

## **YÖNETİM TARZI VE ÇALIŞMA KOŞULLARI, ARKADAŞLIK ORTAMI VE TAKDİR EDİLME DUYGUSU İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

***THE RELATIONSHIP BETWEEN SUPERVISION STYLE, WORKING  
CONDITIONS, CO-WORKERS BEHAVIOR, RECOGNITION AND JOB  
SATISFACTION: A FIELD RESEARCH ON TEXTILE FIRMS***

**Oya ERDİL, Halit KESKİN, Salih Zeki İMAMOĞLU, Serhat ERAT**  
*Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi*

**ÖZET:** Günümüzün yoğun rekabet koşulları, işletmelerin çalışanlarının en etkin ve verimli şekilde çalışmalarına imkan sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk çalışanların iş tatminlerinin sağlanmasına verilen önemi artırmaktadır. İşletmeler belirlenmiş hedef ve amaçlara işletme içerisinde yüksek iş tatminine sahip çalışanlarla ulaşabilir. Bundan dolayı, işletmeler çalışanların iş tatminlerini etkileyen faktörleri belirlemek ve iyileştirmek zorundadırlar. Türkiye'nin önemli ihraç sektörlerinden biri olan tekstil sektörü, özellikle işgücüne dayalı olarak çalışmakta ve bu sektördeki çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması tekstil firmalarının performanslarını ve rekabet güçlerini artırmaktadır. Yapılan bu çalışma sonucunda, yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu ve iş tatminini en fazla arkadaşlık ortamının etkilediği bulunmuştur.

**Anahtar kelimeler:** İş Tatmini, Yönetim Tarzı, Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı, Takdir Edilme.

**ABSTRACT:** *Intensive competition forces firms to work efficiently and effectively with all their resources including human resources. The need for satisfying employees on the job arises as a necessity for the firm success. Firms can achieve their objectives only by developing and maintaining policies and work environments which in turn will result in job satisfaction. In this study the factors which effect job satisfaction are analyzed on a sample of firms operating in the textile industry. Turkish textile firms are well known with their export ability as well as with their use of labor-intensive production technology. High level of job satisfaction of employees is needed for firm performance. The findings of the survey results indicate that supervisory behavior, working conditions, co-workers behavior and recognition are related to job satisfaction, co-workers behavior having the highest effect among all.*

**Key words:** *Job Satisfaction, Supervision, Working Conditions, Co-Workers' behavior, Recognition.*

### **1. Giriş**

Yoğun rekabetin yaşandığı dünya pazarlarında, işletmelerin ayakta durabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için sahip oldukları kaynakları etkili ve verimli biçimde kullanmaları ve böylece genel performanslarını artırmaları gerekmektedir.

İşletmelerin en önemli ve değişkenliği en yüksek kaynaklarından birisi çalışanlardır ve çalışanların performansı işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise, onların işlerinden memnun olmalarına bağlıdır. Bu çerçevede, çalışanların memnuniyetinin ne olduğu ve çalışanların nasıl memnun edilebileceği hususları gündeme gelmektedir.

Özellikle 1930'lu yıllardan sonra işyerlerinde çalışanın değeri daha iyi anlaşılmaya başlanmış, çalışanın motivasyonu ve iş tatmini gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede, çalışanların memnuniyeti ve bu memnuniyetin çalışanın performansına ve verimliliğine etkisi hususu araştırmacıların ilgi alanı olmuş ve bu alanda birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi (1943, 1954), Herzberg'in çift faktör teorisi (1959), Alderfer'in varolma-ilişki-gelişme teorisi (1972), Mc Clelland'ın başarı güdüsü kuramı (1988), Vroom'un beklenti teorisi (1964), Lawler ve Porter'ın ümit (beklenti) teorisi (1968), Adams'ın eşitlik (ödül adaleti) teorisi (1963) (Analoui, 2000: 324), Locke'nin değer ayrılığı teorisi (1976), Lawler'in çok yönlü tatmin teorisi (1973), Salancik ve Pfeffer'in sosyal enformasyon süreçlemesi (1977, 1978) ve genetik teoriler (Smither, 1998: 245-249) motivasyon ve iş tatmini konularının temelini teşkil etmektedir.

## 2. İş Tatmini

Belirli beklentilerle bir örgüte giren birey, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve çalıştığı kurumdan memnun olmakta ve böylece verimliliği ve performansı artmaktadır (Nelson ve Quick, 1995: 116-118). Çalışanın verimliliği ve performansının artması ise, işletmenin verimliliği ve performansını artırmaktadır. Bu durumda çalışanların verimliliğini ve performansını en üst düzeye çıkartmak için çalışanların işlerinde tatmin olmaları sağlanmalı ve hayal kırıklığına uğramaları önlenmelidir. İşin tatminsizliği durumunda, düşük performans, devamsızlık ve işgücü devrinde artış gibi olumsuzlukların yaşanacağı gib hususlar dikkate alınmalıdır (Noe et al., 1997: 238-242).

İş tatmini, en basit bir ifadeyle bir çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir. Cranny, Smith ve Stone (1992) iş tatmininin tanımı hususunda açık bir fikir birliği olduğunu ileri sürmekte ve iş tatminini bireylerin işine karşı gösterdiği duygusal tepki şeklinde tanımlamaktadırlar (Weiss, 2002: 174). Yani iş tatmini, bireyin kendi açısından değerlendirdiği bir kavramdır ve bu kavram içerisinde çalışanın his ve duyguları ile tecrübeleri bulunmaktadır (Lawler, 1987).

Locke'a göre (1983) iş tatmini; çalışanların iş ve iş tecrübelerini değerlendirme sonuçlarına karşı kullandığı hoş giden ve olumlu duygusal ifadelerdir (Testa, 1999: 155). Diğer bir ifade ile bir çalışma ortamında çalışan bir bireyin beklediği maddi ve manevi ödüllerin, gerçekleşenle aynı olması durumunda iş tatmini mümkün olmaktadır. Eğer, gerçekleşen durum beklenenden daha düşük düzeyde kalıyorsa, bu durumda iş tatminsizliği gündeme gelmektedir.

İş tatminsizliği durumunda ise, çalışanın verimliliği ve performansı düşmekte, işi sabote edebilmekte ve hatta işten ayrılabilir (Dole ve Schroeder, 2001: 235-236; Vecchio, 1995: 132). Yönetimin görevi, çalışanın iş tatminini sağlayacak faktörleri belirlemek ve bu faktörleri çalışanlara göre düzenlemektir. İşletmelerin

çalışanları motive etmekte ve iş tatmininde kullanabileceği farklı psiko-sosyal araçlar bulunmaktadır (Lester ve Kickull, 2001).

İş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda; ücret, güvenlik, terfi, liderlik, yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme ve işin kendisi gibi faktörlerin iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya çıkmıştır (Friday ve Friday, 2003: 429-430; Crossman ve Abou-Zaki, 2003: 369; Savery, 1996: 19; Lam, 1995: 74).

### **3. Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları**

Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir (Mitchell ve Larson, 1987: 139-140). Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır (Sapancalı, 1993: 61-62). Birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. İşlerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek olan çalışanlar, bunları başka yerlerde ve ortamlarda arayacaklardır. Bu durum ise, çalışanın iş tatminini etkileyecektir. İşletmelerde çalışanların kararlara katılımının sağlanması, iş tatmininin artırılması yanında işletme içinde nihai kararların iyileştirilmesine de hizmet edecektir. Kararlara katılan personel, işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve iş tatminleri yükselecektir (Feldman ve Hugh, 1986: 196). İkincisi, çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların iş tatminini artırmaktadır (Luthans, 1973: 121-122).

Çalışanların iş durumu üzerinde kontrol ve etki etme fırsatının olması, güvenlikten emin olma, işte ve iş yoluyla sosyal ilişkiler geliştirme, fiziksel çalışma koşullarının iyi olması ve stressiz bir çalışma ortamı, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Edvardsson ve Custavsson, 2003: 149). İşyerinin ısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve dinlenme molaları, işyerinin konumu, iş yerinin temizliği ve kalitesi, iş teçhizatı gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar iş tatminine etki etmektedir (Bozkurt ve Turgut, 1999: 60). Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işin yapılması açısından önemlidir. Çalışanlar daha fazla fiziksel rahatlık sağlayacak iş ortamı istemektedirler. Örneğin, çok fazla ısı veya az ışık fiziksel rahatsızlığa yol açmakta, kirli hava veya zayıf havalandırma tehlikeli olabilmektedir.

Çalışma koşulları personelin iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Örneğin, fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine yol açabilmektedir. Göreceli olarak çalışma saatleri veya çalışma günündeki kısalık, çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırmasını sağlayacaktır (Luthans, 1973: 122).

Çalışanın yönetime güvensiz olması durumunda, çalışma şartları ne olursa olsun, iş tatmini gerçekleşemeyebilir. Yönetime karşı güven oluşması durumunda, fiziksel şartlar konusundaki şikayetler azalmaktadır. Ani ve büyük değişimlerin yaşandığı durumlarda, fiziksel şartlar önem kazanmaktadır (Feldman ve Hugh, 1986: 196). Bu

yüzden yönetime güven duyulmaması durumunda, iş tatmini için çalışma şartlarının o kadar da etkili olmadığı anlaşılmaktadır.

**Hipotez 1:** *Yönetim tarzı ve çalışma koşulları ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.*

Çalışma ortamını bireylerin bir çeşit içinde buldukları duygu atmosferi olarak tanımlamak da mümkündür. Bireylerin başarılarını, verimliliklerini, performanslarını ve bunun gibi birçok faktörü değerlendirirken bu atmosferi iyi gözlemlemek gerekir (Muchinsky, 2000). Bireylerin iş yaşamlarındaki davranışlarını incelemek üzere yapılan birçok çalışma, aslında bu duygu atmosferinin daha iyi tanımlanması üzerine yapılan araştırmalardır. Günümüzde endüstriyel ve örgütsel psikolojinin gelişimi ile çalışanları duygusal, sosyal, psikolojik olarak etkileyen tüm faktörler ve iş yaşamları üzerine etkileri ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, hem çalışanın verimliliğini artıracaktır, hem de çalışanın kendine değer verildiğini algılaması sağlanarak çalışanın iş tatmini sağlanacaktır. Ancak, bazı yöneticiler çalışma koşullarının iyileştirilmesini gereksiz çaba olarak görmekte ve bu çalışmaları gösterişe dönük bir girişim olarak nitelemektedirler (Renaud, 2002: 139-140).

#### **4. Arkadaşlık Ortamı**

Kişinin içinde bulunduğu grup iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması ve hayat görüşü kendisine uygun çalışanlarla birlikte olması, onun iş tatminini artıracaktır. Çalışanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını işyerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisinde. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır (Erdoğan, 1996: 242).

İngiltere’de akademisyenler üzerinde yapılan bir çalışma, çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini ilişkisini test etmiştir. Frekans analizleri sonuçları açıkça göstermektedir ki; çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Oshagbemi, 2000). Çalışanların zamanlarının çoğunu birlikte geçirdiği çalışma grubundaki iş arkadaşlarının durumu, samimiyeti, birbirleriyle dostane ilişkiler kurmaları ve aralarındaki işbirliği iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma grubu çalışana sosyal dayanışma ortamı sağlamaktadır. Çalışma grubunda uyum varsa, dünya görüşleri birbirine uyuyorsa, işten duyulan tatmin artmaktadır (Luthans, 1973: 114).

Tek başına çalışanların kendilerini sosyal açıdan yalnız hissetmeleri, işlerini sevmemelerine neden olmakta ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Çalışma grupları çalışanların iş tatmini için önemli bir kaynaktır ve grup üyelerinin birbirleriyle olan iletişimleri ve ilişkileri iş tatminini yönlendirmektedir. Birbirleriyle iletişim kuramayan çalışanların iş tatminleri azalmakta ve sosyal yalnızlığa itilmekte ve sonuçta işi terketmelerine yol açmaktadır (Feldman ve Hugh, 1986: 197).

Çalışan, çalışma grubundaki ilişkilerden de etkilenmektedir. Yapılan birçok araştırmada, işyerindeki arkadaşlık ortamının iş tatmini üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Çalışanın içinde bulunduğu çalışma grubu yardım, destek, rahatlık sağlamak ve çalışanı yönlendirmektedir. Arkadaş canlısı, teknik yeterliliklere sahip ve işbirliğine açık bir çalışma grubu, iş tatmini üzerinde pozitif etki yaratmaktadır (Bozkurt ve Turgut, 1999: 60). Çalışma grubunun önemi bazı işlerde diğerlerine oranla daha önemli olmaktadır. Bazı işler ekip halinde çalışmayı gerektirmektedir ve bu durumda çalışanların birbirlerine bağımlılık, aynı baskılara maruz kalma ve diğer gruplardan ayrılma gibi deneyimleri ortak olmaktadır.

**Hipotez 2:** *Arkadaşlık ortamı ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.*

## 5. Takdir Edilme Duygusu

Yapılan çalışmalar, çalışanlar tarafından önemli bulunan hususlardan birinin de takdir edilme duygusu olduğunu göstermektedir. Takdir edilmek insanı başarıya götüren yolların başında gelmektedir (Eren, 1998: 421). Yerinde ve zamanında methedilen, çalışmaktan dolayı takdir gören bir çalışanın iş tatmini bu durumdan etkilenecektir. Takdir edilme bir iş tatmini unsuru olarak kullanılmaktadır. Ancak takdir edilmenin yolları ülkeden ülkeye değişebileceği gibi işletmeler arasında ve işletmenin içerisinde konumdan konuma farklılıklar gösterebilir.

Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyer ilerleme fırsatlarından tatmin olması, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Üstlerin, çalışma arkadaşlarının ve astların açıkça iyi performansı tanınmaları, takdir etmeleri ve yönetimin maaş artışı ile ilgili gereğine uygun bir ödül sistemine sahip olması çalışanların işlerinden memnun olmalarını sağlamaktadır (Chin et al., 2002: 373).

Takdir edilme manevi yönü ağır basan ve tüm çalışanlar için önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan işin önem verilen kişiler tarafından beğenilmesi, çalışanlara büyük tatmin sağlamaktadır (İncir, 1990: 59).

**Hipotez 3:** *Takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.*

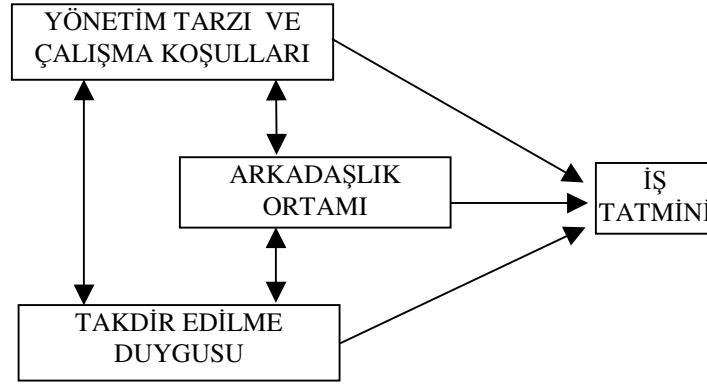
Takdir etme, çalışanların örgütsel kararlara katılımını sağlamak ve örgütsel iyileştirme çabalarını güçlendirmek için de etkin bir araç olarak kullanılmaktadır. Yeterli ücret ve ödüller, istisna takım çalışması veya bireysel davranışlar için gerekli teşviği sağlayabilir. Geleneksel ödeme sistemi ve ikramiye programına ilave olarak, beklentileri aşan çalışmalar için performans dayalı teşvik edici ödemeler ve ayrıca kâr paylaşım planları veya kazanç paylaşım planları da bulunmaktadır. İşletmeler iyi yapılan bir işi takdir ifadesi olarak ve açıkça bu takdiri göstermek için ödül ve ödüllendirme sistemleri kullanmalıdır. Etkin takdir programları, şirket kültürü üzerinde büyük bir etki yapabilir. Kültüre odaklanmak, çalışanlara bir kimlik duygusu ve onların örgütsel değer ve inançlara bağlılığını sağlamaktadır (Chin et al., 2002: 373).

## 6. Araştırmanın Amacı ve Metodu

Konya bölgesinde faaliyette bulunan tekstil sektöründeki çalışanlar üzerinde yapılan bu araştırmada yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu makale çalışmasında, araştırma yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anketin hazırlanmasında Minnesota İş Tatmin Ölçeği'nden (Weiss et al., 1967) yararlanılmıştır. Araştırma modelinde belirtilen ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanan anketler elektronik posta, normal posta ve bizzat elden takip yoluyla çalışanlara ulaştırılmıştır. Toplam 37 firmada 470 adet anket dağıtılmış olup bunların 192 adedi geri dönmüş ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur (dönüş oranı %40,85). Anketlerde 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılmıştır (1= Hiç tatmin edici değil, 2= Tatmin edici değil, 3= Ne tatmin edici nede değil, 4= Tatmin edici, 5= Çok tatmin edici). Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 10.0 İstatistik programı kullanılmıştır. Araştırma modelinde belirtilen değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiştir.

## 7. Araştırma Modeli ve Bulgular

Şekil 1'de gösterildiği gibi araştırma modeli; yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusunun iş tatmini üzerine olan etkileri ve kendi aralarındaki etkileşimlerden oluşmaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Tablo 1'de görüldüğü gibi varimax rotation kullanılarak yapılan keşifsel faktör analizi sonucunda, araştırma modelinde de ortaya konan dört faktör bulunmuştur; yönetim ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme duygusu ve iş tatmini. Yapılan analiz, ilgili değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçeklerin uygunluğunu göstermektedir. Tablo 1'de faktör analizi ile açıklanan sayılar, her grubu oluşturan değişikliklerin birbirleriyle uyumlu korelasyonları olduğunu ve anlamlı bir grup oluşturduklarını ifade etmektedir. Bu durum kullanılan ölçeğin ve sorulan soruların içerik açısından uygun ve geçerli olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 1. Faktör analizi sonuçları**

|  | 1      | 2      | 3      | 4      |
|--|--------|--------|--------|--------|
| <b>YÖNETİM TARZI VE ÇALIŞMA KOŞULLARI</b>                          |        |        |        |        |
| İşyerinin çalıştırdığı elemanlarına karşı olan tutumu              | .769   |        |        |        |
| Çalışanların işlerini kontrol edebilmeleri                         | .684   |        |        |        |
| İşyerinin yönetilme şekli  | .808   |        |        |        |
| Çalışılan işyerinin fiziki şartları                                | .604   |        |        |        |
| İşyeri yönetimine çalışanların güvenmesi                           | .616   |        |        |        |
| İşyeri yönetimi kurallarının pratikte uygulanma şekli              | .666   |        |        |        |
| Çalışanların karar verme sürecine katılımı                         | .733   |        |        |        |
| <b>ARKADAŞLIK ORTAMI</b>   |        |        |        |        |
| İş arkadaşları arasındaki işbirliği havası                         |        | .703   |        |        |
| Çalışma arkadaşları ile yakın ilişkiler kurma imkanı               |        | .801   |        |        |
| Çalışma arkadaşları arasındaki samimiyet                           |        | .800   |        |        |
| Diğer çalışanlarla arkadaşlık kurabilme kolaylığı                  |        | .760   |        |        |
| Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle geçinme tarzı                 |        | .759   |        |        |
| <b>TAKDİR EDİLME DUYGUSU</b>                                       |        |        |        |        |
| İşin iyi yapıldığı zaman takdir edilmesi                           |        |        | .864   |        |
| Yapılan işin önemsenmesi   |        |        | .877   |        |
| İşin iyi yapılması durumunda ödüllendirilme şekli                  |        |        | .888   |        |
| İşin iyi yapılması durumunda belirtiliş tarzı                      |        |        | .764   |        |
| <b>İŞ TATMİNİ</b>  |        |        |        |        |
| Çalışanların görevlerini en iyi şekilde yapmaya gösterdikleri çaba |        |        |        | .858   |
| Çalışanların kendi işlerinde “en iyi” olma arzuları                |        |        |        | .858   |
| Özdeğerler   | 4,039  | 2,927  | 2,889  | 1,472  |
| Açıklanan kümülatif değişken yüzdeleri                             | 50,486 | 58,549 | 72,227 | 73,622 |

Tablo 2, değişkenler arasındaki korelasyonları, değişkenlerin ortalamalarını, standart sapmalarını ve güvenilirliklerini göstermektedir. Üç bağımsız değişkenin hem birbirleriyle ve hem de iş tatmini ile ilişkili oldukları, korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu sonuç hipotezleri desteklemektedir. İş tatmini ile en yüksek ilişkiye ise arkadaşlık ortamının sahip olduğu ve onu takdir edilme duygusunun izlediği görülmektedir. Bu sonuçlara göre çalışanlar, özellikle işgücü devrinin oldukça yüksek olduğu tekstil sektöründe, üç değişkeni de iş tatmini için önemli olarak algılamaktadırlar. Fakat bulgulara göre, arkadaşlık ortamının etkisinin daha güçlü olduğu ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 2. Korelasyon analizi**

|                                       | Ortalama | Standart sapma | 1            | 2            | 3            | 4            |
|---------------------------------------|----------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1. Yönetim tarzı ve çalışma koşulları | 3,02     | .8569          | $\alpha=.86$ |              |              |              |
| 2. Arkadaşlık ortamı                  | 3,68     | .8425          | .347**       | $\alpha=.82$ |              |              |
| 3. Takdir edilme duygusu              | 2,70     | 1,1231         | .626**       | .413**       | $\alpha=.87$ |              |
| 4. İş tatmini                         | 3,75     | .9702          | .246**       | .439**       | .262**       | $\alpha=.71$ |

\*\* p < .01

Değişkenlerin ortalamalarına bakıldığında, takdir edilme duygusunun oldukça düşük olduğu görülmektedir. Genel olarak dört değişken açısından da ortalamaların iyi olmadığı ortadadır. Değişkenlerin güvenilirliklerine bakıldığında ise, bütün

değişkenlerin Nunnally'nin .70 olarak belirlediği sınırın üzerinde bir güvenilirliğe sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 3'de değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla dört adet regresyon modeli kurulmuştur. Birinci modelde yönetim tarzı ve çalışma koşulları ve arkadaşlık ortamını ile iş tatmini arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu analize göre her iki değişkenin de iş tatminiyle anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Değişkenlerin beta katsayılarına bakıldığında ise ( $355 > 141$ ) arkadaşlık ortamının etkisinin yönetim tarzı ve çalışma koşullarına göre iş tatmini üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. Regresyon analizi**

|   | 1. Yönetim tarzı ve çalışma koşulları | 2. Arkadaşlık ortamı | 3. Takdir edilme duygusu | R <sup>2</sup> | F      | Sig. |
|---|---------------------------------------|----------------------|--------------------------|----------------|--------|------|
| 1 | .141*                                 | .355**               |                          | .181           | 16.829 | .000 |
| 2 |                                       | .410**               | .099                     | .212           | 21.139 | .000 |
| 3 | .173*                                 |                      | .158                     | .082           | 6.614  | .000 |
| 4 | .109                                  | .358**               | .053                     | .193           | 11.307 | .000 |

4. Bağımlı değişken: İş tatmini

\* p < .05, \*\* p < .01

İkinci regresyon modelinde, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu modelde ise arkadaşlık ortamının etkisi belirgin bir şekilde ortaya çıkmakta ve takdir edilme duygusu etkisiz kalmaktadır. Üçüncü regresyon modelinde yönetim tarzı ve çalışma koşullarının ve takdir edilme duygusunun birlikte iş tatmini üzerine olan etkisi incelenmiştir. Bu analize göre, yönetim tarzı ve çalışma koşullarının etkisi ortaya çıkmakta ve takdir edilme duygusunun etkisi gözükmemektedir. Dördüncü regresyon modelinde ise, bağımsız değişkenlerin tümünün birlikte iş tatmini üzerine olan etkisi analiz edilmiştir. Bu analiz sonucuna göre arkadaşlık ortamının oldukça etkili olduğu ve diğer değişkenlerin etkisiz kaldığı görülmektedir. Kurulan bütün regresyon modelleri anlamlıdır.

## 8. Sonuç ve Değerlendirme

Tekstil sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan bu çalışmada, yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusunun iş tatmini üzerine olan etkisi araştırılmıştır. İş tatmini, çalışanların yapılan işe ve çalışılan ortama iyi hisler beslemesiyle ilgilidir. Dolayısıyla, bağımsız değişkenler genellikle çalışılan ortama ilişkin faktörleri kapsamaktadır. Yapılan analizler sonucunda bağımsız değişkenlerin hem birbirleriyle ve hem de iş tatmini ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiye sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre, yönetim tarzı ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi, arkadaşlık ortamının mevcudiyeti ve takdir edilme duygusu çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu bir yönde katkı sağlamaktadır.

Değişkenlerin ortalamalarına bakıldığında ise, yeterli seviyede olmadıkları görülmektedir. Kurumsal işletmeler değerlendirme dışında tutulduğunda, tekstil sektörü genellikle çalışma koşullarının iyi olmadığı ve işgücü devrinin oldukça yüksek olduğu bir sahayı temsil etmektedir. Bu durum da, çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir.



Türkiye'nin önemli ihracat sektörlerinden biri olan tekstil sektöründeki çalışanların iş tatminlerine yönelik olarak yapılacak iyileştirmeler, bu sektörün ayakta kalmasını sağlayacaktır. Bu yüzden, çalışanların iş tatminini sağlamak amacıyla işyerlerinin yönetim tarzları kurumsallaşmalı, çalışma koşulları iyileştirilmeli, çalışanlar arasında iyi bir arkadaşlık ortamı tesis edilmeli ve çalışanların işlerinde takdir edilmeleri sağlanmalıdır.

İş tatmini kişinin his ve duyguları ile tecrübesinden oluştuğundan konuyla ilgili çalışma yapacak olan araştırmacıların araştırma modelinde belirtilen ilişkileri yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem, ücret gibi faktörleri de değerlendirmeye tabi tutarak incelemeleri yararlı sonuçlar ortaya koyacaktır.

### **Kaynaklar**

- ANALOUİ, F. (2000) What Motivates Senior Managers? The Case of Romania. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 No. 4, pp. 324-340.
- BOZKURT, T., TURGUT, T. (1999) Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları İle İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Saygıtları Arasındaki İlişkiler. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt 2, Haziran.
- CHIN, K.S., PUN, K.F., HO, A.S.K.; LAU, H. (2002) A Measurement-Communication-Recognition Framework of Corporate Culture Change: An Empirical Study. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. 12 (4): 365-382.
- CROSSMAN, A., ABOU-ZAKI, B. (2003) Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 No. 4, pp. 368-376.
- DOLE, C., SCHROEDER, R.G. (2001) The Impact of Various Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turnover Intentions of Professional Accountants. *Managerial Auditing Journal*, 16/4: 234-245.
- EDVARDSSON, B., GUSTAVSSON, B.O. (2003) Quality in the Work Environment: A Prerequisite for Success in New Service Development. *Managing Service Quality*, Volume 13, Number 2, pp. 148-163.
- ERDOĞAN, İ. (1996) *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul, Beta Yayınları.
- EREN, E. (1998) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş Beşinci Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.
- FELDMAN, D., HUGH, A. (1986) *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, McGraw-Hill International Book Company: Auckland.
- FRIDAY, S.S., FRIDAY, E. (2003) Racioethnic Perceptions of Job Characteristics and Job Satisfaction. *Journal of Management Development*, Vol. 22 No. 5, pp. 426-442.
- İNCİR, G. (1990) *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, Ankara, MPM Yayınları.
- LAM, S.S.K. (1995) Quality Management and Job Satisfaction: An Empirical Study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 72-78.
- LAWLER, E.E. (1987) *Handbook of Organizational Behavior*, New York, Prentice Hall.

- LESTER, S.W., KICKUL, J. (2001) Psychological Contracts in the 21st Century: What Employees Value Most and How Well Organizations are Responding to These Expectations. *HR Human Resource Planning*, Vol. 24 No. 1, pp. 10-21.
- LUTHANS, F. (1973) *Organizational Behavior*. Sixth Edition, McGraw-Hill, New York.
- MITCHELL, T.R., LARSON JR., J.R. (1987) *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior*. Third Edition, Singapore, McGraw-Hill.
- MUCHINSKY, M.P. (2000) Emotions in the Work Place: The Neglect of Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21 No 7, pp. 801-805.
- NELSON, D.L., QUICK, J.C. (1995) *Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges*. Alternate Edition, New York, West Company.
- NOE, R.A., HOLLENBECK, J.R., GERHART, B., WRIGHT, P.M. (1997) *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Second Edition, Chicago, McGraw-Hill.
- OSHAGBEMI, T. (2000) Satisfaction with Co-Workers' Behavior. *Employee Relations*, Vol. 22 No. 1, pp. 88-106.
- RENAUD, S. (2002) Rethinking the Union Membership / Job Satisfaction Relationship: Some Empirical Evidence in Canada. *International Journal of Manpower*, Vol. 23 No. 2, pp. 137-150.
- SAPANCALI, F. (1993) Çalışanların GÜdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. *MPM Yayınları Verimlilik Dergisi*, Cilt 22, Sayı 4.
- SAVERY, L.K. (1996) The Congruence between the Importance of Job Satisfaction and the Perceived Level of Achievement. *Journal of Management Development*, Vol. 15 No. 6, pp. 18-27.
- SMITHER, R.D. (1998) *The Psychology of Work and Human Performance*, Third Edition, New York, Longman.
- TESTA, M.R. (1999) Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: An Empirical Investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 20/3: 154-161.
- VECCHIO, R.P. (1995) *Organizational Behavior*. Third Edition, Fort Worth, The Dryden Press.
- WEISS, D.J., DAWIS, R.V., ENGLAND, G.W., LOFQUIST, L.H. (1967) Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Vol. 12, University of Minnesota Industrial Relation Center, Minneapolis, MN.
- WEISS, H.M. (2002) Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resource Management Review*, 12: 173-194.