

**BİREY-İŞ UYUMUNUN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE  
ETKİSİNDE ÖZ YETERLİLİĞİN ARACI ROLÜ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Sema HALICI**

**Eskişehir 2023**

**BİREY-İŞ UYUMUNUN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖZ  
YETERLİLİĞİN ARACI ROLÜ**

**Sema HALICI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Mustafa KARACA**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Ocak 2023**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Sema Halıcı'nın "Birey-İş Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisinde Öz Yeterliliğin Aracı Rolü" başlıklı tezi .../.../2023 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği" nin ilgili maddeleri uyarınca, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

|                     | <u>Unvanı Adı Soyadı</u>       | <u>İmza</u>    |
|---------------------|--------------------------------|----------------|
| Üye (Tez Danışmanı) | : Doç. Dr. Mustafa KARACA..... | .....<br>...   |
| Üye                 | : .....                        | .....<br>...   |
| Üye                 | : .....                        | .....<br>...   |
| Üye                 | : .....                        | .....<br>...   |
| Üye                 | : .....                        | .....<br>..... |

Enstitü Müdürü

## ÖZET

### BİREY-İŞ UYUMUNUN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖZ YETERLİLİĞİN ARACI ROLÜ

Sema HALICI

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı  
Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık 2022

Danışman: Doç. Dr. Mustafa KARACA

Günümüz yaşam koşulları, çalışma şartları hem işletmeler hem de çalışanlar açısından bazı durumları daha önemli hale getirmiştir. Git gide artan rekabet ortamı içerisinde bireyin iş ile uyumu, işverenin ve çalışanın işten elde ettikleri tatminin üretime etkisi fazladır. Birey ve iş uyumu, istihdamın korunması, çalışanın başarısının artırılmasında önemli bir role sahiptir.

Araştırmanın üç ana başlığı olan birey- iş uyumu, iş tatmini ve öz yeterlilik kavramları hakkındaki çalışmalar incelenerek tezin literatür kısmı oluşturulmuş detaylı olarak incelenmiştir. Uygulama kısmında ise birey-iş uyumunun iş tatmini üzerine etkisinde öz yeterliliğin aracı rolünü tespit etmek amacıyla nicel araştırma yöntemleri seçilmiş ve 405 kişiye veri toplama aracı olan anket uygulanmıştır. Anket çalışmasına katılanların %79,5'i erkek, %20,4'u kadındır. Katılımcıların %50'si evlidir. Daimî statüde çalışan katılımcı oranı %72 olarak saptanmıştır.

Araştırma verileri ışığında, temel hipotez olan “birey-iş uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracı rolü vardır” doğrulanmıştır. Çalışmada elde edilen bulguların yeni çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Sözcükler: Birey-iş uyumu, İş tatmini, Öz yeterlilik, Aracı rol, Etki**

## **ABSTRACT**

### **INTERMEDIATE ROLE OF SELF-EFFICIENCY IN THE EFFECT OF INDIVIDUAL-JOB HARMONY ON JOB SATISFACTION**

Sema HALICI

Department of Civil Aviation Management  
Anadolu University, Social Sciences Institute, January 2023

Supervisor: Assoc. Prof. Mustafa KARACA

Today's living conditions and working conditions have made some situations more important for both businesses and employees. In an increasingly competitive environment, the harmony of the individual with the job, the satisfaction of the employer and the employee from the job have a great effect on production. Individual and job harmony have an important role in protecting employment and increasing the success of the employee.

The literature part of the thesis was created and examined in detail by examining the studies on the three main headings of the research, person-job fit, job satisfaction and self-efficacy. In the application part, in order to determine the mediating role of self-efficacy in the effect of person-job fit on job satisfaction, quantitative research methods were selected and a questionnaire, which was a data collection tool, was applied to 405 employees. 79.5% of the respondents were male and 20.4% were female. 50% of the participants are married. The rate of participants working in permanent status was determined as 72%.

In the conclusion of the research data, the main hypothesis that "self-efficacy has a mediating role in the effect of person-job fit on job satisfaction" has been confirmed. It is thought that the findings obtained in the study will contribute to new studies.

**Keywords: Person-job fit, Job satisfaction, Self-efficacy, Mediating role, Influence**

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans tezimin yazılması sürecinde desteğini ve engin bilgilerini benimle paylaşan bana her konuda yol gösteren çalışma sürecimin her anında desteğini esirgemeyen çok kıymetli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Mustafa KARACA'ya teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Göstermiş olduğu ilgi ve sabrı için de ayrıca minnetlerimi sunarım.

Attığım her adımda arkamda olan, eğitimime önem veren, beni destekleyip bu aşamalara getiren sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

## **ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ**

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Sema HALICI

## İÇİNDEKİLER

| <u>Sayfa</u> |  |
|--------------|--|
|              | <b>BAŞLIK SAYFASI.....i</b>  |
|              | <b>JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI..... ii</b>                               |
|              | <b>ÖZET ..... iii</b>  |
|              | <b>ABSTRACT..... iv</b>  |
|              | <b>ÖNSÖZ.....v</b>   |
|              | <b>ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ..... vi</b>         |
|              | <b>İÇİNDEKİLER ..... vii</b>                                       |
|              | <b>TABLolar DİZİNİ..... xi</b>                                     |
|              | <b>ŞEKİLLER DİZİNİ ..... xii</b>                                   |
|              | <b>GİRİŞ..... 1</b>  |
|              | <b>1. BİREY İŞ UYUMU..... 3</b>                                    |
|              | <b>1.1. Birey-İş Uyumunu Tanımı ..... 3</b>                        |
|              | <b>1.2. Birey-İş Uyumunu Çeşitleri ..... 3</b>                     |
|              | <b>1.3. Birey-İş Uyumunun Unsurları ..... 4</b>                    |
|              | <b>1.3.1. Birey Açısından Birey-İş Uyumunu Unsurları ..... 4</b>   |
|              | <b>1.3.1.1. Kişilik Özellikleri ..... 4</b>                        |
|              | <b>1.3.1.2. Fizyolojik Özellikler..... 8</b>                       |
|              | <b>1.3.1.3. Psikolojik Özellikler..... 8</b>                       |
|              | <b>1.3.1.4. Kişisel Algı ..... 8</b>                               |
|              | <b>1.3.1.5. Kişinin Değer Algısı ..... 9</b>                       |
|              | <b>1.3.1.6. İşe Başvurma Niyeti..... 9</b>                         |
|              | <b>1.3.1.7. İşi Sürdürme Niyeti..... 10</b>                        |
|              | <b>1.3.1.8. Kişilerin Örgütsel Adalet Algısı..... 10</b>           |
|              | <b>1.3.2. Örgüt Açısından Birey- İş Uyumunu Unsurları ..... 12</b> |
|              | <b>1.3.2.1. Örgütsel Çekicilik ..... 12</b>                        |
|              | <b>1.3.2.2. İşin Niteliği ve Gereklere (İş Tasarımı) ..... 12</b>  |
|              | <b>1.3.2.3. İşin Özerkliği ..... 13</b>                            |
|              | <b>1.3.2.4. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması..... 14</b>          |
|              | <b>1.3.2.5. Çalışma Ortamı..... 15</b>                             |
|              | <b>1.3.2.6. Yönetim Yapısı ..... 16</b>                            |
|              | <b>1.3.2.7. İş Arkadaşları..... 16</b>                             |

|   |    |
|---|----|
| 1.3.2.8. Örgüt Kültürü .....                                      | 17 |
| 1.3.2.9. Örgüt İklimi.....  | 18 |
| 1.3.2.10. Birey Örgüt Uyumunu .....                               | 18 |
| 1.4. Birey-İş Uyumunu Artırma Yolları .....                       | 19 |
| 1.4.1. İş Gören Seçimi .....                                      | 20 |
| 1.4.2. Bireyin Kendini İşte Yetiştirmesi .....                    | 20 |
| 1.4.3. Örgütün Bireyi İşte Yetiştirmesi (Hizmet İçi Eğitim) ..... | 21 |
| 1.4.4. İş Rotasyonu .....   | 22 |
| 1.5. Birey – İş Uyumunun Örgütsel Etkileri ve Sonuçları .....     | 22 |
| 1.5.1. Birey-İş Uyumunun İş Performansına Etkisi.....             | 23 |
| 1.5.2. Birey-İş Uyumunun Kariyer Bağlılığına Etkisi.....          | 24 |
| 1.5.3. Birey-İş Uyumunun Motivasyona Etkisi.....                  | 24 |
| 1.5.4. Birey-İş Uyumunun İş Tatminine Etkisi.....                 | 25 |
| 1.5.5. Birey-İş Uyumunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi .....       | 25 |
| 1.6. Birey İş Uyumunu İle İlgili Literatür Taraması.....          | 25 |
| 2. İŞ TATMİNİ.....  | 28 |
| 2.1. İş Tatmini Kavramının Anlamı.....                            | 28 |
| 2.2. İş Tatmini Kavramının Önemi.....                             | 29 |
| 2.3. İş Tatmininin Boyutları .....                                | 31 |
| 2.3.1. Örgütsel Faktörler .....                                   | 31 |
| 2.3.1.1. Ücret .....  | 33 |
| 2.3.1.2. İşin Kendisi .....                                       | 35 |
| 2.3.1.3. Yükselme Olanakları (Terfi Fırsatları) .....             | 36 |
| 2.3.1.4. Çalışma Koşulları / Şartları .....                       | 37 |
| 2.3.1.5. Danışman .....   | 38 |
| 2.3.1.6. İş Arkadaşları.....                                      | 39 |
| 2.3.1.7. Adalet Algısı .....                                      | 40 |
| 2.3.1.8. Sosyal Destek .....                                      | 41 |
| 2.3.2. Bireysel Faktörler .....                                   | 42 |
| 2.3.2.1. Yaş .....  | 43 |
| 2.3.2.2. Cinsiyet.....  | 44 |
| 2.3.2.3. Eğitim Seviyesi .....                                    | 45 |
| 2.3.2.4. Meslekte Geçen Süre (Hizmet Süresi).....                 | 45 |

|  |    |
|--|----|
| 2.2.2.5. Medeni Durum .....                                      | 46 |
| 2.2.2.6. Bireysel Yetenek Düzeyi .....                           | 47 |
| 2.4. Örgütlerde İş Tatminini Sağlamaya Yönelik Uygulamalar ..... | 48 |
| 2.4.1. Rotasyon.....   | 49 |
| 2.4.2. İş Tasarımı .....   | 50 |
| 2.4.3. İşin Zenginleştirilmesi.....                              | 51 |
| 2.4.4. İş Genişletme .....                                       | 51 |
| 2.4.5. Azaltılmış İş Günü Sayısı .....                           | 52 |
| 2.4.6. Esnek Zaman Uygulaması.....                               | 53 |
| 2.4.7. İş Paylaşımı.....   | 54 |
| 2.4.8. Part-Time Çalışma .....                                   | 54 |
| 2.5. İş Tatmini Ölçüm Yöntem ve Araştırmaları.....               | 55 |
| 2.5.1. Brayfield Ve Rothe İş Tatmini Ölçeği .....                | 56 |
| 2.5.2. Genel İş Tatmini Ölçeği .....                             | 57 |
| 2.5.3. Yüzler Ölçeği .....                                       | 58 |
| 2.5.4. Minnesota Tatmin Ölçeği .....                             | 59 |
| 2.5.5. İş Tanımlama Endeksi.....                                 | 60 |
| 2.5.6. Spector'un İş Tatmini Araştırma Ölçeği .....              | 61 |
| 2.5.7. Kritik Olay Yöntemi .....                                 | 62 |
| 2.5.8. Mülakatlar Ve Yüzleşme Toplantıları .....                 | 63 |
| 2.6. İş Tatminsizliğinin Etkileri.....                           | 64 |
| 2.6.1. Birey Açısından Etkiler .....                             | 64 |
| 2.6.1.1. Engellenme Tepkileri.....                               | 65 |
| 2.6.1.2. Gerilim Tepkileri .....                                 | 66 |
| 2.6.1.3. Stres.....  | 67 |
| 2.6.2. Örgüt Açısından Etkiler .....                             | 68 |
| 2.7. İş Tatmini İle İlgili Literatür Taraması.....               | 70 |
| 3. ÖZ YETERLİLİK .....   | 72 |
| 3.1. Öz Yeterliliğin Tanımı .....                                | 72 |
| 3.2. Öz Yeterlilik Çeşitleri.....                                | 73 |
| 3.3. Öz Yeterliliğin Temel Özellikleri .....                     | 74 |
| 3.4. Öz Yeterliliği Etkileyen Faktörler .....                    | 75 |
| 3.4.1. Bireyin Öz Yeterlilik Algısı .....                        | 75 |

|   |    |
|---|----|
| 3.4.2. Duygusal Emek.....   | 76 |
| 3.4.3. Lider- Üye Etkileşimi.....   | 77 |
| 3.4.4. Risk Alma Davranışı.....   | 78 |
| 3.4.5. Başarı Davranışı Modeli.....   | 78 |
| 3.5. Öz Yeterliliğin Örgütsel Etkileri ve Sonuçları.....                    | 79 |
| 3.5.1. Öz Yeterliliğin İş Performansına Etkisi.....                         | 79 |
| 3.5.2. Öz Yeterliliğin Kariyer Bağlılığına ve Kariyer Tatminine Etkisi..... | 80 |
| 3.5.3. Öz Yeterliliğin Motivasyona Etkisi .....                             | 80 |
| 3.6. Öz Yeterlilik İle İlgili Literatür Taraması.....                       | 81 |
| 4. YÖNTEM.....  | 83 |
| 4.1. Araştırma Modeli.....  | 83 |
| 4.2. Evren Örneklem.....  | 84 |
| 4.2.1. Veri Toplama Araçları.....   | 84 |
| 4.3. Veri Analizi.....  | 87 |
| 4.4. Bulgular.....  | 87 |
| 4.4.1. Demografik Bulgular.....   | 87 |
| 4.4.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçlarına Yönelik Bulgular.....               | 88 |
| 4.4.3. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Bulguları.....                       | 93 |
| 4.4.4. Regresyon Analizine Yönelik Bulgular.....                            | 93 |
| SONUÇ.....  | 96 |
| KAYNAKÇA.....   | 98 |
| ÖZGEÇMİŞ  |    |

## TABLolar DİZİNİ

### Sayfa

|  |    |
|--|----|
| <b>Tablo 1.1.</b> Holland'a ait iş kişilik teorisindeki 6 kişilik tipi (Holland, 1973, s. 13-18) ... | 5  |
| <b>Tablo 1.2.</b> Beş faktör kişilik teorisi 5 kişilik tipi.....                                     | 6  |
| <b>Tablo 1.3.</b> Örgütsel adalet türleri .....  | 10 |
| <b>Tablo 2.1.</b> İş tatmini ölçeklerindeki kesitlerin karşılaştırılması.....                        | 61 |
| <b>Tablo 2.2.</b> İş tatmini araştırması alfa değerleri (Spector, 1985, s. 693-713).....             | 61 |
| <b>Tablo 4.1.</b> Demografik Bulgular.....   | 87 |
| <b>Tablo 4.2.</b> Ölçeklere Ait Güvenirlik Sonuçları.....  | 89 |
| <b>Tablo 4.3.</b> Birey İş Uyumuna İlişkin Basıklık Çarpıklık Değerleri.....                         | 89 |
| <b>Tablo 4.4.</b> İş Tatmini Değişkenine İlişkin Basıklık Çarpıklık Değerleri.....                   | 90 |
| <b>Tablo 4.5.</b> Öz Yeterlilik Değişkenine İlişkin Basıklık Çarpıklık Değerleri.....                | 91 |
| <b>Tablo 4.6.</b> Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar.....  | 93 |
| <b>Tablo 4.7.</b> Birey İş Uyumunun İş Tatmini Üzerindeki Yordama Etkisi.....                        | 94 |
| <b>Tablo 4.8.</b> Birey İş Uyumunun Öz Yeterlilik Üzerindeki Yordama Etkisi.....                     | 94 |
| <b>Tablo 4.9.</b> Öz Yeterliliğin İş Tatmini Üzerine Yordama Etkisi.....                             | 94 |
| <b>Tablo 4.10</b> Birey ve İş Uyumunun İş Tatmini Üzerinde Öz Yeterliliğin Yordama Etkisi.....       | 95 |

## ŞEKİLLER DİZİNİ

### Sayfa

|  |    |
|--|----|
| Şekil 2.1. Yüzler ölçeğinde kullanılan bayan ve erkek yüzleri (Ordun, 2002)..... | 58 |
| Şekil 4.1. Araştırma Modeli.....   | 83 |

## GİRİŞ

Birey ve iş uyumu genel haliyle çalışanın bilgisini, yeteneklerini, işin şartlarına uyumlu bir biçimde kullanması olarak ifade edilmektedir.

Birey ve iş uyumunun sağlanması iş verenler açısından son derece önemlidir. Uyumun sağlanması kurum içindeki huzurlu çalışma ortamını doğuracaktır ve bu durum da birey ve iş uyumunun olumlu yanlarından sayılmaktadır. Birey ve iş uyumu, kişinin işine ve iş yerine olan bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Birey ve iş uyumunun yüksek olduğu yerlerde çalışanlar daha mutlu ve içinde buldukları ortama daha sadıktır. Birey ve iş uyumu aynı zamanda işten ayrılma arzusunu engellemektedir çünkü çalışan işinden ve iş ortamından memnundur. İş tatmini işletmeler için öneme sahip bir diğer konudur. Eğer bir iş yerinde kâr oranı düşüyor ve müşteri memnuniyeti azalıyorsa iş tatmini sorunu yaşanmaktadır. Çalışanın maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanması performanslarını olumlu etkileyecek iş tatmini arttıracaktır. Çalışanın işle ilgili olumsuzluklarının yok edilmesi iş tatmininin sağlanması iş yerine ileriye dönük kazanımlar sağlayacaktır.

Çalışanın performansını etkileyen temel nokta ise; öz yeterlilik kavramıdır. Öz yeterlilik, bireyin bir işi yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyduğu yeteneğin ve kabiliyetin kendinde bulunduğu inanma halidir. Çalışanın yapmakla yükümlü olduğu işi yerine getirmesinde öneme sahip olan öz yeterlilik kavramı yapılan işten verim alınmasında etkili rol oynamaktadır.

Bu üç ana kavram çalışan için içerden dışarı doğru iş yeri şartlarını da içine alarak genişlemekte ve çalışan- iş uyumunu şekillendirmektedir. Çalışan kendine olan güveninden, işe olan ilgisinden ve işten elde ettiği doyumdan ayrı ele alınmamalıdır. İş veren de çalışana bu çerçeveden tanınmalı iş ortamından koşullarını, refahı bu açıdan sağlamalıdır.

Tez çalışmasının amacı birey-iş uyumunun iş tatmini üzerine etkisinde öz yeterliliğin aracı rolünü ortaya çıkarmaktır. Bu doğrultuda çalışma dört bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde birey- iş uyumu, ikinci bölümde iş tatmini kavramı ve üçüncü bölümde öz yeterlilik kavramı detaylı olarak incelenmiştir. Son bölümde ise araştırma bulgularına yer verilmiştir. Araştırma anket uygulanarak yapılmıştır.

Uygulanan anketlerden elde edilen veriler korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizleri aracılığıyla değerlendirilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

### **Çalışmanın Konusu**

Çalışmanın konusu, birey-iş uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracı rolünü ortaya koymaktır. Bu üç kavramı üzerinde durarak tüm yönleriyle incelemek ve birbirleriyle olan bağlantılarını çözümlenektir.

### **Çalışmanın Önemi**

Çalışma birey- iş uyumu, iş tatmini ve öz yeterlilik kavramlarının çalışanlar üzerindeki etkisi üzerine yoğunlaşmıştır. Konu üç kavramın çalışma düzenine olan etkisine odaklandığı için son derece önemlidir. Bu çalışmanın literatüre ve yapılacak ileriki çalışmalara dayanak sağlayacağı da düşünülmektedir.

### **Çalışmanın Amacı**

Çalışmanın konusu, birey-iş uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracı rolünü tespit etmek etmektedir. Bu amaç doğrultusunda birey- iş uyumu, iş tatmini, öz yeterlilik kavramlarının aralarındaki ilişki anlamlandırılmaya çalışılmıştır.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Çalışma iki aşamalı olarak tasarlanmış ve uygulanmıştır. İlk aşamada ikincil kaynaklardan elde edilen bilgiler ile kavramsal çerçeve oluşturulmuş ve literatür taraması ile çalışmanın değişkenlerine ilişkin kavramsal açıklamalar yapılmıştır. Literatüre dayanarak oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler için ikinci aşamada oluşturulan anket formu yardımıyla birincil kaynaklardan veri toplanmıştır. Elde edilen veriler istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiş ve bulgular yorumlanarak sonuçları alanda akademik çalışma yapanların ilgisine sunulmuştur.

## **1. BİREY İŞ UYUMU**

### **1.1. Birey-İş Uyumu Tanımı**

İşletmelerde yapılan işler değerlendirildiğinde çeşitlilik göstermektedir. Bu yüzden farklı niteliklere ve becerilere sahip iş görenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Yapılan işe uygun olan iş görenlerin istihdam edilmesi işletmeler açısından kritik öneme sahiptir. İş görenlerin becerileri ile işin gereklilikleri arasında bir uyum sağlandığında hem iş görenler işin gerekliliklerini yerine getirebilmekte hem de işletmeler bu durumdan olumlu etkilenmektedir. İşin gerekliliklerinin yerine getirilmediği durumlarda ise işletme zor duruma düşmektedir (Keskin, 2015).

Birey-iş uyumu; iş gören bilgi, beceri ve yeteneklerinin işin gerekleri ve işin özellikleri arasındaki uygunluğu ya da koordinasyonu biçiminde tanımlanmaktadır. Bir işletmede birey-iş uyumunun olmaması halinde iş görenin performansı düşmekte ve iş gören işletme performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Özçelik ve Fındıklı, 2014).

İşletmelerin artan rekabet ortamında varlıklarını koruyabilmeleri ve sürdürebilmeleri işin özellikleri ile uyumlu iş görenlerin işletmeye dâhil edilmesine bağlıdır. Bu yüzden işin gereklerine uygun iş gören seçimi yapmak işletmeler açısından büyük bir önem teşkil etmektedir.

Birey-iş uyumu kavramı; sadece doğru işe doğru iş görenin alınması anlamına gelmeyip işletme kültürüne uygun olan ve işletmedeki diğer iş görenlerle uyum içinde çalışabilecek iş görenlerin alınması gerekliliğini de vurgulamaktadır. İşletmede birey-iş uyumu sağlandığında iş görenler kendilerini daha iyi gösterebilme imkânı bulmakta ve işletmeye daha fazla pozitif katkılarda bulunabilmektedirler (Öcel, 2013). İş görenlerin değer ve yargıları işletme değer ve yargıları ile ne kadar örtüşürse birey-iş uyumu kavramından o kadar netice alınmaktadır. Bunun sonucu olarak işletmelerde daha etkili ve düzgün iletişimler kurulabilmektedir.

### **1.2. Birey-İş Uyumu Çeşitleri**

Araştırmalar incelendiğinde iş görenlerin yürüttükleri işler ile uyumlarını anlatan birey-iş uyumunun çeşitli sınıflandırmalara tabi olduğu saptanmıştır. Bunlar algılanan uyum, sübjektif uyum ve objektif uyumdur.

Algılanan uyum; iş gören ve çevresi arasında olup bitenlerden iş görenin algıladığı uyumdur. Sübjektif uyum; iş görenlerin diğer işletme çalışanı ve işletmenin bütünü ile uyumlu olup olmadıklarının doğrudan kendilerine sorulması yoluyla elde

edilen uyum bilgisidir. Objektif uyum ise farklı kaynakların ortaya koyduğu birey-çevre değişkenlerinin karşılaştırılıp değerlendirilmesini sağlayan uyum çeşididir. Başka bir deyişle objektif uyum, birey ve işletme ile ilgili farklı bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin karşılaştırılarak uyum derecesine bakılmasını ifade etmektedir.

### **1.3. Birey-İş Uyumunun Unsurları**

Birey-iş uyumunun unsurları, bireyi ilgilendiren unsurlar ve örgütü ilgilendiren unsurlar olmak üzere iki kategoride değerlendirilmektedir. Birey açısından birey-iş uyumu unsurları ve örgüt açısından birey-iş uyumu unsurları olarak aşağıda irdelenmeye çalışılmıştır.

#### **1.3.1. Birey açısından birey-iş uyumu unsurları**

Birey-iş uyumunda dikkate alınacak en önemli husus bireyi ilgilendiren özelliklerdir. Birey-iş uyumunu etkileyen hususlar iş görenlerin kişilik özellikleri, fizyolojik özellikleri, psikolojik özellikleri, kişisel algıları, kişisel değer yargıları, işe başvurma niyeti, işi sürdürme niyeti ve bireylerin örgütsel adalet algıları gibi çok sayıda faktöre bağlıdır.

##### **1.3.1.1. Kişilik özellikleri**

Bir bireyin kişilik özelliklerini oluşturan etmenler düşüncelerine, alışkanlıklarına, duygularına ve olaylara karşı bakış açısına bağlı bir bütün halinde değerlendirilmelidir. Kişiliğin oluşması ve oturması oldukça uzun bir süreçtir. Kişilik bireyin bulunduğu ortama, içinde yetiştiği aileye, doğuştan gelen fiziksel özelliklere ve genlerle aktarılan kalıtsal faktörlere göre değişmektedir (Yavuzer, 2001).

Kişilik, iş görenlerin birey-iş uyumunu etkileyen önemli bir etkidir. İşin yapısal gerekleri dikkate alınarak personel istihdam edilmesine özen gösterilmelidir. Çünkü her iş bünyesinde farklı nitelikleri gerektirmektedir. Burada iş görenin kişilik özelliği ağır basmaktadır. İşletmedeki yöneticilerin işin nitelikleri ve işe alınacak iş görenler arasında uyumluluğu yakalamaları işletme açısından oldukça önemlidir. Birey-iş uyumunu iş görenlerin kişisel özellikleri ile ilişkilendirmeye çalışan birçok teori vardır. Bu teorilerden bazıları aşağıdaki gibidir:

**Holland'ın İş ve Kişilik Teorisi'ne göre;** birey-iş uyumu bireyin kariyer seçimine odaklanmaktadır. Holland bu teori ile iş görenin ilgi duyduğu alanları ve iş görene en

uygun işi seçtiğini ileri sürmektedir. Aynı zamanda iş seçiminde bireyin kişiliğinin önemli bir etken olduğunu belirtmektedir. Holland' a ait İş Kişilik Teorisi'nde yer alan 6 kişilik tipi aşağıda listelenmiştir.

**Tablo 1.1.** Holland'a ait iş kişilik teorisindeki 6 kişilik tipi (Holland, 1973, s. 13-18)

|  |  |
|--|--|
| <p><b>a)Gerçekçi Kişilik Tipi</b></p>    | <p>Bu kişilik tipinde yer alan bireyler genellikle; inatçı, pratik, sosyal olmayan ve yakın ilişkiler kuramayan bir kişilik tipine sahiptir.</p> <p>Sosyal yaşamlarında ve işlerinde çıkan problemleri çözüme kavuşturmak için yeteneklerini kullanırlar. Diğer insanlarla iletişim kurmada başarısız olduklarını düşünmektedirler. Bu tür bireyler genellikle maddi ve somut varlıklara değer verirler.</p> <p>Uçak teknisyenliği, balıkçılık, avcılık, su tesisatçılığı gibi mesleklerde oldukça başarılıdırlar.</p> |
| <p><b>b)Araştırmacı Kişilik Tipi</b></p> | <p>Eleştirel bir biçimde düşünebilen, meraklı, özgürlüğüne düşkün, kötümser, öz eleştiriye açık ve mütevazı bireyleri kapsamaktadır.</p> <p>Meteoroloji uzmanlığı, havacılık, jeolog, botanik ve antropolog gibi mesleklerde bulunmaları daha uygundur.</p>  |
| <p><b>c)Sanatçı Kişilik Tipi</b></p>     | <p>Hayal gücü kuvvetli, duygusal ve sezgi gücü yüksek bireyleri kapsamaktadır. Açığa çıkan sıkıntıları çözüme kavuşturmak için yaratıcı niteliklerini kullanırlar.</p> <p>Müziyenlik, yazarlık, reklamcılık, şairlik ve tiyatro yönetmenliği gibi meslekleri seçerler.</p>   |
| <p><b>d)Sosyal Kişilik Tipi</b></p>      | <p>İş birlikçi, yardımsever, ikna gücü yüksek ve anlayışlı bireylerin başarılı olabileceği bir kişilik tipidir.</p> <p>Açığa çıkan problemleri çözmek için sosyal becerilerini kullanırlar. Bu bireyler kendilerini yardımsever ve hoşgörülü olarak nitelendirirler.</p> <p>Diplomatlık, lise öğretmenliği, klinik psikologluğu, sosyal hizmetler müdürlüğü, özel danışmanlık ve konuşma terapistliği gibi mesleklerde başarılıdırlar.</p>   |
| <p><b>e)Girişimci Kişilik Tipi</b></p>   | <p>Enerji dolu, kendine güveni yüksek, geveze, hırslı ve hükmetmeyi seven bir kişilik tipidir.</p> <p>Açığa çıkan problemlerde girişimci özelliklerini kullanırlar. Kendilerini liderlik ve hitap etme konularında oldukça başarılı görürler.</p> <p>Otel müdürlüğü, üst düzey şirket yöneticiliği, borsa spekülörlüğü, pazarlamacılık ve spor kulübü yöneticiliği gibi meslek tipine uygundur.</p>  |

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>f) Geleneksel Kişilik Tipi</b> | <p>Uyumlu, vicdanlı, inatçı, sakin ve hayal gücü kuvvetli olmayan bireyleri kapsamaktadır.</p> <p>Bu bireyler genellikle sanatsal olmayan meslekleri tercih etmektedirler. Geleneksel yeteneklerini ön plana çıkarırlar.</p> <p>İstatistikçilik, vergi uzmanlığı, kalite kontrol uzmanlığı, muhasebecilik, mali analiz uzmanlığı ve insan kaynakları memurluğu gibi meslekleri yapmaktan zevk alırlar.</p> |
|-----------------------------------|--|

[**Tablo 1.2.** (Devam) *Holland'a ait iş kişilik teorisindeki 6 kişilik tipi (Holland, 1973, s. 13-18)*]

Holland'ın iş ve kişilik teorisine göre iş görenin kişiliği ve meslek seçimi arasında pozitif bir ilişki bulunuyorsa, kişinin iş tatmin seviyesi artmaktadır. Yukarıda Tablo 1.1'de de belirtildiği gibi sosyal bireyler sosyal nitelikteki işlerde, sanatçı bireyler sanatsal işlerde ve geleneksel bireyler gelenekçi işlerde daha başarılı olabilmektedirler (Özkalp vd., 2019).

**Costa ve McCrae'nin Beş Faktör Kişilik Teorisine göre;** bireylerin kişilik özellikleri titizlikle incelenmektedir. Holland'ın teorisinden sonra ikinci en önemli teorilerden biridir. Bu teori beş temel boyutta ele alınmaktadır (Demirci, Özler ve Girgin, 2007).

**Tablo 1.3.** *Beş faktör kişilik teorisi 5 kişilik tipi*

|              |  |
|--------------|--|
| Dış Dönüklük | <p>Bu tür bireyler kolay iletişim kurabilen, cesur, sevgi dolu, konuşkan, girişimci ve sosyal bir yapıya sahiptirler.</p> <p>Dışa dönük bireyler diğer insanlarla iletişim kurarken problem yaşamazlar. Tam aksine diğer iş görenlerle kolay ve daha kısa sürede anlaşabilirler.</p> <p>Uyumlu bireyler saygılı, mütevazı, yumuşak kalpli, hoşgörülü, ılıman, samimi, iyi huylu ve dost canlısı bireylerdir.</p> |
| Uyumluk      | <p>Uyumlu bireyler çalıştıkları veya yaşadıkları ortamın yapısına kolaylıkla uyum sağlarlar. Olumsuz olaylara karşı sakin kalmayı başararak pozitif bir biçimde çözüm üretirler.</p> <p>Bu tür bireyler hedeflere yönelmiş ve dürtülerini çok iyi kullanan insanları kapsamaktadır. Ayrıca detaylara çok fazla hassasiyet göstermektedirler.</p>   |
| Sorumluluk   | <p>Sorumluluk bilincine sahip bireyler düzenli, organize, dakik, güvenilir ve iradeli kişilik özelliklerine sahiptirler. Aynı zamanda özenli, tedbirli ve öz denetim bakımından kendilerini oldukça geliştirmişlerdir.</p>   |

|                  |  |
|------------------|--|
| Nevrotiklik      | <p>Bu tür bireyler duygusal açıdan oldukça dengesizdirler. Ayrıca sürekli bir kaygı halinde, kendine güvenmeme ve kendilerini yetersiz bulma duygularını oldukça yüksek oranda hissetmektedirler.</p> <p>Genellikle bu tür bireyler diğer insanlara karşı sinirli, saldırgan ve şüphelidirler. Bu yüzden kendilerine uygun olan işlerde istihdam edilmeleri oldukça önemlidir.</p>   |
| Gelişime açıklık | <p>Gelişime açık bireyler; meraklı, yaratıcı, zeki, hayal gücü yüksek ve yeniliklere açık bireyleri kapsamaktadır. Analitik düşünme yönleri oldukça kuvvetlidir. Ayrıca açık fikirlidirler ve değişkenlikten oldukça hoşlanırlar.</p> <p>Bu tür bireylerin başarılı olabilmek için kendilerini güncellemeye yönelik faaliyetleri ağır basmaktadır. Kabiliyetlerini ve yeteneklerini gün geçtikçe artırma oranları oldukça yüksektir.</p> |

[**Tablo 1.4.** (Devam) *Beş faktör kişilik teorisi 5 kişilik tipi*]

Özetle beş faktör kişilik teorisi, bireylerin sergiledikleri kişilik özelliklerinin ortak bir şekilde küresel çapta kodlanabileceğini ileri sürmüştür. Bireylerin kişilik özelliklerinin konuşma şekillerine göre anlaşılabilirliğini ve bu ifadeler sayesinde kişilik tiplerinin belirlenerek sınıflandırılmalarının yapılabileceğini savunmuşlardır (Tatlılıoğlu, 2014).

**Schneider'in Çekim –Seçim Ayrılma Teorisine göre;** birbirine benzeyen ve aynı kişilik özelliklerine sahip iş görenlerin büyük olasılıkla birbirine benzeyen işleri yapmayı seçeceklerini ve benzer biçimde davranacaklarını ileri sürmüştür. Bu teori de birey iş uyumu araştırmalarından önemli bir yere sahiptir.

Bu teoriye göre birbirine benzeyen bireyler hedef ve amaçlarının aynı olduğu işler tarafından çekilirler ve orada çalışmak üzere seçilirler. Seçilen bireyler o işletmede işlerini sürdürmeyi tercih ederler. Ama o işletmede çalışan iş görenler kendilerini orda mutlu hissetmeyip uyumlu olmadıklarının farkına varırlarsa iş görenlerin işten ayrılma eğilimleri artar. Bireylerin kişisel beklentileri ve işletmedeki ortamı arasında uyum sağlanırsa iş görenin iş tatmin seviyesi artar. Schneider da bu teoriyle birey ve çevre arasındaki ortamın ve etkileşimin oldukça önemli bir etken olduğunu ileri sürmüştür (Irak, 2012).

### ***1.3.1.2. Fizyolojik özellikler***

Bireyin fizyolojik özellikleri çalıştığı iş açısından bir öneme sahiptir. Çünkü fiziksel emek isteyen işlerde kişinin kilosu, uzunluğu, kol ve bacak uzunluğu, ellerinin boyutu gibi fiziksel özellikler önemlidir. Araştırmalar incelendiğinde ince el işçiliği gerektiren mesleklerde kadınların, kaba el işçiliği gerektiren mesleklerde ise erkeklerin daha yatkın olduğu tespit edilerek istihdam edildikleri saptanmıştır.

İş görenin yaptığı işin fiziksel özellikleri ile uyumlu hale gelmesi ergonomi olarak adlandırılmaktadır. Diğer bir deyişle ergonomi fiziksel uyumsuzluklardan kaynaklanan iş kazalarını azaltmayı ya da yok etmeyi hedeflemektedir. İşletme, iş ortamının iş görenler için fizyolojik ve psikolojik açıdan daha uyumlu hale getirilmesini hedef edinmelidir. Burada iş görenin çalıştığı ortamın hava sıcaklığına, nem oranına, aydınlatma sistemine ve ortamın gürültüsüne oldukça dikkat etmek esastır (Uzun ve Müngen, 2011).

### ***1.3.1.3. Psikolojik özellikler***

Psikolojik duygu kavramlarını ifade eden kelimelerden bazıları iyimser-kötümser, mutlu-mutsuz, huzurlu-huzursuz, sempatik-antipatik, neşeli-üzgün gibi ifadelerdir. Bu psikolojik özelliklerden bir kısmı bireyin genel ruh halini ifade eden karakterini yansıtırken diğer bir kısmı olaylar karşısında verdiği direkt tepkileri yansıtmaktadır.

Günümüzde birçok işletme örgüt psikoloji kavramına önem vermektedir. Bunun temel nedeni örgüt psikologlarının işletmenin çalışma şartlarını iyileştirmesi, iş motivasyonunu artırması ve uygun işe uygun bireyin alınması gibi faaliyetlerde uzmanlaşmış olmalarıdır. Örgüt psikolojisi bireylerin sadece iş hayatını incelemekle kalmayıp insan süreçlerini de süzgeçten geçirmektedir.

### ***1.3.1.4. Kişisel algı***

Yapılan birçok çalışma neticesinde birey iş uyumunun sağlanmasında bireylerin kişisel algılarının önemli bir faktör olduğu açığa çıkmıştır. Çalışmalar sonucunda bireyin sahip olduğu yetenekleri, becerileri, bilgisi veya kişilik özellikleri bir işin gereklerini yerine getirmede yeterli olmayıp bireyin algısının da önemli bir etken olduğu açığa çıkmıştır. Bireyin işini ya da mesleğini benimsemesi, yaptığı iş karşısında motivasyonunun artması da kişisel algısına bağlıdır (Yazıcı, 2018).

Örgütsel faktörlerin çoğu dışardan gözlemlenerek bir çıktı elde edilebilir. Fakat iş görenin yaptığı iş karşısında ne hissettiği yani algısı dışardan gözlemlenerek elde edilen çıktılar arasında yer almaz. İş görenler, işletmenin kendilerine uyguladıkları anketlerde bazen içtenlikle cevap veremeyebilir. Aynı şekilde iş görenleri tatmin etmek için işletmenin vermiş olduğu üç aylık primleri bazı iş görenler yeterli seviyede bulurken diğer iş görenler yetersiz bularak tatmin olmazlar. Yani bireyin kişisel algısını etkileyen birçok unsur mevcuttur. Bu unsurları doğru değerlendirebilmek için geniş yelpazeden bakılmalıdır. İş gören açısından verilen üç aylık primin elden mi takdim edildiği yoksa banka hesabına mı yatırıldığı bile iş görenin motivasyon algısını değiştirmektedir.

#### ***1.3.1.5. Kişinin değer algısı***

Hem işletmenin hem de iş görenlerin değer algıları önemli bir husustur. İşletme ve bireyin değer algısı örtüştüğünde iş tatmini artmaktadır. Değer yargıları bireyin işine ve bulunduğu ortama uyumluluğunu kolaylaştıran bir etmendir. Değer yargıları bireylerin hem davranışları hem de tutumları üzerinde kalıcı bir etkiye sahiptir.

Bireylerin değer yargıları ile çatışan bir işte çalışmaları iş tatmin düzeyini azaltmakta ve bireyi olumsuz yönde etkilemektedir. Bireyin önemseydiği bu değerler geleneklerden, göreneklerden milli ve dini değerlerden oluşabilmektedir. Yaşadığımız coğrafyada değer yargıları oldukça baskındır. Örneğin; kadınların maden işlerinde çalışması uygun görülmemekle toplum tarafından yadırganmaktadır. Bu yüzden işletmeler personel alırken bireyin değer yargılarının işletme değer yargılarıyla örtüşüp örtüşmediğine dikkat etmelidir (Aktaş, 2011).

#### ***1.3.1.6. İşe başvurma niyeti***

İşletmenin sahip olduğu yüksek ücret, terfi imkânları, sosyal imkânlar ve eğitim fırsatları iş görenlerin bu işlemeye iş başvurusunda bulunma eğilimini arttırmaktadır. Bu faktörlerin yansısı iş görenlerin işe başvurmak için birçok kriteri bulunmaktadır. Bu kriterlerden bazıları; işletmenin bilinirliği, işletmenin çekiciliği, işletmenin itibarı ve işletmenin güvenilirliğidir. Ayrıca iş görenler işletme içerisindeki birey iş uyumu ve birey örgüt uyumu gibi faktörlere de dikkat etmektedirler.

Bireyin bir işe başvurma niyeti aşamasındaki istekleri ile işe başladıktan sonra yüzleştiği koşullar örtüşmeyebilir. Bu durumda iş görende tatminsizlik başlar. Genelde yüksek ücret veren işletmeler diğer işletmelere göre daha fazla iş yüküne sahiptirler.

İşletmelerde bulunan insan kaynakları birimine bu noktada çok iş düşmektedir. Çünkü insan kaynakları biriminden iş görenlerin işe başvurma niyetlerini çok iyi değerlendirmesi beklenmektedir. Bu duruma örnek verilecek olursa; uygun pozisyonda olmayan ama daha fazla maaş alacağım diye bir işe başvuran iş gören işe alındığı takdirde fiziksel ve psikolojik birçok açıdan sıkıntılar yaşamaya başlayacaktır. Bireyin yaşadığı fiziksel ve psikolojik sıkıntılar işletmeye de yansıtacaktır. Bu durumda hem işletme hem de iş gören olumsuz yönde etkilenecektir. Araştırmalar incelendiğinde bir iş görenin işe başvurma niyeti ne kadar gereksinime dayalı ve yalın ise birey iş uyumunun o derece yüksek olunduğu saptanmıştır.

#### ***1.3.1.7. İş sürdürme niyeti***

Bir iş görenin sadece işe başvurma niyeti önem arz etmeyip devamında işi sürdürme niyeti de oldukça önemlidir. İş sürdürme niyeti de birey iş uyumunu etkileyen bir diğer kişisel faktörlerden biridir. Bireyin işletme yapısındaki değişiklikler nedeniyle işi sürdürmeme niyetinde olması birey iş uyumunu bozmaktadır. Bu durumda iş görenlerin işe yabancılaştıkları ve işten soğudukları saptanmaktadır. İş görenin işi sürdürme niyetinin bozulmasında birçok faktör bulunmaktadır. Örneğin işletme yapısındaki değişiklikler nedeniyle işten çıkarılacağını diğer iş görenlerden öğrenen bireyler hem birey iş uyumunu bozmakta hem de kendilerine yeni bir iş arayışına girmektedirler. Bu durum hem işletme hem de iş gören açısından birçok olumsuzluklar oluşturmaktadır.

#### ***1.3.1.8. Kişilerin örgütsel adalet algısı***

Örgütsel adalet işletmede var olan ilişkilere bağlı olarak meydana gelen kazanımların iş görenler arasında adil olarak dağıtılması anlamına gelmektedir (Işık, 2001). Örgütsel adalet iş görenler açısından işletmelerin adaletli ya da adaletli olmaması ile ilgili tutumlarını ifade etmektedir. İş görenler çalışmalarını karşılığında aldıkları ücret, prim, sosyal haklar ve yükselme gibi durumlar sonucunda işletmenin adaletli ya da adaletsiz olduğu kanısına ulaşabilirler. Genellikle bir işletmede çalışan iş görenler kendilerini diğer iş görenlerle karşılaştırmaktadırlar. İş görenler işletme prosedürlerinin herkes için aynı seviyede uygulanmasını, herkese eşit davranılmasını, verilen izinlerin adaletli dağıtılmasını ve sosyal haklardan aynı şekilde yararlanmayı isterler. Dağıtımsal

adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet, kişilerarası ilişkide adalet ve bilgisel adalet olmak üzere beş adalet çeşidi mevcuttur. Bunlar aşağıda listelenmiştir.

**Tablo 1.5. Örgütsel Adalet Türleri**

|                           |  |
|---------------------------|--|
| 1) Dağıtımsal<br>Adalet   | Dağıtımsal adalete göre benzer iş görenlere benzer şekilde davranılır. Bu duruma paralel olarak farklı iş görenlere de farklılık nispetinde farklı davranılması beklenmektedir. İşletmede iş görenlere verilen ödüllerin adaletli bir şekilde paylaşılması gerekliliğini ileri sürer.  |
| 2) İşlemsel<br>Adalet     | İşlemsel adalet iş görenlerin çıkarlarının saptanmasında kullanılan yöntem ve süreçler ile ilgili adalet algısıdır. Daha çok paylaşırma kararları almaktadır.  |
| 3) Etkileşimsel<br>Adalet | Etkileşimsel adalet, adaletin kaynağı ve adaletten etkilenen iş görenler arasındaki etkileşim sürecinde saygının, nezaketin ve dürüstlüğün temel alındığı adalettir.   |
| 4) Kişilerarası<br>Adalet | Kişilerarası adalet, işletme ortamında bireylere karşı sergilenen davranışların hangi seviyede olacağını tespit ederek sınırlılıkları belirleyen adalettir. Kişilerarası adalet bir işletmede iş görenlere saygı ve sevgi çerçevesinde davranıldığında gerçekleşmektedir.  |
| 5) Bilgisel<br>Adalet     | Bilgisel adalet, bilginin işletme içerisinde çalışan iş görenlere eşit ve eş zamanda iletilmesini hedefler. İş görenlerin işletme tarafından kendisi hakkında verilen kararların nasıl alındığına dair bilgilerin sağlanmasını açıklar. Diğer bir ifade ile çalışma şartları, performans ve ücret gibi etmenlerin saptanmasında uygulanan prosedür ve politikalar hakkında iş görenlere düzenli bilginin aktarılmasıdır. |

İş görenlerin adalet algıları işletmenin adil olduğu yönünde ise olumlu fakat adil olmadığı yönünde ise olumsuz tutum açığa çıkmaktadır. Bir işletmede örgütsel adaletin sağlanması hem iş görenlerin hem de yöneticilerin uyum içinde ilişkiler kurmasında köprü görevi görmektedir. Örgütsel adaletsizlik olduğu takdirde işletme amaçlarına ulaşmakta zorluk çekmektedir. Örgütsel adalet sağlanmadığında iş görenler işletmeye karşı negatif bir tutum sergilemektedir (Beugre, 2002). Buradan da anlaşıldığı gibi örgütsel adalet iş görenler açısından önemli bir motivasyon kaynağıdır. Örgütsel adaletin sağlanmadığını düşünen birçok iş gören işinden ayrılmakta ve bunun sonucunda işletmelerde iş gücü kaybı açığa çıkmaktadır.

### **1.3.2. Örgüt açısından birey- iş uyumu unsurları**

Birey iş uyumu etkileyen unsurlar arasında örgütü ilgilendiren etmenlerde oldukça önemli bir yere sahiptir. Birey iş uyumunu etkileyen örgütsel özellikler; örgütsel çekicilik, işin niteliği ve gerekleri, işin özerkliği, rol belirsizliği ve rol çatışması, çalışma ortamı, yönetim yapısı, iş arkadaşları, örgüt kültürü, örgüt iklimi ve kişi-örgüt uyumu şeklinde sıralanmaktadır. Bu çalışmada bu başlıklar ayrı şekilde değerlendirilmeye çalışılarak birey-iş uyumu üzerindeki etkileri saptanmaya çalışılmıştır.

#### **1.3.2.1. Örgütsel çekicilik**

Örgütsel çekicilik iş görenleri o işi seçmeleri açısından cezbedebilme kabiliyeti anlamına gelmektedir. Yani iş görenin benzer sektörlerde çalışabileceği birçok işletme mevcutken örgütsel çekiciliğinden etkilendiği bir işletmeyi daha çok tercih etmesi anlamına gelmektedir. Günümüzde örgütsel çekicilik etkin ve verimli personellerin seçilmesi açısından işletme için önemli bir kavram haline gelmiştir.

Örgütsel çekicilik iş görenlerin işletmede çalışmayı arzu ettiği, işten ayrılmayı istemedikleri ve işletmeye karşı pozitif duygular hissedebildikleri olumlu tutum ve izlenimleri ifade eder. Ama örgüt çekiciliği her iş gören açısından aynı değildir. Bunun temel sebebi her iş görenin farklı iş kriterlerini benimsemesidir. Yani örgüt çekiciliği kişisel algılara göre değişiklik gösterebilmektedir. Rynes ve diğerleri yaptığı çalışmalar neticesinde örgütsel çekiciliği bireyin örgütte çalışabileceği veya çalışmayı sürdürebileceği bir ortam olarak tanımlamıştır (Rynes, Robert and Gerhart, 1991).

Bir örgütü çekici kılan faktörlerden bir tanesi örgütsel imajdır. Örgütsel imaj diğer bir ifadeyle kurumsal imajı temsil etmektedir. Örgütsel imaj diğer birimlerin işletmeyi algılama şekli veya işletme ortaklarının işletmenin niteliklerini değerlendirdikten sonraki toplam düşünce ve algılarını ifade etmektedir.

#### **1.3.2.2. İşin niteliği ve gerekleri (iş tasarımı)**

Bir işletmede işin gerekleri, o işin yapılması için gerekli olan asgari bilgi, tecrübe ve yeterliliği ifade etmektedir. İşletmede yapılan işin gerekleri ile bireyin özelliklerinin uyumlu olması iş görenlerin hedeflerini gerçekleştirerek işin bitirilmesine imkân sağlamaktadır. İşin gerekleri ve iş görenin uyumu sağlanmazsa iş görenler kendilerini işe veremezler. Bundan dolayı iş görenlerde iş stresi, işe devamsızlık ve hata yapma gibi

olumsuz durumların ihtimalleri artar (Kılıç, 2015). Bu durumun aksine iş gören işin gereklerine uygun bilgi ve becerilere sahipse işini sever, performansı yükselerek bulunduğu iş yerine pozitif katkılarda bulunur. Literatür tarandığında işin gerekleri ve iş görenlerin gereksinimleri arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan iki yaklaşımın bulunduğu saptanmıştır. Bunlar gereksinim – arz yaklaşımı ve talep – beceri yaklaşımıdır.

- a) Gereksinim – Arz Yaklaşımı: Bu yaklaşım, bireylerin ihtiyaçları ile yapılan işin bu ihtiyaçlarını tamamlayacak düzeyde olduğunu belirtir. Bireylerin bu ihtiyaçları arasında kişisel amaçları, psikolojik ihtiyaçları ve değer yargıları mevcuttur. İş görene arz edilen faktörler ise, işin temel özellikleri, ücreti ve işin diğer niteliklerini kapsamaktadır.
- b) Talep – Beceri Yaklaşımı: Bu yaklaşım ise, işle alakalı iş görene verilen görevlerin yerine getirilebilmesi için gereken talepler ile iş görenlerin bu gerekenleri giderebilmesi için kullanmaları gerekli olan becerileri içerir.

### ***1.3.2.3. İşin özerkliği***

İşin özerkliği; işin planlanması, işin yürütülmesi ve işin tamamlanması için uygulanması gereken kuralların belirlenmesinde bireylere özgürlük ve takdir yetkisinin tanımlanmasını ifade etmektedir. Bir işletmede iş görenlere çok fazla iş özerkliği sağlanan durumlarda elde edilen çıktılar işletme yöneticisinin talimatlarına bağlı kalmayıp bunun ötesinde iş görenin kendi kendine karar alabilme inisiyatifine göre değişmektedir. Eğer bir işin özerklik derecesi artıyorsa iş gören işletmede kendi rolünü belirlerken daha rahat davranabilmektedir.

Özerklik, işletmede çalışan bireylerin düşüncelerini ve vizyonunu açığa çıkarma ve bunları uygulama aşamasında bağımsız şekilde hareket edebilmesine imkân sağlayan unsurdur. İşletmede özerkliğin sağlanması işe ilişkin bazı yetki ve sorumlulukların iş görenlere devredilebilmesini ifade eder.

İş görenlere tanımlanan özerklik, iş görenlerin iç motivasyonunu arttırmada önemli bir paya sahiptir. Özerlik tecrübesi iş ortamında işin özelliklerine ve gerekliliklerine bağlı olarak kısıtlanır ya da genişler. Örneğin özerklikle birlikte işletmede çalışan bireylere işin bazı noktalarında tamamıyla ya da kısmi olarak serbestliğin tanınması muhtemeldir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde bir işletmedeki iş görenler kendi değer ve ilgilerini yansıtan işleri bulduklarında ve iş görenler özgür

birakıldığında iş görenlerin işletmeyi hedefe ulaştırmak için daha fazla çaba harcadıkları açığa çıkmıştır (Kale, 2013).

Sonuç olarak, bireye tanınan iş özerliğinin artması halinde iş memnuniyetinin, örgütsel bağlılığın, öz yeterliliğin, performansın ve iş tatmini gibi birçok pozitif unsurun arttığı saptanmıştır. Bu unsurların artmasıyla işletmedeki amaç ve hedeflerin daha kolay gerçekleştiği açığa çıkmıştır.

#### ***1.3.2.4. Rol belirsizliği ve rol çatışması***

Her işletmede çalışan birey işletmeyi içeren iletişim ve ilişkiler ağında bir konuma sahiptir. Bunun sonucunda işletmede çalışan iş görenlerin bu görevli iş görenlerden işin yapılması ve sonuca ulaştırılması noktasında beklentileri vardır. Bu beklentilerin tümü ise bireyin işletme içerisindeki rolünü belirlemektedir. Rol belirsizliği ve rol çatışması farklı kavramları ifade etmektedir.

##### **a) Rol Belirsizliği**

Rol belirsizliği bireyin işletmenin kendisinden ne beklediğini ve istediğini net olarak bilmemesi anlamına gelmektedir. Aynı zamanda işletmenin kendisinden ne beklediğini tam olarak bilse bile bu hedefe nasıl varacağını bilmeyen bireyleri kapsar. Ek olarak hem kendisinden ne beklendiğini hem de buna nasıl ulaşacağını bilmesine rağmen getireceği rolün sonucunu tahmin edememesinden kaynaklanan durumlar karşısında rol belirsizliği ortaya çıkmaktadır (Şimşek, 2002).

Rol belirsizliği, sadece işletmedeki eksikliklerden kaynaklanmayıp bireysel algılama farklılıklarından da kaynaklanmaktadır. Rol belirsizliğine neden olan örgütsel unsurlar aşağıda sıralanmıştır;

- Örgütteki rolün yeterli bir biçimde açık olmaması
- Örgüt tarafından istihdam edilen iş görenin rolün gereklerini yerine getirebilecek donanıma sahip olmaması ve
- Örgütsel rol iletilme aşamasında yaşanan aksamlar örnek olarak verilmektedir.

Rol belirsizliğine neden olan diğer bir unsur ise kişisel faktörlerden kaynaklanmaktadır. Kişisel faktörlerden kaynaklanan rol belirsizlikleri aşağıda sıralanmıştır.

- Bireyin rol algılamasında sorun yaşaması
- Bireyin rolünü içselleştirememesi

- Bireyin yaptığı işi benimseyememesi gibi etmenler örnek olarak gösterilebilir.

Aynı zamanda işletmenin çok büyük ve karışık bir yapıda olması işletmenin hızlı bir biçimde gelişip büyümesi, işletmenin yeniden organize edilmesi, iş görenleri etkileyen işletme çevresinde oluşan değişim ve dönüşümler ve iş rotasyonu gibi diğer faktörler de işletme içresinde rol belirsizliğine neden olmaktadır (Basım, 2010).

#### b) Rol Çatışması

Bir iş görene bir rol verildiğinde iş gören bu rolü üstlenirse rol çatışması açığa çıkmaz. Ancak iş görene aynı anda birden fazla rol verilirse iş gören diğer rol ya da rollere uymakta güçlük çeker. Böyle bir durumda iş görende stresin artmasıyla rol çatışması problemi açığa çıkar. İş görene aynı anda birden fazla rol yüklendiğinde iş gören bu rollerden birini diğerine göre daha iyi yapmaktadır. İşletmelerde ortaya çıkan rol çatışması, iş görene birbirinden zıt iki görevin aynı anda yüklenilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu durumda iş gören hangi role öncelik tanıyacağı konusunda sıkıntılar yaşamaktadır. Eğer iş görenin becerileri ve özellikleri ile rol gerekleri çatışır, iş gören rolünü sevmez ve benimsemezse alt-üst çatışmasının yaşanması kaçınılmazdır (Gökçe ve Şahin, 2003).

Hem rol belirsizliği hem de rol çatışması iş görenlerde tatminsizliğe yol açmaktadır. Bu durumda hem iş görenler hem de yöneticiler arasında problemler açığa çıkarak istenilmeyen sonuçlarla karşı karşıya kalınır. Rol belirsizliği ve rol çatışması birey iş uyumunu bozmaktadır. İş görenlerde işe yabancılaşma, performansın düşmesi ve motivasyonun azalması gibi olumsuz sonuçlar açığa çıkmaktadır.

#### **1.3.2.5. Çalışma ortamı**

Bir işletmede çalışma ortamı, bireyin çevre ile uyumunu sağlamada önemli bir faktördür. Tüm iş ortamını olumlu ya da olumsuz etkileyebilme potansiyeline sahiptir. Yani işin yapıldığı fiziksel ortam ile işletmenin diğer psikolojik özelliklerini de kapsamaktadır. Eğer iş görenler kendilerini çalıştıkları ortamda rahat hissedersen daha verimli iş yaparlar. Çalışma ortamında aydınlatmanın yetersiz olması, havalandırmanın yeterince olmaması, gürültünün olması, çalışma alanının kısıtlı olması, çalışma saatlerinin uzunluğu, ısıtmanın yetersiz kalması, iş yerinde ergonomiye dikkat edilmemesi, işçi güvenliğinin ve iş güvenliğinin dikkate alınmaması gibi olumsuz çalışma koşulları iş göreni negatif yönde etkilemektedir. Sıralanan bu kötü çalışma

ortamı iş görenleri sadece fiziksel olarak negatif yönde etkilemeyip iş görenin psikolojik boyutta da problemler yaşamasına neden olmaktadır. Bunların sonucunda birey iş uyumu azalarak hem iş görenlerin iş tatmin seviyesi düşmekte hem de işletme performansı olumsuz yönde etkilenmektedir. İşlemelerde verimli bir çalışma çıktısı alınmak isteniyorsa iş görenlerinin çalışma ortamına ayrı bir hassasiyet gösterilmesi gerekmektedir.

#### ***1.3.2.6. Yönetim yapısı***

Birey iş uyumunu etkileyen faktörlerden birisi de yönetim yapısıdır. İşletmede uygulanan yönetimin sistem olarak merkezden yönetildiği mi yoksa yerinden yönetildiği mi önemli bir husustur. Ayrıca işletmedeki örgütsel liderliğin otoriter mi yoksa ılımlı mı olduğu da birey iş uyumunu önemli bir şekilde etkilemektedir. Eğer işletmelerde merkezi yönetim ağır basıyorsa alt kademelerde bulunan iş görenlere çok fazla yetki ve sorumluluk verilmemektedir. Böyle bir durumda iş görenler işletmede alınan kararlara katılamadıklarından dolayı birey iş uyumu olumsuz yönde etkilenmektedir. Eğer yönetim uygulaması yerinden yönetim ise alt kademede bulunan iş görenler bile karar alabilmekte, yetki ve sorumluluğu paylaşabilmektedir. Dolayısıyla yerinden yönetimin yapıldığı işletmelerde birey iş uyumunun daha fazla olması beklenmektedir (Demir, 2005).

Bir işletmenin etkili bir yönetim sergilemesi oldukça önemli bir husustur. Etkili bir yönetimden kasıt iş görenlerin bireysel özelliklerine uygun bir birimde çalışması, işletme içerisindeki uyumsuzlukların giderilmesi ve birey iş uyumunun oluşturulmasıdır.

Araştırmalar incelendiğinde hangi sektör olursa olsun yönetimlerin artık klasik insan kaynakları yönetimini bırakarak modern bir tarz bürünmeleri gerektiği açığa çıkmaktadır. Çünkü klasik insan kaynakları yönetiminde iş analizleri yapılmayarak işin gereklilikleri net olarak saptanmaz. Yani burada işe göre kişi değil, kişiye göre iş düşüncesi hâkimdir. Modern insan kaynakları yaklaşımında ise işe göre kişi anlayışı ağır basmaktadır (Yazıcı, 2018).

#### ***1.3.2.7. İş arkadaşları***

İş görenler iş arkadaşlarının kişilik özelliklerine dikkat edip buna göre davrandığında iş görenler arasında uyum meydana gelmektedir. Bu durum birey iş

uyumuna olumlu katkıda bulunmaktadır. İş görenlerin hem yöneticiler ile hem de iş arkadaşları ile uyumlu olması iş tatminini arttırmakta ve böylece iş görenin işi bırakma olasılığını azaltmaktadır (Özdemir, 2017).

İş görenler iş arkadaşlarından yardım istediklerinde ve iş arkadaşları karşılık beklenden yardımda bulunduğu pozitif çıktılar elde edilmektedir. Bu durum dolaylı olarak işletme performansını artırır. Aynı zamanda iş ortamında iş görenlerin iş arkadaşlarına karşı sevgi ve saygı içerisinde olması da birey iş uyumunu artırır. İş görenlerin çalışma arkadaşlarının problemlerine çözüm üretmesi, kusurlarını örtmesi ve işe karşı birbirlerini teşvik etmeleri birey iş uyumunu artırır.

İş görenler arasındaki pozitif bir ilişki işletmede olumsuz çıktılardan ziyade olumlu çıktılara katkıda bulunmaktadır. İş arkadaşlığı ilişkileri bireylerde sosyal bir destek oluşturarak yalnızlık duygusunu azaltır. Bunun sonucunda iş görenlerin iş arkadaşlarına ve işletmeye karşı güveni artar. İşletmede kurulan yakın arkadaşlıklar iş görenlerin hem özel hem iş hayatında sevinç ve motivasyon kaynağıdır. İşletme içerisinde iş arkadaşlığının kurulamaması ya da yanlış kurulması işletme içerisinde çatışmalara yol açarak işletme açısından olumsuz çıktılara sebep olmaktadır.

#### **1.3.2.8. Örgüt kültürü**

Örgüt kültürü bir işletmedeki iş görenlerin davranış ve tutumlarını etkileyen normları, değerleri, inançları ve alışkanlıkları içeren bir kültürdür (Dinçer, 1992). Örgüt kültürü bir iş göreni işletmenin temel amaç ve hedeflerine ulaştırması açısından oldukça önemli bir kavramdır. Yani burada iş görene işletmede neler yapması gerektiği ve iş görenlerin nasıl davranması gerektiği hakkında bilgiler sunulmaktadır. Bu bilgiler ile birlikte iş görenden işletme değer ve inançlarını benimsemesi beklenmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde her işletmenin kendine has bir örgüt kültürü mevcuttur. Örgüt kültürü her işletmede farklılık göstermektedir. Örgüt kültürü bir işletmede iş görenlerin tutumlarını etkileyen değer, inanç ve alışkanlıkların bütünlüğünü oluşturan soyut bir sistemdir.

Örgüt kültürü özellikleri aşağıda sıralanmıştır.

- Örgüt kültürü, formel olmayıp informal bir yapıya sahiptir. Yani örgüt kültürü yazılı olmayan bir kültürdür.
- Örgüt kültürü iş görenler arasında benimsenebilmelidir.
- Örgüt kültürü iş görenler arasında sonradan elde edilen birikimlerdir.

- Örgüt kültürü iş görenlerin fikir yapılarında ve belleklerinde zamanla inanç ve değer şeklinde bir olguya dönüşebilmelidir.
- Örgüt kültürü sürekli tekrarlayan ve sistematik hale gelen olaylar sonucunda bir kültür haline dönüşmektedir.

### ***1.3.2.9. Örgüt iklimi***

Araştırmalar incelendiğinde örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının birbiri yerine kullanıldığı saptanmıştır. Ancak örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının birbiri yerine kullanılması doğru değildir. Çünkü örgüt iklimi iş görenlerin tutum ve davranışları ile ilgili özelliklere odaklanmaktadır. Aynı zamanda deneyseldir ve dış gözlemlere dayanır. Örgüt kültürü ise örgütün görünen unsurlarına odaklanmakta ve örgütün asıl değerlerini içermektedir.

Günümüzde örgüt ikliminin tüm işletmelerde ağır bastığı gözlemlenmektedir. Çünkü örgüte kimliğini kazandıran bir unsurdur. Aynı zamanda örgüt iklimi iş görenlerin davranış ve tutumlarını etkilemektedir. Örgüt iklimi her iş gören tarafından hissedilen olgudur.

Sonuç olarak örgüt iklimi her işletmede her iş gören tarafından dolaylı veya dolaysız algılanan bir unsurdur. İş görenlerin motive edilmesi açısından oldukça önemlidir. Örgüt iklimi çalışmalarına katkıda bulunan Halpin (1966) “ Kişi için kişilik neyse, örgüt için de iklim odur” varsayımını öne sürmüştür (Karcıoğlu, 2001).

### ***1.3.2.10. Birey örgüt uyumu***

Birey örgüt uyumu faktörü de birey iş uyumunu etkileyen diğer önemli bir husustur. Literatür tarandığında birey-örgüt uyumunun birey-iş uyumu ile genellikle karıştırıldığı saptanmıştır. Birey-örgüt uyumunu birey-iş uyumundan ayırt eden önemli bir etken; birey-örgüt uyumunun iş görenin örgütün tüm çevresi ile olan uyumunu kapsamaması, birey-iş uyumunun ise iş görenlerin yalnızca iş çevresi ile ilgili olan uyumunu kapsamamasından ileri gelmektedir.

Genel itibariyle birey-örgüt uyumu birey ve örgüt beklentilerinin uyumlu hale getirilmesi veya her ikisinin de aynı niteliklere sahip olması anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle bireyin kendisiyle örgüt ve çalışma ortamı arasında yakaladığı uyumdur. Birey kendi karakteristik özellikleri ve örgütün kültürü ile uyumlu ya da uyumsuz olduğu hakkında değerlendirmelerde bulunmaktadır. Bu değerlendirmeler

olumlu yönde ise örgüt açısından birey iş uyumu yüksek düzeyde yakalanmaktadır. Birey-örgüt uyumu bütünleştirici ve tamamlayıcı uyum olmak üzere iki kategoride sınıflandırılmaktadır (Bright, 2007).

a) Bütünleştirici Uyum

Bir bireyin sahip olduğu temel özellikleri ile işletmede bulunan diğer bireylerin ve örgütün sahip oldukları arasındaki uyumu ifade etmektedir. Yani bütünleştirici uyum birey ve örgütün sahip oldukları karakteristik özellikler hakkındaki ilişkiyi temel alır. Örgütün karakteristik özelliklerini örgütün değerleri, hedefleri ve kültürü oluştururken bireyin karakteristik özelliklerini ise kişiliği, tutumu, davranışları ve değer yargıları oluşturmaktadır. Birey ve örgütün sahip olduğu bu özellikler arasında bir benzerlik kurulduğunda bütünleştirici uyumun gerçekleşeceği belirtilmektedir (Yıldırım, 2006).

Birey örgüt uyumunun bütünleştirici özelliğine göre örgütün değer ve inançları benzer niteliklere sahip bireyleri bulduğunda gerçekleşmektedir. Bu bireyler örgüt tarafından seçilir ve çekilir. Birey-örgüt uyumu arttığında iş görenler hem örgütten destek alırlar hem de örgütten destek görürler. Böylece iş tatmini artarak örgüte bağlılık yükselir.

b) Tamamlayıcı Uyum

Tamamlayıcı uyum örgütteki eksik kalan yanların iş görenin sahip olduğu nitelikler ile tamamlanmasını ifade etmektedir. Aynı zamanda tamamlayıcı uyum örgüt tarafından iş görenin noksanlıklarının giderilmesi anlamına da gelmektedir. Burada amaç iş gören ile örgütün veya diğer iş görenlerin sahip olduğu niteliklerin birbirini tamamlamasıyla birey-örgüt uyumunun sağlanabileceği düşüncesidir.

#### **1.4. Birey-İş Uyumunu Artırma Yolları**

Alan yazı taraması yapıldığında birey iş uyumunun her işletme açısından önemli olduğu açığı çıkmıştır. Birey-iş uyumu direkt olarak işletmenin verimliliğini ve etkinliğini azaltan ya da artıran bir faktördür. Bundan dolayı birçok işletme tarafından önemsenmekte ve değeri gün geçtikçe artmaktadır. Birey iş uyumu sayesinde iş görenler çalışma hayatına adapte edilmektedir. Bu adapte aşamaları iş gören seçimi, bireyin kendini işte yetiştirmesi, örgütün bireyi işte yetiştirmesi ve iş rotasyonu ile yapılmaktadır.

### **1.4.1. İş gören seçimi**

Birey-iş uyumunun işletmede gerçekleştirilmesi için iş gören seçiminin dikkatli yapılması önemli bir husustur. İş gören seçimi; işe başvuruda bulunan adayların incelenmesi, yeterli kriterde bulunan adayların belirlenmesi ve belirlenen adaylardan hangi bireyin işe uygun olup olmadığının değerlendirilmesi aşamasıdır. İş gören seçimi aşaması birey iş uyumunu etkileyen en önemli aşamalardan bir tanesidir. Bu aşamayı insan kaynakları yönetiminin dikkatli yapması gerekmektedir. Bu aşamada işletmenin ihtiyaç duyduğu pozisyondaki iş görenlerin işletmeye dâhil edilmesi önem arz etmektedir. Yani iş gören seçimi hangi nitelikteki adayın uygun olduğuna karar verme ve işe alma süreci olarak bilinmektedir (Özgen, 2002).

Bir işletmede birden fazla birim vardır. Bu birimlerden her biri kendine has yetenek ve beceri gerektirmektedir. Bu yüzden birimine özgü yetenek ve becerilere sahip iş görenlerin işe alınması oldukça önemlidir. Aynı zamanda birey iş uyumunun sağlanması için işe uyum sağlayabilecek iş gören seçiminin yapılması işletmeler açısından zorunlu hale gelmektedir.

İş ve iş gören arasındaki uyumun sağlanabilmesi için hem iş görenin hem de işletmenin kişilik ve yetenek bakımından bir uyumu yakalamaları gerekmektedir. İş görenin bilgi ve becerileri ile işin gerekleri arasında bir uyum yakalanmıyorsa iş gören işinin gerekliliğini yerine getiremeyecektir. İşletme tarafından uygun iş gören seçimi yapılmadığında hem iş gören hem de işletme olumsuz yönde etkilenmektedir. İş görende fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıktığı gibi devamsızlık ve işi bırakma gibi olumsuz durumlarda açığa çıkabilmektedir. İşletme açısından ise işin gerekleri yerine getirilmediği için performans düşmekte ve iş gören diğer iş görenlerin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010).

Genel olarak işletme için iş gören seçimi aşamaları; iş başvurularının alınması, ön görüşmenin yapılması, iş görüşmesinin yapılması, değerlendirme ve karar verme süreçlerini kapsamaktadır. İşletmedeki yöneticiler iş gören seçim aşamasında ölçme testleri, psikoteknik testler, görüşme yöntemleri gibi teknik ve metotları kullanmaktadır.

### **1.4.2. Bireyin kendini işte yetiştirmesi**

Bireyin kendini işte yetiştirmesi birey iş uyumunun oluşmasını sağlayan direkt bir etken değil ama tamamlayıcı bir unsurdur. Buna göre bireyin işte kendini yetiştirmesi birey iş uyumunun sağlanmasında aracı bir faktördür. Bir bireyin edinmiş olduğu bilgi

ve tecrübe yeterli düzeyde ise yeni işine uyum sağlaması daha kolay olmaktadır (Çırpan, 2019).

Bir bireyin kendini işte yetiştirmesi iş görenin kişisel bilgisi, deneyimi, yeteneği ya da davranışlarını ileri seviyelere taşıyarak daha iyi bir kazanım sağlamasını ifade etmektedir. Aynı zamanda iş görenin işinde aktif olması gerekmektedir. İş görenin aktifliği bireyin zinde, uyanık ve enerji dolu olmasını ifade etmektedir. İş gören aynı zamanda öğrenmeye açık olmalıdır. Öğrenme kavramı bir iş görenin kazandığı ve kullandığı bilgi ve becerileri içermektedir.

Sonuç olarak iş görenin işte kendini yetiştirmesi birey iş uyumuna dolaylı katkı sağlamaktadır. Bir iş gören işini severse, çalıştığı ortamdan memnun kalırsa ve yaptığı iş beklentilerini karşılırsa birey iş uyumu artmakta ve bu durum da işletmeyi pozitif yönde etkilemektedir. Bireyin kendini işte yetiştirmesi sadece bireyin çabalarıyla kalmayıp işletme tarafından da (eğitim, seminer, konferans) desteklenmelidir.

#### **1.4.3. Örgütün bireyi işte yetiştirmesi (hizmet içi eğitim)**

Örgütün bireyi işte yetiştirmesi hizmet içi eğitim olarak da geçmektedir. Bireyler çalışacağı işletmeye başlamadan önce oryantasyon eğitimine tabi tutulmaktadır. Bu eğitimler birey iş uyumunu daha kolay bir şekilde gerçekleştirmek için yapılmaktadır. Sadece yeni başlayan bireylere eğitim verilmemekte aynı zamanda işletmede meydana gelen değişiklik sonrasında eski personele de hizmet içi eğitim verilmektedir (Çırpan, 2019).

İşletmelerde bireylere sunulan hizmet içi eğitim ile verimliliğin, üretkenliğin ve etkinliğin artarak kalitenin belirli standartların üzerinde tutulması hedeflenmektedir. Aynı zamanda hizmet içi eğitim ile sonraki dönemlerde ortaya çıkabilecek kazaların önüne geçerek masrafların azaltılması hedeflenmektedir. Hizmet içi eğitimler iş görenin iş yaşamı boyunca bilgilerini, becerilerini ve verimliliklerini yükselten programlı eğitimler arasında yer almaktadır.

Günümüzde bir işletme kalıcılığı yakalamak istiyorsa örgütün hedeflerine uygun bir biçimde iş görenlerini eğitime ihtiyacını karşılamalıdır. Örgüt tarafından iş görenlere sunulan hizmet içi eğitim departmanlara göre farklılık göstermek ile belirli bir periyotta devamlı olmalıdır. İşletme değerlendirildiğinde bazı iş görenler mesleki becerilere sahip iken bazı iş görenler bu becerilerden yoksundur. Bu durum iş görenler arasında çatışmalara, motivasyon düşüklüğüne ve moral bozukluğuna neden olmaktadır. Bu

farklılığı gidermek amacıyla mesleki yeterliliği az olan iş görenler tespit edilerek hizmet içi eğitimle bu açık giderilmelidir. Bu açığın giderilmesi ile birey iş uyumunun sağlanması amaçlanmaktadır. Hizmet içi eğitim alan bir birey görev tanımını tam olarak algılamakta, işiyle ilgili bilinç düzeyi artmakta, iş verimliliği artmakta ve birey iş uyumunu maksimum düzeyde yaşayabilmektedir.

#### **1.4.4. İş rotasyonu**

İş rotasyonu uygulaması işletmenin alt, orta ve üst kademeleri arasında sıkça yapılan bir uygulama olup bu uygulamayla işletmenin birey-iş uyumu artırılmak istenmiştir. İş rotasyonu kavramı; iş görenlerin bilgi ve becerilerini arttırmak için farklı departmanlarda, belirli zamanlarda verilen görevlendirmeleri ifade etmektedir. İş rotasyonu uygulaması ile iş görenin motivasyonunun yanı sıra işletme etkinliği ve verimliliği artmaktadır. İş rotasyonunu özetlemek gerekirse iş rotasyonu; iş görenlerin sistematik bir şekilde farklı işlerde karşılıklı olarak, bir plan dâhilinde ya da kendiliğinden iş değiştirmeleridir (Kızıl, 2020).

Rotasyon uygulaması sayesinde işletme içerisinde iş görenin etkinliği ve hareketliliği artmaktadır. İş rotasyonundan etkin bir şekilde yararlanılabilmesi için iş görenler arasında iş rotasyonu politikası, kuralları ve prosedürleri net bir şekilde tanımlanmalıdır. İş rotasyonu ile işletmede çalışan iş görenin bilgi ve becerileri artmaktadır. İşletmede izin ve işten ayrılma gibi durumların yaşanması halinde daha önceden o departmanda rotasyona tabi tutulan iş görenler bu bölüme kaydırılarak o bölümdeki kayıp en aza indirilmektedir. Böylece işletme kârlılığı sürekli hâle gelmektedir.

#### **1.5. Birey – İş Uyumunun Örgütsel Etkileri ve Sonuçları**

Birey iş uyumunun örgütsel olarak; iş performansına, kariyer bağlılığına, motivasyona, iş tatminine ve örgütsel vatandaşlığa etkisi olduğu tespit edilmiştir (Kılıç, 2015). Birey ile çalıştığı örgüt ve yaptığı iş arasındaki uyum düzeyi arttığında bireyin iş memnuniyeti, örgütsel vatandaşlığı ve verimliliği en üst seviyeye ulaşmaktadır. Tam aksine bireyin örgüt ve yaptığı iş arasında uyum sağlanmadığında iş görende kaygı, endişe ve stres gibi olumsuz sonuçlar açığa çıkmaktadır.

Birey iş uyumu ile ilgili yapılmış birçok çalışma mevcuttur ve bu çalışmalar sonucunda birçok olumlu ve olumsuzluklar tespit edilmiştir (Kızıl, 2020). Bunlardan bir

tanisi Cable ve DeRue (2002)' nün yaptığı çalışmadır. Cable ve DeRue' ye göre birey iş uyumunun iş görenlerin algıladığı örgütsel destek ile bağlantılı olduğu tespit edilmiştir. Yani birey çalıştığı işletmede birey iş uyumunu yakalıyor ise işten çıkma niyeti azalmaktadır. Bu araştırma neticesinde; birey iş uyumunun iş tatmini ve iş performansı ile de pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Diğer bir çalışma Wang'ın (2011) yaptığı çalışmadır. Bu çalışmada işletmeye yeni alınan iş görenlerin birey iş uyumu ile iş stresi, iş tatmini ve işten çıkma niyeti arasındaki bağlantı tespit edilmeye çalışılmıştır. İşe yeni başlayan iş gören birey iş uyumunu yakaladığında iş tatmininin arttığı, işten çıkma niyetinin azaldığı açığa çıkmıştır.

Genel olarak literatür tarandığında işletmelerde birey iş uyumunun yakalandığı durumlarda bireylerin işlerine daha fazla ilgi gösterdikleri, işten tatmin düzeylerinin yükseldikleri, devamsızlıklarının azaldığı ve örgütsel bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir.

### **1.5.1. Birey-iş uyumunun iş performansına etkisi**

Performans kavramı, iş gören tarafından işin yerine getirilme seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Yani performans örgütlerin ve iş görenlerin verimli olmalarını sağlayan bir ölçüttür. İş performansı ise örgütlerin sürekli olarak geliştirilmesi ve yönlendirilmesi aşamalarında oldukça önemli bir kavramdır (Begenirbaş ve Turgut, 2014).

Birey iş uyumu ve iş performansı arasında pozitif bir bağlantının kurulması iş görenlerin kendi kişisel amaçlarını örgütün amaçlarıyla bütünleştirmesi hâlinde elde edilmektedir. Bu şekilde alınan çıktılar işletme verimliliğine büyük katkı sağlamaktadır. Birey iş uyumunun istenilen seviyeye getirilmesi ile yüksek bir performans açığa çıkmaktadır. Yüksek performans sayesinde işletmelerin istenilen hedeflere ulaşması kolaylaşmakta ve hızlanmaktadır.

Birey iş uyumu hem bireyin istek ve arzularını, menfaatlerini, ihtiyaçlarını içerirken hem de bireyin yaptığı işin temel nitelik ve özelliklerini içermektedir. Bunun sonucu olarak birey iş uyumunun iş performansına doğrudan yansıdığı açığa çıkmaktadır. Sonuç olarak birey iş uyumu ile iş performansı arasında pozitif bir bağlantı olduğu saptanmıştır.

### **1.5.2. Birey-iş uyumunun kariyer bağlılığına etkisi**

Kariyer bağlılığı kavramı, bireyin yaptığı işi sürdürmesini sağlayan moral ve motivasyon kaynağı olarak tanımlanmaktadır. Yani kısaca kariyer bağlılığı bir bireyin kariyerine yönelik tutumu olarak bilinmektedir. Kariyerine bağlı olan bireyler çalıştığı bireylerden, çalışma koşullarından ve örgütten bağımsız olarak kariyerleri üzerine odaklanırlar. Bazı bireyler çalıştığı işletmeden memnun kalmasa bile kariyerinden dolayı örgütte çalışmaya devam edebilmektedir. Kariyer bağlılığı üst seviyede olan bireyler için kariyer beklentileri ve hedefleri oldukça önemli bir husustur. Bu tür bireyler için beklentilerinin ve hedeflerinin ne ölçüde karşılandığı ve bu hedeflerin kendisini ne kadar tatmin ettiği de önemlidir.

Kariyer bağlılığı diğer bir deyişle bireyin iş ortamında yürüttüğü görev ve sorumluluklarına karşı benimsediği tavidir. Kariyer bir bireyin tüm çalışma hayatını içermektedir. Kariyer bağlılığı yüksek olan bireyler kariyerleri için önemli yatırımlar yapmakta oldukça isteklidirler. Bu bireyler işletmedeki bireylerle uğraşmaktan ziyade kendi hedeflerinin peşinde koşarlar. Aynı zamanda kariyer bağlılığı yüksek olan bireylerin yaşam tatminlerinin de yüksek olduğu düşünülmektedir. Kariyer bağlılığı yüksek olan bireylerde birey iş uyumunun daha kolay sağlandığı tespit edilmiştir. Çünkü bu bireyler kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için birey iş uyumunun sağlanmasında büyük fedakârlıklar göstermektedirler.

### **1.5.3. Birey-iş uyumunun motivasyona etkisi**

Örgütlerde birey iş uyumunun artırılması ile işe olan talep artarak iş görenlerin motivasyonlarının artacağı düşünülmektedir. Literatür tarandığında birey iş uyumunun iş motivasyonuna etkisini saptayan herhangi bir çalışma tespit edilmemiştir. Ama bireyin sahip oldukları kişilik özelliklerinin iş motivasyonuna etkilerini gösteren çalışmalar mevcuttur.

İş ortamında iş görenlerle uyumlu olan (arkadaşları ile iyi geçinen, arkadaşları ile ortak iş yapma konusunda başarılı olan ) bireylerin motivasyonlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çünkü işletmede bulunan bireyler birbirlerinin motivasyonlarına doğrudan etki etmektedir. Motivasyonu düşük olan bireyler işletme içerisindeki birey iş uyumunu negatif yönde etkilemekte ve hem kendi motivasyonlarını hem de iş görenlerin motivasyonlarını düşürmektedir.

#### **1.5.4. Birey-iş uyumunun iş tatminine etkisi**

Bu çalışmada iş tatmini kavramı ikinci bölümde detaylı olarak ele alınmıştır. Kısaca iş tatmini kavramı işletmenin istenilen hedeflere ulaşması, örgütsel gelişim ve personel verimliliğini artırma aynı zamanda işletmenin sürdürülebilirliğini sağlama konusunda oldukça hayati bir terimdir (Parnell and Crandall, 2003). Yani iş tatmini birçok faktörden etkilenen örgütsel bir çıktıdır. Birey iş uyumunun iş görenin iş tatminini pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde iş tatmini içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini olarak iki kategoriye ayrılmıştır (Kızıl, 2020). İçsel iş tatmini işin içsel yanları ile ilgilienmektedir. Yani içsel iş tatmini bireyin sorumluluk alması, yaratıcılığını kullanması ve kendini rahat hissetmesi gibi etkenleri kapsamaktadır. Dışsal iş tatmini ise iş görenin terfi imkânlarını, ücretini ve çalışma şartlarını içermektedir.

Günümüzde birey iş uyumunda iş tatmini kavramının önemli bir konu olduğu gün geçtikçe açığa çıkmaktadır. En genel tanım itibariyle iş tatmini, çalışan bireyin yaptığı iş sonucunda maddi manevi anlamda ihtiyaçlarını beklediği düzeyde karşılayabilmesi ve yaptığı işin kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak görülmektedir.

#### **1.5.5. Birey-iş uyumunun örgütsel vatandaşlığa etkisi**

Literatürde örgütsel vatandaşlık kavramı; bireylerin örgüte olan görevleri ve sorumlulukları dışında göstermiş oldukları fazladan çaba olarak ifade edilmektedir. Bireyin göstermiş olduğu bu çaba tamamıyla kendi isteği ile gerçekleşmektedir. Bu gösterilen çaba neticesinde örgütte pozitif çıktılar meydana gelmektedir.

Birçok araştırma neticesinde birey iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmalardan bir tanesi Can (2019)' un yaptığı çalışmadır. Can'ın (2019) yaptığı araştırmaya göre, birey iş uyumu ile örgütsel vatandaşlığın özgecilik –nezaket, centilmenlik-vicdanlılık ve sivil erdem boyutunu müspet yönde etkilediği açığa çıkmıştır. Birey iş uyumu arttıkça iş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyleri de artmaktadır (Can, 2019).

#### **1.6. Birey İş Uyumu İle İlgili Literatür Taraması**

Keskin'in 2015 yılında "Yıldırmanın (mobbing) örgütsel bağlılık ve kişi - iş uyumu üzerindeki etkisi" adlı tezinde herhangi bir kurumda çalışan bireylerin iş yerinde

mobbing (yıldırma) uygulamalarına maruz kalmaları sonucunda bireyin işe olan bağlılığının düştüğü ve birey-iş uyumunun negatif yönde etkilendiği açığa çıkmıştır. Bu çalışma birey-iş uyumu kavramını geniş perspektiften inceleyerek çalışmaya farklı bakış açısı ile bakabilme fırsatı sunmuştur.

Öcel'in "Örgüt kimliğinin gücü, algılanan örgütsel prestij ve kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiler: Örgütsel bağlılığın aracı rolü" çalışması 2013 yılında yapılmıştır. Bu çalışmada işletmeye katılacak bireylerin doğru birey olmalarının yanı sıra işletmede çalışan diğer bireylerle de uyumlu davranışlar gösterip gösteremeyeceklerinin oldukça önemli bir faktör olduğu üzerinde durulmuştur. İşletme açısından bireyler arasında birey-iş uyumunun sağlanmasının hayati önem arz ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Özkalp ve diğerlerinin 2019 yılında yaptığı "Örgütsel davranış" adlı çalışmalarında bireyin kişilik yapısının işle ilgili uyumlu olması gerektiği vurgulanmıştır. Bu uyumun yakalanması neticesinde bireyin başarısının artacağı ve böylece birey-iş uyumunun daha kolay sağlanacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma Holland kuramlarına değinmiştir. Altı kişilik tipi ve bu tiplerin yaptığı işle uyumlu olmasını sağlayan birtakım özellikler ve buna uygun mesleklerden söz etmektedir.

Demirci, Özler ve Girgin'in "Beş faktör kişilik modelinin işyerinde duygusal tacize (mobbing) etkileri-hastane işletmelerinde bir uygulama" adlı çalışmaları 2007 yılında yapılmıştır. Bu çalışmada Costa ve McCrae'nin beş faktör kişilik teorisi üzerinde durulmuştur. Çalışmada bireylerin sergiledikleri kişilik özelliklerinin ortak bir şekilde küresel çapta kodlanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bireylerin kişilik özelliklerinin iş gerekliliklerini yerine getirebileceği oranda birey-iş uyumunun yakalandığı ortaya çıkmıştır.

Beugre 2002 yılında "Örgütsel adaleti ve bunun çalışanları yönetme üzerindeki etkisini anlamak: Afrikalı bir bakış açısı" adlı çalışmasını tamamlamıştır. Bu çalışması neticesinde işletmede örgütsel adaletin sağlandığı sürece hem iş görenlerin hem de yöneticilerin uyum içinde çalıştıkları gözlemlenmiştir. Örgütsel adalet sayesinde birey-iş uyumunun arttığı ve işletmeye daha birçok olumlu katkılar sağladığı açığa çıkmıştır.

Rynes ve arkadaşlarının 1991 yılında yaptığı "İş seçiminde işe alımın önemi: Farklı bir bakış açısı" adlı çalışmalarında örgütsel çekicilik kavramı üzerinde yoğunlaşmışlardır. Örgütsel çekiciliği bireyin örgütte çalışabileceği veya çalışmayı

sürdürebileceği bir ortam olarak tanımlamıştır. Örgütsel çekicilik unsurunun birey-iş uyumunu arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kılıç'ın “Birey-örgüt ve birey-iş uyumunun çalışanların iş tutumlarına etkisi: Adana ilinde bankacılık sektöründe çalışanlar üzerine bir araştırma” adlı çalışması 2015 yılında yapılmıştır. Kılıç tarafından işin niteliğinin ve gerekliliklerinin bireyin yapabilme kapasitesi ile örtüşmesi sonucunda birey-iş uyumunun daha kolay bir şekilde yakalandığı ileriye sürülmüştür.

Bright 2007 yılında “Kişi-örgüt uyumu, kamu hizmeti motivasyonu ile kamu çalışanlarının iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder mi?” başlıklı çalışmasında kişi-örgüt uyumu kavramı üzerine odaklanmıştır. Kişi-örgüt ve birey-örgüt uyumu kavramlarının farklı olduğunu vurgulamıştır. Birey özellikleri ve örgüt kültürü örtüştüğünde birey-iş uyumunun oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kızıl'ın “Kişi iş uyumu kariyer bağlılığı ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiler ve bir araştırma” adlı çalışması 2020 yılında yapılmıştır. Bu çalışmaya göre bireyin çalıştığı işletmede birey-iş uyumunu yakalaması sonucunda işten çıkma ihtimalinin azaldığı ve iş tatmin oranının arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

## 2. İŞ TATMİNİ

### 2.1. İş Tatmini Kavramının Anlamı

İş tatmini kavramı örgütsel psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış literatürlerinde en çok araştırılan kavramlardan biridir. İş tatmini, işletmenin istenilen hedeflere ulaşması, örgütsel gelişim ve personel verimliliğini artırma aynı zamanda sürdürülebilirliğini sağlama konusunda oldukça hayati bir önem arz etmektedir (Parnell and Crandall, 2003). Bu yönlerden dolayı iş tatmini kavramı hem akademik araştırmalarda hem de işletmede önem verilmesi gereken konular arasında yer almaktadır. Şimdiye kadar iş tatmini kavramının ne olduğu konusunda birçok araştırma yapılarak tanımlamalarda bulunulmuştur. En genel tanım itibariyle iş tatmini, çalışan kişinin yaptığı işin ve yapılan iş sonucu elde ettiklerinin, maddi manevi ihtiyaçları ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak görülmektedir. Başka bir deyişle çalışanın iş için harcadığını düşündüğü emek karşılığında almayı beklediği ücret, takdir gibi yeterlilik düzeyidir. Kısacası iş tatmini başarının nitelik ve nicelik yönünden hissediliş şekli olarak ifade edilebilir.

İş tatmini kavramının ne kadar önemli bir konu olduğunu örnekle açıklamak gerekirse en güzel örneklerden bir tanesi bir insan yaşamının ortalama ömür süresi olabilir. Ortalama bir insan ömrünün (70) yıl olduğu düşünülürse bunun (35) yılını uykuda geçirir. Geriye kalan (35) yılın (15) yılını çalışmakla geçirmektedir. Bu (15) yıl insan ömrünün büyük bir pasta dilimini oluşturmaktadır. Bu yüzden iş hayatı insan yaşamının önemli bir bölümünü kapsamaktadır. Bir bireyin işe sahip olmayı istemesindeki tek amaç maddi unsurlar olmayıp manevi unsurları da kapsamaktadır. Maddi unsurlar; insanların ellerine geçen parayı ifade ederken, manevi unsurlar ise takdir edilme, yetkinlik ve fark edilme gibi öğeleri karşılamaktadır. Aynı zamanda bireyler hem kendi yaşantılarında hem de başkalarının yaşantılarında fark yaratmayı amaçlamaktadır. İş tatmini en basit anlamıyla, iş görenlerin işleri hakkında nasıl hissettiği ve işlerine karşı duyduğu bir bakış açısıdır (Spector, 1997).

Vroom' a göre iş tatmini kavramı, çok kompleks bir kavram olarak ele alınır. Ama genel olarak ise işletmede çalışan bireyin algısal-duygusal reaksiyonları olarak düşünülmektedir (Vroom, 1964).

Locke'a (1983) göre iş tatmini kavramı, bireyin kendi düşünce ve hislerini irdeleme süreci olarak saptanmakta ve kavramın öneminin bu şekilde ileri sürülebileceği düşünülmektedir. Yani Locke iş tatminini bir bireyin işine verdiği değerden kaynaklanan pozitif duygusal durum olarak belirtmektedir (Locke, 1983).

İş tatminini sağlayan birçok unsur bulunmaktadır. Harbourne' un yaptığı çalışmada, iş tatminini oluşturan unsurlar aşağıdaki gibidir:

- Bireyin çalıştığı yerin fiziki yapısı
- Bireyin çalıştığı yerdeki ortam
- Bireyin çalışma saatleri
- Bireyin iş arkadaşları ile yaptığı takım çalışması
- Bireyin yeni insanlarla çalışma fırsatı

Harbourne'nin (1995) çalışmasına göre, bireyin çalışma saatleri ve içinde bulunduğu fiziki koşullar bakımından part-time çalışanların % 70 oranında tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

## **2.2. İş Tatmini Kavramının Önemi**

Bir iş yerinde işletme karlılığı düşüyor ve müşteri memnuniyeti azalıyorsa bunun temel nedenlerinden biri iş tatmininin düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sebeple şirket yöneticileri iş tatmini kavramının üzerine daha fazla yoğunlaşmalıdır. İş yerindeki iş görenlerin maddi unsurlar elde edip manevi ihtiyaçları karşılandığı müddetçe iş görenler daha üretken olabilmekte ve iş yerinin performansını olumlu ölçüde etkilemektedir. Eğer iş görenin ihtiyaçları karşılanmıyorsa personelde tatminsizlik ve iş ile alakalı uyumsuzluk gözlenmektedir. Bunların sonucu olarak; personel işten ayrılma eğilimi göstermektedir (Tütüncü, 2000a).

İş tatmini konusu optimum verim alma, işe geç gelme veya işi tamamen bırakma gibi davranışlara eğilimde önemli bir etken olduğu için oldukça önemlidir (Tütüncü, 2000a).

Özellikle hizmet sektöründe iş tatminsizliği sonucu işi bırakma önemli bir etkendir. Bireyin işini bırakması işletme giderlerinin artması ve işletmede bazı risklerin çoğalması anlamına gelmektedir. Bu durum işletmeyi oldukça büyük problemlere itmektedir (Baş, 2003).

Literatür tarandığında iş tatmini ve işten ayrılma kavramının arasında bir ilişki olduğu saptanmış ve pek çok araştırmacı işten ayrılma ve iş tatmini kavramını birlikte

irdeleyerek çalışma ortamında daha olumlu bir atmosfer oluşturacağı sonucuna varmıştır (Tütüncü, 2000b). Ayrıca iş tatmini yüksek bireylerde stresin az olduğu gözlemlenmiş ve işi bırakma eğiliminin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan araştırmalara göre eğer bir bireyin iş tatmini yüksekse iş ile ilgili verimliliğin arttığı da ortaya konmuştur. Vroom' a göre bir bireyin işe karşı beslediği pozitif tutum iş tatminine eş değerken negatif tutum ise iş tatminsizliğine eş değerdir. Eğer bir birey işletmede yüksek iş tatmini hissederse işini sevdiği anlamına gelmekte ve işe pozitif katkılarda bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Tütüncü, 2000a).

Bir birey işine karşı olumsuz duygular hissediyorsa yani çalıştığı işletmeden memnun değilse olumlu düşünceler hissetmesi mümkün değildir.

Aamodt'a (2001) göre bir işletmede uzun süredir devam eden iş tatminsizliği gizli bir biçimde ani grevlere, disiplinsizliğe, işletmedeki sorunların artmasına ve işin yavaşlaması gibi etkenlere neden olabilmektedir.

İş tatminsizliği bireyde devamsızlığa, iş gören devrine, işten ayrılmaya ve bireyin performansının azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca Wotruba ve diğerlerine göre iş tatmini konusunda yapılan çalışmalar iş ve dışsal çevre faktörlerinin hepsinin bir arada irdelenmesi gerektiğini göstermiştir. İş tatmini iş görenlerin işlerinde ki doyumunu ve hisleri temsil ettiğinden ve ayrıca bunların soyut özellikleri nedeniyle ölçümlerinde zorluklar yaşanıldığı için maaş düzeyi ve çalışma saatleri gibi somut öğeler üzerinde bir takım belirleyiciler ortaya çıkmıştır.

Mok ve Finley iş tatminini etkileyen birçok etmen söz konusu olduğunu ileri sürmüştür (1986' da Hong-Kong' da yaptığı araştırmaya göre). Örneğin bayan iş görenler yükselme fırsatları açısından erkek iş görenlere göre daha memnuniyetsizdir. Aynı zamanda genç iş görenler yaşlı iş görenlere göre daha hayalperest oldukları için tatmin düzeyleri düşüktür. Bunlara ek olarak düşük ücret, oldukça yoğun bir iş, sınırlı fırsatlar ve tekrar eden taleplerin karşılanmaması düşük iş tatmini olasılığını arttırmaktadır. Genç iş görenler arasında iş gören devir hızı yüksekken (26) yaş ve üzeri olan bireyler, evli olanlar ve yüksek pozisyonda çalışanlar işlerinden daha çok tatmindir. Yapılan araştırmayla ilgili diğer bir bulgu ise (10) yıl üzerinde çalışan bireyler aldıkları maaş bakımından daha yüksek tatmin seviyesine sahiptir. Bunun sonucu olarak, bu gruptaki bireylerde iş gören devri daha az görülmektedir. Yapılan araştırmada ankete katılanların % 53' ü ücreti en önemli unsur olarak belirtirken, 3/1' lik kısım ise terfi etme unsurunun önemli olduğunu ve geriye kalan yüzdenin ise

amirlerin doğası unsurunu en az önemli faktör olarak ele aldığı ortaya çıkmıştır (Mok and Doriann, 1986).

### **2.3. İş Tatmininin Boyutları**

İş tatmini, iş görenin işe karşı olan tutumu olarak düşünüldüğüne göre bir bireyin işe karşı pozitif bir tutum sergilemesi iş tatminini arttıran bir değişken olarak görülmektedir. Çünkü iş tatmini; bir iş gören için farklı nitelikteki ve birçok sayıdaki faktörün sonucuyla oluşan duygusal bir durumu ifade etmektedir. Bundan dolayı bu değişkenlerden sadece birini ele almak iş görenin iş tatmin seviyesini belirlemede yeterli bir ölçüt olarak ele alınmayacaktır. Yani iş tatmin konusu çok boyutlu bir kavram olduğundan birçok örgütsel ve bireysel sonuçlar ile değerlendirilmelidir (Zhou, 2003).

Herzberg iş tatminini belirlemede önemli 14 hususun olduğunu vurgulamıştır. Bunlar: Başarı, tanınma, terfi fırsatı, gelişme imkânı, ücret, iş güvenliği, kişilerarası ilişkiler, teknik danışman, işletme politikalarına ve yönetime uyum, çalışma şartları, işin kendisi, sorumluluk ve kişisel yaşam gibi faktörlerdir. İş tatmin düzeyini George ve çalışma arkadaşları ise 4 husus altında toplamışlardır. Bunlar: Kişilik, sosyal çevre, iş ortamı ve değerlerdir (George and Jones, 1996). Herzberg, George ve daha birçok kişinin yaptığı çalışmalar ışığında iş tatmini faktörlerini bireysel ve örgütsel faktörler adı altında iki başlıkta toplamak mümkündür.

#### **2.3.1. Örgütsel faktörler**

Örgütsel faktörler bir işletmede çalışan personelin yaptığı işte memnun olmasını sağlayacak fiziki koşulların yani dış etkenlerin sağlanmasını ifade etmektedir. Aynı zamanda işletme sahiplerinin çalışanların iş tatmin seviyesini arttırmak amacıyla kullanabileceği değişkenleri ifade etmektedir. Ama bu değişkenlerden sadece birini kriter olarak değerlendirmelerde bulunmak doğru değildir.

Örgütsel faktörleri ücret, işin kendisi, yükselme olanakları (terfi fırsatları), çalışma koşulları, danışman, iş arkadaşları, adalet algısı ve sosyal destek gibi alt başlıklar ile ele almak araştırma açısından oldukça önemlidir. Yani örgütsel faktörleri ele almada çok boyutlu bir yaklaşım sergilemek gerekmektedir.

Örgütsel faktör içerisindeki ücretin, yükselme olanaklarının ve işin yapısının diğer etkenlere oranla daha önemli olduğu görülmüştür. Bu etkenler sadece birey açısından

değerlendirilmemelidir. Bu etkenlere toplumsal faktörleri de eklemek araştırma açısından daha faydalıdır.

1970' lerde Leningrad' ta yapılan çalışmaya göre iş görenlerin işlerine karşı tutumlarını etkileyen iki faktör belirlenmiştir. Bu iki faktör; çalışma şartları ve yapılan işin içeriğidir. Bessokirnaia ve Temnitskii tarafından yapılan başka bir araştırmaya göre ise bunlara ek yeni faktörler eklenmiştir. Birinci yapılan çalışmada en önemli etken stres, işi organize etme, uygun çalışma zamanının belirlenmesi, yapılan işin içeriği ve işin yapılmasındaki performans miktarıdır. Bu etkenler; yapılan işin içeriği ve bir işi yapmada organize olmanın önemini vurgulamaktadır. İkinci gruptaki en önemli etkenler ise yapılan işin çalışma şartları, yapılan işin sağlık açısından bir problem oluşturmaması, belirli bir süreden sonra işin otomatige bağlanması, bir bireyin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve aldığı ücret miktarını kapsamaktadır. Bu etkenlerde çalışma şartlarının ve ödemelerin parçası olarak değerlendirilmektedir. Üçüncü gruptaki en önemli etkenler ise; iş yerinde çalışma saatinin miktarı, arada verilen molalar, öğle yemeği süresi ve bireylerin sahip olduğu tatil günü sayısıdır. Buradan da anlaşılacağı üzere üçüncü gruptaki etkenler daha çok bireylerin sahip olduğu boş zamanları belirtmektedir. Dördüncü gruptaki etkenler ise; çalışan bireylerin iş arkadaşları ve yöneticilerle olan ilişkilerini içermektedir. Yani dördüncü gruptaki etkenler işteki ilişkileri içermektedir (Bessokirnaia and Temnitskii, 2001). Bu araştırmalar sonucundan da anlaşılacağı üzere yöneticiler bir işyerindeki çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu arttırmada oldukça önemli görevler üstlenmektedir. Ve bu unsurların çoğu çevresel faktörlerin üzerinde yoğunlaşmaktadır.

İş tatmini konusunda çalışanların kişisel özelliklerinin yanı sıra içinde buldukları örgütlerde önemli roller üstlenmektedir. Çalışanların çalışma ortamında yaşadıkları bazı problemler ve endişeler örgüt bütünlüğünü bozmakta ve verimli çalışmaya olumsuz etki etmektedir. Bundan dolayı çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiler iyi değerlendirilmeli ve örgüt içerisindeki çalışanların ihtiyaçları giderilerek belirlenen hedeflere daha kısa sürede ulaşmak amaçlanmalıdır.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel faktörler arasında değerlendirilen değişkenlerden bazıları aşağıda listelenmiştir. Bunlar:

- Kişiler arası ilişkiler
- Çalışan bireyin övülmesi
- Çalışan bireyin motivasyonunun arttırılması

- İş yerindeki yükselme olanakları (Terfi Fırsatları)
- Bireyin ücreti ve ek ödemeler
- Bireyin yaptığı işin içeriği
- İş yerindeki yönetim biçimi
- İş yerinde düzenli denetim yapılması
- Bireyler arası iletişim
- Bireyin yaptığı işin statüsü
- Bireyin iş arkadaşları
- Bireye yansıtılan sosyal kolaylıklar
- Etkileşim içerisinde bulunulan çalışma grupları
- Bireyin çalışma koşulları

önemli değişkenler arasında yer almaktadır (Öztekin, 2008).

Literatür tarandığında memnuniyet ya da tatmin kavramının iş görenlerin fikirlerinin ve beklentilerinin (iş, liderlik, ücret, şartlar gibi ) örgütün iş görenlere sunduğu değerler ile örtüşmesi anlamına gelmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere bireysel ve örgütsel amaçlar tek bir çatı altında toplanarak birbiriyle bütünleşir. Sonuç olarak çalışan bireylerin yaptıkları işten memnun olması bireylerin gelişimine destek katarak örgüt performansına olumlu yansır ve işletme diğer işletmelere göre rekabet avantajı sağlar (Öztekin, 2008).

Önceki yapılan araştırmalar göz önüne alındığında iş tatmininin örgütsel boyutunu oluşturan faktörler; ücret, işin kendisi, yükselme olanakları(terfi fırsatları), çalışma koşulları, danışman, iş arkadaşları, adalet algısı ve sosyal destek gibi faktörlerdir.

### **2.3.1.1. Ücret**

Ücret teriminin tanımına bakıldığında iktisat bilimi temel kavramı içerisinde yer almaktadır. Ücret, işçi-işveren ilişkilerinin temel noktasını oluşturmaktadır. Üretim faktörlerinden emeğin karşılığı olan ücret çalışan ve ailesi için geçim kaynağı, işveren açısından ise bir maliyet olarak bilinmektedir. Yani ücret, iş gücünün kullanımı karşılığında çalışan bireye ödenen bedeldir. İşletme ve kurumlar tarafından çalışanlara ödenen maaşlar, primler ve komisyonlar da ücret kavramına girmektedir (Esen, Ünsal ve Tuzcuoğlu, 2018).

Bir çalışma yerinde bireyin iş tatminini etkileyen en önemli husustan bir tanesi ücrettir. Dolayısıyla ücret iş tatmini kavramı ile güçlü bir bağ içerisinde. İş görenin

işe karşı tutumunu; aldığı ücretin yeterliliği, alınması gerekene oranla normalliliği ve ihtiyaçlarını karşılama boyutu belirlemektedir (Randolph, 2005).

Çalışan bireyi ilgilendiren en önemli konulardan birisi aldığı ücretin ekonomik seviyesidir. Çünkü çalışan aldığı bu ücretle kendi ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Birey aldığı ücretle fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışmaktadır. Bir diğer yandan bakmakla yükümlü olduğu insanların ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir.

Bir bireyin ücret algısını ölçmek için ücretin yeterliliği ve adalet kavramlarına yer verilmesi önemlidir. Bir iş yerinde çalışana verilen ücret yeterliyse kuruluş amacına daha çabuk ulaşabilmekte ve iş görenler için çalışma kriterleri daha cazip hale gelebilmektedir. Aynı zamanda işletme istihdamı elinde bulundurularak süreklilik sağlamaktadır. Bazen işletme için uygun görülen ücret çalışan açısından yetersiz kalabilmektedir. Çalışanlara gereksinimlerini karşılayacak ücret vermek, ücret yönetiminin temel amacı olarak kabul edilmektedir (Ataay, 1985).

Çalışanın ücret politikası; cebine giren parada tatmin sağlamanın yanında, adaletin sağlanması, aynı işleri yapanlara göre eşit olması ya da diğer çalışanlara göre başarılı ise ücrete yansıtılması ve her ay düzenli olarak ücreti alabileceği güvencesinden kaynaklanmaktadır (Başaran, 2003).

Daha önce yapılan araştırmalara göre; para toplumunda statü elde etmek için gerekli olan önemli bir faktördür. Eğer birey yüksek statüde ise doğru orantılı olarak daha fazla saygınlık görecektir ve bu da daha başarılı olma isteğini arttıracaktır (Başaran, 2003). Araştırmalar neticesinde bir birey ne kadar yüksek ücret alıyorsa işe karşı duyduğu tatmin seviyesi de o kadar yüksektir sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada, ücret tatmininin kişi açısından ne kadar önemli olduğu vurgulansa da günümüzde yapılan araştırmalarda özellikle gelişmiş ülkelerde yapılan araştırmalarda çalışanları mutlu eden şeyler; bireyin diğer insanlarla olan ilişkileri, arkadaşlıkları, aile tatmini ve yaşam tatmini gibi faktörlerin ağır bastığı görülmektedir (Caudron, 2001).

Ülkemizdeki koşullar göz önüne alındığında ise, yurttaşlarımızın büyük bir kısmının paraya olan gereksinimi öncelikle ekonomik nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bireylere yansıtılan ödemeler ve diğer ek ödemeler ücret tatmini konusunda biraz daha yardımcı olmaktadır.

Sonuç olarak bir birey ücrette tatmin noktasını bulamıyorsa sadece iş tatmini düşmez. Aynı zamanda bireyin organizasyona olan bağlılığında, işten ayrılma niyetinde

ve performansında da düşmeler görüldüğü saptanmıştır. Hom ve Griffeth' e göre alınan ücret, iş görenlerin çalıştığı iş yerini terk etme sebebi olarak ileri sürdüğü en önemli bir değişken olarak görülmüştür (DeConinck and Stillwell, 2002). Bunun yanı sıra iş görenin çalıştığı ortamda mutlu olamaması, iş arkadaşları ile problem yaşaması, yetenek düzeyinin yaptığı işle örtüşmemesi ve terfi olanaklarının düşük olması gibi etkenlerde önem arz etmektedir.

### **2.3.1.2. İşin kendisi**

İş tatminini etkileyen önemli faktörlerden bir diğeri de yapılan işin kendisidir. Çalışan birey açısından bir işin sıradan olmaması, kişinin kendini geliştirebilmesi, çalışan bireye pozitif sorumluluk katması ve yapılan işin içsel özellikleri birey açısından tatmin oluşturmaktadır. Eğer bir birey yaptığı işte başarılı olursa işi yapana kadar yaşadığı zorluklar tatmin oluştururken, iş başarısızlıkla sonuçlanırsa yaşadığı süreçler tatminsizlikle neticelenmektedir. Diğer bir yandan yapılan iş tanımının açık ve anlaşılır olması, kişiden ne beklenildiğinin bilinmesi, kişinin yapacağı işi bilmesi işe karşı pozitif bir tutum oluşturmaktadır (Öztekin, 2008). Eğer birey ne yapacağını, hangi işle iştigal edeceğini bilmezse hem çalışan hem de işletme bu durumdan olumsuz olarak etkilenecektir. Bu nedenle çalışan bireylere iş tanımı düzgün bir şekilde anlatılarak görev ve sorumluluklar önceden belirtilmelidir.

Gilloran (1994) iş tatmini bileşenlerinin analizinde tatmindeki hayati değişkenlerin öncelikle tecrübe edilen işin kendisinden, ikinci olarak danışmanın kalitesinden ve üçüncü sırada ise personelin diğer bölümlere kolaylıkla geçişi gibi uygulamaları barındırması gibi etkenlerin önemli olduğunu belirtmiştir.

Loher ve diğerleri işin kendisi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi saptamaya çalışmışlar ve sonuç olarak çalışan birey açısından iş tatmininde en büyük etkiye sahip olan unsurun iş özerkliği ve iş çeşitliliği olduğunu, ikinci en büyük unsurun ise işin önemi olduğunu vurgularken işin tanımlamasının ise en az etkiye sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Bir bireyin işteki davranışına ait en önemli etken işin kapsamıdır. Bundan dolayı işin kapsamı ve işin kendisi kavramlarında bir ilişki olduğu görülerek sık sık vurgulanmıştır (Warr and Routledge, 1969). Bir iş; kapsam olarak çalışan birey için çekici olmalı, bireyin sorumluluk alma ve gelişimine katkıda bulunmalıdır. Aynı zamanda çalışan bireylerin işlerinde tatmin olabilmelerini sağlayan önemli etkenlerden

biri de; çalışan bireylerin müdahalecilik isteyen işlerde çalışmamayı istemesi ve haftalarca gereksiz işler yapmamayı istemeleridir.

### **2.3.1.3. Yükselme olanakları (terfi fırsatları)**

Önceki dönemlerde yapılan araştırmalarda işgücü devri ve yükselme olanakları arasında bulunan ilişkiler ayrıntılı olarak irdelenmiştir. Yapılan araştırmalar neticesinde bir işletmede yükselme olanakları yüksekse işgücü devri sirkülasyonunun düştüğü gözlemlenmiştir. Ronan'a göre bir bireyin işten ayrılmasında ücret ve terfi gibi ekonomik nedenler daha çok ağır basmaktadır (Ronan, 1967). Genel olarak çoğu hizmet sektöründe olduğu gibi havacılık sektöründe de yapılan araştırmalar neticesinde havayolu işleticisinin uyguladığı ılımlı politikalar, personeline kattığı pozitif değerler, uyguladığı terfi fırsatları havayolu sektöründe çalışan bireylerin işlerinde kalma isteklerini arttırmaktadır (Güngör ve Suntur, 2012). Buradan da anlaşılacağı üzere işgörenin işinden tatmin olabilmesi için birçok parametreye ihtiyaç duyulmaktadır ve duyulan ihtiyaçlardan en önemlilerinden biri de iş yerinde yükselme olanaklarıdır. Bu duruma paralel olarak Jayaratne ve Chess'de hizmet sektöründeki iş görenlerle ilgili çalışmalarında terfi fırsatlarının iş tatminiyle ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Staudt, 1997).

Bir işletmede iş gören terfi alma üzerine odaklandığında işletmede uzun yıllar çalışabilme bakış açısına sahip olacak ve bu sayede gelişime ve değişime açık olacaktır. Bu gelişim ve değişimde bazen başarılı bazen başarısız olabilmektedirler. İş gören çalıştığı işletmede geleceğini terfi üzerine kurmuşsa yalnızca başarılarından beslenmemeli başarısızlıklarından da yeni çıkarımlarda bulunabilmelidir (Slowik, 2004).

Victor Vroom'un Beklenti Teorisi'nde ise bireylerin bir görevi veya amacı başarma arzusunun terfi gibi ödüller için beklenti oluşturacağı belirtilmiş, ayrıca terfi gibi ödüllerin ne kadar cazip olursa başarma duygusunun da o kadar kuvvetli olacağı vurgulanmıştır (Halepota, 2005).

Yapılan birçok araştırma neticesinde yüksek derecede bulunan yöneticilerin alacağı terfilerle göstereceği performans arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani işletmede terfi fırsatı arttıkça ortaya çıkan performansta artmaktadır. Bu yüzden işletmede bulunan insan kaynakları yöneticilerin işletme terfi politika ve programlarına özellikle hassasiyet göstermeleri gerekmektedir.

İş görenler açısından sunulan terfi olasılıklarının yüksek olması ve işletmede terfilerin adil dağıtılması oldukça önemli bir konudur. Aksi takdirde iş görenler işletmeye küsüp açığa çıkacak olan performansta olumsuz bir sonuca neden olabilmektedir. Geçmiş kanla yazılan havacılık sektöründe terfilerin oldukça adil dağıtılması gerekmektedir. Açığa çıkan küçük bir imtiyaz bile birçok kişinin hayatına mal olarak sonucu değiştirilemeyen olaylara neden olabilmektedir.

Yükselme olanakları yani terfi fırsatları birçok iş gören açısından olumlu bir kavrama sahip olup bir ödül olarak değerlendirilmektedir. Ancak işletmelerde terfi fırsatları olanakları sınırlıdır (Pascoe, Ali and Warne, 2002). Bunun sonucu olarak çoğu iş gören terfi ettirilememektedir. Terfi almak isteyen iş gören kendini geliştirip bütün fırsatlara açık hale gelerek rakiplerinin bir adım daha önüne geçmeyi başarabilmelidir.

#### **2.3.1.4. Çalışma koşulları / şartları**

Çalışma şartları iş görenler açısından yapılan işte ki tatmini arttıran ya da azaltan diğer bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma koşulları unsurlarını fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları oluşturarak sıcaklık, rutubet, havalandırma, ışıklandırma, gürültü, iş programları, iş yerinin temizliği ve iş yükü gibi çalışma ortamıyla ilgili hususları ifade etmektedir (Maidani, 1991). Çalışma koşullarının rahat ve ferah olması işgörenin tatmin seviyesini arttırarak işletmeye karşı bakış açısında pozitif bir etken oluşturmaktadır. Rahat olan çalışma koşullarında iş görenler yapılan fazla mesailere ve ek işlere daha fazla direnç göstererek fiziksel anlamda daha az olumsuz etkiye maruz kalmaktadırlar. Ayrıca işgörenin rahat ortamda yaptığı iş sosyal hayatında da pozitif etkiler bırakmaktadır.

Daha önce yapılan çalışmalardan bir tanesi olan Korunka ve diğerlerinin yaptığı çalışmaya göre hizmet sektöründe çalışan iş görenlerin, iş tatminlerinin sağlanmasında çalışma koşullarının iyi olması önemli bir etken olarak görülmüştür (Korunka vd., 2003).

Herzberg'in insan yönetimi üzerine yaptığı bir çalışmada ise iş görenlere yüksek çalışma koşullarının sağlandığı ortamlarda insan gücünden maksimum seviyede yararlanılabileceği ortaya çıkmıştır (Herzberg, 2003).

İş görenlerin oturduğu evlerin işletmeye yakın oluşu, işletme tesis ve binaların temiz olması, işletme içi araç-gereçlerin kullanıma elverişliliği ve çalışma ortamının uygun olması çalışma koşullarına pozitif değer katarak iş tatmininin oluşmasına yol

açmaktadır (Nergiz ve Yılmaz, 2016). Bunun sonucunda işletme performansı artarak hem birey için hem de işletme için olumlu gelişmeler açığa çıkmaktadır.

### **2.3.1.5. Danışman**

Örgütsel faktörlerin içerisinde yer alan danışman kavramı literatürde tarandığında çok eskilere dayanmaktadır. Önemi gün geçtikçe artan danışman kavramı teknik yardım ve sosyal destek anlamına gelmektedir. İşletmelerde bireylere danışman desteğinin sağlanması ya da sağlanmaması çalışanın iş tatminini arttırdığı gibi azaltıcı etkilerde de bulunmaktadır. Doğru bir danışman desteği sayesinde işgörenin stresi azalarak stres yönetimi konusunda daha başarılı hale gelebilir (Wilkinson and Wagner, 1993). Severinsson ve Kamaker' in yaptığı çalışmalar neticesinde de işletmelerde çalışanlara sağlanan danışman desteği sayesinde çalışan üzerinde ki gerginliğin ve baskının azalarak iş tatmini konusunda pozitif bir etki olarak işletmeye yansıdığı ortaya çıkmıştır (Kamaker, 1999).

İş tatmini konusu içerisinde incelenen danışmanlık kavramı iş görenler açısından iki kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar: İş gören merkezli danışmanlık ve iş gören düşünceli danışmanlıktır.

- İş gören merkezli danışmanlık; üst kademedeki bulunan çalışanların alt kademedeki bulunan çalışanlarla destekleyici ilişkiler kurarak ilerlemelerine ve gelişmelerine katkıda bulunmayı ifade etmektedir. Bu sayede çalışanların yaptıkları işe olan negatif bakış açıları değiştirilerek iş tatmininin artırılması amaçlanmaktadır.
- İş gören düşünceli danışmanlık; işletme karar ve yetkilerine iş görenlerin düşüncelerinin de dâhil edilmesidir. İş gören düşüncelerinin işletme tarafından ciddiye alınması ve uygulanması işgörenin iş tatminini oldukça arttırıcı bir etkide bulunmaktadır.

Eisenberger ve diğerlerinin yaptığı çalışma neticesinde danışman desteği ve iş gücü devri arasında ters orantılı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani danışman desteğinin azaldığı veya olmadığı işletmelerde işgücü devri sirkülasyonunun arttığı, yeterli seviyede danışman desteğinin sağlandığı işletmelerde ise işgücü devri sirkülasyonlarının azalarak çalışanlar arasında işten çıkma eğilimi isteginin azaldığı ortaya çıkmıştır (Öztekin, 2008).

Gelişen ve değişen dünyada işletmelerde verilen danışmanlık hizmeti örgüt çalışanlarının iş tatminini arttırmasında önemli bir unsur haline gelmiştir. Verilen danışmanlık hizmeti sayesinde iş görenler kendilerini daha güvende hissetmişler ve işlerin belirli standartlar dâhilinde yapılmasından memnun olmuşlardır. Danışmanlık hizmetiyle iş görenler bireysel hak ve yetkilerinin ne olduğu konusunda bilinçli hale gelmişlerdir. Bu nedenlerden dolayı işgörenin ihtiyaç duyduğu andaki bilgiyi danışman aracılığıyla giderebilmesi iş tatminini arttırıcı etkide bulunmaktadır (Buluç, 2006).

İşletme tarafından sağlanan danışmanlık hizmeti sayesinde çalışanlar düşüncelerinin değerli olduğunu hisseder, yapılan işbirlikleri sayesinde iş tatminlerini optimuma taşırlar. Danışmanların çalışanlara geri bildirimde bulunması çalışanların beğenisini kazanarak iletişimin ne kadar önemli bir unsur olduğunu açığa çıkartmaktadır.

En son olarak işletmede bireylere ılımlı tavırlar sergileyerek ve destekleyici hizmetler sunularak iş görenlerin örgütlerde kalmalarını, ayrılmamalarını veya kariyerlerine katkıda bulunmayı sağlayan danışmanlık hizmeti günümüzde oldukça popüler bir hale gelmiştir. Sonuç olarak işletmelerde verilen danışmanlık hizmeti sayesinde çalışanların iş tatmini artmaktadır.

### **2.3.1.6. İş arkadaşları**

İşletmelerde toplam çalışan sayısına ve işletmedeki yönetici sayısına bakıldığında toplam çalışan birey sayısının daha baskın çıktığı görülmektedir. Yani işletmedeki iş görenin üstlerinden ziyade çalışma arkadaşlarının çoğunlukta olduğu görülmektedir. İş görenlerin çalışma arkadaşlarıyla iletişim kurma sıklığı üst yöneticilerle iletişim kurma sıklığından daha fazladır. Bu yüzdendir ki işletmedeki iş görenlerin iş arkadaşlarıyla ilişkileri oldukça önemli bir husustur (Başaran, 2003).

İşletmede çalışan bireylerin birbirleriyle pozitif ilişkide bulunması, birbirlerine destek olması, iş paylaşım konusunda adaletli davranmaları çalışanın iş tatminini arttıran faktörler arasındadır.

Davis ve Newstorm'a göre büyük işletmelerdeki iş tatmininin küçük işletmelere oranla daha az olduğu belirtilmiştir. Bunun temel nedeninin ise büyük işletmelerdeki çalışanlar arasında kıyasıya rekabet olduğu ve birbirlerini desteklemek yerine ezip geçmeyi benimsemiş ihtimallerinin yüksek olmasından kaynaklandığı belirtilmiştir (Özbenli, 1999).

Hizmet sektörü içerisinde yer alan havacılık sektöründe de iş arkadaşlarıyla kurulan iletişim oldukça önemlidir. Özellikle grup çalışmalarına dayanan havacılık sektöründe iş arkadaşları arasında yaşanan en ufak bir iletişimsizliğin maliyetleri büyük kayıplara yol açabilmektedir.

İşletmede kurulan iş arkadaşlıklarının iyi olması hem işletmeye hem de çalışana pozitif etkilerde bulunmaktadır. İşletme açısından performans yükselirken çalışan açısından ise iş tatmini artmaktadır.

### **2.3.1.7. Adalet algısı**

İşletmenin iş görenlere adil davranması iş görenlerin iş tatminini arttırmaktadır. Fakat her işgörenin adalet algısı birbirinden farklı olduğu için işletmelerde genel olarak adalet kavramı üzerinde net bir kanıya ulaşılamamaktadır.

Adalet kavramı literatürde tarandığında ilk olarak toplumsal boyutu ele alınarak sosyal adalet üzerinde durulmuştur. Günümüzde ise adalet kavramına birçok perspektiften bakılarak örgüt açısından adalet kavramı incelenmeye ve değerlendirmeye alınmıştır.

Lewicki, Minton ve Sheppard verilen bir kararın adaletli olup olmaması hakkında iki değişkenin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar: Denge (balance) ve doğruluk (correctnes) olarak belirtilmiştir (Lee, 2000).

- Denge: İşletmede bulunan bireyler daha önce aynı koşullar altında verilen kararı şimdi aynı koşullar altında verilen kararlarla karşılaştırır. Yani yapılan denge karşılaştırması iki veya daha fazla kişinin çıktılarının değerlendirilerek işletmeye yansıtıkları girdilerle eşit olması anlamına gelmektedir. Bu eşitlik noktasında adaletin sağlanacağı ileri sürülmektedir.
- Doğruluk: Verilen bir kararın doğru görülmesini ifade etmektedir. Doğru görülen kararların adaletli olacağı ileri sürülmektedir (Lee, 2000).

Organizasyonel adalet kavramı genel olarak iki başlık altında toplanmaktadır. Bunlar dağılım adaleti ve prosedür adaletidir.

- Dağılım Adaleti: İş görenlerin elde ettikleri çıktıları ile ilgili olan adalet dağılım adaleti denilmektedir. Dağılım adaleti kavramı genel olarak eşitlik teorisi ve adalet yargısı modeli üzerinde yoğunlaşmaktadır. Eşitlik teorisine göre bir bireyin girdi ve çıktı oranı karşılaştırma yapılan diğer bireyin girdi ve çıktı oranına eşitse iş görenin tatmin olacağı üzerinde durulmaktadır. Adalet

yargısı modeline göre ise katkı kuralı, eşitlik kuralı ve ihtiyaç kuralının birlikte değerlendirilmesi gerektiği öne sürülmüştür. Bu üç bileşenin birbirinden ayrı değerlendirilemeyeceği üzerinde durulmuştur. Fakat her bireyin farklı durumlar karşısında adalet değerlendirme ölçütünün değişebileceği ileri sürülmüştür.

- Prosedür Adaleti: Bir işletmede karar almak için kullanılan prosedür ve kurallara yönelik algılanan adaleti kapsamaktadır. Leventhal'e göre adil prosedürün özellikleri şöyledir: İşletmedeki kuralların değişmez olması ve tarafsızlığı, iş görenlerin karar mekanizmasında aktif rol alması, alınan kararların doğru bilgilere dayandırılması, yanlış alınan kararı sonradan düzeltebilme seçeneğinin olması ve kararların etik açıdan uygun olmasını öne sürmektedir (Peterson, 2002).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde iş görenler arasında dağılım ve prosedür adaletinde eşitsizlikler yaşandığında iş gören iş tatmininin olumsuz yönde etkilendiği açığa çıkmıştır. Bunun sonucunda iş tatmini ve adalet algısı arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu açığa çıkmaktadır. Havacılık sektöründe de iş görenlerin hediyeleri dağıtıldığında uygulanan prosedür ve talimatların adaletli olması iş gören iş tatminini olumlu etkilemektedir.

### **2.3.1.8. Sosyal destek**

İş hayatında bir birey için sosyal destek demek bireyin sosyal gereksinimlerinin başka bireyler tarafından etkileşim halinde bulunularak tatmin edilmesi demektir (Özkalp, 1986). İş gören için sosyal gereksinim bulunduğu işletmeye ait olma ihtiyacı, kendini güvende hissetme, bulunduğu ortamda sevilme ve onaylanma gibi ihtiyaçları kapsamaktadır. İş görenin sosyal desteği hem iş yerinden hem de çevreden alabilmesi gerekmektedir. İş yerinden aldığı desteği patronlar, amirler, yöneticiler, şefler ve iş arkadaşları oluştururken çevreden aldıkları desteği ise aile, eş ve arkadaşlar oluşturmaktadır. Tek yönlü bir destek iş görenin iş tatminini azaltmaktadır.

Edward yapısal destek, aydınlatıcı destek ve duygusal destek olmak üzere sosyal desteği üç bölüme ayırmıştır. Yapısal destek işletme içerisinde yer alan ve ileri gelen bireylerin oluşturduğu destek biçimidir. Bu destek sayesinde iş gören kendini bir adım daha ileri taşıma imkânı bulmaktadır. Aydınlatıcı destek ahlaki değerler, resmi ve resmi olmayan normlar ve prosedürler hakkında bilgi verir. Aynı zamanda işletmede şu

andaki sistem bilgisini iş görene aktararak destek olmaya çalışır. En son olarak duygusal destek ise iş görenin amaçlarına ulaşabilmesine yardımcı olan ve bireyi duygusal anlamda destekleyen kişileri ifade etmektedir. İş görenin duygusal açıdan destek alması iş tatminini oldukça etkilemektedir (Ford, 1985).

Sosyal destek sınıflamasında bulunanlardan bir diğeri de James House'dır. House göre sosyal destek sınıflaması dört kesite ayrılmaktadır. Bunlar duygusal destek, aydınlatıcı destek, yardımcı destek ve değerleyici destektir. Duygusal destek karşındaki kişiyi kendi yerine koyma, sevgi ve güven duygularını içermektedir. Aydınlatıcı destek ortada bir sorun varken o sorunun çözümünde sağlanan bilgiyi içermektedir. Yardımcı destek gereksinimi olan bireylere doğrudan yapılan yardımı kapsamaktadır. En son olarak değerleyici destek ise kişiye geri besleme sağlayan bilgiyi ifade etmektedir (Greenhaus, 2000).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde sosyal destek ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür. İşletmelerin çalışanlara sağladığı sosyal destek sayesinde çalışanların iş tatmininde kayda değer bir artış olduğu saptanmıştır. Çalışanlara sağlanan sosyal destek sadece maddi yönden olumlu görülmemiş aynı zamanda çalışanların fiziki sağlıklarına da katkıda bulunmuştur. Çalışılan işletmede arkadaş desteğinden ziyade amir desteğinin daha önemli ve tatmin edici olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Schanfeld, 2001).

Hizmet sektöründen sayılan havacılık sektöründe de iş görenler sürekli olarak amirleri, şefleri ve iş arkadaşlarıyla iletişim halindedirler. Bundan dolayı diğer sektörlere oranla arkadaşlarından ve amirlerinden hem iş hem de kişisel hayatlarıyla alakalı sosyal destek alma gereksinimi oldukça yüksektir. Eğer iş görenler işlerinde ve kişisel hayatlarında ihtiyaç duydukları sosyal desteklerini sağlayamazlarsa işlerinde tatmin düzeylerini yakalayamamaktadırlar.

### **2.3.2. Bireysel faktörler**

Bu araştırmada yapılan bireysel faktörler iş görenlerin sadece demografik özelliklerini değil aynı zamanda iş görenin yaptığı işine ait bireysel özellikleri olan hizmet süresi ve görev yerleri gibi unsurları da kapsamaktadır. Bu değişkenler iş görenin iş tatmini konusunda direkt olarak etkiye sahip değildir. Bağımlı değişken olarak iş görenin iş tatminini arttırmasına katkıda bulunmaktadır. Bireysel faktörler

olarak yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, hizmet süresi, medeni durum ve bireysel yetenek düzeyi incelenecektir.

### **2.3.2.1. Yaş**

Bireysel faktörlerden sayılan yaş, iş görenin demografik özellikleri arasında yer almaktadır. İş tatminini sağlama konusunda yaş kavramı en çok dikkat çeken bir husus olmuştur. Yapılan araştırmalar neticesinde genellikle üç görüş altında toplandığı saptanmıştır (Wang vd., 2016). Birinci görüşe göre iş tatmini ve yaş arasındaki ilişki U şeklinde bir grafik göstermektedir. Herzberg ve diğerleri tarafından açıklanan U grafiğine göre genç iş görenlerin iş tatmin seviyesi yüksekken bir süre sonra azalmaya başlar ve iş görenin kariyerinin sonlarına doğru tekrar artmaya başlamaktadır. Clark ve diğerlerinin de bu konuyla ilgili yapmış oldukları incelemeler de bu sonucu doğrulamaktadır (Clark vd., 1996).

İkinci görüş incelendiğinde ise yaş arttıkça iş görenin iş tatmin seviyesi de artmaktadır. Yani artan yaş ve iş gören tatmin seviyesi arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Ulaşılan bu sonuç çoğu araştırma tarafından doğrulanmaktadır. Glenn ve diğerleri tarafından yapılan araştırma neticesinde iş gören ister bayan olsun ister erkek olsun yaşı ilerledikçe tatmin seviyesinde de artış meydana gelmektedir. A.B.D. Federal Havacılık Dairesi'nin hava trafik kontrolörlerini konu aldığı çalışma sonucunda da benzer ilişkiler ortaya çıkmıştır (Thompson and Bailey, 2000).

Üçüncü görüşe göre ise iş tatmini belirli bir yaşa kadar artış gösterirken belli bir yaştan sonra ise azalmaya başlar. Belli bir yaştan sonra azalmaya başlamasının en önemli etkilerinden biri iş görenin emeklilik döneminin gelmesinden kaynaklanmaktadır. Benzer şekilde Saleh ve Otis'in 118 kişilik yaptığı araştırma sonucunda da iş görenin iş tatmininin emeklilik dönemine kadar arttığı ancak emeklilik döneminden sonra ise azaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Wang vd., 2016).

Aynı zamanda iş görenin işletmedeki yaşı ilerledikçe işletmeye olan bağımlılığının artmasıyla alakalı olarak da birçok sayıda araştırma mevcuttur. Yani işletmeye bağlılık ile yaş arasında doğru orantılı ve düşük bağımlı bir ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak iş tatmini araştırmalarında yaş faktörü en çok araştırma yapılan ve dikkat çeken konular arasında yer almaktadır.

#### 2.2.2.2. Cinsiyet

Literatür tarandığında iş tatmini ve cinsiyet arasında üç farklı sonucun olduğu saptanmıştır. Bunlardan birincisi kadın iş görenler erkek iş görenlere oranla daha fazla iş tatmin seviyelerini yakalamaktadırlar. Bunun temel nedeninin ise kadın iş görenlerin ekonomik sorumluluk olarak daha rahat olduğu ve bunun sonucunda işleriyle ilgili beklentilerinin daha düşük olmasıyla erkek iş görenlere göre daha fazla iş tatmin seviyelerini yakalayabilecekleri düşüncesidir. İkincisinin de ise erkek iş görenlerin kadın iş görenlere göre daha çok işlerinde tatmin olduğu görüşü ileri sürülmüştür. Bu durumun sebebi ise erkek iş görenlerin kadın iş görenlere oranla daha fazla iş yaşamında bulunması ve arzu ettikleri hedeflere daha kolay ulaşabilmesi yönündeki görüşler ortaya konmuştur. Aynı zamanda kadın iş görenlerin annelik duygusu işten duydukları tatmini azaltmaktadır. Nitekim Moguerou'nun özellikle akademik çevrede yaptığı araştırmalar neticesinde de kadın iş görenlerin erkek iş görenlere göre iş tatmin oranlarının düşük olduğu saptanılmış ve ikinci görüşü desteklemede yardımcı olmuştur (Moguerou, 2002). En son olarak üçüncüsüne göre ise cinsiyet ve iş tatmini arasında herhangi bir ayırt ediciliğin olmadığıdır. İncir tarafından yapılan ve kamu çalışanlarının temel alındığı çalışma bu görüşü desteklemektedir (İncir, 1990). Aynı zamanda Thompson ve McNamara da iş tatmini konulu araştırmalarında hem yaşın hem de cinsiyetin iş tatminini belirlemede etkili faktörler olmadığı sonucunu ileri sürmüşlerdir.

Görüldüğü üzere iş tatmini ve cinsiyet arasında çoğu araştırmalarda tutarsız ve farklı ilişkiler mevcuttur. Kimi araştırmaya göre doğru orantılı bir parametre kimi araştırmaya göre ters orantılı bir parametre ve kimi araştırmaya göre ise herhangi bir ilişik bulunmamaktadır. Gruneberg bu tutarsızlıkların temel nedenini bayan ve erkek iş görenlerin işletmedeki mevkilerine bağlamaktadır.

Havacılık sektöründe geçmişten günümüze kadar kadın iş gören sayısı artmıştır. Geçmişte havacılık sektöründe çalışan az sayıda iş gören mevcutken şu an havacılığın her alanında kadın iş gören katkısı mevcuttur. Ancak havacılık sektöründe ki tüm iş görenlere bakıldığında erkek iş gören sayısı daha ağır basmaktadır. Genel olarak havacılık sektörünün popüler bir meslek olmasından dolayı hem kadın hem erkeklerin iş tatmin düzeyleri yüksektir.

### **2.2.2.3. Eğitim seviyesi**

İş görenin eğitim seviyesi iş tatminini büyük ölçüde etkilemektedir. Eğitim seviyesi yüksek iş görenler, eğitim seviyesi düşük iş görenlerden daha yüksek iş tatminine ve daha çok iş alternatifine sahip olmaktadır. Ayrıca eğitim seviyesi yüksek bazı iş görenler kendilerini mevcut pozisyonlarından daha nitelikli bulmuşlardır. İş görenin, eğitim seviyesi açısından işinin gerektirdiğinden daha nitelikli olması ise iş tatmini üzerinde negatif bir etkiye sebep olmaktadır.

Lincoln ve Kalleberg tarafından yapılan araştırma neticesinde fakülte mezunu iş görenlerin lise mezunu iş görenlere oranla daha az iş tatminine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu iş tatminsizliği sonucunda ise Van Vianen belirttiği gibi yüksek eğitim alan iş görenler düşük eğitilmiş iş görenlere oranla daha sık iş değiştirebilmektedir (Van Vianen vd., 2003).

Eğitim seviyesi ve iş gücü devri arasında dolaylı bir ilişki mevcuttur. Alınan eğitim seviyesinin yüksek olması iş görenlere farklı alternatifler sunup geniş opsiyonlar sağladığı için iş gücü devrini arttırmaktadır. Bu duruma karşıt olarak ise Parasuraman ve diğerleri eğitimin iş gücü devri üzerine etkisinin literatürde tutarlı olmadığını belirtmiştir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1988). Price ise araştırmaların genel olarak eğitimin, iş gücü devri üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ancak karşıt sonuçları belirten araştırmalarında olduğunu ileri sürmüştür.

Havacılık sektöründe alınan eğitim seviyesinin yüksek ve kaliteli olması büyük bir önem arz etmektedir. Çünkü havacılık sektöründe yapılan küçük bir hata bile geri dönüşü olmayan sonuçlar doğurmaktadır. Her havacılık işletmesi çalıştıracağı personeli belirli bir sınava tabi tutmaktadır. Bu sınavlar sonucunda eğitim seviyesi düşük olan personeller bir sonraki aşamaya geçemeyerek işe alınmamaktadır. Bu sektörde genellikle eğitim seviyesi yüksek bireylerde iş gücü devri sıkça yaşanmaktadır.

### **2.2.2.4. Meslekte geçen süre (Hizmet süresi)**

Hizmet süresi iş görenin işe katıldığı tarihten itibaren geçirdiği zamanın uzunluğunu göstermektedir. İş görenin hizmet süresi arttığında kariyerinde ve maaşında ilerlemeler gözlenmektedir. İş tatmini ve meslekte geçen süre arasında pozitif mi yoksa negatif mi bir ilişki olup olmadığı saptanmak istenirse iş görenin çalıştığı süre boyunca işletmeden elde ettikleri ile açıklanmaktadır. İş görenin ilk zamanlarda iş tatmin düzeyi yüksekken zaman içerisinde emeğinin karşılığını alamayışının sonucunda iş tatmin

düzeylerinde azalma meydana gelmektedir. Bununla birlikte iş görenin hizmet süresi arttıkça maddi ve manevi olarak daha rahata kavuşacak ve iş tatmin seviyesi bu oranda artacaktır. Sonuç olarak; meslekte geçen süre arttıkça iş tatmin seviyesi U şeklinde bir parametre gösterecektir. Her sektörde hizmet süresi ve istenilen rütbenin alınmasıyla organizasyona bağlılık artmakta ve iş tatmininde olumlu gelişmeler meydana gelmektedir. Bunun aksine alınan terfi ya da rütbenin beklentileri karşılamaması durumunda ise organizasyona bağlılık azalarak iş tatmini düşmektedir.

Araştırmalar incelendiğinde; bir işletmede (10) yıl ve daha üzeri yıllarda çalışan iş görenler daha yüksek iş tatmin düzeyine sahiptir. Buna paralel olarak bir işletmede (3-7) yıl arasında hizmet süresinde bulunan iş görenler işletmedeki diğer hizmet yılı guruplarından daha düşük iş tatmin düzeyine sahiptir. Yapılan başka bir çalışmada ise bir işletmede (3) yıldan daha az hizmet süresinde bulunan iş görenler işletmede (3-6) yıl arasında çalışanlardan daha yüksek tatmin düzeyine sahiptir. (7) yıl ve daha uzun süre çalışan iş görenlerin en yüksek iş tatmin seviyesini yakaladığı ileri sürülmüştür. Ayrıca Petty ve diğerlerinin yapmış oldukları bir araştırmada; genç iş görenlerin yaşlı iş görenlere oranla daha düşük tatmin düzeyine sahip olduğu öne sürülmüştür (Petty and Hill, 1995).

Meslekte geçen süre ve iş tatmini arasındaki ilişki havacılık sektöründe değerlendirildiğinde ise iş görenin yetki ve gücünün artması ile iş tatmininin arttığı gözlemlenmiştir. Aynı zamanda iş görenin çalıştığı yerin konumu, bölgesi ve sunulan olanaklarda büyük bir öneme sahiptir. İş görene uygun terfilerin sağlanmasında iş görenin iş tatminini arttırmaktadır.

#### **2.2.2.5. Medeni durum**

İş görenin medeni durumu demografik değişkenler arasında yer alıp iş tatminini belirlemede bir etkiye sahiptir. Evli iş görenlerin bekâr iş görenlere oranla işlerinden daha az ayrılma niyetlerinin olduğu saptanmıştır. Bu duruma karşıt olarak Brough ve Frame' nın yaptığı çalışmada; iş görenin evli ya da bekâr olmasının iş tatmini ile iş gücü devrine önemli bir ölçüde bağlı olmadığı ileri sürülmüştür (Frame, 2004). Ayrıca; Brough ve Frame' e göre evli olan iş görenlerin daha az devamsızlık daha az işten ayrılma niyeti ve bekâr iş görenlere oranla daha çok tatminkâr olduğu saptanmıştır.

Grandey ve Cropanzano'nun yaptığı bir çalışmaya göre; bayan iş görenler için yaptıkları işin aile ile bütünleşmesi iş tatmini yaşama hususunda önemli bir

belirleyicidir. Çünkü işin aile tarafından benimsenmemesi aynı zamanda aile tarafından sürekli müdahalede bulunulması iş stresine neden olarak iş tatminini azaltmaktadır. Bu durum sadece bayan iş görenler için değil erkek iş görenler açısından da önemli bir hususa sahiptir (Grandey and Cropanzano, 1999).

Evli olan bayan ve erkek iş görenlerin evli olmayan iş görenlere oranla daha huzurlu ve tatmin oldukları belirtilmektedir. Bu duruma paralel olarak Lambert ve Kellough da göre; evli iş görenlerin bekâr iş görenlere göre tatmin düzeylerinin yüksek olduğu öne sürülmüştür. Bu durumlara karşıt olarak Mack iş görenin evli ya da bekâr olmasının iş tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını savunmuştur (Öztekin, 2008). Bu durumlar göz önüne alındığında iş görenin medeni durumu ve iş tatmini arasındaki ilişki tam olarak saplanılmamakta ve ortaya farklı görüşler çıkmaktadır. Evli iş görenlerin kendilerine ve ailesine karşı sorumlulukları olurken bekâr bireylerin sadece kendilerinden sorumlu olmaları nedeniyle yaptığı işlere karşı tutumlarını etkilemektedir. Bu durumlar göz önüne alındığında havacılık sektöründeki görevlendirmeler farklılık göstermektedir. Herkesin sorumlulukları göz önüne alınarak iş paylaşımı yapılmaktadır. Bu yüzden iş görenin medeni durumu havacılık sektörü açısından kritik görevlerde önemli bir ölçüttür.

#### **2.2.2.6. Bireysel yetenek düzeyi**

İş tatminini konu alan önceki araştırmalar incelendiğinde; eğitim ile iş tatmini arasındaki ilişkinin pozitif olabileceği gibi negatif olabileceği de görülmüştür. Bu duruma misal olarak; Elbert ve Carrell' e göre iş tatmini ve eğitim arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirtilirken; Desantis ve Durst' un özel ve kamu sektörünü karşılaştırdıkları araştırmalarda özel sektörün kamu sektörüne göre daha fazla negatif özellikler taşıdığı gözlemlenmiştir (Green, 2000). Ancak Mandilovitch ve Quinn' nin Amerikalı iş görenlerle yaptığı araştırmada ise; eğitim ve iş tatmini arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu saptanmıştır (Green, 2000). Weaver'ın yaptığı çalışmalar neticesinde; iş tatmini ve eğitim arasındaki bağın 1960'lara kadar yapılan araştırmalarda ya çok az ya da hiç bağlantı olmadığı, bu tarihten sonraki araştırmalarda ise pozitif yönlü artışların ağır bastığı saptanmıştır. Weaver bunun temel sebebini 1960'lardan sonra iş görenlerin eğitim seviyelerindeki artıştan kaynaklandığını ve bu tarihten sonra vasıfsız iş gören sayısının azaldığını ilişkilendirerek dile getirmiştir. Aynı zamanda iş

ile eğitim arasındaki uyumsuzlukların kısmen azaldığını öne sürmüştür (Alpass vd., 1997).

Eğitim düzeyi ve bireysel yetenek düzeyi arasındaki ilişki saptanmak istenirse eğitim seviyesine paralel olarak bireysel yetenek seviyesinin de artması sonucu iş görenin kendine güveni artarak iş tatmini artmaktadır (Erdoğan, 1999). Eğer iş gören eğitim seviyesinin ve bireysel yeteneklerinin karşılığını işletmeden alamazsa iş tatmininde düşüş meydana gelmektedir. İş görenin eğitim seviyesi ve bireysel yeteneklerinin artması neticesinde işletme içerisinde pozisyonu, ücreti, mevkiisi, yetki ve sorumlulukları artmaktadır. Bu değişkenlerin iş gören açısından artması olumlu bir durum olarak karşılanır ve iş görenin iş tatmin seviyesini artırır.

Bireysel yetenek düzeyi havacılık sektörü açısından değerlendirildiğinde ise büyük bir önem arz etmektedir. Çünkü havacılık sektörüne alınan her bir iş görenin belli bir yetenek sınavından geçmesi gerekmektedir. Alınan iş gören ister pilot olsun ister hava trafik kontrolörü olsun ister kabin memuru olsun ister yer hizmetleri biriminde çalışan bir personel olsun başlangıç aşamasında bireysel yetenek düzeyi ile değerlendirilmektedir. Bireysel yetenek düzeyinin eğitim ile örtüşmesi sonucunda iş görenler havacılık sektörüne dâhil edilmektedir. Havacılık sektörüne alınan iş görenlerin eğitim seviyelerinin yüksek, bireysel yeteneklerinin belirli bir düzeyde olması kalifiyeli bir hizmet vermek açısından önemlidir. Hem bu özelliklere sahip personellerin alınması hem de işletmede bu kriterlere sahip iş görenlerin çalıştırılması iş tatmin seviyesini arttırmaktadır.

#### **2.4. Örgütlerde İş Tatminini Sağlamaya Yönelik Uygulamalar**

İşletmelerde iş göreni çalıştırmak ve teşvik etmek genellikle kolay değildir. Eğer iş gören isterse ve çabalarsa iş görenden verim almak mümkün olmaktadır. İş gören çalışmak istemezse yöneticiler tarafından iş göreni çalıştırmakta oldukça zorlu görevler arasında yer almaktadır. Bu konu oldukça önemli hususlar arasında yer aldığı için bilimsel araştırmalarla tespit edilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda her işletmenin kendi içerisindeki durum ve koşulları da göz ardı edilmemelidir. Uygulanan uygulamalar işletme kimliği ve benliğini taşımalıdır. Çalışan davranışını olumlu yönde etkileyen uygulamaların yer alması iş tatminini oluşturmak için önemlidir. İş tatminini sağlamak için uygulanan bazı uygulamalar ve açıklamaları aşağıda verilmiştir. Bu uygulamalardan bazıları şöyledir:

### 2.4.1. Rotasyon

Rotasyon kavramının tanımı literatürde tarandığında bir işletmede yer alan personellerin belirli sürelerde eş departmanlarda görev yaparak deneyim kazanma süreci olarak tanımlanmaktadır. Rotasyonla amaç personellerin bilgi, beceri ve yetkinliklerinin artırılarak personelden maksimum seviyede verim alınmak istenmesidir. Personel kendine sunulan rotasyon sayesinde işletme sistemine hâkim olarak kendini işe daha yeterli düzeyde hissetmektedir. İşletmelerde uygulanan rotasyon sayesinde iş görenin ilgi ve motivasyonu canlı tutulmaktadır. Rotasyon iş gören için dikey bir geçiş değil yatay bir geçiştir. Yatay bir geçişle birlikte iş gören açısından farklı kariyer fırsatlarını da barındırmaktadır. Rotasyonun bir diğer işlevi ise işin, iş gören için bunaltıcı gelmeye başladığı anda benzer beceriler gerektiren aynı düzeydeki bir başka işe yönlendirilmesidir (Aşan, 2001).

Rotasyon uygulamasıyla işletmede bulunan iş görenler monotonluktan kurtulma imkânı bularak ek yetenek kazanma şansına sahip olmaktadır. Herhangi bir sebepten dolayı işte olmayan iş görenin yerine bakarak işlerin gecikmesinin önüne geçilmiş olunacaktır. İşletmede uygulanan rotasyonla birçok avantaj sağlanmaktadır. Bu avantajlardan bazıları şöyledir:

- İş görenin diğer birimlerle ilişkisi artarak iş hayatında sosyal çevresi genişlemektedir.
- Çalıştığı diğer birimler sayesinde ek yetenekler kazanmaktadır.
- İş gören sadece kendi birimiyle alakadar olmayıp diğer birimlerin işleyiş yapısıyla alakalı da bilgilere sahip olmaktadır.
- İş ilişkileri hakkında daha geniş perspektiften bakabilme imkânı bulmaktadır.
- İş görenin kariyer alanında daha çabuk yol almasına katkıda bulunmaktadır.
- Rotasyon uygulamasıyla iş görenler iş hayatında sıkılmadan daha çok kalabilmektedirler.
- İş gören çoğu işte bulunarak ilerde hangi birimde kariyer yapacağı hakkında daha doğru kararlar alabilmektedir.
- Rotasyonla hem işletme hem de çalışan verimliliği olumlu yönde etkilenmektedir (Eren, 2001).

## 2.4.2. İş tasarımı

İş görenin iş tatminini artıran en önemli unsurlarının bir tanesi de iş tasarımıdır. Literatür tarandığında iş tasarımı olarak geçen kavram; işletmenin gereksinimlerinin karşılanmasının gerektiği gibi iş görenin kişisel ve toplumsal gereksinimlerinin de tatmin seviyesine getirilmesini ifade etmektedir. Aynı zamanda işletmedeki yapılan işlerin içerik, yöntem ve ilişkilerinin belirlenmesini içermektedir. İş tasarımı genel itibarıyla işin amacının ne olduğu, işi yapmada gerekli olan görevleri, yapılan görevlerin kapsamını, makine ve teçhizatları, görev yapılırken izlenecek olan yöntem ve prosedürleri kapsamaktadır. Bunları kapsamamasının yanı sıra iş görenin işe katılımının ölçüsünü belirlemeye de katkıda bulunmaktadır (Aşan, 2001).

İş tasarımı genel olarak değerlendirildiğinde iş görenin görevlerinin veya işletmede yapılan her işin işletme içerisinde nasıl organize edildiğini değerlendirmek ve elde edilen çıktılar neticesinde iş görenin nitelikleri ile işletmenin uyum içerisinde çalışmasına yardımcı olmaktadır. İş tasarımı genel itibarıyla, iş görenin çalışma koşullarını daha iyi bir hale getirmek için gerekli olan idari değişikliklere odaklanmaktadır. İş tasarımı sayesinde işlerin düzenli ve planlı bir şekilde aksamadan yürütülmesi sağlanmaktadır. İşletmede düzgün tasarlanmış bir iş, iş görenin güvenli ve sağlıklı bir şekilde işlerini yürütebilmesine katkıda bulunmaktadır. Bunun sonucunda iş görenin hem fiziksel hem de psikolojik zorlanmaları en aza indirgenebilmektedir. İyi bir iş tasarımı sayesinde daha sağlıklı ve üretken bir ortam sağlanmaktadır. Bu durum hem işletmeye hem de çalışana pozitif katkılar sağlamaktadır.

İş tasarımının düzgün yapılmadığı ortamlarda hatalar, kazalar ve yaralanmalar olabileceğinden dolayı iş tatminsizliği oluşmaktadır. İş tatminsizliğini oluşturan diğer etkenlerde iş tasarımı içerisinde yer alan aşırı çalışma saatleri, iş stresi ve iş göreni olumsuz yönde etkileyen ergonomik faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bir işin tasarlanma şeklinin iş görenin tutumu, inançları ve duyguları üzerinde büyük etkisi vardır. Kötü tasarlanmış bir iş tasarımı iş görenin öğrenme süresi üzerinde negatif bir etken oluşturmaktadır. İş tasarımı ve iş görenin bu özellikleri arasında uyum sağlandığında iş görenin iş tatmini artmaktadır.

Havacılık sektöründe de iş tasarımı uygulamalarının etkili yapılması iş tatminini artırarak iş görenden alınan verimliliğin artması ile sonuçlanmaktadır. Hava yollarında bulunan muhasebecilerin, büro yöneticilerinin, uçuş hizmeti personellerinin, uçuş

öğretmenlerin, pilotların, teknisyenlerin, temizlik ve güvenlik personellerinin iş tasarımlarının iyi yapılması iş tatmin seviyesini arttırmaktadır.

### **2.4.3. İşin zenginleştirilmesi**

İş zenginleştirilmesi sayesinde iş görenin işten aldığı iş tatmin seviyesi artmaktadır. İş zenginleştirme ile iş görenler işin başlangıcından sonuna kadar farklı kademelerde görev almaktadır. Bunun temel nedeni iş görenin daha fazla sorumluluk almalarını sağlamaktır. Dolayısıyla çalışanların işle bütünleştirilmesi, işte kullandıkları bilgi ve becerilerin artırılması ve işlerde iş görene özerkliğin sağlanması iş zenginleştirme programları arasında yer almaktadır (Telman, 2004).

İş zenginleştirme; iş görenin memnuniyetini artırma, her gün tekrarlanan işleri azaltma, işletmeyi ileri seviyeye taşıma ve büyüme fırsatları gibi süreçleri kapsar. İş zenginleştirme çalışanların üretkenliğini arttırmaktadır. İş zenginleştirme ile iş görenin becerilerinin daha iyi kullanılması sağlanarak işletme aynı iş görenden daha kaliteli bir iş çıktısı alabilmektedir.

Yapılan araştırmalar neticesinde; iş görenin sadece maaşlarından veya iş yerinde sosyal ortamdan etkilenmedikleri, aynı zamanda işin içeriğinden de etkilendikleri tespit edilmiştir. Eğer iş görenin iş içeriği yeteneklerini kullanmaya uygunsa iş gören daha iyi bir performans sergilemektedir. Bunun sonucunda iş görenin hem iş tatmini artıp hem de işletmeyi ileri noktaya taşımaktadır. Herzberg'e göre iş zenginleştirme programlarının motive edici ve koruyucu faktörler üzerinde etki gösterdiği saptanmıştır. Herzberg iş zenginleştirme tekniğinin uygulanması için bazı ilkelerin göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmiştir. Herzberg'e göre belirli sınır içerisinde iş görenin işlerini programlanmasına izin verilmeli ve iş görene iş üzerinde denetim ve yetki sorumluluğu tanımlanmalıdır. Ayrıca iş görenin tavsiyeleri değerlendirilmeli ve her çalışan işletmeyi ailesi olarak görebilme duygusu aşılmalıdır. İşin zenginleştirme tekniğinde iş görenin rolü, faaliyeti, sorumluluğu ve iletişim kurma becerileri sil baştan yeniden düzenlenmelidir (Kayım, 2018).

### **2.4.4. İş genişletme**

İş genişletme bir işte iş görenin görev ve sorumluluk alanını arttırmakla ilgili bir süreçtir. İlk başta çalışan birey tarafından artan sorumluluklardan dolayı iş genişletme olumsuz olarak algılanır ve bu nedenle iş görenin tatmin seviyesi düşer. İşletme iş

görenin yaptığı işlere yeni görevler ekleyerek çeşitliliği arttırmayı amaçlamaktadır. Böylelikle iş genişletme, işe bir çeşitlilik kazandıran, monotonluğu azaltan ve işi daha ilginç hale getirmeye çalışan bir hal alır. Yani ilk başta algılanan negatif algı zaman içerisinde pozitif algıya dönüşmektedir.

İş genişletme iş görenin doğrudan sorumlu olduğu işlerin sayısı ile belirlenmektedir. Bu işlere ek işler eklendiğinde iş genişletme uygulaması amacına ulaşmış olmaktadır. Literatür tarandığında dar bir iş genişliğine sahip iş görenlere yeni görevler verilerek iş genişletme uygulamasının büyük ölçüde sağlandığı tespit edilmiştir. Bir personelde iş genişletme uygulamasının yapılıp yapılmayacağı iş görenin sahip olduğu; potansiyel zekâsına, yeteneklerine, becerilerine, işle ilgili bilgi ve donanıma bağlı olarak karar verilmektedir. İşletmeler için birçok iş görenin görevlerine yeni görevler eklemek bir amaçtır. Çünkü dar bir iş genişliğine sahip olan bir iş görenden verim alınmayarak işletme performansı düşmektedir. Bir iş görenin uygun seviyede iş genişliğine sahip olması donanımlarını arttırarak iş tatmin seviyesini de yükseltecektir. Bir işletmede iş genişliğine örnek verecek olursak görevi sadece kendi bölümünün postalarını tasnif etmek olan bir iş görene, diğer bölümlerin postalarını da tasnif etme görevinin verilmesi iş genişletmesine örnek olarak gösterilmektedir (Aşan, 2001).

#### **2.4.5. Azaltılmış iş günü sayısı**

Azaltılmış iş günü sayısı, normal bir iş (5) gün ise (5) günden daha az güne çekilmesini ifade etmektedir. İşletmelerde genelde yapılan azaltılmış iş günü sayısı 4-40'lık uygulamayı içermektedir. Bu uygulamaya göre bir iş gören iş yerinde (10) saatten haftada (4) gün çalışarak (40) saatini tamamlamış olmaktadır. Bu sayede iş gören kendine ve ailesine daha fazla vakit ayırmış olacaktır. İşletmenin iş görenin kişisel gereksinim ve ihtiyaçlarına daha fazla zaman ayırabilme imkânı sunmasıyla iş görenin iş tatmin seviyesi otomatik olarak artmış olacaktır. İş görenin iş tatmininin artmasıyla işletmeye olan bağlılığının da artması amaçlanmaktadır (Aşan, 2001).

Azaltılmış iş günü sayısı uygulanmayan ve her gün çalışma yapılan işletmelerde alınan ücretler yüksek olsa bile iş tatminsizliği yaşandığı saptanmıştır. İş görenlerin hayatını idame ettirmek için çalışmaya gereksinim duymalarının yanı sıra sosyal gereksinimlerinin de ağır bastığı belirlenmiştir. Sosyal gereksinimi karşılanmayan iş görenlerde aşırı stres, bitkinlik ve yılgınlık gibi olumsuz sonuçlara rastlanılmıştır. İş

görenin iş tatmin seviyesi düşerek iş görenden alınan verimin azaldığı kanaatine varılmıştır. Azaltılmış iş günü sayısının olumsuz sonuçlar doğuracağına aksine iyi tasarlanmış bir iş planıyla olumlu etkilerinin daha ağır bastığı düşünülmektedir.

Yoğun çalışma temposunun olduğu havacılık sektöründe de azaltılmış iş günü sayısının uygulanması pozitif sonuçlar açığa çıkarmaktadır. Gece-gündüz aralıksız çalışan havacılık sektörünün diğer kesintisiz çalışmayan sektörlerle oranla daha fazla bu uygulamaya ihtiyaç duyduğu tespit edilmiştir. En ufak bir hataya mahal vermemek için çalışanların her açıdan tatmin olması gerekmektedir. Çünkü havacılık sektöründe yapılan küçük bir hata bile büyük sonuçlara yol açabilmektedir. Bu durumlar değerlendirildiğinde özellikle kritik görevlerde çalışan iş görenin bu uygulamalarla iş tatmin seviyesi yüksekte tutulmalıdır.

#### **2.4.6. Esnek zaman uygulaması**

Esnek çalışma kavramı iş görenin normal mesai saatlerinde değil de istediği saatlerde çalışarak mesaisini tamamladığı anlamına gelmektedir. Esnek zaman uygulaması sayesinde iş gören istediği zaman bankaya gidebilir, istediği zaman çocuğunun toplantısına katılabilir ve istediği zaman hastaneye gidebilme imkânı bulur. Tabii ki esnek zaman uygulamasıyla gerçekleştirilen örnekler sadece bunlarla sınırlı değildir. Bu uygulama sayesinde iş görenin işletmedeki devamsızlık süreleri azalmaktadır. Aynı zamanda iş görenin işletmede iş olmadığına serbest bırakılması işletmenin başında bulunan yöneticilere karşı negatif duygu besleme ihtimalini azaltmaktadır. Çünkü iş olmasa bile işletmede boşta yere bekletilen iş görenler işletmeye karşı olumsuz duygular beslemekte ve iş tatmin seviyeleri düşmektedir. Esnek zaman uygulaması sağlandığında ise iş görenin özerkliğinin arttığı saptanmıştır. İş gören özerkliği sağlandığında ise iş görenin daha fazla sorumluluk alarak veriminin arttığı görülmüştür (Can, 1997).

Havacılık sektöründe esnek zaman uygulamasının gerçekleştirilmesi pek mümkün görülmemektedir. Bunun temel nedeni ise havacılık sektörünün kesintisiz ve yoğun olmasıdır. Her saniye akan trafikte iş görene bu uygulamanın tanınması uçuş sürecinde tıkanmalara ve aksiliklere sebep olmaktadır.

#### **2.4.7. İş paylaşımı**

İşletme onayıyla birlikte önceden tek kişi ile yapılan işin sonradan iki veya daha fazla kişi ile yapılması anlamına gelmektedir. İşletmelerde iş paylaşımı genellikle yarım gün üzerinden planlanarak uygulanmaya çalışılır. İşletme yarım günün dışında haftalık ya da aylık düzenlemelerde uygulayabilmektedir. Örneğin bir iş gören kadın ve yeni doğum yapmışsa ve işletme açısından kritik bir öneme sahipse işletme o iş göreni elde tutmak için iş paylaşımı uygulamasına gidebilmektedir. Çünkü böyle bir uygulamanın yapılması işletme açısından caziptir. İş gören açısından ise bu uygulama çekici olarak gözükmektedir. İş görenler arasında rahatlamayı sağlayarak zor işlerin üstesinden gelmeyi kolaylaştırmaktadır (Hackman and Oldham, 1976).

İşletme içerisinde yer alan iş görenlerin birbiriyle uyum içerisinde çalışmalarını iş paylaşımını kolaylaştırarak iş görenlerin iş tatminini yükseltmektedir. Aynı zamanda iş paylaşımı iş görenler arasında bilgi birikimi ve tecrübelerin aktarılmasına yardımcı olmaktadır. Bu sayede iş görenlerin birbirini daha iyi tanınması ve anlaması kolaylaşmaktadır. İş paylaşımının olumlu özellikleri olduğu gibi olumsuz özellikleri de vardır. En olumsuz özelliklerinden biri iş görenin anlayamadığı bir iş görenle çalışmak zorunda kalmasıdır. Çünkü bir projeye dâhil edilmekle birey sadece kendisinden sorumlu tutulmayıp grupta birlikte değerlendirilir. Projede bir kişi bile sorumluluğunu yerine getirmese performans düşer ve dolayısıyla diğer iş görenlerin iş tatmin seviyesinde de azalmalar meydana gelir. Sonuç olarak iş paylaşımı konusunda birbiriyle uyum içerisinde çalışabilecek iş görenleri bir araya getirmek bu uygulamanın kolay bir uygulama olmadığını göstermektedir (Hackman and Oldham, 1976).

Havacılık sektöründe iş paylaşımı konusu değerlendirildiğinde oldukça önemli bir konu olduğu görülmektedir. Çünkü havacılık işletmelerinde yapılan çoğu iş grup çalışmasına dayanarak iş paylaşımının ne kadar önemli olduğunu açığa çıkarmaktadır. Bu yüzden iş paylaşımı yapılırken birbirleriyle uyumlu olan iş görenlerin bir araya getirilmesi amaçlanmaktadır.

#### **2.4.8. Part-time çalışma**

Part-time kavramı yabancı kökene dayanmaktadır. “Part” kelimesinin Türkçe karşılığı kısmi veya bölüm anlamına gelirken “time” kelimesinin Türkçe karşılığı ise süre anlamına gelmektedir. İki kavram birleştirildiğinde yarı zamanlı, kısa süreli ya da kısmi zamanlı bir anlam çıkmaktadır. Bir iş görenin haftalık çalışma saati 4857 sayılı İş

Kanunu'nun 63'üncü maddesinde en çok (45) saat olarak belirlenmiştir. Part-time olarak çalışan iş görenlerde ise haftalık çalışma süresi (45) saatin altı olarak hesaplanmıştır. Yani part-time çalışan bir iş gören haftada (45) saatin üzerinde çalıştırılmaz. Part-time çalışanların programı işletmede haftalık çalışma süresinin en çok 2/3'üne denk gelecek şekilde planlanmaktadır. Bu yapılan açıklamalar doğrultusunda part-time çalışanlar işletmede haftalık bazda en fazla (30) saat çalışabilmektedir (Yuyucu, 2017).

Part- time çalışma, “geçici” ve “sürekli” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İlk olarak geçici part-time çalışmada işletme iş göreni ihtiyaç duyduğunda işe almaktadır. Bu durum süreklilik arz etmemektedir. İkinci olarak sürekli part-time çalışmada ise iş görenler normal çalışanların sahip olduğu haklara sahip olmaktadırlar. Part-time çalışan iş görenlerin en büyük avantajlarından biri ise yapılması gereken diğer işlerine zaman ayırabilmeleridir (Aşan, 2001). Ülkemiz geneline bakıldığında en fazla part-time çalışma isteğinde bulunan iş görenlerin öğrenciler ve kadınlar olduğu saptanmaktadır.

Yoğun iş yükü gerektiren havacılık sektörüne bakıldığında da part-time çalışma kavramı işletmeler açısından cazip gözükmektedir. Part-time çalışma ile diğer iş görenlerin yükü hafifletilerek hata yapma oranı en aza indirgenmeye çalışılmaktadır. Ayrıca havacılık işletmeleri istihdam edeceği iş göreni önce part-time çalışma koşullarında gözlemleyerek daha sonra full-time çalışma koşullarını çekebilmektedir. Bu uygulama ile işletme hem iş görenin iş tatminini arttırmakta hem de iş görenle çalışan diğer iş görenlerin iş tatminini artırma fırsatı elde etmektedir.

## **2.5. İş Tatmini Ölçüm Yöntem ve Araştırmaları**

İş tatmini kavramının ne olduğunu açıklamak, iş tatmininin oluşturulma sebeplerini bulmak, iş tatmini sonucunda ne gibi çıktılar elde edildiğini saptamak amacıyla geçmişten günümüze kadar birçok yöntem izlenerek araştırmalar yapılmaya çalışılmıştır. Birçok araştırma yapılmasına rağmen iş tatmini kavramının ne olduğu konusunda net bir sonuca ulaşılamamıştır. Yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde iş tatmini konusunda veri toplama ve verilerin analizinde birçok yöntem kullanıldığından dolayı farklı sonuçların tespit edildiği açığa çıkmaktadır.

İş tatmini kavramının açıklığa kavuşturulması için kullanılan veri toplama teknikleri; anket, mülakat, kritik olay ve sıralama gibi teknikleri içermektedir. Bu tekniklerin içerisinde araştırmalara en çok katkı sağlayan tekniğin anket olduğu saptanmıştır. Spector daha önceki araştırmalarda kullanılan anketlerin geçerliliklerinin

ve güvenliklerinin önceden oluşturulmasından dolayı yapılacak olan araştırmalarda da bu anketlerin kullanılmasının daha doğru ve kolay olduğunu ileri sürmüştür (Spector, 1985).

İş tatmini ölçümünü belirlemek için kullanılan anketler iki gruba ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi genel iş tatmini ölçekleri ikincisi ise kesit ölçekler olarak gruplandırılmaktadır. Genel iş tatmini ölçeğine göre iş görenin yaptığı işler alt başlıklara ayrılmayıp iş görenin işi hakkındaki genel değerlendirmeleri kapsamaktadır. İş tatmini ölçümünü belirlemede kullanılan kesit ölçekler ise işin çeşitli kesitlerini dikkate alarak yapılan değerlendirmeleri kapsamaktadır. Kesit ölçekler genellikle iş tatmininin farklı yönlerini birbirinden ayırmak için kullanılmaktadır. Bir işletmede farklı birimlerde çalışan iş görenlerin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemede kesit ölçeklerden yararlanılmaktadır. Genel iş tatmini ise daha çok iş görenin işi hakkında ne hissettiğinin açığa çıkarılmasına katkıda bulunmaktadır (Ironson, 1978).

Genel iş tatmini anketleri irdelendiğinde genel olarak birbirinden farklı değişkenlerle ölçümler yapıldığı saptanmıştır. Ancak literatür tarandığında tek değişken üzerinden yapılan çalışmaların da mevcut olduğu görölmektedir. Tek değişkenli yapılan ölçümlerde değişkenlerin ankette daha az yer kapladığı görölmüştür. Bu sayede yapılan anketin maliyetlerinin azaldığı tespit edilmiş ve ankete katılan bireylerin sürekli aynı soruları cevaplamasından kaynaklanabilecek olumsuz tutumların ortadan kaldırıldığı sonucuna ulaşılmıştır (Wanous, 1997).

İş tatmini ölçüm yöntem ve araştırmaları konulu başlık daha önce yapılan çalışmalarda tarandığında birçok yöntem ve araştırmanın olduğu tespit edilmiştir. Bu yöntem ve araştırmaların birkaçı aşağıda verilmiştir.

### **2.5.1. Brayfield ve Rothe iş tatmini ölçeği**

Brayfield ve Rothe tarafından hazırlanan ölçek genel iş tatminini ölçmek için kullanılmaktadır. Bu ölçek toplam (18) değişken üzerine odaklanmaktadır. (18) değişkenin (9)'unun ters yönlü olduğu saptanmıştır. Görüşmeciler anketin ters olan maddelerini değerlendirmekte zorlanmış, maddelerin olumlu yönde değiştirilmesinin anlaşılır olmaya katkı sağlayacağını belirtmiştir. Bu ölçek literatürde iş tatmini kavramını doğrudan değerlendirmesi ve kısa olması bakımından öne çıkmaktadır (Brayfield ve Rothe, 1951).

İş tatminini ölçmek için kullanılan bu ölçek “kesinlikle katılıyorum”dan “kesinlikle katılmıyorum” a kadar beş farklı opsiyona sahiptir. Kullanılan bu ölçekten alınabilecek maksimum değerin (90) ve minimum değerin ise (18) olduğu ileri sürülmüştür. Ölçek uygulanırken ilk başlarda farklı grupların baz alındığı saptanırken çalışmanın son bölümünde ise sadece iki çeşit grubun ağır bastığı gözlemlenmiştir. Uygulanan ilk grup (231)’i bayan ofis çalışanı olan genellikle genç ve bekâr iş görenleri kapsamaktadır. İkinci grup ise Minnesota Üniversitesi’nde gece okulu öğrencisi olan (49) erkek ve (42) bayanı içermektedir. Ankete katılan öğrencilerin yaşlarının (22) ve (54) yaş aralığında olduğu saptanmıştır. Yapılan bu çalışma neticesinde ofis çalışanların iş tatmin seviyelerinin ortalaması 63,8 ve standart sapması 9,4 olarak bulunmuştur. Gece okulu öğrencilerinin ise iş tatmin seviyelerinin ortalaması 70,4 ve standart sapması da 13,2 olarak saptanmıştır (Price, 1997).

Brayfield ve Rothe iş tatmini ölçeği ile ilişkilendirilerek yapılan diğer çalışmalar neticesinde de bu kullanılan ölçeğin doğru ve güvenilir sonuçlar verdiği saptanmıştır. Bununla birlikte ölçeğin, Türkiye’deki çalışanların iş tatmini ölçmek için uygun bir araç olduğu tespit edilmiştir.

### **2.5.2. Genel iş tatmini ölçeği**

Paul, Gibson, Smith, Brannick ve Ironson tarafından geliştirilen ölçekle iş görenlerin genel iş tatmin düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. Genel iş tatmin ölçeğinde toplam 18 adet parametre kullanılmıştır. Bu parametrelerden 10 tanesi olumlu ve 8 tanesi olumsuz ifadeleri içermektedir. Ölçeğe katılacak olan katılımcılardan “Evet (Yes)” ifadesi, “Hayır (No)” ifadesi ve “?” ifadesi kullanılması istenmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler katılımcının yaptığı işle örtüşüp örtüşmediğine göre değerlendirilmiştir. Katılımcıdan; işinin ve ankette yer alan ifadelerin örtüşmesi sonucunda “Y” değerinin, işiyle örtüşmemesi durumunda “N” değerinin ve katılımcının kararsız kaldığı ifadelerde “?” gibi değerlerin girilmesi beklenmektedir.

Genel iş tatmin ölçeği hesaplanırken “Y” değeri 3 üzerinden, “?” değeri 1 üzerinden ve “N” değeri 0 üzerinden belirlenmiştir (Kinicki vd., 2002). Genel iş tatmin ölçeğini oluşturmak ve değerlendirmek için 4 farklı örneklem kullanılmış ve bunlar arasındaki korelasyon değerlerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Ölçekte yer alan örneklem sırasıyla Florida kamu çalışanları, Bowling Green arşivinden seçilen örneklem, Florida ilçe çalışanları ve nükleer santral inşaatı çalışanları olarak

belirlenmiştir. Bu korelasyonların  $r=0,66$  ile  $r=0,80$  arasında değiştiği saptanmıştır. Bu ölçeğin güvenilirliğini test etmek amacıyla birçok araştırma yapılmış ve yapılan araştırmalar neticesinde ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 2.5.3. Yüzler ölçeği

İş tatmin düzeyini belirlemek için kullanılan yüzler ölçeği 1955 yılında Kunin tarafından sadece erkek yüz ifadeleri dikkate alınarak yapılmıştır. Bu tarihten sonra ise Dunham ve Herman aynı yüz ifadelerinin bayan versiyonlarını da geliştirmiştir. Ölçekte toplam 11 yüz ifadesine yer verilmiş ve katılımcılardan bu 11 yüz ifadesine göre seçimde bulunmaları istenmiştir. Aşağıda hem bayan hem de erkek yüzlerinin yer aldığı 11 ifadeye yer verilmiştir.



Şekil 2.1. Yüzler ölçeğinde kullanılan bayan ve erkek yüzleri (Ordun, 2002)

Yüzler ölçeğine dâhil olan katılımcılardan kendilerini iş yerinde en iyi yansıtan yüz ifadesini daire içine almaları istenmiştir. Bu ölçekte hem bayan hem de erkek yüzlerinden yararlanılmıştır. Daha önce yapılan araştırmalar tarandığında yüzler ölçeğinin güvenilir olup olmamasıyla ilgili herhangi bir veriye rastlanmamıştır. Herhangi bir veriye dayanmamakla birlikte bayan çalışanların iş tatmin düzeylerinin değerlendirilmesinde erkek yüzlerinden yararlanılmasının doğru olmadığı belirtilmiştir (Hoppock, 1935).

Yüzler ölçeğinin birçok avantajı olduğu gibi dezavantajı da bulunmaktadır. Bu dezavantajlardan birincisi iş tatminini diğer yöntemler kadar kesin ölçememesidir. İkincisi iş görenler işletme yönetiminin bu çocukça yaklaşımından dolayı kızgınlık duymaktadır. Üçüncüsü bazı iş görenler işletme tarafından iş tatmin düzeylerinin

ölçülmesi için kullanılan bu ölçeğin duygularını tam yansıtmadığını düşünerek basit görmektedir. En son olarak ise ölçekte kullanılan ifadelerin çok belirgin ifadeler olmasından kaynaklanmaktadır. Yani iş görenin işine karşı duyduğu tatmin veya tatminsizlik şiddetli bir şekilde ortaya çıkarak problem oluşturabilmektedir (Dunham ve Smith, 1979).

#### **2.5.4. Minnesota tatmin ölçeği**

“Minnesota Tatmin Ölçeği” iş tatmininin ölçülmesi için geliştirilen ölçeklerden bir tanesidir. Weis, Dawis, England ve Lofquist tarafından (1967) yılında geliştirilmiştir. İnsanların psikolojik ihtiyaçları olan tanınma, sorumluluk, başarıma, ilerleme gibi içsel faktörlerin yanı sıra, iş çevresi ile ilgili olan dışsal faktörleri karşılayan; ücret, denetim, terfi, çalışma koşulları ve işletme politikaları gibi unsurları göz önüne alarak ölçeklendirme yapılmaya çalışılmıştır (Spector, 1997).

Ölçeğin 20 ifadeden oluşan kısa formu ve 100 ifadeden oluşan uzun formu kullanılmaktadır. Daha önce yapılan araştırmalar incelendiğinde kısa formunun kullanılmasının daha doğru olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Minnesota tatmin ölçeği genellikle aşağıda yer alan konular üzerinde durmaktadır:

- Ölçekte iş görenlerin bilgi ve birikimlerinin, tecrübelerinin, geçmişlerinin ve bireysel yeteneklerinin çalışma ortamıyla ilgili beklentilerini etkileyebileceği üzerinde durulmuştur.
- İş görenlerin beklentilerinin karşılanması sonucu iş gören tutumlarının oluşacağı belirtilmiştir.
- İş gören tarafından oluşturulan tutumların, iş görenin çalışma ortamını ya da iş tatminini değerlendirmesinde bir ölçüt olarak kullanılacağı ileri sürülmüştür.

Minnesota Tatmin Ölçeği otel işletmeleri, seyahat acenteleri, bilgisayar işletmeleri ve diğer sektörlerdeki iş görenlerin iş tatminlerinin ölçülmesi için yaygın olarak kullanılan ölçeklerden bir tanesidir. Geçerliliği ve güvenilirliği birçok araştırmayla dünya çapında test edilerek ispatlanmıştır. Yani iş görenin iş tatminini ölçmek için kullanılan ölçeklerden bir tanesi olarak başı çekmektedir (Hackman, 1975).

Minnesota Tatmin Ölçeği'nde yer alan içsel (intrinsic) ve dışsal (extrinsic) faktörlerin birleşimi sonucu genel tatmin sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak ulaşılan bu genel tatmin puanı genel iş tatmini ile aynı anlama gelmemektedir. Burada ulaşılan genel iş tatmini daha çok karma iş tatminini içermektedir (Ironson, 1978).

Bu ölçekte katılımcının cevaplayacağı 5 çeşit soru bulunmaktadır. Bu sorular “çok tatminsizim” den “çok tatmin duyuyorum” a kadar sıralanmaktadır. Ölçekte puanlama yapılırken “çok tatminsizim” seçeneğini cevaplayanlara 1 puan ve “çok tatmin duyuyorum” seçeneğini cevaplayanlara 5 puan verilmektedir. Ölçekten alınan toplam puan katılımcıların vermiş olduğu cevapların puanlamasıyla yapılmaktadır.

### **2.5.5. İşi tanımlama endeksi**

İş tanımlama endeksi 1969 yılında Smith ve diğerleri tarafından geliştirilmiştir. İşi tanımlama endeksinde iş tatmini kesitleri olarak işin kendisi, ücret, denetim, iş arkadaşları ve terfi gibi faktörler göz önünde tutulmuştur. İşi tanımlama endeksi Minnesota tatmin ölçeğine göre daha kısa tasarlanmıştır.

İşi tanımlama endeksi önceki dönemlerde 72 ifade üzerine odaklanırken şu an güncellenen yeni ölçek sistemine göre her boyutta 5 ifade olmak üzere toplam 25 ifadeyi içermektedir. Güncellenen yeni iş tanımlama endeksinde her boyut ayrı sayfalarda yer alarak toplam 5 sayfayı kapsamaktadır. Bu ölçekte belirlenmek istenen iş tatmin puanı Genel İş Tatmin Ölçeği’nde olduğu gibi hesaplanmaktadır.

Smith ve diğerlerinin yapmış olduğu çalışmalar neticesinde İşi Tanımlama Endeksi Ölçeği’nin güvenilir sonuçlar verdiği saptanmıştır. Smith ve diğerleri güvenilirliği test etmek amacıyla yaptıkları analizde ilişki katsayısını 0,85 olarak bulmuşlardır. İş Tanımlayıcı Endeks’ in yapısal geçerliliğini test etmek için Kinicki ve diğerleri çalışmalarda bulunmuştur. Bu çalışmalar neticesinde ölçeğin yapısal geçerliliğini destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır (Kinicki vd., 2002).

İşi Tanımlama Endeksi’nin; Minnesota Tatmin Ölçeği ve Örgütsel Tepkiler Endeksi ile kıyaslandığında daha tutarlı olduğu gözlemlenmiştir. Aşağıda İşi Tanımlama Endeksi, Minnesota Tatmin Ölçeği ve İş Tatmini Araştırması Ölçekleri’nde yer alan kesitlerin detayları yer almaktadır. Bu kesitler dikkate alınarak yapılan ölçeklendirme sistemlerinin daha doğru ve tutarlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Başaran, 2003).

Tablo 2.1. İş tatmini ölçeklerindeki kesitlerin karşılaştırılması

| Minnesota Tatmin Ölçeği   | İş Tanımlama Endeksi  | İş Tatmini Araştırması   |
|---|---|--|
| İlerleme<br>İş Arkadaşları<br>Ücret<br>Denetim-İnsan ilişkileri<br>Başarı<br>Tanınma<br>Sorumluluk<br>İşletme Politikası<br>Güvenlik<br>Mevki<br>Yetenek Kullanımı<br>Faaliyet<br>Otorite<br>Yaratıcılık<br>Bağımsızlık<br>Ahlaki Değerler<br>Sosyal Hizmetler<br>Çeşitlilik<br>Çalışma Koşulları<br>Denetim-Teknik | Terfi<br>İş Arkadaşları<br>Ücret<br>Denetim (Nezaret)<br>İşin Kendisi | Ücret<br>Terfi<br>Denetim (Nezaret)<br>Yan Ödemeler<br>Durumsal ödüller<br>İşletme prosedürleri<br>İş Arkadaşları<br>İşin Doğası<br>İletişim |

### 2.5.6. Spector'un iş tatmini araştırma ölçeği

Paul Spector ve diğerleri tarafından iş tatmini ölçeği uygulanırken iş görenlerin iş hakkındaki ve işin farklı yönleri hakkındaki tutumlarının nasıl olduğu konusu üzerinde yoğunlaşmıştır. Ölçek 17 tanesi olumlu 19 tanesi olumsuz toplam 36 ifadeden oluşmaktadır. Bu 36 ifade 9 boyut altında toplanmaktadır. Boyutlar ve boyutlara ilişkin alfa katsayıları aşağıda yer alan tabloda verilmiştir.

Tablo 2.2. İş tatmini araştırması alfa değerleri (Spector, 1985, s. 693-713)

| Boyut                | Alfa değeri | Tanımı   |
|----------------------|-------------|--|
| Ücret                | 0.75        | Ücret ve maaş  |
| Terfi                | 0.73        | Terfi imkanı   |
| Denetim              | 0.82        | İlk amir   |
| Yan Ödemeler         | 0.73        | Parasal ve parasal olmayan yan ödemeler                    |
| Durumsal Ödüller     | 0.76        | İyi yapılan işten dolayı takdir, tanınma ve ödüllendirilme |
| İşletme Prosedürleri | 0.62        | İşletme politika ve prosedürleri                           |
| İş Arkadaşları       | 0.60        | Birlikte çalışılan kişiler                                 |
| İşin Doğası          | 0.78        | İşin kendisi   |
| İletişim             | 0.71        | Organizasyondaki iletişim                                  |
| Toplam               | 0.91        | Kesitlerin toplamı   |

Ölçekte yer alan 36 ifadeye verilen yanıtlar “kesinlikle katılıyorum”dan “kesinlikle katılmıyorum”a doğru sıralanmaktadır. Sıralanan yanıtlar totalde 6 seçeneği içermektedir. Bu seçeneklerin cevaplanıp değerlendirilmesi sonucunda iş görenlerin iş

tatminleri hakkında değerlere varılmaktadır. Ölçek 3067 kişi üzerinde uygulanmıştır. Bu uygulama sonucunda ölçeğin içsel tutarlılığının 0,60 ve 0,91 arasında değiştiği gözlemlenmiştir. Spector'ın geliştirmiş olduğu bu ölçek başlangıçta hizmet sektörü için uygulanmıştır. Daha sonra ise bu ölçeğin sadece hizmet sektörü değil tüm sektörlerde uygulanmasının mümkün olduğu belirtilmiştir (Spector, 1985).

İş Tatmini Araştırma Ölçeği'nin diğer yapılan araştırma ölçeklerine göre geçerliliği test edilmiştir. Bunlardan birisi de İş Tatmini Araştırma Ölçeği ve İşi Tanımlama Endeksi arasındaki geçerlilik değerinin saptanmasıdır. İş Tatmini Araştırma Ölçeği ve İşi Tanımlama Endeksi arasında 0,61 ile 0,80 arasında geçerlilik tespit edilmiş ve aralarındaki korelasyon değeri hesaplanmaya çalışılmıştır. Diğer taraftan İş Tatmini Araştırması'nın yaş, mevki, devamsızlık, işten ayrılma niyeti, iş gücü devri ve daha birçok parametreyle bağlantılı olduğu tespit edilmiştir (Arches, 1991).

### **2.5.7. Kritik olay yöntemi**

Kritik Olay Yöntemi ile iş görenler iş yerlerinde iş tatmin düzeylerini arttıran ya da azaltan kritik durumlarla ilgili düşüncelerini dile getirmektedirler. İş görenin tatmin düzeyini ölçmek için iş görenlere sorular sorulmaktadır. İş görenlerin vermiş olduğu cevaplar irdelenerek iş tatminsizliğini oluşturan etmenlerin sebepleri araştırılmaktadır. Örneğin işletmede uygulanan liderlik tarzı modelinin iş tatminini etkileyen bir husus olduğu kritik olay yönetimi ile değerlendirildiğinde bazı çıktıları elde edilmektedir. İş görenler yöneticileri tarafından kendilerine baskı kurulduğunu iddia ediyorsa veya yaptıkları güzel işler neticesinde yöneticilerinden takdir aldıklarını dile getiriyorsa bu durum liderlik tarzının iş tatmininde ne kadar önemli bir konu olduğunu açığa çıkartmaktadır (Spector, 1985).

Kritik Olay Yöntemi Tekniği'nin iş tatmini ölçümünde kullanılması Herzberg tarafından popüler hale getirilmiştir. Herzberg iş tutumlarıyla ilgili araştırmalarında iş görenlerden işletmede iş tatmini oluşturan ya da oluşturmeyen durumları tespit etmelerini istemiştir. Elde edilen tespitler neticesinde detaylı analizler yapılarak işe ilişkin hangi niteliklerin duygusal tepkileri etkilediği saptanmaya çalışılmıştır (Herzberg, 1966).

Bu tekniğin en avantajlı yanlarından bir tanesi iş görenlerin belirlenmiş konular çerçevesinde yönlendirilmesinin önüne geçilmesidir. Kritik Olay Yöntemi ile iş tatmininin ölçülmesi oldukça basittir. Çünkü iş görenden basit bir şekilde tatmin edici

bir olayı tanımlamaları istenmektedir. Ayrıca yöntem veri toplama ve analiz etme sürecinde çok zaman almasından dolayı dezavantaj içermektedir. Diğer bir dezavantaj ise araştırmacıların ve yöneticilerin cevapları değerlendirme aşamasında kendi ön yargılarına bağlı olarak farklı sonuçlara ulaşabilmesidir.

### **2.5.8. Mülakatlar ve yüzleşme toplantıları**

İş görenlerle yapılan mülakat ve yüzleşme toplantıları diğer bir iş tatmin ölçme tekniğidir. İş görenlere işletme hakkındaki görüşlerinin sorulması iş görenlerin kendilerini daha iyi ifade etmesine olanak sağlamaktadır. İş görenlere sorulan soruların dikkatli seçilmesi ve alınan cevapların düzenli bir şekilde kaydedilmesi işe ilişkin birbirinden farklı tutumların değerlendirilmesi açısından oldukça önemlidir.

Mülakatlar ve yüzleşme toplantıları birbiri yerine kullanılabilen eş değer kavramları karşılamaktadırlar. Bu tür toplantılarda iş görenler özgür bir ortamda düşüncelerini dile getirdiği takdirde işletmeler fayda sağlayabilmektedir. İş görenler kendi düşüncelerinin aleyhlerinde kullanılmayacağından ne kadar emin olursa işletmede yaşanabilecek gizli problemlerin açığa çıkarılarak çözümlenmesi o kadar basit bir hal almaktadır. Yani yüzleşme toplantıları ve bu tür ölçümlere dayalı yöntemler iş görenlerin duygu ve düşüncelerini dürüst ve doğru bir şekilde dile getirmeleri ile başarılı olmaktadır. Yine aynı şekilde iş görenlerin kimliklerinin gizli tutulması ve iş görenin bundan emin olması hem etik hem de ölçümlerin geçerliliği açısından dikkate değerdir (Greenberg and Baron, 2000).

Mülakatların iş görenlerin iş tatminini ölçmesinde birçok yararı olduğu gibi dezavantajı da bulunmaktadır. Mülakatlar rating scales olarak adlandırılan değerlendirme ölçekleri ile değerlendirilmesi mümkün olmayan işin çeşitli yönlerinin detaylı olarak ortaya konulmasına fırsat tanımaktadır. Ayrıca eğitim seviyesi zayıf olan ve dil yönünden problem yaşayan iş görenlere kendilerini açıklama ve anlaşılma konusunda diğer tekniklere göre daha fazla avantaj sağlamaktadır. Ek olarak verilen cevapların detaylı olarak süzgeçten geçirilerek realist bir şekilde değerlendirilmesine imkân sağlamaktadır. Mülakatların dezavantajı ise mülakatı uygulayan kişilerin farklı ön yargılara sahip olarak farklı değerlendirmelerde bulunabilmelerinden kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda uygulanan diğer tekniklere göre mülakatların daha fazla zaman alması da dezavantajları arasında sayılmaktadır (Porter vd., 1974).

Belirtilen iş tatmini ölçüm yöntem ve araştırmaları irdelendiğinde ikiye ayrılmaktadır. Bunlar genel iş tatmini ölçekleri ve kesit ölçeklerdir. Genel iş tatmini ölçekleri iş görenlerin işine karşı hissettiği duygu ve düşüncelerinin alt faktörlerini tespit etmede kullanılırken, kesit ölçekler ise işletmedeki problemleri tespit etmede kullanılmaktadır.

## **2.6. İş Tatminsizliğinin Etkileri**

İş tatminsizliği iş göreni birçok açıdan olumsuz etkilemektedir. İş tatminsizliği sonucunda en başta iş görenin fiziksel ve ruhsal sağlığı bozulmaktadır. Aynı zamanda işletmenin çalışma ortamını negatif yönde etkileyerek işletme verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır. Bu durumlara paralel olarak iş tatminsizliği, toplumun huzurunu, ekonomik gelişimini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını da olumsuz yönde etkilemektedir. İşletmelerde uygulanan modern yönetim anlayışına göre işletmelerin başarısı ve gösterdikleri performans sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan parametrelere göre değil, insanı konu alan iş tatmini ile de ölçülmelidir (Erdoğan, 1997).

İşletme yöneticilerinden iş görenin iş tatminini arttırıcı faktörleri açığa çıkarmaları istenerek işletmenin istenilen hedefe ulaşmasını sağlamaları beklenmektedir. İş tatminini arttırıcı faktörlerin açığa çıkarılmasıyla hem iş görenler hem de yöneticiler uyum içinde çalışabilmekte ve performansın artmasına katkıda bulunmaktadırlar (Akıncı, 2002).

Bu başlık altında iş görenlerin çalışma ortamında yeterli tatmin olmaması durumunda açığa çıkabilecek yönetsel, davranışsal ve verimlilikle ilgili olumsuz sonuçların birey ve örgüt üzerindeki etkilerinin neler olduğu konusu hakkında bilgi verilmek istenmektedir.

### **2.6.1. Birey açısından etkiler**

Bir iş görenin çalıştığı işletmede beklentilerinin ve isteklerinin karşılanmaması durumunda iş tatminsizliği gibi olumsuz etkiler açığa çıkmaktadır. İş tatminsizliğiyle birlikte iş görenin verimliliği negatif yönde etkilenmekte, iş gücü devir hızında artış yaşanmakta ve işe olan bağlılığında azalmalar meydana gelmektedir. Bu maddi ve manevi olumsuzlukların yanı sıra iş görenin fiziksel ve ruhsal sağlığında da bozulmalar meydana gelmektedir. Yani iş görenin bazı sağlık sorunları yaşamasını da

tetikleemektedir. İş tatminsizliği yaşayan iş görenlerde uykusuzluk ve baş ağrısı gibi sinirsel çöküntüler ve stres gibi duygusal çöküntülerin yaşandığı gözlemlenmiş ve bu etkenler ile iş tatminsizliği arasında korelasyon olduğu saptanmıştır (Akıncı, 2002).

İş gören, hayatının büyük bir bölümünü işletmede geçirdiği için iş görenin iş tatmininin sağlanması iş gören açısından oldukça önemli bir husustur. Çünkü iş görenin çalıştığı işletmede iş tatmininin sağlanarak mutlu edilmesi iş görenin sağlığına ve özel hayatına pozitif bir şekilde yansımaktadır. Bir işletmede iş tatmininin düşük olması iş görenin işine yabancılaşmasına neden olduğu gibi iş görenin işine karşı duyduğu ilgisizliğin ve uyumsuzluğun artmasına da sebep olabilmektedir.

İş görenin işine karşı pozitif duygular beslemesi iş görenin mutluluğunu artırarak iş tatmin düzeyini yükseltmektedir. İş görenin iş tatmin düzeyinin artırılmasıyla birlikte işletmenin daha ileri noktalara gelme ihtimali artmaktadır. İş görenin iş tatmininin oluşmaması durumunda ise hem iş gören hem de işletme zarar görmektedir. İş tatminsizliğinin iş gören üzerinde birçok olumsuz etkisi gözlemlenmektedir. Bunlardan bazıları engellenme tepkileri, gerilim tepkileri ve strestir.

### **2.6.1.1. Engellenme tepkileri**

İş tatminsizliği ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde iş tatminsizliği sonucu iş görenlerde çatışma, stres, gerilim, işe yabancılaşma ve engellenme gibi olumsuz sonuçların ortaya çıktığı gözlemlenmektedir.

İş görenlerde açığa çıkan engellenme, iş görenlerin bir amaca ulaşma güdüsünün herhangi bir engel tarafından durdurulmasını ifade etmektedir. Bahsedilen engeller açık (fiziksel) ya da gizli (zihinsel) bir nitelik gösterebilmektedir. Engeller karşısında hayal kırıklığına uğrayan iş görenler hayal kırıklıklarını gidermek amacıyla bir takım savunma mekanizmalarına başvurmaktadır. Geliştirilen bu savunma mekanizmaları saldırganlık, direnme, çekilme ve uzlaşma olarak adlandırılmaktadır (Kılınç, 1989).

**Saldırganlık;** diğer bir ifade ile agresyon olarak adlandırılmaktadır. İş görenin duymuş olduğu öfke veya antipati duygularını karşı tarafa düşmanca veya şiddet içeren bir şekilde yansımasıdır. Saldırganlık genetik, çevresel veya sosyo-kültürel faktörlerden kaynaklanmaktadır. Saldırganlık durumu hem iş gören hem de saldırganlığa maruz kalan bireyleri olumsuz olarak etkilemektedir. Eğer saldırganlık durumu birey ise bireye, nesne ise nesneye karşı olmaktadır. İşletmelerde yaşanan iş tatminsizliği sonucu genel olarak bireye karşı saldırganlık oluşmaktadır. Araştırmalar neticesinde; ortaya

çıkan en çok saldırganlık örnekleri iş devamsızlığı, araç ve gereçlere zarar verme, yönetim tutumundan şikâyet etme, çalışma arkadaşları ile geçimsizlik ve grevler örnek olarak verilmektedir.

**Çekilme;** bir işletmede iş görenin engel karşısında yılmınlığını, bezginliğini ve içine kapanma gibi durumları ifade etmektedir. Çekilme kavramı saldırganlıktan sonra ikinci olumsuz oluşan savunma mekanizması konumuna gelmektedir. İş görende çekilme süreci engelin şiddetine, süresine ve tehdit ediciliğine bağlı olarak meydana gelmektedir. Çekilme sonucunda iş görende bazı kişilik bozuklukları ortaya çıkmaktadır.

**Direnme;** iş gören için engeli aşmak için ısrarcı ve istikrarlı bir şekilde yol kat etmeyi ifade etmektedir. Direnme aynı zamanda iş görenin vermiş olduğu çabaların sistematik bir şekilde arttırmasını da gerektirmektedir. Bir işletmede iş gören belirli hedefe ulaşmak istiyor ancak yöneticisi tarafından sürekli olarak engelleniyorsa iş gören oluşan bu engeli yıkmak için direnmeye başvurmaktadır. Direnme sonrasında performansını arttıran iş gören olumlu çıktılar alabilmektedir.

**Uzlaşma;** bir işletmede hem iş görenin hem de yöneticinin kendi taleplerinden ödün vermesi sonucunda varılan anlaşmadır. Genel olarak işletmede sağlanan uzlaşma engellenen hedeflerin yerine getirilmesi ya da hedeflere engellerin çevresinden dolanarak ulaşma şeklinde ifade edilmektedir. Sonuç olarak bir iş görenin amacına ulaşmak için saldırganlık ya da çekilme gibi olumsuz davranışları sergilemesi gibi uzlaşma ya da direnme gibi olumlu savunma mekanizmaları ile ilerlemesi de mümkündür.

### **2.6.1.2. Gerilim tepkileri**

İş görenin işletmede yaşadığı iş tatminsizliği hayal kırıklığı ya da saldırganlık gibi duygularla sınırlı kalmayıp strese neden olmaktadır. Stres sonucunda iş gören gerilmekte ve gerilim sonucunda bazı tepkiler ortaya çıkmaktadır. İş görenin yaşadığı akut olarak adlandırılan gerilimler genellikle kısa dönemlidir. Kriz dönemlerinde ortaya çıkan bu gerilim işletmedeki diğer iş görenler için olağan olarak karşılanmaktadır. Birçok iş gören açısından gerilim negatif bir durum olarak karşılanmasına rağmen bir miktar gerilimin yaşanması bireyin performansı üzerinde olumlu etki bırakabilmektedir (Kolasa, 1979).

Kronik olarak ortaya çıkan gerilimlerde ise iş görenler 3 evrede tepki vermektedirler. Bu evreler alarm evresi, direnme evresi ve bitkinlik evresidir. Alarm evresi, iş görenin duyduğu gerilime karşı gücünü ortaya çıkarma evresidir. Direnme evresi, iş görende gerginliğin devam etmesi durumunda iş görende bir takım rahatsızlıkların meydana geldiği süreçtir. Son olarak bitkinlik evresi ise iş görenin bulunduğu ortama uyum sağlayamaması ve iş görenin gerilimin şiddetli bir şekilde devam etmesi durumunda yaşadığı problemdir (Kolasa, 1979).

### **2.6.1.3. Stres**

Araştırmalar incelendiğinde stres kavramının yerine birçok terimin kullanıldığı saptanmıştır. Bunlar endişe, tahrik, uyarıcı, zorlanma ve baskı gibi terimlerdir. Stres faktörü her yerde, her işletmede ve her iş görende sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Bu yüzden stres faktörünü az ya da çok her iş gören bilmekte ama tanımlamasını yapmakta zorlanmaktadır. Tanımlaması yapılamayan stres faktörlerinin çözülemeyişi iş görenlerde stresi bir tık daha arttırmaktadır.

Stres genel olarak etki ve tepki olmak üzere iki başlık altında toplanmaktadır. Strese maruz kalan iş görenin verdiği cevap tepki olarak adlandırılırken stresi oluşturan koşullar etki olarak belirtilmektedir. İş görenin stres karşısında kalp atışlarının hızlanması, uykusuzluk yaşaması gibi durumlar stresin tepki biçimine örnek olarak gösterilmektedir. İş görenin işletmede sıcak, soğuk, temiz, kirli ve gürültülü ortamlara maruz kalması da strese neden olabilecek faktörler arasında yer almaktadır (Telman, 2004).

Stresin hem azı hem de çoğu zararlıdır. İş görenin sağlıklı kalabilmesi ve işletmeye olumlu katkılarda bulunabilmesi için stres düzeyini belirli bir seviyede tutması gerekmektedir. Her iş görenin üstlenebileceği stres aralıkları birbirinden farklıdır. Bu yüzden stresin sınırlarına ilişkin kesin değerler vermek zorlaşmaktadır. Her iş görenin kendi stres sınırlarını belirlemede oldukça dikkatli davranması gerekir (Telman, 2004).

Stres ile ilgili kaynaklar tarandığında stresin performans üzerindeki etkilerini örnekleyen en iyi kanunlardan bir tanesi Yerkes ve Dodson kanunudur. Yerkes ve Dodson kanununa göre stresin orta düzeyde tutulması ile performansın daha ileriye taşınacağı ileri sürülmektedir. Yani iş gören stresinin çok az ya da fazla olduğu durumlarda iş gören performansının azalacağı dile getirilmektedir. İş görenin orta düzey

bir stres yaşaması halinde ise performansının en iyi şekilde açığa çıkacağı ileri sürülmektedir. Stresi sosyal hayatta düşündüğümüzde genel olarak negatif bir kavram olarak ifade edilmesine rağmen bilimsel olarak değerlendirildiğinde ise her zaman olumsuz olarak düşünülmemektedir (Şahin, 1995).

### 2.6.2. Örgüt açısından etkiler

İş görenlerde meydana gelen iş tatminsizliği sadece bireysel açıdan etki oluşturmayıp örgüt açısından da tatminsizlik oluşturmaktadır. İş tatminsizliği sonucunda örgüt açısından açığa çıkan olumsuz sonuçlara iş görenin devamsızlığının artması, iş görenin ilgisizliği, iş görenler arasında çatışmaların oluşması, iş gücü devri ve olumsuz işçi-işveren ilişkileri örnek olarak gösterilmektedir.

**Devamsızlık;** genel tabir ile bir işletmede çalışan iş görenin mesai saatleri içerisinde işletmede olmaması anlamına gelmektedir. Aynı zamanda iş görenin işe geç kalması durumunda da devamsızlık ortaya çıkmaktadır. Devamsızlık çok kolay ölçülebilen bir kavram değildir. Bunun en önemli sebebi işletmede yapılan işlerin doğasının çeşitliliğidir. Örnek verilecek olursa bir işletmede çalışan satış personelinin ve insan kaynaklarının iş yerinde bulunma süreleri birbirleri ile kıyaslanamamaktadır (Telman, 2004).

İşletmelerde yaşanan devamsızlık olgusuna bakıldığında mazeretli ve mazeretsiz olarak iki ayrımın yapıldığı saptanmaktadır. İş görenlerde yaşanan iş tatminsizliği ile mazeretsiz devamsızlık arasında genel olarak bir ilişkiye rastlanmaktadır. İş görenler can sıkıntısı, yorgunluk, bıkkınlık ve ara vermek gibi sebeplerle devamsızlık yapıyorlarsa yapılan devamsızlığın temel sebebinin iş tatminsizliği olabileceği göz önüne alınmalıdır (Telman, 2004).

İşletmelerde oluşan devamsızlık sonucunda işletmeler oldukça olumsuz etkilenmektedir. Özellikle işletme ekonomik açıdan zarar görmektedir. Çünkü eski iş görenlerin yerine alınan yeni iş görenler işletmeye ek giderler oluşturmaktadır.

**İşe ilgisizlik ve iş kazaları;** işletmelerde meydana gelen iş kazalarına birçok faktör neden olmaktadır. İş kazalarına teknik faktörlerin sebep olabileceği gibi iş görenlerin dikkatsizliği, yanlış davranışları gibi faktörler de neden olabilmektedir. İş görenlerde işe olan ilgisizliğin artması ve son zamanlarda iş kazalarında artışın yaşanmasının temel nedeni iş görenlerde oluşan iş tatminsizliğinin ileri boyutlara kadar ulaşmasından kaynaklanmaktadır. İş tatminsizliği yaşayan iş görenlerde işe ilgisiz

kalmış bireylerin neden olduğu iş kazaları toplam iş kazaları içinde önemli bir pasta dilimine sahiptir (Arnold, 1986).

**Çatışmalar;** iş tatminsizliğinin iş gören üzerindeki oluşturacağı gerilim, engellenme ve diğer negatif etkiler sadece iş gören açısından olmayıp iş görenin sosyal ve örgütsel çevresi ile olan ilişkilerini de olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle bireyler arası, birey-grup ve birey-örgüt çatışmalarının çok sık yaşandığı tespit edilmiştir (Kılınç, 1989).

Bir işletmede yaşanan çatışma iş gören ve grupların birlikte çalışmasından kaynaklanmaktadır. Yaşanılan çatışma sonrasında işletmede yapılan işler durma noktasına gelebilmekte veya işlerde karışıklık oluşabilmektedir. İşletmelerde uygulanmaya çalışılan tüm olumlu faaliyetlere rağmen çatışmaların önüne tam manasıyla geçmek mümkün değildir. Genellikle işletmede bulunan iş görenler arasında çatışmanın yaşanması kaçınılmazdır. İşletmede çok sık çatışmaların yaşanması iş görenlerin iş tatminini olumsuz etkilemektedir. Ancak işletmede çalışan iş görenlerin benzer kişisel özelliklere ve niteliklere sahip olması çatışma ihtimalini düşürmektedir.

**İş gücü devri;** işletmelerde iş gücü devri kavramı işletme geleceğini etkileyen en önemli etkenlerden bir tanesidir. İş gücü devri kavramı işletmedeki iş görenlerin işlerinden ayrılma oranı olarak bilinmektedir. İş gücü devri işletmenin çalıştırdığı personelin işini sonlandırması veya çalışan personelin kendi isteği ile işinden ayrılması sonucunda açığa çıkmaktadır (Eren, 1998).

Bir işletme yüksek iş gücü devrine sahipse işletmede var olan en önemli problemlerden biri de iş görenin tatminsizliğidir. İş gören iş yerindeki beklentilerini karşılayamazsa iş gücü devri ihtimali artmaktadır. Eğer çalışan işletmeden istediği ücreti alamazsa, kendisine verilen yetkileri kullanamadığını hissederse veya işletme içerisinde terfi alamazsa iş gücü devri artmaktadır. İş görenin beklentileri ile elde ettikleri arasında bir denge kurulmazsa tatmin düzeyi düşmektedir. Tatmin düzeyi düşen iş gören yeni iş arayışlarına girmektedir. Bu olaylar sonucunda iş gücü devri sirkülasyonu artmaktadır. Bir işletmede iş gücü devrinin sürekli olarak artması işletmeye zarar vermektedir.

**Olumsuz işçi işveren ilişkileri;** olumsuz işçi işveren ilişkileri hem iş görenin hem de işverenin tatmin düzeyini düşürmektedir. Bu durum her iki taraf için problemler açığa çıkartmaktadır. Özellikle ücretin düşüklüğü, iş güvencesinin eksikliği, sıkı bir disiplin anlayışı, kötü çalışma koşulları gibi faktör ve koşulların çoğalması durumunda

iş görenlerde iş tatminsizliği hat safhaya ulaşmaktadır. İşverenlerin bu konuları dikkate almaması ya da bu konulara çok fazla ehemmiyet vermemeleri sonucunda problemler açığa çıkmaktadır. İş görenlerin işverenlerle anlaşamaması sonucunda işletmede verim düşmektedir.

İşverenlerin iş görenler üzerinde baskı kurması, iş görenlerin şikâyetlerini dinlememesi, iş görene taşıyamayacağı iş yükü yüklemesi, işletmede çalışan iş görenler arasında ayırım gözetilmesi, yapılan hatalar karşısında iş görenlere çok sert davranılması, iş görenlere tanınan eğitime yeterli ilginin gösterilmemesi, iş gören fikir ve düşüncelerinin işletme içerisinde değersizleştirilmesi sonucunda olumsuz işçi işveren ilişkileri açığa çıkmaktadır. Genellikle bir işletmedeki iş görenin iş yaşam döngüsü dikkate alındığında yöneticisiyle çok iyi geçinse bile iş hayatının belli bir dönemlerinde olumsuz işçi işveren ilişkilerine maruz kaldığı saptanmıştır.

## **2.7. İş Tatmini İle İlgili Literatür Taraması**

Parnell ve Crandall'ın 2003 yılında “Mısırlı yöneticiler arasında karar verme eğilimi, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetleri” adlı çalışmada örgütsel gelişimi sağlama, personel verimliliğini artırma ve işletmenin sürekliliğini sağlama noktalarında iş tatmini kavramının oldukça önemli bir husus olduğu vurgulanmıştır.

Tütüncü, Ö. (2000). Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi yerdeki yöneticilerin davranış ve tutumları da iş tatminini arttıran ya da azaltan bir etken olarak görülmüştür. Bu çalışmaya katkısı ise iş tatmin kavramını birçok açıdan ele alarak çalışmanın zenginleşmesine olanak sağlamıştır.

Locke'nin 1983 yılında kaleme aldığı “İş tatmininin doğası ve nedenleri” başlıklı makalede iş tatmininin üretkenliği, devamsızlığı ve iş gücü devir oranlarını büyük ölçüde etkileyebileceğinden dolayı oldukça önemli bir kavram olarak literatüre geçtiği belirtilmiştir. Bu çalışmaya katkısı ise Locke iş tatminini bir bireyin işine verdiği değerden kaynaklanan pozitif duygusal durum olarak görmesinden ileri gelmektedir.

Tütüncü'nün 2000 yılında “Kar amacı gütmeyen yiyecek işletmelerinde iş doyumunun analizi” başlıklı çalışmasında şirket yöneticilerinin iş tatmini kavramı üzerine daha fazla yoğunlaşmaları gerektiği konusu vurgulanmıştır. Bu vurgunun temel sebebi ise iş tatmini ögesinin bireyi ve işletmeyi nerdeyse her konu üzerinde etkileyebilme potansiyeline sahip olabilmesinden ileri gelmektedir.

George ve Jones'in 1996 yılında yapmış olduğu "Örgütsel davranışı anlamak ve yönetmek" başlıklı çalışmada iş tatmin düzeyi; kişilik, sosyal çevre, iş ortamı ve değerler olarak dört unsur olarak belirlenmiştir. Çalışmaya bu unsurlara daha geniş açıdan bakabilmek adına önemlidir.

Öztekin tarafından 2008 yılında "Orduda iş tatmini: subayların iş tatminini etkileyen faktörler üzerinde karşılaştırmalı bir çalışma" başlıklı tezde iş ortamının bireyler için daha da önemli bir yer haline geldiği ileri sürülmüştür. Bu çalışma da ordudaki iş tatmininin geliştirilebilmesi maksadıyla iş tatminini etkileyen faktörlerin tespit edilmesi gerektiği kanısına varılmıştır. Bu çalışma iş tatmini kavramının önemini vurgulayarak çalışmaya bireysel ve örgütsel açıdan katkılarda bulunmuştur.

Başaran'ın "Çalışanların iş tatminine yol açan faktörler ve iş tatmininin sonuçlarına ilişkin olarak k.k.k kara havacılık sınıfında yapılan bir araştırma" başlıklı çalışma 2003 yılında yapılmıştır. Bu çalışma iş tatmini kavramını pilot subayların işlerine yönelik olarak geliştirdikleri olumlu duygu ve düşünceler olarak tanımlamaktadır. Başaran çalışmasının bütününde iş tatmini kavramının önemini vurgulamıştır. İş tatminini birçok açıdan ele alarak literatüre katkıda bulunmuştur. Bu çalışma iş tatmininin birey açısından oluşturduğu olumlu ve olumsuz etkenleri yalın bir şekilde açığa çıkartması açısından önemlidir.

Nergiz ve Yılmaz'ın 2016 yılında yapmış oldukları "Çalışanların iş tatmininin performanslarına etkisi: Atatürk havalimanı gümrüksüz satış işletmesi örneği" adlı çalışma işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilme yolunun iş gören verimliliği ile sağlanabileceğini ortaya koymaktadır. İş gören verimliliğinin yüksek olmasını ise iş tatmin seviyesinin yüksek olmasıyla ilişkilendirmektedir. İş tatmini ve performans kavramlarını ayrıntılı olarak ele alarak birbiri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

### 3. ÖZ YETERLİLİK

#### 3.1. Öz Yeterliliğin Tanımı

Öz yeterlilik kavramı, bir bireyin belirli bir işi yerine getirebilmek için sahip olduğu yetenek ve kabiliyetlerine duyduğu inanç olarak kabul edilmektedir. Kişilere verilen görevlerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde bireyin öz yeterliliği oldukça büyük bir etkidir. Öz yeterlilik Bandura' nın ifade ettiği gibi bireylerin amaçlarını tespit etmede, duygularını ifade etmede ve önlerine çıkan zorlukları aşmada etkili bir kavramdır. Öz yeterliliği yüksek olan bireylerde her şeyi yapabilme, başarabilme inancı oldukça yüksektir (Sığı, 2010). Yani öz yeterlilik herhangi bir iş ya da durum karşısında bireyin kendisini yetkin görmesi anlamına gelmektedir.

Öz yeterlilik bireyin sahip olduğu bilgi ve becerilerini etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmeleri için sahip olduğu yeterliliklerinin tümüdür. Öz yeterliliği yüksek olan bireyler hem kendi refahlarını hem de örgütün refahını üst düzeye taşır. Örgütün karşılaştığı zor durumlar karşısında dirayetli bir şekilde davranarak olayların üstesinden gelebilen bireylerdir. Genel olarak her birey yaşam döngüsünün bazı alanlarında az öz yeterliliğe sahip iken bazı alanlarda ise daha çok öz yeterliliğe sahiptir. Çünkü öz yeterlilik bireyin o alandaki deneyimine ve tecrübesine bağlıdır. Bir bireyin öz yeterliliğini arttırmak için bazı etkenler vardır. Bu etkenler; ustalık deneyimi, değişken modelleme-öğrenme, sosyal ikna ve fizyolojik-psikolojik uyarıdır. (Lewis, 2011).

**Ustalık Deneyimi;** bir bireyin öz yeterliliği; deneyimi, ilgisi ve ustalaşması ile artmaktadır. Ustalaşan birey ben bu işi yapabilirim diyerek öz yeterliliğini zirveye taşıyabilmektedir. Ustalık deneyimleri bireylerin öz inancını arttırmaktadır. İş gücüne katılan bireyler ustalık tecrübelerini ne kadar çok iletirlerse daha fazla öz yeterlilik duygusu hissederler.

**Değişken Modelleme ve Öğrenme;** bireylerin öz yeterlilik duygularını geliştirebilmelerinin bir yolu değişken modelleme ve öğrenmedir. Değişken modelleme ve öğrenmeye göre iş görenin öz yeterliliğini arttırmasının yolu benzer koşullarda başarılı olan iş görenleri yaptıkları işleri izlemesinden ve gözlemlemesinden geçmektedir. Bu sayede iş görenler duydukları belirsizlik ve başarısızlık korkusunu başkalarının başarılı olduklarını gözlemleyerek üstlerinden atabilmektedirler. Bu modellemeye göre bireyler kendilerinden farklı olmayan iş görenlerin işi kendilerinden daha iyi yaptığını gözlemlediğinde içlerindeki yapabilme inancı artmaktadır.

**Sosyal İkna;** bir toplumda bireylerin iş görenlere sundukları düşünce ve inançları iş görenlerin kendilerine olan inancını etkilemektedir. İş görenin çalıştığı yerde tanıdığı ya da güvendiği biri iş hakkında iş göreni olumlu etkilerse o iş görenin kendine olan inancı artmaktadır. İnancı artan iş görenin öz yeterliliği optimuma dönüşmektedir. Çalışan bireylere işletmede sen yaparsın, başarabilirsin ve sana güveniyoruz şeklinde telkinlerde bulunmak iş göreninin kendine olan güvenini artırarak öz yeterliliğine olumlu katkılarda bulunmaktadır.

**Fizyolojik ve Psikolojik Uyarılma;** fizyolojik ve psikolojik uyarılma öz yeterliliği diğer faktörler kadar önemli ölçüde etkilememektedir. Daha çok bireyin kendisi ile ilgili düşünceleridir. Bireyin kendini iyi hissetmesi ve fiziksel sağlığının iyi olması öz yeterliliğini olumlu yönde etkilemektedir. Bir birey kendini yorgun hissettiğinde, tükendiğinde veya hasta olduğunda yapacağı işler yeteneğinin önüne geçebilmektedir. Burada bireyin moral ve motivasyonunu yüksek tutması gerekmektedir.

### 3.2. Öz Yeterlilik Çeşitleri

Öz yeterlilik çeşitleri “göreve özel yeterlilik”, “alana özel yeterlilik” ve “genel yeterlilik” olarak üç kategoriye ayrılmaktadır.

**Göreve özel yeterlilik;** bazı araştırmacılar öz yeterliliğin göreve özel olduğunu ileri sürmektedirler. Yani bu araştırmacılara göre göreve özel yeterlilik sınırlı olmakla birlikte o görevle bağlantılı başka görevlere de genelleşebilmektedir. Göreve özel yeterlilik iş görenlerin verilen görevle ilgili kendilerini yeterli veya yetersiz hissetmelerine göre değişmektedir. İfade edilen bu algı belirli bir görev için geçerli olmaktadır. Çünkü her görev karşısında hissedilen algı aynı değildir. Öz yeterlilik kuramını ilk ileri süren Bandura 'ya göre göreve özel yeterlilik görevler özelinde ayrı ayrı incelenmelidir (Kızıl, 2020). Her görev için iş görenin belli başlı yeterliliği karşılaması hem işletme açısından hem de iş gören açısından önemlidir. Bir görevi yaparken ihtiyaç duyulan öz yeterlilik farklı iken başka bir görev için tamamen farklı olabilir. Bu yüzden göreve özel yeterliliğin detaylı olarak irdelenmesi gerekmektedir.

**Alana özel yeterlilik;** öz yeterlilik kavramını ilk defa açıklayan Bandura 'ya göre öz yeterliliğin ancak birbirine benzeyen görevler için genellenebileceği ileri sürülmektedir. Bu durum sonucunda da alana özel yeterliliğin açığa çıktığı saptanmıştır. Literatürde alana özel yeterlilik kavramı rol yeterliliği olarak adlandırılmaktadır. Alana

özel yeterlilik, bireyin bir grup veya toplum içerisindeki işlevlerine işaret eden ve bireyin sosyal davranışlarındaki örüntüyü izah eden bir olgu olarak bilinmektedir. Alana özel yeterlilik bir bireyin edindiği uzmanlık alanı ile ilgili bilgi ve becerilerini içermektedir. Aynı zamanda birey bu bilgi ve becerilere karşı kendini yeterli hissedebilmeli ve becerilerine dair inancını koruyabilmelidir (Işık, 2001).

**Genel yeterlilik;** öz yeterlilik çeşitlerinden olan genel yeterlilik, iş görenin hem iş hem de sosyal hayatında karşılaşılabileceği zorlukları içermektedir. Genel yeterliliğin görev özel yeterliliğe ve alana özel yeterliliğe göre daha değişmez yapıda olduğu ileri sürülmektedir. Genel yeterlilik bir iş görenin sahip olduğu yetkinliklerine karşı duyduğu inancı olarak değerlendirilmektedir. Bir işletmedeki yöneticiler açısından genel yeterlilik incelendiğinde sadece yöneticinin herhangi bir konuyla ilgili kendini yeterli hissedip hissetmemesine bağlı olmayıp aynı zamanda yöneticinin yetkinliklerine duyduğu inancı da kapsamaktadır. Yani genel yeterlilik iş görenin iş ve sosyal hayatında genel geçer öz yeterlilikleri konusundaki geniş algıyı kapsamaktadır (Işık, 2001).

### 3.3. Öz Yeterliliğin Temel Özellikleri

1989 yılında Bandura'nın yaptığı çalışmalar neticesinde öz yeterliliğin temel özellikleri bilişsel süreç, duygusal süreç ve denetim süreci olmak üzere üç kategoride irdelenmiştir.

**Bilişsel süreçler;** bireylerin bir işe başlamadan önce istedikleri sonuçları elde edebilmesi için hedeflerini zihinlerinde anlamlandırarak süreçleri lehlerine çevirmeleri gerekmektedir. Öz yeterliliği ortalamanın üzerinde olan bireyler kendilerine daha yüksek hedefler koymaktadırlar. Bu tip bireyler belirlenen amaçlara ulaşmak için daha fazla sorumluluk alarak büyük gayret göstermektedirler. Ayrıca bu bireyler karşılaşılabileceği olumsuz sonuçlardan ziyade olumlu sonuçlara odaklanmaktadırlar. Her aşamada olumlu sonuçlara odaklanarak işlerini yürütmektedirler. Bilişsel süreçlerde en önemli kavram düşünce kavramıdır. Bireyin düşüncesi hayatını her anlamda az ya da çok etkilemektedir. Düşünmenin en önemli fonksiyonlarından biri ise, kişilere hadiselerin gerçekleşme olasılığını tahmin etme ve günlük hayatlarını etkileyen olayları kontrol edebilme imkânı sunmasıdır (Arseven, 2016).

**Duygusal süreçler;** bireylerin olaylar karşısında hissettiği duygular öz yeterlilik düzeylerini arttırmakta ya da azaltmaktadır. Olaylar karşısında pozitif duygular hisseden bireylerin öz yeterlilikleri artarken negatif duygular hisseden bireylerde öz yeterlilik

inancının azaldığı saptanmıştır. Bireylerin kendilerindeki kabiliyetlere ve yeteneklere olan inancı sadece güdülenmelerini değil aynı zamanda zor durumlarda yaşadıkları stresin ve ruhsal gerilimin düzeyini de etkilemektedir (Bandura, 1989). Bireylerin vermiş oldukları duygusal tepkiler bireylerin düşünme sürecini etkileyerek bireylerin eylemlerine direkt ya da dolaylı olarak yansımaktadır. Bu duygusal tepkiler, bireylerin bir durum karşısında mücadele etme ihtimaline olan inançlarıyla bağlantılıdır. Zorlukların ve risklerin üstesinden gelebileceğine inanan ve bu şekilde düşünce geliştiren bireyler zorlukların üstesinden daha kolay bir şekilde gelerek riskleri minimuma indirebilme eğilimi gösterirler. Dolayısıyla da birey yaşadığı stres ve kaygı düzeyini en aza çekmeyi başarabilmektedir.

**Denetim süreçleri;** denetim süreci, bireylerin, yaşamlarındaki olayların temel sebeplerine ilişkin algısını ifade etmektedir. Bireylerin bir kısmı hayatlarındaki olayların kader ve şans gibi dış kuvvetler tarafından kontrol alındığına inanırken diğer bir kısmı ise kendi kararları ve gayretleri gibi iç kuvvetler tarafından etkilendiğine inanmaktadır. Genel anlamda öz yeterlilik bir bireye verilen görev karşısında bireyin bu görevi yerine getirip getiremeyeceğine ilişkin inancını temsil etmektedir (Arseven, 2016). Birey verilen bu görevi başarıyla tamamlamak istiyorsa görevin her aşamasında kendini denetim süzgecine tabi tutmalıdır. Bireyin bilişsel ve duygusal süreçleri pozitif çıktılarla desteklense bile denetim süreci tamamlanmazsa bir bütünlük elde edilmez. Bireyde öz yeterlilik inancının yüksek olması tüm süreçlerin harmanlanmasıyla oluşmaktadır. Çünkü bir bireyin bazı süreçlerde kendini eksik ya da yetersiz görmesi öz yeterlilik algısını negatif yönde etkilemektedir.

### **3.4. Öz Yeterliliği Etkileyen Faktörler**

Bir işletmede iş görenlerin öz yeterliliğini olumlu ya da olumsuz etkileyen birçok faktör mevcuttur. Bu faktörler, kişinin öz yeterlilik algısı, duygusal emek, lider-üye etkileşimi, risk alma davranışı ve başarı davranışı olarak bilinmektedir. Bu faktörler hakkında bilgiler aşağıda yer almaktadır.

#### **3.4.1. Bireyin öz yeterlilik algısı**

Bireyin hissettiği öz yeterlilik inancı ve algısı öz yeterlilik düzeyini büyük bir oranda etkilemektedir. Bireylerin sahip olduğu öz yeterlilik algısının yanı sıra verdiği gayretlerinin de büyük olması bir işi başarıya kavuşturmanın etkenleri arasında yer

almaktadır. Öz yeterlilik algısı düşük olan bireyler, hedeflerini gerçekleştirme aşamasında karşılarına çıkan engelleri daha büyük engel olarak düşünürler. Yani bu bireyler daha dar açıdan bakarak karşılaştıkları engellere çözüm bulmada zorlanıp başarısız olurlar. Öz yeterlilik algısı yüksek olan bireyler ise, zor görünen hedefler karşısında sakinliğini koruyarak kendinden emin bir şekilde amaçlarına odaklanmaktadır. Bu tür bireyler başarısızlıkla karşılaşsa bile başarısızlığı başarmanın bir süreci olarak değerlendirmektedirler. Başarısızlık, bu bireyler için tekrar hedefe ulaşma aşamasında daha çok gayret ve emek verme olarak değerlendirilmektedir (Bandura, 1977). Bireyin öz yeterlilik algısını ailesi, arkadaşları, geçmişte yaşadığı olumlu ya da olumsuz durumlar, çevresel bakılar ve kişinin kendi psikolojik durumu önemli bir ölçüde etkilemektedir. Bireyin öz yeterlilik algısı üzerindeki bu değişimler detaylandırılmak istenirse aşağıda verilen ölçütlerin dikkate alınması gerekmektedir.

- Bireyin nasıl bir yaşam sürmek istediği ve bunu gerçekleştirip gerçekleştirmediği öz yeterlilik algısını etkilemektedir.
- Bireyin pozitif ya da negatif bir düşünce yapısında bulunması öz yeterlilik algısını değiştirmektedir.
- Bireyin zor durumlar karşısında nasıl bir çaba gösterdiği öz yeterlilik algısını etkilemektedir.
- Bireyin yaşadığı stres ve kaygı öz yeterlilik algısını değiştirmektedir (Arseven, 2016).

### **3.4.2. Duygusal emek**

Duygusal emek (emotional labor) kavramı ilk defa 1983 yılında Amerikalı sosyolog Arlie Hochschild 'un kaleme aldığı kitapta geçmiştir. Duygusal emek alanında Hochschild 'un yaptığı çalışmaya göre işletmeler iş görenlerin müşterilere nasıl davranacağını kurallar yolu ile belirlemiş ve iş görenlerden ortak standartlar dâhilinde müşterilerle iletişim kurmasını beklemiştir. Bu durumda iş görenler içinde buldukları işletmede duygularını denetleyerek belli kalıplar dâhilinde müşterilere iletmektedir. Bu iletiyi işlerinin bir parçası olarak ve belirli bir ücret karşılığında yaptıkları içinde bu olgu duygusal emek olarak nitelendirilmektedir (Duman, 2017).

Son zamanlarda işletmeler duygusal emek kavramı üzerinde oldukça büyük mesafeler kat etmiştir. Temel nedeni ise işletmelerin insansız, insanların duygusuz olamayacağı bilincinin işletmelerde yer etmesinden kaynaklanmaktadır. İş görenlerin

üstlendikleri işlere göre kendilerinden istenen emeğin duygusal yönü farklılık göstermektedir. Duygusal emekte iki rol davranışı ortaya çıkmaktadır. Bunlar derinden rol yapma ve yüzeysel rol yapma olarak literatürde geçmektedir (Biçkes, 2014).

- Derinden Rol Yapma: Derinden rol yapma bireyin duyguları ile işin gereklerinin uyumlandırılması sonucunu açığa çıkarmaktadır. İş görenin herhangi bir rol yapmasına gerek kalmaksızın kendi kişiliğinde olan roller neticesinde derinden rol yapma sergilenmektedir. Burada iş gören tamamen kendi doğal davranışını müşteriye yansıtmaktadır.
- Yüzeysel Rol Yapma: Yüzeysel rol yapmada iş gören gerçek duygularını değiştirmez ancak iş gören müşteriye karşı olan duygu gösterimini kontrol altında tutar. Bu durumun temel sebebi ise iş görenin müşteri beklentilerini karşılayabilme zaruretinden kaynaklanmaktadır. İş gören yüzeysel rol yapma sürecinde psikolojik ve davranışsal çıkmazda kalabilmektedir.

### **3.4.3. Lider- üye etkileşimi**

Önceki dönemlerde liderlik konusunu ele alan araştırmalar incelendiğinde liderin liderlik türünün ne olduğu ve liderin belirli bir durum karşısında göstereceği davranışlar üzerindeki alan taramasının ağır bastığı saptanmıştır. Bundan dolayı tek tip ast-üst ilişkisi incelenmiş ve bu doğrultuda bulgular saptanmıştır. Bir işletmede tek tip ast-üst ilişkisinin olması gruptaki her bir üyeye aynı davranışların sergilendiğini gösterir. Ancak lider- üye etkileşiminde tek bir ast-üst ilişkisi yoktur. Lider üye etkileşiminde farklı astlar ile lider arasındaki ilişkilere öncelik verilmiştir. Kısaca lider üye etkileşimi bir grupta bulunan her bir üyeye farklı davranışlar sergilenmesi gerekliliğini savunmaktadır. Lider üye etkileşimi işletmeler açısından oldukça önemlidir. Çünkü lider üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif bir bulgu saptanmıştır. Yani lider üye etkileşimin artmasıyla iş görenlerin iş tatminlerinin arttığı tespit edilmiştir (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014).

Lider-üye etkileşiminin iş görenlerin öz yeterlilik algılarında büyük bir etkisi vardır. İş görenlerin öz yeterlilik algısı ve lider-üye etkileşimi arasındaki bağlantıyı açıklamak için rol kuramından yararlanılmaktadır. Rol kuramına göre işletmede astlar ve üstler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinde işletme içinde paylaşılan rollerin etkisi büyüktür. İşletmedeki lider ve astlar arasındaki kurulacak iletişim iş görenlerin ve liderlerin demografik ve kişisel özelliklerine bağlı olarak şekillenmektedir. Bu süreç

tamamlandıktan sonra astların işletme içinde göstereceği bilgisi, tecrübesi, gayreti ve başarıları da lider ve ast arasındaki iletişimin boyutuna katkıda bulunmaktadır (Bauer ve Green, 1996). Sonuç olarak lider-üye etkileşiminin yüksek olduğu işletmelerde iş görenlerin öz yeterlilik algılamasında olumlu çıktılar saptanmaktadır.

#### **3.4.4. Risk alma davranışı**

Riskle karşı karşıya kalmayan bir işletme mevcut değildir. Günümüzde artan rekabet ortamı ile her işletme risk kavramı ile yüzleşmektedir. Risk kayıp, felaket ya da diğer istenmeyen sonuçları içeren bazı ihtimallerin olduğu durumdur. Aynı zamanda risk işletmeler açısından bir fırsattır. Çünkü büyük riskin olduğu durumlarda elde edilen kâr payı da büyük olmaktadır. Risk alma kavramı ise yatırım kararlarının ve stratejik hedeflerin belirsizlik koşulu altında yürütülmesi anlamına gelmektedir. İşletmede risk alma davranışı sadece yöneticilere değil iş görenlere de aşılmalıdır. Burada risk almaktan kasıt her durum karşısında olmayıp işletmenin lehine dönüşebilecek durumlar karşısında risk almaktır.

Nejat ve diğerlerinin 2008 yılında yaptıkları bir araştırmaya göre bireylerin öz yeterliliklerine olan inancı yenilikçilik ve risk alma davranışlarını büyük bir ölçüde etkilemektedir. Nejat ve diğerlerinin farklı sektörde çalışan 230 birey üzerinde uyguladıkları ankette bireyin öz yeterlilik algısının yenilikçi davranma ve risk alma üzerindeki etkisini konu alan çalışmaya göre öz yeterlilik algısı ve risk alma eğilimi ortalamasının üzerinde, yenilikçi davranışın ise yüksek düzeyde olduğu saptamışlardır. İş görenlerin işletme içinde sergileyecekleri yenilikçi davranışları ve risk alma eğilimleri kişilerin öz yeterlilik algıları ile yakından bağlantılıdır. Öz yeterliliği yüksek olan bireylerin daha fazla risk alma eğilimi gösterdiği tespit edilmiştir (Basım, 2008).

#### **3.4.5. Başarı davranışı modeli**

Her bireyin bir işe başlamadan önce performans ve verimliliğine yönelik öz yeterlilik algıları farklılık göstermektedir. Açığa çıkan bu farklılık bireyin yeteneğinden, tecrübesinden, bilgi ve verilerinden kaynaklanabilmektedir (Arseven, 2016). Başarı ve öz yeterlilik arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Öz yeterlilik algısı yüksek olan bireylerin bir işi başarabilme ihtimali öz yeterlilik algısı düşük olan bireylere nazaran daha yüksektir.

Bireylerin öz yeterlilik algıları yüksek olsa bile neyi daha çok başarmak istedikleri arzusu da büyük bir etkidir. Yani birey bir işi gerçekleştirmek için öz yeterliliğini yüksek hissetse bile o işi gerçekleştirme isteği ve arzusu duymuyorsa o işte başarılı çıktılar elde etme olasılığı düşüktür.

### **3.5. Öz Yeterliliğin Örgütsel Etkileri ve Sonuçları**

Örgütsel açıdan bireylerin öz yeterlilik algıları; bireylerin performanslarını, işletmenin verimliliğini, bireylerin motivasyonlarını ve daha birçok açıdan örgütsel süreçleri etkileyen bir unsurdur. Bir bireyin örgüt içindeki öz yeterlilik algısının önemli bir etken olmasının temel sebebi örgüt içindeki bireyin gelecekteki iş performansını geçmişteki iş performansından bile daha fazla oranda açıklayabilme olanağına sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

#### **3.5.1. Öz yeterliliğin iş performansına etkisi**

Öz yeterlilik düzeyi yüksek olan bir bireyin iş performansında olumlu çıktılar saptanmaktadır. Bu olumlu çıktılar derecesi ise yerine getirilen görevin karmaşıklığıyla ilintilidir. Öz yeterlilik ve iş performansı arasında güçlü bir bağ varsa görev daha karmaşıktır. Aksi halde yani öz yeterlilik ve performans arasında zayıf bir bağın olduğu durumlarda görev daha basit ve sadedir (Tarakcı, 2019).

Yapılan araştırmalar neticesinde bireylerin aksiyonlarının arkasında yatan en önemli motivasyonel kaynağın bireyin öz yeterliliğine duyduğu inanç olduğu açığa çıkmıştır. Bir bireyin öz yeterlilik inancının artması azmini, gayretini ve kararlılığını arttırarak bireyin iş performansının daha ileri noktalara taşınmasına katkıda bulunmaktadır. Bir bireyin bir işi başarılı bir şekilde sonuca bağlaması bireyde sonraki süreçlerde de işi başarılı bir şekilde tamamlayacağı algısı oluşturarak bireyi olumlu bir şekilde etkilemektedir. Bireylerin kendi yetenek ve becerilerine olan inancı işi gerçekleştirebilme ve sonuca ulaşabilmelerini olumlu yönde etkilemektedir. Burada aslında birey nerde başarılı olup nerede başarılı olamayacağı üzerinde bir inanca vararak işin seyrini olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilemektedir.

Bir işte bireyin sadece öz yeterliliğine duyduğu inanç performansının yüksek olacağı anlamına gelmemektedir. Birey öz yeterliliğine duyduğu inancı bilgi, tecrübe ve beceri ile destekleyemezse bireyin o işten performans sağlaması beklenmemelidir.

Bireyin bu etkenlerin hepsini bir arada taşımasıyla birlikte iş performansı olumlu etkilenmektedir. Bu duruma ek olarak işletmenin performansı da katlanarak artmaktadır.

### **3.5.2. Öz yeterliliğin kariyer bağlılığına ve kariyer tatminine etkisi**

Öz yeterlilik seviyesi yüksek olan bireylerin öz yeterlilik seviyesi düşük olan bireylere nazaran zorlukların üstesinden gelebilme ve engelleri aşabilme inançları daha fazladır. Paralel bir şekilde öz yeterlilik inancı yüksek olan bireyler daha cesur davranarak istikrarlı bir şekilde ilerlerler. Stratejik düşünme kabiliyetleri yüksektir. Öz yeterlilik inancı yüksek olan bireylerin daha yüksek mevkilerde oldukları ve stratejik işler yaptıkları saptanmıştır. Bu bireyler kariyerlerine bağlı ve kariyerlerini ileri noktalara taşımak isteyen bireylerdir (Ballout, 2009).

Yapılan birçok araştırma neticesinde bireyin öz yeterlilik algısının artmasıyla kariyerine olan bağlılığın arttığı tespit edilerek aralarında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır. Aynı şekilde öz yeterliliği yüksek olan bireylerin kariyer tatmin seviyesinin de yükseldiği açığa çıkmıştır (Kendir ve Özkoç, 2018). Kendir ve Özkoç'un yaptığı çalışma neticesinde bireylerin kariyer bağlılıklarının kariyer tatminlerini anlamlı ve doğrusal yönlü olarak etkilediği belirtilmiştir. Ek olarak bireylerin öz yeterlilik düzeylerinin, kariyer bağlılığı ve kariyer tatmini arasındaki olumlu ilişki üzerinde düzenleyici bir işlev gördüğü açığa çıkmıştır.

### **3.5.3. Öz yeterliliğin motivasyona etkisi**

Bireyin motivasyonunu etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler gerçekçi hedeflere yönelme, algılama, odaklanma, gayret gösterme, kendi kendini denetleme ve öz yeterliliklerdir. Motivasyon bir bireyin bir işi gerçekleştirebilmesi için bireye aksiyon aldırarak gücü sağlamaktadır. Motivasyon bireye içsel bir enerji vererek bireyin o işi yapmadaki arzusunu arttırmaktadır. Öz yeterliliği yüksek olan ve kendine güvenen bireyler zor görevleri seçerler. Zor görevler karşısında her bir birey hedefini başarıyla gerçekleştirmek için gerekli motivasyonu ve gayreti kendi içinde tamamlayarak süreci kendilerine leh bir şekilde çevirmek istemektedir (Luthans and Youssef, 2004).

Öz yeterlilik kavramı, bireylerin yeterlilik, verim ve motivasyonları üzerinde önemli bir olgudur. Öz yeterlilik algısı bireylerin performanslarını olumlu ya da olumsuz etkileme gücüne sahiptir. Öz yeterliliği olmayan ve düşük motivasyonlu

bireylerden yüksek performans alınması neredeyse imkânsızdır. Öz yeterlilik ve motivasyon seviyesi yüksek bireylerden ise en iyi şekilde performans alınmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere öz yeterliliği yüksek olan bireylerin kendilerini motive etme kabiliyetleri ve yaptıkları işten daha yüksek performans elde etme oranı daha yüksektir.

Yüksek öz yeterliğin motivasyonu artırdığı, engellerin üstesinden gelebilmeye olanak sağladığı, emek harcama isteği kıldığı ve işletme verimliliğini artırdığı açığa çıkmıştır. Düşük seviyede öz-yeterlilikte ise birey başarısızlıklarını diğer insanlarla ilişkilendirir, kendi inisiyatifi ile davranmaz ve yeterli çabayı göstermez (Alemdağ, Öncü ve Yılmaz, 2014).

Bireylerin kendilerine duydukları öz yeterlilik inancı motivasyonlarını arttırarak bir işi başarılı bir şekilde tamamlama ihtimalini arttırmaktadır. Eğer bu ihtimal çok düşük ise temel sebebi bireylerin bir işi başarabilme ve engelleri aşabilme motivasyonlarının düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Öz yeterlilik inancı yüksek olan bireyler bir işi daha kısa sürede başarılı bir şekilde tamamlarlar. Çünkü bu tür bireyler engeller ve zorluklar karşısında daha dirayetli davranarak çözüme odaklanırlar.

### **3.9. Öz Yeterlilik İle İlgili Literatür Taraması**

Sığrı, Tabak ve Güngör'ün 2010 yılında “Öz yeterliğin dönüştürücü liderlik üzerine etkisi: kamu sektöründe bir araştırma” adlı çalışmaları genel öz yeterlik ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki ve etkileri ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Bu çalışma sonucunda; öz yeterliği yüksek yöneticilerin daha fazla dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olabileceği sonucu açığa çıkmıştır. Bu çalışmaya katkısı ise öz yeterlilik kavramını doğrudan irdelemesidir.

Kızıl'ın 2020'de “Kişi-iş uyumu kariyer bağlılığı ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiler ve bir araştırma” adlı araştırma sonucunda kişi-iş uyumunun kariyer bağlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada birey-iş uyumu ve öz yeterlilik içeriklerinin hazırlanması ve anlaşılması açısından pozitif etkilerde bulunmuştur.

Arseven'in “Öz yeterlilik: Bir kavram analizi” başlıklı makalesi 2016 yılında yayınlanmıştır. Bu araştırmanın amacı bireylerin hayat boyu öğrenmeleri açısından

önemli olan öz yeterlilik kavramına ilişkin kuramsal bir bakış açısı sunmaktır. Bu çalışmaya katkısı ise öz yeterlilik kavramını birçok açıdan değerlendirerek farklı bakış açısı oluşturmaktadır.

Bandura'nın 1989'da "Sosyal bilişsel teoride insan özelliği" adlı çalışması bireylerin etkileşimsel nedensel yapıdaki işleyişini analiz etmiş ve dolaylı olarak öz yeterlilik kavramının önemini vurgulamıştır.

Biçkes, Yılmaz, Demirtaş ve Uğur'un 2014 yılında yapmış olduğu "Duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü: Bir alan çalışması" başlıklı araştırmada doğal duyguların sergilenmesi ile iş tatmini arasında psikolojik sermayenin tüm alt boyutlarının; öz-yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserliğin dolaylı olarak çalışmayı etkilediğine değinilmiştir.

Bauer ve Green'in "Lider-üye değişiminin gelişimi: Uzunlamasına bir test" adlı çalışma 2017 yılında tamamlanmıştır. Bu çalışmayla lider-üye etkileşiminin yüksek olduğu işletmelerde iş görenlerin öz yeterlilik algılamasında olumlu çıktıların açığa çıktığı gözlemlenmiştir.

Basım, Korkmazyürek ve Tokat'ın 2008 yılında yapmış olduğu "Çalışanların öz yeterlilik algılamasının yenilikçilik ve risk alma sürecine etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma" başlıklı çalışmada 230 kişiye anket yapılmış ve bazı sonuçlara ulaşmak istenmiştir. Bu çalışma neticesinde bireylerin öz yeterlilik algılarının ve risk alma eğilimlerinin ortalamasının üzerinde, yenilikçi davranışlarının ise yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öz yeterliliği yüksek bireylerin risk alma konusunda daha istekli oldukları gözlemlenmiştir.

Tarakcı tarafından 2019 yılında yapılan "Örgütlerde öz yeterlilik algısı ve performans ilişkisinde kişilik profillerinin düzenleyici rolü ve koçluk hizmeti alan çalışanlar üzerine bir araştırma" ile koçluğun objektif performansa etkileri, öz yeterlilik ve kişilik değişkenleri üzerine etkileri incelenmiştir. Bu çalışma sonucunda öz yeterliliğin, koçluk-performans ilişkisinde aracı bir etkisi olduğu açığa çıkmıştır. Öz yeterlilik kavramını derinlemesine ve farklı boyutlarda ele alma açısından oldukça değerli bir çalışmadır.

## 4. YÖNTEM

Araştırma teorik ve uygulama olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. Teorik düzeyde birey-iş uyumu, iş tatmini ve öz yeterlilik kavramlarına yönelik teorik çerçeve incelenmiştir. Uygulama safhasında ise teorik bilgilerden hareketle literatürde geçerlilik ve güvenilirlikleri onaylanmış anket formları ile havacılık sektöründe aktif olarak çalışan bireylerden veriler toplanmıştır. Araştırmanın verileri yüzyüze ve çevrimiçi yöntemler kullanılarak elde edilmiştir. Nihai sonuçlarda, havacılık sektöründe çalışan 405 katılımcı araştırmaya dahil edilmiştir.

Tezin bu bölümünde, araştırmanın modeli, evren ve örneklemi, veri toplama araçları ve kullanılan ölçeklere ilişkin açıklamalar yapılacaktır.

### 4.1. Araştırma Modeli

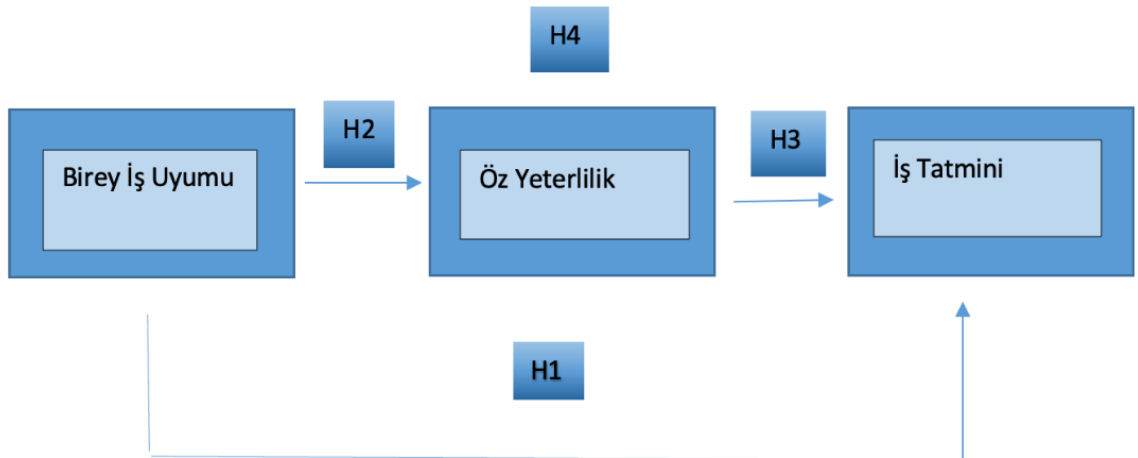
Bu araştırmanın amacı birey-iş uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracılık rolünü ortaya koymaktadır. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir. Ayrıca araştırma modeli Şekil 2.1’de gösterilmektedir.

Hipotez 1: Birey iş uyumunun iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2: Birey iş uyumunun öz yeterlilik üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 3: Öz yeterliliğin iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 4: Birey iş uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracı rolü vardır.



Şekil 4.1: Araştırma Modeli

## 4.2. Evren Örneklem

Bu araştırmanın evrenini havacılık sektöründe bir yöneticiye bağlı olarak çalışan bireyler oluşturmaktadır. Evren büyüklüğüne ilişkin 2.cil veriye ulaşılamadığı için örneklem en büyük evreni temsil edecek şekilde basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile 385 kişinin üzerinde olacak şekilde 405 çalışandan oluşturulmuştur. Yapılan çevrimiçi ve yüz yüze anket uygulaması yoluyla toplanan veriler SPSS İstatistik Paket Programı yoluyla analiz edilmiştir.

### 4.2.1. Veri toplama araçları

Veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Hazırlanan anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik bilgilerini tespit etmek amacıyla cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu, yaş, çalışılan sektör gibi bilgilere yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde ise birey-iş uyumu (24 ifade), iş tatmini (12 ifade), öz yeterlilik (17 ifade) ile ilgili görüşleri almaya yönelik ifadelerin yer aldığı ölçekler kullanılmıştır.

Ölçeklerde bulunan ifadeler 5’li Likert tipine uygun cevaplara dönük olarak dizayn edilmiştir. Cevaplar 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum olarak tasarlanmıştır.

**Birey-İş Uyumu Ölçeği:** Araştırmada birey-iş uyumunu ölçmek için Savickas ve Profeli’nin (2012) çalışmasında “uluslararası kariyer uyum yetenekleri ölçeği” olarak adlandırılan ve 13 ülkeye mensup 18 araştırmacının ortak çalışması sonucunda oluşturulan bir ölçek kullanılmıştır. Ölçeği, Kanten Türkçe ’ye uyarlamıştır. Ölçüm modelinde kaygı (6 ifade), kontrol (6 ifade), merak (6 ifade) ve güven (6 ifade) boyutları altında toplam 24 ifade bulunmaktadır. Bunlar;

- Geleceğimin nasıl olacağını sıklıkla düşünüyorum.
- Hayatımın bu evresinde verdiğim kararların, geleceğimi belirlediğinin farkındayım.
- Geleceğim için hazırlık yapıyorum.
- Kariyerim ile ilgili seçim yapmak zorunda olduğunun farkındayım.
- Amaçlarımı nasıl başarabileceğimi planlıyorum.
- Kariyerime katkı sağlayacak faaliyetlerle ilgileniyorum.

- Geleceğim hakkında iyimserim.
- Kararlarımı kendim veririm.
- Verdiğim kararların sorumluluğu bana aittir.
- İnandığım değerleri savunurum.
- Kendime güvenirim.
- Kendim için doğru olan şeyi yaparım.
- Kariyerim ile ilgili her şeyi (sektör işletmeler işler gereken beceriler vb.) araştırıyorum.
- Kişisel gelişime katkı sağlayacak fırsatları (staj, kurs, kongre, eğitim vb.) araştırıyorum.
- Bir karar vermeden önce seçenekleri araştırıyorum.
- Bir şeyi yapmanın farklı yollarını da inceliyorum.
- Zihnimdeki soruları derinlemesine araştırıyorum.
- Gelecekte karşıma çıkacak fırsatları merak ediyorum.
- Bana verilen görevleri layıkıyla yerine getiririm.
- En iyisini yapmak için dikkat ederim.
- Yeni beceriler öğrenebilirim.
- Yeteneklerimi geliştirebilirim.
- Engellerin üstesinden gelebilirim.
- Problemleri çözebilirim.

**İş Tatmini Ölçeği;** Araştırmanın bu kısmı için Spreitzer'in 1995'te oluşturduğu anket formu kullanılmıştır. Ankette 12 ifade bulunmaktadır. 1,4,11 numaralı ifadelerle anlam, 2,6,10 numaralı ifadelerle yetkinlik, 3,8,9 numaralı ifadelerle otonomi(seçim), 5,7,12 numaralı ifadelerle etki ölçülmüştür. Ölçeğin ifadeleri aşağıdaki gibidir;

- İşimle ilgili faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır.
- İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.
- İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli özerkliğe sahibim.
- Yapmakta olduğum iş benim için çok önemlidir.
- Çalıştığım departmanda olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.

- İşlerimi yerine getirmek için yeteneklerim konusunda kendimden eminim.
- Çalıştığım departmanda olanlar üzerinde büyük bir nüfuza sahibim.
- İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.
- İşimi bağımsız ve serbetçe yapmada önemli fırsatlara sahibim.
- İşim için gerekli becerileri zaman içinde kazandım.
- Yaptığım iş benim için anlamlıdır.
- Çalıştığım departmanda olanlar üzerinde önemli etkiye sahibim.

**Öz Yeterlilik Ölçeği;** Araştırmada Sherer ve ark. tarafından geliştirilen Türkçe formunu Fatma Yıldırım ve İnci Özgür İlhan'ın hazırladığı Genel Öz Yeterlilik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin ifadeler aşağıda yer almaktadır:

- Planlar yaparken, onları hayata geçirebileceğimden eminimdir.
- Sorunlarımdan biri bir işe zamanında başlayamamamdır.
- Eğer bir işi ilk denemede yapamazsam başarana kadar uğraşırım.
- Belirlediğim önemli hedeflere ulaşmada, pek başarılı olamam.
- Her şeyi yarım bırakırım.
- Zorluklarla yüz yüze gelmekten kaçınırım.
- Eğer bir iş çok karmaşık görünüyorsa onu denemeye bile girişmem.
- Bir şey yapmaya karar verdiğimde hemen işe girişirim.
- Yeni bir şey denerken başlangıçta başarılı olamazsam çabucak vazgeçerim.
- Beklenmedik sorunlarla karşılaştığımda kolayca onların üstesinden gelemem.
- Bana zor görünen yeni şeyleri öğrenmeye çalışmaktan kaçınırım.
- Başarısızlık benim azmimi artırır.
- Yeteneklerime her zaman çok güvenmem.
- Kendine güvenen biriyim.
- Kolayca pes eden biriyim.
- Hayatta karşıma çıkacak sorunların çoğuyla baş edebileceğimi sanmıyorum.

### 4.3. Veri Analizi

Araştırmada anket yöntemi ile toplanan veriler “SPSS (Statistical Programme for Social Sciences) 18. Versiyon İstatistik Paket Programı” aracılığı ile istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

Araştırmada birey iş uyumu, iş tatmini, öz yeterlilik arasındaki ilişkileri belirlemek amacı ile Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır.

Hipotezlerin test edilmesi amacıyla, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

### 4.4. Bulgular

Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin tablolar bu bölümde ele alınmıştır. Demografik verilere ilişkin bulgular, geçerlik güvenirlik analizlerine ilişkin bulgular, değişkenlere ilişkin bulgular, korelasyon analizi ve regresyon analizine ilişkin bulgular bu bölümde detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

#### 4.4.1. Demografik bulgular

Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerini çözümlenmek amacıyla cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, aylık geliri, şu anki iş yerinde ne kadar süredir çalıştığı, şu ana kadar kaç iş yeri değiştirdiği soruları yöneltilmiştir.

**Tablo 4.1.** Demografik Özellikler

| Demografik Özellikler |                    | N   | %    |
|-----------------------|--------------------|-----|------|
| Cinsiyetiniz?         | Erkek              | 322 | 79,5 |
|                       | Kadın              | 83  | 20,4 |
| Medeni Haliniz?       | Bekâr              | 203 | 50,1 |
|                       | Evli               | 202 | 49,9 |
| Eğitim                | Lisans             | 311 | 76,7 |
|                       | Yüksek lisans      | 67  | 16,5 |
|                       | Doktora            | 27  | 6,8  |
| Çalışma pozisyonunuz? | Daimî Statüde      | 292 | 72,0 |
|                       | Sözleşmeli Statüde | 113 | 28,0 |

|          |            |     |       |
|----------|------------|-----|-------|
| Yaşınız? | 18-19      | 8   | 1,9   |
|          | 20-25      | 3   | ,7    |
|          | 26-30      | 46  | 11,3  |
|          | 31-40      | 238 | 58,7  |
|          | 41-50      | 74  | 18,2  |
|          | 51 ve üstü | 36  | 8,80  |
| Toplam   |            | 405 | 100,0 |

[**Tablo 4.1.** (Devam) *Demografik Özellikler*]

Verilen değerler incelendiğinde katılımcıların %79,5'inin erkek, %20,4'ünün kadın olduğu; % 50'sinin evli olduğu; % 76,7'sinin lisans mezunu olduğu; % 72'sinin daimî statüde çalıştığı ve % 58,7'sinin 31-40 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir.

#### **4.4.2. Güvenilirlik analizi sonuçlarına yönelik bulgular**

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test edilmesine geçilmeden önce verilerin güvenilirlik ve geçerlilik açısından değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu sebeple, araştırma hipotezi test edilmeden önce güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış, ölçeklerin güvenilirlikleri içsel tutarlılık yöntemi ile belirlenmiştir.

İçsel tutarlılık yönteminin bir uygulaması da “alfa katsayısı”dır. Alfa katsayısı ölçeğin güvenilirliğini test etmede en yaygın kullanılan yöntem olup, sıfır ve bir arasında değişen rakamlar alır. Araştırmada kullanılan ölçeğin de güvenilirliğinden bahsedebilmek için alfa katsayısının 0,70 ve üzerinde olması gerekmektedir (Hair vd, 1998: 118).

Cronbach alfa iç tutarlık katsayıları değerlendirildiğinde, Birey-İş Uyumu Ölçeğinin .84, İş Tatmini Ölçeğinin .91 ve Öz Yeterlilik Ölçeğinin .79 olduğu ve ölçeklerin kabul edilebilir güvenilirlikte oldukları görülmüştür.

Her bir ölçekte yer alan maddelere ilişkin betimleyici istatistikler hesaplanmış, ortalama, standart sapma, basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 4.2'de verilmiştir:

**Tablo 4.1. Ölçeklere Ait Güvenirlik Sonuçları**

| Ölçek           | Cronbach's Alpha Değeri |
|-----------------|-------------------------|
| Birey -İş Uyumu | 0.84                    |
| İş Tatmini      | 0.91                    |
| Öz Yeterlilik   | 0.79                    |

**Tablo 4.3. Birey İş Uyumuna İlişkin Basıklık Çarpıklık Değerleri**

|      | Ortalama | Standart Sapma | Çarpıklık | Basıklık |
|------|----------|----------------|-----------|----------|
| Uİ1  | 3,99     | 1,126          | -1,278    | 1,223    |
| Uİ2  | 4,28     | ,973           | -1,593    | 2,661    |
| Uİ3  | 4,16     | ,951           | -1,328    | 1,799    |
| Uİ4  | 3,98     | 1,131          | -1,140    | ,744     |
| Uİ5  | 4,00     | ,952           | -,992     | ,985     |
| Uİ6  | 4,10     | ,928           | -1,103    | 1,412    |
| Uİ7  | 3,78     | 1,146          | -,650     | -,322    |
| Uİ8  | 4,22     | ,933           | -1,685    | 3,440    |
| Uİ9  | 4,43     | ,910           | -2,282    | 5,841    |
| Uİ10 | 4,54     | ,760           | -2,584    | 9,267    |
| Uİ11 | 4,26     | ,869           | -1,526    | 3,200    |
| Uİ12 | 4,11     | ,920           | -1,240    | 1,854    |
| Uİ13 | 4,01     | ,982           | -1,153    | 1,434    |

|      |      |       |        |       |
|------|------|-------|--------|-------|
| Uİ14 | 3,89 | 1,061 | -,961  | ,647  |
| Uİ15 | 4,20 | ,926  | -1,574 | 3,177 |
| Uİ16 | 4,17 | ,930  | -1,419 | 2,651 |
| Uİ17 | 4,05 | ,926  | -1,350 | 2,471 |
| Uİ18 | 4,29 | ,963  | -1,729 | 3,206 |
| Uİ19 | 4,44 | ,788  | -2,122 | 6,636 |
| Uİ20 | 4,48 | ,819  | -2,281 | 6,636 |
| Uİ21 | 4,48 | ,805  | -2,339 | 7,205 |
| Uİ22 | 4,47 | ,847  | -2,495 | 7,813 |
| Uİ23 | 4,39 | ,753  | -1,628 | 4,295 |
| Uİ24 | 4,40 | ,828  | -1,884 | 4,914 |

[**Tablo 4.3.** (Devam) *Birey İş Uyumuna İlişkin Basıklık Çarpıklık Değerleri*]

**Tablo 4.4.** *İş Tatmini Değişkenine İlişkin Basıklık Çarpıklık Değerleri*

|     | Ortalama | Standart Sapma | Çarpıklık | Basıklık |
|-----|----------|----------------|-----------|----------|
| İT1 | 4,10     | ,876           | -1,372    | 2,699    |
| İT2 | 4,29     | ,875           | -1,561    | 3,209    |
| İT3 | 4,29     | ,848           | -1,413    | 2,417    |
| İT4 | 4,28     | ,961           | -1,711    | 3,185    |
| İT5 | 3,71     | ,926           | -,289     | -,304    |

|      |      |       |        |       |
|------|------|-------|--------|-------|
| İT6  | 4,21 | ,837  | -1,140 | 1,737 |
| İT7  | 3,55 | 1,086 | -526   | -,105 |
| İT8  | 4,16 | ,861  | -1,103 | 1,479 |
| İT9  | 3,78 | 1,115 | -,688  | -,311 |
| İT10 | 4,39 | ,721  | -1,512 | 4,338 |
| İT11 | 4,46 | ,696  | -1,763 | 5,788 |
| İT12 | 3,72 | 1,053 | -,767  | ,287  |

[**Tablo 4.4.** (Devam) *İş Tatmini Değişkenine İlişkin Basıklık Çarpıklık Değerleri*]

**Tablo 4.5.** *Öz Yeterlilik Değişkenine İlişkin Basıklık Çarpıklık Değerleri*

|     | Ortalama | Standart Sapma | Çarpıklık | Basıklık |
|-----|----------|----------------|-----------|----------|
| ÖY1 | 3,86     | ,891           | -,713     | ,489     |
| ÖY2 | 2,47     | 1,209          | ,433      | -,818    |
| ÖY3 | 4,02     | ,862           | -1,270    | 2,531    |
| ÖY4 | 2,09     | 1,137          | 1,078     | ,537     |
| ÖY5 | 1,67     | ,898           | 1,308     | 1,377    |
| ÖY6 | 1,86     | ,954           | ,940      | ,331     |
| ÖY7 | 2,02     | 1,131          | 1,090     | ,473     |
| ÖY8 | 3,55     | 1,118          | -,669     | -,084    |
| ÖY9 | 3,77     | 1,075          | -,847     | ,280     |

|      |      |       |        |       |
|------|------|-------|--------|-------|
| ÖY10 | 2,33 | 1,053 | ,637   | -,134 |
| ÖY11 | 2,38 | 1,113 | ,804   | ,146  |
| ÖY12 | 2,05 | 1,160 | 1,097  | -468  |
| ÖY13 | 3,31 | 1,204 | -,339  | -,603 |
| ÖY14 | 2,45 | 1,169 | ,664   | -,236 |
| ÖY15 | 4,09 | 1,030 | -1,429 | 1,981 |
| ÖY16 | 1,86 | 1,002 | 1,348  | 1,753 |
| ÖY17 | 2,11 | 1,146 | 1,005  | ,358  |

[**Tablo 4.5.** (Devam) *Öz Yeterlilik Değişkenine İlişkin Basıklık Çarpıklık Değerleri*]

Birey-iş uyumu ölçeğinin çarpıklık değerlerinin -1,884 ve -1,278 arasında; basıklık değerlerinin ise 4,914 ve 1,223 arasında; arasında olduğu görülmektedir. İş tatmini ölçeğinin çarpıklık değerlerinin -,767 ve -1,372 arasında; basıklık değerlerinin ise ,287 ve 2,699 arasında olduğu, öz yeterlilik ölçeğinin çarpıklık değerlerinin 1,005 ve -,713 arasında olduğu, basıklık değerlerinin ise ,358 ve ,489 arasında olduğu görülmektedir.

Tüm ölçekler ele alındığında, çarpıklık değerlerinin – ,713 ile 1,617 arasında, basıklık değerlerinin ise ,287 ile 2,699 arasında değiştiği gözlemlenmektedir. Veri setindeki dağılımın normal dağılım gösterip göstermediğine bakmak için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmaktadır. İstatistiksel anlamda çarpıklığın ( $\pm 2$ ), basıklığın ise ( $\pm 7$ ) aralığında olması normal dağılım sınırlarını ifade etmektedir. Birey-iş uyumu, iş tatmini ve öz yeterlilik ölçeklerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin verilerinde normal dağılım izlenmektedir.

#### 4.4.3. Değişkenlere ilişkin korelasyon bulguları

Aracılık testlerine geçilmeden önce araştırmada ele alınan değişkenler arası ilişkiler Pearson Korelasyon Katsayısı ile değerlendirilmiş analiz sonuçları Tablo 4,6'da verilmiştir.

**Tablo 4.6.** *Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar*

|                          | 1      | 2      | 3 |
|--------------------------|--------|--------|---|
| <b>1. Öz Yeterlilik</b>  | 1      |        |   |
| <b>2. Birey İş Uyumu</b> | ,324** | 1      |   |
| <b>3. İş Tatmini</b>     | ,306** | ,815** | 1 |

\*\* p < 0,01 düzeyinde anlamlı (Çift Yönlü), \* p < 0,05 düzeyinde anlamlı (Çift Yönlü)

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinde korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Doğrusal ilişkileri ortaya çıkarmaya yarayan bu analiz katsayısı (-1) ile (+1) arasında değişen değerler almaktadır (Nakip, 2003).

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, öz yeterlilik ve birey-iş uyumu arasında çift yönlü, pozitif, güçlü düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (,324\*\*). Öz yeterlilik ve iş tatmini arasında çift yönlü, pozitif, güçlü düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır (,306\*\*).

Birey iş uyumu ile iş tatmini arasında çok yüksek düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğunu söylemek mümkündür (0,815\*\*).

#### **4.4.4. Regresyon analizine yönelik bulgular**

Araştırmanın bu kısmında araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir ya da birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkileri test eden istatistiksel bir tekniktir. Regresyon modelinde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken var ise basit regresyon analizi, bir bağımlı ve birden fazla bağımsız değişken var ise çoklu regresyon analizi olarak nitelendirilmektedir (Nakip, 2003: 227).

Birey-iş uyumunun iş tatmini üzerine etkisinde öz yeterliliğin aracı rolü regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Hipotezlere ilişkin analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda açıklanmaktadır.

**Tablo 4.7:** *Birey İş Uyumunun İş Tatmini Üzerindeki Yordama Etkisi*

| Değişkenler  | Beta | t      | Sig. | R                 | R <sup>2</sup> | F       | Sig.F | Sonuç |
|--|------|--------|------|-------------------|----------------|---------|-------|-------|
| H1: Birey iş uyumunun iş tatmini üzerinde etkisi vardır. |      |        |      |                   |                |         |       |       |
| Sabit  | ,608 | 2,242  | ,028 |                   |                |         |       |       |
| Birey iş uyumu   | ,824 | 12,948 | ,000 |                   |                |         |       |       |
|  |      |        |      | ,815 <sup>a</sup> | ,660           | 167,663 | ,000  | Kabul |

Analiz sonuçlarında regresyon analizinde kurulan hipotezin anlamlılıkları test edilmiştir. Regresyon analizinin geçerliğini gösteren ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında sonuçların anlamlı olduğu bu sebeple regresyon analizinin geçerli olduğu belirlenmiştir [ $F= 167.66$   $p < .05$ ]. Ayrıca, regresyon analizi sonucunda kişi iş uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir yordama etkisinin olduğu görülmektedir [ $\beta = ,815$ ,  $p < .05$ ]. “**H1**: Birey-iş uyumunun iş tatmini üzerinde etkisi vardır.” hipotezi ispatlanmaktadır.

**Tablo 4.8:** Birey İş Uyumunun Öz Yeterlilik Üzerine Yordama Etkisi

| Değişkenler   | Beta  | t     | Sig. | R                 | R <sup>2</sup> | F     | Sig.F | Sonuç |
|---|-------|-------|------|-------------------|----------------|-------|-------|-------|
| H2: Birey iş uyumunun öz yeterlilik üzerinde etkisi vardır. |       |       |      |                   |                |       |       |       |
| Sabit   | 1,628 | 4,737 | ,000 |                   |                |       |       |       |
|   | ,254  | 3,157 | ,002 |                   |                |       |       |       |
|   |       |       |      | ,324 <sup>a</sup> | ,105           | 9,966 | ,002  | Kabul |

Analiz sonuçlarında regresyon analizinde kurulan hipotezin anlamlılıkları test edilmiştir. Regresyon analizinin geçerliğini gösteren ANOVA analizi sonuçları sonuçların anlamlı olduğu dolayısıyla regresyon analizinin geçerli olduğu göstermektedir [ $F= 9.96$ ,  $p < .05$ ]. Ayrıca, regresyon analizi sonucunda birey iş uyumunun öz yeterlilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir yordama etkisinin olduğu gözükmemektedir [ $\beta = ,324$ ,  $p < .05$ ]. “**H2**: Birey iş uyumunun işten öz yeterlilik üzerinde etkisi vardır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

**Tablo 4.9:** Öz yeterliliğin İş Tatmini Üzerine Yordama Etkisi

| Değişkenler  | Beta  | t     | Sig. | R                 | R <sup>2</sup> | F     | Sig.F | Sonuç |
|--|-------|-------|------|-------------------|----------------|-------|-------|-------|
| H3: Öz yeterliliğin iş tatmini üzerinde etkisi vardır. |       |       |      |                   |                |       |       |       |
| Sabit  | 3,015 | 8,252 | ,000 |                   |                |       |       |       |
| Öz yeterlilik  | ,394  | 2,963 | ,004 |                   |                |       |       |       |
|  |       |       |      | ,306 <sup>a</sup> | ,094           | 8,781 | ,004  | Kabul |

Analiz sonuçlarında regresyon analizinde kurulan hipotezin anlamlılıkları test edilmiştir. Regresyon analizinin geçerliğini gösteren ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında sonuçların anlamlı olduğu dolayısıyla regresyon analizinin geçerli olduğu tespit edilmiştir [ $F= 8.78, p< .05$ ]. Ayrıca, regresyon analizi sonucunda öz yeterliliğin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir yordama etkisinin olduğu gözlemlenmektedir [ $\beta= .306, p< .05$ ]. “**H3**: Öz yeterliliğin iş tatmini üzerinde etkisi vardır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

**Tablo 4.10:** *Birey İş Uyumunu ve İş Tatmini Üzerinde Öz Yeterliliğin Yordama Etkisi*

| Değişkenler  | Beta | t      | Sig. | R                 | R <sup>2</sup> | F       | Sig.F | Sonuç |
|--|------|--------|------|-------------------|----------------|---------|-------|-------|
| H4: Birey iş uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracı rolü vardır. |      |        |      |                   |                |         |       |       |
| Sabit  | ,510 | 1,666  | ,099 |                   |                |         |       |       |
| Birey iş uyumu   | ,808 | 11,985 | ,000 |                   |                |         |       |       |
| Öz yeterlilik  | ,091 | 3,705  | ,003 |                   |                |         |       |       |
|  |      |        |      | ,816 <sup>b</sup> | ,666           | 167,663 | ,000  | Kabul |

Analiz sonuçlarında regresyon analizinde kurulan hipotezin anlamlılıkları test edilmiştir. Regresyon analizinin geçerliğini gösteren ANOVA analizi sonuçlarına incelendiğinde sonuçların anlamlı olduğu dolayısıyla regresyon analizinin geçerli olduğu belirlenmiştir [ $F= 167.99 p< .05$ ]. Ayrıca, regresyon analizi sonucunda birey iş uyumunun iş tatmini üzerinde öz yeterliliğin aracı rolü olduğu üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir yordama etkisinin olduğu görülmektedir [ $\beta= .816, p< .05$ ]. “**H4**: Birey iş uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracı rolü vardır hipotezi doğrulanmaktadır.

## SONUÇ

Bu çalışmada birey iş uyumunun iş tatmini üzerine etkisinde öz yeterliliğin aracı rolü ortaya konulmuştur. Bu amaç doğrultusunda 3 farklı ölçek bir araya getirilerek anket formu hazırlanmıştır. Anket formu 405 katılımcıya uygulanmıştır. Birey- iş uyumunu tespit etmek için 24 ifadeden oluşan Savickas ve Profeli'nin hazırladığı “uluslararası kariyer uyum yetenekleri ölçeği” olarak adlandırılan ölçek kullanılmıştır. İş tatmini üzerine olan verilerini elde etmek için Spreitzer'in hazırladığı 12 soruluk anket formu ve Sherer ve ark. tarafından hazırlanan “Genel Öz Yeterlilik Ölçeği” kullanılmıştır. Birey-İş Uyumu Ölçeğinin .84, İş Tatmini Ölçeğinin .91 ve Öz Yeterlilik Ölçeğinin .79 olduğu ve ölçeklerin kabul edilebilir güvenirlikte oldukları görülmüştür.

Çalışmada regresyon analizi sonuçları H1'i doğrulamaktadır. Birey iş uyumunun öz yeterlilik üzerinde etkisi olduğu araştırmada tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda öz yeterliliğin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir yordama etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Veriler ışığında birey iş uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracı rolü olduğu sonucu elde edilmiştir. İş tatminsizliği sonucu işi bırakma önemli bir etkidir. Bireyin işini bırakması işletme giderlerinin artması ve işletmede bazı risklerin çoğalması anlamına gelmektedir. Bu durum işletmeyi oldukça büyük problemlere itmektir (Baş, 2003). Bu yüzden işletmeler bazı önlemler almak zorundadır. İşletmelerin birey ve uyumunu sağlaması ileriye dönük verimin sağlanmasında önemli bir etken ve önleyici güçtür. İş tatminsizliği işe yabancılaşmayı ve işten ayrılmayı beraberinde getirecektir. Bu çalışmada öz yeterliliğin iş tatmininde öz yeterliliğin rolü ortaya konarak öz yeterliliğin sağlanmasının önemine dikkat çekilmiştir.

1.model için R değeri 0,815a, ve R2 değeri 0,660, 2. model için için R değeri 0,324a ve R2 değeri 0,105, 3.model için R değeri 0,306a ve R2 değeri 0,904 ve 4.model için R değeri 0,816a ve R2 değeri 0,666 olarak saptanmıştır. Bu durumda hipotezde yer alan bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında orta düzeyde bir ilişkinin varlığından bahsetmek m.mkündür. Çünkü R değerinin 0–1 arasında bir değer alması beklenmektedir. R değeri 1'e yaklaştıkça güçlü bir ilişki 0'a yaklaştıkça düşük bir ilişki kurulduğu öngörülmektedir.

Aracı değişkenin etkisinin incelenmesi için H1 ve H4 hipotezlerinde yer alan bağımsız değişkenin regresyon katsayıları (Beta değerleri) incelenmiştir. H4'e ait beta

katsayısının (0,816), H1'e ait beta katsayısından (0,815) daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Bu çalışmada birey iş uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracı rolü verilerle ortaya konmuştur. Bulgular kısmında detaylı olarak verilen analiz sonuçları araştırma hipotezlerini doğrulamış ve birey iş uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracı rolünün olduğu kesinleşmiştir.

## KAYNAKÇA

- Aamodt, M. (2001). *Technical Affairs Section*.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (4), 1-25.
- Aktaş, M. (2011). Kültürel Değerler ve Kişi Örgüt -Kişi-İş Uyumu İlişkisi: Kavramsal Bir Çerçeve. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26), 13-21.
- Alemdağ, C., Öncü, E., Yılmaz, A. K. (2014). Beden Eğitimi Öğretmeni Adaylarının Akademik Motivasyon ve Akademik Öz Yeterlilikleri. *Spor Bilimleri Dergisi*, 25(1), 23-35.
- Alpass, F., Long, N., Chamberlain, K., MacDonald, C. (1997). Job satisfaction differences between military and ex-military personnel: The role of demographic and organizational variables. *Military Psychology*, 9(3), 227–249.
- Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Arches, J. (1991). Social structure, burnout, and job satisfaction. *Social Work*, 36(3), 202–206.
- Arnold, H. J. (1986). *Organizational behaviour*. New York: McGraw Hill Book Co.
- Arseven, A. (2016). Öz yeterlilik: Bir kavram analizi. *Turkish Studies, International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish*, 11(19), 63-80.
- Aşan, Ö. (2001). *Motivasyon, yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ataay, İ.D. (1985). *Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri*. İstanbul: Cihad Matbaası.
- Ateş M. (2018). *Çalışanların Kariyer Uyum Yeteneği, Birey-İş Uyumu, İşe Bağlanma ve Yaşam Tatmini İlişkisinin İncelenmesi:Antalya'daki Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydınay, M (2019). *Yıkıcı Liderliğin Çalışanların Öz-Yeterlilik Algısı ve Üretim Karşıtı Davranış Geliştirme Eğilimleri Üzerine Etkisi*. Doktora Tezi, Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ballout, H. (2009). Career commitment and career success: Moderating role of self-efficacy. *Career Development International*, 14(7), 655-670.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175-1184.
- Basım, H.N. (2008). Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik Ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 121-130.
- Basım, H.N. (2010). Birey Davranışındaki Kontrol Odağının Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği Algısı İle İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(1), 145-165.
- Baş, T., Ardiç, K. (2003). The impact of age on the job satisfaction of Turkish academicians. *Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 3, 89-102.
- Başaran, H. (2003). Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler ve İş Tatmininin Sonuçlarına İlişkin Olarak K.K.K. Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bauer, T.N., Green, S.G. (1996). Development of leader- member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6)1538-1567.
- Begenirbaş, M., TUrgut, E. (2014). İş Performansının Sağlanmasında Çalışanın Duygusal Emeğinin ve Örgütte Güven Algısının Etkileri. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 131-149.
- Bessokirnaia, G.P., Temnitskii, A.L. (2001). Job satisfaction and satisfaction with life. *Sociological Research*, 40(4), 6-12.
- Beugre, C.D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An african perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.

- Biçkes, D.M. (2014). Duygusal Emek İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(2), 97-121.
- Brayfield, A., Rothe, H.F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 361-379.
- Buluç, B. (2006). Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynağı Yönetimi İşlevlerinden Danışmanlık İşlevinin Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Dayalı Olarak Değerlendirilmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 127-144.
- Can, A. (2019). Kişi-Örgüt Ve Kişi-İş Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Caudron, S. (2001). The myth of job happiness (iş mutluluğu efsanesi). *Workforce*, 32.
- Celina Pascoe, I.M. (2002). Yet another role for job satisfaction and work motivation – enabler of knowledge creation and knowledge sharing. *Informing Science*, 2, 1239-1248.
- Clark, A., Oswald, A., Warr, P (1996). Is job satisfaction u-shaped in age? *Journal of Occupational Organizational Psychology*, 69(1), 57–81.
- Çavdar, H., Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İş Gören Bulma ve Seçme Aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(1), 79-93.
- Çekmecelioğlu, H., Ülker, F. (2014). Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 35-58.
- Çırpan, H.P. (2019). Kişi-İş Uyumunu Ve Yaşam Doyumunu İlişkisinde İşte Kendini Yetiştirmenin Aracı Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(41), 237-252.

- DeConinck, J.B., Stillwell, C.D. (2002). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-131.
- Demir, N. (2005). *Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi. İstanbul: T.C. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirci, M.K., Özler, D.E., Girgin, B. (2007). Beş Faktör Kişilik Modelinin İşyerinde Duygusal Tacize (Mobbing) Etkileri–Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama. *Journal of Azerbaijani Studies*, 10(3-4), 13-39.
- Diñer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Duman, N. (2017). Duygusal Emek: Bir Literatür Değerlendirmesi. *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries (Journal EMI) Dergisi*, 1(1), 29-39.
- Dunham, R.B., Smith, F.J. (1979). *Organizational surveys: An internal assessment of organizational health*. Glenview: Scott, Foresman.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Esen, A., Ünsal, M.E., Tuzcuoğlu, A. (2018). İstihdam Ve Ücret Üzerine Bir Araştırma. *International Journal of Innovative Approaches in Social Sciences*, 2(1), 1-37.
- Ford, D.L. (1985). Facets of work support and employee work outcomes: An exploratory analysis. *Journal of Management*, 11(3), 5–20.
- Frame, P.B. (2004). Predicting police job satisfaction and turnover intentions: The role of social support and police organisational variables. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(1), 8-18.
- George, J.M., Jones, G.R (1996). Understanding and managing: Organizational behavior. *Addison-Wesley Publishing Company*, Prentice Hall.

- Gilloran, A. (1994). Staff nurses' work satisfaction in psychogeriatric ward. *Journal of Advanced Nursing*, 20(6), 997-1003.
- Gökçe, O., Şahin, A. (2003). Yönetimde Rol Kavramı Ve Yönetimsel Roller. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 133-156.
- Grandey, A.A., Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 350-370.
- Green, J. (2000). Job satisfaction of community college chairpersons. Virginia Üniversitesi Politeknik Enstitüsü.
- Greenberg, J., Baron, R.A. (2000). Behavior in organizations, understanding and managing the human side of work. *Prentice Hall International*, 231.
- Greenhaus, J.H. (2000). *Career management*. SAGE Publications, Inc
- Güngör, C., Suntutur, A.S. (2012). *Havacılık Sektöründe İş Ve Çalışan Niteliğinin Çalışanların Motivasyon Ve İş Tatminine Etkisi*. Doktora Tezi. İstanbul: Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Hackman, R., Oldman, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, R.J. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hair Jr. J., E.R. Anderson, L.R. Tahtam ve C.W. Black,(1998).*Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice- Hall International Inc., New Jersey.
- Halepota, H.A. (2005). Motivational theories and their application in construction. *Cost Engineering*, 47, 14-18.
- Harbourne, D. (1995). Issues in hospitality and catering. *Management Development Review*, 8(1), 37-40.
- Herzberg, F. (1966). *The theory of motivational and maintenance needs*. Arizona State University.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 92.

- Holland, J.L. (1973). *Making vocational choices a theory of careers*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper Publishing.
- Irak, D.U. (2012). İşyerinde Birey-Çevre Uyumu: Kuramsal Yaklaşımlar ve Örgütsel Psikolojideki Yeri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 12-22.
- Ironson, G.H. (1978). *The survey of life satisfaction*. Bowling Green State University.
- Işık, İ. (2001). *Öz-Yeterlilik İnancı: Yönetici Rollerini Açısından Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İncir, G. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Kale, E. (2013). Konaklama İşletmelerinde Öz Uyumun İş Performansına Etkisi: Yaşam Doyumunun Aracı Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(21), 117-133.
- Kamaker, S. (1999). Clinical nursing supervision in the workplace-effects on moral stress and job satisfaction. *Journal Of Nursing Management*, 7(2), 81-90.
- Karacıoğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 266-283.
- Kayım, N. (2018). Herzberg'in Çift-Faktör Teorisi Bağlamında Motivasyon: Şeytan Marka Giyer. *Uluslararası Toplum ve Kültür Çalışmaları Dergisi*, (1), 31-45.
- Kendir, H., Özkoç, A. G. (2018). Otel İşletmelerinde Çalışanların Kariyer Tatmini ve Kariyer Bağlılığı İlişkisinde Öz Yeterliliğin Rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 78-112.
- Keskin, Ö. (2015). *Yıldırmanın (Mobbing) Örgütsel Bağlılık Ve Kişi - İş Uyumu Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, K.C. (2015). Birey-Örgüt ve Birey-İş Uyumunun Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi: Adana İlinde Bankacılık Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 161-174.
- Kılınç, T. (1989). *Sosyal Psikoloji*. İstanbul: Filiz Kitabevi.

- Kızıllı, E. (2020). *Kişİ İş Uyumu Kariyer Bağlılığı ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkiler Ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kinicki, A.J., McKee-Ryan, F.M., Schriesheim, C.A., Carson, K.P. (2002). Assessing the construct validity of the JDI: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 14–32.
- Kolasa, B.J. (1979). *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş* (Çev: K. Tosun, F. Aykar, T. Somay, M. Menteşe). İstanbul: Fatih Yayınevi.
- Korunka, C., Scharitzer, D., Carayon, P., Sainfort, F. (2003). Employee strain ana job satisfaction related on an implementation of quality in a public service organization: A longitudinal study. *Work & Stres*, 17(1), 52-72.
- Lee, H.-R. (2000). *Lider-Üye Alışverişi ve İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İş Gücü Devri Eğilimi Arasındaki İlişkide Organizasyonel Adaletin Aracılığına İlişkin Ampirik Bir Çalışma*. Virginia Üniversitesi Politeknik Enstitüsü.
- Lewis, S. (2011). *Positive psychology at work*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Locke, E.A. (1983). Nature and causes of job satisfaction. M.D. Dunnette (Ed.), In *Handbook of industrial and organizational psychology* (p. 1297-1349). Chicago: Rand-McNally College Publishing Company.
- Luthans, F., Youssef, C. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management. *Organizational Dynamics*, 3(2), 143-160.
- Maidani, E.A. (1991). Comparative study of herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. *Public Personnel Management*, 20(4), 441-448.
- Moguerou, P. (2002, 10 18). Job satisfaction among US Ph.D. graduates: The effects of gender and employment sector. *Labor and Demography*, Germany: University Library of Munich.
- Mok, C., Doriann, F. (1986). Job satisfaction and its relationship to demographics and turnover of hotel food-service workers in Hong Kong. *Int. J. Hospitality Management*, 5(2), 71-78.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*,

- Nergiz, E., Yılmaz, F. (2016). Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(4), 50-79.
- Ordun, G. (2002). *Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öcel, H. (2013). Örgüt Kimliğinin Gücü, Algılanan Örgütsel Prestij ve Kişi-Örgüt Uyumu İle Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiler: Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 28(71), 37-53.
- Özbenli, Ş. (1999). *İş Tatmini Ve Örgüte Bağlılığın Ayrılma Niyeti Ve Performansa Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özçelik, G., Fındıklı, M.A. (2014). The relationship between internal branding and organizational citizenship behaviour: The mediating role of person-organization fit. *Procedia-social and behavioral sciences*, (150), 1120-1128.
- Özdemir, O. (2017). Lider Desteği ve Örgütsel Adalet Algısının İş Performansına Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgen, H. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Kitabevi.
- Özkalp, E. (1986). *İş ve Stress*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E., Varoğlu, A., Varoğlu, D., Kirel, A.Ç., Acar, P. (2019). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: T.C Anadolu Üniversitesi, Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı.
- Öztekin, Z.S. (2008). *Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma*. Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Parasuraman, A.Z., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1988). Servqual: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

- Parnell, J.A., Crandall, R. (2003). Propensity for participative decision-making, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and intentions to leave among Egyptian managers. *The Multinational Business Review*, 11(1), 36-73.
- Peterson, J.M. (2002). The measurement of organizational justice in organizational change programmes: A reliability validity and context sensitivity assesment. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75(4), 393-408.
- Petty, G., Hill, R.B. (1995). A new look at selected employability skills: A factor analiysis of the occupational work echic. *Journal of Vocational Educational Research*, 20(4), 59-73.
- Porter L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Price, J.L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4/5/6), 471-480.
- Randolph, D.S. (2005). Predicting the effect of extrinsic and intrinsic job satisfaction factors on recruitment and retention of rehabilitation professionals. *Journal of Healthcare Management*, 50(1), 49-60.
- Ronan, W. (1967). A study of and some concepts concerning labor turnover. *Occupational Psychology*, 193-202.
- Rynes, S.L., Bretz, R.D., Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44(3), 487–521.
- Schanfeld, I.S. (2001). Stress in first year women teachers: The context of social support and coping. *Genetic, Social&Genaral Psychology Monographs*, 127(2), 133-168.
- Sıgri, Ü.A. (2010). Öz Yeterliğin Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (17), 51-66.
- Slowik, Y.F. (2004). Enriching goal-setting theory with time: an integrated approach. *Academy of Management Review*, 29(3), 404-422.

- Somoncuoğlu A,B. (2013). *Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Bir Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Spector, P.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction*. USA: Sage Publication Ltd.
- Staudt, M. (1997). Correlates of job satisfaction in school social work. *Social Work in Education*, 19(1), 43-52.
- Şahin, H. (1995). *Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Şimşek, M.Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Taracıkı, U.A. (2019). Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısı Ve Performans İlişkinde Kişilik Profillerinin Düzenleyici Rolü Ve Koçluk Hizmeti Alan Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tatlılıoğlu, K. (2014). Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Kuramı'na Göre Kişilik Özellikleri Alt Boyutlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Journal of History School*, (17), 936-971.
- Telman, N. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Thompson, R.C., Bailey, L.L. (2000). *Age and attitudes in the air traffic control specialist workforce: An initial assessment*. A.B.D. Federal Havacılık Dairesi.
- Tütüncü, Ö. (2000a). Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(4), 106-120.
- Tütüncü, Ö. (2000b). Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 1-13.

- Uzun, M., Mungen, U. (2011). Çalışma Ortamında Ergonomik Koşulların İşçi Sağlığı ve İş Kazaları Açısından Önemi. 3. *İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Sempozyumu Bildiri Kitabı*, Çanakkale, s. 311-319.
- Van Vianen, A.E.M., Feij, J.A., Krausz, M., Taris, R. (2003). Personality factors and adult attachment affecting job mobility. *International Journal of Selection & Assessment*, 11(4), 253-264.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wang, J., D'Amato, A., Bambrough, J., Swartz, A.M., Miller, N.E. (2016). A positive association between active lifestyle and hemispheric lateralization for motor control and learning in older adults. *Behav Brain Res*, (314), 38-44.
- Wanous, J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 247-252.
- Warr, P.B., Routledge, T. (1969). An opinion scale for the study of managers' job satisfaction. *Occupational Psychology*, 43(2), 95-109.
- Wilkinson, A.D., Wagner, R.M. (1993). Supervisory leadership styles and state vocational rehabilitation counselor job satisfaction and productivity. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, (37), 15-24.
- Yavuzer, H. (2001). *Çocuk ve Suç*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Yazıcı, U. (2018). *Kişi-İş Uyumunu İle Proaktif Kişilik ve Proaktif Çalışmanın Akademik Personel Performansı Üzerine Etkisi: Bartın Üniversitesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Bartın: T.C. Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım Bulut, E. (2006). *The effects of person-job fit person organization fit and social support on job stress: A study in call centers*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yuyucu, A. (2017). Türk İş Hukuku Çerçevesinde Kısmi Zamanlı Çalışmanın Uygulanması. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 6(15), 398-407.
- Zhou, J.F. (2003). Testing a model of administrative job satisfaction. *Research in Higher Education*, 44, 149-171.

Evrak Kayıt Tarihi: 02.11.2022 Protokol No: 435252

Tarih: 22.11.2022



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL VE BEŞERÎ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU  
KARAR BELGESİ

|   |   |
|---|---|
| <b>ÇALIŞMANIN TÜRÜ:</b>   | Yüksek Lisans Tez Çalışması   |
| <b>KONU:</b>  | Sosyal Bilimler   |
| <b>BAŞLIK:</b>  | Birey-iş Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisinde Öz Yeterliliğin Aracı Rolü |
| <b>PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:</b>  | Doç. Dr. Mustafa KARACA   |
| <b>TEZ YAZARI:</b>  | Sema HALICI   |
| <b>ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:</b>   | -   |
| <b>KARAR:</b>   | Olumlu  |
| <b>Prof. Dr. Saim ÖNCE</b><br>(Başkan-İkt. ve İdari Bil. Fak.)                  |   |
| <b>Prof. Dr. M. Erkan ÜYÜMEZ</b><br>(Başkan Yardımcısı-İkt. ve İdari Bil. Fak.) | <b>Prof. Dr. Fatime GÜNEŞ</b><br>(Edebiyat Fak.)                          |
| <b>Prof. Dr. Yıldız UZUNER</b><br>(Eğitim Fak.)                                 | <b>Prof. Dr. İbrahim Cemil ULUKAN</b><br>(Açıköğretim Fak.)               |
| <b>Prof. Dr. Haldan DEVECİ</b><br>(Eğitim Fak.)                                 | <b>Prof. Dr. Erkan YÜKSEL</b><br>(İletişim Bil. Fak.)                     |