

T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BANKA ÇALIŞANLARINDA İŞ DOYUMSUZLUĞUNA  
VERİLEN TEPKİLER VE ÖRGÜT İKLİMİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Bircan KILINÇ**

**Enstitü Ana Bilim Dalı: Psikoloji  
Enstitü Bilim Dalı : Psikoloji**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Nurgöl YAVUZER**

**TEMMUZ - 2017**

T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ




**BANKA ÇALIŞANLARINDA İŞ DOYUMSUZLUĞUNA  
VERİLEN TEPKİLER VE ÖRGÜT İKLİMİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Bircan KILINÇ**

**Enstitü Ana Bilim Dalı: Psikoloji  
Enstitü Bilim Dalı : Psikoloji**

“Bu tez 11/07/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİÜYESİ	KANAAATI	İMZA
Yrd.Doe.Dr. Niyet Luy	Basarılı	
Yrd.Doe.Dr. Selçuk Aslan	Basarılı	
Yrd.Doe.Dr. Özgür ERGİN	Basarılı	

## BEYAN

Yüksek lisans tezim olan “Banka Çalışanlarında İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ve Örgüt İklimi” başlıklı tez çalışmamın yazımı aşamasında bilimsel etik kurallarına uygun hareket edildiğini, başka kişilerin çalışmalarından faydalanılması halinde atıf yapıldığını, kullandığım verilerin hiçbir şekilde tahrifata neden olunmadığı, tezin bütününe yada bir bölümünün Nişantaşı Üniversitesi veya bir üniversitede tez çalışmasında kullanılmadığını beyan ederim.

**Bircan KILINÇ**

**11.07.2017**

## ÖNSÖZ

Üzerinde çalıştığım tez üzerinde araştırmalarım boyunca bana katkı sağlayan değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Nurgöl YAVUZER'e değerli katkılarından dolayı teşekkür ederim. Ayrıca tezimin yazım aşamasında manevi desteklerini hissettiğim değerli büyüğüm Kadir YILMAZ'a, araştırma süresinde desteklerini hissettiğim Bilal ASILSOY ve Aziz ÖZEN'e benim her anımda yanımda olan çok sevdiğim biricik aileme çok teşekkür ederim.

**Bircan KILINÇ**

**11.07.2017**

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	iii
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	iv
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	7
1.1. İş Doyumu ve Doyumsuzluğu Kavramları.....	7
1.2. İş Doyumu Kuramları .....	8
1.2.1. İş Özelliği Kuramı.....	8
1.2.2. Abraham H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	9
1.2.3 Adams'ın Eşitlik Teorisi Kuramı .....	10
1.2.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	11
1.2.5. E.R.G. Kuramı (Varoluş Gereksinimi-İlişki Kurma Gereksinimi-Gelişme Gereksinimi) (Alderfer) .....	13
1.2.6. Skinner'ın Davranış Şartlandırma Teorisi .....	14
1.3. İş Doyumsuzluğunu Etkileyen Faktörler .....	16
1.3.1. Bireysel Faktörlerin Etkisi .....	17
1.3.2. Örgütsel Faktörlerin Etkisi.....	20
1.4. İş doyumsuzluğunun sonuçları.....	22
1.5. Örgüt İklimi.....	24
1.5.1. Örgüt İklimi Kavramı ve Tanımı .....	24
1.5.2. Örgüt İklimi Türleri .....	26
1.5.3. Örgütsel İklim Boyutları .....	28
1.5.4. Örgüt İklimi Özellikleri.....	29
1.5.5. Örgütsel İklimin Sonucunda Oluşan Etkiler .....	30
<b>BÖLÜM 2: YÖNTEM</b> .....	32

2.1. Araştırma Modeli .....	32
2.2. Evren ve Örneklem .....	32
2.3. Veri Toplama Araçları .....	33
2.3.1. İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği (İDVTÖ) .....	33
2.3.2. Örgütsel İklim Ölçeği (ÖİÖ).....	33
2.3.3. Kişisel Bilgi Formu .....	33
2.4. Verilerin Toplanması .....	34
2.5. Verilerin İstatistiksel Analizi .....	34
<b>BÖLÜM 3: BULGULAR.....</b>	<b>35</b>
<b>BÖLÜM 4: SONUÇ ve TARTIŞMA.....</b>	<b>63</b>
4.1 Sonuç ve Tartışma.....	63
4.2.Öneriler .....	71
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>72</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>78</b>
EK 1: İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği ( İDVTÖ ).....	79
EK 2: Örgütsel İklim Ölçeği ( ÖİÖ ) .....	80
EK 3: Kişisel Bilgi Formu .....	82
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>83</b>

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>İDVTÖ</b>	: İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği
<b>SBF</b>	: Sosyal Bilimler Fakóltesi
<b>ÖiÖ</b>	: Örgütsel İklim Ölçeği
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for Social Sciences

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Çalışma Grubundaki Bankacıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımı .....	35
<b>Tablo 2:</b> Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler ile Örgütsel İklim Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları .....	36
<b>Tablo 3:</b> Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepki Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları.....	38
<b>Tablo 4:</b> Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepki Düzeylerinin Yaş Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	38
<b>Tablo 5:</b> Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepki Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları.....	40
<b>Tablo 6:</b> Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepki Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları.....	41
<b>Tablo 7:</b> Katılımcıların İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepki Düzeylerinin Bankacılık Sektöründe Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	42
<b>Tablo 8:</b> Katılımcıların İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepki Düzeylerinin Aynı Bankada Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	43
<b>Tablo 9:</b> Katılımcıların İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepki Düzeylerinin Aynı Bankada Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	44
<b>Tablo 10:</b> Katılımcıların İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepki Düzeylerinin Aynı Bankada Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Tukey Testi Sonuçları.....	45
<b>Tablo 11:</b> Katılımcıların İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepki Düzeylerinin Aylık Gelir Değişkenine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	46
<b>Tablo 12:</b> Katılımcıların İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepki Düzeylerinin Aylık Gelir Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	47
<b>Tablo 13:</b> Katılımcıların İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepki Düzeylerinin Aylık Gelir Değişkenine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	48
<b>Tablo 14:</b> Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Örgütsel İklim Algılarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları .....	49
<b>Tablo 15:</b> Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Örgütsel İklim Algılarının Yaş Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	50



<b>Tablo 16:</b> Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Örgütsel İklim Algılarının Medeni Durum Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları .....	52
<b>Tablo 17:</b> Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Örgütsel İklim Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları.....	53
<b>Tablo 18:</b> Katılımcıların Örgütsel İklim Algılarının Bankacılık Sektöründe Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	54
<b>Tablo 19:</b> Katılımcıların Örgütsel İklim Algılarının Aynı Bankada Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	55
<b>Tablo 20:</b> Katılımcıların Örgütsel İklim Algılarının Aynı Bankada Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	57
<b>Tablo 21:</b> Katılımcıların Örgütsel İklim Algılarının Aynı Bankada Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Tamhane Testi Sonuçları .....	58
<b>Tablo 22:</b> Katılımcıların Örgütsel İklim Algılarının Aylık Gelir Değişkenine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	59
<b>Tablo 23:</b> Katılımcıların Örgütsel İklim Algılarının Aylık Gelir Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları .....	61
<b>Tablo 24:</b> Katılımcıların Örgütsel İklim Algılarının Aylık Gelir Değişkenine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	62

<b>Tezin Başlığı:</b> Banka Çalışanlarında İş Doyumuzluğuna Verilen Tepkiler Ve Örgüt İklimi	
<b>Tezin Yazarı:</b> Bircan KILINÇ <b>Tez Danışmanı:</b> Yrd. Doç. Dr. Nurgül YAVUZER	
<b>Kabul Tarihi:</b> 11.07.2017	<b>Sayfa Sayısı:</b> vii (ön kısım) + 83 (tez) + 3 (ek)
<b>Anabilimdalı:</b> Psikoloji	<b>Bilim Dalı:</b> Psikoloji
<b>ÖZET</b>	
<p>Günümüzde, bilgi teknolojilerinin sürekli gelişimi ve değişimi bankacılık sektöründe klasik yönetim anlayışının değişmesine neden olmuştur. Bankacılık sektöründeki artan rekabet koşulları işletmelerde verimliliğin sağlanması konusundaki gerekliliği daha belirgin hale getirmiştir. Ancak örgütte çalışanların örgüt iklimine adapte olabilmesi ve iş doyumuzluğu yaşamaması için gerekli koşulların sağlanması kritik bir öneme sahip olup, işverenlerin burada gösterdikleri tutumlar büyük önem taşımaktadır. Bu çalışma 2016-2017 yılında İstanbul ili, Albaraka Türk bankasında görev yapan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan 238 erkek, 74 kadın olmak üzere toplam 312 bankacılık sektörü çalışanı üzerine, yapılan kapsamlı bir araştırmadır. Katılımcılara “Kişisel Bilgi Formu”, “İş Doyumuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği (İDVTÖ)”, “Örgütsel İklim Ölçeği” uygulanmıştır. Verilerin analizi yapılırken SPSS for Windows programı kullanılarak çözümlenmiştir. Verilerin değerlendirmesinde iş doyumuzluğuna verilen tepkilerle örgütsel iklim arasındaki ilişkiye yönelik Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Çalışma grubunu oluşturan bankacılık sektörü çalışanlarının iş doyumuzluğuna verilen tepki düzeylerinin ve örgütsel iklim algılarının cinsiyet, medeni durum ve öğrenim durumu değerşkenlerine göre incelenmesi amacıyla bağımsız gruplar t testi yapılmıştır. Katılımcıların iş doyumuzluğuna verilen tepki düzeylerinin ve örgütsel iklim algılarının yaş ve bankacılık sektöründeki çalışma süreleri değerşkenlerine göre incelenmesi amacıyla Kruskal Wallis-H testi ve anlamlı farklılık gözlenen test sonuçlarında gruplar arasındaki farkı tespit etmek amacıyla Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Ayrıca katılımcıların aynı bankada çalışma süreleri ve aylık gelir değerşkenleri değerşkenleri için tek yönlü varyans analizi kullanılmış; varyans analizine göre gruplar arasında anlamlı farklılıkların olduğu durumlarda farklılığın hangi grupların arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey ve Tamhane Testi yapılmıştır. Tüm araştırmada istatistiksel önemlilik düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir. Araştırmada ulaşılan bulgular alt boyutlarda sunulmuş, tartışılmış ve gerekli öneriler geliştirilmiştir.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Örgüt iklimi, iş doyumuzluğu, bankacılık sektörü	

<b>Title of the Thesis:</b> Responses To Job Dissatisfaction And Organizational Climate Among Bank Employees	
<b>Author:</b> Bircan KILINÇ	<b>Supervisor:</b> Assist. Prof. Nurgül YAVUZER
<b>Date:</b> 11.07.2017	<b>Nu. of pages:</b> vii (pre text) + 83 (main body) + 3
<b>Department:</b> Psychology	<b>Subfield:</b> Psychology
<b>SUMMARY</b>	
<p>Today, information technology has led to change classical management approach in the banking sector. Increasing competition in the banking sector has caused to improve productivity in enterprises. Employees must not only adapt organizational climate but also provide necessary conditions for job satisfaction. Employers attitudes has been a critical importance for this situation. This study was a comprehensive research study applied to a total of 312 employers of banking sector, 238 male and 74 female, who are working in 2016-2017 year, in Albaraka Turk Headquarters and Branches of İstanbul. "Personal Information Form", "Responses to Job Dissatisfaction Scale", and "Organizational Climate Scale" were applied to participants. SPSS programme was used to evaluate the data. Pearson Correlation Analysis was used to examine relationship between responses to job dissatisfaction and organizational climate. Independest Samples T Test was conducted using variables of gender, marital status and education status. To purpose to use of this test and variables was to gain relationship between responses to job dissatisfaction and organizational climate among Albarakaturk Istanbul personels. Kruskal Wallis-H test was conducted using variebles of age and banking experience times among participants. The aim of this test was to measure responses to job dissatisfaction and perceptions of organizational climate among participants. Because significant difference was obtained with Kruskal Wallis-H test, Mann Whitney U test was used to find this significant differences. One way variance analysis (ANOVA) was used to analyze variables of monthly income and working times among participants. When there was significant difference among the groups according to ANOVA test, Tukey ve Tamhane Test were conducted to find this differences. The statistical significance level in this research was accepted 0.05. Research results were presented in sub-dimensions, discussed and necessary suggestions were developed.</p>	
<b>Keywords:</b> Organizational Climate, Job Dissatisfaction, Banking Sector	

## GİRİŞ

İş hayatı insan yaşamında çok önemli bir rol oynamaktadır. İş hayatında geçirilen süre sadece toplam mesai süresini içermemektedir. Örgütlerin daha çok örgütteki değişimler konusu hakkında ilgi duyduğu görülmektedir. Örgütsel değişimin bireysel düzeydeki yansımalarının ise daha çok değişikliklere direnç gösterme konusunda yoğun olarak görüldüğü, örgütte çalışanların tutum ve davranışlarına ne kadar etkisi olduğu üzerinde pek durulmadığı gözlemlenmiş ve belirtilmiştir. (Rafferty, A. & Griffin M., 2006). Çalışanların işyerinde yaşadığı doyumsuzluklar gerek devamsızlık, gerek düşük performans, gerek işgücü kaybı gibi örgütsel bağlamda; gerekse stres, yabancılaşma ve sorunları konuşmama gibi bireysel düzeyde olumsuz etkilere sebebiyet vermektedir (Telman N. & Ünsal P., 2004). Bireylerin hayatında büyük bir önem teşkil eden iş yaşamı pek çok araştırmaya konu olmuştur. Örgütsel psikoloji, endüstri psikolojisi ve psikoloji alanlarında iş hayatına yönelik birçok çalışma ve araştırma yapılmakta olup bunlardan en çok incelenen konular arasında iş doyumsuzluğu ve örgüt iklimi gelmektedir. İş doyumsuzluğu ifadesi kavram olarak işyerinde yaşanan sorunlar anlamına denk gelmektedir. İş doyumu zaman içerisinde değişebilen bir kavramdır. Terfi, işyerindeki değişiklikler, yönetim kademesinde değişiklikler gibi örgüt içi ve örgütün dışında sosyal ve ekonomik koşullarda meydana gelen değişimler ise iş doyumunu arttırmakta ve azaltmaktadır (Çetin, 2004) (Akt: Deliönü, 2014). Örgüt iklimi işverenlerin çalışanların belli bir şekilde davranmasına yol açan bir işi yapmaya istekli kılan önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Bucak B., 2002). Örgüt iklimi örgüt içinde olumlu bir izlenim ve hava yaratarak kişilerin duygu, düşünce, moral ve motivasyonlarına olumlu yönde katkı vermekte ve örgütün kendine has bir örgüt kültürü oluşmasında kilit bir rol oynamaktadır. Örgüt içindeki farklı olaylar zaman içerisinde kazanılan örgütsel tecrübeler ve örgütsel çalışma koşulları bireylerin o örgütteki algılarına yön verir. Her bir kişi sahip olduğu bilgiye ve çevresel koşullara bağlı olarak içinde bulunduğu örgütü farklı anlamlandırır ve içselleştirir. Örgütte çalışanlar örgütsel iklimi, iş yönelimli, inovasyon yönelimli ve destekleyici olarak görüp hafızasında ona göre şekil verir (Schneider, B. ve R.A Synder , 1975).

## **Araştırmanın Önemi**

Bir ülkede yaşamın en önemli parçalarından biri olan çalışma hayatı toplumsal yaşama nitelikli ve sağlıklı bireylerin yetişmesini sağlaması açısından çok önemli bir yere sahiptir. İşin insani tarafı daha büyük öneme sahip olmakta ve bireyin kişisel duygu durumları, güdüleri, ilgi duyduğu alanlar daha çok dikkate değer görülmektedir. Bireyler, teknolojik imkanların ve parasal konular haricinde daha çok kendi kişilik ve benliklerini ve seçme özgürlüklerini arzuladıklarını ortaya çıkarmaktadır (Balay, 2000).

Son zamanlarda önemi daha çok anlaşılan örgütlerde insan ilişkilerinin sağlıklı bir zemin üzerinde oturtulması, yönetici davranışlarının çalışanlar üzerinde yarattığı psikolojik baskının azaltılmasının sağlanması gerekliliği iş doyumsuzluğu ve örgüt iklimi konularına gereken önemin verilmesinin önemini ortaya koymaktadır. Örgütte çalışanların duygu, düşünce ve isteklerinin dikkate alınıp önemsenmesi o örgütün daha sağlıklı ve başarılı bir şekilde ilerlemesini de sağlayacaktır.

Bu zamana değin gözden geçirilen araştırmalar çoğunlukla tükenmişlik, işe devam etmeme, vb. örgütün çalışmasını etki eden bulgular olmakla beraber örgütsel bağlılıkla ilişkisi irdelenmiş lakin ülkemizde örgütsel iklim ile iş doyumsuzluğu arasındaki bağlantıyı çok önem verilmemiştir. Bu çalışma ikisi arasında olan bağlantıyı irdelerek psikoloji alanında anlamlı bir çalışma ortaya çıkmasının sağlanması amaçlanmıştır. . Elde edilen sayısal verilerin istatistiksel hesaplamalarla somutlaştırılmasının yanı sıra, değerlendirilip yorumlanmasında uzun süreci kapsayan bir gözlem çalışmalarının da elde edilen somut verilere ışık tutması sağlanmıştır. Bu nedenle iş doyumsuzluğuna verilen tepkiler ile örgüt iklimi arasındaki ilişki ile ilgili yapılacak çalışmalara, konu ile ilgilenen diğer çalışanlara kaynak olabileceği düşünülmektedir.

## **Araştırmanın Konusu**

İş yaşamında yoğun emek ve iş yükü ile birlikte oluşan bireyleri etkileyen bedensel, zihinsel ve psikososyal değişimler kişilerin tutumlarını ve davranışlarına etki eder. Bundan başka günümüzde iş yerindeki ortamda yaşanan örgütsel sağlığı etkileyen doyum, beklentiler, güven, inanma, açıklık, içtenlik yardımlaşma gibi kavramların işyerlerinde sağlıklı bir biçimde oluşturulamaması çalışanlarda örgüte bağlılığı,

sorunları konuşarak değil yokmuş gibi davranarak veya sorunları çözmek için girişimde bulunmak yerine işlerinden ayrılmayı düşünerek iş doyumsuzluğunun oluşmasına neden olmaktadır. Yapılan bu araştırma bu problem durumunun bir örneklem üzerinde bilimsel araştırma metotları kullanılarak ele alınması amacını taşımaktadır. Bu araştırmanın problem cümlesi ‘İş doyumsuzluğuna verilen tepkilerin örgüt iklimine etkisi var mıdır?’ şeklinde belirlenmiştir.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Bu tez çalışmasında bankacılık sektöründe çalışanların iş doyumsuzluğuna verdiği tepkilerle örgütsel iklim arasındaki ilişki düzeyi ve bu ilişkinin anlamlılık derecesini saptayabilmek amacıyla konu ile ilgili önceden yapılmış örnek çalışmalar taranarak değerlendirmeye alınmıştır. Örgütte çalışanların sektörde çalıştığı zamanda yaşadığı olaylar karşısındaki verdiği tepkiler ve değişiklikler araştırılmış, bu araştırma sonuçlarının ışığında örgütteki çalışanlarda örgütsel iklimin ve iş doyumsuzluğunun oluşum süreci, örgütsel iklimin ve iş doyumsuzluğu düzeylerini etkileyen etmenler irdelenmiştir. Örgütte çalışanların benliklerine ait algılarını oluşturdukları ve düzenlemeye devam ettikleri dönem ile ilgili araştırma yapılarak, iş doyumsuzluğunun ve örgütsel iklimin örgütte çalışanları hangi oranda etkilediği, bu dönemde yaşanan değişiklikler, örgütte çalışanların ruhsal durumları ve örgüt iklimine hangi oranda adapte oldukları ele alınmıştır.

Bu çalışmanın kuramsal çerçevesi oluşturulurken daha önce üzerinde çalışılmış ve yapılmış elde edilen bilgiler ışığında değerlendirme yapılmıştır. Değerlendirmeler sırasında çalışma sahibinin aynı sektörde çalışmasından kaynaklanan gözlem çalışmalarından da yararlanılmış ve verilerin istatistiksel hesaplarının sonuçları yapılan gözlemlerle desteklenmeye çalışılmıştır.

### **Araştırmanın Varsayımları**

- a. Çalışmaya katılan çalışanların uygulanan ölçüm araçlarına içtenlikle ve içinde buldukları duygu durumları yansıtacak gibi yanıtladıkları varsayılmakta ve düşünülmektedir.

- b. Üzerine araştırma çalışması yapılan örneklemin evreni en iyi şekilde temsil ettiği varsayılmakta ve düşünülmektedir.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu çalışma; araştırmacılarla birlikte yaygın biçimde kullanılan metotlarla gerçekleştirilmiştir, fakat kullanılan metotlara ilişkin bazı sınırlılıklar vardır. Bu araştırmada kullanılan araştırma metoduyla ilişkili sınırlılıklar aşağıdaki gibidir:

- a. Araştırma 2016–2017 yılında bankacılık sektöründe çalışanlar ile sınırlıdır.
- b. Araştırma Albaraka Türk Bankası İstanbul ili genel müdürlük ve şube çalışanları ile sınırlıdır.
- c. Bankacılık sektörü çalışanları üzerine yapılan çalışma sadece genel müdürlük ve şube çalışanları üzerine uygulanarak sınırlandırılmıştır.
- d. Araştırma konu kapsamı göz önünde bulundurulduğundan, çalışanların iş doyumsuzluğuna verdiği tepkiler ölçeği ve örgütsel iklim ölçeği ile sınırlıdır.
- e. Araştırmada ölçülmesi hedeflenen özellikler, kullanılan ölçekler ile sınırlandırılmıştır.

### **Çalışmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı bankacılık sektöründe çalışanların iş doyumsuzluğunu ve çalışanlar arasında güçlü iletişimi ve dayanışmayı etkileyen örgüt ikliminin nedenlerini ve düzeyini belirlemek, bu düzeyin demografik değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını araştırmaktır. Bunun için aşağıda yer alan sorulara cevap aranmıştır.

1-İş doyumsuzluğuna verilen tepkilerle örgütsel iklim arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

2-İş doyumsuzluğuna verilen tepkiler, cinsiyet değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

3-İş doyumsuzluğuna verilen tepkiler, yaş değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

4-İş doyumsuzluğuna verilen tepkiler, medeni durum değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

5-İş doyumsuzluğuna verilen tepkiler, öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

6-İş doyumsuzluğuna verilen tepkiler, bankacılık sektöründe çalışma süresi değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

7-İş doyumsuzluğuna verilen tepkiler, aynı bankada çalışma süresi değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

8-İş doyumsuzluğuna verilen tepkiler, aylık gelir düzeyi değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

9-Örgütsel iklim, cinsiyet değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

10-Örgütsel iklim, yaş değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

11-Örgütsel iklim, medeni durum değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

12-Örgütsel iklim, öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

13-Örgütsel iklim, bankacılık sektöründe çalışma süresi değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

14-Örgütsel iklim, aynı bankada çalışma süresi değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

15-Örgütsel iklim, aylık gelire göre farklılaşmakta mıdır?

Ayrıca araştırmamızdaki diğer amaç bankacılık sektöründe çalışanların iş doyumsuzluğunun nedenlerini araştırarak iş doyumunu arttırmak için neler yapılabileceği, örgüt ikliminin oluşması için neler yapılabileceği konusunda gerçekçi öneriler sunup, ileride yapılacak çalışmalara yol göstermek için gerçekçi öneriler sunabilmektir. Çalışma konusunun belirlenmesindeki en büyük etken aynı zamanda bankacı olan araştırmacının örgüt çalışanlarının hayatlarını ve kendilerini örgüt



içerisinde nasıl hissettiklerini ve duygu durumlarını nasıl şekillendirdiklerini gözlemlenmesi açısından sağlıklı olabilecek sonuçlar ortaya koyabilmesi olmaktadır.

### **Tanımlar**

**İş doyumu:** Kişinin yaptığı işi ve iş yaşamında oluşan durumları değerlendirmesi sonucunda edindiği haz duygu durumudur. (Başaran, Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi, 1985).

**İş doyumsuzluğu:** Kişinin işe karşı gösterdiği hoşnutsuzluk duygu durumudur (Günbayı, 2000).

**İş doyumsuzluğuna verilen tepkiler:** İşyerindeki çıkan sorunlara karşı çalışanların etkin veya pasif olarak gösterdikleri tepkiler olarak nitelendirilir (Yaşın, 2013).

**Örgüt İklimi:** Kurumda çalışanların algıladığı kişiliktir (Srinath, 1993).

# BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## 1.1. İş Doyumu ve Doyumsuzluğu Kavramları

İş doyumu kavramı 1920'lerde ortaya çıkmış ve asıl öneminin anlaşıldığı yıllar 1940'lı yıllardır. Literatürde en çok araştırılan ve tartışılan bir konu olarak psikoloji alanı araştırma konuları arasına girmiştir. Çünkü bu kişilerin sağlıklarını etki ettiği gibi yaşam kalitesini de etkisi altına almaya başlamıştır (Deliönü, 2014). İş doyumu zamanla yöneticilerin değişmesi, terfi gibi etkenlerle farklılaşabilen bir olgudur. Kişinin yaptığı işten memnuniyet duymasını, bununla birlikte haz hissetmesini sağlayan bir etmene iş doyumu denir (Izgar, 2001). Bu kavram çalışanların işlerine karşı gösterdikleri bir tutum davranışı olarak karşımıza çıkmaktadır. İş yaşantısına duyulan tepkimedir. Kabul gören doyum hissinden daha değişik anlamı içermemekle beraber gereksinimlerimizin giderilmesiyle alakalıdır (Avşaroğlu S. & Deniz E. & Kahraman A., 2005). Çalışanların işteki deneyimleri neticesinde örgütteki işine karşı oluşturduğu olumlu duygu ve düşüncelerine iş doyumu, kişinin çalışma deneyimi neticesinde çalıştığı işe negatif tutum ve davranış sergilemesine iş doyumsuzluğu denir (Wagner, J. A., Hollenbeck, J. R., & Russell, J. , 1995). İş doyumu ile ilgili tutum bir bütün olarak algılanabileceği gibi işin çeşidi ve özelliğine göre algılanan tutumlar değişebilir.

İş doyumu güdülenme, moral ve işle özdeşleşme kavramlarıyla alakalı fakat onlardan daha değişik anlamlardadır. Kapsamı güdülenmenin doyumu ile aynı anlamı ifade etmeyebilir. Çalışanın sadece işinden duyduğu doyumu nitelendirir. Güdülenmenin bir amaca doğru gayret etmeyi göstermesine karşılık, iş doyumu, işe bağlı olarak hoşnut olmayı ifade eder (Başaran, 1982). İş doyumsuzluğu aynı zamanda kişinin sağlığına da olumsuz yönde etki etmektedir. İş doyumsuzluğu hisseden örgüt çalışanlarında sinir hali, duygusal çökme yaşandığı sonucu ortaya çıkmıştır (Miner, 1992). İş yaşamında oluşan sürekli değişim durumu kişiler için belirsizliği oluşmasına ve bununla birlikte negatif tutumlara sebebiyet vermektedir. Bu etkiyi çalışanların hangi boyutta algıladıkları da bu olumsuz tutumların derecesinin belirlenmesinde önemli bir faktördür.

İş doyumsuzluğu sadece kişinin işverenin verdiği işle bağlantılı nitelendiren öge olduğu söylenebilir. İşverenin işyerindeki toplumla olan konuşmaları, çalıştığı yere sadakati bu

kapsamın içinde kalmaması beklenti dahilindedir. Bu şekilde tanımlandığında iş doyumsuzluğu, kişinin işinde haz almama, işini beğenmeme, işe hissedilen bıkmama durumu, isteksiz hareket etme, işyerinde durmama davranışını sergilemesine neden olmaktadır (Doğan H. Z., 1981). Psikolojik olarak yüksek iş doyumuna ulaşmış çalışanların moral duygu durumlarının arttığı çatışmalardan uzak durdukları, işyerinde birçok kişiye yardım ettikleri ve birlikte yapılan işleri birlikte yapma eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir (Eren, 2015).

## **1.2. İş Doyumu Kuramları**

Burada iş doyumunun bazı kuramlarından bahsedeceğiz.

### **1.2.1. İş Özelliği Kuramı**

İş doyumunu ve motivasyonu bir arada ifade eden bu kuram(Hackman J.R & Oldham G.R., 1975)'nın çalışması neticesinde ortaya çıkmıştır. Kişinin işteki motivasyonuna ve doyum hissetmesine etkisi olan, içselleştirilmiş faktörlerden oluşan iş özelliği 1950 ve 1960'larda gün yüzüne çıkarılan işi büyütme, işi zengin kılma programlarının, işgörenler üzerinde yarattığı etkiyi ifade etmek adına geliştirilerek ortaya çıkarılmıştır.

Yapılan işin tekrardan şekillendirilmesiyle alakalı yapılan araştırmalar 1910 yıllarında (Taylor, 1947) 'un bahsettiği bir kavramdır. Taylor, başarılı takım çalışması, devinim , başarılı ücret yönetimi düzenlemesi işteki motivasyon ve işten duyulan doyum için en önemli özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kuram için yönetici-çalışan arasında iletişimin sağlıklı çerçevede ilerlemesi, kişinin işyerindeki psikolojik sağlık faktörü açısından oldukça faydalı olduğu belirtilmiştir. Yöneticilerin ve çalışanların çalışılacak konunun tasarlanması için işyerinde görevleri vardır. Bundan dolayı(Taylor, 1947) çalışmanın zamanlanması, bununla birlikte ne zaman dinlenilebileceği hususunda çalışan kişilerin eğitim görmesini, yapılacak çalışmanın hem çalışanların sağlığını hem de örgütün sağlığına olumlu katkı sağlayacağını belirtmiştir.

(Taylor, 1947)'un ifade ettiği gibi iş yapılırken olması gereken başlıca özellikler beş gruba ayrılmıştır. Bu özellikler sırasıyla şöyledir:

**1-Becerilerin Farkı Şekillerde Kullanılması:** Çalışmayı gerçekleştiren bireyin farklı yeteneklerini göstermesine olanak sağlayıp sağlamamasıyla bağlantılıdır. Örnek olarak, bir mimar çalışmasını gerçekleştirirken farklı yeteneklerini bedensel ve zihinsel anlamda aktif hale getirir.

**2-Görevin Kimliği:** Üzerinde durulacak çalışmanın o kişi tarafından hangi oranda başından sonuna kadar yaptığını belirtir.

**3-Görev Anlamlılığı:** Üstünde durulan çalışmanın başka kişilerin hayatına değişiklik getirip getirmediğini sorgular. Yaptıkları işlerde bu özellikleri barındıran çalışanlar psikolojilerinin gerçek anlamda sağlıklı olduğunu hissi olarak fark ederler.

**4-Kişinin İşinde Duyduğu Serbestlik ve Özerklik:** Kişinin herhangi bir işverenden yönlendirme olmadan işini yapabilmesi olarak ifade edilmektedir. İşini serbestçe yapan işgörenlerin psikolojileri, yaptıkları iş karşısında sorumlu olarak hissetmelerini sağlamaya yardımcı olur.

**5-Geri Bildirim:** Çalışanın yaptığı işin doğru olup olmadığıyla alakalı direkt kendisinden bilgiyi edinmesiyle alakalıdır. Yaptığı işlerden geri bildirim alan çalışanlar psikolojik olarak sonuca ulaştıkları bilgisini hissedip algırlar. Bunun sonuçlarına bakıldığında, öncelikle işte hissedilen tatmin ve haz öncelik olarak karşımıza çıkmaktadır. İkincisi çalışanların gelişimleriyle alakalı tatmin duymaları, sonuncusu da çalışanları işiyle ilgili motive olarak büyümeyi gerçekleştirme isteğinin arttırması beklenir. İşyeri için bu durum performansı ve üretimi arttırarak güzel çalışan işçilerin işlerine daha sıkı sıkıya bağlanması ve işlerinden ayrılmamaları gibi olumlu sonuçlar doğurur (Bilgiç, 2008).

### **1.2.2. Abraham H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

Abraham Maslow insan güdüleriyle ilgilenen ünlü psikologlardan bir tanesidir. İnsan davranışlarını piramide benzer şekilde birbirinin üstünde merdiven basamakları şeklinde düşünmüştür. (Cüceloğlu, 2014) Bu gereksinimler şunlardır:

**Fizyolojik gereksinimler :** Açlık, susuzluk, cinsellik, barınma ve hayatta kalabilme gereksinimleri olarak tanımlanmıştır.

**Güvenlik gereksinimleri:** Fiziksel ve ruhsal incinmelerden korunma, güvende olma, durağan olma olarak sıralanmıştır.

**Ait olma gereksinimi:** Belli gruplara üye olma, sosyal etkileşim, sevgi olarak tanımlanmıştır.

**Kendini gerçekleştirme gereksinimi :** Kendi isteklerini yapabilme, potansiyelinin farkına varıp tam olarak kullanabilme olarak tanımlanmıştır.

Bu güdülerin en alt kademesinde biyolojik güdüler, üst katında ise psikolojik güdüler bulunur. Maslow temelde bir güdünün ihtiyacı karşılanmadan, kişinin üst düzeydeki güdülerden etkilenmesi söz konusu değildir. En alttaki güdüler tatmin olunca en üstteki güdülerin oluşması için zemin hazırlanmış olur. Piramidin en üst tepesindeki kendini-gerçekleştirme aşamasına herkes ulaşamayabilir (Cüceloğlu, 2014).

### **1.2.3 Adams'ın Eşitlik Teorisi Kuramı**

Örgütün adaletiyle alakalı yapılan araştırmalar bu teori kapsamında başlamaktadır. Eşitlik teorisi, çalışanların işteki doyuma ulaşma boyutu, başarıları, ve işyerindeki eşit olan davranışlarla, eşit olmayan davranışların varlığıyla alakalıdır (Luthans, 1981). Kurama göre örgütlerdeki çalışanlar yaptıkları çalışmalar sonucunda onlara verilen kazanımları, diğer örgütlerdeki aynı durumda bulunan kişilerin sahip olduğu kazanımlarla kıyaslar. Bunun sonucunda yöneticileriyle, çalıştığı şirketle, işiyle ilgili tutum ile davranışlar oluşturur. Ayrıca bu teoriyi sadece maaş ve ödemeler olarak değerlendirmemek gerekir. Örnek olarak, çalışanın o şirketteki itibarı, makamı, sosyal hakları, tanınırlığı, veya sadece çalışana yapılan bir övgü bile bu teori bağlamında anlamlandırılabilir. Bir çalışanın iş yerine verdikleri şu şekilde sıralanabilir: (Adams, 1963)

- Vakit
- Emek
- İş yerine olan sadakat, bağlılık
- Yoğun çalışma
- Sözünde durma
- Yeterlilik

- İş yerine uyum
- Esneklik
- Tolerans
- Ayrımcılık
- Coşku, İhlas
- Kişisel Fedalar
- Üstlere olan güven duygusu
- İş arkadaşlarının desteği
- Yetenekler

Bu girdi ve çıktılarının olumlu veya olumsuz olma ihtimali olduğunu unutmamak gerekir.

Benzer şekilde olumlu ve olumsuz olan çıktılar ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- İş güvenliği
- Maaş
- Harcamalar
- Tanınırlık
- Şöhret, itibar
- Sorumluluk
- Başarma duygusu
- Övgü
- Teşekkür
- İkaz

Bu girdilerin çalışanlara göre önemi farklı olabileceği için iş doyumunu veya doyumsuzluğunun geliştiğini öne sürmektedir.

#### **1.2.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı**

Herzberg'in arkadaşlarıyla birlikte üstünde çalıştıkları yaptıkları araştırma, 200 civarında mesleki ve teknik çalışma grubuyla iletişime geçerek bazı faktörler belirtmişlerdir. (Karagülmez, Abamor, 2012) Bunların bazısı doyum duygusuna bazısı doyumsuzluk duygusuna sebep olmuştur

##### **a. Doyum duygusuna sebep olan faktörler:**

Bir işte başarılı olma, tanınma, sayılıp sevilme, işini sevme, mesuliyet üstlenme, kademe kaydetme ve gelişmedir. Bunların tamamı üstünde durulan işin içerisinde barındırdığı faktörlerdir. Bunlara 'dürtüler' adı verilir.

**b. Doyumsuzluk duygusuna sebep olan faktörler:**

Şirketin izlediği yol, yönetim, gözetimi ve gözleyici ilişkileri, işte oluşan koşullar, maaş, çalıştığı arkadaşlarıyla ilişkileri, yaşantısı, statüsü ve güvenliği olarak belirlenmiştir. Direkt olarak işi ilgilendirmeyip çalışmanın bulunduğu çevreyi kapsayan faktörlere sağlıklı ilgili faktörler denir. Dışsal etmenler ve içsel etmenler olarak iki gruba ayrılır. Şirket politikalarının, yönetim tarzının kötü olması, işini başarılı bir şekilde bitirmenin hissettirdiği mutlu olma durumu, işin tekniğini bilmenin yeterli olmaması, işteki ulaşılan başarıların kişinin tanınmasını sağlaması, amiriyle çalışma ilişkisinin güzel gitmemesi, arzularına, tutkularına, yeteneklerine, bilgi birikimine uyan çalışma ortamı, çalışma ortamında fiziki koşulların kötü olması, işin yapılış aşamasında yeterince sorumluluk taşınması, ücretlerdeki artış düzeyinin az oluşu, terfilerini alabilme konusunda olanakların olması, benzer pozisyondaki çalışanlarla geçim sorunu yaşamaması, yaptığın işte kendini gelişime açık hale getirip farklı işler öğrenme isteğini Herzberg bunları temel iki ihtiyaca bağlı görmektedir(Karagülmez, Abamor, 2012). Gütüler öncelikle kendini gerçekleştirme duygusunu oluşturduklarından dolayı doyum duygusuna, sağlıklı ilgili faktörler hoş gitmeyen şeylerden uzak durma ihtiyacına sebep olduğundan doyumsuzluk hissine neden olmaktadır. Bu kuramı tartışmaya yol açan maddesi şu şekilde belirtilmiştir: İki kümelenmiş faktör birbirlerinde ayrı olarak bulunmaktadır. Diğer ifade ile dürtüler yalnızca doyum duygusuna sağlıklı ilgili faktörlerde yalnızca doyumsuzluk duygusuna sebebiyet verir. Yani faktörleri aynı çerçevede ifade etmek yanlışlığa neden verir. Gütüler bulunmadığında kişi yalnızca doyum duygusuna erişmemiş bulunacak fakat doyumsuzluk duygusu da yaşamayacaktır. Bu durumu Herzberg ansal çerçeveden sağlıklı bir bireyin yapabileceğini söylemiştir. İnsanın ansal olarak rahatsız olmaması kişiyi ansal olarak sağlık sorunu olmadığını kesinleştirmez. Kendini geliştirebilmesi için sağlık sorunu olamaması ve Sağlıklı olabilmesi için kendini geliştirmesi, tamamlanmış kişilik yapısı sahibi olabilmesi gerekir. Bunun için doyumsuzluk duygusu oluşturan bu faktörlere

sağlık faktörleri ifadesi kullanılmıştır. Çalışan kişilerin ansal rahatsızlıklarından kurtulması sorunlarının çözülmesine bağlıdır.

Buna sebeple çalışanların yaptıkları çalışmaya karşı davranış biçimlerini gösteren faktörler negatif- pozitif olarak iki bölüme dağıtılır. Bunların ayrımı çeşitleri itibariyle olmamakta etkisi itibari ile aralarındaki farklılık oluşmaktadır.

**Herzberg'e göre motivasyon sağlayıcı etmenler şu şekilde ifade edilmiştir:**

Üzerine çalışma yapılan iş görevinin tamamlanması yada sonucundaki başarının gözlemlenmesi, işgörenlerin yaptığı şeylerin yöneticileri ve çalıştıkları kişilerce desteklenmesi kişinin tatmine ulaşmasında olumlu yönde katkı sağlar. Çalışana belli oranlarla sorumluluk alması sağlanmalıdır. Bireyin kendi becerilerini geliştirmesi için imkan yaratılması gerekmektedir.

**Herzberg için negatif faktörler şunlardır:**

İş güvenliği, çalışanın prestijinin korunmaması, şirketin politika uygulamasının uyum göstermesi, çalıştığı yerin koşullarının iyi olması, yöneticinin adaletli olabilmesi, işin haricindeki sorun durumu, bireylerin arasındaki ilişki düzeyleri, ücretlerin artış oranları yada üzücü durumlara sebebiyet vermiş beklenti durumları gibi faktörlerin çalışan kişilerin işlerine karşı davranışlarının geniş zamanlı etki altında kaldığını belirtmiştir. Dışsal etkilerin diğerine nazaran çabuk etkilendikleri belirlenmiştir.

**1.2.5. E.R.G. Kuramı (Varoluş Gereksinimi-İlişki Kurma Gereksinimi-Gelişme Gereksinimi) (Alderfer)**

ERG teorisi, Maslow'un ortaya koyduğu teorinin eksik olan taraflarını tamamlayarak o teoriyi desteklemek için çıkarılmış bir teoridir. Maslow gibi insan ihtiyaçlarını sistemli şekilde sıraya koymuştur (Ulukuş, 2016). Bu kuram var olabilme, ilişkiler kurabilme ve gelişim teorisi, Maslow'daki ihtiyaçlar hiyerarşisine benzetmekle birlikte Maslow'un teorisinde yer alan 2 maddeyi çıkartarak kişilerin ihtiyaç duyduğu durumları üç farklı bölüme ayırmaktadır. Var olabilme ihtiyaçları, fiziksel ve maddi ihtiyaçları; ilişki ihtiyacı, farklı kişilerle ilişki kurulması ihtiyacını; gelişebilme ihtiyaçları ise bireyin



sorunları çözümedeki becerileri ve yetenekleri ortaya çıkartabilmesini açıklar (Alderfer, 1967).

Teorinin savunduğu ilk olarak alt kademedeki olan var olma ihtiyacını karşılamak için gerekli tatmine ulaşmalı, devamında ilk önce ilişkiler kurabilmeli sonra gelişim ihtiyaçları sağlanmalıdır. Varolma ihtiyacı, Maslow ile ilgili fizyolojik ile güvenlikle ilgili ihtiyaçları içermekle birlikte insanın hayatını devam ettirmesi için gerekli ihtiyaçlar olarak ele alınmıştır (Porter L. & Bigley G.A & Steers R.M., 2003). İlişki kurma ihtiyaçları, Maslow'daki piramitte saygı görebilme, sosyal ilişkiler kurabilme, güvenliğin sağlanması, seviyesine eşit gelmektedir. Gelişim ihtiyacı Maslowun kendine güvenmek ve kendini gerçekleştirme seviyesi ile alakalıdır.

İki teorideki benzerlikler olmasıyla birlikte iki teoriyi birbirinden ayıran noktaları da vardır. Bunlardan üzerinde dikkatle durulması gereken iki kavramı farklılaştıran noktalardan bir tanesi, Maslow teorisinde bir ihtiyaç karşılanmadan diğer evreye geçilmemesine karşın teoride iki farklı ihtiyacın aynı anda karşılanabilmesi mümkündür. Ayrıca ihtiyaçlar, kültürel farklılıklardan dolayı değişiklik gösterme özelliğine sahiptir. Öteki ciddi ayrışma kuramın çevresel değişkenlere verdiği değerden kaynaklanır. (Onaran, 1981)

### **1.2.6. Skinner'ın Davranış Şartlandırma Teorisi**

Pavlov'un etkisi altında kalan kuramcı motivasyon teorisini öne sürmüştür. Bu teori davranış şekillerinin sonuçları nedeniyle koşullandığı varsayımını ortaya atmaktadır. Birey değişik sebeplerle tepki ve tutum sergiler. Burada önem arz eden tutumun sonucunda elde edilecek neticedir (Tütüncü & Küçükusta, 2008). İnsan sonuca göre davranışını tekrarlayacak veya tekrarlamayacaktır. Durum, davranışlara devam edilmesi ya da davranış biçiminden vazgeçilmesi gibi iki farklı sonucun oluştuğu tespit edilmiştir (Skinner, 1950).

Pozitif davranışlar sergilemek, bunları sürekli hale getirebilmek için yönetim psikolojisi farklı dört yoldan gider. Bunlar olumlu tekrarlama, olumsuz tekrarlama, cezalandırma ve ortadan kaldırma yöntemidir .

• **Olumlu tekrarlar:** Bir davranışın istenmesini ifade eden bireyin bunu devam ettirmesi için motive olmasının sağlanmasıdır. Olumlu tekrarlar aracı genellikle ödül verilir. Ödüllerin içeriği iç veya dış olarak değişebilir. İç içerikli ödül örnekleri bir eseri yaratabilme, prestij kazanabilme, dış ödül örnekleri de maaş artışı, prim, terfi etme gibi örneklendirme olanağı sağlar (Grant , 1964).

• **Olumsuz tekrarlar:** Daha önce test edilmiş davranış biçiminin önüne geçebilmek nedeniyle tercih edilen tedbir durumudur. Buradaki amaç kişiye, davranış dolayısıyla kabul gördüğünü hissedebilmesini sağlamaktır. Ceza verici konumda bulunulmamaktadır. Olumlu olmayan tekrarlara örnek, kişinin sebep olduğu hata durumunun açığa çıkarılması olduğu söylenebilir (Grant , 1964).

• **Son verme:** Davranış biçimine son vermeyi, ayrıca bunun açığa çıkmasını tamamıyla önlemek için yapılan tedbirleri kapsar. Bununla birlikte açığa çıkması önlenmek istenen durum tekrar edilmeyecek ve pekişme bir daha görülmeyecektir. Burada da cezalandırma durumu yoktur. Burada bahsi edilen; kişiye yaptığı davranışın örgütteki geleceğine ait beklentide olduğu durumları kesintiye uğratacağı hissi uyandırmaktır. Bunlar, ücret zammı, yetki alma gibi nedenler gösterilebilir (Grant , 1964).

• **Ceza verme:** Bu durum istenilen davranış biçimi yok eder lakin istenilen davranış biçimini de kabul ettirme şansı son derece az olmaktadır. Olumlu olmayan davranış gösteren kişinin durumunu sonlandırmanın sonucunda o birey olumlu olması beklenen davranış biçimini hiç göstermez. Bununla birlikte bu durum, amirlere duyulan kızgın olma durumunu ya da kişinin moralinin bozuk olmasına neden olma durumunu ortaya çıkartır (Grant , 1964).

Bu yöntemi tercih edecek yöneticiler şunlara önem vermelidir:

a. Yöneticinin çalışanın yapmasını istediği veya istemediği davranışları apaçık bir şekilde ortaya koymalıdır.

b. Personelle bu davranışları dolayısıyla bilgi verilmelidir.

c. Çoğunlukla çalışan ödüllendirilmelidir

d. Çalışanın davranışına olabildiğince hızlı cevap sağlanmalıdır (Grant , 1964).

### **1.3. İş Doyumsuzluğunu Etkileyen Faktörler**

Bireylerin yaptıkları işle ilgili hissettikleri hoşnut olma veya olmama duygusunu açıklayan iş doyum kavramı olarak işin koşullarına göre gerçekleştirilen olumlu davranışı ifade eder. Yoğun olarak işten doyumun gerçekleşmesi, çalışanın yaptığı işi sevmesi, çalıştığı arkadaşları sevmesi, işteki bulunduğu ortamı sevmesi yani işle ilgili olumlu davranış sergilemesi durumuyla bağlantılı olduğu söylenebilir. Öteki taraftan, çalışanın işiyle alakalı durumlarda olumsuz tutum sergilemesi işten duyduğu doyumsuzluğu açığa çıkartacaktır (Akşit Aşık, 2010). Kişiler işe başladıklarında işyerlerinde kendisinin çalışma koşullarıyla ilgili konularda sözlü ve yazılmış belge üzerinde anlaşma sağlamakta ve buna bağlı olarak işyeri sözleşmesine imza atmaktadır. Fakat anlaşılacak sözleşmede yazmadığı halde bireyin örgütten beklediklerini, örgütünde bireyden beklediklerini öne çıkaran psikolojik anlaşma koşulları da bulunur. Bireyin psikolojisini ilgilendiren anlaşmalar doğrultusunda kişinin isteklerinin veya almak istediği beklentilerin karşılanmaması durumunda yaptığı işe, çalıştığı örgüte olumsuz davranışlar sergilemesi beklenir (Tütüncü , 2000). Bununla birlikte kişinin daha çok iş doyumunu geliştirmesiyle oluşan durumla kişinin beklenti duyduğu konuların birbirine denk gelmesinin etkisinin varlığı ortadadır. Kişilerin ortamda özenerek, dikkatli bir şekilde devam ettirdikleri görevi, anlam ifade eden bir şekilde kendilerini geliştirmeleri işten duydukları doyumun oluşmasına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Günümüz koşulları çalışma yaşamının kalitesini anlamada çok büyük etkisi bulunan iş doyumunun üzerinden gerçekleştirilen çalışmalar, işte yaşanan duygu durumlarının ve de bilişsel anlam ifade eden durumların önemini anlaşılması üzerine yoğunlaşmıştır (Kaymaz, 2003). İşin tamamıyla bir olma, işteki doyumun ana merkezini belirlemektedir. İşinde yüksek derecede hazza ulaşan bireyler, olumsuz olmayan özellikleriyle birlikte işin tekniğiyle alakalı yeteneklerini de sergileyerek yaptıkları işle tamamıyla bütünleşmiş kişiler olurlar. Tam tersine işiyle ilgili negatif davranışları olan bireylerin işinde stres yaşadıkları bilinen bir gerçektir. Kişilere olması gereken tüm durumların oluşturulması işte doyum sağlayacağını garanti etmez. Bunun sebebi ise herkesin farklı kişilik özelliklerinin olmasıdır. Yani bireylerin çalışma koşullarından ne derecede etki altında kalacağı ayrıca ne tarz bir davranış sergileyeceği yüksek sebeple

kişilik özellikleriyle bağlantılıdır (Deliönü, 2014). Bireyin eğitim düzeyi, daha önceki işlerdeki deneyimleri, içinde bulunduğu çevre ile ilgili durumlar yaptığı işin düzeyine ve işyerindeki koşullarla ilgili tutumları oluşturmakta, bununla beraber davranışların gelişmesinde önemli bir faktör olarak yer almaktadır. Bundan dolayı işten duyulan doyumun ve doyumsuzluğun nelerden etkilendiğinin araştırılması gerekir. Bununla birlikte sınıflandırılacak örgütsel ve bireysel nedenlerden söz edilebilir (Lam, 1995).

### **1.3.1.Bireysel Faktörlerin Etkisi**

İş doyumunun oluşmasında büyük önemi bulunan bu etmenler, bireyin ilk andan itibaren kendinde olan değişik özellikleri dolayısıyla yaşadığı sürenin içinde kazandığı deneyimleri ile alakalıdır (Akşit Aşık, 2010). Bireyin yaş durumu, eğitim durumu, bulunduğu yaş gibi etmenler bireyin olduğu durumdaki algılarına direk etki etmektedir (Ataklı, Dikmetaş, & Altınışik, 2004). Bireyin o andaki yaşı, yaşadığı dönem, bireyin davranışları ve karar verme aşamalarına etkisi büyüktür. Bunun için bireyin işine karşı duyguları ve davranışlarında farklılıklar oluşabilir.

Bu zamana kadarki çalışmalarda, işe karşı hissedilen doyum ile yaşın ilişkisinin U şekli gibi bir bağlantısının varlığı belirlenmiştir. Kişinin yaşı ve işe karşı hissettiği doyum, bireyin ihtiyaç duyduğu şeylerle ve bilgisi ile bağlantı içindedir (Gibson & Klein , 1970). Yani yaşın ilerledikçe kişinin işteki deneyimi artış göstermekte, bununla birlikte doyumunu da ciddi oranda artmaktadır.

(Glenn, Taylor, & Weaver , 1977) kişinin yaşı ile işte hissettiği doyumla bağlantılı oluşan sonuçlara göre; ileri yaşta olan bireylerin genç yaştaki çalışanlara göre işte hissettikleri doyumun düzeyinin fazla olarak görüldüğü tespit edilmiştir.Bu durumun oluşmasındaki başlıca sebep ileri yaştaki çalışanların eğitim düzeyinin genç yaştaki çalışanlara göre az olması ve bununla ilgili gençlerin işteki beklenti seviyesinin artmasıyla işten duyduğu doyumun azalması olarak görülebilir

(Mottaz, 1987) değişik yaşlarda oluşan farklılıkların işten duyulan doyumla ilgili arasında olan bağlantıyı araştırdığı çalışmanın sonucuna göre, gençlerin iç motivasyon durumuna fazlasıyla değerli gördüğü, bundan dolayı yaş olarak daha ileri yaşta olanlarla kıyaslandığında işyeri değişikliği yapmayı daha eğlendirici ve keyif verici olarak

algıladıkları ifade edilmiştir. Yaş olarak ileri yaştaki bireylerin tam tersine dış motivasyonu fazlasıyla değerli gördüğü ve bununla birlikte maaş artışları ile işteki sunulan olanak durumuyla ilgili işten hissettiği doyumda artışın olduğu ifade edilmiştir. Bireylerin yaşlarındaki ilerleme, işiyle alakalı beklenti durumunun gerçekleşmesi sebebiyle işten duyduğu doyumun yaşının ilerlemesi ile paralel olarak ilerlediği araştırmalarda görülmüştür. Ayrıca, emekliliğine yakın bir süre kalan bireylerde işten duyduğu doyumda azalışlar yaşandığı, bunun sebebinin ise çalışanın işyeriyle bağı kalmadığında neler yapabileceği endişesini taşıdığını göstermektedir (Mottaz, 1987).

İşten duyulan doyuma etki eden unsurlardan diğeri de cinsiyet durumudur. Bireylerin cinsiyet durumlarına göre davranışlarının oluşmasını sağlayan işyerindeki çalışma durumunun incelenmesinde farklı bir olgu olarak görülebilir. İkisi arasındaki bağlantıyı araştıran araştırmalar incelendiğinde, buna destek veren durumların yanında kadınlarla erkeklerin aynı şartlarda çalıştığından işten duyduğu doyumda fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Clark, 1997). Her iki cinsin işten hissettiği doyumla alakalı farkların ele alındığı çoğu inceleme sonucunda kadın çalışanların işten duyduğu doyumun erkeklere göre çok olduğu göze çarpmaktadır.

(Centers & Bugental, 1966)'ın incelemelerinden yola çıkarak işten duyulan doyumun kadınlarda erkeklere göre fazla olduğu, sebebinin de kadın çalışanların sosyal etmenlere fazlasıyla alakadar olmasıyla bağlantı gösterdiği tespit edilmiştir.

Kadınların iş doyumunun azalmasında kariyer yaşamında karşılaştığı engellemeler ve önyargıların fazlasıyla rolünün bulunduğu düşüncesi hakimdir. Ayrıca kadın çalışanların evleriyle ve aileleriyle alakalı olan görevlerinden dolayı ikilemde kalması kadın çalışanların işten duyduğu doyumu azaltan diğeri bir faktördür. (Garcia, Gargallo, Marzo, & Rivera , 2005) arkadaşlarının işten duyulan doyumla cinsiyetle alakalı bağlantıyı irdeledikleri çalışmada işte olan kişilik gelişimi, çalışanlarla ilişki durumu, maddi kazanım, çalışılan işyerindeki koşullar çerçevesinde bu dört etmene bağlı olarak her iki cinsin cevapladığı yanıtlar yorumlamışlardır. İncelemeler neticesinde, çalışanlarla ilişki durumu etmeninin erkeklerde işteki doyumun artmasında fazlasıyla katkısının yaşandığı, kadınlarda öneminin olmadığı tespit edilmiştir. Çalışma koşullarının etkisi kadınlarda işten duyulan doyumu arttırırken erkeklerin önem vermediği bir etmen olduğu tespiti yapılmıştır.

Eğitimdeki düzey ile işten duyulan doyumun bağlantısı olduğu sonucu da diğer bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır. İncelemelere göre, eğitimi kişilerin diğer az eğitimi kişilere göre daha fazla doyuma ulaştığı sonucu ortaya çıkmıştır. Kişilerin eğitimleriyle birlikte deneyimli oldukları pozisyonlara yerleştirilmediklerinde mutsuzluk duygusu yaşadıkları bununla beraber olarak işten duydukları doyumun fazlasıyla azaldığı grlmştir. Ayrıca yeterliliklerini aşan ve beklentinin yüksek olarak tanımlandığı pozisyon olması durumunda çalışan kişide fazla derecede endişelenme, stresli olma durumu işten duyulan doyumun azalmasında önemli bir etken olarak karşımıza çıkabilmektedir. (Akşit Aşık, 2010)

Hizmet sektöründeki incelemeler neticesinde kişilerin yüksek oranda psikolojik faktörlerle etki içinde olduğu tespit edilmiştir. (Akıncı, 2002) Bu sebeple çalışanın işteki koşulların haricinde çalışanlarla ilişki durumlarının sosyal ve psikolojilerine etkisinin işten duyulan doyumunu ve doyumsuzluğu etkilediği ortaya çıkmıştır.

İşten duyulan doyumun performansa etkisi ele alındığında iki farklı Şekilde ifade edilmektedir. Birinci olarak, çalışanın yüksek performansının olması nedeniyle örgütünün ona ödül verdiği ve çalışanın iş performansına ve kendi duyduğu doyuma yüksek oranda ulaşmış olması durumunu ortaya çıkarır. İkinci olarak, ileri derecede işinden doyum alan çalışanın yükselen performansı olmasına olanak sağlamaktadır (Telman N. & nsal P., 2004).

Çalışanın işyerindeki durumuyla işten duyduğu doyumla bağlantılı ilişkisinin varlığı incelemeye alındığında; çalışanın işyerindeki sorumluluklarının, rollerinin işyerinde kurduğu diyalogların işteki doyuma etkisi olduğu sonucunu ortaya koymuştur (Erkmen & Şencan , 1994). Ayrıca çalışanın örgütteki geçen zamanının işteki doyumunun üzerindeki etkisinin yaşandığı sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Çalışanların kişiliklerinin de çalıştığı pozisyona uyması da işten duyulan doyuma etki eden diğer bir unsur olması bu konuyu değerli olarak görmemizi sağlamıştır. İlgili pozisyonla alakalı yetkinlik ve beceri oluşturulabilir. Fakat duygu olarak yeterli oranda olgunluğa erişmemiş kişiler, kendisinin gelişmesi için çaba harcamamış kişiler hangi oranda zeka bakımından, eğitim bakımından iyi olsa da çalıştığı yere faydasından çok zararı olur (Baltaş, 2000).Olgunluğa ulaşmış ve değişmeyen kişilik yapısındaki

çalışanlar, azim gösterdikleri ve kanaat ettiklerinden dolayı işine karşı olan doyumları fazladır.

### 1.3.2. Örgütsel Faktörlerin Etkisi

Bir örgütün ortamında, belirlenmiş zaman zarfında gerçekleştirilerek görevimiz gibi hissedilen durum, kişinin örgütüne yararı, katkısı ve verdiği değeri belirlemede bir etmen olarak nitelendirilebilir. Bundan dolayı çalışan kişinin işine karşı duyduğu doyum baz alındığında işine ve işteki ortama bağlı birçok değişkenle birlikte gelişmekte olan davranışlarından bahsedilmektedir. Bunlar, işle ilgili gereken becerilerle bilginin hangi düzeyde olduğu, çalışmanın kişiye getirdiği sosyal ve maddi olanakların hepsini içine alan bir konudan bahsedilebilir (Akşit Aşık, 2010).

İşten duyulan doyuma etki eden etmenlerin diğer önemli olanı da alınan ücretlerin oluşturduğu faktördür. Çalışan kişilerin işine oluşturduğu tutumları, verilen ücretteki oranın yeterliliği, bununla birlikte ihtiyacı olan şeyleri ne derecede karşıladığını tespit etmektir. Bireyler, örgütlerinde olan ücretlerin yönetimine bağlı olarak terfi prosedürünün adaletli ve beklentileri dahilinde paralellik göstermesini arzu etmektedir (Groot & Brink, 1999). Alınan ücretle işte alınacak sorumluluğunun düzey durumuna, kişinin yeteneklerine, toplumdaki ekonomik duruma uygunluk gösteriyorsa çalışan kişinin işine duyduğu durumu olumlu etkileyip kişinin işyerine karşı davranış ve tutumlarına pozitif etki edecektir. Ayrıca işte doyum sağlanması için maaşın öteki çalışanlarla denge içinde olması, fazla maaş verilmesine göre daha büyük önem taşımaktadır. İşten duyulan doyumun kişinin geliriyle paralel ilişkide bulunduğunu ifade eden olguların da varlığı kabul edilebilir. Bireyin maddi doyumsuzluğu performansına negatif etki etmekte, işinden ayrılmasını ve devam sorunu yaşamasına neden olmakta, işinin bütününden hissettiği doyuma ulaşmama düzeyini yukarıya taşımaktadır (Saal & Knight, 1988).

İşyerinin çalışanın yükselmesine olanak sağlayan koşulların varlığı işten duyulan doyum üstünde etkisinin varlığı tespit edilmiştir. Bu durumun adaletli şekilde yükselmeye olanak tanınmasının bireyler için önem taşıdığı bilmesi ayrıca bilinmelidir. Ayrıca saygın mesleğin saygınlığıyla işten duyulan doyumun bağlantısı olduğu bilinen bir gerçektir. Bununla beraber incelemeler sonucu yönetici

pozisyonunda yer alan kişilerin veya statü bakımından üstün durumda bulunanların, bu şekildeki bir pozisyonda çalışmayan ve statü bakımından aşağıda olanlara oranla işten duyduğu doyumlarının yükseklik gösterdiği yapılan çalışmalarla bulunmuştur.

Çalışanlara adaletli bir yapı oluşturularak bu doğrultuda ödül verilmesi işten duyulan doyumunu pozitif şekilde etkileyen önemli oranda etkileyen unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Doğru yapılan değerlendirme sisteminin sonucunda başarı gösteren kişilere ödül verilmesi bu kişilerin doyum düzeylerini yükseltmekte, tam tersi durumda yanlış uygulanan ve değerlendirilen bir sistemin olması da işten duyulan doyumunu negatif olarak etkilemektedir. İşten alınan doyum çalışılan işin durumuyla bu iş sonucunda kazanılan maddiyatla ve maneviyatla ilgili olarak kişinin uyumu sonucunda artış göstermektedir. Şirkette bulunanların işten duyduğu doyumları arttırmak için elverişli bir ödüllendirme sisteminin oluşturulmasıyla mümkün olacaktır (Erkmen & Şencan , 1994).

İşyerlerinde sürekli çalışanların değişmesi nedeniyle doyumsuzluğuna maruz kaldığı tespit edilmiştir. İşyerindeki kişiler beklentilerine cevap alamamaları neticesinde farklı işler arama yoluna gitmekte, çalıştığı yere kendini ait hissetmediği için de bulunduğu ortamda mutsuzluk yaşayarak işyerinden uzaklaşmaktadır. Kişilerin sürekli değişim oranı ile işten duyulan doyum ele alındığında, işten duyduğu doyumunu fazla hisseden kişilerin işyeri değiştirme durumunun az yaşandığı, işyerine gelmeyenlerle çalıştığı işyerlerini sık sık bırakan kişilerin işten duyduğu doyumun az oranda kaldığı gözlemlenmektedir (Poon, 2004).

İşyerinin durumu, bireyin verimli olmasını ve performansını direkt olarak etki etmektedir. Performans ile verimlilik durumunun pozitif yönde bulgular içermesi kişiye işten duyduğu doyumun gelişmesinde katkısı olmakla birlikte işyerinin özellikleri dolayısıyla da işine karşı daha istekli olmasının yanı sıra motivasyonunun sağlanmasında etkileyici faktör konumunda bulunmaktadır (Erdoğan, 1996).Çalışılan yerin fiziki koşullarının negatiflik göstermesinin kişilerin işten duyduğu doyum düzeyinde düşüş göstermesi sonucunu ortaya çıkardığı görülmüştür. Örnek olarak çok sıcak veya çok gürültünün olduğu ortamlarda bulunan çalışanların yaşadığı stres



sebebiyle kendilerini kötü hissetmeleri işten duydukları doyumun azalmasına sebebiyet vermektedir.

Aynı işyerinde çalışılan sürenin fazla oluşu işe kişinin işe karşı deneyimli olduğuna işaret ettiği söylenebilir. Aynı örgütte geniş zamanlı olarak görev yapanların işten duydukları doyum, diğer az süre çalışanlara göre daha fazla olmaktadır. Bunun sebebinin çalışan kişinin çalıştığı yeri tamamen bilmesi, kendini oraya ait hissetmesi, o işyerinde yaşadığı deneyimlerin beklentilerine uyum sağlaması olarak açıklanabilir. Bununla beraber işyerine yeni giren kişilerin işten duydukları doyumun o işyerinde zaman geçirmiş kişilere göre düşük olması olasıdır. Buna sebep olan etkinin oluşumu işyerine yeni giren kişinin örgütteki işten ve örgütten beklentisinin yüksekte belirlenmesi, gerçeğe bağdaşmayan beklentiler oluşturması olarak öne sürülebilir (Akşit Aşık, 2010).

#### **1.4.İş doyumsuzluğunun sonuçları**

Çalışanın işten duyduğu doyumsuzluğa verdiği tepki durumunu anlamayla ilgili inceleme yapılması sonucunda ifade edilen dört temel tepki kategorisinden kısa olarak maddeler halinde bahsedilmiştir (Hirschman, 1970) (Kolarska & Aldrich, 1980) (Farrell, Rusbult, Lin, & Bernthall, 1990). Bunlar:

**Çıkış tepkisi:** Örgütte yaşadığı sorun durumları nedeniyle işi terk etme, işyerinden çıkma isteği ile başka bir yer arama isteğini oluşturan tepki sınıfıdır. Özellikle iş seçenekleri çok olan bireyler yaşadıkları sıkıntılara çözüm aramak yerine işlerinden ayrılmak isteğini daha çok istemektedir.

**Konuşma:** İşte yaşanan problemlere karşı çözümleyici sonuçlar oluşturmayı içerir. Bu boyuttaki çalışanlar yaptığı işle alakalı sorunlar yaşadığında Konuşma boyutunda yer alan bireyler işleriyle ilgili sorun yaşadıklarında, yöneticileriyle sorunların sebepleri ile ilgili konuşma davranışını gösterirler. Eğer bu konuşmalar sorunu çözmek için yeteri derece de etkili olmaz ise, farklı danışmanlık firmalarına giderek sorunlarını çözmek için çaba gösterirler.

**Bağlılık:** Bireyler, işlerine ilişkin sıkıntılar yaşadıklarında sorunları görmezden gelerek çalışmaya devam etme davranışını sergilerler. Bunu yapan kişiler yaşadıkları sorunu çözmek için gayret sarf etmedikleri gibi, işyerinden çıkmayı da istemezler. Yani bu

boyutta bulunan çalışanlar nasıl olursa olsun işverenlerine olumlu bir işgören davranışı sergileyerek ses çıkartmadan koşullarda düzelme beklentisi içinde olurlar.

Yokmuş gibi davranış sergileme: Çalışanlar örgütte yaşadıkları sorunlara karşı yokmuş gibi davranış sergilemeyi seçerler. Sorunları çözmekle ilgili çaba içinde olmadıkları gibi, çalıştıkları yerin koşullarını çok daha kötü duruma sokacak eylemler sergilerler. Ayrıca bu tepkiye, çalışma saatlerine uyum göstermeme, verilen işleri düzensiz şekilde uygulama veya işin verilen sürede bitirmeme gibi davranışların gösterilmesi söylenebilir.

(Farrell, Rusbult, Lin, & Bernthall, 1990) işyeriyle sorunları olan işten duyduğu doyum fazla olan kişilerin, işyerine bağlı kalma veya sorunları konuşabilme gibi olumlu karşılık verdiğini, işten duyduğu doyum az olan kişilerin ise işyerinden çıkma veya olmamış gibi hareket etme gibi olumsuz davranışlar sergilediğini ifade etmiştir. (Hagedoorn , Yperen, & Vliert, 1999) işten duyduğu doyum duygusu az olan çalışanlarla kıyaslandığında, işten duyduğu doyum düzeyi fazla olan kişilerin olumlu davranışlar sergileme konusunda onlara nazaran yüksek eğilimli olduğunu ortaya koymuştur.

Ayrıca iş çeşitliliğinin bulunması işyerine bağlı olmayı ve olmamış gibi devam etme tepkilerine etki etmektedir. Diğer bir ifade ile çokça iş olanağı bulunan kişiler işyerlerinde sorun duyduklarında işyerine bağlı kalmayıp olmamış gibi hareket etme eğilimini göstermektedir. Yani fazla olan işten duyulan doyum sadece konuşabilme tepkisinde olduğu görülmüştür.

(Furâker, 2009) işten duyulan doyumla konuşma arasında negatif bağlantıyı belirtmiştir. Buna göre işten duyduğu doyum az olan çalışanlar ciddi sıkıntılar yaşayacakları endişesi taşıdıklarından çalıştığı kişiler ve amirleriyle çalışma konuşmadıkları görülmüştür. Bu iki tepkinin aynı yönlü olduğuna dair incelemelerden değişik olarak, (Hsiung & Lin , 2009) işten duyulan doyumla işten çıkma ve olmamış gibi hareket etme davranışı arasında “U” harfine benzer ilişkide olduğu söylemiştir.

(Withey & Cooper, 1989) odak noktasında kişinin işte duyduğu doyumsuzluğa karşı verdiği tepkilerin yarattığı etkiyi araştırmış ve içe kontrol odağı olan çalışanların

işyerinde karşı karşıya kaldıkları sıkıntılar karşısında işten çıkma, işe bağlı kalma ve hiçbir şey olmamış gibi devam etme davranışlarını en aza indirme gayretinde oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte yazarların ifade ettiği şekilde iç kontrolü olan kişilerin işyerindeki sorunlar karşısında konuşmak isteğinde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca(Roberts & Ladd, 2003)'in yaptığı incelemede proaktif kişilikleri, sosyal öz-yeterlikleri ile genel öz-yeterlikleri fazla bulunan kişilerin, konuşabilme ile bağlı kalabilme konusunda olumlu hareket yapma durumlarının, olumsuz hareket yapma durumlarından fazla olmasının beklendiği söylenebilir.

## **1.5.Örgüt İklimi**

### **1.5.1. Örgüt İklimi Kavramı ve Tanımı**

Örgütsel iklimin 1930 yıllarında ortaya çıktığı söylenmektedir. Lewin, Lippitt ve White'ın (1939) sosyal iklim bağlamında açıklamaları bu döneme denk gelmektedir. (Gök, 2009). Örgütsel iklim kişilerin psikolojileriyle direkt bağlantılıdır. Bununla birlikte çalışanların yaptığı işe göre oluşan duyguları, tutumları ile davranış biçimlerinin direkt olarak etki altına almaktadır. Örgütsel iklimin çalışan bireylere güzel bir ortam oluşturduğu zaman işyerinin içinde üretken olma, verim düzeyinin ve performansının iyi derecede etkilendiği ve bu kişilerin davranışlarını olumlu yönde tesir etmektedir (Doğan Ç. , 2009). Ve ayrıca örgüt iklimi çalışanlardan herhangi bir tanesinin psikolojik açıdan içinde bulunduğu çevreye karşı yorumlarını da gösterir (Ertekin, 1978). Bazı işyerleri zaman geçtikçe kendilerine özel kişilik oluşturur bununla birlikte çevrelerini ve çalışanlarını etki altına alırlar (Mihçioğlu, 1972).

İklim birtakım betimleyici cümleler kullanılarak anlatılmaya çalışılmıştır. Bu kavramlar, örgütte oluşan kültür, örgütün psikolojik iklimi, ve şirketin kişiliği kavramları en çok bahsi geçen terimler arasındadır (Gilmer , 1971).

Psikolojik iklim ifadesi sanayi psikolojine 1960'lı yıllarda Gellerman'la birlikte ortaya çıkarılmıştır. Örgütün kişiliğine, iklimine ilgi duyan ilk yazar olarak karşımıza çıkmaktadır (Gellerman, 1973). Örgütün iklimi bireyler gibi apaçık belirtilmiş bazı bölümlere ayrılma konusu olmazlar, her birinin kendince has bir özelliği bulunmaktadır. Oluşan vaziyet ilk görünüşteki benzerliklere karşın her işyerini diğerinden ayıran bir

çalışma ortamına hazır hale getirir. Buna örgütün kişiliği olarak gören Gellerman, bu kişilik durumunun örgütte hakim olan bulunan kişilerin önem verilen sorun durumları karşısında birlikte hareket etmeleriyle bağlantı içerdiğini göstermekte, kişiliğin oluşumunda örgüte egemen olan üyelerin etkili olduğunu belirtmektedir. Örgütsel iklim bireylerin işyerine gerçekçi özellikleri hakkında görüş ve düşünceleri gibi görülebilir. İklim örgütteki yapıya ve örgütteki duruma bağlı olarak farklılık gösterebilir.

Örgütsel iklimin diğer tanımları aşağıda sıralanmıştır.

- Örgütsel iklim, bireylerin kendine özel algıları şeylerle sınırlı olarak görülmektedir. Kendine özel yargılarının şirketin politika biçimi, koyduğu kurallar ve yapıyla birlikte lider olma davranışlarıyla alakalı olduğu ifade edilmektedir (Hampton, Summer, & Webber, 1983).
- Örgütsel iklim, çevrede yer alan bireylerce direkt veya dolaylı yollardan anlaşılan çevrenin nitelikleri, beklentileri, güdülerin tamamı şeklinde ifade edilmektedir (Litwin & Stringer, 1968).
- Örgütsel iklim, işyerine kimliğini oluşturmasının sağlanması faktörünün yanında, bireylerin davranışlarını etkileyen ve örgütte baskın gözüken özelliklerin bütüncül bir açıklamasıdır (Ertekin, 1978).
- Örgütsel iklim çalışanların, işyerinin içindeki çalışma durumunun hangi durumda şekillenmesi konusunda kişilerin beklenti durumuyla, bunların hangi oranda gerçeğe dönüştüğü ile ilgili oluşturdukları algılarıdır (Dinçer, 1991).
- Örgütsel iklim, çalışılan işyerini farklı işyerlerinden ayırarak o kuruma kendine has bir kimliğin kazandırılmasını sağlayan bu kazanılan kimliğin kişilerce anlaşılmasını sağlayan, bununla birlikte kişilerin davranışları üzerinde etkisi olan bireysel, örgütsel ve çevresel olarak ayıran niteliklerin tümüdür (Arslan, 2004).

Örgütlerin tamamı zaman içerisinde kendisine ait olan kişilik geliştirir. Kişilikleri sayesinde çevresindekilerle şirkete yeni katılım sağlamış kişileri etki altına alırlar. Örgütün kişiliği işte olması gerekenlerle, örgütteki yapısal durumu ile ortaya konan amaçlar sentezlenerek havanın oluşması sağlanır. İklimin oluşması örgütün kendisine ait olan kişiliği oluşturur, ayrıca kişilerin davranışlarına etki ederek farklı bir hava oluşturur (Gürkan, 2006). Örgüt iklimini görmemiz mümkün değildir, dokunmamız da

mümkün değildir fakat kendisi oda içine dolaşan hava gibi, işyerindeki tüm olguları etkisi altına alarak kendi çevresine alır. Böylece bir çok etmeden etkilenmemize neden olur. Bir örgütteki kişilerin davranışlarını etki altına alan içsel etmenlerinin bütünüdür. Örgüt ikliminin, şirketin özelliklerin seti olarak ifade edilmesi, kişiliğin tanımına benzeyen bir ifade olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatür iklimin örgütlere durumsal etkileri ve onun bireylere olan etkisini anlamaya çalışmıştır.

### 1.5.2 Örgüt İklimi Türleri

İklim türlerinin açıklamasında çeşitli kaynaklarda farklı şekilde bahsedilmekte olup (Paknadel Çetinkanat, 1988) araştırmasında uygulamaya aldığı anketleri ve önceki araştırmalarının içeriğinin hakkında kapsamlı bir bilgi vermiş; anketin uygulanması sonucunu 8 örgütsel iklim alt boyutu ve 6 farklı örgütsel iklim olduğunu belirlemiştir. Bunlar, çözülme, engellenme, moral, samimiyet, uzak durma, yakından kontrol, ise dönüklük ve anlayış göstermedir. Bunların ilk dört tanesi grup davranışlarını, diğerleri ise yöneticilerin davranışlarını gösteren maddelerdir. Bunlarla 6 örgütsel iklim tipinin tespit edilmesi sonuçlanmıştır (Paknadel Çetinkanat, 1988).

Bu maddeler;

**Açık İklim:** Arkadaşça ilişkilerin olduğu, işlerin kolaylaştırıldığı, işlere katılımı sağlama konusunda teşvik edilmesi anlamındaki faktörler önem kazanmaktadır ayrıca yöneten kişi örgütü çevreleyen bir liderlik örneği sergilemektedir.

**Özerk İklim:** İşveren işyerinde formel ve sistematik bir iş yapmak için kendini elemanlarından uzakta tutmayı tercih eder.

**İdareci İklim:** İşverenin işleri kendisinin yapması, samimi bir ortamın bulunmaması, yazılı kaideler, psikolojik olarak memnun edilmeyen sosyal ihtiyaçları karakterize etmesi olarak ifade edilir.

**Samimi İklim:** Samimi ilişkiler hakim olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütteki herkes çalışmanın ne yönde ilerleyeceği konusunda serbestçe görüş bildirebilirler.

Babacan İklim: Kısmi olarak kapalı bir iklim olmakla beraber, çalışanların beraber çalışma yapmadığı ve gruplar arasında bölünme durumlarının gerçekleştiği ve yöneticinin çalışanları kontrol altında tutmakta olduğu bir iklim türüdür.

Kapalı İklim: Yöneten kişinin çalışanlarına yön vermede etkisinin olmadığı, kişilerin zengin yönlerine ilgi göstermediği, işbirliği içinde bulunmadığı; takımdaki başarının en alt durumda hissedildiği resmi olan örgüt iklimi türünden bahsedebiliriz. (Soysal & Bakan, 2003)

Kent ve Otte tarafından bahsedilen değişik örgütsel iklimlere sahip olan şirketlerde işçilerin kariyerlerinin gelişiminde farklı yollar belirlemek için yaptıkları çalışmada, öncelik olarak 5 farklı örgütsel iklim özelliğinin belirtilerek şirketlerde uygun görülecek olan kariyer gelişim politikalarına rotasını göstermek için öncü olmaya çalışmışlardır. (Soysal & Bakan, 2003)

Kent ve Otte'nin Örgütsel İklim Tipleri:

Tam otoriter iklim-düşman ilişkiler: Bütün her şey üstler tarafından verilir. İşçilerin maaşları, işçilerin ücretleri ve şirketin karları kabul etme veya terk etme ile alakalıdır.

Yoğunlaşan otoriter iklim: Alınan kararların işçiler tarafından belirlenmesi pek mümkün değildir. Minimum düzeydeki kararlar veya çalışma metotları işçiler ile paylaşılır. Maaşlar, ücretler ve karlar anlaşma çerçevesinde yapılırsa da düşmanca tavır sergileme davranışı devam etmektedir.

Tipik olarak örgütsel iklim: Kararlarla atanan yöneticiler yetkilendirilir. Yöneticiler kendi kademesindeki kişilerle rekabet halinde olurlar. Yönetim kademesinde olanların birlikte olan çalışmalarında soğuk bir destek vardır. Ücretlerin belirlenmesi, maaşların belirlenmesi ile karların dağıtılması gibi girişim çalışmalarıyla uzlaşılır.

Az oranda katılımcı iklim: Kararları üst yönetim belirler. Yöneticilerin çalışanlarla birlikte çalışması olumlu görülür. Ücretlerin, maaşların ve karların tamamı birlikteki yönetenlerin talep etmesiyle belirlenir.

Yüksek düzeyli katılımlı iklim: Yüksek oranda inisiyatif işçilerin temsilcisi olduğu kişilere bırakılmıştır. Mevcuttaki kaynaklar yöneticilerin belirlemesiyle oluşmuştur.

İşçilerin bulunduğu gruplar bunu baz alarak maaşların ve kar durumlarının bu çerçeve içinde ücret ve karların üstünde karar alabilir ve işi yapabilme metotlarını en düşük düzeyde etkiler (Gürkan, 2006).

### 1.5.3.Örgütsel İklim Boyutları

Yönetim psikolojisi alanlarında örgütsel iklimin farklı boyutları hakkında çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar araştıran kişinin önemseydiği, örgüt iklimine etki ettiği durumunu ortaya çıkaran etmenler bağlamında karşımıza gelmektedir. Görünüş olarak örgütsel iklimin, örgütteki birçok yöne, işin niteliğine, örgütteki pozisyona, görevli olanların eğitilmiş olup olmamalarına, meslek gruplarına, örgütteki gelenekler ve göreneklere, hangi kişilerin yönetici olduğuna, siyasi olarak etki derecesine, ayrıca bulunduğu topluma göre şekillenen niteliği barındırdığı ifade edilebilir. (Ertekin, 1978)

Boyutları değişik olsa da örgütler, işgörenlerinin gereksinimlerine yetecek iklime olanak sağlamak ve bunun devamlılığını sürdürmekle görevlidir. Nitekim şimdiki zamanda buna zorlayan bir çok etmenin varlığından söz edebiliriz . Hepsinden önce işyerleri büyümekte, teknoloji hızlı bir şekilde artmakta yöneticilerin daha profesyonel ve daha çok becerili olması ve ona göre hareket etmesi arzu edilmektedir. Bunların haricinde örgütte çalışanlar daha sağlıklı bir örgütsel iklimde çalışmak ve daha çok doyuma ulaşma isteğini göstermektedirler. Örgüt iklimi çeşitli boyutlara göre değişen bir kavram olarak ele alınmış ve alt boyutlara ayrılmıştır. (Ertekin, 1978) Bu boyutlar şu şekildedir:

1. İşteki çevrenin fiziki durumları
2. İşin kendisinden hissedilen hoşnut olma durumu
3. Yapılan işi değişikliğe uğratmayı istemek
4. Bildirişme
5. Takdir edilme arzusu
6. İşe özendirme

7. Arkadaşça ilişkilerin olması
8. İşyerinde yükselebilmek, ilerleyebilme olanaklarının olması
9. Yapılan işten en az doyumun nerden sağlandığının belirlenmesi
10. Yapılan işin güvenlik derecesi
11. İşbaşında yetişebilme, eğitimdeki olanaklardan yararlanabilme
12. İşin ilginç oluşu
13. Disiplinin hangi düzeyde olduğunun belirlenmesi
14. Ücretlerin oranı
15. İşine ne derecede inandığın durumu
16. Kararlardaki katılma durumu
17. Örgüt amaçlarına ulaşma
18. Çalışılan ve dinlenen saatler
19. Çalışanların yaşadığı sorunlara karşı yöneticilerin davranışı
20. Yöneten kişinin özellikleri ve astlarınca algılanış biçimi
21. Astlardaki denetim anlayışı
22. Örgütün içindeki çatışma durumu
23. Örgütsel imaj

#### **1.5.4. Örgüt İklimi Özellikleri**

(Shalley, Gilson, & Blum, 2000)'a göre, iş tatminini gösteren ve örgütteki insanların yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkaran bir örgüt iklimi aşağıdaki gibi özellikleri kullanmalıdır:



Örgütün cesaretlendirmesi ve teşviki: İşyerlerinde yenilenmeyi ve değişmeyi gösteren lider davranışı yaratıcı olmayı destekler bununla beraber örgütteki kişilerde başarılı olma dürtüsünü ortaya çıkarır; böylece kişinin üst düzey verimliliğiyle performansının olmasını amaçlar. Bununla birlikte incelemeler, katılımı destekleyici örgüt sisteminin işten duyulan tatmin ile performans durumuna pozitif katkı yaptığı belirlenmiştir (Valentine, 2001).

Yönetim desteğinin olması: İşyeri desteği ve sosyal destekler konusunda yapılan çalışmalarda, bireylerin örgütün verdiği desteğin fazla gerçekleşmesi sonucunda işyerine, işine bağlılıklarının artış gösterdiği ve işteki tatminlerinin ve performans göstergelerinin de pozitif şekilde etki altında kaldığı tespit edilmiştir (Tutar, 2007).

Takımın destek vermesi: İşteki takımların veya çalışılan takımın kurulması esnasında örgütteki sosyal ihtiyaç durumlarının dikkatle incelenmesi, çalışanların performansına pozitif yönde etki edecektir.

İşin iddia içermesi: İşte iddia olması, yalnızca işi zorlaştırmak ile karmaşıklarıyla kalmayıp, bununla birlikte , otonomi ve özgürlüklerin olması ihtiyacını gösterir. İşçi işteki süreçlerin tamamında bulunma seçeneğine erişir. Çalışana çalıştığı iş üzerindeki çalışmanın sonuçlarına bakma olasılığı tanımayan çalışma, onun tatminkar olmasını sağlamaz. İşin tasarım aşamasıyla alakalı çalışmalar çeşitliliğe, otonomiye, geri beslemeye yönelik özellikler çeşitlerinin işin tatminine ve performansına hızlandırıcı etkisine sahip olabildiği belirlenmiştir (Valentine, 2001).

### **1.5.5. Örgütsel İklimin Sonucunda Oluşan Etkiler**

Örgütsel iklimin sonuçları farklı konularda yarattığı etkiler aşağıda sıralanarak ifade edilmiştir.

#### **▪ Verimlilik Üzerine Etkisi:**

Yapılan farklı araştırmalar bize liderlik tarzları olarak üç farklı iklim oluşturulup bunların sonuçlarının irdelenmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu iklimlerden en başta olanı bürokrasinin olduğu otoriterliğin yaşandığı yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kısımda işlerin dağılımının kesin tanımının ifade edilip, formel olarak

haberleşilen, disiplinin kuralları olarak ifade edilmesi kararlaştırılmıştır. İkinci iklim arkadaşça ve demokratik bir yapı üzerine kurulmuştur. Kararlara katılım gösterme, informel ilişkilerde bulunması, birlikte çalışma ve dayanışma içinde olmak bağlamında anlamlı ilişki ağı kurulması sağlanmıştır. Son iklim ise değişik, hepsinden üstte nitelikli örgüt iklimi yaratma amacı taşımaktadır. Herkes ile grup olarak yapılacak iş belirlenerek, yaratıcı olmakla beraber yenilikçi yaklaşım da özendirilmiştir. Ödüllendirme vererek ( dolgun bir ücret, terfi ) gibi tanılar uygulamaya alınmıştır. Bu yapılanlardan sonra oluşan sonuçlar, ikincil iklim ortamında olan çalışanların diğerlerinden çok doyuma ulaşma duygusu yaşadıkları anlaşılmış ve örgüt verimlilik bağlamında olumlu sonuçlara ulaşmıştır (Efil, 1996).

▪ **Performans üzerine etkisi:**

Bir işyerinin çalışanı tarafından hissedilen çevre faktörü, bireyin bilgilenmesi davranışlarıyla birlikte tutumlarının üstünde sağlam bir izlenim bırakması olarak tanımlanmaktadır. Çevrenin etkisi işindeki başarıyı, işyerini, örgüt bağlılığını, işçilerin işi bırakma düzeylerini, mesleğe ilişkin yaptıkları katkıları ve istikrara etki etmektedir. Yapılan birçok araştırma örgütsel performans altında yatan belirleyici faktörleri anlamak için bu alanda yoğunlaşırken literatürdeki araştırmaların performans üzerinde ayırt edici özelliklerini bulmak için çok az deneysel çalışma yapıldığı tespit edilmiştir. Tespit edilen çalışmalar da daha çok büyük endüstri alanlarında yoğunlaşmıştır (Kangis & Williams, 2000).

▪ **Tatmin üzerine etkisi:**

Örgütsel iklimin işten duyulan tatmin durumunu çıkarmaya yönelik incelemelerde benzer ölçümler yapılarak ilişkisel bir durum olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu arada tatminin örgütsel iklimin algılama nedeni olabileceği kanaati oluşmuştur. Başka bir ifade ile işten duyulan tatminin düşük veya yüksek olmasında bireyin iklimi nasıl algıladığının da önemi büyüktür. Örgütsel iklimin bireye uymaması halinde işinde tatmin olamayan örgüt çalışanları işyerine gelmekten kaçma, fiziki olarak ve beyin olarak sağlık problemleri yaşama, işi bırakma benzeri duygu durumlarında bulunabilir (Efil, 1996).

## BÖLÜM 2: YÖNTEM

### 2.1. Araştırma Modeli

Çalışmamızda betimsel yöntemli, ilişkisel tarama modeli seçilmiştir. Çalışmanın betimsel yönü değişkenlerin birden fazla değişken açısından detaylı olarak irdelenmesinden ve sonuçların geniş bir çerçevede ele alınmasından kaynaklanmaktadır. Genel tarama modeli; çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkındaki genel yargıya ulaşmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örnek ya da örneklem çerçevesinde yapılan tarama düzenlemeleridir . (Karasar, 2006) . Bu grup içinde yer alan ilişkisel tarama modelleri ise; iki ve daha çok değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını veya derecesini belirlemeyi ilke edinen araştırma modelleri için kullanıldığından bu tür araştırmalar için uygun görülmektedir. (Karasar, 2006) .

Bu araştırma çalışmasında bankacılık sektöründe çalışanların iş doyumsuzluğuna verilen tepkilerle örgütsel iklim arasındaki ilişki incelenmiştir.

### 2.2. Evren ve Örneklem

Çalışmamızın evrenini Albaraka Türk bankası İstanbul ilinde çalışan bankacılardan oluşturmaktadır. Bankacılık yoğun emek ve çaba gerektiren bir işkoludur. Bu sürekli gelişen ve değişen sektörün kişilerin çalışma sitillerine ve örgüte uyum sağlamalarının çalışanların işe devamlılığını ve bağlılığını sağlamada işverenlere önemli bir görev düşmekte olduğunu açık ortadadır. Bu aşamalarda geçiş süreçleriyle ilgili çalışanların bu durum nedeni ile duygu, davranış ve düşünce olarak ne derecede etkilendiklerini, örgüt içindeki çalışmanın nasıl şekil alması gerektiğine dair beklentileriyle, bunların sağlamak için örgütteki yöneticilerin ne oranda katkıda bulduklarını ve bu değerler bağlamında ortamın iklimini ve iş doyumsuzluğunu oluşturan hangi faktörlerden etki altında kaldığını ölçmek amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın örneklemini 238 erkek (% 76.30), 74 kız (% 23.70) olmak üzere toplam 312 çalışan oluşturmaktadır. Çalışmanın uygulaması Albaraka Türk Bankası İstanbul ilinde çalışanlar üzerine yapılmıştır.

### **2.3. Veri Toplama Araçları**

Veriler için; İş doyumsuzluğuna verilen tepkiler ölçeği (İDVTÖ), Örgütsel iklim ölçeği (ÖİÖ) ve kişisel bilgi formu uygulanmıştır.

#### **2.3.1. İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği (İDVTÖ)**

Rusbult ve diğerleri (1988) tarafından geliştirilen İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği çalışma hayatında karşı karşıya kalınan sorun durumlarına karşı oluşan tepkileri incelemeye altına almaya yönelik geliştirilen ve bireyin kendisi hakkında bilgi vermesine dayalı bir ölçme aracı olduğu belirtilmiştir. Ölçek 4 alt boyuttan ve 18 maddeden oluşmaktadır. Her bir alt ölçeğin puanları ayrı ayrı toplanarak hesaplanır. Ayrıca, her bir alt boyutun toplam puanlarındaki artış, o kategorideki temsil edilen davranış durumlarının daha sık gösterildiğini ortaya çıkarmaktadır. Türkiye için geçerliliği ve güvenilirliği (Yasin, 2013) tarafından yapılarak uygulamaya alınmıştır. İş doyumsuzluğuna verilen tepkiler ölçeğine EK 1’de yer verilmiş ve gösterilmiştir.

#### **2.3.2. Örgütsel İklım Ölçeği (ÖİÖ)**

(Bilir, 2005) tarafından geliştirilen Örgütsel İklım Ölçeği çalışanların görev aldıkları örgüt ortamında hissettiği izlenimleri duyguları örgütün havasına ilişkin algılarının sonunda oluşan genel hava çerçevesinde bilgi vermeyi amaçlayan bir ölçme aracı olarak tanımlanmıştır. Ölçek toplam 39 maddeden ve 6 alt boyuttan oluştuğu ifade edilmiştir. Türkiye için güvenilirliği (Bilir, 2005) tarafından yapılmıştır. Çalışma sonucunda Örgüt İklımı Ölçeğinin Türk toplumu için geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Örgüt İklımı Ölçeği EK 2’de gösterilmiştir.

#### **2.3.3. Kişisel Bilgi Formu**

Bu form araştırmacının kendisi tarafından oluşturularak katılımcılara sunulmuştur. Bu formda örgütte çalışanların cinsiyet, yaş, çalışanların medeni hali, eğitim durumu, bankacılık sektöründe çalışma süreleri, anket yapılan bankada kaç yıldır çalıştıkları ve aylık gelir düzeyleri soruları yöneltilmiştir.

## 2.4. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması için öncelikle bankanın insan kıymetleri bölümünden izin alınmıştır. Kişisel bilgi formu ve diğer ölçme araçları internet aracılığıyla dağıtılmış, araştırma hakkında çalışanlara kısa bir bilgilendirme yapılmış ve ölçüm sonuçlarının doğru olması için soruları dikkatle okuyup cevaplandırmaları rica edilmiştir. Araştırmacının aynı zamanda aynı bankada çalışıyor olması ve bir çok şube ve genel müdürlük çalışanlarını tanıyor olması sebebiyle çalışanlar soruları ilgi ve dikkatle okuduklarını mail vb. yollarla ifade edip cevaplamışlardır.

## 2.5. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmamızın neticesinde bulunan veriler, SPSS for Windows programı kullanılarak çözümlenmiştir. Verilerin değerlendirme aşamasında iş doyumsuzluğuna verilen tepkilerle örgütsel iklim arasındaki ilişkiye yönelik Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

Çalışma grubunu oluşturan bankacılık sektörü çalışanlarının iş doyumsuzluğuna verilen tepki düzeylerinin ve örgütsel iklim algı durumlarının cinsiyete, medeni duruma ve öğrenim düzeyi değişkenleriyle incelenmesi amacıyla bağımsız gruplar t testi uygulanmıştır. Katılımcıların iş doyumsuzluğuna verilen tepki düzeylerinin ve örgütsel iklim algılarının yaş ve bankacılık sektöründeki çalışma süreleri değişkenlerine göre incelenmesi amacıyla Kruskal Wallis-H testi ve anlamlı farklılık gözlenen test sonuçlarındaki gruplar arasında farkın ana nedenini belirlemek için Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Ayrıca katılımcıların aynı bankada çalışma süreleri ve aylık gelir değişkenleri için tek yönlü varyans analizi kullanılmış; varyans analizine göre gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu durumlarda farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey ve Tamhane Testi yapılmıştır. Tüm araştırmada istatistiksel önemlilik seviyesi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

## BÖLÜM 3: BULGULAR

Çalışma grubunu 2016-2017 yılında İstanbul'daki Albaraka Türk Banka şubelerinde ve genel müdürlükte görev yapan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan 312 bankacılık sektörü çalışanından oluşturmaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır. Çalışma grubundaki katılımcılara ilişkin demografik veriler Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1:**  
**Çalışma Grubundaki Bankacıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımı**

Demografik Özellikler		<i>f</i>	%
Cinsiyet	Kadın	74	23,7
	Erkek	238	76,3
Yaş Grubu	21-30 yaş	150	48,1
	31-40 yaş	137	43,9
	41 yaş ve üstü	25	8,0
Medeni Durum	Evli	189	60,6
	Bekar	123	39,4
Öğrenim Durumu	Lisans	208	66,7
	Lisansüstü	104	33,3
Bankacılık Sektöründe Çalışma Süresi	1 yıldan az	25	8,0
	1-4 yıl	114	36,6
	5-9 yıl	98	31,4
	10 yıl ve üzeri	75	24,0
Aynı Bankadaki Çalışma Süresi	1 yıldan az	32	10,3
	1-4 yıl	125	40,1
	5-9 yıl	92	29,5
	10 yıl ve üzeri	63	20,1
Aylık Gelir	2500 TL ve altı	48	15,4
	2501-4000 TL	147	47,1
	4001 TL ve üzeri	117	37,5

Tablo 1'e göre çalışma grubundaki katılımcıların 74'ü (%23,7) kadın, 238'i (%76,3) erkek ve 150'si (%48,1) 21-30 yaş aralığında, 137'si (%43,9) 31-40 yaş aralığında, 25'i (%8) 41 yaş ve üzeridir. Katılımcıların 189'u (%60,6) evli, 123'ü (%39,4) bekindir ve

208'i (%66,7) lisans programlarından, 104'ü (%33,3) lisansüstü programlardan mezundur. Araştırmaya katılan katılımcıların 25'i (%8) bir yıldan az, 114'ü (%36,6) 1-4 yıl, 98'i (%31,4) 5-9 yıl ve 75'i (%24) 10 yıl ve üzerinde bir süredir bankacılık sektöründe çalışmakta olduklarını belirtmişlerdir. Buna ek olarak katılımcıların 32'si (%10,3) bir yıldan az, 125'i (%40,1) 1-4 yıl, 92'si (%29,5) 5-9 yıl ve 63'ü (%24) 10 yıl ve üzerinde bir süredir aynı bankada çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Çalışma grubundaki bankacıların 48'i (%15,4) 2500 TL ve altında, 147'si (%47,1) 2501-4000 TL ve 117'si (%37,5) 4001 TL ve üzerinde aylık geliri olduğunu söylemişlerdir.

**Tablo 2:**  
**Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler ile Örgütsel İklim Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları**  
**İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği**

Örgüt İklimi Ölçeği	İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği				
		Bağlılık	Çıkış	Konuşma	Yokmuş Gibi Davranma
<b>Kendini İşe Verme</b>	r	,647*	-,721*	,035	-,321*
	p	,000	,000	,542	,000
	n	312	312	312	312
<b>Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim</b>	r	,609*	-,610*	,066	-,153*
	p	,000	,000	,245	,007
	n	312	312	312	312
<b>Stres</b>	r	-,430*	,599*	-,009	,296*
	p	,000	,000	,880	,000
	n	312	312	312	312
<b>Olumsuz İletişim ve Etkileşim</b>	r	-,487*	,478*	-,028	,197*
	p	,000	,000	,627	,000
	n	312	312	312	312
<b>Hiyerarşik ve Bürokratik İklim</b>	r	-,206*	,176*	,052	,115*
	p	,000	,002	,362	,042
	n	312	312	312	312
<b>Yenilikçi İklim</b>	r	,465*	-,498*	,082	-,111
	p	,000	,000	,150	,051
	n	312	312	312	312

\*p<.05

Bankacılık sektörü çalışanlarının iş doyumsuzluğuna verilen tepkiler ile örgüt iklimi arasındaki ilişkinin incelendiği Tablo 2’de İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği’nin “Bağlılık” alt boyut puan ortalamaları ile Örgüt İklimi Ölçeği’nin “Kendini İşe Verme” ( $r = ,647$ ), “Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim” ( $r = ,609$ ) ve “Yenilikçi İklim” ( $r = ,465$ ) alt boyut puan ortalamaları arasında pozitif yönlü, “Stres” ( $r = -,430$ ), “Olumsuz İletişim ve Etkileşim” ( $r = -,487$ ) ve “Hiyerarşik ve Bürokratik İklim” ( $r = -,206$ ) alt boyut puan ortalamaları arasında negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < .05$ ).

İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği’nin “Çıkış” alt boyut puan ortalamaları ile Örgüt İklimi Ölçeği’nin “Kendini İşe Verme” ( $r = -,721$ ), “Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim” ( $r = -,610$ ) ve “Yenilikçi İklim” ( $r = -,498$ ) alt boyut puan ortalamaları arasında negatif yönlü, “Stres” ( $r = ,599$ ), “Olumsuz İletişim ve Etkileşim” ( $r = ,478$ ) ve “Hiyerarşik ve Bürokratik İklim” ( $r = ,176$ ) alt boyut puan ortalamaları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur ( $p < .05$ ).

Tablo 2 incelendiğinde İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği’nin “Konuşma” alt boyut puan ortalamaları ile Örgüt İklimi Ölçeği’nin “Kendini İşe Verme”, “Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim”, “Stres”, “Olumsuz İletişim ve Etkileşim”, “Hiyerarşik ve Bürokratik İklim” ve “Yenilikçi İklim” alt boyut puan ortalamaları arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $p > .05$ ).

Son olarak İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği’nin “Yokmuş Gibi Davranma” alt boyut puan ortalamaları ile Örgüt İklimi Ölçeği’nin “Kendini İşe Verme” ( $r = -,321$ ) ve “Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim” ( $r = -,153$ ) alt boyut puan ortalamaları arasında negatif yönlü, “Stres” ( $r = ,296$ ), “Olumsuz İletişim ve Etkileşim” ( $r = ,197$ ) ve “Hiyerarşik ve Bürokratik İklim” ( $r = ,115$ ) alt boyut puan ortalamaları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur ( $p < .05$ ). Ancak İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği’nin “Yokmuş Gibi Davranma” alt boyut puan ortalamaları ile Örgüt İklimi Ölçeği’nin “Yenilikçi İklim” alt boyut puan ortalamaları arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı saptanmıştır ( $p > .05$ ).



Araştırmaya katılan bankacılık sektörü çalışanlarının iş doyumsuzluğuna verilen tepki düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t testi sonuçları Tablo 3’te sunulmuştur.

**Tablo 3:**  
**Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Doymusuzluğuna Verilen Tepki Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları**

İş Doymusuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Bağlılık	Kadın	74	14,90	3,03	1,552	310	,122
	Erkek	238	14,24	3,22			
Çıkış	Kadın	74	13,85	2,85	-1,415	310	,158
	Erkek	238	14,41	3,01			
Konuşma	Kadın	74	12,17	2,37	,797	310	,426
	Erkek	238	11,90	2,62			
Yokmuş Gibi Davranma	Kadın	74	15,20	2,65	-,528	310	,598
	Erkek	238	15,37	2,36			

p>.05

Tablo 3 incelendiğinde İş Doymusuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği’nin “Bağlılık”, “Çıkış”, “Konuşma” ve “Yokmuş Gibi Davranma” alt boyut puan ortalamalarının bankacılık sektörü çalışanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır (p>.05).

Bankacılık sektörü çalışanlarının iş doyumsuzluğuna verilen tepki düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kruskal Wallis-H Testi sonuçları Tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 4:**  
**Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Doymusuzluğuna Verilen Tepki Düzeylerinin Yaş Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

İş Doymusuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği	Gruplar	n	$\bar{X}_{sıra}$	$x^2$	Sd	p
---	---------	---	------------------	-------	----	---

Bağlılık	21-30 yaş	150	168,44	12,218	2	,002*
	31-40 yaş	137	153,47			
	41 yaş ve üstü	25	101,50			
Çıkış	21-30 yaş	150	145,26	17,310	2	,000*
	31-40 yaş	137	156,17			
	41 yaş ve üstü	25	225,76			
Konuşma	21-30 yaş	150	159,33	1,628	2	,443
	31-40 yaş	137	157,35			
	41 yaş ve üstü	25	134,84			
Yokmuş Gibi Davranma	21-30 yaş	150	162,40	3,909	2	,142
	31-40 yaş	137	146,16			
	41 yaş ve üstü	25	177,80			

\*p<.05

Tablo 4’te çalışma grubundaki katılımcıların İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği’nin alt boyut sıra ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi yapılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde ölçeğin “Bağlılık” ( $x^2=12,218$ ;  $sd=2$ ;  $p<.05$ ) ve “Çıkış” ( $x^2=17,310$ ;  $sd=2$ ;  $p<.05$ ) alt boyutlarının yaş grubu değişkeninin sıra ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Mann Whitney U Testi yapılmıştır. Buna göre “Bağlılık” alt boyutunda 21-30 yaş grubu (SO= 93,22) ile 41 yaş ve üzeri (SO=56,70) grupları arasında (U=1092,500;  $p=.001$ ), 21-30 yaş grubundakilerin lehine; 31-40 yaş grubu (SO=85,82) ile 41 yaş ve üzeri (SO=57,80) grupları arasında (U=1120,000;  $p=.006$ ), 31-40 yaş grubundakilerin lehine olduğu belirlenmiştir.

Ölçeğin “Çıkış” alt boyutunda ise 21-30 yaş grubu (SO= 81,70) ile 41 yaş ve üzeri (SO=125,82) grupları arasında (U=929,500;  $p=.000$ ), 41 yaş ve üzeri grubundakilerin lehine; 31-40 yaş grubu (SO=75,76) ile 41 yaş ve üzeri (SO=112,94) grupları arasında (U=926,500;  $p=.000$ ), 41 yaş ve üzeri grubundakilerin lehine olduğu belirlenmiştir.

İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği’nin “Konuşma” ve “Yokmuş Gibi Davranma” alt boyutlarının yaş grubu değişkeninin sıra ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulunmuştur ( $p>.05$ ).

Araştırmaya katılan bankacılık sektörü çalışanlarının iş doyumsuzluğuna verilen tepki düzeylerinin medeni durum değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t testi sonuçları Tablo 5’te sunulmuştur.

**Tablo 5:**  
**Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepki Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları**

İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Bağlılık	Evli	189	13,83	3,07	-4,028	310	,000*
	Bekar	123	15,28	3,18			
Çıkış	Evli	189	14,82	2,62	4,118	310	,000*
	Bekar	123	13,43	3,28			
Konuşma	Evli	189	12,00	2,54	,318	310	,750
	Bekar	123	11,91	2,60			
Yokmuş Gibi Davranma	Evli	189	15,35	2,38	,190	310	,849
	Bekar	123	15,30	2,52			

\*p<.05

Tablo 5’e göre İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği’nin “Bağlılık” (t= -4,028) ve “Çıkış” (t= 4,118) alt boyut puan ortalamalarının, bankacılık sektörü çalışanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir (p<.05). Tablo incelendiğinde ölçeğin “Bağlılık” alt boyutunda evli katılımcıların puan ortalaması 13,83, bekar katılımcıların ise 15,28’dir. Buna göre bekar katılımcıların “Bağlılık” alt boyutu puan ortalamaları, evli katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Ölçeğin “Çıkış” alt boyutu puan ortalamaları incelendiğinde evli katılımcıların puan ortalaması 14,82, bekar katılımcıların ise 13,43’tür ve buna göre evli katılımcıların “Çıkış” alt boyutu puan ortalamaları, bekar katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksektir.

İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği’nin “Konuşma” ve “Yokmuş Gibi Davranma” alt boyut puan ortalamalarının, çalışanların medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır (p>.05).

Bankacılık sektörü çalışanlarının iş doyumsuzluğuna verilen tepki düzeylerinin öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t testi sonuçları Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6:**  
**Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepki Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları**

İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği	Öğrenim Durumu	n	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Bağlılık	Lisans	208	14,15	3,01	-1,928	310	,055
	Lisansüstü	104	14,89	3,48			
Çıkış	Lisans	208	14,66	2,78	3,275	310	,001*
	Lisansüstü	104	13,50	3,22			
Konuşma	Lisans	208	12,03	2,39	,686	310	,493
	Lisansüstü	104	11,82	2,87			
Yokmuş Gibi Davranma	Lisans	208	15,48	2,33	1,515	310	,131
	Lisansüstü	104	15,03	2,61			

\*p<.05

Tablo 6 incelendiğinde İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği’nin “Bağlılık”, “Konuşma” ve “Yokmuş Gibi Davranma” alt boyut puan ortalamalarının, çalışanların öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır (p>.05). Ancak ölçeğin “Çıkış” (t= 3,275) alt boyut puan ortalamalarının, bankacılık sektörü çalışanlarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir (p<.05). Tablo incelendiğinde ölçeğin “Çıkış” alt boyutunda lisans programlarından mezun katılımcıların puan ortalaması 14,66, lisansüstü programlardan mezun katılımcıların ise 13,50’dir. Buna göre lisans programlarından mezun katılımcıların “Çıkış” alt boyutu puan ortalamaları, lisansüstü program mezunu katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Çalışma grubundaki katılımcıların iş doyumsuzluğuna verilen tepki düzeylerinin, bankacılık sektöründe çalışma süresi değişkenine ilişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7:**  
**Katılımcıların İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepki Düzeylerinin Bankacılık Sektöründe Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Verilen Tepkiler Ölçeği	Gruplar	n	$\bar{X}_{sıra}$	$x^2$	Sd	p
Bağlılık	1 yıldan az	25	151,98	10,753	3	,013*
	1-4 yıl	114	176,65			
	5-9 yıl	98	151,19			
	10 yıl ve üzeri	75	134,31			
Çıkış	1 yıldan az	25	144,54	17,579	3	,001*
	1-4 yıl	114	130,97			
	5-9 yıl	98	171,02			
	10 yıl ve üzeri	75	180,32			
Konuşma	1 yıldan az	25	187,88	4,343	3	,227
	1-4 yıl	114	148,90			
	5-9 yıl	98	160,92			
	10 yıl ve üzeri	75	151,81			
Yokmuş Gibi Davranma	1 yıldan az	25	148,38	,464	3	,927
	1-4 yıl	114	155,63			
	5-9 yıl	98	155,72			
	10 yıl ve üzeri	75	161,55			

\*p<.05

Tablo 7’de çalışma grubundaki katılımcıların İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği’nin alt boyut sıra ortalamalarının bankacılık sektöründe çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi yapılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde ölçeğin “Bağlılık” ( $x^2=10,753$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ) ve “Çıkış” ( $x^2=17,579$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ) alt boyutlarının bankacılık sektöründe çalışma süresi değişkeninin sıra ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Mann Whitney U Testi yapılmıştır. Buna göre “Bağlılık” alt boyutunda 1-4 yıl çalışanlar (SO= 114,84) ile 5-9 yıl çalışan (SO= 96,80) grupları arasında (U=4635,000;  $p=.032$ ), 1-4 yıl çalışan grup lehine; 1-4 yıl çalışanlar (SO= 104,97) ile 10 yıl ve üzeri çalışan (SO= 79,85) grupları arasında (U=3138,500;  $p=.002$ ), 1-4 yıl çalışan grup lehine olduğu belirlenmiştir.

Ölçeğin “Çıkış” alt boyutunda ise 1-4 yıl çalışanlar (SO= 93,74) ile 5-9 yıl çalışan (SO= 121,29) grupları arasında (U=4137,000; p=.001), 5-9 yıl çalışan grup lehine; 1-4 yıl çalışanlar (SO= 83,23) ile 10 yıl ve üzeri çalışan (SO= 112,79) grupları arasında (U= 2933,500; p=.000), 10 yıl ve üzeri çalışan grup lehine olduğu belirlenmiştir.

İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği'nin “Konuşma” ve “Yokmuş Gibi Davranma” alt boyutlarının bankacılık sektöründe çalışma süresi değişkeninin sıra ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulunmuştur (p>.05).

Çalışma grubundaki katılımcıların iş doyumsuzluğuna verilen tepki düzeylerinin, aynı bankada çalışma süresi değişkenine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 8'de sunulmuştur.

**Tablo 8:**  
**Katılımcıların İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepki Düzeylerinin Aynı Bankada Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği	Aynı Bankada Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	Ss
<b>Bağlılık</b>	1 yıldan az	32	14,12	3,37
	1-4 yıl	125	15,24	3,11
	5-9 yıl	92	13,85	2,89
	10 yıl ve üzeri	63	13,68	3,34
	Toplam	312	14,40	3,19
<b>Çıkış</b>	1 yıldan az	32	14,34	2,94
	1-4 yıl	125	13,28	3,21
	5-9 yıl	92	14,86	2,42
	10 yıl ve üzeri	63	15,34	2,67
	Toplam	312	14,27	2,97
<b>Konuşma</b>	1 yıldan az	32	12,68	2,71
	1-4 yıl	125	11,80	2,61
	5-9 yıl	92	11,94	2,31
	10 yıl ve üzeri	63	11,95	2,72
	Toplam	312	11,96	2,56
<b>Yokmuş Gibi Davranma</b>	1 yıldan az	32	15,59	2,19
	1-4 yıl	125	15,04	2,62
	5-9 yıl	92	15,60	2,26
	10 yıl ve üzeri	63	15,36	2,39
	Toplam	312	15,33	2,43

Tablo 8’de çalışma grubundaki katılımcıların iş doyumsuzluğuna verilen tepki düzeylerinin, aynı bankada çalışma süresi değişkenine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. “Bağlılık” alt boyut puan ortalaması aynı bankada 1 yıldan az çalışanlar için 14,12, 1-4 yıl arasında çalışanlar için 15,24, 5-9 yıl çalışanlar için 13,85, 10 yıl ve üzeri süredir çalışanlar için 13,68’dir.

“Çıkış” alt boyut puan ortalaması aynı bankada 1 yıldan az çalışanlar için 14,34, 1-4 yıl arasında çalışanlar için 13,28, 5-9 yıl çalışanlar için 14,86, 10 yıl ve üzeri süredir çalışanlar için 15,34’dür.

“Konuşma” alt boyut puan ortalaması aynı bankada 1 yıldan az çalışanlar için 12,68, 1-4 yıl arasında çalışanlar için 11,80, 5-9 yıl çalışanlar için 11,94, 10 yıl ve üzeri süredir çalışanlar için 11,95’tir.

Son olarak “Yokmuş Gibi Davranma” alt boyut puan ortalaması aynı bankada 1 yıldan az çalışanlar için 15,59, 1-4 yıl arasında çalışanlar için 15,04, 5-9 yıl çalışanlar için 15,60, 10 yıl ve üzeri süredir çalışanlar için 15,36’dır.

Çalışma grubundaki katılımcıların iş doyumsuzluğuna verilen tepki düzeylerinin, aynı bankada çalışma süresi değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 9’da sunulmuştur.

**Tablo 9:**  
**Katılımcıların İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepki Düzeylerinin Aynı Bankada Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları**

Alt Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Bağlılık</b>	Gruplararası	150,002	3	50,001	5,104	,002*
	Gruplariçi	3017,114	308	9,796		
	Toplam	3167,115	311			
<b>Çıkış</b>	Gruplararası	227,137	3	75,712	9,204	,000*
	Gruplariçi	2533,603	308	8,226		
	Toplam	2760,740	311			
<b>Konuşma</b>	Gruplararası	19,827	3	6,609	1,005	,391
	Gruplariçi	2025,852	308	6,577		
	Toplam	2045,679	311			

<b>Yokmuş Gibi Davranma</b>	Gruplararası	19,386	3	6,462	1,090	,354
	Gruplarıçi	1825,947	308	5,928		
	Toplam	1845,333	311			

\* $p < .05$

Tablo 9’da çalışma grubundaki katılımcıların iş doyumsuzluğuna verilen tepki düzeylerinin, aynı bankada çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Tablo incelendiğinde, katılımcıların “Bağlılık” ( $F_{(3,308)} = 5,104$   $p < .05$ ) ve “Çıkış” ( $F_{(3,308)} = 9,204$ ,  $p < .05$ ) alt boyut puan ortalamalarının, aynı bankada çalışma süresi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur. Bu bulguların aksine “Konuşma” ve “Yokmuş Gibi Davranma” alt boyut puan ortalamalarında, aynı bankada çalışma süresi değişkeninin anlamlı farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir ( $p > .05$ ).

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için gruplar birbirleriyle karşılaştırılmıştır. Varyansların homojen dağılım gösterdiği belirlendiğinden Tukey testi yapılmış ve test sonuçlarına Tablo 10’da yer verilmiştir.

**Tablo 10:**  
**Katılımcıların İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepki Düzeylerinin Aynı Bankada Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Alt Boyut	(I) Aynı Bankada Çalışma Süresi	(J) Aynı Bankada Çalışma Süresi	Ortalama Farkı (I-J)	p
<b>Bağlılık</b>	1 yıldan az	1-4 yıl	-1,11500	,276
		5-9 yıl	,26630	,976
		10 yıl ve üzeri	,44246	,915
	1-4 yıl	1 yıldan az	1,11500	,276
		5-9 yıl	1,38130	,008*
		10 yıl ve üzeri	1,55746	,008*
	5-9 yıl	1 yıldan az	-,26630	,976
		1-4 yıl	-1,38130	,008*
		10 yıl ve üzeri	,17616	,986
	10 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-,44246	,915
		1-4 yıl	-1,55746	,008*
		5-9 yıl	-,17616	,986
<b>Çıkış</b>	1 yıldan az	1-4 yıl	1,05575	,248
		5-9 yıl	-,52582	,808
		10 yıl ve üzeri	-1,00546	,372
	1-4 yıl	1 yıldan az	-1,05575	,248



	5-9 yıl	-1,58157	,000*
	10 yıl ve üzeri	-2,06121	,000*
5-9 yıl	1 yıldan az	,52582	,808
	1-4 yıl	1,58157	,000*
	10 yıl ve üzeri	-,47964	,736
10 yıl ve üzeri	1 yıldan az	1,00546	,372
	1-4 yıl	2,06121	,000*
	5-9 yıl	,47964	,736

\* $p < .05$

Tablo 10’da İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği’nin “Bağlılık” alt boyut puan ortalamalarında ortaya çıkan anlamlı farklılığın aynı bankada 1-4 yıl çalışanlar ile 5-9 yıl çalışanlar arasında, 1-4 yıl çalışan grup lehine; aynı bankada 1-4 yıl çalışanlar ile 10 yıl ve üzerinde çalışanlar arasında, 1-4 yıl çalışan grup lehine olduğu bulunmuştur.

Ölçeğin “Çıkış” alt boyut puan ortalamalarında ortaya çıkan anlamlı farklılığın aynı bankada 1-4 yıl çalışanlar ile 5-9 yıl çalışanlar arasında, 5-9 yıl çalışan grup lehine; aynı bankada 1-4 yıl çalışanlar ile 10 yıl ve üzerinde çalışanlar arasında, 10 yıl ve üzerinde çalışan grup lehine olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların iş doyumsuzluğuna verilen tepki düzeylerinin, aylık gelir değişkenine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 11’de sunulmuştur.

**Tablo 11:**  
**Katılımcıların İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepki Düzeylerinin Aylık Gelir Değişkenine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği	Aylık Gelir	n	$\bar{X}$	Ss
<b>Bağlılık</b>	2500 TL ve altı	48	14,93	3,83
	2501-4000 TL	147	14,54	2,91
	4001 TL ve üzeri	117	14,00	3,22
	Toplam	312	14,40	3,19
<b>Çıkış</b>	2500 TL ve altı	48	13,95	3,30
	2501-4000 TL	147	13,82	2,99
	4001 TL ve üzeri	117	14,97	2,70
	Toplam	312	14,27	2,97
<b>Konuşma</b>	2500 TL ve altı	48	12,16	2,89
	2501-4000 TL	147	12,14	2,55

	4001 TL ve üzeri	117	11,66	2,42
	Toplam	312	11,96	2,56
<b>Yokmuş Gibi Davranma</b>	2500 TL ve altı	48	15,66	2,00
	2501-4000 TL	147	15,06	2,67
	4001 TL ve üzeri	117	15,53	2,25
	Toplam	312	15,33	2,43

Tablo 11’de çalışma grubundaki katılımcıların iş doyumsuzluğuna verilen tepki düzeylerinin, aylık gelir değişkenine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. “Bağlılık” alt boyut puan ortalaması aylık geliri 2500 TL ve altı olan katılımcılar için 14,93, 2501-4000 TL olan katılımcılar için 14,54, 4001 TL ve üzeri olan katılımcılar için 14,00’dır.

“Çıkış” alt boyut puan ortalaması aylık geliri 2500 TL ve altı olan katılımcılar için 13,95, 2501-4000 TL olan katılımcılar için 13,82, 4001 TL ve üzeri olan katılımcılar için 14,97’dir.

“Konuşma” alt boyut puan ortalaması aylık geliri 2500 TL ve altı olan katılımcılar için 12,16, 2501-4000 TL olan katılımcılar için 12,14, 4001 TL ve üzeri olan katılımcılar için 11,66’dır.

Son olarak “Yokmuş Gibi Davranma” alt boyut puan ortalaması aylık geliri 2500 TL ve altı olan katılımcılar için 15,66, 2501-4000 TL olan katılımcılar için 15,06, 4001 TL ve üzeri olan katılımcılar için 15,53’dür.

Çalışma grubundaki katılımcıların iş doyumsuzluğuna verilen tepki düzeylerinin, aylık gelir değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 12’de sunulmuştur.

**Tablo 12:**  
**Katılımcıların İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepki Düzeylerinin Aylık Gelir Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları**

Alt Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Bağlılık</b>	Gruplararası	34,849	2	17,424	1,719	,181
	Gruplarıçi	3132,267	309	10,137		
	Toplam	3167,115	311			

<b>Çıkış</b>	Gruplararası	91,152	2	45,576	5,275	,006*
	Gruplarıçi	2669,588	309	8,639		
	Toplam	2760,740	311			
<b>Konuşma</b>	Gruplararası	17,013	2	8,506	1,296	,275
	Gruplarıçi	2028,667	309	6,565		
	Toplam	2045,679	311			
<b>Yokmuş Gibi Davranma</b>	Gruplararası	21,141	2	10,570	1,791	,169
	Gruplarıçi	1824,193	309	5,904		
	Toplam	1845,333	311			

\* $p < .05$

Tablo 12’de çalışma grubundaki katılımcıların iş doyumsuzluğuna verilen tepki düzeylerinin, aylık gelir değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Tablo incelendiğinde, katılımcıların “Bağlılık”, “Konuşma” ve “Yokmuş Gibi Davranma” alt boyut puan ortalamalarında, aylık gelir değişkeninin anlamlı farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir ( $p > .05$ ). Ancak “Çıkış” ( $F_{(2,309)} = 5,275$ ,  $p < .05$ ) alt boyut puan ortalamalarının, aylık gelir değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur.

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için gruplar birbirleriyle karşılaştırılmıştır ve varyanslar homojen dağılım gösterdiğinden Tukey testi yapılmış, sonuçlar Tablo 13’te sunulmuştur.

**Tablo 13:**  
**Katılımcıların İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepki Düzeylerinin Aylık Gelir Değişkenine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Alt Boyut	(I) Aylık Gelir	(J) Aylık Gelir	Ortalama Farkı (I-J)	p
<b>Çıkış</b>	2500 TL ve altı	2501-4000 TL	,12840	,963
		4001 TL ve üzeri	-1,01603	,110
	2501-4000 TL	2500 TL ve altı	-,12840	,963
		4001 TL ve üzeri	-1,14443	,005*
	4001 TL ve üzeri	2500 TL ve altı	1,01603	,110
		2501-4000 TL	1,14443	,005*

\* $p < .05$

Tablo 13’te İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği’nin “Çıkış” alt boyut puan ortalamalarında ortaya çıkan anlamlı farklılığın aylık geliri 2501-4000 TL olan

katılımcılar ile 4001 TL ve üzerinde olan katılımcılar arasında, 4001 TL ve üzerinde olan grup lehine olduğu saptanmıştır.

Çalışma grubundaki bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel iklim algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t testi sonuçları Tablo 14’te sunulmuştur.

**Tablo 14:**  
**Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Örgütsel İklim Algılarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları**

Örgüt İklimi Ölçeği	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Kendini İşe Verme	Kadın	74	15,87	4,63	2,968	310	,003*
	Erkek	238	13,99	4,80			
Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim	Kadın	74	40,90	11,46	1,732	310	,084
	Erkek	238	38,25	11,52			
Stres	Kadın	74	16,87	4,03	-,590	310	,556
	Erkek	238	17,19	4,07			
Olumsuz İletişim ve Etkileşim	Kadın	74	12,27	3,48	-,612	310	,541
	Erkek	238	12,53	3,22			
Hiyerarşik ve Bürokratik İklim	Kadın	74	10,37	2,75	,702	310	,483
	Erkek	238	10,13	2,50			
Yenilikçi İklim	Kadın	74	7,45	2,04	-,238	310	,812
	Erkek	238	7,53	2,42			

\*p<.05

Tablo 14’e göre bankacılık sektörü çalışanlarının Örgüt İklimi Ölçeği’nin “Kendini İşe Verme” alt boyut puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur (t= 2,968, p<.05). Puan ortalamaları incelendiğinde kadınların puan ortalamasının 15,87, erkeklerin ise 13,99 olduğu ve kadınların “Kendini İşe Verme” alt boyut puan ortalamalarının erkeklerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır. Tablo incelendiğinde Örgüt İklimi Ölçeği’nin “Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim”, “Stres”, “Olumsuz İletişim ve Etkileşim”, “Hiyerarşik ve Bürokratik İklim” ve “Yenilikçi İklim” alt boyut puan ortalamalarının ise bankacılık sektörü çalışanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır (p>.05).

Bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel iklim algılarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kruskal Wallis-H Testi sonuçları Tablo 15’te sunulmuştur.

**Tablo 15:**  
**Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Örgütsel İklim Algılarının Yaş Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Örgüt İklimi Ölçeği	Gruplar	n	$\bar{X}_{sıra}$	$x^2$	Sd	p
Kendini İşe Verme	21-30 yaş	150	172,34	19,749	2	,000*
	31-40 yaş	137	151,73			
	41 yaş ve üstü	25	87,56			
Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim	21-30 yaş	150	157,15	6,356	2	,042*
	31-40 yaş	137	163,51			
	41 yaş ve üstü	25	114,16			
Stres	21-30 yaş	150	161,36	9,596	2	,008*
	31-40 yaş	137	143,08			
	41 yaş ve üstü	25	200,92			
Olumsuz İletişim ve Etkileşim	21-30 yaş	150	159,95	7,321	2	,026*
	31-40 yaş	137	145,40			
	41 yaş ve üstü	25	196,64			
Hiyerarşik ve Bürokratik İklim	21-30 yaş	150	160,39	1,112	2	,574
	31-40 yaş	137	150,64			
	41 yaş ve üstü	25	165,32			
Yenilikçi İklim	21-30 yaş	150	160,16	4,111	2	,128
	31-40 yaş	137	158,78			
	41 yaş ve üstü	25	122,04			

\*p<.05

Tablo 15’te bankacılık sektörü çalışanlarının Örgüt İklimi Ölçeği’nin alt boyut sıra ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi yapılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde ölçeğin “Kendini İşe Verme” ( $x^2=19,749$ ; sd=2; p<.05), “Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim” ( $x^2=6,356$ ; sd=2; p<.05), “Stres” ( $x^2=9,596$ ; sd=2; p<.05) ve “Olumsuz İletişim ve Etkileşim” ( $x^2=7,321$ ; sd=2; p<.05) alt boyutlarının yaş grubu değişkeninin sıra

ortalamları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Mann Whitney U Testi yapılmıştır.

Buna göre “Kendini İşe Verme” alt boyutunda 21-30 yaş grubu (SO= 153,32) ile 31-40 yaş grubu (SO= 133,80) arasında (U=8877,000; p=.046), 21-30 yaş grubundakilerin lehine; 21-30 yaş grubu (SO=94,52) ile 41 yaş ve üzeri (SO=48,86) grupları arasında (U=896,500; p=.000), 21-30 yaş grubundakilerin lehine olduğu; 31-40 yaş grubu (SO=86,94) ile 41 yaş ve üzeri (SO=51,70) grupları arasında (U=967,500; p=.001), 31-40 yaş grubundakilerin lehine olduğu belirlenmiştir.

Ölçeğin “Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim” alt boyutunda 21-30 yaş grubu (SO= 91,49) ile 41 yaş ve üzeri (SO=67,04) grupları arasında (U=1351,000; p=.025), 21-30 yaş grubundakilerin lehine; 31-40 yaş grubu (SO=85,40) ile 41 yaş ve üzeri (SO=60,12) grupları arasında (U=1178,000; p=.013), 31-40 yaş grubundakilerin lehine olduğu belirlenmiştir.

Örgüt İklimi Ölçeği'nin “Stres” alt boyutunda 21-30 yaş grubu (SO= 84,74) ile 41 yaş ve üzeri (SO=107,58) grupları arasında (U=1385,500; p=.036), 41 yaş ve üzeri gruptakilerin lehine; 31-40 yaş grubu (SO=76,97) ile 41 yaş ve üzeri (SO=106,34) grupları arasında (U=1091,500; p=.004), 41 yaş ve üzeri gruptakilerin lehine olduğu belirlenmiştir.

Ölçeğin “Olumsuz İletişim ve Etkileşim” alt boyutunda ise 31-40 yaş grubu (SO=77,38) ile 41 yaş ve üzeri (SO=104,08) grupları arasında (U=1148,000; p=.008), 41 yaş ve üzeri grubundakilerin lehine olduğu belirlenmiştir.

Örgüt İklimi Ölçeği'nin “Hiyerarşik ve Bürokratik İklim” ve “Yenilikçi İklim” alt boyutlarının yaş grubu değişkeninin sıra ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulunmuştur (p>.05).

Araştırmaya katılan bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel iklim algılarının medeni durum değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin t testi sonuçları Tablo 16'da sunulmuştur.

**Tablo 16:**  
**Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Örgütsel İklim Algılarının Medeni Durum Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları**

Örgüt İklimi Ölçeği	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Kendini İşe Verme	Evli	189	13,47	4,38	-4,519	310	,000*
	Bekar	123	15,92	5,10			
Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim	Evli	189	37,30	9,93	-3,035	310	,003*
	Bekar	123	41,30	13,34			
Stres	Evli	189	17,20	4,08	,455	310	,649
	Bekar	123	16,99	4,04			
Olumsuz İletişim ve Etkileşim	Evli	189	12,75	3,12	1,891	310	,060
	Bekar	123	12,04	3,47			
Hiyerarşik ve Bürokratik İklim	Evli	189	10,03	2,49	-1,401	310	,162
	Bekar	123	10,44	2,64			
Yenilikçi İklim	Evli	189	7,13	2,00	-3,615	310	,000*
	Bekar	123	8,09	2,67			

\*p<.05

Tablo 16'ya göre Örgüt İklimi Ölçeği'nin "Kendini İşe Verme" (t= -4,519), "Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim" (t= -3,035) ve "Yenilikçi İklim" (t= -3,615) alt boyut puan ortalamalarının, bankacılık sektörü çalışanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir (p<.05). Tablo incelendiğinde ölçeğin "Kendini İşe Verme" alt boyutunda evli katılımcıların puan ortalaması 13,48, bekar katılımcıların ise 15,92'dir. Buna göre bekar katılımcıların "Kendini İşe Verme" alt boyutu puan ortalamaları, evli katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Örgüt İklimi Ölçeği'nin "Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim" alt boyutu puan ortalamaları incelendiğinde evli katılımcıların puan ortalaması 37,30, bekar katılımcıların ise 41,30'dur ve buna göre bekar katılımcıların "Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim" alt boyutu puan ortalamaları, evli katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Ölçeğin "Yenilikçi İklim" alt boyutu puan ortalamaları incelendiğinde evli katılımcıların puan ortalaması 7,13, bekar katılımcıların ise 8,09'dur ve buna göre bekar

katılımcıların “Yenilikçi İklim” alt boyutu puan ortalamaları, evli katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Örgüt İklimi Ölçeği’nin “Stres”, “Olumsuz İletişim ve Etkileşim” ve “Hiyerarşik ve Bürokratik İklim” alt boyut puan ortalamalarının, çalışanların medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır ( $p>.05$ ).

Bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel iklim algılarının öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t testi sonuçları Tablo 17’de sunulmuştur.

**Tablo 17:**  
**Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Örgütsel İklim Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları**

Örgüt İklimi Ölçeği	Öğrenim Durumu	n	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Kendini İşe Verme	Lisans	208	14,21	4,37	-1,170	310	,243
	Lisansüstü	104	14,89	5,61			
Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim	Lisans	208	38,50	10,71	-,814	310	,416
	Lisansüstü	104	39,63	13,08			
Stres	Lisans	208	17,37	3,79	1,561	310	,119
	Lisansüstü	104	16,61	4,51			
Olumsuz İletişim ve Etkileşim	Lisans	208	12,43	3,20	-,317	310	,752
	Lisansüstü	104	12,55	3,45			
Hiyerarşik ve Bürokratik İklim	Lisans	208	10,35	2,38	1,518	310	,130
	Lisansüstü	104	9,88	2,87			
Yenilikçi İklim	Lisans	208	7,55	2,34	,445	310	,657
	Lisansüstü	104	7,43	2,32			

\* $p<.05$

Tablo 17 incelendiğinde Örgüt İklimi Ölçeği’nin “Kendini İşe Verme”, “Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim”, “Stres”, “Olumsuz İletişim ve Etkileşim”, “Hiyerarşik ve Bürokratik İklim” ve “Yenilikçi İklim” alt boyut puan ortalamalarının, çalışanların öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır ( $p>.05$ ).

Çalışma grubundaki katılımcıların örgütsel iklim algılarının, bankacılık sektöründe çalışma süresi değişkenine ilişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları Tablo 18’de sunulmuştur.



**Tablo 18:**  
**Katılımcıların Örgütsel İklim Algılarının Bankacılık Sektöründe Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Örgüt İklimi Ölçeği	Gruplar	n	$\bar{X}_{sıra}$	$x^2$	Sd	p
Kendini İşe Verme	1 yıldan az	25	175,08	19,692	3	,000*
	1-4 yıl	114	180,49			
	5-9 yıl	98	148,67			
	10 yıl ve üzeri	75	124,07			
Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim	1 yıldan az	25	160,98	4,339	3	,227
	1-4 yıl	114	169,58			
	5-9 yıl	98	148,50			
	10 yıl ve üzeri	75	145,57			
Stres	1 yıldan az	25	177,10	1,538	3	,673
	1-4 yıl	114	152,54			
	5-9 yıl	98	155,87			
	10 yıl ve üzeri	75	156,47			
Olumsuz İletişim ve Etkileşim	1 yıldan az	25	162,72	1,100	3	,777
	1-4 yıl	114	150,18			
	5-9 yıl	98	157,19			
	10 yıl ve üzeri	75	163,13			
Hiyerarşik ve Bürokratik İklim	1 yıldan az	25	174,84	1,340	3	,720
	1-4 yıl	114	153,18			
	5-9 yıl	98	158,19			
	10 yıl ve üzeri	75	153,22			
Yenilikçi İklim	1 yıldan az	25	180,20	3,436	3	,329
	1-4 yıl	114	162,14			
	5-9 yıl	98	147,72			
	10 yıl ve üzeri	75	151,50			

\*p<.05

Tablo 18’de çalışma grubundaki katılımcıların Örgüt İklimi Ölçeği’nin alt boyut sıra ortalamalarının bankacılık sektöründe çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi yapılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde ölçeğin “Kendini İşe Verme” ( $x^2=19,692$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ) alt boyutunun bankacılık sektöründe çalışma süresi değişkeninin sıra

ortalamları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Mann Whitney U Testi yapılmıştır. Buna göre “Kendini İşe Verme” alt boyutunda 1 yıldan az çalışanlar (SO= 62,42) ile 10 yıl ve üzeri çalışan (SO= 46,53) gruplar arasında (U=639,500; p=.017), 1 yıldan az çalışan grup lehine; 1-4 yıl çalışanlar (SO= 116,98) ile 5-9 yıl çalışan (SO= 94,31) gruplar arasında (U=4391,000; p=.007), 1-4 yıl çalışan grup lehine; 1-4 yıl çalışanlar (SO= 107,96) ile 10 yıl ve üzeri çalışan (SO= 75,31) gruplar arasında (U=2798,000; p=.000), 1-4 yıl çalışan grup lehine; 5-9 yıl çalışanlar (SO= 93,70) ile 10 yıl ve üzeri çalışan (SO= 78,24) gruplar arasında (U=3018,000; p=.043), 5-9 yıl çalışan grup lehine olduğu belirlenmiştir.

Örgüt İklimi Ölçeği'nin “Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim”, “Stres”, “Olumsuz İletişim ve Etkileşim”, “Hiyerarşik ve Bürokratik İklim” ve “Yenilikçi İklim” alt boyutlarının bankacılık sektöründe çalışma süresi değişkeninin sıra ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulunmuştur (p>.05).

Çalışma grubundaki katılımcıların örgütsel iklimi algılarının, aynı bankada çalışma süresi değişkenine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 19'da sunulmuştur.

**Tablo 19:**  
**Katılımcıların Örgütsel İklim Algılarının Aynı Bankada Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Örgüt İklimi Ölçeği	Aynı Bankada Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	Ss
Kendini İşe Verme	1 yıldan az	32	14,71	4,83
	1-4 yıl	125	15,92	5,30
	5-9 yıl	92	13,57	3,96
	10 yıl ve üzeri	63	12,63	4,09
	Toplam	312	14,44	4,82
Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim	1 yıldan az	32	38,09	12,76
	1-4 yıl	125	41,35	12,86
	5-9 yıl	92	36,82	9,75
	10 yıl ve üzeri	63	37,38	9,78
	Toplam	312	38,88	11,54

Stres	1 yıldan az	32	18,31	3,54
	1-4 yıl	125	16,66	4,11
	5-9 yıl	92	17,52	3,97
	10 yıl ve üzeri	63	16,84	4,23
	Toplam	312	17,12	4,06
Olumsuz İletişim ve Etkileşim	1 yıldan az	32	12,62	3,48
	1-4 yıl	125	12,16	3,39
	5-9 yıl	92	12,78	3,27
	10 yıl ve üzeri	63	12,55	2,98
	Toplam	312	12,47	3,28
Hiyerarşik ve Bürokratik İklim	1 yıldan az	32	10,65	2,85
	1-4 yıl	125	10,19	2,58
	5-9 yıl	92	10,09	2,48
	10 yıl ve üzeri	63	10,11	2,52
	Toplam	312	10,19	2,56
Yenilikçi İklim	1 yıldan az	32	8,21	3,04
	1-4 yıl	125	7,75	2,31
	5-9 yıl	92	7,16	2,36
	10 yıl ve üzeri	63	7,20	1,78
	Toplam	312	7,51	2,33

Tablo 19’da çalışma grubundaki katılımcıların örgütsel iklim algılarının, aynı bankada çalışma süresi değişkenine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. “Kendini İşe Verme” alt boyut puan ortalaması aynı bankada 1 yıldan az çalışanlar için 14,71, 1-4 yıl arasında çalışanlar için 15,92, 5-9 yıl çalışanlar için 13,57, 10 yıl ve üzeri süredir çalışanlar için 12,63’tür.

“Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim” alt boyut puan ortalaması aynı bankada 1 yıldan az çalışanlar için 38,09, 1-4 yıl arasında çalışanlar için 41,35, 5-9 yıl çalışanlar için 36,82, 10 yıl ve üzeri süredir çalışanlar için 37,38’dir.

Ölçeğin “Stres” alt boyut puan ortalaması aynı bankada 1 yıldan az çalışanlar için 18,31, 1-4 yıl arasında çalışanlar için 16,66, 5-9 yıl çalışanlar için 17,52, 10 yıl ve üzeri süredir çalışanlar için 16,84’dür.

“Olumsuz İletişim ve Etkileşim” alt boyut puan ortalaması aynı bankada 1 yıldan az çalışanlar için 12,62, 1-4 yıl arasında çalışanlar için 12,16, 5-9 yıl çalışanlar için 12,78, 10 yıl ve üzeri süredir çalışanlar için 12,55’tir.

Örgüt İklimi Ölçeği’nin “Hiyerarşik ve Bürokratik İklim” alt boyut puan ortalaması aynı bankada 1 yıldan az çalışanlar için 10,65, 1-4 yıl arasında çalışanlar için 10,19, 5-9 yıl çalışanlar için 10,09, 10 yıl ve üzeri süredir çalışanlar için 10,11’dir.

Son olarak “Yenilikçi İklim” alt boyut puan ortalaması aynı bankada 1 yıldan az çalışanlar için 8,21, 1-4 yıl arasında çalışanlar için 7,75, 5-9 yıl çalışanlar için 7,16, 10 yıl ve üzeri süredir çalışanlar için 7,20’dir.

Çalışma grubundaki katılımcıların örgütsel iklim algılarının, aynı bankada çalışma süresi değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 20’de sunulmuştur.

**Tablo 20:**  
**Katılımcıların Örgütsel İklim Algılarının Aynı Bankada Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları**

Alt Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kendini İşe Verme	Gruplararası	550,222	3	183,407	8,443	,000*
	Gruplariçi	6690,739	308	21,723		
	Toplam	7240,962	311			
Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim	Gruplararası	1313,307	3	437,769	3,357	,019*
	Gruplariçi	40163,305	308	130,400		
	Toplam	41476,612	311			
Stres	Gruplararası	91,240	3	30,413	1,860	,136
	Gruplariçi	5036,132	308	16,351		
	Toplam	5127,372	311			
Olumsuz İletişim ve Etkileşim	Gruplararası	21,615	3	7,205	,667	,573
	Gruplariçi	3328,180	308	10,806		
	Toplam	3349,795	311			
Hiyerarşik ve Bürokratik İklim	Gruplararası	8,121	3	2,707	,410	,746
	Gruplariçi	2034,953	308	6,607		
	Toplam	2043,074	311			
Yenilikçi İklim	Gruplararası	40,267	3	13,422	2,494	,060
	Gruplariçi	1657,653	308	5,382		

\* $p < .05$

Tablo 20’de çalışma grubundaki katılımcıların örgütsel iklim algılarının, aynı bankada çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Tablo incelendiğinde, katılımcıların “Kendini İşe Verme” ( $F_{(3,308)} = 8,443$ ,  $p < .05$ ) ve “Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim” ( $F_{(3,308)} = 3,357$ ,  $p < .05$ ) alt boyut puan ortalamalarının, aynı bankada çalışma süresi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur. Bu bulguların aksine “Stres”, “Olumsuz İletişim ve Etkileşim”, “Hiyerarşik ve Bürokratik İklim” ve “Yenilikçi İklim” alt boyut puan ortalamalarında, aynı bankada çalışma süresi değişkeninin anlamlı farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir ( $p > .05$ ).

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için gruplar birbirleriyle karşılaştırılmıştır. Varyansların homojen dağılım göstermediği belirlendiğinden Tamhane testi yapılmış ve test sonuçlarına Tablo 21’de yer verilmiştir

**Tablo 21:**  
**Katılımcıların Örgütsel İklim Algılarının Aynı Bankada Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Tamhane Testi Sonuçları**

Alt Boyut	(I) Aynı Bankada Çalışma Süresi	(J) Aynı Bankada Çalışma Süresi	Ortalama Farkı (I-J)	p
Kendini İşe Verme	1 yıldan az	1-4 yıl	-1,20125	,783
		5-9 yıl	1,14266	,799
		10 yıl ve üzeri	2,08383	,225
	1-4 yıl	1 yıldan az	1,20125	,783
		5-9 yıl	2,34391	,002*
		10 yıl ve üzeri	3,28508	,000*
	5-9 yıl	1 yıldan az	-1,14266	,799
		1-4 yıl	-2,34391	,002*
		10 yıl ve üzeri	,94117	,641
	10 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-2,08383	,225
		1-4 yıl	-3,28508	,000*
		5-9 yıl	-,94117	,641
Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim	1 yıldan az	1-4 yıl	-3,25825	,747
		5-9 yıl	1,26766	,997
		10 yıl ve üzeri	,71280	1,000

1-4 yıl	1 yıldan az	3,25825	,747
	5-9 yıl	4,52591	,021*
	10 yıl ve üzeri	3,97105	,113
5-9 yıl	1 yıldan az	-1,26766	,997
	1-4 yıl	-4,52591	,021*
	10 yıl ve üzeri	-,55487	1,000
10 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-,71280	1,000
	1-4 yıl	-3,97105	,113
	5-9 yıl	,55487	1,000

\* $p < .05$

Tablo 21’da Örgüt İklimi Ölçeği’nin “Kendini İşe Verme” alt boyut puan ortalamalarında ortaya çıkan anlamlı farklılığın aynı bankada 1-4 yıl çalışanlar ile 5-9 yıl çalışanlar arasında, 1-4 yıl çalışan grup lehine; aynı bankada 1-4 yıl çalışanlar ile 10 yıl ve üzerinde çalışanlar arasında, 1-4 yıl çalışan grup lehine olduğu bulunmuştur.

Ölçeğin “Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim” alt boyut puan ortalamalarında ortaya çıkan anlamlı farklılığın aynı bankada 1-4 yıl çalışanlar ile 5-9 yıl çalışanlar arasında, 5-9 yıl çalışan grup lehine olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların örgütsel iklim algılarının, aylık gelir değişkenine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 22’de sunulmuştur.

**Tablo 22:**  
**Katılımcıların Örgütsel İklim Algılarının Aylık Gelir Değişkenine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Örgüt İklimi Ölçeği	Aylık Gelir	n	$\bar{X}$	Ss
Kendini İşe Verme	2500 TL ve altı	48	14,72	5,11
	2501-4000 TL	147	15,42	5,03
	4001 TL ve üzeri	117	13,09	4,10
	Toplam	312	14,44	4,82
Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim	2500 TL ve altı	48	39,75	14,74
	2501-4000 TL	147	39,77	11,33
	4001 TL ve üzeri	117	37,40	10,20
	Toplam	312	38,88	11,54
Stres	2500 TL ve altı	48	16,93	4,72
	2501-4000 TL	147	16,89	3,86
	4001 TL ve üzeri	117	17,47	4,02

	Toplam	312	17,12	4,06
Olumsuz İletişim ve Etkileşim	2500 TL ve altı	48	12,27	4,25
	2501-4000 TL	147	12,40	3,02
	4001 TL ve üzeri	117	12,64	3,15
	Toplam	312	12,47	3,28
Hiyerarşik ve Bürokratik İklim	2500 TL ve altı	48	10,16	3,04
	2501-4000 TL	147	10,17	2,56
	4001 TL ve üzeri	117	10,23	2,36
	Toplam	312	10,19	2,56
Yenilikçi İklim	2500 TL ve altı	48	7,45	3,05
	2501-4000 TL	147	7,62	2,21
	4001 TL ve üzeri	117	7,40	2,15
	Toplam	312	7,51	2,33

Tablo 22’de çalışma grubundaki katılımcıların örgütsel iklim algılarının, aylık gelir değişkenine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. “Kendini İşe Verme” alt boyut puan ortalaması aylık geliri 2500 TL ve altı olan katılımcılar için 14,72, 2501-4000 TL olan katılımcılar için 15,42, 4001 TL ve üzeri olan katılımcılar için 13,09’dur.

“Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim” alt boyut puan ortalaması aylık geliri 2500 TL ve altı olan katılımcılar için 39,75, 2501-4000 TL olan katılımcılar için 39,77, 4001 TL ve üzeri olan katılımcılar için 37,40’dır.

Ölçeğin “Stres” alt boyut puan ortalaması aylık geliri 2500 TL ve altı olan katılımcılar için 16,93, 2501-4000 TL olan katılımcılar için, 4001 TL ve üzeri olan katılımcılar için 17,47’dir.

“Olumsuz İletişim ve Etkileşim” alt boyut puan ortalaması aylık geliri 2500 TL ve altı olan katılımcılar için 12,27, 2501-4000 TL olan katılımcılar için 12,40, 4001 TL ve üzeri olan katılımcılar için 12,64’tür.

Örgüt İklimi Ölçeği’nin “Hiyerarşik ve Bürokratik İklim” alt boyut puan ortalaması aylık geliri 2500 TL ve altı olan katılımcılar için 10,16, 2501-4000 TL olan katılımcılar için 10,17, 4001 TL ve üzeri olan katılımcılar için 10,23’tür.

Son olarak “Yenilikçi İklim” alt boyut puan ortalaması aylık geliri 2500 TL ve altı olan katılımcılar için 7,45, 2501-4000 TL olan katılımcılar için 7,62, 4001 TL ve üzeri olan katılımcılar için 7,40’dır.

Çalışma grubundaki katılımcıların örgütsel iklim algılarının, aylık gelir değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 23’te sunulmuştur.

**Tablo 23:**  
**Katılımcıların Örgütsel İklim Algılarının Aylık Gelir Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları**

Alt Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kendini İşe Verme	Gruplararası	357,666	2	178,833	8,028	,000*
	Gruplariçi	6883,295	309	22,276		
	Toplam	7240,962	311			
Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim	Gruplararası	409,901	2	204,950	1,542	,216
	Gruplariçi	41066,711	309	132,902		
	Toplam	41476,612	311			
Stres	Gruplararası	23,893	2	11,947	,723	,486
	Gruplariçi	5103,478	309	16,516		
	Toplam	5127,372	311			
Olumsuz İletişim ve Etkileşim	Gruplararası	6,363	2	3,182	,294	,745
	Gruplariçi	3343,431	309	10,820		
	Toplam	3349,795	311			
Hiyerarşik ve Bürokratik İklim	Gruplararası	,360	2	,180	,027	,973
	Gruplariçi	2042,714	309	6,611		
	Toplam	2043,074	311			
Yenilikçi İklim	Gruplararası	3,462	2	1,731	,316	,730
	Gruplariçi	1694,458	309	5,484		
	Toplam	1697,920	311			

\* $p < .05$

Tablo 23’de çalışma grubundaki katılımcıların örgütsel iklim algılarının, aylık gelir değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Tablo incelendiğinde, “Kendini İşe Verme” ( $F_{(2,309)} = 8,028$ ,  $p < .05$ ) alt boyut puan ortalamalarının, aylık gelir değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur. Ancak katılımcıların Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim”, “Stres”, “Olumsuz İletişim ve Etkileşim”, “Hiyerarşik ve



Bürokratik İklim” ve “Yenilikçi İklim” alt boyut puan ortalamalarında, aylık gelir değişkeninin anlamlı farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir ( $p > .05$ ).

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için gruplar birbirleriyle karşılaştırılmıştır ve varyanslar homojen dağılım gösterdiğinden Tukey testi yapılmış, sonuçlar Tablo 24’te sunulmuştur.

**Tablo 24:**  
**Katılımcıların Örgütsel İklim Algılarının Aylık Gelir Değişkenine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Alt Boyut	(I) Aylık Gelir	(J) Aylık Gelir	Ortalama Farkı (I-J)	p
Kendini İşe Verme	2500 TL ve altı	2501-4000 TL	-,69260	,652
		4001 TL ve üzeri	1,63515	,109
	2501-4000 TL	2500 TL ve altı	,69260	,652
		4001 TL ve üzeri	2,32775	,000*
	4001 TL ve üzeri	2500 TL ve altı	-1,63515	,109
		2501-4000 TL	-2,32775	,000*

\* $p < .05$

Tablo 24’te Örgüt İklimi Ölçeği’nin “Kendini İşe Verme” alt boyut puan ortalamalarında ortaya çıkan anlamlı farklılığın aylık geliri 2501-4000 TL olan katılımcılar ile 4001 TL ve üzerinde olan katılımcılar arasında, geliri 2501-4000 TL olan grup lehine olduğu saptanmıştır.

## BÖLÜM 4: SONUÇ ve TARTIŞMA

### 4.1 Sonuç ve Tartışma

Bankacılık sektöründe çalışanların iş doyumsuzluğuna verdiği tepkilerle örgütsel iklim arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Albaraka Türk bankası İstanbul ili genel müdürlük ve şube çalışanlarıyla gerçekleştirilen bu araştırma çalışmasında elde edilen sonuç ve istatistiksel bulgulardan hareketle bazı sonuçlar ortaya çıkarılmıştır. Araştırma sonuçlarını elde edebilmek için çalışanlara İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği (İDVTÖ), Örgütsel İklim Ölçeği (ÖİÖ) ve Kişisel Bilgi Formu uygulanmıştır.

Bulgularımızdaki iş doyumsuzluğuna verilen tepkilerle örgütsel iklim arasındaki bağlantı incelendiğinde İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği'nin 'Bağlılık' alt boyut puan ortalamaları ile Örgüt İklimi Ölçeği'nin 'Kendini İşe Verme' ve 'Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim' alt boyut puan ortalamaları arasında orta kuvvette pozitif yönlü bir ilişki, 'Yenilikçi İklim' alt boyut puan ortalamasında ise düşük kuvvette pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, 'Stres' ve 'Olumsuz İletişim ve Etkileşim' alt boyut puan ortalamalarında düşük kuvvette negatif yönlü bir ilişki, 'Hiyerarşik ve Bürokratik İklim' alt boyut puan ortalamasında zayıf kuvvette negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Psikolojik olarak yüksek iş doyumuna ulaşmış çalışanların moral motivasyonlarının arttığı çatışmalardan uzak durdukları, işyerinde birçok kişiye yardım ettikleri ve birlikte yapılan işleri birlikte yapma eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir. (Eren, 2015)

Buradan hareketle örgüte bağlı çalışanlar kendilerini işe verme konusunda daha etkindir. Aynı şekilde ekip ruhu ve destekleyici iklim ve yenilikçi iklimin olduğu durumda çalışanların örgütüne daha bağlı olduğu bulunmuştur. Çalışanların stres yaşaması olumsuz iletişim ve etkileşimin olması ve hiyerarşik ve bürokratik iklimin bulunduğu ortamlarda çalışanların şirkete bağlılığı olumsuz yönde etkilenmektedir.

İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği'nin 'Çıkış' alt boyut puan ortalamaları ile Örgüt İklimi Ölçeği'nin 'Kendini İşe Verme' alt boyut puan ortalamaları arasında kuvvetli negatif yönlü bir ilişki, 'Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim' alt puan ortalaması arasında orta kuvvette negatif bir ilişki, Yenilikçi İklim' alt boyut puan ortalamasında ise düşük kuvvette negatif yönlü anlamlı bir ilişki, 'Stres' alt boyut puan

ortalamlarında orta kuvvette pozitif yönlü bir ilişki, 'Olumsuz İletişim ve Etkileşim' alt boyut puan ortalamalarında düşük kuvvette pozitif yönlü bir ilişki, 'Hiyerarşik ve Bürokratik İklim' alt boyut puan ortalamasında zayıf kuvvette pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Destekleyici iklim, yöneticiler ve işgörenler arasında iletişim kurma konusunda yardımcı olur ve performans üzerinde önemli ölçüde pozitif etki sağlar. (Çekmecelioğlu, 2008)

Bu sonuçlara göre işyerinde stres yaşayan, hiyerarşik ve bürokratik iklimin olduğu, olumsuz etkileşim ve iletişimin olduğu durumlarda çalışanlar çıkış tepkisini ortaya koymaktadır. Kendini işe verme, ekip ruhu ve destekleyici iklim ve yenilikçi iklimin bulunduğu durumlarda ise çalışanlar çıkış yerine örgütte kalmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği'nin 'Konuşma' alt boyut puan ortalamaları ile Örgüt İklimi Ölçeği'nin 'Kendini İşe Verme', 'Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim', 'Yenilikçi İklim', 'Stres', 'Olumsuz İletişim ve Etkileşim', 'Hiyerarşik ve Bürokratik İklim' alt boyut puan ortalamalarında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği'nin 'Yokmuş Gibi Davranma' alt boyut puan ortalamaları ile Örgüt İklimi Ölçeği'nin 'Kendini İşe Verme' alt boyut puan ortalamaları arasında düşük negatif yönlü bir ilişki, 'Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim' alt boyut puan ortalaması arasında zayıf kuvvette negatif bir ilişki 'Stres' alt boyut puan ortalamalarında zayıf kuvvette pozitif yönlü bir ilişki, 'Olumsuz İletişim ve Etkileşim' alt boyut puan ortalamalarında düşük kuvvette zayıf yönlü bir ilişki, 'Hiyerarşik ve Bürokratik İklim' alt boyut puan ortalamasında zayıf kuvvette pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. , 'Yenilikçi İklim' alt boyut puan ortalamasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir.

Bu sonuçlara göre örgütte kendini işe verme, ekip ruhu ve destekleyici iklimin olduğu durumlarda çalışan yokmuş gibi davranma davranışına gerek duymadığı, fakat stres,

olumsuz etkileşim ve etkileşim, hiyerarşik ve bürokratik iklimin olduğu durumlarda ise yokmuş gibi davranma eğilimine girdiği tespit edilmiştir.

İş doyumsuzluğu olan kişiler baz alındığında, iş doyumu yüksek olan kişilerin yapıcı tepkiler ortaya koyması daha çok beklenebilir. (Hagedoorn , Yperen, & Vliert, 1999)

Bulgularımızdan “Bağlılık”, “Çıkış”, “Konuşma” ve “Yokmuş Gibi Davranma” alt boyut puan ortalamalarının bankacılık sektörü çalışanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır.

Bulgularımızdaki sonuçlar incelendiğinde ölçeğin “Bağlılık” alt boyutlarının yaş grubu değişkeninin sıra ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla araştırma yapılmıştır. Buna göre “Bağlılık” alt boyutunda 21-30 yaş grubu ile 41 yaş ve üzeri grupları arasında, 21-30 yaş grubundakilerin lehine; 31-40 yaş grubu (ile 41 yaş ve üzeri grupları arasında 31-40 yaş grubundakilerin lehine olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin “Çıkış” alt boyutunda ise 21-30 yaş grubu ile 41 yaş ve üzeri grupları arasında, 41 yaş ve üzeri grubundakilerin lehine; 31-40 yaş grubu ile 41 yaş ve üzeri grupları arasında, 41 yaş ve üzeri grubundakilerin lehine olduğu belirlenmiştir. Araştırmamızın “Konuşma” ve “Yokmuş Gibi Davranma” alt boyutlarının yaş grubu değişkeninin sıra ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulunmuştur.

(Mottaz, 1987) değişik yaşlarda oluşan farklılıkların işten duyulan doyumla ilgili arasında olan bağlantıyı araştırdığı çalışmanın sonucuna göre, gençlerin iç motivasyon durumuna fazlasıyla değerli gördüğü, bundan dolayı yaş olarak daha ileri yaşta olanlarla kıyaslandığında işyeri değişikliği yapmayı daha eğlendirici ve keyif verici olarak algıladıkları ifade edilmiştir. Yaş olarak ileri yaştaki bireylerin tam tersine dış motivasyonu fazlasıyla değerli gördüğü ve bununla birlikte maaş artışları ile işteki sunulan olanak durumuyla ilgili işten hissettiği doyumda artışın olduğu ifade edilmiştir. Bireylerin yaşlarındaki ilerleme, işiyle alakalı beklenti durumunun gerçekleşmesi sebebiyle işten duyduğu doyumun yaşının ilerlemesi ile paralel olarak ilerlediği araştırmalarda görülmüştür. Ayrıca, emekliliğine yakın bir süre kalan bireylerde işten duyduğu doyumda azalışlar yaşandığı, bunun sebebinin ise çalışanın işyeriyle bağı kalmadığında neler yapabileceği endişesini taşıdığı göstermektedir (Mottaz, 1987).

Bulgularımıza göre İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği'nin "Bağlılık" ve "Çıkış" alt boyut puan ortalamalarının, bankacılık sektörü çalışanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bulgularımız incelendiğinde ölçeğin "Bağlılık" alt boyutunda evli katılımcıların puan ortalaması 13,83, bekar katılımcıların ise 15,28'dir. Buna göre bekar katılımcıların "Bağlılık" alt boyutu puan ortalamaları, evli katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Ölçeğin "Çıkış" alt boyutu puan ortalamaları incelendiğinde evli katılımcıların puan ortalaması 14,82, bekar katılımcıların ise 13,43'tür ve buna göre evli katılımcıların "Çıkış" alt boyutu puan ortalamaları, bekar katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksektir. İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği'nin "Konuşma" ve "Yokmuş Gibi Davranma" alt boyut puan ortalamalarının, çalışanların medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır.

Bulgumuz incelendiğinde İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği'nin "Bağlılık", "Konuşma" ve "Yokmuş Gibi Davranma" alt boyut puan ortalamalarının, çalışanların öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Ancak ölçeğin "Çıkış" alt boyut puan ortalamalarının, bankacılık sektörü çalışanlarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Tablo incelendiğinde ölçeğin "Çıkış" alt boyutunda lisans programlarından mezun katılımcıların puan ortalaması 14,66, lisansüstü programlardan mezun katılımcıların ise 13,50'dir. Buna göre lisans programlarından mezun katılımcıların "Çıkış" alt boyutu puan ortalamaları, lisansüstü program mezunu katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksektir. Lisansüstü mezunu çalışanların işyerinde yaşanan sorunlara karşı daha ihtiyatlı davrandığı, lisans mezunlarının ise daha çabuk işten sıkılma ve bıkmaya gösterdiği söylenebilir.

Eğitimdeki düzey ile işten duyulan doyumun bağlantısı olduğu sonucu da diğer bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır (Akşit Aşık, 2010). İncelemelere göre, eğitilmiş kişilerin diğer az eğitilmiş kişilere göre daha fazla doyuma ulaştığı sonucu ortaya çıkmıştır. Kişilerin eğitimleriyle birlikte deneyimli oldukları pozisyonlara yerleştirilmediklerinde mutsuzluk duygusu yaşadıkları bununla beraber işten duydukları doyumun fazlasıyla azaldığı görülmüştür. Ayrıca yeterliliklerini aşan ve beklentinin yüksek olarak tanımlandığı pozisyon olması durumunda çalışan kişide fazla

derecede endişelenme, stresli olma durumu işten duyulan doyumun azalmasında önemli bir etken olarak karşımıza çıkabilmektedir. (Akşit Aşık, 2010)

Bulgularımızın çalışma grubundaki katılımcıların İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği'nin alt boyutlarının sıra ortalamaları bankacılık sektöründeki çalışma süresi değişkenine bağlı olarak anlamlı bir fark olup olmadığını bulunması amacı ile yapılan incelemelerin sonuçları incelendiğinde ölçeğin “Bağlılık” ve “Çıkış” alt boyutlarının bankacılık sektöründe çalışma süresi değişkeninin sıra ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre “Bağlılık” alt boyutunda 1-4 yıl çalışanlar ile 5-9 yıl çalışan grupları arasında, 1-4 yıl çalışan grup lehine; 1-4 yıl çalışanlar ile 10 yıl ve üzeri çalışan grupları arasında, 1-4 yıl çalışan grup lehine olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin “Çıkış” alt boyutunda ise 1-4 yıl çalışanlar ile 5-9 yıl çalışan grupları arasında, 5-9 yıl çalışan grup lehine; 1-4 yıl çalışanlar ile 10 yıl ve üzeri çalışan grupları arasında, 10 yıl ve üzeri çalışan grup lehine olduğu belirlenmiştir.

Aynı işyerinde çalışılan sürenin fazla oluşu işe kişinin işe karşı deneyimli olduğuna işaret ettiği söylenebilir. Aynı örgütte geniş zamanlı olarak görev yapanların işten duydukları doyum, diğer az süre çalışanlara göre daha fazla olmaktadır. Bunun sebebinin çalışan kişinin çalıştığı yeri tamamen bilmesi, kendini oraya ait hissetmesi, o işyerinde yaşadığı deneyimlerin beklentilerine uyum sağlaması olarak açıklanabilir. Bununla beraber işyerine yeni giren kişilerin işten duydukları doyumun o işyerinde zaman geçirmiş kişilere göre düşük olması olasıdır. Buna sebep olan etkinin oluşumu işyerine yeni giren kişinin örgütteki işten ve örgütten beklentisinin yüksekte belirlenmesi, gerçeğe bağdaşmayan beklentiler oluşturması olarak öne sürülebilir (Akşit Aşık, 2010).

Bulgularımızın çalışma grubundaki katılımcıların iş doyumumsuzluğuna verilen tepki düzeylerinin, aylık gelir değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Buna göre katılımcıların “Bağlılık”, “Konuşma” ve “Yokmuş Gibi Davranma” alt boyut puan ortalamalarında, aylık gelir değişkeninin anlamlı farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Ancak “Çıkış” alt boyut puan ortalamalarının, aylık gelir değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için gruplar birbirleriyle karşılaştırılmıştır. Buna göre “Çıkış” alt boyut puan

ortalamalarında ortaya çıkan anlamlı farklılığın aylık geliri 2501-4000 TL olan katılımcılar ile 4001 TL ve üzerinde olan katılımcılar arasında, 4001 TL ve üzerinde olan grup lehine olduğu saptanmıştır.

İşten duyulan doyuma etki eden etmenlerin diğer önemli olanı da alınan ücretlerin oluşturduğu faktördür. Çalışan kişilerin işine oluşturduğu tutumları, verilen ücretteki oranın yeterliliği, bununla birlikte ihtiyacı olan şeyleri ne derecede karşıladığını tespit etmektir. Bireyler, örgütlerinde olan ücretlerin yönetimine bağlı olarak terfi prosedürünün adaletli ve beklentileri dahilinde paralellik göstermesini arzu etmektedir. (Groot & Brink, 1999) Alınan ücretle işte alınacak sorumluluğunun düzey durumuna, kişinin yeteneklerine, toplumdaki ekonomik duruma uygunluk gösteriyorsa çalışan kişinin işine duyduğu durumu olumlu etkileyip kişinin işyerine karşı davranış ve tutumlarına pozitif etki edecektir. Ayrıca işte doyum sağlanması için maaşın öteki çalışanlarla denge içinde olması, fazla maaş verilmesine göre daha büyük önem taşımaktadır. İşten duyulan doyumun kişinin geliriyle paralel ilişkide bulunduğunu ifade eden olguların da varlığı kabul edilebilir. Bireyin maddi doyumsuzluğu performansına negatif etki etmekte, işinden ayrılmasını ve devam sorunu yaşamasına neden olmakta, işinin bütününden hissettiği doyuma ulaşmama düzeyini yukarıya taşımaktadır. (Saal & Knight, 1988)

İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği'nin "Bağlılık", "Çıkış", "Konuşma" ve "Yokmuş Gibi Davranma" alt boyut puan ortalamalarının bankacılık sektörü çalışanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır.

İşten duyulan doyuma etki eden unsurlardan diğeri de cinsiyet durumudur. Bireylerin cinsiyet durumlarına göre davranışlarının oluşmasını sağlayan işyerindeki çalışma durumunun incelenmesinde farklı bir olgu olarak görülebilir. İkisi arasındaki bağlantıyı araştıran araştırmalar incelendiğinde, buna destek veren durumların yanında kadınlarla erkeklerin aynı şartlarda çalıştığından işten duyduğu doyumda fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Clark, 1997).

Bulgularımızdan bankacılık sektörü çalışanlarının Örgüt İklimi Ölçeği'nin alt boyut sıra ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan araştırma yapılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde ölçeğin

“Kendini İşe Verme” “Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim”, “Stres” ve “Olumsuz İletişim ve Etkileşim” alt boyutlarının yaş grubu değişkeninin sıra ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır. Buna göre “Kendini İşe Verme” alt boyutunda 21-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubu arasında, (21-30 yaş grubundakilerin lehine; 21-30 yaş grubu ile 41 yaş ve üzeri grupları arasında, 21-30 yaş grubundakilerin lehine olduğu; 31-40 yaş grubu ile 41 yaş ve üzeri grupları arasında, 31-40 yaş grubundakilerin lehine olduğu belirlenmiştir.

Ölçeğin “Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim” alt boyutunda 21-30 yaş grubu ile 41 yaş ve üzeri grupları arasında, 21-30 yaş grubundakilerin lehine; 31-40 yaş grubu ile 41 yaş ve üzeri grupları arasında, 31-40 yaş grubundakilerin lehine olduğu belirlenmiştir.

Örgüt İklimi Ölçeği’nin “Stres” alt boyutunda 21-30 yaş grubu ile 41 yaş ve üzeri grupları arasında, 41 yaş ve üzeri gruptakilerin lehine; 31-40 yaş grubu ile 41 yaş ve üzeri grupları arasında, 41 yaş ve üzeri gruptakilerin lehine olduğu belirlenmiştir.

Ölçeğin “Olumsuz İletişim ve Etkileşim” alt boyutunda ise 31-40 yaş grubu ile 41 yaş ve üzeri grupları arasında 41 yaş ve üzeri grubundakilerin lehine olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel İklim Ölçeği’nin “Hiyerarşik ve Bürokratik İklim” ve “Yenilikçi İklim” alt boyutlarının yaş grubu değişkeninin sıra ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulunmuştur.

Bulgularımıza göre Örgüt İklimi Ölçeği’nin “Kendini İşe Verme” “Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim” ve “Yenilikçi İklim” alt boyut puan ortalamalarının, bankacılık sektörü çalışanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Tablo incelendiğinde ölçeğin “Kendini İşe Verme” alt boyutunda evli katılımcıların puan ortalaması 13,48, bekar katılımcıların ise 15,92’dir. Buna göre bekar katılımcıların “Kendini İşe Verme” alt boyutu puan ortalamaları, evli katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Örgüt İklimi Ölçeği’nin “Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim” alt boyutu puan ortalamaları incelendiğinde evli katılımcıların puan ortalaması 37,30, bekar katılımcıların ise 41,30’dur ve buna göre bekar katılımcıların “Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim” alt



boyutu puan ortalamaları, evli katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Ölçeğin “Yenilikçi İklim” alt boyutu puan ortalamaları incelendiğinde evli katılımcıların puan ortalaması 7,13, bekar katılımcıların ise 8,09’dur ve buna göre bekar katılımcıların “Yenilikçi İklim” alt boyutu puan ortalamaları, evli katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksektir. Bunun nedeni bekar katılımcıların bu kavramda bahsedilen risk alma konusunda daha istekli olması gösterilebilir. Evli olan kişilerin risk almak yerine daha çok kendini koruyucu tedbirler alma yolunu seçtiği söylenebilir.

Görünüş olarak örgütsel iklimin, örgütteki birçok yöne, işin niteliğine, örgütteki pozisyona, görevli olanların eğitimi olup olmamalarına, meslek gruplarına, örgütteki gelenekler ve göreneklere, hangi kişilerin yönetici olduğuna, siyasi olarak etki derecesine, ayrıca bulunduğu topluma göre şekillenen niteliği barındırdığı ifade edilebilir. (Ertekin, 1978)

Örgüt İklimi Ölçeği’nin “Stres”, “Olumsuz İletişim ve Etkileşim” ve “Hiyerarşik ve Bürokratik İklim” alt boyut puan ortalamalarının, çalışanların medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır

Bulgularımızda Örgüt İklimi Ölçeği’nin “Kendini İşe Verme” alt boyut puan ortalamalarında ortaya çıkan anlamlı farklılığın aylık geliri 2501-4000 TL olan katılımcılar ile 4001 TL ve üzerinde olan katılımcılar arasında, geliri 2501-4000 TL olan grup lehine olduğu saptanmıştır.

Buna göre “Kendini İşe Verme” alt boyutunda 1 yıldan az çalışanlar ile 10 yıl ve üzeri çalışan gruplar arasında, 1 yıldan az çalışan grup lehine; 1-4 yıl çalışanlar ile 5-9 yıl çalışan gruplar arasında, 1-4 yıl çalışan grup lehine; 1-4 yıl çalışanlar ile 10 yıl ve üzeri çalışan gruplar arasında, 1-4 yıl çalışan grup lehine; 5-9 yıl çalışanlar ile 10 yıl ve üzeri çalışan gruplar arasında 5-9 yıl çalışan grup lehine olduğu belirlenmiştir.

Ödüllendirme vererek ( dolgun bir ücret, terfi ) gibi tanılar uygulamaya alınmıştır. Bu yapılanlardan sonra oluşan sonuçlar, ikincil iklim ortamında olan çalışanların diğerlerinden çok doyuma ulaşma duygusu yaşadıkları anlaşılmış ve örgüt verimlilik

bağlamında olumlu sonuçlara ulaşmıştır (Efil, 1996).Bu bağlamda araştırmamızda daha önceki çalışmalarla çelişmesinin nedeni, iş yaşamına yeni başlayan bireyin işi öğrenme isteği olduğu, işi öğrendikten sonra yükselme arzusunun olduğu söylenebilir. Diğer taraftan uzun süre sektörde çalışan bireylerde işe karşı bir bıkkınlık isteği kendilerini işe vermede çeşitli sorunlar yaşadığı varsayılabilir.

#### **4.2.Öneriler**

1. Öncelikle araştırmanın daha geniş bir örneklem üzerinde denenebilir ve üzerine araştırma gerçekleştirilen birey sayısı artırılabilir
2. Yapılan çalışma Albaraka Türk genel müdürlük ve şube çalışanlarına yöneliktir. Aynı çalışma tüm Albaraka Türk çalışanlarını kapsayacak şekilde yapılabilir.
3. Yapılan araştırma sadece Albaraka Türk Katılım Bankasında yapılmıştır. Bu çalışmanın evren ve örnekleme genişletilerek tüm bankacılık sektörü çalışanlarına uygulanabilir ve bankacılık sektöründe İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkilerle Örgütsel İklim arasındaki bağlantının diğer bankalarla kıyas yapılarak ne gibi sonuçlar ortaya çıkacağı saptanabilir.
4. Araştırmanın sadece bilimsel anlamda literatürde yer almasının yanı sıra tüm vatandaşlara kapsayacak şekilde duyulmasını sağlamak için ilgili kurumlar ve kişilerle beraber işbirliği yaparak sonuçların herkesin bilmesi sağlanabilir
5. Araştırmanın sanayi psikolojisi ve endüstri psikolojisi alanında, çalışanların yaşamına etkilerinin kurumlar tarafından doğru algılanıp, şirketlerin insanı bir makine olmadığı ve çalışanlarını duygusal olarak ta doyuma ulaştırması gerekliliği hakkında ilerisi için olumlu sonuçlar alması için harekete geçmesi sağlanabilir.
6. Çalışanların stres faktörünü daha az hissetmelerini sağlamak için şirketler çeşitli aktiviteler gerçekleştirebilir.
7. Şirketler psikolojik olarak çalışanın yanında olduğunu hissettirmek için onlara psikolojik danışmanlık ve rehberlik hizmeti sunarak yaşanacak negatif sonuçları bertaraf etme yoluna gidebilirler.

## KAYNAKÇA

- Adams, J. (1963). Toward an Understanding of İneqity. *journal of Abnormal and, Social Pyscholgy*, 422-436.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe çalışan doyumunu etkileyen faktörler:beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, 1-25.
- Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*(467), 1-22.
- Akt:Delionü, Ö. (2014). Mesleki Teknik Öğretmenlerin İş Doyumsuzluğu. *Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi İstanbul*.
- Alderfer, . (1967). An Organizational Syndrome. *Administrative Science Quarterly* 12(3): 440-460. (K. S. Ulukuş, Çev.)
- Arslan, N. (2004). Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak: Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 9(1), 203-228.
- Ataklı, A., Dikmetaş, E., & Altınışık, S. (2004). Üniversite Hastanelerinde Çalışan Yönetici ve Klinik Sekreterlerinin İş Doyumu. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 6(2).
- Avşaroğlu S. & Deniz E. & Kahraman A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(14).
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Baltaş, A. (2000). *Ekip Çalışması ve Liderlik Değişimin İçinden Geleceğe Doğru*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Başaran, İ. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Başaran, İ. (1985). *Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi*. Nadir Kitap.
- Bilgiç, R. (2008). İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. *Türk Psikoloji Dergisi*, 11(22), 66-77.

- Bilir, F. (2005). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Örgüt İklimi ve Çalışanları Katılımla İlgili Algılamaları.Yayınlanmamış Doktora Tezi.Çukurova Üniversitesi.Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Bucak B., E. (2002). Abant İzzet Baysal Üniversitesinde Örgüt İklimi: 'Yönetimde Ast-Üst İlişkileri'. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(7), 1.
- Centers, R., & Bugental, P. (1966). Intrinsic and Extrinsic Job Motivation Among Different Segments Of The Working Population. *Journal of Applied Psychology*, 193-197.
- Clark, A. (1997). Job Satisfaction and Gender: Why Are Women So Happy At Work. (N. Akşit, Çev.) *Labour Economics*, 4, 79.
- Cüceloğlu, D. (2014). *İnsan ve Davranışı*. Remzi Kitabevi.
- Çekmecelioğlu, H. (2008). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki etkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2).
- Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Deliönü, Ö. (2014). Mesleki Teknik Öğretmenlerin İş Doyumsuzluğu. *Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, 23. İstanbul.
- Demirtaş H. & Güneş H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dinçer, Ö. (1991). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Timaş Yayınevi.
- Doğan, Ç. (2009). Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Uygulama. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.
- Doğan, H. Z. (1981). Yönetim Psikolojisi II. *Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler-Yorumlar-Tartışmalar* (s. 488). Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:201.
- Efil, İ. (1996). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. 111-112. Bursa: Uludağ Güçlendirme Vakfı Yayınları 4.Baskı.
- Erdoğan, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. 245. Avcioğlu Basım Yayım.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (15.Baskı b.). Beta Yayınları.

- Erkmen, T., & Şencan , H. (1994). Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayide Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Ertekin, Y. (1978). Örgüt İklimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 11(2).
- Ertekin, Y. (1978). Örgüt İklimi . *Amme İdaresi Dergisi*, 2(2).
- Farrell, D., Rusbult, C., Lin, Y., & Bernthall, P. (1990). Impact of job satisfaction, investment size, and quality of alternatives on exit, voice, loyalty, and neglect responses to job dissatisfaction: A cross-lagged panel study. 211-215. *Academy of Management Proceedings*, 1,.
- Furåker, B. (2009). Unsatisfactory working conditions and voice: An analysis involving employees in Sweden. 157-173. (F. Yaşın, Çev.) *Journal of Workplace Rights*.
- Garcia, B., Gargallo, C., Marzo, N., & Rivera , T. (2005). Job Satisfaction: Empirical Evidence of Gender Differences. 20(4), 286-297. *Women In Management Review*.
- Gellerman, S. (1973). The Uses of Psychology İn Management. 74-76. New York Coller.
- Gibson, J., & Klein , S. (1970). Employee Attitudes As A Function Of Age And Length Service: A Re-Conceptualisation. *Academy Of Management Journal*, 13, 411-425.
- Gilmer , B. (1971). *Industrial and Organizational Psychology*. New York McGraw Hill .
- Glenn, N., Taylor, R., & Weaver , C. (1977). Age And Job Satisfaction Among Males And Females: A Multivariate Multi-Study. 62, 190-193. *Journal Of Applied Psychology*.
- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2).
- Grant , D. (1964). Classical And Operant Conditioning. In A. W. Melton (Ed.). *Categories of human. learning*. New York: Academic Press. (Ö. Tütüncü, & D. Küçükusta, Çev.)
- Groot, W., & Brink, H. (1999). Job Satisfaction Of Older Workers. (N. Akşit, Dü.) *International Journal Of Manpower*, 20(6), 344.
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*. Ankara: Özen Yayıncılık.

- Gürkan, G. Ç. (2006). Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesinde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Hackman J.R & Oldham G.R. (1975). A new strategy for job enrichment. California. *Hackman, J. R., Oldham, G. R., Janson, R. ve Purdy, K., 57-71.* (R. Bilgiç, Çev.)
- Hagedoorn , M., Yperen, N., & Vliert, E. (1999). Emplyoees' reaction to problematic event: A circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction. 309-321. *Journal of Organizational Behavior*, 20.
- Hampton, D., Summer, C., & Webber, R. (1983). Organizational Behavior and the Practice of Management. *Glenview, Il.: Scott, Foresman, 1973'den Aronoff ve Baskin.*
- Hirschman, A. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states. (F. Yaşın, Çev.) USA: The President and Fellows of Harvard College.
- Hsiung, H., & Lin , J. (2009). A reexamination of EVLN model: the varied relationships between job satisfaction and employee responses. *Proceedings for the Northeast Region Decision Sciences Institute, Annual Meetings, 30-41, Connecticut, 2009.*
- Izgar, H. (2001). “Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik”. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kangis, P., & Williams, D. (2000). Organizational Climate and Corporate Performance: An Emprical Investigation. 531-540. *Management Decision*, 38/8.
- Karagülmez, Abamor, N. (2012). Frederich Herzberg'in Çift Faktör Teorisi. *Indense Danışmanlık İş Bloğu.*
- Karasar, N. (2006). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaymaz, K. (2003). *Çalışma Yaşamında Kalite.* (G. E. İş, Dü.) 6 3, 2017 tarihinde DergiPark: <http://dergipark.gov.tr/iscguc/issue/25512/269018> adresinden alındı
- Kolarska, L., & Aldrich, H. (1980). Exit, voice, and silence: Consumers' and managers' responses to organizational decline. *Organization Studies*, 1(1), 41-58.
- Lam, S. (1995). Quality Management and Job Satisfaction: An Empirical Study. (N. Akşit, Dü.) *International Journal of Quality and Reliability Management*, 73.

- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). Motivation and Organizational Climate. Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America, Boston, p.29-146.
- Luthans, F. (1981). Organizational Behavior, 3rd.Ed., McGraw Hill. (M. Özdevecioğlu, Çev.)
- Memduhoğlu, H. B. (2010). Öğretmenlerin Algılarına Göre İlköğretim Okullarının Örgütsel İklimi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 1-26.
- Mihçioğlu, C. (1972). *Daha İyi Bir Kamu Hizmeti İçin*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Miner, J. (1992). *Industrial-organizational Psychology*. McGraw-Hill.
- Mottaz, C. (1987). Age And Work Satisfaction. *Work And Occupations*, 14(3), 389-408.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:470.
- Paknadel Çetinkanat, C. (1988). Örgütsel İklim ve İş Doyumu. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Poon, J. (2004). Effects Of Performance Appraisal Politics On Job Satisfaction And Turnover İntention. 33(3), 325. *Personel Review*.
- Porter L. & Bigley G.A & Steers R.M. (2003). Motivation and Work Behavior. *McGraw –Hill, USA*. (K. S. Ulukuş, Çev.)
- Rafferty, A. & Griffin M. (2006). Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 1154-1162.
- Roberts, M., & Ladd, R. (2003). The EVLN Model: Do individual differences play a role? *18th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational psychology*. Orlando, FL.
- Saal, F., & Knight, P. (1988). Industrial and Organisational Psychology. *Science and Practice Brooks/Cole Publisher*.
- Schneider, B. ve R.A Synder . (1975). Some Relations Betwen Job Satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Pyschology*, 319.
- Shalley, C., Gilson, L., & Blum, T. (2000). Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects On Satisfaction And Intentions to Leave. *Academy of Management Journal*, 43/2: 215-223.

- Skinner, B. (1950). Are Thories Of Learning Necessary ? *First published in Psychological Review*, 193-216. (Ö. Tütüncü, & D. Küçükusta, Çev.)
- Soysal, A., & Bakan, İ. (2003). Farklı Örgüt İklimlerine Sahip İşletmelerde Kariyer Geliştirme Stratejileri: Türkiyede İlk 500' e Giren İşletmelerde Yapılan Bir Alan Araştırması. (849-870). 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları.
- Srinath, M. (1993). The Organizational Climate of University Libraries. *The Organizational Climate of University Libraries*, *Library Management*, Vol: 14, Iss.1, 28-30, 14(1), 28-30. Library Management.
- Taylor, F. (1947). Scientific management. New York: Harper & Brothers Publishers. (R. Bilgiç, Çev.)
- Telman N. & Ünsal P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. Epsilon Yayınları.
- Tutar, H. (2007). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, 42/4: 31-47.
- Tütüncü , Ö. (2000). "Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek-İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi". *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 169-191.
- Tütüncü , Ö., & Küçükusta, D. (2008). Organizasyonlarda Bireyler: Davranış, Tutum ve Motivasyon. 2. *Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı*. İzmir.
- Ulukuş, K. S. (2016). Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*(25), 247-262.
- Valentine, S. (2001). Men and Women Supervisors' Job Responsibility, Satisfaction, and Employee Monitoring. *Sex Roles: A Journal of Research*.
- Wagner, J. A., Hollenbeck, J. R., & Russell, J. . (1995). Management of organizational behavior. Prentice Hall.
- Withey, M., & Cooper, W. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, , 34(4), 521.
- Yasin, F. (2013). İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği:Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Nesne-Psikoloji Dergisi*.
- Yaşın, F. (2013). İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Nesne Psikoloji Dergisi*, 1(2), 1-20.



## **EKLER**

**EK 1:** İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği ( İDVTÖ )

**EK 2:** Örgütsel İklim Ölçeği ( ÖİÖ )

**EK 3:** Kişisel Bilgi Formu



## EK 1: İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği ( İDVTÖ )

Soruları okuduktan sonra, her sorunun karşısında bulunan seçeneklerden sizce en uygun olan sadece bir tanesini işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. Çalışma koşullarım kötüleşirse, işten ayrılmayı düşünürüm.					
2. İşyerimde bir şeyler ciddiye yanlışı gittiğinde ve şirket harekete geçmediğinde, “düğmeye basarım”.					
3. Maaşımı aldığım sürece şirkette (işyerimde) olup bitenler beni ilgilendirmez.					
4. Bu şirketten (işyerinden) sorumlu insanlar genellikle ne yaptığını bilen kişilerdir.					
5. Çalışanlar bu şirketi (işyerini) eleştirmemelidirler.					
6. Bazen işyerimle ilgili sembol ya da işaretler taşıyan kıyafetler (şapka, ceket vb.) giyerim (ya da şirketim öyle kıyafetlere sahip olsaydı, giyerdim).					
7. Şirketimde (işyerimde) sabrın bir erdem olduğunu öğrendim, zaman işteki birçok problemi çözer görünmektedir.					
8. Gelecek yıl muhtemelen bu şirket (işyeri) dışında yeni bir iş arıyor olacağım.					
9. Zaman zaman işe geç kalırım çünkü o gün çalışmak içimden gelmez.					
10. Diğer insanlar eleştirdiğinde bile, ben işyerim hakkında iyi şeyler söylerim.					
11. Ara sıra işimde çok fazla çaba harcamadığım günler olur.					
12. İşyerime yararlı olacak bir fikrim olduğunda, bunu gerçekleştirmek için kararlı bir şekilde çalışırım.					
13. Son zamanlarda başka bir iş aramaya zaman ayırıyorum.					
14. Bazen çalışmak içimden gelmediğinde, daha yavaş çalışırım ya da hatalar yaparım.					
15. Buradaki çalışma koşullarımı değiştirmek için birçok kez girişimde bulundum.					
16. Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm.					
17. İşverenimle bazen işyerimdeki problemler hakkında konuşurum.					
18. İçimden çalışmak gelmediğinde, bazen doktora giderim.					

## EK 2: Örgütsel İklim Ölçeği ( ÖİÖ )

Soruları okuduktan sonra, her sorunun karşısında bulunan seçeneklerden sizce en uygun olan sadece bir tanesini işaretleyiniz.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1.Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.					
2.Bu kurumu seviyorum.					
3.Bu kurumun geleceği benim için önemlidir.					
4,Bu kurumun başarısı için benden beklenenden daha fazlasını vermeye gönüllüyüm.					
5.Benim çalışabileceğim en iyi kurum burasıdır.					
6.Benim bireysel değerlerimle örgütün değerleri birbirine benzer.					
7.İşimden memnunum.					
8.Kurumumuzda iş veriminin artırılması için çalışanlar olarak bilgilerimizi paylaşırız.					
9.Kurumumuzda tek başına çalışma yerine, ekip halinde çalışma tercih edilir.					
10.Kurumumuzda işle ilgili olarak arkadaşlarla tartışarak sonuca varırız.					
11.Bu kurumda görüş ve önerilerime değer verildiğini hissedirim.					
12.Kurumumuzda kendimi gerçekten bir ekibe ait hissediyorum.					
13.Birlikte çalıştığım insanlar ile işleri başarmak için işbirliği yapıyoruz.					
14.Kurumun bir parçası olduğunu hissedirim.					
15.İşimde başarılı olmam için yöneticilerim destek verir.					
16.Görevlerimi yapmam konusunda cesaretlendirilirim.					
17.İşimi yapmak için en iyi yolu bulma konusunda yeterince özgürlüğüm vardır.					
18.Kurumumuz yeniliklere açıktır.					

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
19.İşimi iyi yapmam konusunda motive edilirim.					
20.Çalışanların statüsü ve yeri ne olursa olsun fikirleri saygı ile karşılanmaktadır.					
21.Çalışanlar arasındaki ilişkiler rahat ve sıcaktır.					
22.Birlikte çalıştığım kişilere güvenirim.					
23.Kurumumuzun genel politikaları hakkında yeterince bilgilendirilirim.					
24.Yöneticilerimle sorun yaşıyorum.					
25.İşimde stres yaşıyorum.					
26.Kurumda baskı yaşıyorum.					
27.İşyerinde kendimi mutsuz hissediyorum.					
28.Kurumumuzdaki yöneticileri eleştiremediğim için stres yaşıyorum.					
29.Kurumda çalışanlar birbirlerinin yaptıkları işlerden habersizdirler.					
30.Kurum çalışanları iş dışında kişisel iletişim kurmaz.					
31.Kurumla ilgili haberler dedikodu şeklinde yayılır.					
32.Kurumumuzda birliktelik hissi yoktur.					
33.İşlerin yapılmasında ast ve üst ilişkisi her zaman kendini hissettirir.					
34.Kurumumuzun hedefleri üst yönetim tarafından belirlenir.					
35.Yaptığım işlerin zamanında bitmesi için zorlama vardır.					
36.İşimi yaparken yazılı kuralların dışında hareket etmeme izin verilmez.					
37.İşlerin yapılmasında yeni fikirler ve özgün yollar bulmak önem taşır.					
38.Kurumda çalışanların girişimci olması istenir.					
39.Kurumumuzda yapılan her işin mükemmel olması istenir.					

### EK 3: Kişisel Bilgi Formu

#### \*CİNSİYETİNİZ

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- KADIN   
ERKEK

#### \*YAŞINIZ

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- 21-30   
31-40   
41-50   
51 YAŞ VE ÜSTÜ

#### \*MEDENİ DURUMUNUZ

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- EVLİ   
BEKAR   
EVLİLİK YAPMIŞ BEKAR

#### \*EĞİTİM DURUMUNUZ

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- LİSE   
ÖNLİSANS   
LİSANS   
YÜKSEK LİSANS   
DOKTORA

#### BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMSUZLUĞUNA VERİLEN TEPKİLERLE ÖRGÜTSEL İKLİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ (ALBARAKATÜRK İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ (\* İşareti ile başlayan sorular zorunludur.)

#### \*BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞMA SÜRENİZ

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- 1 YILDAN AZ   
1-4 YIL   
5-9 YIL   
10 YIL ÜZERİ

#### \*KAÇ YILDIR BU BANKADA ÇALIŞIYORSUNUZ

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- 1 YILDAN AZ   
1-4 YIL   
5-9 YIL   
10 YIL VE ÜZERİ

#### \*AYLIK GELİRİNİZ

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- 1.000 VE ALTI   
1.001-2.500   
2.501-4000   
4.001 ÜZERİ

## ÖZGEÇMİŞ

Bircan KILINÇ 12 Şubat 1987 tarihinde doğdu. İlkokul ve Ortaokulu İstanbul/Bağcılar Bağcılar İlköğretim Okulunda orta öğrenimini ise Dr. Kemal Naci Ekşi Lisesi'nde tamamladı. 2005 yılında kazandığı Anadolu Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü'nden 2010 yılında mezun oldu. 2013 yılında Şekerbank şirketinde göreve başladı. 2014 yılında Albaraka Türk Katılım Bankası'na geçti. 2014 yılında Nişantaşı Üniversitesi, Psikoloji Tezli Yüksek Lisans eğitimine başladı. Halen Albaraka Türk bankasında görevini sürdürmektedir.

E-posta adresi: [bircankinc@gmail.com](mailto:bircankinc@gmail.com)