadığını düşündükleri ifadeler hakkında görüşülmüş ve bu ifadelerde gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Ayrıca, katılımcıların ortalama değer verdikleri ifadelerde de sorun olabileceği düşüncesiyle bu sorular da tekrardan değerlendirilmiştir. Sorun görülen ifadelerde gerekli düzeltmelerin yapılması sonrasında soru formu pilot çalışmaya hazır hale getirilmiştir.

Pilot uygulama, soru formunun araştırma evreninden seçilecek gerçek bir örnekleme uygulanacağı ve ölçme aracının istatistiksel analizlerden de yararlanılarak nihai haline getirileceği aşamadır. Pilot uygulama, AGDAŞ çalışanlarıyla, 23 Haziran 2018 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Örneklem seçiminde pilot çalışmalarda, anketlerin ön testinin yapılmasında ve grup tartışmaları için kullanılabilen (Özmen, 2000), kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Pilot uygulama kapsamında 67 çalışana ulaşılmıştır.

Pilot çalışma sonrasında veriler SPSS ortamına girilerek ifadelere katılım düzeyi dağılımı değerlendirilmiş ve çalışanların farklı değişkenlere yönelik ifadeleri aynı doğrultuda (tüm ifadeler tek faktöre yüklenecek şekilde) doldurup doldurmadıkları analiz edilmiştir. Pilot uygulama esnasında çalışanların değerlendirilmesine sunan toplam 62 ifade istatistiksel analiz neticeleri ve uzman görüşleri de alınarak rafine edilmiş ve 19 ifade kapsam dışında bırakılmıştır, anlaşılmadığı belirtilen bir ifade, çalışanlar ile mutabakata varıldığı üzere yeniden düzenlemiş ve soru formu nihai şekline getirilmiştir.

3.9. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, bilgi alınacak kişilerin doğrudan doğruya okuyup cevaplandıracakları bir soru listesinin hazırlanması şeklinde yapılan gözlemdir (Seyidoğlu, 1995). Diğer bir tanımla anket ferдин veya grubun kendi hakkında bilgi vermesi şeklindedir. Bilgi toplama aracı önceden belirlenen soru cetvelleriyle yapılır (Baloğlu, 1997).

Literatür taraması ve uzman görüşleri doğrultusunda oluşturulan ve pilot uygulama ile güvenilirliği test edilen anket formu, örneklem sayısı kadar çoğaltılmış ve sahada uygulanmaya hazır hale getirilmiştir.

Bu çerçevede her çalışana bir soru formu verilmiş ve araştırmacı uygulama alanından ayrılmadan önce dağıtılan tüm soru formları toplanmıştır. Katılımcıların talep etmesi durumunda gerekli açıklamaların yapılabilmesi adına anketler yüz yüze uygulanmıştır. Anketler 24 Eylül 2018 tarihinde uygulanmaya başlanmış olup, 28 Eylül 2018 tarihinde uygulama aşaması sona ermiştir. Uygulama aşaması tamamlandıktan sonra, anketler içerisinden hiç doldurulmayanlar ya da eksik doldurulmuş olanlar ayıklanmış ve geçersiz anket sayısı belirlenmiştir. Bu kapsamda toplam 7 anket geçersiz olarak kabul edilmiş ve araştırma dışında bırakılmıştır.

Veri analizi bağlamında, betimsel ve kestirimsel istatistik olmak üzere iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Betimsel istatistik, bir değişkene ilişkin sayısal değerlerin toplanması, betimlenmesi ve sunulmasıyla ilgili olup, bir grubun özelliklerini betimlemek amacıyla kullanılan frekans, yüzde, merkezi eğilim ölçüleri ve korelasyon katsayısı gibi teknikleri içermektedir (Büyüköztürk, 2002). Kestirimsel istatistik ise, araştırma hipotezi veya istatistiksel hipotezlerin sınanmasıyla, değişkenler arasında bir ilişki ya da istatistikler arasında bir farkın olup olmadığının test edilmesiyle ilgilenmektedir (Balcı, 2001). Örneklemden hesaplanan istatistiklere dayalı olarak evren değerlerine ilişkin doğru kestirimler yapılmasını sağlayan yöntem ve teknikler kestirimsel istatistik olarak ifade edilmektedir. Kestirimsel istatistik, örneklem üzerinde yapılan çalışmalarda, araştırmacının evren hakkında ne biliyorum sorusunu cevaplamak amacıyla topladığı verilerin analizinde kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2002)

Araştırma kapsamında elde edilen nicel verilerin analizinde betimsel ve kestirimsel istatistik yöntemlerinden yararlanılmıştır. Betimsel istatistik yöntem ve teknikleri kapsamında, demografik bilgilere ilişkin veriler sıklık ve yüzde olarak gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların genel özelliklerinin görülebilmesi için Frekans tabloları ve Çapraz tablolardan faydalanılmıştır. Bazı değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak için Ki-Kare testi uygulanmıştır.

Diğer yandan, kestirimsel istatistik yöntem ve tekniklerinin kullanılacağı değişkenlere ait verilerin analizine geçilmeden önce, Kolmogorov-Smirnov testi ile değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmış ve bu doğrultuda parametrik ya da parametrik

olmayan analiz yöntemlerinden hangisinin kullanılacağına karar verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin boyutlarını ortaya koyabilmek, ilgili ölçeklerin örneklem tarafından nasıl algılandığını belirleyebilmek adına, temel bileşenler yöntemi ve varimax rotasyonu kullanılarak, açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve Cronbach alfa değeri ile faktörlerin güvenilirliği test edilmiştir. Her bir faktör için iki grup farklılığını sorgulamak amacıyla T-Testi, ikiden fazla grubu kıyaslamak için ise Tek Yönlü ANOVA uygulanmıştır. Bu analizde fark bulunduğunda farkın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için Post Hoc'dan faydalanılmış, varyans homojen olduğu durumda Scheffe, heterojen olduğu durumlarda Tamhane yöntemi tercih edilmiştir.

Anket yoluyla elde edilen araştırma verilerinin analizinde SPSS 20 istatistiksel analiz programından faydalanılmıştır. Veri analiz yöntemleri ve istatistiksel sonuçlara ilişkin detaylar dördüncü bölümde tablolar ve ilişkili yorumlar ile aktarılmıştır.

3.10. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında dokuz çalışan memnuniyeti faktörü (genel, gurur, iletişim, kişisel gelişim ve kariyer, takım ruhu, değişim yönetimi, saygı, güvenilirlik, hakkaniyet) ve cinsiyet, çalışma süresi ve çalışma alanı olmak üzere üç demokrafik özellik incelenmektedir. Buna bağlı olarak geliştirilen ana hipotezler aşağıda sunulmuştur ve her biri çalışma kapsamında analiz edilmiştir:

H1: Çalışan memnuniyetine ilişkin faktörler cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2: Çalışan memnuniyetine ilişkin faktörler çalışma alanlarına göre farklılık göstermektedir.

H3: Çalışan memnuniyetine ilişkin faktörler çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

BÖLÜM 4: ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Uygulama aşamasında, üst yönetimin de desteği ile birlikte çalışanların tamamının katılımı desteklenmiş ve çalışanlar hatırlatıcılar yoluyla çalışmaya katılmaya teşvik edilmiştir. Elde edilen verilerin büyük çoğunluğu, firmanın intranetine yerleştirilen online anket üzerinden sağlanmıştır. Araştırmaya dahil edilen anketlerin %75'i elektronik ortamda doldurulmuştur. İtranet veya internet erişimi bulunmayan çalışanlara anketin basılı versiyonu iletilmiş ve gizliliğin sağlanması amacıyla elde dağıtılan anketler kapalı zarf ile teslim alınmış, sonrasında toplu olarak açılmıştır ve verilerin dijital ortama girişi sağlanmıştır. Anket 2018 yılında uygulama yapıldığı esnada işletmede çalışmakta olan tüm çalışanlara ulaştırılmıştır ve anket yoluyla elde edilen verilerin gizliliği garanti edilmiştir. Anket kapsamında tanımlayıcı bir bilgi talep edilmemiştir. Çalışanların tamamı ankete katılmıştır ancak 7 anket eksik/hatalı doldurmadan dolayı geçersiz kabul edilerek araştırma dışında bırakılmıştır. Bu bağlamda katılım oranının %100 olmakla birlikte (n=194) analizlerde cevaplarından faydalanılan katılımcı oranı %96,4 (n=187) olarak kayıt edilmiştir.

4.1. Örneklem İlişkin Genel Veriler

Örneklem ilişkin genel verilerin analizi, 187 katılımcıdan oluşan veri seti üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların demografik değişkenler açısından dağılımları aşağıda verilen tablo içerisinde özetlenmiştir. Katılımcıların %10,2'si (n=19) kadın, %88,8'i (n=168) erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların cinsiyete göre dağılım oranları arasında çok fark olması, sonuçların cinsiyete göre sağlıklı analiz edilmesini engellemektedir.

Tablo 2: Katılımcıların Cinsiyet ve Yaşa Göre Dağılımı

Cinsiyet				Toplam	
Kadın		Erkek		N	%
N	%	N	%		
19	10,2	168	89,8	187	100

Ankette yer alan sorular çalışan memnuniyeti ile alakalı olmakla birlikte, tanımlayıcı sorular arasında çalışma alanına ilişkin detaylara da yer verilmiştir. Buna göre AGDAŞ'ta çalışan kişiler saha veya ofis çalışanı olabilirler.

Katılımcıların çalışma alanlarına göre dağılımı aşağıdaki tabloda özetlenmektedir. Tamamı saha veya ofis çalışanı olan katılımcıların %36,4'ü (n=68) ofis, %63,6'sı (n=119)

saha çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışma alanları bazında katılımcı sayıları da tabloda yer almaktadır.

Tablo 3: Katılımcıların Çalışma Alanlarına Göre Dağılımı

		Sıklık	Oran
Alan	Ofis	68	36,4
	Saha	119	63,6
	Toplam	187	100,0

Katılımcıların AGDAŞ'ta çalışma sürelerine ilişkin veriler incelendiğinde, 2-4 yıldır çalışmakta olanların en fazla olan kesim olduğu göze çarpmaktadır. Çalışanların sadece 13,4'ü 11 yıl veya daha fazla süre AGDAŞ'ta çalıştığını belirtmiştir. Çalışanların büyük çoğunluğu (%70,7) 7 yıl veya daha az süredir AGDAŞ'ta çalışmaktadır.

Tablo 4: Katılımcıların AGDAŞ'ta Çalışma Süresi (yıl)

Çalışma Süresi	Sıklık	Oran	Kümülatif Oran
1 yıl veya daha az	39	20,9	20,9
2-4 yıl	48	25,7	46,6
5-7 yıl	45	24,1	70,7
8-10 yıl	30	16,0	86,7
11 ve üzeri	25	13,4	100,0
Toplam	187	100,0	

Katılımcıların çalışma süresi ve çalışma alanlarına ilişkin veriler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Çalışma süresinin çalışma alanlarına göre dağılımı incelendiğinde saha çalışanlarının büyük çoğunluğunun (%26,1) 5-7 yıldır AGDAŞ'ta çalıştıkları görülmekle beraber, ofis çalışanlarını ise büyük bir bölümü (%32,4) 2-4 yıldır bu iş yerindedir. Bu bulgulardan hareketle ofis çalışanlarının saha çalışanlarına göre daha yeni oldukları sonucuna ulaşılabılır.

Tablo 5: Çalışma Süresinin Çalışma Alanlarına Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Çalışma Alanı				Toplam	
	Ofis		Saha		N	%
	N	%	N	%		
1 yıl veya daha az	12	17,6	27	22,7	39	20,9
2-4 yıl	22	32,4	26	26	48	25,7
5-7 yıl	14	20,6	31	26,1	31	24,1
8-10 yıl	12	17,6	18	15,1	18	16,0
11 ve üzeri	8	11,8	17	14,3	25	13,4
Toplam	68	100	119	100	187	100,0

Değişkenler arası ilişkiler çalışmanın ilerleyen bölümüne Ki-Kare Bağımsızlık Testi başlığı altında detaylı olarak analiz edilmiştir.

4.2. Ölçme Aracının Geçerliliği ve Güvenilirliği

Ölçme aracının test edilmesinin temel amacı, her bir yapının güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı ile ölçüldüğünü garanti altına almaktır. Ölçme araçlarının güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmenin birden fazla yöntemi bulunmaktadır. Özellikle geçerlilik testleri alanında açıklayıcı faktör analizi önemli bir yere sahiptir (Nunnally, 1967).

Açıklayıcı ve doğrulayıcı olmak üzere iki tür faktör analizi yaklaşımı bulunmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlemken; doğrulayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotez ya da kuramın test edilmesi söz konusudur. Açıklayıcı faktör analizi, bir veri toplama aracı olarak ölçeğin yapı geçerliliğini incelemeye sıklıkla kullanılan bir analizdir (Büyüköztürk, 2002). Araştırmacının, ölçme aracının ölçtüğü faktörlerin sayısı hakkında bir bilgisinin olmadığı, belli bir hipotezi sınamak yerine, ölçme aracıyla ölçülen faktörlerin doğası hakkında bir bilgi edinmeye çalıştığı inceleme türleri açıklayıcı faktör analizi olarak tanımlanmaktadır (Tavşancıl, 2006). Bu çalışmada açıklayıcı faktör analizinden faydalanılması uygun görülmüştür.

Faktör analizi 4 temel aşamada gerçekleştirilmektedir. Bunlar veri setinin faktör analizi için uygunluğunun değerlendirilmesi, faktörlerin elde edilmesi, faktörlerin rotasyonu ve faktörlerin isimlendirilmesidir (Kalaycı, 2014). Devam eden bölümlerde bu aşamalar takip edilmiştir.

4.2.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, ölçeğin birbirinden farklı gruplarda ve değişik zamanlarda uygulandığında aynı sonuçları ne derece verebileceğinin ölçüsüdür. Ölçekle ilgili birden fazla uygulama yapıldığında elde edilen sonuçların tutarlılığı, ölçeğin güvenilirliğinin göstergesi olacaktır (Kurtuluş, 2006). Aynı test farklı zamanlarda farklı insanlara uygulandığında benzer sonuçlar elde edilemiyorsa, o zaman çıkan sonuçları yorumlamak ve belli yargılara varmak mümkün olmayacaktır (Altunışık vd., 2005).

Bu durumda amaç, soruya verilecek yanlış cevap ihtimalini ortadan kaldırmak olacaktır. Bu sebeple yapılan araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirliğe çok önem verilmektedir. Güvenirlilik ne kadar artarsa o ölçekle ve testle ilgili elde edilen sonuçlara o kadar güvenilecek demektir; ancak veriler güvenilir olmayan bir ölçekle test edilmişse çıkacak sonuçların bir faydası olmayacaktır. Güvenirlilik geçerliliğe göre daha kolay

ölçülebilmekte ve her araştırmada test edilebilmektedir. Her güvenli ölçüm doğrudan geçerliliği sağlamamaktadır. Her geçerli araştırmanın güvenilir olması beklenebilirken (Churchill, 1995), buna karşılık her güvenilir araştırma geçerliliği garanti etmemektedir (Hair vd., 1998).

Güvenirliliği ölçmede kullanılan birçok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerin bazıları arasında; test-yeniden test, eşdeğer ölçekler yöntemi, ölçeği ikiye ayırma yöntemi, Cronbach Alpha yöntemi bulunmaktadır (Malhotra, 1999). Güvenirlilik analizi yapılırken, yapılan araştırmada alınan puanların elde edildiği Likert gibi ölçeklerin güvenirliliğini ortaya koyan katsayılar hesaplanıp, ölçeği oluşturan sorularla arasındaki ilişkilere yönelik bilgiler elde edilir (Kayış, 2006). Bu araştırmada kullanılan ölçme aracının eşit aralıklı oluşundan dolayı toplamalı ölçeklerde kullanılan güvenirlilik analizi yöntemine başvurulmuştur. Klasik test kuramlarında güvenirlilik kullanılan ölçeğin türüne göre değişkenlik göstermektedir (Şencan, 2005). Bu araştırmada kullanılan ölçek 5'li Likert tipinde olup ölçeğin faktörlerine ilişkin analizler faktör boyutunda tamamlanmıştır. Ölçeğin genel olarak toplam puanına ilişkin herhangi bir çıkarım yapılmamış ve yapılmaması araştırmacı tarafından tavsiye edilmektedir. Çünkü ölçek derleme aşamasında kullanılan ölçek faktörlerinin her biri ayrı bir yapıyı ifade etmektedir. Dolayısıyla analizlerde de faktörlerin toplam yerine ortalama puanları üzerinden gidilecektir. İster bu türdeki çalışmalardaki gibi faktör bazlı analizlerde isterse ölçeğin genel puanına ilişkin yapılacak olan analizlerde olsun ölçeğin güvenirliliği için Cronbach'ın alfa (α) katsayısı kullanılmaktadır (Field, 2009). İç tutarlık katsayısı olarak da adlandırılan bu ölçüm, ölçek içindeki ifadelerin belli bir kavramsal yapıya sahip olması başka bir söylemle ölçek ifadelerinin birbirleriyle ilişkili olarak aynı yapıyı ölçmeleri anlamına da gelmektedir (Nunnally, 1978; Hair vd., 1998). Alfa katsayısı için kabul edilebilir sınırlar konusunda farklı görüşler olduğu görülmektedir. Nunnally (1967) bu oranın ölçeğin kullanım alanına göre değişebileceğini, ancak temel araştırmalar için 0,80'in yeterli bir oran olduğunu belirtmektedir. Diğer taraftan, DeVellis (2003) ise kendi deneyimlerinden yola çıkarak; 0,60'ın altını kabul edilemez, 0,60 ile 0,65 arasını arzulanmayan, 0,65 ile 0,70 arasını asgari düzeyde kabul edilebilir, 0,70 ile 0,80 arasını güvenilir, 0,80 ile 0,90 arasını oldukça iyi olarak değerlendirmektedir. Cronbach'ın Alfa değeri için yazında genel olarak kabul gören minimum alt seviye Robinson, Shaver ve

Wrightsman'a (1991) göre 0,70 iken Hair ve diğerleri (1998) bu değerin 0,60 olarak da alınabileceğini söylemişlerdir.

Tablo 6: Faktörlere Yönelik Güvenilirlik Analizi

Faktör	İfade Sayısı	Cronbach Alfa
Genel	4	,921
Gurur	6	,941
İletişim	6	,920
Kişisel Gelişim ve Kariyer	3	,949
Takım Ruhu	5	,894
Değişim Yönetimi	2	,896
Saygı	7	,929
Güvenilirlik	6	,930
Hakkaniyet	4	,897
TOPLAM MEMNUNİYET*	43	,987

*Analizlerde, Toplam Memnuniyet başlığı altında ankette yer alan ifadelerin tamamı değerlendirilmeye alınmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin, bütün olarak ve uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucu oluşan boyutlara ilişkin güvenilirliği Alfa katsayısı ile ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Yukarıdaki tabloda faktörler bazında Alfa katsayıları görülmektedir. Ölçekteki tüm faktörler Nunnally'nin 0,80 sınırının üzerinde yer almaktadır ve DeVellis'in sınıflandırmasına göre de oldukça iyi olarak değerlendirilebilir.

Alfa katsayılarının yanı sıra ifade-bütün arası korelasyonlara (item-Toplam correlation) ve ifadenin silinmesi halinde güvenilirlik katsayılarına (Cronbach's alfa) da bakılmıştır. İfade ile bütün arasındaki korelasyon her bir ifadenin, ölçeğin bütününe olan katkısını göstermektedir. Bir ifade ile diğer ifadelerin toplamından oluşan bütün arasındaki korelasyon hesaplamasına dayanmaktadır ve bu oranın 0,25'den büyük olması beklenmektedir (Özdamar, 2004). İfadenin silinmesi halinde güvenilirlik katsayısı (Cronbach's alfa) ise, ifade olmadığında ölçeğin güvenilirliğinin olumlu mu yoksa olumsuz yönde mi değişeceğini göstermektedir (Özdamar, 2004). İfade-bütün korelasyonu 0,25'in altında olan ifade bulunmadığından bu aşamada ölçekten ifade çıkartılmamıştır.

4.2.2. Faktör Analizi

Faktör analizinde örneklem sayısının önemli bir rolü vardır. Çünkü analiz sonucunda ortaya çıkacak olan faktörler içerisinde yer alan ifadeler belli sayıda cevaplayıcı tarafından yanıtlanması gerekir. Bu gereklilik çok değişkenli istatistiksel bir yöntem olan

faktör analizinde hem çoklu normallik hem de açıklanan varyans miktarını etkileyen bir durumdur. Diğer tüm istatistiksel yöntemlerde olduğu gibi faktör analizinde de büyük örneklemelerden toplanan veriler, küçük örneklemelere göre daha az örneklem hatası taşımakta ve değişkenler arası ilişkilerin daha anlamlı çıkma olasılığı bulunmaktadır (Kline, 1998).

Faktör analizi literatüründe, kesin standartlar olmamakla birlikte, örneklem sayısı ile gözlenen değişken arasında 10:1'lik bir oranın istenen sonuçlara ulaşmak açısından yeterli olacağı, ancak bu oranın 5:1'in altına düşmemesi gerektiği görüşü hakimdir (Hair vd, 1998; Kline, 1998). Bu çalışmada nihai faktör analizine dahil edilen 43 ifade bulunmaktadır. Bu bağlamda 187 katılımcıdan oluşan örneklem 5:1'lik orana yaklaşmaktadır.

Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla Örneklem Yeterlilik Testi (KMO - Kaiser-Meyer-Olkin) ve değişkenler arasında bir ilişkinin var olup olmadığını belirlemek için Bartlett Küresellik Testi'nden (Bartlett's Test of Sphericity) yararlanılmaktadır. Örneklem büyüklüğünün uygun olarak kabul edilebilmesi için KMO oranının 0,5'in üzerinde olması gerekmektedir. Bu katsayının 1'e yaklaşması her bir değişkenin diğer değişkenler tarafından hatasız olarak tahmin edilebileceği anlamına gelir (Hair vd., 2005). KMO değeri 1'e yaklaştıkça mükemmel, 0,5'in altında ise kabul edilemez olarak değerlendirilmektedir (Kaiser, 1974; Pett vd., 2003; Kalaycı, 2014).

Tablo 7: KMO ve Bartlett Küresellik Testi

KMO Örneklem Yeterlilik Değeri		,964
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	8059,334
	Serbestlik Derecesi (df)	903
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000

Bu çalışmada 187 katılımcıdan oluşan örneklem için yapılan analiz sonucunda Bartlett'in küresellik testinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (8059,334, $p=0.000$) ve KMO testi sonucu (KMO=0.964) örneklemin mükemmel olarak değerlendirilebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Harrington'a (2009) göre çok sayıda değişkenle çalışmak zor olabilir. Faktör analizi, yapı geçerliliği açısından önemli ve gerekli bir aşamadır (Nunnally, 1967). Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıda değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli bir istatistik tekniğidir (Kalaycı, 2014), aynı zamanda bir ölçeğin ifadelerinden hangilerinin, hangi faktörlerle

üst düzeyde ilişkili olduğunu göstermektedir (Balcı, 2001). Faktör denilen nesne, yeni, hipotetik bir değişkenden başka bir şey değildir (Aaker vd., 2004).

Faktörlerin belirlenmesinde kullanılan birçok teknik bulunmaktadır, bunlar arasında en sık kullanılanı, temel bileşenler analizidir (Principal Component Analysis - PCA). Bu yöntemde birinci temel bileşen en çok, diğer bileşenler ise gittikçe azalan miktarlarda toplam varyansa katılırlar. Bu yöntem, tahmin edilen ortak varyansların bire eşit olduğunu varsaymaktadır. PCA başta ortak faktör sayısı ile değişken sayısının eşit olduğunu, bu ortak faktörlerden birkaçının toplam varyansın önemli bir kısmını açıklayacağını ve geriye kalan diğer faktörlerin ise daha az açıklayıcılığı bulunan düşük varyanslarını göstereceği varsaymaktadır (Cengiz ve Kılınç, 2007). Bu aşamada önemli olan nokta elde edilen faktörler arasında korelasyon olmaması, başka bir deyişle ortogonal olmasıdır (Kalaycı, 2014). İfade sayısının 30'u geçtiği veya eş-kökenlilik (communality) değerlerinin, ifadelerin çoğu için, 0,60'ın üzerinde olduğu durumlarda temel bileşenler analizi ile ortak faktör analizinin benzer sonuçlar doğurduğu görülmüştür (Hair vd., 1998). Bu araştırmada, kullanımı ağırlıklı olarak tercih edilen (Nakip, 2003) temel bileşenler analizi kullanılmıştır.

AFA'da üretilebilecek faktör sayısı en fazla değişken sayısı kadar olabilir. Değişken sayısı kadar faktör türetilirse her değişken bir faktörler temsil edilecek demektir ki bu durumda bir şey kazanılmaz. Amaç, değişkenler arasındaki ilişkiyi en yüksek derecede temsil edecek az sayıda faktör elde etmektir (Cengiz ve Kılınç, 2007). Uygun faktör sayısının belirlenmesiyle ilgili çeşitli yöntemler bulunmaktadır (Hair vd., 1998).

Bu yöntemlerden birincisi Kaiser (1970) tarafından ortaya atılan öz değer varyans yöntemidir. Bu yöntemde göre bir faktörün faktör olarak isimlendirilebilmesi için açıkladığı varyansa bakılır. Bu durumda önemli olan husus ise öz değer vektörünün 1'den büyük olmasıdır (Field, 2009; Hair vd., 1998; Kaiser, 1970). Özdeğer vektör değerinin 1'den küçük olma durumunda faktörler dikkate alınmaz. Hair ve diğerleri, (1998) bu yöntemin ideal sonuçları vermesi için ölçek ifadeleri sayısının 20-50 arasında olması gerekliliğinden bahsetmişlerdir. Bütün bu vurgulanan hususlara ek olarak Jolliffe (2002) Kaiser'in öz değer yönteminin çok katı bir kural olduğunu dolayısıyla faktör belirlenmesinde öz değer katsayısını 0,70'ye kadar inmesinin daha uygun olacağını böylece anlamlı faktör sayısının da artmış olacağını belirtmiştir. Field (2009) ise faktör döndürme sonucunda açıklanan ortak varyansın 0,60 olduğu durumlarda eğer örneklem

sayısı 250'den fazla ise Kaiser (1970) belirttiği faktör belirleme tekniğinin kullanılmasının daha uygun olacağını söylemiştir.

Bu yöntemlerden en sık kullanılanı özdeğeri 1'den büyük olan faktörlerin dikkate alınarak diğerlerinin göz ardı edilmesidir. Analiz edilen değişken sayısı 20-50 arasında olduğunda en güvenilir tekniğin özdeğer istatistiği tekniği olduğu belirtilmektedir (Hair vd., 2010). Bu araştırmada en uygun faktör sayısının belirlenmesi için, hem özdeğerlere (eigenvalues) hem de açıklanan varyans oranına bakılmıştır. Özdeğeri 1'in üstünde olan faktörler dikkate alınmış ve bu faktörlerin birikimli varyans miktarının da en az %60 olması şartı aranmıştır (Hair vd., 1998, s. 104).

Analiz neticesinde, 9 faktörün öz değerleri beklendiği üzere 1'den yüksek hesaplanmıştır. Faktörlerin açıklanan varyans değeri hedeflenen değerin üzerinde yer almış ve ölçme aracının söz konusu değişkenleri %81 oranında temsil yeteneğine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılar bazında hesaplanan güvenilirlik ve açıklanan varyans değerlerinden yola çıkarak, belirlenen ifadelerin, söz konusu boyutları temsil etme konusunda yeterli oldukları söylenebilecektir.

Aşağıdaki tabloda faktörlere ait öz değerler ve kümülatif açıklanan varyans değerleri özetlenmiştir.

Tablo 8: Açıklanan Toplam Varyans

Faktörler	Öz Değer	Açıklanan Varyans Oranı	Kümülatif Varyans
1	9,111	21,188	21,188
2	5,514	12,823	34,011
3	4,710	10,953	44,964
4	3,761	8,747	53,711
5	3,612	8,400	62,111
6	3,370	7,837	69,948
7	2,989	6,951	76,899
8	1,072	2,492	79,391
9	1.003	1,635	81,027

Faktör analizinde, ortaya çıkan faktör yüklerinin daha kolay yorumlanabilecek bir yapıya kavuşturulması, bir başka deyişle ortaya çıkan faktör yapısının daha iyi görülebilmesi için döndürme (factor rotation) işleminden yararlanılmaktadır (Nunnally, 1967, s. 321). Faktör analizinde döndürme işlemi eğik ve dik döndürme olmak üzere genelde iki şekilde yapılır. Varimax, Equimax, Quartimax ve Promax yaygın kullanılan dik döndürme yöntemleri iken, yaygın olarak kullanılan eğik döndürme yöntemleri ise; Oblimax, Quartimin, Covarimin, Oblimin ve Binoramin yöntemleridir (Hair vd., 1998). Bazı

araştırmalar faktör döndürme ile ilgili bir takım kurallar belirtmiş olsa da (eğer döndürme işlemleri dik ise tüm faktörler birbirleriyle ilişkisiz olacaktır, dik değilse faktörler birbirleriyle ilişkili olacaktır gibi) gerek bu döndürme işlemini yapan yazılımlar gerek araştırmacılar tarafından en sık kullanılan yöntem Varimax'dır (Hair vd., 1998).

Bu araştırmada kullanılan ölçek faktör bazında toplamalı ancak ölçeğin geneline ilişkin bir toplam puandan bahsedilemeyeceğinden ayrıca bütün faktörlerin her ne kadar kuramsal olarak dolaylı ilişkileri bulunuyormuş gibi gözükse de bazı faktörlerin birbirinden ilişkisiz olması sebebiyle dik döndürme tekniğı kullanılmıştır. Dik döndürme tekniğine ilişkin analizlerin yapılmasında kullanılan Varimax, dikey yöntemler içinde başarısını en iyi şekilde ispatlamış olan yöntemlerden birisi olduğundan dolayı (Hair vd., 1998) bu çalışmada Varimax yöntemi tercih edilmiştir.

Bir ifadenin hangi faktör altında yer alacağına karar verebilmek için, her bir ifadenin faktörlerle olan korelasyonlarını gösteren faktör yüklerinden yararlanılmaktadır. Kline (1999) faktör yük değerlerini ifadelerin faktörlerle olan ilişkisi olarak tanımlamıştır. Bir ifadenin faktör içerisinde almış olduğu faktör yük değerinin karesi kadar o faktörü açıkladığı anlamına da gelmektedir (Kline, 1998; Tabachnick ve Fidell, 2001).

Faktör yüklerinin hangi düzeyde olması gerektiğı yönünde kesin sınırlar olmasa da, 0,45 üzerindeki faktör yükleri yeterli, 0,55 üzerindeki iyi, 0,63 üzerindeki çok iyi ve 0,71 üzerindeki ise mükemmel olarak değerlendirilebilecektir (Moore ve Benbasat, 1991). Diğer taraftan, birden fazla faktörle ilişkisi olan ifadelerin belirlenebilmesi amacıyla, faktör yükleri için anlamlı olan alt sınırın da belirlenmesi gerekmektedir. Genel olarak, faktör yüklerinde dikkate alınması gereken asgari düzeyin 0,30 olduğu görülmektedir (Hair vd., 1998; Nunnally, 1967).

Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde özellikle sosyal bilimlerde yapılmış araştırmalarda faktör yük değerlerinin minimum 0.30 bir başka söylemler varyansın ancak %9'unu açıklaması beklenir (Hair vd., 1998). Ancak araştırmacı bu değeri daha üst bir alt kesme noktasında tutabilir bu durum ise açıklanan varyansı arttıracaktır. Faktör alt kesme noktası örneklem sayısına da bağlıdır. Faktör yük değerlerinin örneklem sayısına göre değişimini gösteren bir takım kaynaklar bulunmaktadır. Örneğin Hair ve diğerleri, (2005) en az 50 kişilik bir örneklem üzerinde yapılacak olan faktör analizinde faktör yükü alt kesme noktasının 0.75, 350 ve daha yukarı bir örneklemde oluşacak olan veri setine yapılacak faktör analizinde ise alt kesme noktasının ise 0.35 olabileceğini belirtmişlerdir.

Bu araştırmada ise açıklanan varyansın %80'in üzerinde olmasının amaçlanması nedeniyle faktör alt kesme noktası 0.50 olarak belirlenmiştir.

İfadelerin tek bir faktörde yüksek yük değerine, diğer faktörlerde ise düşük yük değerlerine sahip olması durumunda yük değerleri arasında ne kadarlık bir farkın ihmal edilebileceği tartışılan bir noktadır. Bir ifadenin faktörlerdeki en yüksek yük değeri ile bu değerden sonra en yüksek olan yük değeri arasındaki farkın olabildiğince yüksek olması beklenmektedir. Genellikle yüksek iki yük değeri arasındaki farkın en az 0,10 olması gerektiği belirtilmektedir. Çok faktörlü bir yapıda, birden çok faktörde yüksek yük değeri veren ifade, binişik bir ifade olarak tanımlanır ve ölçekten çıkartılır (Büyüköztürk, 2002). Bu nedenle faktör yük değeri 0.50'nin altında olan ve aynı anda birden fazla faktörde eşit sayılabilecek değerlerde faktör yük değerine sahip olan ifadeler analizden çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır. Eğer bir ifade kuramsal olarak ilgili olmayan bir faktör altında yer almışsa yine bu ifade analiz dışı bırakılacaktır.

Analize 43 ifade ile başlanmıştır. Faktör analizi neticesinde her bir faktörün anlamlı gruplar altında ve kesme değerinin üzerinde bir yük ile yer alması sonucunda ifade eksiltmesine gerek görülmemiş ve analiz 43 ifade ile sonlanmıştır. Faktör analizi 10 iterasyonda tamamlanmıştır.

Analiz sonucunda 43 ölçek ifadesi 9 faktör altında dağılmıştır. İfadelerin faktör yükleri incelendiğinde 0,848 ile 0,501 aralığında yer aldığı görülmektedir.

Tablo 9: Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktörler								
	GE	GU	İLT	KGK	TR	DY	SY	GÜV	HAK
Genel olarak buranın çok iyi bir işyeri olduğunu söyleyebilirim.	,807								
İşe gelirken istekliyimdir.	,768								
Bana verilen işleri şevkle (istekle) yapıyorum.	,754								
Burada uzun bir süre çalışmak istiyorum.	,717								
Tanıdıklarına AGDAŞ'ta çalışmayı tavsiye ederim		,757							
Başkalarına burada çalıştığımı söylemekten gurur duyuyorum.		,724							
Burada birlikte gerçekleştirdiğimiz işlerden gurur duyuyorum.		,697							
Buraya önemli katkılarda bulunabileceğime inanıyorum.		,665							
AGDAŞ toplumsal ve sosyal konularda duyarlıdır.		,628							
AGDAŞ toplum nezdinde itibarlı bir kurumdur.		,615							

İfadeler	Faktörler								
	GE	GU	İLT	KGK	TR	DY	SY	gÜV	HAK
AGDAŞ'ta çalışanların görüş ve önerilerine önem verilir.			,754						
Kurum içinde düzenlenen sosyal faaliyetler etkindir.			,739						
Amirlerime kolayca ulaşabiliyor, onlarla rahatça konuşulabiliyorum.			,689						
Önemli konular ve değişiklikler hakkında düzenli olarak bilgilendiriliyorum.			,602						
İhtiyaç duyulan bilgilere kolaylıkla erişebiliyorum.			,601						
İşyerimizdeki iletişim araçları etkilidir (Gazetemavi, mail sistemi, sms,..)			,577						
Mesleki açıdan ilerlememi sağlayacak eğitim ve gelişim olanakları sağlanıyor.				,744					
Bireysel gelişimime katkı sağlayacak eğitim olanakları mevcuttur.				,685					
Burada işle ilgili yeteneklerimi en iyi şekilde değerlendirme fırsatı sunuluyor.				,598					
Kendimi AGDAŞ Ailesinin bir ferdi olarak görüyorum.					,743				
Burada bölümler/birimler arası iş yapmak zor değildir.					,628				
Bölümümüzde/birimimizde dayanışma vardır.					,588				
Çalışanlar birbirleriyle deneyimlerini ve fikirlerini paylaşıyor.					,522				
Burada çalışanlar birbirlerini önemsemektedir.					,501				
AGDAŞ değişim ve gelişmelere uyum sağlar.						,760			
Yapılan değişiklikler kuruma fayda sağlar.						,618			
İşimi iyi yapabilmem için gerekli kaynaklar ve donanım bana sağlanır.							,667		
Sosyal olanak(Sosyal kulüpler, indirim anlaşmaları vs.) ve yan haklarımız bulunmaktadır.							,608		
İşyerimiz fiziksel olarak güvenli ve konforlu bir yerdir.							,606		
Burada bana pozisyonuma bakılmaksızın işyerinin bir parçası olarak davranılıyor.							,581		
İşyerine yeni katılan bir çalışan burada hoş karşılanıyor.							,512		
Beni ilgilendiren konularda fikrim alınır.							,511		

İfadeler	Faktörler								
	GE	GU	İLT	KGK	TR	DY	SY	GÜV	HAK
İş ve özel hayatımı dengede tutabilmek için destek görüyorum.							,501		
Çalışanların yaşına, cinsiyetine, etnik kökenine ve fiziksel özelliklerine bakılmaksızın adil davranılıyor.								,652	
Bir şikayette bulunursam bunun adilce değerlendirileceğinden eminim.								,612	
Duygusal ve psikolojik olarak sağlıklı bir iş ortamımız var.								,611	
Yöneticilerin iş ile ilgili uygulamaları dürüsttür ve ahlak kurallarına uygundur.								,599	
Yöneticilerin sadece son çare olarak işten çıkarmayı seçtiklerine inanıyorum.								,584	
Yöneticiler, beklentilerini açık ve net olarak ifade eder.								,504	
Çalışanlara yaptıkları işe uygun ücret ödeniyor.									,574
Başarılı çalışmalar, fikirler, öneriler takdir ediliyor.									,534
Çalışanlar performansına göre değerlendiriliyor.									,531
Başarılı çalışmalar ve çalışanlar üstlerim tarafından fark ediliyor.									,523

(GE: Genel, GU: Gurur, İLT: İletişim, KGK: Kişisel Gelişim ve Kariyer, TR: Takım Ruhu, DY: Değişim Yönetimi, SY: Saygı, GÜV: Güvenilirlik, HAK: Hakkaniyet)

4.2.3. Araştırmada Kullanılan Faktörlere Ait Betimsel İstatistikler

Aşağıdaki tabloda, ölçekte yer alan faktörlere ilişkin ifade sayısı, ortalama, ve standart sapma değerleri görülmektedir. Ölçek en az 2, en fazla 7 ifade içeren 9 faktörden oluşmaktadır. Tüm faktörlere ait ortalama puanlar, ölçeğin derecelendirme orta kesme noktası olan 3,0'dan büyük olmak üzere en düşük 3,58, en yüksek ise 4,41'dir. Bu değerler, katılımcıların Likert ölçek üzerinden verdikleri yanıtların bütün boyutlarda olumlu olduğunun göstergesidir.

Toplam memnuniyet ortalamasının 5 üzerinden 4,17 olması AGDAŞ'ta çalışan memnuniyetinin % 83,4 oranında olduğunu göstermektedir.

Tablo 10: Faktörlere İlişkin Betimsel İstatistikler

	GE	GU	İLT	KGK	TR	DY	SYG	GVN	HAK	TOP MEM*
İfade Sayısı	4	6	6	3	5	2	7	6	4	43
Ortalama	4,41	4,40	4,26	4,07	4,16	4,25	4,21	4,15	3,68	4,17
Std. Sapma	,75	,72	,71	,94	,77	,83	,73	,80	,96	0,72

*TOP MEM: Toplam Memnuniyet

Tüm faktörlerden elde edilen standart sapma değerleri incelendiğinde ise tüm sapmaların 1,00'dan düşük olduğu gözlenmektedir. Başka bir söylemle, faktörlere ait ölçüm puanları ortalama puanlara yakındır.

Katılımcıların, ele alınan faktörler çerçevesinde memnuniyetlerine ilişkin ifadelerle katılım derecelerini ifade eden Likert puanlarının cinsiyet gruplarına göre ortalamaları aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Tablo 11: Cinsiyetlere Göre Faktör Ortalamaları

	Cinsiyet	Sıklık	Ortalama
Genel	Kadın	19	4,59
	Erkek	168	4,39
Gurur	Kadın	19	4,56
	Erkek	168	4,39
İletişim	Kadın	19	4,25
	Erkek	168	4,26
Kişisel Gelişim ve Kariyer	Kadın	19	3,88
	Erkek	168	4,08
Takım Ruhu	Kadın	19	4,03
	Erkek	168	4,19
Değişim Yönetimi	Kadın	19	4,55
	Erkek	168	4,21
Saygı	Kadın	19	4,32
	Erkek	168	4,21
Güvenilirlik	Kadın	19	4,17
	Erkek	168	4,15
Hakkaniyet	Kadın	19	3,71
	Erkek	168	3,57
TOPLAM MEMNUNİYET	Kadın	19	4,23
	Erkek	168	4,16

Ortalamalardan hareketle, kadın ve erkek katılımcıların büyük ölçüde Genel (memnuniyet) faktöründen hareketle memnuniyet hissettikleri yorumu yapılabilir ve cinsiyete göre ortalamalardaki farklılık en fazla Değişim Yönetimi boyutunda göze çarpmaktadır. Öte yandan kadınlar Kişisel Gelişim ve Kariyer ile Takım Ruhu faktörleri haricindeki tüm faktör gruplarında erkeklerden daha yüksek ortalamaya sahiptir. Bu durumdan hareketle kadınların çalışan memnuniyetlerinin daha üst seviyede olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 12: Çalışma Süresine Göre Faktör Ortalamaları

	Çalışma Süresi	Sıklık	Ortalama
Genel	1 yıl veya daha az	39	4,53
	2-4 yıl	47	4,46
	5-7 yıl	44	4,32
	8-10 yıl	30	4,19
	11 ve üzeri	25	4,50
Gurur	1 yıl veya daha az	39	4,56
	2-4 yıl	47	4,43
	5-7 yıl	44	4,32
	8-10 yıl	30	4,18
	11 ve üzeri	25	4,49
İletişim	1 yıl veya daha az	39	4,42
	2-4 yıl	47	4,24
	5-7 yıl	44	4,23
	8-10 yıl	30	4,04
	11 ve üzeri	25	4,37
Kişisel Gelişim ve Kariyer	1 yıl veya daha az	39	4,06
	2-4 yıl	47	4,16
	5-7 yıl	44	4,03
	8-10 yıl	30	3,77
	11 ve üzeri	25	4,29
Takım Ruhu	1 yıl veya daha az	39	4,34
	2-4 yıl	47	4,17
	5-7 yıl	44	4,12
	8-10 yıl	30	3,97
	11 ve üzeri	25	4,23
Değişim Yönetimi	1 yıl veya daha az	39	4,30
	2-4 yıl	47	4,35
	5-7 yıl	44	4,25
	8-10 yıl	30	3,94
	11 ve üzeri	25	4,32
Saygı	1 yıl veya daha az	39	4,31
	2-4 yıl	47	4,19
	5-7 yıl	44	4,20
	8-10 yıl	30	4,09
	11 ve üzeri	25	4,31
Güvenilirlik	1 yıl veya daha az	39	4,27
	2-4 yıl	47	4,20
	5-7 yıl	44	4,09
	8-10 yıl	30	3,98
	11 ve üzeri	25	4,23
Hakkaniyet	1 yıl veya daha az	39	3,81
	2-4 yıl	47	3,65
	5-7 yıl	44	3,58
	8-10 yıl	30	3,06
	11 ve üzeri	25	3,74
TOPLAM MEMNUNİYET	1 yıl veya daha az	39	4,29
	2-4 yıl	47	4,22
	5-7 yıl	44	4,12
	8-10 yıl	30	3,92
	11 ve üzeri	25	4,27

Faktörlerin çalışma sürelerine göre ortalamaları incelendiğinde tüm faktörlerde 8-10 yıl aralığında geçmişe sahip olan katılımcıların ifadelerine katılım derecesi diğer gruplara göre düşük kalmaktadır. Genel olarak tüm gruplar incelendiğinde yüksek bir memnuniyet düzeyi ile işe başlandığı, yıllar içerisinde memnuniyet düzeyinin azaldığı ancak 10. yılın ardından eski seviyeye veya daha üst düzeye ulaştığı görülmektedir.

Faktörler - değişkenler arası ilişkiler çalışmanın ilerleyen bölümlerinde Bağımsız Örneklem T-Testi ve ANOVA başlıkları altında detaylı olarak analiz edilmiştir.

4.3. Normal Dağılıma Uygunluk Testi

Elde edilen faktörlerin çözümlenmesinde kullanılacak analizlerin seçilmesi için verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığının anlaşılması gerekmektedir. Kolmogorov-Smirnov testiyle, bir örneklemden toplanan verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediğini incelemek mümkündür (Altunışık vd., 2005). Gözlem sayısının 29 ve üzerinde olduğu durumlarda Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmaktadır (Karaatlı, 2010). Kolmogorov-Smirnov testinin sonuç değerinin anlamlılık düzeyinin 0,05'ten büyük olması verilerin normal dağılıma uygunluğunu göstermektedir (Karaatlı, 2010). Araştırma örneklemini 187 kişiyi kapsadığı için analizlerden önce ölçeklerden elde edilen puanların normallik dağılımlarının incelenmesinde Kolmogorov-Smirnov (K-S) testinden yararlanılmıştır.

Tablo 13: Faktörlere Yönelik Kolmogorov-Smirnov Testi

Faktör	p
Genel	,000
Gurur	,000
İletişim	,000
Kişisel Gelişim ve Kariyer	,000
Takım Ruhu	,000
Değişim Yönetimi	,000
Saygı	,000
Güvenilirlik	,000
Hakkaniyet	,058
TOPLAM MEMNUNİYET	,005

K-S Testi sonucunda Hakkaniyet dışındaki faktörlerin p değerlerinin 0,05'ten küçük olması, ölçek yardımıyla hesaplanan faktör puanlarının ve ortalamalarının normal dağılım sergilemediğini göstermektedir. Bu nedenle söz konusu değişkenler için parametrik olmayan analiz yöntemlerinden Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testlerinin uygulanması gerekmektedir.

Öte yandan, merkezi limit teoremine göre büyük bir sayıda olan bağımsız ve aynı dağılım gösteren rassal değişkenler (eğer sonlu varyans değerleri bulunuyorsa) yaklaşık olarak normal dağılım (yani Gauss-tipi dağılım ve çan şekilli dağılım) gösterir (Kalaycı, 2014). Bu bağlamda, büyük sayılar kanunu ve merkezi limit teoremine dayanarak örneklem büyüklüğü yeterince yüksek ($n > 30$) olduğundan dolayı (İnal ve Günay, 1993; Johnson ve Wichern, 2002) verilerin normal dağılım gösterdiği varsayılmıştır. Bu bölüm içerisinde parametrik analiz tekniklerinden Bağımsız Örneklem T-Testi, ANOVA ve Korelasyon analizi uygulanmıştır.

4.4. Ki-Kare Testi

Ki-kare testine, araştırmacılar tarafından çeşitli amaçlar doğrultusunda başvurulmaktadır; uyumluluk seviyesi testi, ilişkilerin var olup olmadığının testi ve iki değişkenin birbirinden bağımsız olup olmadıklarının testi bunlardan bazılarıdır. Frekans dağılımları üzerinden hesaplanabilen Ki-kare testi yalnızca ilişkilerin tespitinde değil, değişkenler arasındaki farklılıkların belirlenmesinde de kullanılmaktadır (Altunışık vd., 2005). Bir değişkene ait dağılımın incelenmesi söz konusu olduğunda Tek Örneklem Ki-kare Testi, iki değişkene ait dağılımın incelenmesi durumunda ise Ki-kare Bağımsızlık Testi uygulanmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006).

Analiz, her bir kategoriye ait gözlenen ve beklenen değerler arasındaki farkın karesinin beklenen değere bölünmesiyle bulunan x^2 değerlerinin toplanmasıyla elde edilen toplam x^2 istatistiğinin anlamlılığını test eder. Gözlenen ve beklenen değer arasındaki fark azaldıkça, yani birimlerin kategorilere olan dağılımının uyum düzeyi arttıkça hesaplanan x^2 istatistiğinin anlamlı çıkma ihtimali düşecektir. Bu testin kullanılabilmesi için beklenen değeri beşten küçük olan kategori sayısının, toplam kategori sayısının yüzde 20'sini geçmemesi ve tüm kategorilerde bu değer 1'den büyük olması gerekmektedir. Bu şartın sağlanmadığı durumlarda, mantıklı ise kategoriler arası birleştirme yoluna gidilebilir (Büyüköztürk, 2002).

Ki-Kare testi uygulanması planlanan verilerin çapraz tablolarında Büyüköztürk'ün belirttiği sınırların altında kalan hücre bulunmadığı için kategori birleştirilmesine gerek görülmemiştir.

Tablo 14: Cinsiyetlere Göre Çalışma Süresi Ki-Kare Testi

			Çalışma Süresi					Toplam
			1 yıl veya daha az	2-4 yıl	5-7 yıl	8-10 yıl	11 yıl veya daha fazla	
Cinsiyet	Kadın	N	4	4	4	4	3	19
		% Cinsiyet	21,1	21,1	21,1	21,1	15,8	100
		% Çalışma Süresi	10,3	8,3	8,9	13,3	12,0	10,2
		%Toplam	2,1	2,1	1,6	2,1	2,1	10,2
	Erkek	N	35	44	41	26	22	168
		% Cinsiyet	20,8	26,2	24,4	15,5	13,1	100
		% Çalışma Süresi	89,7	91,7	91,1	86,7	88,0	89,8
		%Toplam	18,7	23,5	21,9	13,9	11,8	89,8
Toplam		N	39	48	45	30	25	187
		% Cinsiyet	20,9	25,7	24,1	16,0	13,4	100
Pearson Chi-Square			$\chi^2=,679$				df=4	p=,954

Araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğu 7 yıl veya daha kısa süredir AGDAŞ'ta çalıştığını beyan etmişlerdir, öte yandan azınlıkta kalan tarafın cinsiyet gruplarıyla ilişkili olup olmadığı Ki-Kare testi ile analiz edilmiştir. Tabloda yer verilen frekanslar üzerinden yorum yapıldığında kadınların çalışma gruplarına neredeyse eşit dağıldıkları öte yandan erkeklerin 2-4 yıl aralığında daha fazla sıklık gösterdiği göze çarpmaktadır. Ancak Ki-Kare testi sonucunda anlamlılık değeri $p>0,05$ olarak hesaplanmıştır ve bu değer çalışma süresi ile cinsiyetin ilişki olmadığına işaret etmektedir.

4.5. Bağımsız Örneklem T-Testi

T-testi sosyal bilimlerin birçok alanında sıklıkla kullanılan testlerden biridir. Bir araştırma içerisinde yer alan grupların karşılaştırılması iki veya ikiden fazla gruba yapılabilir. İki grubun karşılaştırılması durumunda T-Testi veya Mann-Whitney U testi kullanılabilir. Bu testler, iki bağımsız gruptan alınan iki örneğin ortalamalarının karşılaştırılması mantığına dayanmaktadır (Erdoğan, 2003). Tek veya iki grup arasında farkların olup olmadığını tespit etmeye yönelik bir tek değişkenli hipotez testi olan bu analizin (Altunışık vd., 2005) temel varsayımları şu şekilde özetlenebilir:

1. Parametrik test koşulları sağlanmalıdır.
2. Bağımlı değişkene yönelik ölçümlerle elde edilen puanlar, aralık ya da oran ölçeğindedir ve karşılaştırmaya esas iki grup ortalaması aynı değişkene aittir.
3. Bağımlı değişkene ilişkin ölçümlerin dağılımı her iki grupta da normaldir.
4. Ortalama puanları kıyaslanacak örneklem ilişkisizdir (Büyüköztürk, 2002).

Merkezi limit teoremi kapsamında, ön koşullar sağlandığından dolayı faktör puanlarının cinsiyet ve çalışma alanı gruplarına göre farklılık gösterip göstermediği Bağımsız Örneklem T-testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 15: Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T-Testi

	Cinsiyet	Sıklık	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Genel	Kadın	19	4,5921	,35561	1,985	,049
	Erkek	168	4,3904	,78541		
Güven	Kadın	19	4,5877	,44917	1,140	,256
	Erkek	168	4,3873	,74992		
İletişim	Kadın	19	4,2544	,69914	-,081	,936
	Erkek	168	4,2684	,71657		
Kişisel Gelişim ve Kariyer	Kadın	19	3,9298	,94659	-,708	,480
	Erkek	168	4,0918	,94470		
Takım Ruhu	Kadın	19	4,0053	,67038	-,960	,338
	Erkek	168	4,1863	,79024		
Değişim Yönetimi	Kadın	19	4,5556	,59133	1,622	,106
	Erkek	168	4,2202	,85419		
Saygı	Kadın	19	4,3108	,56597	,575	,566
	Erkek	168	4,2081	,75358		
Güvenilirlik	Kadın	19	4,1789	,72079	,110	,913
	Erkek	168	4,1574	,81925		
Hakkaniyet	Kadın	19	3,7105	,94745	,550	,583
	Erkek	168	3,5718	1,05201		
TOPLAM MEMNUNİYET	Kadın	19	4,2327	,56341	,378	,706
	Erkek	168	4,1664	,73986		

Tabloda çalışan memnuniyetine ilişkin faktör ortalamalarının tanımlayıcı istatistikleri ve T-Testi anlamlılık değerleri özetlenmiştir. Analiz neticesinde faktörler arasından sadece Genel faktörünün cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Grup ortalamaları incelendiğinde kadın çalışanların Genel faktöründe yer alan ifadeler katılım düzeylerinin erkek çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile kadın çalışanların genel faktörüne ilişkin memnuniyet düzeyleri erkek çalışanlardan daha fazladır.

Yukarıdaki analiz sonucuna göre cinsiyetlere ilişkin grup ortalamaları Genel faktöründe farklılık göstermektedir. Bu durumda H1 kısmen desteklenmektedir.

H1: Çalışan memnuniyetine ilişkin faktörler cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 16: Çalışma Alanlarına Göre Bağımsız Örneklem T-Testi

	Çalışma Alanı	Sıklık	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Genel	Saha	119	4,3985	,80511	-,297	,767
	Ofis	68	4,4326	,66297		
Güven	Saha	119	4,3936	,75531	-,350	,726
	Ofis	68	4,4324	,67857		
İletişim	Saha	119	4,2741	,72503	-,181	,857
	Ofis	68	4,2544	,69654		
Kişisel Gelişim ve Kariyer	Saha	119	4,1723	,91493	1,860	,034
	Ofis	68	3,9069	,97539		
Takım Ruhu	Saha	119	4,2311	,82308	1,471	,143
	Ofis	68	4,0574	,68775		
Değişim Yönetimi	Saha	119	4,2605	,80478	,169	,866
	Ofis	68	4,2388	,89763		
Saygı	Saha	119	4,2333	,75849	,363	,717
	Ofis	68	4,1924	,69909		
Güvenilirlik	Saha	119	4,1789	,72079	,110	,913
	Ofis	68	4,1574	,81925		
Hakkaniyet	Saha	119	3,7105	,94745	,550	,583
	Ofis	68	3,5718	1,05201		
TOPLAM MEMNUNİYET	Saha	119	4,1862	,74860	-,327	,744
	Ofis	68	4,1502	,68043		

Faktör puanlarının çalışma alanlarına göre ayrılan gruplardaki ortalamaları tabloda özetlenmiştir. Genel, Güven, İletişim, Takım Ruhu, Değişim Yönetimi, Saygı, Güvenilirlik ve Hakkaniyet boyutlarında grup ortalamalarına göre farklılık görülmezken ($p>0,05$), Kişisel Gelişim ve Kariyer faktörü çalışma alanına göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Anlamlı farklılık bulunan bu faktörde saha çalışanlarının ifadelerine katılım derecesi ofis çalışanlarına göre daha fazladır, bu da farklılaşmanın ölçekte yer alan ifadelerine daha fazla katılım gösterilmesinden kaynaklandığına işaret etmektedir.

Yukarıdaki analiz sonucuna göre çalışma alanlarına ilişkin grup ortalamaları Kişisel Gelişim ve Kariyer faktöründe farklılık göstermektedir. Bu durumda H2 kısmen desteklenmektedir.

H2: Çalışan memnuniyetine ilişkin faktörler çalışma alanlarına göre farklılık göstermektedir.

4.6. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Varyans analizi iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezi test etmek için kullanılır. Çalışmanın önceki bölümünde de ifade edildiği gibi iki ortalama arasında anlamlı bir fark olup olmadığı test etmek için T-testi de kullanılabilir. Fakat Bağımsız Örneklem T-testi, sadece iki grup arasındaki farklılıkların incelenmesi için uygundur ve uygulamada ikiden fazla grubun çeşitli yönlerden karşılaştırılması gerektiğinde yetersiz kalmaktadır. Bu gibi durumlarda uygun olan test Tek Yönlü

ANOVA (One Way Analysis of Variance) veya Kruskal-Wallis testidir (Altunışık vd., 2005).

Tek Yönlü ANOVA en basit varyans analizidir. İki tane değişken vardır. Bunlardan birisi kategorik özellik gösteren bağımsız değişkendir (cinsiyet, akıllı telefon sahipliği, akıllı telefon kullanım süresi vb.) ve diğeri de metrik özellik gösteren bağımlı değişkendir (faktör, puanı, faktör ortalaması, ifadeler ortalaması vb.). Bağımsız değişken içerisinde iki veya daha fazla grup olabilir. Tek Yönlü ANOVA, bu gruplara göre, bağımlı değişkenlerdeki ortalamalar arasında fark olup olmadığını test eder (Kalaycı, 2014)

Verilerin normal dağılım sergilediğinin varsayılmasından dolayı grup ortalamalarının karşılaştırılmasında ANOVA kullanılmıştır.

Çalışanların memnuniyetlerinde etkili olduğu düşünülen faktörlere katılım düzeylerinin çalışma süresine göre ne şekilde farklılık gösterdiğinin ve çalışma süresinin bu faktörler açısından önemli bir belirleyici olup olmadığının ortaya konulması amacıyla çalışma süresi gruplarına göre faktörler ANOVA ile test edilmiştir.

Tablo 17: Çalışma Süresine Göre ANOVA

	Çalışma Süresi	Sıklık	Ortalama	ANOVA p	Levene p
Genel	1 yıl veya daha az	39	4,53	,348	1,108
	2-4 yıl	47	4,46		
	5-7 yıl	44	4,32		
	8-10 yıl	30	4,19		
	11 ve üzeri	25	4,50		
Gurur	1 yıl veya daha az	39	4,56	,275	1,290
	2-4 yıl	47	4,43		
	5-7 yıl	44	4,32		
	8-10 yıl	30	4,18		
	11 ve üzeri	25	4,49		
İletişim	1 yıl veya daha az	39	4,42	,047	,924
	2-4 yıl	47	4,24		
	5-7 yıl	44	4,23		
	8-10 yıl	30	4,04		
	11 ve üzeri	25	4,37		
Kişisel Gelişim ve Kariyer	1 yıl veya daha az	39	4,06	,334	,585
	2-4 yıl	47	4,16		
	5-7 yıl	44	4,03		
	8-10 yıl	30	3,77		
	11 ve üzeri	25	4,29		
Takım Ruhu	1 yıl veya daha az	39	4,34	,330	,699
	2-4 yıl	47	4,17		
	5-7 yıl	44	4,12		
	8-10 yıl	30	3,97		
	11 ve üzeri	25	4,23		
	Çalışma Süresi	Sıklık	Ortalama	ANOVA	Levene

				p	p
Değişim Yönetimi	1 yıl veya daha az	39	4,30	,286	,578
	2-4 yıl	47	4,35		
	5-7 yıl	44	4,25		
	8-10 yıl	30	3,94		
	11 ve üzeri	25	4,32		
Saygı	1 yıl veya daha az	39	4,31	,715	,889
	2-4 yıl	47	4,19		
	5-7 yıl	44	4,20		
	8-10 yıl	30	4,09		
	11 ve üzeri	25	4,31		
Güvenilirlik	1 yıl veya daha az	39	4,27	,578	,395
	2-4 yıl	47	4,20		
	5-7 yıl	44	4,09		
	8-10 yıl	30	3,98		
	11 ve üzeri	25	4,23		
Hakkaniyet	1 yıl veya daha az	39	3,81	,036	,624
	2-4 yıl	47	3,65		
	5-7 yıl	44	3,58		
	8-10 yıl	30	3,06		
	11 ve üzeri	25	3,74		
TOPLAM MEMNUNİYET	1 yıl veya daha az	39	4,29	,226	,606
	2-4 yıl	47	4,22		
	5-7 yıl	44	4,12		
	8-10 yıl	30	3,92		
	11 ve üzeri	25	4,27		

Tabloda, faktör puanlarının çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğinin sınanması neticesinde elde edilen sonuçlar yer almaktadır. Buna göre ANOVA anlam değerinin (p) kabul edilen 0,05’lik anlamlılık değerinden küçük olması durumunda ilgili faktör puanlarında gruplar arası farklılık olduğu, $p > 0,05$ olduğu durumda ise gruplar arası fark bulunmadığı anlaşılmaktadır. Buna göre, çalışanların ifadelerine katılım düzeyi sayılan 9 faktör bazında çalışma süresine göre değişkenlik göstermektedir. Farklılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığının anlaşılması amacıyla Post Hoc sonuçlarından faydalanılmıştır.

Anlamlılık değeri 0,05’ten büyük olan faktörlerde, çalışma süresi gruplarına göre farklılık gözlenmemektedir. Öte yandan İletişim ($p=0,036$) ve Hakkaniyet ($p=0,036$) boyutlarının anlamlılık değeri $p < 0,05$ olduğundan dolayı bu faktörlerde çalışma süresi gruplarına göre farklılık gözlenmektedir. Farklılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığının anlaşılabilmesi için Post Hoc tablosu incelenmelidir. Post Hoc değerlerinin yorumlanabilmesi için grup varyanslarının eşitliği test edilmelidir. Bu eşitliğin test edilmesi için Levene Varyansların Homojenliği Testinden faydalanılmıştır (Coakers, 2005; Landau ve Everitt, 2004). Levene testi sonucunda elde edilen p değerleri 0,05’ten

büyük olduğu için %5 anlamlılık düzeyinde varyansların eşit olduğu anlaşılmaktadır. Varyansların eşit olması nedeniyle gruplar arasındaki ikili karşılaştırmalarda Scheffe testi değerleri yorumlanmıştır.

Tablo 18: Çalışma Süresine Göre İletişim Post Hoc Testi

(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Farkı (I-J)	p
8-10 Yıl	1 yıl veya daha az	-,38081*	,047

Post Hoc testine göre 1 yıl veya daha kısa süredir çalışmakta olanlar ile 8-10 yıldır çalışanların İletişim faktör puanı ortalamaları farklılık arz etmektedir. Ortalama farkı olarak hesaplanan sonuç, faktör puanı ortalamalarını temsil ettiğinden dolayı ifadelere katılım düzeyindeki farklılık şeklinde yorumlanabilir. Ortalama farkı olarak belirtilen değer pozitif işaretli olması 1 yıl veya daha kısa süreli çalışanlara ait İletişim faktör puanlarının 8-10 yıldır çalışanlardan daha fazla olduğunu ifade etmektedir. Buna göre, 1 yıl veya daha kısa süredir çalışanların memnuniyetinde İletişim faktörünün 8-10 yıldır çalışanlara göre daha etkin rol oynadığı söylenebilir.

1 yıl veya daha kısa süredir AGDAŞ'ta çalışmakta olanlar, AGDAŞ'ın iletişim konusunda daha başarılı bir kurum olduğunu düşünmektedir. İletişim faktörü altında yer alan çalışanların görüşlerine önem verilmesi, düzenlenen sosyal faaliyetler, amirlerle iletişim, bilgilendirme ve bilgilere erişim mekanizmalarıyla ilgili ifadeler 1 yıl veya daha kısa süredir çalışanların katılım düzeyi 8-10 yıldır çalışanlara göre daha fazladır ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 19: Çalışma Süresine Göre Hakkaniyet Post Hoc Testi

(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Farkı (I-J)	p
8-10 Yıl	1 yıl veya daha az	-,74808*	,043

Post Hoc testine göre 1 yıl veya daha kısa süredir çalışmakta olanlar ile 8-10 yıldır çalışanların Hakkaniyet faktör puanı ortalamaları farklılık arz etmektedir ve bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Tablodaki verilen göz önünde bulundurulduğunda çalışma süresi 1 yıl veya daha az olanların Hakkaniyet faktörü altında yer alan sorulara katılım düzeylerinin 8-10 yıldır çalışmakta olanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Buna göre 1 yıl veya daha az süredir AGDAŞ'ta çalışmakta olan kişilerin Hakkaniyet boyutu altında yer alan unsurlara ilişkin memnuniyetinin daha üst düzeyde olduğu yorumu yapılabilir.

Yukarıdaki analiz sonucuna göre çalışma alanlarına ilişkin grup ortalamaları İletişim ve Hakkaniyet boyutlarında farklılık göstermektedir. Bu durumda H3 kısmen desteklenmektedir.

H3: Çalışan memnuniyetine ilişkin faktörler çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

4.7. Korelasyon Analizi

Basit korelasyon analizinde iki değişken söz konusudur. Bu değişkenlerin bağımlı-bağımsız değişken olarak tanımlanması hesaplama için önemli değildir. Basit korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini (derecesini- şiddetini ya da gücünü) ve yönünü belirlemek amacı ile yapılır. Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini belirlerken herhangi bir sebep-sonuç ilişkisi kurmaz. Bu nedenle korelasyon katsayısı sadece iki değişkenin doğrusal birlikte değişiminin uygunluk derecesini ifade eder. Hangi değişkenin sebep, hangi değişkenin sonuç olduğunu göstermez (Bülbül, 2001).

Her iki değişkenin de sürekli değişken olması ve değişkenlere ilişkin verilerin normal dağılım izlemesi durumunda değişkenler arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile belirlenir (Ural ve Kılıç, 2006). Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak amacıyla kullanılmaktadır. Değişkenler sürekli bir dağılıma sahipken normal dağılım göstermiyorlarsa, bu durumda Spearman Brown sıra farkları korelasyon katsayısı kullanılır. Değişkenlere ait değerlerin puan yerine sıra değeri olarak verildiği durumlarda da yine sıra farkları korelasyon katsayısı kullanılır (Büyüköztürk, 2002). Merkezi limit teoremine bağlı olarak verilerin normal dağılım gösterdiği varsayıldığından dolayı korelasyon yorumlanırken Pearson korelasyon katsayısından faydalanılmıştır.

Korelasyon katsayısı ise "r" harfiyle ifade edilir ve -1 ile +1 arasında ($-1 < r < +1$) bir değer alır. Burada, değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini, rakamların mutlak büyüklüğü, yönünü ise rakamların işareti (pozitif ya da negatif olması) belirler. Korelasyon katsayısının pozitif olması ($r > 0$), bir değişkene ilişkin verilerin artması durumunda diğerinin de artması veya bir değişkene ilişkin verilerin azalması durumunda diğerinin de azalması anlamına gelir ve değişkenler arasında doğru yönlü bir ilişki vardır şeklinde yorumlanır. Korelasyon katsayısının negatif olması ($r < 0$) ise, bir değişkene ilişkin

verilerin artması durumunda diğerinin azalması veya bir değişkene ilişkin verilerin azalması durumunda diğerinin artması anlamına gelir ve değişkenler arasında ters yönlü bir ilişki vardır şeklinde yorumlanır (Ural ve Kılıç, 2006).

Korelasyon katsayısının 1.00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1.00 olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0.00 olması da ilişkinin olmadığını gösterir (Büyüköztürk, 2002).

İki değişken arasındaki korelasyon katsayısı yorumlanırken; $0,00 < r < 0,25$ çok zayıf bir ilişki, $0,26 < r < 0,49$ zayıf bir ilişki, $0,50 < r < 0,69$ orta derecede ilişki, $0,70 < r < 0,89$ yüksek derecede ilişki ve $0,90 < r < 1,00$ çok yüksek derecede ilişki olduğunu ifade eder (Kalaycı, 2014).

Tablo 20: Faktörler Arası Korelasyon Analizi (Pearson)

		GE	GU	ILT	KGK	TR	DY	SY	GÜV	HAK
GE	Pearson	1	,897**	,788**	,659**	,790**	,708**	,797**	,777**	,601**
	Sig.		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
GU	Pearson	,897**	1	,821**	,702**	,789**	,772**	,847**	,816**	,627**
	Sig.	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
ILT	Pearson	,788**	,821**	1	,719**	,820**	,739**	,850**	,846**	,699**
	Sig.	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
KGK	Pearson	,659**	,702**	,719**	1	,760**	,767**	,778**	,774**	,655**
	Sig.	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
TR	Pearson	,790**	,789**	,820**	,760**	1	,720**	,845**	,850**	,714**
	Sig.	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
DY	Pearson	,708**	,772**	,739**	,767**	,720**	1	,810**	,802**	,669**
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
SY	Pearson	,797**	,847**	,850**	,778**	,845**	,810**	1	,890**	,767**
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
GÜV	Pearson	,777**	,816**	,846**	,774**	,850**	,802**	,890**	1	,764**
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
HAK	Pearson	,601**	,627**	,699**	,655**	,714**	,669**	,767**	,764**	1
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Yukarıdaki tabloya göre, korelasyon analizi neticesinde anlamlılık değerlerinin 0,05'ten küçük olması, faktörlerin tamamı arasında anlamlı bir ilişki olduğuna işaret etmektedir.

Pearson korelasyon katsayıları incelendiğinde ilişkinin yönü ve kuvveti tespit edilebilir. Buna göre tüm faktörler arasında pozitif ilişki olduğu gözlenmektedir, başka bir ifade ile bir faktörde artış olduğunda, diğer faktörlerde de artış yaşanmaktadır, faktörler birbirini zıt yönde etkilememektedir. Bu bağlamda, korelasyon analizi, ölçeğin yapısal geçerliliğinin test edilmesine de imkan sağlamaktadır. Analiz sonuçlarına göre aynı yapının bileşenleri olan faktörler arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiş olması ölçeğin yakınsak geçerliliğini desteklemektedir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde; önce araştırmanın amacı, önemi, yöntemi özetlenmiş daha sonrasında elde edilen ve gerek kendi içerisinde gerekse daha önce tamamlanan araştırmalarla karşılaştırılan bulgulardan çıkarılan sonuçlar, uygulamaya ve yapılacak araştırmalara ilişkin öneriler sunulmuştur.

Çalışanların memnuniyetinin sağlanması, işletmeler için stratejik bir hedef haline gelmiştir. İşletmeler çalışanlarını daha fazla memnun edebilmek için onların beklentilerini öğrenmeye ve anlamaya gayret etmektedir. Bu araştırma kapsamında doğal gaz dağıtım işletmelerinde çalışan memnuniyetinin ne düzeyde olduğu sorusuna cevap aranmıştır. Buradan hareketle, işletmelerin en değerli kaynağı olan çalışanların genel memnuniyetine etki eden faktörlerin sağlıklı bir şekilde ortaya konmasına imkan sağlayacak kapsamlı geçerli ve güvenilir bir ölçek derlenmesi ve çalışan memnuniyet düzeyinin sağlıklı bir şekilde tespit edilmesiyle birlikte çalışanın daha iyi tanınması, çalışan memnuniyetinin artırılması ve devir oranının azaltılmasına katkı sağlanması amaçlanmıştır.

EFQM ve Great Place to Work ödüllerine aday olan ve sonrasında bu ödülleri almaya hak kazanan bir işletme olarak AGDAŞ çalışan memnuniyetinin sağlanmasına ve iyileştirme politikaları geliştirilmesine büyük önem vermektedir. Bu nedenle çalışan memnuniyetinin gerçeğe en yakın şekliyle ölçülmesi, zayıf ve iyileştirmeye açık noktaların tespiti açısından gereklidir. Yıllar içerisinde AGDAŞ'ta bir çok farklı çalışan memnuniyet anketi uygulanmış, anketlerin doğru bulguları ortaya koyma ve açıklama gücünün artırılması adına devamlı iyileştirme ve geliştirmelere ihtiyaç duyulmuştur.

Bu çalışma kapsamında bir doğal gaz dağıtım işletmesi olan AGDAŞ'ta çalışan memnuniyet düzeyi ölçümlenmektedir. Çalışan memnuniyet analizleri yoluyla çalışanların kurumla kurdukları ilişki, memnuniyetlerinde etkili olan faktörler ve faktörlere göre memnuniyet düzeyleri incelenmiştir. Bu araştırma neticesinde incelenen işletmenin çalışanlarının performansını arttırmak, iş stresini minimuma indirerek iş ve gündelik yaşam arasında denge kurmalarını sağlamak, motivasyonlarını ve dolayısıyla verimlerini arttırmak için stratejiler geliştirmelerine imkan sağlayacak önemli bulgular elde edilmiştir.

Araştırma kapsamında, literatürdeki çalışan memnuniyetine ilişkin ölçek çalışmaları incelenmiş ve geniş kapsamlı çalışan memnuniyet ölçeği derlenmiştir. Ölçek bir doğal

gaz dağıtım işletmesi olan AGDAŞ'ta çalışmakta olan 187 katılımcıdan elde edilen verilerle test edilmiş ve yapılan analizler neticesinde geçerli ve güvenilir bir ölçek derlendiği sonucuna varılmıştır. Derlenen ölçeğin araştırılan olguyu %81 açıklama gücü olması, çalışan memnuniyetini gerçeğe yakın şekliyle ortaya koymayı hedefleyen kurum veya araştırmacılar için iyi bir alternatif önerildiğini göstermektedir.

Gelecek çalışmalarda, araştırmacılar bu çalışma kapsamında önerilen ölçeği kendi örneklemelerinde yeniden test edebilir ve geçerlilik ve güvenilirliğini sınavabilirler. Ölçek henüz açıklanmayan yaklaşık %20'lik çalışan memnuniyeti algısına ilişkin daha başarılı sonuçlar üretilmesi amacıyla geliştirilmeye elverişlidir. Bu amaçla yeni boyutlar veya ifadeler eklenerek ölçeğin açıklama gücü artırılabilir ve daha psikometrik özellikleri daha iyi ölçekler derlenebilir.

Araştırmanın çalışan memnuniyet düzeyine ilişkin bulguları ele alındığında, 5'li Likert ölçek üzerinden; çalışan memnuniyet ölçüm aracının alt boyutlarından en düşüğünün 3,58 olması ve toplam memnuniyet ortalamasının 4,17 olması (%83,4), AGDAŞ çalışanlarının memnuniyet düzeyinin yüksek olduğunu göstergesidir.

Çalışan memnuniyeti ölçüm aracının alt boyutları incelendiğinde çalışan memnuniyetinin açıklanmasında en kuvvetli olan Genel faktörünün ardından Gurur faktörünün gelmesi dikkat çekmektedir. Gurur faktörü içerisinde yer alan unsurlar; toplumsal ve sosyal konulara duyarlılık, toplum nezdinde itibar görmesi, AGDAŞ'ın faaliyetlerinden ve orada çalışıyor olmayı gurur ile ifade etmeyi kapsamaktadır. Çalışanların AGDAŞ'ın kendilerine yönelik yaptığı çalışmalardan daha çok, toplum içerisindeki algısını önemsedikleri yorumu yapılabilir. Bu kapsamda toplumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, müşteriye ve topluma değen süreçlerin iyileştirilmesi vb. çalışmalar yapılarak; AGDAŞ'ın toplum tarafından beğenilen ve takdir edilen bir şirket olmasının çalışan memnuniyetini artıracığı söylenebilir.

Kişisel Gelişim ve Kariyer faktörünün memnuniyetinin diğer faktörlere göre daha az olumlu olması dikkat çekmektedir. Bu faktör çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerine uygun eğitim beklentilerini kapsamaktadır. Bağımsız Örneklemeler T-testi uygulanmış ve faktör puanlarının katılımcıların çalışma alanlarına göre değişiklik gösterip göstermediği incelenmiştir. Genel, Güven, İletişim, Takım Ruhu, Değişim Yönetimi, Saygı, Güvenilirlik ve Hakkaniyet boyutlarında grup ortalamalarına göre farklılık görülmezken, Kişisel Gelişim ve Kariyer faktörü çalışma alanına göre farklılaşmaktadır. Saha

çalışanlarının bu faktörlerde yer alan ifadelere katılım derecesi ofis çalışanlarına göre daha fazladır. Kanun koyucu tarafından teknik eğitimlerin zorunlu hale getirilmesinden dolayı, saha çalışanlarının sık eğitim aldığı göz önüne alınırsa, anlamlı fark açıklanabilir. Ofis çalışanlarının memnuniyetin daha düşük olmasından yola çıkarak; AGDAŞ tarafından eğitim ihtiyaç analizi ve eğitim planlama süreçlerinin tamamında bir iyileştirme yapmasının gerekli söz konusu iken önceliğin ofis çalışanlarına ve kişisel gelişim eğitimlerine verilmesi gerektiği söylenebilir.

Katılımcıların ifadelerine katılım düzeyi çalışma süreleri açısından incelendiğinde tüm faktörlerde 8-10 yıl aralığında geçmişe sahip olan katılımcıların ifadelerine katılım derecesi diğer gruplara göre düşük kalmaktadır. Genel olarak tüm gruplar incelendiğinde yüksek bir memnuniyet düzeyi ile işe başladığı, yıllar içerisinde memnuniyet düzeyinin azaldığı ancak 10. yılın ardından eski seviyeye veya daha üst düzeye ulaştığı görülmüştür. Buna göre çalışanlar işe yeni başladıklarında yeni bir ortama gelmenin, yeni bir iş çevresi ve işyerine sahip olmanın heyecanı ve pozitif enerjisi ile kendilerine sunulan imkanları memnun edici bulmakta ve ifadelerine yüksek oranda katılım göstermektedir. Ancak zamanla kişilerin iş ortamına alışmaları ve sunulan imkanların kendilerine artık doğal veya sıradan gelmesiyle birlikte çalışanların memnuniyet düzeyi azalma göstermektedir. 10. yılın ardından ise kurumsal aidiyet faktörünün de güçlü bir şekilde devreye girmesiyle kişiler uzun bir geçmişe sahip oldukları işletmeyi sahiplenmekte ve memnun kalma veya övme davranışına yönelmektedir.

Ayrıca elde edilen bu sonuç çalışan sayısı ile incelendiğinde; 2. Yıldan itibaren çalışanların işten ayrılıklarının memnuniyetin düşmesinden kaynaklandığı söylenebilir. 11. Yıla kadar ayrılmayanların ise uygulamaları kabullenerek memnuniyetlerin hızla arttığı gözlemlenmiştir. AGDAŞ'ın 2. Yıldan itibaren yapılacak çalıştaylar ile çalışanların beklentilerinin alınarak, 2-10 yıl arasından çalışanlara yönelik yapılacak çalışmaların yüksek bir memnuniyet artışı getireceği söylenebilir.

Ayrıca, 1 yıl veya daha kısa süredir çalışmakta olanlar ile 8-10 yıldır çalışanların İletişim faktör puanı ortalamaları farklılık arz etmektedir. Buna göre, 1 yıl veya daha kısa süredir çalışanların memnuniyetinde İletişim faktörünün 8-10 yıldır çalışanlara göre daha etkin rol oynadığı söylenebilir. 1 yıl veya daha kısa süredir AGDAŞ'ta çalışmakta olanlar, AGDAŞ'ın iletişim konusunda daha başarılı bir kurum olduğunu düşünmektedir. İletişim faktörü altında yer alan çalışanların görüşlerine önem verilmesi, düzenlenen sosyal

faaliyetler, amirlerle iletişim, bilgilendirme ve bilgilere erişim mekanizmalarıyla ilgili ifadelerle 1 yıl veya daha kısa süredir çalışanların katılım düzeyi 8-10 yıldır çalışanlara göre daha fazladır ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Bunun nedeni olarak AGDAŞ'ın yeni başlayan çalışanlara uyguladığı ve ortalama 4 ay süren ortalama oryantasyon ve iş başı eğitim programları olduğu düşünülmektedir. Bu programlar sayesinde çalışan iş süreçlerinin kesiştiği tüm birimler ile sık sık iletişim halinde olmaktadır.

AGDAŞ'ın Sakarya şehrinde doğal gaz dağıtım faaliyeti yürüten tek şirket olmasından dolayı, büyük bir çoğunluğu saha da görev alan teknik personellerin, sahip olduğu nitelikleri kullanarak iş değiştirme durumunda il değiştirme gerekliliği ve bunun getireceği zorluklardan dolayı, saha ve ofis çalışanların beklentilerine paralel olarak memnuniyetlerinin farklılık gösterdiği görülmüştür. Saha çalışanlarının çalışan memnuniyeti ölçüm aracı alt boyutlarının büyük çoğunluğunda daha yüksek memnuniyette çıkmasından dolayı ; iş değiştirme zorluklarında kaçınmak için elde ettiği imkanları yetindiği söylenebilir. Yürütülecek tüm iyileştirme çalışmalarında ofis çalışanlarına yönelik faaliyetlerin önceliklendirilmesi memnuniyetin artmasını sağlayabilir.

Genel olarak doğal gaz dağıtım faaliyeti yürüten şirketler de; şirket toplumsal algısının yükseltilmesine yönelik çalışmaların, kişisel gelişim eğitimlerinin, ofis çalışanlarına yönelik zorunlu olmayan mesleki eğitimlerin ve ikinci çalışma yılından itibaren çalışan beklentilerin tespit edilmesinin çalışan memnuniyetini önemli ölçüde artırabileceği söylenebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2004). *Marketing research*. John Wiley & Sons Inc.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Armstrong, M. (1996). *Strategies for human resource management: A total business approach*.

Balcı, A. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Baloğlu, B. (1997). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi*. İstanbul: Der Yayınevi.

Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Pegem A Yayıncılık: Ankara.

Churchill, G. A. (1995). *Marketing Research: Methodological Foundations*. The Dreyden Press.

Coakers, S. J. (2005). *SPSS Version 12.0 for Windows Analysis without Anguish*. Australia: John Wiley & Sons.

Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A First Course in Factor Analysis*. Hillsdale: Erlbaum.

Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction: Advances in research and applications*. Lexington, MA: Lexington Books.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.

- DeVellis, R. F. (2003). *Scale Development: Theory and Applications*. Newbury Park: Sage Publications.
- Denton, D. K. (1991). *Horizontal management: beyond total customer satisfaction*. Lexington books.
- Erdoğan, İ. (2003). *Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı, İstatistiksel Yöntemler, Analiz ve Yorum*. Ankara: Erk Yayınları.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS: Introducing Statistical (3. Baskı)*. Thousand Oaks: Sage.
- Fields, D. L. (2002). *Taking the measure of work: A guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. Sage Publications.
- Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding job satisfaction*. Halsted Press.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis with Readings*. New York: Macmillan.
- Harrington, D. (2009). *Confirmatory factor analysis*. New York: Oxford University Press.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Co.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper and Row
- Huck, S. W. (2008). *Reading statistics and research*. Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- İnal, H. C., & Günay, S. (1993). *Olasılık ve Matematiksel İstatistik*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Johnson, R. A., & Wichern, D. W. (2002). *Applied Multivariate Statistical Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.

- Judge, T. A., & Klinger, R. (2007). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid & R. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (p. 393-413). New York: Guilford Publications.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (6. Baskı)*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karaatlı, M. (2010). *Verilerin düzenlenmesi ve gösterimi. SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayıncılık.
- Kayış, A. (2006). *SPSS Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kurtuluş, K. (2006). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul.
- Landau, S., & Everitt, S. B. (2004). *A Handbook of Statistical Analyses using SPSS*. Florida: CRC Press.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior, international edition. İstanbul, Literatür Yayıncılık*.
- McClelland, D. C. (1961) *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Moorhead, G. and Griffin, R. (1989) *Organizational Behavior*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nel, P.S., van Dyk, P.S., Haasbroek, G.D., Schultz, H.B., Sono, T.J. & Werner, A. (2004). *Human Resource Management. (6 th ed.)*. Cape Town: Oxford.

- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill Inc.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özmen, A. (2000). *Uygulamalı Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Pett, M. A., Lackey, N. R., & Sullivan, J. J. (2003). *Making sense of factor analysis*. Thousand: Sage.
- Robinson, J. P., Shaver, P. R., & Wrightsman, L. S. (1991). *Measures of personality and social psychological attitudes*. San Diego: Academic Press.
- Seyidoğlu, H. (1995). *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı, Geliştirilmiş 6. Baskı*. İstanbul: Güzem Yayınları.
- Stevenson, W. (2002), *Production and Operations Management, (7 ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tosi, H. L.; Rizzo J. R. ve Carroll S. J. (1990), *Managing Organizational Behavior*, Harper& Row Publishers, Second Edition, USA.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve spss ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation (Vol. 54)*. New York: Wiley.
- Walton, M. (1986). *The Deming Management Method* Perigee Books. *New York, NY*.

Sürekli Yayınlar

- Abu-Shamaa, R., Al-Rabayah, W. A., & Khasawneh, R. T. (2015). The Effect of Job Satisfaction and Work Engagement on Organizational Commitment. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 14(4).
- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422.
- Agho, A. O., Mueller, C. W., & Price, J. L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human relations*, 46(8), 1007-1027.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İİ BF Dergisi*, 4, 1-25.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.
- Alge, B. J., Gresham, M. T., Heneman, R. L., Fox, J., & McMasters, R. (2002). Measuring customer service orientation using a measure of interpersonal skills: A preliminary test in a public service organization. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 467-476.
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing science*, 12(2), 125-143.
- Aziri, B. (2011). JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW. *Management Research & Practice*, 3(4).
- Bagozzi, R. P. (1978). Salesforce performance and satisfaction as a function of individual difference, interpersonal, and situational factors. *Journal of Marketing Research*, 15(4), 517-531.

- Baydoun, R., Rose, D., & Emperado, T. (2001). Measuring customer service orientation: An examination of the validity of the customer service profile. *Journal of Business and Psychology, 15*(4), 605-620.
- Bedeian, A. G., & Hunt, J. G. (2006). Academic amnesia and vestigial assumptions of our forefathers. *The leadership quarterly, 17*(2), 190-205.
- Bell, R., & Keys, B. (1998). A conversation with Curt W. Reimann on the background and future of the Baldrige award. *Organizational Dynamics, 26*(4), 51-62.
- Beer, M. (2003). Why total quality management programs do not persist: the role of management quality and implications for leading a TQM transformation. *Decision Sciences, 34*(4), 623-642.
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of retail banking, 3*(1), 33-40.
- Bourne, M., Neely, A., Platts, K., & Mills, J. (2002). The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers. *International journal of operations & production management, 22*(11), 1288-1310.
- Bowen, J. T., & Chen, S. L. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International journal of contemporary hospitality management, 13*(5), 213-217.
- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological bulletin, 52*(5), 396.
- Brief, A. P., & Roberson, L. (1989). Job Attitude Organization: An Exploratory Study 1. *Journal of Applied Social Psychology, 19*(9), 717-727.
- Brown, W. A., & Yoshioka, C. F. (2003). Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. *Nonprofit management and leadership, 14*(1), 5-18.
- Cannon, D. F. (2002). Expanding paradigms in providing internal service. *Managing Service Quality: An International Journal, 12*(2), 87-99.

- Castka, P., Sharp, J. M., & Bamber, C. J. (2003). Assessing teamwork development to improve organizational performance. *Measuring Business Excellence*, 7(4), 29-36.
- Cengiz, D., & Kılınç, B. (2007). Faktör analizi ile 2006 dünya kupasına katılan takımların sıralarının belirlenmesi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 23, 351-370.
- Chait, H. N., Carraher, S. M., & Buckley, M. R. (2000). Measuring service orientation with biodata. *Journal of Managerial Issues*, 109-120.
- Chen, S. H., Yang, C. C., Shiau, J. Y., & Wang, H. H. (2006). The development of an employee satisfaction model for higher education. *the TQM Magazine*, 18(5), 484-500.
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245-253.
- Cho, Y. J., & Park, H. (2011). Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment. *Public Management Review*, 13(4), 551-573.
- Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Czaja, R., & Blair, J. (1996). *Designing Surveys: A Guide to Decisions and Procedures*. Pine Forge Press.
- Dai, D. Y., Moon, S. M., & Feldhusen, J. F. (1998). Achievement motivation and gifted students: A social cognitive perspective. *Educational Psychologist*, 33(2-3), 45-63.
- Demirbaş, Z. (2017). *Sağlık işletmelerinde örgüt iklimi ve çalışan memnuniyeti ilişkisi üzerine bir araştırma* (Master's thesis, İstanbul Ticaret Üniversitesi).

- Den Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78.
- DeToro, I., & McCabe, T. (1997). How to stay flexible and elude fads. *Quality Progress*, 30(3), 55.
- Egüz, B. (2017). Araştırma sektöründe çalışan memnuniyeti üzerine bir çalışma. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11(1), 39-62.
- Elan, E. (2004). Allowing employees to retain respect will keep your establishment fully staffed. *Nation's Restaurant News*, 38(31), 16-16.
- Erdugan, F., Yörübulut, S., Şahin, E., & Öncel, S. Y. (2017). Kırıkkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Hasta Ve Çalışan Memnuniyeti-Patient And Employee Satisfaction In Kırıkkale University Medical Faculty Hospital. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(18), 165-177.
- Fernandez, S., Resh, W. G., Moldogaziev, T., & Oberfield, Z. W. (2015). Assessing the past and promise of the Federal Employee Viewpoint Survey for public management research: A research synthesis. *Public Administration Review*, 75(3), 382-394.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human performance*, 10(2), 153-170.
- Gill, A. S., & Mathur, N. (2007). Improving employee dedication and pro-social behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(4), 328-334.
- Gronroos, C. (1990). *Service management and marketing*. Lexington, MA/Toronto: D.C. Health Company.

- Gu, Z., & Chi Sen Siu, R. (2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: An investigation based on employee survey. *International journal of contemporary hospitality management*, 21(5), 561-578.
- Guimaraes, T. (1997). Assessing employee turnover intentions before/after TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(1), 46-63.
- Harkness, J. (2000). Measuring the effectiveness of change—the role of internal communication in change management. *Journal of Change Management*, 1(1), 66-73.
- Harmon, J., Scotti, D. J., Behson, S., & Farias, G. (2003). Effects of high-involvement work systems on employee satisfaction and service costs in veterans healthcare. *Journal of healthcare management*, 48(6), 393.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Harvey, M., Novicevic, M. M., & Garrison, G. (2004). Challenges to staffing global virtual teams. *Human Resource Management Review*, 14(3), 275-294.
- Heerman, B. (2003). Team spirit: Deepening team awareness of service to customers. *The Journal for Quality and Participation*, 26(4), 40.
- Herzberg, F. & Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*, 2, 49-58.
- Howard, J. L., & Frink, D. D. (1996). The effects of organizational restructure on employee satisfaction. *Group & Organization Management*, 21(3), 278-303.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *The Academy Of Management Review*, 2 (12), 222-234.

- Joiner, T. A. (2007). Total quality management and performance: The role of organization support and co-worker support. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(6), 617-627.
- Judge, T. A., Klinger, R., Simon, L. S., & Yang, I. W. F. (2008). The contributions of personality to organizational behavior and psychology: Findings, criticisms, and future research directions. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(5), 1982-2000.
- Kahraman, H. B., & Fındıklı, M. A. (2018). Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Algıların Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri.
- Kaiser, H. F. (1970). A second generation Little Jiffy. *Psychometrika*, 35, 401-415.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, 31-36.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American sociological review*, 124-143.
- Kandampully, J. (2002). Innovation as the core competency of a service organisation: the role of technology, knowledge and networks. *European journal of innovation management*, 5(1), 18-26.
- Kaya, C., & Zaim, H. (2015). Islâmî Degerlerin Çalışan Memnuniyetine Etkisi: Bır Katılım Bankası Uygulaması/The Effects Of Islamic Values On Employee Satisfaction: A Participation Bank Application. *İsletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, (78), 58.
- Kaya, İ. (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminin Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2): 355-372.
- Kim, J. S., & Schuler, R. S. (1979). The nature of the task as a moderator of the relationship between extrinsic feedback and employee responses. *Academy of Management Journal*, 22(1), 157-162.

- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., & Lee, D. J. (2010). Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of business research*, 63(1), 20-26.
- Lam, T., Zhang, H., & Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong. *Tourism management*, 22(2), 157-165.
- Linnenbrink, E. A., & Pintrich, P. R. (2002). Motivation as an Enabler for Academic Success. *School Psychology Review*, 31, 313-327.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, 3(2), 157-189.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Loveman, G. W. (1998). Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: an empirical examination of the service profit chain in retail banking. *Journal of service research*, 1(1), 18-31.
- Martinez, V., & Kennerley, M. (2005). What is the value of using performance management systems. *Perspectives on performance*, 4(2), 16-18.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (2003). Power is the great motivator. 1976. *Harvard business review*, 81(1), 117.
- Montes, F. J., Verdú Jover, A., & Miguel Molina Fernández, L. (2003). Factors affecting the relationship between total quality management and organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(2), 189-209.
- Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human relations*, 46(6), 759-776.

- Moore, G. C., & Benbasat, I. (1991). Development of An Instrument to Measure The Perceptions of Adopting An Information Technology Innovation. *Information Systems Research*, 2, 192-222.
- Motowidlo, S. J. (1984). Does job satisfaction lead to consideration and personal sensitivity?. *Academy of Management Journal*, 27(4), 910-915.
- Munro-Faure, L. (Ed.). (1998). *Quality improvement: teamwork solutions from the UK and North America*. Cassell.
- Naumann, E. (1993). Organizational predictors of expatriate job satisfaction. *Journal of International Business Studies*, 24(1), 61-80.
- O'Neill, M. (2005). Employee care, a vital antecedent to customer care in the health care industry: An exploratory investigation of the employee satisfaction construct at North East Alabama Regional Medical Center. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 18(2), 131-151.
- Oakland, S., & Oakland, J. S. (2001). Current people management activities in world-class organizations. *Total Quality Management*, 12(6), 773-788.
- Parsons, S. K., Simmons, W. P., Penn, K., & Furlough, M. (2003). Determinants of satisfaction and turnover among nursing assistants: The results of a statewide survey. *Journal of Gerontological Nursing*, 29(3), 51-58.
- Parvin, M. M., & Kabir, M. N. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian journal of business and management research*, 1(9), 113.
- Patrick, J. A., & Manning, G. E. (1990). How to manage morale. *Personnel Journal* 69, 82-88.
- Pearson, C. A. L. (1991). An assessment of extrinsic feedback on participation, role perceptions, motivation, and job satisfaction in a self-managed system for monitoring group achievement. *Human relations*, 44(5), 517-537.

- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151.
- Rast, S., & Tourani, A. (2012). Evaluation of employees' job satisfaction and role of gender difference: An empirical study at airline industry in Iran. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7).
- Rich, G. A. (1997). The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction, and performance of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319-328.
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302.
- Scarpello, V., & Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: are all the parts there?. *Personnel psychology*, 36(3), 577-600.
- Scanlan, L., & McPhail, J. (2000). Forming service relationships with hotel business travelers: The critical attributes to improve retention. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(4), 491-513.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. (1969). L.(1969). The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement.
- Sohal, A. S. (1994). Managing service quality: developing vision and a strategy. *Total Quality Management*, 5(6), 367-7.
- Soltani, E., Gennard, J., Van der Meer, R. B., & Williams, T. (2004). HR performance evaluation in the context of TQM: a review of the literature. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(4), 377-396.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage publications.
- Staw, B. M., Bell, N. E., & Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 56-77.

- Straub, D., Boudreau, M. C., & Gefen, D. (2004). Validation Guidelines for IS Positivist Research. *Communications of the Association for Information Systems, 13*, 380-427.
- Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2001). A conceptual model for total quality management in service organizations. *Total quality management, 12*(3), 343-363.
- Şahin, L. (2015). Çalışan memnuniyetinin sağlanmasında temel dinamikler: dışsal faktörlerin çalışanların memnuniyet algıları üzerindeki etkilerine yönelik bir alan araştırması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 17*(2), 28-44.
- Tanrıverdi, H., Koçaslan, G., & Eğriboz, N. (2019). Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık Ve Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki. *Journal Of International Social Research, 12*(62).
- Tekell, J. K. (2008). *Affective and cognitive components of job satisfaction: Scale development and initial validation*. University of North Texas.
- Testa, M. R. (1999). Satisfaction with organizational vision, job satisfaction and service efforts: an empirical investigation. *Leadership & Organization Development Journal, 20*(3), 154-161.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8* (1): 92-107.
- Tompkins, N. C. (1992). Employee satisfaction leads to customer service. *HR Magazine, 37*, 93-93.
- Ünal, Ö. F. (2016). Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti: Şirketler Grubuna Bağlı Kargo Şirketi ve Kırtasiye Mağazalar Zinciri Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.

- Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. *Psychological bulletin*, 96(3), 465.
- Watson, D., Clark, L. A., McIntyre, C. W., & Hamaker, S. (1992). Affect, personality, and social activity. *Journal of personality and social psychology*, 63(6), 1011.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of personality and social psychology*, 54(6), 1063.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*.
- Williams, L. L. (2005). Impact of nurses' job satisfaction on organizational trust. *Health Care Management Review*, 30(3), 203-211.
- Wilson, D. D., & Collier, D. A. (2000). An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award causal model. *Decision sciences*, 31(2), 361-383.
- Witt, L. A., & Nye, L. G. (1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied psychology*, 77(6), 910.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The role of pleasantness and activation-based well-being in performance prediction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(3), 212.
- Yılmaz, M. K. (2017). Yolcu Hizmetlerinde Çalışan Memnuniyeti: Havacılık İşletmelerinde Vardiyalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(6), 127-137.
- Yik, M. S., & Russell, J. A. (2001). Predicting the Big Two of affect from the Big Five of personality. *Journal of research in personality*, 35(3), 247-277.

Zigarmi, D. (2008). Just leadership: Creating a values-driven community. *Leader to Leader*, 2008(47), 33-38.



Diğer

- Arslan, S. (2009). *Otel İşletmelerinde İş Tatminin Ölçülmesi ve Lara-Kundu Otellerinde Bir Alan Çalışması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Doğan, S. (2018). *İşveren marka uygulamalarının çalışan memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Malhotra, Y., & Galletta, D. F. (1999). Extending the Technology Acceptance Model to Account for Socialinfluence: Theoretical Bases and Empirical Validation. *Proceedings of The 32th ICSS*.
- Vatansever, M. (2018). *Taşeron ve kadrolu olarak çalışmanın motive edici faktörler, çalışan memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yılmaz, M. K. (2018). *Havacılık işletmelerindeki vardiyalı çalışma düzeninde yöneticili ve yöneticisiz ekipler ile cinsiyetin çalışan memnuniyeti üzerine etkisi: Bir model önerisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

EKLER

EK 1: Çalışan Memnuniyeti Anketi

AGDAŞ ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ANKETİ

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Genel olarak buranın çok iyi bir işyeri olduğunu söyleyebilirim.					
İşe gelirken istekliyimdir.					
Bana verilen işleri şevkle (istekle) yapıyorum.					
Burada uzun bir süre çalışmak istiyorum.					
Tanıdıklarına AGDAŞ'ta çalışmayı tavsiye ederim					
Başkalarına burada çalıştığımı söylemekten gurur duyuyorum.					
Burada birlikte gerçekleştirdiğimiz işlerden gurur duyuyorum.					
Buraya önemli katkılarda bulunabileceğime inanıyorum.					
AGDAŞ toplumsal ve sosyal konularda duyarlıdır.					
AGDAŞ toplum nezdinde itibarlı bir kurumdur.					
AGDAŞ'ta çalışanların görüş ve önerilerine önem verilir.					
Kurum içinde düzenlenen sosyal faaliyetler etkindir.					
Amirlerime kolayca ulaşılabilir, onlarla rahatça konuşabiliyorum.					
Önemli konular ve değişiklikler hakkında düzenli olarak bilgilendiriliyorum.					
İhtiyaç duyulan bilgilere kolaylıkla erişebiliyorum.					
İşyerimizdeki iletişim araçları etkilidir (Gazetemavi, mail sistemi, sms,..)					
Mesleki açıdan ilerlememi sağlayacak eğitim ve gelişim olanakları sağlanıyor.					
Bireysel gelişimime katkı sağlayacak eğitim olanakları mevcuttur.					
Burada işle ilgili yeteneklerimi en iyi şekilde değerlendirme fırsatı sunuluyor.					
Kendimi AGDAŞ Ailesinin bir ferdi olarak görüyorum.					
Burada bölümler/birimler arası iş yapmak zor değildir.					
Bölümümüzde/birimimizde dayanışma vardır.					
Çalışanlar birbirleriyle deneyimlerini ve fikirlerini paylaşıyor.					
Burada çalışanlar birbirlerini önemsemektedir.					
AGDAŞ değişim ve gelişmelere uyum sağlar.					
Yapılan değişiklikler kuruma fayda sağlar.					
İşimi iyi yapabilmem için gerekli kaynaklar ve donanım bana sağlanır.					
Sosyal olanak(Sosyal kulüpler, indirim anlaşmaları vs.) ve yan haklarımız bulunmaktadır.					

İşyerimiz fiziksel olarak güvenli ve konforlu bir yerdir.					
Burada bana pozisyonuma bakılmaksızın işyerinin bir parçası olarak davranılıyor.					
İşyerine yeni katılan bir çalışan burada hoş karşılanıyor.					
Beni ilgilendiren konularda fikrim alınır.					
İş ve özel hayatımı dengede tutabilmek için destek görüyorum.					
Çalışanların yaşına, cinsiyetine, etnik kökenine ve fiziksel özelliklerine bakılmaksızın adil davranılıyor.					
Bir şikayette bulunursam bunun adilce değerlendirileceğinden eminim.					
Duygusal ve psikolojik olarak sağlıklı bir iş ortamımız var.					
Yöneticilerin iş ile ilgili uygulamaları dürüsttür ve ahlak kurallarına uygundur.					
Yöneticilerin sadece son çare olarak işten çıkarmayı seçtiklerine inanıyorum.					
Yöneticiler, beklentilerini açık ve net olarak ifade eder.					
Çalışanlara yaptıkları işe uygun ücret ödeniyor.					
Başarılı çalışmalar, fikirler, öneriler takdir ediliyor.					
Çalışanlar performansına göre değerlendiriliyor.					
Başarılı çalışmalar ve çalışanlar üstlerim tarafından fark ediliyor.					

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyetiniz:	<input type="radio"/> Kadın	<input type="radio"/> Erkek
Çalışma alanınız:	<input type="radio"/> Saha	<input type="radio"/> Ofis
Kaç yıldır AGDAŞ'ta çalışıyorsunuz?	<input type="radio"/> 1 yıl veya daha az <input type="radio"/> 2 - 4 yıl <input type="radio"/> 5 - 7 yıl <input type="radio"/> 8 - 10 yıl <input type="radio"/> 11 yıl ve üzeri	

ÖZGEÇMİŞ

Emre UĞUR, 1985 yılında Adapazarı’da doğdu. İlköğretimini Sakarya Anadolu Lisesi’nde, ortaöğretimini Kocaeli Körfez Fen Lisesi’nde, lisans eğitimini eğitimini Marmara Ünivesitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Almanca İşletme Enformatiği Bölümü’nde tamamladı. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında 2014 yılında başladığı lisansüstü eğitime halen devam etmektedir.

