T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GİRİŞİMCİLİK ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ MEMNUNİYETİ ve STRES DÜZEYİNİN ALGILANAN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KOBİ'LERDE BİR ARAŞTIRMA

TUNÇ DIĞIN

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. İLKNUR KUMKALE

EDİRNE 2018

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GİRİŞİMCİLİK ANABİLİM DALI

GİRİŞİMCİLİK (TEZLİ) PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Girişimcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Programı (Tezli) öğrencisi **Tunç DIĞIN** tarafından hazırlanan ***"Örgütsel Bağlılık, İş Memnuniyeti ve Stres Düzeyinin, Algılanan Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: KOBİ'lerde Bir Araştırma"*** Konulu **Yüksek Lisans** tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 9.-10. maddeleri uyarınca **09.02.2018 Cuma** günü saat **11:00** 'da yapılmış olup, yüksek lisans tezinin * Kabul Edilmesine **OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Prof. Dr. Ahmet KUBAŞ	Kabul edilmesine	
Doç. Dr. Adil OĞUZHAN	Kabul edilmesine	
Doç. Dr. İlknur KUMKALE (Danışman)	Kabul edilmesine	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	10183493
Yazar Adı / Soyadı	TUNÇ DIĞIN
T.C.Kimlik No	32893239762
Telefon	5327437991
E-Posta	tuncdigin@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Örgütsel Bağlılık, İş Memnuniyeti ve Stres Düzeyinin Algılanan Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: KOBİ'lerde Bir Araştırma
Tezin Tercümesi	Organizational Commitment, Job Satisfaction And Stress Levels Impact On The Perceived Performance Of Employees: A Dissertation About SME's
Konu	İşletme = Business Administration
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	Girişimcilik Anabilim Dalı
Bilim Dalı	
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2018
Sayfa	208
Tez Danışmanları	DOÇ. DR. İLKNUR KUMKALE
Dizin Terimleri	Örgütsel bağlılık=Organizational commitment ; Stres=Stress ; KOBİ=Small and Medium Sized Firms
Önerilen Dizin Terimleri	
Kısıtlama	12 ay süre ile kısıtlı

Tezimin,Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanında arşivlenmesine izin veriyorum. Ancak internet üzerinden tam metin açık erişime sunulmasının 27.02.2019 tarihine kadar ertelenmesini talep ediyorum. Bu tarihten sonra tezimin, bilimsel araştırma hizmetine sunulması amacı ile Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi tarafından internet üzerinden tam metin erişime açılmasına izin veriyorum.
NOT: Erteleme süresi formun imzalandığı tarihten itibaren en fazla 3 (üç) yıldır.

27.02.2018

İmza:.....

Tezin Adı: Örgütsel Bağlılık, İş Memnuniyeti ve Stres Düzeyinin Algılanan Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: KOBİ'lerde Bir Araştırma
Hazırlayan: TUNÇ DIĞIN

ÖZET

Ulusal ekonomilerin temel taşı niteliğindeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) yeni gelişmelere uyum sağlamaya yönelik dinamik yapıları, istihdama olan katkıları ile önemli işletmelerdir. Çağdaş yönetim anlayışına uygun olarak çalışanların tutum ve davranışlarına etki eden faktörlerin incelenmesi ve etkilerinin belirlenmesinin bireysel ve örgütsel sonuçları bulunmaktadır. Bu anlamda örgütsel bağlılık, iş stresi ve iş memnuniyeti çalışanların performansını etkileyen en önemli faktörlerdir.

Bu çalışmanın amacı çalışanların örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve stres algılarının performansları üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Nicel araştırma yöntemlerinden İlişkisel tarama modeli ile yürütülen çalışmanın örneklem grubu; Edirne İl'inde faaliyet gösteren ve KOBİ niteliğindeki şirketlerde çalışan 393 personelden oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık, iş stresi, iş memnuniyeti ve çalışan performans ölçeklerinin kullanıldığı çalışmada demografik dağılım ve betimsel güvenilirlik ve faktör analizi, betimsel istatistikler, hipotez testleri ve yorumlaması (Kolmogrov-Smirnov, Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis), regresyon ve korelasyon analizleri SPPS Programı ve Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda KOBİ'lerde çalışan performansının ölçek boyutlarından mekânsal memnuniyet, duygusal bağlılık ve normatif bağlılıktan etkilendiği sonucuna varılmıştır.

Alt hipotezlere yönelik yapılan farklılık testlerinde, kadınların dışsal stres, içsel stres düzeyi ve zamansal memnuniyeti erkeklerden yüksek olduğu, işyerinde yetkisiz konumda olanların yetkili konumda olanlardan mekânsal memnuniyeti yüksek olduğu, bireylerin eğitim seviyesi düştükçe memnuniyet duygularının yüksek olduğu saptanmıştır.

Çalışanların işe başladıkları ilk yıllarda örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu zaman içinde bu bağlılık düzeyinin azaldığı sonraki yıllarda ise bireyin gelecek ve kariyer hedeflerinin değişmesi yaşa bağlı nedenlerle iş değiştirme olanaklarının azalması nedeniyle örgütsel bağlılığın arttığı saptanmıştır. 46 ve üzerinde çalışanı olan işletmelerde çalışanların devam bağlılıklarının yüksek Mekânsal ve zamansal memnuniyet açısından değerlendirildiğinde işyerinde çalışan sayısının artması ile bireylerin memnuniyet algısı arasında olumlu bir ilişki vardır

Çalışan performansı açısından ise mikro düzeyde küçük işletmelerde çalışanların performans algısının yüksek olduğu saptanmıştır. Satış bölümde çalışanların içsel streslerinin hizmet bölümünde çalışanlardan yüksek ve daha önce başka işyerinde çalışanlar ile çalışmayanlar arsında normatif ve devam bağlılığı arasında farklılıklar tespit edilmiştir. KOBİ Çalışanlarının içsel stres ve dışsal stresinin diğer boyutlarla ile ilişkisinin zayıf düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, İş Memnuniyeti, Stres, Performans, KOBİ

Title of the Thesis: Organizational Commitment, Job Satisfaction And Stress Levels Impact On The Perceived Performance Of Employees: A Dissertation About SME's
Prepared By: TUNÇ DIĞIN

ABSTRACT

Small and Medium Scale Enterprises (SMEs), the cornerstone of national economies, are dynamic enterprises with dynamic structures for adaptation to new developments, as well as significant contributions to employment. There are individual and organizational results of examining the factors affecting attitudes and behaviors of employees in accordance with contemporary management understanding and determining their effects. In this sense, organizational commitment, work stress and job satisfaction are the most important factors affecting the performance of employees.

The purpose of this study is to investigate the effects of the employees on organizational commitment, job satisfaction and performance of stress perceptions. The sample group of the study conducted with the relational screening model among the quantitative research methods; It consists of 393 personnel working in Edirne province and working in SME-type companies. Demographic distribution and descriptive reliability and factor analysis, descriptive statistics, hypothesis testing and interpretation (Kolmogrov-Smirnov, Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis), regression and correlation analyzes in the study using organizational commitment, work stress, job satisfaction and employee performance scales Program and Structural Equation Model (YEM). As a result of the research, it was concluded that the performance of SMEs was affected by spatial satisfaction, emotional commitment and normative commitment.

In the difference tests for sub hypothesis, it was found that women had higher external stress, internal stress level and temporal satisfaction than men, those who were unauthorized at the work place had higher spatial satisfaction than those who were competent, and the satisfaction level of individuals was higher when the education level was lower.

In the first years of employment, when organizational commitment was high, it was found that in the following years when this level of commitment diminished, organizational commitment increased due to the change of future and career goals of the individual and the possibility of job change due to age-related reasons. When the continuing commitment of employees in 46 or more employees is evaluated in terms of high spatial and temporal satisfaction, there is a positive relationship between the increase in the number of employees in the workplace and the satisfaction level of individuals

In terms of employee performance, it was determined that the performance perception of the employees in micro-level small enterprises is high. In the sales department, the internal stresses were found to be high in employees working in the service department, and there were differences between normative and continuing employees in those who had never worked with other employees. SME Employees' internal stress and external stress were found to be in a weak relationship with other dimensions..

Key Words: Organizational Commitment, Job Satisfaction, Stress, Performance, SME

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, KOBİ çalışanlarının, örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve stres düzeylerinin, algıladıkları performansları üzerindeki etkileri ile bu örgütsel değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri araştırılmıştır. Elde edilen bulguların ve ulaşılan sonuçların, literatüre katkı sağlarken; KOBİ yöneticilerine, ilgili kurum ve kuruluşlara da faydalı olmasını dilerim.

Tez çalışması sürecinde bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan, çalışmamın her aşamasında desteğini benden esirgemeyen, değerli hocam ve tez danışmanım sayın Doç. Dr. İlknur KUMKALE'ye,

Yüksek Lisans eğitimim sürecindeki emekleri ve katkılarından dolayı, başta Girişimcilik Anabilim Dalı Başkanı sayın Prof. Dr. A. Sinan ÜNSAR hocam olmak üzere, İşletme Bölümünün çok kıymetli Öğretim Üyelerine ve

Hayatımın her aşmasında olduğu gibi, bu yorucu süreçte de hep yanımda olup, bugünlere gelmemde her türlü fedakarlığı gösteren, beni cesaretlendiren ve dualarını eksik etmeyen Sevgili Aileme

Teşekkür eder, şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **İ**
ABSTRACT ..... **İİİ**
ÖNSÖZ ..... **V**
İÇİNDEKİLER ..... **Vİ**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **Xİ**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **XİV**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **XV**
GİRİŞ **1**
1. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER (KOBİ) **4**
1.1. KOBİ'lerin Tanımı 4
1.2. KOBİ'lerin Temel Özellikleri 7
1.3. KOBİ'lerin Genel Sorunları 10
1.4. KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri ve Önemi 12
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK **14**
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı 14
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi 15
2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları 16
2.3.1. Tutumsal Bağlılık 17
2.3.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı 18
2.3.1.2. Kanter'in Yaklaşımı 19
2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı 19
2.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı 20
2.3.1.5. Mowday, Porter ve Steers'ın Yaklaşımı 21
2.3.1.6. Wiener'in Yaklaşımı 22
2.3.1.7. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı 22
2.3.1.7.1. Duygusal Bağlılık 24
2.3.1.7.2. Normatif Bağlılık 25
2.3.1.7.3. Devam Bağlılığı 25
2.3.2. Davranışsal Bağlılık 26

2.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı 27
2.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı 28
2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları 28
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 29
2.4.1. Kişisel Faktörler 29
2.4.2. Örgütsel Faktörler 30
2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler 31
2.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları 31
3. İŞ MEMNUNİYETİ 34
3.1. İş Memnuniyeti Kavramının Tanımı 34
3.2. İş Memnuniyet Kavramının Özelliği ve Önemi 35
3.3. İş Memnuniyeti Yaklaşımları 37
3.3.1. Kapsam Yaklaşımları 37
3.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 37
3.3.1.2. Alderfer ERG Kuramı 38
3.3.1.3. McClelland'ın Başarma Gereksinimi Kuramı 39
3.3.1.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı 40
3.3.2. Süreç Yaklaşımları 41
3.3.2.1. Vroom'un Beklenti Yaklaşımı 41
3.3.2.2. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Yaklaşımı 42
3.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Yaklaşımı 43
3.3.2.4. Locke'un Amaç Yaklaşımı 44
3.4. İş Memnuniyetini Etkileyen Faktörler 45
3.4.1. İş Memnuniyetini Etkileyen Bireysel Faktörler 46
3.4.2. İş Memnuniyetini Etkileyen Örgütsel Faktörler 48
3.4.3. İş Memnuniyetinin Grupsal Faktörleri 49
3.5. İş Memnuniyetinin Sonuçları 50
4. STRES 52
4.1. Stres ve İş Stresi Kavramının Tanımı 52
4.2. İş Stresi Süreci ve Önemi 54
4.3. İş Stresinin Belirtileri 57
4.3.1. Stresin Fiziksel Belirtileri 57

4.3.2. Stresin Davranışsal Belirtileri 57
4.3.3. Stresin Psikolojik Belirtileri 58
4.4. İş Stresini Etkileyen Faktörler 59
4.4.1. Bireysel Stres Faktörleri 59
4.4.2. Örgütsel Stres Faktörleri 60
4.4.2.1. İşyerinin Sahip Olduğu Fiziki Çevre 61
4.4.2.2. İşin Niteliğine Yönelik Faktörler 62
4.4.2.3. Zaman Baskısı 62
4.4.2.4. Rol Belirsizliği ve Çatışma 63
4.4.2.5. Sorumluluk 63
4.4.2.6. Karar Alma Süreçlerine Katılım 64
4.4.2.7. İş Güvenliği 64
4.4.2.8. Psikolojik Taciz 64
4.4.3. İş Dışı Stres Faktörleri 65
4.5. İş Stresinin Sonuçları 65
5. ÇALIŞAN PERFORMANSI 69
5.1. Çalışan Performansı Kavramının Tanımı 69
5.2. Çalışan Performansının Özellikleri 71
5.3. Çalışan Performansının Boyutları 72
5.3.1. Görev Performansı 72
5.3.2. Bağlamsal Performans 73
5.4. Çalışma Performansına Etki Eden Faktörler 74
5.4.1. Kişisel Faktörler 74
5.4.1.1. Kişilik Özellikleri 74
5.4.1.2. Mesleki Eğitim Seviyesi 75
5.4.1.3. Yetenek 76
5.4.1.4. Kişisel Bilgi Düzeyi 77
5.4.1.5. Motivasyon 78
5.4.2. Örgütsel Faktörler 78
5.4.2.1. Yönetim Politikası 78
5.4.2.2. Örgütün Yapısı 79
5.4.2.3. Örgüt İçi Çalışan İlişkileri 80

5.4.2.4. Örgütsel Uyum 81
5.4.2.5. İş Tasarımı 82
5.4.2.6. Ödül ve Cezalandırma Sistemi 83
5.4.2.7. İş Sağlığı ve Güvenliği 84
5.4.2.8. Fiziki Şartlar 85
5.4.3. Çevresel Faktörler 85
6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ MEMNUNİYETİ VE STRES DÜZEYİNİN ALGILANAN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ 86
6.1. Araştırmanın Amacı 86
6.2. Araştırmanın Sınırları ve Varsayımları 87
6.3. Araştırma Evreni ve Örneklemin Belirlenmesi 87
6.4. Araştırmanın Yöntemi 89
6.5. Araştırmanın Modeli 90
6.6. Araştırmanın Hipotezleri 90
6.7. Araştırmanın İkincil Hipotezleri 91
6.8. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları 92
6.8.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği 92
6.8.2. İş Memnuniyeti Ölçeği 93
6.8.3. İş Stresi Ölçeği 93
6.8.4. Çalışan Performansı Ölçeği 93
6.9. Verilerin Toplanması 94
6.10. Verilerin Analizi 94
6.10.1. Örneklemin Demografik Özellikleri 95
6.10.2. Ölçeklerin Maddelere Göre Betimsel İstatistikleri 99
6.10.3. Faktör Analizi 113
6.10.4. Araştırma Verilerinin Normal Dağılımı 126
6.10.5. Hipotez Testleri 126
6.10.5.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular 127
6.10.5.2. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular 128
6.10.5.3. İşyerindeki Statü Durumuna Yönelik Bulgular 129
6.10.5.4. Eğitim Durumuna Yönelik Bulgular 131

6.10.5.5. Yaş Durumuna Yönelik Bulgular 134
6.10.5.6. Toplam Çalışan Sayısına Yönelik Bulgular 136
6.10.5.7. Çalışılan Alana Yönelik Bulgular 143
6.10.5.8. İşyerinde Çalışılan Yıla Yönelik Bulgular 144
6.10.5.9. Önceki Çalışma Yıllarına Yönelik Bulgular 146
6.10.5.10. Gelire Yönelik Bulgular 151
6.10.5.11. Korelasyon Analizi 152
6.10.5.12. Regresyon Analizi 155
6.10.6. Yapısal Eşitlik Modeline Göre Hipotezlerin Test Edilmesi 162
6.10.6.1. Uyum Değerleri 162
6.10.6.2. Düzletme İndisleri 163
6.10.6.3. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi .. 164
6.10.6.3.1. Örgütsel Bağlılık Değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizi 164
6.10.6.3.2. İş Stresi Değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizi 167
6.10.6.3.3. İş Memnuniyeti Değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizi 169
6.10.6.3.4. Çalışan Performansı Değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizi 171
6.10.6.4. Hipotezlerin Testine Yönelik Analizler 173
SONUÇ 179
KAYNAKÇA 186
EKLER 204

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Avrupa Komisyonu KOBİ Tanımı 5
Tablo 1.2. Türkiye'de Ulusal KOBİ Tanımı 6
Tablo 6.1. Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri 88
Tablo 6.2.Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçeklerin Hesaplanan Güvenirlik Katsayıları 94
Tablo 6.3. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 95
Tablo 6.4. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı 95
Tablo 6.5. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı 96
Tablo 6.6. Araştırmaya Katılanların Yaş Durumlarına Göre Dağılımı 96
Tablo 6.7. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları İşletmedeki Toplam Çalışan Sayısına Göre Dağılımı 97
Tablo 6.8. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Alana Göre Dağılımı 97
Tablo 6.9. Araştırmaya Katılanların Statülerine Göre Dağılımı 98
Tablo 6.10. Araştırmaya Katılanların İşletmede Çalıştıkları Yıllara Göre Dağılımı . 98
Tablo 6.11. Araştırmaya Katılanların Önceki Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı 98
Tablo 6.12. Araştırmaya Katılanların Gelirlerine Göre Dağılımı 99
Tablo 6.13. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikleri 100
Tablo 6.14. İş Stresi Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikleri 106
Tablo 6.15. İş Memnuniyeti Ölçeği Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikleri..... 109
Tablo 6.16. Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikleri 112
Tablo 6.17. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi 114
Tablo 6.18. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans 115
Tablo 6.19. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Matrisi Tablosu 116
Tablo 6.20. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Grupları 117
Tablo 6.21. İş Stresi Ölçeğinin Faktör Analizi 119
Tablo 6.22. İş Stresi Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans 119
Tablo 6.23. İş Stresi Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Matrisi Tablosu 120
Tablo 6.24. İş Stresi Ölçeğinin Faktör Grupları 120
Tablo 6.25. İş memnuniyeti Ölçeğinin Faktör Analizi 121

Tablo 6.26. İş Memnuniyeti Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu 122
Tablo 6.27. İş Memnuniyeti Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Matrisi Tablosu 122
Tablo 6.28. İş Memnuniyeti Ölçeğinin Faktör Grupları 123
Tablo 6.29. Çalışan Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi 124
Tablo 6.30. Çalışan Performansı Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu .. 124
Tablo 6.31. Çalışan Performansı Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Matris Tablosu . 125
Tablo 6.32. Çalışan Performansı Ölçeğinin Faktör Grupları 125
Tablo 6.33. Normallik Testi 126
Tablo 6.34. Cinsiyet Durumu Değişkenine Göre Alt Boyutların Mann-Whitney U Testi Puanları Tablosu 127
Tablo 6.35. Medeni Durum Değişkenine Göre Alt Boyutların Mann-Whitney U Testi Puanları Tablosu 129
Tablo 6.36. İşyerindeki Statü Değişkenine Göre Alt Boyutların Mann-Whitney U Testi Puanları Tablosu 130
Tablo 6.37. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Alt Boyutların Kruskal-Wallis Testi Puanları Tablosu 131
Tablo 6.38. Yaş Değişkenine Göre Alt Boyutların Kruskal-Wallis Testi Puanları Tablosu 134
Tablo 6.39. İşyerinde Toplam Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Alt Boyutların Kruskal-Wallis Testi Puanları Tablosu 136
Tablo 6.40. İşyerinde Çalışılan Alan Değişkenine Göre Alt Boyutların Kruskal-Wallis Testi Puanları Tablosu 143
Tablo 6.41. İşyerinde Toplam Çalışan Yıl Değişkenine Göre Alt Boyutların Kruskal-Wallis Testi Puanları Tablosu 144
Tablo 6.42. Önceki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Alt Boyutların Kruskal-Wallis Testi Puanları Tablosu 146
Tablo 6.43. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Alt Boyutların Kruskal-Wallis Testi Puanları Tablosu 151
Tablo 6.44. Alt Boyutların Birbiri İle İlişkisine Yönelik Korelasyon Matrisi 153
Tablo 6.45. Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansına İlişkin Model Özeti 156
Tablo 6.46. Örgütsel Bağlılık İle Çalışan Performansı ANOVA Sonuçları 156
Tablo 6.47. Örgütsel Bağlılık İle Çalışan Performansı Regresyon Model Sonucu . 157

Tablo 6.48. İş Stresi Çalışan Performansına Etkisine İlişkin Model Özeti 157
Tablo 6.49. İş Stresi İle Çalışan Performansı Arasındaki ANOVA Sonuçları 158
Tablo 6.50. İş Stresi İle Çalışan Performansı Regresyon Model Sonucu 158
Tablo 6.51. İş Memnuniyetinin Çalışan Performansına İlişkin Model Özeti 159
Tablo 6.52. İş Memnuniyeti İle Çalışan Performansı ANOVA Sonuçları 159
Tablo 6.53. İş Memnuniyeti İle Çalışan Performansı Regresyon Model Sonucu 160
Tablo 6.54. Örgütsel Bağlılığı, İş Stresi ve İş Memnuniyeti Çalışan Performansına Etkisine İlişkin Model Özeti 160
Tablo 6.55. Örgütsel Bağlılığı, İş Stresi ve İş Memnuniyeti İle Çalışan Performansı Arasındaki ANOVA Sonuçları 161
Tablo 6.56. Örgütsel Bağlılığı, İş Stresi ve İş Memnuniyeti İle Çalışan Performansı Arasındaki Regresyon Model Sonucu 161
Tablo 6.57. Örgütsel Bağlılık Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları 166
Tablo 6.58. Örgütsel Bağlılık Uyum Değerleri 167
Tablo 6.59. İş Stresi Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları 168
Tablo 6.60. İş Stresi Uyum Değerleri 169
Tablo 6.61. Memnuniyet Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları 170
Tablo 6.62. İş Memnuniyeti Uyum Değerleri 171
Tablo 6.63. Çalışan Performansı Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları 172
Tablo 6.64. Çalışan Performansı Uyum Değerleri 173
Tablo 6.65. Yapısal Eşitlik Modeli Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları 176
Tablo 6.66. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri 177
Tablo 6.67. Hipotez Sonuçları 177

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması 17
Şekil 2.2: Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları 23
Şekil 3.1: İş Memnuniyeti ve Sonuçları 45
Şekil 4.1: Genel Uyum Sendromu 55
Şekil 4.2: Örgütsel Stres Faktörleri 61
Şekil 4.3: İş Yükü, Stres ve Performans 66
Şekil 4.3: Tükenmişlik Süreci 67
Şekil 5.1: Etkili Performans Kriterleri 76
Şekil 6.1: Araştırma Modeli 90
Şekil 6.2: Uyum Değerleri 163
Şekil 6.3: Örgütsel Bağlılık Değişkeni İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi 165
Şekil 6.4: İş Stresi Değişkeni İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi 168
Şekil 6.5: İş memnuniyeti Değişkeni İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi 170
Şekil 6.6: Çalışan Performansı Değişkeni İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi 172
Şekil 6.7: Yapısal Eşitlik Modeli Yol Grafiği 174
Şekil 6.8: Yapısal Eşitlik Modeli Yol Grafiği 175

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
APEC	: Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği
C.	: Cilt
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KOBİ	: Küçük ve Orta Boy İşletmeler
KOSGEB	: Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
s.	: sayfa
S.	: Sayı
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
ss.	: sayfa sayısı
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
vd.	: ve diğerleri
WB-RPED	: Dünya Bankası Şirket Geliştirme Bölgesel Programı
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

Günümüzde Dünya'da ve Türkiye'de KOBİ'lerin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Ulusal ve uluslararası ekonominin itici gücü olarak kabul edilen KOBİ'lere yönelik çalışmalar giderek daha fazla önem kazanmakta, KOBİ'lerin verimliliği, KOBİ'lerde çalışanların tutum ve davranışlarına etki eden faktörlerin belirlenerek sürekli iyileştirme çalışmaları ile düzenlenmesi önemli bir çalışma alanı olmaya başlamıştır. Sürekli değişen çevre şartları nedeniyle rekabetin zorlaşması ve verimliliğin çalışanların performansına bağlı olması, bu çalışmaların önemini daha da artırmaktadır.

Küreselleşme süreci, iletişim ve bilişim sektöründeki yenilikler ile çalışma ilişkilerinin sürekli değişmesine bağlı olarak gelişen çağdaş yönetim yaklaşımları, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen faktörlerin neler olduğunun bilinmesini zorunlu kılmıştır. Çalışanların işe karşı oluşturduğu tutum ile performansı arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların işe karşı tutumlarını etkileyen faktörler bireysel açıdan performanslarını ve verimliklerini etkilemekte, örgütsel açıdan ise amaçlara ve hedeflere ulaşılması zorlaşmaktadır. Çalışanların performanslarını etkileyen örgütsel bağlılık, iş stresi ve iş memnuniyetinin birey açısından nasıl algılandığı duyguları, düşünceleri ve inançlarına bağlıdır. Çalışanın işe yönelik tutumunun etkilenmesi ile çalışma performansını olumlu ya da olumsuz olarak bu faktörlerin etkilerinin belirlenmesi bu açından önem kazanmaktadır.

Örgütsel bağlılık çalışanın kendisini işyerine, işe ve iş arkadaşlarına ait hissetmesi ve gönüllü olarak bağlanma düzeyini göstermektedir. Çalışanın kendisini çalıştığı örgüt ile özdeşleştirmesi ile örgütsel uyum ve performansı arasında önemli bir ilişki vardır. Bireyler bağlılık düzeylerine göre gönüllü olarak daha fazla çalışabilmekte ya da performansları azalmaktadır. İş stresi ise çalışanların üzerindeki yıpratıcı baskının ortaya çıkması ile olumsuz sonuçlara yol açmakta belirli düzeyde stresin motive edici özelliğine karşı aşırı baskı ve gerilimin çalışanların performansını etkilediği bilinmektedir. İş memnuniyeti ise örgütsel düzeyde

bireylerin beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik algısı olarak tanımlanırken bu algının düzeyi de diğer faktörler gibi çalışanın işe karşı tutum ve davranışlarını etkilemekte ve olumlu ve olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.

Çalışanların kendilerini etkileyen bu faktörlere yönelik olarak görev ve sorumluluklarını yerine getirmedeki başarıları KOBİ'ler açısından amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynar. KOBİ'lerde çalışan personel sayısının 5-20 arasında yoğunluk kazanması, işletmedeki her bireyin performansındaki artış ya da azalışın işletmenin verimliliğine direkt olarak etki etmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla ürün ve hizmetlerin istenilen nitelik ve nicelikte olabilmesi KOBİ çalışanlarının performanslarına bağlıdır. Elde edilen sonuçların olumlu olması KOBİ'lerin sağlıklı bir örgütsel yapıya sahip olduğunu ancak çalışanların performansında istenilen seviyeye gelinememesi ise diğer faktörler ile birlikte çalışanların olumsuz etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu anlamda çalışanların örgütsel bağlılık, iş stresi ve iş memnuniyetine yönelik olarak algılarının düzeyi oldukça önemlidir.

Bu çalışmanın amacı çalışanların örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve stres algılarının performansları üzerindeki etkilerinin araştırılması olarak belirlenmiştir. Araştırma, çalışanların örgütsel bağlılık, iş stresi, iş memnuniyeti ve performans algılarının düzeyi ve birbiri ile olan ilişkilerinin ortaya konmasını amaçlanmaktadır.

Araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Dünya'da ve Türkiye'de değişen tanımı ile birlikte KOBİ'lerin tanımlarına yer verilmiş, KOBİ'lerin sahip olduğu özellikler, avantajları ve dezavantajlar başlığı altında incelenmiştir. Bölümde KOBİ'lerin sorunları ve ulusal ekonomideki yeri ve önemi de yer almaktadır. İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve önemine değinilmiş ve günümüzde literatürde sık kullanılan örgütsel bağlılığa yönelik yaklaşımların belirleyici özellikleri ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere yer verilmiş ve örgütsel düzeyde çalışanların örgütleri ile olan ilişkilerindeki bağlılık düzeylerinin sonuçları araştırılmıştır.

Üçüncü bölümde iş memnuniyeti kavramı incelenmiş iş memnuniyeti tanımı ve önemi ile iş memnuniyetine yönelik yaklaşımlar kapsam ve süreç yaklaşımları bağlamında incelenmiştir. Bu bölümde çalışanların iş memnuniyetlerini etkileyen faktörler ve çalışanların iş memnuniyet düzeylerinin sonuçları da incelenmiştir. Dördüncü bölümde iş stresinin genel bir çerçevesi çizilmeye çalışılmış iş stresinin belirtileri, iş stresini etkileyen faktörler başlıklar halinde incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca iş stresinin çalışanlar üzerindeki etkisi ve örgütsel düzeydeki sonuçları da yer almaktadır. Beşinci bölümde çalışan performansının tanımı ve çalışan performansına etki eden faktörlerin bireysel ve örgütsel faktörler başlıklar halinde değerlendirilmiş çalışan performansının sonuçlarına yer verilmiştir.

Çalışmanın altıncı ve son bölümünde ise Edirne İl'inde faaliyet gösteren ve KOBİ niteliğindeki şirketlerde çalışan 393 personelden oluşan örneklem gurubuna uygulanan örgütsel bağlılık, iş stresi, iş memnuniyeti ve çalışan performansı anketlerine yönelik ilişkisel tarama yönetimi yürütülen çalışmanın bulguları ve yorumları yer almaktadır. Sonuç kısmında ise çalışmanın genel değerlendirilmesi yapılmış ve sonuçlara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER (KOBİ)

Bu bölümde KOBİ'lerin Dünya'da ve Türkiye'deki tanımları, KOBİ'lerin sahip oldukları avantajlar ve dezavantajlar, sorunları ve ekonomideki önemine yer verilmiştir.

1.1. KOBİ'lerin Tanımı

KOBİ'ler günümüzde mevcut duruma kolay uyum sağlayabilen, yeni gelişmelere özellikle teknolojik gelişmelere açık ve uyumlu, ekonomide dinamo görevi görebilecek yapılardır. Ayrıca kalkınma açısından farklılık gösteren bölgeleri eşit düzeye çekebilecek ve farklı sosyo-kültürel grupları birbirine kaynaştırıp, eşitsizlikleri önleyebilecek yapılar olarak tanımlamak mümkündür (Dinçer, 1996: 265). KOBİ tanımlarının yapılmasında temel alınan bazı kriterler bulunmaktadır. Bunlar (Çetin, 1996: 35).

- İktisadi seviye,
- Endüstrileşme seviyesi,
- Hangi teknolojinin kullanıldığı,
- Pazarın boyutu,
- Hangi işkolunda faaliyet gösterdiği,
- Hangi üretim teknikleri ile çalışıldığı,
- Üretimi yapılan malın nitelikleri,
- Kaç personel çalıştırıldığı,
- Şirketin kuruluş tipi,

KOBİ, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere verilen genel adı ifade etmektedir. KOBİ tanımı, çoğunlukla çalıştırılan işçi sayısı, sermaye ve bağımsızlık temeline dayalı olarak yapılmaktadır. Hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşıyan bu deyim, ülkelerin ekonomik yapılarına göre, aynı ülkede bölgeden bölgeye, sektörden sektöre de değişiklik gösterebilmektedir (Başol, 2013: 305).

Ulusal ekonomilerde önemli rol oynayan KOBİ'lerin, dünya üzerindeki ülkelerde, o ülkelerdeki sektörlerde ve değişik örgütlerce çok farklı tanımlarının yapıldığı görülmektedir. KOBİ tanımlarının bu kadar farklı ele alınışı temelde, tanımın hangi ekonomik aktör tarafından yapıldığı ve hangi sektör için kullanıldığı ile belirlenmektedir. Her sektörün kendi iç dinamiklerinin farklı olması ülkelerin farklı ekonomik gelişmişlik düzeyine sahip olması tanımların farklılaşmasına neden olabilmektedir (Yurttadur, 2015: 8). Avrupa Birliği'nde (AB), KOBİ'ler mikro işletmeler, küçük işletmeler ve orta ölçekte işletmeler olmak üzere üç ana kategoriye ayrılmaktadır. Avrupa Birliği Kanunlarına göre KOBİ tanımında çeşitli sınırlar belirlenmiştir. Aşağıda Tablo 1.1'de AB'nin KOBİ tanımı bulunmaktadır (EU, 2003).

Tablo 1.1. Avrupa Komisyonu KOBİ Tanımı

Firma Kategorisi	Çalışan Sayısı	Satış Cirosu	Bilanço Büyüklüğü
Mikro	<10	<€2 milyon	<€2 milyon
Küçük	<50	<€10 milyon	<€10 milyon
Orta Ölçekli	<250	<€50 milyon	<€43 milyon

Kaynak: Avrupa Komisyonu, 2013, Esnaf ve Sanatkârlar Genel Müdürlüğü, Kobi Destekleri Ülke İncelemeleri (Almanya, İngiltere ve Belçika), FNF Reklam Danışmanlık, Ankara, 2014.

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere ait tanım; 08.01.1985 tarihli 3143 Sayılı Sanayi ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunda bahsi geçtiği üzere Bakanlıkça yapılacak Uygulama Yönetmeliği oluşturulması ve Bakanlar Kurulunca yürürlüğe konulması ile yapılmıştır. Bu konuda 2 adet uygulama yönetmeliği oluşturulmuştur. Bunlardan ilki 19.10.2005 tarih ve 2005/9617 Karar Sayılı Uygulama Yönetmeliği olup, ikincisi ise bu yönetmelikte değişiklik yapan

04.11.2012 tarih ve 2012/3834 Karar Sayılı Uygulama Yönetmeliği değişiklikleridir (KOSGEB, 2016: 9). 04.11.2012 tarihli Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik'in getirdiği çerçevede KOBİ'lerin tanımlaması için gereken koşullar aşağıda gösterilmektedir (3143 Saylı Kanun, 2012).

- Yıllık bazda 250 çalışandan az istihdam sağlanması,
- Yıllık net satış hasılatı veya mali bilançoya bakıldığında herhangi biri 40.000.000 TL.'yi aşmayan ciro

Bu koşullar dahilinde mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme sınıflandırması yapılmıştır (KOSGEB, 2016). 04.11.2012 tarih ve 2012/3834 Karar Sayılı Uygulama Yönetmeliği gereği KOBİ sınıflandırması aşağıdaki gibidir (3143 Saylı Kanun, 2012):

- **Makro İşletme:** Yıllık 10 kişiden az istihdam ve yıllık net ciro ya da herhangi bir mali bilançoda 1.000.000,-TL ciroyu aşmamak,
- **Küçük İşletme:** Yıllık 50 kişiden az istihdam ve yıllık net ciro ya da herhangi bir mali bilançoda 8.000.000,-TL ciroyu aşmamak,
- **Orta Büyüklükteki İşletme:** Yıllık 250 kişiden az istihdam ve yıllık net ciro ya da herhangi bir mali bilançoda 40.000.000,-TL ciroyu aşmamak.

KOBİ sınıflandırılması ise aşağıdaki Tablo 1.7.'de gösterilmektedir.

Tablo 1.2. Türkiye'de Ulusal KOBİ Tanımı

Kriter	Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
Çalışan Personel Sayısı	<10	<50	<250
Yıllık Net Satış Hâsılatı	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL

Kaynak: KOSGEB, KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (KSEP), 2015-2018, 2016, s.26. http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi_Stratejisi_ve_Eylem_Plani_(2015-2018).pdf

Farklı kurumların farklı tanımlarının bulunması nedeniyle Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, Avrupa Birliği Bakanlığı, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu, TÜİK, KOSGEB, TESK ve Birliğimizin katılımıyla gerçekleştirilen bir dizi toplantı sonucunda KOBİ tanımı, KOBİ'lerin desteklerden daha fazla yararlanması amacıyla, revize edilmiştir.

1.2. KOBİ'lerin Temel Özellikleri

KOBİ'ler, üretim ve sanayileşmenin yurt geneline yayılmasında öncülük eden ve teknolojik gelişmelerin kırsal bölgelere de ulaşmasını sağlayan, büyük endüstri işletmelerinin girdilerinin ve ara mallarının üreticisi konumuna gelerek ekonomide yan sanayi oluşturabilen, bu yönleri ile de küçük birikimlerin doğrudan yatırıma aktarılmasına öncülük ederler (Cansız, 2008: 4).

TÜİK verilerine göre toplam istihdamın %75,8'ini oluşturan KOBİ'ler sosyal kalkınmada da önemli bir rol oynamaktadırlar. KOBİ'ler faaliyet gösterdikleri bölgelerin ekonomik gelişimine katkı sağlamakta, bu bölgelerde istihdam yaratmakta, gelir artışı sağlayarak göçü engellemekte, yeni müteşebbislerin ortaya çıkması ve yeni işletmelerin kurulmasının önünü açmakta ve kalifiye eleman yetiştirilmesine katkı sağlamaktadır (TUİK, 2014).

KOBİ'ler küçük olmanın bazı avantajlarını bünyelerinde barındırırlar. Bu avantajlardan özellikle ikisi önem arz etmektedir. Bunlardan ilki hizmet açısından esnek bir yapıya sahip olmaları, diğeri ise kurumun hem müşteri ile hem de çalışan personel ile daha iyi ilişki tesis edebilme yeteneğine sahip olmalarıdır. KOBİ'ler genellikle piyasayı daha iyi tanıyan, müşteri portföyüne daha iyi hâkim olabilen yapılardır. Müşterisine olan hakimiyeti KOBİ'lere çok büyük avantaj sağlamaktadır. Pazarı müşteri gözünden analiz edebilmeleri, yakın ilişki kurabilmeleri KOBİ'lere hizmet konusunda esneklik de getirmektedir. Esnek yapıya sahip olmak, dışarıdan gelecek değişikliklere daha iyi ve çabuk adapte olmalarını sağlayacaktır, bu da

beraberinde daha az zararla olumsuz süreçlerin atlatılması sonucunu doğurmaktadır (Akgemci, 2001: 12).

KOBİ'lerin müşteri ve tüketiciye yakın olmaları ve sorun çözümünde daha esnek davranabilmeleri, onları yeni yöntemler bulma ve uygulamaya daha açık hale getirmekte ve innovatif bir yapıya sahip olmalarını sağlamaktadır. Bu yenilikçilik de sonuçta KOBİ'lerin sanayi alanında katkıda bulunmasını sağlamaktadır. KOBİ'lerde inovasyon konusu rakamsal olarak ele alındığında; büyük işletmeler ürün gelişimi için KOBİ'lerle kıyaslandığında 3 ila 10 kat daha fazla harcama yaparak sonuca ulaşabilmekteler. Dolayısıyla KOBİ'ler daha az harcama ile daha yenilikçi ürüne ulaşabilmekte, ürün geliştirme maliyetleri KOBİ'lerde daha düşük olabilmektedir (Örücü, Kılıç ve Savaş, 2011: 64).

KOBİ'lerin çoğunlukla aile işletmesi olması şirket sahiplerinin tüm süreçlere hâkim olması, işletme ile her kademede tam zamanlı ilgilenebilmesi etkin ve dinamik bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır (İyibilen, 2007: 9). KOBİ'lerin büyük firmalar ile kıyaslandığında çok daha az sermaye ile kurulabilmeleri, kendilerine avantaj sağlamaktadır. İmalat sanayi alanında tekstil, gıda, deri vb. sektörlerde yoğunlaşan KOBİ'ler, bu alanlarda oluşabilecek değişik ürün gamı taleplerini çok daha iyi karşılayabilmektedirler. Ürün çeşitliliğine ve değişikliğine çok daha kolay gidebilmekteler. Büyük işletmelerde bu tip ürün gamı değişikliği ve çeşitliliği daha zor sağlanmaktadır (Bayülken ve Kütükoğlu, 2010: 31). KOBİ'lerin dinamik yapısı ve bürokrasinin az olması avantaj olarak değerlendirilmektedir. KOBİ'ler değişen müşteri ihtiyaçlarını anında reaksiyon gösterebilmekte ve esnek üretim kabiliyetleri ile başarı sağlayabilmektedir.

KOBİ'lerin sahip oldukları avantajların dezavantaj olabilme ihtimali yüksektir. Örnek verilmesi gerekirse; bürokrasinin az olması avantaj olmakla beraber, şekilsel yönetim hatalarının olma ihtimali de vardır. Değişen müşteri ihtiyaçlarına daha etkin cevap verebilme kabiliyetine sahip olsalar da bu durum yüksek maliyeti de beraberinde getirme gibi bir dezavantaja sahiptir. KOBİ'lerde

özellikle teknik konularda uzman personelin her departmanda çalışma esnekliği olmakla beraber (özellikle AR-GE konusunda) tam zamanlı çalışacak kalifiye eleman bulma sorunu büyük bir dezavantajdır. Üretim çeşitlemesine daha kolay gitme şansına sahip olmalarına rağmen, eş zamanlı birden fazla yeni ürün çalışmasına gitmek finans açısından KOBİ'leri zorlamakta ve bu ihtiyacı karşılamak riski arttırmaktadır (Batmaz ve Özcan, 2008: 49). KOBİ'lerin dezavantajları aşağıda gösterilmektedir (Akdeniz Ar ve İskender, 2005: 24).

- Uygun maliyetli finansman kaynağı bulmanın güç olması,
- Sektör dalgalanmalarına karşı hassas ve kırılgan finansman yapısı
- Profesyonel bir pazarlama stratejisi çizememeleri (satış ve pazarlama kavramları aynı bölümlerin faaliyet konusu olarak değerlendirilmektedir),
- Kayıt tutma, sistematik üretim aşamasına geçme ve daha profesyonel yönetime geçme konularında isteksiz olmaları,
- Şirket sahibinin hemen hemen her konuda tek ve yalnız karar alma riskine girmesi.

Bu dezavantajların yanında ülke ekonomisine bağlı olarak kendi finansal/yapısal özelliklerinden dolayı aşağıda yer alan diğer dezavantajlı özellikler de KOBİ'leri olumsuz olarak etkilemektedir (Akgemci, 2001: 11):

- İşletmelerde danışmanlık verecek kadro istihdam etmemeleri özellikle mali konularda,
- Finansman ekibinin uzman olmaması,
- Sermaye zayıflığı,
- Finansal planlama yapma konusunda yetersiz olmaları,
- Banka ve kredi kuruluşlarından yeterli yardım ve destek alamama,
- Sermaye piyasasında aktif olamama,

- Birimler arasında özellikle üretim ve satış koordinasyonunu sağlayamama,
- Modern pazarlama tekniklerini kullanamama,
- İş alma konusunda ihale takibi ve ihaleye girme konusunda etkin olamamaları,
- Firma faaliyet alanının küçük ve yetersiz olması,
- Kurumsallaşamama,
- Yetişmiş/uzman eleman bulma zorlukları,
- Kayıt dışı çalışmaları (vergisel, mali, yasal yükümlülükler),
- Bürokrasi ve mevzuat konusunda sorunlar yaşamaları,
- Düşük teknoloji ile çalışmaları

Küçük ölçekli ve dağınık bir şekilde üretim yapan KOBİ'lerin verimsizlikleri de dezavantaj olarak değerlendirilebilir. Özellikle finansman kaynağı yetersizliği nedeniyle ihracata yönelik üretim yapmalarının oldukça zor olması ve ürettikleri ürünlerin kalite ve yeterliliklerinin genellikle ulusal standartlara göre belirlenmesi ve gelenekse yönetim yaklaşımları ve sermaye yetersizliği işletmelerin ekonomik faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir (Ali Kutlu ve Demirci, 2007).

1.3. KOBİ'lerin Genel Sorunları

Kobilerin en önemli sorunları arasında sayılan finansman sorunu Dünya'da ve Türkiye'de ilk sıradaki sorunları olarak yer almaktadır. Ancak KOBİ'lerin karşı karşıya kaldıkları sorunların hangisinin öncelikli olduğu sorusu bugün bile tartışma konusudur. KOBİ'lerin finansman sorunları gerçek potansiyellerini göstermelerine engel olan özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler açısından yaşadıkları kaynak yetersizliği sağlıklı rekabet avantajı elde etmelerine engel olmaktadır (Çelik ve Karadal, 2007: 120-121). Finansman kaynaklarına ulaşmak konusunda yaşanan zorluklar KOBİ'lerin varlıklarını sürdürmeleri konusunda ciddi bir darboğaz

yaratmaktadır ve verimli çalışıp, değer üretmelerini olumsuz etkilemektedir (Sayar ve Okur, 2007).

2017 itibariyle Türkiye'de KOBİ'lerin yetersiz kaynak ve işletme sermayesi sorunlarının en önemli sorunları olduğu tespit edilmiştir. Ticari bankaların kendilerine tahsis ettikleri kredi kaynaklarının ancak %45'inden yararlanırlar. Özkaynak kullanım oranları %69'u aşmaktadır. Eximbank kaynaklarının %22'si KOBİ'lere ayrılmaktadır. Yatırımcı banka kaynaklarından ise ancak %7 oranında pay almaktadırlar (Bayülken, 2017:16).

Yönetim süreçlerinde yaşanan engellerin başında ise iş akış süreçlerinin profesyonel düzeyde belirlenmemesi ve kurumsallaşma sorunları bulunmaktadır. Çalışanların tümünün birbirini tanıdığı ve kimin ne iş yapacağı, kimden emir alıp, kime emir vereceği genelde bellidir. Bu durum iş bölümünü kolaylaştırmaktadır. Buna karşın, KOBİ'lerde iş bölümüne pek önem verilmemektedir. Yönetici çoğu kez kimin ne yapacağını kendisi belirlemektedir. Yönetici olmadığı zamanlarda işler aksayabilmektedir (Özgener, 2003: 152-153).

KOBİ'ler genellikle işletmelerini kurarken fizibilite konusuna önem vermemekte, eksik ya da hatalı yapılan ölçümleme, hesaplama işlemleri nedeniyle ne talep iyi tahmin edilmekte ne de nasıl/ne kadar üretileceği bilinemediğinden ürün adet ve standartlarında ciddi sorunlar yaşanmaktadır. Hammaddenin talep edilmesi aşamasında başlayan hatalı süreç, standart dışı üretime ve kalitesiz ürünlerin piyasaya sürülmesine yol açmaktadır (Özer, 2004: 28-29). KOBİ'lerin büyümesinin önünde temel sorun alanları bulunmaktadır. Bu sorunlar genellikle işletmelerin orta büyüklükte bir işletmeye dönüşmeleri sürecinde yaşadıkları yapısal sorunları ifade etmektedir (Aksümer, 2015: 6):

- Ticari Bankalar ile yaşanan kredi sorunları,
- Yönetim süreçlerinde kurumsal yapıya ilişkin sorunlar,

- Kalifiye personel istihdamında yaşanan sorunlar,
- KOBİ'lere yönelik ulusal ekonomik politikaların yetersiz olması,
- Teknolojik yatırım eksikliği,
- Markalaşma sorunları

Bu sorunlardan KOBİ'lerin başarısını etkileyen yapısal sorunlarının başında düşük kalite, düşük verimlilik olarak ifade edilen kendi iç yapılarından kaynaklanan sorunlar gelmektedir. Orta ve uzun vadeli yönetimsel politikalarının olmayışı, geleneksel iş yapma anlayışları, bilimsel çalışma esaslarına yönelik bir anlayışın benimsenmemesi, fason üretim nedeniyle başta pazarlama ve satış olmak üzere pek çok sorun yaşanmaktadır Yıldırım Alp ve Yenihan, 2014: 233).

1.4. KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri ve Önemi

Günümüzde ekonomik düzeyi ne olursa olsun Dünya genelinde bütün ulusal ekonomilerinin ürettiği mal ve hizmetlerin neredeyse tamamına yakın bir kısmı KOBİ'ler tarafından üretilmektedir. Farklı kaynaklar belirli oranlar üzerinde durmaktadır. Ancak bugün kabul edilen genel görüş Dünya'da yapılan üretilen mal ve hizmetlerin %95'inin KOBİ'ler tarafından üretildiğini göstermektedir (Zengin ev Aykırı, 2012: 94). Piyasa ekonomilerinin kusursuz işlemesi için en önemli amaçlar ekonomilerin içinde büyük bir yere sahip KOBİ'lerin varlığı ve işlevselliğinin sağlanmasıdır. KOBİ'ler ekonomik bunalımların atlatılması konusunda ana rol oynamış birimlerdir. Gerek az gelişmiş gerek gelişmekte olan gerekse gelişmiş ülkelerde KOBİ'lerin istihdama katkısı ise oldukça yüksektir (Kaya, 2007: 135). KOBİ'ler genellikle ulusal ekonomilerin temel taşı, dinamosu, lokomotifi ve omurgası gibi benzetmeler ile tanımlanmaktadır. Sahip oldukları özellikler incelendiğinde KOBİ'lerin ekonomi açısından önemli aşağıdaki özellikleri ile incelenebilir (Demirci, 2008: 76):

- Kaynak kullanımında etkinlik,

- Bölgelerarası uyum ve dengenin sağlanması
- Sosyal açıdan yaşam standardına olan olumlu etkileri
- Kültür kaynaşması sağlaması

Örneğin AB içinde ekonomik kalkınmanın sağlanabilmesi için önemli görevler üstlenen KOBİ'ler 2008 ve 2009 yılında yaşanan ekonomik krizin aşılmasında önemli görevler yüklenmiştir. AB içindeki KOBİ'ler 2013 yılından 2016 yılına kadar %52'lik artışla iş imkânı sağlamış ve tüm AB ekonomisi içinde en fazla artan istihdam etme oranını yakalamıştır (European Commission, 2017). Türkiye açısından değerlendirildiğinde ise tüketici taleplerinin değişmesi ve esnek üretim sistemlerine geçilmesi ile birlikte KOBİ'lerin önemi bir kez daha artmıştır. Esnek yapıları sayesinde değişen çevre koşullarına yönelik adaptasyon yetenekleri ve uyum sağlamadaki başarıları ekonomideki krizlere karşı koymada önemli bir itici kuvvet olmalarını sağlamaktadır. Buna göre Türkiye açısından KOBİ'lerin ekonomideki yeri aşağıda rakamlar ile gösterilmektedir (Bayülken, 2017: 16):

- Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri, imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin %99,4'ünü oluşturmaktadırlar.
- KOBİ'ler imalat sanayindeki istihdamın %61,5'ini sağlamaktadırlar.
- KOBİ'lerin üretim değerindeki payı, %56,2'dir.
- KOBİ'lerin imalat sanayi katma değerindeki payı %27,6'dır.

Yapılan araştırmalar bütün dünya genelinde 2003 yılı ile 2016 yıl arasındaki KOBİ çalışanlarının iki katın acıktığı ve KOBİ'lerin istihdam oranlarının ise %31'den %35' yükseldiği tespit edilmiştir. Son yıllarda yaşanan ekonomik krizlere paralel olarak KOBİ'lerin bütün dünyada istihdama katkısı ise 2016 yılı itibariyle %34,8 seviyesinde olmuştur (Kılıç, 2017).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve önemi, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçlarına yer verilmiştir.

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı

Örgütsel bağlılık çalışanların iş tutumları içinde önemli bir yere sahiptir. İşletme, endüstri psikolojisi ve davranış bilimleri açısından önemli bir çalışma alanı olarak belirlenen çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeyleri örgütsel amaçlara ulaşma açısından performansı, verimliliği, kaliteyi ve etkinliği etkilemektedir (Doğan ve Kılıç, 2007). Örgütsel bağlılık çalışanların güven temelli örgüt ile ilişkisinde sorumluluk alma ve görevlerini yerine getirme konusunda çalışanın özgüven kazanmasına katkı sağlayacak temel yetkinliklerden birisidir (Demirel, 2008).

Çalışanların görev ve meslekleri ile bir araya gelerek ortak bir amacı gerçekleştirmelerinin doğal sonucu olarak oluşan örgütsel kültür, örgüt içindeki değişik inanç, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada oluşmasına yardım eder (Eren, 2016: 136). İşe yönelik tutumlar örgütsel kültürden etkilenir ve bireye aittir ve psikolojik bir objeye olan yönelimi ifade eder. Bu eğilim davranışın kendisi değil davranışı ortaya çıkaran ona alt yapı hazırlayan bir hazırlayıcı eğilimdir (Hogg ve Vaughan, 2014: 162). Örgütsel bağlılık, bireyin örgüt içindeki tutum ve davranışlarını etkileyen en önemli faktör olarak bireyin örgütün üyesi olarak duygusal memnuniyet elde etmelerini sağlayan bağdır (Durna ve Eren, 2005: 211). Örgütsel bağlılık, çalışanın performansını ve verimliliğini etkileyen işyerine olana sadakati ve işi, işyeri ve iş arkadaşlarına gösterdiği başarısını etkileyen ilgi düzeyidir (Doğan ve Kılıç, 2007: 39).

Örgütsel bağlılık bireylerin çalıştıkları işyerinde örgütsel kültüre ait olarak hissetmesi ve örgütsel gönüllü bir çaba ile bağlanma düzeyini ifade etmektedir. Bireyin kendini örgütü ile özdeşleştirmesi çalıştığı işyerinde kalmaya devam etmesini ve örgütsel amaçlar ile uyum içinde olma düzeyini göstermektedir (Gündoğan, 2009: 4). Örgütsel bağlılık çalışanların örgütün amaç, değer ve hedeflerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlamaktadır. Çalıştıkları örgüte bağlılık düzeylerine göre bireyler örgütsel norm ve ilkelere uymakta zorlanır ya da zorlanmaz ve örgütsel bağlılık bireyin örgütsel kültürü inancı ve bütünleşmesi ile ilgilidir. İçsel güdülenme ile oluşan bu bağlılığın ödülleri eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir (Balay, 2014: 3). Temel olarak birbirinden farklı olan tanımların üzerinde durduğu ortak nokta bağlılığın psikolojik bir sözleşme ile başladığı ve işyerinin kültürü, iş yapma anlayışı, iş arkadaşları gibi bilgileri edindikçe gelişen bir güç birliği olarak tanımlanabilir (İnce ve Gül, 2005: 3).

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık, çalışanların işletme ile kurdukları psikolojik ve sosyal bağlılık düzeyi işe yönelik bütün davranışlarını etkilemektedir. Çalışanlar örgütsel bağlılık düzeylerine göre örgütte kalmaya devam edip etmemeye kara vermekte ve örgütsel değer ve normları bu bağlılık düzeyine uygun olarak kabul edip etmemelerine karar vermektedir. Örgütsel bağlılığın yüksek olması istenilen bir durum iken bağlılık düzeyinin düşük olması ise beraberinde çalışanın psikolojisinden kaynaklanan sorunları da beraberinde getirecektir (Karahan, 2008: 239).

Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren çalışma ilişkilerinin değişimine paralel olarak geleneksel yönetim yaklaşımlarının terk edilmesi yüksek rekabet ortamında çalışanların işletmelerin en önemli kaynağı olarak sayılmasına neden olmuştur (İnce ve Gül, 2005:12). Günümüzde bir işletmede çalışanlar işletmenin sadece kaynağı değil en önemli zenginliği sayılmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) yaklaşımlarının değişimi ile birlikte işletmenin sahip olduğu insan gücünün verimli

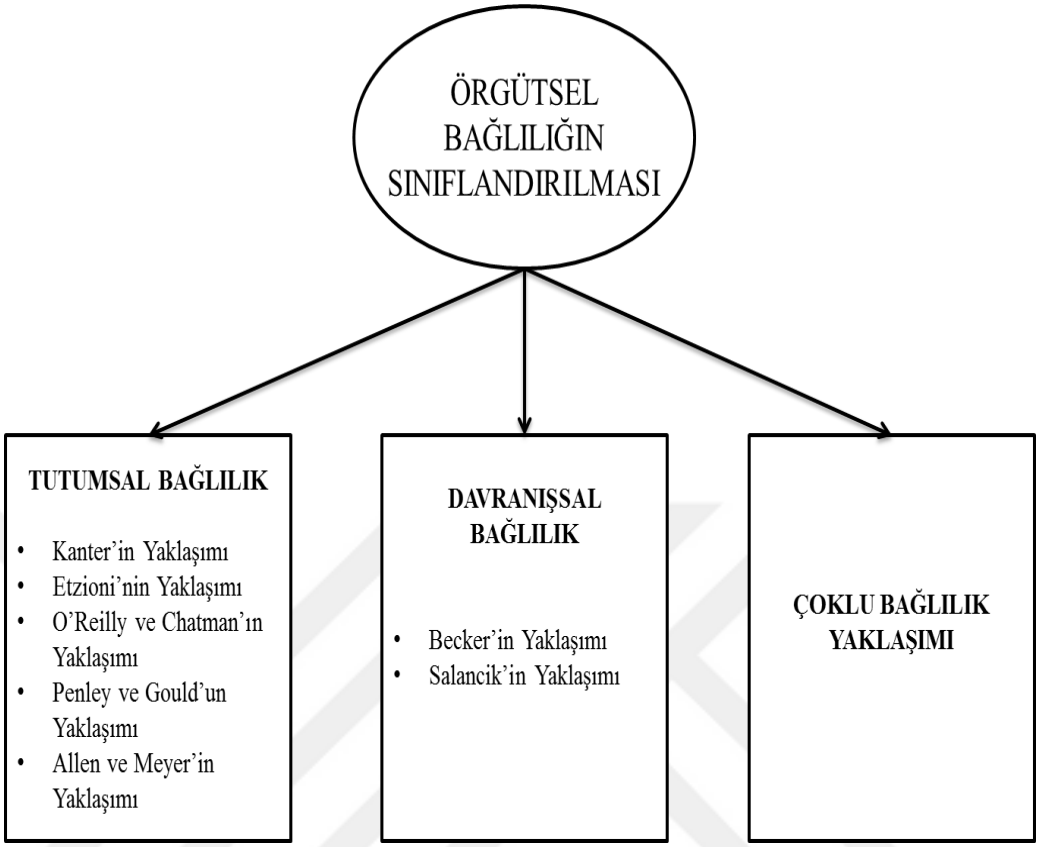
kullanılması ve beklentilerinin karşılanması önem kazanmıştır (Sabuncuoğlu, 2009: 1-4).

Çalışanların örgütlerine bağlanmaları bireysel performanslarını arttırmaları ile ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar işlerine daha rahat odaklanır ve yoğunlaşabilir. Örgütsel verimliliği arttıran bu durum yanında ayrıca duygusal bağın kuvvetli olması bireyin örgütsel vatandaşlık davranışlarınım olumlu etkileyecek ve uyumunu arttıracaktır. Örgütünün yararı için çaba sarf etmeye gönüllü bireyler devamsızlığı az olan bireylerdir. Gönüllü olarak ortak hedeflere ulaşılmasına gayret eden çalışanların örgütsel amaçları benimsemesi daha kolay ve rahattır (Karahan, 2008: 239). Günümüzde çalışanların örgütsel bağlılığına yönelik yapılan çalışmalara örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin örgütlerinde kalma eğiliminde olduğu ve örgütsel kültürü kabul etmesinin daha kolaylaştığı, örgütsel bağlılıkla ilişkili olan iş memnuniyeti ve örgütsel vatandaşlık kavramlarının da olumlu etkilendiği tespit edilmiştir (Tekingündüz, 2012: 5).

İşletmeler, çalışanların istek, beklenti ve ihtiyaçlarını bilmek ve karşılamak durumundadır. Bunu yapabilirlerse çalışanların moral, motivasyon ve memnuniyetleri üzerinde etkili olabileceklerdir. İşgörenler de motive edildikleri ve memnun oldukları örgütsel koşullarda, örgüte bağlılık duyacaklar ve bu doğrultuda performanslarını artırarak örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstereceklerdir. Bunun için işletmelerin, varlıklarını korumaları ve sürdürmeleri için hayati öneme sahip çalışanların örgütsel bağlılıkları ve performanslarını artırması konusuna gereken önemi vermesi gerekmektedir (Uygur, 2007: 71).

2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Literatürde pek çok farklı örgütsel bağlılık kuramı bulunmaktadır. Fraklı çalışmalar incelendiğinde bu kuramların üç ana sınıflandırma başlığı altında toplandığı görülmektedir. Bu başlıklar, tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık kuramlarıdır (Gül, 2002).



Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: Gül Hasan, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", Ege Akademik Bakış Dergisi S. 1. C.2 2002, s.40.

2.3.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık yaklaşımı çalışanların kendilerini örgütle özdeşleştirmelerini ve örgütün amaçlarını benimseyerek ortak bir çaba içinde olmasını ifade etmektedir. Tutumsal bağlılığın üzerinde durduğu temel noktalar, örgütsel amaç, ilke, norm ve değerlerin kabul edilmesi, gönüllü çabalar ve çalışanın örgütsel üyeliğini devam ettirmesi ile örgütü ile bütünleşmedir (İnce ve Gül, 2005:27). Tutumsal bağlılık yaklaşımı, Kanter'in Yaklaşımı, Etzioni'nin Yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı, Penley ve Gould'un Yaklaşımı ve Allen ve Meyer'in Yaklaşımı olarak sınıflandırılmaktadır.

2.3.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan ilk çalışmalardan olan Etzioni'nin yaklaşımı örgütsel bağlılığın örgütün sahip olduğu gücü kullanarak çalışanın yakınlaşmasından kaynaklandığı kabul edilmektedir. Etzioni çalışmasını bireyin, örgütsel değer ve normlarını kabul ederek özdeşleştirmesini ahlaki yakınlaşma, çabası sonucunda elde etmeyi beklediği ödül ve faydaların sonucunda oluşan çıkara dayalı yakınlaşma ve bireyin olumsuz duygulara sahip olmasına karşılık mecbur kalması nedeniyle bağlanmasına ise yabancılaştırıcı yakınlaşma olarak ifade etmektedir (Balay, 2014: 15-16). Bu bağlılık türleri aşağıda açıklanmıştır (Sığrı, 2007: 263).

- Ahlaki Bağlılık: Örgütün ilke, norm ve kurallarının benimsenmesi ve inanılması,
- Çıkara Dayalı Bağlılık: Çalışanların emekleri karşılığında bekledikleri kazanımlar ve psikolojik bağlılık,
- Zorunlu Bağlılık: Çalışanların örgütsel düzeyde bazı davranışlara zorlanılması.

Bu bağlılık faktörleri bireyleri belirli düzeylerde etkilerken çalışanların örgütsel bağlılığı da üç farklı düzeyde sınıflandırılmıştır (Bakır, 2013: 55).

- Pozitif-Moral Bağlılık: Çalışanlar örgütsel norm ve ilkeleri benimseyerek örgütsel amaçlara katkıda bulunmak için örgütte kalmayı sürdürür.
- Nötr-Hesapçı Bağlılık: Çalışanların faaliyetlerine dayalı olarak ödüllendirilmesi dengesine bağlı olan bağlılıktır.
- Negatif Yabancılaştırıcı Bağlılık: Çalışanın örgütte kalmasının zorunlu olduğu bağlılıktır. Örgütsel bağlılığı olmamasına karşılık çalışmayı sürdürür.

2.3.1.2. Kanter'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık çalışmalarının öncülerinden olan Kanter, bireylerin örgütsel bağlılıkları örgütsel kültürün oluşturduğu sisteme çaba ve enerjilerini bağlayarak kurulan ilişki ile bütünleşmeleridir. Örgütsel düzeyde görev ve sorumlulukları içeren beklentilere karşılık çalışanlara örgütlerine olumlu duygular besleyerek kendilerini örgüte adarlar (Gül, 2002).

Kanter örgütsel bağlılığı üç ana başlık ile sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmada devam bağlılığı, Çalışanın kendisini örgütün varlığı ile tanımlaması ve sürekliliğinin sağlanması açısından kendisini adaması olan bağlılığı, kenetlenme bağlılığı, örgütün üyelilerinin ortak amaçlar etrafında toplanarak birbirileri ile etkin iletişim kurmasını kapsayan bağlılığı ve kontrol bağlılığı ise üyelerinin örgütsel ilke, değer ve normlara bağlanması olarak açıklanmaktadır (Gündoğan, 2009: 45-46).

Devam bağlılığında çalışanlar işyerinden ayrılmanın daha maliyetli olacağını yaptığı karşılaştırmadan anladığında çalışmaya devam etmektedir. Çalışanın karşı karşıya kalacağı yüksek maliyet ve yapmış olduğu yatırımlar işyerinde çalışmasını devam ettirmesine neden olur (Güney, 2011: 285). Kenetlenme bağlılığında, çalışanın kendisine örgütüne bağlı olarak hissetmesi ve grupsal olarak iş arkadaşlarına olan bağlılığıdır. Bu bağlılık bireyin duygusal yanına hitap eder ve sosyal ilişkiler nedeniyle oluşur (Zeynel, 2014: 79).Kontrol bağlılığı ise normatif bir bağlılık türü olarak çalışanların örgütün ilke ve değerlerinin kendisine yol gösterici olarak algılanması ile oluşmaktadır (Güney, 2011: 285).

2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre çalışanların örgütsel bağlılıkları özdeşleşme ile açıklanan psikolojik bağın oluşması ile mümkünüdür. Çalışanlar, örgütsel amaçları kabul ettiğinde norm ve ilkeleri benimser ve bu değerler sistemi ile örgütüne sadakat

duygusu ile bağlanır (Vural, 2014: 11). Yaklaşım üç bağlılık sınıflandırılması üzerine kurulmuştur (Balay, 2014: 22):

- Uyum bağlılığı ödüllendirmeye dayalı ve çalışanın faaliyetleri karşılığında örgütten beklediği kazanımlara bağlı olarak örgütsel değerleri kabul etmesi ile başlar. Uyum bağlılığında bağlılık, yüzeysel olarak ödüllendirme ile açıklanmıştır.
- Özdeşleşme uyum sürecinden sora çalışanın memnuniyet duygusu sağlayarak örgüt ile özdeşleşmesini ve aidiyet duygusunu elde etmesi ile başlar. Bu durumda çalışan yaşadığı duyguya paralel olarak olumlu davranışlarda bulunur.
- İçselleştirme ise, örgütsel kültürün sahip olduğu değerlerin çalışan tarafından tamamen kabul edilmesi ve uyum sağlama aşaması olarak son aşamasıdır. Bu durumda çalışanlar kendilerinden beklenilen ve doğru olarak kabul ettikleri davranışlara yönlenir ve örgütsel değerleri içselleştirir.

O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımında çalışanların örgütsel değerler ile özdeşleşmeleri ve bu değerleri içselleştirmeleri, bağlılıklarını çıkarcı bir durumdan fedakarlıkta da bulunabilecekleri bir psikolojik sözleşmeye uygun davranışları benimsemesine neden olmaktadır (Özpehlivan, 2015: 119).

2.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un yaklaşımı, Etzioni'nin örgüte katılım modelinin geliştirilmesi ve desteklenmesi dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar aşağıda gösterilmektedir (Gül, 2002: 44):

- Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde kişi, kendisini

örgüte vakfetmekte, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır.

- Çıkarcı bağlılık, alış-veriş temeline dayanmaktadır. Çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklemelerini esas almaktadır. Örgüt belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülür.
- Yabancılaştırıcı bağlılık ise çalışanların örgütte kalmaya kendilerini zorunlu hissettikleri, örgütte kalmalarına rağmen örgüte yabancılaştıkları bir bağlılıktır.

Bu yaklaşımda çalışanların örgütsel bağlılık boyutlarından sadece birine göre davranmalarının zorunlu olmadığı, çalışanların bağlılık boyutlarının her birini aynı anda yaşayabilecekleri vurgulanmıştır (Varlı, 2014: 12).

2.3.1.5. Mowday, Porter ve Steers'ın Yaklaşımı

Bu yaklaşım, örgütsel bağlılığı, bireyin davranışları aracılığıyla faaliyetlerine ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması şeklinde tanımlayarak, davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık olarak iki boyutta sınıflandırmıştır. Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi iken, davranışsal bağlılık, çalışanın davranışsal faaliyetlere bağlılığıdır (Serin, 2011: 62).

Yapılan sınıflandırma ile tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak iki farklı örgütsel bağlılık tanımı öne sürülüştür. Tutumsal bağlılık, işgörenin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmektedir. Davranışsal bağlılık ise, işgörenin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007, 40).

2.3.1.6. Wiener'in Yaklaşımı

Wiener, örgütsel bağlılığa olan yaklaşımını iki boyut üzerine kurmuştur. Bunlardan birincisi araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) kincisi ise örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) olarak tanımlanmaktadır. Wiener, örgütsel bağlılığını araçsal olarak değerlendiren çalışanların kendilerine dönük amaçlarını gerçekleştirmek için örgütte kalmaya devam ettiği ifade etmektedir. Çalışanların örgütsel ilke, kural, norm ve değerleri benimsemesi ile kurduğu ilişkinin zorlaması ile oluşan örgütsel bağlılık ise normatiftir. Birey örgütsel değerlere uyum sağlayacak davranışlarını geliştirdiğinde kendisi dışında örgütsel bağlılığını güçlendirerek ortak amaçların gerçekleştirilmesi için çalışmaktadır (Balay, 2014).

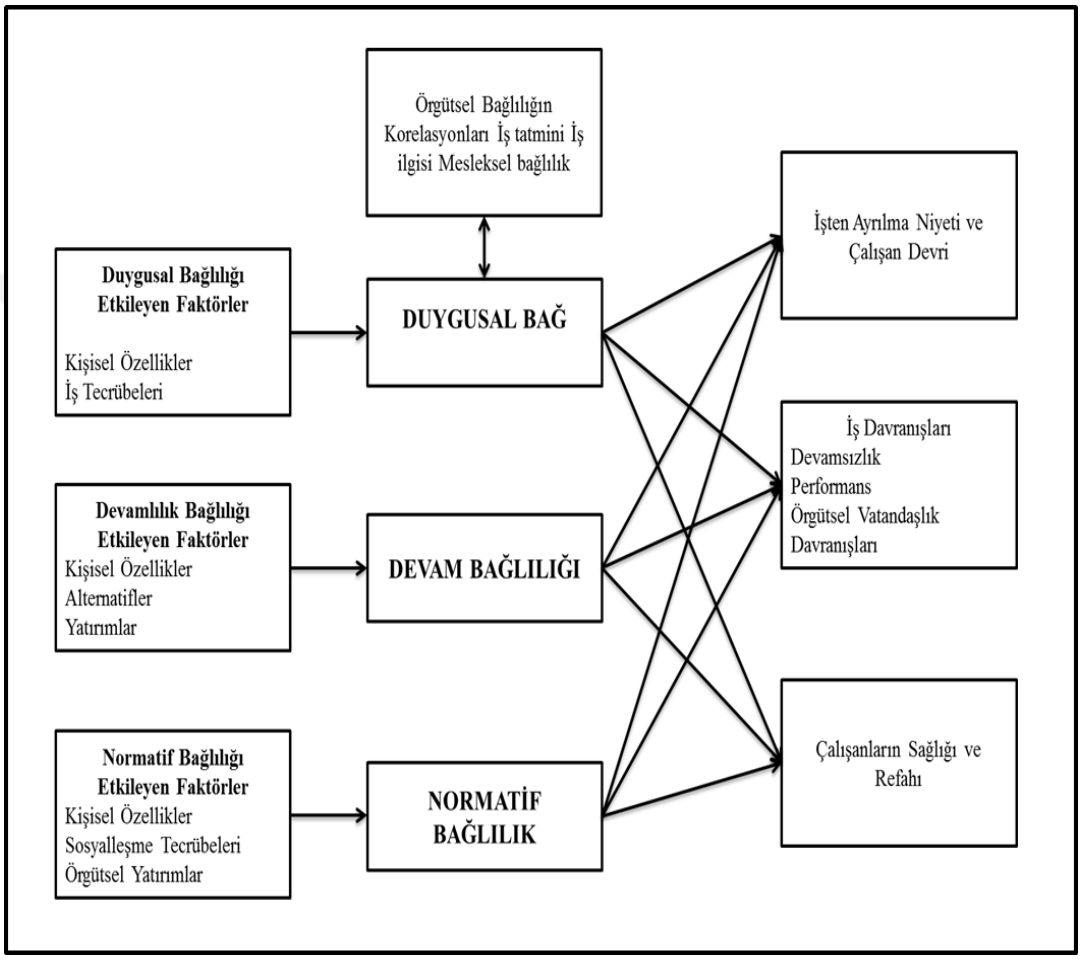
2.3.1.7. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık yaklaşımları incelendiğinde günümüzde de oldukça popüler olan yaklaşım Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık kuramıdır. Bu kurama göre örgütsel bağlılık üç ana boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığıdır. (Doğan ve Kılıç, 2007: 44).

Allen ve Meyer'e göre çalışanların örgütlerine yönelik tutum ve davranışları içinde bulundukları psikolojik durumun bir göstergesidir. Çalışanlar örgütsel bağlılıklarının düzeyine göre örgütte kalamaya devam etmekte ve davranışlarını buna göre yönlendirmektedir (Gül, 2002: 45). Allen ve Meyer duygusal bağlılığın pek çok faktörün etkisi altında gerçekleştiğini ve bu faktörlerin bileşiminin çalışanların duygusal bağlılık düzeyini etkilediğini ifade etmektedir. Birbirileri ile ilişki içinde olan bu etkilerin toplandığı faktörler ise üç başlık altında incelenmiştir.

Kuramsal olarak örgütsel bağlılığı; duygusal, devam ve normatif bağlılık genel olarak değerlendirildiğinde her boyutun çalışanı işyerinde çalışmaya devam etmesine olanak sağlayan bir yapı çizilmiştir. Her üç boyuttan her biri, çalışanların

örgütte kalması için yeterli motivasyonu yerine getirebilmektedir (Güney, 2011: 289). Aşağıda Şekil 2.2'de çalışanların örgütsel bağlılıklarına etki eden faktörler ve bağlılıklarının sonuçları bütünsel olarak gösterilmektedir.



Şekil 2.2. Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları

Kaynak: John P. Meyer, David J. Stanley, Lynne Herscovitch and Laryssa Topolnytsky, Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, Journal of Vocational Behavior 61, 2002, s.22, Aktaran: Zerrin Aypar, Havayolu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatminleri Üzerindeki Rolü, Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.32.

Çalışanların hangi bağlılık boyutuna göre çalışmaya devam ettikleri ya da hangi boyutların ne düzeyde çalışanı etkilediği çalışanın sübjektif değerlendirmesine göre değişebilmektedir.

2.3.1.7.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık çalışanların örgüte olan bağlılıklarının duygusal açıklamasıdır. Çalışanların öznel duygusal düzeyleri örgütün varlığı ile birleştiğinde duygusal bağlılığın kendini örgütle birlikte ifade edilmesi olarak tanımlanan özelliğinin oluştuğu görülmektedir (Sığrı, 2007: 64). Duygusal bağlılık, bireyin olumlu tutumu olarak hisleri ile ilgilidir. Bu tepki, çalışanın işini daha fazla sevmesine, örgütsel amaçları daha fazla benimsemesine ve örgütsel değerleri sahiplenmesine bağlıdır. Örgütü ile güçlü bir bağ kuran çalışanların kendi istekleri ile işyerinde çalışmaya devam ettikleri görülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 45). Duygusal bağlılığı etkileyen faktörler aşağıda gösterilmektedir (Balay, 2014: 74-75):

- Rol Açıklığı
- İş Güçlüğü,
- Önerilere Açıklık,
- Eşitlik,
- Amaç Açıklığı,
- Bireye Önem
- Arkadaş Bağlılığı,
- Katılım,
- Geri Bildirim

Duygusal bağlılıkta çalışanlar işyerine ait sosyal sistemi kabul etmekte ve örgütsel normların içselleştirilmesi ile birlikte örgütle özdeşleşmektedir. Bu bütünleşme iş memnuniyeti, örgütsel vatandaşlık davranışları ve bireyin tutum ve davranışlarının çalıştığı işyerinin lehine olmasını sağlamaktadır (Balay, 2014: 75). Duygusal bağlılıkta çalışanın işyeri ile özdeşleşmesi örgütle bütünleşmesi anlamına gelmektedir. Bu bağlılık işe devam etmek için önemlidir ve kendisini çalıştığı işyerinin bir parçası gibi gören ve aidiyet hissi yaşayan çalışanların buna zorunlu olmaları değil kendi duyguları ile gönüllü olarak karar vermeleri ile olmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 397-398).

2.3.1.7.2. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık çalışanların işyerinde kalmalarına yönelik olarak zorunluluk hissetmelerinin normlar, ilkeler ve değerler üzerinden açıklanmasını kapsamaktadır. Çalışanları kendilerini çalışmaya yükümlü hissettiklerinde bunun doğru ve ahlaki bir davranış olduğunu hissetmekte ve algılarını ahlaki bir bakış açısı ile oluşturmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 398). Normatif bağlılıkta çalışanların işe girişinden itibaren geçerli olan toplumsal ve örgütsel normların baskıların etkisi bulunmaktadır. Çalışanlar kendilerine yapılan yatırımların, ahlaki bakış açısının, örgütsel değerlerin ona öğrettiklerinin bir başka deyişle bu normatif baskılar ile örgütte kalmaya devam edebilirler (Doğan ve Kılıç, 2007: 47).

Normatif bağlılık çalışanların sorumluluğu olarak değerlendirilir. Normatif bağlılığı yüksek olan bireylerin örgüte kalma ihtimalleri yüksektir ve bu çalışanlar işlerini ilkeler ve değer üzerinden yürüterek iş yapma istekleri çok olan çalışanlardır.

Normatif bağlılıkta sadakat duygusunun önemli olmasının etkisi görülmektedir. Toplumsal değerlerin bireyin işyerinde olumlu davranışlara yönelmesi ve işyerine sadakat duygusu ile bağlanmasını zorlaması ile oluşur ve bu inancı taşıyan bireyler normatif bağlılıkla bağlanma eğiliminde olurlar. Çünkü bu ahlaki bir sorumluluktur (Yalçın ve İplik, 2005: 398).

2.3.1.7.3. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı çalışanın örgütten ayrılmanın maliyetlerini göze alamamasından kaynaklanır. Çalışanlar, ekonomik koşullar, rakip şirketlerin şartları gibi unsurların farkında olduklarında çalışmaya devam etme kararı alabilmektedir. Devam bağlılığında çalışanın işyerinde sahip olduğu haklar, kıdemi, ücret ve kariyer olanaklarının rasyonel bir şekilde değerlendirilmesi mevcuttur. Bu anlamda çalışan

örgütten ayrılmanın maliyetlerine katlanamayacağını algılıyorsa istese bile çalışmaya devam etmektedir (Gül, 2002: 45).

Devam bağlılığı alternatif iş olanaklarının azlığı nedenine ek olarak yan bahis kuramından yola çıkılarak oluşturulmuştur. Çalışan işyerinden ayrıldığında ekonomik olarak kayıp yaşayacağını düşündüğünde ayrılmaktan vazgeçer. Zaman kaybı ve kendisine yapılan yatırımların boşa gitme endişesi de işten ayrılmaması sonucunu doğurabilmektedir (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014: 47). Allen ve Meyer kuramında devam bağlılığını etkileyen faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Doğan ve Kılıç, 2007: 46):

- Yetenekler
- Eğitim
- Yer Değiştirmek
- Bireysel Yatırım
- Emeklilik Primi
- Toplum
- Seçenekler

Devam bağlılığında "maliyet unsuru" yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Devam bağlılığında duygusal bağlılıkta olduğu gibi duyguların değil maliyet unsuru olan faktörlerin rasyonel analiz edilmesi ve düşünsel işyerinde kalma kararının verilmesi yer almaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 398).

2.3.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık tutumsal bağlılığın dışında çalışanların davranışlarına yönelmiştir. Çalışanların geçmişteki tecrübeleri ile şekillenen davranışları nedeniyle örgütsel bağlılıklarının oluştuğu öne sürülmektedir. Davranışsal bağlılık yaklaşımları, Yan Bahis Yaklaşımı, Salancik'in yaklaşımıdır.

2.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'in Yan Bahis yaklaşımı, örgütsel bağlılığın bir takım yan bahislere girilerek sürdürüldüğünü ifade etmektedir. Bir çalışanın, kendisine daha iyi bir ücret teklif edilmesine karşılık işinden ayrılmaması, çalışma koşulları ve maaş dışında farklı kazanımlarının bağlılığını sağlamış olması nedeniyledir (Güney, 2012: 287). Çalışanlar tutarlı davranışlar dizisi içinde yapmış olduğu yatırımlardan vazgeçmek istemediğinde ortaya çıkar (İnce ve Gül, 2005: 50).

Çalışanların tutarlı davranışlar sahip olduğunu ileri süren yaklaşımda, çalışanlar kişisel amaçlarına ulaşmak için tekrarlama eğilimi göstermektedir. Becker kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın "bahse girme" kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır (Gül, 2002: 48). Genel bakışın tersine bağlılık konusuna farklı bir açıdan değinen Becker'e göre bu yan bahisleri oluşturan belirli nedenler bulunmaktadır (Aksoy ve Yılmaz, 2016: 74):

- Genel Kültürel Beklentiler
- Bürokratik Düzenlemeler
- Sosyal Pozisyona Uyum
- Kendini İfade Sorunu
- İş dışı Endişeler

Bu nedenler incelendiğinde çalışanın ekonomik ihtiyaçlarına yönelik davranışları bağlılık olarak tanımlanmaktadır.

Çalışanlar, işyerinde harcadıkları zaman ve emeği haklı çıkarabilmek için örgütle bir anlamda bahse girerler. Geçmiş davranışların haklılığı bu davranışların devam etmesi gerektiğine olan inançtır. Böylece örgütsel bağlılık kurarak çalışmaya devam ederler (2011: 93).

2.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik yaklaşımına göre çalışanların örgütsel bağlılıkları, geçmişteki davranışlarına bağlanan tutarlı davranışlarla açıklanmaktadır. Turumun davranışsal yönü yaklaşımda öne çıkarken uyumun sağlanmaması durumunda yaşanan dengesizlik ve gerilim bireyi rahatsız edecektir. Uyumun sağlanması durumunda ise örgütsel bağlılık davranışları tutarlı davranışlar olarak çalışanı olumlu şekilde etkilemektedir (Gül, 2002: 49).

Salancik tutumlar ve davranışlar arasındaki uyumun beraberinde bağlılığı getirdiğini öne sürmüştür. Buna göre, özellikle, açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra geri dönüşü olmayan, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar, bağlılığı etkilemektedir (Bolat ve Bolat, 2008: 77).

2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları

Çoklu bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığın bireyden bireye ve örgütten örgüte öznel koşullarına uygun olarak farklılaştığını, bireylerin örgütsel bağlılıklarının nasıl etkilendiğinin anlaşılması için farklı grupların incelenmesi gerektiğini savunmaktadır. Çoklu bağlılığa göre bu farklı gruplar, iş görenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur. Buna göre bireyler çoklu amaç ve değerler dizisinin farkındadır ve buna göre davranırlar (Gül, 2002: 50).

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bireysel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler başlıkları altında incelenmiştir.

2.4.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin başında bireyin kişisel özellikleri, rol ve iş özellikleri ve yapısal özellikler ve deneyim olmak üzere dört ana başlık altında toplanabilecek kişisel faktörler gelmektedir. Örgütsel bağlılık yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim ve çalışma süresi gibi bireylerin sahip oldukları faktörlerden etkilenirler. Mesela cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi gibi demografik faktörlerin örgütsel bağlılık ile farklı doğrultularda ilişkili olduğu belirlenmiştir (Yalçın ve İplik, 2005: 399).

Çalışanların sahip oldukları demografik özelliklerden yaşın etkisi olumlu yöndedir. Çalışanların yaşları arttıkça örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Ancak iş değiştirme imkânı ve kariyer hedefleri bulunması nedeniyle eğitim ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların eğitimleri arttıkça örgütsel bağlılıkları azalmakta ve beklentilerin yüksek olması nedeniyle işten ayrılma eğilimi yaşamaları olağan sayılmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 52). Çalışanların cinsiyetleri üzerine yapılan çalışanların ise farklılıklar bulunmaktadır. Ancak, kadınların ve erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin olarak kadınların anne olmaları ihtimali ile daha düşük örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduğunu ileri süren görüşler odluğu gibi kadınların uzun yıllar ayını işletmede çalışmaları ile erkeklerden daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip odluğunu iddia edenler de bulunmaktadır.

Çalışanların medeni durumları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır. Bekar bireylerin evli bireylerden sorumluluklarının daha az olması

nedeniyle örgütsel bağlılıklarının az olduğu ve daha kolay iş değiştirebildikleri tespit edilmiştir (Yalçın ve İplik, 2005).

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörlerden işin niteliği ile çalışanın kişilik özelliklerinin uyumu örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanın işine verdiği anlam, toplumsal statüsü, işin kendisine sağladığı haz duygusu örgütsel bağlılığını etkilemektedir (Varlı, 2014: 31). İşyerinde örgüt içinde çalışanın pozisyonu örgütsel bağlılığını etkiler. Yapılan araştırmalarda alt kademede çalışan bireylerin örgütsel bağlılığını kişisel faktörler belirlerken üst düzey rollere sahip ya da sorumlulukları olan çalışanların örgütsel bağlılıkları örgütün kendisine sağladığı haklar, ücret ve diğer kazanımların daha etkili olduğu tespit edilmiştir (Bülbül, 2007: 32).

Çalışanların iş tecrübelerinin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Temel belirleyici olarak iş tecrübesi çalışanın alternatif iş imkanları ile karşılaştırma yapmasını sağlayarak tutumlarını geliştirmesini etkiler. Bir işletme de uzun süre çalışmak örgütsel bağlılığı geliştiren bir özelliktir. Ancak bireyin aynı iş pozisyonunda geçirdiği yıl sayısı ile örgütsel bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 52).

Örgüt içinde benimsenen yönetim politikalarının ve stratejisi ile yöneticilerin liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır. Karar alma süreçlerine katılım, liderin izleyicilerine ilham verme becerisi, çalışanların örgütsel amaçların etrafında toplanabilmesi için önemli örgütsel unsurlardır. İşyerindeki yönetim biçimi ve yönetimin çalışanlara olan yaklaşımının bu unsur da önemli bir rolü bulunmaktadır (Bülbül, 2007: 33). Dolayısıyla işyerinin sahip olduğu örgüt kültürü çalışanların bağlılıkları doğrudan etkileyebilme özelliğine sahiptir. Örneğin çalışanların sorumluluklarının arttırılması örgütsel bağlılıklarını desteklemektedir (Güzelcik, 1999: 90). Örgütün büyük ya da küçük olması da bağlılığı etkiler. Kurumsallaşma sürecini başarılı bir şekilde gerçekleştiren

şirketlerde norm ve ilkeler bağlılığı arttırırken, çok sayıda çalışanı olan şirketlerde bağlılık daha azdır. Özellikle KOBİ'lerde çalışan bireylerin az sayıdaki çalışan ile informel iletişimde olması duygusal bağlılığını artırabilmektedir.

İşyerinde ücretlerin yüksek olması, çalışanların sosyal haklara sahip olması örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Düşük ücret, çalışanların alternatif iş imkanlarını araştırmasına ve bağlılıklarının az olmasına enden olmaktadır (Balay, 2014). Ayrıca çalışanların beklentilerinin karşılanması aşamasında kendilerine sunulan kişisel gelişim imkanları ve kariyer yönetimi uygulamaları çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttıracak uygulamalardır (Bakan, 2016: 143).

2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt dışı faktörler olarak çalışanların alternatif iş imkanlarına sahip olmaları örgütsel bağlılığı azaltıcı bir etki yapmaktadır. İş kolunun bağlı olduğu sektör ve sektörün gelişim kapasitesi bu yönüyle örgütsel bağlılığı etkiler (İnce ve Gül, 2005: 86). Ulusal ve Uluslararası ekonomik krizler ve dalgalanmalar, siyasal ve toplumsal düzensizlikler belirsizliğe neden olduğu için bu dönelerde çalışanların işte kalma eğilimleri artmaktadır

2.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Örgütsel bağlılık çalışanların tutum, davranış, istek ve beklentilerine katkıda bulunmaktadır. Çalışanlar işyerinde çalışırken amaçlarını gerçekleştirmek için örgütsel bağlılığı ihtiyaç duymaktadır. Çaba ve gayretini artıran ve emeklerinin anlam kazanmasını sağlayan örgütsel bağlılık çalışanın sürekli olarak işyerinin lehine hareket etmesine ve özverili davranmasına neden olmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunur ve işyerini her türlü platformda savunmaktadır (Eren, 2017: 555).

Çalışanların örgütü ile kurduğu psikolojik sözleşmenin güçlü olması örgütsel kültürün benimsenmesini ve örgütsel değerlerin paylaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Örgütsel bağı güçlü olmayan çalışanların işyerinde sürekli olarak ayrılma eğiliminde olduğu, örgütsel faaliyetlere direnç gösterdiği ve çatışmacı eğilimlere sahip olduğu tespit edilmiştir.

İşyerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının düzeyinin yüksek olmasına çalışılmasının önemli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler, işyerindeki temel amacın rekabet düzeyi yüksek ve verimliliği yüksek faaliyette bulunmak ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesidir. Örgütsel bağlılık ile aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaya çalışılmaktadır (Tekindüz, 2012: 5):

- Çalışanların işyerinde sürekli çalışma eğiliminde olması,
- Örgütsel amaçların benimsenmesi ve çabaların bütünleşmesi,
- İşyerinde gönüllü davranışlarda bulunma ve olumlu davranışların artması,
- İş memnuniyeti, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet duygularının desteklenmesi,

Çalışanların duygusal olarak çalıştıkları işletmeye bağlılıklarının sağlanması, bireysel performanslarını arttırıcı yöndedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar işlerine yoğunlaşmakta sorun yaşamadıkları gibi kendi geleceklerini işletmenin geleceği ile özdeşleştirerek yüksek uyum düzeyi yakalayabilirler. İşletmenin yararı için gönüllü davranışlar gösteren bu çalışanlar, iş gücü verimliliği yüksek, devamsızlığı az kişilerdir. Onlar için işyerinde geçirilen sürenin uzun ya da kısa olması bağlılığın yüksek olması nedeniyle önemli değildir (Karahan, 2008: 239).

İşletmeler çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini örgütsel adalete uygun bir şekilde karşıladıklarında kendisini kurumuna ait hisseden çalışanların moralleri yükselecek ve motivasyonlarının artması nedeniyle performanslarını örgütsel

amaçlara yönelteceklerdir. Gümüz rekabet koşullarında örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar işletmelerin en önemli rekabet aracıdır (Uygur, 2007: 71).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ MEMNUNİYETİ

Bu bölümde iş memnuniyeti kavramının tanımı, önemine yer verilmiş, iş memnuniyetine yönelik kuramlar kapsam ve süreç kuramları başlıkları altında incelenmiştir. Bölümde ayrıca, iş memnuniyetini etkileyen dışsal ve içsel faktörler ile iş memnuniyetinin sonuçları da incelenmiştir.

3.1. İş Memnuniyeti Kavramının Tanımı

Çalışanların işe yönelik tutumlarının en önemlisi sayılan iş memnuniyeti, çalışma hayatında önemli bir yere sahiptir. Tutum, bireylerin gözlenebilir bir davranışa yol açtığı için davranışa yol açan zihinsel bir hazır oluş durumu ve bir tutum objesine yönelik olarak vaziyet alışıdır. Çalışanların işe yönelik tutumları üç ana özellik taşımaktadır. Bunlardan birincisi, tutum çalışanların davranışlarını etkiler ve yönlendirir. Çalışanlar, tutumları ile harekete hazır hale gelirler ve sahip oldukları tutumları kolay kolay kısa sürede değiştirmezler (Güney, 2014: 77).

Literatürde İngilizceden "job satisfaction" olarak yapılan çevirilerde tatmin, doyum ve memnuniyet olarak çevirilerin olduğu görülmektedir. İş memnuniyetinin pek çok tanımı vardır ve bu tanımları çalışma hayatındaki memnuniyet duygusunun belirli bir yönünü tanımlamaktadır. İş memnuniyeti, çalışanların işine karşı geliştirdiği duygularının reaksiyonudur (Sevimli ve İşcan, 2005: 55).

Çalışanların iş memnuniyeti işine karşı geliştirdiği bir tutumdur. Çalışanın işe karşı geliştirdiği tutum olumlu ise iş memnuniyetinin yüksek, düşük ise iş memnuniyetinin düşük olduğu anlaşılır. İş memnuniyeti, bireyin işine yönelik olarak geliştirdiği tutumunun bir kriteridir. İş memnuniyeti, çalışanların işe yönelik bütün

faktörler göz önüne alarak yaptıkları duygusal bir değerlendirmedir (Özkalp ve Kırel, 2016: 113-114).

Vroom, çalışanların işlerindeki rolüne karşı duygusal tepkilerini iş memnuniyeti olarak tanımlamış, çalışanın işine karşı olumlu tepkilerini iş memnuniyeti, olumsuz tepkilerini ise iş memnuniyetsizliği olarak ifade etmiştir (Bayrak Kök, 2006: 293). İş memnuniyeti, çalışanların işe ve çalışmaya yönelik tepkileridir. Çalışanların işe yönelik tepkileri olumlu ya da olumsuz olarak tanımlanan bir düzlemede belirlenebilir. Eğer çalışanların işine karşı olumlu tutumları bulunmakta ise işinden memnun olma durumu ya da iş memnuniyeti yaşamakta olumsuz tutumlara sahip olduğunda ise iş memnuniyetsizliği olarak açıklanmaktadır (Eğinli, 2009: 35-36).

İş memnuniyeti çalışanların işine yönelik olarak yaşadığı olumlu ruh halidir. Bireyin işi ile ilgili olarak deneyimleri ve duygularının ölçüt olarak kullanması ile oluşturduğu bu olumlu ruh hali onun işyerindeki davranışlarının nasıl olacağının belirlenmesi açısından bir ölçüttür. Olumsuz bir tutuma sahip olan çalışanların işine karşı negatif bir yaklaşım içinde olacağı kabul edilir (Erdoğan, 1996: 231).

3.2. İş Memnuniyeti Kavramının Özelliği ve Önemi

İş memnuniyetinin üç ana özelliği bulunmaktadır. İş memnuniyetinin birinci özelliği çalışanların işine karşı geliştirdiği duygusal tutumunun bir sonucu olarak oluşan iş memnuniyetinin sübjektif olarak çalışan tarafından belirlenmesidir. Bu nedenle tutum gözle görülmez, elle tutulmaz. Tutumun anlaşılabilmesi için çalışanın davranışlarının gözlemlenmesi gerekmektedir. Tutumların sonucu olarak çalışanın yöneldiği davranışların niteliği iş memnuniyetinin belirleyicileridir. Çalışanların iş memnuniyeti yüksekse işe yönelik olarak davranışlarının olumlu olduğu söylenebilir. İş memnuniyetinin düşük olması ise performansını olumsuz etkileyecek ve verimliliğini düşürecektir (Özkalp ve Kırel, 2016: 113-114).

İş memnuniyeti, iş performansı ve örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli mekanizmalardan biridir. Çalışanların işe yönelik olarak yaptıkları duygusal ve düşünsel değerlendirme ile kendilerini memnun olmuş hissediyorlarsa yerinde olumlu duygulara sahip olurlar. Memnuniyet düzeyinin düşük olması durumunda ise yeterli motive edici duyguya sahip olmayan çalışanlar olumsuz davranışlara yönelebilmektedir. Dolayısıyla, iş memnuniyeti işin daha iyi yapılması ve daha iyi çalışılması için önemli bir unsurdur (Özkalp vd, 2013: 71-72). İş memnuniyetinin tanımları incelendiğinde tanımların öne çıkardığı üç özelliğin iş memnuniyetine yönelik özellikleri belirlediği görülmektedir (Solmuş, 2004: 186):

- İş memnuniyeti bireyin kendisinin geliştirdiği öznel duygularının ifadesidir. İş memnuniyetinin ne olduğu belirlenemez ancak çalışanın davranışlarının sonuçlarından anlaşılabilir.
- İş memnuniyeti çalışanın ihtiyaç ve beklentilerinin kendi öznel belirleyişine göre nasıl karşılandığı örgütsel düzede nasıl ödüllendirildiği ve kazanımlarının ne olduğu ile ilgilidir.
- İş memnuniyeti birbiri ile etkileşim içinde ancak birbirinden farklı tutum objesini kapsamaktadır.

İş memnuniyeti çalışanın mutluluğunu ifade etmektedir. Bu yönü ile işle ilgili bütün faktörlerin etkisi altında olan çalışanın işteki hangi faktörlere önem verdiği hangi faktörlerdeki beklentilerinin karşılandığı ile ilişkili olarak belirli bir doyuma sahip olmaktadır. Buna göre iş memnuniyetinin içsel memnuniyet ve dışsal memnuniyet olarak sınıflandırmak mümkünüdür (Köroğlu, 2012: 279).

- İçsel memnuniyet, çalışanın duyguları açısından kendini gerçekleştirme, başarı duygusunun tatma, takdir edilme gibi işin içsel niteliklerinin öne çıktığı memnuniyettir.
- Dışsal memnuniyet ise çalışanın çalıştığı işyerinin özelliklerine bağlıdır. İşyerinin sahip olduğu örgütsel kültür, yönetim politikaları,

ücret, ödüllendirme mekanizmaları, çalışma sistemi ve işin çevresi gibi unsurlardan oluşmaktadır.

İş memnuniyetinin çalışanlar üzerindeki etkisi genellikle üç nedene dayanmaktadır. Birincisi iş memnuniyeti düşük olan çalışanlar ellerinden geldiğince işten kaçmanın yollarını arayarak, başka bir işe geçme niyeti taşımaktadır. İkincisi memnuniyet düzeyi yüksek olan öncelikle fiziksel ve ruhsal sağlığını iş nedeniyle etkileyecek olumsuz etkilerden uzaktır. İş stresi yaşamayan bu bireyler daha sağlıklı ve verimlidir. Üçüncü olarak da iş memnuniyeti yaşayan bireyler işe zamanında gelen, devamsızlık yapmayan, işten ayrılma isteği düşük olan ve çalışma isteği ve arzusunu üst seviyeye taşıyan çalışandır (Özkalp ve Kırel, 2016: 123).

3.3. İş Memnuniyeti Yaklaşımları

Literatür incelendiğinde iş memnuniyetine yönelik yaklaşımların kapsam ve süreç kuramları olarak sınıflandırıldığı görülmektedir.

3.3.1. Kapsam Yaklaşımları

Kapsam yaklaşımları çalışanların ihtiyaç, beklenti ve isteklerinin nasıl karşılandığı ve karşılanma düzeyine bağlı olarak bireysel ve örgütsel düzeydeki etkilerinin ne olduğuna yoğunlaşmıştır. Kapsam yaklaşımları Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Alderfer'in Teorisi, Mcclelland'ın Başarma Gereksinimi Kuramı ve Herzber'in Çift Faktör Teorisidir.

3.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İnsan davranışlarına yönelik çalışmaları ile bilinen Maslow'un yaklaşımı insan ihtiyaçlarının beş ana grupta incelenmesi ile oluşturulmuştur. Bu ihtiyaçlar aşağıda gösterilmiştir (Ertürk, 2013:167):

- Fizyolojik İhtiyaçlar,
- Güvenlik İhtiyacı,
- Sosyal İhtiyaçlar,
- Saygı ve Statü İhtiyacı,
- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Maslow'un yaklaşımında bu beş ihtiyaçtan ilk iki sıradaki ihtiyaçların içsel, sonraki kademedeki ihtiyaçlar ise dışsal tatmin sağlayacak ihtiyaçlar olarak belirlenmiştir (Tümgan, 2007: 23). İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Sıradüzeni), insan kişiliği bir bütün olarak algılanmakta ve bireylerin davranışlarının ihtiyaçların karşılanması durumunda bireyin farkında olmadan diğer isteklerinin de ortaya çıktığını savunmaktadır. Maslow'a göre insan sürekli isteyen bir varlık olarak, davranışlarını sadece tatmin edilmeyen ihtiyaçların etkilediğini, tatmin edilen ihtiyaçların ise motive edici özelliğinin ortadan kalktığını savunmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar karşılandığında kademeli olarak bireyin güvenlik ihtiyacı açığa çıkar ve tatmin edilen her ihtiyaç daha yüksek bir ihtiyacın ortaya çıkmasına neden olur (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 110-112). Bazı durumlarda bir üst basamaktaki ihtiyacın öne geçtiği de kabul edilmekle birlikte ihtiyaçların önceliği ve sonralığı bulunmaktadır (Ertürk, 2013:167).

İş tatmininde, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması halinde örgütsel düzeydeki talepleri konusunda bir bağ kurar. Bu bağın anlaşılması ile çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin olduğu anlaşılır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 73).

3.3.1.2. Alderfer ERG Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin bir başka ifadesi olarak da tanımlanan kuramda üç ana ihtiyaç üzerinde durulmaktadır. Bu ihtiyaçlar aşağıda gösterilmektedir (Acar, 2015):

- Var Olma İhtiyaçları: İnsanların doğuştan itibaren sahip oldukları hayatta kalmaları için gereken yemek yeme, barınma ihtiyaçlarıdır.
- İlişkisel İhtiyaçlar: İnsanların sosyal davranışlar geliştirmek ve iletişim ihtiyaçlarıdır.
- Gelişme ve Büyüme İhtiyaçları: İnsanların kendilerini geliştirme ihtiyaçlarıdır.

Alderfer bu ihtiyaçların sırası ile karşılanması için ihtiyaçlarının karşılanması yeteneklerine bağlı olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinin altına inebileceklerini ve iki yönlü hareket edebileceklerini savunmaktadır. (Acar, 2015):

Maslow'un bütünsel yaklaşımının geliştirilmesi ile oluşturulan yaklaşımda eğitim, aile geçmişi ve kültürel çevre gibi değişkenlerin de bireyin ihtiyaçlarının önemini değiştirmesi ve motivasyonunu sağlamasına yönelik itici gücü değişebilir. Üst düzey ihtiyaçlara ulaşmak için alt düzey ihtiyaçların tatmin dilmesi zorunluluğuna karşı, bireyler üst düzey bir ihtiyacın tatmininde haya kırıklığı yaşadığında alt düzeydeki ihtiyaçları tatmin etme konusunda istekliliği artabilir (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 110-112).

3.3.1.3. McClelland'ın Başarma Gereksinimi Kuramı

Başarma ihtiyacı kuramı olarak da tanımlanan yaklaşımda bireylerin tatminlerinin üç farklı ihtiyacın karşılanması ile sağlanacağı düşüncesi yer almaktadır. Bunlar, ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarma ihtiyacıdır. Bu yaklaşımla, çalışanların beklentilerine yönelik ihtiyaçlarının belirlenmesi halinde başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan çalışanın seçilmesi ile çalışanlar potansiyellerini tam olarak gösterecek fırsatı yakalamaktadır (Ertürk, 2013:170).

McClelland'ın yaklaşımında başarı ihtiyacı yüksek olan çalışanlar, işe yönelik daha etkili ve daha iyi iş yapma yollarını ararken, bu ihtiyacının

karşılanmasında insanlardan sorumlum olma onları kontrol etme ihtiyacı göç ihtiyacını ve sosyal ilişkiler kurma ve sağlıklı etkileşime görme ihtiyacı da bağlanma ihtiyacı olarak tanımlanır. Bu ihtiyaçların her biri farklı tatmin duygusu sağlarken, farklı davranışları da benimsemelerine yol açmaktadır (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 113-114).

3.3.1.4. Herzber'in Çift Faktör Kuramı

Amerikalı psikolog Herzberg tarafından 1959 yılında ortaya atılan bu kurama göre bireyin işe ilişkin tutumlarının onun işyerindeki başarı ve başarısızlığını etkilediği düşüncesi önem kazanmaktadır. Herzberg çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada bireylerin tatmin düzeylerini etkileyen iki önemli faktör tespit etmiştir. Bunlar hijyen (sağlık) ve motive edici (motivatör) faktörleridir (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 110-112).

Bu faktörlerin birinci grubunda olan motivatörler bireyin tanınması ve başarı sağlaması, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme olarak belirlemiş ve iş tatminin bu gruptaki faktörlerden etkilendiğini ileri sürmüştür. İkinci gruptaki motivatörler ise örgütsel yapı tarafından belirlenen ücret, terfi ve kariyer imkânı yönetsel politika ve stratejiler, çalışma şartları ve örgütsel iletişimdir. İlk grup hijyen faktörleri ikinci grup tarafından desteklenmekte ancak ikinci grup değişkenin tek başına tatmin sağlama özelliği bulunmamaktadır (Demirdağ, 2015: 69-70).

Bir başka ifade ile işe özendirici faktörlerin karşılanması halinde çalışanlar normal çalışma hızını koruyacaklar ancak, ücret, çalışma koşulları, ücrete ek yararlar ve insani ilişkiler tatmin edilmediğinde çalışanların verimliliğinin ve hızının düşeceği kabul edilmektedir (Ertürk, 2013:169). Bu yaklaşımda bir işletmede çalışanların sadece hijyen (sağlık) olarak tanımlanan faktörlerin olması halinde bile çalışabilecekleri ifade edilmektedir.

3.3.2. Süreç Yaklaşımları

Süreç kuramlarının en önemli özelliği bireylerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasına odaklanan kapsam kurallarını yetersiz kalması halinde çalışanların nasıl yönetilebileceği ve davranışlarının nasıl yönlendirileceği konusunda açıklamalarda bulunmasıdır Vroom'un Ümit (Beklenti) Yaklaşımı, Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Yaklaşımı, Adams'ın Eşitlik Yaklaşımı ve Locke'un Amaç Yaklaşımıdır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 73).

3.3.2.1. Vroom'un Beklenti Yaklaşımı

Vroom'un beklenti ya da ümit yaklaşımı insanların davranışlarının ortaya çıkmasından durduruluşuna kadar olan süreçte hangi değişkenlerden etkilendiklerini açıklamaktadır. Vroom, farklı kişilerin farklı norm, değer yargısı, duygu ve düşüncelere sahip olduğunu ancak davranışlarını harekete geçiren güdülerin ise aynı olduğu varsayımına göre iş ve görev başarısını ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonu olarak ele almaktadır. Bu varsayımların özet olarak aşağıda açıklanmıştır (Eren, 2017: 533-540):

- Birinci varsayım: Bireylerin davranışları kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir.
- İkinci Varsayım: Her bireyin farklı ihtiyaçları ve beklentileri vardır. Her bireyi beklentisi olan ödül diğerlerinden farklıdır.
- Üçüncü Varsayım: İnsanlar beklentilerine yönelik olarak algılarına göre seçim yaparlar.

Beklenti yaklaşımı bir başka ifadeyle insanların hangi sonuçları elde edeceğine yönelik tercihlerini ve onları gerçekleştirmeye yönelik davranışlarını kendilerine sunulan seçeneklerden amaçlarına ulaşma olasılıklarını artıracağı davranış tarzını seçer. Yukarıdaki varsayımların ilişkisel açıdan ifade ise aşağıda gösterilmiştir (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 114).

- Çaba-Performans İlişkisi: Bireyin çabası karşılığında performans elde edeceğine dair beklentisidir.
- Performans-Ödül İlişkisi: Bireyin performansı sonucunda ödül kazanacağına yönelik inancıdır.
- Ödül-Bireysel Amaç İlişkisi: Ödülün bireyin kendisine ait öznel amaçlarını tatmin etme derecesidir.

Beklenti kuramı oldukça karmaşık olması ve bireylerin beklenti ve değerlerinin nasıl etkilendiği ilişkilerinin nasıl olduğu göz ardı edilmektedir. Ancak bu kurama göre bireyin kendisi için en iyi davranışa nasıl yönlendiği bu yaklaşıma göre belirlenebilmektedir (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 116). Bu yaklaşımda çalışanların elde edeceği tatmin, beklenti ve amaçlarının karşılaştırılması ile davranışlarının sonucunda gösterdiği emeğin ödüllendirilmesi sağlanmaktadır olmaktadır (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2005: 184).

3.3.2.2. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Yaklaşımı

Wroom'un ümit yaklaşımının geliştirilmesi ile oluşan kuramda, bilimsel bir yaklaşımla örgütse özelliklerin kurama eklenmesi ile kuramın güçlendirilmesi sağlanmıştır. Bu yaklaşıma göre bireyin başarısı ve performansı kendi başarı değerlendirilmesine yönelik olarak elde ettiği ödüllendirme adaleti ile ilişkilidir. Bu ilişkide çalışanlardan beklenen davranış gücünün azaltan rol çatışmalarının olduğu ve bu davranışları ve bireyin başarısını olumsuz etkilediği ileri sürülmüştür. Lawler ve Porter, örgütsel düzeyde dağıtımsal adaletin doğru olarak kullanılması ve örgüt kültürü içindeki rol tanımları ve sorumluluklarının belirlenmesi ile çalışanların memnuniyet düzeyleri arsında ilişki kurmuştur (Eren, 2017: 541-542).

Bu yaklaşımda ödülün değerine ve olasılığına göre motivasyonun ve gayretin derecesi dikkate alınmaktadır. Bu değerler incelenecek olursa bir işi başarmak için bireyin sarf edeceği enerjinin yanı sıra, becerisi ve bilgisi, o görevi

algılamış olmasını da içermektedir. Ödül ise parasal bir kazanç ve terfi olabileceği gibi memnun olma ve başarma hissi gibi tamamen içe dönük bir durumda olabilecektir (Erdem, 1998:55).

3.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Yaklaşımı

Adams'ın eşitlik yaklaşımı çalışanların çaba ve davranışlarının sonucu olarak elde etmeyi beklendikleri kazanımların kendileri ile karşılaştırma yapabilecekleri başka işletmelerdeki kazanımlar ile karşılaştırmalarıdır. Bu değerlendirme çalışanların işe yönelik tutumlarını etkilerken değerlendirme sonucunda varılan yargı ile iş tatmini ya da tatminsizliği yaşanabilmektedir (Özdevecioğlu, 2003). Bir başka deyişle çalışanların sübjektif olarak vardıkları kanaate göre çalışmaları karşılığında elde ettikleri kazanımların kendi konumlarına benzer çalışanların çalıştıkları işletmelerin dağıtımsal adaleti ile karşılaştırdıklarındaki algıları iş tatmini açıklamaktadır (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2005: 84).

Bu yaklaşımın temelinde çalışanların kendilerine verilen ödülleri diğer şirketlerde verilen ödüllerle karşılaştırma eğilimleri kullanılmış ve çalışanların kendilerine uygu görülen ödülleri benzer başarıları kazanan kimselere ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıkları belirlenmiştir. Böylece eğer bir eşitsizlik olması durumunda adaletsiz bir durum olduğu ve bu dengesizliğin iş memnuniyetini etkilediği düşünülmektedir (Eren, 2017: 542).

Bu yaklaşımda çalışanların sübjektif kriterler ile sonuca ulaşmaya çalışmaları diğer şirketler hakkında bilgi eksikliği ve değerlendirme yanlışlıklarının yaklaşımı zorlaştırdığı iddia edilmiştir. Bireylerin işletme içindeki kazanımlarının girdi ve çıktı olarak değerlendirilmesi de pek çok faktörün etkisi altında olduğu için karşılaştırmalar genellikle çalışanların basit değerlendirmelerinden oluşmaktadır (Tetik ve Pala, 2009: 90).

3.3.2.4. Locke'un Amaç Yaklaşımı

Edwin Locke tarafından ortaya konulan bu teoriye göre, insanların belirlediği hedef ve amaçlar otomatik olarak kendilerinin motivasyon seviyelerini belirleyecektir. Ulaşılması güç ve yüksek bir hedef belirleyen birey ulaşılabilmesi daha kolay hedefler belirleyen bireye kıyasla daha fazla performans gösterecek sonucunda daha fazla motive sağlayacaktır. Bu teorinin anlatmak istediği insanların kendileri için koydukları hedeflerin ulaşılabilirlik düzeyidir (Zavalsız, 2017: 22)

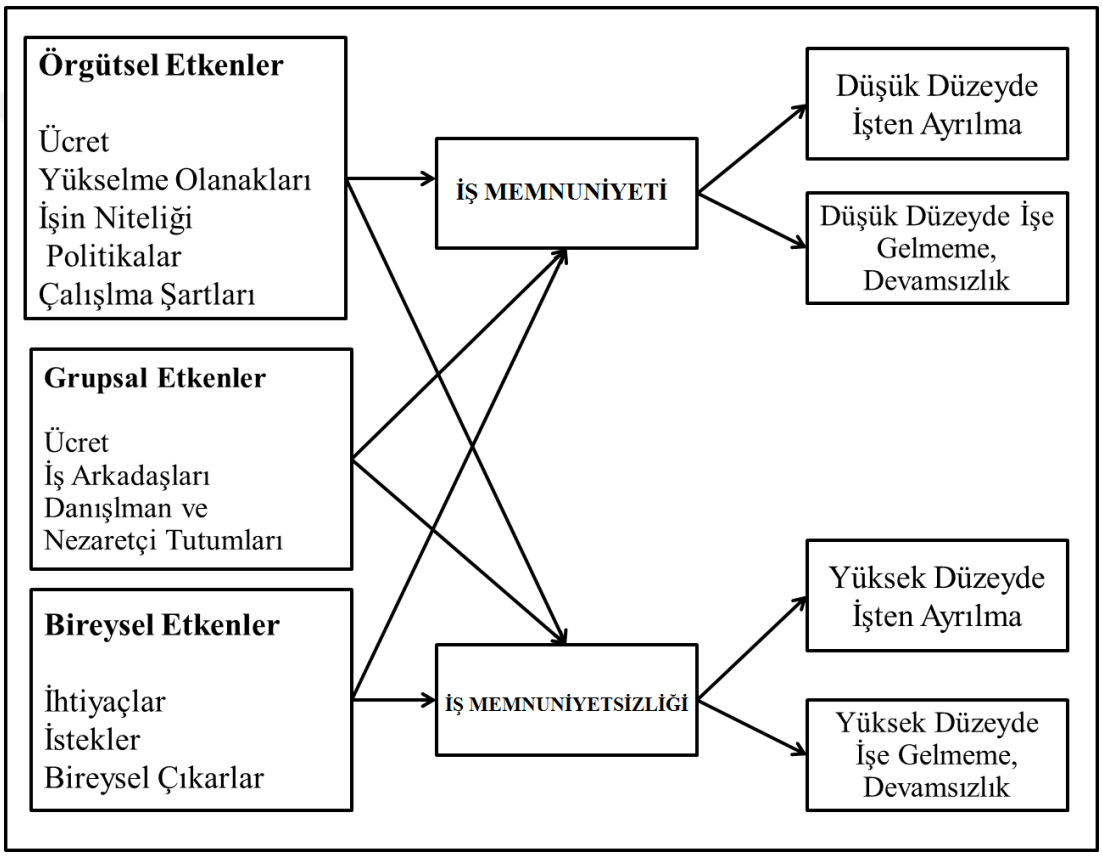
1968 yılında geliştirilen yaklaşım çalışanların planlı ve sistemli bir amaç ve beklentisi olduğu üzerine kurulmuştur. Amaç yaklaşımı, bireyin işe başladıktan sonra, belirlediği amaca ulaşmak için çalışmaktadır. Bu yaklaşımda çalışanın niyeti özel bir önem taşımaktadır. Amaç belirleme yaklaşımının iki temel özelliği bulunmaktadır (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 116):

- Çalışanların kendi beklentilerine uygun olarak belirledikleri amaçlar davranışlarını etkilemektedir. Çalışan bütün enerjisini amacına ulaşmak için kullanır. Bu nedenle bireylerin amaç ve niyetlerinin performansları üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır.
- Örgüt tarafından çalışanın desteklenmesi için verilen özendiriciler, çalışanların amaç ve niyetlerini etkiler. Dolaysıyla amaçlar, özendiriciler ile çalışanların davranışlarını etkileyerek performanslarının artmasına neden olmaktadır.

Amaç yaklaşımı çalışanların örgüt içindeki hedeflerinin belirlenmesi ve desteklenmesi ile birlikte örgütsel düzeyde yönetim uygulamaları ile desteklenmesi aşamasında önemli faydalar sağlamıştır. Amaç teorisinin gerçekleşmesi için üst yönetimin çalışanlar için belirlediği hedeflerin, çalışanlar tarafından kabul görmesi ya da çalışanların beklentilerine uyumlu olması iş memnuniyeti arttıracaktır (Kaplan, 2011: 49).

3.4. İş Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Çalışanların iş memnuniyetini etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Literatürde bu faktörler, bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve grupsal faktörler olarak sınıflandırılmıştır. Aşağıdaki Şekil 3.1.'de bütünsel olarak gösterilmiş iş memnuniyetini etkileyen faktörler ve sonuçları gösterilmiştir.



Şekil 3.1. İş Memnuniyeti ve Sonuçları

Kaynak: Gregory Moorhead and Rick W.Griffin, **Organizational Behavior**, Houghton and Mifflin Company: Boston, 1989, s.89. Aktaran,: Enver Özkalp, Abdülkadir Varoğlu, Demet Varoğlu, Çiğdem Kırel ve Pınar Acar, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 2857, Eskişehir, 2013, s.71.

Şekil 3.1'e göre bireysel, örgütsel ve grupsal faktörlerin çalışanların algılamalarına göre iş memnuniyeti oluşturmasının bireysel ve örgütsel sonuçları bulunmaktadır. Burada iş memnuniyetinin belirli düzeylerde oluştuğu bireylerin

davranışlarının yönü ve etkisi ile iş memnuniyeti ya da iş memnuniyetsizliği yaşadıkları söylenebilir.

3.4.1. İş Memnuniyetini Etkileyen Bireysel Faktörler

Çalışanların iş memnuniyetini etkileyen faktörler bireyden bireye farklılık göstermektedir. İş memnuniyetini etkileyen bireysel faktörleri, kişilik özellikleri, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, iş tecrübesi olarak sınıflandırılabilir.

Kişilik özellikleri: Bireylerin doğuştan sahip oldukları karakter özellikleri ve yaşadıkları sosyal ve fiziksel çevre nedeniyle oluşan kişilikleri iş memnuniyeti farklı değerlendirmelerine neden olabilmektedir. Örneğin kuşak farklılıklarından doğan işe yönelik yaklaşımların farklılığı nedeniyle farklı zaman dilimlerinde yetişen bireyler birbirinden farklı iş memnuniyet düzeylerine sahip olmaktadır (Güney, 2014: 85). Dolayısıyla kişilik çalışanları birbirinden ayıran temel farklılıkların oluşmasına neden olduğu için işe yönelik farklı tutumlar içinde olmaları mümkünüdür (Karadut, 2014: 48).

Bireylerin karakter özellikleri hayattan beklentilerini oluşturmalarından önemli rol oynamaktadır. Çalışma hayatında kişilik özellikleri amaç ve beklentilerin belirlenmesinde önemli rol oynayarak memnuniyetin değerlendirilmesindeki algının ve yorumlamanın şiddetini ve yönünü belirleyebilmektedir (Çelik, 2013: 92).

Cinsiyet: Cinsiyet değişkeninde toplumsal açıdan kadın ve erkeklerin farklı sosyal rolleri olması nedeniyle iş memnuniyetlerinin farklılaştığı görülmektedir. Ancak aynı koşullar altında kadın ve erkeklerin iş memnuniyet düzeylerinin birbirinden farklılaşmadığı da saptanmıştır (Güney, 2014: 85). Çalışanların sektör ve iş koluna bağlı olarak iş memnuniyet düzeyleri değişmektedir. Erkeklerin ağır ve tehlikeli işlerde çalışması nedeniyle genellikle iş memnuniyet düzeyleri kadınlara göre daha yüksek olmaktadır (Barlı, 2007: 349).

Kadınların iş hayatında daha fazla zorluk yaşamaları, cinsiyetçi yaklaşımlar iş memnuniyeti düzeylerinin düşük olmasına nede olabilmektedir. Ancak yapılan çalışmalarda erkeler ve kadınlar arasındaki iş memnuniyeti farklılıklarının değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir (Eğinli, 2009: 39).

Yaş: Daha yaşlı çalışanların edindikleri tecrübe, bilgi birikimi ve hayata bakış farklılığı nedeniyle genlere göre iş memnuniyet düzeyleri farklılaşabilmektedir (Güney, 2014: 85). Daha fazla işyerinde çalışmak ve elde edilen sosyal deneyimler nedeniyle çalışanlar geçmişteki deneyimleri ile karşılaştırarak çalıştıkları işyerine yönelik iş tutumlarını belirleyebilmektedir. Mesleki kariyerinin sonuna gelmiş yaşlı çalışanların iş memnuniyet düzeyleri genellikle daha genç olanlardan yüksektir.

Medeni Durum: Medeni durum değişkeni de cinsiyet değişkeni ile aynı özelliğe sahiptir. Yapılan araştırmalar da kesin sonuçlar elde edilmemesine karşılık eğitim düzeyi düşük olan çalışanların iş memnuniyet düzeyleri eğitim düzeyleri yüksek olanlara göre genellikle daha yüksek olmaktadır (Vural, 2014: 54).

Eğitim Durumu: Eğitim, iş memnuniyetinin en önemli faktörlerinden birisi olup, iş görenin memnuniyet düzeyini de etkilemektedir. Burada önemli olan, bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında dengenin bulunmasıdır. İş memnuniyeti ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları genellikle eğitim düzeyinin yükselmesi ile memnuniyetin düşeceği şeklindedir. Bunun nedenlerinden biri olarak bireyin eğitim düzeyinin artmasının onun beklentilerinin artmasına neden olmasıdır. Bir diğer neden de işgücü piyasasının durumudur (Zavalsız, 2017: 30)

İş Tecrübesi: İş tecrübesi çalışanların işe yönelik tutumlarını etkileyen önemli bir faktördür. Çalışma hayatından uzun yıllar bulunmuş bireyler ile işe yeni başlamış bireylerin iş memnuniyet düzeyleri birbirinden farklılık gösterebilmektedir. İşe yeni başlayan bireyler, beklentileri ile çalışma hayatındaki kazanımlarını

karşılaştırdıklarında belirsizlik yaşamaktadır. Zamanla iş hayatına alışan çalışanlar içinde bulundukları şartla alıştıklarında işe yönelik olumlu tutumlar sergileyebilmektedir (İşcan ve Sayın, 2010).

3.4.2. İş Memnuniyetini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler çalışanın dışında oluşan ve iş memnuniyeti üzerinde etkisi olan işyerine ait faktörlerdir. Örgütsel faktörler, işyerindeki yönetim tarzı, işin kendisi, çalışma koşulları, örgüt kültürü ücretler ve terfi olarak sınıflandırılabilir.

Yönetim Tarzı: Yönetim tarzı çalışanlara yönelik olarak oluşturulan kurallar ve ilkelerin uygulanmasından oluşmaktadır. İşletmelerde çalışanların kararlara katılımının gerçekleşmesi, alınan karaların etkin bir şekilde çalışanlara iletilmesi, görev ev sorumluluklarının net bir şekilde belirlenmesi hem rol çatışmasını hem de aidiyet duygusunu geliştirerek çalışanların iş memnuniyetini yükseltir. Çalışanlara odaklı işletmelerde yönetim genellikle çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri için gerekli önlemleri aldığında iş memnuniyeti olumlu etkilenmektedir (Erdil vd., 2004: 19)

İşin Kendisi: İşin sahip olduğu özellikler ve içeriği iş memnuniyeti etkilemektedir. Çalışanların işe yönelik olarak aldıkları haz ve mutluluk kendisini iyi hissetmesine neden olurken, İş yapma tarzı, karara alma süreçlerine katılımı ve bağımsızlığı kişiye haz duygusu verir. Sürekli tekrarlanan, sıkıcı ve rutin işlerde çalışanların iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu saptanmıştır (Özkalp ve Kırel, 2016: 115). Riskli işlerde çalışanlar, sağlık hizmeti gibi vardiyalı çalışma şartları da işin içeriği açısından çalışanları olumsuz etkileyebilmektedir.

Çalışma Koşulları: İşyerinin sahip olduğu iş koşulları çalışanların işe yönelik tutumlarını etkilemektedir. Özellikle iş sağlığı ve güvenliğine yönelik uygulamaların olması, ergonomik ve iş kazalarını önleyen bir iş yapma sürecinin oluşturulması çalışanları olumlu etkilemektedir. İşyerinin sahip olduğu özelliklerin

özellikle, ısı, ışık, gürültü, nem, sıcaklık ve diğer şartların özellikleri çalışanların iş tatminini etkiler.

Örgütsel Kültür: Örgütün sahip olduğu normlar, değerler ve ilkeler örgüt kültürünü dolayısıyla da çalışanların iş tatminini etkilemektedir. Örgüt kültürü normatif değerlerin örgütsel düzeyde uygulanmasını ve örgütün amaç ve hedeflerine uygun sosyal yapının şekillenmesini sağlamaktadır. Bireyin çalıştığı örgütün iletişim düzeyi, karar alma süreçlerindeki yaklaşımı, görev ve sorumlulukların dağıtımındaki biçimler bireylerin tutum ve davranışlarını doğrudan etkileyen bir yapıya sahiptir (Tınaz, 2013: 120-121). Çalışanların örgütle kurdukları bağlılığın düzeyi tutumlarını etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. İş tatminleri yüksek olan çalışanların ise devamsızlık ve personel devir oranlarının düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir (Güney, 2014: 103).

Ücretler ve Terfi: Çalışanların emekleri karşılığında elde etmeyi umdukları ödüller iş tatmini üzerinde önemli etkiler yapmaktadır. Ücret hem çalışanın kişisel ihtiyaçlarını karşılamada hem de üst düzey olarak tanımlamana kendini gerçekleştirme, kabul ettirme ve başarılı olma ihtiyaçlarının karşılanması için önemli bir unsurdur. Çalışanlar üst yönetimin kendilerine verdiği ücreti değerlendirerek kendisi hakkında ne düşünüldüğünü öğrenebilir. Ayrıca yükselme imkânı bireyin gelecekteki beklentilerinin karşılanması ve işletmede kalmaya devam etmesi açısından önemlidir (Özkalp ve Kırel, 2016: 116).

3.4.3. İş Memnuniyetinin Grupsal Faktörleri

İş tatmini etkileyen grupsal özelliklerin başında iş arkadaşlığı gelmektedir. İş arkadaşlığı, hayatının uzun bir zaman dilimini işyerinde geçiren insanların işyerinde kurdukları sosyal ilişkiler iş tatminlerini etkiler. İş arkadaşları tarafından kabul gören çalışanların örgütsel kültüre uyumu olumludur.

Rol ev sorumlulukların açık tanımın yapıldığı, ekip üyelerinin grubun üyesi olmaktan mutluluk duyduğu, açık ve dürüst ilişkiler kurulabilen ve güven duygusunun hakim olduğu iş arkadaşlığında, ortak amaçlar etrafından toplana ve yardımlaşan iş arkadaşlıklarının çalışanların olum tutumları üzerindeki etkisi de olumludur (Baltaş, 2013:40).

3.5. İş Memnuniyetinin Sonuçları

Çalışanların işe yönelik olarak tatmin ya da tatminsizlik yaşamalarının bireysel ve örgütsel sonuçları arasında bireyin psikolojik durumuna bağlı olarak performans ve verimlilik alanlarında etkisi vardır. İş tatmini olan çalışanların devamsızlık ve işten ayrılma düzeyleri de oldukça düşüktür. Bu çalışanlar işyerinde mutlu oldukları için çabalarını işletmenin çabası ile birleştirmekten gurur duyar ve verimli çalışırlar. İş tatmini iş performansını etkileyen birkaç mekanizmadan biridir. Bireylerin işe yönelik olumlu duyguları örgütsel kültürü benimsemelerine yardımcı olmakta bu kişiler uzun yıllar aynı işletmede çalışabilmektedir. Ancak iş tatmini olmayan çalışanların örgütsel bağlılığının düşük olması nedeniyle işten ayrılma eğilimi taşımaları olağandır (Özkalp vd., 2013: 71-72).

Günümüzde iş memnuniyet düzeyleri ile çalışanların performansları arasında yapılan çalışmalarda bilimsel düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bireyler performanslarını göstermek için işe yönelik olumlu duygular hissetmek istemekte ve iş memnuniyet düzeylerinin yüksek olması halinde işletme içinde olumlu davranışlar göstermektedir. İş memnuniyeti yüksek olan çalışanları örgüt içindeki iletişimlerinin kuvvetli olduğu iş arkadaşlarından kaynaklanan motivasyonun da çalışanların performanslarını önemli ölçüde etkilediği görülmüştür. İş memnuniyeti yüksek olan bireyler öncelikle işle ilgili konuşmaktan zevk alır ve işiyle ilgili olarak çalışmak ona haz verir. Beklentileri karşılanmış çalışanlar daha fazla gayret gösterdiklerinde ödüllendirileceklerini bilirler. Bu nedenle, çalışanların işle ilgili beklentilerinin karşılanması ile birlikte olumlu bir tutum benimsedikleri ve örgütünden memnun olan bireylerin verimliliklerinin arttığı tespit edilmiştir (Yazıcıoğlu, 2010: 258-261). İş tatminin bir başka özelliği ise çalışanın iş memnuniyetine bağlı olarak çalıştığı

işyerinde bazı konularda problem yaşayabilmesine karşılık bu problemleri içinde bulunduğu ruhsal durum nedeniyle karşılayabilmesi ve direnç göstermesidir. İşletme içinde yönetim ve iş yapma anlayışlarını iş memnuniyetini destekleyici düzeyde olması, çalışanların maddi ve manevi şekilde adaletli olarak ödüllendirilmeleri fiziksel ve psikolojik olarak kendini iyi hissetmesine enden olmaktadır. Bu durum çalışanların performanslarına olumlu yansır (Keser, 2006: 119). İş memnuniyeti yüksek olan işletmelerde çalışanlar kriz dönemlerinde bile işten ayrılmamakta kendi geleceklerini işletmenin geleceği ile birlikte değerlendirerek personel devir hızını düşürmektedir. İş gücünün sürekli olarak beraber çalışması ise örgütsel düzeydeki performansı artıracak niteliktedir (Örücü ve Esenkal, 2005: 165-166).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRES

Bu bölümde stres kavramının tanımı, önemi, belirtileri ile iş stresini etkileyen bireysel, örgütsel ve iş dışı stresi kavramı ile stresin çalışanlar ve örgütler açısından sonuçlarına yer verilmiştir.

4.1. Stres ve İş Stresi Kavramının Tanımı

İnsanlar hayatlarının önemli bir bölümünü işyerinde geçirmektedir. İş hayatında stres işin bir parçası olarak algılanır ve çalışanlar açısından normal karşılanır. Otokratik bir lider stili olan müdür, satış kotalarının tutturulması, işyerindeki iş arkadaşlığı stres neden olabileceği gibi endüstriyel ilerleme oluşan tekdüze çalışma hayatı bile strese neden olabilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2016: 379).

Yönetim bilimleri açısından incelendiğinde stres kavramının pek çok tanımı olduğu görülmektedir. Bu tanımları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 219-220):

- Stres içerden ya da dışarıdan bireyin dengesini bozan, duyuşsal, bilişsel, fiziksel ve sosyal olarak etkileyen ve bozulan uyumun yeninden sağlanmasına yönelik çaba gösterilmesine neden olan olumsuz bir yaşantıdır.
- Stres, örgütsel ya da bireysel faktörlerden kaynaklanan nedenlerle bireylerin psikolojik ve fiziksel dengesizlikleri yaşamalarına neden olan bir içsel deneyimdir.

- Stres bireylerin başa çıkamayacakları bir durum olarak olumsuz etkilendikleri algısına sahip oldukları fırsatların ya da korkuların deneyimlenmesidir.
- Karmaşık bir süreç olarak stres, gerilim, baskı, zorlama, sıkıntıya düşme, olarak tanımlanan, fizyolojik, psikolojik ve patolojik faktörlerin organizma üzerindeki sert etkisidir.

Bireylerin çevre koşullarına uyum sağlaması psikolojik ve fizyolojik faktörlerin altındadır. Her birey değişen koşullara ve duruma karşı uyum sağlamak zorundadır ve içinde bulunduğu sosyal ortamın psikolojisi bu durumu etkiler. Bireyin fizik ve sosyal çevreden gelen uyumsuz koşullar nedeniyle bedensel ve psikolojik sınırlarını zorlayarak harcadığı gayrete stres adı verilmektedir (Cüceloğlu, 2012: 321).

Stres organizmanın bedensel ve ruhsal açıdan tehdit edilmesi ile ortaya çıkan bir durumdur. Bireylerin tehdit, zorlanma, baskı ve gerilim olarak sayılabilecek durumlar ile karşı karşıya kalması kendini savunmasına yönelik bir dizi zincire reaksiyona neden olmakta "savaş ya da kaç" olarak tanımlanan savunma mekanizması ile duruma uyum sağlama çabasıdır (Baltaş ve Baltaş, 2013: 23).

Stres insanların yaşadıkları ortamlardaki değişimlere karşı insan tepkileri olarak tanımlanabilir. Stresin oluşabilmesi kendisi için önemli sayılabilecek bir baskı altında kalan insanın kişilik özelliklerinin bu baskı ve etkinin altında kalması fiziksel, ruhsal ve davranışsal olarak etkilenmesidir. İş stresi ise bireyin çalıştığı işyerinin iç ve dış çevresi, ortam ve iş koşullarına bağlı olarak etkilenmesi ile bedeninde meydana gelen biyo-kimyasal değişimle var olan koşullara uyum sağlaması süreci iş stresi olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2017: 291).

Çalışma yaşamında ise iş stresi olarak tanımlanan kavram, iş yaşamındaki bütün paydaşların işverenler, çalışanlar, müşteriler arasındaki ilişkiler, işin kendisine özgün niteliği ve çalışma yaşamında var olan bütün faktörlerin etkisi ile oluşan bir

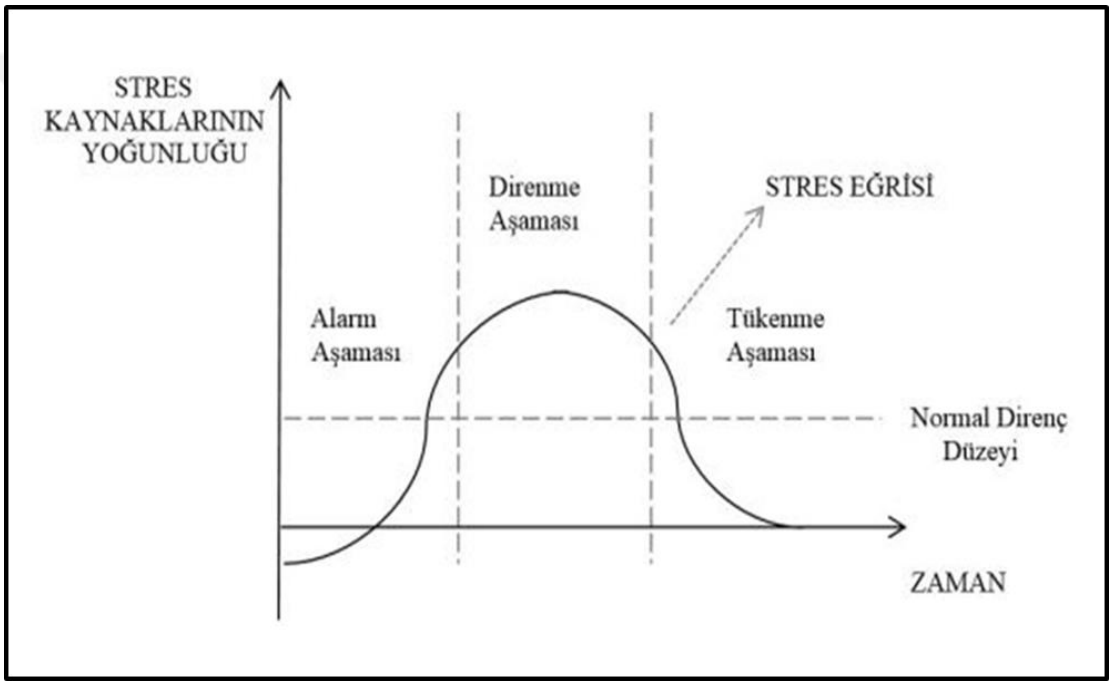
uyumsuzluğu ve çalışanın bu uyumsuzluğa verdiği tepki olarak tanımlanmaktadır. Çalışma yaşamındaki stres süreklidir ve dinamik bir yapıya sahiptir (İştar, 2012: 2). İş stresinin iki belirleyici özelliği bulunmaktadır. Bunlardan birincisi çalışanın işi ile ilgili olarak sürekli bir şekilde değişen bir iç ve dış çevre ile uyumsuzluk ve bu uyumsuzluğu etkilerinin bireyi olumsuz veya olumlu olarak etkilemesidir (Şenyiğit, 2004: 4104).

4.2. İş Stresi Süreci ve Önemi

Günümüzde rekabete ve aşırı çalışmaya da iş hayatı stresi insanları tehdit eden büyük bir tehlike olarak kabul edilmesine yol açmıştır. Endüstriyel hayatın bir parçası olarak çalışanların öncelikle ruhsal ve fiziksel sağlıklarını tehdit eden stres, verimlilikleri ve performansları ile de yakından ilgilidir (Özkalp ve Kırel, 2016: 379). Günümüzde çalışma şartlarının çalışanlar üzerindeki baskısı ve olumsuz etkisine yönelik pek çok araştırma yapılmaktadır. Modern insanın belki de en önemli sorunlarından biri olan stres, iş hayatının kaçınılamaz bir sürecidir. Bugün statüsü ve konumu ne olursa olsun isteklerini ve beklentilerini iş yerinde gerçekleştirememek, işyeri koşulları ve işyerindeki iletişim örgüsü insanların büyük bir stres ve baskı altında çalışmasına neden olmaktadır (Eren, 2017: 292-293).

Stres genel bir kanı olarak olumsuz ve zararlı olarak tanımlanmaktadır. Ancak bilimsel açından yaklaşıldığında canlıların değişen çevreye uyum sağlamalarında önemli fonksiyonları yerine getiren bir süreç olarak değerlendirilmektedir. İnsanın harekete geçmesi, karar verme süreçlerini kullanması bu bedensel ve ruhsal açından zorlanması ile mümkündür. Bu anlamıyla stres "Eustress" olarak tanımlanmakta bu iyi ve istenilen stres kavramı ise insanları geliştiren ve ileriye götüren bir deneyimdir. Ancak yapılan araştırmaların yoğunlaştığı konu stresin olumsuz olarak değerlendirilmesine yol açan "Distress" kavramı ise stresin insanı tükenmişliğe sürükleyen yapısını tanımlamaktadır. Bu durumda sürekli olarak yaşanan stres, bireyin bütün hayatını etkiler. Dolayısıyla stresin insana zarar veren durumu çok az ya da çok fazla olması durumudur (Baltaş ve Baltaş, 2013: 67-69).

Genel uyum düzeyi stresin bu yönüne odaklanmıştır. “Yıkıcı stres” olarak algılanan stresin süreklilik arz etmesi ve var olan durumdan çalışanın kaçınamaması “Savaş ya da kaç” olarak tanımlanan süreçte bireyin kendisini sürekli baskı altında hissetmesine enden olduğu için “Alarm”, “Direnme” ve “Bitkinlik” aşaması olarak tanımlanan Genel Uyum Sendromunu gündeme getirmektedir. Bu sendromunun etkileri aşağıdaki Tablo 4.1’de gösterilmektedir (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 219-220):



Şekil 4. 1. Genel Uyum Sendromu

Kaynak: Adem, Serhat, Yeterlik Süreci Yıpranma Ölçümü, 2015, https://serhatademsop.wordpress.com/2015/06/17/yeterlik-sureci-yipranma-olcumu/

Tablo 4.1’e göre Genel Uyum Sendromunda alarm ve direnme aşamasında mücadele eden bireyler stres düzeyinin yükselmesi ev belirgin bir süre devam etmesi nedeniyle bitkinlik ya da bir başka deyişle tükenmişlik yaşamaktadır. Yıkıcı stresin patolojik bu durumu iş ile strese maruz kalındığında stres kronikleşir ve insanın bütün hayatını etkiler.

Stres çalışmalarında yer alana stresin üç süreci bireyin yaşadığı stresin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. İlk dönemde bireyin uyumunda sorun görünmez ve direnci sağlamdır. Stres veren uyarıcılar sürdürdüğü takdirde ikinci dönem ortaya çıkar ve ilk mücadeleden sonra durumun sürekli olması halinde birey yorulma hissi ile karşı karşıyadır ve direncini kaybetmeye başlar. Üçüncü süreçte ise birey artık baskıya dayanamaz ve direncini kaybeder. Çalışanların üçüncü dönem içinde yaşadıkları stres ile hastalıkların ortaya çıkmaya başlaması ve stresin çalışanın tutum ve davranışlarını etkilemesi önemli bir olumsuzluktur (Cüceloğlu, 2012: 321).

İş hayatında yaşanan stresin etkileri o kadar etkilidir ki stresin "modern çağın hastalığı" olarak tanımlanmasına yol açmıştır. Çalışanlar hangi alanda çalışırsa çalışsın stres altındadır. İş hayatından kaynaklanan stres nedeniyle bireylerin sağlıklarını kaybettikleri, sosyal ilişkiler kurmakta zorlandıkları aşırı gerilim ve baskı nedeniyle iş değiştirmeleri oldukça sık rastlanılan bir durumdur. Belirli bir düzeydeki iş stresi bireyi başarıya odaklamakta ancak işyerinde uzun süredir çalışan ve stresle başa çıkamayan kişiler stresin olumsuz sonuçlarıyla tanışmakta ve bu durum da verimlilik azalmasına, çalışanların işten soğumasına vb. durumlara zemin hazırlamaktadır (Erdoğan, Ünsar ve Süt, 2009: 448). İş stresi iş hayatından kaynaklanır ve doğrudan ya da dolaylı olarak herkesi ilgilendirir. Stres çalışanlar üzerinde oluşturduğu baskı ile çalışanın beden ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir. Hayatının büyük bir zaman dilimini işyerinde geçiren bireylerin stres düzeyleri sadece bireysel değil organizasyonun tamamını ilgilendirmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2013: 76).

Günümüzde, çalışma hayatına yönelik olarak yaşanan olumsuzlukların çalışanlar üzerinde fizyolojik, psikolojik baskılar ve yıkımlar oluşturduğu, onların sağlık ve başarılarını olumsuz yönde etkilediği araştırmalarla da tespit edilmiş bulunmaktadır. Özellikle işgücü devrini arttırdığı ve işe devamsızlığın, işten ayrılma isteğinin en önemli nedenlerinden biri olan stresin, çalışanları etkilediği kadar iş arkadaşlarını, çalıştığı iş yerini olumsuz etkilemekte hatta iş kazalarının önemli bir nedeni olarak sayılmaktadır (Aytaç, 2009: 1).

4.3. İş Stresinin Belirtileri

İş stresinin fiziksel, psikolojik ve davranışsal olmak üzere üç belirtisi bulunmaktadır.

4.3.1. Stresin Fiziksel Belirtileri

Stres ile karşı karşıya kalan bireylerin verdikleri ilk tepki fizikseldir. Organizmanın tehdit unsurunu algıladığı andan itibaren kan basıncı artar, göz bebekleri büyür karaciğer enzimlerin glikoz üretmesi ile birlikte, terleme, mide asidinin artması ve tükürük salgılanması artmaktadır. Organizmanın bu tepkileri tehdide karşı vücudu daha dikkatli hale getirmek ve tehdit karşısında insanın hayatını sürdürme amacına yardımcı olmaktır (Baltaş ve Baltaş, 2013: 24). Fiziksel belirtilerin temel özellikleri organizmanın değişime verdiği tepkilerin stresin farklı evrelerinde farklı şekilde görülmesidir. Stresin şiddetli yaşandığı durumlarda, özellikle mide hastalıkları, tansiyon yüksekliği ve nefes darlığı yaşanabilmekte, kronik baş ağrıları ve sürekli yorgunluk hali görülebilmektedir (Sökmen, 2005: 5).

Stresin fiziksel belirtileri alarm sürecinde başlar ve devam eder. Bedenin kendini koruma mekanizması olarak tanımlanan fiziksel belirtilerde bireyin fiziksel özelliklerine göre farklılıklar görülebilir. Ancak genel olarak sürekli baş ağrısı, yemek yememe isteği, ağızda kuruma, yatıştırıcı ilaçlara duyulan ihtiyaç ve terleme, titreme ve konuşma güçlü stresin fiziksel belirtilerindendir (Aytaç, 2009: 6).

4.3.2. Stresin Davranışsal Belirtileri

Davranışsal belirtiler, stresin insanların üzerindeki etkilerinin tutum ve davranışlarını etkilemesi ile açıklanmaktadır. Bireylerin uykusuzluk sorunu yaşamaları, yeme ve içme alışkanlıklarındaki bozukluklar, kilo kaybı görülebilmektedir. Stres ile başa çıkmaya çalışan bireylerin sigara, içki ve

uyuşturucu madde kullanımına yöneldikleri de tespit edilmiştir (Sökmen, 2005: 5). Stresin davranışsal belirtileri arasında farklı davranış özellikleri görülebilir. Aşırı strese maruz kalan bireylerde aşırı hareketlilik, karşısındakini dinlememe, heyecan, sürekli tartışma hissi ve ağlama krizleri görülebildiği gibi bireyler bu süreçte içlerine de kapanabilirler (Aytaç, 2009: 6).

4.3.3. Stresin Psikolojik Belirtileri

İşyerinden kaynaklanan stres bireylerin psikolojik açından etkilenmelerine neden olmakta sosyal ilişki kurmakta zorlanan çalışanlar çatışmacı ve kavgacı olarak tanımlanmaktadır. Sürekli gerginlik yaşayan çalışanların uyumsuz olduğu telaş ve panik içinde işlerini sürdürdüğü ve sürekli mutsuz olduğu söylenebilir (Sökmen, 2005: 5). Stresin psikolojik belirtileri özellikle tükenmişlik aşamasında bireyin sürekli tedirgin olması ve öfkesi ile kendini gösterebilmektedir. Bu süreçte ölüm ya da hastalık korkusu, sosyal ilişkilerin zedelenmesine bağlı olarak içe kapanma duygusu, sürekli olarak kendisini suçlama ya da cezalandırıldığını düşünme hissi baskın gelmektedir. Stresin iş hayatındaki en önemli etkisi ise bireyin ne yaparsa yapısın işine odaklanamaması ve dikkat dağınıklığıdır (Aytaç, 2009: 6).

Kaygı ve endişe stresin neden olduğu önemli bir ruhsal bozukluktur. Çalışanların gelecekte kendilerini nelerin beklediğini bilmemeleri, ruhsal durumlarının sürekli olarak değişmesine ve güven kaybı yaşamalarına da neden olmaktadır. Özellikle yüksek stres yaşayan çalışanların düşmanca tavırlar içinde bulunduğu ve öfke patlamaları yaşayabildiği görülmektedir (Güçlü, 201: 95).

Korku ve kaygı stresin en belirgin ruhsal özelliğidir. Bu duyguların belirgin bir kaynağı olmamasına karşılık bireyler sürekli bir kaygı durumu yaşamakta ve kendilerini tehdit altında hissetmektedir. Stresin anlaşılmasına yarayan bir başka psikolojik belirti ise depresyondur. Türkçeye çöküş olarak çevrilebilecek depresyon, özellikle sanayileşme ile çalışanların sürekli olarak yaşadıkları üzüntüdür. Çalışanlar bulundukları stresli ortamda beklentilerinin karşılanmadığının ve var olan durumun

değişmeyeceğinin farkına vardıklarında ruhsal bir kayıp yaşamakta ve sürekli üzüntü hali yaşamaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2013: 131-134).

4.4. İş Stresini Etkileyen Faktörler

Çalışanların iş stresini etkileyen faktörler genellikle üç başlık altında değerlendirilmektedir. Bunlar, bireysel stres faktörleri, örgütsel stres faktörleri ve çevresel stres faktörleridir.

4.4.1. Bireysel Stres Faktörleri

Bireyin içinde bulunduğu ruh hali ve kişilik özellikleri ile stres arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Bütün insanların stres perspektifinde aynı süreçlerden geçmelerine karşılık psikolojik olarak etkilenmeleri farklılıklar içermektedir (Baltaş ve Baltaş, 20133:23). Bireyin kendisi ile ilgili olarak stres kaynakları dört ana başlık altında toplanabilir. Bunlar, bireyin sahip olduğu fiziksel özellikler, ekonomik imkanlar, kişisel ve duygusal yaşam tarzı ve yaşıdır. Bireylerin fiziksel açından stres yatkın olmaları iç salgı bezleri ve hormonal denge düzensizlikleri ile açıklanabilmektedir. Fiziksel bu eksikliklerin sağlıklı yaşam ve iyi beslenme ile düzelebilme imkânı bulunmaktadır. Ekonomik açından ise yetersizliğe sahip bireyler stres düzeyi yüksek kişilerdir. Ekonomik belirsizlik sürekli olarak bireyi rahatsız edebilmektedir. Bireyin duygusal yapısı ise stresin etkilerinin artmasına ve stres karşı duyarlılığına neden olmaktadır. Duygusal açından daha kolay etkilenen bireylerin stres düzeyleri yüksektir. Son olarak bireyin yaşam tarzı ve yaşı ise stresin etkilerinin artmasına neden olur. İçki ve uyuşturucu stresin derinleşmesine sosyal uyumsuzluğa neden olurken kadın ve erkeklerin farklı yaş gruplarında çabuk etkilenmeleri de mümkündür (Eren, 2017: 294-295).

Bireylerin farklı kişilik özelliklerine sahip olması strese yönelik algılarını da etkilemektedir. Her bireyde farklı düzeylerde seyreden stresin bireysel olarak sürekli

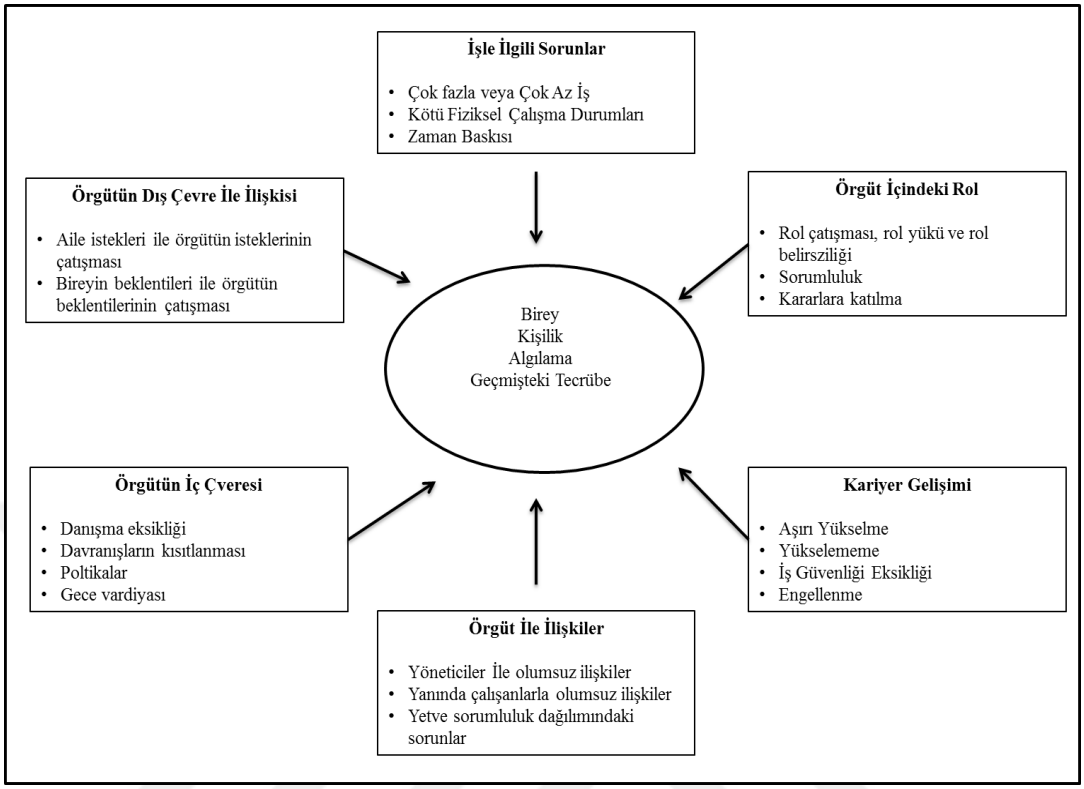
zamanla yarışan ve sabırsız kimseler olan A Tipi kişiliklerde görüldüğü düşüncesi ağır basmaktadır. Bireyin yaşının ilerlemesine bağlı olarak tahammül seviyesinin azalması, cinsiyetine bağlı olarak kaldığı baskılar ve çalışanın sosyo-ekonomik durumu bireysel stres kaynağı olarak gösterilebilir (Aytaç, 2009: 15). B tipi olarak tanımlanan bireyler ise daha sakin ve saha az saldırgan kişiliklere sahiptir. B Tipi özelliklere sahip bireyler ise aynı stresörlere maruz kaldıklarında A Tipi kişisel özelliklere sahip olanlar kadar etkilenmezler (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 230).

4.4.2. Örgütsel Stres Faktörleri

Örgütsel stres kaynakları işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Örgütsel stres işyerindeki farklı statülerde olan çalışanları farklı düzeylerde etkilemektedir. Bir işletmede yönetici pozisyonunda olan bir çalışanın yetkisiz bir çalışana göre farklı örgütsel faktörlerden etkileneceği açıktır. Bu etkilenmede çalışanın beklentileri, örgüt içindeki rolü ve görev tanımı önem kazanmaktadır.

Örgütsel stres kaynakları üzerine yapılan çalışmalarda farklı sınıflandırmalar yapılsa da genellikle örgütsel stres kaynaklarının işletmenin bir örgüt olarak sahip olduğu bütün özellikler olarak nitelendirilmektedir. Bazı yazarlar örgütün yönetim politikalarını ve kültürünün yapısal özelliklerini stres kaynağı olarak gösterirken bazı yazarlar ise politikalar ve kültür içindeki çalışanın rol ve sorumluluklarının yaşadığı stresi belirlediğini savunmaktadır (Arıcan, 2011: 59).

İş stresörleri olarak tanımlanan çalışanların işyerinden kaynaklanan bütün faktörleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Örgütsel stres kaynakları örgütsel kültüre ait özellikler, yönetim politikaları, görev ve rollerin örgüt içinde belirsiz olması fiziki çevre ile ilgili faktörler, yapılan işin niteliği, zaman baskısı, vardiyalı çalışma düzeni, bireyin işyerinde kariyeri ile ilgili olarak faktörler olmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2016: 382). Aşağıdaki Tablo 4.2'de örgütsel stres faktörleri



Şekil 4.2. Örgütsel Stres Faktörleri

Kaynak: Don Heirlegel, John W. Slocum, Richard W. Woodman, Organizational Behavior, Weat Publishin Company New York 1986, Aktaran: Aktan: Özkalp, Enver ve Kırel Çiğdem, *Örgütsel Davranış*, 7. Baskı, Bursa, Ekin Basım, Yayın Dağıtım, 2016.s. 380.

Tablo 4.2'ye göre çalışanlar üzerinde strese neden olan faktörlerin bireyi etkileyebilmesi için bireyin kişilik özellikleri, algılayışı, bilgi birikimi ve tecrübesi ile bu faktörlerden etkilenme düzeyi birbirinden farklılık gösterebilir. Bir çalışan için önemli bir örgütsel stres faktörü olan bir durum diğer çalışan için aynı olumsuzluğa yol açmayabilir.

4.4.2.1. İşyerinin Sahip Olduğu Fiziki Çevre

Bireyin dışında gelişen ve işyerinin örgütsel yapısı, iş, işin çevresi ve fiziksel özelliklerden kaynaklanan stres faktörleri bireyi zorlar. Fiziksel stres kaynağı olarak işyerinin içinde bulunduğu fiziksel koşullar, ısı, nem, yüksek ses, basınç, rutubet,

ışıklandırma bedenin dışında gelişen stres kaynağı olarak değerlendirilir (Cüceloğlu, 2012: 323). İşyerinin fiziki özelliklerinden kaynaklanan strese sağlıksız iş koşulları, zehirli gazlar, zehirlenmeler, çalışanın hayatını tehlikeye atacak riskli üretim koşulları neden olmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2016: 379).

Uygun olmayan çalışma koşulları, hijyenik olmayan ve hasatlıklara açık işyerinin fiziki durumu, aşık ışık ve gürültü ve sıcaklığa maruz kalan çalışanların yaşadıkları stres işyerinin fiziksel özelliklerinden kaynaklanan strestir (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 225).

4.4.2.2. İşin Niteliğine Yönelik Faktörler

Çoğu sektörde iş belirli tehlikeler taşımakta bazı sektörlerde vardiya sistemi ve aşırı iş yükü işin doğası gereği kabul edilmektedir. Özellikle güvenlik, sağlık ve hizmet sektöründe insana yönelik yapılan çalışmalar oldukça yorucudur. Madencilik, metalürji, inşaat gibi sektörlerde tehlike unsuru diğer sektörlere oranla oldukça yüksektir. Ayrıca üretim hattında bir makinanın başında saatlerini geçiren çalışanların sürekli olarak dikkatli olması önemli bir stres kaynağıdır. İşe yönelik bütün faktörler çalışanların fiziksel ve psikolojik olarak etkilenmesine neden olmakta ve aşırı dikkat, uzun mesai, vardiyalı iş sistemi yorgunluk oluşturmaktadır.

4.4.2.3. Zaman Baskısı

Günümüzde iş hayatı zamanla yarışmaktadır. Özellikle bazı sektörlerde zaman baskısı çalışanları olumsuz olarak etkilemekte ve stres yaşamalarına neden olmaktadır. Sürekli mesaiye kalmak, işlerin yetişmemesi nedeniyle uğranılan ekonomik kayıplar işyerindeki belirsizliğin artmasına neden olmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2016: 384). Yönetim kademelerindeki bürokratik engeller, kontrol edilemeyen sorunlar ve işlerin aksamasına neden olmaktadır. Bu sorunlar çalışanların çok sık yaşadıkları gerginliğin nedenlerindendir (Aytaç, 2009: 12).

4.4.2.4. Rol Belirsizliği ve Çatışma

İşyerinde çalışanların görev ve sorumluluklarının tanımlanmaması halinde birbirine zıt düşen isteklerin karşılaşması rol çatışmasına neden olmaktadır. Aynı örgütte iki ya da üç kişinin farklı beklentileri ve amaçlarının olması örgütsel kültürün ise bu eğilime izin vermesi halinde farklı roller üstlenen çalışanlar karar alam süreçlerinde, ödüllendirme ve cezalandırmada, adaletli davranma konusunda çatışma yaşayabilmektedir (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 225-226).

Örgütsel düzeyde rol çatışması çalışanların farklı ve tutarsız roller verilmesi nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Örgütün ilke, değer ev normlar ile belirlenmiş kültürel yapısı, kurumsallaşma sorunları ve rol belirsizliği nedeniyle yaşanan anlaşmazlıklar örgütsel güveninde azalmasına neden olmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2016: 386).

4.4.2.5. Sorumluluk

İş yerinde başkalarından sorumlu olmak yönetici statüsünde çalışmak ve astları yönetmek stres kaynağıdır. Çalışanların yönetilmesi aşamasında işletme amaçları ile çalışanların amaçlarını karşılamak, adaletli olmak ve denge kurmak çalışanları oldukça zorlayan faktördür (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 226).

Diğer insanların sorumluluğunu üstlenmek, kişilerde gerginlik yaratan bir stres kaynağıdır. Diğer insanların mesleki gelişiminin sorumluluğu bir kişiye yüklenmiş ise, ayrıca işin doğası çok fazla sorumluluk gerektiriyor, ancak yetkiler sınırlı ise, kişi kendini yoğun stres altında hissedebilir. Araştırmalar özellikle insanlardan sorumlu olan yöneticilerin yoğun olarak strese maruz kaldıklarını göstermektedir. Böylece bu insanların diğerlerine göre daha fazla kalp krizi, ülser, yüksek tansiyon sorunları ortaya çıkmaktadır (Aytaç, 2009: 11).

4.4.2.6. Karar Alma Süreçlerine Katılım

Kişinin çalıştığı iş yerinde karar verme sürecinde etkisinin olup olmaması, stresin oluşumunu etkiler. Özellikle çalışanları etkileyen kararlarla ilgili olarak çalışanların fikrinin hiç sorulmadığı durumlarda herkes stres yaşayacak, böylece üretim düşecektir. Çalışanın bilgisi, görgüsü ve istekleri örgütsel karar sürecinden ayrı tutulursa katılım azlığı oluşur. Kararlara katılma ise bireyin kendisine değer verildiği düşüncesine yol açarak çalışanın stresini azaltır (Aytaç,2009: 11).

4.4.2.7. İş Güvenliği

Dünyada ve Türkiye'de çalışma ilişkilerinde insani boyutun öne çıkması ile birlikte "önce sağlık ve güvenlik" anlayışının hâkim olmasını sağlamıştır. İşletmeler bu anlayışa uygun olarak çalışma yerinin ve şartlarının sağlıklı koşullara sahip olması ve çalışanların meslek hastalıkları, kazalar ve tehlikelere karşı önlemler almaya başlamıştır (İşler, 2014: 53-54). Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine uygun işletmelerde çalışmaması gelecekte hastalanma ve yaralanma endişesi taşıyan çalışanların stres yaşamasına neden olmaktadır.

4.4.2.8. Psikolojik Taciz

Çalışma hayatında psikolojik taciz, iş memnuniyetsizliğinin ve stresin ana nedenlerinden bir olarak sayılmaktadır. Psikolojik taciz, iş hayatında çalışanlara yönelik sistematik, planlanmış ve sürekliliği olan davranışlardır (Tınaz, 2013: 7). Çalışma yaşamının her kademesinde olabilen bu davranışlar, çalışanların hedef alınması nedeniyle psikolojik olarak olumsuz etkileme gücüne sahiptir. Psikolojik tacizin oluşabilmesi için çalışanın hedef alınması, davranışın tekrarlanması ve çalışanın bu durum karşısında çaresiz kalması gerekmektedir (Çobanoğlu, 2005: 21).

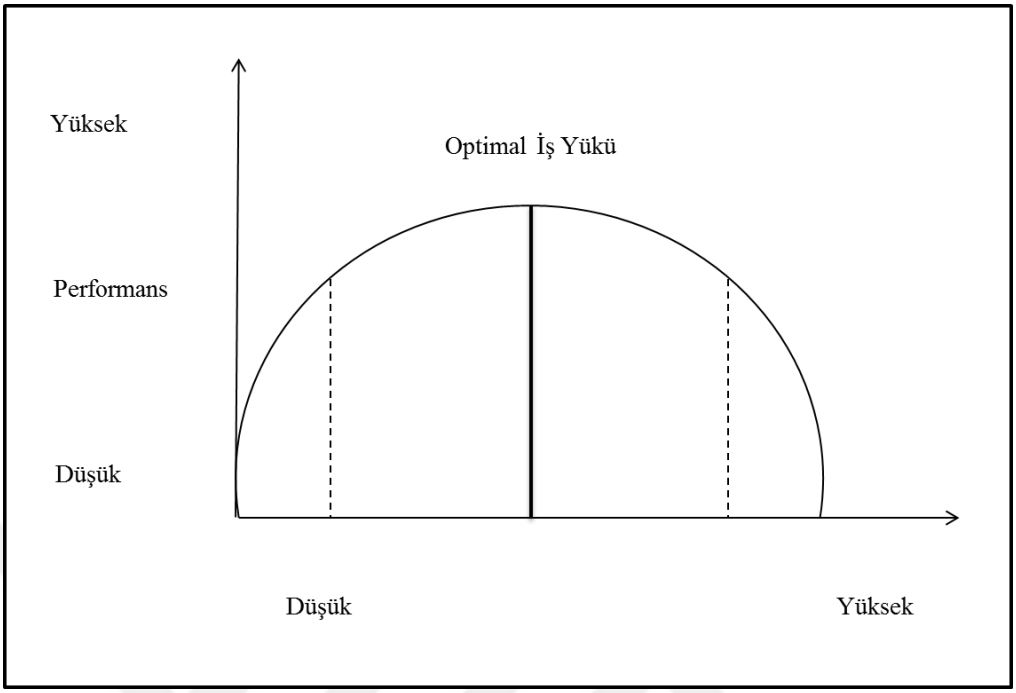
Psikolojik taciz ile çalışanların ruhsal durumlarında yaşanan dengesizlikler, bireyin ruhsal ev psikolojik açıdan etkilenmesine kişinin içine kapanarak örgütsel düzeyde yalnızlaşmasına, aşağılanmış ve kendini küçük düşmüş hisseden çalışanın performansının olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Psikolojik taciz mağdurları her sabah işe stres ile başlamakta ve işe gitmek istememektedir. İçinde bulunduğu çaresizlik dayanma güçlerini azaltmakta bireysel ve sosyal koşullarında desteklediği depresyon bu tür bireylerin gündelik yaşamlarının bir parçası haline gelmiştir (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2014: 8).

4.4.3. İş Dışı Stres Faktörleri

İş dışı stres faktörlerini işletmenin çevresi ile olan ilişkisi nedeniyle yaşanan belirsizlikler oluşturmaktadır. Örgütlerin yer aldığı politik ve ekonomik sistemdeki belirsizlikler teknolojinin getirdiği yenilikler ile çalışanların bilgi ve becerisinin değersizleşmesi, toplumsal yapıda oluşan sosyolojik değişimler iş dışı stres faktörler olarak gösterilebilir gösterilmektedir (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 225).

4.5. İş Stresinin Sonuçları

Stres modern hayatın ve iş yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır. İşyerindeki insanların hırçın davranışları, örgütsel düzeydeki amaçlara ulaşma konusundaki zorluklar, örgütsel iletişim nedeniyle yaşanan stres öncelikle bireyin ruhsal sağlığını etkilemektedir. Ruhsal sağlığa bağlı olarak yaşanan fiziksel rahatsızlıklar ile bireyin uyum gücü azalır ve performansı düşer (Cüceloğlu, 2012: 325). Çalışanların yaşadıkları stres, iş yükü ve performans arasındaki ilişki aşağıdaki Tablo 4.3.'de gösterilmektedir.

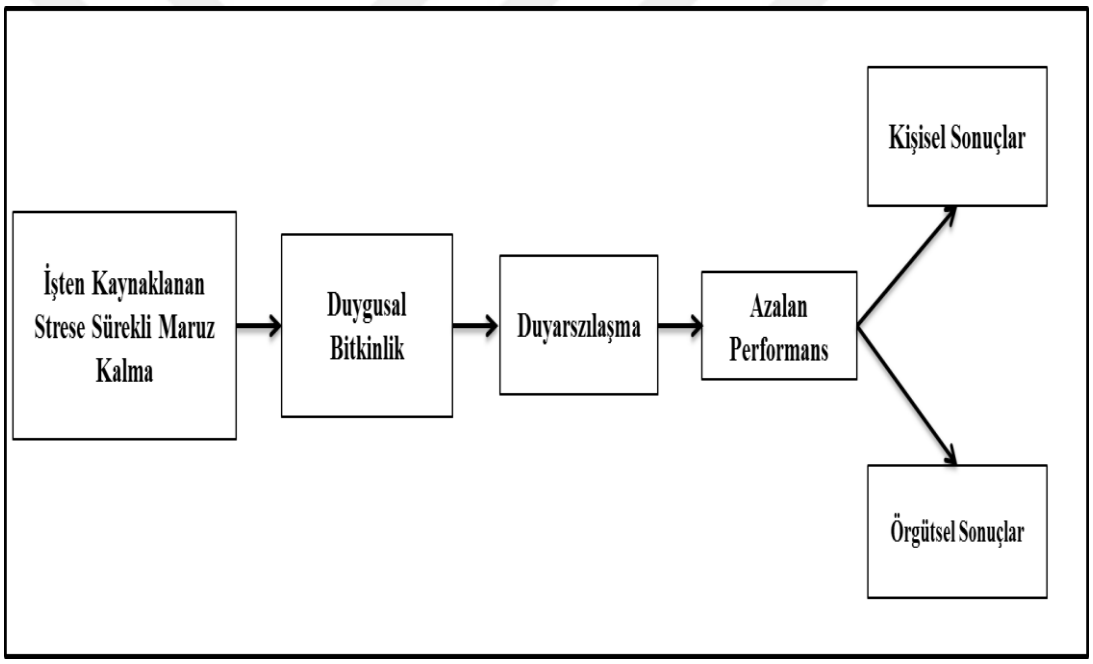


Şekil 4.3. İş Yükü, Stres ve Performans

Kaynak: Gregory Moorhead, Ricky W. Griffin, Organisational Behavior, Houghton Miffin Company Boston, 1985, s.199, Aktan: Özkalp, Enver ve Kırel Çiğdem, *Örgütsel Davranış*, 7. Baskı, Bursa, Ekin Basım, Yayın Dağıtım, 2016.s. 383.

Tablo 4.3.'e göre çalışanların stres süreçlerine yönelik olarak yaşadıkları stresin en önemli örgütsel sonuçlarından birisi çalışan performansının azalmasıdır. Niteliksel ve niceliksel olarak çalışanların iş yüküne ve diğer stres faktörlerine direnç göstermesi oldukça olağandır. Ancak iş stresinin üçüncü devrede olması bir başka deyişler optimal iş yükünün en üst seviyeye çıkması ile birlikte çalışanların aşırı yorulacak ve düşük performans gösterecektir. Buna bağlı olarak işin çok az ya da monoton olduğu durumlarda da çalışanların kendi yeteneklerine uygun bir işi yapmama algıları da performans düşüşüne neden olabilmektedir. Bu nedenle aşırı yükleme stresi tetikleyebildiği gibi monoton tek düze ve sıradan bir çalışma hayatı da strese neden olabilmekte ve çalışanların performansını düşürebilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2016: 382-383).

Rekabetin giderek yoğunlaşması çalışanların hastalıklara varan etkileri ile iş stresinden olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Bu sorunların süreklilik göstermesi ile işten ayrılmaların artması, devamsızlık, maliyet artışı ve böylelikle verimliliğin düşmesi örgütsel açından en önemli sonuçlardır (İştar, 2012: 18). Stresin birey üzerindeki en temel sonucu tükenmişliğe neden olması ve beraberinde işe yönelik davranışlarında yabancılaşma ile birlikte azalan performanstır. Şekil 4.3'de tükenmişlik sürecinin nasıl gerçekleştirildiği gösterilmektedir (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 224).



Şekil 4.4. Tükenmişlik Süreci

Kaynak: Can Halil, Aşan Azizoğlu, Öznur ve Miski Aydın, Eren, *Örgütsel Davranış,* Siyasal Kitabevi, Ankara, 2015, s.214.

Tablo 4.3.'e göre tükenmişliğin en önemli sonucu bireyin performans azalmasının temel nedeni olmasıdır. Bu sonuca bağlı olarak bireysel ve örgütsel sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Aşırı stresin örgütsel sonucu bireyin işe karşı olumsuz

bir tutum takınması ile performansının azalması dolayısıyla işletmenin verimliliğinin düşmesidir (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 224).

Stresin örgütsel sonuçları işgücü kaybına neden olan sorunlardır. Yüksek strese maruz kalan çalışanların yol açtığı örgütsel sonuçlar aşağıda gösterilmektedir (Aytaç, 2009: 16-17):

- **Verimsizlik:** Çalışanın fizyolojik ve ruhsal açıdan dengesinin bozulması iş kazalarının artması, devamsızlık, çalışanların yakalandığı hastalıklar nedeniyle örgütsel verimde azalışa neden olmaktadır. İşgücü kaybı stresin yol açtığı ekonomik kayıpların başında gelir.
- **İşe Geç Gitme:** Çalışanın yaşadığı psikolojik gerilime bağlı olarak işe geç gitme ve erken çıkma eğilimi çok sık görülen sonuçlardandır.
- **Devamsızlık:** İşine yabancılaşan çalışanlar, stres dolu bir ortamda çalışmak yerine her türlü fırsatı değerlendirerek kaçınma davranışı göstermekte ve işe gitmemeyi istemektedir.
- **İş Gücü Devri:** Çalışanın yüksek stres yaşadığı işyerinden ayrılma eğilimi göstermesi ve örgütsel bağlılığının az olması nedeniyle çalışan kendini gerçekleştiremeyeceği ve kariyer yapamayacağına inandığı işletmeden ayrılır.
- **Çatışma:** Stres işyerinde çatışmaların ana nedenlerinden biridir. Sürekli bir tartışma ortamı ve belirsizlik örgütsel uyumu etkileyebileceği gibi gerginlik ve uyumsuzluk örgütsel düzeyde çatışmaların ana kaynağıdır.

Kaynağı ne olursa olsun bütün çalışanlar iş stresine maruz kalmaktadır. Çalışma hayatında uzun süreli stres maruz kalan bireylerin işe devamsızlık ve iş kalitesinin düşüklüğü örgütsel düzeyde verimsizliğin ana nedenlerindendir. Sürekli olarak işten ayrılma eğilimi gösteren çalışanların yaptıkları işlerde verimli olması da oldukça zordur (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 272).

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN PERFORMANSI

Bu bölümde çalışan performansı kavramınınım tanımı, özellikleri ve boyutları ile çalışan performansını etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler yer almaktadır.

5.1. Çalışan Performansı Kavramının Tanımı

Günümüzde çalışanlar açısından en önemli soru, performansının nasıl olduğu sorusudur. Soruya açık, net, anlaşılır, dürüst, elle tutulan veriler doğrultusunda cevap verilebilmesi, çalışan personelin hem gelişimini arttıran hem de daha iyi ilişkiler kurma ve sürdürme anlamına gelir. Performans değerlemesi yapılması aşamasında en önemli unsur başarı/performansın kriterlerinin net bir şekilde ortaya konulmasını ve hatta ilk iş bu kriterlerin titizlikle oluşturulmasını gerekli kılmaktadır (Türkoğlu, 2000: 53). Bu anlamda performans konusu son derece önemli bir teknik, stratejik ve süreçler toplamı haline gelmiştir ve günümüz örgüt-şirket-oluşumlarının amaçlarını gerçekleştirme, çalışanını motive etme, görevlerini tanımlama ve yerine getirme, sonuç elde etme ve elde edilen sonuçlardan verimlilik ve etkinlik rasyolarına ulaşma ve kıyaslanması için kullanılmaktadır (Özer, 2008: 393).

Çalışan performansı, bir işletmede istihdam edilen personelin görev ve sorumluluklarını ne ölçüde başardığının bilinmesidir. İşletmedeki çalışanların ortak amacı gerçekleştirmelerinde çalışan performansının örgütsel sonuçları oldukça önemlidir. Bu nedenle çalışan performansının sürekli olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 184). Performans kavramının anlamı olarak “başarım” olarak açıklanmaktadır (TDK, 2017). Performans, çalışanların kendilerinden istenilen görevleri başarıp başaramadığının ölüsüdür

Çalışanların performansları kendileri için bir yeterlilik ölçütü iken işletme açısından verimliliğin en önemli göstergesidir (Geylan vd., 2013: 111).

Belli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin, bir amaca yönelik olması, o amaca hizmet ediyor olması anlamında da kullanılan performans ayrıca amaca ulaşma durumunu da içermektedir. Performans kişi açısından amaçladığı veya kendine verilen hedefe ulaşmak için gösterilen verim ve etkinlik düzeyi olarak ele alınırken, kurum veya şirketler için bir zaman diliminde üretilen ürün ve hizmet miktarı şeklinde dikkate alınmaktadır. Özetle performans, hedef ve amaca ulaşma derecesi olarak da ele alınabilir (Tutar ve Altınöz, 2010: 203).

Çalışan performansının diğer bir tanımı da bir işi yapan bireyin, bir grubun veya bir işletmenin, o işle birlikte amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, bir başka deyişle başarabildiklerinin türü, miktarı ve kalite olarak ifadesidir (Tınaz, 2013: 81). Performansın ölçülebilmesi için öncelikle objektif kriterlerin olması ve belirli bir zaman dilimi için çalışanların performans değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirme çalışanın kendisinden beklenilen amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığının ve verilen işleri başarıp başarmadığının göstergesidir. Çalışan performansı beklentilerin altında kalmış ise düşük performans beklentileri karşılamış ya da aşmışsa yüksek performans olarak tanımlanır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005: 227). Çalışanın kendisine verilen zaman diliminde bir görevi yerine getirerek, elde ettiği sonuçlar üzerinden performans tanımlanabilir. Çalışan, kendisine verilen işi, görevi başarılı şekilde yaptıysa, yüksek verimli olunmasından yani yüksek performanstan, tam aksi olarak da düşük verimli olunmasından yani düşük performanstan bahsedilir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 76-79). Dolayısıyla performans; belirlenmiş bir amaç ve planlı şekilde yürütülen etkinlikten elde edilen sonucunun nicel ve nitel olarak ortaya konulmasını içeren bir kavramdır (Şimşek, 2004: 89).

Performans koşullara bakılarak bir kişinin yaptıkları ve yapamadıklarının göstergesidir (Bingöl, 2016: 373). Belirli standartlar dikkate alınarak yapılacak

tariflemede ise performans; netleşmiş standartlar dahilinde, o standartlara en uygun biçimde işin hangi derecede başarıldığının göstergesidir (Eroğlu, 2006: 444). Bu aşamada çalışanın kendi performansı konusunda önemli bir algısı bulunmakta kendisine verilen işleri nasıl yaptığı ve zamanında tamamlamasına yönelik belirli bir algıya sahip olduğu söylenebilir.

5.2. Çalışan Performansının Özellikleri

İşletmeler açısından çalışanların performansı sürekli olarak denetlenmesi gereken bir kriterdir. Bu ölçümlemenin en önemli amacı, çalışanın işinde neler yaptığını belirlemek, eksik yönlerini tanımlamak, görev ve sorumluluklar ile iş süreç akışlarının iyileştirilmesini sağlamak ve sonunda yeterli performansı gösteremeyen çalışanların uyarılması ya da işte ilişiğinin kesilmesidir (Barutçugil, 2002: 125).

Performans aynı zamanda verimliliğin de ölçülmesidir. Yani verimliliği ölçmek performans olarak da tanımlanabilmekte. Kurumsal açıdan performans tanımına baktığımızda ise; belirli bir sürede gerçekleştirilen çalışmaların neticesine veya çalışmanın çıktısına göre şirketin amaçlarına veya görevlerine ulaşma derecesi olarak da tanımlayabiliriz. Performans tanımı içinde ayrıca çalışanın göreve karşı gösterdiği istek, tutum ve tavırları, ahlaki yaklaşımı da girmektedir (Akal, 2002: 36).

Çağımızda iş dünyasında rekabette öne çıkma, başarıya ulaşma, ulaşılan başarıyı sürekli hale getirmenin yöntemi, değişimlere açık olma ve süratle ayak uydurma ile dinamizm içeren bir yapıyı koruma ile mümkün olabilmektedir. Tüm sayılan bu gerçekleri dikkate alan şirketler, etkin bir yönetim ve devamlı verimliliğin ana ögesinin "insan" olduğu konusunu da tereddütsüz kabul etmişlerdir (Bayram, 2006: 47). Performans konusu ve insan kaynakları konusu çok tartışılan ve bu iki kavram arasındaki ilişki de en çok gündeme getirilen, iş yaşantısının vazgeçilmezidir. Çünkü şirketler ve kuruluşlarda başarının devamlı olabilmesi, kurum-grup-bireyin başarı ve performansının yükseltilmesinden geçmektedir. Özetle, performans arttırmada ana odak şirkette çalışan kişilerdir (Özmutaf, 2007: 41).

Çalışanın, çalışma şekli ve tavrının sonucunu oluşturan performans, işveren açısından son derece önemlidir. İşletmenin amaçlarına nitelik ve nicelik olarak ulaşılabilmesi için, çalışan personel ya da grubun çalışmalarıyla bahsi geçen nicelik ve niteliklere ne kadar katkıda bulunmuş olduklarının değer olarak ifadesi performansı oluşturmaktadır. Bu açıdan bakılırsa, kişilerin bireysel performansı, grup içinde çok önem kazanmaktadır. Kişisel performansın iyi veya kötü olması durumundan işletme de olumlu ya da olmuşuz olarak etkilenmektedir. Burada bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Yönetici aynı zamanda şirketin performansından sorumlu olduğu için, şirketi başarıya götürmek amacıyla, bir yandan da çalışanın performansından da sorumlu olmaktadır (Barutçugil, 2004: 36).

5.3. Çalışan Performansının Boyutları

Çalışanların kendi değerlendirmelerine bakıldığında iki farklı boyut olduğu tespit edilmiştir. Bu boyutun ilki görev (task) performansı, diğeri ise bağlamsal (centexhual) performans olarak adlandırılmaktadır. Görev performansı daha ziyade teknik işler yapanların değerlendirilmesi neticesinde sağlanan verileri, bağlamsal performans ise çalışanın örgütsel bağlamda davranışları ile ortaya çıkan performansını ifade etmek için kullanılmaktadır. (Uyargil, 2013: 2).

5.3.1. Görev Performansı

Görev performansında çalışanın başarılı sayılması için teknik olarak icra ettiği işte gerekli olan bilgi birikimi ve deneyime sahip olması gerekmektedir. Görev performansında kurumun çıktısı olan mal ve hizmet üretiminde lüzumlu olan teknik bilginin ne şekilde kullanılacağı ile ilgili planlama ve eşgüdüm ile alt pozisyonda çalışanların yönetilmesi ile ilgili iş kararlarının verilmesi ve yönlendirmeyi açıklamaktadır (İbrahimoğlu ve Aydın Çelebi, 2013: 255).

Görev performansı, işçilerin bir işletmedeki teknik konulara ilişkin görevlerine ait performansını içine almaktadır. Bu performans tipinde, işçinin çalıştığı birime uygun olarak ne şekilde teknik destek sağlayacağına dair planlamanın yapılamasını kapsamaktadır. Görev performansının iki alt bileşeni bulunmaktadır. Biri teknik performans, diğeri liderlik görev performansıdır. İlkinde, yöneticilik vasfı dışında kalan idari çıktılar ile ilgili performans olup, diğeri ise üst pozisyondaki çalışanın alt pozisyondaki çalışanlara yönelik performansı içermektedir (Ünlü ve Yürür, 2011: 184).

Görev performansında bakılan şey, çalışan personelin iş tanımı ve görevine uygun olarak ortaya çıkarttıkları faaliyetlerdir ve buna odaklanmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere, görev performansı çalışanların icra ettikleri işle ilgili teknik bilgi ve becerilerinden oluşur. Görev performansında icra edilen işler arasında ciddi farklar vardır ve bu nedenle iş ile ilgili görev ve sorumlulukları nitelendirmektedir (Bağcı, 2014: 61).

5.3.2. Bağlamsal Performansı

Çalışan personelin iş tanımı dışındaki görevlerini yerine getirirken örgüt içindeki sosyal ve psikolojik çıktıların kapsamını bağlamsal performans oluşturmaktadır (Ünlü ve Yürür, 2011: 185). İş performansı aslında öyle bir kavramdır ki, sadece iş tanımlarını içeren faaliyetlerden oluşmaz. Çalışanlar arası iletişim ve etkileşim ile çalışanın eylemleri de performans kapsamına girer. Bağlamsal performans ağırlıklı olarak motivasyon ile oluşan faaliyetler olup, rol dışı performans olarak da adlandırılır. Rol dışı iş performansı olarak da adlandırılabilen bağlamsal performans aşağıdaki şu özelliklere sahiptir. (Kurt, 2013: 9):

- İş görenin iş tanımı içine girmeyen faaliyetlere ilişkin değerlendirme,
- İş görenin iş tanımı dışındaki görevler için ekstra çaba sarf etmek,
- Örgütsel iletişim bağlamında diğer çalışan personele destek olma ve iş birliği,

- Örgütsel norm ve kurallara uygun hareket etme,
- İşletmenin erekleri ile paralel hareket etme ve özdeşleşmek.

Bağlamsal performans çalışanın yaptığı iş tanımın dışındadır ancak, yöntemsel olarak işini icra ederken işini kolaylaştıran, verimliliğine artı değer katan, iş performansına destek olan ve ortaya çıkabilmesi için şahıs özelliklerinin ve iyi niyetin etkili olduğu tavırlardır. (Bağcı, 2014: 61).

5.4. Çalışma Performansına Etki Eden Faktörler

Bireyin çalışma performansının nasıl olduğu bilgisine ulaşmak için, kişiye verilen işin belli bir zaman içinde yapılması ve elde edilen sonuçların değerlendirmeye alınması gerekmektedir (Okakın, 2008: 93). Örgütlerde ve şirketlerde çalışanın gösterdiği performans ve başarı değişik etkenlere bağlıdır. Çalışanın performansını etkileyen faktörler çalışana bağlı olduğu gibi, ayrıca tamamen çalışan dışında da kalan faktörlerden de oluşmaktadır.

Çalışan personelin performansının ne olduğunu belirlemek, bu performansın değişimini sağlamak için içinde bulunulan şirket veya örgütü iyi tanıyor olmak ön koşullardan biridir. Bu örgüt ve şirketteki artı ve eksileri iyi gözlemlemek ve teşhis etmek gerekir (Okakın, 2008: 94).

5.4.1. Kişisel Faktörler

5.4.1.1. Kişilik Özellikleri

Kişiler ayrı ayrı incelendiğinde benzerlikler olmakla beraber, her biri farklı özelliklere sahiptir. Kişisel ayrılıkları oluşturan şeyler, bedensel, bilişsel, cinsel, toplumsal, geleneksel, bilişsel gelişim alanlarında ortaya çıkar. Özetle kişiler topluca bakıldığında aynı olmakla beraber, aralarındaki farkı oluşturan unsurlar çevre ve genetiktir (Başaran, 2000: 60).

Kişinin kişilik özellikleri ile beklentileri arasında ve dolayısıyla yaptığı iş arasında çok sıkı bir ilişki vardır. İş ve kişi birbirleriyle etkileşim halindedir. Yapılan işin gelişmesi, işi yapana direk bağlıdır. Özetle kişi, kişilik özellikleri olan hırs, tutku, yetenek ve becerilerini işe taşımakta ve bu durum iş performansını etkilemektedir (Koçel, 2005: 634). Kişilik özelliklerinin davranışlara yansıdığını da belirtmeliyiz, yani sadece bedensel ve bilişsel özellikler toplamı olmaktan ibaret değildir. Konuya örgüt açısından baktığımızda ise, örgüt ile kişiliğin örtüşmesi durumunda kişi örgütün sosyal yapısı ile kendisi arasında bir bağ kuracak, bu durum ise performansına olumlu yansıyacaktır. Çalışan tutumu da performansta etkilidir. Tutum genel tanımıyla, kişinin çevresindeki maddi dünya, kişi ve olaylara karşı olumlu ya da olumsuz takındığı tavırdır. Tutumun ne şekilde olacağını da etkileyen inançlardır. Özetle, saydıklarımız kişinin objelere, kişilere ve olaylara olumlu-olumsuz, yeterli-yetersiz, iyi-kötü yargıların oluşmasına sebep olur (Erdoğan, 2007: 362-366).

5.4.1.2. Mesleki Eğitim Seviyesi

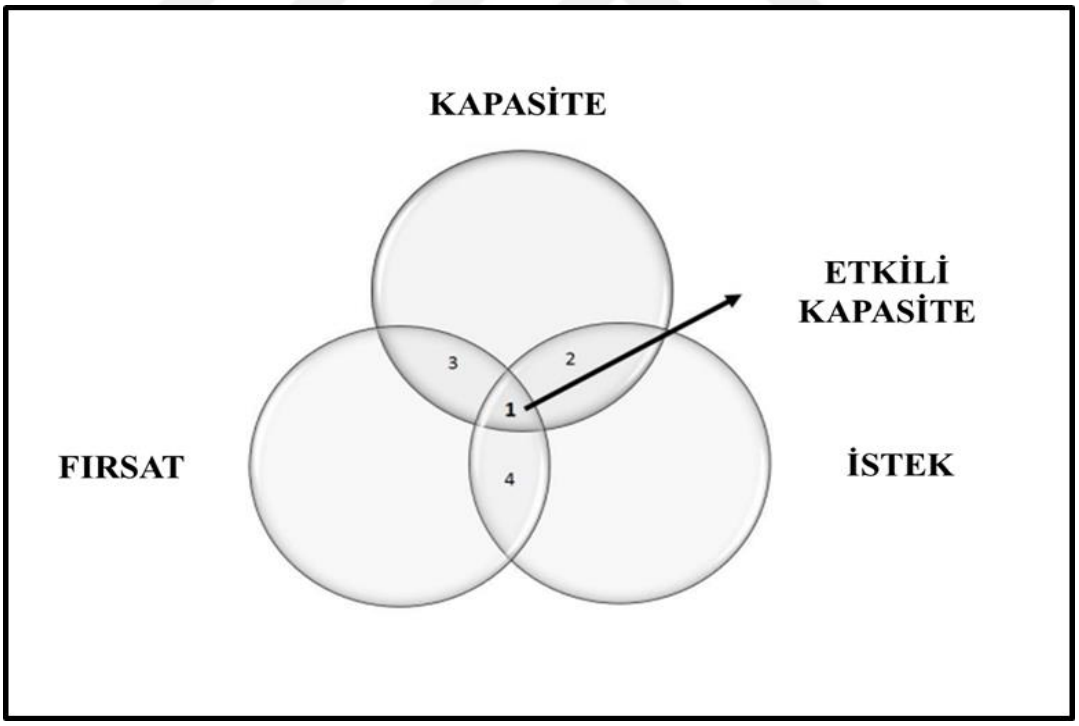
Rekabet koşullarında başarılı olabilmenin yolu, iyi çalışanlara sahip olmaktır. Bahsi geçen işgücü bilgi, beceri, yeteneklerle donatılmış, iyi bir motivasyonla çalışan ve işletme ve örgüt ile amaç bütünlüğü yapmış bir işgücüdür (Özçelik, 2008: 187). Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarında olumluya giden bir çizgiye ulaşmaları için ve ayrıca örgütlerin yeni iş tasarımı çalışmaları esnasında mesleki eğitim alma şansları vardır (Gök, 2006: 38-39).

Eğitim verme işlevi örgütler açısından önemlidir. Eğitim, çalışanların var olan bilgi ve becerilerinin arttırılması, belirli amaçlara yönelik yeni bilgi ve beceriler kazandırılması için uygulanan sistemli bir süreçtir. Eğitim bunun yanı sıra tutum ve davranışlarda da gelişim sağlamaktadır. İnsan kaynağının eğitilmesi, teknolojideki hızlı değişimlere uyum sağlaması, yoğun rekabet koşulları ve karmaşık iş yapısının

öğrenilmesi için işgücünün hazırlanması ve geliştirilmesi gerekmektedir (Bingöl, 2016: 279)

5.4.1.3. Yetenek

Bireyin yapma arzusu ile kapasitesi arasındaki sonuç iş performansı olarak ortaya çıkmaktadır. Yapabilme kapasitesi, çalışanın yapacağı işe uygun kabiliyetlere sahip olmasını, eğitimi, yapacağı işin gereklerine uygun bilgi ve deneyimini kapsamaktadır. Çalışanın performansının etkili olması için öncelikle isteğinin olması ve ayrıca kişiye yeterli fırsat verilmesi gerekmektedir. Aşağıdaki şekilde aktif bireysel performans için gerekli özelliklerin neler olduğu gösterilmektedir. (Ivancevich, Matteson ve Robert Konopaske, Aktaran: Çavuşoğlu, 2015: 7-8).



Şekil 5. 1. Etkili Performans Kriterleri

Kaynak: John M. Ivancevich, Michale Matteson And Robert Konopaske, Organizational Behavior And Management, Mc Graw Hill Aktaran: Gerçek Önal Çavuşoğlu, Kurumlarda Yüksek Performans İçin Rehberlik Temelli Öğrenme ve Gelişim Süreçleri ve Bir Model Önerisi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2015, s.8.

Performans kriterleri arasında bulunan birkaç kriterin mevcut olması, performans olduğunu gösterecektir ancak, bunun efektif bir performans olduğu veya devamlılık getiren bir performans olduğu anlamına gelmeyecektir. Eğer sadece fırsatın olduğu ama buna karşılık gerekli düzeyde istek ve kapasitenin olmaması iş performansı için yeterli olmamaktadır. Çalışan personelin iş performansının varlığından bahsedebilmek için en başta ilgili personelin istek ve arzusunun olması ve bunu sağlamak için bir irade ortaya koyması gerekmektedir.

Yetenekten kastedilen zihinsel ve bedensel yeteneklerin tamamıdır. Yetenek; analiz etme, ilişkileri kavrama, çözüm getirebilme ve sonuca ulaşma anlamındaki zihinsel özellikler olup, kimi olguların yapılabilmesi için gereken bedensel özelliklerin bir bütünüdür (Erdoğan, 2007: 363). Yetenek için yapılan bir başka tanıma baktığımızda ise; stratejik düşünme, rekabetçilik, empati, odaklanma, çekicilik, zerafet gibi durumlar da yetenek sayılmıştır ve kişinin süreklilik arz eden düşünme, hissetme gibi yetilerinin üretken şekilde kullanılması olarak tanımlama getirilmiştir (Yıldırım, 2011: 9).

5.4.1.4. Kişisel Bilgi Düzeyi

Kişilerin öğrenme süreci hem kendi kendine olabilmekte hem de diğer insanlardan öğrenmekteler. Kişiler içinde bulundukları örgüt biriminde görev alan diğer çalışma arkadaşlarından, yöneticilerinden ve gene örgüt içindeki diğer birimlerde görev alan diğer çalışan ve yöneticilerden yeni bilgiler edinirler (Öztürk, 2006: 94).

Çağımızın hızlı bilgi gelişimi ve dönüşümü, kişilerin bu gelişime kendilerini adapte etme alışkanlığı kazanmalarını gerektirmekte. Bu alışkanlık kişilerin ilişkilerini, işlerini, çalışma alanlarında bulunan tüm astlarını ve iş arkadaşlarını da potansiyel olarak geliştirme kapasitesi sağlamaktadır (Fındıkçı, 2003: 235-236).

5.4.1.5. Motivasyon

Kişi motivasyonu, iş performansı ile doğrudan ilintilidir. Motivasyon ile performans arasında doğru orantılı bir korelasyon vardır. Bireysel performansın gelişmesi güdülemeye bağlıdır. Kişilerin hedeflerine ne kadar ulaştıkları ya da hedeflerini gerçekleştirmeleri önemli bir konudur. Bir iş yerinde ortak refahın ne derece sağlandığı ne kadar mutlu ve huzurlu oldukları, motivasyonlarının ne derece sağlandığı son derece önemlidir. İçsel güdülemesi sağlanmış çalışanların refah düzeyinin iyi olduğu ve grup motivasyonun sağlanmasının, örgüt başarısının arttırılmasında gerekli olduğu bildirilmektedir (Özer ve Topaloğlu, 2013: 83).

Psiko-sosyal özendiriciler kurumların en baş unsuru olan insan kaynağını motive edici unsurların en başında gelir. Kişilerin moral ve motivasyonlarının yüksek tutulmasındaki en önemli etkenler; görev ve yetki verilerek, kişinin kendini ispatlamasına olanak sağlanması, kişisel gelişimlerine imkân tanınması ve yönetim kararlarına katılabilmeleridir (Çiçek, 2005: 215). Yüksek motivasyonlu çalışanların bu motivasyonu ilk olarak örgütsel amaçları benimsemelerini sağlamaktadır. Örgüt-çalışan uyumunun tesis edilmesi sayesinde kendini örgüte vakfedecek çalışanların performans ve verimlilikleri artacaktır.

5.4.2. Örgütsel Faktörler

5.4.2.1. Yönetim Politikası

Yönetimin tarifini yapmak gerekirse; konulan hedeflere etkili ve verimli şekilde ulaşılması için bir grup insan arasında işbirliği sağlanmasına yönelik faaliyetler bütünüdür (Genç, 2005: 18). Çalışan personelin hedeflere odaklanması ve çalışma enerjilerini örgüt veya şirketin hedeflerine ulaşmaya kanalize etmeleri, ilgili örgütte üst pozisyonda olanların astlarına karşı takındığı tavır ile yakından ilintilidir. Şirket politikası ve yönetim tarzı çalışan performansını doğrudan etkilemektedir (Başaran, 200: 161). Yönetici ile ast arasındaki iyi ilişki neticesinde; çalışanların

daha iyiyi hedeflemeleri, işlerini daha doğru ve hatasız yapmaları, eğlenceli bir ortamda çalışmaları, alanlarında gelişmeleri, iyi iş ilişkileri kurmaları, yaratıcı fikirler geliştirmeleri sağlanır (Şimşek vd. 2007: 400).

Bir şirketin veya kurumun yönetim şekli, aynı tip özellikleri taşıyan, benzer bicimde yönetsellik gösteren yönetici kadrosunun çoğunlukta olması ile belirgin hale gelir. Yönetim politikasını şekillendiren şeyler ise; amirin özellikleri, görev yapısını oluşturma tavrı, işine karşı takındığı tavır ve astları ile ilişki tarzı ve çalışanların özellik ve çalışma ortamıdır (Başaran, 2000: 68,69).

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde yaşam şekilleri hızla değişmekte, sosyo-kültürel yapılarda değişimler meydana gelmekte ve teknolojideki ilerlemeler örgütleri de etkilemektedir. Bilgi ve iletişim alanındaki teknolojik gelişmeler, bahsi geçen örgütlerin bu değişimlere adaptasyonu zorunlu kılmakta ve örgüt politikalarını değiştirmek zorunda bırakmaktadır (Genç, 2005: 46-47).

5.4.2.2. Örgütün Yapısı

Örgütün çalışanlarını motive etmek ve çalışanla arasında bağ kurmak için çalışanlara ilham kaynağı olabilecek bir çalışma ortamı oluşturması önemlidir ve gereklidir. Bu şartın sağlanması halinde, çalışan personel de inisiyatif alan, yeteneklerini geliştiren ve yeni yetenekler kazanan kişiler olacaktır (Tahiroğlu, 2002: 241).

Örgütsel yapıların mevcut şartlara uyum sağlaması önemli olup, bunun başlıca nedeni; belirlenen hedeflere ulaşmaktır. Örgütü oluşturan birimler arasında koordinasyon, işbirliği olması, ilgili birimlerin ayrı ayrı çalışmalarından elde edilecek başarıdansa toplam olarak daha fazla başarı elde edilmesini sağlayacaktır. Özetle örgüt birimleri içindeki çalışan uyumu önemli olmakla beraber, örgüt içindeki birimlerde çalışanların bütünü ile uyumlu olmaları için ortam oluşturulması da çok önemlidir (Eren, 2005: 387-388). Örgütler devamlı değişen, gelişen, yenilenen,

dinamik bir ortamda işlerini yürütmektedirler. Örgütün yapısının da bu duruma adapte olacak şekilde oluşturulması gerekmektedir (Akgemci, 2001: 179-180).

5.4.2.3. Örgüt İçi Çalışan İlişkileri

Örgütlerin en önemli unsuru çalışanlardır. Örgüt içinde sorunların çözümlenebilmesi, çalışanların birbirlerine destek olup, güvenmeleri, dayanışma bağının yüksek olması, örgüt ile çalışan bağının yüksek olması hep insan ilişkileri ile ilintilidir (Dinçer, 2004: 130-131). Bir hizmet, fikir ya da malın üretilmesi için insanların bir araya gelmeleri, insanlar arasında bir net-work oluşturacaktır. Bu ilişkinin altında yatan sebep, örgüt hedeflerine ulaşmaktır. Örgüt içindeki iletişimin net ve iyi olması, ürün, hizmet ya da fikrin iyi olması anlamına gelmektedir (Başaran, 2000: 12).

Çalışanların, örgüt içinde iş arkadaşları tarafından desteklenmesi, kendilerini moral olarak iyi hissetmelerine neden olmaktadır. İşteki takım arkadaşlarıyla, diğer çalışanlarla uyum içinde olan çalışanların performansı yüksektir. Kurum içinde çalışanların, diğer personel ile ilişkisinin düzeyi stres, iş memnuniyeti ve örgüte olan bağlılık ile de çok sıkı sıkıya ilişkilidir (Giray ve Şahin, 2012: 8).

Takım çalışması sayesinde iş performansı hem içerik hem de sayısal olarak yukarı çıkmaktadır. Çalışan personel arasında dayanışma ve iletişimin artması örgütsel verimliliğe olumlu katkıda bulunacak olan artı gücün oluşmasına neden olacaktır. Kurum çalışanlarının takım ruhu oluşturması ve birbirlerine destek vermeleri kuruma ait olma hissinin artmasına ve kurum bağlılığının gelişmesine neden olmaktadır. Kurumlarda ufak gruplar halinde çalışma, çalışanların manevi gücünü yükseltirken, ekip ruhu iyi performansa ulaştıracak hedef paylaşımı ve verimliliğe neden olacaktır (Hot, 2017: 57).

5.4.2.4. Örgütsel Uyum

Örgüt, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak amacıyla ilişki içine girmiş kişi ve gruplardan oluşan sosyal organizmalardır. Diğer bir deyişle, kişilerin bireysel olarak yapmalarına imkân olmayan işleri, diğer kişilerin sahip olduğu bilgi, yetenek ve gayretlerinden de yararlanarak, bu kişilerle beraber hareket ederek gerçekleştirmeye çalıştıkları bir yapılardır (İştahlı, 2015: 635).

Çalışanların örgüte ve işe uyumda gösterdikleri seviye, şirketlerin başarı düzeyini de belirleyen bir unsurdur ve çağımızda bu uyumun en üst seviyede olması beklentisi vardır. İşletmelerin yapıları teknoloji, rekabet diğer bazı sebeplerden dolayı her geçen gün biraz daha karmaşıklaşmakta ve bu durum, çalışanın işlerine ve örgüte uyumunu zorlaştırmaktadır. Bu zorluklara bağlı olarak, kişilerin birkaç yıllık süreçte işlerinden ayrıldıkları gözlenmektedir (Ulutaş, Kalkan ve Bozkurt, 2015: 143).

Çalışanın sahip olduğu özellikler ile örgütün sahip olduğu özellikler farklılık ve çok çeşitlilik arz etmekte, kişi-örgüt uyumunda, bireyin çalıştığı ya da çalışmayı arzu ettiği örgüt ile arasında beklenti, değerler ve planlar açısından bir uyumluluk aramakta ve bu uyumu sağladığı örgütlerde çalışmak istemektedir. Yani, çalışan bu süreçte kişi ile örgüt arasındaki uyuma önem vermektedir (Yıldız, 2013: 156). Kişi-örgüt uyumu verimliliği de beraberinde getirmekte, verimlilikteki artış ise kişi performansının olumlu anlamda sürekliliğini sağlamaktadır. Bu paralel ilişki kişiyi psikolojik açıdan da olumlu etkilemekte ve bu olumlu durum ise gene verimliliğe katkıda bulunmakta. Bu tip bir uyumun varlığı, kişileri olumlu düşünme ve olumlu davranışlar sergilemeye teşvik etmektedir (Ulutaş, 2011: 17).

Kişi-örgüt uyumunda sorunların olması, çalışanlarda işe ve konulara odaklanma sorunu oluşturmaktadır. İşine kanalize olamayan, odaklanamayan çalışanın performansı ve başarı grafiği aşağıya gelmekte, bu durum ise tam anlamıyla bir stres kaynağı olmaktadır. Çünkü odaklanma sorunu yaşayan çalışan kendisi ile

çelişkili bir duruma da düşmektedir. Çalışan açısından bakıldığında kişi-örgüt ve kişi-iş alanlarında maruz kalınacak baskı, kişinin hizmet etmesini zorlaştırmaktadır. Bu döngüde ise stres sürecin doğal bir parçası konumuna gelmektedir (Ulutaş, 2011: 17).

5.4.2.5. İş Tasarımı

Örgüt içinde ve dışında meydana gelen koşul değişikliklerinde, bu örgütler hedeflerine ulaşabilmek için yeniden işleri ele alıp, yeni tasarımlar geliştirmek zorunda kalabilirler. İş tasarımı, güncel olana uyum sağlamak için (teknolojik gelişmeler vb) yapılmakla beraber, çalışanın da işini daha basit, daha verimli, daha az çaba ile yapmasını sağlamak için yapılmaktadır (Kozak, 2001: 171).

İş tasarımı iş unsurları süreçlerinin yenilenmesi olmakla beraber, insan kaynağı açısından cinsiyet, yaş, yetenek, yaşam tarzı farklılıklarının giderilmesi için de bir pota oluşturmakta, kilit unsur haine gelmektedir (Bingöl, 2016: 102-103). İş tasarımı, çalışanı motive etmek, daha verimli çalışmasını sağlamak için gerçekleştirilmektedir. Özetle iş tasarımı yönetsel bir uygulama olup, iş ve çalışanı uygun şartlarda birleştirmektir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 81).

Çalışanın bilgi düzeyi, yeteneği ve diğer özelliklerinin bir işe uygun olması ı ve yaptığı işten memnun olmasına neden olmaktadır. Çalışan ve iş birbirine uyumlu olduğunda iyi bir iş tasarımı gerçekleşmiş olur ve çalışanın işe uyum sağlaması, iş gücünde devrinin düşmesi ve işe devamsızlığın önüne geçilmesi sağlanır. Sonuç olarak, çalışanın performansı olumlu etkilenir (Erdoğan, 1990: 29-30).

İşe uyum, çalışanın o iş için gereken bedensel ve zihinsel yeteneklere sahip olması ve o işi üstlenecek şahsi bazı özellikler taşımasını gerektirmektedir. İş memnuniyeti, çalışanın beklentileri, yargıları ve isteklerinin iş ortamına, işyeri şartlarına uyumlu olması ile ilişkilidir. Bir iş gerekli bilgi, beceri, bedensel özelliğe sahip kişi için kolaylıkla yapılabilecekken, işe uygun bilgi, yetenek, bedensel

özelliklere sahip olmayan başka bir kişi için ise tamamen stres kaynağı olacaktır (Telman, 2004: 193).

5.4.2.6. Ödül ve Cezalandırma Sistemi

Çalışanlara performans değerlemesi yapmanın amaçlarından bir tanesi de, çalışanı her açıdan ele alıp, performansı karşılığı ödüllendirmektir. Performans değerlemesi yapılmasındaki amaç; çalışanlar arasında bir başarı sıralaması yapmaktan çok çalışanlar arasında örgütün amaçlarının anlaşılıp, benimsenmesinin ve amaçların konulan kriterler doğrultusunda minimum derecede yerine getirilmesinin ayrıca çalışanların huzurlu olduğu canlı bir iş ortamı sağlanmasıdır. (Sabuncuoğlu, 2000: 48).

Ödüllendirme yöntemi; kurumun, istenilen performansı gösteren çalışanına teşekkür etmenin en güzel yöntemidir. Ödül vermenin çalışan açısından önemi, yaptığın iş takdir ediliyor, bizim için önemli ve değerlisin, takdir ediliyorsun mesajını almaktır. Bu şekilde ödüllendirilmek yani takdir almak, çalışan için ekonomik değil ama içsel memnuniyet sağlayan önemli bir unsurdur ve çalışanlarda işletme bağlılığının, artmasına ve dolayısıyla işletme katkısı ve veriminin artmasına yol açmaktadır. (Barutçugil, 2002: 152).

Kurumlarda ödüllendirme ile ilgili iki çeşit motivasyon bulunmaktadır. Bu motivasyon çeşidi içsel ve dışsal güdülemelerdir. Ödülün maddi olması bireyin içsel motivasyonu üzerinde etkili olmamakla beraber, motivasyonun sağlanması konusunda önemli rol oynamaktadır. Çalışanlar açısından hem güvenlik hem de fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanmasında bu güdü önemlidir. Diğer güdü ise çalışan başarısının değer görmesi, kişinin kendisini geliştirmesi, itibar görme şeklindeki ödüllendirme ise ödüllendirmenin sosyal tarafını oluşturmaktadır. Bu sayede çalışanlar, ödüllendirme aracılığı ile performanslarının dikkate alındığı ve bu taktire şayan davranışlarını devamlı hale getirecek çabada bulunması gerektiğini idrak edeceklerdir. (Çelebi, 2009: 77).

Çalışan personelin ödül ve ceza uygulamasına tabi tutulması önemli rol oynamaktadır. Ödüllendirme uygulaması, çalışanları her daim olumlu yönde etkileyen bir unsur olarak görülmektedir. Ödül ve cezalandırma uygulaması iş yerinde rekabetin de daha anlamlı hale gelmesini sağlamaktadır. Ancak tam aksi cezalandırma sistemi her zaman istenen olumlu sonucu yaratmayabilir. Bu konuda en önemli iş işverene düşmektedir. Kurum çalışanın verimliliğini, performansını ve motivasyonunu aşağıya çekmeyecek bir ödüllendirme sistemi geliştirmelidir. (Öğüt, Akgemci ve Tahir, 2004: 285-286.).

5.4.2.7. İş Sağlığı ve Güvenliği

İş güvenliği ve sağlığı üretimde kullanılan zararlı maddelerin işçi sağlığına olumsuz etkilerinin önlenmesini, çalışanın kullanıcı dostu ortamlarda çalışmasının sağlanmasını, işçinin ruhsal, fiziksel, sosyal ve moral yönden iyi bir seviyeye getirilmesini çalışma koşullarının iyi seviyeye çıkarılmasını ve çalışanın işine, işin ise çalışana uygun hale getirilmesini amaçlamaktadır. İşçilerin çalışma yaptıkları sürede olası tehlikelerin ortadan kaldırılması ve gene işçilerin risklerden korunması sayesinde kişilerin sağlıklarının korunması hedeflenmektedir. (Kılkış, 2014: 7).

İş ortamının sıhhi olmaması, güvenlik önlemlerinin ve koşullarının sağlanmamış olması hem meslek hastalıklarına hem de iş kazalarına neden olmaktadır. İş güvenliği ve iş sağlığı önlemlerinin alınması, çalışanların performansı üzerinde olumlu etkiye neden olacağı gibi, personelin kendini güvende hissetmesine sebep olacaktır. Güvenlik ikliminin iyi bir şekilde oluşturulduğu iş yerinde, bu durum çalışan motivasyonunu olumlu etkiler, ayrıca verimlilik artışı da sağlar. (Üngüren ve Süleyman, 2016: 79).

İnsan kaynaklarının görev tanımı içinde bulunan iş güvenliği ve sağlığı konusu beraberinde iş güvenliği ve sağlığı kültürünün de oluşturmasını getirmektedir İş yerinde güvenli bir ortam sağlamak ve bu güvenliği sürekli kılma hedeflerini gerçekleştirmek için iş güvenliği kültürünü işyeri ortamında yerleştirmek kritik derecede önemlidir. Güvenlik kültürü pek çok şeyin yanında ayrıca örgüt olma şuurunun da bir uzantısıdır. (Demir, 2016: 79).

5.4.2.8. Fiziki Şartlar

Çalışma koşulları ya da fiziki koşulların iş performansı üzerinde doğrudan direk ya da dolaylı etkisi vardır. Kullanışlı olmayan iş ekipmanları, ışığın durumu, ısı seviyesi, nem oranı ve diğer fiziksel şartlar performans da etkilidirler. Çalışma sürelerinin uzun olması çalışanın performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Tüm bu sebeplerden dolayı şirketler, çalışan personelin daha rahat edeceği ve kendini güvende hissedeceği iş koşullarını sağlamak ve performansı olumsuz etkileyecek koşulları düzeltmek zorundadır. (Hot, 207: 56).

5.4.3. Çevresel Faktörler

Çevre, örgütüm yaşam kaynağıdır. Örgütler bir çevre içinde yaşar ve bu çevre ile ilişki içinde olmak zorundadır. Dış çevre bir örgütü az veya çok, doğrudan veya dolaylı olarak etkileyip, karar alma süreçlerini şekillendirmektedir. Dış çevre faktörleri etkilerine göre sıralanabilir (Dinçer, 2004: 139):

- Küresel dış çevre: Örgütün rekabetini direk etkiler, örgütün bağlı olduğu toplumu ve ulusal çevreyi dolaylı etkiler.
- Ulusal dış çevre: Örgütü genel olarak etkilemektedir.
- İş Çevresi: Yakın çevredir ve direk etkilemektedir.

Dış çevrenin örgütler üzerinde, iç çevre kadar etkisi vardır. Örgütün performansını da etkilemektedir. Bu yoğun etkiden dolayı, örgütlerin dış çevre değişimlerine uyum sağlamak için tedbir alması gerekliliği aşikardır (Gök, 2006: 61).

ALTINCI BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ MEMNUNİYETİ ve STRES DÜZEYİNİN ALGILANAN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

6.1. Araştırmanın Amacı

Günümüz ekonomilerin en önemli güçlerinden birisi Küçük ve Orta Boy İşletmelerdir. KOBİ'lerin örgütsel verimliliği pek çok faktöre bağlıdır. Bu faktörlerden en önemlisi işletmenin en önemli kaynağı olarak sayılan insan kaynağıdır. Çağdaş yönetim anlayışı örgütlerin insan kaynağı boyutuna önem vermektedir. İnsan ilişkileri ve iletişimi, çalışanların işe, işyerine ve örgütsel ilişkilere karşı eğilimi, performansı üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilere neden olmaktadır. İşletmede çalışanların iş memnuniyet düzeyi, örgütlerine olan bağlılıkları ve yaşadıkları iş stresinin bireysel ve örgütsel sonuçları bulunmaktadır. Çalışma performansı bireyin iş yapma isteği ile kapasitesi arasındaki bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sonuç, çalışanın ortaya koyduğu eylemler bütününün sonucudur. İşletmelerin rekabet düzeylerini arttırması, kalite ve verimlilik artışı da çalışanların iş memnuniyeti örgütsel bağlılığı ve stres düzeylerinin etkilerine bağlıdır. KOBİ'lerin ulusal ekonomi içinde payları düşünüldüğünde bu işletmelerde çalışanların başarısı örgütsel verimliliğe yansımakta ulusal ekonomiyi de etkilemektedir.

Bu çalışmanın amacı çalışanların örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve stres algılarının performansları üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Araştırmada çalışanların örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve stres algılarının ve performans algılarının düzeyi ve birbiri ile olan ilişkilerinin de ortaya konması amaçlanmaktadır. Elde edilen bulguların ve ulaşılan sonuçların KOBİ yöneticilerine, konu ile ilgilenen kişi ve kurumlara faydalı olacağı ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

6.2. Araştırmanın Sınırları ve Varsayımları

Araştırma literatür taraması yapılarak incelenen kitap, makale, tez, gibi bilimsel nitelikte çalışmalar ile sınırlıdır. Veri toplamada kullanılan örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti, stres ve çalışma performansı ile ilişkili kaynaklarla sınırlıdır. Araştırmada, örneklem grubu, İlinde faaliyet gösteren, Edirne Ticaret ve Sanayi Odasının, 3. Meslek Grubu: Gıda Ürünleri ve İmalatı listesinde kayıtlı 253 işletmeden, KOBİ niteliğindeki işletmelerde çalışan 393 personelden oluşmaktadır. Araştırma 01.05.2016-01.09.2016 tarihleri arasında yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan bilimsel veri analiz yöntemlerinin bilimsel geçerliliğinin ve güvenirliğinin olduğu varsayılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların anket sorularını yanıtlarken içten ve samimi oldukları varsayılmıştır.

6.3. Araştırma Evreni ve Örneklemin Belirlenmesi

Araştırmanın evrenini Edirne İlinde faaliyet gösteren, Edirne Ticaret ve Sanayi Odasının, 3. Meslek Grubu: Gıda Ürünleri ve İmalatı listesinde kayıtlı 253 işletmeden, KOBİ niteliğindeki işletmelerde çalışan 393 personelden oluşmaktadır. Evrenin sayısal olarak belirlenebilmesi için, söz konusu işletmelerdeki toplam çalışan sayıları, sırasıyla Edirne Ticaret ve Sanayi Odası (ETSO), Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) ve Türkiye İstatistik Kurumu (TUİK)'e sorulmuş; bu konuda hiçbir sayısal verinin olmadığı bilgisi alınmıştır.

Bu nedenle örneklem, Tablo 6.1'de gösterilen "Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri Tablosu" temel alınarak belirlenmiştir. Buna göre 100.000 ve üzerindeki kişi sayısı için kabul edilebilecek en yüksek örnek sayısı olan 384 olarak belirlenmiştir.

Tablo 6.1. Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri

N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	190	127	1.100	285	5.000	357
20	19	200	132	1.200	291	6.000	361
30	28	250	152	1.300	297	7.000	364
40	36	300	169	1.400	302	8.000	367
50	44	350	185	1.500	306	9.000	368
60	52	400	196	1.600	310	10.000	370
70	59	450	212	1.700	313	15.000	375
80	66	500	217	1.800	317	20.000	377
90	73	550	226	1.900	320	30.000	379
100	80	600	234	2.000	322	40.000	380
110	86	650	242	2.200	327	50.000	381
120	92	700	248	2.400	331	75.000	382
130	97	750	254	2.600	335	**100.000**	**384**
140	103	800	260	2.800	338	1.000.000	384
150	108	850	265	3.000	341	10.000.000	384
160	113	900	269	3.500	346		
170	118	950	270	4.000	351		
180	123	1.000	278	4.500	354		

Kaynak: Altunışık v.d., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamal*", Sakarya Yayıncılık, 5. Baskı, 2007 s.127

Bazı çalışanların anketi yanıtlamayabileceği ya da değerlendirmeye alınamayacak şekilde eksik ve hatalı doldurabileceği göz önünde bulundurularak anket, 425 adet çoğaltılarak, dağıtılmıştır. Dağıtılan bu anketlerden geri toplanabilen 402 tanesinden, 9 tanesi elendikten sonra 393 adedi tam ve eksiksiz olarak örneklemi oluşturmuştur. Örneklem büyüklüğünün bilimsel araştırma için yeterli sayıda olduğu tespit edilmiştir.

6.4. Araştırmanın Yöntemi

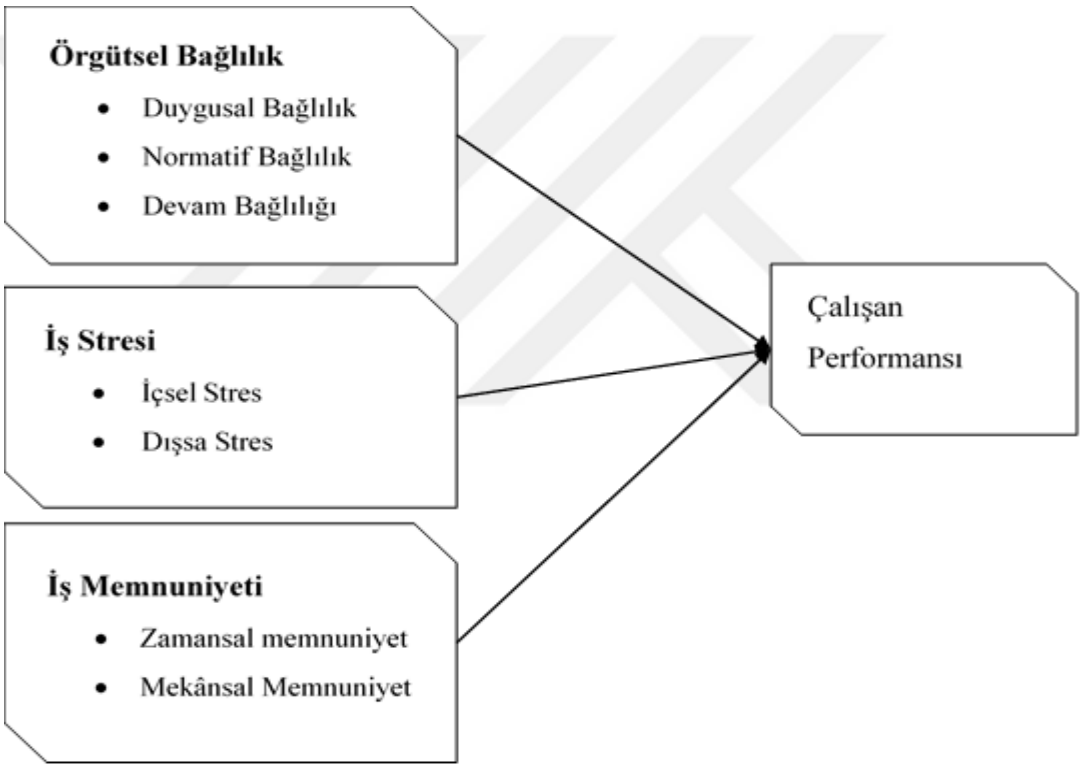
Bu araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli geniş gruplar üzerinde yürütülen, gruptaki bireylerin bir olgu ve olay ile ilgili görüşlerinin, tutumlarının alındığı, olgu ve olayların betimlenmeye çalışıldığı araştırmalardır (Karakaya, 2009: 59). Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir Araştırmaya konu olan olay, ya da nesne, kendi koşulları içinde ve var olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan var olanı değiştirmeye kalmadan gözlemleyebilmektir (Karasar, 2007).

İlişkisel tarama modeli ise, iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modelidir. İlişkisel çözümleme korelasyon veya karşılaştırma yolları kullanılarak yapılabilir. Karşılaştırma yolu ile ilişki belirlemede biri bağımlı bir bağımsız olmak üzere en az değişken vardır. Bu yolla ilişki belirlemede bağımsız değişkene göre guruplar oluşturulur ve bağımlı değişkene göre aralarında fark olup olmadığına bakılır (Karasar, 2007).

KOBİ'lerde çalışanların örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti, stres düzeyleri ile algılanan çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek için araştırma yönetimi olarak, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada güvenilirliği ve geçerliliği önceden belirlenmiş ve en çok kullanılan ölçme araçlarından olan anketlerin KOBİ çalışanlarına uygulanması ile bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

6.5. Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde KOBİ'lerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık, iş memnuniyetini ve stres düzeylerini nasıl etkilediği ve bağımlı değişken olarak bu boyutların çalışanların çalışan performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma modeli; yapılan araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri dikkate alınarak aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 6.1.Araştırma Modeli

6.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amaçları doğrultusunda örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti, stres düzeyi ve KOBİ'lerde çalışanların algıladıkları çalışan performansı boyutlarına yönelik hipotezler aşağıda gösterilmiştir.

H_1: Örgütsel bağlılık ile Çalışan Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Duygusal Bağlılık ile Çalışan Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Devam Bağlılığı ile Çalışan Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: Normatif Bağlılık ile Çalışan Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_2: İş Stresi ile Çalışan Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2a}: İçsel İş Stresi ile Çalışan Performansı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2b}: Dışsal İş Stresi ile Çalışan Performansı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_3: İş Memnuniyeti ile Çalışan Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3a}: Zamansal İş Memnuniyeti ile Çalışan Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3b}: Mekânsal İş Memnuniyeti ile Çalışan Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.7. Araştırmanın İkincil Hipotezleri

1. Cinsiyetler itibariyle çalışanların örgütsel bağlılığı, iş stresi, iş memnuniyeti ve performans algıları arasında anlamlı farklılıklar vardır.
2. Çalışanların yaş grupları itibariyle örgütsel bağlılığı, iş stresi, iş memnuniyeti ve performans algıları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

3. Çalışanların medeni durumları itibariyle örgütsel bağlılığı, iş stresi, iş memnuniyeti ve performans algıları arasında anlamlı farklılıklar vardır.
4. Eğitim durumu itibariyle çalışanların örgütsel bağlılığı, iş stresi, iş memnuniyeti ve performans algıları arasında anlamlı farklılıklar vardır.
5. İş yaşamındaki toplam çalışma süreleri itibariyle örgütsel bağlılığı, iş stresi, iş memnuniyeti ve çalışanların performans algıları arasında anlamlı farklılıklar vardır.
6. Gelir düzeyi itibariyle çalışanların örgütsel bağlılığı, iş stresi, iş memnuniyeti ve performans algıları arasında anlamlı farklılıklar vardır.
7. Çalışanların aynı işyerindeki çalışma süresi ile örgütsel bağlılığı, iş stresi, iş memnuniyeti ve performansları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

6.8. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında hazırlanan ankette dört farklı ölçek kullanılmıştır. Kullanılan ölçekler, araştırma modeli doğrultusunda ölçülmesi hedeflenen değişkenler temel alınarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında kullanılacak ölçeklerin seçiminde, Ülkemizdeki araştırmacılarca daha önce kullanılmış olmasına, geçerlik ve güvenirliklerinin test edilerek uygun sonuçlar elde edilmiş olmasına özen gösterilmiştir. Diğer yandan gerekli izinler alınarak, ölçekler kullanılmıştır (Ek-2:Ölçek izinleri).

6.8.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Yazında örgütsel bağlılık kavramının örgütler açısından önemi, kapsamı ve etki derecesini saptamak üzere çeşitli ölçekler geliştirilmiştir (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 66). Bu çalışmada, daha kapsamlı olması nedeniyle Meyer ve Allen (1984, 1997) tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" (Organizational Commitment Questionere: OCQ), Doğar'ın (2013) doktora tezinden alınarak aynen kullanılmıştır. Söz konusu ölçek örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı

ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel bileşene ayırarak ölçmeyi amaçlamıştır (Baysal ve Paksoy, 1999, s.8). Ölçek 5'li Likert skalasına göre tasarlanmış, 5'li ölçekteki ifadelerin puanlaması; "1: Kesinlikle katılmıyorum", 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle katılıyorum" şeklinde yapılmıştır.

6.8.2. İş Memnuniyeti Ölçeği

İş memnuniyeti ölçeği; Türker'in 2010 yılında basılan yüksek lisans tezindeki şekli ile alınarak kullanılmıştır. Ölçekte "Beşli Likert Ölçeği" kullanılmıştır. Bu puanlamada; "1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum,5-Kesinlikle Katılıyorum" seçenekleri sunulmuştur. İş memnuniyeti ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,910 olarak belirlenmiş ve iç güvenilirliğinin yeterli olduğu tespit edilmiştir.

6.8.3. İş Stresi Ölçeği

Bu çalışmanın modeli kapsamında yer alan bir değişken olan iş stresinin ölçümü için House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilen iş stresi ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, çalışanın iş yerinde yaşadığı stresle ilişkili psikolojik ve psikosomatik semptomları ölçmektedir. Ölçek, çalışanın iş yerinde yaşadığı stresin ne derecede zihnini meşgul ettiğini belirlemeye yönelik olarak düzenlenmiştir. Araştırma kapsamında oluşturulan ankette yer alan iş stresi ölçeği, Efeoğlu'nun doktora tezinde yer alan şekli ile alınarak kullanılmıştır. İş stresi ölçeğinde, Efeoğlu'nun çalışmasına paralel şekilde, beşli Likert tipi cevap formatı kullanılmıştır (Efeoğlu, 2006: 70, 152).

6.8.4. Çalışan Performansı Ölçeği

Sigler ve Pearson (2000) ile Kirkman ve Rosen'ın (1999) çalışmalarında da kullanılan ölçeğin çalışan performansını ölçen soruları Çöl'den (2008) alınmıştır.

Dört önermeden oluşan ölçek, Büyükbeşe'nin (2012) doktora tezinde yer alan şekli ile alınarak kullanılmıştır.

6.9. Verilerin Toplanması

Çalışmada verilere; elektronik ortam, gerekli literatür taramaları ile ikincil veri kaynaklarından ve anket çalışması ile birincil veri kaynaklarından ulaşılmıştır. Literatür taramasında bilimsel bilgi niteliği taşıyan kaynaklar değerlendirilerek, anket çalışmasında elde edilen bilgiler değerlendirilerek yorumlanmıştır.

6.10. Verilerin Analizi

Anket sonuçlarına ulaşılması için veri analizi yapılmıştır. Bu analizler örneklemin demografik özellikleri, faktör analizi, güvenilirlik analizi, araştırma verilerinin normal dağılıp dağılmadığını gösteren analizler, tanımlayıcı istatistikler, araştırma hipotezlerinin test edilmesi demografik özelliklere göre farklılık analizlerinden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında hazırlanan ankette kullanılan dört ölçeğin Ülkemizdeki araştırmalarda bildirilen ölçek güvenirlikleri aşağıdaki Tablo 6.2'de gösterilmiştir.

Tablo 6.2.Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçeklerin Hesaplanan Güvenirlik Katsayıları

Ölçeğin Adı	Madde Sayısı	Güvenirlik
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	17	Polat, 2005: 100 / 0,82- 0,78-0,73 Dığın, 2008: 164 / 0,82
İŞ MEMNUNİYETİ ÖLÇEĞİ	3	Türker, 2010: 53 / 0,69
İŞ STRESİ ÖLÇEĞİ	7	Efeoğlu, 2006: 74 / 0,84 Dığın, 2008: 166 / 0,82
ÇALIŞAN PERFORMANSI ÖLÇEĞİ	4	Büyükbeşe, 2012: 71 / 0,82

Tabloda 6.2'ye göre, Türkiye'de daha önce yapılan çalışmalarda kullanılan ölçeklerin, güvenirlik sonuçlarının 0,69-0,82 arasında olduğu belirtilmektedir. Bu güvenirlik sonuçlarına göre araştırma kapsamında kullanılmak üzere belirlenen ölçeklerin genel olarak yüksek güvenirliğe sahip ölçekler olduğu söylenebilir.

6.10.1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, medeni durum, eğitim, yaş, işletmelerinde toplam çalışan sayısı, çalıştığı alan, statüsü, işletmede çalışma yılı, daha önceki çalışma yılı ve gelir dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 6.3. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	249	63,4
Kadın	144	36,6

Araştırmaya katılanların %63,4'ü (n=249) erkek, %36,6'sı (n=144) kadındır. İşletmelerde erkek çalışan istihdamının daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 6.4. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Evli	182	46,3
Bekar	211	53,7

Araştırmaya katılanların %46,3'ü (n=182) bekar, %53,7'si (n=211) evlidir. Bekar ve evli çalışanların dağılımlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 6.5. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim	Frekans	Yüzde (%)
İlkokul	29	7,4
Ortaokul	60	15,3
Lise	180	45,8
Meslek Yüksek Okulu	85	21,6
Lisans	34	8,7
Lisans Üstü	5	1,3

Araştırmaya katılanların %7,4'ü (n=29) ilkokul, %15,3'ü (n=60) ortaokul, %45,8'i (n=180) lise, %21,6'sı (n=85) ön lisans, %8,7'si (n=34) lisansüstü ve %1,3'ü (n=5) lisans üstü eğitime sahiptir. İşletmelerde çalışanların ağırlıklı olarak ortaokul, lise ve ön lisans mezunu oldukları görülmektedir.

Tablo 6.6. Araştırmaya Katılanların Yaş Durumlarına Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
18-30 Yaş Arası	188	47,8
31-40 Yaş Arası	148	37,7
41 Yaş ve Üstü	57	14,5

Araştırmaya katılanların %47,8'i (n=188) 18-30 yaş, %37,7'si (n=148) 31-40 yaş arasında ve %14,5'i (n=57) ise 41-50 yaş arasındadır. Çalışanların 18-30 ve 31-40 yaş aralığında olduğu 41 yaş ve üstü çalışan oranının oldukça az olduğu görülmektedir.

Tablo 6.7. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları İşletmedeki Toplam Çalışan Sayısına Göre Dağılımı

İşletmede Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
1-5 Kişi	135	34,4
6-10 Kişi	142	36,1
11-15 Kişi	39	9,9
16-20 Kişi	31	7,9
21-45 Kişi	11	2,8
46 ve Üzeri Kişi	35	8,9

Araştırmaya katılan çalışanların işletmelerinde %34,4'ü (n=135) 1-5 kişi, %36,1'inde (n=142) 6-10 arası kişi, %9,9'unda (n=39) 11-15 arası kişi, %7,9'unda (n=31) 16-20 arasında kişi, %2,8'inde (n=11) kişi ve %8,9'unda (n=35) 46 ve üzerinde kişi çalışmaktadır. İşletmelerin 1-5 ve 6-10 arası çalışana sahip olması oldukça sık rastlanılan bir durumdur ve KOBİ tanımları ile örtüşmektedir.

Tablo 6.8. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Alana Göre Dağılımı

Çalışılan Alan	Frekans	Yüzde (%)
Üretim	81	20,6
Satış	210	53,4
Hizmet	102	26,0

Araştırmaya katılanların %20,6'sı (n=81) üretim, %53,4'ü (n=210) satış ve %26,0'ı (n=102) bölümlerinde çalışmaktadır. Çalışanların yarıdan fazlası satış bölümlerinde çalışmaktadır. Gıda sektöründe yapılan araştırmada satış ve pazarlama hizmetleri yoğunluklu işletmelerin olduğu görülmektedir.

Tablo 6.9. Araştırmaya Katılanların Statülerine Göre Dağılımı

Statü	Frekans	Yüzde (%)
YKLİ	107	27,2
YKSZ	286	72,8

Araştırmaya katılanların %27,2'si (n=107) yetkili, %72,8'i (n=286) yetkisiz statü ile çalışmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun işçi statüsünde olduğu söylenebilir.

Tablo 6.10. Araştırmaya Katılanların İşletmede Çalıştıkları Yıllara Göre Dağılımı

İşletmede Çalışılan Yıl	Frekans	Yüzde (%)
1-5 Yıl	246	62,6
6-10 Yıl	120	30,5
11-15 Yıl	17	4,3
16 Yıl ve Üzeri	10	2,5

Araştırmaya katılanların %62,6'sı (n=246) 1-5 yıl arası, %30,5'i (n=120) 6-10 yıl arası, %4,3'ü (n=17) 11-15 yıl arası ve %2,5'i (n=10) 16 yıl ve üzeri işletmede çalışmaktadır. Çalışanların çoğunluğu 1-5 yıl arasında KOBİ'de çalışmaktadır. Bu işletmelerde uzun süreli istihdam ekonomik şartlar nedeniyle sorunludur.

Tablo 6.11. Araştırmaya Katılanların Daha Önceki Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

Önceki Çalışma Yılı	Frekans	Yüzde (%)
Hiç çalışmamış	18	4,6
1-5 Yıl	115	29,3
6-10 Yıl	157	39,9
11-15 Yıl	70	17,8
16 Yıl ve Üzeri	33	8,4

Araştırmaya katılanların %4,6'sı (n=18) daha önce hiç çalışmamış, %29,3'ü (n=115) 1-5 yıl arası, %39,9'u (n=157) 6-10 yıl arası, %17,8'i (n=70) 11-15 yıl arası ve %8,4'ü (n=33) ise 16 yıl ve üzeri daha önce çalışma hayatı olan bireylerden oluşmaktadır.

Tablo 6.12. Araştırmaya Katılanların Gelirlerine Göre Dağılımı

Gelir	Frekans	Yüzde (%)
0-1.500 TL. Arası	151	38,4
1.501-2.000 TL. Arası	154	39,2
2.001-2.500 TL. Arası	44	11,2
2.501-3.000 TL. Arası	19	4,8
3.001-3.500 TL. Arası	8	2,0
3.501-4.000 TL. Arası	6	1,5
4.001 TL'den Yüksek	11	2,8

Araştırmaya katılanların %38,4'ü (n=151) 0-1.500 TL., %39,2'si (n=154) 1.5001-2.000 TL. arası, %11,2'si (n=44) 2.001-2.500 TL. arası, %4,8'i (n=19) 2.501-3.000 TL. arası, %2,0'ı (n=8) 3.001-3.500 TL. arası, %1,5'i (n=6) 3.501-4.000 TL. arası ve %2,8'i (n=11) 4.001 TL'den fazla geliri bulunmaktadır. KOBİ'lerde çalışanların 77,6'sı (n=255= 2.000 ve altı ücret almaktadır.

6.10.2. Ölçeklerin Maddelere Göre Betimsel İstatistikleri

Araştırmaya katılan çalışanların "Örgütsel Bağlılık, "İş Stresi", İş Memnuniyeti" ve "Çalışan Performansı" anketlerindeki ifadelere verdikleri cevaplar istatistiksel olarak aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 6.13. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikleri

No	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	FİKRİM YOK	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM	**Ortalama**	**Standart Sapma**
1	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım	Fi	93	67	71	105	57	**2,91**	**1,401**
		%	23,7	17,0	18,1	26,7	14,5		
2	Çalıştığım işletmenin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	Fi	41	101	69	127	55	**3,14**	**1,242**
		%	10,4	25,7	17,6	32,3	14,0		
3	Bu işletmede kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	Fi	62	71	84	133	43	**3,06**	**1,250**
		%	15,8	18,1	21,4	33,8	10,9		
4	Bu işletmeye karşı duygusal bir aidiyet duygusu hissediyorum.	Fi	54	81	72	144	42	**3,10**	**1,242**
		%	13,7	20,6	18,3	36,6	10,7		
5	Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	Fi	55	71	81	144	42	**3,12**	**1,234**
		%	14,0	18,1	20,6	36,6	10,7		
6	Çalıştığım işletmeden dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	Fi	59	59	70	142	63	**3,23**	**1,305**
		%	15,0	15,0	17,8	36,1	16,0		
7	Şu an bu işletmeden ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	Fi	65	69	103	105	51	**3,02**	**1,276**
		%	16,5	17,6	26,2	26,7	13,0		
8	Şu an bu işletmede kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	Fi	54	69	103	116	51	**3,10**	**1,238**
		%	13,7	17,6	26,2	29,5	13,0		
9	Bu işletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	Fi	61	75	106	102	49	**3,01**	**1,255**
		%	15,5	19,1	27,0	26,0	12,5		

10	Benim için bu işletmeden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir işyerinde burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	Fi %	68 17,3	61 15,5	96 24,4	122 31,0	46 11,7	**3,04**	**1,276**
11	Başka bir iş ayarlamadan bu işletmeden ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	Fi %	66 16,8	63 16,0	100 25,4	121 30,8	43 10,9	**3,03**	**1,257**
12	Bu işletmede çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	Fi %	58 14,8	64 16,3	114 29,0	114 29,0	43 10,9	**3,05**	**1,217**
13	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım işletmeden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	Fi %	53 13,5	67 17,0	81 20,6	127 32,3	65 16,5	**3,21**	**1,286**
14	Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.	Fi %	60 15,3	52 13,2	105 26,7	116 29,5	60 15,3	**3,16**	**1,275**
15	Bu işletmeden şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	Fi %	65 16,5	61 15,5	103 26,2	105 26,7	59 15,0	**3,08**	**1,297**
16	Çalıştığım işletmeye çok şey borçluyum.	Fi %	58 14,8	52 13,2	94 23,9	124 31,6	65 16,5	**3,22**	**1,287**
17	Bu işletmeden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	Fi %	66 16,8	61 15,5	98 24,9	115 29,3	53 13,5	**3,07**	**1,288**

Tablo 6.13'e göre örgütsel bağlılık ölçeğinin ifadelerinden en yüksek ortalamaya sahip ifade 3,23 ile "Çalıştığım işletmeden dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum" ifadesidir. Bu ifadeye çalışanların %15,0'i (n=59) kesinlikle katılmıyorum, %15,0'ı (n=59) katılmıyorum, %17,8'i (n=70) fikrim yok, %36,1 (n=142) katılıyorum ve %16,0'ı (n=63) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır. Ankete katılan KOBİ çalışanlarının işletmelerinden övgü ile bahsedenlerin sayısı %52,1'dir (205). Çalışanların örgütsel bağlılıkları nedeniyle işletmelerinden övgü ile bahsetmeleri en yüksek ortalamaya sahiptir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin 3,22 ile en yüksek ikinci ortalaması "Çalıştığım işletmeye çok şey borçluyum" ifadesidir. Bu ifadeye çalışanların %14,8'i (n=58) kesinlikle katılmıyorum, %13,2'si (n=52) katılmıyorum, %23,9'u (n=94) fikrim yok, %31,6'sı (n=124) katılıyorum ve %16,5'i (n=65) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır. Çalıştığı işyerinin kendisine katkı yaptığı ve çok şey borçlu olduğuna inanan çalışanların ortalaması ortanın üstüdür.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin 3,21 ile en yüksek üçüncü ortalaması "Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım işletmeden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor" ifadesidir. Bu ifadeye çalışanların %13,5'i (n=53) kesinlikle katılmıyorum, %17,0'ı (n=67) katılmıyorum, %20,6'sı (n=81) fikrim yok, %32,3'ü (n=127) katılıyorum ve %16,5'i (n=65) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır. Çalıştığı işyerinin kendisine katkı yaptığı ve çok şey borçlu olduğuna inanan çalışanların ortalaması ortanın üstüdür. Çalışanların işletmelerinden ayrılmanın doğru olmadığını algılayanların oranı %48,8'dir (n=192). Çalışanların işletmelerine olan bağlılıkları nedeniyle ayrılmayı düşünmemelerini temel nedeni işletemeye karşı kendilerini borçlu hissetmeleri ve bağlılıklarının yüksek olmasıdır. Bunun yanında işletmelerinden ayrılabileceklerine ifade edenlerin oranı ise %30,5 (n=120) dir.

"Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor" ifadesi 3,16 ortalama ile ölçeğin dördüncü en yüksek ortalamasına sahip ifadesidir. Bu ifadeye çalışanların, %15,3'ü (n=60) kesinlikle katılmıyorum, %13,2'si (n=52) katılmıyorum, %26,7'si (n=105)

fikrim yok, %29,5'u (n=116) katılıyorum ve %15,3'ü (n=60) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır. Çalışanların işletmelerine karşı sadakatlerini hak ettiklerine olan algıları %44,8'dir (n=176) sadakatlerini hak etmedikleri algısına sahip olanların oranı ise %28,5'dir (n=112). İşletmenin sadakatlerini hak ettikleri algısı olan çalışanların oranı daha yüksektir.

"Çalıştığım işletmenin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum" ifadesinin ortalaması 3,14 ile beşinci en yüksek ifadedir. Bu ifadeye çalışanların, %10,4'ü (n=41) kesinlikle katılmıyorum, %25,7'si (n=101) katılmıyorum, %17,6'sı (n=69) fikrim yok, %32,3'ü (n=127) katılıyorum ve %14,0'ü (n=55) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır. Çalışanların örgütleri ile kurdukları bağlılık nedeniyle ortak amaçları benimsemeleri nedeniyle işyerinde yaşanan sorunların kendi sorunları olduğu algısını taşımaktadır.

"Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum" ifadesi 3,12 ortalamaya sahiptir. Bu ifadeye çalışanların, %14,0'ı (n=55) kesinlikle katılmıyorum, %18,1'i (n=71) katılmıyorum, %20,6'sı (n=81) fikrim yok, %36,6'sı (n=144) katılıyorum ve %10,7'si (n=42) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır. Çalışanların elde ettikleri kazanımlar ile işletmeye olan bağlılıklarının yüksek olduğu söylenebilir.

"Bu işletmeye karşı duygusal bir aidiyet duygusu hissediyorum" ifadesi 3,10 ortalamaya sahiptir. Bu ifadeye çalışanların, %13,7'si (n=54) kesinlikle katılmıyorum, %20,6'sı (n=81) katılmıyorum, %20,6'sı (n=81) fikrim yok, %36,6'sı (n=144) katılıyorum ve %10,7'si (n=42) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır.

"Şu an bu işletmede kalmam, istekten ziyade gerekliliktir" ifadesi de 3,10 ortalamaya almıştır. Bu ifadeye çalışanların %13,7'si (n=54) kesinlikle katılmıyorum, %17,6'sı (n=69) katılmıyorum, %26,2'si (n=103) fikrim yok, %29,5'i (n=116) katılıyorum ve %13,0'ı (n=51) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır. Çalışanların işletmede ekonomik gerekçeler ile çalışmak zorunda oldukları duygusal

bağlılıkları ile devam bağlılıkları algılarının eşit ortalama alması alternatif iş imkanlarının azlığı nedeniyle olabilir.

"Bu işletmeden şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum" ifadesi 3,08 ortalama almıştır. Bu ifadeye çalışanların %16,5'i (n=65) kesinlikle katılmıyorum, %15,5'i (n=61) katılmıyorum, %26,2'si (n=103) fikrim yok, %26,7'si (n=105) katılıyorum ve %15,0'ı (n=59) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır. Normatif bağlılığı temsil eden bu ifadenin daha az ortalamaya sahip olması nedeniyle çalışanların normatif bağlılıklarının duygusal ve devam bağlılıklarından düşük olduğu söylenebilir.

"Bu işletmeden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim" ifadesi 3,07 ortalamaya sahiptir. Bu ifadeye çalışanların %16,8'i (n=66) kesinlikle katılmıyorum, %15,5'i (n=61) katılmıyorum, %24,9'u (n=98) fikrim yok, %29,23 'si (n=115) katılıyorum ve %13,5'i (n=53) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır. Normatif bağlılığı teşmil eden bu ifadede çalışanların iş değiştirme aşamasında ahlaki olarak etkilendikleri görülmektedir.

"Bu işletmede kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum" ifadesi 3,06 ortalamaya sahiptir. Bu ifadeye çalışanların %15,8'i (n=62) kesinlikle katılmıyorum, %18,1'i (n=71) katılmıyorum, %21,4'ü (n=84) fikrim yok, %33,8'i (n=133) katılıyorum ve %10,9'u (n=43) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır. KOBİ'lerin çalışan sayısının az olması işletme ile çalışanlar arasındaki duygusal bağın ortanın üstünde olmasına karşılık çalışanların örgütsel kültüre ait olma algısı %44,7 (147) seviyesinde kalmıştır.

"Bu işletmede çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir" ifadesi 3,05 ortalamaya sahiptir. Bu ifadeye çalışanların %14,8'i (n=58) kesinlikle katılmıyorum, %16,3'ü (n=64)

katılmıyorum, %29,02'ı (n=114) fikrim yok, %29,02'ı (n=114) katılıyorum ve %10,9'u (n=43) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin en az ortalamaya sahip son beş ifadesinin ilki 3,04 ortalamaya sahip olan "Benim için bu işletmeden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de başka bir işyerinde burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir" ifadesidir. Bu ifadeye çalışanların %17,3'ü (n=68) kesinlikle katılmıyorum, %15,5'i (n=61) katılmıyorum, %24,4'ü (n=96) fikrim yok, %31,0'ı (n=122) katılıyorum ve %11,7'si (n=46) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır. Çalışanların başka işletmelerde benzer haklara sahip olabileceklerine inanmaktadır. Özellikle KOBİ'lerdeki ücretlerin 2.000 TL'nin altında olduğu düşünülürse (%77,6 (n=305) bu ifadeye katılanların %50'nin altında olması anlaşılabilir.

"Başka bir iş ayarlamadan bu işletmeden ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum." İfadesi 3,03 ortalamaya sahiptir. Bu ifadeye çalışanların %16,8'i (n=66) kesinlikle katılmıyorum, %16,0'ı (n=63) katılmıyorum, %25,4'ü (n=100) fikrim yok, %30,8'i (n=121) katılıyorum ve %10,9'u (n=43) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır. Çalışanların işletmeden ayrılmadan önce iş bulmaları ekonomik açıdan önemlidir. Ancak KOBİ'lerde çalışanların ücret düzeylerinin düşük olması ifadenin daha düşük ortalamaya sahip olmasına neden olmuş olabilir.

"Şu an bu işletmeden ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur" ifadesi 3,02 ortalamaya sahiptir. Bu ifadeye çalışanların %16,5'i (n=65) kesinlikle katılmıyorum, %17,6'sı (n=69) katılmıyorum, %26,2'si (n=103) fikrim yok, %26,7'si (n=102) katılıyorum ve %13,0'ı (n=51) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır. Çalışanların bu ifadeye katılımın düşük olmasının temel nedeninin düşük ücret düzeyi olduğu söylenebilir.

"Bu işletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum" ifadesi 3,01 ortalamaya sahiptir. Bu ifadeye çalışanların %15,5'i (n=61) kesinlikle katılmıyorum, %19,1'i (n=75) katılmıyorum, %27,0'ı (n=106) fikrim yok, %26,0'ı (n=102) katılıyorum ve %12,5'i (n=49) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır. Bu ifadeye olumlu cevap verenler ile vermeyenlerin oranlarının birbirine yakın olması çalışanların aynı ücret ile başka iş bulabilme ihtimallerinin yüksek olduğunu gösteriyor olabilir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin en az ortalamaya sahip ifadesi "Kariyer hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım" 2,91 ortalamaya sahiptir. Bu ifadeye çalışanların %23,7'si (n=93) kesinlikle katılmıyorum, %17,0'ı (n=67) katılmıyorum, %18,1'i (n=71) fikrim yok, %26,7'si (n=105) katılıyorum ve %14,5'i (n=57) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır. En düşük ortalamaya sahip ifade olan çalışanların kariyerlerinin tamamını aynı işletmede sürdürmek isteyenler ile istemeyenlerin oranları eşittir.

Tablo 6.14. İş Stresi Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikleri

No	**İŞ STRESİ**		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	FİKRİM YOK	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM	**Ortalama**	**Standart Sapma**
1	İşim, sağlığımı doğrudan etkilemeye yatkındır.	Fi	68	84	103	86	52	**2,92**	**1,285**
		%	17,3	21,4	26,2	21,9	13,2		
2	Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.	Fi	84	79	98	88	44	**2,82**	**1,304**
		%	21,4	20,1	24,9	22,4	11,2		
3	İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum.	Fi	78	91	92	89	43	**2,82**	**1,288**
		%	19,8	23,2	23,4	22,6	10,9		
4	Farklı bir işte çalışıyor olsam, sağlığım muhtemelen daha iyi olur.	Fi	88	87	93	89	36	**2,74**	**1,283**
		%	22,4	22,1	23,7	22,6	9,2		
5	İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu	Fi	96	87	81	96	33	**2,70**	**1,302**

	yaşamama neden oluyor.	%	24,4	22,1	20,6	24,4	8,4		
6	İşyerimde düzenlenen toplantılar öncesinde kendimi gergin hissediyorum.	Fi %	84 21,4	88 22,4	90 22,9	97 24,7	34 8,7	**2,77**	**1,274**
7	Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum.	Fi %	69 17,6	69 17,6	89 22,6	126 32,1	40 10,2	**3,00**	**1,269**

Tablo 6.14'e göre iş stresi ölçeğinden en yüksek puanı alan ifade "Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum" ifadesidir. Bu ifadeye çalışanların %17,6'sı (n=69) kesinlikle katılmıyorum, %17,6'sı (n=69) katılmıyorum, %22,6'sı (89) fikrim yok, %32,1'i (n=126) katılıyorum ve %10,2'si (n=40) kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir. KOBİ çalışanları, işletme küçüklüğüne bağlı olarak işletmedeki bütün iş akış süreçlerini bilen ve kendi uzmanı olduğu konu dışında çabalarını diğer çalışanlarla paylaşmak zorundadır. Bu açından işletmedeki her türlü problem ve gelişme çalışanların hayatlarının önemli bir zamanını alabilmektedir.

Ölçeğin en yüksek ikinci ortalaması 2,92 ile "İşim, sağlığımı doğrudan etkilemeye yatkındır" ifadesidir. Bu ifadeye çalışanların %17,3'ü (n=68) kesinlikle katılmıyorum, %21,4'ü (n=84) katılmıyorum, %26,2'si (n=103) fikrim yok, %21,9'u (n=86) katılıyorum ve %13,2'si (n=52) kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir. KOBİ çalışanlarının çoğunluğunun bu ifadeye olumsuz cevap vermiş olmasına karşılık olumlu cevap verenler ile vermeyenlerin arasındaki oran yüksek değildir.

"Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum" ifadesinin ortalaması 2,82'dir. Bu ifadeye çalışanların %21,4'ü (n=84) kesinlikle katılmıyorum, %20,1'i (n=79) katılmıyorum, %24,9'u (n=79) fikrim yok, %22,4'ü (n=88) katılıyorum ve %11,2'si (n=44) kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların gerilim altında çalıştığını ifade edenlerin oranı %33,6'dir (n=132). Bu oranın yüksek olmadığı söylenebilir.

"İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum" ifadesinin ortalaması 2,8'dir. Bu ifadeye çalışanların %19,8'i (n=78) kesinlikle katılmıyorum, %23,2'si (n=91) katılmıyorum, %23,2'si (n=92) fikrim yok, %22,6'sı (n=89) katılıyorum ve %10,9'u (n=43) kesinlikle katılmıyorum cevabı vermiştir. Bu ifadeye iş stresini ifade eden gerilim altında çalıyorum algısında olanların oranı %33,5'dir (n=132).

"İşyerimde düzenlenen toplantılar öncesinde kendimi gergin hissediyorum" ifadesinin ortalaması 2,77'dir. Bu ifadeye çalışanların %21,4'ü (n=84) kesinlikle katılmıyorum, %22,24'ü (n=88) katılmıyorum, %22,9'u (n=88) fikrim yok, %24,7'si (n=97) katılıyorum ve %8,7'si (n=34) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır.

"Farklı bir işte çalışıyor olsam, sağlığım muhtemelen daha iyi olur" ifadesinin ortalaması 2,74'tür. Bu ifadeye çalışanların %22,4'ü (n=96) kesinlikle katılmıyorum, %22,1'i (n=87) katılmıyorum, %23,7'si (n=93) fikrim yok, %22,6'sı (n=89) katılıyorum ve %9,2'si (n=36) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplandırmıştır. KOBİ çalışanları gerçekçi bir bakış açısı ile yaptıkları karşılaştırma ile farklı bir işte çalışmanın daha az stresli olacağına yönelik algılarının yüksek olmadığı tespit edilmiştir.

"İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor" ifadesi en düşük ortalamaya sahip ifadedir. Bu ifadeye ankete katılanların %24,4'ü (n=96) kesinlikle katılmıyorum, %22,1'i (n=87) katılmıyorum, %20,6'sı (n=81) fikrim yok, %24,4'ü (n=96) katılıyorum %8,4'ü (n=33) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır. Uygu sorununu yaşayanların oranı %32,4'tür (n=129).

Tablo 6.15. İş Memnuniyeti Ölçeği Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikleri

No	İŞ MEMNUNİYETİ		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	FİKRİM YOK	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM	**Ortalama**	**Standart Sapma**
1	İşim geleceğimi güvence altına alıyor.	Fi	55	64	105	117	52	**3,12**	**1,241**
		%	14,0	16,3	26,7	29,8	13,2		
2	Şu anki işim yeterli maaş ve yükselme şansı veriyor.	Fi	64	62	99	111	57	**3,09**	**1,292**
		%	16,3	15,8	25,2	28,2	14,5		
3	İşim kişisel gelişim ve yükselme sağlıyor.	Fi	73	49	91	127	53	**3,10**	**1,314**
		%	18,6	12,5	23,2	32,3	13,5		
4	İşimi yaparken takdir edildiğimi hissediyorum.	Fi	58	49	103	130	53	**3,18**	**1,248**
		%	14,8	12,5	26,2	33,1	13,5		
5	İşimden gerçekten haz alıyorum.	Fi	52	51	80	140	60	**3,22**	**1,298**
		%	15,8	13,0	20,4	35,6	15,3		
6	İş değiştirmeyi düşünmüyorum.	Fi	66	61	90	115	61	**3,11**	**1,316**
		%	16,8	15,5	22,9	29,3	15,5		
7	Çoğu zaman işim konusunda istekliyimdir.	Fi	64	39	83	140	67	**3,27**	**1,311**
		%	16,3	9,9	21,1	35,6	17,0		
8	Patronum beni destekler ve bana yol gösterir.	Fi	54	43	99	128	69	**3,29**	**1,267**
		%	13,7	10,9	25,2	32,6	17,6		

Tablo 6.15'e göre iş memnuniyetine ölçeği ifadelerine verilen cevap arasında en yüksek ortalama olan 3,29 ile "Patronum beni destekler ve bana yol gösterir" ifadesidir. Bu ifadeye çalışanların %13,7'si (n=54) kesinlikle katılmıyorum, %10,9'u (n=43) katılmıyorum, %25,2'si (n=99), %32,6'sı (n=128) katılıyorum ve %17,6'sı (n=69) katılmıyorum olarak cevaplamıştır. KOBİ işletmelerinin %75' (n=277) 1-6 kişi arasında personeli olan küçük işletmelerde çalışmaktadır. Örgütsel kültür içinde örgütün büyüklüğü çalışanların etkili iletişimi açısından önem

taşımaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışanların yönetici/patronları tarafından desteklendiği algısının güçlü olduğu görülmektedir. Bu soruya olumsuz cevap veren %24,6 (n=97) küçük bir oran değildir.

İş memnuniyeti anketinin ikinci sırasında 3,27 ortalama ile "Çoğu zaman işim konusunda istekliyimdir" ifadesi bulunmaktadır. Bu ifadeye çalışanların %16,3'ü (n=64) kesinlikle katılmıyorum, %9,9'u (n=43) katılmıyorum, %25,2'si (99) fikrim yok, %32,6'sı (n=128) katılıyorum ve %17,6'sı (n=69) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların %50'ye (n=1 77) yakın kısmı istekli olduğunu ifade etmiştir. Kararsız kalanların oranı ise oldukça yüksektir.

"İşimden gerçekten haz alıyorum" ifadesi 3,22 ortalaması ile üçüncü sıradadır. Çalışanların %15,8'i (n=52) kesinlikle katılmıyorum, %13,0'ı (n=51) katılmıyorum, %20,4'ü (n=80) fikrim yok, %35,6'sı (n=140) katılıyorum ve %15,3'ü (n=60) kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir. İşinden haz aldığını ifade eden çalışanların oranı haz almayanların oranına göre yüksektir. Bunun temel nedeninin KOBİ'lerin yapısı nedeniyle belirli bir uzmanlığa sahip çalışanlardan oluşması olabilir.

"İşimi yaparken takdir edildiğimi hissediyorum" ifadesi 3,18 ortalamaya sahiptir. Bu ifadeye çalışanlın, %14,8'i (n=73) kesinlikle katılmıyorum, %12,5'i (n=49) katılmıyorum, %26,2'si (n=103) fikrim yok, %33,1'i katılıyorum ve %13,5'i (n=53) kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir. Bu ifadede yüksek fikrim yok cevabı bulunmaktadır. İşini yaparken takdir edildiği algısına sahip çalışanların oranı ise ortanın altındadır.

"İş değiştirmeyi düşünmüyorum" ifadesi 3,11 ortalamaya sahiptir. Bu ifadeye çalışanların %16,8'i (n=66) kesinlikle katılmıyorum, %15,5'i katılmıyorum, %22,9'u (n=90) fikrim yok, %29,3' (n=115) katılıyorum ve %15,5'i (n=61) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplandırmıştır. Bu sonuçlar işinden memnun olan ancak iş değiştirmeyi tercih edebilecek çalışanların olduğunu göstermektedir.

Çalışanların ücret, kariyer imkânı ve bireysel gelişimlerine katkı sağlayabilmek iş değiştirmeleri olağandır.

"İşim geleceğimi güvence altına alıyor" ifadesinin ortalaması 3,12'dir. Bu ifadeye, çalışanların %14,0'ı (n=55) kesinlikle katılmıyorum, %16,3'ü (n=64) katılmıyorum, %26,7'si (n=105) fikrim yok, %29,8'i (n=117) katılıyorum ve %13,2'si (n=52) kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir. Çalışanların bu ifadeyi yanıtlarken ülke ekonomisinin içinde bulunduğu şartları ve KOBİ'lerin durumuna uygun cevap verdiği söylenebilir. İşlerinin geleceklerini güvence altıma aldığı algısına sahip olan çalışanların ortanın altına düştüğü ve işlerinin geleceklerini dair güvence altına almayacağına olan algıları olan çalışanların ise yükseldiği görülmektedir. KOBİ'lerin genellikle sendikal güvencenin dışında kalması ve ekonomik dalgalanmalara karşı duyarlı olması ile açıklanabilir.

"İşim kişisel gelişim ve yükselme sağlıyor" ifadesinin ortalaması 3,09'dur. Bu ifadeye çalışanların %16,3'ü (64) kesinlikle katılmıyorum, %15,8'i (n=52) katılmıyorum, %25,2'si (n=99) fikrim yok, %28,2'si (n=111) katılıyorum ve %14,5'i (n=57) kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir. KOBİ'lerin istihdam sağlamasına karşılık küçük işletmeler olması çalışanların iş değiştirme dışında kariyer yapma şanslarının olmamasına neden olmaktadır. İşletmeler büyüyemediğinde çalışanların yükselmesi mümkün görünmemektedir.

İş memnuniyeti ölçeğin son ifadesi olan "Şu anki işim yeterli maaş ve yükselme şansı veriyor" ifadesinin ortalaması 3,09'dur. Bu ifadeye çalışanların %16,3'ü (n=64) kesinlikle katılmıyorum, %15,8'i (n=62) katılmıyorum, %25,2'si (n=99) fikrim yok, %28,2'si (n=11) katılıyorum ve %14,5'i (n=57) kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir. KOBİ'lerde çalışanların 77,6'sının (n=255= 2.000 TL ve altında ücret alması bu ifadenin ortalamasını düşük olmasının neden olabilir.

Tablo 6.16. Çalışan Performansı Ölçeği Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikleri

No	ÇALIŞAN PERFORMANSI		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	FİKRİM YOK	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM	**Ortalama**	**Standart Sapma**
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	Fi	44	39	88	130	92	**3,48**	**1,262**
		%	11,2	9,9	22,4	33,1	23,4		
2	Hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	Fi	44	46	92	138	73	**3,38**	**1,232**
		%	11,2	11,7	23,4	35,1	18,6		
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	Fi	42	55	96	125	75	**3,35**	**1,238**
		%	10,7	14,0	24,4	31,8	19,1		
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	Fi	52	43	92	127	79	**3,35**	**1,283**
		%	13,2	10,9	23,4	32,3	20,1		

Tablo 6.16'ya göre çalışan performansı ölçeği ifadelerine verilen cevaplar arasında en önemli ortalaması en yüksek ifade 3,48 ile "Görevlerimi tam zamanında tamamlarım" ifadesidir. Bu ifadeye verilen cevaplara göre araştırmaya katılanların %11,2'si (n=44) fikre kesinlikle katılmazken, %9,9'u (n=39) katılmamakta, %22,4'ü (n=88) kararsız olduğu tespit edilmiştir. İfadeye katılanların oranı ise %33,1 (n=130) ve kesinlikle katılanların %23,4 (n=92) olduğu tespit edilmiştir. KOBİ'lerde çalışanların %56,5'i (n=142) görevlerini tam zamanında yerine getirmektedir.

"Hedeflerime fazlasıyla ulaşırım" ifadesi 3,38 ortalama ile ikinci en yüksek puanı alan ifadedir. Bu ifadeye katılımcıların %11,2'si (n=44) kesinlikle katılmazken, %11,7'si (n=46) katılmamakta, %23,4'ünün (n=92) ise fikri olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların "Hedeflerime fazlasıyla ulaşırım" ifadesine katılıyorum cevabı verenler %35,1 (n=138) ve kesinlikle katılıyorum cevabı verenler ise %23,4' tür (n=92).

Ölçeğin iki ifadesi 3,35 ortalamaya sahiptir. Bunlardan "Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim" ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenler %10,7 (n=42), katılmıyorum %14,0 (n=55), fikri olmayan %24,4 (n=96)dır. Katıların dağılımının bakıldığında %31,8'i (n=125) katılmakta ve %19,1'(n=75) kesinlikle katılmaktadır. Çalışanların sunduğu hizmetin kalitesine olan algıları görev ev hedeflerin tamamlanmasından azdır.

"Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim" ifadesine verilen cevaplarda kesinlikle katılmayanlar %13,2 (n=52) düzeyinde olması diğer ifadenin ortalaması ile aynı çıkmasına neden olmuştur. Bu ifadeye katılmıyorum cevabı verenler %10,9 (n=43), fikirleri olmadığını belirtenler %23,4'dir (n=92). Problemleri hızlı çözeceğine ilişkin olumlu cevap verenlerden katılıyorum diyen çalışanlar %32,3 (n=127) ve kesinlikle katılıyorum cevabı verenler ise %20,1'dir (n=79).

Çalışanların performanslarını değerlendiren algılarının ortanın üzerinde olduğu söylenebilir. Çalışanların işlerin tamamlanması ve hedeflerin gerçekleştirilmesi yönündeki algıları hizmet kalitesi ve problemlerin hızlı bir şekilde çözmelerine yönelik algılarından düşüktür.

6.10.3. Faktör Analizi

Faktör analizi çok sayıda değişkenin birbiri ile ilişkisi olduğu düşünülen değişkenler arasındaki ilişkinin yapısına yönelik olarak yorumlanmasını kolaylaştıran ve ifadeleri en temel boyuta indiren çok değişkenli analiz yöntemine verilen ismidir (Altunışık vd.,2010: 262-263).

Faktör analizi bir konuda deneklerin verdiği cevaplara göre değişkenler arasındaki korelasyonun hesaplanarak birbiri ile ilişkili olan ve aynı boyutu ölçen değişkenlerin gruplandırılması sonucu faktör el de etme işlemidir (Ural ve Kılıç, 2011: 281).

Değişkenlerin birbirleri ile ilişkileri ve çok sayıda değişkeni gruplamak için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapmadan önce, memnuniyet ve beklenti anketinin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığı ve örneklemin yeterliliği testi ile ölçülmüştür. Aşağıdaki Tablo 6.17'de örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizi ile elde edilen sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 6.17. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin	0,894
Bartlett Küresel İlişki Testi	4274,574
Serbestlik Derecesi (df)	120
Sig. (p)	0,000

Faktör altında yer alan ifadelerden X12'nin birden fazla faktör altında yakın değerler aldığı gözlenmiştir. Herhangi bir ifadenin farklı faktör sütunlarında yakın değerler alması söz konusu olamayacağından analiz X12 analiz dışında bırakılmıştır. Aşağıdaki Tablo 3.17'de ifade X12 çıkarıldıktan sonra ulaşılan varyans tablosu bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin p değeri 0,000 olduğundan değişkenler analiz yapmaya uygundur. Aynı şekilde örnekleme yeterliliği (Kaiser-Meyer-Olkin KMO) 0,894 olduğundan faktör analizine uygundur. Aşağıdaki Tablo 3.17'de örgütsel bağlılık 3 boyuttan oluştuğu ve toplam varyansın %68,51'inin boyutlar tarafından açıklandığı görülmektedir.

Tablo 6.18. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Faktör	Başlangıç Özdeğeler			Döndürülmüş Faktör Değerleri		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	**7,392**	**46,202**	**46,202**	**4,386**	**27,413**	**27,413**
2	**1,866**	**11,663**	**57,865**	**3,360**	**20,997**	**48,410**
3	**1,704**	**10,648**	**68,513**	**3,2106**	**20,103**	**68,513**
4	0,868	5,424	73,937			
5	0,804	5,002	78,959			
6	0,543	3,394	82,352			
7	0,452	2,827	85,179			
8	0,402	2,515	87,694			
9	0,357	2,234	89,928			
10	0,334	2,085	92,013			
11	0,277	1,734	95,341			
12	0,255	1,594	95341			
13	0,224	1,397	96,738			
14	0,207	1,296	98,033			
15	0,176	1,103	99,136			
16	0,138	0,864	100,000			

Tablo 6.19. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Matrisi Tablosu

Döndürülmüş Faktör Matrisi			
	1	**2**	**3**
X2	**0,849**	0,144	0,209
X3	**0,741**	0,190	0,218
X4	**0,830**	0,245	0,187
X5	**0,796**	0,334	0,203
X1	**0,783**	0,142	0,264
X6	**0,698**	0,391	0,174
X9	0,124	**0,852**	0,115
X8	0,269	**0,744**	0,094
X10	0,238	**0,737**	0,253
X11	0,138	**0,711**	0,243
X7	0,401	**0,680**	0,070
X15	0,188	0,132	**0,804**
X14	0,186	0,248	**0,770**
X16	0,254	0,070	**0,748**
X13	0,064	0,286	**0,719**
X17	0,268	0,042	**0,695**

Tablo 6.20. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Grupları

Faktörün Adı	Soru	Açıklama	Ağırlık	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Faktör 1 Duygusal Bağlılık	2	Çalıştığım işletmenin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	0,915	**27,413**	**0,930**
	3	Bu işletmede kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum	0,913		
	4	Bu işletmeye karşı duygusal bir aidiyet duygusu hissediyorum	0,913		
	5	Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	0,913		
	1	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım	0,925		
	6	Çalıştığım işletmeden dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum	0,927		

Faktörün Adı	Soru	Açıklama	Ağırlık	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Faktör 2 Devam Bağlılığı	9	Bu işletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	0,812	**20,997**	**0,860**
	8	Şu an bu işletmede kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	0,833		
	10	Benim için bu işletmeden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir işyerinde burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir	0,824		
	11	Başka bir iş ayarlamadan bu işletmeden ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum	0,845		
	7	Bu işletmede çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir	0,841		

Faktörün Adı	Soru	Açıklama	Ağırlık	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Faktör 3 Normatif Bağlılık	15	Bu işletmeden şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	0,801	**20,103**	**0,848**
	14	Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.	0,804		
	16	Çalıştığım işletmeye çok şey borçluyum	0,817		
	13	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım işletmeden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	0,830		
	17	Bu işletmeden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	0,834		

Tablo 6.20'ye göre Faktör 1 "Duygusal Bağlılık" boyutunu oluşturan 6 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerin güvenilirlik analizi incelendiğinde ifadelerin faktör güvenilirliğinin 0,913-0,927 arasında olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık boyutu Çalıştığım işletmenin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum", "Bu işletmede kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum, "Bu işletmeye karşı duygusal bir aidiyet duygusu hissediyorum", "Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum", "Kariyer hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım" ve "Çalıştığım işletmeden dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum" ifadelerinden oluşmaktadır.

Faktör 2 "Devam Bağlılığı" boyutu 5 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerin güvenilirlik analizi incelendiğinde bütün ifadelerin faktör güvenilirliğinin 0,812-0,841 arasında olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılığı boyutu, "Bu işletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum", "Şu an bu işletmede kalmam, istekten ziyade gerekliliktir", "Benim için bu işletmeden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir işyerinde burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir", "Başka bir iş ayarlamadan bu işletmeden ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum" ve "Bu işletmede çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir" ifadelerinden oluşmaktadır.

Faktör 3 "Normatif Bağlılık" boyutu 5 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerin güvenilirlik analizi incelendiğinde bütün ifadelerin faktör güvenilirliğinin 0,801-0,834 arasında olduğu tespit edilmiştir. Normatif bağlılık boyutu, "Bu işletmeden şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum", "Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor", "Çalıştığım işletmeye çok şey borçluyum", "Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım işletmeden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor", "Bu işletmeden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim" ifadelerinden oluşmaktadır. Aşağıdaki Tablo 6.21'de iş stresi ölçeğinin faktör analizi ile elde edilen sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 6.21. İş Stresi Ölçeğinin Faktör Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin	0,843
Bartlett Küresel İlişki Testi	1468,227
Serbestlik Derecesi (df)	21
Sig. (p)	0,000

İş stresi ölçeğinin p değeri 0,000 olduğundan değişkenler analiz yapmaya uygundur. Aynı şekilde örnekleme yeterliliği (Kaiser-Meyer-Olkin KMO) 0,843 olduğundan faktör analizine uygundur. Aşağıdaki Tablo 6.22'de iş stresi ölçeğinin 2 boyuttan oluştuğu ve toplam varyansın %73,45'ini boyutlar tarafından açıklandığı görülmektedir.

Tablo 6.22. İş Stresi Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Faktör	**Başlangıç Özdeğeler**			**Döndürülmüş Faktör Değerleri**		
	Toplam	**Varyans %**	**Kümülatif %**	**Toplam**	**Varyans %**	**Kümülatif %**
1	**4,036**	**57,656**	**57,656**	**2,620**	**37,430**	**37,430**
2	**1,106**	**15,799**	**73,455**	**2,522**	**36,025**	**73,455**
3	0,636	9,086				
4	0,386	5,512				
5	0,340	4,852				
6	0,257	3,666				
7	0,240	3,429				

Tablo 6.23. İş Stresi Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Matrisi Tablosu

	Döndürülmüş Faktör Matrisi	
	1	**2**
X23	**0,856**	0,229
X22	**0,786**	0,355
X24	**0,784**	0,076
X21	**0,650**	0,510
X19	0,220	**0,871**
X18	0,123	**0,841**
X20	0,384	**0,782**

Tablo 6.24. İş Stresi Ölçeğinin Faktör Grupları

Faktörün Adı	Soru	Açıklama	Ağırlık	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Faktör 1 Dışsal İş Stresi	23	İşyerimde düzenlenen toplantılar öncesinde kendimi gergin hissediyorum	0,815	**37,43**	**0,847**
	22	İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor.	0,778		
	24	Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum.	0,764		
	21	Farklı bir işte çalışıyor olsam, sağlığım muhtemelen daha iyi olur.	0,859		

Faktörün Adı	Soru	Açıklama	Ağırlık	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Faktör 2 İçsel iş Stresi	19	Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum	0,768	**36,025**	**0,844**
	18	İşim, sağlığımı doğrudan etkilemeye yatkındır	0,825		
	20	İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum	0,794		

Tablo 6.24'e göre Faktör 1 "Dışsal İş Stresi" boyutu 4 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerin güvenilirlik analizi incelendiğinde ifadelerin faktör güvenilirliğinin 0,764-0,859 arasında olduğu tespit edilmiştir. İş stresi boyutu "İşyerimde düzenlenen toplantılar öncesinde kendimi gergin hissediyorum", "İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor." Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum" ve "Farklı bir işte çalışıyor olsam, sağlığım muhtemelen daha iyi olur." İfadelerinden oluşmaktadır.

Faktör 2 "İçsel İş Stresi" boyutu 3 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerin güvenilirlik analizi incelendiğinde ifadelerin faktör güvenilirliğinin 0,768-0,794 arasında olduğu tespit edilmiştir. İçsel iş stresi boyutu "Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum", "İşim, sağlığımı doğrudan etkilemeye yatkındır" ve "İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum" ifadelerinden oluşmaktadır. Aşağıdaki Tablo 6.25'de iş memnuniyeti ölçeğinin faktör analizi ile elde edilen sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 6.25. İş memnuniyeti Ölçeğinin Faktör Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin	0,854
Bartlett Küresel İlişki Testi	1974,193
Serbestlik Derecesi (df)	28
Sig. (p)	0,000

İş memnuniyeti ölçeğinin p değeri 0,000 olduğundan değişkenler analiz yapmaya uygundur. Aynı şekilde örnekleme yeterliliği (Kaiser-Meyer-Olkin KMO) 0,854 olduğundan faktör analizine uygundur. Aşağıdaki Tablo 6.26'da iş memnuniyeti ölçeğinin 2 boyuttan oluştuğu ve toplam varyansın %73,08'ini boyutlar tarafından açıklandığı görülmektedir.

Tablo 6.26. İş Memnuniyeti Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Faktör	Başlangıç Özdeğeler			Döndürülmüş Faktör Değerleri		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	**4,736**	**59,197**	**59,197**	**2,953**	**36,917**	**36,917**
2	**1,111**	**13,884**	**73,081**	**2,893**	**36,163**	**73,081**
3	0,676	8,446	81,527			
4	0,415	5,190	86,717			
5	0,387	4,833	91,550			
6	0,276	3,444	94,994			
7	0,225	2,807	97,801			
8	0,175	2,199	100,000			

Tablo 6.27. İş Memnuniyeti Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Matrisi Tablosu

	Döndürülmüş Faktör Matrisi	
	1	**2**
X31	**0,899**	0,187
X30	**0,825**	0,294
X32	**0,782**	0,230
X29	**0,677**	0,492
X27	0,253	**0,864**
X26	0,175	**0,852**
X25	0,282	**0,733**
X28	0,481	**0,683**

Tablo 6.28. İş Memnuniyeti Ölçeğinin Faktör Grupları

Faktörün Adı	Soru	Açıklama	Ağırlık	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Faktör 1 Mekânsal İş Memnuniyeti	31	Çoğu zaman işim konusunda istekliyimdir	0,809	**36,91**	**0,876**
	30	İş değiştirmeyi düşünmüyorum	0,826		
	32	Patronum beni destekler ve bana yol gösterir	0,866		
	29	İşimden gerçekten haz alıyorum	0,859		

Faktörün Adı	Soru	Açıklama	Ağırlık	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Faktör 1 Zamansal İş Memnuniyeti	27	İşyerimde düzenlenen toplantılar öncesinde kendimi gergin hissediyorum	0,784	**36,15**	**0,860**
	26	İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor.	0,816		
	25	Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum.	0,850		
	28	Farklı bir işte çalışıyor olsam, sağlığım muhtemelen daha iyi olur.	0,833		

Tablo 6.28'e göre Faktör 1 "Mekânsal İş Memnuniyeti" boyutu 4 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerin güvenilirlik analizi incelendiğinde ifadelerin faktör güvenilirliğinin 0,809-0,866 arasında olduğu tespit edilmiştir. Mekânsal iş memnuniyeti boyutu "Çoğu zaman işim konusunda istekliyimdir", "İş değiştirmeyi düşünmüyorum", "Patronum beni destekler ve bana yol gösterir" ve "İşimden gerçekten haz alıyorum" ifadelerinden oluşmaktadır.

Faktör 2 "Zamansal İş Memnuniyeti" boyutu 4 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerin güvenilirlik analizi incelendiğinde ifadelerin faktör güvenilirliğinin 0,784-0,850 arasında olduğu tespit edilmiştir. Zamansal iş memnuniyeti "İşyerimde düzenlenen toplantılar öncesinde kendimi gergin hissediyorum", "İşimle ilgili

sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor.", "Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum." ve "Farklı bir işte çalışıyor olsam, sağlığım muhtemelen daha iyi olur" ifadelerinden oluşmaktadır. Aşağıdaki Tablo 6.29'da çalışan performansı ölçeğinin faktör analizi ile elde edilen sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 6.29. Çalışan Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin	0,816
Bartlett Küresel İlişki Testi	973,764
Serbestlik Derecesi (df)	6
Sig. (p)	0,000

Çalışan performansı ölçeğinin p değeri 0,000 olduğundan değişkenler analiz yapmaya uygundur. Aynı şekilde örnekleme yeterliliği (Kaiser-Meyer-Olkin KMO) 0,816 olduğundan faktör analizine uygundur. Aşağıdaki Tablo 6.30'da çalışan performansı ölçeğinin 1 boyuttan oluştuğu ve toplam varyansın %76,02'sini boyutlar tarafından açıklandığı görülmektedir.

Tablo 6.30. Çalışan Performansı Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Faktör	**Başlangıç Özdeğeler**		
	Toplam	**Varyans %**	**Kümülatif %**
1	3,041	76,022	76,022
2	0,475	11,873	87,895
3	0,283	7,071	94,956
4	0,201	5,035	100,000

Tablo 6.31. Çalışan Performansı Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Matris Tablosu

	Döndürülmüş Faktör Matrisi	
	1	**2**
X33	**0,899**	0,187
X34	**0,825**	0,294
X35	**0,782**	0,230
X36	**0,677**	0,492

Tablo 6.32. Çalışan Performansı Ölçeğinin Faktör Grupları

Faktörün Adı	**Soru**	**Açıklama**	**Ağırlık**	**Faktörün Açıklayıcılığı (%)**	**Güvenilirlik**
Faktör Çalışan Performansı	33	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	0,894	**76,02**	**0,894**
	34	Hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	0,847		
	35	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	0,839		
	36	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	0,870		

Tablo 6.32'ye göre tek faktörden oluşan "Çalışan Performansı" boyutu 4 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerin güvenilirlik analizi incelendiğinde ifadelerin faktör güvenilirliğinin 0,839-0,894 arasında olduğu tespit edilmiştir. Çalışan performansı boyutunu "Görevlerimi tam zamanında tamamlarım", "Hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.", "Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim" ve "Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim" ifadelerinden oluşmaktadır.

6.10.4. Araştırma Verilerinin Normal Dağılımı

KOBİ çalışanlarının cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, yaşı, işyerinde toplam çalışan sayısı, statüsü, işyerinde çalışma süresi, önceki iş yerinde çalışma süresi ve gelir değişkenleri ile örgütsel bağlılık, iş stresi, iş memnuniyeti ve çalışan performansı alt boyutları arasında farklılıkların tespiti için öncelikle alt boyutlara verilen puanların dağılımının normal olup olmadığı test edilecektir. Aşağıda örgütsel bağlılık, iş stresi, iş memnuniyeti ve çalışan performansı alt boyutları puanlarının dağılımının normalliği Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiş; sonuçlar aşağıdaki Tablo 6.33'de verilmiştir.

Tablo 6.33. Normallik Testi

Boyutlar	Ort.	S.S.	Sd.	Kolmogorav-Sminov	Shapiro-Wilk
Duygusal Bağlılık	3,09	1,104	393	0,000	0,000
Devam Bağlılığı	3,04	1,009	393	0,000	0,000
Normatif Bağlılık	3,14	1,015	393	0,000	0,000
Dışsal İş Stresi	2,80	1,061	393	0,000	0,000
İçsel İş Stresi	2,85	1,128	393	0,000	0,000
Mekânsal Memnuniyet	3,23	1,108	393	0,000	0,000
Zamansal Memnuniyet	3,12	1,069	393	0,000	0,000
Çalışma Performansı	3,38	1,091	393	0,000	0,000

Tablo 6.33'e göre $p<0,05$ olduğundan alt boyutlara verilen toplam puan düzeylerinin normal dağılmadığı görülmektedir. Dağılımın normal olmadığı analizlerde parametrik olmayan testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

6.10.5. Hipotez Testleri

KOBİ çalışanlarının cinsiyete, medeni durum, işyerindeki statü, yaş, işyerinde çalışan toplam kişi sayısı, çalıştığı alan, işyerinde geçen çalışma süresi,

önceki işyerinde geçen çalışma süresi ve gelir değişkenlerine göre ölçeklerin alt boyutlarının puan düzeyleri arasında bir farkın olup olmadığı Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis Testi ile test edilmiş ve bulunan sonuçların anlamlılık düzeyleri aşağıda gösterilmiştir.

6.10.5.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

KOBİ çalışanlarının cinsiyet değişkenine göre ölçeklerin alt boyutlarının puan düzeyleri arasında bir farkın olup olmadığı Mann-Whitney U testi ile test edilmiş ve bulunan sonuçların anlamlılık düzeyleri Tablo 6.34'te gösterilmiştir.

Tablo 6.34. Cinsiyet Durumu Değişkenine Göre Alt Boyutların Mann-Whitney U Testi Puanları Tablosu

	Cinsiyet	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	z	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	249	203,17	50590,00	-1,421	0,155
	Erkek	144	186,33	26831,00		
Devam Bağlılığı	Kadın	249	203,36	50637,50	-1,464	0,143
	Erkek	144	186,00	26783,50		
Normatif Bağlılık	Kadın	249	211,07	52557,50	-3,237	0,001*
	Erkek	144	172,66	24863,50		
Dışsal Stres	Kadın	249	211,31	52616,50	-3,295	0,001*
	Erkek	144	172,25	24804,50		
İçsel Stres	Kadın	249	216,09	53807,00	-4,403	0,001*
	Erkek	144	163,99	23614,00		
Mekânsal Memnuniyet	Kadın	249	202,46	50412,50	-1,259	0,000*
	Erkek	144	187,56	27008,50		
Zamansal Memnuniyet	Kadın	249	207,97	51784,50	-2,529	0,011*
	Erkek	144	178,03	25636,50		
Performans	Kadın	249	201,42	50153,50	-1,022	0,307
	Erkek	144	189,36	27267,50		

Örgütsel bağlılık ölçeğinde normatif bağlılık boyutunda z=-3,237 p=0,001 ($p<0,05$) cinsiyete göre anlamlı fark bulunmaktadır. Kadınların normatif bağlılık sıra değerlerinin ortalaması (211,07) erkeklerin ortalamasından (172,66) yüksektir.

İş stresi ölçeğinin dışsal stres boyutunda z=-3,295 p=0,001 (p<0,05) ve içsel boyutunda z=-4,403 p=0,001 (p<0,05) cinsiyete göre anlamlı fark bulunmaktadır. Kadınların dışsal stres sıra değerlerinin ortalaması (211,31) erkeklerin ortalamasından (172,25) yüksektir. Aynı zamanda Kadınların içsel stres ortalaması (2016,09) erkeklerden (163,99) yüksektir.

İş memnuniyeti ölçeğinin zamansal memnuniyet boyutunda z=-2,529 p=0,011 (p<0,05) cinsiyete göre anlamlı fark bulunmaktadır. Kadınların zamansal memnuniyet ortalaması (207,97) erkeklerden (178,03) yüksektir. Diğer boyutlarda cinsiyete göre anlamlı fark bulunmamaktadır.

Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık bireylerin işyeri ve işyerinin örgütsel kültürüne yönelik tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Kadınların çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları daha yüksektir. Kadınların personel devir hızının erkeklere göre daha düşük olması, işe yönelik algılarında sadakat ve fedakârlık duygularının annelik içgüdüsü ile daha fazla önemsemeleri nedeniyle normatif bağlılıklarının yüksek olduğu söylenebilir. Bu yönüyle kadınların işteki sorun ve problemlerden daha kolay etkilenmeleri erkeklere göre daha detaycı ve dikkatli olmaları nedeniyle dışsal ve içsel stres algısı olarak daha yüksek puan almaları kendilerini baskı altında hissetmelerini sağlayabilmektedir.

Zamansal memnuniyet açısından kadınların geleceğe yönelik beklentilerinden kaynaklanan memnuniyet duygusunda kadınların daha zor iş bulmaları ve işe yönelik beklentilerinin daha az olmasının etkisi olabilir. Ancak iş memnuniyeti konusunda kadın ve erkekler arasındaki farklılıklar konusunda tutarlı bir farklılığa rastlanmamaktadır.

6.10.5.2. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular

KOBİ çalışanlarının medeni durum değişkenine göre ölçeklerin alt boyutlarının puan düzeyleri arasında bir farkın olup olmadığı Mann-Whitney U testi

ile test edilmiş ve bulunan sonuçların anlamlılık düzeyleri Tablo 6.35'de gösterilmiştir.

Tablo 6.35. Medeni Durum Değişkenine Göre Alt Boyutların Mann-Whitney U Testi Puanları Tablosu

	Medeni Durum	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	z	p
Duygusal Bağlılık	Evli	182	193,38	35195,50	-1,924	0,054
	Bekar	211	200,12	42225,50		
Devam Bağlılığı	Evli	182	206,00	37492,00	-1,924	0,054
	Bekar	211	189,24	39929,00		
Normatif Bağlılık	Evli	182	185,16	33698,50	-1,924	0,054
	Bekar	211	207,22	43722,50		
Dışsal Stres	Evli	182	200,90	36564,00	-0,634	0,526
	Bekar	211	193,64	43722,50		
İçsel Stres	Evli	182	196,79	36564,00	-0,034	0,973
	Bekar	211	197,18	40857,00		
Mekânsal Memnuniyet	Evli	182	200,46	35816,50	-0,563	0,574
	Bekar	211	194,02	41604,50		
Zamansal Memnuniyet	Evli	182	205,29	36483,00	-1,349	0,177
	Bekar	211	189,85	40059,00		
Performans	Evli	182	192,58	35050,00	-0,721	0,471
	Bekar	211	200,81	42371,00		

Örgütsel bağlılık, iş stresi, iş memnuniyeti ve çalışan performansı ölçeklerinde medeni duruma göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

6.10.5.3. İşyerindeki Statü Durumuna Yönelik Bulgular

KOBİ çalışanlarının işyerindeki statü değişkenine göre ölçeklerin alt boyutlarının puan düzeyleri arasında bir farkın olup olmadığı Mann-Whitney U testi ile test edilmiş ve bulunan sonuçların anlamlılık düzeyleri Tablo 6.36'de gösterilmiştir.

Tablo 6.36. İşyerindeki Statü Değişkenine Göre Alt Boyutların Mann-Whitney U Testi Puanları Tablosu

	Statü	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	z	p
Duygusal Bağlılık	Yetkili	107	212,27	22713,00	-1,635	0,102
	Yetkisiz	286	191,29	54708,00		
Devam Bağlılığı	Yetkili	107	181,14	19382,00	-1,697	0,090
	Yetkisiz	286	202,93	58039,00		
Normatif Bağlılık	Yetkili	107	198,42	21231,00	-0,152	0,879
	Yetkisiz	286	196,47	56910,00		
Dışsal Stres	Yetkili	107	194,79	20842,00	-0,237	0,813
	Yetkisiz	286	197,83	56578,50		
İçsel Stres	Yetkili	107	188,77	20918,00	-0,883	0,377
	Yetkisiz	286	200,08	57223,00		
Mekânsal Memnuniyet	Yetkili	107	178,23	19070,50	-2,013	0,044*
	Yetkisiz	286	204,02	58350,50		
Zamansal Memnuniyet	Yetkili	107	189,34	20259,00	-0,822	0,411
	Yetkisiz	286	199,13	57162,00		
Performans	Yetkili	107	192,13	20557,50	-0,524	0,600
	Yetkisiz	286	198,82	56863,50		

İş memnuniyeti ölçeğinin mekânsal memnuniyet boyutunda z=-2,013 p=0,044 (p<0,05) KOBİ çalışanlarının statülerine anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre yetkisiz KOBİ çalışanlarının mekânsal memnuniyet sıra değerlerinin ortalaması (204,02) yetkililerin ortalamasından (178,23) yüksektir. Diğer boyutlarda KOBİ çalışanların statülerine göre anlamlı fark bulunmamaktadır.

KOBİ'lerde yönetici olarak çalışanların özellikle eğitim durumu ve diğer kariyer özellikleri ile iş değiştirebilme potansiyeli yüksektir. Yetkili konumda bulunan çalışanların diğer çalışanlara göre daha fazla baskı altında kaldığı örgütsel amaçlara ulaşmak için daha fazla sorumluluk ve görevi yüklendiği düşünülürse mekânsal memnuniyet oluşturan iş değiştirmeyi düşünme, iş konusundaki isteklilik ve haz duygusunun yaşanmasına profesyonel düzeyde yaklaşılmaktadır. Ayrıca yetkili çalışanların yönetim süreçlerinde KOBİ'lerin sahip ve yöneticileri ile anlaşmazlığa düşmeleri ve çatışmaları oldukça sık karşılaşılan bir durumdur.

6.10.5.4. Eğitim Durumuna Yönelik Bulgular

KOBİ çalışanlarının eğitim değişkenine göre ölçeklerin alt boyutlarının puan düzeyleri arasında bir farkın olup olmadığı Kruskal-Wallis Testi ile test edilmiş ve bulunan sonuçların anlamlılık düzeyleri Tablo 6.37'de gösterilmiştir.

Tablo 6.37. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Alt Boyutların Kruskal-Wallis Testi Puanları Tablosu

	Eğitim	N	Sıra Ortalaması	sd	x^2	p	Anlamlı farklılık
Duygusal Bağlılık	A. İlkokul	29	168,21	5	13,186	0,022*	A-C F-A F-B F-C F-D
	B. Ortaokul	60	198,39				
	C. Lise	180	212,67				
	D. Yüksekokul	85	186,19				
	E. Lisans	34	182,18				
	F. Lisansüstü	5	67,80				
Devam Bağlılığı	A. İlkokul	29	210,86	5	8,831	0,116	
	B. Ortaokul	60	204,41				
	C. Lise	180	203,25				
	D. Yüksekokul	85	195,68				
	E. Lisans	34	155,01				
	F. Lisansüstü	5	110,50				
Normatif Bağlılık	A. İlkokul	29	209,07	5	6,229	0,285	
	B. Ortaokul	60	208,89				
	C. Lise	180	202,01				
	D. Yüksekokul	85	191,42				
	E. Lisans	34	161,72				
	F. Lisansüstü	5	137,50				
Dışsal Stres	A. İlkokul	29	190,05	5	4,441	0,488	
	B. Ortaokul	60	204,81				
	C. Lise	180	201,90				
	D. Yüksekokul	85	191,86				
	E. Lisans	34	189,76				
	F. Lisansüstü	5	103,70				
İçsel Stres	A. İlkokul	29	177,00	5	7,331	0,197	
	B. Ortaokul	60	215,41				
	C. Lise	180	205,00				
	D. Yüksekokul	85	185,85				
	E. Lisans	34	177,96				

	F. Lisansüstü	5	123,10				
Mekânsal Memnuniyet	A. İlkokul	29	190,19	5	10,413	0,064	
	B. Ortaokul	60	205,56				
	C. Lise	180	211,63				
	D. Yüksekokul	85	178,28				
	E. Lisans	34	168,82				
	F. Lisansüstü	5	117,00				
Zamansal Memnuniyet	A. İlkokul	29	190,86	5	15,758	0,008*	B-D B-E B-F C-D C-E C-F
	B. Ortaokul	60	217,63				
	C. Lise	180	210,89				
	D. Yüksekokul	85	176,99				
	E. Lisans	34	157,43				
	F. Lisansüstü	5	94,20				
Performans	A. İlkokul	29	165,43	5	10,574	0,056	
	B. Ortaokul	60	198,96				
	C. Lise	180	209,44				
	D. Yüksekokul	85	200,04				
	E. Lisans	34	157,75				
	F. Lisansüstü	5	124,10				

Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutunda Kruskal-Wallis Ki-kare puanları x^2=13,186 p=0,022 (p>0,05) anlamlı farklılık vardır. Bu farkı ortaya koyabilmek için Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

Duygusal bağlılık boyutunda ilkokul mezunları ile lise mezunları z=-2,025 p=0,043 (p=0,05) ve lisansüstü mezunları z=-2,266 p=0,022 (p=0,05) arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İlkokul mezunlarının duygusal bağlılık sıra ortalaması (168,21) lise mezunlarının ortalamasından küçük (212,67) ve lisansüstü mezunlarının ortalamasından (67,80) yüksektir.

Duygusal bağlılık boyutunda lisansüstü mezunları ile ortaokul mezunları arasında z=-2,609 p=0,013 (p=0,05), lise mezunları arasında z=-2,771 p=0,006 (p=0,05) ve yüksek okul mezunları arasında z=-2,296 p=0,022 (p=0,05) anlamlı farklılık vardır. Duygusal bağlılık boyutunda lisansüstü mezunlarının sıra ortalaması (67,80), ortaokul mezunlarının ortalamasından (198,39), lise mezunlarının

ortalamasından (212,67) ve yüksek okul mezunlarının ortalamasından (186,19) düşüktür.

İş memnuniyeti ölçeğinin zamansal memnuniyet boyutunda Kruskal-Wallis Ki-kare puanları x^2=15,758 p=0,008 (p>0,05) anlamlı farklılık vardır. Bu farkı ortaya koyabilmek için Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

Zamansal memnuniyet boyutunda ortaokul mezunları ile yüksek okul mezunları z=-2,118 p=0,034 (p=0,05), lisans mezunları z=-2,495 p=0,013 (p=0,05) ve lisansüstü mezunları z=-2,221 p=0,026 (p=0,05) arasında anlamlı bir ilişki vardır. Zamansal memnuniyet boyutunda ortaokul mezunlarının sıra ortalaması (217,63), yüksek okul mezunlarının (176,99) lisans mezunlarının (157,43) ve yüksek lisans mezunlarının (94,20) sıra ortalamasından yüksektir.

Zamansal memnuniyet boyutunda lise mezunları ile yüksek okul mezunları z=-2,259 p=0,024 (p=0,05), lisans mezunları z=-2,517 p=0,012 (p=0,05) ve yüksek lisans mezunları z=-2,229 p=0,026 (p=0,05) arasında anlamlı bir ilişki vardır. Zamansal memnuniyet boyutunda lise mezunlarının sıra ortalaması (210,89) yüksek okul mezunlarının (176,99), lisans mezunlarının (157,43) ve yüksek lisans mezunlarının (94,20) sıra ortalamasından yüksektir.

Eğitim durumu ile ilgili ulaşılan bulgular literatürdeki sonuçlar ile örtüşmektedir. Bireylerin eğitim seviyesi düştükçe memnuniyet duygularının yüksek olduğu saptanmıştır. Eğitim seviyelerinin düşük olması nedeniyle iş değiştirmelerinin zor olduğu bu grubun işe yönelik beklentilerinin da az olması yüksek memnuniyet duygusu yaşamalarına neden olmaktadır. Bireylerin eğitim seviyeleri yükseldikçe işe ve geleceğe yönelik kariyer hedefleri nedeniyle duygusal bağlılıklarının azalacağı ve işe yönelik memnuniyet duygusunun da daha düşük olacağı bu sonucun nedeni olarak gösterilebilir.

6.10.5.5. Yaş Durumuna Yönelik Bulgular

KOBİ çalışanlarının yaş değişkenine göre ölçeklerin alt boyutlarının puan düzeyleri arasında bir farkın olup olmadığı Kruskal-Wallis Testi ile test edilmiş ve bulunan sonuçların anlamlılık düzeyleri Tablo 6.38'de gösterilmiştir.

Tablo 6.38. Yaş Değişkenine Göre Alt Boyutların Kruskal-Wallis Testi Puanları Tablosu

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	sd	x^2	p	Anlamlı farklılık
Duygusal Bağlılık	A. 18-30 Yaş	188	203,93	2	6,693	0,035*	C-A C-B
	B. 31-40 Yaş	148	179,30				
	C. 41 Yaş Üstü	57	220,12				
Devam Bağlılığı	A. 18-30 Yaş	188	200,14	2	0,594	0,743	
	B. 31-40 Yaş	148	191,35				
	C. 41 Yaş Üstü	57	201,30				
Normatif Bağlılık	A. 18-30 Yaş	188	192,82	2	11,535	0,003*	C-A C-B
	B. 31-40 Yaş	148	184,50				
	C. 41 Yaş Üstü	57	243,23				
Dışsal Stres	A. 18-30 Yaş	188	185,96	2	3,615	0,164	
	B. 31-40 Yaş	148	205,00				
	C. 41 Yaş Üstü	57	212,64				
İçsel Stres	A. 18-30 Yaş	188	189,32	2	2,852	0,240	
	B. 31-40 Yaş	148	198,71				
	C. 41 Yaş Üstü	57	217,90				
Mekânsal Memnuniyet	A. 18-30 Yaş	188	200,33	2	1,421	0,491	
	B. 31-40 Yaş	148	188,79				
	C. 41 Yaş Üstü	57	207,33				
Zamansal Memnuniyet	A. İlkokul	188	201,96	2	0,879	0,644	
	B. Ortaokul	148	190,34				
	C. Lise	57	197,91				
Performans	A. İlkokul	188	201,85	5	2,516	0,284	
	B. Ortaokul	148	185,91				
	C. Lise	57	209,80				

Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutunda Kruskal-Wallis Ki-kare puanları x^2=6,693 p=0,035 (p>0,05) anlamlı farklılık vardır. Bu farkı ortaya koyabilmek için Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

Duygusal bağlılık boyutunda 31-40 yaş arası çalışanlar ile 18-30 yaş arası çalışanlar z=-1,957 p=0,050 (p=0,05) ve 41 yaş üstü çalışanlar ile z=-2,359 p=0,018 (p=0,05) arasında anlamlı bir ilişki vardır. 31-40 yaş arası çalışanların duygusal bağlılık sıra ortalaması (179,30) 18-30 yaş arası çalışanların (203,93) ve 41 yaş üstü çalışanların sıra (220,12) ortalamasından düşüktür.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık boyutunda Kruskal-Wallis Ki-kare puanları x^2=11,535 p=0,003 (p>0,05) anlamlı farklılık vardır. Bu farkı ortaya koyabilmek için Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

Normatif bağlılık boyutunda 41 yaş üstü çalışanlar ile 18-30 yaş arası çalışanlar z=-2,844 p=0,004 (p=0,05) ve 31-40 yaş arası çalışanlar z=-3,438 p=0,001 (p=0,05) arasında anlamlı bir farklılık vardır. 41 yaş yaş üstü çalışanların normatif bağlılık sıra ortalaması (243,23) 18-30 yaş arası çalışanların (192,82) ve 31-40 yaş arası çalışanların (184,50) sıra ortalamasından yüksektir.

Örgütsel bağlılık açısından değerlendirildiğinde bireylerin bağlılık düzeyleri ile yaşları arasında ters u şekli ile açıklanabilen bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların işe başladıkları ilk yıllarda örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu zaman içinde bu bağlılık düzeyinin azaldığı sonraki yıllarda ise bireyin gelecek ve kariyer hedeflerinin değişmesi yaşa bağlı nedenlerle iş değiştirme olanaklarının azalması nedeniyle örgütsel bağlılığın arttığı saptanmıştır. 31-40 yaş arası çalışanların 18-25 ve 41 yaş ve üstü çalışanlardan daha yüksek bir duygusal bağlılığa sahip olmaları kariyer hedeflerinin devam etmesi ve mesleki profesyonelleşmeyi sağlayacak bir yaşta olmaları nedeniyle daha düşük olarak algılanmıştır. Benzer şekilde 41 yaş ve üstü çalışanların işe yönelik olarak daha sağduyulu ve mantıklı bir tutum içinde olduğu söylenebilir.

6.10.5.6. Toplam Çalışan Sayısına Yönelik Bulgular

KOBİ çalışanlarının çalıştıkları işyerindeki toplam çalışan sayısı değişkenine göre ölçeklerin alt boyutlarının puan düzeyleri arasında bir farkın olup olmadığı Kruskal-Wallis Testi ile test edilmiş ve bulunan sonuçların anlamlılık düzeyleri Tablo 6.39'de gösterilmiştir.

Tablo 6.39. İşyerinde Toplam Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Alt Boyutların Kruskal-Wallis Testi Puanları Tablosu

	Çalışan Sayısı	N	Sıra Ortalaması	sd	x^2	p	Anlamlı farklılık
Duygusal Bağlılık	A. 1-5 Kişi	135	166,73	5	30,783	0,000*	A-B A-D A-E A-F B-D B-E C-D C-D C-F
	B. 6-10 Kişi	142	198,89				
	C. 11-15 Kişi	39	185,28				
	D. 16-20 Kişi	31	256,18				
	E. 21-45 Kişi	11	293,64				
	F. 46 ve Üzeri	35	236,34				
Devam Bağlılığı	A. 1-5 Kişi	135	183,98	5	15,618	0,008*	F-A F-B F-C
	B. 6-10 Kişi	142	197,47				
	C. 11-15 Kişi	39	170,22				
	D. 16-20 Kişi	31	203,27				
	E. 21-45 Kişi	11	228,73				
	F. 46 ve Üzeri	35	259,64				
Normatif Bağlılık	A. 1-5 Kişi	135	195,46	5	24,849	0,000*	A-B A-C E-A E-C E-F F-D
	B. 6-10 Kişi	142	205,40				
	C. 11-15 Kişi	39	200,08				
	D. 16-20 Kişi	31	213,71				
	E. 21-45 Kişi	11	197,09				
	F. 46 ve Üzeri	35	150,59				
Dışsal Stres	A. 1-5 Kişi	135	199,50	5	7,392	0,193	
	B. 6-10 Kişi	142	202,79				
	C. 11-15 Kişi	39	186,24				
	D. 16-20 Kişi	31	213,73				
	E. 21-45 Kişi	11	149,18				
	F. 46 ve Üzeri	35	174,53				
İçsel Stres	A. 1-5 Kişi	135	178,30	5	4,845	0,435	
	B. 6-10 Kişi	142	192,75				
	C. 11-15 Kişi	39	184,90				

	D. 16-20 Kişi	31	241,10				
	E. 21-45 Kişi	11	227,41				
	F. 46 ve Üzeri	35	251,26				
Mekânsal Memnuniyet	A. 1-5 Kişi	135	178,30	5	17,918	0,003*	D-A D-B D-C F-A F-B F-C
	B. 6-10 Kişi	142	192,75				
	C. 11-15 Kişi	39	184,90				
	D. 16-20 Kişi	31	241,10				
	E. 21-45 Kişi	11	227,41				
	F. 46 ve Üzeri	35	251,26				
Zamansal Memnuniyet	A. 1-5 Kişi	135	178,35	5	16,260	0,006*	F-A F-B F-C
	B. 6-10 Kişi	142	195,52				
	C. 11-15 Kişi	39	189,97				
	D. 16-20 Kişi	31	207,68				
	E. 21-45 Kişi	11	258,00				
	F. 46 ve Üzeri	35	254,13				
Performans	A. 1-5 Kişi	135	175,44	5	44,118	0,000*	A-C E-A E-B E-C F-A F-B F-C
	B. 6-10 Kişi	142	183,66				
	C. 11-15 Kişi	39	184,09				
	D. 16-20 Kişi	31	221,98				
	E. 21-45 Kişi	11	299,55				
	F. 46 ve Üzeri	35	294,30				

Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutunda Kruskal-Wallis Ki-kare puanları x^2=30,783 p=0,000 (p>0,05) anlamlı farklılık vardır. Bu farkı ortaya koyabilmek için Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

Duygusal bağlılık boyutunda 1-5 kişinin çalıştığı işyerinde çalışanlar ile 6-10 kişi z=-2,417 p=0,016 (p=0,05), 16-20 kişi z=-3,774 p=0,000 (p=0,05), 21-45 kişi z=-3,463 p=0,001 (p=0,05) ve 46 kişi ve üzeri z=-3,338 p=0,001 (p=0,05) arasında anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre 1-5 kişinin çalıştığı işyerinde çalışanların duygusal bağlılık sıra ortalaması (166,73), 6-10 kişi (198,89), 16-20 kişi (256,18), 21-45 kişi (253,64) ve 46 ve üzeri personeli olan işyerinde çalışanların (236,34) sıra ortalamasından küçüktür.

Duygusal bağlılık boyutunda 6-10 kişinin çalıştığı işyerinde çalışanlar ile 16-20 kişi z=-2,564 p=0,010 (p=0,05) ve 21-45 kişi z=-2,723 p=0,006 (p=0,05) arasında anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre 6-10 kişinin çalıştığı işyerinde çalışanların duygusal bağlılığı sıra ortalaması (198,89) 16-20 kişi çalışan (256,18) ve 21-45 kişi arası çalışanların (253,64) sıra ortalamasından küçüktür.

Duygusal bağlılık boyutunda 11-15 kişinin çalıştığı işyerinde çalışanlar ile 16-20 kişi z=-2,489 p=0,013 (p=0,05), 21-45 kişi z=-2,745 p=0,006 (p=0,05) ve 46 ve üzeri çalışanı olan işyerinde çalışanlardan z=-2,074 p=0,038 (p=0,05) arasında anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre 11-15 kişinin çalıştığı işyerinde çalışanların duygusal bağlılıkları sıra ortalaması (185,28), 16-20 kişi (256,18), 21-45 kişi (253,64) ve 46 kişi ve üzeri çalışanı olan işyerinde çalışanların sıra ortalamasından küçüktür.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı boyutunda Kruskal-Wallis Ki-kare puanları x^2=15,618 p=0,008 (p>0,05) anlamlı farklılık vardır. Bu farkı ortaya koyabilmek için Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

Devam bağlılığı boyutunda 46 kişi üzerinde çalışanı olan işyerinde çalışanlar ile 1-50 kişi çalışan z=-3,423 p=0,001 (p=0,05), 6-10 kişi çalışan z=-2,944 p=0,003 (p=0,05) ve 11-15 kişi çalışan z=-3,655 p=0,000 (p=0,05) arasında anlamlı fark vardır. Buna göre 46 kişi üzerinde çalışanı olan işyerinde çalışanların devam bağlılığı sıra ortalaması (259,64), 1-5 kişi çalışanların (183,98), 6-10 kişi çalışanların (197,47) ve 11-15 kişi çalışanların (170,22) sıra ortalamasından yüksektir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık boyutunda Kruskal-Wallis Ki-kare puanları x^2=30,783 p=0,000 (p>0,05) anlamlı farklılık vardır. Bu farkı ortaya koyabilmek için Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

Normatif bağlılık boyutunda 1-5 arasında çalışan olan işyerinde çalışanları ile 6-10 kişi z=-2,481 p=0,013 (p=0,05), 16-20 kişi z=-3,338 p=0,001 arasında anlamlı fark vardır. Normatif bağlılık boyutunda 1-5 arasında çalışan olan işyerinde çalışanları normatif bağlılık sıra ortalaması (195,46), 6-10 kişi (205,40) ve 16-20 kişi (200,08) arasında çalışanı olanların sıra ortalamasından düşüktür.

Normatif bağlılık boyutunda 21-45 arası çalışanı olan işyerinde çalışanlar ile 1-5 arasında çalışan olan işyerinde çalışanlar z=-3,630 p=0,000 (p=0,05), 6-10 kişi z=-2, p=0,007 (p=0,05), 46 ve üzeri çalışanı olan işyerinde çalışanlar z=-3,233 p=0,001 (p=0,05) arasında anlamlı fark vardır. Buna göre 21-45 arası çalışanı olan işyerinde çalışanların normatif bağlılık sıra ortalaması (197,09), 1-5 kişi (195,46) ve 46 ve üzeri çalışanı olan işyerinde çalışanların (150,09) sıra ortalamasından yüksek ve 6-10 kişi (205,40), 11-15 kişi (200,08) çalışanı olan işyerinde çalışanların sıra ortalamasından düşüktür.

Normatif bağlılık boyutunda 16-20 kişi çalışan işyerinde çalışanlar ile 46 ve üzeri çalışanı olan işyerinde çalışanlar arasında z=-2,441 p=0,015 (p=0,05) arasında anlamlı fark vardır. 16-20 kişi çalışanı olan işyerinde çalışanların normatif bağlılık sıra ortalaması (200,08) 46 ve üzeri çalışanı olan işyerinde çalışanların sıra ortalamasından (197,09) yüksektir.

İş memnuniyet ölçeğinin mekânsal memnuniyet boyutunda Kruskal-Wallis Ki-kare puanları x^2=17,918 p=0,003 (p>0,05) anlamlı farklılık vardır. Bu farkı ortaya koyabilmek için Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

İş memnuniyet ölçeğinin mekânsal memnuniyet boyutunda 16-20 kişi arasında çalışanı olan işyerinde çalışanlar ile 1-5 kişi z=-2,705 p=0,007 (p=0,05), 6-10 kişi z=-2,228 p=0,026 (p=0,05) ve 11-15 kişi z=-2,334 p=0,020 (p=0,05) arasında anlamlı bir fark vardır. Buna göre 16-20 kişi arasında çalışanı olan işyerinde çalışanların mekânsal memnuniyet sıra ortalaması (241,10) 1-5 kişi (178,30), 6-10

kişi (192,75), 11-15 kişi (184,90) çalışanı olan işyerinde çalışanların sıra ortalamasından yüksektir.

İş memnuniyeti ölçeğinin mekânsal memnuniyet boyutunda 46 ve üzeri çalışana sahip işyerinde çalışanlar ile 1-5 kişi z=-3,263 p=0,000 (p=0,05), 6-10 kişi z=-2,709 p=0,007 (p=0,05) ve 11-15 kişi z=-2,562 p=0,010 (p=0,05) arasında anlamlı bir fark vardır. Buna göre 46 ve üzerinde çalışanı olan işyerinde çalışanların mekânsal memnuniyet sıra ortalaması (251,26) 1-5 kişi (178,30), 6-10 kişi (192,75), 11-15 kişi (184,90) çalışanı olan işyerinde çalışanların sıra ortalamasından yüksektir.

İş memnuniyeti ölçeğinin zamansal memnuniyet boyutunda Kruskal-Wallis Ki-kare puanları x^2=16,260 p=0,006 (p>0,05) anlamlı farklılık vardır. Bu farkı ortaya koyabilmek için Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

Zamansal memnuniyet boyutunda 21-45 arasında çalışanı olan iş yerinde çalışanlar ile 1-5 kişi z=-2,377 p=0,017 (p=0,05) ve 11-15 kişi z=-2,018 p=0,044 (p=0,05) arasında anlamlı fark vardır. Buna göre 21-45 arasında çalışanı olan iş yerinde çalışanların zamansal memnuniyet sıra ortalaması (207-68) 1-5 kişi (178,35) ve 11-15 arası çalışanı olan işyerinde çalışanların sıra ortalamasından (189,97) yüksektir.

Zamansal memnuniyet boyutunda 46 ve üzeri çalışanı olan iş yerinde çalışanlar ile 1-5 kişi z=-3,342 p=0,001 (p=0,05), 6-10 kişi z=-2,744 p=0,006 (p=0,05) ve 11-15 kişi z=-2,444 p=0,014 (p=0,05) arasında anlamlı bir fark vardır. 46 ve üzeri çalışanı olan işyerinde çalışanların zamansal memnuniyet sıra ortalaması (258,00) 1-5 kişi (178,35), 6-10 kişi (195,52) ve 11-15 arası çalışanı olan işyerinde çalışanların sıra ortalamasından (189,97) yüksektir.

Çalışan performansı ölçeğinin Kruskal-Wallis Ki-kare puanları x^2=44, 118 p=0,000 (p>0,05) anlamlı farklılık vardır. Bu farkı ortaya koyabilmek için Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

Çalışan performansı ölçeğinde 1-5 kişi çalışan işyerinde çalışanlar ile 16-20 arası çalışanlar arasında z=-2,059 p=0,039 (p=0,05) anlamlı bir fark vardır. Buna göre 1-5 kişi çalışan işyerinde çalışanların performans ölçeği sıra ortalaması (175,44) ve 16-20 arası çalışanı olan işyerinde çalışanların (221,98) sıra ortalamasından düşüktür.

Çalışan performansı ölçeğinde 21-45 kişi çalışan işyerinde çalışanlar ile 1-5 arası çalışanlar z=-3,429 p=0,001 (p=0,05), 6-10 kişi z=-3,395 p=0,001 (p=0,05), 11-15 kişi z=-2,859 p=0,004 (p=0,05) ve 16-20 kişi z=-2,101 p=0,035 (p=0,05) arasında anlamlı bir fark vardır. Buna göre 21-45 kişi çalışan işyerinde çalışanların performans ölçeği sıra ortalaması (299,55) 1-5 kişi (175,44), 6-10 kişi (183,66) ve 11-15 kişi çalışan işyerinde çalışanların sıra ortalamasından (184,09) yüksektir.

Çalışan performansı ölçeğinde 46 ve üzeri kişi çalışan işyerinde çalışanlar ile 1-5 arası çalışanlar z=-3,408 p=0,000 (p=0,05), 6-10 kişi z=-5,308 p=0,000 (p=0,05), 11-15 kişi z=-4,085 p=0,000 (p=0,05) ve 16-20 kişi z=-2,851 p=0,004 (p=0,05) arasında anlamlı bir fark vardır. Buna göre 46 ve üzeri çalışan işyerinde kişi çalışan işyerinde çalışanların performans ölçeği sıra ortalaması (294,30) 1-5 kişi (175,44), 6-10 kişi (183,66) ve 11-15 kişi çalışan işyerinde çalışanların sıra ortalamasından (184,09) yüksektir.

İşletmede çalışan kişi sayısına yönelik olarak ulaşılan bulguların 1-5 (%34,1 n=135) ve 6-10 (%36,1 n=142)n arası çalışanı bulunan işyerinde çalışanların oranının %72,2 oranında olması diğer çalışan gruplarından oldukça yüksek bir katılımcı sayısına sahip olması araştırmanın bulgularını etkilemiş olabilir.

İşletmede çalışan kişi sayısı arttıkça KOBİ çalışanlarının duygusal bağlılıklarının arttığı görülmektedir. İşyerindeki çalışan sayısının az olması örgütsel iletişimin informel olarak gelişmesini ve işletme sahiplerinin işçileri ile yan yana çalışmasına neden olmaktadır. Bu anlamda kurumsallaşma sürecinin yaşanması çalışanların duygusal bağlılıklarının artmasına neden olabilmektedir. Örgütsel ilke, norm ve prosedürlerin daha ne olarak belirlendiği örgütlerde çalışanlar kendilerini daha güvende hissedebilmektedir. Benzer bir sonuçla 46 ve üzerinde çalışanı olan işletmelerde çalışanların devam bağlılıklarının yüksek olması kurumsal yapının etkisi olmuş olabilir. 1-5 ve 6-10 arası kişi sayısı olan işletmelerde çalışanların aile bireylerinden seçilmesi ulaşılan bu sonucun neden olabilmektedir.

İşyerinde çalışmanın norm ve ilkeler açısından değerlendirilmesini kapsayan normatif bağlılık düzeylerine ilişkin sonuçların tutarlı bir nedeni bulunamamıştır. 21-45 artası çalışanı olan işyerinde çalışanların normatif bağlılıkları 1-5 ve 46 ve üzeri çalışılan işyerindeki çalışanlardan yüksek ancak 6-10 ve 11-15 arası çalışanı bulunan çalışanların ortalamasından düşüktür.

Mekânsal ve zamansal memnuniyet açısından değerlendirildiğinde işyerinde çalışan sayısının artması ile bireylerin memnuniyet algısı arasında olumlu bir ilişki vardır. Çalışan sayısının artması işletmenin örgütsel yapısının kurallar, ilkeler ve normlar açısından daha etkin olmasına ve daha yüksek memnuniyet duygusunun yaşanmasına neden olabilmektedir.

Çalışan performansı açısından değerlendirildiğinde 1-5 kişi arasında çalışanların performans algısı 16-20 arasında çalışan işyerinde çalışanlardan yüksektir. Çok küçük işletmelerde çalışanların aile ilişkisi olan bireylerden oluşması bu sonucun nedeni olabilir. Ancak işyerinde çalışan sayısı arttıkça çalışanların performans algısı yükselmektedir. İş bölümü ve uzmanlaşmanın bu işletmelerde daha fazla olması, çalışanların görev tanımları ve sorumluluklarının yazılı olması performansın algılanmasında kriterleri oluşturduğu için çalışanların bu algıları yüksek çıkmış olabilir.

6.10.5.7. Çalışılan Alana Yönelik Bulgular

KOBİ çalışanlarının çalıştıkları alan değişkenine göre ölçeklerin alt boyutlarının puan düzeyleri arasında bir farkın olup olmadığı Kruskal-Wallis Testi ile test edilmiş ve bulunan sonuçların anlamlılık düzeyleri Tablo 6.40'de gösterilmiştir.

Tablo 6.40. İşyerinde Çalışılan Alan Değişkenine Göre Alt Boyutların Kruskal-Wallis Testi Puanları Tablosu

	Çalışılan Alan	N	Sıra Ortalaması	sd	x^2	p	Anlamlı farklılık
Duygusal Bağlılık	A. Üretim	81	175,81	2	3,636	0,162	
	B. Satış	210	201,36				
	C. Hizmet	102	204,84				
Devam Bağlılığı	A. Üretim	81	180,49	2	2,846	0,241	
	B. Satış	210	204,97				
	C. Hizmet	102	193,70				
Normatif Bağlılık	A. Üretim	81	191,22	2	0,737	0,692	
	B. Satış	210	201,57				
	C. Hizmet	102	192,17				
Dışsal Stres	A. Üretim	81	191,99	2	4,698	0,095	
	B. Satış	210	207,78				
	C. Hizmet	102	178,79				
İçsel Stres	A. Üretim	81	191,02	2	7,388	0,025*	B-C
	B. Satış	210	210,44				
	C. Hizmet	102	174,08				
Mekânsal Memnuniyet	A. Üretim	81	185,99	2	1,440	0,487	
	B. Satış	210	202,92				
	C. Hizmet	102	193,54				
Zamansal Memnuniyet	A. Üretim	81	176,38	2	4,483	0,106	
	B. Satış	210	197,70				
	C. Hizmet	102	211,94				
Performans	A. Üretim	81	178,66	2	2,887	0,236	
	B. Satış	210	199,83				
	C. Hizmet	102	205,74				

İş stresi ölçeğinin içsel stres boyutunda Kruskal-Wallis Ki-kare puanları x^2=7,388 p=0,025 (p>0,05) anlamlı farklılık vardır. Bu farkı ortaya koyabilmek için Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

İçsel stres boyutunda satış alanında çalışanlar ile hizmet alanında çalışanlar arasında z=-2,650 p=0,008 (p=0,05) arasında anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre satış alanında çalışanların iş stresi sıra ortalaması (210,44) hizmet alanında çalışanların sıra ortalamasından (174,08) yüksektir.

Satış bölümde çalışanların içsel streslerinin hizmet bölümünde çalışanlardan yüksek çıkması, sürekli olarak konulan satış hedefler ve kotalarına ulaşılmasının istenmesi ve çalışanların performanslarının satış rakamları üzerinden belirlenmesi olabilir. İşletmelerdeki satış bölümü personel devir hızının çok yüksek olduğu ve sürekli olarak satışa odaklanıldığı için yüksek stres yaşanılan bölümlerdir.

6.10.5.8. İşyerinde Çalışılan Yıla Yönelik Bulgular

KOBİ çalışanlarının işyerinde çalıştıkları yıl değişkenine göre ölçeklerin alt boyutlarının puan düzeyleri arasında bir farkın olup olmadığı Kruskal-Wallis Testi ile test edilmiş ve bulunan sonuçların anlamlılık düzeyleri Tablo 6.41'de gösterilmiştir.

Tablo 6.41. İşyerinde Toplam Çalışan Yıl Değişkenine Göre Alt Boyutların Kruskal-Wallis Testi Puanları Tablosu

	Çalışılan Yıl	N	Sıra Ortalaması	sd	x^2	p	Anlamlı farklılık
Duygusal Bağlılık	A. 1-5 Yıl	246	197,01	3	5,651	0,130	
	B. 6-10 Yıl	120	187,87				
	C. 11-15 Yıl	17	217,62				
	D. 16 Yıl ve +	10	271,35				
Devam Bağlılığı	A. 1-5 Yıl	246	191,18	3	2,150	0,542	
	B. 6-10 Yıl	120	208,45				
	C. 11-15 Yıl	17	207,76				
	D. 16 Yıl ve +	10	184,45				
Normatif Bağlılık	A. 1-5 Yıl	246	187,87	3	5,125	0,163	
	B. 6-10 Yıl	120	208,63				
	C. 11-15 Yıl	17	221,26				
	D. 16 Yıl ve +	10	240,70				
Dışsal Stres	A. 1-5 Yıl	246	184,31	3	8,660	0,034*	A-B

	B. 6-10 Yıl	120	221,03				
	C. 11-15 Yıl	17	206,38				
	D. 16 Yıl ve +	10	205,00				
İçsel Stres	A. 1-5 Yıl	246	182,04	3	11,536	0,009*	A-B
	B. 6-10 Yıl	120	222,68				
	C. 11-15 Yıl	17	219,38				
	D. 16 Yıl ve +	10	218,65				
Mekânsal Memnuniyet	A. 1-5 Yıl	246	190,52	3	11,536	0,487	
	B. 6-10 Yıl	120	210,12				
	C. 11-15 Yıl	17	199,47				
	D. 16 Yıl ve +	10	194,80				
Zamansal Memnuniyet	A. 1-5 Yıl	246	191,59	3	2,425	0,489	
	B. 6-10 Yıl	120	210,29				
	C. 11-15 Yıl	17	187,71				
	D. 16 Yıl ve +	10	186,30				
Performans	A. 1-5 Yıl	246	188,51	3	4,293	0,232	
	B. 6-10 Yıl	120	208,36				
	C. 11-15 Yıl	17	217,53				
	D. 16 Yıl ve +	10	234,65				

İş stresi ölçeğinde dışsal stres boyutunda Kruskal-Wallis Ki-kare puanları x^2=8,666 p=0,034 (p>0,05) ve içsel stresi boyutunda Kruskal-Wallis Ki-kare puanları x^2=11,536 p=0,009 (p>0,05) anlamlı farklılık vardır. Bu farkı ortaya koyabilmek için Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

Dışsal stres boyutunda 1-5 yıl arası çalışanlar ile 6-10 yıl arası çalışanlar arasında z=-2,872 p=0,004 (p=0,05) arasında anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre, 1-5 yıl arası çalışanların dışsal iş stresi sıra ortalaması (184,31) 6-10 yıl arası çalışanların (221,03) sıra ortalamasından düşüktür.

İçsel stres boyutunda 1-5 yıl arası çalışanlar ile 6-10 yıl arası çalışanlar arasında z=-3,218 p=0,001 (p=0,05) arasında anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre, 1-5 yıl arası çalışanların içsel iş stresi sıra ortalaması (182,04) 6-10 yıl arası çalışanların (222,68) sıra ortalamasından düşüktür.

Çalışanlar mesleğe başladıkları ilk yıllarda var olan stres faktörlerine karşı daha dayanıklıdır. İlerleyen zaman içinde stres faktörlerinin sürekliliklerini koruması halinde dayanma gücü azalmakta ve mesleki tükenmişlik başlayabilmektedir. 1-5 yıl arası çalışanların dışsal ve içsel stres faktörlerinin 5-10 sen arası çalışanlardan daha az olmasının nedeni olarak çalışanların mesleğin ilk yıllarındaki direnci gösterilebilir.

6.10.5.9. Önceki Çalışma Yıllarına Yönelik Bulgular

KOBİ çalışanlarının daha önceki çalıştıkları yıl değişkenine göre ölçeklerin alt boyutlarının puan düzeyleri arasında bir farkın olup olmadığı Kruskal-Wallis Testi ile test edilmiş ve bulunan sonuçların anlamlılık düzeyleri Tablo 6.42'de gösterilmiştir.

Tablo 6.42. Önceki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Alt Boyutların Kruskal-Wallis Testi Puanları Tablosu

		N	Sıra Ortalaması	sd	x^2	p	Anlamlı farklılık
Duygusal Bağlılık	A. Hiç çalışmadı	18	258,03	4	10,319	0,035*	A-B A-C
	B. 1-5 Yıl	115	188,88				
	C. 6-10 Yıl	157	184,83				
	D. 11-15 Yıl	70	209,20				
	E. 16 yıl ve +	33	224,03				
Devam Bağlılığı	A. Hiç çalışmadı	18	250,28	4	8,797	0,066	
	B. 1-5 Yıl	115	196,47				
	C. 6-10 Yıl	157	182,23				
	D. 11-15 Yıl	70	216,84				
	E. 16 yıl ve +	33	197,98				
Normatif Bağlılık	A. Hiç çalışmadı	18	261,53	4	12,034	0,017*	B-C B-D
	B. 1-5 Yıl	115	181,71				
	C. 6-10 Yıl	157	187,94				
	D. 11-15 Yıl	70	217,71				
	E. 16 yıl ve +	33	214,29				
Dışsal Stres	A. Hiç çalışmadı	18	171,08	4	16,880	0,002*	A-D B-C B-D
	B. 1-5 Yıl	115	168,84				
	C. 6-10 Yıl	157	212,23				

	D. 11-15 Yıl	70	226,55				D-E
	E. 16 yıl ve +	33	174,55				
İçsel Stres	A. Hiç çalışmadı	18	200,83	4	14,842	0,005*	B-C B-D B-E
	B. 1-5 Yıl	115	165,53				
	C. 6-10 Yıl	157	202,28				
	D. 11-15 Yıl	70	226,28				
	E. 16 yıl ve +	33	214,44				
Mekânsal Memnuniyet	A. Hiç çalışmadı	18	269,58	4	8,620	0,071	
	B. 1-5 Yıl	115	189,27				
	C. 6-10 Yıl	157	190,98				
	D. 11-15 Yıl	70	202,56				
	E. 16 yıl ve +	33	201,21				
Zamansal Memnuniyet	A. Hiç çalışmadı	18	254,03	4	5,323	0,256	
	B. 1-5 Yıl	115	189,42				
	C. 6-10 Yıl	157	194,32				
	D. 11-15 Yıl	70	201,82				
	E. 16 yıl ve +	33	194,83				
Performans	A. Hiç çalışmadı	18	255,05	4	11,100	0,025*	A-B A-C C-D
	B. 1-5 Yıl	115	188,25				
	C. 6-10 Yıl	157	194,46				
	D. 11-15 Yıl	70	222,77				
	E. 16 yıl ve +	33	200,80				

Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutunda Kruskal-Wallis Ki-kare puanları x^2=10,319 p=0,035 (p>0,05) anlamlı farklılık vardır. Bu farkı ortaya koyabilmek için Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

Duygusal bağlılık boyutunda daha önce çalışmamış çalışanlar ile önceki çalışma yılı 1-5 yıl arası olan çalışanlar z=-2,372 p=0,018 (p=0,05) ve 6-10 yıl arası çalışanlar z=-2,554 p=0,0011 (p=0,05) arasında anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre, daha önce çalışmamış olanların duygusal bağlılık sıra ortalaması (258,03) önceki çalışma yılı 1-5 yıl arası olan çalışanlar (188,88) ve 6-10 yıl arası çalışanlardan (184,83) sıra ortalamasından yüksektir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık boyutunda Kruskal-Wallis Ki-kare puanları x^2=12,034 p=0,017 (p>0,05) anlamlı farklılık vardır. Bu farkı ortaya koyabilmek için Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

Normatif bağlılık boyutunda daha önce daha önce çalışmamış olan bireyler ile 1-5 yıl arası çalışanlar z=-2,720 p=0,007 (p=0,05), 6-10 yıl arası çalışanlar z=-2,969 p=0,010 (p=0,05) ve 11-15 yıl arası çalışanlar z=-2,105 p=0,035 (p=0,05) arasında anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre daha önce hiç çalışmayanların normatif bağlılık sıra ortalaması (261,53), 1-5 yıl arası çalışanlar (181,71), 6-10 yıl arası çalışanlar (187,94) ve 11-15 yıl arası çalışanların (2017,71) sıra ortalamasından yüksektir.

İş stresi ölçeğinin dışsal stres boyutunda Kruskal-Wallis Ki-kare puanları x^2=16,880 p=0,002 (p>0,05) anlamlı farklılık vardır. Bu farkı ortaya koyabilmek için Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

Dışsal stres boyutunda daha önce çalışmamış olanlar ile 11-15 yıl arası çalışanlar arasında z=-2,041 p=0,041 (p=0,05) arasında anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre daha önce çalışmamış olanların dışsal stres sıra ortalaması (171,08) 11-15 yıl arası çalışanların sıra ortalamasından (226,55) küçüktür.

Dışsal stres boyutunda daha önce 1-5 yıl arası çalışanlar ile 6-10 yıl arası çalışanlar z=-3,089 p=0,002 (p=0,05) ve 11-15 yıl arası çalışanlar z=-3,300 p=0,001 (p=0,05) arasında anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre 1-5 yıl arası çalışanların dışsal stres sıra ortalaması (168,84) 6-10 yıl arası çalışanların (202,28) ve 11-15 yıl arası çalışanların (226,28) sıra ortalamasından düşüktür.

Dışsal stres boyutunda daha önce 11-15 yıl arası çalışanlar ile 16 yıldan fazla çalışanlar arasında z=-2,241 p=0,025 (p=0,05) arasında anlamlı bir farklılık

vardır. Buna göre daha önce 11-15 yıl çalışanların dışsal stres sıra ortalaması (226,55) 16 yıldan fazla çalışma süresi olanlardan (174,55) yüksektir.

İçsel stres boyutunda Kruskal-Wallis Ki-kare puanları x^2=14,842 p=0,005 (p=0,05) anlamlı farklılık vardır. Bu farkı ortaya koyabilmek için Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

İçsel stres boyutunda daha önce 1-5 yıl arası çalışanlar ile 6-10 yıl arası çalışanlar z=-2,688 p=0,008 (p=0,05), 11-15 yıl arası çalışanlar z=-3,527 p=0,000 (p=0,05) ve 16 yıl ve üzeri çalışanlar z=-2,267 p=0,0023 (p=0,05) arasında anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre daha önce 1-5 yıl arası çalışanların içsel stres sıra ortalaması (165,53), 6-10 yıl arası çalışanların (202,28), 11-15 yıl arası çalışanların (226,28) ve 16 yıl ve üzeri çalışanların (214,44) sıra ortalamasından düşüktür.

Çalışan performansı ölçeğinde Kruskal-Wallis Ki-kare puanları x^2=11,100 p=0,025 (p=0,05) anlamlı farklılık vardır. Bu farkı ortaya koyabilmek için Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

Çalışan performansı ölçeğinde daha önce hiç çalışmamış olanlar ile 1-5 yıl arası çalışanlar z=-2,666 p=0,0023 (p=0,05) ve 6-10 yıl arası çalışanlar z=-2,531 p=0,011 (p=0,05) arasında ilişki vardır. Daha önce hiç çalışmamış olanların çalışma performansı sıra ortalaması (255,05) 1-5 yıl arası çalışanların (188,25) ve 6-10 yıl arası çalışanların (194,46) sıra ortalamasından yüksektir.

Çalışan performansında daha önce 6-10 yıl arası çalışanlar ile 11-15 yıl arası çalışanlar arasında z=-2,451 p=0,014 (p=0,05) anlamlı farklılık vardır. Buna göre daha önce 6-10 yıl çalışanların çalışan performansı sıra ortalaması (194,46) 11-15 yıl arası çalışanların sıra ortalamasından (222,77) düşüktür.

Örgütsel bağlılık bireyin kişiliği ve beklentilerinden kaynaklanan nedenlerden etkilenebildiği gibi dışsal faktörlerinde etkisi altındadır. Hiç

çalışmayanların duygusal bağlılıklarının 1-5 yıl arası çalışanlardan yüksek olması daha önce iş tecrübesi bulunmayışının ve karşılaştırma imkanının olmayışından kaynaklanabilir. Bu sonuca paralel olarak hiç çalışmamış olan bireylerin normatif bağlılıkları 1-5 ve 6-10 yıl arası çalışanlardan yüksektir. Mesleğe yeni başlamış bireylerin kariyer olanaklarını bağlı bulundukları işletmede denemek istemeleri ve karşılaştırma yapma imkanları olmadığı için normatif bağlıklarının yüksek olduğu söylenebilir.

Çalışanların etkilendikleri stres faktörlerine direnç göstermeleri ve mücadele etmeleri çalışma hayatının ilk yıllarında oldukça sık görülen bir durumdur. Çalışanlar, mesleğin ilk yıllarında stres faktörlerine karşı kendilerini daha rahat koruyabilirken ilerleyen yıllarda bu direnç yerini etkilenmeye ve bırakır. Mesleğinde belirli bir süre çalışan bireylerin ise var olan durumu kabul etmeleri, işe yabancılaşmaları ya da uyum sağlamaları ile stres düzeylerinin azaldığı söylenebilir. Daha önce çalışmamış olanların içsel stres algılarının 11-15 yıl arasında çalışanlardan küçük olması, 1-5 yıl arası çalışmış olan bireylerin 6-10 ve 11-15 yıl arası çalışanlardan daha düşük stres algılamalarına sahip olması ve daha önce 16 yıldan fazla çalışmış bireylerin ise 11-15 yıl arası çalışma hayatı olan bireylerden düşük stres algısına sahip olmasının nedeni çalışanların stres sürecine verdikleri tepkinin bir soncudur.

Daha önce çalışmamış olanların çalışma performansı 1-5 yıl arası ve 6-10 yıl arası çalışmış olan bireylerden yüksektir. Bu sonucun iki farklı nedeni olabilir bunlardan birincisi mesleki tecrübesi daha az olan bireylerin performanslarını yeterli gördükleri ve etkin bir karşılaştırma olanağına sahip olmamaları ya da mesleğin ilk yıllarında işyerinde çalışmaya devam etme, kendini kabul ettirme ve meslek sahibi olabilmek için ilk iş deneyimindeki performans yüksekliğidir. Daha önce 6-10 yıl arasında çalışanların performans algısı 11-15 yıl arası çalışanlardan düşük olmasının nedeni de benzer özellikler gösterebilmektedir. Profesyonel düzeyde işe yönelik tutum ve davranışa sahip daha tecrübeli çalışanların işletme içinde gösterdikleri çabaları yeterli olarak değerlendirmesi söz konusu olabilmektedir.

6.10.5.10. Gelire Yönelik Bulgular

KOBİ çalışanlarının gelir değişkenine göre ölçeklerin alt boyutlarının puan düzeyleri arasında bir farkın olup olmadığı Kruskal-Wallis Testi ile test edilmiş ve bulunan sonuçların anlamlılık düzeyleri Tablo 6.43'de gösterilmiştir.

Tablo 6.43. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Alt Boyutların Kruskal-Wallis Testi Puanları Tablosu

	Gelir	N	Sıra Ortalaması	sd	x^2	p	Anlamlı farklılık
Duygusal Bağlılık	A. 0-1.500 TL	151	206,14	6	6,062	0,416	
	B. 1.501-2.000	154	197,76				
	C. 2.001-2.500	44	169,20				
	D. 2.501-3.000	19	163,95				
	E. 3.001-3.500	8	194,19				
	F. 3.501-4.000	6	204,83				
	E. 4.001-4.500	11	227,00				
Devam Bağlılığı	A. 0-1.500 TL	151	201,14	6	7,036	0,318	
	B. 1.501-2.000	154	204,05				
	C. 2.001-2.500	44	164,05				
	D. 2.501-3.000	19	172,08				
	E. 3.001-3.500	8	199,25				
	F. 3.501-4.000	6	160,83				
	E. 4.001-4.500	11	232,59				
Normatif Bağlılık	A. 0-1.500 TL	151	201,23	6	1,486	0,960	
	B. 1.501-2.000	154	193,47				
	C. 2.001-2.500	44	193,26				
	D. 2.501-3.000	19	203,50				
	E. 3.001-3.500	8	161,88				
	F. 3.501-4.000	6	206,33				
	E. 4.001-4.500	11	212,59				
Dışsal Stres	A. 0-1.500 TL	151	182,49	6	11,391	0,077	
	B. 1.501-2.000	154	209,90				
	C. 2.001-2.500	44	176,45				
	D. 2.501-3.000	19	198,39				
	E. 3.001-3.500	8	195,94				
	F. 3.501-4.000	6	261,75				
	E. 4.001-4.500	11	260,86				
İçsel Stres	A. 0-1.500 TL	151	192,75	6	2,967	0,846	
	B. 1.501-2.000	154	200,31				
	C. 2.001-2.500	44	185,22				
	D. 2.501-3.000	19	196,97				
	E. 3.001-3.500	8	217,44				
	F. 3.501-4.000	6	211,17				

	E. 4.001-4.500	11	238,77				
Mekânsal Memnuniyet	A. 0-1.500 TL	151	212,33	5	7,980	0,240	
	B. 1.501-2.000	154	196,23				
	C. 2.001-2.500	44	169,23				
	D. 2.501-3.000	19	170,76				
	E. 3.001-3.500	8	149,06				
	F. 3.501-4.000	6	186,08				
	E. 4.001-4.500	11	191,73				
Zamansal Memnuniyet	A. 0-1.500 TL	151	208,78	5	6,724	0,347	
	B. 1.501-2.000	154	192,54				
	C. 2.001-2.500	44	165,02				
	D. 2.501-3.000	19	195,84				
	E. 3.001-3.500	8	178,50				
	F. 3.501-4.000	6	219,58				
	E. 4.001-4.500	11	228,82				
Performans	A. 0-1.500 TL	151	209,76	5	5,039	0,539	
	B. 1.501-2.000	154	192,12				
	C. 2.001-2.500	44	183,28				
	D. 2.501-3.000	19	166,87				
	E. 3.001-3.500	8	211,25				
	F. 3.501-4.000	6	161,17				
	E. 4.001-4.500	11	206,32				

Örgütsel bağlılık, iş stresi, iş memnuniyeti ve çalışan performansı ölçeklerinin alt boyutlarında anlamlı bir farklılık yoktur.

6.10.5.11. Korelasyon Analizi

Korelâsyon analizi iki ya da daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa yönü ve gücünü inceleyen istatistiksel bir yöntemdir. Araştırmada yolcu memnuniyeti anketi etkileyen değişkenlerin kendi aralarında ve müşteri beklenti anketi ile aralarındaki ilişkilerin yönü ve düzeyi belirlemektir. Bu nedenle korelâsyon analizinin yapılması zorunludur. Bu doğrultuda kesin sınırlamalar olmamakla birlikte 0,00 ile 0,30 arasında düşük, 0,31 ile 0,70 arasında orta 0,71 ile 1,00 arasında olması yüksek düzeyinde korelasyon kuvvetli ilişki gösterecektir (Altunışık vd.,2010).

Tablo 6.44. Alt Boyutların Birbiri İle İlişkisine Yönelik Korelasyon Matrisi

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Dışsal Stres	İçsel Stres	Mekânsal Memnuniyet	Zamansal Memnuniyet	Performans
Duygusal Bağlılık	Pearson Korelasyon Sig.(p) (2 uçlu) N	1 393							
Devam Bağlılık	Pearson Korelasyon Sig.(p) (2 uçlu) N	0,571** 393	1 393						
Normatif Bağlılık	Pearson Korelasyon Sig.(p) (2 uçlu) N	0,508** 393	0,437** 393	1 393					
Dışsal Stres	Pearson Korelasyon Sig.(p) (2 uçlu) N	0,218** 393	0,257** 393	0,225** 393	1 393				
İçsel Stres	Pearson Korelasyon Sig.(p) (2 uçlu) N	0,168** 393	0,212** 393	0,306** 393	0,598** 393	1 393			
Mekânsal Memnuniyet	Pearson Korelasyon Sig.(p) (2 uçlu) N	0,580** 393	0,516** 3930	0,498** 393	0,239** 393	0,230** 393	1 393		
Zamansal Memnuniyet	Pearson Korelasyon Sig.(p) (2 uçlu) N	0,495** 393	0,484** 393	0,410** 393	0,410** 393	0,168** 393	0,648** 393	1 393	
Performans	Pearson Korelasyon Sig.(p) (2 uçlu) N	0,516** 393	0,460** 393	0,451** 393	0,451** 393	0,223** 393	0,618** 393	0,496** 393	1 393

Değişkenlerin arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi yapılmıştır. Bu değişkenler aşağıda gösterilmektedir.

Duygusal bağlılık boyutu ile devam bağlılığı boyutu arasında r= 0,571 (p<0,01) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki, normatif bağlılık boyutu ile r= 0,508 (p<0,01) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki, dışsal stres boyutu ile r= 0,218 (p<0,01) pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki, içsel stres boyutunda r= 0,168 (p<0,01) pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki, mekânsal memnuniyet boyutu ile r= 0,580 (p<0,01) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki, zamansal memnuniyet boyutu ile r= 0,495 (p<0,01) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ve çalışan performansı ölçeği ile r= 0,516 (p<0,01) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Devam bağlılığı boyutu ile normatif bağlılık boyutu arasında r= 0,437 (p<0,01) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki dışsal stres boyutu ile r= 0,257 (p<0,01) pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki, içsel stres boyutunda r= 0,212 (p<0,01) pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki, mekânsal memnuniyet boyutu ile r= 0,516 (p<0,01) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki, zamansal memnuniyet boyutu ile r= 0,484 (p<0,01) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ve çalışan performansı ölçeği ile r= 0,460 (p<0,01) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Normatif bağlılık boyutu ile dışsal stres boyutu arasında r= 0,225 (p<0,01) pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki, içsel stres boyutunda r= 0,306 (p<0,01) pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki, mekânsal memnuniyet boyutu ile r= 0,498 (p<0,01) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki, zamansal memnuniyet boyutu ile r= 0,410 (p<0,01) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ve çalışan performansı ölçeği ile r= 0,451 (p<0,01) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Dışsal stres boyutu ile içsel stres boyutu arasında içsel stres boyutunda r=0,598 (p<0,01) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki, mekânsal memnuniyet boyutu ile r= 0,239 (p<0,01) pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki, zamansal memnuniyet boyutu ile r= 0,410 (p<0,01) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ve çalışan performansı ölçeği ile r= 0,451 (p<0,01) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

İçsel stres ile mekânsal memnuniyet boyutu arasında boyutunda r= 0,230 (p<0,01) pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki, zamansal memnuniyet boyutu ile r= 0,168 (p<0,01) pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ve çalışan performansı ölçeği ile r= 0,223 (p<0,01) pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Mekânsal memnuniyet boyutu ile zamansal memnuniyet boyutu ile r= 0,648 (p<0,01) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ve çalışan performansı ölçeği ile r= 0,618 (p<0,01) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Zamansal memnuniyet boyutu ile çalışan performansı arasında r= 0,496 (p<0,01) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde en yüksek ilişkinin mekânsal memnuniyet ve zamansal memnuniyet arasında olduğu en düşük ilişkinin ise içsel ve dışsal stres boyutlarında oluştuğu gözlemlenmektedir.

6.10.5.12. Regresyon Analizi

Araştırmada çalışan performansına etki örgütsel bağlılık, iş stresi ve iş memnuniyeti alt boyutlarının birbiri ile ilişkisinin açıklanması için regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 6.45. Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansına Etkisine İlişkin Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R	Tahminin Std Hatası	Durbin Watson
1	0,583	0,340	0,334	0,89062	1,807

Tablo 6.45'e göre Model 1'de örgütsel bağlılık ölçeğindeki duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılık boyutlarının çalışan performansına olan etkisinin %33,4 olduğu kalan kısmının ise diğer faktörler tarafından belirlendiği ayrıca örgütsel bağlılık boyutlarının bir birim arttığında çalışan performansının %58,3 oranında artacağı söylenebilir.

Tablo 6.46. Örgütsel Bağlılık İle Çalışan Performansı Arasındaki ANOVA Sonuçları

Model 1	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Sig. (p)
Regresyon	158,636	3	52,879	66,665	0,000
Artık	308,556	389	0,793		
Toplam	467,192	392			

Tablo 6.46'ya göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın çalışan performansı arasındaki anlamlılık derecesi F=66,665 p=0,000<0,05 olması nedeniyle modelin anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 6.47. Örgütsel Bağlılık İle Çalışan Performansı Arasındaki Regresyon Model Sonucu

Model 1	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig. (p)
	B	Std. Hata	Beta		
(Constant)	1,110	0,171		6,487	0,000
Duygusal Bağlılık	0,289	0,053	0,292	5,460	0,000
Devam Bağlılığı	0,215	0,055	0,199	3,873	0,000
Normatif Bağlılık	0,232	0,053	0,216	4,413	0,000

Tablo 6.47'ye göre örgütsel bağlılık ölçeğinde duygusal bağlılık birinci sırada çalışan performansını arttırmaktadır. Duygusal bağlılığın bir birim artışı çalışan performansını 0,289 birim artırmaktadır. Sırasıyla devam bağlılığı 0,215 ve normatif bağlılık ise 0,232 birim arttırmaktadır. Örgütsel bağlılık boyutlarının çalışan performansını etkilemesinin olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6.48. İş Stresi Çalışan Performansına Etkisine İlişkin Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R	Tahminin Std Hatası	Durbin Watson
2	0,225	0,065	0,60	1,05839	1,225

Tablo 6.48'e göre Model 2'de iş stresi ölçeğindeki dışsal stres ve içsel stres boyutlarının birlikte çalışan performansı arasındaki ilişkinin pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılık boyutlarının çalışan performansına olan etkisinin %6,5 olduğu kalan kısmının ise diğer faktörler tarafından belirlendiği ayrıca örgütsel bağlılık boyutlarının bir birim arttığında çalışan performansının %22,5 oranında artacağı söylenebilir.

Tablo 6.49. İş Stresi İle Çalışan Performansı Arasındaki ANOVA Sonuçları

Model 2	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Sig. (p)
Regresyon	30,317	2	15,158	13,532	0,000
Artık	436,876	390	1,120		
Toplam	467,192	392			

Tablo 6.49'ya göre dışsal stres ve içsel stres ile çalışan performansı arasındaki anlamlılık derecesi F=13,532 p=0,000<0,05 olması nedeniyle modelin anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 6.50. İş Stresi İle Çalışan Performansı Arasındaki Regresyon Model Sonucu

Model 2	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig. (p)
	B	Std. Hata	Beta		
(Constant)	2,582	0,164		15,735	0,000
Dışsal Stres	0,156	0,062	0,151	2,498	0,013
İçsel Stres	0,130	0,059	0,134	2,218	0,027

Tablo 6.50'ye göre iş stresi ölçeğinde dışsal iş stresi birinci sırada çalışan performansını arttırmaktadır. Dışsal streste bir birim artışı çalışan performansını 0,156 birim artırmaktadır. İçsel streste bir birim artış çalışan performansı 0,130 birim arttırmaktadır. İş stresi boyutlarının tek başlarına çalışan performansını olumlu ancak düşük düzeyde arttırdığı söylenebilir.

Tablo 6.51. İş Memnuniyetinin Çalışan Performansına Etkisine İlişkin Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R	Tahminin Std Hatası	Durbin Watson
3	0,665	0,442	0,439	0,81763	1,784

Tablo 6.51'e göre Model 3'de iş memnuniyeti ölçeğindeki mekânsal iş memnuniyeti ve zamansal iş memnuniyeti ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılık boyutlarının çalışan performansına olan etkisinin %44,2 olduğu kalan kısmının ise diğer faktörler tarafından belirlendiği Ayrıca örgütsel bağlılık boyutlarının bir birim arttığında çalışan performansının %66,5 oranında artacağı söylenebilir.

Tablo 6.52. İş Memnuniyeti İle Çalışan Performansı Arasındaki ANOVA Sonuçları

Model 3	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Sig. (p)
Regresyon	206,470	2	103,235	154,424	0,000
Artık	260,722	390	0,669		
Toplam	467,192	392			

Tablo 6.52'ye göre mekânsal memnuniyet ve zamansal memnuniyetin çalışan performansı arasındaki anlamlılık derecesi F=154,424 p=0,000<0,05 olması nedeniyle modelin anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 6.53. İş Memnuniyeti İle Çalışan Performansı Arasındaki Regresyon Model Sonucu

Model 3	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig. (p)
	B	Std. Hata	Beta		
(Constant)					
Mekânsal	1,162	0,139	0,580	8,367	0,000
Memnuniyet	0,572	0,049		11,688	0,000
Zamansal	0,123	0,051	0,121	2,428	0,016
Memnuniyet					

Tablo 6.53'e göre iş memnuniyeti ölçeğinde mekânsal memnuniyeti birinci sırada çalışan performansını arttırmaktadır. Mekânsal memnuniyette bir birim artışı çalışan performansını 0,572 birim artırmaktadır. Zamansal memnuniyette bir birim artış ise 0,123 birim arttırmaktadır.

Örgütsel bağlılık iş stresi ve iş memnuniyeti ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin incelenmesinde yapılan regresyon analizinde deavam bağlılık p=0,114>0,05, dışsal stres p=0,782>0,05, içsel stres p=0,769 ve zamansal memnuniyet p=0,292 olması nedeniyle modelden çıkarılmasına karar verilmiştir. İş memnuniyeti boyutlarının çalışan performansını etkilemesinin olumlu olduğu tespit edilmiştir. Çalışan performansına etki boyutlarla tekrar regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 6.54. Örgütsel Bağlılığı, İş Stresi ve İş Memnuniyeti Çalışan Performansına Etkisine İlişkin Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R	Tahminin Std Hatası	Durbin Watson
4	0,685	0,470	0,334	0,79807	1,872

Tablo 6.54'e göre duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve mekânsal memnuniyet boyutları ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve mekânsal memnuniyetin çalışan performansına olan etkisinin %47,0 olduğu kalan kısmının ise diğer faktörler tarafından belirlendiği ayrıca duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve mekânsal memnuniyet bir birim arttığında çalışan performansının %68,5 oranında artacağı söylenebilir.

Tablo 6.55. Örgütsel Bağlılığı, İş Stresi ve İş Memnuniyeti İle Çalışan Performansı Arasındaki ANOVA Sonuçları

Model 4	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Sig. (p)
Regresyon	219,431	3	73,144	114,840	0,000
Artık	247,761	389	0,637		
Toplam	467,192	392			

Tablo 6.55'e göre duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve mekânsal memnuniyetin çalışan performansı arasındaki anlamlılık derecesi F=114,840 p=0,000<0,05 olması nedeniyle modelin anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 6.56. Örgütsel Bağlılığı, İş Stresi ve İş Memnuniyeti İle Çalışan Performansı Arasındaki Regresyon Model Sonucu

Model 4	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig. (p)
	B	Std. Hata	Beta		
(Constant)	0,889	0,150		5,945	0,000
Mekânsal Memnuniyet	0,498	0,047	0,506	10,683	0,000
Duygusal Bağlılık	0,161	0,047	0,163	3,409	0,001
Normatif Bağlılık	0,121	0,048	0,117	2,612	0,009

Tablo 6.56'ya göre mekânsal memnuniyet birinci sırada çalışan performansını arttırmaktadır. Mekânsal memnuniyetin bir birim artışı çalışan performansını 0,498 birim artırmaktadır. Sırasıyla duygusal bağlılık 0,161 ve normatif bağlılık 0,121 birim arttırmaktadır. Mekânsal memnuniyet, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığının çalışan performansını etkilemesinin olumlu olduğu tespit edilmiştir.

6.10.6. Yapısal Eşitlik Modeline Göre Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma hipotezleri Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak test edilmiştir. Yapısal Eşitlik Modeli, "belirli bir teoriye dayalı olarak gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenlerin nedensel ve ilişkisel bir model içinde tanımlanması" olarak ifade edilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2011: 5). Yapısal Eşitlik Modelinde öncelikle, modelin Uyum Değerlerine ve uyum değerlerinde belirtilen kriterlerin sağlanamaması durumunda Düzeltme İndislerine bakmak gerekmektedir.

6.10.6.1. Uyum Değerleri

Teorik modellerin istatistiksel olarak anlamlılığı değerlendirilirken modelin uyumunu ölçen değerler vardır (Bayram, 2010: 72). Bu değerler Çerezci (2010: 66) tarafından hazırlanan doktora tez çalışmasında şöyle açıklanmıştır (Şekil 1):

- Mutlak Uyum Değerleri: RMSR, GFI, AGFI, AIC, CAIC ve ECVI
- Göreli /Artan Uyum değerleri: NFI, NNFI ve IFI
- Tutumlu Uyum Değerleri: PGFI ve PNFI
- Merkezi Olmayan uyum değerleri: RMSEA ve CFI

İndeks	*İyi uyum*	*Kabul edilebilir uyum*
χ^2	$0 \le \chi^2 \le 2sd$	$2sd \le \chi^2 \le 3sd$
Mutlak Uyum İndeksleri		
GFI	$0.95 \le GFI \le 1.00$	$0.90 \le GFI \le 0.95$
AGFI	$0.90 \le AGFI \le 1.00$	$0.85 \le AGFI \le 0.90$
AIC	*En küçük değer*	
CAIC	*En küçük değer*	
ECVI	*En küçük değer*	
RMSR	$0 \le RMSR \le 0.05$	$0.05 \le RMSR \le 0.10$
Göreli /Artan Uyum İndeksleri		
NFI	$0.95 \le NFI \le 1.00$	$0.90 \le NFI \le 0.95$
NNFI	$0.97 \le NNFI \le 1.00$	$0.95 \le NNFI \le 0.97$
IFI	$0.95 \le IFI \le 1.00$	$0.90 \le IFI \le 0.95$
Tutumlu Uyum İndeksleri		
PGFI	$0.95 \le PGFI \le 1.00$	$0.90 \le PGFI \le 0.95$
PNFI	$0.95 \le PNFI \le 1.00$	$0.90 \le PNFI \le 0.95$
Merkezi Olmayan İndeksler		
RMSEA	$0 \le RMSEA \le 0.05$	$0.05 \le RMSEA \le 0.08$
CFI	$0.97 \le CFI \le 1.00$	$0.95 \le CFI \le 0.97$

Şekil 6.2.Uyum Değerleri

Uyum değerleri içerisinde uygulamada en çok kullanılanları, GFI, NFI, CFI ve RMSEA değerleridir.

6.10.6.2. Düzletme İndisleri

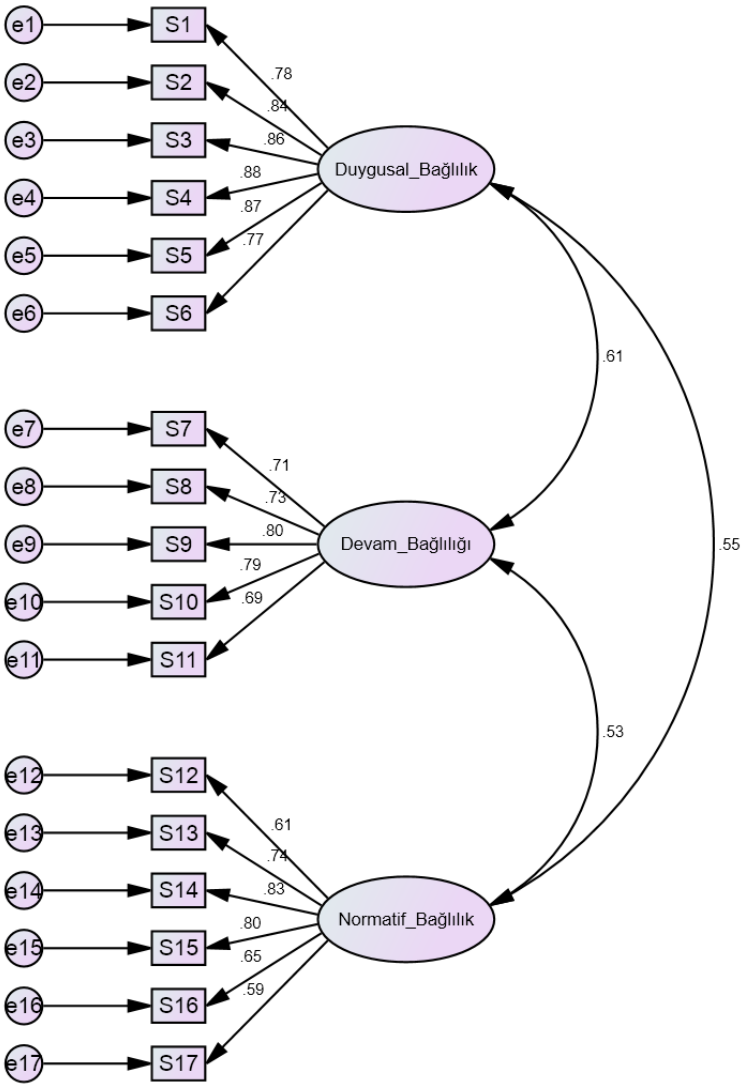
Düzeltme indisleri, kurulan modeli iyileştirme amacı ile yapılır. Düzeltmeler uyum değerlerini yakalamaya yeterli değilse, model teorik yapıya uygun olarak başka bir şekilde yeniden kurulmalıdır. Modifikasyonlar uygulanacaksa yapılacak değişikliklerin teorik olarak da mantıklı olması gerekmektedir (Çapık, 2014: 201).

6.10.6.3. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı Faktör Analizi, bir ölçme aracının gizil yapısını incelemek için kullanılır (Yılmaz ve Çelik, 2009: 46). Doğrulayıcı Faktör Analizinde amaç, modelin önceden Açıklayıcı Faktör Analizi ile belirlenmiş olan faktör yüklerini sınamaktır.

6.10.6.3.1. Örgütsel Bağlılık Değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel bağlılık değişkeni için yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizinde, Örgütsel Bağlılığın, Açıklayıcı Faktör Analizi sonucu 3 alt boyutta oluştuğu ve bu boyutların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık olarak adlandırıldığı dikkate alınmıştır. Örgütsel bağlılık değişkeni için Doğrulayıcı Faktör Analizi yol grafiği Şekil 6.3'de verilmiştir.



Şekil 6.3.Örgütsel Bağlılık Değişkeni İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda oluşan yol grafiğine göre, Örgütsel Bağlılık değişkenini en iyi tanımlayan model 3 alt boyuttan oluşan model olduğu Şekil 6.3.'den anlaşılmaktadır.

Örgütsel Bağlılık değişkeninin standardize edilmiş regresyon ağırlıkları ve p değeri Tablo 6.57'de verilmiştir.

Tablo 6.57. Örgütsel Bağlılık Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları

Parametreler			Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlığı	P değeri
S1	<--	Duygusal_Bağlılık	.778	***
S2	<--	Duygusal_Bağlılık	.844	***
S3	<--	Duygusal_Bağlılık	.864	***
S4	<--	Duygusal_Bağlılık	.880	***
S5	<--	Duygusal_Bağlılık	.868	***
S6	<--	Duygusal_Bağlılık	.772	***
S7	<--	Devam_Bağlılığı	.710	***
S8	<--	Devam_Bağlılığı	.729	***
S9	<--	Devam_Bağlılığı	.805	***
S10	<--	Devam_Bağlılığı	.787	***
S11	<--	Devam_Bağlılığı	.695	***
S12	<--	Normatif_Bağlılık	.610	***
S13	<--	Normatif_Bağlılık	.737	***
S14	<--	Normatif_Bağlılık	.828	***
S15	<--	Normatif_Bağlılık	.798	***
S16	<--	Normatif_Bağlılık	.651	***
S17	<--	Normatif_Bağlılık	.591	***

Tabloya göre modeli oluşturan tüm alt boyutların faktör yükleri 0,500'ün üzerindedir. Tüm faktör yüklerinin p değeri 0,05 anlamlılık düzeyi altındadır.

Örgütsel Bağlılık değişkeninin uyum değerleri Tablo 6.58'de verilmiştir.

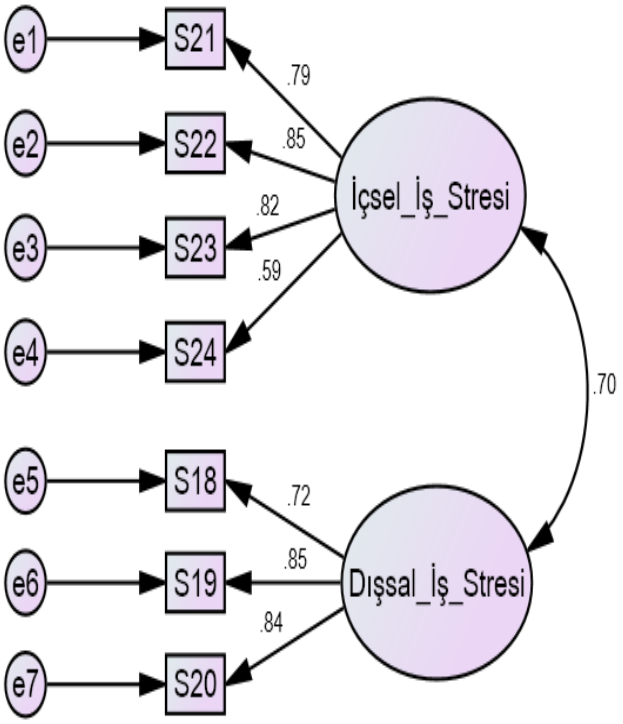
Tablo 6.58. Örgütsel Bağlılık Uyum Değerleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modele Ait Değerler
χ^2 /df	≤ 2	≤2-3	**0,28**
GFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	**,968**
CFI	≥0,97	0,95≤X≤0,97	**,987**
RMSEA	≤0,05	0,05≤X≤0,08	**,047**
NFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	**,997**

Uyum değerleri incelendiğinde tüm değerlerin iyi uyum veya kabul edilebilir uyum gösterdiği anlaşılmaktadır. Örgütsel Bağlılık değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizi modeli uygun bulunmuştur.

6.10.6.3.2. İş Stresi Değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizi

İş Stresi değişkeni için yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizinde İş Stresinin, Açıklayıcı Faktör Analizi sonucu 2 alt boyutta oluştuğu ve bu boyutların İçsel İş Stresi ve Dışsal İş Stresi olarak adlandırıldığı dikkate alınmıştır. İş Stresi değişkeni için Doğrulayıcı Faktör Analizi yol grafiği Şekil 6.4.'te verilmiştir.



Şekil 6.4.İş Stresi Değişkeni İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda oluşan yol grafiğine göre, İş Stresi değişkeni 2 alt boyutlu model ile tanımlanmıştır. İş Stresi değişkeninin standardize edilmiş regresyon ağırlıkları ve p değerini gösteren tablo 6.59 aşağıda verilmiştir.

Tablo 6.59. İş Stresi Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları

Parametreler			Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlığı	P Değeri
S21	<---	İçsel_İş_Stresi	.793	***
S22	<---	İçsel_İş_Stresi	.852	***
S23	<---	İçsel_İş_Stresi	.820	***
S24	<---	İçsel_İş_Stresi	.591	***
S18	<---	Dışsal_İş_Stresi	.716	***
S19	<---	Dışsal_İş_Stresi	.847	***
S20	<---	Dışsal_İş_Stresi	.841	***

Tabloya göre modeli oluşturan tüm alt boyutların faktör yükleri 0,500'ün üzerindedir. Tüm faktör yüklerinin p değeri 0,05 anlamlılık düzeyi altındadır. İş Stresi değişkeninin uyum değerleri Tablo 6.60'ta verilmiştir.

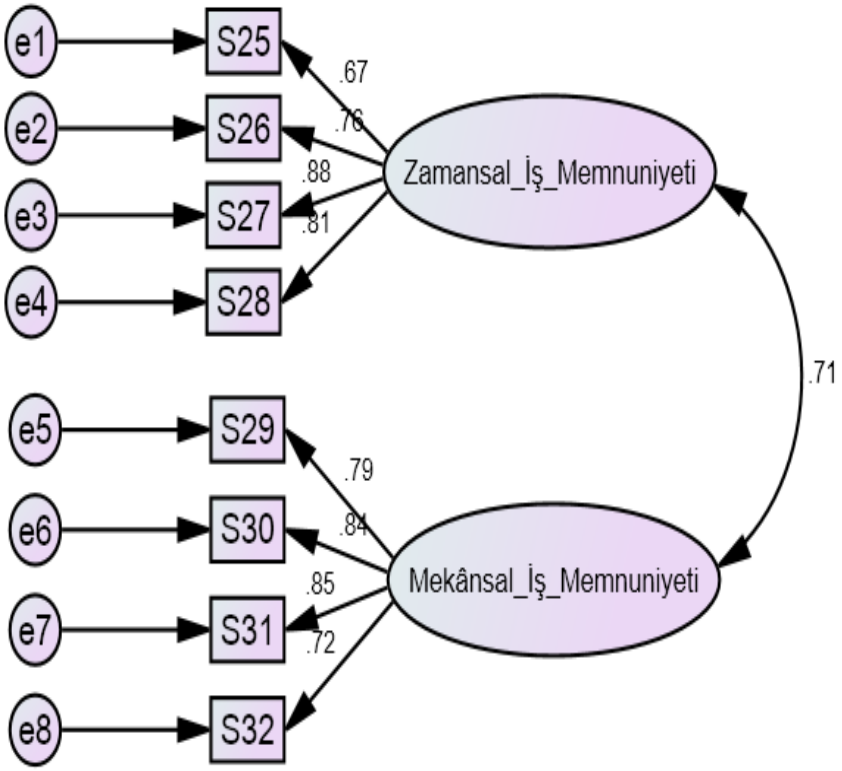
Tablo 6.60. İş Stresi Uyum Değerleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modele Ait Değerler
χ^2 /df	≤ 2	≤2-3	**0,35**
GFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	**,954**
CFI	≥0,97	0,95≤X≤0,97	**,972**
RMSEA	≤0,05	0,05≤X≤0,08	**,044**
NFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	**,984**

Uyum değerleri incelendiğinde tüm değerlerin iyi uyum veya kabul edilebilir uyum gösterdiği anlaşılmaktadır. İş Stresi değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizi modeli uygun bulunmuştur

6.10.6.3.3. İş Memnuniyeti Değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizi

İş Memnuniyeti değişkeni için yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizinde İş Memnuniyetinin, Açıklayıcı Faktör Analizi sonucu 2 alt boyutta oluştuğu ve bu boyutların Zamansal İş Memnuniyeti ve Mekânsal İş Memnuniyeti olarak adlandırıldığı dikkate alınmıştır. İş Memnuniyeti değişkeni için Doğrulayıcı Faktör Analizi yol grafiği Şekil 6.5.'te verilmiştir.



Şekil 6.5.İş memnuniyeti Değişkeni İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda oluşan yol grafiğine göre, İş Memnuniyeti değişkeni 2 alt boyutlu model ile tanımlanmıştır.

İş Memnuniyeti değişkeninin standardize edilmiş regresyon ağırlıkları ve p değerini gösteren tablo 6.61'de aşağıda verilmiştir.

Tablo 6.61. Memnuniyet Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları

Parametreler			Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlığı	P Değeri
S25	<--	Zamansal_İş_Memnuniyeti	.668	***
S26	<--	Zamansal_İş_Memnuniyeti	.762	***
S27	<--	Zamansal_İş_Memnuniyeti	.879	***
S2	<-	Zamansal_İş_Memnuniyeti	.809	***

Parametreler			Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlığı	P Değeri
8	--			
S29	<--	Mekânsal_İş_Memnuniyeti	.787	***
S30	<--	Mekânsal_İş_Memnuniyeti	.845	***
S31	<--	Mekânsal_İş_Memnuniyeti	.853	***
S32	<--	Mekânsal_İş_Memnuniyeti	.724	***

Tabloya göre modeli oluşturan tüm alt boyutların faktör yükleri 0,500'ün üzerindedir. Tüm faktör yüklerinin p değeri 0,05 anlamlılık düzeyi altındadır. İş Memnuniyeti değişkeninin uyum değerleri Tablo 6.62'de verilmiştir.

Tablo 6.62. İş Memnuniyeti Uyum Değerleri

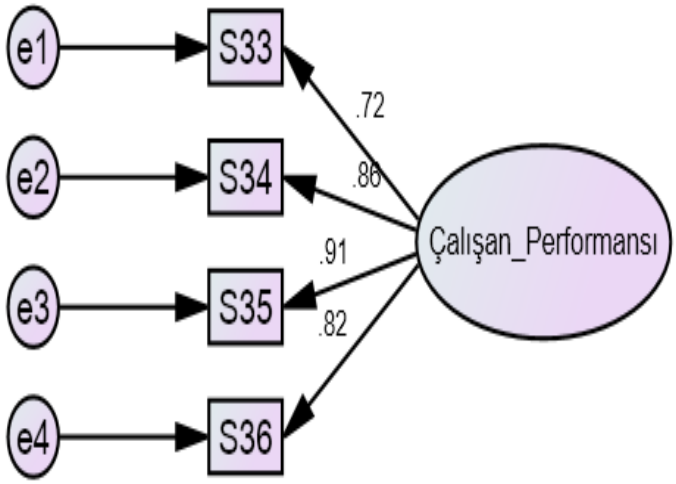
Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modele Ait Değerler
χ^2 /df	≤ 2	≤2-3	**0,29**
GFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	**,970**
CFI	≥0,97	0,95≤X≤0,97	**,987**
RMSEA	≤0,05	0,05≤X≤0,08	**,033**
NFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	**,978**

Uyum değerleri incelendiğinde tüm değerlerin iyi uyum veya kabul edilebilir uyum gösterdiği anlaşılmaktadır. İş Memnuniyeti değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizi modeli uygun bulunmuştur.

6.10.6.3.4. Çalışan Performansı Değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışan Performansı değişkeni için yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizinde Çalışan Performansının, Açıklayıcı Faktör Analizi sonucu 1 alt boyutta oluştuğu

dikkate alınmıştır. Çalışan Performansı değişkeni için Doğrulayıcı Faktör Analizi yol grafiği Şekil 6.6'da verilmiştir.



Şekil 6.6.Çalışan Performansı Değişkeni İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda oluşan yol grafiğine göre, Çalışan Performansı değişkeni 1 alt boyutlu model ile tanımlanmıştır. Çalışan Performansı değişkeninin standardize edilmiş regresyon ağırlıkları ve p değerini gösteren tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 6.63. Çalışan Performansı Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları

Parametreler			Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlığı	P değeri
S33	<--	Çalışan_Performansı	.716	
S34	<--	Çalışan_Performansı	.857	
S35	<--	Çalışan_Performansı	.907	
S36	<--	Çalışan_Performansı	.819	

Tabloya göre modeli oluşturan tüm alt boyutların faktör yükleri 0,500'ün üzerindedir. Tüm faktör yüklerinin p değeri 0,05 anlamlılık düzeyi altındadır. Çalışan Performansı değişkeninin uyum değerleri Tablo 6.64'de verilmiştir.

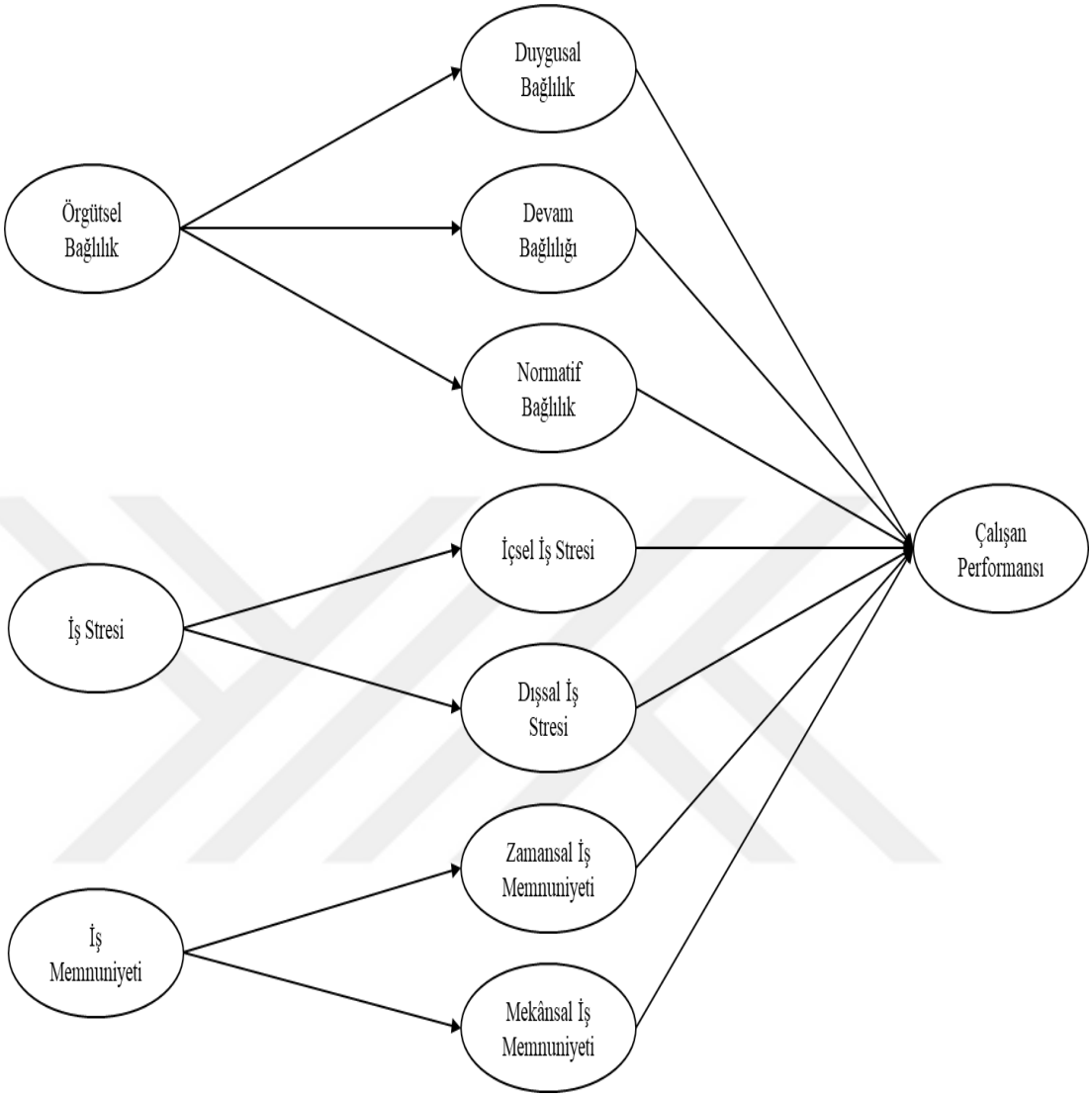
Tablo 6.64. Çalışan Performansı Uyum Değerleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modele Ait Değerler
χ^2 /df	≤ 2	≤2-3	**0,31**
GFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	**,953**
CFI	≥0,97	0,95≤X≤0,97	**,965**
RMSEA	≤0,05	0,05≤X≤0,08	**,048**
NFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	**,959**

Uyum değerleri incelendiğinde tüm değerlerin iyi uyum veya kabul edilebilir uyum gösterdiği anlaşılmaktadır. Çalışan Performansı değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizi modeli uygun bulunmuştur.

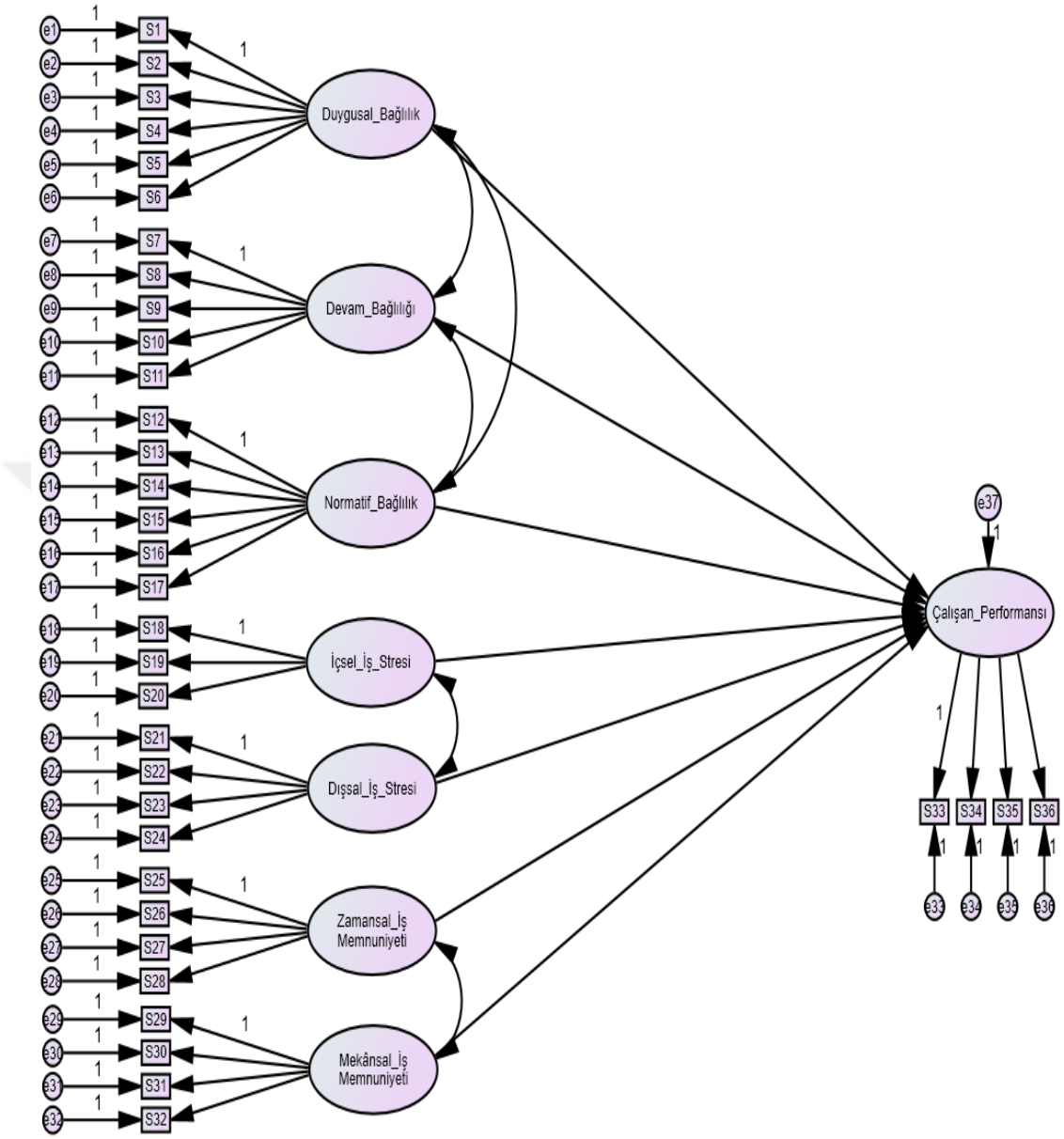
6.10.6.4. Hipotezlerin Testine Yönelik Analizler

Araştırma hipotezleri çok değişkenli analize uygun olan Yapısal Eşitlik Modeli ile test edilecektir. Model aşağıda görüldüğü gibi kurulmuştur.



Şekil 6.7.Yapısal Eşitlik Modeli Yol Grafiği

Modele göre, Örgütsel Bağlılık alt boyutları olan Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık; İş Stresi alt boyutları olan İçsel İş Stresi ve Dışsal İş Stresi; İş Memnuniyeti alt boyutları olan Zamansal İş Memnuniyeti ve Mekânsal İş Memnuniyeti değişkenlerinin Çalışan Performansı üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Bu durumda, işgörenlerin Örgütsel Bağlılık davranışı, algılanan iş stresi ve iş duyulan memnuniyet algılarının çalışan performansına etkisi test edilmiş olacaktır.



Şekil 6.8.Yapısal Eşitlik Modeli Yol Grafiği

Şekilden görüldüğü gibi, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık, İçsel İş Stresi, Dışsal İş Stresi, Zamansal İş Memnuniyeti ve Mekânsal İş Memnuniyeti değişkenlerinin Çalışan Performansı üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Araştırma değişkenlerinin standardize edilmiş regresyon ağırlıkları ve p değerini gösteren Tablo 6.65 aşağıda verilmiştir.

Tablo 6.65. Yapısal Eşitlik Modeli Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları

Parametreler			Std. Edilmiş Regresyon Ağırlığı	P değeri
Çalışan_Performansı	<---	Duygusal_Bağlılık	.149	0.022
Çalışan_Performansı	**<---**	**Devam_Bağlılığı**	**.091**	**0.171**
Çalışan_Performansı	<---	Normatif_Bağlılık	.123	0.047
Çalışan_Performansı	**<---**	**İçsel_İş_Stresi**	**.078**	**0.297**
Çalışan_Performansı	**<---**	**Dışsal_İş_Stresi**	**-.013**	**0.865**
Çalışan_Performansı	**<---**	**Zamansal_İş_Memnuniyeti**	**.027**	**0.714**
Çalışan_Performansı	<---	Mekânsal_İş_Memnuniyeti	.543	0.022
S1	<---	Duygusal_Bağlılık	.780	***
S2	<---	Duygusal_Bağlılık	.846	***
S3	<---	Duygusal_Bağlılık	.865	***
S4	<---	Duygusal_Bağlılık	.878	***
S5	<---	Duygusal_Bağlılık	.865	***
S6	<---	Duygusal_Bağlılık	.770	***
S7	<---	Devam_Bağlılığı	.709	***
S8	<---	Devam_Bağlılığı	.729	***
S9	<---	Devam_Bağlılığı	.804	***
S10	<---	Devam_Bağlılığı	.788	***
S11	<---	Devam_Bağlılığı	.695	***
S12	<---	Normatif_Bağlılık	.611	***
S13	<---	Normatif_Bağlılık	.738	***
S14	<---	Normatif_Bağlılık	.828	***
S15	<---	Normatif_Bağlılık	.798	***
S16	<---	Normatif_Bağlılık	.651	***
S17	<---	Normatif_Bağlılık	.591	***
S18	<---	İçsel_İş_Stresi	.715	***
S19	<---	İçsel_İş_Stresi	.848	***
S20	<---	İçsel_İş_Stresi	.841	***
S21	<---	Dışsal_İş_Stresi	.793	***
S22	<---	Dışsal_İş_Stresi	.852	***
S23	<---	Dışsal_İş_Stresi	.820	***
S24	<---	Dışsal_İş_Stresi	.591	***
S25	<---	Zamansal_İş_Memnuniyeti	.670	***
S26	<---	Zamansal_İş_Memnuniyeti	.764	***
S27	<---	Zamansal_İş_Memnuniyeti	.879	***
S28	<---	Zamansal_İş_Memnuniyeti	.807	***
S29	<---	Mekânsal_İş_Memnuniyeti	.773	***
S30	<---	Mekânsal_İş_Memnuniyeti	.833	***
S31	<---	Mekânsal_İş_Memnuniyeti	.864	***

Parametreler			Std. Edilmiş Regresyon Ağırlığı	P değeri
S32	<---	Mekânsal_İş_Memnuniyeti	.744	***
S33	<---	Çalışan_Performansı	.703	***
S34	<---	Çalışan_Performansı	.831	***
S35	<---	Çalışan_Performansı	.877	***
S36	<---	Çalışan_Performansı	.786	***

Tabloya 6.65'e göre, ilk dikkati çeken husus, Devam_Bağlılığı, İçsel_İş_Stresi, Dışsal_İş_Stresi, Zamansal_İş_Memnuniyeti değişkenleri ile Çalışan Performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna karşın, Duygusal_Bağlılık, Normatif_Bağlılık ve Mekânsal_İş_Memnuniyeti ile Çalışan Performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur. Araştırma modelinin uyum değerleri aşağıda Tablo 6.66'de verilmiştir.

Tablo 6.66. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modele Ait Değerler
χ^2 /df	≤ 2	≤2-3	**0,37**
GFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	**,902**
CFI	≥0,97	0,95≤X≤0,97	**,958**
RMSEA	≤0,05	0,05≤X≤0,08	**,079**
NFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	**,942**

Hipotezlere ilişkin sonuçlar aşağıda Tablo 6.67'de verilmiştir.

Tablo 6.67. Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H_1: Örgütsel bağlılık ile Çalışan Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**Kısmen Kabul Edildi**
H_{1a}: Duygusal Bağlılık ile Çalışan Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**Kabul Edildi**
H_{1b}: Devam Bağlılığı ile Çalışan Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul Edilmedi
H_{1c}: Normatif Bağlılık ile Çalışan Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**Kabul Edildi**
H_2: İş Stresi ile Çalışan Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul Edilmedi
H_{2a}: İçsel İş Stresi ile Çalışan Performansı arasında negatif	Kabul Edilmedi

yönlü bir ilişki vardır.	
H_{2b}: Dışsal İş Stresi ile Çalışan Performansı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul Edilmedi
H_3: İş Memnuniyeti ile Çalışan Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**Kısmen Kabul Edildi**
H_{3a}: Zamansal İş Memnuniyeti ile Çalışan Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul Edilmedi
H_{3b}: Mekânsal İş Memnuniyeti ile Çalışan Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**Kabul Edildi**

Araştırma hipotezlerinden H1 ve H3 kısmen kabul edilmiş; H1a, H1c ve H3b kabul edilmiş; H1b, H2, H2a, H2b ve H3a kabul edilmemiştir.

Bu durumda işgörenlerin çalıştıkları örgüte karşı hissettikleri devam ve normatif bağlılıkları, performanslarını olumlu etkilemektedir. Bunun yanı sıra, işgörenlerin mekânsal anlamda hissettiği iş memnuniyeti, performanslarını olumlu etkilemektedir. Ancak, işgörenlerin devam bağlılığı, algıladıkları iş stresi ve zamansal anlamda hissettikleri iş memnuniyeti, performanslarını etkilememektedir.

SONUÇ

Çağdaş yönetim anlayışı, çalışanları işletmelerin en değerli kaynağı olarak görerek, beklenti ve isteklerinin karşılanmasını zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin faaliyet alanlarındaki rekabetin gün geçtikçe daha fazla artması ve değişen Pazar yapısı nedeniyle işletmelerin başarılı olmaları çalışanların performanslarına bağlıdır. KOBİ'ler değişen çevre şartlarına uyum sağlayacak dinamik ve esnek yapıları ile ekonominin önemli unsurları olarak faaliyet göstermektedir. KOBİ'ler düşük sermayeli ve az çalışan ile yürüttükleri faaliyetlerde rekabete dayalı büyüme stratejilerini çalışanları üzerinden yürütmek zorundadır. Bu nedenle KOBİ'lerde istihdam edilen çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının bilinmesi ve karşılanması daha da önemlidir.

Çalışan performansı ölçülebilir kriterler üzerinden çalışanların görev ve sorumluluklarını ne ölçüde başarabildiklerinin belirlenmesine dayanmaktadır. İşletmelerin faaliyetlerinin sonucunda başarılı olabilmeleri çalışan performansına bağlıdır. Bu anlamda çalışan performansının ne düzeyde gerçekleştiği ve hangi faktörlerden etkilendiğinin bilinmesi örgütsel amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığı konusunda önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların performanslarını pek çok farklı unsurun bileşimi etkilemektedir. Bu unsurlardan örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve iş stresi çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen ve üzerinde önemle durulması gereken kavramlardır. Bu kavramlara yönelik araştırmalar önce bireysel olarak çalışanların performansını sonrasında ise örgütsel verimliliğin nasıl oluştuğunu araştırmaya yöneliktir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini örgütleri ile bütünleştirmeleri ve örgütsel amaçları benimseyerek uyum içinde çalışmalarını kapsamaktadır. İş memnuniyeti ise çalışanın işine yönelik olarak verdiği duygusal tepkidir. Örgütsel bağlılık çalışanın örgütüne iş memnuniyeti ise işine yönelik duygu ve düşünceleri olarak ifade edilebilir. Çalışanların örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti düzeyi ile örgüt içindeki tutum ve davranışları arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. İş stresi

ise çalışma hayatını farklı yönleri ile olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilen, çalışanlar üzerinde sürekli baskı ve gerginlik oluşturan uyum sağlama çabasıdır. Hangi düzeyde olursa olsun çalışanlar iş stresi ile karşı karşıyadır ve stres çalışanların performansını olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir.

Bu tez çalışmasında Edirne ilinde faaliyet gösteren KOBİ olarak tanımlanan işletmelerde çalışan 393 çalışan ile anket çalışması yapılmış ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Ankete konu olan örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti, iş stresi ve çalışan performansı ölçeklerine faktör analizi uygulanmış ve örgütsel bağlılık duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç faktör, iş memnuniyeti zamansal ve mekânsal iş memnuniyeti olarak iki faktör, iş stresi dışsal ve içsel iş stresi olarak iki faktör ve çalışan performansı tek faktör olarak araştırılmıştır.

Anketlerin uygulandığı ilde, KOBİ'lerde çalışanların performansını etkileyen en önemli boyutun, iş memnuniyeti ölçeğinin mekânsal memnuniyet boyutu olduğu sırasıyla örgütsel bağlılık ölçeğinden duygusal bağlılığın ve normatif bağlılığın çalışan performansı üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Ölçeklerin diğer boyutlarının ise çalışanların performansları üzerinde etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık, iş stresi, iş memnuniyeti ve çalışan performansı ölçeklerindeki dağılımların normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiş ve sosyodemografik hipotez analizlerinde parametrik olmayan testler (Mann- Whitney U, Kruskal Wallis) uygulanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarından elde edilen bulgulara göre kadınların normatif bağlılığı ve içsel stresinin erkeklerden yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kadınların zamansal memnuniyet ve mekânsal memnuniyet düzeylerinin erkeklerden yüksek olduğu saptanmıştır.

Çalışanların medeni durumlarının farklılaşmaya neden olmadığı, ilkokul mezunu olan çalışanların duygusal bağlılıklarının lise mezunlarından düşük, lisans

üstü mezunlarından yüksek olduğu, lisans üstü mezunu olan çalışanların ise duygusal bağlılıklarının eğitim seviyesi düşük olan çalışanlarda düşük olduğu tespit edilmiştir.

Ortaokul mezunu çalışanlarının zamansal memnuniyet düzeyleri, yüksek okul, lisans ve yüksek lisans mezunlarından yüksek olduğu ve lise mezunlarının zamansal memnuniyet düzeylerinin ise yüksek okul, lisans ve yüksek lisans mezunlarından yüksek olduğu saptanmıştır. Buna göre KOBİ çalışanlarının eğitim durumları yükseldikçe zamansal memnuniyet düzeyleri düşmektedir.

31-40 yaş arası çalışanların duygusal bağlılık boyutu 18-30 ve 41 yaş üstü çalışanlardan düşüktür. Normatif bağlılık düzeyinde ise 41 yaş üstü çalışanların normatif bağlılıkları 18-30 taş arası ve 31-40 yaş arası çalışanlardan yüksektir. Kişisel gelişim ve kariyer hedefleri bakımından 31-40 yaş arası bireylerin duygusal bağlılıklarının düşük olması KOBİ'lerin sahip olduğu gelişme potansiyeli sorunu nedeniyle bu yaş grubunun işten ayrılma eğilimlerinin olduğu söylenebilir. 41 yaş üstü bireylerin ise bilgi birikimi ve geçmiş deneyimleri nedeniyle daha rasyonel kararlar vermesi normatif bağlılık düzeylerinin yüksek olması ile açıklanabilmektedir.

İşyerinde çalışan sayısı arttıkça çalışanların duygusal bağlılık ve normatif bağlılıklarının yükseldiği olduğu, devam bağlılığın ise çalışan 46 ve daha fazla çalışanı olan işyerlerinde çalışanların daha az personel çalışan işletmelerde çalışanlardan yüksek olduğu tespit edilmiştir. Normatif bağlılıkta ise 1-5 arasında kişin çalıştığı işletmelerde çalışanların normatif bağlılığının yüksek olduğu, 21-45 arası çalışanların normatif bağlılıklarının ise 1-5 ve 46 üzerinde çalışanı olan işletmede çalışanlardan yüksek ancak 6-10 ve 11-15 arası kişi çalışan işletmelerde çalışanlardan düşük olduğu saptanmıştır. 16-20 kişi çalışan işletmelerde çalışanların ise normatif bağlılığı 46 ve üzeri çalışanı olan işletmelerde çalışanlardan yüksektir.

46 ve üzerinde çalışanı olan işyerinde çalışanların mekânsal memnuniyet düzeyi 1-5 kişi, 6-10 kişi ve 11-15 kişi arasında çalışanı olan işyerinde çalışanların

düzeyinden yüksektir. 46 ve üzeri çalışanı olan işyerinde çalışanların zamansal memnuniyet düzeyi 1-5 kişi, 6-10 kişi ve 11-15 arası çalışanı olan işyerinde çalışanların düzeyinden yüksektir. İşyerinde çalışan sayısı arttıkça çalışanların zamansal ve mekânsal memnuniyet düzeylerinde yükseliş olmaktadır. Bu yükselişi 46 ve üzeri çalışanı olan KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeylerine bağlanabilir. 21-45 kişi çalışan işyerinde çalışanların performans düzeyi, 1-50 kişi, 6-10 kişi ve 11-15 kişi çalışan işyerinde çalışanların performans düzeyinden yüksektir. 46 ve üzeri çalışan işyerinde kişi çalışan işyerinde çalışanların performans düzeyi ise 1-50 kişi, 6-10 kişi ve 11-15 kişi çalışan işyerinde çalışanların düzeyinden yüksektir. Çalışan sayısı artıkça görev ve sorumlulukların belirli olması, iş tanımlarının yapılması ve uzmanlaşma çalışanların performanslarını olumlu değerlendirmelerine neden olmuştur.

Satış bölümünde çalışanların iş stresi düzeyleri hizmet bölümünde çalışanlardan yüksektir. Satış bölümü KOBİ'lerin personel devir hızının en yüksek bölümü olması nedeniyle bu bölümde çalışanlar sürekli olarak satış hedeflerine ulaşma baskısı yaşamaktadır. KOBİ'lerde 1-5 yıl arası çalışanların içsel ve dışsal stres düzeyleri 6-10 yıl arası çalışanlardan düşük tespit edilmiştir. Çalışma hayatında daha uzun süre çalışanlarda tükenmişliğin görülmesi sık karşılaşılan bir durum olarak değerlendirilebilir.

Daha önce çalışmamış olanların duygusal bağlılık düzeyi 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası çalışanlardan yüksektir. Daha önce başka bir işte çalışmayanların normatif bağlılık düzeyi, 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası çalışanlardan yüksektir. Daha önce çalışma süresi düştükçe çalışanların bağlılık düzeyleri yükselmektedir. Daha önce çalışmamış olanların dışsal stres düzeyi 11-15 yıl arası çalışanlardan küçüktür. Daha önce 1-5 yıl arası çalışanların dışsal stres düzeyi 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası çalışanlardan düşüktür. Daha önce 11-15 yıl çalışanların dışsal stres düzeyi ise 16 yıldan fazla çalışma süresi olanlardan yüksektir. Daha önce 1-5 yıl arası çalışanların içsel stres düzeyi 6-10 yıl arası, 11-15 yıl arası ve 16 yıl ve üzeri

çalışanlardan düşüktür. Çalışma yılı arttıkça duygusal tükenme nedeniyle çalışanların stres düzeyi artmaktadır.

Daha önce hiç çalışmamış olanların çalışma performansı düzeyi, 1-5 yıl arası ve 6-10 yıl arası çalışanlardan yüksektir. Daha önce 6-10 yıl çalışanların performans düzeyi, 11-15 yıl arası çalışanlardan ise düşüktür.

Örgütsel bağlılık, iş stresi, iş memnuniyeti ve çalışan performansı alt boyutlarına yönelik olarak yapılan korelasyon analizinde içsel ve dışsal stres boyutları dışında bütün boyutların birbiri ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İçsel ve dışsal stres boyutlarının ise yeterli düzeyde ilişkisi tespit edilememiştir. Yapılan regresyon analizinde örgütsel bağlılık boyutlarının tek başlarına çalışan performansını %34,0 oranında açıkladığı, iş stresi boyutlarının %6,5 oranında ve iş memnuniyeti boyutlarının ise %44,2 yapılan çoklu regresyon modeli ile sırayla mekânsal memnuniyet boyutu, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarının %47,0 çalışan performansını açıkladığı diğer boyutların ise Edirne İl'inde KOBİ'lerde çalışanların performansında etkisiz olduğu tespit edilmiştir.

Bireylerin eğitim durumları yükseldikçe zamansal iş memnuniyet düzeylerinin düşmesi, durumsal farkındalıklarının artması ile açıklanabilmektedir. Bu anlamda bireylerin çalıştıkları KOBİ'lerdeki sosyal güvence sistemlerinin yasal olarak yeniden ele alınması ve KOBİ çalışanlarına yönelik olarak vergi oranlarının özellikle asgari ücretle çalışanlar açısından yeniden düzenlenmesi yararlı olacaktır.

Araştırmaya konu olan KOBİ çalışanlarının %70,5'i 2.000 TL ve altı ücretle çalışması Türkiye'de oldukça sık rastlanılan bir durumdur. Ücret yetersizliği nedeniyle özellikle çalışma yaşamının en verimli dönemi olan 31-40 yaş arası bireylerin duygusal bağlılıklarının düşük olması kariyer beklentileri ile açıklanabilmektedir. Bu yaş grubundaki bireylerin mesleki donanım ve bilgi birikimi açısından kendilerini yeterli hissetmelerine karşılık ekonomik dalgalanmalar

nedeniyle kendilerini işletmelerinde çalışmak zorunda hissetmeleri açısından işletme sahiplerinin zamansal memnuniyeti geliştirmek için yeni temel beceriler geliştirmesi, personeli desteklemesi ve çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirmesi performanslarını arttıracak niteliktedir.

İşletmelerde çalışan sayısı arttıkça zamansal ve mekânsal memnuniyet düzeyinin yükselmesi kurumsallaşma sürecinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Türkiye'deki KOBİ'lerin temel sorunu olan kurumsallaşmanın arttırılmasına yönelik çalışmaların desteklenmesi çalışanların iş memnuniyet düzeylerini arttıracaktır. KOBİ'lerin belirli düzeyde yönetimsel kural, ilke ve normlara uygun olması, uzun çalışma saatlerinin düzenlenmesi, patron müdürlerin çalışanlara yönelik davranışlarını iyileştirmesi çalışanların iş memnuniyet düzeylerini yükseltebilmektedir. Araştırmada 46 ve üzeri çalışan KOBİ'lerde çalışan performansının artış kaydetmesi kurumsallaşma sürecinin KOBİ'ler açısından ne kadar önemli olduğunun altını çizmektedir. Bu yönde Edirne Ticaret Odası'nın, KOBİ'lerde kurumsallaşma, ikinci ve üçüncü nesil KOBİ sahiplerine yönelik aile anayasası, yönetim devir planlaması, kurumsal sorumluluk, profesyonelleşme gibi konularda akademisyenlerin desteği ile alan araştırması yapması ve KOBİ'lere destek vermesi yararlı olacaktır.

Özellikle satış bölümünde çalışanların sürekli olarak satış hedeflerine yönelik baskı yaşamalarının önüne geçilmesi performanslarını arttıracaktır. Bu yönde yapılacak çalışmaların başarılı olması için satış personelinin desteklenmesi ve ulaşılabilir hedefler konulması etkili olabilir.

Çalışanların stres yaşamaları ve duygusal tükenmişliklerinin önüne geçebilmek için özellikle çalışma alanındaki fiziksel şartların yeniden düzenlenmesi, çalışanların sosyal hak ve dinlenme sürelerine uygun yönetim tarzı belirlenmesi etkili olacaktır. Nitelikli işgücü ile etkililik ve verimlilik anlayışının benimsenmesi işletmelerin sahip olduğu insan kaynağının desteklenmesi ile sağlanabilir.

Çoğunluğu aile işletmesi olarak tanımlanan KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeyleri oldukça düşüktür. İnformal ilişkilerin etkin olduğu bu işletmelerde çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi için Edirne Sanayi Odası ve Edirne Ticaret Odası'nın faaliyetleri önem kazanmaktadır. Gerek sektörel gerekse yerel olarak çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi için çalışan psikolojisi, verimlilik, performans, etkili iletişim ve kurumsal yönetim ilkeleri gibi alanlarda eğitim ve seminer çalışmalarının düzenlenmesi önem kazanmaktadır.

KOBİ'lerin çalışan performanslarını arttırmak için çalışanların üst yönetim tarafından desteklenmesi, bireysel olarak çalışanların beklenti ve sorunlarının etkili iletişim yöntemleri ile belirlenmesi, örgütsel bağlılık açısından aidiyet duygusunun geliştirilmesi için çalışana yönelik sürekli iyileştirme çalışmalarının yapılması yararlı olacaktır. Çalışanların KOBİ'lerin verimliliği ve performansına katkıda bulunabilmesi için duygusal yönden desteklenmesi, karar alma süreçlerine katılımının sağlanması ve kurumsallaşma yararlı olacaktır.

KOBİ'ler için hem avantaj hem de dezavantaj olabilen özelliklerin iyi yönetilebilmesi için özellikle büyüme aşamasında kurucu yöneticilerinin duygusal kararlar alması, işletmenin içe dönük yapısı, değişme nispeten kapalı bir muhafazakâr davranış sergilemeleri kurumsal yapılarını tamamlayamamaları ve aile üyelerinin doğal olarak işletmenin çalışanı ya da yöneticisi olması özelliklerinin incelenmesi önemlidir. Aile işletmelerinin kuruluşundan itibaren bir hayat döngüsü bulunması nedeniyle dönüşüm çalışmalarının akademik olarak da araştırılması ve desteklenmesi gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti iş stresi ve iş performansı açısından yapılacak araştırmalarda, çalışanların düşüncelerinin daha detaylı öğrenilebilmesi için yarı yapılandırılmış soru tekniği ile mülakat yönteminin seçilmesi çalışanların işyerindeki tutum ve davranışları ile verimlilikleri arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için yöneticilere yönelik iş performansı ölçeklerinin kullanılması farklı çalışmaların gerçekleştirilmesinde kullanılabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Akal, Zuhal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2002.

Aksümer Seda, *KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri, Yapısal Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Konya Ticaret Odası, 2015.

Altunışık Remzi, Çoşkun Recai., Bayraktaroğlu Serkan., Yıldırım Engin. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya, Sakarya Yayıncılık, 2010.

Bakan, İsmail. *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar,* Gazi Kitapevi, Ankara, 2011.

Balay, Refik. Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2014.

Baltaş, Acar, Ekip Çalışması ev Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2013.

Baltaş, Zuhal ve Acar Baltaş, Stres ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2013.

Barlı, Önder, *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış,* Aktif Yayınevi, Erzurum, 2007

Barutçugil, İsmet, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Barutçugil, İsmet, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2002.

Başaran, İbrahim Ethem, *Örgütsel Davranış,* 3. Basım, Feryal Matbaası, Ankara 2000.

Bayram, Nuran, *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları*: Ezgi Kitabevi, 2010.

Bayülken, Yavuz ve Kütükoğlu, Cahit, *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (KOBİ'LER) Oda Raporu*, Genişletilmiş Üçüncü Basım, Ankara, Ankamat Matbaacılık, 2010.

Başol, Koray, *Türkiye Ekonomisi,* İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2013,

Bingöl, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Beta Yayınları, 10. Baskı, 2016.

Can Halil, Aşan Azizoğlu, Öznur ve Miski Aydın, Eren, *Örgütsel Davranış,* Siyasal Kitabevi, Ankara, 2015.

Can, Halil, Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara 2001.

Cansız, Mehmet, Türkiye'de KOBİLER ve KOSGEB, Ankara, Devlet Planlama Teşkilatı Yayını, Yayın No:2782, 2008.

Ceylan Aldemir, Alpay, Ataol ve Gönül Budak, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Erten Yayınevi, İzmir, 2001.

Cüceloğlu, Doğan, *İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları*, 25. Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2012.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi, Ankara, MTR Medya (2. Baskı), Mayıs 2014.

Çetin Canan, Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi, İstanbul, Der Yayınevi, 1996.

Çobanoğlu, Şaban, *Mobbing Başa Çıkma Yöntemleri*, Timaş Yayınları İstanbul, 2005

Der. Türkoğlu, Faruk, *2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*, Arthur Anderson, Sabah Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Dinçer, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 2004.

Dinçer, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, V. Baskı, İstanbul: Timaş Basım ve Ticaret A.Ş., 1996.

Ed. Demirci, M. Kemal, *İşletmecilik Kuram ve Uygulama,* Ankara, Detay Yayınları, 2008.

Ed. Tahiroğlu, Figen, *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, (Editör: Figen Tahiroğlu), ERNST&YOUNG 2. Baskı, Hayat Yayınları, Yayın No: 136, İstanbul, 2002.

Erdoğan, İlhan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avcıoğlu Basım Yayım, İstanbul., 1996.

Erdoğan, İlhan, *İşletmelerde Davranış,* Miad Yayınevi, 2007.

Erdoğan, İlhan, *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, 4. Baskı, ,İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 243, İstanbul, 1990.

Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 16. Tıpkı Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2017.

Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Yayınevi, 2016.

Ertürk, Mümin, İşletmelerde Yönetim ev Organizasyon, 7. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2013.

Esnaf ve Sanatkârlar Genel Müdürlüğü, Kobi Destekleri Ülke İncelemeleri (Almanya, İngiltere ve Belçika), Fnf Reklam Danışmanlık, Ankara, 2014.

Fındıkçı, İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Alfa Yay., İstanbul, 2003.

Genç, Nurullah, *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2005.

Geylan Ramazan, H. Zümrüt Tonus, Deniz Kağnıcıoğlu, Serap Benligiray, A. Barış Baraz, Derya Ergun Özler, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara 2013.

Gök, Sibel, *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yay., İstanbul, 2006.

Gümran Şenyiğit, "Çalışma Hayatında Stres" Verimlilik Dergisi, Ankara, 2004.

Güney, Alptekin, *Yeni Çalışma Paradigmaları ve Tutum*, Beta Yayınları, İstanbul,

Güzelcik, Ebru, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı,* Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

Hogg, A. Michael ve Vaughan M. Graham, *Sosyal Psikoloji*, Çevirenler, İbrahim Yıldız ve Aydın Gelmez, Ütopya Yayınevi, Ankara, 2014.

İnce, Mehmet ve Gül, Hasan, Yönetimde *Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Ankara, 2005.

İnce, Mehmet ve Gül, Hasan, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi Yayınları, Ankara, 2005.

Kaya, Ali, *Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi,* Genişletilmiş 2. Baskı, Konya, Eğitim Kitabevi, 2007.

Kılkış, İlknur, *İş Sağlığı ve Güvenliği*, Dora Yayıncılık, Bursa, 2014.

Koç, Hakan. ve Topaloğlu, Melih, *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi: Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler,* 2. Baskı, Seçkin İşletme ve Finans, Ankara, 2012.

Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği,* 10. Baskı, Arıkan Basım Yay. Dağ., İstanbul, 2005.

KOSGEB, *2015-2018 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı-KSEP*, Ankara, Temmuz 2015.

Kozak, Meryem Akoğlan, *Konaklama İşletmelerinde İş Analizi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları: 1325, Eskişehir, 2001.

Meydan, Cem, Harun ve Şeşen, Harun, *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları,* Detay Yayıncılık, İstanbul, 2011.

Okakın, Neslihan, *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yay. İstanbul, 2008.

Özçelik, Oya ve Diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 2008.

Özer, M. Akif, *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*, Ankara, Nobel Yayınları, 2008.

Özgen, Hüseyin, Öztürk, Azmi ve Yalçın, Azmi, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi Adana, 2005.

Özkalp, Enver ve Kırel Çiğdem, *Örgütsel Davranış*, 7. Baskı, Bursa, Ekin Basım, Yayın Dağıtım, 2016.

Özkalp, Enver, Varoğlu, Abdülkadir, Varoğlu, Demet, Kırel, Çiğdem ve Acar, Pınar, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 2857, Eskişehir, 2013,

Özkan, Şule, *KOBİ'lerde Girişimcilik ve Yenilikçilik*, Erzurum, Atatürk Üniversitesi. Yayınları, 2003.

Öztürk, Ümit, *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, *Çalışma Psikolojisi*, Bursa Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa.2000.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle, Furkan Ofset, Bursa, 2005.

Seymen, Oya Aytemiz ve Tamer Bolat, "Küreselleşme Olgusuna Kavramsal Bir Bakış", *Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik*, Ed. Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat), Nobel Yayın Dağıtım A.Ş., Ankara, 2005.

Süral Özer, Pınar ve Topaloğlu, Tayfun, "Motivasyonda Kapsam Kuramları", (Ed.) C. Serinkan *Liderlik ve Motivasyon,* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2012.

Şimşek, Muhittin, *Toplam Kalite Yönetimi*, 4. Basım, Alfa Yayınları: 938, İstanbul, 2004.

Telman, Nursel ve Türetgen, İlknur Ö., *Eleman Seçimi*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Tetik, Demir ve Pala, Tuğba, Turizm İşletmelerinde Motivasyon. (Ed). Z. Sabuncuoğlu. *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Birinci Baskı. Bursa: MKM Yayıncılık, 2009, ss.83-100.

Tınaz, Pınar, *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Yayınevi, 2013.

Tınaz, Pınar, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing),* Beta Basım, İstanbul, (3. Baskı), 2013.

Uyargil, Cavide, *Performans Yönetimi Sistemi*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2013.

Yılmaz, Veysel ve Çelik, H. Eray, *Lisrel İle Yapısal Eşitlik Modellemesi-I: Temel Kavramlar, Uygulamalar, Programlama,* Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2009.

Yurttadur, Mustafa., *KOBİ Yönetimi ve Büyüme*, Yayın No:2524, 2.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2015.

Makaleler

Arıcan, Kemal, "Örgütsel Stres Kaynakları: Kavramsal Bir Çözümleme", *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, C.2 S.4 2011, ss.55-76

Batmaz, Nihal. ve Özcan, Abdulvahap, "Yeniliği Etkileyen Unsurlar ve Toplumsal Refah İlişkisi". *International Journal Of Economic And Administrative Studies,* V.1 N.1, 2008, ss.44-66.

Bayrak Kök, Sabahat, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 20 Nisan 2006 Sayı: 1, ss.291-317.

Bayram, Levent, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 62, 2006, ss.47-65.

Bolat, Oya İnci ve Bolat, Tamer, Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Haziran, C.11, S.19, 2008, ss.75-94.

Cengiz, Dicle ve Billur Kılınç, "Faktör Analizi İle 2006 Dünya Kupası'na Katılan Takımların Sıralamasının Belirlenmesi", *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt: 23, Sayı: 2, 2007, ss.351-370.

Çapık, Cantürk, Geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi, 17*(3), 2004, ss.196-205.

Çelik Cemile ve Karadal, Himmet, "KOBİ'lerin Sorunları Ve Çözüm Stratejilerinin Algılanan Performans Üzerine Etkileri: (Aksaray ve Mersin Örneği)" *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2, 2007, ss.119-138.

Demirel Yavuz, "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi*, C.15 S.2 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, 2008, ss.179-194.

Durna, Ufuk. ve Eren, Veysel Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 2005, ss.210-219.

Ed. Gençyılmaz, Güneş, ‘’KOBİ’ler’’, *3. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi, KOBİ’06 Kongre Kitabı,* İstanbul, 17-18 Kasım 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2006, ss. 15-26.

Eğinli, Temel Ayşen, “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Erzurum, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009, ss.35-52.

Erdem, Ali Rıza, “Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkılar” *PAÜ. Eğitim Fakültesi Dergisi,* S.4. 1998, ss.51-57.

Erdil, Oya, Keskin Halit, İmamoğlu, Salih Zeki ve erat Serhat, “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 1, 2004, ss.17-26.

Erdoğan, Tolga, Ünsar, Sinan ve Süt Necdet, “Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* C.14, S.2 2009, ss.447-461.

Eren Gümüştekin, Gülten ve Öztemiz, Bircan, “Örgütlerde Stresin Verimlilik Ve Performansla Etkileşimi”, *Çukurova Üniversitesi Dergisi,* C.14, S. 1, 2005, ss.271-288.,

Güçlü, Nezahat, “Stres Yönetimi”, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* C. 21, S.1 2001, ss.91-109.

Gül, Hasan Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi İzmir: *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (1), 2002, ss.37-56.

GÜL, Hasan; (2003), “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi”, Celal Bayar Üniversitesi *İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), ss. 73-83.

İştahlı, Selami Baran, “Kişi-Örgüt Uyumunun Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi”. *3. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 2015.

İştar, Emel, *Stres ve Verimlilik*, Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 33 Kasım Aralık 2012, ss. 1-20.

Karagöz, Yalçın ve İlker Kösterelioğlu, "İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu İle Geliştirilmesi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 21, 2008, ss.81-97.

Kuşluvan, Zeynep ve Kuşluvan, Salih, "Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İş gören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16 (2), 2005, ss.183-203.

Öğüt, Âdem, Akgemci, Tahir ve Demirsel, M. Tahir "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci" *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Sayı:12, 2004, s:285-286.

Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A. (2011). "KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama". *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 12 (1) 2011, ss.58-73.

Örücü, Edip ve Kışlalıoğlu Sezen, "Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 10, Sayı 22, 2014, ss.45-65.

Özgener, Şevki, "Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 20, Ocak-Haziran 2003, ss. 137-161.

Sayar, Zafer ve Okur, Mahmut, "KOBİ Finansal Raporlama Standartları Taslağı ve Ülkemizde Uygulanabilirliği" *26. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu*, Antalya, 23-27 Mayıs 2007.

Sevimli, Figen ve İşcan, Ömer Faruk, Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış*. 5.1-2, 2005, ss.55-64.

Sığrı, Ünsal, "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*", Anadolu University Journal of Social Sciences,* 07(2), 2007, ss. 261-278.

Ulutaş, Mehmet, "Birey-Örgüt Uyumunun İş Stresi ve Verimlilik Üzerine Etkisi: Dalaman Uluslararası Havalimanı Çalışanları Üzerinde Bir Alan Araştırması", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 12, 2011, ss.13-30.

Ulutaş, Mehmet, Kalkan, Adnan ve Bozkurt, Özlem. Çetinkaya, "Birey-Örgüt Uyumunun İş Doyumu ve Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi". İş Güç *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 1, 2015, ss.142-155.

Uygur, Akyay, "Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,* S. 1, 2007, ss.71-85.

Uygur, Akyay, "Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* S. 1, 2007.

Yalçın, Azmi ve İplik, Fatma Nur, "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 14(1), ss. 395-412.

Yıldırım Alp ve Yenihan Bora, "İşverenlerin Gözüyle KOBİ'lerin Sorunları Ve Çözüm Önerileri: Gebze Bölgesindeki KOBİ'lerde Bir Uygulama", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Y.2014, C.19, S.3, ss.229-251.

Yıldız, Müge, Leyla, "Algılanan Kişi-örgüt Uyumu, Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik ve İşe Başvurma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik

Modellemesi ile İncelenmesi", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, Cilt: 34, Sayı: 1, 2013, ss.153-173.

Zengin Yunus ve Aykırı Murat, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Finansal Sorunlar: Kars İlinde Bir Uygulama" *KAÜ-İİBF Dergisi*, C. 3 S.3, 2012, ss.91-116.

Tezler

Bakır, Aslı. Ağıroğlu, *Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Malatya, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı, 2013.

Çerezci, Esra, Tuğçe, *Yapısal Eşitlik Modelleri Ve Kullanılan Uyum İyiliği İndekslerinin Karşılaştırması.* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.2010.

Çiçek, Dursun, *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005.

Demir, Seçil, *İnsan Kaynakları Yönetiminin Bir Fonksiyonu Olarak İş Sağlığı Ve Güvenliği,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.

Hot, Turan, *İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme İle Bireysel ve Örgütsel Performans İlişkisi,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Doğuş Üniversitesi, Soysal Bilimler Enstitüsü, 2017.

İyibilen, Melih. Avrupa Birliği Sürecinde Kobilerde Yatırım ve İhracat Finansmanı Problemleri ve Bir Çözüm Modeli, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*,

Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Konya, 2009.

Kaplan, Mehmet, 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, Ankara, 2011.

Karadut, Gürcan, *Etik iklimin ve Örgütsel Adalet Algılarının Çalışanların iş Tatminine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.

Kurt, Esra, *Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara. 2013.

Özpehlivan, Murat, *Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği,* Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.

Serin, Koray Mehmet, İlköğretim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Konya İli Örneği), Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2011.

Tekindüz, Sabahattin, *Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven Ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması,* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2012.

Tekingündüz S., Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven Ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Yayımlanmamış Doktora Tezi, 2012.

Varlı, Hanifi, *Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.

Vural, Zafer, *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Stresin İş Tatmini ile İlişkisi (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği),* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.

Zavalsız, Hanife, *Özel Öğrenci Yurtlarındaki Personelin İş Tatmininin Ölçülmesi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.

Zeynel, Esra, *Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma,* Yayımlanmamış, Doktora Tezi, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2014.

İnternet Kaynakları

3143 Sayılı Kanun (19.10.2005-2005/9617 ile 04.11.2012-2012/3834 Uygulama *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik*, http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/11/20051118-5.htm E.T.11.09.2017.

Acar, Okan, Alderferger'in ERG Teorisi ve Mc Celland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı, 2015, http://www.okanacar.com/2015/03/alderferin-erg-teorisi-ve-mcclellandnhtml E.T.22.07.2017.

Akgemci Tahir, *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler***,** T.C. Sanayi Ve Ticaret Bakanlığı KOSGEB Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı,2001. http://www.kobider.org.tr/pdf/kobi_sorunlar_destekler.pdf E.T.11.09.2017.

Aksoy Ali. ve Yılmaz Onur, Örgütsel Bağlılıkta Yan Bahisler Yaklaşımı: İşgörenlerin Demografik Özellikleri ile Yan Bahisler Arasındaki Farklılığı Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *International Journal of Academic Value Studies*, /2 (5), 2016, ss.73-83, http://dergipark.gov.tr/download/article-file/288201 E.T.22.07.2017.

Aytaç, S. İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi, 2009, http://kayseri.aile.gov.tr/data/54785e08369dc54fc832b71e/254c9c10627632335d8b3df78363b7c4.pdf E.T.11.09.2017.

Ayyagari, Meghana; Beck, Thorsten; Demirguc-Kunt, Asli, Small And Medium Enterprises Across The Globe : A New Database. Policy Research Working Paper; No. 3217, 2003, https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/18131 E.T.11.09.2017.

Bağcı, Zübeyir, "Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi", Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, – Sayı:24 2014, ss.58-74 (http://dergipark.g ov.tr/download/article-file/203330 E.T.07.06.2017.

Çelebi, Nurhayat, "Resmi ve Özel İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Disiplin Sorunları ve Ödüllendirme Uygulamaları", Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı 29, 2009, ss.7-100. http://dspace.marmara.edu.tr/handle/11424/105802/09/2017 E.T.07.06. 2017.

Doğan, Selen ve Kılıç Selçuk, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. Kayseri", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, ss.37-61 http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi29/sdogan. pdf . E.T.09.10.2017.

Eğinli, Ayşe Temel, Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. Erzurum: *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F.*

Dergisi, 23 (3), 2009, ss. 34-52. http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/down load/1025002880/1025002776 E.T.22.07.2017.

European Union, Commission Recommendation Of 6 May 2003 Concerning The Definition Of Micro, Small, And Medium-Sized Enterprises. (2003/361/EC), Official Journal of the European Union, L 124/36, 20 May 2003, https://ec.europa.eu/docsroom/documents/26563/attachments /1/translations/en/.../native E.T.11.09.2017.

Europian Commission, *Employment İn European Smes Fully Recovered From The 2008 Crisis*, 2017, https://ec.europa.eu/growth/content/employment-european-smes-fully-recovered-2008-crisis_en E.T.11.09.2017.

Gül Hasan, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi" 2002, ss.37-56. *http://www.onlinedergi.com/makaledosyala ri/51/pdf200214.pdf* E.T.22.06.2017.

İbrahimoğlu Nurettin ve Çelebi, Mihriban Aydın, "Kariyer Bağlılığı Ve Öz-Yetkinliğin Görev Performansına Etkisi: Sigortacılık Sektöründe Bir Araştırma", AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Güz 2013, Cilt:13, Y.13, S.2, 13, 2013, ss.249-273. http://sbedergi.ibu.edu.tr/index.php/sbedergi/article/view/610/962 E.T.07.06.2017.

İşcan, Ömer Faruk ve Sayın, Ufuk, "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", Erzurum: *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.24, S.4, 2010, 195-216. http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423871169.pdf E.T.22.07.2017.

İşler, Mesut, Uluslararası Kaynaklar ve 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi* / Cilt: 2 / Sayı: 2 / Mayıs-Ağustos Ankara, 2014, s. 53-65. http://www.calismadun_yasi.gov.tr/pdf/sayi4/04.pdf E.T.11.09.2017.

Karahan, Atilla, "Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi". Afyonkarahisar, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler

Dergisi, 10(3), 2008, ss.225-239 http://sbd.aku.e du.tr/Say%C4%B1lar/Cilt%20X%20Say%C4%B1%203%202008/B.12%20makale%20A.%20Karahan.pdf E.T.18.07.2017.

Karahan, Atilla, Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 10(3), 2005, s.239 http://sbd.aku.e du.tr/Say%C4%B1lar/Cilt%20X%20Say%C4%B1%203%202008/B.12%20makale%20A.%20Karahan.pdf E.T.22.07.2017.

Keser, Aşık, "Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Tatmini İlişkisinin Araştırılması", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 11/1, 2006, s.119 http://kosbed.kocaeli.edu.tr/sayi11/keser.pdf E.T.22.07.2017.

Kılıç, Cem, *İstihdam Deposu KOBİ'ler*, 01.11.2017, http://www.milliyet.com.tr/yazarlar/cem-kilic/istihdam-deposu-kobi-ler-2547245/ E.T.11.08.2017

Muazzez Deniz Giray ve Deniz N. Şahin, "Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", Türk Psikoloji Yazıları, Aralık 15 (30), 2012- ss.1-9. http://www.turkpsikolojiyazilari.com/PDF/TPY/30/01.pdf 02/08/2017 E.T.07.06.2017.

Örücü, Edip ve Esenkal, Füsun, "Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma Ve Erdek Örneği)", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8 S.14, s.165-166. http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c8s14/makale/c8s14m8.pdf E.T.22.07.2017.

Özdevelioğlu Mahmut, "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 21, Kayseri, 2003, ss.77-96. http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi21/mozdeveci.pdf E.T.22.07.2017.

Özmutaf, Nezih Metin, "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma" *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı:2: 2007, ss 41-60, http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/1539.pdf E.T.11.09.2017.

Sökmen, Alptekin, Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana'da Ampirik Bir Araştırma, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Güz 2005, http://www.iibf.ibu.edu.tr/dergiguz2005/makale1.pdf E.T.11.09.2017.

TDK, "Performans", http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TD K. GT S.59b640b47c2c41.17479506 E.T.09.10.2017.

Tutar, Hasan ve Altınöz, Mehmet, "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65 (2), 2010, ss.196-218, http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ausbf/article/view/5000053315/5000050632 E.T.07.06.2017.

Türkiye İstatistik Kurumu, *Haber Bülteni*, Sayı:21540, Yayın tarihi25.11.2016, http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21540 E.T.11.09.2017.

Türkiye İstatistik Kurumu, Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri. 2014. http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18521 E.T.11.09.2017.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, *Türkiye'de KOBİ Tanımı*, http://kobi.org.tr/index.php/tanimi/layout E.T.11.09.2017.

United States International Trade Commission Investigation, Small and MediumSized Enterprises: Overview of Participation in U.S. Exports, No. 332-508 USITC Publication 4125 January 2010: 2-3, https://ustr.gov/issue-areas/small-business E.T.11.09.2017.

Üngüren, Engin ve Koç Tayfur Süleyman, "İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları Performans Değerlendirme Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması",

Sosyal Güvenlik Dergisi, C.5 S.2 2015, s.127-129. http://dergipark.gov.tr/download/article-file/297448 E.T.07.06.2017.

Ünlü, Onur ve Yürür, Senay, "Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları ile İlgili Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 37, Ocak-Haziran 2011 ss.184-207, http://iibf.erciyes.edu.tr /dergi/sayi37/009_unlu-yurur.pdf E.T.07.06.2017.

Yazıcıoğlu, İrfan, "Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması", *BİLİG,* Güz, S:55, 2010, s.258-261. http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423873124.pdf E.T.22.07.2017.

EKLER

EK-1: Araştırma Kapsamında Kullanılan Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Girişimcilik Anabilim Dalında yürütmekte olduğumuz Yüksek Lisans Tez Çalışmasına veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Anketin amacı; örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve stres düzeyinin çalışanların performansları üzerinde etkisinin bulunup bulunmadığının belirlenmesine yöneliktir.

Yürütülmekte olan çalışmanın sonuçları, anket sorularına verilecek cevaplardan oluşacaktır. Vereceğiniz cevaplar **kesinlikle** başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Çalışmamıza zaman ayırdığınız ve değerli görüşlerinizi paylaşma nezaketinde bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Tunç DIĞIN
Yüksek Lisans Öğrencisi
tuncdigin@hotmail.com

Doç. Dr. İlknur KUMKALE
Tez Danışmanı
ilknurkumkale@gmail.com

1. BÖLÜM

Araştırma sonucunda elde edilecek verilerin farklı özelliklere sahip çalışanlar açısından değerlendirilerek, bu kapsamda karşılaştırmalar yapılabilmesi için sizinle ilgili aşağıdaki bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. **Lütfen kişisel bilgilerinizin yer aldığı aşağıdaki bölümü eksiksiz olarak doldurunuz.**

1-CİNSİYETİNİZ	( ) ERKEK	( ) KADIN
2-MEDENİ DURUMUNUZ	( ) BEKAR	( ) EVLİ
3-EĞİTİM DURUMUNUZ	( ) İLKOKUL ( ) ORTAOKUL ( ) LİSE	( ) ÖN LİSANS (2 Yıllık MYO) ( ) LİSANS (4 Yıllık Fakülte) ( ) LİSANSÜSTÜ
4-YAŞINIZ	……	
5-İŞYERİNİZDEKİ TOPLAM ÇALIŞAN SAYISI	……	
6-ÇALIŞTIĞINIZ ALAN	( ) ÜRETİM	( ) SATIŞ ( ) HİZMET
8- STATÜNÜZ	( ) YETKİLİ (Müdür, Şef, v.b.)	( ) YETKİSİZ (Belirtiniz)
9-BU İŞYERİNDE GEÇEN ÇALIŞMA SÜRENİZ	……	
10-ÖNCEKİ İŞYERLERİNDE GEÇEN ÇALIŞMA SÜRENİZ	……	
11-AYLIK TOPLAM GELİRİNİZ (Ortalama)	..……..	

2. BÖLÜM Aşağıda işiniz ve çalıştığınız işletme ilgili ifadeler yer almaktadır. **Lütfen aşağıdaki ifadelerin her birine, kendi düşünce ve görüşünüze uyan cevap seçeneğinin karşısına X şeklinde işaretleyerek cevap veriniz.**	**KESİNLİKLE KATILMIYORUM**	**KATILMIYORUM**	**FİKRİM YOK**	**KATILIYORUM**	**KESİNLİKLE KATILIYORUM**
1-Kariyer hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.					
2-Çalıştığım işletmenin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.					
3-Bu işletmede kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.					
4-Bu işletmeye karşı duygusal bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
5-Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
6-Çalıştığım işletmeden dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.					
7-Şu an bu işletmeden ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.					
8-Şu an bu işletmede kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.					
9-Bu işletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.					
10-Benim için bu işletmeden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir işyerinde burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.					
11-Başka bir iş ayarlamadan bu işletmeden ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.					
12-Bu işletmede çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.					
13-Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım işletmeden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
14-Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.					
15-Bu işletmeden şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.					
16-Çalıştığım işletmeye çok şey borçluyum.					
17-Bu işletmeden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.					
18-İşim, sağlığımı doğrudan etkilemeye yatkındır.					
19-Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.					
20-İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum.					
21-Farklı bir işte çalışıyor olsam, sağlığım muhtemelen daha iyi olur.					
22-İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor.					
23-İşyerimde düzenlenen toplantılar öncesinde kendimi gergin hissediyorum.					
24-Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum.					
25-İşim geleceğimi güvence altına alıyor.					
26-Şu anki işim yeterli maaş ve yükselme şansı veriyor.					
27-İşim kişisel gelişim ve yükselme sağlıyor.					
28-İşimi yaparken takdir edildiğimi hissediyorum.					
29-İşimden gerçekten haz alıyorum.					
30-İş değiştirmeyi düşünmüyorum.					
31-Çoğu zaman işim konusunda istekliyimdir.					
32-Patronum beni destekler ve bana yol gösterir.					
33-Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
34-Hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.					
35-Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
36-Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					

EK-2: Ölçek İzinleri

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Re: Ölçek Kullanma İzin Talebi Hakkında.

Nizamettin DOĞAR (ndogar92@gmail.com) Kişilere ekle 26.12.2015
Kime: tunc d

Tunc bey olcegi kullanabilirsiniz elbette. Iyi calismalar.

Nizamettin DOGAR

26 Ara 2015 12:07 tarihinde "tunc d" <tuncdigin@hotmail.com> yazdı:

> Sayın Nizamettin DOĞAR;
>
> Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Girişimcilik Anabilim Dalında eğitimine devam etmekte olan bir yüksek lisans öğrencisiyim. "*Örgütsel Bağlılık, İş Memnuniyeti ve Stres Düzeyinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: KOBİ'lerde Bir Araştırma*" konulu yüksek lisans tez çalışmamda doktora tezinizde kullandığınız "**Örgütsel Bağlılık Ölçeği**"ni kullanmak için izninizi istiyorum.
>
> Gereğini bilgilerinize arz ederim.
>
> Saygılarımla,
>
> Tunç DIĞIN
>
> Trakya Ünv. Sos. Bil. Enstitüsü Girişimcilik Anabilim Dalı

İş Memnuniyeti Ölçeği

Re: Ölçek Kullanma İzin Talebi Hakkında.

Doruk TÜRKER (doruk.turker@yahoo.com) Kişilere ekle 18.12.2015
Kime: tunc d

Sayın Tunç Bey,

Yüksek Lisans Tezimde kullanmış olduğum "İş Memnuniyeti Ölçeği" ni kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar.

Doruk TÜRKER

On Thursday, December 17, 2015 5:01 PM, tunc d <tuncdigin@hotmail.com> wrote:

Sayın Doruk TÜRKER;

Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Girişimcilik Anabilim Dalında eğitimine devam etmekte olan bir yüksek lisans öğrencisiyim. "*Örgütsel Bağlılık, İş Memnuniyeti ve Stres Düzeyinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: KOBİ'lerde Bir Araştırma*" konulu yüksek lisans tez çalışmamda yüksek lisans tezinizde kullandığınız "**İş Memnuniyeti Ölçeği**"ni kullanmak için izninizi istiyorum.
Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Saygılarımla,

Tunç DIĞIN
Trakya Ünv. Sos. Bil. Enstitüsü Girişimcilik Anabilim Dalı

İş Stresi Ölçeği

Re: Ölçek Kullanma İzin Talebi Hakkında.

Efe Efeoglu (efeoglu@adanabtu.edu.tr) Kişilere ekle 17.12.2015
Kime: tunc d

Tunç Bey merhaba,

Ölçeği kullanmanızda bir sakınca yoktur. İnceliğiniz için teşekkür ederim.

İyi çalışmalar,

Doç.Dr.Efe EFEOĞLU
Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi
İşletme Fakültesi/Yönetim ve Organizasyon ABD
Yabancı Diller Yüksekokul Müdürü
efeoglu@adanabtu.edu.tr
http://web.adanabtu.edu.tr/efeoglu

Efe EFEOGLU,PhD.
Associate Prof. of Management
Director of Foreign Languages School
efeoglu@adanabtu.edu.tr
http://web.adanabtu.edu.tr/efeoglu

Çalışan Performansı Ölçeği

Re: Ölçek Kullanma İzin Talebi Hakkında.

Tuba (tbuyukbese@yahoo.com) Kişilere ekle 26.12.2015
Kime: tunc d

Ölçek değişik çalışmalarda kullanılmış olup bana ait değildir. Kaynak göstererek kullanabilirsiniz. Başarılar

iPhone'umdan gönderildi

26 Ara 2015 tarihinde 14:57 saatinde, tunc d <tuncdigin@hotmail.com> şunları yazdı:

Sayın Tuba BÜYÜKBEŞE;

Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Girişimcilik Anabilim Dalında eğitimine devam etmekte olan bir yüksek lisans öğrencisiyim. "*Örgütsel Bağlılık, İş Memnuniyeti ve Stres Düzeyinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: KOBİ'lerde Bir Araştırma*" konulu yüksek lisans tez çalışmamda doktora tezinizde kullandığınız "**Çalışan Performansı Ölçeği**"ni kullanmak için izninizi istiyorum.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Saygılarımla,

Tunç DIĞIN