

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ULUSLARARASI İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARIN
MEMNUNİYETİ VE PERFORMANSLARI**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Shohreh TAGHİPOURASL

İstanbul, 2019

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ULUSLARARASI İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARIN
MEMNUNİYETİ VE PERFORMANSLARI**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Shohreh TAGHİPOURASL

Öğrenci No:
110745085

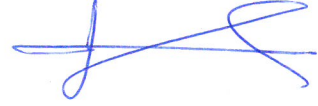
Danışman:
Prof. Dr. Nihat KÜÇÜKSAVAŞ

İstanbul, 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Uluslararası İşletmelerde Çalışanların Memnuniyeti ve Performansları” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 23/05/2019

Shohreh TAGHİPOURASL



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

30.05.2019

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 110745085 numaralı *Shohreh TAGHIPOURASL*'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Uluslararası İşletmelerde Çalışanların Memnuniyeti ve Performansları*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 28.05.2019 tarih ve 2019/22 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince 45 dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANISMAN
Prof. Dr. Nihat KUÇUKSAVAŞ
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Prof. Dr. Selahattin SARI
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Doç. Dr. Kamil USLU
(İzmir Kavram MYO)

Adı ve Soyadı : Shohreh TAGHİPOURASL
Danışmanı : Prof. Dr. Nihat KÜÇÜKSAVAŞ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2019
Alanı : İşletme
Anahtar Kelimeler : Uluslararası İşletme, Çalışan Memnuniyeti, Performans.

ÖZ

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYETİ VE PERFORMANSLARI

Küreselleşme olgusu ile birlikte işletmeler artık ülke sınırları içerisinde kalmayıp uluslararası bir yapı haline gelmişlerdir. Günümüzde işletmelerin müşterileri artık tüm dünya vatandaşlarıdır. İster ulusal ister uluslararası olsun, bir işletmede çalışanların memnuniyeti performansları açısından oldukça önemlidir.

“Uluslararası İşletmelerde Çalışanların Memnuniyeti ve Performansları” adlı bu çalışmanın evrenini İstanbul ilinde yer alan uluslararası firmalarda çalışan bireyler oluşturmuştur. Örneklem ise evrende yer alan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan 293 bireyden oluşmaktadır. Araştırmada 3 bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde çoktan seçmeli ve 8 sorudan oluşan demografik bilgileri tespit etmek amacıyla yöneltilen ifadeler yer almış, ikinci bölümünde, katılımcı bireylerin iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılan Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Anketin üçüncü ve son bölümünde iş görenlerin performanslarını tespit etmek amacıyla 6 soru yöneltilmiştir. Araştırma verileri, SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Kategorik değişkenler için frekans, yüzde değerleri hesaplanmıştır. Sürekli değişkenler için ortalama, standart sapma ve medyan değerleri verilmiştir. Sürekli değişkenlerin normal dağılım sınaması Kolmogorov Smirnov Testi ile yapılmıştır. Değişkenler arası nedensel ilişkilerin tespiti için regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırma sonucunda, çalışanların performans düzeylerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Dışsal doyum düzeylerinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. alışan performans düzeyinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Sonuç olarak çalışan memnuniyetinin iş performanslarıyla pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisinin olduğu grlmştr.



Name and Surname : Shohreh TAGHİPOURASL
Supervisor : Prof. Dr. Nihat KÜÇÜKSAVAŞ
Degree and Date : Master, 2019
Major : Business Administration
Key Words : International organization, staff satisfaction, performance.

ABSTRACT

STAFF SATISFACTION AND PERFORMANCE IN THE INTERNATIONAL ORGANIZATION

Organizations have become an international structure, exceeding country borders as a result of globalization. Today, customers of organizations are the citizens of the world. Regardless of national or international organization, their importance is huge in terms of satisfaction of staff

The universe of this study, named as “Satisfaction and Performance of Staff in International Organizations” is formed by individuals working in international organizations in İstanbul. The sample, on the other hand, is formed by 293 individuals who volunteered to take part in the study. A survey that included 3 sections was used. In the first section were there multiple-choice 8 questions that aimed at examining demographic information. The second section included Minnesota Work Satisfaction Scale was used to determine participants’ work satisfaction levels. The last section included 6 questions to determine their performance. The data were analyzed via SPSS. Frequency and percentage values were calculated for categorical variables. Median, standard deviation and means were given for constant variables. Normal distribution analysis of them was done by Kolmogorov Smirnov test. A regression analysis was conducted for causal relationships.

As a result, there was no statistically significant difference between performance level and gender. It was found out that there was a significant difference between external satisfaction level and age and that no significant difference between performance level and age. All in all, it was seen that workers’ satisfaction positively accounted for their work performance.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN ÖZELLİKLERİ

1.1. Problem	3
1.2. Tanımlar	3
1.3. Araştırmanın Amacı	4
1.4. Araştırmanın Önemi	5

İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZARLAMA

2.1. Pazarlama Kavramı	6
2.2. Uluslararası Pazarlama Kavramı	8
2.3. Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerini Etkileyen Faktörler.....	13
2.3.1. Ekonomik Faktörler	13
2.3.2. Sosyal Faktörler	16
2.3.3. Teknolojik Faktörler	21
2.4. İşletmeleri Uluslararası Pazarlamaya Yönlendiren Sebepler	23

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ VE PERFORMANSA YÖNELİK ETKİLERİ

3.1. Çalışan Memnuniyeti Kavramı	25
3.2. Çalışan Memnuniyetinin Önemi	28
3.3. Çalışan Memnuniyetinde Rol Oynayan Etmenler.....	31
3.3.1. İçsel Etmenler	32
3.3.2. Dışsal Etmenler.....	34

3.3.2.1. Finansal Unsurlar	34
3.3.2.2. Yönetmel Unsurlar.....	36
3.3.2.3. Örgütsel Unsurlar	40
3.4. Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyon Kuramları	44
3.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	45
3.4.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	49
3.4.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı	51
3.4.4. Vroom'un Beklenti Kuramı	54
3.4.5. İş Özellikleri Modeli	56

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli	57
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	57
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	57
4.4. Araştırmanın Varsayımları	57
4.5. Veri Toplama Araçları.....	58
4.6. Veri Analizi	59
4.7. Bulgular	60
4.8. Regresyon Analizi	76
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	78
KAYNAKÇA	83
EKLER.....	87

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Demografik Bilgilere İlişkin Dağılım.....	60
Tablo 2: Katılımcı Bireylerin İş Hayatlarına İlişkin Bilgilerinin Dağılımı.....	61
Tablo 3: Minnesota Doyum Ölçeği ve İş Gören Performans Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	62
Tablo 3.1: Cronbach's Alfa Katsayısına Göre Ölçeğin Güvenilirlik Sınırları.....	62
Tablo 4: Minnesota Doyum Ölçeği ve İş Gören Performans Ölçeğinin Normallik Dağılımı.....	63
Tablo 5: Minnesota Doyum ölçeği Genel Düzeyi, Alt Boyutlarının ve İş Gören Performans Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	63
Tablo 6: Cinsiyete Göre Minnesota Doyum Ölçeği Genel Düzeyi, Alt Boyutlarının ve İş Gören Performans Ölçeğinin Karşılaştırılması.....	64
Tablo 7: Yaşa Göre Minnesota Doyum Ölçeği Genel Düzeyi, Alt Boyutlarının ve İş Gören Performans Ölçeğinin Karşılaştırılması	65
Tablo 8: Eğitim Durumuna Göre Minnesota Doyum Ölçeği Genel Düzeyi, Alt Boyutlarının ve İş Gören Performans Ölçeğinin Karşılaştırılması.....	67
Tablo 9: Kurumda Çalışan Kişi Sayısına Göre Minnesota Doyum Ölçeği Genel Düzeyi, Alt Boyutlarının ve İş Gören Performans Ölçeğinin Karşılaştırılması.....	69
Tablo 10: Aylık Gelir Düzeyi Göre Minnesota Doyum Ölçeği Genel Düzeyi, Alt Boyutlarının ve İş Gören Performans Ölçeğinin Karşılaştırılması.....	70
Tablo 11: Kurumda Çalışılan Yıla Göre Minnesota Doyum Ölçeği Genel Düzeyi, Alt Boyutlarının ve İş Gören Performans Ölçeğinin Karşılaştırılması.....	72
Tablo 12: Şu anki Yöneticiyle Çalışılan Yıla Göre Minnesota Doyum Ölçeği Genel Düzeyi, Alt Boyutlarının ve İş Gören Performans Ölçeğinin Karşılaştırılması.....	74
Tablo 13: Minnesota Doyum Ölçeği Alt Boyutlarının İş Görme Performans Düzeyi Üzerine Etkisini İncelemek İçin Yapılan Regresyon Analizi.....	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	46
Şekil 2: Vroom Motivasyon Modeli	54



GİRİŞ

Çalışan memnuniyetinin ve performansının bir işletmenin elde edeceği kârlılık, kazanç, diğer işletmeler karşısındaki avantajlı konum, tanınırlık ve daha pek fazlasıyla doğru orantılı olarak geliştiği bilinmekte ve önemli olduğu kabul edilmektedir. Bu hususta yapılan pek çok araştırma, inceleme ve istatistikî veri bulunmaktadır. Bu husus, bilimsel açıdan da pek çok incelemeye konu olmuştur.

Müşteri memnuniyeti kadar önemli bir pozisyonu paylaşan çalışan memnuniyetinin önemi her geçen gün daha iyi bir şekilde kavranmakta ve etkilerinin ne denli önemli olduğu konusunda bir bilinçlilik durumu oluşmaktadır. Bu bağlamda, artan küresel yapıyla birlikte ortaya çıkan uluslararası işletmelerde de çalışan memnuniyeti ayrıca değer ve önem verilen bir konu olma niteliği taşımaktadır. Bu çerçevede ele alındığında bu çalışmada uluslararası işletmelerde de karşılaşılan ve bir sorunsal halini alan çalışan memnuniyeti ve performansı konusuna “Uluslararası İşletmelerde Çalışanların Memnuniyeti ve Performansları” başlığı altında bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışma dört ana kısımdan oluşmaktadır.

Birinci bölüm; çalışmanın ortaya koymuş olduğu problem, çalışmayla ilintili olan tanımlar ve son olarak çalışmanın önemine ve belirlemiş olduğu amaca yer verilerek sunulacaktır.

İkinci bölüm, “Uluslararası Pazarlama” başlığı altında belirtilecektir. Bu çerçevede ilk olarak pazarlama ve uluslararası pazarlama kavramlarına bu kavramların derinlemesine açıklamasına ve yorumlanmasına yer verilecektir. Devam eden kısımda uluslararası pazarlamayı etkileyen faktörlere; ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörler başlığı altında değinilecektir. Bu bölümde son olarak işletmeleri uluslararası işletmelere yönlendiren sebeplere yer verilecektir.

Üçüncü bölüm, “Çalışan Memnuniyeti ve Performansa Yönelik Etkileri” başlığı altında sunulacaktır. Bu hususta, ilk olarak çalışan memnuniyeti kavramına ve bu kavramın önemine yer verilecektir. Bu kısım sonrasında çalışan memnuniyetinde rol oynayan etmenlerin neler olduğu belirlenecek ve bu etmenler genel olarak içsel ve

dışsal etmenler başlığı altında sunulacaktır. Üçüncü bölümün son kısmında ise literatürde yer alan çalışan memnuniyeti ve motivasyon kuramlarına yer verilecektir.

Dördüncü bölüm, çalışmanın “Yöntem” kısmıdır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN ÖZELLİKLERİ

1.1. Problem

Çalışan memnuniyeti ve performansının uluslararası işletmelerdeki durumu ve yeri nedir?

1.2. Tanımlar

Pazarlama, “İnsanların istedikleri doğrultusunda ya da uygun malların uygun zamanda uygun yerde ve ödemeye razı olacakları fiyatlarda onlara sunulması ya da uygun malların götürülmesidir” (Tek, 1997: 2).

Uluslararası Pazarlama, “Bir işletmenin birden fazla ülkede birden fazla tüketici ya da kullanıcıya yönelik mal ve hizmetlerin akışını yöneten işletme faaliyetlerinin bütünüdür.” (Uysal, 2009: 3).

Küreselleşme, “Toplumlar arasındaki ekonomik, siyasal, sosyal ilişkilerin ve etkileşimlerin yaygınlaşması ve gelişmesi ve buna ek olarak ideolojik ayrımlara dayalı olarak gerçekleşen kutuplaşmaların çözümlenmesi, farklı toplumsal normların, düşüncelerin, inançların, kültürün ve beklentilerin daha iyi bir şekilde tanımlanması, ülkeler arasında “sınırları aşan” ilişkiler ve etkileşimler, ilişkilerde yaşanan yoğunlaşmalar gibi ilk bakışta farklı görünen ancak özünde tamamen birbiriyle ilintili olgular bütünüdür”. (Özer, 2009).

Çok Merkezli İşletmeler: “Polisentrik işletmeler olarak nitelendirilen çok merkezli işletmelerde, işletmede gerçekleştirilen yönetim şekli ve yapılan uygulamalar coğrafi bölgelere, toplumlara ve yaşayışa göre farklılık göstermektedir”.

Dünya Merkezli İşletmeler: “Geosentrik işletmeler olarak nitelendirilen bu işletmelerde, tüm yönetim kadrosu çok iyi bir iletişime ve etkileşime sahiptir. Sıkı bir haberleşme ve bütünlük durumu söz konusudur ve aynı zamanda verilen kararlar ancak ana işletmenin faaliyet içerisinde bulunduğu pazarlarda ve dünya pazarında

yaşanan gelişme ve problemlerin bütünüünün incelenmesi, irdelenmesi ve analizi sonrasında ana işletme seviyesine gelmektedir”.

Rekabet: *“Bir ürünün ya da hizmetin fiyatı belirlenirken öncelikli olarak rekabet ortamı incelenmelidir. Rekabetin oldukça yoğun olduğu ve ürünler arasındaki farkların oldukça az olduğu durumlarda hiçbir işletme mevcut pazar fiyatlarından sapma cesaretini göstermemektedir”* (Özcan, 2000).

Hükümet Politikaları: *“Hükümetlerin koyduğu kurallar, kotalar ve sınırlar bu anlamda yön vericidir. Kısıtlamalar bazen belirli alanlarda bazen de pazarın genelinde uygulanmaktadır”* (Özcan, 2000).

1.3. Araştırmanın Amacı

Uluslararası işletmeler, içinde barındırmış oldukları dinamikler bağlamında ulusal işletmelerden farklılık göstermektedirler. Artan küreselleşme ile birlikte uluslararası şirketlerin önem kazanması ile birlikte bu şirketlere olan yönelim de giderek artmaktadır.

Geçmişten günümüze işletmeler için, uluslararası işletmelerin eksileri ve artıları araştırılmakta ve sonuçları ortaya konulmaya çalışılmaktadır. İnsanlar için de uluslararası bir işletmede çalışmak ayrı bir önem teşkil etmektedir. Pek çok araştırma, uluslararası işletmelerde faaliyette bulunan bireylerin avantajları, içinde bulundukları süreçler ve daha pek fazlası üzerine yoğunlaşmaktadır.

Her işletmede olduğu gibi uluslararası işletmeler için de çalışan memnuniyetinin önemi büyüktür. Müşteri memnuniyetine verilen önem kadar çalışan memnuniyetine de değinilmesi, bu husus üzerinde çalışmalar yapılması, mevcut durumun iyileştirilmesi gerekmektedir. İşletmelerin kazançları, kârlılığı, diğer rakipleri karşısındaki konumu ve daha pek fazlası için çalışan memnuniyeti önem teşkil etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, işletmeler için son derece önemli bir konumda bulunan çalışan memnuniyeti ve performansının uluslararası işletmelerdeki yeri ve önemini ortaya koymaktır.

1.4. Araştırmanın Önemi

İşletmelerin, sahip olduğu çalışanların performansını artırmak için çalışanların rollerini ve kurumlarına sağladıkları katkıları bilmesi önemlidir. Bu çalışma ile elde edilen bulgular, uluslararası alanda faaliyet gösteren şirketlerde çalışanların işletmeye sundukları katkıları değerlendirmek ve benzer sektörlere önerilerde bulunmak için önemlidir.



İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZARLAMA

2.1. Pazarlama Kavramı

Geçmişten günümüze dek pazarlama kavramına yönelik olarak yapılmış birbirinden farklı pek çok açıklamaya ve tanıma rastlamak mümkündür. Literatürde pazarlama kavramı için yapılmış olan ortak, herkes tarafından kabul gören bir tanım bulmak mümkün değildir.

Akademik anlamda irdelendiğinde, seksen yılı aşkın bir geçmişe sahip olma niteliğini taşımakta ve gerek işletme gerekse yönetim anlamında pek çok araştırma/inceleme, kitap ve makalenin de temelini oluşturan disiplin olma niteliğini içerisinde barındırmaktadır.

Pazarlama kavramı, literatürde ilk olarak 1948 yılında ele alınmıştır. Formel anlamda bakıldığı takdirde ise 1960 tarihinde yapılan kısa ve yalın bir tanıma rastlanılmaktadır. Bu tanımda; “Pazarlama, mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya doğru akışını yöneten işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesi” şeklinde belirtilmiştir. Burada bir ürünün üretim sonrası geçirdiği aşamalar ve ürünün tüketiciyle buluşması göz önüne alınmış, diğer hususlar ise göz ardı edilmiştir (Mucuk, 2006).

Pazarlamaya yönelik yapılan en köklü tanımlardan biri, 1985 tarihinde Amerikan Pazarlama Derneği (American Marketing Association) tarafından yapılmıştır. Pazarlama, tüketicinin sahip olmuş oldukları ihtiyaçlara yönelik tatmini, bu ihtiyaçların tespiti ve tahminine yönelik olarak gerçekleştirilen bir yönetim süreci olarak belirtilmektedir. Tüm bunlara karşın yalnızca bu nitelikleri taşıdığını düşünmek yanlış bir söylem olacaktır; çünkü pazarlama aynı zamanda bireysel ve örgütsel gayelere erişmeyi sağlayacak olan mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, düşüncelerin, üretilen ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, bu geliştirilen ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması, satışların ve kârın sağlanabilmesi için tutundurulması ve dağıtımıyla ilintili olan planlama ve bu planların uygulanma süreci olarak nitelendirilmektedir (Koç Erdoğan, 2008: 43-44).

Kotler ve Keller'in 2006 yılında ortaya koymuş olduğu çalışmada, pazarlamayı yönetimsel anlamda "ürünleri satma sanatı" olarak ifade etmiştir. Satış, uzun yıllar boyunca en önemli etmen olarak kabul ve değer gören bir kavramdır. İnsanlar, pazarlamanın en önemli olan kısmının satış olmadığını kavradıklarında ise büyük ölçüde şaşkınlık yaşamışlardır. Pazarlamadaki esas gaye, tüketiciyi çok iyi bir şekilde tanımak, anlamak ve niteliklerini belirlemektir. Bu sayede üretilen ürün ve verilen hizmetler, tüketiciye en uygun şekilde belirlenecek, gerekirse değiştirilecek ve satışlar büyük ölçüde sağlanacaktır. Pazarlamada etkin olunması gereken kısım, satın alınmaya hazırlanan tüketici üzerinde etkin sonuçlar ortaya koymaktadır (Kotler ve Keller, 2006: 6).

Pazarlama en açık anlamıyla; işletmelerin ortaya koymuş oldukları çıktıları yönelik bir alıcı kitlesi bulma ve bulmuş olduğu bu alıcı kitlesini harekete geçirme olarak nitelendirilmektedir. Üretilen ürünlerin geliştirilmesi, her geçen gün daha iyi bir niteliğe getirilmesi, ürünlerin fiyatlandırılması, dağıtımı ve bu sayede üretici ve tüketici arasında oluşan iletişim ve etkileşimi içermektedir. Kendini müşterinin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilme hususunda geliştirmiş olan işletmeler, tüketicinin değişen ve dönüşen ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla ürün ve hizmet üzerinde birtakım değişiklikler yaratma çabası içerisinde bulunmaktadır.

Pazarlamada temel olarak, tüketicinin karşılanmamış olan istek ve ihtiyaçlarını saptamak; bu istek ve ihtiyaçların büyüklüğünü ve oluşan olası kârlılığı tanımlayıp belirleyen; işletmenin hedef alınmış olan pazara en iyi ve doğru şekilde vereceği hizmeti belirleyen; seçilmiş olan pazara yönelik hizmet edilecek olan en iyi ürünü, hizmeti ve programları belirleyen; işletme içinde çalışan herkesin en iyi şekilde müşterinin talep ve ihtiyaçlarını karşılamasını isteyen ve bunu gerçekleştiren işletme fonksiyonudur (Kotler, 2007: 6).

Pazarlamanın en temel amacı, insanların zaman içerisinde değişip dönüşen istek ve ihtiyaçlarını kâr elde eden fırsata dönüştürebilmektir. Bu gaye doğrultusunda pazarlama faaliyetlerindeki amacı elde edebilmek için üstün öneriler sunarak tüketicinin araştırma ve ticari işlem zamanından ve sarf etmiş olduğu çabadan tasarruf elde etmesini sağlayarak tüm topluma yönelik daha yüksek nitelikte bir yaşam

standartı sunarak diğerler işletmelere/ piyasada yer alan tüm rakiplere göre bir fark yaratabilmektir (Kotler, 2007: 6).

2.2. Uluslararası Pazarlama Kavramı

Artan küreselleşme, yaşanan teknolojik değişim ve dönüşümler zamanla işletmeleri uluslararası pazarlara yönlendirmiştir. Büyük ölçüde kazanç elde edebilmenin, piyasada var olabilmenin, adını büyük kitlelere duyurabilmenin en önemli anahtarı uluslararası pazarlara açılmaktan geçmektedir. Her gün daha çok küçülen dünya, teknolojik değişimlerin zamanla küçülen dünyayı “tek bir küresel pazar” haline getirmesi de işletmeleri dünyaya açılmaya zorlayan etmenlerden yalnızca birkaçıdır.

Uluslararası pazarlarda başarıyı elde etmek isteyen geliştirmekte olan tüm işletmeler, var olan küresel çaplı pazarlama stratejilerini uygulamaya koyabilmek için kapsamlı ölçüde bir bilgi birikimine ve belirli ölçüde tecrübeye gereksinim duymaktadır. Bu anlamda, etkin bir pazarlama stratejisi yaratabilmek için ilk olarak işletmelerin kendi sahip oldukları yapısal nitelikleri, içinde bulunmuş oldukları yerel pazarları ve sonrasında da uluslararası pazarı tanıması, anlaması ve ne gibi stratejiler aracılığıyla pazara gireceğini ve pazarda yer edineceğini analiz etmesi gerekmektedir.

Uluslararası pazarlama; adından da rahatlıkla anlaşılacağı üzere bir işletmenin, tek bir ülkede değil, birçok ülkede, birçok pazarda üretmiş olduğu ürün ya da hizmeti sunması olarak ifade edilmektedir. Çok uluslu şirketler, yapmış oldukları yatırımları ve yürütmüş oldukları faaliyetleri birden fazla ülke üzerinde yürütmektedirler. Bu şirketler, üretime dair almış oldukları kararları merkezden gerçekleştirir ve çeşitli yol ve yöntemlerle bağlı şirketlerin karar, düşünce ve hamlelerini etkileyebilmektedirler (Dilber Ulaş, 2004: 152).

Dışarıya açılma, başka ülkeler üzerinde faaliyetlerini yürütme düşüncesi kendi ülkesinde/yerelde güçlendikten, yeterli ölçüde büyümeyi gerçekleştirdikten sonra; büyümeyi, elde edilen kârı, tanınırlığı, güvenilirliği ve daha pek çok etmeni arttırmak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Uluslararası pazarlara açılmak için ilk olarak içinde bulunulan ülkede, belirlenen amaçları gerçekleştirmek, belirli bir seviyeye ulaşmak

gerekmektedir. Bugün pek çok işletme, büyümeyi ve kârı devam ettirebilmenin en güzide yolunun uluslararası pazarlara açılmaktan geçtiğinin bilincindedir.

Çok uluslu şirketlerin tarihine bakıldığında, özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasında gelişmeye, sayıları her geçen gün artmaya başlamış ve 1960'lı yıllarda sayıları önemli boyutlara ulaşmıştır. Çok uluslu şirketler literatürde, uluslararası işletmelerin daha büyük ve gelişmiş, kendine özgü birtakım niteliklere sahip olan biçimi olarak belirtilmektedir. Küresel işletmeler ise; çok uluslu şirketlerle kıyaslandığı takdirde kendine özgü birtakım ek niteliklere sahip olduğu belirtilmektedir. Bu niteliklerden en önemli olarak belirtilen ise; sermayenin ulusal kimliğinin zamanla önemini yitirmesi olarak belirtilmektedir (Yıldırım, 2007: 2).

Uluslararası pazarlamanın nitelikleri ve ulusal pazarlama karşısında katmış olduğu farklılığın ve getirmiş olduğu artıların anlaşılabilmesi adına ulusal ve uluslararası pazarlama faaliyetlerinin sahip oldukları niteliklerin karşılaştırılması, arada bulunan farkın anlaşılabilmesi ve işletmelerin neden uluslararası pazarlama faaliyetlerine yönlendiği sorusunun açıklanması adına önem arz etmektedir.

Ulusal pazarlama faaliyetlerinin sahip olduğu nitelikler (Saran, 2002: 295);

1. Yalnızca tek bir dilin ve tek bir milletin hâkim olduğu,
2. Uluslararası pazarlamayla kıyaslandığında son derece homojen bir pazar yapısı barındırdığı,
3. Daha kolay erişilebilir verilerin yer aldığı, daha kesin ve basit ölçüde veri toplama ve analiz edebilme kaynağına sahip olunduğu,
4. Siyasi etki etmenlerinin önemsiz sayılabileceği,
5. Bağlı bulunmuş olduğu hükümet etkisinden nispeten daha bağımsız bir yapıya sahip olduğu,
6. Bireysel işletmelerin çevreye olan etkisi,
7. Şovenizmin önemli bir yardımcı unsur niteliği taşıdığı,
8. Kendi içinde daha durağan bir işletme çevresini barındırmakta olduğu,
9. Oldukça homojen bir finansal iklimi sahip olduğu,
10. Pek çok farklı para biriminden ziyade tek bir para birimine sahip olduğu,

11. İçinde bulunmuş olduğu oyunun kurallarının ve sınırlarının daha net ve anlaşılır olduğu,
12. Başta bulunan yönetimin sorumluluk altına girmeye ve finansal anlamda bulunan kontrol yöntemlerini uygulamaya koymaya alışkın olduğu

şeklinde ifade edilebilir. Tüm bunlar karşısında uluslararası pazarlama faaliyetlerinin sahip olduğu nitelikler (Saran, 2002: 296);

1. İçerisinde pek çok dili, kültürü, milleti, düşünceyi barındırmakta ve tüm bunların etkisi altında kalmaktadır.
2. Kendi içerisinde oldukça parçalı, çok çeşitli ve heterojen bir pazar yapısını barındırmaktadır.
3. Veri elde etmek, elde edilen verileri analiz edebilmek oldukça yüksek oranda işgücü ve mali yük taşımaktadır.
4. Bünyesinde çok sayıda hayati derecede önem taşıyan siyasi etki faktörleri bulunmaktadır.
5. Uluslararası pazarlama faaliyetleri, ulusal ekonomik planlamayı ve yönetimin yapmış olduğu etkilerini içerisine alan işletme kararlarını kendi bünyesinde taşımaktadır.
6. Büyük işletmeler ve yapılar sayesinde, çevre büyük ölçüde şekil ve doku değişimine uğramaktadır.
7. Şovenizmin engelleyici bir etmen olarak var olduğu bilinmektedir.
8. Kendi bünyesinde pek çok hareketli fakat aynı zamanda büyük kazançlar elde etme olanağı tanıyan çevresel durumları barındırmaktadır.
9. Birçok ülkede faaliyet göstermesi sebebiyle muhafazakâr nitelikten enflasyonist niteliklere dek pek çok finansal iklimin etkisi altında kalmakta ve tüm bunların yürütülen faaliyetler üzerinde yönlendirici ve şekillendirici bir etkisi bulunmaktadır.
10. Tek bir pazar birimi ve ekonomiden ziyade, denge ve alım gücü bağlamında farklı para birimleri yer almaktadır.
11. Oynanan oyunun kuralları ve yürütülmekte olan yol zamanla değişime, farklı etkenlerin tesirlerine uğramaktadır.

12. Yönetim kendi içinde daha özerk bir yapıya, özerk bütçeye ve diğer kontrol araçları bağlamında da yeterli ölçüde bir bilgiye sahip değildir.

Uluslararası pazarlama faaliyetleri, işletmelerin hem iletişim ve etkileşim hem de üretim teknolojisindeki gelişim ve değişimlerden faydalanarak pazarda sahip olduğu payını arttırmak maksadıyla ulusal pazarın çok daha ötesine geçen bir iş görme durumundan meydana gelmiştir. Burada esas dikkat edilmesi gereken nokta, pazarlama sözcüğünün başında yer alan uluslararası nitelemesidir. Uluslararası nitelemesi ile birlikte, pazarlamanın içinde barınan temel ilkelerden ayrılmaya vurgu yapılmakta ve bununla birlikte daha ziyade pazarlamanın içinde yer alan ilkelerin uluslararası pazarların sahip olduğu koşullara ve kurallara uygun bir biçimde yerel çerçevedeki etkilerin de göz önünde bulundurulmasıyla birlikte uygulanmasına vurgu yapılmaktadır (Saran, 2002: 294).

Tamamen iç pazarı hedef alan pazarlamacılar ile uluslararası pazarı kendisine hedef seçmiş olan pazarlamacıların temelde amaç ve bünyelerinde barındırmakta oldukları işlevler aynıdır. Bu noktada ayrı kılınan durum; içinde çalışmakta bulundukları ortamdır. Uluslararası pazarlama faaliyetlerinde müşteriler, kendi bulunmuş oldukları ülkenin dışında bulunan bir ülkede ya da ülkelerde yer almaktadırlar. (...müşteriler kendi ülkeleri dışındaki bir ülkede ya da ülkelerde yer almaktadırlar.) Bu anlamda sınırın ötesinde bulunmak; farklı pek çok para birimi, daha geniş ve farklı müşteri kitlesi, farklı gümrük mevzuatları, uygulanan pek çok farklı yasa, finansal sistemler, farklı dil, düşünce, kültür ve politik sistemle karşı karşıya gelmek demektir (Saran, 2002: 294). Tüm bunların getirmiş olduğu artıların, kazancın, kârın bulunması gibi zorluklar da bulunmaktadır. Bu ve buna benzer pek çok örnekten de anlaşılacağı üzere ulusal ve uluslararası pazarlama faaliyetleri, gerçekleşen uygulamalar, süreç, mevzuat ve yöntem anlamında farklılıklar bulunmaktadır; ancak bu farklılıklar büyük boyutlarda değildir.

Uluslararası pazarlamaya dair en yalın tanımlardan biri Bradley tarafından yapılmıştır. Bu tanımda uluslararası pazarlama; tüketicilerin sahip olduğu ihtiyaç, istek ve düşüncelerin belirlenmesi, işletmeye daha farklı bir pazarlama üstünlüğü sağlayacak ürün ve/veya hizmetlerin sağlanması, sağlanan bu ürün ve hizmetler

hakkında gerekli bilginin verilmesi ve son olarak bir veya daha fazla dış pazara yönelik giriş yol ve yöntemleri vasıtasıyla uluslararası sahada değişimin gerçekleşmesi manasına gelmektedir. Bu sebepten uluslararası pazarlama faaliyetlerinin içinde bulunan birey ve işletmeler (Frank Bradley, 2002: 11);

- Birbirinden farklı pazarlarda yer alan tüketicilerin istek ve gereksinimlerini belirlemekte,
- Birbirlerinden farklı müşteri gruplarının sahip olduğu bu istek ve gereksinimleri eksiksiz bir biçimde karşılamaya aracı olacak ürün, hizmet ve farklı düşünceler yaratmakta,
- Dış pazarlara açılmak maksadıyla belirlenen çeşitli yollardan bir ve/veya daha fazlasını kullanarak belirlenen ürün, hizmet ve düşüncelerin uluslararası pazarlara erişebilmesini sağlamaktadırlar.

Uluslararası sahada yer almak, pazarlama faaliyetlerini içinde bulunduğu ülkenin sınırlarını aşarak devam etmek isteyen işletmelerin yerine getirmeleri gereken birtakım şartlar bulunmaktadır. Bu şartlar aşağıda yer alan şekliyle sıralanabilir (Cemalcılar, 2000. 312):

1. İlk olarak uluslararası pazarlamanın içinde bulunmuş olduğu çevresel etmenler incelenmeli ve analiz edilmelidir.
2. Yapılan incelemeler neticesinde uluslararası sahaya girip girmeme hususunda belirli bir karara varılmalıdır.
3. Verilen kararın ardından şartlar neticesinde hangi pazar ya da pazarlara girileceğine karar verilmesi gerekmektedir.
4. Bu hususun ardından belirlenen pazarlara nasıl, hangi yol ve yöntemle girileceğinin kararı verilmelidir.
5. Bu pazarlara uygun olarak bir pazarlama karması geliştirilmeli ve bu konu üzerinde çalışmalar yapılmalıdır.
6. Son adımda bir pazarlama örgütünün oluşturulması gerekmektedir.

2.3. Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerini Etkileyen Faktörler

İşletmelerin uluslararası sahada yürütmüş oldukları çalışmalar üzerinde başarı elde edebilmeleri için üzerinde durulması gereken en önemli etmen, uluslararası pazarlara dair uyumu ve dengeyi sağlayabilmek ve başarı elde etmektir. İşletmeler, uluslararası pazarlara açılıp sınırları aştığı takdirde kendi kontrollerinde bulunmayan pek çok etmenle karşılaşmaktadırlar. Bu etmenler, işletmenin sahip olduğu kaynakları, kendi bünyesinde barındırmış olduğu kapasiteyi, yürütmekte olunan ve ilerleyen dönemde de yürütülecek faaliyetleri, elde edilen kazancı, kârı ve daha pek çok şeyi etki altına almaktadır (Altınbaş, 2008: 55).

İşletmeler, birçok pazarlama sistemi içinde varlık gösteren demografik, kültürel, sosyal, siyasal, ekonomik, fiziksel ve yasal faktörlerden büyük ölçüde etkilenmektedir. İşletmeler hedef pazarlara ulaşmak amacıyla çeşitli pazarlama programları belirleyip uygulamaya koyarken o pazarın çevresini, sahip olduğu nitelikleri, duymuş olduğu ihtiyaçları, hedeflerini, beklentilerini ve getirilerini kusursuz bir şekilde analiz edebilmelidir. Bu faaliyetler içerisinde atılım yapılacak, faaliyet ve çalışmalarını yürütecek pazarı irdelerken hedef alınan ülkenin uluslararası ekonomi içerisindeki yeri, önemi, ekonomik koşulları, kültürü, demografisi, politik ve sosyal yapısı mutlak surette irdelenmelidir; çünkü tüm pazarlama faaliyetleri, sağlanacak getirileri ve yaşanacak zararları etkilemektedir (Elitok, 2015: 87).

2.3.1. Ekonomik Faktörler

Pazarlama faaliyetleri içerisinde her ülkede yaşanan ekonomik değişimler ve ülkeler arasında yaşanan ekonomik ilişkiler oldukça ciddi önem taşımaktadır. Ekonomik ilişkiler, pazarlama faaliyetlerinin merkezinde yer almaktadır. Uluslararası işletmelerin piyasalardaki yerini belirlemesinde ekonomik etmenlerin yaratmış olduğu etki son derece önemlidir. Bu anlamda uluslararası pazarlamacılara ve onlar tarafından gerçekleştirilen pazarlama yöntemlerine büyük rol düşmektedir.

Finansal anlamda kârlılığı yakalamak maksadıyla gerçekleşen sınırların ötesindeki pazarlama faaliyetleri ekonomik etmenlerle iç içe geçmiş durumdadır. Bu

ve buna benzer pek çok sebep işletme faaliyetleri içinde pazarlamanın ve ekonomik etmenlerin önem ve yerini ortaya koymaktadır.

Uluslararası pazarlama, bütünüyle ekonomik çevreden etkilenen ve ekonomik çevre dolayısıyla değişip dönüşen bir ekonomik faaliyettir. Hem küresel ekonominin hem de bireysel ekonominin izlerini ve etkilerini, sürdürülen faaliyetlerde en derin biçimiyle görmek mümkündür.

Uluslararası sahaya atılan, sınırları aşan işletmeler için dünya ekonomisinin, piyasaların değişen küresel dengelerin hayati bir önemi bulunmaktadır. Ulusların, birbirleriyle kurmuş olduğu olumlu ya da olumsuz ilişki ve etkileşimler yürütülen faaliyetler üzerinde yönlendirici, şekillendirici ve değiştirici bir etki yaratmaktadır. Bu sebeple, işletmelerin kazanç elde edebilmesi, ülkenin gelişmesi, yapılan yatırımların artması adına da küresel ekonomik ilişkilere özen gösterilmelidir. Uluslararası işletmelerin, kurulacak olan küresel finansal ilişki ve etkileşimlerin en güzide katılımcısı olduğu da unutulmamalıdır (Terpstra and Sarathy, 2000: 34).

Uluslararası gelişmişlik düzeyinin; sahip olunan uluslararası ekonomik çevre, mevcut ekonomik yapı ve sistemlerin de pazar hakkında büyük ölçüde önemli ipuçları verdiği söylenebilecek gerçekler arasındadır. Uluslararası ekonomik çevre ve pazar hakkında bilgi ve tecrübeye sahip olmak isteyen işletmeciler için de tüm bunlar büyük ve değerli bilgi kaynağı niteliğindedir.

Bir işletme için, içinde bulunmak isteyeceği bir diğer ülke hakkında bilgi sahibi olmak elde edilecek kazanç adına son derece önemlidir. Ekonomik çevre ve mevcut ekonomik yapı ve sistemler, faaliyette bulunulacak ülkenin ekonomik durumu hakkında analizde bulunulmasında ve ülkenin sahip olduğu potansiyeli keşfedip değerlendirilmesi adına girişimcilere göz önünde bulundurulması gereken farklı dinamikler sunmaktadır.

Uluslararası sahaya atılımda bulunacak olan tüm işletmelerin; sahip olmuş olduğu ticari ilişkileri, ticari faaliyetleri yürütmüş oldukları mal ve hizmetleri, malların sahip olduğu menşelerini ve hedef alınan noktayı içeren geniş ölçüde bir analiz yapmaları gerekmektedir.

Finansal alanda kazanç sağlayabilmek, bu süreç içerisinde belirli bir yol kat edebilmek için gerekli olan tüm hesaplamaların yapılması ve geçirilen tüm sürecin gözden geçirilip bir değerlendirmeye tâbi tutulmaları gerekmektedir. Aynı zamanda bu işletmeler iki önemli seçim yapmak zorundadırlar. Y yapmak zorunda oldukları bu seçimler; işletmenin faaliyette bulunacağı mal ve/veya hizmet için hangi yabancı sermayelerden faydalanacağı ve ticari faaliyeti hangi yabancı pazarlar içinde gerçekleştireceğidir. Bu iki önemli seçimin büyük bir dikkat ve analizle göz önüne alınması gerekmekte ve yapılacak olunan seçimlerin hayati öneme sahip olduğu gerçeği bilinmelidir (Altınbaş, Akyol, Alkbay ve Arslan, 2008: 186).

Ekonomik etmenler, işletmenin sahip olduğu ödemeler dengesi analizi ve değerlendirmesi için de oldukça önemlidir. Bunun en önemli sebebi, söz konusu olan mal ve/veya hizmetlerin hangi ülkeyle finansal ilişkide bulunulduğunu; yani ithalat ve ihracat durumunu ortaya koymaktadır. Bu etmenler aracılığıyla işletme, kendisi için en çok fayda sağlayacak olan, kurallarına, kriterlerine en uygun olan ithalatçı ve ihracatçı ülkeyi seçebilme olanağına sahip olmaktadır. Tüm bunların yanı sıra ödemeler dengesi analizi; uluslararası sahaya girecek olan işletmeler için piyasada bulunan ürünün ya da hizmetin geçirmiş olduğu tüm aşamaları; başlangıcı, olgunlaşması, kat etmiş olduğu yolu ve daha pek çok durumu yakından takip edebilme olanağı sunmaktadır.

Yapılan ödemeler dengesi analizi aracılığıyla aynı zamanda işletmeler, kendilerini nasıl bir rekabet içinde buldukları ve ilerleyen dönemde nasıl bir rekabet içerisinde bulunulacağı, bu uğraşılı ve uzun yolda rakiplerinin kimler olacağı, önlerinde bulunan bu uzun yolda nasıl bir yöntem izleyeceği, neler yapacağı, geleceğe dair planlar ve programlara dair bilgi ve düşünce sahibi olmaktadır.

Küresel çapta finansal, endüstriyel denge ve yapılar; ürüne ve hizmete dair gereksinimlerin, elde edilen gelir-giderlerle istihdamın nasıl ve hangi düzeyde olacağını belirlemektedir. İşletmelerin, gelir dağılımı etmenini de göz önüne alması mutlak surette gereklidir. Bunun en büyük sebebi, gelir dağılımlarının oluşan ekonomik yapının, tüketicilerin nasıl ve hangi ürünleri satın aldığı ve bu süreç

içerisinde bu ürün ve hizmetleri nasıl satın aldıklarını belirlemeye aracı ve yardımcı olmaktadır.

Ülke içinde var olan mevcut ekonomik durum, yaşanan krizler, buhran dönemleri veya ülke ekonomisinin oldukça iyi bir seyirde varlık göstermesi, sınırları aşacak olan bir işletme için, o ülke içerisinde faaliyette bulunup bulunulamayacağı, varsa mevcut faaliyetlerini sürdürüp sürdüremeyeceği, atılımda bulunulacak olan ürün ve hizmetlerin neler olması gerektiği ve tasarlamış olduğu faaliyetleri nasıl gerçekleştireceğine dair pek çok farklı sonuç ortaya koymaktadır (Uysal, 2009: 52).

2.3.2. Sosyal Faktörler

Sosyal faktörler ilk etapta çok önemli görülmesine de bunların temelde ekonomik etmenler kadar çok ve dikkate alınması gereken etkileri bulunmaktadır. Sosyal faktörlerin, gerçekleşen işletme faaliyetlerini yönlendirip şekillendirici bir gücü elinde tuttuğu bilinen bir gerçektir. Bu bağlamda, ne denli ve hangi ölçüde kâr elde edeceği dikkate alındığı takdirde işletmenin kazancını büyük ölçüde arttırmakta ve kârlı girişimlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Sosyal faktörler; bir ülkede yapılması gerekli olan ticari yollar, üretilmesi tasarlanan birtakım ürün ve yapılması gereken hizmet faaliyetleri ve mevcut pazar hakkında derin ve önemli bilgiler, fikirler sunmaktadır. Bu anlamda değerlendirildiğinde, ülkenin sahip olduğu mevcut kültürü, gerçekleşen ekonomik faaliyetler üzerinde etkin role sahiptir. Bu düşünceler ışığında sahip olunan kültürün uluslararası finansal faaliyetleri ve oluşan dengeleri, nasıl ve hangi yönde değiştirip şekillendireceği, etkilerini hangi etmenler vasıtasıyla göstereceği aşağıda yer alan şekliyle özetlenebilir (Elitok, 2015: 47);

1. İletişim ve Dil: Günümüz koşullarına bakıldığında dünya üzerinde konuşulmakta olan, yaşayan pek çok dil bulunmaktadır. Pazarlama için dilin ve kurulan iletişim ve etkileşimin rolü son derece büyüktür. Uluslararası pazarlama faaliyetleri bağlamında değerlendirildiğinde ise dilin ve iletişimin hayati bir önemi bulunduğu ifade edilebilir. Kullanılan dile ve kurulacak olan iletişime, işletmelerin büyük bir özen göstermesi gerekmektedir. Bir işletme

için girişimde bulunulacak ülkenin veya ülkelerin mevcut kullanılan dilini, iletişim araçlarını öğrenmesi, o ülkede uygulanmakta olan insan kaynakları faaliyetlerine uyum göstermesi elde edilecek kârlılık ve sağlanacak kazanç adına önemli olacaktır. İletişim sözlü ve/veya sözsüz bir biçimde yürütülebilmektedir. Müşteriyle kurulan iletişimde konuşma ve hitap şekline, kullanılan kelimelere, üsluba ve telaffuza dikkat edilmesi ve bu bağlamda o ülkenin örf, âdet, gelenek ve görenek gibi etmenleri de dikkatli bir biçimde irdelenmelidir. Pazarlama faaliyetleri içerisinde gerek ulusal gerekse uluslararası hiçbir fark olmaksızın tüketici, üretici ve aracı ilişkisinin yerinde, olumlu ve sağlıklı bir biçimde kurulması, kurulan bu iletişimin aynı şekilde devam ettirilebilmesi son derece büyük önem arz etmektedir. Bu durumu örneklendirmek gerekirse; dünyaca ünlü bir diş macunu markasının İspanya’da gerçekleştirmiş olduğu satışlarda yapılan analizler sonucu büyük bir düşüş bulunduğu, satışların son derece kötü olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun sebebini araştıran işletme, İspanya’da satışların düşük olmasının en büyük sebebinin bu markanın adının İspanyolca anlamının “git kendini as” olduğunu tespit etmiştir. Bir kültürde son derece önemli ve güzide bir anlamı bulunan herhangi bir kelime başka bir kültür için son derece kötü anlamlar barındırabilmektedir. Bu nedenle girişimde bulunulacak ülkenin dilinin, iletişim unsurlarının büyük bir titizlikle araştırılması uluslararası pazarlama faaliyetleri için oldukça önemli bir yere sahip olduğu bir gerçektir.

2. Din ve İnançlar: İnsanlık tarihinin var olduğu günden bugüne dek dinin ve inançların bireyler için hassas nokta olduğu bilinen gerçekler arasındadır. Geçmişten günümüze dek bir taraftan gerçekleşen sayısızca savaşın, katliamların, yıkımların ve can kayıplarının sebebi olan din ve inançlar diğer taraftan toplumu birleştirmenin, bütünleştirmenin, “biz” duygusunu aşılamanın ve toplumda bu duyguyu var etmenin de aracı olmuştur. İnsanların sahip olduğu inançlar, temelde yaşamda var olan pek çok alışkanlığı, ritüeli, düşünceyi ve davranışı etkileyip şekillendirmekte ve bunlara yön vermektedir. İnsanların sahip olduğu inançlar, yaşamlarını sürdürme biçimlerinden tüketme alışkanlıklarına dek pek çok etmen ve olguyu etkisi altına almaktadır. Dinin ve mevcut inançların bir toplumda yer alan davranış biçimlerini, tutumları,

düşünceler, yönelimler, değerler ve normları da değiştirdiği ifade edilebilir. Dinin pazarlama ve ticarete olan etkileri de son derece büyüktür. Özellikle uluslararası işletme faaliyetleri için bu etmenin yarattığı etki azımsanamayacak ölçüdedir. Sınırları aşmayı, küresel pazarda yer almayı amaçlayan işletmelerin “din” etmenini göz önüne almaması büyük ekonomik kayıplara ve çöküşlere sebep olabilir. Din ve inancın pazarlama ve ticarete olan etkileri Mc Donald’s örneği ile ifade edilebilir: Hindu inancına göre sığır eti tüketmek son derece yanlıştır. Bu sebeple yaşantılarında sığır etini asla tüketmezler. Bu durumun dinî açıdan son derece yanlış olduğunu, sığır eti tüketmenin büyük günahlara sebebiyet verdiğini herkes bilmektedir. Bu sebeple üretilen ürünlerde sığır eti kullanan Mc Donald’s Hindular tarafından tercih edilmemiş ve satış yapmaya çalışan Mc Donald’s büyük zarara uğramıştır. Bu duruma benzer şekilde domuz eti Müslümanlar için aynı anlamı taşımaktadır. Müslümanlıkta domuz eti tüketmek günah olarak kabul edilmektedir. Bu sebeple domuz etine yönelik yaklaşımı ve var olan inanç sebebiyle domuz eti ve domuz etinden yapılmış olan ürünleri Müslüman ülkelerde satışını gerçekleştirmek büyük zarara sebep olmaktadır. Bu ve buna benzer örnekler, işletmeler için dinin ne denli önemli ve araştırılması gereken bir etmen olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

3. Estetik: Pazarlama faaliyetleri adına estetik dikkat edilmesi gereken unsurlar içerisinde bulunur. Bir işletmenin mutlak surette önemsemesi gereken etmenler içinde bulunan estetik, üzerinde özen gösterilmesi ve titizlikle çalışılması gereken bir noktadır. Bir ürünün içsel yapısı, sağladığı etkiler, faydalar, ürünün tadı, kokusu, rengi ve daha pek fazlası kadar dış görünümü de son derece önemlidir. Ürünün insanlar üzerinde yaratmış olduğu etki, çekicilik ve ilgi geçmişten günümüze dek birçok araştırmaya konu olmuştur. Yapılan araştırmalar neticesinde dış görünümün, estetiğin ve buna benzer etmenlerin ürünlerin satışında olumlu rol oynadığı, insanların bir ürünü diğer ürüne tercih etmesinde dış görünümün etkin olduğu sonucu ortaya konulmuştur. Kullanılan renkler, desenler, bir ortama girdiğinizde fonda çalan müzikler, resimler, tablolar, figürler, ambalajın rengi, şekli, deseni ve daha bunun gibi birçok etmen ürünün satışlarını, işletmelerin müşteri oranlarını, elde edilen kârlılığını arttırmaktadır. Yapılan araştırmalar ve yürütülen çalışmalar, bu etmenlerin

insanların sergilemiş oldukları tutum ve davranışları, sahip olduğu düşünceleri etkilediği ve bu ölçüde estetiğin, dış görünümün pazarlama faaliyetleri adına dikkat edilmesi gereken bir unsur olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Estetiği önemseyen, buna dikkat eden işletmelerin uluslararası ticaret adına kültür faktörünü göz önüne almaları, dış görünüm üzerinde kültürün etkilerini göz ardı etmemeleri gerekmektedir. Bulunduğu ülke dışında başka ülkeler üzerinde ticari faaliyetlerini yürütmeyi amaçlayan işletmeler, hedef seçmiş oldukları ülke ya da ülkelerin zevklerine, düşüncelerine, tercihlerine, örf, âdet, gelenek ve göreneklerine, alışkanlıklarına ve bakış açılarına dikkat etmeleri gerekmektedir. Bu durumun önemini bir örnekle açıklamak gerekirse; mavi renk pek çok toplumda pozitif, rahatlatıcı, sakinleştirici ve hoş çağrışımları beraberinde getirmekte ve bu yüzden birçok üründe, ürünün ambalajında tercih edilmektedir ancak pek çok toplumda tercih edilen, olumlu çağrışımları beraberinde getiren mavi renk, bazı toplumlarda son derece olumsuz ve itici olarak görülmektedir. Bir toplumda satışların artmasına, insanlar tarafından tercih edilmeye neden olan renk başka bir toplumda satışların düşmesine sebebiyet verebilmektedir. Buna benzer olarak, bir toplumda matemi, ölümü, umutsuzluğu, bunalımı ve buna benzer etkileri temsil eden renk ya da desen başka bir toplumda huzuru, mutluluğu, başarıyı çağrıştırabilmektedir. Bu bağlamda bu etmenin dikkate alınması ve işletmeler tarafından ürettikleri üründen vermiş oldukları hizmete dek her aşamada önemsenmesi gerekmektedir.

4. Tutum, Örf, Âdet, Gelenek, Değer ve İnançlar: Tutumlar, örfler, âdetler, gelenekler, inanışlar ve değerler pazarlama faaliyetlerinin tamamı için son derece önemlidir. Her aşamada dikkat edilmesi, önemsenmesi ve belirlenen etmenlerin uygulamaya konulması gerekmektedir. Tutum olarak ifade edilen; belirli birtakım uyaran karşısında verilen birbirleriyle tutarlı, öğrenilmiş olan cevaplardır; ancak sadece bu şekilde ifade etmek eksik olacaktır. Tutumlar aynı zamanda birbirleriyle ilişkili olan inançlar bütünüdür. İnançlar; bir bireyin hayatı boyunca sergilediği davranışları, düşünceleri, duyguları, doğruları, yanlışları ve daha pek çok fazlasını kontrol altında tutmakta, yönlendirmekte ve bu hususta yol çizmektedir. İnançlar, bir bireyin doğruluğuna inanmış

olduğu bilgi ve düşünceler bütünüdür. İnançlar ve inançların beraberinde oluşan tavır, tutum ve davranışlar, var olan mevcut değerlerle yakından ilintili ve tüm bunlar birbirleriyle büyük çaplı bir ilişki içerisinde. Değer olgusu ise; oluşan ve var olan bir eylem biçiminin diğeri bir eylem biçimine tercih edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bir eylem biçiminin diğeri bir eylem biçimine tercih edilmesiyle ortaya çıkan kalıcı duygu, fikir ve inançları içine almaktadır. Kültür ve değerler bu bağlamda son derece önemli bir etmen olarak baş göstermektedir. Örneğin; Japonya başta olmak üzere birçok doğu ülkesinde özellikle gençler tarafından yoğun olarak Batı kültürü ve modası yakından takip edilmektedir. Kıyafetlerden, yeme-içme alışkanlıklarına, kullanılan ürünlere dek pek çok unsur içinde Batı kültürünün izlerini ve etkisini görmek mümkündür. Gençler tarafından Batı modasına ayak uydurulmakta ve onlar için bir anlamda amaç niteliği taşımaktadır. Bu nedenle gençlerin çoğu, Batı modasını, ürünlerini, alışkanlıklarını tercih etmekte yaşamlarında uygulamaktadırlar. Pek çok toplumda mevcut var olan değerler, örfler, adetler, gelenekler, tutumlar ve inançlar değişim göstermektedir. Yaşanan bu değişimin de işletmeler tarafından takip edilmesi ve yürütülecek olan tüm faaliyetlerde dikkate alınması gerekmektedir.

5. Eğitim: Kültürün en mühim ve ayrılmaz parçalarından biri de eğitimidir. Eğitim kültürün yaşatılması, var olması ve devam ettirilmesi adına son derece önemli bir parçadır. Eğitim, uluslararası platforma atılım yapacak ve faaliyetlerini uluslararası sahada sürdürmeyi amaçlayan işletmelere hedef belirlenen ülke veya ülkeleri tanımak için çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Bu ve buna benzer sebepler işletmeleri, atılımda bulunacak/hedef ülkeye dair eğitim seviyesi hakkında belirli birtakım analizler yapmaya ve bilgi toplamaya itmektedir. Bir işletme için hedef ülkeyi tanımak, anlamak, hakkında bilgi sahibi olmak, ülkenin okuma ve yazma oranlarını bilmek, eğitim seviyesi hakkında bilgi ve düşünce sahibi olmak bu anlamda önem arz etmektedir. Yapılan analizler ve eğitim hakkında edinilen bilgiler, işletmenin kârlılığını elde edeceği kazancı büyük oranda etkilemektedir.

6. Maddî Kùltür: Bir toplum için maddî kùltür, yürütölen tüm sosyal faaliyetlerin nasıl, hangi şekilde, ne gibi yollarla organize edileceği büyük ölçüde kullanılan teknoloji ile ilintilidir. Toplumda var olan maddî kùltür en temel anlamıyla özünde finansal, sosyal ve pazarlamaya dair gerekli olan alt yapı çalışmalarının temelini oluşturmaktadır. Bunu bir örnekle açıklamak gerekirse; İngiltere’de araç direksiyonlarının sol kısımda yer alması ve bu sebeple burada üretilen araçların satışlarının diğer ölkelerde gerçekleşmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu durum maddî kùltürle ilintili bir durumdur. İşletme faaliyetlerinde bu etmen de dikkate alınmalı ve mutlak surette önemsenmelidir.

2.3.3. Teknolojik Faktörler

Teknoloji, insan hayatını her geçen gün daha çok kolaylaştırmakta ve insanlara çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Yaşanan gelişme ve değışmeler, yaşamın her alanında olduğu gibi pazarlama faaliyetlerini de değıştirip dönüştürmekte ve güçlü bir biçimde etki altına almaktadır. Haberleşme, ulaşım, enerji, üretim ve daha pek çok farklı alanda yaşanan teknoloji değışim ve dönüşümler sonucunda tüm bunların uygulanış biçimleri, yaratmış olduğu etkiler, yoğunlukları, sahip oldukları önem ve hızları değışim ve farklılık göstermektedir.

Yaşanan değışimlerden her ölkë, her insan dengeli ve eşit ölçüde faydalanamamaktadır. Teknolojik anlamda geride kalmış, sağlanan fırsatlardan faydalanamayan ve bu fırsatlara ayak uyduramayan bir ölkë; teknolojik anlamda ilerlemiş, yüksek düzey teknolojik olanaklara sahip bir ölkëye göre daha fazla teknolojik transfer yapacak ve teknolojik ürün ve hizmet satın alacaktır.

Yaşanan teknolojik değışim ve ilerlemeler yeni bir ürüne ya da hizmete dair ihtiyacı ortaya koymaktadır. İşletmeler bazı fırsatları ellerinden kaçırmamak için teknolojik gelişim ve değışimleri takip etmek zorundadır. Günümüz koşullarında bu durum bir zorunluluk halini almıştır. Fayda sağlamak isteyen, kâr elde etmek isteyen kısacası rakiplerle mücadele edip ayakta kalmak isteyen bir toplum ya da bir işletme teknolojiyi yakından takip etmek, geride kalmamak zorundadır (Özalp, 2004).

Bir ülkenin teknolojiyle olan yakınlığı, teknolojiyi üretme ve takip etme düzeyi, o ülkenin mal ve hizmetlerinin üretiminden satışına dek pek çok konuda ipucu vermektedir. Son yıllarda artan teknolojik değişim ve ilerlemeler üretimdeki; yani özellikle işgücündeki maliyetleri düşüren makineleşme, robotlaşma, alternatif üretim teknolojileri, yeni nesil bilgisayarlar, iletişim araçları, mikroçipler, uydu araçları, internet, faks, nano teknoloji ve buna benzer teknolojik ilerlemeler ve yapılan keşifler sosyal ve ekonomik kalkınmayı hızlandırmanın yanı sıra ülkeler arasındaki dengeleri değiştirip şekillendirme gücüne sahiptir (Demircan, 2011).

Teknolojinin gelişmesi ve sosyal medya araçları kullanımının artması hayatın her alanında olduğu gibi pazarlama alanında da yeni ve farklı bakış açılarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İşletmeler kendini bu bakış açılara göre şekillendirmek zorundadır.

Günümüz dünyasında iş yeri ve evde harcanan vakit arttıkça tüketiciler teknolojik araçları daha fazla kullanmaya başlamış ve aynı zamanda ürünlerin ve reklamların yakından takipçisi olmuştur. Tüketicilerin ilgi, beklenti, davranış ve ihtiyaçlarının uzağında kalan işletmeler zamanla pazardaki konumlarını kaybedecek ve yok olmaya mahkûm olacaklardır.

İşletmeler tüm stratejilerini, adımlarını ve faaliyetlerini tüketici davranışlarına göre planlamaktadır. Bu noktada, hızla değişen tüketici tercihleri ve artan rekabet karşısında hedef alınan pazara daha etkili ve hızlı bir biçimde ulaşmayı hedefleyen işletmeler için ilgi çekici fırsatlar sunan sosyal medya platformları, işletmeler için pazarlama iletişiminin önemli unsurlarından biridir.

Teknoloji, piyasa ekonomilerinde yönlendirici ve ezici bir güçtür. Başarı sağlamak isteyen işletmelerin yaşanan ilerlemeleri yakından takip etmesi, uygulamaya koyması, kendi içerisindeki teknolojik eylem ve gücünü sürekli dinamik tutması gerekmektedir.

2.4. İşletmeleri Uluslararası Pazarlamaya Yönlendiren Sebepler

1980’li yıllar, Türkiye’de büyük değişim ve dönüşümün yaşanmış olduğu dönem olarak bilinmektedir. Avrupa’da yaşanan endüstrileşmenin izlerinin en net şekliyle kendini görünür kıldığı bu döneme kadar daha yoğun olarak iç pazarda faaliyetlerini sürdüren işletmeler, bu yolla çok daha kolay bir biçimde tanınırlığını arttırmakta, pazardaki mevcut risklerle savaşmak durumunda kalmakta, diğer ülkelerde faaliyet göstermek için bürokratik işlerle mücadele etmek durumunda kalmamakta ve aynı zamanda iç pazardaki mevcut rekabetin fazla olmaması durumundan memnuniyet duymaktadır.

Bu ve buna benzer sebeple işletmeler, sınırların dışına çıkmak yerine faaliyetlerini iç pazarda sürdürmeyi tercih etmektedir. Buna karşın 1980’li yıllar gerek Türkiye’de gerekse dünyada yer alan birçok işletmenin uluslararası pazarlara atılmaya ve globalleşmeye yönelik büyük çaba içerisine girmeye başladığı dönem olarak bilinmektedir. Karşılaşmış oldukları onca zorluğa ve harcamış oldukları çabaya karşın dış pazarlara açılmayı hedefleyen işletmelerin bu anlamda pek çok hedefi bulunmaktadır. Bu hedefleri birkaç başlık altında sıralamak gerekirse (Şatıroğlu, 2003);

- İç pazarlarda yaşanmaya başlayan ve her geçen gün giderek artan durgunluk durumu,
- Dış pazarlara açılmaya dair hükümetlerin sağlamış olduğu destek, yapmış oldukları çeşitli teşvikler,
- Dış pazarlara açılma hususunda yabancı sermayelere ve girişimlere yönelik yapılan mevcut sınırlamaların giderek azalmaya başlaması,
- Pazar ortamının her geçen gün giderek biraz daha globalleşmesi,
- Dış pazarlarda mevcut ürün ve hizmetlerde yaşanan değişim ve dönüşümler,

- Dış pazarlara yönelimle birlikte pazara dair her türlü fırsatın giderek genişlemeye başlaması,
- Dış pazarların çok daha geniş, çok çeşitli ve çok yönlü olarak faaliyet göstermesi,
- Dış pazarların kendi içinde çok daha büyük satış ve kâr hacmini barındırması ve yatırımcıya daha büyük kâr getirmesi,
- Tek bir pazara bağımlı halde bulunmama ve böylece riskleri düşürmeye yönelik çeşitli isteklerdir.

Küreselleşen, her gün değişip dönüşen dünyanın dışında kalmamak, her geçen gün sürekli olarak büyük bir hızla büyüyen pazarlardan ve dünya ticaretinden pay alabilmek, faydalanabilmek, bu kazancın ortağı olabilmek amacıyla ortaya çıkan fırsat ve avantajlardan faydalanmak ülkeler için oldukça önemli bir hâl almıştır. Bu ve buna benzer pek çok sebep işletmeleri her geçen gün uluslararası sahaya yönelmeye itmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ VE PERFORMANSA YÖNELİK ETKİLERİ

3.1. Çalışan Memnuniyeti Kavramı

Çalışan memnuniyeti, tespit edilmesi ve gözlemlenmesi kolay bir olgu değildir. Bu anlamda tespit edilmesi kolay olmadığı gibi belirli bir açıklama getirilmesi ve tanımlanması da oldukça güçtür. Literatürde “iş tatmini” olarak da rastlanılan çalışan memnuniyeti, bir kavram niteliğinde ilk olarak 1920’lerde kullanılmıştır.

1920’lerde endüstrileşmeyle birlikte artan iş bölümü ve uzmanlaşma beraberinde farklı ücret sistemini getirmiştir. Uygulanmaya başlayan farklı ücret sistemi, çalışan bireylerin emekleri karşılığında yapmış oldukları işten duydukları tatmine yönelik de farklılıklar oluşmasına sebebiyet vermiştir. Çalışan memnuniyetinin, işletmenin kârı ve elde edeceği kazanç üzerinde ne denli etkili ve önemli olduğu ise 1930 ve 1940’lı yıllar içerisinde Neoklasik Yaklaşımla birlikte anlaşılmaya başlanmıştır. Neoklasik Yaklaşım, çalışan memnuniyetinin işletmeye getirdiği katkılar üzerine odaklanılmasına ve ne denli etkili olduğunun anlaşılmasına aracı olmuştur (Çabukel, 2008: 4).

Çalışan memnuniyetinin anlaşılabilmesi ve açıklanabilmesi adına öncelikle iş tanımının yapılması gerekmektedir. En basit anlamıyla iş, bir insanın geçimini sağlamak maksadıyla herhangi bir alanda sarf etmiş olduğu çaba olarak tanımlanmaktadır. İş, aynı zamanda bireyin çabası karşısında almış olduğu ücret neticesinde ortaya çıkan olgudur. Birey, göstermiş olduğu çaba ve emeği sonucunda ortaya çıkan işin kendisi için anlamlı ve doyurucu olmasını ve aynı zamanda kendisine prestij sağlamasını istemektedir.

Çalışan birey, harcadığı çaba ve emek karşısında işinden birtakım istek ve beklentilerde bulunmaktadır. Beklenti ve istekler, bireyin işten elde ettiği doyumla ilintili bir durumdur. Çalışan bireyin işten doyum sağlamasıyla birlikte işletmenin elde ettiği kazanç ve elde ettiği kârlılık büyük ölçüde artmaktadır. Çalışan bireyin doyumunun önemi anlaşıldığından bu yana “çalışan memnuniyeti” kavramı ortaya çıkmış ve her geçen gün daha büyük önem kazanmıştır (Pekdemir vd., 2006).

Her çalışan bireyin, iş yaşamı içerisinde yaşamış olduğu sevinçler ve üzüntüler sebebiyle yapmış olduğu işe ve işletmeye yönelik deneyim, beklenti ve gözlemleri farklıdır. Çalışanların beklenti, istek ve deneyimleri neticesinde çalıştıkları işletmeye yönelik tutumları oluşmaktadır. En genel ve basit anlamıyla çalışan memnuniyeti, çalışanın işine karşı takınmış olduğu genel tavır ve tutumdur. Bireyin işine karşı genel tutumunun olumlu ya da olumsuz olması, edinilen deneyim ve değerlendirmeler neticesine bağlıdır. İş tatmini, tutumun olumlu ya da olumsuz olması ile ilintilidir (Karadal, 1999: 75).

Çalışan memnuniyetine yönelik literatürde yer alan tanımlardan birkaçı aşağıdaki belirtildiği şekliyledir (Mammadova, 2013: 14):

- Bireyin arzu ve isteğiyle çalışmakta olduğu işin yapısının birbirine yönelik uyumudur.
- Çalışan bireylerin yapmış oldukları işe yönelik olarak sergilemiş olduğu duygusal ve fiziksel tepkilerdir.
- Çalışan bireyin işinden ve çalışma ortamından ne derece ve ne yönlü memnuniyet duyması durumudur.
- Çalışan bireyin işine yönelik duymuş olduğu memnuniyet ya da memnuniyetsizliktir.
- Bireyin işine yönelik birtakım kişisel değerlendirme ve analizleri sonucunda ortaya çıkan duygu durumudur.

Birey, sahip olduğu işe ve yürütmüş olduğu çalışmaya yönelik genel anlamda olumlu bir tutum sergiliyorsa bu durum iş tatmininin, başka bir deyişle çalışma memnuniyetinin oluşmuş olduğunun göstergesidir. Birey, işinde yaşamış olduğu bütün deneyimler neticesinde sahip olduğu genel tutum ve kanı olumsuz ise çalışma memnuniyetinin oluşmadığı düşüncesine varılabilir. Birey, yapmış olduğu işten ve yürütmüş olduğu çalışmalardan memnuniyet duymamaktadır (Dağdeviren Gözen, 2007: 2).

Bilim insanları, çalışan memnuniyeti hususunda farklı kanılara ve incelemelere sahiptir. Pek çok farklı araştırmada çalışan memnuniyetinin farklı bağlamlar ve

çerçeveler neticesinde değerlendirdiği gözlenmektedir. Ancak yapılan farklı tanımlamalara ve açıklamalara karşın genel olarak temel noktanın çalışan bireylerin sahip olduğu duygu ve düşünceler olduğu ve çalışan memnuniyetinin bu duygu ve düşüncelerin birer yansıması olduğu ifade edilebilir (Serinkan ve Ahmet Bardakçı, 2007: 2).

Bireyin işinden duymuş olduğu memnuniyet ve tatmine dair, yöneticilerin tutum ve davranışlarının önemi de son derece büyüktür. Yöneticilerin çalışanlara huzurlu ve mutlu bir çalışma ortamı sunması ve çalışanlara emeğinin karşılığını hak ettiği ölçüde verebilmesi yürütülmekte olan çalışma memnuniyetine yönelik politikaları desteklemektedir.

Çalışanların yapmış oldukları işin önemine inanmaları, yürüttükleri çalışmalar neticesinde çevresindeki bireyler ve yöneticiler tarafından takdir edilmeleri ve daha pek çok etmen çalışan bireyin işine yönelik memnuniyet duymasında son derece etkindir. Ayrıca bireyin işteki motivasyonu ve verimliliği için de iş tatmini şekillendirici ve yönlendirici bir güce sahiptir. Aksi halde çalışan memnuniyetinin mevcut olmaması da verimin ve motivasyonun düşmesine ve böylelikle dolaylı olarak işletmenin kazancını arttırmasına neden olmaktadır. Bu sebeple çalışan memnuniyetinin oluşmasının işletmeler için önemi son derece büyüktür.

Yapılan araştırmalar ve yürütülen çalışmalar doğrultusunda çalışan memnuniyetine yönelik belirli birtakım temel nitelikler ortaya konulmuştur. Çalışan memnuniyetinin kendine özgü belirli temel özellikleri genel çerçevesiyle şu şekilde sıralanabilir (Mammadova, 2013: 16):

- Çalışan memnuniyeti, çalışma ortamında oluşan birtakım durum ve olaylara yönelik verilmiş olan duygusal cevaptır.
- Çalışan memnuniyeti, bireyin içinde bulunmuş olduğu zihinsel durumdan ziyade daha çok duygusal yönü ağır basan bir kavramdır.
- Çalışan memnuniyeti, işe yönelik çeşitli tutumları sergilemekte ve çalışan bireyin kimi zaman yapmış olduğu işin boyutuna yönelik gösterdiği pozitif

tutum ve davranışları sergilerken kimi zaman da negatif tutum ve davranışları ortaya koymaktadır.

3.2. Çalışan Memnuniyetinin Önemi

Yaşanan teknolojik değişim ve dönüşümün neticesinde finansal, siyasal, kültürel ve sosyal alanda dünyada artan rekabet durumu göze çarpmaktadır. Bu rekabetin belki de kendini en görünür kıldığı alanlardan biri ekonomidir. Her geçen gün yönlendirici ve şekillendirici güçlerin yön değiştirmesi işletmeler için zorlu bir duruma işaret etmektedir.

İşletmelerin içinde bulundukları rekabet durumu neticesinde yaşanan değişim ve dönüşüme ayak uydurmak bir tercih olmaktan çok bir zorunluluk hâlini almıştır. İşletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rakiplerle mücadele edebilmeleri için işletme yönetiminin çalışan/üreten bireylerin işe yönelik tutum ve davranışlarının sağlıklı ve olumlu bir şekilde gelişebilmesi adına çalışmalar yürütmesi ve bu husus üzerine eğilmeleri gerekmektedir. Bu durumun en önemli sebebi çalışanların işletmeye ve yapmış oldukları işe yönelik tutum ve düşüncelerinin sergiledikleri performans, motivasyon ve verimlilik üzerinde etkin rol oynamasıdır. Yöneticiler tarafından çalışan memnuniyetinin; bireyin işten ayrılma sebebi, çalışma stresi/baskısı, örgüte duymuş olduğu bağlılık, güven ve çalışma performansı üzerinde etkili olduğu da bilinmektedir (Gül vd, 2008: 7).

Modern dünyada endüstrileşmeyle birlikte insanların yaşamlarının büyük bir kısmı iş ortamında geçmektedir. Birey, ailesinden çok çalışma arkadaşlarıyla vakit geçirmektedir. Bu durum yalnızca iş ortamında geçerli olmamaktadır. İnsanlar iş dışındaki sosyal yaşantıları içerisinde de iş arkadaşlarıyla birlikte olmaktadır. Bu sebeple bireyin özel yaşamı kadar iş yaşamının da önemi büyüktür.

Sağlıklı bir iş ilişkisinin kurulması bireyin özel yaşamını da derinden etkilemektedir. Bireyin iş yerinden olumlu yönlü bir tatmin sağlayabilmesi, memnun ve mutlu olması, özel hayatının da mutlu ve huzurlu bir şekilde ilerlemesine aracı olacaktır. Bu sebeple sağlıklı bir iş ortamının olması, bireyin çalıştığı işten

memnuniyet ve huzur duyması yalnızca finansal anlamda değil sosyal ve psikolojik bağlamda da önem arz eden bir durumdur.

Yapılan araştırmalar neticesinde elde edilen bulgular başarılı olan işletmelerin pek çoğunda “çalışan memnuniyeti” kavramına özen gösterildiği ve bu hususa değer verildiği sonucunu ortaya koymuştur. İnsanların çalışmaya yönelik istek ve şevkini arttırmak, çalışanları yapmış olduğu işten ve iş karşılığında almış olduğu maddî ve manevî karşıllıktan hoşnut tutmak, çalışanları gerçek anlamda kazanmak manasına gelmektedir.

Çalışanlarına değer ve önem veren işletmelerin; yaptıkları işten gurur ve memnuniyet duyan, işletmenin hedefini kendi hedefi olarak belirleyen ve yaşanan ilerleme için çaba gösteren, kat edilen yol karşısında mutluluk duyan çalışanlar kazandığı gerçeğini ortaya koymaktadır. Bu hususta unutulmaması ve dikkat edilmesi gereken unsur; bir işletmeyi ilerletecek, hedeflerine ulaştıracak, rakiplerle mücadele edebilmesi ve ayakta kalabilmesini sağlayacak olanların işletme çalışanları olduğudur.

Çalışan memnuniyetinin önemine ilişkin birtakım nitelikler aşağıda belirtildiği şekilde sıralanmıştır (Eronat, 2004: 14):

- İnsan, doğası gereği diğer bireyler tarafından kabul edilme arzusu duymaktadırlar.
- Çalıştığı işten tatmin olmayan ve mutluluk duymayan insanlar, belirli bir psikolojik erginliğe erişemezler.
- Çalıştığı işten tatmin olmayan insanlar, aynı zamanda iş yaşamının dışında da mutsuzluğa uğrarlar.
- İnsan, çağın şartları gereği çalışmayı yaşamın odak noktasında bulmuştur. Bu sebeple çalışma, insan yaşamının odağındadır.
- Üretmek/çalışmak bireyi psikolojik, ekonomik ve sosyal açıdan mutlu kılmaktadır.
- Çalışmayan birey gerek bedenen gerek zihnen zayıf konumda bulunmaktadır. Çalışmak, bireyi zinde kılmaktadır.

- Çalışma, toplumsal yaşamın vazgeçilmez bir parçasıdır. Üretmeyen, çalışmayan bir birey hayattan da zevk alamaz.
- Bireyin işinden duymuş olduğu memnuniyetsizlik ve tatminsizlik işinden soğumasına ve uzaklaşmasına sebep olmaktadır.
- İşinden memnun olmayan bireylerin varlığı ve artışı, sağlıklı bir topluma zemin hazırlamaktadır.

Çalışan memnuniyetinin önem arz etmesinin kendi içerisinde pek çok sebebi bulunmaktadır. Bu sebepler içerisinde belki de en önemlisi; çalışan memnuniyetinde yaşanan artışın doğrudan verimliliğin artmasına aracı olmasıdır. İkinci olarak ise; çalışan memnuniyetini yükseltmenin ve bireyin iş tatmininin artışının içsel insani değer artışına aracı olmasıdır. Tüm bunların yanı sıra çalışan memnuniyetini arttırmanın farklı birçok olumlu neticesi bulunmaktadır. Örneğin, çalışan memnuniyetinin artmasıyla birlikte doğrudan bireyin yaşam tatmini ve örgüte olan bağlılığı artar. Tüm bunlara bağlı olarak dolaylı bir biçimde işletme, belirlemiş olduğu hedeflere ve sahip olduğu beklentilere daha kısa sürede daha kolay bir biçimde ulaşır (Cook, 2008: 3).

Çalışan memnuniyetinin hem birey hem de işletme açısından farklı sonuçları mevcuttur. Mevcut olan bu etmenleri farklı kategorilerde ele almak gerekirse çalışan bireyler açısından sağladığı getiriler ve önemi aşağıda yer alan maddelerde sıralanmıştır (Şen, 2008: 7):

- Birey, işinden memnun olduğundan daha az iş değiştirir.
- Çalışma yaşamının getirmiş olduğu birtakım riskler ve iş kazalarıyla karşı karşıya gelebilme ihtimalinin düşük olması.
- İş yaşamının doğrudan bireyin özel yaşamını etkilemesi sebebi ile huzurlu ve mutlu bir aile yaşamına sahip olmaya aracı olması.
- Birey, toplumsal gereksinim ve beklentilerini karşılayabilir.
- Bireyin işinden duymuş olduğu memnuniyet sebebiyle örgüte yönelik bağlılığı artmaktadır.
- İş yaşamından duyduğu memnuniyet ve tatmin, stressiz bir yaşama aracı olmaktadır.

Çalışan memnuniyetinin işletmelere sağladığı faydalar ve uzun vadede getirileri oldukça fazladır. Bu sebeple, yöneticilerin, iş tatmini üzerine yoğunlaşmaları ve bu hususu önemsemelerinin de çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Bunlardan yalnızca birkaçı aşağıda belirtilmiş olduğu şekliyledir (Karaca, 2001: 12):

- Çalışan memnuniyeti ile verimlilik arasında sıkı bir ilişki bulunması,
- Çalışanların yapmış oldukları devamsızlık, devir oranı ve çalışma memnuniyeti arasında olumsuz bir ilişki ve etkileşim durumunun bulunması,
- Yöneticilerin, çalışanlara içsel anlamda motive edici çalışmalar yapmaları, her şeyin yanı sıra insanî bir sorumluluk taşımaktadır.

3.3. Çalışan Memnuniyetinde Rol Oynayan Etmenler

Çalışan memnuniyetini etkileyen ve yönlendiren birçok farklı etmen bulunmaktadır. Bu etmenler kendi içerisinde farklı değişkenlere bağlı olarak şekillenmektedir. Bunlar işletmenin büyüklüğü, çalışanlara verilen ücret, insanların içinde bulunmuş oldukları çalışma koşulları, örgüt içi iletişim ve etkileşim, sahip olunan toplumsal çevre ve imkânlar, eğitim fırsatları, yapılan işin yapısı ve niteliği gibi pek çok etmen şeklinde artarak sıralanabilir (Keser, 2005: 3).

Çalışan insanların yaşamları boyunca, değişen ve gelişen yaşam koşullarıyla birlikte istek ve beklentileri de değişip dönüşmektedir. Bu istek ve beklentilerin bireyin sosyal, ekonomik ve kültürel yaşantısıyla yakından ilgilidir. Tüm bunlarla birlikte çalışan bireyin, işinden ve üretmiş olduklarından sağlamış olduğu doyum da değişmektedir. Bireyi doyuma ulaştıran faktörler de zamanla değişim geçirmektedir. Çalışan memnuniyetini etkileyen etmenler literatürde farklı kaynaklarda farklı şekil ve yollarla kategorilere ayrılmıştır. Ancak bu ayrımın en bilineni ve belki de en çok kabul göreni içsel ve dışsal etmenler ayrımıdır. Çalışan memnuniyetini etkileyip şekillendiren, içsel ve dışsal etmenlerdir. İçsel etmenler olarak belirtilenler en genel anlamıyla işin kendisiyle ilintilidir. Dışsal etmenler ise örgütün yapısına bağlı olarak şekillenmektedir.

3.3.1. İçsel Etmenler

İçsel etmenler, işin kendi yapısıyla ve özüyle ilintili bir husustur. Burada en basit anlamıyla işin temel yapısına vurgu yapılmaktadır. İçsel etmenlere kendi içerisinde barındırmış olduğu temel nitelikler bağlamında bakıldığında; otonomi, sahip olunan/verilen görevin önemi, görev kimliği, göreve yönelik geri bildirimler ve becerilere rastlanmaktadır (Çabukel, 2008: 12).

Bireyin çalıştığı, emek harcadığı işi anlamlı bulmasında işin temel yapısında var olan çeşitlilik son derece etkin rol oynamaktadır. Birey, işini anlamlı bulduğu takdirde sorumluluk almaktan, daha fazla çalışmak ve emek harcamaktan kaçınmamaktadır. Bireyin işini anlamlı bulması, aynı zamanda işten duymuş olduğu tatminin de artmasına aracı olmaktadır. Ayrıca tüm bu etmenler, bireyin işten duymuş olduğu tatminsizliğin ortaya çıkartmış olduğu devamsızlık gibi olumsuz olay ve durumların varlığını da azaltmaktadır.

İnsanlar; genel olarak kendilerine bir şeyler katan, daha çok öğrendikleri ve kendini geliştirdikleri bir işte çalışmak isterler. Bu bağlamda her gün aynı işleri ve eylemleri tekrarlادıkları ve tekdüze işleri yaptıklarından işten pek hoşnut olmazlar. Bu sebeple tekrara dayalı olarak gerçekleşen ve bu şekilde süregelen işler, çalışan bireylerin büyük ölçüde yaptıkları işten sıkılmalarına sebebiyet vermektedir (Mammadova, 2013: 34).

Bireyin işinden yaşadığı sıkıntı durumu, memnuniyetsizlik ve bunun beraberinde gelen mutsuzluk durumu, yalnızca iş yaşamındaki performansının ve verimliliğinin düşmesine sebebiyet vermemektedir. Çalışılan işten duyulan memnuniyetsizlik ve mutsuzluk durumu, bireyin kendi kişisel yaşantısında depresyon, uykusuzluk, yalnızlık, mutsuzluk ve insan ilişkilerinde yaşayacağı birtakım sıkıntı ve sorunlara neden olmaktadır. Bu sebeple işin kendi yapısında ve içsel dinamiğinde taşımış olduğu olumsuzluk durumu, yalnızca çalışma ve performansı değil bireyin özel yaşamını da derinden etkileyen ve değiştiren bir etmen olarak varlığını korumaktadır (Çabukel, 2008: 12).

Yapılan işin bireye zevk vermesi ve sonuç olarak bireyi mutlu kılması, büyük ölçüde yapılan işin niteliği ile ilintili bir durumdur. Bu bağlamda yapılan işin ilgi çekici olması, bireye çeşitli sorumluluklar ve deneyimler sunması ve öğretici nitelikler barındırması bireyin çalıştığı işten tatmin olmasına aracı olmaktadır. Bu hususta yapılan araştırmalar ve elde edilen veriler; insanlara sahip oldukları yetenekleri kullanabilme olanağı sunan, kendi içinde karmaşık ve özel yetenekler gerektiren ve kendilerini başarılı ve işe yarar hissetmelerini sağlayan işler içinde bulunma fırsatı sunulduğunda daha mutlu, huzurlu, verimli ve çalışma isteğiyle dolu oldukları sonucunu ortaya koymaktadır.

Bireyin yaptığı iş sonucunda toplum tarafından takdir ve destek görmesi; yani genel anlamıyla toplum tarafından kabul görebilmesi büyük ölçüde çalışan memnuniyetini etkileyen, yönlendiren ve daha da önemlisi arttıran bir durumdur. Yapılan araştırmalar, çalışan bireylere tanımlanan çalışma koşulları, verilen görevler ve sahip olunan haklara çalışma süresince bağlı kalınması ve arkasında durulmasının da bireyin görev bilinci ve yapmış olduğu işe dair duyduğu memnuniyeti arttırmanın aracı unsurlarından biridir.

Bazı insanlar, çalışma yaşantılarında kendilerine karışılmasından, işlerine müdahale edilmesinden ve en önemlisi emir almaktan çok fazla hoşnut olmazlar. Bu bağlamda işlerini yürütme şekillerinde ikinci bir kişinin dâhil olmamasını ve kendi çalışma ortamlarını kendilerinin düzenlemelerini istemektedirler. Bu ve buna benzer etmenlerin var olmasını isteyen çalışanlar için memnuniyet durumunu, rahatsızlık duydukları noktaları ve isteklerini rahatça belirtip tartışmaya sunabilecekleri bir ortamın var oluşu “çalışma memnuniyeti” adına son derece mühim bir husustur (Eronat, 2004. 15).

İşletmeler için çalışan memnuniyetinin oluşturulabilmesi için çalışan bireylerin istek, şikâyet ve beklentilerinin bilinmesi, fikirlerinin dinlenmesi ve önemsenmesi ve bir sorunun olduğu kanaatine varıldığı takdirde de çözüm için çeşitli yol ve yöntemlerin aranması gerekmektedir. Bu noktada çalışanların şikâyet ve isteklerini rahatlıkla ortaya koyabilecekleri bir ortamın oluşturulması da önemli bir husustur.

Çalışan memnuniyeti üzerine yapılan araştırmaların büyük kısmı, işin kendisinin bizzat büyük etki yarattığını ve çalışan memnuniyetinin oluşabilmesi adına ilk olarak işin yapısı üzerine eğilmenin zorunlu bir eylem olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Yoshio Yondo, çalışan memnuniyeti üzerine gerçekleştirmiş olduğu çalışmada işin kendi yapısında üç temel nitelik barındırdığını ve bu üç niteliğin de çalışan memnuniyetini büyük ölçüde arttırdığı ve bireyin yapmış olduğu işten duyduğu tatmin duygusunu daha üst seviyelere taşıdığını ortaya koymuştur. Bu nitelikler (Kaynak, 1990: 122);

- Yaratıcılığın var olması ve çalışanlara yaratıcılıklarını sergileyebilecekleri, fikirler üretebilecekleri bir ortamın bulunması,
- İçerisinde çeşitli fiziksel aktiviteler barındırması,
- Sosyal aktivitelerin yaratılmasıdır

3.3.2. Dışsal Etmenler

Dışsal etmenler, çalışan memnuniyetinin sağlanabilmesi adına büyük öneme sahiptir. Bu etmenler tamamen işletmenin uygulamış olduğu politikaya, işletmenin içinde barındırdığı kültüre ve ülkede var olan mevcut sosyal koşullara bağlı olarak değişip şekillenmektedir. Dışsal etmenleri iyileştirmek, çalışan memnuniyetinin sağlanabilmesi ve bireyin iş tatmininin oluşabilmesi adına önem verilmesi gereken etmenler içerisinde yer almaktadır.

Dışsal etmenler; kendi içinde finansal (maddî) unsurlar, yönetsel unsurlar ve örgütsel unsurlar olmak üzere üç genel başlık altında toplanmaktadır:

3.3.2.1. Finansal Unsurlar

Çalışan bireyin emeği karşılığı ve çabaları sonucunda almış olduğu ücretin; bireyin hayatı, performansı, motivasyonu, çalışma ve üretme isteği kısacası tüm bunların bütünü olarak iş tatmini üzerinde yarattığı etki son derece büyüktür. İnsanların yaşamlarını devam ettirebilmeleri adına da maddî karşılığın yeri başka bir konumda bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, insanların geçimini sağlamak amacıyla bir araç görevi gören para, iş tatmininde de son derece önemlidir.

Çalışma karşılığında kazanılan para, çalışan bir birey için pek çok anlam ifade etmektedir. Bunlardan biri, sarf ettiği çaba ve elde etmiş olduğu başarının simgesi olmasıdır. Para kazanmak ve belirli bir kazançta sahip olabilmek, insanlara yapmış oldukları işte başarılı olduğunu kanıtlar niteliktedir. Bu durum yalnızca başarıyı kanıtlamakla kalmamakta, aynı zamanda bireye belirli bir statü sağlamaktadır. Belirli bir statüye sahip olabilmek de bireyin yaşadığı toplum içerisinde belirli bir saygınlığa sahip olması anlamına gelmektedir. Tüm bunlar ve daha fazlası “para” faktörünü; yani emeğin karşılığında alınan ücretin önemini açıklar niteliktedir.

Ücret, işe yönelik tutum ve düşüncelerin değişip şekillenmesinde büyük role sahiptir. Çalışan bireylerin yapmış oldukları iş karşılığında aldıkları para, çalıştıkları işletmede sergilemiş oldukları motivasyonun ve verimin artmasına ve aynı zamanda işletmeye yönelik tutumlarının olumlu yönde şekillenmesine aracı olmaktadır. Bu durum yalnızca birey için değil işletme açısından da büyük olumluluk barındırmaktadır (Çakır, 2001: 145).

Her bireyin farklı amaçları, istekleri ve beklentileri mevcuttur. Ekonomik sıkıntılar yaşayan ve kazanacağı paraya büyük ölçüde ihtiyaç duyan, kazanmış olduğu ücretin miktarını önemsemek durumunda olan bireyler için ücret tatmini, iş tatminini de beraberinde getirmektedir. Bazı bireyler için çalışma ortamı, sunulan sosyal olanaklar, insan ilişkileri, ast ve üst arasındaki ilişkileri ve buna benzer etmenler karşısında alınan paranın önemi çok daha büyüktür. Alınan ücrete yönelik farklı algı durumlarının oluşmasında, insanların farklı yaşam standartlarına sahip olmaları ve farklı geçim durumlarının bulunmaları gibi etmenler bulunmaktadır. Bu ve buna benzer etmenler, alınan ücretin performans ve işe olan bağlılık üzerinde bu denli etkin rol oynamasının nedenini açıklar niteliktedir (Tor, 2011: 47).

Her bireyin sahip olduğu eğitim, yetenekler, donanım, tecrübe ve bilgi birbirine eşit değildir. İnsanların taşımış oldukları nitelikler doğrultusunda gerçekleştirdikleri işe yönelik geri dönüşüm (ücret) bu manada daha büyük önem kazanmaktadır. İnsanlar, sahip oldukları nitelik bağlamında bir ücret beklentisi içerisinde olmaktadır. Sahip olunan niteliklerin farklı olması sebebiyle beklenen ücretler de

birbirinden farklıdır; çünkü insanlar bu nitelikler neticesinde belirli bir ücret beklentisi içerisine girmektedirler.

Başka bir çerçeveden bakıldığında insanlar; aynı işi yaptıkları, aynı şekilde emek verdikleri ve çaba sarf ettikleri diğer insanlarla aynı parayı kazanmak istemektedirler. Eğer aynı işi yaptıkları, aynı çabayı sarf ettikleri ve benzer niteliklere sahip oldukları insanlardan düşük ücret alırlarsa bu durum doğrudan bireylerin yaşantısını, işe yönelik tutum ve davranışlarını, motivasyonunu ve iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda verilen ücretlerin adil olması çalışan memnuniyeti açısından en önemli belirleyici etmenlerden biridir (Çabukel, 2008: 14).

Çalışan memnuniyetini arttıran finansal unsurlar dile getirildiğinde akla gelen ilk etmenlerden bir tanesi de terfidir. Terfiin bireyin iş tatmini ve çalışan memnuniyeti üzerinde büyük etkisi bulunmaktadır. Terfi; bireyin performansından, emeğinden, yürüttüğü çalışmadan, fikirlerinden ve daha pek fazlası hakkında yönetimin memnuniyetinin göstergelerinden biridir. Birey, bu göstergelere yönelik olumlu geri dönüşlerin dışında maddî olarak da bir geri dönüşüm elde etmektedir. Terfi aracılığıyla alınan ücrette yaşanan artış da bireyi memnun kılmakta ve işe yönelik olumlu tutum geliştirebilmesine aracı olmaktadır (Mammadova, 2013: 30).

Birey, terfi aracılığıyla var olan performansını daha da arttıracak, işletmeye olan bağlılığı daha çok artacak ve birey ve işi arasında güçlü bir bağ oluşacaktır. Ancak kıdem sebebiyle yaşanan terfi ile performansa dayalı olarak gerçekleşen terfi arasında belirli ölçüde farklar bulunmaktadır. Bu nedenle bireyin sergilemiş olduğu performans sebebiyle gerçekleşen terfiin önemi ve etkisi daha büyük ölçüde gerçekleşmektedir. Performans aracılığıyla yaşanan terfi, daha büyük ölçüde iş tatmininin yaşanmasına aracı olmaktadır. Bunun en büyük sebebi ortaya konulan performansa yönelik memnuniyetin var olması ve bu durumun ilerleyen dönemde devam edecek olan performansı ve işletmeye yönelik bağlılığı olumlu yönde etkileyecek olmasıdır.

3.3.2.2. Yönetmel Unsurlar

İnsanlar, çalıştıkları işte başarı elde edip etmedikleri ve performansından memnun kalıp kalınmadığı bilmek, bunu çeşitli yollarla öğrenmek isterler. Bu yollar

kimi zaman takdir görmek kimi zaman ise ödüllendirmek şeklinde kendini göstermektedir. Takdir edilmek ve çeşitli yollarla ödüllendirilmek; bireyi güdüleyen, ve çalışmaya yönelik arzu, istek ve performansı arttıran bir durumdur (Nelson, 1999: 14). Buna karşın ödüllendirmek, işletmeler tarafından mali yük unsuru olarak görülmektedir. Oysaki uzun vadede düşünüldüğünde bu etmenlerin bireyin performansı ile yakından ilintili olduğu bilinmekte ve önemli ölçüde işletmeye kâr sağlamaktadır.

Bazı insanlar için çalışma ve verilen emek karşılığında alınan maddî karşılığın önemi büyük bir konuma sahipken bazıları için ise bu durum tam tersi olarak varlık göstermektedir. Çalışmaları ve emeği neticesinde ödül ve takdir gibi etmenleri yaşamında daha üst bir konumda tutan ve önemseyen bireyler de bulunmaktadır. Bu insanlar için takdir ve ödül gibi etmenler para unsurundan daha önemli bir durumdur.

Graham'ın çalışan memnuniyeti üzerine gerçekleştirmiş olduğu çalışmada, yönetici ile çalışan arasında olumlu yönde geliştirilen ilişki ve etkileşime dikkat çekilmektedir. Bu noktada, yöneticinin çalışanını şahsi olarak tebrik ve/veya takdir etmesi, övgüler sunması, yapmış olduğu bir başarıyı işletmede çalışan herkese duyurması, performansı doğrultusunda terfi etmesini sağlaması, çalışanların moral depolaması adına çeşitli toplantılar ve faaliyetler düzenlemesi hem yönetici-çalışan ilişkisini güçlendirmekte hem de işletmenin büyük başarılar elde edebilmesine aracı olmaktadır (Nelson, 1999: 14).

Çalışanların işletmede alınan kararlara katılması, fikirlerinin alınması, kendi yaşamlarını ve çalışma koşullarını ilgilendiren bir hususta fikirlerini beyan etmeleri önemsendiklerini düşünmelerine ve kendilerini çalışmış oldukları işletmeye ait hissetmesine sebebiyet vermektedir. Bu bağlamda insanlar da kendilerini ilgilendiren sosyal ya da ekonomik bir konuyu kararlaştırmaya, karar verme aşamasına dâhil olmaya ve fikirlerini/önerilerini belirtmeye ihtiyaç duyarlar. Bu doğrultuda yürütülen bir işletmenin var olması çalışanların memnuniyetini, işe yönelik tatminini ve aidiyet düşüncesinin var olmasını sağlamaktadır.

Çalışan bireyler, bizzat işi yürüten ve üretimin kilit aşamasında bulunan insanlar olarak işleriyle ilgili olarak yeterli ölçüde bilgiye, beceriye ve yeteneğe sahip olduklarına inanmaktadırlar. Bu durum da onların yapmış oldukları işle ilgili olan kararlara dâhil olma arzusunu pekiştirmektedir. Bu bağlamda yaşanan sorundan en büyük oranda etkilenen ve sorunun sebeplerini daha derinden bilen kişiler oldukları için almış oldukları kararlar ve sundukları fikirler daha nitelikli olma özelliği taşımaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 104).

İşletmede alınan kararlara çalışanların katılıyor olması; işe yönelik bir güdülenmenin olmasına, çalışanların işe yönelik tavır ve davranışlarının değişmesine ve işletmedeki sosyal ilişkilerin daha sağlıklı bir ortamda ve daha sağlıklı bir biçimde gelişmesine imkân tanımaktadır. Ayrıca çalışanların işletmede alınan kararlara katılması büyük ölçüde işe olan bağlılıklarının ve güven duygusunun artmasına aracı olmaktadır.

Bireyin çalıştığı işten ve çalışma ortamından memnuniyet duyması ve işe yönelik tatminin artmasında “yönetici” unsuru son derece önemlidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde bireyin işe bağlılığında ve işe yönelik tatmininde yöneticinin tavır ve davranışları en üst sıralarda yer almaktadır. Bu konuda yürütülen araştırmalar, yönetici faktörünün çalışanlar için ücret gibi son derece önemli bir tatmin kaynağını bile geride bıraktığını göstermektedir.

Oldukça iyi bir ücrete sahip olan ancak yönetici hakkında negatif tutum ve düşünceleri olan bireylerin, çalıştıkları işten zevk almadıkları, çalıştıkları ortamdan ve yürüttükleri işten mutsuzluk duyduğu belirtilmektedir. Bunun tam tersi olarak yönetici ile arasında son derece olumlu yönlü bir ilişkisi bulunan; ama ücret konusunda birtakım sıkıntıları bulunan bireylerin, ücret faktörünü bir şekilde göz ardı etmeye çalıştıkları ve daha mutlu oldukları belirtilmektedir. Buradan da anlaşılabileceği üzere yalnızca iyi bir yöneticiye sahip olmak bile çalışan bireyin yaptığı işten ve çalıştığı ortamdan memnuniyet duymasına, mutlu olmasına aracı olabilmektedir. Bu hususta çalışan memnuniyeti çerçevesinde “yönetim tarzı” etmeninin önemi bilinmelidir (Çabukel, 2008: 16-17).

Çalışan memnuniyetini sağlayan yönetsel etmenler içerisinde belki de en önemlilerinden biri ‘motivasyon’dur. İşletmenin çalışanları güdülemesi, çeşitli faaliyetler ve çalışmalarla teşvik etmeye çalışması bu açıdan önem arz etmektedir. Motivasyon, çalışan bireyleri örgütün amaçlarına ve isteklerine yönelik hareket etmeye teşvik etmektedir.

Motivasyon; kimi zaman kendini çalışma karşılığında alınacak iyi bir ücret, kimi zaman ikramiye, tatil ya da zevkli bir iş ortamı oluşturularak kendini gösterir. Bireyin çalışmaktan zevk aldığı ve mutluluk duyduğu bir işinin olması, zaten işe dair motive olmasını, işten zevk almasını sağlayacaktır. Bu amaç doğrultusunda çalışanların işlerini etkili ve verimli bir biçimde sunabilmeleri için ‘motivasyon’ faktörü önem arz etmektedir.

Yönetimin işletmede olumlu yönlü bir haberleşme fırsatının oluşturması son derece önemlidir. İletişim faktörü başlı başına insanlar için büyük önem arz etmektedir. İnsanlar arasında olumlu yönlü bir iletişim ve etkileşimin kuruluyor olması birçok açıdan önemlidir. İşletmede çalışan tüm bireylerin birbirlerini gelişme ve değişimlerden haberdar etmesi, verilen talimatları aktarması ve birbirleri arasında bir bilgi ve duygu birliğinin sağlanması işe yönelik tatminin ve memnuniyetin oluşmasında yönlendirici etkiye sahiptir. Bu durumun tam tersi olarak çalışılan ortamda iyi bir haberleşmenin, çalışanlar arası iletişim ve etkileşimin olmaması da işe yönelik tatminsizliğe ve memnuniyetsizliğe sebep olmaktadır (Ege, 2000: 58).

Çalışan memnuniyetinde etkin rol üstlenen yönetsel unsurlar içerisinde yöneticilerin çalışanlar arasında eşitlikçi bir tavır takınması, her çalışana hak ettiği ölçüde değer, ilgi, maddî ve sosyal imkânlar sunması gerekmektedir. Bu hususta oluşacak herhangi bir eşitsizlik durumu, çalışanların, işlerinden ve çalışmalarından uzaklaşmasına sebep olmaktadır. Bu anlamda yöneticilerin çalışanların tamamına yaptıkları iş, yetenekler ve eğitim gibi ölçütler çerçevesinde eşitlikçi bir tutum içerisinde bulunması önemli bir noktada yer almaktadır.

3.3.2.3. Örgütsel Unsurlar

Örgütün içinde bulunmuş olduğu iklim; çalışanların tutum, düşünce ve davranışlarını büyük ölçüde şekillendirip yönlendiren bir unsur olma niteliği taşımaktadır. Tüm bunların yanı sıra ayrıca örgütün sahip olduğu iklim; onu diğerlerinden ayıran, farklı ve özel kılan, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyip şekillendiren ve içinde barındırmış olduğu psikolojik duruma işaret etmektedir. Bu bağlamda her işletmenin sahip olduğu, kendine özgü, kendisiyle bütünleşmiş olan bir örgütsel iklimi bulunmaktadır. Bu iklim; büyük ölçüde çalışanların faaliyetlerini, performanslarını, işe olan bağlılıklarını, işe yönelik tutum ve düşüncelerini etkilemekte ve değiştirip yönlendirebilme niteliğini içinde barındırmaktadır.

Örgütün içinde barındırmış olduğu iklimi, belirli birtakım yapısal ve aynı zamanda yönetsel faaliyetleri ve bu yönde yürüttükleri politikalar, çalışanlar arasında oluşan ilişki ve etkileşim durumu ve beraber hareket etmek gibi kendi içinde birtakım örgüt misyonuna ulaşmak anlamında belirleyici ve yönlendirici nitelik taşımaktadır (Çabukel, 2008: 24).

Çalışan bireyler, çalışmakta oldukları işletmede mevcut olan örgütsel iklimi kendi bünyelerinde bir değerlendirmeye tâbi tutarlar. Şöyle ki; örgütün sahip olduğu iklimle kafalarında planladıkları, istedikleri örgüt iklimini kıyaslarlar. Bu kıyaslama neticesinde çalışan memnuniyeti; yani diğer bir adıyla iş tatmini ortaya çıkmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere çalışan memnuniyetinin oluşmasında örgütsel iklim etmeni büyük rol oynamaktadır.

Çalışan memnuniyeti örgütsel bağlamda irdelendiğinde karşılaşılan bir diğer önemli husus, kurumun sahip olduğu imajdır. Bu bağlamda imaj, müşteri için olduğu kadar çalışan için de önemli bir noktada bulunmakta ve bu hususta etkin rol oynamaktadır. İmaj, özünde en basit ve genel anlamıyla bir şeyin/kişinin/örgütün dışarıya olan yansıması ile ilintilidir. Bu açıdan bakıldığında yalnızca insanların bir imaja sahip olduğunu düşünmek yanlış bir düşünce oluşturacaktır. İnsanlar gibi örgütlerin de sahip olmuş oldukları belirli bir imaj bulunmaktadır.

Bir işletmenin ya da herhangi bir kurumun imajı, onun dışarıdan nasıl algılandığı sorusuna yanıt vermektedir. Bir kurumun sağlamış olduğu faaliyetlerden, yarattığı fırsatlardan yararlanan herkesin o kuruma yönelik tutumları, düşünceleri ve duyguları birbirinden farklıdır. Kurumun yaratmış olduğu imaj ile anlatılmak istenen şey aynı olsa da geri dönüşler birbirinden farklı olabilmektedir. Kurumun imajı en genel ifadeyle o kurumun üretmiş olduğu ürünler, yapmış oldukları tanıtımlar/reklamlar ve kurumun iç ve dış tasarımına kadar a'dan z'ye pek çok şey ile ilintili bir husustur (Çabukel, 2008: 25).

Kurumun sahip olduğu imaj, nasıl insanları oradan alışveriş yapmaya, o kurumun ürünlerini kullanmaya itiyorsa çalışanlar üzerinde de itici bir güç oluşturmaktadır. Bu husus, insanların o kurumda çalışmak, oraya ait olmak ve o kurumla anılmak gibi isteklerinden kaynaklanmaktadır.

İmajın ne denli çekici ve etkili olduğunu değerlendiren çalışanlar, bu sırada kendileriyle ilintili olan tanımların ve düşüncelerin devam etmesine, belirli bir farklılık yaratmasına ve kendilerine yönelik “güven” duygusunu arttırıp arttırmadığını kontrol eder, tüm bunları ayrıca bir değerlendirmeye tâbi tutarlar. Bu açıdan bakıldığı takdirde söylenmesi gereken konulardan bir diğeri de işletmede çalışmaya yeni başlayan birinin o işletmeye yönelik ilk izlenimleriyle ilintilidir. Oluşan ilk izlenim; devam edecek olan sürece bütünüyle etki edecektir. Bu durum neredeyse kaçınılmazdır. (Okay, 200: 106).

Çalışanlar çerçevesinden bakıldığında kurumun sahip olduğu imaj, insanların orada çalışmak istemelerine, kendilerini o kuruma ait hissetmelerine ve işlerine devam etmelerine etki eder. Bunun yanı sıra kurumun sahip olduğu imaj, aynı zamanda çalışanların kuruma olan bağlılığını, motivasyonunu, verimini ve örgütle olan bütünleşmesini etkilemektedir. Çalışanların örgüte yönelik sahip olduğu bağlılık, örgüte yönelik edinmiş oldukları imaj neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda çalışanların, hem kendi tutum, düşünce ve davranışlarından diğerlerini etkiledikleri hem de dışarıdaki insanların örgüte yönelik sahip olduğu tutum, düşünce ve davranışlardan etkilendiği ifade edilebilecek durumlar arasında bulunmaktadır.

Değişim ve dönüşüm, çalışan memnuniyetini ve işe yönelik tatmini etkilemede önemli bir noktada bulunmaktadır. Değişme ile anlatılmak istenen şey özünde bir bütünün/olgunun/olayın içinde barındırmakta olduğu öğelerinde birbiriyle ilintili olan ve önceki hâliyle kıyaslandığında hem nitel hem de nicel anlamda oluşan, gözle görülebilir, somut birtakım farklılıklardır. Aslında var olan tüm toplumsal sistemler için değişimin kaçınılmaz olarak gerçekleşeceğini ifade etmek de bu anlamda doğru olacaktır. Bu bağlamda kendi içerisinde kapalı ve geleneksel toplumlar için bile kendi içinde belirli birtakım değişim ve dönüşümler yaşadığını söylemek yanlış olmayacaktır (Çabukel, 2008: 25).

Değişimin olumlu ya da olumsuz biçimlerde, çeşitli varyasyonlarda görünümünün mümkün olabileceği düşünüldüğünde olumlu yönde olanın gerek işletme gerekse çalışanlar için istenen değişim olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda yaşanan değişim ve dönüşümün olumlu yönde seyir göstermesi, o işletmede yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasında, daha üretken bir ortam oluşmasına, çalışanların çalışmakta oldukları ortamdan mutluluk duymalarına sebep olacaktır. Bu açıdan bakıldığında olumlu yönde yaşanan değişimle birlikte işletmede var olan düşük verimlilik, eski yöntem ve teknikler, çeşitli olumsuz davranış ve düşünce kalıpları ve daha pek fazlası da ortadan kalkacak ve daha pozitif bir ortam yaratılacaktır.

Yaşanan değişimin işletmeye sağladığı olumluluk pek çok başlıkta sıralanabilir. Yaşanan değişim her şeyden önce çalışanların işten duymuş oldukları sıradanlık ve monotonluk gibi düşüncelerin ortadan kalkmasına aracı olacaktır. Bu çerçevede daha önceki konularda da belirtildiği gibi yaşanan değişimin yapılan yeniliklerin çalışanların fikirlerine sunulması, bu bağlamda onların da talep, düşünce ve tutumlarının bilinmesi, belirli bir analizin yapılması gerekmektedir. Çalışanların istekleri dışında oluşan, onalar dayatılan değişimler aksi halde huzursuzluk, tatminsizlik, mutsuzluk ve verimsizlik gibi durumların yaşanmasına sebebiyet verebildiği gibi doğrudan çalışan tatminini düşürecektir.

Yeni bir örgüt yapısının oluşturulması, oluşturulan yeni teknolojiler, yeni süreçler, yeni yöntemler; kısacası değişimle birlikte gelen yeniliklerin, işletme için bir olumluluk arz edebilmesi için o işletmede çalışan insanların, oluşturulan bu başlı

başına yeni sitem bütünlüğüne ve sürece inanmaları, bu hususta bir uyum sağlamaları, getirilen yenilikleri kullanmaya teşvik edilmeleri ve bu husus çerçevesinde bilgilendirilmeleri için belirli bir eğitime tâbi tutulmaları gerekmektedir.

Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde değişimin olumlu getirilerinin olabilmesi için öncelikli olarak çalışanların bu değişime yönelik tutumlarının olumlu yöne evrilmesi gerekli görülmektedir. Değişime uyum sağlayan ve yaşanan değişimden memnuniyet duyan çalışanların bulunduğu bir işletmede verimlilik, motivasyon, yaratıcılık gibi unsurlar artmakla birlikte işe geç gelme, izin alma, işe gelmeme gibi durumlar da büyük ölçüde ortadan kalkacaktır.

İnsanlar, birlikte çalıştıkları kişileri ailelerinden daha çok görmekte ve zamanlarının büyük kısmını onlarla geçirmektedirler. Bu yüzden çalışılan ortamda kurulan iletişimin, sosyal ortamın, arkadaş ilişkilerinin önemi de son derece büyüktür.

Çalışma arkadaşlarıyla kurulan iletişim ve etkileşimin niteliği, çalışan bireylerin performansını, iş tatminini değiştirip şekillendirme gücünü elinde tutmaktadır. Bireyin anlaşılmadığı, iletişim kuramadığı ve ötekileştirildiği bir ortamda yaptığı işe ve çalışmaya yönelik tatmin ve isteğinin azalması kaçınılmaz olarak gerçekleşecektir. Bu durumun aksi olarak çalışanlar arasında olumlu yönlü bir bağ bulunması, çalışanların birbirlerinden destek almaları, dayanışma ve yardımlaşma içerisinde bulunmaları hem çalışanların işe gitme isteklerini arttıracak hem onları motive edecek hem de performanslarının artmasına aracı olacaktır.

Bireyin çalışma ortamının iyi veya kötü olması yalnızca iş yaşantısını etkileyip şekillendiren bir husus değildir. İş hayatında huzursuz ve mutsuz bir ortama sahip olmak özel yaşamda da pek çok sorunu beraberinde getirmektedir. Yaşanılan durum daha ileri boyutlara ulaşip “mobbing” şeklini aldığı anda ise yalnızca psikolojik değil birtakım fizyolojik sorunlara da sebep olabilmekte ve bu durum, bireyin yaşantısını her yönüyle etkisi altına almaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar, elde edilen istatistikî veriler çalışılan ortamda kurulan anlaşma, iletişim ve etkileşimin çalışan performansını ve memnuniyetini büyük oranda etkilediği sonucunu ortaya koymaktadır.

Çalışan memnuniyetini etkileyen bir diğer örgütsel unsur da çalışma koşulları ve iş ortamının içinde barındırmış olduğu niteliklerdir. Yapılan araştırmalar, bir ortamdaki renklerin, ısının, ışığın, müziklerin ve daha pek fazlasının müşteriler üzerinde yönlendirici etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Örneğin, kimi renkler açlık hissinizin ortaya çıkmasına sebep olurken kimi renkler ise hareket/enerji vermektedir. İşletmeler, bu hususları yıllardır tüketiciler farkında olmadan kullanmaktadır. Bu gibi faktörler yalnızca tüketici değil çalışan bireyler için de etkilidir.

Rahat bir ortamda ve rahat koşullarda çalışmak her insanın arzusudur. Bu bağlamda insanların çalışırken ortaya koydukları performansının niteliğinde, çalışırken duymuş oldukları tatmin/memnuniyette bu faktörler etkilidir. Çalışan memnuniyetini arttırmak isteyen işletmenin bu hususları göz önüne alması ve çalışanlara rahat bir ortam sunması gerekmektedir.

Yeterli ölçüde bir havalandırma bulunması; yani işletmenin hem tüketici hem de çalışanlar için temiz bir hava imkânı tanınması, kullanmış oldukları aydınlatmaları, çalışan bireylere sağlamış olduğu “iş güvenliği”, işletmede kullanılan renkler, ortamın ısısı ve daha pek çok etmen bu hususta dikkate alınmalıdır. Çünkü bunların her biri kendi içinde bireyin dikkatini, performansını, çalışma isteğini ve yaptığı işe yönelik düşüncelerini etkileyip şekillendiren etmenlerdir.

3.4. Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyon Kuramları

Geçmişten günümüze çalışan memnuniyeti ile ilgili olarak yapılmış pek çok farklı çalışmaya ve incelemeye rastlamak mümkündür. Bugün bu çalışmaların sayısı ortalama 6000’in üzerindedir. Buna rağmen araştırmacılar, çalışan memnuniyeti üzerine yapılan çalışmaları yeterli ve istenilen düzeyde görmemekte ve bu konuda başarı elde edebilmek, yol kat edebilmek için daha fazla çalışma ve araştırma yapılması gerektiğini belirtmektedirler. (Kim belirtmektedir? Birkaç kaynak göstermek gerekiyor burada.)

Çalışan memnuniyetinin; bireyin işten ayrılma nedeni, işte elde etmiş olduğu verimliliği ve motivasyonu, işe olan bağlılığı ve işini sahiplenmesi gibi bir yığın

faktörle ilintili bir durum olduğu bilinmektedir. Bu sebeple, birçok araştırmacı, çalışan memnuniyetini çeşitli yöntemler aracılığıyla ölçümleyerek, çalışılan ortamda daha pozitif bir ortamın yaratılmasına aracı olacak birtakım yardımcı etmenleri belirlemeye ve belirlenen bu etmenleri de çalışma ortamına sokmaya çalışmaktadırlar.

Literatürde, çalışan memnuniyetinin bir tutum olarak sistematik bir biçimde ele alındığı çeşitli kuramlar bulunmaktadır. Bu kuramlar; Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı, Vroom'un Beklenti Kuramı ve İş Özellikleri Modeli olmak üzere beş farklı başlık altında ele alınacaktır.

Çalışan memnuniyetine yönelik oluşturulan kuramlar, genel olarak çalışan memnuniyetine farklı bakış açılarından ve farklı çerçevelerden yaklaşarak özünde hepsinde ortak olarak çalışan memnuniyetine odaklanılmış, etkileri ve sonuçlarıyla çalışan memnuniyeti temelinde farklı yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Tüm bunların yanı sıra, literatürde farklı bakış açılarından yaklaşılan başka kuramlara da rastlamak mümkündür.

3.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow İhtiyaç Hiyerarşisi Kuramı, 1954 yılında Amerikalı bilim insanı Maslow tarafından ortaya konulmuştur. Maslow, bu kuramında insan ihtiyaçlarının piramit şeklinde bir yapıyı oluşturduğunu ifade etmektedir.

Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi Kuramında temel alınan nokta insanın ihtiyaçlarına yönelik belirlenen öncelik durumudur. Bu kuramda insanların sahip oldukları ihtiyaçlar, kendi içerisinde öncelik sırasına göre bir merdiven şeklini almıştır. Hiyerarşiye göre belirlenen ihtiyaçlar, merdivenin ne kadar alt basamağında bulunuyorsa o denli öncelikli ve acil durumda olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda belirlenen hiyerarşik merdivene göre, bir basamakta bulunan ihtiyaç karşılandığında bu durum bir üst konumda bulunan ihtiyaç için güdüleyici bir nitelik taşımaktadır (Yüksel, 2003: 135).

Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi Kuramının bu denli yaygın olarak bilinmesi ve tanınır olmasının en önemli sebebi, son derece basit bir mantık üzerine oturtulmuş olmasıdır. Ancak bu ihtiyaçların önem sırasının kişiden kişiye değişim gösterebileceği, insanların yaşamındaki öncelik sırasının farklılık gösterebileceği gerçeği de unutulmamalıdır.

İhtiyaç hiyerarşisi sınıflandırılmasının kendi içinde iki farklı temele dayandığı bilinmektedir. Bunlar (Mammadova, 2013: 41):

- İnsanların düşünce, tutum ve davranışlarının özünde yer alan şey “ihtiyaçlardır”.
- Bazı ihtiyaçların tatmini, diğer ihtiyaçların tatminden daha öncelikli bir konumda bulunmaktadır.

İnsanların düşünce, tutum ve davranışlarını anlayabilmek için öncelikli olarak ihtiyaçlarının neler olduğunu ve kendilerini güdüleyen ihtiyaçların önem sırasının belirlenmesinin önem arz ettiği bilinmektedir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının önemi de büyük ölçüde bu noktadan gelmektedir.

Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Kaplan, 2007: 37

Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi Kuramını oluşturan başlıca ihtiyaçlar şunlardır (Güney, 2011: 321):

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Bu ihtiyaçlar, bireyin temel (biyolojik) ihtiyaçlarına vurgu yapmaktadır. Bu gereksinimler, bireyin yaşamını sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmesi için gerekli olan en önemli ihtiyaçları içine almaktadır. Bunlar; yemek, içmek gibi yaşamak için en temel/gerekli ihtiyaçları içine almaktadır. Maslow, insanların yaşamak için gerek duyduğu en temel ihtiyaçları ilk basamağa oturtmuş ve insanın ilk olarak bu ihtiyaçları karşılayabilmesi gerektiğini belirtmiştir.
- **Güvenlik İhtiyacı:** Birey, karşılamış olduğu fizyolojik ihtiyaçların ardından korunma ve güvenlik ihtiyacına gereksinim duymaktadır. Güvenlik ihtiyacı, özünde çok geniş bir çerçeveye tekabül etmektedir. Güvenlik ihtiyaçları; fiziksel, sosyal ve ekonomik ihtiyaçları da kendi içine almaktadır. Bu hususta iş yerinin sahip olduğu fiziksel koşullar, bireyin sahip olduğu sosyal güvence, emeklilik hakkı ve benzeri gereksinimler de güvenlik ihtiyacı bünyesine dâhil edilmektedir. Bu basamak başka bir ifadeyle, bireyin can ve iş güveliğine olan vurguyu dile getirmektedir.
- **Sosyal İhtiyaçlar:** Belirlenen hiyerarşide ait olma, sevme-sevilme olarak da geçen sosyal ihtiyaçlar, Maslow'un kuramının üçüncü basamağını oluşturmaktadır. Bu noktada bireyin doğası gereği başkaları tarafından kabul edilebilme arzusu, bir gruba bağlı olma isteği, yeni arkadaşlar ve yeni bir çevre edinebilme arzusu, sevme-sevilme ihtiyacı bulunmaktadır. Bu durum, işletme çerçevesinde değerlendirildiğinde ise çalışan bireyin iş arkadaşları ve yöneticiler ile olumlu yönlü ilişki kurması, pozitif bir çalışma ortamına sahip olabilmesi bu basamağa dâhil edilmektedir.
- **Saygı/Saygınlık İhtiyacı:** Bu ihtiyaç basamağı, Maslow'un hiyerarşisinde dördüncü basamağı oluşturmakta ve birey için son derece önemli bir yer arz etmektedir. Bu basamakta anlatılmak istenen bireyin başarı elde etme, toplumda belirli bir saygıya, saygınlığa ve statüye sahip olma ihtiyacı

bulunmaktadır. İşletme bağlamından bakıldığında ise, bireyin belirli bir statüye sahip olması, yapmış olduğu işin karşısındakiler tarafından beğenilmesi, bireyin onaylanması ve buna benzer etmenler bulunmaktadır. Bu etmenler, birey için son derece önemli bir konuma sahiptir.

- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Maslow'a göre hiyerarşik piramidin son basamağını kendini gerçekleştirme etmeni oluşturmaktadır. Burada bireyin hayata dair doyumuna olan vurguya odaklanılmaktadır. Bu basamağa sahip olan birey için hedeflediği şeyi gerçekleştirdiği, istediği konumda/noktada bulunduğu ve yaşama dair doyumunu büyük ölçüde sağlayabildiği anlaşılmaktadır. Bu nokta özünde birey için, bireyin yaşamı, kendine olan güveni için mühim bir konumu paylaşmaktadır. Burada yer alan tüm aşamaları gerçekleştiren; kısacası kendini gerçekleştiren birey için daha ileri safhada sahip olduğu yetenekleri daha fazla nasıl geliştireceği ve bu yetenekleri hayata nasıl geçireceği ile ilgilenmeye başladığı ve artık bu hususlara odaklanmaya başladığı ifade edilebilir.

Kendini gerçekleştiren; yani Maslow'un hiyerarşisine göre piramidi tamamlayan bir bireyin sahip olduğu nitelikler şu şekilde belirtilebilir (Mammadova, 2013: 43-44):

- Özünde gerçekçi insanlardır. Gerçekleri görebilmek ve onlarla yüzleşebilmek hususunda da son derece başarılıdırlar. Bu bireyler, değerlendirme ve fikirlerini de daha gerçekçi bir şekilde ortaya koymaktadırlar.
- Çevresinde yaşayan herkesi, içinde yaşadığı dünyayı, doğayı ve daha pek fazlasını olduğu gibi kabul etme/kabullenme eğilimi içerisindedirler.
- Dış görüntüleri itibarıyla biraz soğuk bir görüntü çizmektedirler. Bununla birlikte, özel yaşamlarını önemseyen bireyler olduğu da bilinenler içerisindedir.
- Çevresine, insanlara ve yaşanan olaylara karşı daha adaletli bir tutum sergilemektedirler.
- Yaratıcı, üretken bireylerdir. Ürettiği şeyler üzerinde farklı fikirlerini ve yaratıcılıklarını konuştururlar.

- Yaşamakta oldukları topluma uyum sağlamak konusunda herhangi bir sıkıntı ile karşılaşmazlar.

Bu basamakları tamamlayan bireyler yaşama dair belirli bir doyuma ulaşmış olan bireylerdir. Piramidin son kısmında bulunan; yani kendini gerçekleştiren birey yaşama dair belirli bir doyuma ulaşmış olmaktadır. Kendisi ve çevresine karşı faydalı olmaya başlayan birey için, fayda sağlıyor olmak belirli bir tatmin kaynağı haline gelmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında çalışan memnuniyetini, dolayısıyla da performansı ve motivasyonu arttırmak isteyen yöneticilerin öncelikli olarak, bireylerin en gerekli, temel gereksinimlerini belirlemeli ve bu çerçevede bir memnuniyet stratejisi oluşturmalıdır. Çalışan bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması doğrudan çalışma arzularına, beklentilerine, işe yönelik tutum ve davranışlarına, motivasyon ve verimliliğine yansiyacaktır. Ancak belirlenen bu hiyerarşinin bilinmesi ve bu bağlamda öncelik sırası dikkate alınmalıdır.

3.4.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramından sonra en iyi ikinci kuram olarak kabul görmektedir.

Bu kuram, Herzberg ve arkadaşları tarafından 1959 yılında çalışan bireylerin duymuş oldukları memnuniyet /tatmin üzerine yapmış oldukları bir araştırmanın ışığında ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada, yaklaşık 200 kadar teknik ve meslekî çalışan ile görüşmeler yapılmış ve çalışan bireylerin işlerine olan bağlılığı, doyum ve doyumsuzluğunu etkileyen, yönlendirip şekillendiren unsurlar üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda Herzberg'in ulaşmaya çalışmış olduğu nokta çalışanların bulundukları ortamda hangi koşullardan etkilendikleri, hangi koşul ya da koşulların onları rahatsız ya da memnun ettiği ile ilişkili bir çalışmadır (Sabuncuoğlu, 1995: 104).

Herzberg, bu kuramında insanların temel anlamda iki farklı gereksinimi olduğunu düşünmekte ve bu gereksinimler üzerinde durmaktadır. Bu gereksinimlerin ilk adımı, bireyin içinde bulunmuş olduğu fiziksel etmenler ile ilişkilidir. İkinci olarak

ele alınan etmen ise bireyin sahip olduğu kişisel gereksinimlere işaret etmektedir. Bu kuramda Herzberg, yapılan işin tamamen kendisine ve bireyin gelişimine bağlı olan doyum ile ilintili olan faktörleri “içsel faktörler” olarak belirtmektedir. İçsel faktörü bir diğer ifadeyle motivasyon faktörleri olarak da adlandırmaktadır. Bireyin doyumuyla birlikte ortaya çıkan motivasyon faktörlerini ele almaktadır. Bu duruma zıt bir çerçevede ise olumsuz tutumlarla ilişkili olan doyumsuzluk faktörlerini; yani negatif faktörleri ise “dışsal faktörler” olarak adlandırmaktadır (Çabukel, 2008: 9). Özünde çalışması, motivasyon faktörleri ve dışsal faktörler çerçevesinde şekillenmektedir.

Herzberg, kuramında bireyin doyumunu arttıran içsel etmenleri; sahip olduğu sorumluluk, terfi imkânları, diğerleri tarafından takdir edilme arzusu ve sorumlu olduğu bir görevi hakkıyla başarabilme şeklinde sıralamaktadır. Bu etmenleri kendi içerisinde arttırmak da mümkündür. Bunun dışında birey üzerinde doyumsuzluk yaratan dışsal etmenlerden ise; bireyin çalışma koşullarından duymuş olduğu mutsuzluk, kazanmış olduğu ücretin bireyi tatmin etmemesi, çalıştığı ortamda diğer bireyler ile kurmuş olduğu iletişim ve etkileşim durumu, işletmenin bireye sağlamış olduğu iş güvenliği, statü, çalışılan ortamda gerek yöneticiler gerekse bireylerin birbirlerine karşı sahip olduğu ve uyguladığı adalet durumu ve işletmenin uygulamış olduğu politikalar sıralanabilmektedir. Bunların yalnızca başlıca örnekler olduğu sayısının ve çeşitliliğinin arttırılabileceği de bilinmesi gereken durumlardan biridir (Çabukel, 2008: 9-10).

Herzberg’in kuramı daha yoğun olarak güdüleyici faktörler üzerinde durmakta ve aynı zamanda çalışan bireyin güdülenmesinde etkili olan ve bu durumu olabildiğince en üst düzeye çıkarabilmeye yardımcı olan, yapılan işi zenginleştirmek ve pozitif kılmak adına gerçekleşen bir durumdur.

Bu kurama yönelik yapılan birtakım eleştirilere rastlamak da mümkündür. Bu eleştirilerin başında dışsal faktörlerin aynı zamanda birey için güdüleyici faktörler olabileceği gerçeği gelmektedir. Bu açıdan ayrımın yanlışlığına yapılan bir vurgulamaya rastlamak mümkündür.

Herzberg'in sunmuş olduğu teoriye göre; çalışan bireyleri hangi etmenlerin motive ettiği, onları hangi etmen ya da etmenlerin güdülediği ve aynı zamanda hangilerinin bireyin yaşamı ve çalışma hayatı üzerinde bir tatminsizlik yarattığı belirlenmeye çalışılmaktadır. Herzberg, ileriye sürmüş olduğu bu kuramında bireyin motivasyonunu belirleyen iki önemli faktörün bulunduğunu belirtmektedir. Bu faktörler ise motivasyon ve hijyen başlıkları altında belirtilmektedir.

Herzberg, bu teorisi ile çalışanları hangi faktörlerin motive ettiğini ve hangi faktörlerin tatminsizlik oluşturduğunu belirlemeye çalışmıştır. Herzberg'e göre motivasyonu belirleyen iki faktör vardır. Bu faktörler şöyledir (Gökçe, 2010: 237):

- Bireyin motivasyonunu sağlayan etmenler,
- Hijyen sağlayan etmenler ( rg t içerisindeki çalışma şartlarıyla ilgili olan etmenler).

3.4.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams tarafından geliştirilen bu kuramda, öncelikli odak noktanın güdüleme olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Temelde Adams'ın Eşitlik Kuramı bir güdüleme kuramı olarak da ifade edilebilir.

Bu kuram güdülenmeyi odak noktaya koyuyor olsa da çalışan bireyin sahip olduğu tatmin, mutluluk ve beraberinde gelen memnuniyet ve buna zıt olarak oluşan mutsuzluk ve memnuniyetsizlik durumu ile ilintili olarak oluşacak önemli noktalara vurgu yapmakta, bu iki zıtlığa dikkat çekmektedir.

Adams'ın Eşitlik Kuramı, bir bireyin elde etmiş olduğu iş başarısını ve bu başarıdan tatmin olma derecesinin büyük ölçüde çalışılan ortamda var olan mevcut eşitlikçi yapıya bağlı olduğunu ifade etmektedir. Bu kurama göre birey, işinden elde etmiş olduğu memnuniyeti ya da mutsuzluğu içinde bulunmuş olduğu ortamda eşitlikçi ya da eşitliksiz bir yapının mevcut olmasına borçludur. Adams, bu kuramında, çalışan memnuniyetinin bireyin algılamış olduğu girdi ve çıktı dengesine göre belirlendiğini ve değişim gösterdiğini ve aynı zamanda bireyin iş yerinde harcamış olduğu çaba, emek ve gösterdiği özenin sonucu olarak diğerleriyle kendini kıyasladığı,

başkalarının da çalışırken aynı emek, çaba ve özeni gösterip göstermediğine baktığı ve bu yolla bir karşılaştırma mekanizması oluşturduğu ve nihayetinde sonuç olarak görmüş olduğu tablonun eşitlikçi olmasını umduğu söylenebilir (Toker, 2007: 5).

Birey, çalışmakta olduğu ortamda kendi çabası ve emeğini diğerleriyle kıyaslamaktadır. Bu bağlamda emeği karşılığında alacağı maddî ya da manevî her şeyi diğerleriyle kıyaslama durumu içerisine girmektedir. Bu bağlamda işletmede en ufak bir haksız yapının var olması ve baş göstermesi o ortamda çalışan, emek sarf eden tüm bireyleri, onların performanslarını, işletmeye yönelik tutum, düşünce ve davranışlarını doğrudan etki altına alacaktır.

İnsanlar yapmış oldukları başarılar ve göstermiş oldukları çabalar karşısında farklı bir ödüllendirme durumunun olmasını beklemektedirler. Bu anlamda belki de en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Yöneticilerin, eşitlikçi yapıyı koruyan bir çerçeve geliştirmeleri ve aynı zamanda hak eden bireye hak etmiş olduğu maddî ve manevî imkânları sunması gerekmektedir.

Bireylerin kendi kazanmış oldukları ödüller ile diğerlerinin kazanmış oldukları ödülleri kıyasladıkları ve bu bağlamda kendilerine sunulan ödüller ile benzer başarılar elde ettiğinde çeşitli şekillerde ödüllendirilen bireyler arasında bir kıyaslamaya da gitmektedirler.

Bu kuramın en temelde vurgulamaya çalıştığı nokta “eşitlik” ilkesinin mevcut olup olmamasıdır. Aynı zamanda elde edilen yüksek başarıların belirli ölçüde bir tatmine yol açtığı ancak bu tatmin durumunun sağlanabilmesi için ödülü hak eden birey ile ödüle dair beklentisi arasında belirli bir dengenin oluşturulup oluşturulamadığından ileri gelmektedir. Bu bağlamda arada kurulan dengenin rolü ve önemi son derece büyüktür. İşletmede/örgütte, sunulan ödüllerin dengeli ve/veya adil bir örüntü oluşturması, bu yönlü bir doğrultu çizmesi hakkaniyet açısından gerekli görülmektedir (Yüksel, 2003: 151).

Eşitlik teorisine yönelik yapılan pek çok araştırmaya, incelemeye ve elde edilen istatistikî veriye rastlamak mümkündür. Bu bağlamda eşitlik kuramının özellikle

laboratuvar ortamında test edildiği ve doğruluğunun, etkinliğinin çeşitli yollar ve yöntemlerle ölçülmeye çalışıldığı bilinmektedir.

Adams'ın literatüre kazandırmış olduğu eşitlik teorisi en temelde dört önemli kavram üzerinde durmaktadır. Bu kavramlar sırasıyla aşağıda belirtildiği şekliyledir (Mammadova, 2013: 38);

- Eşitlik/eşitsizlik durumunu algılayan çalışan birey,
- Elde ettiği maddî ve manevî unsurları karşılaştırdığı diğer çalışanlar,
- Çalışması ve emeği sonucunda bireyin elde ettiği ödüller,
- Çalışan bireyin işine katmış olduğu birtakım nitelikler,

Tüm bu etmenler eşitlikçi kuramı oluşturan üç ana temel unsur olarak varlık göstermektedir.

Eşitlikçi kuramın sağlamış olduğu olanaklardan yararlanmak isteyen işletmelerin belirli birtakım faktörlere dikkat etmesi gerekmektedir. Bu faktörler şu şekilde belirtilebilir (Güney, 2008: 365):

- İşletmenin gerek içerisinde gerekse dışarıda pek çok husus bağlamında kıyaslama yapılabilir. Bu kıyaslama yapıldığı takdirde ortaya bir eşitlik ya da eşitsizlik durumu çıkabilir.
- İşletmenin /yöneticilerin, harcanan aynı çaba ve emek karşılığında aynı ya da denk gelecek bir ödülün verilmesi durumuna özen göstermeleri gerekli görülmektedir.
- Oluşacak olan herhangi bir eşitsizlik durumunda herkesin vereceği tepkinin ve sahip olacağı düşüncenin birbirinden farklı olacağı bilinmelidir.
- Bir işletmede oluşturulması gereken en hakiki kuralın “eşitlik” olması gerekmektedir.

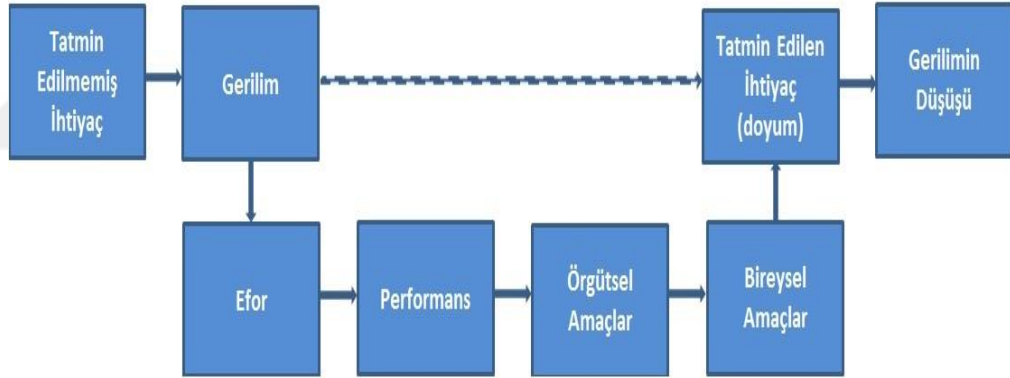
Belirtildiği üzere, eşitlik faktörü son derece önemli bir noktada bulunmaktadır. Bu husus dikkate alınmalıdır. Eşitlikçi yapı, bireyin işe olan bağlılığı ve tatminini

olumlu yönde etkileyebildiği gibi oluşabilecek haksızlık durumunda tam tersi olarak bir tatminsizliğe, isteksizliğe ve düşük performans durumuna da sebep olabilmektedir.

3.4.4. Vroom'un Beklenti Kuramı

Bu teoride vurgulanmaya çalışılan nokta bireyin sergilemiş olduğu davranışlar hakkında kendisi için “ödül” olarak değerlendirdiği bir sonucu elde ediyor olması; yani özünde umut ettiği herhangi bir şeyi bulabilmesi karşısında birtakım benzer tutum ve davranışlar göstermesi ile ilintili bir durumdur. Birey, bu anlamda beklenti içerisinde bulunduğu herhangi bir şeyi elde edemez ise aynı davranışı sergilemeye devam etmeyecek ve davranışlarını bu doğrultuda sürdürmeyecektir (Tor, 2011: 58). Kuram en genel anlamıyla Şekil 2’de belirtildiği gibidir:

Şekil 2: Vroom Motivasyon Modeli.



Kuramda öne çıkan belirli kavramlar bulunmaktadır. Bunlar; M: Motivasyon, I: Araçsallık, E: Bekleyiş ve son olarak V: Valens olarak belirtilmektedir. Kavramların anlamları aşağıda belirtildiği gibidir (Tor, 2011: 58-59):

- Bekleyiş: Burada bireyin seçmiş olduğu eylem ya da faaliyet biçimine yönelik olarak kendisini ilk anlamda; yani birincil kademede bir sonuca ulaştırma ihtimali hakkındaki algısal bekleyiş olarak belirtilmektedir. Örneğin üretim sektöründe yer alan bir işçinin daha büyük çaba sarf ederek daha büyük ölçüde bir üretim özüne yol açmaya yönelik oluşan muhtemel algı şeklinde ifade edilebilir.

- **Motivasyon:** Bu hususta bireyin içine girmiş olduğu faaliyetleri başarı ile hayata geçirmesi halinde varmayı amaçladığı şeydir. Basit bir örnekle ifade etmek gerekirse, üretim faaliyetleri içerisinde yer alan bir işçinin yüksek üretim sağlaması durumunda daha fazla gelir elde etmesi durumudur.
- **Araçsallık:** Burada bireyin hedeflemiş olduğu şeye; yani birincil kademeli sonuca varabilmesinin kendi arzulamış olduğu ikincil kademeli başka bir sonuca ulaşabilme hususunda bireyde oluşan algısal bekleyiş durumu olarak ifade edilmektedir. Örneğin, bir insanın elde etmiş olduğu daha fazla gelir ile daha yüksek bir saygı, daha yüksek bir statü, daha fazla maaş gibi olanakların ortaya çıkmasıdır.
- **İstek/İhtiyaçlara Yönelik İstek Şiddet (Valens):** Son olarak Valens ile vurgulanmak istenen şey, bireyin belirli bir sonucu elde edebilmek için duyduğu şiddetli istek ve ihtiyaçtır. Valens, hem birincil kademeli hem de ikincil kademeli sonuçlar için söz konusudur.

Beklenti Kuramında Vroom, bireyin çabasını, sergilemiş olduğu performansı ve ortaya konulan yüksek çabayı ortaya çıkaracak olan birtakım getirilerin ne kadar istenildiği ile ilintilidir. Vroom, bireyin sarf etmiş olduğu çabayı ve enerjiyi, çalışan bireyin yeteneği ve performansı ile birleştirerek belirli bir performans çizgisi oluşturmakta ve oluşan bu performans durumu neticesinde belirli birtakım getiri çerçeveleri ortaya koymaktadır (Tor, 2011: 59).

Beklenti Kuramını uygulamaya koymak isteyen işletmelerin dikkat etmesi gereken birtakım hususlar bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Erdem, 1998: 55):

- Çalışan birey için nasıl ve ne seviyede bir ödülün önemli olacağının bilinmesi gerekmektedir.
- Çalışanların başarı elde edebilmesi adına oluşturulan örgütsel engeller ortadan kaldırılmalıdır.

- Çalışanlar, başarı elde edebileceklerine dair bir inanca sahip olmalı, bu inanç oluşturulmalıdır.
- Bireyin sergilediği performans ve alacağı ödül arasında bir denge bulunmalıdır.
- İşletme için hangi ve nasıl performans ve davranışların istendiği bilinmelidir.

3.4.5. İş Özellikleri Modeli

İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model), Hackman ve Oldham tarafından ortaya konulmuştur. Kuramın temelinde yer alan beş temel nitelik üzerinde durulmaktadır. Bu etmenler; becerilerin çeşitliliği, sahip olunan görev bütünlüğü, sahip olunan görevin önemi, geri bildirimler ve özerklik durumudur (Tor, 2011: 61).

Diğer bir adıyla çekirdek iş boyutları olarak da nitelendirilen bu modelde, bir iş bu niteliklere ne denli sahip ise işin sahip olduğu motivasyon faktörleri de o denli güçlü olmaktadır.

Bu modelde, bir işin gerektirdiği beceri çeşitliliği, sahip olunan görevin kendi içerisinde bir bütünlük arz ettiği ve görevin önemi oranında bireyde yaratılan işin anlamlılık durumu da değişip şekillenmektedir. Yürütülen işin bireye özerklik tanınması durumunda birey üzerinde belirli bir sorumluluk duygusu yarattığı bilinmektedir. Bu hususta ele alınan geri bildirim ile anlatılmak istenen ise bireyin yürüttüğü iş sonucunda bilgi ve düşünce sahibi olması durumudur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli

Yapılan bu çalışma, genel tarama modelinde tasarlanmış ve nicel verilere dayanılarak analizler yapılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu haliyle değiştirmeden tasvir etmeyi hedefleyen araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2014).

Tarama modelleri iki türdedir. Bunlar, genel tarama modelleri ve ilişkisel tarama modelleridir. Genel tarama modelleri, evren hakkında bir yargıda bulunabilmek için evrenden seçilmiş örneklem üzerinde yapılan betimleyici çalışmalardır. İlişkisel tarama modelleri ise, iki değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçladığı gibi, iki değişken arasında karşılaştırmayı da amaçlayan çalışmalar olabilir (Karasar, 2014).

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni İstanbul ilinde yer alan uluslararası firmalarda iş gören olarak çalışan bireyler oluşturmaktadır. Örneklem ise evrende yer alan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan 293 bireyden oluşmaktadır.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın uluslararası firmalarda çalışan bireyler ile sınırlı olması, çalışmanın coğrafi alanının İstanbul ili ile sınırlandırılması, araştırmada katılımcı bireylerin sadece iş doyum ve iş gören performans düzeylerinin ölçülmesi, araştırma sonuçlarının sadece akademik çalışma amaçlı kullanılması başlıca sınırlılıkları oluşturmaktadır.

4.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının iş doyum ve iş gören performans düzeylerini ölçmede yeterli olduğu, katılımcı bireylerin kendilerine yöneltilen ifadeleri

anlayabilecek yeterlilikte olduğu ve ifadelere samimi cevaplar verdiği, örneklemenin evreni temsil ettiği araştırmanın başlıca varsayımlarıdır.

4.5. Veri Toplama Araçları

Katılımcı bireylerden araştırmanın amaçları doğrultusunda bilgi toplamak amacıyla anket formu kullanılmıştır. Anket formları ile yüz yüze ve online olarak uygulanmıştır.

Kullanılan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, çoktan seçmeli ve 8 sorudan oluşan demografik bilgileri tespit etmek amacıyla yneltlen ifadeler yer almaktadır.

İkinci bölümde, katılımcı bireylerin iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılan Minnesota İş Doyum leği yer almaktadır. Dawis ve arkadaşları tarafından iş doyum düzeyini belirlemek amacıyla 1967 yılında geliştirilmiştir. Türkçeye uyarlaması Baycan tarafından yapılan ölçek, 20 madde ve iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 5’li likert derecesine sahiptir. Alt boyutlar içsel doyum (12 madde), dışsal doyum (8 madde) olarak adlandırılmaktadır. Ayrıca tüm ölçek maddelerinin toplamından oluşan genel doyum düzeyi bulunmaktadır. Genel doyum düzeyinde en düşük 20, en yüksek 100 puan alınabilmektedir. Dışsal doyum puanı, kurum politikası ve yönetimi, denetim şeklini, yönetici çalışma astlarla ilişkiler, çalışma koşulları gibi öğelerden olurken içsel doyum, başarı tanınma ve takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine yönelik düzeyleri ölçektedir. Alt boyutlardan alınan yüksek puan içsel ve dışsal doyum düzeyinin yükseldiğini gösterir.

Yapılan bu çalışmada, veri setinin i güvenilirliği için Cronbach alfa katsayısı hesaplanmış ve içsel doyum için 0,866, dışsal doyum 0,878 için ve genel doyum düzeyi için 0,929 olarak tespit edilmiştir.

Anketin nc ve son bölümünde, iş görenlerin performanslarını tespit etmek amacıyla 6 soru yöneltilmiştir. İlk 4 soru Kirkman ve Rosen (1999) tarafından ve sonrasında Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış olan

‘İş Gören Performansı Ölçeği’dir. Ölçek, Türkçeye Çöl (2008) tarafından uyarlanmıştır. Ölçekte yer alan son iki soru ise Aydemir ve Erdoğan (2013) tarafından yapılmış olan çalışmada iş görenlerin cevaplarını daha fazla açmak için eklenmiştir. Ölçek yüzdeli likert olup ortalama puan alınmaktadır ve puanın yükselmesi ile iş gören performans artmaktadır.

4.6. Veri Analizi

Kategorik değişkenler için frekans, yüzde değerleri hesaplanmıştır. Sürekli değişkenler için ortalama, standart sapma ve medyan değerleri verilmiştir.

Sürekli değişkenlerin normal dağılım sınaması Kolmogorov Smirnov Testi ile yapılmıştır.

Normal dağılım varsayımını gerçekleştirmeyen değişkenlerde, bağımsız iki grup karşılaştırmasında Mann Whitney U Testi, İki den fazla grup karşılaştırmalarında ise Kruskal Wallis H Testi kullanıldı. İkili karşılaştırmalar için Benforroni Düzeltmeli Dunn Çoklu Karşılaştırmalar Testi kullanılmıştır.

Değişkenler arası nedensel ilişkilerin tespiti için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi için gerekli olan normal dağılım varsayımı için logaritmik dönüşüm uygulanmıştır. $P < 0,05$ istatistiksel olarak anlamlı kabul edildi. Analizler SPSS 23 programı ile yapılmıştır.

4.7. Bulgular

Tablo 1: Demografik Bilgilere İlişkin Dağılım.

	<i>f</i>	%
Cinsiyeti		
Erkek	167	57,00
Kadın	126	43,00
Yaş aralığı		
20-25 yaş	50	17,06
26-35 yaş	133	45,39
36-40 yaş	73	24,91
41 yaş ve üzeri	37	12,63
Eğitim düzeyi		
Ortaokul	9	3,07
Lise	41	13,99
Yüksekokul veya üniversite mezunu	152	51,88
Yüksek lisans	74	25,26
Doktora	17	5,80
Aylık gelir düzeyi		
1300 TL ve altı	6	2,05
1301-3000 TL	76	25,94
3001-5000 TL	135	46,08
5001-7000 TL	54	18,43
7001 TL ve üzeri	22	7,51

Tablo 1’de, katılımcı bireylerin demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Yapılan analiz sonucu uluslararası firmalarda çalışan katılımcı bireylerin %57’sinin erkek olduğu, %45,39’unun yaş aralığının 26-35 olduğu, %51,88’inin yüksekokul veya üniversite mezunu olduğu ve %46,08’inin aylık gelirinin 3001-5000 TL arasında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2: Katılımcı Bireylerin İş Hayatlarına İlişkin Bilgilerinin Dağılımı.

	<i>f</i>	%
Çalıştığınız kurumda çalışan sayısı		
2-50	112	38,23
51-100	116	39,59
101-500	39	13,31
501-1000	17	5,80
1001-2000	6	2,05
2001 ve üzeri	3	1,02
Bağlı olduğunuz departman		
Pazarlama	44	15,02
Satış	62	21,16
İnsan kaynakları	28	9,56
Finans muhasebe	53	18,09
İdari işler	32	10,92
Bilgi işlem	22	7,51
Diğer	52	17,75
Kaç yıldır aynı kurumda çalışmaktasınız?		
0-3 yıl	76	25,94
4-6 yıl	98	33,45
6-8 yıl	71	24,23
9-11 yıl	34	11,60
12 yıl ve üzeri	14	4,78
Şu anki yöneticinizle ne kadar süredir çalışmaktasınız?		
0-3 yıl	125	42,66
4-6 yıl	98	33,45
6-8 yıl	42	14,33
9-11 yıl	13	4,44
12 yıl ve üzeri	15	5,12

Tablo 2’de, katılımcı bireylerin iş hayatlarına ilişkin bilgilerin frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Yapılan analiz sonucu, uluslararası firmalarda çalışan katılımcı bireylerin %39,59’unun kurumunda çalışan sayısının 51-100 kişi arasında olduğu, %21,16’sının satış departmanına bağlı çalıştığı, %33,45’inin 4-6 yıl arasında aynı kurumda çalıştığı ve %42,66’sının şu anki yöneticisiyle 0-3 yıl arasında çalıştığı tespit edilmiştir.

Tablo 3: Minnesota Doyum Ölçeği ve İş Gören Performans Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.

	Cronbach's Alfa	N
Minnesota Doyum Ölçeği	0,929	20
İçsel Doyum	0,866	12
Dışsal Doyum	0,878	8
İş Gören Performans Ölçeği	0,826	6

Tablo 3.1:Cronbach's Alfa Katsayısına Göre Ölçeğin Güvenilirlik Sınırları.

• Ölçek güvenilir değildir.	$0.00 < \alpha < 0.40$
• Ölçek düşük güvenilirliktedir.	$0.40 < \alpha < 0.60$
• Ölçek oldukça güvenilirdir.	$0.60 < \alpha < 0.80$
• Ölçek yüksek derecede güvenilirdir.	$0.80 < \alpha < 1.00$

*(Özdamar, 1999)

Tablo 3'te, İş Gören Performans Ölçeği ile Minnesota Doyum Ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin cronbach's alfa güvenilirlik analizleri verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, her bir alt boyut iç tutarlılık analizleri açısından Tablo 3.1'deki sınırlara göre değerlendirildiğinde, Minnesota Doyum Ölçeği genel düzeyinin 0,926, içsel doyum alt boyutunun 0,866, dışsal doyum alt boyutunun 0,878 ve iş gören performans ölçeğinin 0,826 ile yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4: Minnesota Doyum Ölçeği ve İş Gören Performans Ölçeğinin Normallik Dağılımı.

	Kolmogorov-Smirnov		
	İstatistik	s.d	p
Minnesota Doyum Ölçeği	,069	293	,002
İçsel Doyum	,068	293	,002
Dışsal Doyum	,090	293	,000
İş Gören Performans Ölçeği	,100	293	,000

Tablo 4’te, İş Gören Performans Ölçeği ile Minnesota Doyum Ölçeği ve alt boyutlarının normallik dağılımı sergileyip sergilemediklerini tespit etmek amacıyla yapılan Kolmogorov-Smirnov Testi sonuçları verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda Minnesota Doyum Ölçeği genel düzeyinin ($p=0,002$), içsel doyum düzeyinin ($p=0,002$), dışsal doyum düzeyinin ($p=0,000$) ve İş Gören Performans ölçeğinin ($p=0,000$) normal dağılımı sergilemediği tespit edilmiştir. Normal dağılımı sergilemeyen bu düzeylere parametrik olmayan (non-parametrik) testler uygulanmıştır.

Tablo 5: Minnesota Doyum Ölçeği Genel Düzeyi, Alt Boyutlarının ve İş Gören Performans Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.

	n	$\bar{X}$	Standart sapma	Medyan	Minimum	Maksimum
Minnesota Doyum Ölçeği	293	65,43	14,89	67,00	36,00	99,00
İçsel Doyum	293	40,43	8,52	41,00	23,00	60,00
Dışsal Doyum	293	24,99	6,91	25,00	8,00	40,00
İş Gören Performans Ölçeği	293	3,61	,76	3,67	1,00	5,00

Tablo 5’te, Minnesota Doyum Ölçeği ve alt boyutları ile İş Gören Performans Ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, Minnesota Doyum Ölçeğinin ortalamasının 65,43, içsel doyum alt boyutunun ortalamasının 40,43 ve dışsal doyum alt boyutunun ortalamasının ise 24,99 sahip olduğu tespit edilirken, iş gören performans ölçeğinin ortalamasının ise 3,61 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6: Cinsiyet Göre Minnesota Doyum Ölçeği Genel Düzeyi, Alt Boyutlarının ve İş Gören Performans Ölçeğinin Karşılaştırılması.

	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s.s	U	Z	p
Minnesota Doyum Ölçeği	Erkek	167	64,26	15,31	9341,500	-	0,100
	Kadın	126	66,97	14,24		1,643	
İçsel Doyum	Erkek	167	39,65	8,84	9169,000	-	0,059
	Kadın	126	41,47	8,00		1,885	
Dışsal Doyum	Erkek	167	24,61	7,01	9722,000	-	0,265
	Kadın	126	25,50	6,78		1,114	
İş Gören Performans Ölçeği	Erkek	167	3,55	0,77	9231,000	-	0,072
	Kadın	126	3,70	0,74		1,801	

Minnesota Doyum Ölçeği Genel Düzeyi, Alt Boyutlarının ve İş Gören Performans Ölçeğinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla Mann Whitney U Testi uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonucunda, Minnesota Doyum genel düzeyinin (U=9341,500, z=-1,643, p=0,100), içsel doyum düzeyinin (U=9169,000, z=-1,885, p=0,059), dışsal doyum düzeyinin (U=9722,000, z=-1,114, p=0,265) ve iş gören performans düzeyinin (U=9231,000, z=-1,801, p=0,072) cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bir diğer ifadeyle Minnesota Doyum genel, içsel doyum, dışsal doyum ve iş gören performans düzeylerinin kadın ve erkeklerde birbirine benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7: Yaşa Göre Minnesota Doyum ölçeği Genel Düzeyi, Alt Boyutlarının ve İş Gören Performans Ölçeğinin Karşılaştırılması.

	Yaş	n	$\bar{X}$	s.s	χ^2	s.d	p
Minnesota Doyum Ölçeği	20-25 yaş	50	63,38	15,78	21,065	3	0,000
	26-35 yaş	133	62,17	14,38			
	36-40 yaş	73	69,08	13,88			
	41 yaş ve üzeri	37	72,68	13,84			
	20-25 yaş	50	39,38	9,23			
İçsel Doyum	26-35 yaş	133	38,62	8,21	19,410	3	0,000
	36-40 yaş	73	42,52	7,85			
	41 yaş ve üzeri	37	44,24	8,09			
	20-25 yaş	50	24,00	7,05			
	26-35 yaş	133	23,55	6,81			
Dışsal Doyum	36-40 yaş	73	26,56	6,40	20,042	3	0,000
	41 yaş ve üzeri	37	28,43	6,47			
	20-25 yaş	50	3,62	0,78			
	26-35 yaş	133	3,58	0,70			
	36-40 yaş	73	3,61	0,83			
İş Gören Performans Ölçeği	41 yaş ve üzeri	37	3,77	0,82	2,888	3	0,409

Minnesota Doyum ölçeği Genel Düzeyi, Alt Boyutlarının ve İş Gören Performans Ölçeğinin yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal Wallis H Testi uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonucunda, Minnesota Doyum genel düzeyi ($\chi^2_3=21,065$, $p=0,000$) ve içsel doyum ($\chi^2_3=19,410$, $p=0,000$), dışsal doyum ($\chi^2_3=20,042$, $p=0,000$) düzeylerinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılığın kaynağını tespit etmek amacıyla Bonferroni Düzeltmeli Dunn Çoklu Karşılaştırma Testi uygulanmış ve uygulanan bu ikili karşılaştırmalar sonucunda, Minnesota doyum genel düzeyinde,

yaşı 26-35 arasında olan ($\bar{X}=62,17$) bireylerin genel doyum düzeyinin, yaşı 36-40 arasında ($\bar{X}=69,08, p=0,007$) ve 41 yaş ve üzeri ($\bar{X}=72,68, p=0,001$) olan bireylere göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilirken, yaşı 20-25 yaş arasında olan ($\bar{X}=63,38$) bireylerin genel doyum düzeyinin, yaşı 41 yaş ve üzeri ($\bar{X}=72,68, p=0,019$) olan göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

İçsel Doyum boyutunda, yaşı 26-35 arasında olan ($\bar{X}=38,62$) bireylerin içsel doyum düzeyinin, yaşı 36-40 arasında ($\bar{X}=42,52, p=0,009$) ve 41 yaş ve üzeri ($\bar{X}=44,24, p=0,002$) olan bireylere göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilirken, yaşı 20-25 yaş arasında olan ($\bar{X}=39,38$) bireylerin içsel doyum düzeyinin, yaşı 41 yaş ve üzeri ($\bar{X}=44,24, p=0,031$) olan göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Dışsal doyum boyutunda, yaşı 26-35 arasında olan ($\bar{X}=23,55$) bireylerin dışsal doyum düzeyinin, yaşı 36-40 arasında ($\bar{X}=26,56, p=0,016$) ve 41 yaş ve üzeri ($\bar{X}=28,43, p=0,001$) olan bireylere göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilirken, yaşı 20-25 yaş arasında olan ($\bar{X}=24,00$) bireylerin dışsal doyum düzeyinin, yaşı 41 yaş ve üzeri ($\bar{X}=28,43, p=0,013$) olan göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

İş gören performans düzeyinin ($x^2_3=2,888, p=0,409$) yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bir diğer ifadeyle farklı yaş gruplarında iş gören performans düzeyinin birbirine benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8: Eğitim Durumuna Göre Minnesota Doyum Ölçeği Genel Düzeyi, Alt Boyutlarının ve İş Gören Performans Ölçeğinin Karşılaştırılması.

	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	s.s	χ^2	s.d	p
Minnesota Doyum Ölçeği	Lise	41	68,80	15,65	14,985	3	0,002
	Yüksekokul veya üniversite mezunu	152	63,39	14,13			
	Yüksek lisans	74	65,65	14,89			
	Doktora	17	75,88	12,77			
İçsel Doyum	Lise	41	42,27	8,70	15,559	3	0,001
	Yüksekokul veya üniversite mezunu	152	39,41	8,34			
	Yüksek lisans	74	40,34	8,22			
	Doktora	17	46,65	6,97			
Dışsal Doyum	Lise	41	26,54	7,54	13,257	3	0,004
	Yüksekokul veya üniversite mezunu	152	23,98	6,34			
	Yüksek lisans	74	25,31	7,19			
	Doktora	17	29,24	6,26			
İş Gören Performans Ölçeği	Lise	41	3,65	0,91	8,975	3	0,030
	Yüksekokul veya üniversite mezunu	152	3,56	0,73			
	Yüksek lisans	74	3,66	0,66			
	Doktora	17	4,08	0,67			

*Ortaokul kategorisindeki birey sayısı (9 kişi) diğer kategorilere oranla yanlılık oluşturabilecek kadar düşük olduğu için analize dâhil edilmemiştir.

Minnesota Doyum Ölçeği Genel Düzeyi, Alt Boyutlarının ve İş Gören Performans Ölçeğinin eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal Wallis H Testi uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonucunda, Minnesota Doyum genel düzeyi ($\chi^2=14,985$, $p=0,002$), içsel doyum ($\chi^2=15,559$, $p=0,001$), dışsal doyum ($\chi^2=13,257$, $p=0,004$) ve iş gören performans ($\chi^2=8,975$, $p=0,030$) düzeylerinin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılığın kaynağını tespit etmek amacıyla Bonferroni Düzeltmeli Dunn Çoklu Karşılaştırma Testi uygulanmış ve uygulanan bu ikili karşılaştırmalar sonucunda,

Minnesota Doyum Genel Düzeyinde, doktora mezunlarının ($\bar{X} = 75,88$) genel doyum düzeyinin, Yüksekokul veya üniversite mezunu ($\bar{X} = 63,39$, $p=0,003$) ve yüksek lisans mezunu ($\bar{X} = 65,65$, $p=0,037$) olan bireylere göre anlamlı derecede yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

İçsel doyum boyutunda, doktora mezunlarının ($\bar{X} = 46,65$) içsel doyum düzeyinin, Yüksekokul veya üniversite mezunu ($\bar{X} = 39,41$, $p=0,002$) ve yüksek lisans mezunu ($\bar{X} = 40,34$, $p=0,014$) olan bireylere göre anlamlı derecede yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Dışsal doyum boyutunda, doktora mezunlarının ($\bar{X} = 29,24$) dışsal doyum düzeyinin, yüksekokul veya üniversite mezunu ($\bar{X} = 23,98$, $p=0,011$) olan bireylere göre anlamlı derecede yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

İş gören performans düzeyinde, doktora mezunlarının ($\bar{X} = 4,08$) performans düzeyinin, yüksekokul veya üniversite mezunu ($\bar{X} = 3,56$, $p=0,020$) olan bireylere göre anlamlı derecede yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 9: Kurumda Çalışan Kişi Sayısına Göre Minnesota Doyum Ölçeği Genel Düzeyi, Alt Boyutlarının ve İş Gören Performans Ölçeğinin Karşılaştırılması.

	Kurumda Çalışan Kişi Sayısı	n	$\bar{X}$	s.s	χ^2	s.d	p
Minnesota Doyum Ölçeği	2-50	112	66,79	14,19			
	51-100	116	64,15	16,23	2,526	3	0,471
	101-500	39	66,28	14,23			
	501-1000	17	64,00	13,45			
İçsel Doyum	2-50	112	41,09	8,11			
	51-100	116	39,56	9,25	2,305	3	0,512
	101-500	39	41,13	7,97			
	501-1000	17	40,18	8,16			
Dışsal Doyum	2-50	112	25,71	6,66			
	51-100	116	24,59	7,40	2,486	3	0,478
	101-500	39	25,15	7,03			
	501-1000	17	23,82	5,71			
İş Gören Performans Ölçeği	2-50	112	3,67	0,75			
	51-100	116	3,60	0,71	0,719	3	0,869
	101-500	39	3,69	0,72			
	501-1000	17	3,53	0,97			

*1001-2000 (6 kişi) ve 2001 ve üzeri (3 kişi) kategorilerindeki birey sayısı diğer kategorilere oranla anlamlılık oluşturabilecek kadar düşük olduğu için analize dâhil edilmemiştir.

Minnesota Doyum Ölçeği Genel Düzeyi, Alt Boyutlarının ve İş Gören Performans Ölçeğinin kurumda çalışan kişi sayısına göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal Wallis H Testi uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonucunda, Minnesota Doyum Ölçeği genel ($\chi^2_3=2,526$, $p=0,471$), içsel doyum ($\chi^2_3=2,305$, $p=0,512$), dışsal doyum ($\chi^2_3=2,486$, $p=0,478$) ve iş gören performans ($\chi^2_3=0,719$, $p=0,869$) düzeylerinin kurumda çalışan kişi sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bir diğer ifadeyle Minnesota Doyum Ölçeği genel düzeyi, içsel doyum, dışsal doyum ve iş gören performans düzeylerinin kurumda çalışan kişi sayısı farklı olan grupların bir birine benzer olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 10: Aylık Gelir Düzeyi Göre Minnesota Doyum Ölçeği Genel Düzeyi, Alt Boyutlarının ve İş Gören Performans Ölçeğinin Karşılaştırılması.

	Aylık Gelir	n	$\bar{X}$	s.s	χ^2	s.d	p
Minnesota Doyum Ölçeği	1301-3000 TL	76	62,24	14,33	32,267	3	0,000
	3001-5000 TL	135	62,42	14,66			
	5001-7000 TL	54	71,07	12,81			
	7001 TL ve üzeri	22	78,41	12,97			
İçsel Doyum	1301-3000 TL	76	38,54	8,56	32,135	3	0,000
	3001-5000 TL	135	38,74	8,18			
	5001-7000 TL	54	43,81	7,09			
	7001 TL ve üzeri	22	47,59	8,05			
Dışsal Doyum	1301-3000 TL	76	23,70	6,50	28,462	3	0,000
	3001-5000 TL	135	23,68	7,03			
	5001-7000 TL	54	27,26	6,13			
	7001 TL ve üzeri	22	30,82	5,48			
İş Gören Performans Ölçeği	1301-3000 TL	76	3,48	0,79	16,516	3	0,001
	3001-5000 TL	135	3,54	0,71			
	5001-7000 TL	54	3,82	0,77			
	7001 TL ve üzeri	22	3,98	0,78			

*1300 TL ve altı kategorisindeki birey sayısı (6 kişi) diğer kategorilere oranla yanlılık oluşturabilecek kadar düşük olduğu için analize dâhil edilmemiştir.

Minnesota Doyum ölçeği Genel Düzeyi, Alt Boyutlarının ve İş Gören Performans Ölçeğinin aylık gelir düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal Wallis H Testi uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonucunda, Minnesota Doyum genel düzeyi ($\chi^2_3=32,267$, $p=0,000$), içsel doyum ($\chi^2_3=32,135$, $p=0,000$), dışsal doyum ($\chi^2_3=28,462$, $p=0,000$) ve iş gören performans ($\chi^2_3=16,516$, $p=0,001$) düzeylerinin aylık gelir düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılığın kaynağını tespit etmek amacıyla Bonferroni Düzeltmeli Dunn Çoklu Karşılaştırma Testi uygulanmış ve uygulanan bu ikili karşılaştırmalar sonucunda,

Minnesota Doyum Genel Düzeyinde, aylık gelir düzeyi 3001-5000 TL arasında olan ($\bar{X}=62,42$) bireylerin genel doyum düzeylerinin, aylık gelir düzeyi 5001-7000 TL ($\bar{X}=71,07$, $p=0,001$) ve 7001 TL ve üzeri ($\bar{X}=78,41$, $p=0,000$) olan bireylere göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilirken, aylık gelir düzeyi 1301-3000 TL arasında olan ($\bar{X}=62,24$) bireylerin genel doyum düzeylerinin, aylık gelir düzeyi 5001-7000 TL ($\bar{X}=71,07$, $p=0,005$) ve 7001 TL ve üzeri ($\bar{X}=78,41$, $p=0,000$) olan bireylere göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

İçsel doyum boyutunda, aylık gelir düzeyi 3001-5000 TL arasında olan ($\bar{X}=38,74$) bireylerin içsel doyum düzeylerinin, aylık gelir düzeyi 5001-7000 TL ($\bar{X}=43,81$, $p=0,001$) ve 7001 TL ve üzeri ($\bar{X}=47,59$, $p=0,000$) olan bireylere göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilirken, aylık gelir düzeyi 1301-3000 TL arasında olan ($\bar{X}=38,54$) bireylerin içsel doyum düzeylerinin, aylık gelir düzeyi 5001-7000 TL ($\bar{X}=43,81$, $p=0,004$) ve 7001 TL ve üzeri ($\bar{X}=47,59$, $p=0,000$) olan bireylere göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Dışsal doyum boyutunda, aylık gelir düzeyi 3001-5000 TL arasında olan ($\bar{X}=23,68$) bireylerin dışsal doyum düzeylerinin, aylık gelir düzeyi 5001-7000 TL ($\bar{X}=27,26$, $p=0,007$) ve 7001 TL ve üzeri ($\bar{X}=30,82$, $p=0,000$) olan bireylere göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilirken, aylık gelir düzeyi 1301-3000 TL arasında olan ($\bar{X}=23,70$) bireylerin dışsal doyum düzeylerinin, aylık gelir düzeyi 5001-7000 TL ($\bar{X}=27,26$, $p=0,021$) ve 7001 TL ve üzeri ($\bar{X}=30,82$, $p=0,000$) olan bireylere göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

İş gören performans düzeyinde, aylık gelir düzeyi 3001-5000 TL arasında olan ($\bar{X}=3,54$) bireylerin performans düzeylerinin, aylık gelir düzeyi 5001-7000 TL ($\bar{X}=3,82$, $p=0,027$) ve 7001 TL ve üzeri ($\bar{X}=3,98$, $p=0,036$) olan bireylere göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilirken, aylık gelir düzeyi 1301-3000 TL arasında olan ($\bar{X}=3,48$) bireylerin performans düzeylerinin, aylık gelir düzeyi 5001-

7000 TL ($\bar{X}=3,82$, $p=0,019$) ve 7001 TL ve üzeri ($\bar{X}=3,98$, $p=0,036$) olan bireylere göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 11: Kurumda Çalışılan Yıla Göre Minnesota Doyum Ölçeği Genel Düzeyi, Alt Boyutlarının ve İş Gören Performans Ölçeğinin Karşılaştırılması.

	Kurumda Çalışılan Yıl	n	$\bar{X}$	s.s	χ^2	s.d	p
Minnesota Doyum Ölçeği	0-3 yıl	76	67,92	14,94	18,832	4	0,001
	4-6 yıl	98	63,41	15,37			
	6-8 yıl	71	61,20	13,49			
	9-11 yıl	34	71,59	13,23			
	12 yıl ve üzeri	14	72,50	13,84			
İçsel Doyum	0-3 yıl	76	41,88	8,65	20,777	4	0,000
	4-6 yıl	98	39,40	8,69			
	6-8 yıl	71	37,73	7,66			
	9-11 yıl	34	44,15	7,25			
	12 yıl ve üzeri	14	44,50	8,53			
Dışsal Doyum	0-3 yıl	76	26,04	6,83	14,690	4	0,005
	4-6 yıl	98	24,01	7,20			
	6-8 yıl	71	23,46	6,40			
	9-11 yıl	34	27,44	6,54			
	12 yıl ve üzeri	14	28,00	6,01			
İş Gören Performans Ölçeği	0-3 yıl	76	3,74	0,82	9,480	4	0,050
	4-6 yıl	98	3,58	0,73			
	6-8 yıl	71	3,45	0,75			
	9-11 yıl	34	3,75	0,67			
	12 yıl ve üzeri	14	3,71	0,76			

Minnesota Doyum Ölçeği Genel Düzeyi, Alt Boyutlarının ve İş Gören Performans Ölçeğinin kurumda çalışılan yıla göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal Wallis H Testi uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonucunda, Minnesota Doyum Genel Düzeyi ($\chi^2_4=18,832$, $p=0,001$), içsel doyum ($\chi^2_4=20,777$, $p=0,000$) ve dışsal doyum ($\chi^2_4=14,690$, $p=0,005$) düzeylerinin kurumda çalışılan

yıllara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılığın kaynağını tespit etmek amacıyla Bonferroni Düzeltmeli Dunn Çoklu Karşılaştırma Testi uygulanmış ve uygulanan bu ikili karşılaştırmalar sonucunda,

Minnesota Doyum Genel Düzeyinde, 6-8 yıldır aynı kurumda çalışan bireylerin ($\bar{X}$ =61,20) genel doyum düzeyinin, 0-3 yıl ($\bar{X}$ =67,92, p=0,048) ve 9-11 yıl ($\bar{X}$ =71,59, p=0,010) aynı kurumda çalışanlara göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

İçsel doyum boyutunda, 6-8 yıldır aynı kurumda çalışan bireylerin ($\bar{X}$ =37,73) içsel doyum düzeyinin, 0-3 yıl ($\bar{X}$ =41,88, p=0,018) ve 9-11 yıl ($\bar{X}$ =44,15, p=0,004) aynı kurumda çalışanlara göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Dışsal doyum boyutunda, 6-8 yıldır aynı kurumda çalışan bireylerin ($\bar{X}$ =23,46) dışsal doyum düzeyinin, 9-11 yıl ($\bar{X}$ =27,44, p=0,049) aynı kurumda çalışanlara göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Kurumda çalışan yıllara göre İş Gören Performans (χ^2 4=9,480 p=0,050) düzeyinin p değerinin 0,05 düzeyine eşit olmasından kaynaklı olarak bu düzey için anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirtemeyiz.

Tablo 12: Şu Anki Yöneticiyle Çalışılan Yıla Göre Minnesota Doyum Ölçeği Genel Düzeyi, Alt Boyutlarının ve İş Gören Performans Ölçeğinin Karşılaştırılması.

	Şu Anki Yöneticiyle Çalışılan Yıla	n	$\bar{X}$	s.s	χ^2	s.d	p
Minnesota Doyum Ölçeği	0-3 yıl	125	64,29	15,23	13,179	4	0,010
	4-6 yıl	98	63,27	15,31			
	6-8 yıl	42	70,76	12,25			
	9-11 yıl	13	66,46	12,57			
	12 yıl ve üzeri	15	73,20	13,32			
İçsel Doyum	0-3 yıl	125	39,76	8,86	12,701	4	0,013
	4-6 yıl	98	39,28	8,67			
	6-8 yıl	42	43,36	6,72			
	9-11 yıl	13	41,15	7,06			
	12 yıl ve üzeri	15	44,80	7,97			
Dışsal Doyum	0-3 yıl	125	24,53	7,03	11,401	4	0,022
	4-6 yıl	98	23,99	7,06			
	6-8 yıl	42	27,40	6,01			
	9-11 yıl	13	25,31	6,42			
	12 yıl ve üzeri	15	28,40	5,79			
İş Gören Performans Ölçeği	0-3 yıl	125	3,60	0,80	5,751	4	0,219
	4-6 yıl	98	3,53	0,72			
	6-8 yıl	42	3,83	0,64			
	9-11 yıl	13	3,60	0,81			
	12 yıl ve üzeri	15	3,66	0,95			

Minnesota Doyum Ölçeği Genel Düzeyi, Alt Boyutlarının ve İş Gören Performans Ölçeğinin şu anki yöneticiyle çalışılan yıla göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal Wallis H Testi uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonucunda, Minnesota Doyum genel düzeyi ($\chi^2_4=13,179$, $p=0,010$) ve İçsel doyum ($\chi^2_4=12,701$, $p=0,013$), Dışsal doyum ($\chi^2_4=11,401$, $p=0,022$)

düzeylerinin şu anki yöneticiyle çalışılan yıllara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılığın kaynağını tespit etmek amacıyla Bonferroni Düzeltmeli Dunn Çoklu Karşılaştırma Testi uygulanmış ve uygulanan bu ikili karşılaştırmalar sonucunda

Minnesota Doyum Genel Düzeyinde, 6-8 yıldır şu anki yöneticisiyle çalışan bireylerin ($\bar{X}$ =70,76) genel doyum düzeyinin, 4-6 yıldır ($\bar{X}$ =63,27, $p=0,041$) şu anki yöneticisiyle çalışan bireylere göre anlamlı derecede yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

İçsel doyum boyutunda, 6-8 yıldır şu anki yöneticisiyle çalışan bireylerin ($\bar{X}$ =43,36) içsel doyum düzeyinin, 4-6 yıldır ($\bar{X}$ =39,28, $p=0,048$) şu anki yöneticisiyle çalışan bireylere göre anlamlı derecede yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Dışsal doyum boyutunda, 6-8 yıldır şu anki yöneticisiyle çalışan bireylerin ($\bar{X}$ =27,40) dışsal doyum düzeyinin, 4-6 yıldır ($\bar{X}$ =23,99, $p=0,038$) şu anki yöneticisiyle çalışan bireylere göre anlamlı derecede yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

İş gören performans düzeyinin (χ^2 4=5,751 $p=0,219$) şu anki yöneticiyle çalışılan yıllara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bir diğer ifadeyle şu anki yöneticileriyle farklı yıl gruplarında çalışanların iş gören performans düzeyinin birbirine benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

4.8. Regresyon Analizi

Minnesone Doyum Ölçeği alt boyutlarının iş gören performansı düzeyi üzerindeki etki düzeyini tespit edebilmek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi yapmadan önce regresyon analizi varsayımları sınanmıştır. Normal dağılmayan değişkenler için Log dönüşümleri uygulanmış ve değişkenlerin normal dağılım sergilediği görülmüştür. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arası doğrusal ilişkinin tespiti için Linearty Testi uygulanmış ve değişkenler arası doğrusal ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.($p>0,05$)

Çoklu doğrusal bağlantının olup olmadığını tespit etmek amacıyla VIF (Variance İnflation Factor) değeri ve Tolerans değeri hesaplanmıştır. VIF değerlerinin 10'dan aşağıda ve Tolerans değerlerinin 0-1 arasında 0'a yakın değerler aldığı tespit edilmiştir. Bu nedenle değişkenler arası çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı tespit edilmiştir.

Hata terimleri arasında oto korelasyon olup olmadığı Durbin Watson Testi ile test edilmiştir. DW değerlerinin 1-3 aralığında 2'ye yakın değerler aldığı tespit edilmiştir. Bu nedenle hata terimleri arasında oto korelasyon olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 13: Minnesone Doyum Ölçeği Alt Boyutlarının İş Görme Performans Düzeyi Üzerine Etkisini İncelemek İçin Yapılan Regresyon Analizi.

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katayılar	t	Sig.(p)	Modele İlişkin Bilgiler		
	B	Std. Error	Beta(β)			R ²	F	p
Sabit	-,425	,088		-4,813	,000			
İçsel Doyum	,520	,094	,476	5,509	,000	0,346	76,819	0,001
Dışsal Doyum	,103	,069	,129	1,490	,137			

a. Bağımlı Değişken: İş Gören Performans Düzeyi.

Yapılan çoklu regresyon analizinde Enter metodu kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonucunda, bağımsız değişken içsel doyum düzeyinin bağımlı değişken olan iş gören performansı düzeyi üzerinde pozitif yönlü 0,476 düzeyinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. ($\beta = 0,476$, $t = 5,509$, $p = 0,000$). İçsel doyum düzeyi arttıkça iş görme performans düzeyi de artmaktadır. Dışsal doyum düzeyinin ise iş gören performansı düzeyi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. ($\beta = 0,129$, $t = 1,490$, $p = 0,137$). Test edilen basit doğrusal modele ilişkin sonuçlar incelendiğinde test etmiş olduğumuz modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. ($F = 76,819$ $p = 0,001$). Diğer bir ifadeyle iş görme performansı düzeyinde meydana gelen değişimin %34,6'sı oluşturulan model tarafından açıklanmaktadır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Küreselleşen dünyada ve çalışma hayatında insan faktörünün önemi giderek artmaktadır. Uluslararası şirketler küreselleşmeye ayak uydurabilmek için çalışan odaklı bir anlayış benimsemişlerdir. Çalışan memnuniyetinin sağlanması örgütsel boyutta birçok süreci dolaylı ya da dolaysız olarak etkilemektedir. Çalışan memnuniyeti performans, motivasyon, kaliteli hizmet, müşteri memnuniyeti sağlama, devamsızlık ve personel devir oranlarında düşüş, bağlılık, kârlılık fırsatları gibi birçok örgütsel süreçler ile ilişkilendirilebilmektedir.

Çalışanlar fikirlerine değer verilen, kişisel gelişimi teşvik eden, sosyal olanaklar açısından tatmin edici ve yüksek ahlaki değerlerin sunulduğu bir iş yerinde ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmaktadır. Böyle iş yerlerinde çalışanların iş ve çalışma koşullarından kaynaklanan problemleri azalmakta, bu sayede kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmede daha istekli bir tutum takınmaktadırlar. Dolayısıyla bu durum işletmelerin verimliliği ve etkinliğini doğrudan etkilemektedir.

“Uluslararası İşletmelerde Çalışanların Memnuniyeti ve Performansları” adlı bu çalışmada elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:

Araştırmaya katılan 293 çalışanın %57’sinin erkek, % 43’ünün kadın, %45,39’unun yaş aralığının 26-35 olduğu, %51,88’inin yüksekokul veya üniversite mezunu olduğu ve %46,08’inin aylık gelirin 3001-5000 TL arasında olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcı bireylerin %39,59’unun kurumunda çalışan sayısının 51-100 kişi arasında olduğu, % 21,16’sının satış departmanına bağlı çalıştığı, %33,45’inin 4-6 yıl arasında aynı kurumda çalıştığı ve %42,66’sının şu anki yöneticisiyle 0-3 yıl arasında çalıştığı görülmüştür.

Çalışanların performans düzeylerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda; doyum genel düzeyi ve içsel doyum, dışsal doyum düzeylerinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre doyum genel düzeyinde, yaşı 26-35

arasında olan bireylerin genel doyum düzeyinin, yaşı 36-40 arasında ve 41 yaş ve üzeri olan bireylere göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilirken, yaşı 20-25 yaş arasında olan bireylerin genel doyum düzeyinin, yaşı 41 yaş ve üzeri olan göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

İçsel doyum boyutunda, yaşı 26-35 arasında olan bireylerin içsel doyum düzeyinin, yaşı 36-40 arasında ve 41 yaş ve üzeri olan bireylere göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilirken, yaşı 20-25 yaş arasında olan bireylerin içsel doyum düzeyinin, yaşı 41 ve üzeri olana göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Dışsal doyum boyutunda, yaşı 26-35 arasında olan bireylerin dışsal doyum düzeyinin, yaşı 36-40 arasında ve 41 yaş ve üzeri olan bireylere göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilirken, yaşı 20-25 yaş arasında olan bireylerin dışsal doyum düzeyinin, yaşı 40 ve üzeri olanlara göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

İş gören performans düzeyinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Doyum genel düzeyi, içsel doyum, dışsal doyum ve iş gören performans düzeylerinin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre doyum genel düzeyinde, doktora mezunlarının genel doyum düzeyinin, yüksekokul veya üniversite mezunu ve yüksek lisans mezunu olan bireylere göre anlamlı derecede yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Doktora mezunlarının içsel doyum düzeyinin, yüksekokul veya üniversite mezunu ve yüksek lisans mezunu olan bireylere göre anlamlı derecede yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Doktora mezunlarının dışsal doyum düzeyinin, yüksekokul veya üniversite mezunu olan bireylere göre anlamlı derecede yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

İş gören performans düzeyinde, doktora mezunlarının performans düzeyinin, Yüksekokul veya üniversite mezunu olan bireylere göre anlamlı derecede yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Doyum ölçeği genel, içsel doyum, dışsal doyum ve iş gören performans düzeylerinin kurumda çalışan kişi sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Doyum genel düzeyi, içsel doyum, dışsal doyum ve iş gören performans düzeylerinin aylık gelir düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre doyum genel düzeyinde, aylık gelir düzeyi 3001-5000 TL arasında olan bireylerin genel doyum düzeylerinin, aylık gelir düzeyi 5001-7000 TL ve 7001 TL ve üzeri olan bireylere göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilirken, aylık gelir düzeyi 1301-3000 TL arasında olan bireylerin genel doyum düzeylerinin, aylık gelir düzeyi 5001-7000 TL ve 7001 TL ve üzeri olan bireylere göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

İçsel doyum boyutunda, aylık gelir düzeyi 3001-5000 TL arasında olan bireylerin içsel doyum düzeylerinin, aylık gelir düzeyi 5001-7000 TL ve 7001 TL ve üzeri olan bireylere göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilirken, aylık gelir düzeyi 1301-3000 TL arasında olan bireylerin içsel doyum düzeylerinin, aylık gelir düzeyi 5001-7000 TL ve 7001 TL ve üzeri olan bireylere göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Dışsal doyum boyutunda, aylık gelir düzeyi 3001-5000 TL arasında olan bireylerin dışsal doyum düzeylerinin, aylık gelir düzeyi 5001-7000 TL ve 7001 TL ve üzeri olan bireylere göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilirken, aylık gelir düzeyi 1301-3000 TL arasında olan bireylerin dışsal doyum düzeylerinin, aylık gelir düzeyi 5001-7000 TL ve 7001 TL ve üzeri olan bireylere göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

İş gören performans düzeyinde, aylık gelir düzeyi 3001-5000 TL arasında olan bireylerin performans düzeylerinin, aylık gelir düzeyi 5001-7000 TL ve 7001 TL ve üzeri olan bireylere göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilirken, aylık

gelir düzeyi 1301-3000 TL arasında olan bireylerin performans düzeylerinin, aylık gelir düzeyi 5001-7000 TL ve 7001 TL ve üzeri olan bireylere göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

İçsel doyum ve dışsal doyum düzeylerinin kurumda çalışılan yıllara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre doyum genel düzeyinde, 6-8 yıldır aynı kurumda çalışan bireylerin genel doyum düzeyinin, 0-3 yıl ve 9-11 yıl aynı kurumda çalışanlara göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

İçsel doyum boyutunda, 6-8 yıldır aynı kurumda çalışan bireylerin içsel doyum düzeyinin, 0-3 yıl ve 9-11 yıl aynı kurumda çalışanlara göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Dışsal doyum boyutunda, 6-8 yıldır aynı kurumda çalışan bireylerin dışsal doyum düzeyinin, 9-11 yıl aynı kurumda çalışanlara göre anlamlı derecede düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Doyum genel düzeyi ve içsel doyum, dışsal doyum düzeylerinin şu anki yöneticisiyle çalışılan yıllara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre doyum genel düzeyinde, 6-8 yıldır şu anki yöneticisiyle çalışan bireylerin genel doyum düzeyinin, 4-6 yıldır şu anki yöneticisiyle çalışan bireylere göre anlamlı derecede yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

İçsel doyum boyutunda, 6-8 yıldır şu anki yöneticisiyle çalışan bireylerin içsel doyum düzeyinin, 4-6 yıldır şu anki yöneticisiyle çalışan bireylere göre anlamlı derecede yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Dışsal doyum boyutunda, 6-8 yıldır şu anki yöneticisiyle çalışan bireylerin dışsal doyum düzeyinin, 4-6 yıldır şu anki yöneticisiyle çalışan bireylere göre anlamlı derecede yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

İş gören performans düzeyinin şu anki yöneticisiyle çalışılan yıllara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Çalışan memnuniyeti ile performans arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet ile performansları arasında anlamlı, pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki vardır. Yani çalışanların memnuniyeti arttığında performansları da artacaktır. Bu sonuç literatürdeki bulgular ile (Gülakan 2013, Yapar 2005) örtüşmektedir. Lyman vd. (1975) çalışmasında “İş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişki, başarılı performansın ödüllendirildiği örgütlerde daha güçlü olmaktadır.” tezini ortaya koymuşlardır. Bu sonuçta analiz bulgularını desteklemektedir. Çalışan memnuniyeti ile performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.



KAYNAKÇA

- Altınbaş, İ., Akyol, A., Alkbay, S., Arslan, F.M., (2008), Küresel Pazarlama Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Aydemir, O., (2000), Her Yönüyle Pazarlama İletişimi, Ankara: Mediat Kitapları.
- Bradley, F., (2002), Uluslararası Pazarlama Stratejisi, çev. İçlem Er, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.
- Celalettin S. ve Ahmet B., (2007), "Pamukkale Üniversitesinde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminlerine İlişkin Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 12.
- Cemalcılar, İ., (2000), "Pazarlama Yönetimi", T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- Cook, A. L. (2008), "Job Satisfaction And Job Performance: Is The Relationship Spurious?", (Unpublished Master Thesis), Office of Graduate Studies of Texas A&M University, Texas, America.
- Çakır, Ö., (2001), "İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler", 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Demircan, E., (2011), Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (Kobi) Uluslararası Pazarlama Stratejileri Etkinliği. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dilber, U., (2004), Çok uluslu Şirketlerin Ortak Girişim Stratejisini Kullanma Ve Sonlandırma Nedenleri, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi.
- Ege, B., (2000), İşgören Tatminin Etkileyen Faktörler Ve İşgören Tatmini İle İşgören Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

- Elitok, Y. B., (2015), Uluslararası Pazarlama Stratejileri ve Adana Hacı Sabancı Organize Sanayi Bölgesindeki Bazı İmalatçı İhracatçı Firmalarda Bir Uygulama. Mersin: Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Erdem, A. R., (1998), “Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Dergisi, Sayı 4, Ankara, s.55.
- Gökçe, G.; Şahin, A. ve Bulduklu, Y., (2010), “Herzberg’in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği”, SÜ, İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 14, Sayı 20,s.237.
- Gözen, E. D., (2007), ”İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Gül, H., Oktay, E., Gökçe, H., (2008), “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, Akademik Bakış, Sayı:15, s.7, www.akademikbakis.org/15/performans.pdf, Erişim Tarihi:28.07.2017.
- Gülakan, G., (2013), “Kamu Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti: Yalova Örneği”, SBE, Yalova Üniversitesi, Yalova.
- Güney, S., (2008), Davranış Bilimleri, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Güney, S., (2011), Örgütsel Davranış, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Kaplan, M., (2007), “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Karaca, S., (2001), ”İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, Türkiye.

- Karadal, H., (1999), Yönetici Yaşam Biçimleri İle Yöneticinin Etkinliği Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde Bir Araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Kaynak, T., (1990), Organizasyonel Davranış, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No:223, s.122.
- Keser, A., (2005), "İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama", Çalışma ve Toplum, Ekonomi ve Hukuk Dergisi, Sayı:7, www.calismatoplum.org/sayi7/makale4.pdf, Erişim Tarihi: 20.07.2017.
- Koç, E., (2008), Tüketici Davran ve Pazarlama Stratejileri, Ankara: Seçkin Yayıncılık,
- Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), Marketing Management, New Jersey: Prentice Hall, Twelfth Edition.
- Mucuk, İ. (2006), Pazarlama İlkeleri. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nelson, B. (1999), Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 1001 Yolu, İstanbul: Rota Yayınları.
- Özalp, İ. (2004), Uluslararası İşletmecilik (1.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.
- Pekdemir I., Özçelik A.O., (2006), Karabulut E., Arslantaş C.C., "Personel Güçlendirme, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma", Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi, cilt.4, ss.11-36.
- Saran, M., (2002), "Uluslararası Pazarlama Karması İçinde Halkla İlişkilerin Rolü" 6.Ulusal Pazarlama Kongresi, Atatürk Üniversitesi Yayını, Erzurum, s.295-296

- Şen, T., (2008), "İş tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Terpstra, V. And Sarathy, R., (2000), International Marketing, New York: The Dryden Press.
- Toker, B., (2007), "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı: 8 (1), İstanbul.
- Tüz, M. ve Sabuncuoğlu, Z., (2001), Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Uysal, S., (2009), Uluslararası Pazarlama Stratejileri ve Otomotiv Sektöründe Uygulama. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi.
- Yapar, T., (2005), "Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi", SBE, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldırım, M. H., (2007), Yurt dışında Yatırım Yapan Türk İşletmelerinde Örgüt Yapısı ve Karşılaşılan Sorunlar: İmalat Sektöründe Bir Araştırma, (Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Yüksel, Ö, (2003), "İnsan Kaynakları Yönetimi", 5. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara

EKLER

Bu anket formu üniversitesi bölümünde hazırlamış olduğum konulu yüksek lisans tezi kapsamında siz uluslararası firma çalışanların iş memnuniyet ve performans düzeylerinizi tespit edebilmek amacıyla hazırlanmıştır

Ankete vereceğiniz samimi cevaplar sizlerin düşüncelerini daha doğru olarak anlamamızda büyük önem taşımaktadır. Ankette sizlerin kişisel bilgisi alınmayacaktır. Lütfen anketin herhangi bir yerine kişisel bilgilerinizi yazmayınız!

Katılımınız için teşekkür ederiz.

BİRİNCİ BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan sorulara sizin için uygun olan seçeneği “X” işareti ile işaretleyerek belirtiniz.

Cinsiyetiniz?	Erkek (.....)	Kadın (.....)					
Yaş aralığınız?	20-25 Yaş arası (.....)	26-35 Yaş arası (.....)	36-40 Yaş arası (.....)	41 yaş ve üzeri (.....)			
Eğitim Düzeyiniz?	İlkokul (.....)	Ortaokul (.....)	Lise (.....)	Yüksek Okul veya Üniversite Mezunu (.....)	Yüksek Lisans (.....)	Doktora (.....)	
Çalıştığınız kurumda çalışan sayısı?	2-50 çalışan (.....)	51-100 Çalışan (.....)	101-500 Çalışan (.....)	501-1000 Çalışan (.....)	1001 - 2000 Çalışan (.....)	2001 kişi ve üzeri (.....)	
Bağlı olduğunuz departman?	Pazarlama (.....)	Satış (.....)	İnsan Kaynakları (.....)	Finans Muhasebe (.....)	İdari İşler (.....)	Bilgi İşlem (.....)	Diğer (...)
Aylık gelir düzeyiniz?	1300 TL ve altı (.....)	1301-3000 TL (.....)	3001-5000 TL (.....)	5001-7000 TL (.....)	7001 TL ve yukarısı (.....)		
Kaç yıldır aynı kurumda çalışmaktasınız?	0-3 yıldır (.....)	4-6 yıldır (.....)	6-8 yıldır (.....)	9—11 yıldır (.....)	12 yıl ve üzeri (.....)		

Şu anki yöneticinizle ne kadar süredir birlikte çalışmaktasınız?	0-3 yıldır	4-6 yıldır	6-8 yıldır	9—11 yıldır	12 yıl ve üzeri
	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)

İKİNCİ BÖLÜM

Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile sorular bulunmaktadır. Lütfen her soruyu dikkatle okuyarak işinizin “o cümlede belirtilen” yönünden ne derecede hoşnut olduğunuzu **(X)** işaretle belirtiniz. Her cümleyi yanıtlarken “Bu yönden işimden ne kadar memnunum?” sorusunu kendinize sorunuz.

		1	2	3	4	5
	MMD: Bu Yönden İşimden Hiç Memnun Değilim. MD: Bu Yönden İşimden Memnun Değilim. K: Bu Yönden İşimden Memnun Olup Olmadığıma Kararsızım. M: Bu Yönden İşimden Memnunum.	MMD	MD	K	M	ÇM
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4	Toplumda “saygın bir kişi” şansını bana vermesi bakımından					
5	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
6	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından					
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
8	Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmeme bakımından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					

13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İş içerisinde terfi olanağımın olması bakımından					
15	Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16	İşimi yaparken kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17	Çalışma şartları bakımından					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Aşağıda yer alan ifadelere katılım düzeyinizi **1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum** seçeneklerinden birini “X” işareti ile işaretleyerek belirtiniz.

İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne de katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
3. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
4. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
5. İşimle ilgili konularda kendimi sürekli geliştiririm.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
6. İş Performansımın yeterli olduğunu düşünüyorum.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)

ÖZGEÇMİŞ

10 Eylül 1985 yılında İran’da doğdum. İlköğretim ve lise eğitimimi Mıyandoab ilinde tamamladıktan sonra, 2009 yılında Tebriz Üniversitesi İşletme bölümünden mezun oldum.

2011 yılında İstanbul’a geldim ve turizm bir şirketinde çalışmaya başladım 2012 yılında Beykent üniversitesini kazandım ve yüksek lisansa işletme bölümünde başladım ve aynı zamanda çalıştım 2016 yılında kendi şirketimi kurdum uluslararası bir şirket ve halen devam ediyor

Yabancı dilim İngilizce, Farsça ve Azerce

Shohreh TAGHİPOURASL