T.C.

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ TATMİNİNİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SOMALİ'DE BİR ARAŞTIRMA

ABDİWALİ SAYİD
2501131397

TEZ DANIŞMANI:

YRD.DOÇ.DR.KADRİYE ÖVGÜ ÇAKMAK OTLUOĞLU

İSTANBUL,2017

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı	:	ABDIWALI SAYID	**Numarası**	:	2501131397
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı	:	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	**Danışmanı**	□	YRD.DOÇ.DR.KADRİYE ÖVGÜ ÇAKMAK OTLUOĞLU
Tez Savunma Tarihi	:	20.10.2017	**Saati**	:	11.00
Tez Başlığı	:	İŞ TATMİNİNİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ : SOMALİ'DE BİR ARAŞTIRMA.			

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin **36. Maddesi** uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.AYŞE OYA ÖZÇELİK		Kabul
YRD.DOÇ.DR.KADRİYE ÖVGÜ ÇAKMAK OTLUOĞLU		Kabul
YRD.DOÇ.DR.BANU SAADET ÜNSAL AKBIYIK		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
YRD.DOÇ.DR.RIZA DEMİR		
YRD.DOÇ.DR.ESİN ERTEMSİR		

ÖZ

Abdiwali Sayid

İŞ TATMİNİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SOMALİ'DE BİR ARAŞTIRMA

İş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki, geçmişten günümüze araştırmacıların ilgisini çeken bir konudur. Ancak yapılan çalışmalarda, farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Ayrıca gerçekleştirilen çoğu çalışmada, iş tatmini-iş performansı arasındaki ilişkide sadece görev performansına odaklanıldığı ve bağlamsal performansın göz ardı edildiği görülmektedir. Halbuki, bağlamsal performans da en az görev performansı kadar örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında önem taşımaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, iş tatmininin görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinin saptanmasıdır. Söz konusu amaçla, Somali'deki bir şirkette gerçekleştirilen araştırmada elde edilen bulgulara göre iş tatmininin, iş performansını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. İçsel iş tatmininin, bağlamsal performansı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülürken, dışsal iş tatmininin bağlamsal performans üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı bulunmuştur. İçsel ve dışsal iş tatmininin görev performansını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmin, İş Performans, İçsel İş Tatmin, Dışsal İş Tatmin, Görev Performans, Bağlamsal Performans.

ABSTRACT

Abdiwali Sayid

THE EFFECT OF JOB SATİSFACTİON ON JOB PERFORMANCE: A CASE STUDY İN SOMALİA

The relationship between job satisfaction and job performance was very interesting and discussed by the researchers in a long time. However, the results reached by the studies on this topic were different. In addition, most studies on the relationship between job satisfaction and job performance focused only on task performance and ignored contextual performance. Whereas contextual performance has the same important as well as task performance to achieve organizational goals. In this regard, the aim of this research is to determine the effect of job satisfaction on task and contextual performance. The findings of the research which was conducted in one of the companies in Somalia revealed the existence of positive and significant effect of job satisfaction on job performance. While the effect of intrinsic satisfaction on contexual performance was found to be positive and significant, a non-significance effect of extrinsic satisfaction on contextual performance was found. The results showed the existence of positive and significant effect of both intrinsic satisfaction and extrinsic satisfaction on task performance.

Key Words: Job Satisfaction, Job Performance, İntrinsic Satisfaction, Extrinsic Satisfaction, Task Performance, Contextual Performance.

ÖNSÖZ

İş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisinin saptanmasına odaklanan bu tez çalışmasında, ilk olarak iş tatmini konusuna odaklanılmış ve devamında iş performansı konusu üzerinde durulmuştur. Tez kapsamında gerçekleştirilen araştırma, Somali'deki bir telekomünikasyon şirketinde yürütülmüştür. Veri toplama aracı olarak anketten yararlanılmış ve araştırma kapsamında 120 deneğe ulaşılmıştır. Elde edilen veriler, araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için tekli ve çoklu regresyon analizlerine tabi tutulmuştur.

Tez boyunca yorulmadan, sabreden ve bana yol gösteren tez danışmanım Yrd.Doç.Dr.Kadriye ÖvgüÇakmak Otluoğlu'na şükranlarımı sunuyorum. Değerli katkıları ve tavsiyeleri sayesinde bu çalışma şekillenmiş ve sonuçlandırılmıştır.

Veri toplama sürecinde bana yardım eden Somali'deki bütün arkadaşlarımada çok teşekkür ederim.

Türkiye'deki eğitim hayatım boyunca bana en büyük moral desteği veren, yanımda olmasalar dahi her zaman yanımda hissettiğim annem, babam ve ailemin diğer fertlerine de şükranlarımı sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZ iii
ABSTRACT iv
ÖNSÖZ v
TABLOLAR LİSTESİ ix
ŞEKİLLER LİSTESİ x
KISALTMALAR LISTESI vi
GİRİŞ 1

BİRİNÇİ BÖLÜM

İŞ TATMİN

1.1. İş Tatmini Kavramı 3
1.2. İş Tatmininin Önemi 4
1.3. İş Tatmini İle İlgili Yaklaşımlar 5
1.3.1. İşin Özelliklerinin Bir İşlevi Olarak İş Tatmini 6
1.3.2. İş Arkadaşlarıyla İlişkinin Bir İşlevi Olarak İş Tatmini 6
1.3.3. Kişisel Özelliklerin Bir İşlevi Olarak İş Tatmini 7
1.4. İş Tatmininin Boyutları 9
1.4.1. İçsel İş Tatmini 9
1.4.1.1. Kararlara Katılma 9
1.4.1.2. Gelişme ve Başarı Duygusu 10
1.4.1.3. Bağımsızlık ve Kendi Yeteneklerini Kullanma İmkanı 10
1.4.2. Dışsal İş Tatmini 10
1.4.2.1. Takdir Edilme 11
1.4.2.2.Terfi 11
1.4.2.3. İş Arkadaşları 11

1.4.2.4. Grup Dinamikleri 13
1.4.2.4.1. Grup Dinamiğinin Boyutları 13
1.4.2.5. Ödül 15
1.4.2.5.1. Ödül Türleri 16
1.4.2.6. İş Tasarımı ve Çalışma Koşulları 17
1.5. İş Tatmininin Ölçülmesi 19
1.5.1. İş Tanımı Endeksi 20
1.5.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeği 21

İKİNÇİ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI

2. İŞ PERFORMANSI 23
2.1. İş Performansı Kavramı 23
2.2. İş Performansının Boyutları 24
2.2.1. Görev Performansı 24
2.2.2. Bağlamsal Performans 25
2.2.3. Üretkenlik Karşıtı Performans 26
2.3. İş Tatmini ve İş Performansı Arasındaki İlişki 27
2.3.1. İş Tatmini ve Görev Performansı Arasındaki İlişki 29
2.3.2. İş Tatmini ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişki 30

ÜÇÜNÇÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

3. İş Tatmininin İş Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma 31
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 31
3.2. Araştırmanın Modeli 32
3.3. Uygulama Alanı 32
3.4. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları 33

3.5. Araştırmanın Hipotezleri 33
3.6. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı 33
3.6.1. İş Tatmini Ölçeği 34
3.6.2. İş Performansı Ölçeği 34
3.6.3. Demografik Veriler 34
3.7. Kullanılan İstatistik Analizler 35
3.8. Bulgular ve Değerlendirme 35
3.8.1. Faktör Analizi Sonuçları 35
3.8.2. Güvenilirlik Analiz Sonuçları 39
3.8.3. Demografik Özellikler 41
3.8.4. Tanımlayıcı Analizler 42
3.8.5. Korelasyon Analizleri 43
3.8.6. Hipotez Testleri 44
SONUÇ 50
KAYNAKÇA 52
EKLER 71

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1: KMO Değerinin Yorumlanması.....36

Tablo 3.2: İş Tatmini Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları.....37

Tablo 3.3:Algılanan İş Performans Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları.....38

Tablo 3.4: İş Tatmini Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....39

Tablo 3.5: Algılanan İş Performansı Ölçeğine ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....41

Tablo 3.6: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....41

Tablo 3.7:Katılımcıların İş Tatmin Düzeyleri.....43

Tablo 3.8: Katılımcıların İş Performansı Düzeyleri.....43

Tablo 3.9: Korelasyon Tablosu.....44

Tablo 3.10: İş Tatmininin İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analiz Sonuçları.....45

Tablo 3.11: İçsel İş Tatmini ve Dışsal İş Tatminin İş Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizleri Sonuçları.....46

Tablo 3.12: İçsel İş Tatmini ve Dışsal İş Tatminin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizleri Sonuçları.....47

Tablo 3.13: İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizleri Sonuçları.....48

Tablo 3.14: Araştırma Kapsamında Test Edilen Hipotezler.....49

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: İş Zenginleştirme Modeli.....18

Şekil 1.2: İş Tatminini Etkileyen Faktörler…….....19

Şekil 3.1: Araştırma Modeli.....32

KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltma	Açıklama
İK	İnsan Kaynakları
GP	Görev Performans
BP	Bağlamsal Performans

GİRİŞ

Bir örgütün çalışanları, örgütün en önemli kaynağını oluşturmaktadır. Ancak bu kaynaktan, yani çalışanlardan en iyi şekilde yararlanmak ve istenilen verimi elde edebilmek için örgütlere büyük iş düşmektedir. Özellikle; çalışanların işlerinde mutlu oldukları takdirde örgütleri için ellerinden gelenin en iyisini yapacakları ve performanslarının daha yüksek olacağı dikkate alındığında, örgütlerin üzerine düşen sorumluluklar daha açık bir şekilde anlaşılmaktadır. Çalışanlar işlerinden memnun olmadıklarında ise iş performanslarının düşmesi ve bu durumun örgütler için olumsuz sonuçlar doğurabileceği ifade edilebilir. Bu nedenle insan kaynaklarını yönetmenin, adeta bir sanat haline geldiği belirtilebilir. Başka bir deyişle, örgütler, çalışanlarını etkin bir şekilde yönetmeli ve iş tatminlerini sağlamalıdırlar.

Örgütsel hedeflere ulaşmak için mevcut işgücünü motive etmek, çalışanlarla sürekli iletişim halinde olmak, örgütün üretkenliğini sürdürmesini sağlarken, aynı zamanda örgütün rekabet gücünü arttıran önemli bir husus olacaktır. Günümüzdeki küreselleşme sürecinde; çalışanların değişen ve farklılaşan talepleri, örgütler açısından iş dünyasında rekabet edebilmek için baskı unsuru oluşturmaktadır. Ayrıca çevresel baskılar, yükselen sağlık masrafları ve işgücünün çeşitli ihtiyaçları da örgütler için zorluk teşkil etmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik uygulamalar, çalışanların iş tatmininin devamlılığını sağlayan, aynı zamanda performanslarını artıran ve iş-yaşam dengesi sağlayan bir ortamı oluşturacaktır.

Öte yandan, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki ilgi çekici bir geçmişe sahiptir. İş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi, endüstri psikolojisinde geleneksel olarak incelenen bir konu olma niteliğini taşımaktadır. Ancak literatür incelendiğinde, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesinde, çok yönlü ve daha kapsamlı incelemelere ihtiyaç duyulduğunun ileri sürüldüğü görülmektedir. Bu doğrultuda çalışmada, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Söz konusu bilgiler ışığında; bu tez çalışmasının üç bölümden oluşmasına karar verilmiştir. Birinci bölüm, iş tatmini kısmına ayrılırken, ikinci bölümde iş performansı konusuna yer verilmiştir. Üçüncü bölüm ise iş tatminin iş performansı üzerindeki etkisinin analiz edilmesine ayrılmıştır.

1. İŞ TATMİNİ

1.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, gerek çalışanlar gerek örgütler gerekse örgütsel davranış alanında çalışan akademisyenlerce önem taşıyan bir konu olma niteliğini taşımaktadır (Paul E.spector, 1977: 1). İş tatmini, çalışanların işlerinden memnuniyet duymalarına ilişkin bir kavramı temsil eder.(Fred Luthans, 1995: 141). Locke, iş tatminini; "kişinin işini değerlendirmesi sonucu oluşan keyifli ya da olumlu bir duygusal durum" şeklinde tanımlamaktadır (Locke, 1976: 1304). Locke'un tanımında hem "değerlendirme" hem de "olumlu duygusal durum" unsurları dikkat çekmektedir. Buna göre Locke, iş tatmininin, biliş, düşünce ve duyguların etkileşimiyle oluştuğunu varsaymaktadır (Neil Anderson vd, 2001: 26).

İş tatmininin, kişinin, önemli ve değerli bir şey yapmış olduğunu düşündüğünde ortaya çıktığı da ileri sürülmektedir. Esasında, iş tatmininin, işe ve örgüte ilişkin çeşitli yönleri içeren çok boyutlu bir kavram olduğu üzerinde literatürde fikir birliği olduğu görülmektedir (Neil Anderson vd., 2001: 26). İş tatmini ile ilgili yapılan ampirik çalışmalar incelendiğinde,iş tatmini olgusunun alt boyutlar halinde ele alındığı görülmektedir. Bu boyutlarda, özellikle ücret ve terfinin üzerinde durulduğu dikkat çekmektedir. Ücret ve terfi, dışsal iş tatmini olarak ifade edilebilir.İşin kendisi ise içsel iş tatmini olarak açıklanmaktadır (Neil Anderson vd., 2001: 27).

İş tatmini açısından ön plana çıkan faktörler, ücret düzeyi, örgütsel adalet, iş koşullarının kalitesi, liderlik, sosyal ilişkiler ve işin kendisi olabilir. Nurul Kabir vd.'ye (2011) göre, bu faktörlerin bazıları, ücretin seviyesi, terfi sisteminin bir şirkette algılanan adilliği, çalışma arkadaşları ile ilişkinin kalitesini de kapsar (Vikram Bisen vd, 2010: 38). Koşullar, liderlik ve sosyal ilişkiler, işin kendisi; işin yarattığı çeşitli görevler, işin yarattığı ilgi ve güçlük, ayrıca ve iş tanımının/gereksinimlerin netliğidir. Literatür incelendiğinde, iş tatmini için elzem olan faktörlerin zihinsel olarak zorlu çalışma,

eşitlikçi ödüller, destekleyici çalışma koşulları ve destekleyici çalışma arkadaşları olduğu söylenebilir (Stephen P.Robbins, 1991: 171)

1.2. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini, örgüt yaşamını çeşitli açılardan etkiler. Bunlar, devamsızlık, işten ayrılma, işçi sağlığı, iş kazaları, öğrenme ve iş performansı olarak sıralanmaktadır.

İlk olarak devamsızlık ele alındığında, devamsızlığın, geçmişten günümüze önemli ve yaygın bir sorun olarak görüldüğü karşımıza çıkmaktadır. Rhodes ve Steers, (1990), devamsızlığın, açık bir suçlu bulunmayan ve kolay bir tedavinin bulunmadığı inatçı problemlerden biri olduğunu belirtmektedirler. Devamsızlık, örgütler için ciddi maliyetlere neden olmaktadır. Bu nedenle yöneticiler, devamsızlığı en aza indirmenin yollarını ortaya çıkarmak için büyük sorumluluk altındadır. Obasan Kehinde'ye göre (2011), çalışanların devamsızlıklarını azaltmanın en iyi yolu, çalışanların işlerinden duydukları tatmini arttırmaktır.İş tatmininin olumsuz etkilerinin görüldüğü bir diğer konu ise işten ayrılmadır. Buna göre işlerinden tatmin olmayan çalışanların, işten ayrılma niyeti içine gireceklerine dair bulgunun varlığına rastlanmaktadır.

İşten ayrılmanın yanı sıra iş tatmininin diğer etkili olabileceği konular incelendiğinde, işlerinden tatmin olan çalışanların sağlıklarının daha iyi olacağı, yeni işlerle ilgili görevleri daha çabuk öğrenecekleri, iş kazalarına daha az maruz kalacakları ve daha az şikâyet etme eğilimi göstereceklerinin yapılan çeşitli ampirik araştırmalar sonucu saptandığı görülmektedir. Düşük devamsızlık durumunda, iş tatmininin düşük olmasının, devamsızlığa neden olabileceği belirtilmiştir. (Fred Luthans, 1995: 145). Devamsızlık ve tatmin arasında pozitif bir ilişki vardır. İşten ayrılma ve işgücü devir oranının düşürülmesinden (Vikram Bisen vd., 2010: 40) daha çok işveren tatmin olur. İş performansı açısından bakıldığında ise iş tatmininin, iki açıdaniş performansına yansıyacağı ifade edilebilir.Bunlar, iş performansının nitel ve nicel boyutlarına işaret eder. Buna göre nitel boyut, “işinden tatmin olan çalışanın kolayca motive olup işine

daha fazla ilgi gösteriyor mu?" sorusuna yanıt arar (Vikram Bisen vd., 2010: 36). Nicel boyut ise kişinin üretkenliğinin artmasıyla ilgilidir.

İş tatmininin örgütler açısından önemi şu şekilde de özetlenebilir: (1) işlerinden tatmin olmayan çalışanların işi daha sık bıraktıklarına ve istifa etme ihtimallerinin daha yüksek olduğuna dair açık kanıtlar mevcuttur; (2) işlerinden tatmin olan çalışanlar, daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşamaktadır; (3) iş tatmini, kişinin iş dışındaki hayatına da olumlu bir şekilde yansır (Stephen P.Robbins, 1991: 179). İşten duyulan tatminsizliğin, hayal kırıklığı yarattığı ve hayal kırıklığının da saldırganlığa yol açtığı ileri sürülmektedir. İşlerinden tatmin olmayan çalışanların, örgütlerine olumsuz tutumlar geliştireceği ifade edilmektedir.Üstelik işten duyulan tatminsizlik bulaşıcıdır ve çabucak diğer çalışanlara yayılma ihtimali de vardır. Mahfouz'a (2015) göre işinden tatmin olmayan bir çalışan, üretkenlik dışı davranışlara başvurabilir. Halbuki işinden tatmin olan bir çalışanın, yöneticileri ve iş arkadaşları ile çatışma şansı daha azdır. (Vikram Bisen vd., 2010: 40). Ayrıca, iş tatmininin çalışanların yaşam memnuniyeti üzerinde de olumlu yönde bir etkisinin olduğu ifade edilebilir. Neil Anderson vd.'ye göre (2001) çoğu araştırmada, iş tatmini ve yaşam memnuniyeti arasında orta düzeyde bir pozitif korelasyon bulunmaktadır.

1.3. İş Tatmini İle İlgili Yaklaşımlar

Yb Shin vd.'ye (2015) göre iş tatmini ile üç farklı yaklaşım söz konusudur. Buna göre ilk yaklaşım, işin özelliklerine odaklanır. Söz konusu yaklaşımda; örgüt, iş, işyeri ve organizasyon hakkında bilgi toplanmakta, tatmin düzeyini tanımlamak için çevre analiz edilmektedir. Buna göre herkesin aynı ihtiyaçlara sahip oldukları ve bu nedenle de işten aynı şekilde tatmin oldukları varsayılmaktadır.

İkinci yaklaşım, iş tatmini düzeyinin ölçülmesinin, "sosyal bilgi" üzerine kurulduğunu ileri sürer.Buna göre ikinci yaklaşım, geçmişte kişilerarası deneyimin mevcut davranış üzerinde güçlü bir etki yapabileceğini kabul eder. Dikkatini rasyonel

karar verme süreçlerinden ziyade, bağlamın ve geçmiş davranışın sonuçlarına yöneltir (Pennings, 1986: 46).

Üçüncü yaklaşım ise iş tatmininin, çalışanların özelliklerine ya da kararlarına bağlı olduğunu öne sürmektedir. Bu yaklaşımda, kişiler ve iş tatmini arasındaki ilişkiye büyük ilgi gösterilmektedir (Timothy A. Judge, 2000: 237).

Leow Chee vd.'ye (2016) göre iş tatmini üç faktöre ait bir işlev olarak görülebilir:

- İşin özellikleri.
- İş arkadaşlarıyla ilişkiler.
- Kişisel Özellikler.

Aşağıdaki kısımda, söz konusu üç faktöre göre iş tatmini ele alınmıştır.

1.3.1. İşin Özelliklerinin Bir İşlevi Olarak İş Tatmini

Herzberg vd. (1959), çalışanların üst düzey ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için işin zorlu, karmaşık, çeşitli ve anlamlı olması gerektiği üzerinde dururlar. Buna göre bir iş, üst düzey gereksinimlerin karşılanmasını sağlayacak şekilde yeniden tasarlanmalıdır. Ben Akpoyomare'ye (2012) göreişin içeriğindeki iyileşme, kişisel gelişim ihtiyaçlarını teşvik edebilir ve birey bu ihtiyaçları karşılamak için motive olur. Öte yandan, fiziksel ortamda veya iş bağlamındaki faktörlerde bir iyileşme sadece tatminsizliği gidermekte, ancak motivasyonu artırmamaktadır (S.O. Onimole, 2015: 110).

1.3.2. İş Arkadaşlarıyla İlişkinin Bir İşlevi Olarak İş Tatmini

İş arkadaşları ile ilişkiler, iki açıdan ele alınabilir: lider-üye ilişkisi ve iş arkadaşlarıyla olan ilişki. Çalışanlar, zamanlarının çoğunu işyerlerinde geçirirler ve kendi aralarında etkileşimde bulunurlar. İş arkadaşları ile kurulan ilişki, çalışma arkadaşları ve yöneticilerle kurulur. Kişi, çalışma arkadaşlarına daha fazla bağlı oldukça iş tatmin düzeyi artabilir (Vikram Bisen vd., 2010: 40).

Kişilerarası ilişkinin kalitesi, iş tatminini şekillendirir. İş arkadaşlarıyla ilişkilerin, iş tatmininin bir öncüsü olduğuna dair ampirik kanıtlar mevcuttur (Richel Morison, 2004: 98).

1.3.3. Kişisel Özelliklerin Bir İşlevi Olarak İş Tatmini

Judge, Locke ve Durham (1997), dört kişilik özelliği (benlik saygısı, öz yeterlik, duygusal denge ve kontrol odağı) içeren kişilik öz-değerlendirme teorisini geliştirmişlerdir.

- **Özsaygı:** Özsaygı, kişilerin birey olarak kendilerini değerli algılamaları ile ilişkilidir. Özsaygısı düşük olan kişilerin, kendi kendine yeten kişiler tarafından yönetilme ihtimalleri olduğu, olumsuz sonuçların doğmasını bekledikleri ve psikolojik olarak kendilerini hayal kırıklığına uğratmaya eğilimli oldukları ileri sürülmektedir. (Lavanda Cleare, 2013: 26). Baumeister vd. (2003), yüksek özsaygının çalışanların iş tatmini ve refahını artıracağını belirtmektedirler. Özsaygının, kontrol odağı, duygusal istikrar ve genel özyeterlilik ile birlikte çalışanların iş performansı ve iş tatmini üzerine önemli ve tutarlı etkileri vardır (Jon L. Pierce, et al, 2004: 26).

- **Özyeterlilik:** Judge ve Bono (2001) özyeterliliği, kişinin baş etme, başarma ve başarılı olma gibi temel yeteneklerine dair bir algılama olarak tanımlamışlardır (80). Özyeterlilik, zor veya yeni görevleri ele almak ve spesifik zorlayıcı durumlarda olumsuzluklarla baş etmek için kişinin yetkinliğine olan inancıdır (Aleksandra Luszczynska, 2005: 81). Bandura (1994), özyeterliliği, "yaşamlarını etkileyen olaylar üzerinde etki yaratan belirli performans seviyeleri üretme yetenekleri hakkında insanların inançları" olarak tanımlamıştır(s. 2). Güçlü özyeterlilik duygusu olan insanlar, olayların sonucunu etkin bir şekilde kontrol edebildiklerine inanırlar. Çünkü özyeterlilik, kişilerin hayatlarındaki davranışları üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Farshad Tojjari vd., 2013: 1).

- **Duygusal Denge :** Duygusal açıdan dengede olan kişilerin, genellikle sakin, rahat ve üzülmeden sıkıntılı durumlarla yüzleşebilen kişiler oldukları belirtilmektedir (S. Rothman vd., 2002: 3). Düşük duygusal denge,bireylerin iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir (Davis Mkoji vd., 2012: 4). Bunun aksine, duygusal dengenin yüksek olduğu kişiler, proaktif olarak tepki geliştirir, sorunu tanımlamaya çalışırlar ve bunun için bir çözüm elde etmeye çabalarlar. Bu nedenle duygusal dengeleri yüksek olanlar, işlerinden tatmin olma eğilimindedirler. Yargıç vd.'ye (2002) göre, duygusal dengenin, beş faktör modelindeki diğer kişilik özelliklerinin hepsinden daha fazla iş tatmini ile ilişkili olduğunu bulmuştur.
- **Kontrol Odağı:** Kontrol odağı, kişilerin kendi kaderleri üzerinde kontrol sahibi olduklarına inanma ölçüsü olarak açıklanmaktadır (Asiedu vd., 2014: 1). Kontrol odağı ve iş tatmini hakkındaki çalışmalarında Lakshman vd. (2011), iç kontrol odağına sahip bireylerin hayatlarını kontrol ettiklerine inanırlarken, dış kontrol odağı olanların hayatlarının dış faktörler tarafından kontrol edildiğine inandıklarını ifade etmiştir. Usha vd.'ye (2006) göre iç kontrol odağı iş stresiyle olumsuz yönde ilişkilidir. Yapılan çalışmaların da gösterdiği kadarıyla, dış kontrol odağı yüksek olan kişilerde devamsızlık oranı daha yüksektir, bu kişiler iş ortamına daha uzaktır ve iç faktörlere kıyasla işlerinin daha az parçası olabilmektedirler. (Stephen P.Robbins, 1991: 95).
- **Cinsiyet:** Daha önce yapılan çalışmalar, kadınların ücret ve işgücü piyasasındaki çalışma koşullarında dezavantajlara sahip olmalarına rağmen, yaptıkları işten erkeklerden daha çok tatmin duyduklarını ortaya koymuştur. Bu durum, cinsiyet-iş tatmini paradoksu olarak adlandırılmaktadır. (Shiho Yukawa, 2014: 3). Clark'a göre, (1997) iş tatmini, beklentilerin bir fonksiyonudur ve kadınların işgücü piyasası sonuçlarına ilişkin beklentileri daha düşük olursa, beklentileri daha kolay yerine getirilir. Ayrıca, kadınların işleriyle ilişkili özellik paketi, kazançlarının düşmesinden doğan iş tatminini

aşmak için onlara yeterince çekici gelebilir (Keith A. Bender, 2005: 480). Erkeklerin ve kadınların iş tatminlerini inceleyen ampirik çalışmaların sonuçları, kadınların iş tatminlerinin önemli derecede yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Werner Bönte, Stefan Krabel, 2014: 3). Bokemeier ve Lacy (1987), ampirik kanıtların, kadınların işin gerçek boyutuna ve iş-yaşam dengesine daha fazla önem verme eğiliminde olduklarını, buna karşın, erkeklerin finansal fayda ve kariyer fırsatlarıyla ilgili dışsal boyuta daha fazla önem verme eğilimi gösterdiğini belirtmektedir.

- **Yaş:** kişinin yaşı ve iş tatmini arasında U şeklindeki veya pozitif doğrusal bir ilişki bulan çeşitli araştırmalar olduğu görülmektedir (Türker Baş vd., 2002: 91). Yaşlı çalışanlar gençlerden daha yüksek iş tatminine sahip olma eğilimi konusunda önemli farklılıklar göstermektedirler (Andrew Clark vd. 1996: 57).

1.4.İş Tatmininin Boyutları

İş tatmini, içsel ve dışsal tatmin olarak iki ana boyutta ele alınabilir. Aşağıdaki kısımda, içsel ve dışsal iş tatmini alt boyutlarına yer verilmiştir.

1.4.1. İçsel İş Tatmini

İçsel iş tatmini, işin kendisinden kaynaklanan özelliklerden duyulan tatmine işaret etmektedir. Buna göre içsel iş tatmini; kararlara katılma, gelişme ve başarı duygusu, işin kişiye sağladığı bağımsızlık ve yeteneklerini kullanma imkanı gibi işin kendisinden duyulan tatminin derecesini ifade etmektedir (İbrahim Sani MERT, 2010:123).

1.4.1.1. Kararlara Katılma

Çalışanların kendileri ile ilgili kararların alınma sürecine katılmasının, onların bu kararları benimsemelerine yol açtığı ve bu kararların gereğinin yerine getirilmesi konusunda çalışanlarda iş tatmini oluşturduğu ileri sürülebilir (Zülfü DEMİRTAŞ vd.2015:84).Kararlara katılan çalışanlar, soruna sebep olan nedenleri daha iyi ve ayrıntılı olarak anlamakta ve işlerinden daha memnun olmaktadırlar. Örgütlerde karar alma

sürecine katılım, çalışanda sahiplik duygusunu artırır, çalışmalara gönüllü katılımı sağlar, alınan kararlarla ilgili çalışmalarda çalışanların sorumluluklarını artırır (Zülfü Demirtaş vd., 2015:87).

1.4.1.2. Gelişme ve Başarı Duygusu

Birçok kişi, işe başladığı zaman hatta bazen daha işe girmeden kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. Çalışanlar için yaptıkları işten başarı duyma hissi büyük önem taşımaktadır. Bireye yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama olanakları tanındıkça, işletmeye daha çok bağlanacağı ileri sürülebilir. Böylelikle kişinin kendisine olan güven duygusu işinde gösterdiği başarı oranında yükselir.

1.4.1.3.Bağımsızlık ve Kendi Yeteneklerini Kullanma İmkanı

Örgütlerde, çalışanların bilgi ve yeteneklerinden yararlanılabilecek şekilde, bağımsızlıklarını sağlayacak olanaklar yaratma yoluna gidilmesi, çalışanların içsel iş tatmini açısından önem taşımaktadır. Çalışanlar, kendi yeteneklerini kullanma imkanına sahip olduklarında, bağımsızlıkları sağlandığında ve sorumluluk üstlenmelerine imkan verildiğinde, kendilerini, grubun etkin bir üyesi, bir şeyler başarabilen ve grup içinde değeri olan bir çalışan olduklarını hissederler (Baykal, 1978:29). Birçok kişi, bağımsız çalışmak, serbest hareket etmek, inisiyatif sahibi olmak, sorumluluk almak ve kendi başına iş yapmak ister.

1.4.2.Dışsal İş Tatmini

Dışsal iş tatmini,işletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma arkadaşları ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresiyle ilgili faktörlerden duyulan tatmine işaret etmektedir (Özlem KÖROĞLU, 2012:279). İçsel iş tatmini,kişinin işin kendisinden duyduğu tatmindir.Dışsal iş tatmini ise doğrudan işin kendisi ile ilgili olmayan, çalışma koşulları, politikalar, övgü ve takdir edilme gibi unsurlardan duyulan tatmini ifade eder (Chen vd, 2005:527-528).Dışsal iş tatmininde

takdir edilme,terfi olanakları iş arkadaşlarıyla anlaşma, ücret ve ödül, ve iş tasarımı ve çalışma koşullarının da önem taşıdığı görülmektedir (Çarıkçı, İ. H, 2001:170).

1.4.2.1. Takdir Edilme

Takdir edilmek, kişileri başarıya götüren yollardan biri olduğu için çalışanlar açısından önem taşımaktadır. Yerinde ve zamanında övülen ve de başarıları nedeniyle takdir gören bir çalışanın iş tatmini artacaktır. Takdir edilme ayrıca manevi yönü ağır basan ve tüm çalışanlar için önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan işin yöneticiler tarafından beğenilmesi, çalışanlara büyük bir tatmin sağlamaktadır (İncir, 1990: 59).

1.4.2.2.Terfi

Lazear, Edward P.'ye (2000) göre terfi, bir çalışanın daha önemli ve daha yüksek ücreti bir işe geçmesidir. Terfi, örgüt hiyerarşisinde yukarı doğru hareket eden bir çalışanın, genellikle sorumluluk ve statü arttırmaya ve geliştirilmiş bir ücret paketine sahip olmasıdır (Lazear, Edward P. 1986:24). Shields ve Ward'a (2001) göre, terfi fırsatlarından tatmin olmayan çalışanlar, daha fazla örgütten ayrılma niyetine girmektedirler.

McCausland vd. (2005) iş tatmininin terfi fırsatlarıyla güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu tespit etmiştir.Buna göre terfi fırsatları ile iş tatmini arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır. Vasilios D. Kosteas (2006)'a göre, terfiler, özellikle de terfinin kişi için önemli olması hâlinde çalışanın daha fazla çaba harcamasında etkili bir araç görevi görür. Noraani vd.'ye (2013) göre, terfi imkânları bir kişinin kariyerinin ve hayatının önemli bir yönüdür. Kişiler, kendi performans ve becerilerine göre terfi almıyorlarsa, bu durum, hayal kırıklığına ve devamında da iş tatminsizliğine yol açabilir (Vikram Bisen vd., 2010: 39).

1.4.2.3.İş Arkadaşları

Wright (1985) arkadaşlığı, benzer şekilde karşılıklı ve eşit bir ilişki kurulması için gönüllü bir eylem olarak tanımlamaktadır. Kişiler, işlerinden para veya maddi

başarılar dışında sosyal etkileşim ihtiyacını da karşılarlar.Buna göre dostça ve destekleyici iş arkadaşlarının olması, iş tatmininin artmasına yol açar (Stephen P.Robbins, 1991: 172). Güçlü sosyal ilişkiler, iş tatminine katkıda bulunur (Vikram Bisen vd., 2010: 40).

Kram ve Isabella (1985) iş arkadaşlığını üç kategoriye ayırmıştır: (a) bilgilendirici emsal, (b) mesleki emsal ve (c) özel emsal. Bilgilendirici emsal çalışan, örgüt ve çalışma durumu hakkında düşük düzeyde kendini gösterir ve güvene dayanarak bilgi alışverişinde bulunur. Mesleki emsal, çalışanların mesleki rol ve iş performansı ile ilgili bakış açısı sunar. Özel emsalin başlıca işlevleri ise doğrulama, psikolojik destek, kişisel geribildirim ve arkadaşlıktır. Kram ve Isabella'ya (1985) göre özel emsal kategorisi altında arkadaşlık, kişisel bağlılığın, yoğunluğun ve güvenin en üst seviyesidir.

Winstead vd. (1995), işyerlerinde meslektaşları ile daha yüksek nitelikte ilişki içerisinde olan kişilerin, genellikle işlerinden daha tatmin olduklarını ve performanslarının daha iyi olduğunu belirtmişlerdir. Bu, hem bireyin hem de örgütün üretkenliği için önemlidir. İşyerinde arkadaşlıklar, birçok farklı şekilde gelişir ve bireylere, ekiplere, gruplara, kuruluşlara ve topluma birçok farklı fayda sağlar. İş arkadaşı desteği, bir çalışma ortamını keyifli veya hoş olmayan bir yer haline getirme özelliğine sahiptir.Ayrıca çalışanların moralleri ve verimliliği üzerinde de olumlu veya olumsuz bir etkiye sahiptir. İşyerinin sosyal ilişkileri, çalışanların iş tatminine, verimliliğine ve refahına önemli katkılarda bulunabilir (Hazril Izwar İbrahim, 2014: 3).

Barry Haynes'e (2008) göre, etkileşimin verimlilik üzerinde en olumlu etkiye sahip bileşen olarak algılandığı ve dikkati dağıtmanın en olumsuz yönüne sahip olduğu saptanmıştır. Riordan, vd. (2007), çalışanların işinde güvenilir arkadaşlarına sahip olduklarında onlardan yardım veya tavsiye alabileceğini ve bu nedenle işlerinden güvenlik, konfor ve tatmin duyabileceklerini ileri sürmüşlerdir.

Reza Asgharian vd.'ye göre (2013) işyerinde iyi arkadaşları olan kişiler, zamanlama, işlerinden keyif alma, daha az kazayla daha güvenli çalışma eğilimi

gösterirler. Yaratıcı bir şekilde ve kolayca yeni fikirler paylaşırlar. Yapılan çalışmalarda, ilk üstün anlayışlı ve güleryüzlü olması, iyi performans için takdir etmesi, çalışanlarının görüşlerini dinlemesi ve çalışanlarına kişisel bir ilgi göstermesi durumunda iş tatmininin arttığı saptanmıştır (Stephen P.Robbins, 1991: 172).

1.4.2.4.Grup Dinamikleri

"Grup dinamikleri" terimi, bir grup ortamında birbiriyle ilişki kuran kişiler arasındaki etkileşimi ifade eder ve grup dinamikleri iş, gönüllülük, sınıf veya sosyal ortam gibi birçok alanda incelenebilir (Ann-Marie Nazzaro vd. , 2009: 5). Grup üyelerinin etkileşimlerinden kaynaklanan etkilere, genellikle grup dinamiği denir. Grup dinamikleri, üç faktöre ilişkin karmaşık değişkenler tarafından belirlenir: zaman, grup ortamı ve grup kompozisyonu (Duarte vd., 2001: 186).

Gruplar, her örgütte bulunur ve üyelerinin davranışlarını etkilerler; Yalnızca bireylerin davranışlarını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda örgütüde etkiler. Grup gelişimi dinamik bir süreçtir.Bu nedenle çoğu grup sürekli bir değişim halindedir.Ancak grupların muhtemelen tam bir istikrara ulaşamaması, grupların çoğunun nasıl geliştiğini açıklayan bazı genel kalıpların olmadığı anlamına gelmez (Stephen P. Robbins, 1991: 276).

1.4.2.4.1. Grup Dinamiğinin Boyutları

Örgütler, amaçlarına ulaşmak için etkili ve verimli gruplar oluşturmak isterler.

- **İletişim ve Etkileşim Modelleri:**Sosyal etkileşim, grup üyelerinin davranış ve tutumlarını değiştiren kişilerin sonuçları arasındaki ilişkilerin etkileşimi için kullanılan bir terimdir. Örgüt üyelerinin görevlerini yerine getirirken birbirleriyle iletişim kurmaları gerekir (Özay Yıldız, 2015: 45). Toplumsal ve karşılıklı olmayan iletişim, sosyal etkileşimin bileşenleridir. İletişim, insanların iletişim araçlarını kullanarak fikir ve anlamları birbirlerine iletme sürecidir. Ronald W. Toseland vd.'ye (2011) göre iletişim, kişinin algılarını, düşüncelerini

ve duygularını dile ve diğer sembollerini şifrelemeyi, (2) bu sembollerin veya dilin iletilmesini ve (3) başka bir kişiye de şifre edilmesini şart koşar.

- **Grup Dayanışması:**İç bağlılık, grup üyelerinin birbirlerine bağlanma ve grupta kalma konusunda motive olma derecesidir (Vikram Bisen vd., 2010: 88). Schachter ve Back'e (1950) göre dayanışma, üyelerin grup içerisinde kalmalarına neden olan toplam güçler alanıdır. Bazı üyelerin gruba dahil olmaya ihtiyacı vardır, çünkü grup dışındaki ilişkileri yetersizdir veya yoktur. Dayanışma içinde olma, grup üyelerinin birbiriyle etkileşim kurma ve ortak hedefleri paylaşma derecesidir (Stephen P.Robbins, 1991: 279). İç bağlılığı olan gruplar, bireysel başarıları takdir etmekte ve üyelerin yetkinlik hissini teşvik etmektedir. Üyeler, katılımlarının değerlendiğini ve sevildiklerini hissettiklerinde gruba ilgi duyarlar (Ronald W. Toseland vd., 2005: 75).
- **İç tutarlılık**: İç tutarlılık, gruba bağlanmayı sağlayan bir işlevdir. Üyelere grup içerisinde ne kadar ve ne düzeyde kalma isteği gösterdikleri konusunda sorular üzerinden değerlendirilmektedir (José C. Sánchez vd., 2009: 97). Bir grupta iç tutarlılık, grup üyeleri için çok cazip görünüyorsa başarılır. Bu tip bir kaynaşma durumunda, bireyler grup üyelerine değer verirler ve grubun üyelerini korumak için büyük bir hevese ve motivasyona sahip olurlar; Böylece üyeler, son derece uyumlu olan bir grupta diğer üyelerin desteğiyle ve güveniyle hedeflerine etkili bir şekilde ulaşmaktadırlar (Vikram Bisen vd., 2010: 88).
- **Grup Kültürü:**Grup kültürü, grup üyeleri tarafından ortak olarak düzenlenen değerler, inançlar, gelenek ve görenekleri ifade eder (Ronald W. Toseland vd, 2005: 79). Buna ek olarak, kültürel kimlikler, bazı kültürel kimlik gruplarının başkalarından daha fazla güce, prestije ve statüye sahip olması, toplumda belirli güç konumlarıyla ilişkilidir (Robin J. Ely vd., 2001: 4). Örgüt kültürü ile uyuşmak bireysel değerler için önemlidir, çünkü örgütün ortak ya da ortak hedefe ulaşmasına yardımcı olur (Vikram Bisen vd., 2010: 60).

1.4.2.5. Ödül

Kalleberg'e göre, (1977) ödül sözcüğü, kişilerin işlerinden aldığı faydaları ifade eder. Ödül, bir çalışanın işinden ne bekleyeceğini içerir ve bir çalışanın örgütle istihdam ilişkisinin bir parçası olarak işten alacağı her türlü maddi-manevi faydayı ifade eder. Wang'a göre (2004) örgütlerde ödüller, yüksek bir performans standartı sağlamakta, çalışanlar arasında bağlılığın taahhüdün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Mottaz'e (1988) göre, bireyler örgütlerine beceri, bilgi, arzuları ve hedefleri ile katılırlar ve bunun karşılığında becerilerini ve bilgilerini kullanabilecekleri, ihtiyaçlarını karşılayacakları ve hedeflerine ulaşabilecekleri olumlu bir çalışma durumu beklerler. Çalışanlar, ücret ve terfi politikalarının adil, net ve beklentilere uygun olmasını talep ederler.Bu nedenle ücretlerini, iş talepleri, bireysel beceri düzeyleri ve ödeme standartlarına dayalı olarak adil kabul ettiklerinde, tatminin ortaya çıkması büyük bir olasılıktır (Stephen P.Robbins, 1991: 172)

Wang, Y.'nin (2004) tespitine göre, herhangi bir kuruluştaki ödüller, yüksek bir performans standartı ve işgücü devamlılığı sağladığında, çalışanlar arasındaki bağlılığın oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Örgütler çalışanların kuruluşa katkısı ile kuruluştan sağladığı kazanımlar arasında tarafsız bir denge kurmalıdırlar. Bu dengenin ayarlanması, çalışanları ödüllendirmenin temel nedenlerinden biridir.

Ödül, çalışanların iş tatmini ve sadakatini artırmaya büyük katkıda bulunan çok önemli bir faktördür. Bir çalışan ödüllendirme sistemi, çalışanlarının katkı becerileri, yetkinlikleri ve piyasa değerlerine uygun olarak ödüllendirilmesi için bir bütünleşik politika süreçleri ve uygulamaları olmalıdır (Caroline Chepkirui, 2014: 59).

Ödül, örgüt hedeflerine başarıyla ulaşılabilmesi için zaman ve emeğini feda eden çalışanlar için çok önemlidir. Dolayısıyla kalifiye çalışanları cezbetmek ve korumak için cazip bir ödül paketi tasarlamak, örgütlerin sorumluluğundadır. Ödüller, organizasyonun

stratejik yönünü destekleyen ve stratejik hedeflerin başarılmasını destekleyen faaliyetler, nitelikler ve çalışma sonuçlarıyla bağlantılı olduğunda ödüllendirme sistemleri başarıya ulaşabilir (Hatice Özutku, 2012: 30).

Örgütlerin bireysel ihtiyaçları ve örgütün finansal etkinliğini dengeleyen bir ödül sistemi uyguladıklarında kazanabilecekleri avantajlar şu şekildedir:

- **Yetenekli Çalışanları Cezbetmek ve Korumak:**Örgütler, kalifiye çalışanları kendilerine çekmek isterler. Doğru çalışanlara sahip olmak ve bu çalışanların elde tutulması örgütler açısından çok avantajlıdır. (Nadia vd., 2011: 6).

- **Devamsızlığı Azaltmak:** Örgütler, teşvik ödemelerini ve diğer ek kazançları, özellikle düşük içerikli işler ve iyileştirilemeyen kötü çalışma koşulları için faydalı olan katılım seviyesine bağlayarak devamsızlık oranını azaltmak için ödül sistemi tasarlayabilirler.

- **Performansın Artırılması:** Ödül uygulamaları, çalışanların performansını yükseltmek ve örgütsel amaçlara ulaşmak için hayati bir rol oynamaktadır (Waruni Ayesha, 2014: 2). Porter ve Lawyer'ın (1968) modeline göre, içsel ve dışsal ödül ile çalışanın performansı arasındaki ilişkide ödül eğer birey için cazipse performansı motive eder. Ödül, belirli bir performans düzeyiyle bağlantılıdır, Örgütün sunduğu ödül, geçmiş perf**o**rmansın bir ödülü olarak görülebilir, ancak gelecekteki performansı da etkiler.

1.4.2.5.1. Ödül Türleri

Örgütler, dışsal ve içsel ödüller sunabilirler. (Richard M. Ryan, 1999: 82). İçsel ödüller, içsel iş tatmini kısmında da değinildiği üzere işin kendisinden kaynaklanan ödüllerdir. Başarı, çeşitlilik, meydan okuma, özerklik, sorumluluk ve kişisel ve mesleki büyüme içsel ödüllere örnek olarak gösterilebilir. (Mahaney, Lederer, 2006: 43). Dışsal

ödül,genellikle ücreti ifade eder.(Gerald R.Ferris vd. 1990: 223). Ücret, yan ödemeler, iş güvencesi, terfiler, özel ofis gibi unsurlardan oluşur (Hatice Özutku, 2012: 3).

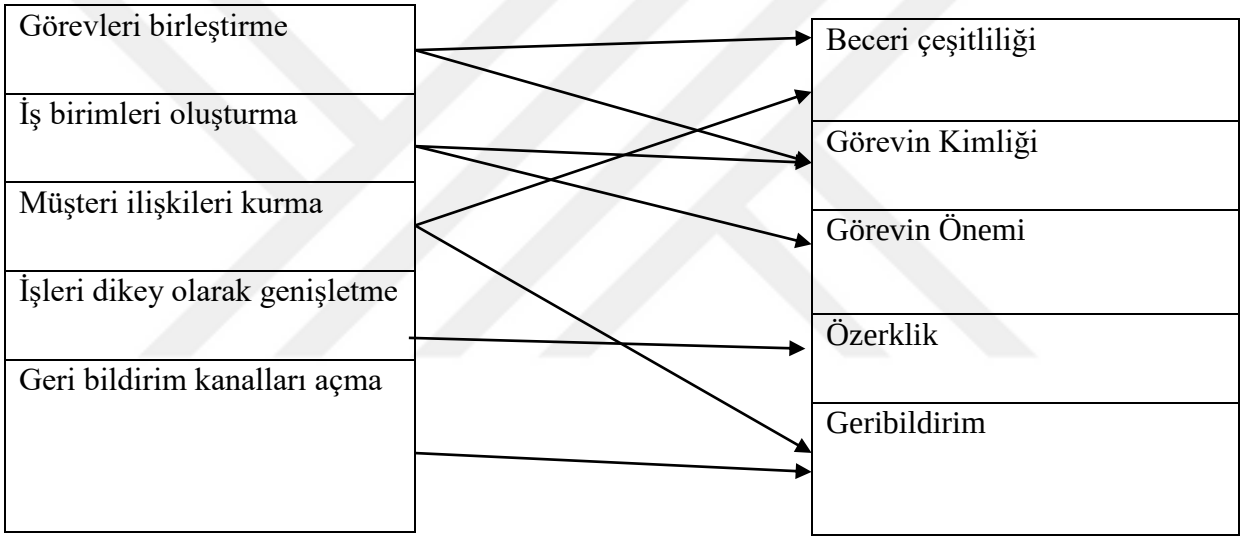
1.4.2.6. İş Tasarımı ve Çalışma Koşulları

İş tasarımı, görevlerin ve rollerin nasıl tasarlandığını ve yapılandırıldığını ve bu tasarımların ve yapıları, yürürlüğe koymanın ve değişikliklerin çalışanların iş tatmini ve örgütsel sonuçları üzerindeki etkisini anlatmaktadır (Fatma Rushdy, 2016: 11). İş tasarımı, işteki unsurların düzenlenme şeklidir (Timothy A. Judge vd., 2013: 242). Genellikle, bir dizi görevin veya tüm bir pozisyonun düzenlenme biçimini ifade eder (A. Moeed Abid vd., 2013: 1). İş tasarım sistemleri, bilimsel yönetimin babası sayılan Frederick Taylor'dan beri yoğun bir şekilde ele alınan bir konudur. Bu bağlamda, işyeri verimliliğinin nasıl optimize edileceği üzerinde durulmuştur (Marwa Moses vd., 2014: 44).

- **İş Rotasyonu**: Kavramsal bir açıdan bakıldığında, iş rotasyonu, farklı görevlerde veya belirli zaman aralıklarında farklı pozisyonlarda çalışmak olarak tanımlanabilir (Jorgensen vd., 2005: 172). Çoğunlukla insan kaynakları literatüründe ele alınan iş rotasyonu konusu, beceri geliştirme ve motivasyon sağlamada etkili bir yöntem olarak kabul edilmiştir (Kurtulus Kaymaz, 2010: 71).İş rotasyonu, iş analizi aşamasında planlanmalı ve tatmin ve performansı artırmak için daha fazla beceri öğrenmek ve bilgilerini arttırmak için bireysel işçileri bir işten diğerine geçirirken yardımcı olmalıdır. Ovidiu-Iliuta'ya (2013) göre, iş rotasyonunun sonucu olarak çalışanların verimliliği artmakta ve çalışanların performansı olumlu etkilenmektedir. Rotasyona tabi olduklarında, işçilerin gerçekleştirmesi gereken çeşitli görevleri vardır ya da işte değişiklikler yapılırsa, işçiler o zaman rutin işe karşı motive olacaklardır (Vikram Bisen vd., 2010: 40).

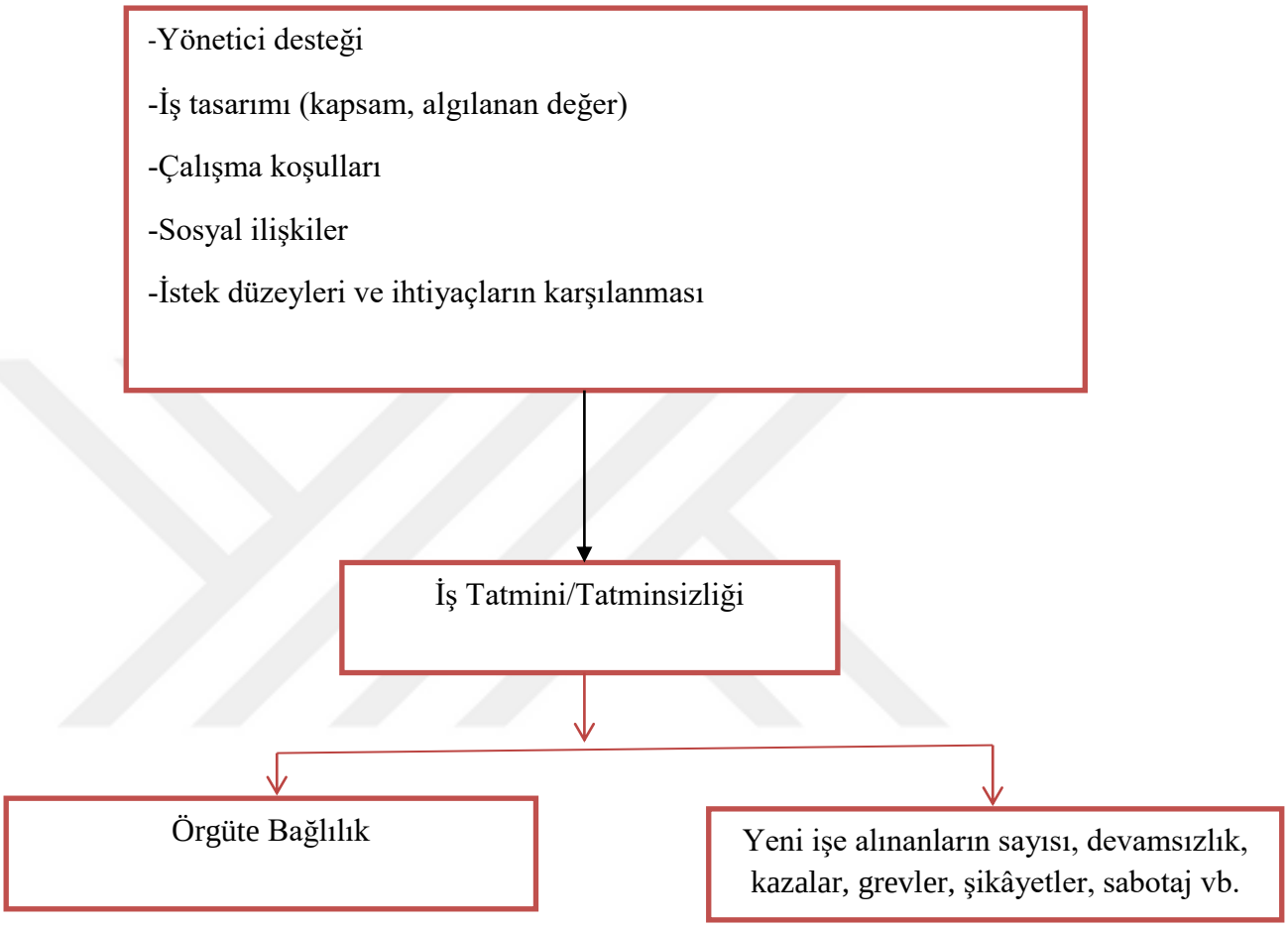
- **İş Zenginleştirme:** İş zenginleştirme, kişinin işinin dikey anlamda genişletilmesini ifade eder (Stephen P. Robbins, 1991: 257). Davoudi'ye göre,

(2013) iş zenginleştirme, çalışanı zevkli faaliyetlere katar ve becerilerini etkili bir şekilde kullanmaya motive eder. Stephen P.Robbins'e (1991) göre, yöneticiler, çalışanların işini şu yöntemlerle zenginleştirirler: Görevleri birleştirme, doğal iş birimleri oluşturma, müşteri ilişkileri kurma, işleri dikey olarak zenginleştirme ve geri bildirim kanalları açma.



Şekil 1.1: İş Zenginleştirme Modeli (J.R Hackmand vd., 1977)

- **İş Genişletme:** İş genişletme, "kişilere aynı seviyede daha fazla görevin verilmesi, dolayısıyla yaptıkları faaliyetlerin sayısının arttırılması" olarak tanımlanmaktadır (Dessler, 2005: 138). İş genişletme temel olarak, kişinin normal rutin işlerine ilave görevler verildiği duruma atıfta bulunur. Bu, genel olarak aynı iş görevleri ve sorumluluk alanlarını genişleterek bir işin kapsamını genişletmek düzeyindedir.



Şekil 1.2: İş Tatminini Etkileyen Faktörler (Rue ve Byers, 2003)

1.5.İş Tatmininin Ölçülmesi

Örgütler, çalışanlarının iş tatminlerini ve moral-motivasyonlarını arttırmak ve potansiyel sorunları çözmek için iş tatminine yönelik anketler gerçekleştirmektedirler (Aaron M. Watson vd., 2007: 1).

Akademik açıdan incelendiğinde ise iş tatminin ölçülmesinde yaygın olarak iki ölçümün benimsendiği gözlemlenmektedir (Brikend Azırı, 2011: 82). Bu iki ölçüm, iş tanımı indeksi ile Minnesota iş tatmini ölçeği olarak sıralanmaktadır.

Aşağıdaki kısımda, iki ölçümün üzerinde durulmuştur.

1.5.1. İş Tanımı Endeksi

İş Tanımı İndeksi, Cornell Üniversitesi Endüstriyel Psikoloji programında çalışmakta olan bir grup araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Resmi olarak 1969'da Smith, Kendall ve Hulin tarafından takdim edilmiştir.Söz konusu ölçek, takdim edildiği zamandan bu yana çok ilgi çekmiş ve araştırmacılar tarafından benimsenmiştir (Landy vd., 1994: 271). Buna göre İş Tanımı İndeksi, iş tatmini için en yaygın kullanılan ölçme araçlarından biri haline gelmiştir.

İş Tanımı İndeksi, iki alt etki alanını içermektedir. Bunlardan ilki, kişinin mevcut işinin ömrü boyunca diğer işlerle karşılaştırılmasıyla değerlendirilmesine ilişkin-genel-uzun vadeli etki alanı iken ikincisi ise tanımlayıcı-spesifik-kısa vadeli etki alanı olarak açıklanmaktadır (Angelo J. Kinicki vd., 2002: 14).

İş Tanımı İndeksi, işin tüm önemli yönleri hakkında bilgi edinilmesini amaçlamaktadır. Ayrıca cinsiyet farklılıklarını da dikkate alır. C. Swarnalatha'ya (2012) göre, bu ölçek toplamda yetmişin üzerinde potansiyel iş tanımı ile iş tatminine ilişkin beş büyük faktörün ölçülmesini öngörmektedir. Söz konusu faktörler, aşağıda sunulmuştur:

- İşin niteliği
- Ücret ve ek yararlar
- Yöneticiye yönelik tavırlar
- İş arkadaşlarıyla ilişkiler
- Terfi fırsatları

Brikend Azırı'ya göre (2011) beş faktörün her birinin tanımlayıcıları üçlü likert ölçeği ile çalışanlar tarafından değerlendirilmektedir.

1.5.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeği

Minnesota İş Tatmini Ölçeği, Minnesota Üniversitesi'ndeki "İş Düzenleme Projesi" (Work Adjustment Project) sonucu ortaya konulan çıktılardan biridir. Ölçeğin temelinde yer alan teori, iş uyumunun, bireysel beceriler ile çalışma ortamı arasındaki etkileşime bağlı olduğu varsayımına dayanmaktadır (Weiss vd., 1967: 30). Minnesota İş Tatmini Ölçeği, çalışanların işlerinden duydukları tatmini ölçmek için oluşturulmuştur. Minnesota İş Tatmini Ölçeği, araştırmacıya iş tatmininin bireyselleştirilmiş bir resmini elde etmenin yanı sıra çeşitli işyeri faktörlerinde farklı gruplar için iş tatmininin kesin bir ölçümünü sağlamaktadır.

Minnesota İş Tatmini Ölçeği, yüz ifadeden oluşmaktadır. Ölçek, iş tatminini yirmi farklı boyutta ölçer ve her boyut beş sorudan oluşmaktadır. Söz konusu boyutlar, aşağıdaki gibidir (Helena Martins, 2012: 5):

- Becerileri kullanma–Bir kişinin becerilerinden yararlanma imkânı
- Başarı– Başarı hissi
- Faaliyet– İş esnasında faal olma
- İlerleme– İlerleme fırsatı
- Otorite– Başkalarını yönetme imkânı
- Şirket– Şirket politikalarından duyulan tatmin
- Ücret –Yapılan işten kazanılan ücret
- İş arkadaşları– İş arkadaşlarıyla ilişkiler
- Yaratıcılık– Kendi çalışma yöntemlerini deneme imkânı
- Bağımsızlık– Tek başına çalışma fırsatı
- Ahlaki değerler– İşte vicdandan yararlanılması
- Takdir– Yapılan iş için alınan övgü
- Sorumluluk– Kendi kararlarıyla hareket etme özgürlüğü
- Güvence– Belirli bir işte sürekli istihdam edilme
- Sosyal hizmet – Başkaları için bir şeyler yapma imkânı

- Sosyal statü –Toplumdaki mevki
- Yönetici (İK) – Astlarını yönetme tarzı
- Yönetici (teknik) –Yöneticinin konusunda uzmanlığı
- Çeşitlilik –Ara sıra farklı şeyler yapma imkânı
- Çalışma koşulları –Çalışma ortamının tüm yönleri

Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin kısa formu ise içsel ve dışsal iş tatmini boyutlarını kapsayan, 20 maddeden oluşan beşli Likert tipi (1'den 5'e kadar değişen puanlamaya sahip) bir ölçüm aracıdır. Ölçeğin değerlendirmesinde, katılımcılarıdan her ifade için "hiç memnun değilim", "memnundeğilim", "ne memnunum ne memnun değilim", "memnunum", "çok memnunum" şeklindeki beş seçenektenbirisini seçmeleri istenir.

2. İŞ PERFORMANSI

2.1. İş Performansı Kavramı

İş performansı, örgütsel hedeflere katkıda bulunan bireysel davranışların etkinliğini ifade eder (McCloy, R. A ve diğerleri, 1994: 495). Campbell vd. (1990), iş performansının, kişilerin işlerinde göstermiş olduğu gözlemlenebilir davranışlardan oluştuğunu belirtmektedirler. Aslında iş performansının tanımlamak kolay değildir. Ancakşu şekilde de ifade edilebilir: (1) bir eylemin başarılı bir sonucu yada eylemin kendisi; (2) gösterilen çaba sonucu elde edilen çıktılar; (3) daha iyi iş yapma çabası. (Cosmin Octavian vd., 2012: 311). Kaplan ve Norton'a (1992) göre, iş performansı, hedeflere ulaşılma düzeyi hakkında bilgi sunan finansal ve mali olmayan göstergelerden oluşan bir kümeye işaret eder.

Son yirmi yılda yayınlanan çok sayıda teorik ve ampirik çalışmada, nedensellik üzerine kurulu performans modelleri ortaya konulmuştur. Söz konusu çalışmalarda, iş performansını etkileyen değişkenlerle aracı değişkenler üzerinde odaklanılmıştır. (Walter C. Borman vd. 2003: 49).

Murphy'ye göre (1989), iş performansına ilişkin tanım, sonuçlardan ziyade davranışlara odaklanmalıdır.Çünkü sonuçlara odaklanmak, çalışanların istenen sonuçlara ulaşmalarının en kolay yolunu bulmalarına yol açabilir. Bu da diğer önemli davranışlarla ifade edilemeyeceğinden, örgüt açısından olumlu sonuçlar vermeyebilir.İş performansı, örgütün hedeflerine ulaşması açısından önem taşımaktadır. (Walter C.Borman vd.,1997:41). Campbell (1993) da iş performansının davranışların sonucu değil bizzat davranışların kendisi olduğunu ileri sürmektedir.

Motowidlo ve diğerleri (1997) iş performansının, katı davranışsal tanımlarının aksine, yalnızca davranışlardan ziyade performansı değerlendirenlerle ilgili bir yönü bulunduğunu da ileri sürer. Bu tanım, iş performansını ölçmek için kullanılan baskın yöntemlere, yani değerlendiricilerden alınan performans değerlendirme sonuçlarına vurgu yapar.

Davranış, performans ve sonuçlar aynı şey değildir. Davranışlar, insanların işyerinde yaptığı fiili hareketlerdir. Performans ise örgütsel etkinlik açısından olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilebilen davranışlardır.Son olarak sonuçlar ise, performansa göre değişen ve dolayısıyla örgütsel hedeflerin başarılmasına katkıda bulunan veya iş performansından etkilenen çıktılardır.(Walter C. Borman vd., 1997: 4-5).

Chiang ve Hsieh'e (2012) göre örgütler, çalışanların tutumlarını olumlu yönde etkileyen etkili performans yönetim sistemleri geliştirmeli ve performanslarını artırmaya çabalamalıdırlar.

2.2. İş Performansının Boyutları

İş performansı, çok boyutlu bir kavramdır. Literatür incelendiğinde, iş performansının üç boyuttan oluştuğu görülmektedir. Bu boyutlar, görev performansı,bağlamsal performans ve üretkenlik karşıtı performans olarak sıralanmaktadır.İyi bir iş performansı için ilk iki boyut açısından olumlu davranışlar gösterilmesinin, üçüncü boyutun ise mümkün olduğunca önüne geçilmesinin gerekli olduğu ileri sürülmektedir (Stephen P. Robbins vd., 2013: 555). Aşağıdaki kısımda, iş performansının boyutları üzerinde durulmuştur.

2.2.1. Görev Performansı

Motowidlo ve Schmit'e (1999) göre görev performansı, bir malın üretilmesi veya bir hizmetin sunulmasıyla doğrudan veya ihtiyaç duyulan materyal ve hizmetlerin sağlanmasıyla dolaylı olarak örgütün teknik gücüne katkı sağlayan ve kişinin formel iş tanımının içinde bulunan görevleri yerine getirmesine ilişkin gösterdiği performans şeklinde tanımlanmaktadır (Çakmak-Otluoğlu, 2015). Başka bir deyişle, görev performansı, işçiyle işveren arasındaki sözleşmenin bir parçası olan şartların yerine getirilmesini kapsar (James R. Van Scotter vd., 2000: 529).Görev davranışlarının olumlu katkı değerine sahip olmasının nedeni, doğrudan iş tanımının yerine getirilmesine bağlı olmasıdır (Stephan J. Motowildo vd., 2009: 7).

2.2.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans,kişinin formel iş tanımının içinde bulunmayan ve işini yapması açısından temel görevlerinden biri olmayan ancak kişi tarafından yerine getirilmesinin örgüte sosyal, psikolojik ve ekonomik bakımdan pozitif yönde katkı sağladığı davranışlar şeklinde açıklanmaktadır (Zhongfeng Hu et al,2015:107;Çakmak-Otluoğlu, 2015). Bağlamsal performans daha çok formel olarak işin yerine getirilmesinde gerekli olmayan, isteğe bağlı ve örgüte olumlu katkıda bulunan davranışlar olarak görülmektedir.Bağlamsal performans, literatürde zaman zaman gönüllü davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı, ek görev yapmaya isteklilik şeklinde de adlandırılmaktadır. (Zhongfeng Hu vd., 2015: 107) Bağlamsal performans, işin psikolojik, sosyal ve örgütsel içeriği üzerindeki etkileri yoluyla örgütsel etkililiğe katkıda bulunur (Walter C. Borman vd., 2003: 44).

Bağlamsal performans, kişinin örgütüne bağlılığını göstermesinin bir yolu olarak ifade edilebilir. Buna göre işinden yüksek düzeyde tatmin duyan çalışanların, ekstra görevleri yerine getirme, örgütün hedeflerini destekleme gibi gönüllü davranışlara başvurma olasılığı daha yüksek olabilir (Sampath Kappagoda, 2012: 4).

Bağlamsal performans, örgütün teknik süreçlerine doğrudan katkıda bulunmamakta, ancak teknik süreçlerin işlemesi için gereken daha geniş örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreyi sağlamlaştırma rolü üstlenmektedir.Sosyal ve örgütsel ağın sürdürülebilirliğini teşvik eden ve örgütsel iklimin geliştirilmesini sağlayan faaliyetleri içermektedir.

Bağlamsal performans, çalışanların kendi istekleriyle başka bir deyişle, gönüllü bir şekilde, iyi iş ilişkileri sürdürmelerini ya da zamanında bir görevi tamamlamak için fazladan çaba göstererek iş arkadaşlarına yardımcı olmalarına işaret eder (Jamed R.Van Scotter, 2000: 3).

Motowidlo ve diğerlerine (1997) göre, sebat, çaba, uyum ve öz disiplini içeren bağlamsal performans davranışları, gerek kişilerin gerekse yöneticilerin etkinliğini

arttırır. Bateman ve Organ'ın (1983) ifadesiyle, bağlamsal performans, çalışanın örgüte yardım etme isteğini ortaya koyar. Bağlamsal performans kapsamında ele alınan gönüllü davranışlar, ilerleme için gerekli olan ama çalışanların şu andaki işinde gerekli olmayan becerileri ve yetenekleri sergilemek için kullanılabilir (Jamed R.Van Scatter, 2000: 3). Bu doğrultuda bağlamsal performans örgütsel etkinliğe katkıda bulunması nedeniyle ön plana çıkar. Bu katkı, görev aktiviteleri ve süreçleri için bir tür katalizör görevi görür. (Walter C. Borman vd., 2016: 3)

Örgütsel davranış ve psikolojide, bağlamsal performans, önemli bileşenlerden biri olarak düşünülmektedir.(Hazrat Bilal vd., 2005: 82). Frese ve diğerlerine (1996) göre, bağlamsal performans üzerine daha proaktif olan bakış, kişisel başlangıç, işe yaklaşım ve özel bir çalışma gerçekleştirmek için ekstra bir mil olarak nitelendirilen kişisel girişim gibi kavramları içerir. Zvi H Aronson ve diğerleri (2012), bağlamsal performansın çok kültürlü ekiplerde büyük bir rol oynadığını belirtir. Çok disiplinli, çok kültürlü bir ekibe katılanlar, birlik ve işbirliğini teşvik edebilecek özelliklere ve davranışlara gereksinim duyarlar. Başka bir deyişle, takım ile bireyinin birbirine açık olmaları gerekir ki her biri kendi arasında bilgi paylaşsın.Buna göre takım çalışmasının bağlamsal performans devreye girmeden başarısız olma olasılığının yüksek olduğu ifade edilebilir.

2.2.3. Üretkenlik Karşıtı Performans

İşyerindeki verimsiz davranışlar, yüksek maliyeti nedeniyle gerek araştırmacılar gerek teorisyenler ve gerekse yöneticiler için önemli bir endişe konusu oluşturmaktadır (Adeel Anjum vd., 2013: 417). Spector ve diğerleri (2006), üretkenlik karşıtı performansı, örgütlerin amaç ve hedeflerine aykırı davranışlar olarak tanımlamaktadırlar. Ayrıca Sackett (2002), üretkenlik karşıtı performansın, çalışanlar, örgüt, müşteriler, iş arkadaşları, tüketiciler ve denetçiler gibi örgütün paydaşlarına zarar verebilecek farklı davranışlardan oluştuğunu ileri sürmektedir. Üretkenlik karşıtı performansın, örgütün istikrarını riske atabileceği de belirtilmektedir. En genel anlamıyla üretkenlik karşıtı

performans,üretime aykırı görülen herhangi bir kasıtlı davranışı ifade eder (Paul R. Sackett, 2002: 5).

Üretkenlik karşıtı performansa,devamsızlık, kötü söylentileri yaymak, sabotaj, sözlü taciz, hırsızlık, fiziksel saldırı, iş arkadaşlarından bir şeyler çalma ya da işyerine geç gelme, yalan söyleme, işbirliğini reddetme, mesai saatleri içinde internet kullanımı ve ortaya konulan çabalara engel olma örnek olarak gösterilebilir. (Adeel Anjum vd., 2013: 419).

2.3. İş Tatmini ve İş Performansı Arasındaki İlişki

İş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki, araştırmacıların çok uzun zamandır ilgi gösterdiği bir konudur (Padmakumar Ram, 2013: 17). Buna göre iş tatmini-iş performansı ilişkisi ilişkisinin araştırılmasının temellerini, 1930'lu yıllarda gerçekleştirilen Hawthorne çalışmalarından aldığı ifade edilebilir (Alison Laura, 2008: 15). Harrison vd.'ye (2016) göre, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki, günümüzde de sıklıkla incelenen bir araştırma konusu olmaya devam etmektedir.

Bayfield, A.H vd. (1955), iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkinin teorik açıdan ele alınması gerektiğini ifade etmektedirler. Örneğin;Sosyal Bilişsel Teori konuya yaklaşımı şu şekilde özetlenebilir: (a) işe yönelik tutumlar, iş performansına yansıyan davranışları etkiler; (b) işteki davranışlar veya performansla kazanılan ödüller, işe yönelik tutumların oluşmasına yol açar ve (c) iş tatmini ve iş performansı karşılıklı ilişkiye sahiptir (Suzanne T. Bell vd. 2008: 442).

Locke ve Latham'a göre (2004) iş performansının nedensel açıdan iş tutumlarından önce geldiğini gösteren teorik modeller, beklenti-değer çerçevesine dayanmaktadır. Jorgenson ve diğerleri (1973), beklenti-değer teorilerinin arkasındaki en temel fikrin, yüksek beklentilere sahip olan veya sonuç hakkında beklentilerin düşük beklentileri olan bireylerden farklı davranacağını belirttiğini ortaya koyar. Ayrıca Lawler ve Porter (1967) yüksek performans düzeylerinin çalışanlar için ödüllere yol açacağı ve bunun da iş tatminini artıracağı kanaatindedir. Locke (1970), iş tatmininin,

hedef teorisini kullanarak performansın bir sonucu olarak düşünülebileceği fikrindedir. Locke'un modelinde, performans hedefe yönelik davranışa dayanır ve iş tatmini, iş performansının bu hedefleri karşılamasının bir sonucudur.

Tüm bu savlara rağmen; iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkinin sahte olduğunu iddia eden araştırmacılar da bulunmaktadır. "Sahte korelasyon" terimi, aslında iki değişken arasında bir korelasyon varmış gibi görülen ama aslında böyle bir ilişkinin bulunmadığı duruma işaret etmektedir ve Karl Pearson tarafından 1897'de ortaya atılmıştır (Alison Laura, 2008: 21). Sahteliğin ilk özgün tanımını yapan Kenny (1979),iki değişken arasında gerçek bir ilişki olmadığını belirtmektedir. Çağdaş araştırmacılar ise sahte ilişkinin, X ile Y arasındaki ilişkili varyasyonun her iki değişkenin nedensel etkilerine değil üçüncü bir değişkenin varlığına bağlı olduğu bir ilişki olduğunu düşünürler. Birkaç çalışma, resmi olarak iş tatmini-iş performans ilişkisinin sahte olduğu hipotezini test etmiş olmasına rağmen, böylesi bir çıkarımı destekleyen çok sayıda çalışma da mevcuttur (Timothy A. Judge vd, 2001: 379).

Ayrıca, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkilerin karşılıklı niteliğini inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır.İş tatmini ve iş performansı arasındaki karşılıklı ilişkiye ait modeller, açık bir teorik dayanaktan yoksundur.Bu nedenle söz konusu modeller melez modeller olarak adlandırılabilirler. (Timothy A. Judge ve diğerleri, 2001: 379).

İş tatmini-iş performansı arasındaki ilişkinin açıklanmasına ilişkin en popüler modellerden birinde de iş tatmininin iş performansına yol açtığı vurgulanmaktadır. Fishbein ve Ajzen'e (1975) göre, bir davranışa karşı olumlu veya olumsuz tutumlar, davranışsal niyetlerle birlikte, bu davranışın ortaya çıkmasına neden olabilir. Fishbein ve Ajzen'in teorisini uygulayan örgüt araştırmacıları, işe yönelik tutumların, özellikle iştatminin; en çok iş performansı olarak ölçülen iş davranışlarıyla ilişkili olması gerektiğini ortaya koymuşlardır (Alison Laura, 2008: 17). İlk dönem insan ilişkileri üzerinde duran teorisyenler, moral-verimlilik ilişkisini oldukça basit bir şekilde incelemişlerdir. Buna göre, daha yüksek moral, üretkenliğin artmasına neden olacaktır

(G. Strauss, 1968: s, 264). Tutumların davranışa götürdüğüne dair öncül, literatürde belirgin bir temadır ve çoğu tutum araştırmacıları, tutumların kendi içlerinde davranışsal etkileri de taşıdıklarını varsaymaktadır (Timothy A. Judge vd. 2001: 378).

Smith ve Cranny (1968) literatürü gözden geçirmişler ve iş tatmininin çaba, taahhüt ve niyet kadar performansla da ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Porter ve Lowler (1974) iş tatmininin bir çalışanın çabasını etkileyebileceğini öne sürerek, iş tatminininiş performansını arttırmaya yardımcı olduğunu savunmaktadır.

İş tatmini ücret, terfi, çalışanın kendisi, denetim ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri gibi farklı faktörlerin bir sonucu olarak görüldüğünde, bu faktörlerin her birinin iş performansıyla korelasyon içinde olduğu ifade edilebilir (Alamdar vd., 2012: 2).

İş tatmini ve iş performansı arasında belirli bir hipotez üzerinden kurulan ilişkiye yönelik sezgisel ve teorik başvuruya rağmen, bu ilişkiye yönelik ampirik destek karmaşık bir izaha sahiptir. İş tatmini ile iş performansı arasında kurulan ilişkilerdeki değişkenliğin, hem iş tatminin hem de iş performansının farklı kavramsallaştırmasından kaynaklandığı ileri sürülebilir. (Suzanne T. Bell vd., 2008: 443). Bu doğrultuda geçmişten günümüze iş tatmini-iş performansı arasındaki ilişkinin araştırılmasının devam etmesinin beklendiği ifade edilebilir. (Walter C. Borman vd., 2016: 259).

2.3.1. İş Tatmini ve Görev Performansı Arasındaki İlişki

Birçok araştırmacı, iş tatmini ve bağlamsal performans ilişkisinin iş tatmini ile görev performansı ilişkisinden daha güçlü olduğunu ileri sürmektedir

Örneğin; Hackman & Oldham (1980) hem iş tatminin, hem de görev performansının odağının işle ilgili görevler olmasından yola çıkmaktadır. Nitekim, iş tatmini ve görev performansı kavramları hem kavramsal hem de ölçme açısından örtüşmektedir. Buna göre işlerinden tatmin olan çalışanların çabalarını arttıracakları ve görev performansını geliştirecekleri ileri sürülmektedir. Sosyal Değişim Teorisi de iş tatmini ile görev performansı arasındaki ilişkiyi açıklayabilir. Özellikle, değişimin hedefi doğru bir şekilde algılanırsa, çalışanlar çalışma koşullarına, ücretlerine ve tanıtım

fırsatlarına odaklanabilirler. Çalışanlar, ücretin adilliği ve terfi fırsatlarından memnun oldukları takdirde, karşılıklı görüşme aracı olarak işle ilgili görevler (yani, örgüt tarafından tanımlanan roller veya görev performansı) üzerinde daha fazla çalışabilirler (Suzanne T. Bell vd,2008: 448).

2.3.2. İş Tatmini ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişki

Bağlamsal davranışların, çalışanın örgüte destek vermesiyle eş değer olduğu ifade edilebilir.Dolayısıyla bir çalışan, kendi işinden tatmin olduğunda, bağlamsal performans yoluyla başkalarına yardım ederek örgütüne karşılık verme yoluna gidebilir. İşinden tatmin olmayan çalışanların ise ekstra görevleri yerine getirme, katkıda bulunma, destekleme veya savunma yapma veya diğer bağlamsal davranışları yapma olasılığının daha düşük olduğu ifade edilebilir (Suzanne T. Bell ve diğerleri, 2008: 445). Yukarıdaki kısımda da değinildiği gibi Sosyal Mübadele Teorisi de bu savı desteklemektedir. (Organ, 1990: 56).

3. İş Tatmininin İş Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma

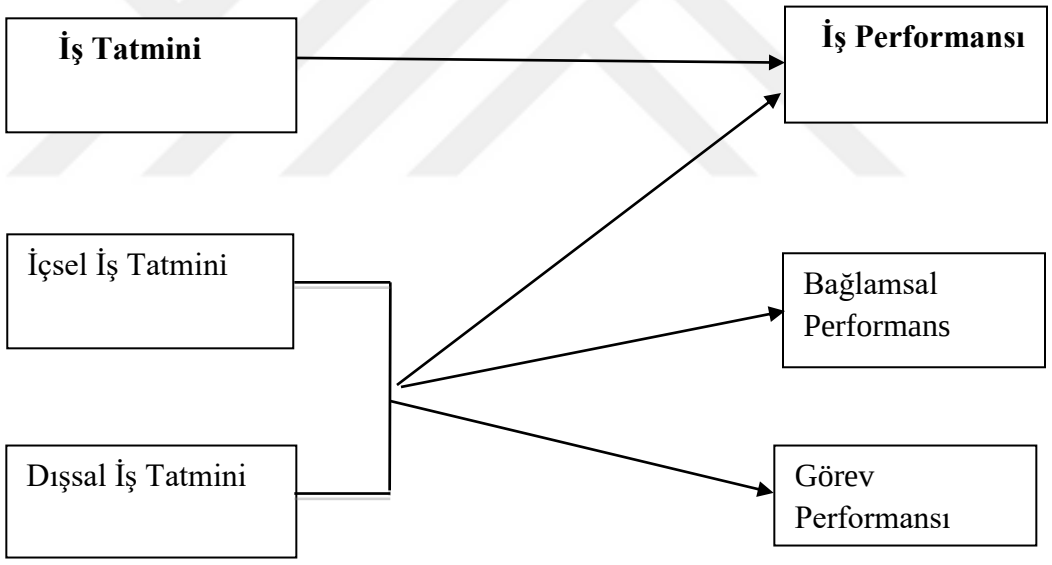
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki, Hawthorne araştırmalarından bu yana araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olma niteliğini taşımaktadır. Konu ile ilgili yapılan ampirik çalışmalar incelendiğinde, farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Buna göre bazı araştırmacıların, iş tatmininin iş performansını olumlu yönde etkilediğini tespit ettiği görülürken, bazı araştırmacıların ise iş tatmini ve iş performansı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki saptamadıkları dikkat çekmektedir (Neil Anderson vd. 2001: 34). Bu araştırmalarda elde edilen bulguların farklılık göstermesinin en önemli nedeni, farklı araştırmacıların gerek iş tatmini gerekse iş performansını farklı bir şekilde ölçmeleri olduğu ileri sürülmektedir (Edwards, Bell, Arthur, & Decuir, 2008). Diğer taraftan, gerçekleştirilen çoğu çalışmanın iş tatmini-iş performansı arasındaki ilişkide sadece görev performansına odaklandığı ve bağlamsal performansın göz ardı edildiği görülmektedir. Halbuki, bağlamsal performans da en az görev performansı kadar örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında önem taşımakta ve bu nedenle örgütler için önem arz etmektedir.

Tüm bunlar doğrultusunda araştırmanın amacı, iş tatmininin görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinin saptanmasıdır. Ancak üretkenlik karşıtı performans, araştırmada kapsam dışı bırakılmıştır. Üretkenlik karşıtı performansın kapsam dışı bırakılmasının en önemli nedeni, görev performansı ve bağlamsal performansın üretkenlik karşıtı performansa kıyasla kişilerin iş performanslarını açıklama gücünün daha az olmasıdır. Araştırmanın, iş performansını gerek görev performansı gerekse bağlamsal performans açısından ele alması bakımından önem taşıdığı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli şu şekilde oluşturulmuştur: İş tatmininin alt boyutları olan içsel ve dışsal iş tatmini bağımsız değişkenler, görev performansı ve bağlamsal performans bağımlı değişkenler olarak belirlenmiştir. Araştırmanın modeli Şekil 3.1'de sunulmuştur.



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli

3.3. Uygulama Alanı

Çalışmada kolayda örnekleminden yararlanılmıştır. Somali'de bulunan Hormud Telekomünikasyon şirketinde çalışan 120 kişinden anket yoluyla veriler toplanmıştır. Veri toplama sürecinde, 120 anket dağıtılmış ve bütün anketler yanıtlanmıştır.

3.4. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Verilerin toplanmasında kolayda örnekleme yönetiminden faydalanıldığı için araştırmacının ulaşabildiği deneklerin çalışmaya katılması araştırmanın en önemli kısıtıdır. Araştırmada sadece iş tatmininin, iş performansı üzerindeki etkisinin incelemesi amaçladığı için iş performansına etki edebilecek diğer değişkenlerin kapsam dışında bırakılması ise diğer bir kısıt olarak ifade edilebilir. İş performansının kişilerin algıları açısından ölçülmesi ise araştırmanın kısıtlarından biridir.

Çalışmada araştırmaya katılan bütün deneklerin soruları aynı şekilde algıladıkları ve gerçekçi yanıtları verdikleri varsayılmıştır.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında test edilen hipotezler, aşağıda sunulmuştur:

H1: İş tatmini, iş performansını pozitif yönde etkiler.

H2: İçsel ve dışsal iş tatmini, iş performansını pozitif yönde etkiler.

H3: İçsel ve dışsal iş tatmini, bağlamsal performansı pozitif yönde etkiler.

H4: İçsel ve dışsal iş tatmini, görev performansını pozitif yönde etkiler.

3.6. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Bu araştırmada, veri toplama aracı olarak anketten yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu, iki ana bölümden oluşmaktadır. Birini bölümde, iş tatmini ölçeği ve iş performansı ölçeği yer almaktadır. Anket formunun ikinci bölümde ise demografik verileri toplamaya yönelik sorular bulunmaktadır. Söz konusu ölçekler ve demografik verilerden oluşan anket formu, ölçeklerin orjinallerinde olduğu gibi İngilizce oluşturulmuştur.

3.6.1. İş Tatmini Ölçeği

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatminlerini ölçmek için Minnesota İş Tatmini ölçeğinin kısaltılmış versiyonundan (1977) yararlanılmıştır. Bu ölçek, toplamda 20 ifadeden oluşmakta ve içsel ve dışsal iş tatmini olmak üzere iki alt ölçekten meydana gelmektedir. İçsel iş tatmini alt ölçeği 12, dışsal iş tatmini alt ölçeği ise 8 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelere veriler cevaplar, 5'li likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler, "kesinlikle memnun değilim" seçeneğine 1," kesinlikle memnunum" seçeneğine 5 puan verilerek gerçekleştirilmiştir.

3.6.2. İş Performansı Ölçeği

Araştırmaya katılan çalışanların iş performanslarını ölçmek için Willams ve Anderson tarafından 1991 yılında geliştiren iş performansı ölçeğinden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek, yöneticilerin çalışanlarının iş performansına ilişkin değerlendirmelerini içermektedir. Bu çalışmada, algılanan iş performansına odaklanıldığı için Williams ve Anderson tarafından geliştirilen ölçek, Netemeyer ve Maxham III'ün 2007 yılında gerçekleştirmiş oldukları çalışma temel alınarak algılanan iş performansını ölçecek şekilde revize edilmiştir. Revize edilen ölçek, görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte görev performansına yönelik 4 ifade yer alırken, bağlamsal performansa ilişkin 5 ifade bulunmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelere veriler cevaplar, 5'li likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler, "kesinlikle katılmıyorum" seçeneğine 1, kesinlikle katılıyorum" seçeneğine 5 puan verilerek gerçekleştirilmiştir.

3.6.3. Demografik Veriler

Anket formunun ikinci bölümü, araştırmaya katılan kişiler hakkında genel bir bilgi toplanması amacıyla cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, pozisyon, çalışma yaşamında geçirilen toplam süre ve örgütsel kıdem ile ilgili sorulara ayrılmıştır.

3.7. Kullanılan İstatistik Analizler

Araştırmada kullanılan ölçeklerin her biri, faktör yapılarının saptanması için faktör analizine tabi tutulmuştur. Ölçeklerin, iç tutarlılığa sahip olup olmadıklarının belirlenmesi amacıyla da güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. İş tatmininin, iş performansı üzerindeki etkisini test etmek için çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.8. Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde, sırasıyla faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları ile deneklerin demografik özellikleri, ölçek sonuçlarıyla ilgili tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizleri ve hipotez testleri ele alınmıştır.

3.8.1. Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi, veriler arasındaki ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan çok değişkenli bir istatistik analiz türüdür (Kurtuluş, 2010: 189). Faktör analizi, sistematik olarak analizin bir parçasını oluşturan her bir değişken ile diğer bütün değişkenler arasındaki korelasyonu inceler ve birbiriyle yüksek korelasyona sahip değişkenleri gruplar (Gegez, 2010: 316).

Faktör analizine geçmeden önce veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme Yeterliliği Ölçütü ve Barlett Testi (Barlett Test of Sphericity) kullanılmıştır. KMO testi, gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. KMO oranının 0,5'in üzerinde olması gerekmektedir. Oran ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyi denilebilir. Barlett Testi ise, korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğu olasılığını test etmektedir (Kalaycı, 2013: 322). KMO değerinin yorumlanmasına ilişkin bir liste Tablo 3.1'de sunulmuştur.

Tablo 3.1. KMO Değerinin Yorumlanması

KMO Değeri	Anlamı
≥ 0,90	Mükemmel
≥ 0,80	İyi
≥ 0,70	Orta derecede iyi
≥ 0,60	Ne iyi ne kötü
≥ 0,50	Çok kötü
0,50 <	Kabul edilmez

KMO istatistiğinin 0,80'den büyük olması tavsiye edilse de 0,60'nin üzerindeki değerlerin de kabul edilebilir nitelikte olduğu belirtilmektedir. İş tatmini ölçeği, Varimax yöntemiyle açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. İş tatmini ölçeğinin KMO istatistiği 0,835'tir (>0,60) ve bu değer, örneklem büyüklüğünün faktör analizine tabi tutmada yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett testi Chi katsayısının ise anlamlı olduğu görülmektedir (p=0,000< 0,05)

Faktör sayısını belirlemek için özdeğerlerin (eigenvalue) 1'den büyük olması kuralı esas alınmış ve aynı zamanda özdeğerlerin dağılım grafiği (scree plots) de incelenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre özdeğerleri 1'den büyük olan iki faktör bulunmaktadır. Buna göre ölçeğin orijinalinde olduğu gibi iki boyuttan oluştuğu doğrulanmıştır. Boyutların Cronbach α değerleri de ölçeğin iç tutarlığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.2: İş Tatmini Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	İçsel İş Tatmini	Dışsal İş Tatmini
Kendi kararımı verme özgürlüğü	**0,859**	
Yeteneklerimi kullanabilme imkânı	**0,809**	
İşimden elde ettiğim başarı duygusu	**0,699**	
Beni her zaman meşgul etmesi	**0,595**	
Tek başıma çalışmama imkan vermesi	**0,592**	
Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı	**0,580**	
Toplumda bir yer edinme imkânı.	**0,560**	
Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı.	**0,521**	
Sürekli bir işe sahip olma imkânı	**0,510**	
Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı.	**0,498**	
Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı	**0,487**	
Kendi yöntemlerimi kullanarak işimi yapmamı sağlaması	**0,467**	
Yaptığım iş karşılığı aldığım ücret		**0,788**
Bu işte ilerleme imkânım		**0,768**
Yöneticimin astlarına karşı davranış tarzı.		**0,674**
Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği		**0,602**
İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması		**0,592**
Yaptığım iş karşılığı takdir edilmem		**0,585**
Çalışma koşullarım		**0,542**
Çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşmaları		**0,536**

Cronbach α	**0,840**	**0,750**

KMO= 0,835

Barlett Testi Chi Kare=877,276

Serbestlik Derecesi=153 p=0,000< 0,05

Açıklanan Toplam Varyans= %58,432

İş performansı ölçeğine ait dokuz ifade, Varimax rotasyonu yöntemi ile açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. İş performansı ölçeğinin KMO istatistiği 0,731'dir (>0,60) ve örneklem büyüklüğünün faktör analizine tabi tutmada yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett test Chi katsayısı ise anlamlıdır (p=0,000< 0,05). Ölçeğin orijinalinde olduğu gibi iki boyuttan oluştuğu doğrulanmıştır. Boyutların Cronbach α değerleri, ölçeğin iç tutarlığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.3:Algılanan İş Performans Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	**GP**	**BP**
Bana verilen görevleri düzgün bir şekilde tamamlarım.	**0,857**	
İş tanımımda yer alan sorumlulukları yerine getiririm.	**0,912**	
Benden beklenen görevleri yerine getiririm.	**0,863**	
İşimin resmi performans gerekliliklerini karşılıyorum.	**0,864**	
İşe gelemeyen arkadaşlarıma yardım		**0,814**

ederim.	
İşyükü ağır olan arkadaşlarıma yardım ederim.	**0,861**
İş arkadaşlarıma sorunlarını ve endişelerini dinlemek için zaman ayırım	**0,759**
İşe yeni başlayan çalışanlara yardımcı olmaya çalışırım.	**0,757**
İş arkadaşlarımla bilgi paylaşımında bulunurum.	**0,480**
Cronbach α	**0,819** **0,767**

KMO= 0.731 BP=Bağlamsal Performans

Barlett Testi Chi Kare=464,864 GP= Görev Performansı, Serbestlik Derecesi=153

p=0,000< 0,05

Açıklanan Toplam Varyans= %59,077

3.8.2. Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Araştırmada kullanılan her bir ölçekte yer alan bütün ifadeler, güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve ölçeklerin Cronbach α değerleri de hesaplanmıştır. İş tatmini ölçeğinde yer alan ifadelerin güvenilirlik analizi sonuçları, Tablo 3.4'te sunulmuştur**.**

Tablo 3.4: İş Tatmini Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İfadeler	**İfade çıkartıldığında α değeri**
Beni her zaman meşgul etmesi	0,813
Tek başıma çalışmama imkan vermesi	0,818
Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı.	0,811

Toplumda bir yer edinme imkânı.	0,809
Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı.	0, 806
Sürekli bir işe sahip olma imkânı.	0,802
Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı.	0,822
Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı.	0,827
Kendi yöntemlerimi kullanarak işimi yapmamı sağlaması.	0,819
Yeteneklerimi kullanabilme imkânı.	0,666
İşimden elde ettiğim başarı duygusu.	0,815
Yöneticimin astlarına karşı davranış tarzı.	0,801
Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği.	0,829
İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması.	0,824
Yaptığım iş karşılığı aldığım ücret.	0,821
Bu işte ilerleme imkânım.	0,815
Çalışma koşullarım	0,820
Yaptığım iş karşılığı takdir edilmem	0,817
Çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşmaları.	0,827
İfade sayısı: 20 Denek sayısı: 120	Topl.α değeri: 0,831

Tablo 3.4'te görüldüğü gibi, elde edilen Cronbach α katsayılarına göre iş tatmin ölçeğinde yer alan ifadelerin hepsi tutarlı sonuçlar vermektedir.

Algılanan iş performansı ölçeğinde yer alan ifadelerin güvenilirlik analizi sonuçları, Tablo 3.5'te sunulmuştur.

Tablo 3.5: Algılanan İş Performansı Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İfadeler	İfade çıkartıldığında α değeri
Bana verilen görevleri düzgün bir şekilde tamamlarım.	0,750
İş tanımımda yer alan sorumlulukları yerine getiririm.	0,741
Benden beklenen görevleri yerine getiririm.	0,748
İşimin resmi performans gerekliliklerini karşılıyorum.	0,754
İşe gelemeyen arkadaşlarıma yardım ederim.	0,747
İşyükü ağır olan arkadaşlarıma yardım ederim.	0,738
İş arkadaşlarıma sorunlarını ve endişelerini dinlemek için zaman ayırım	0,746
İşe yeni başlayan çalışanlara yardımcı olmaya çalışırım	0,762
İş arkadaşlarımla bilgi paylaşımında bulunurum	0,762
İfade sayısı: 9 Denek sayısı: 120 Topl. α değeri: 0,774	

Tablo 3.5'te görüldüğü gibi, elde edilen Cronbach α katsayılarına göre algılanan iş performansı ölçeğinde yer alan ifadelerin hepsi tutarlı sonuçlar vermektedir.

3.8.3. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan deneklerin cinsiyetlerine göre dağılımları incelediğinde, büyük çoğunluğu erkek iş görenlerin oluşturduğu görülmektedir (%67,5). Deneklerin yaşlarının ortalaması 33'tür. Eğitim düzeyleri incelendiğinde yarısından fazlasının (%61,66) üniversite mezunu olduğunu görülmektedir. Deneklerin %29,16'sı lise mezunuyken, %11'i ise yüksek lisans mezunudur. Deneklerin iş pozisyonlarına bakıldığında ise çoğunun (%74,16) uzman pozisyonunda olduğu, %25,83'ünün ise yönetici pozisyonunda olduğunu görülmektedir. Katılımcıların, çalışma yaşamında

geçirdikleri toplam sürenin ortalaması ise 11.5 yıldır. Örgütsel kıdemlerinin ortalaması 7.2'dir.

Tablo 3.6: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Frekans	Yüzde	Ortalama	Min	Max
Cinsiyet					
Erkek	81	67,5	-	-	-
Kadın	39	32,5	-	-	-
Yaş	-	-	33	22	50
Eğitim Düzeyi					
Lise	35	29,16	-	-	-
Üniversite	74	61,66	-	-	-
Yüksek Lisans	11	9,1	-	-	-
Pozisyon					
Yönetici	31	25,83	-	-	-
Uzman	89	74,16	-	-	-
Çalışma Süresi	-	-	11,5	1	25
Örgüt Kıdemi	-	-	7,2	1	14

3.8.4. Tanımlayıcı Analizler

Tablo 3.7 incelendiğinde, araştırmaya katılan deneklerin iş tatminleri (3,42), içsel iş tatmini (3,31) ve dışsal iş tatmini düzeylerinin (3,58) ortalamanın üzerinde olduğu belirtilebilir.

Tablo 3.7: Katılımcıların İş Tatmin Düzeyleri

	N	Ort	St.Sapma
İş Tatmini	120	3,42	0,68
İçsel İş Tatmini	120	3,31	0,85
Dışsal İş Tatmini	120	3,58	0,78

Tablo 3.8 incelendiğinde, araştırmaya katılan deneklerin iş performanslarının (3,50), görev performanslarının (3,98) ve bağlamsal performanslarının (3,11) ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.8: Katılımcıların İş Performansı Düzeyleri

	N	Ort	St.Sapma
İş Performansı	120	3.50	0,57
Görev Performansı	120	3,98	0,77
Bağlamsal Performans	120	3,311	0,76

3.8.5. Korelasyon Analizleri

Araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkenlerinin birbiriyle olan korelasyonlarına ilişkin bir liste Tablo 3.9'da sunulmuştur.

Tablo 3.9: Korelasyon Tablosu

Değişken	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
1.İş Tatmini	-					
2.İçsel İş Tatmini	0,849**	-				
3.Dışsal İş Tatmini	0,826**	0,408**	-			
4.İş Performansı	0,497**	0,497**	0,323**	-		
5.Görev Performansı	0,320**	0,245*	0,288**	0,677**	-	

6.Bağlamsal Performans	0,414**	0,474**	0,205*	0,805**	0,11	-

N=120 *p<0.005; **p<0.01

3.8.6. Hipotez Testleri

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için tekli ve çoklu regresyon analizlerinden yararlanmıştır.

İş tatmininin, iş performansını ne oranda açıkladığının test edilmesi için tekli regresyon analizi yapılmıştır. Tekli regresyon analizi sonuçları doğrultusunda elde edilen histogram ve olasılık (P-P plots) grafiklerine göre standart hataların normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür. Standart hataların doğrusallıklarını ve varyanslarının homojenliğini saptamak için serpme grafiği (scatter plots) incelenmiştir. Sapma grafiğine göre standart hatalar doğrusallık göstermektedir ve varyansları da homojendir. Standart hatalar arasında otokorelasyon olup olmadığını saptamak için Durbin-Watson istatistiğinin 2'ye yakın bir değer çıkması gerekmektedir. Bu doğrultuda Durbin-Watson istatistiği 1.604 çıktığı için standart hatalar arasında otokorelasyon olmadığı ifade edilebilir.

Tekli regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, iş performansındaki değişkenliğin %25'ini açıklayan (R^2=0,247) modelde, iş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisi pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır (B=0,497; p=0,000<0,01). Buna göre iş tatmininde meydana gelen 1 birimlik artış, algılanan iş performansını 0,497 birim arttıracaktır. İş tatmininin iş performansındaki değişkenliğin sadece %25'ini açıklaması, araştırmanın kısıtlarına ilişkin olarak önceden de bahsettiğimiz gibi iş performansını etkileyen başka faktörler olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.10: İş Tatmininin İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analiz Sonuçları

	Bağımlı Değişken

			İş Performansı	
Bağımsız Değişken	Sabit	Beta	t	p
	2,074		8,08	0,000
İş Tatmini		0,497**	5,674	0,000
R^2	0,247			
Düzeltilmiş R^2	0,240			
F	32,198			
p	0,000			
Durbin-Watson	1,843			

**** P<0,01**

İçsel ve dışsal iş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisini saptamak amacıyla çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Çoklu regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, iş performansındaki değişkenliğin %26'sını açıklayan (R^2=0,264) modelde, içsel iş tatmininin iş performansını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. (β=0,438, p=0,000<0,01). Dışsal iş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı bulunmuştur (p=0,133>0,05). Buna göre içsel iş tatmininde meydana gelen bir birimlik artışı iş performansında 0,438 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

Tablo 3.11: İçsel İş Tatmini ve Dışsal İş Tatmini İş Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizleri Sonuçları

	Bağımlı Değişken

		İş *Performansı*		
Bağımsız Değişkenler	Sabit	Beta	t	p
	2,151		4,781	0,000
İçsel İş Tatmini		0,438**	4,590	0,000
Dışsal İş Tatmini		0,145	1,517	0,133
R^2	0,264			
Düzeltilmiş R^2	0,249			
F	17,479			
p	0,000			
Durbin-Watson	1,408			

**** P<0,01**

İçsel ve dışsal iş tatmininin bağlamsal performans üzerindeki etkisini saptamak amacıyla çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Çoklu regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, bağlamsal performanstaki değişkenliğin %22'sini açıklayan (R^2=0,223) modelde, içsel iş tatmininin bağlamsal performansı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. (β=0,469, p=0,000<0,01). Dışsal iş tatmininin bağlamsal performans üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı bulunmuştur (p=0,889>0,05). Buna göre içsel iş tatmininde meydana gelen bir birimlik artışı bağlamsal performansta 0,469 birimlik bir artış neden olmaktadır.

Tablo 3.12: İçsel İş Tatmini ve Dışsal İş Tatmininin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizleri Sonuçları

		Bağımlı Değişken		
		Bağlamsal Performans		
Bağımsız Değişkenler	Sabit	Beta	t	p
	1,687		4,781	0,000
İçsel İş Tatmini		0,469**	4,786	0,000
Dışsal İş Tatmini		0,014	0,139	0,889
R^2	0,223			
Düzeltilmiş R^2	0,209			
F	14,179			
p	0,000			
Durbin-Watson	1,408			

**** P<0,01**

İçsel ve dışsal iş tatmininin, görev performansı üzerindeki etkisinin saptanması amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, görev performansındaki değişkenliğin %10`unu açıklayan (R^2=0,102) modelde, içsel iş tatmininin görev performansı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkisi olduğu görülmüştür(β=0,112, p=0,020<0,05). Dışsal iş tatmininin görev performansını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur (β=0,226, p=0,035<0,05). Buna göre dışsal iş tatmininde meydana gelen bir birimlik artışı görev performansında 0,226 birimlik bir artışa neden olmaktadır. İçsel iş tatmininde meydana gelen bir birimlik artış ise görev performansında 0,112 birimlik bir artışa yol açmaktadır.

Tablo 3.13: İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizleri Sonuçları

		Bağımlı Değişken		
		Görev Performansı		
Bağımsız Değişkenler	Sabit	Beta	t	p
	2,731		7,137	0,000
İçsel İş Tatmini		0,112*	1,450	0,020
Dışsal İş Tatmini		0,226*	2,142	0,035
R^2	0,102			
Düzeltilmiş R^2	0,084			
F	5,533			
p	0,050			
Durbin-Watson	1,903			

*** P<0,05**

Gerçekleştirilen analizler sonucunda, araştırma kapsamında test edilen hipotezlere ilişkin özet bir liste Tablo 3.13'te sunulmuştur. Buna göre H1 ve H3 hipotezlerinin kabul edildiği, H2 hipotezinin ise kısmen kabul edildiği belirtilebilir.

Tablo 3.14: Araştırma Kapsamında Test Edilen Hipotezler

HipotezlerKabul/Red	
H1: İş tatmini, iş performansını pozitif yönde etkiler.	Kabul
H2. İçsel ve dışsal iş tatmini, iş performansını pozitif yönde etkiler.	Kısmen Kabul
H3. İçsel ve dışsal iş tatmini, bağlamsal performansı ve görev pozitif yönde etkiler	Kısmen kabul
H4. İçsel ve dışsal iş tatmini, görev performansını pozitif yönde etkiler	Kabul

SONUÇ

İş tatmini, örgütsel davranış alanlarında en çok araştırılan konulardan biridir. 1924-1932 yılları arasında Şikago'daki bir elektrik tesisinde gerçekleştirilen Hawthorne çalışmaları, çalışanların moralleri ve memnuniyetlerinin verimliliği arttırdığını ortaya koymuştur. O günden bugüne, iş tatmininin,işe devamsızlığı azalttığı vekalifiye işgücünü örgütlerin ellerinde tutmalarını sağladığı varsayıldığı için iş tatmini konusunun literatürde her zaman dikkat çeken önemli bir konu olarak görüldüğü ifade edilebilir.İş tatmininin, örgütler kadar kişiler açısından da önem taşıdığı gözlemlenmektedir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda, son yıllarda yaşanan sağlık problemlerinde kişilerin işlerinden duydukları tatminsizlikler sonucu yaşadıkları stresin önemli bir etken olduğu saptanmıştır. Buna göre iş tatmininin, çalışanların genel yaşam memnuniyetinde de ön plana çıktığı ileri sürülebilir.

İş tatmininin devamsızlık, işgücünü elde tutma gibi unsurların yanı sıra iş performansı açısından da örgütler açısından önem taşıdığı görülmektedir. Çalışanları yüksek iş performansı gösteren örgütlerin hedeflerine ulaşmaları ve rekabet gücünü sürdürmeleri daha kolay olmaktadır. Mutlu bir çalışanın verimli bir çalışan olduğu varsayımından hareket eden araştırmacıların da bu doğrultuda uzun yıllardır iş tatmininin iş performansı üzerindeki etkilerini saptamaya çalıştıkları dikkat çekmektedir. Ancak yapılan çalışmalarda elde edilen bulgular arasında tutarsızlıklar olduğu görülmektedir. Bu durumun en önemli nedeni, araştırmacıların gerek iş performansını gerekse iş tatminini farklı şekilde ölçmeleri olarak açıklanmaktadır.

Literatür incelendiğinde, yapılan araştırmalarda iş tatmini-iş performansı ilişkisinin ele alınmasında genellikle görev performansı üzerinde durulduğu ve bağlamsal performansın göz ardı edildiği görülmektedir. Halbuki bağlamsal performans da en az görev performansı kadar örgütler açısından önem taşımaktadır. Bu tez çalışması, bağlamsal performans konusunun da üzerinde durmasıyla literatüre katkıda bulunmaktadır.

Tez çalışması kapsamında yapılan araştırmada Somali'de bulunan bir telekomünikasyon şirketinde çalışmakta olan 120 kişiden anket yoluyla veri toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, iş tatmininin iş performansı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

Alt boyutlar açısından incelendiğinde ise içsel iş tatmininin bağlamsal iş performansını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanırken, dışsal iş tatmininin bağlamsal iş performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı saptanmıştır. İçsel iş tatmini, işin kendisinden, kişiye verdiği sorumluluk duygusu vb. şeylerden duyulan tatmin olarak açıklanmaktadır. Buna göre işin kendisinden duyulan tatminin formel olarak işin yerine getirilmesinde gerekli olmayan, isteğe bağlı ve örgüte olumlu katkıda bulunan davranışlar olarak açıklanan bağlamsal performansı pozitif yönde etkilemesi beklenen bir sonuç olarak ifade edilebilir. Başka bir deyişle, kişilerin işin kendisinden tatmin duyduklarında kendi istekleriyle örgüte katkı sağlayacak davranışlar içine girdikleri belirtilebilir. Ücret, yan ödemeler vb.den duyulan tatmini ifade eden dışsal iş tatmininin ise bağlamsal performans üzerinde etkisinin anlamlı olmaması ise ilgi çekici bir sonuçtur. Bu durum, kişinin kendi isteği ile yerine getirdiği örgütün yararına olacak davranışlarda daha çok işin kendisine odaklanılması gerektiği sonucunu ortaya çıkarabilir. Bu doğrultuda örgütlerin kişilerin işlerini daha ilgili çekici hale getirecek proje görevleri, iş rotasyonu, iş zenginleştirme gibi uygulamalara başvurmaları önerilebilir.

Diğer taraftan gerek içsel gerekse dışsal iş tatmininin, görev performansını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Görev performansı, kişinin iş tanımı içinde yer alan görev ve sorumluluklarına ilişkin göstermiş olduğu iş performansına işaret etmektedir. Buna göre işinden gerek içsel gerek dışsal faktörlerle tatmin duyan bir çalışanın görev ve sorumluluklarını layıkıyla yerine getireceği ileri sürülebilir. Görev performansının yükseltilmesinde örgütlerin içsel olduğu kadar dışsal iş tatminini sağlayan faktörlerde iyileşme yapmaları gerektiği önerilebilir.

KAYNAKÇA

Asiedu Appiah, F.kwame, Nkrumah: "An investigation into the causal relationship between employees' locus of control and Contexual Performance", **Nkrumah University Of Science and Technology Centre for Collborativ Research,** Vol: 5, No: 2.pp.110-119,2014.

Andrew Clar,Andrew Oswald: "Is job satisfaction U-shaped in age", **Journal of Occupational and Organizational psychology,** Vol: 69, No: 10. pp. 57-81,1996.

Ann-Marrie Nazzaro: "**Group dynamics and team building**", Ann-Marie Nazzaro, World Federation of Hemophilia publisher , 2nd edition,2009

A.Moeed Abid, Ambreen,Sarwar,Kashif İmran,Abdul, Jabbar, Abdul Hannan: "Effect of Job Design on Employee Satisfaction :A Study of Fertilizer Companies Listed in Lahore Stock Exchange", **İnternational knowledge sharing Platform,** Vol:5, No: 19.pp.222-229,2013

Alison Laura: "Job satisfaction and job performance: is the relationship sparious!", **Journal of human resource management,** Vol:1.pp.110-120,2008

Adeel Anjum: "Counterproductive Behavior at Work: A Comparison of Blue Collar and White Collar Workers",**Pakistan Journal of Commerce Social Sciences,** Vol: 7, No: 3.pp.417- 434,2013

Alamadar Hussain Khan, Muhammad Musarrat, Muhammad Aleem,Wasim: "Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomousMedical Institutions of Pakistan", **African Journal of Business Management,** Vol: 6, No: 7. pp. 26-97,2012

Bayfield, A. H., & Crockett: "Employee attitudes and employee performance", **Psychological Bulletin**, Vol: 52, No: 5.pp.396-424,1955

Barry P. Haynes: "An evaluation of the impact of the office environment on productivity", **Journal of human resource management**,Vol: 26, No: 6.pp.178 – 195,2008

Brikend Azırı: "Job satisfaction: A literature review", **Management Research and Practice**, Vol: 3, No: 4.pp.77-86,2011

Bokemeier, J.L. and W.B. Lacy: "Job Values, Rewards and Work Conditions as Factors in Job Satisfaction among Men and Women", **the Sociological Quarterly,** Vol: 28, No: 2.pp. 89-204.1987

Bandura, A: "Self-Efficacy. In V.S. Ramachaudran", **Encyclopedia of human behavior**, Vol:4, No: 2.pp. 71–81,1994.

Baumeister RF, Campbell JD, Muhammad Krueger JI, Vohs KD: : "Does high slef-esteem cause better performanceİnterpersonalsuccess,happiness,or healthier Life styles?, Psychological Science in the Public İnterest, Vol:4, No: 2.pp.1–44,2003

Ben Akpoyomare: "Assessment of job design and job satisfaction among doctors and nurses In Lagos, Nigeria hospitas", **African Journal of Business and Management,** Vol: 6, No: 48.pp.11702-11706,2012

Chen, H.l., Chiu, S.F: "Relationship between Job Characteristics and Organizational The Mediational Role of Job Satisfaction", **Social Behavior and Personality,** Vol: 33, No: 6. pp.523-540,2005

Çakmak-Otluoğlu, K. Ö: "Örgütsel Nedenlerle Yaşanan Olumsuz Şokların İş Performansına Etkisi: Örgüt Temelli Özsaygının Biçimlendirici Değişken Rolü", **ODTÜ Gelişme Dergisi,** 42(2). PP. 221-246,2015

Çarıkçı, İ. H: "Çalışanlarda iştatminini etkileyen kişisel özellikler ve örgütsel sonuçlarıSüpermarket örgütsel sonuçları Süpermarket örgütsel sonuçları Süpermarket",**VerimlilikDergisi,** ,Vol: 4, No: 4. pp.161 – 178,2001

Caroline Chepkirui, Chepkwony: "Relationship between rewards systems and satisfaction: A case study at teachers' service commission commission kenya", **European Journal of Business and Social Sciences**, Vol: 3, No: 1.pp.59-70,2014

Chin, K.S., PUN, K.F, HO, A.S.K, LAU,H.: : "AMeasurement-Communication Recognition Framework of Corporate Culture Change: An Empirical Study", **Journal of Business psychology,** Vol: 12, No: 4.pp.365-382,2002

C. Swarnalatha: "Job Satisfaction in Health Care Industry in Private Multi- Specialty Organization: A Literature Review", "**Global research analysis**, Vol:1,No: 5.pp.78-85,2012

Dessler: "**Human Resource Management", Pearson, Inc publication**, 10th edition,2005

Davoudi, M, Mehdi, S: "Impact of job enrichment in organizational citizenship Behavior", Journal of İndian Management behavior", **Journal of Indian Management**,Vol:10,No:2.pp.106-112,2013

Fatma Rushdy Mohamed: "Personal initiative at work: Differences between East and West Germany", **Academyof Management Journal.** Vol: 39, No: 1.pp.37-63,1996

Farshad Tojjari,Mohammad, Rezza Esmaeili and Reza Bavan: "The effect of self-efficacy on job satisfaction of sport referees", **European Journal of Biology.** Vol: 3, No: 2.pp. 219-225,2013

Frese, M., Kring, W., Soose, & Zempel, J: "Personal initiative at work: Differences between East and West Germany", **Academyof Management Journal.** Vol: 39, No: 1.pp.37-63,1996

Genç, Nurullah: "Amaçlara Göre Yönetim Ve Motivasyon", **Atatürk Üniversitesi _ktisadi dari Bilimler Fakültesi Arastırma Merkezi işletme Dergisi**, Vol: 7, No: 1-2.1. pp.190-200,1987

Helena Martins, Teresa, Proença: "Minnesota Satisfaction Questionnaire – Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers" ,**School of and managent, university of Porto,**2012.

Hatice Özutku Bavan: "The Influence of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Results: An Empirical Analysis in Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers" ,**School of economics and managent, university of Porto,**2012.

Hazril Izwar Ibrahim: The relationship between job stress, co-worker support and organization based self-esteem: A survey different occupations",,**Journal of Arts, Science and Commerce,** Vol: 16, No: 5.pp.69-78,2014

Hazrat Bilal, Bahadar Shah, Muhammad Yasir, Abdul Mateen: "Employee Engagement and Contextual Performance of Teaching Faculty of Private Universities", **Journal of Managerial Sciences**, Vol: 2, No: 1.pp.82-88,2005

Jon L. Pierce, Donald G. Gardner: "Self-Esteem within the Work and Organizational Literature", **Journal of Management**, Vol: 30, No:. 5.pp.591–622,2004

Judge, Bono: "Relationship of core self-evaluations trait elf-Esteem generalized self-efficacy,locus of control and emotional stability with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, Vol: 86, No: 1.pp.80-92,2001

Jose C.Sanchez, Amaia Yurrebaso: "Group cohesion: Relationships with work team culture", **Journal of Social and Personal Relationships,** Vol: 21, No: 1.pp.97-104,2009

Javed Ali Lashari, Muhammed zia: "Effect of job rewards on job satisfaction, moderating role evidence from Pakistan of age differences: An empirical evidence from Pakistan", **African Journal of Business Management**, Vol:4, No: 6.pp.1131-1139,2010

Jorgensen, M. Davis K,Kotowski S, Aedla P: "Characteristics of job rotation in the midwest US manufacturing sector", **JournalofErgonomics**.Vol:48,No:15.pp .1721-1733,2005

J.Richard Hackman, J.Lloyd suttle: **"**İmproving life at work: behavioral science approaches to organizational change", **Goodyear publication.co.** 2nd edition,1977

James R. Van Scotter, Stephan J. Motowidlo: "Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards", **Journal of Applied Psychology,** Vol: 85, No: 4.pp.526-535,2000

Jorgenson, D. O., Dunnette, M. D., & Pritchard, R. D: "Effects of the manipulations of a performance-reward contingency on behavior in a stimulated work setting" **Journal of Applied Psychology**, Vol: 57, No: 10.pp. 271-280,1973

Kenny, D: "Correlation and causalitytoward a hypothesis of work behavior", **Journal of Applied Psychology**, Vol: 54, .pp.31-41,1979

Kurtulus Kaymaz: "The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations", **Business and Economics Research Journal,** Vol: 1, No: 3.pp. 69-85,2010

Kalleberg AL: "Employee Engagement and Contextual Performance of Teaching Faculty of Private Universities", **Journal of Managerial Sciences**, Vol: 2, No: 1.pp.82-88,2005

Kram and Isabella: "Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards", **Journal of Applied Psychology,** Vol: 85, No: 4.pp.526-535,2000

Kürşat ÖZDAŞLI, Hüseyin AKMAN: "İçsel ve dışsal motıvasyonda cinsiyet ve örgütsel statü farklılaşması: Türk telekomünikasyon A.Ş. Çalışmaları üzerinde bir araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Suleyman Demirel University Vizyoner Dergisi the Journal of Visionary,** Vol:4, No: 7. pp.73-81,2012

Keith A. Bender, Susan M. Donohuey: "Job satisfaction and gender segregation", ",**Oxford Economic Papers,** Vol: 57.pp. 479–496,2005

Locke, E. A: "The effect of performance on job satisfaction", **Industrial Relations,** Vol: 7, No: 4.pp.20-28,1967

Lawler, E. E: "Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development", " The "Effect of performance on job satisfaction", **Industrial Relations,** Vol: 7, No: 4.pp.20-28,1967

Locke, E. A., & Latham G. P: "What should we do about motivation theory? Six Recommendations for the twenty-first century", **Academy of Management Review**, Vol: 29.ss. 388-403,2004

Landy Frank.J: "Psychology of work behavior", **Thomson Brooks Publisher.**4th edition,1989

Lazear, Edward P: Salaries and Piece Rates", **Journal of Business,** Vol**:** 59.pp.405-431,1986

Lazear, Edward P: "Performance Pay and Productivity", **American Economic Review,** Vol: 90.pp.1346 – 1361,2000

Lakshman, Mali Vishalkumar: "Locus of control and job satisfaction", **Serbian Journal of Management**, Vol: 6, No: 2. pp.193 –203,2011

Lavanda Cleare: "Personality as a Predictor of Job Satisfaction: Study of the Relationship between Personality and JobSatisfaction amongst Workers in the Bahamas", **Journal of Management Research**, Vol: 5, No: 3.pp. 214-223,2013

Leow Chee, Seng Dean, Moh Rafful: "Leadership and Job Satisfaction among Foreign Seafarers in Maritime ın Industry", **International Research Journal of Interdisciplinary & Multidisciplinary Studies,** Vol: 2, No: 2.pp.44-57,2016

Locke, E.A: "The nature and couses of job satisfaction in M.D.Dunnette, Handbook Of industrial and orgnaizatioanl psychology", **Chicago Rand McNally**.1976.

McCausland,W,Pouliakas, Theodossiou: "Some Are Punished and Some Are Rewarded: A Study of Satisfaction", International Performance Pay on Job Impact of **Journal of Manpower,** Vol: 26.pp. 636 – 59,2005

Mottaz, C.J: "Determinants of Organizational Commitment Motivation, incentives and organizational culture", **Journal of Knowledge and Human Relations,** Vol: 41, No: 6.pp.467–482,1988

Mahaney, R. C, & Lederer, A.L: "Personality as a Predictor of Job Satisfaction: Study of the Relationship "The "Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Developers on Information Systems Project Success", **Project Management Journal.** Vol:37, No: 4.pp.42-54,2006

McCausland, W: "The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction", **the Sociological Quarterly**.Vol:26, No: 3. pp.365-385,1985

Marwa Moses Siruri, Muathe : " A Critical Review of Literature on Job Designs in Sociotechnical Systems", **Global journal of commerce and management**, Vol:3, No: 6.pp.44-49,2014

McCloy, R. A., Campbell J. P., & Cudeck, R: "A confirmatory test of a model of performance determinants" **Journal of Applied Psychology** Vol: 79.pp.493–505,1994

Murphy, K. R: "Dimensions of job performance. In R. F. Dillon and J. W Pellegrino Testing: Theoretical and Applied Perspectives **New York: Praeger**.pp.218-247,1989

Motowidlo, S. J, Borman, W. C, & Schmit, M. J : "A theory of individual differences in task and contextual performance", **Journal of Human Performance**, Vol: 10, .pp.71-83,1997

Motowidlo, S. J, & Schmit, M. J: "Performance assessment in unique jobs. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), the changing nature of performance". **San Francisco: Jossey-Bass**.pp. 56-86,1999

Michael Mount, Remus iliesi, Erin Johnson: "Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards", **Journal of Applied Psychology,** Vol: 85, No: 4.pp.526-535,2000

Nadia Sajjad Hafiza, Syed Sohaib Shah, Humera Jamsheed: "Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction", **Journal of Personnel Psychology,** Vol: 59.pp.591–622,2006

Noraani Mustapha, Zaizura Che Zakaria: "The Effect of Promotion Opportunity in Influencing Job Satisfaction among Academics in Higher Public Institutions in Malaysia", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,** Vol: 3, No:3. pp.20-26,2013

Neil Anderson, DenizS Ones: **"Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology**", **Sage publications**.1ˢedition,2001

Nurul Kabir, Mohmud: "A theory of individual differences in task and contextual performance", **Journal of** "Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector", **Australian Journal of Busimesss and Management Research**, Vol: 1, No: 9.pp.113- 123,2011

Obasan Kehinde: "Impact of Job Satisfaction on Absenteeism: A Correlative Study", **European Journal of Humanities and Social Sciences**, Vol: 1, No: 1.pp.98-80,2011

Özlem KÖROĞLU: "İçsel ve dışsal iş doyum düzeyleri ile genel is doyum düzeyi arasındakı ilişkinin belirlenmesi: Turist rehberleri bir araştırma"**Doğuş Üniversitesi Dergisi**,Vol: 13, No: 2. pp.27–289,2012

Özay Yildiz: "Internal Communication Function and Hotel Productivity–A Comparative Study", **American International Journal of Contemporary Research.Vol.5, No: 3.pp. 35-50.**

Ovidiu, Iliuta Dobre: "Employee motivation and organizational performance", **Review ofApplied Socio- Economic Research**, Vol: 5, No: 1.pp.53-70.

Organ, D.W., & Konovsky, M: "Cognitiveversus affective determinants of organizational citizenship behavior", Journal of Applied Psychology, Vol: 74.1989, pp.157–164.

Organ, D.W: "The motivational basis of organizational citizenship behavior" **Research in Organizational Behavior**, Vol: 12, No: 5, 1990.pp. 43–72

Porter, L. W, Lawler, E. E: "The effect of performance on job satisfaction", **Industrial Relations,** Vol: 7, No: 4.pp.20-28,1967

Paul Spector: Job Satisfaction, Application, Assesement, Couses and Consequences", İnternational educational and Professional, 1977. 2nd edition,

Porter. L.W.Lawler, E. E., & Lawler: "The effect of performance on job satisfaction", **Industrial Relations journal**, Vol: 7.1967.pp. 20-28.

Pennings, J.M: "**An Organizational Behavior Approach**", Markus Wiener Publishing Inc, America,1986.,2nd edition.

Paul Spector: "JobSatisfaction,Application, Assesement, Couses and Consequenses", **International educational and professional publisher**, Vol: 6, No: 3, 1977.pp.235-246.

Padmakumar Ram: "Relationship between Job Satisfaction and Job Performance in the Public Sector-ACaseStudyfrom India",**International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences,** Vol: 2, No: 2,2013.pp.16-35.

Rhodes and Steers: "**Managing employee absenteeism**", Wesely publishing1990.1st edition.

Richel Morison: "**Managing employee absenteeism**", Wesely publishing1990.1st edition.

Riordan, C.M, Griffeth, R.W: "There is empirical evidence that co-workers relations are an antecedent of Job satisfaction",**Newzilandjournalof psychology**, Vol: 33, No: 123.

Ronald W. Toseland, Robert F. Rivas: "The opportunity for friendship in the workplace: An underexplored construct", **Journal of Business and Psychology**, Vol: 10.pp.141-154.1995

Richard M. Ryan, Edward: "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions",**Journal of Contemporary Educational Psychology**, Vol: 25.pp.54–67.1999

Strauss, G: "Human relations style", **Industrial Relations Journal**.Vol: 7, No: 6,1968.pp.226-227.

Suzanne T. Bell, Winfred Arthur, Jr: "Relationships between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance", **Applied Psychology: An international Review**, Vol: 57, No: 3,2008.pp.441–465

Sackett, P. R: "The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance", **International Journal of Selection & Assessment.** Vol: 10, No: 1-2,2002.pp.1-11**.**

Spector, P. E., Fox, S, Domagalski, T: "Emotions,violenceandcounterproductive work behavior", **In E. K. Kelloway, J. Barling, & J. J. Hurrell Eds".Handbook of workplace violence. Thousand Oaks, CA: SAGE**, 2006.pp. 29−46.

Sampath Kappagoda: "Job Satisfaction and its Impact on Task and Contextual Performance in the Banking Sector in Sri Lanka", **PhD Research Scholar School of Graduate Studies Management and Science University Malaysia**, 2012.

Schachter, S., Ellertson, N, McBride, D, Gregory: "An experimental study of Cohesiveness and productivity", **Journal of Human Relations,** Vol: 4,1950.pp.229-238. "Human relations style", **Industrial Relations Journal**.Vol: 7, No: 6,1968.pp.226-227.

Shields, Ward: "Improving nurse retention in the National Health Service in England: The impact of job satisfaction on intention to quit",**Journal of Health Economics**, Vol: 20, 2001.pp.677-701..

Shiho Yukawa, Yuki Arita: "Factor Decomposition of the Gender–Job Satisfaction Paradox: Evidence from Japan", **Journal of Applied Business and Econo**mics, Vol: 16, No: 3, 2014.pp.69-80.

S. Rothman: "The relationship between personality dimensions and job Satisfaction", **Business Dynamics Journal.** Vol: 11, No: 1,2002.pp.30-42.

S. O. Onimole: "Work Design and Job Satisfaction", **ternational Journal of Humanities and Social Science,** Vol: 5, No:10.2015.. pp.202-207

Stephen.Robbins: "**Organizational Behavio, Concepts, Controversies, Application",** Prentice-Hall, Inc publisher, 1991, 5th edition.

Timothy A. Judge, Joyce E.Bono: "Personality and Job Satisfaction: The Mediating Roleof JobCharacteristics, "**Journal of Applied Psychology**, Vol: 85, No: 2.2000.pp.237-249.

Türker Baş, Kadir Ardıç: "The impact of age on the job satisfaction of Turkish academicians", **G.Ü.I.I.B.F. Dergisi**. Vol: 3, 2002.pp.89-102.

Timothy A. Judge, Carl J. Thoresen: "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", **Psychological Bulletin**, Vol: 127, No: 3,2001.pp.376-407.

Vasilios D. Kosteas: "Job Satisfaction and Promotions", **leveland State University Journal,** , 2121 Euclid Avenue, RT 1707

Vikram Bisen: "**İndusterial Psychology**", New age international (P) Ltd, Priya, publishers, 2010.1st edition.

Werner Bönte, Stefan Krabe: "Gender Differences in Job Satisfaction of University Graduates", **Journal of human resource management**, Vol: 20, No: 3,2014.pp.210-211.

Wright, P. H: "Understanding personal relationships: An interdisciplinary approach", **Sage Publications, Inc.** Vol: 5, No: 6, 1985.pp.39-
62.

Winstead, B. A, Derlega, V.J, Montgomery: "The quality of friendships at work and job satisfaction", **Journal of Social and Personal Relationships,** Vol: 12, 1995.pp.199-215.

Wang, Y: "Observations on the organizational commitment of Chinese Employees: comparative studies of State-Owned Enterprises and Foreign-Invested Enterprises". **The International Journal of Human Resource Management,** Vol: 1, No: 4/5,2004.pp.649–64.

Weiss, D. J, Dawis, R. V, Lofquist, L. H: "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire**"**, **Minneapolis, Work Adjustment Project, Industrial Relations Center, University of Minnesota.**1967

Walter C. Borman, Mark J. Schmit, Stephan J. Motowildo: "**Handbook of Psychology: İndusterial and Organizational Psychology**", John Wiley and Sons.Inc. Publishers. 2003.1st edition

YB Shin, SH Koh, Cs Shim: "Information processing model to measure important determinants on Job satisfaction", **Journal of Business and Retail Management Research,** Vol: 9, No: 2,2015.pp.210-215

Zhongfeng Hu1, Yihuan Jiang1, Qimei Li: Performance Structure in Mainland China", **Scientific research publication,** Vol:6, No: 6, 2015pp.1077-1085.

EKLER

Sayın katılmcı,

Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar bilimsel amaçlı olup yüksek lisans tezçalışmamda kullanılacaktır. Vereceğiniz cevaplar tamamen anonim bir şekilde ve saklı tutulacaktır. Doğru sonuçlar alabilmem için lütfen doğru cevap vermeye özen gösteriniz.

Şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Abdiwali Sayid

İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Öğrencisi, Insan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı

İş Tatmini Ölçeği

Asağıda yer alan ifadeleri görüşlerinizi yansıtma derecesine göre yanıtlayınız.

1=Hiçmemnun değilim, **2**=Biraz memnunum, **3**=Ne memnunum ne memnun değilim, **4**=Memnunum, **5**=Çok memnunum

1	Beni her zaman meşgul etmesi	1	2	3	4	5
2	Tek başıma çalışmama imkan vermesi	1	2	3	4	5
3	Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı.	1	2	3	4	5
4	Toplumda bir yer edinme imkânı.	1	2	3	4	5
5	Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı.	1	2	3	4	5
6	Sürekli bir işe sahip olma imkânı	1	2	3	4	5
7	Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı.	1	2	3	4	5
8	Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı.	1	2	3	4	5

9	Kendi yöntemlerimi kullanarak işimi yapmamı sağlaması	1	2	3	4	5
10	Kendi kararımı verme özgürlüğü	1	2	3	4	5
11	Yeteneklerimi kullanabilme imkânı	1	2	3	4	5
12	İşimden elde ettiğim başarı duygusu	1	2	3	4	5
13	Yöneticimin astlarına karşı davranış tarzı.	1	2	3	4	5
14	Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği.	1	2	3	4	5
15	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması	1	2	3	4	5
16	Yaptığım iş karşılığı aldığım ücret	1	2	3	4	5
17	Bu işte ilerleme imkânım.	1	2	3	4	5
18	Çalışma koşullarım	1	2	3	4	5
19	Yaptığım iş karşılığı takdir edilmem	1	2	3	4	5
20	Çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşmaları	1	2	3	4	5

Algılanan İş Performansı Ölçeği

1.Kesinlikle Katılmıyorum **2**.Katılmıyorum **3**.Ne katılıyorum ne katılmıyorum**4**.Katılıyorum **5**.Kesinlikle katılıyorum

1	Bana verilen görevleri düzgün bir şekilde tamamlarım	1	2	3	4	5
2	İş tanımımda yer alan sorumlulukları yerinet getiririm.	1	2	3	4	5
3	Benden beklenen görevleri yerine getiririm.	1	2	3	4	5
4	İşimin resmi performans gerekliliklerini karşılıyorum.	1	2	3	4	5
5	İşe gelemeyen arkadaşlarıma yardım ederim.	1	2	3	4	5

6	İşyükü ağır olan arkadaşlarıma yardım ederim.	1	2	3	4	5
7	İş arkadaşlarıma sorunlarını ve endişelerini dinlemek için zaman ayırım	1	2	3	4	5
8	İşe yeni başlayan çalışanlara yardımcı olmaya çalışırım	1	2	3	4	5
9	İş arkadaşlarımla bilgi paylaşımında bulunurum	1	2	3	4	5

Demografik Özellikler

1. Cinsiyet: Erkek ( ) kadın ( )
2.Yaş:_____

3. Medeni Durum: Evli ( ) Bekar ( )

4.Bu şirkette kaç yıldır çalışmaktasınız?_____

5. Ne kadar iş deneyiminiz var?_____

6. Eğitim Düzeyi: Lise ( ) Lisans ( )
Yüksek Lisans ( ) Diğer ( )

7.Pozisyonunuz: Yönetici ( ) Uzman ( )