



T.C.

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

**ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE ÇALIŞAN
SESLİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞ
TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ: BEYAZ ET
SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN
İŞLETMELER ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

**Kibar KARGI
195012117**

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Yavuz Tansoy YILDIRIM

Bandırma 2023

T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE ÇALIŞAN
SESLİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞ
TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ: BEYAZ ET
SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN
İŞLETMELER ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Kibar KARGI
195012117

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Yavuz Tansoy YILDIRIM

Bandırma 2023

ETİK BEYAN

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (27/04/2023)

ÖZET

ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE ÇALIŞAN SESLİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ: BEYAZ ET SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELER ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Kibar KARGI

Buarştırmanın amacı Bandırma’da ki beyaz et sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışan motivasyonu ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolünü incelemek için yapılmıştır. Araştırmanın veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmaktadır. Araştırmanın evrenini Balıkesir’in Bandırma ilçesindeki beyaz et sektörü oluşturmaktadır. Araştırmada yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Toplanan veriler üzerinde frekans, güvenilirlik ve faktör analizleri yapılmıştır. Ardından normallik testi uygulanmış olup, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Aracı değişken olan iş tatmini ile yapılan regresyon analizi, değişkenlerin birbirlerine karşı etkilerinin tespiti amacıyla uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda, çalışan motivasyonunun çalışan sesliliği üzerinde anlamlı derecede ve pozitif yönde etki sağladığı ve ayrıca iş tatmininde, çalışan motivasyonu üzerindeki etki düzeyini artırarak aracı role sahip olduğu sonucuna varılmıştır. İleride yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Motivasyonu, Çalışan Sesliliği, İş Tatmini, Motivasyon, Beyaz Et Sektörü

ABSTRACT

INTERMEDIATE ROLE OF JOB SATISFACTION IN THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE MOTIVATION AND EMPLOYEE VOICE: AN APPLICATION ON ENTERPRISES OPERATING IN THE WHITE MEAT SECTOR

Kibar KARGI

The purpose of this research was to examine the mediating role of job satisfaction in the relationship between employee motivation and employee voice of businesses operating in the white meat sector in Bandırma. The survey method is used as the data collection method of the research. The population of the research is the white meat sector in Bandırma district of Balıkesir. Face-to-face survey method was used in the research. Frequency, reliability and factor analyzes were performed on the collected data. Then, normality test was applied and correlation and regression analyzes were performed. The regression analysis with the mediating variable job satisfaction was applied to determine the effects of the variables against each other. As a result of the research, it has been concluded that employee motivation has a significant and positive effect on employee voice, and also has a mediating role in job satisfaction by increasing the level of influence on employee motivation. Suggestions were made for future work.

Keywords: Employee Motivation, Employee Voice, Job Satisfaction, Motivation, White Meat Industry

ÖNSÖZ

Örgütlerin başarıları da başarısızlıkları da, çalışanların performansı ile doğrudan ilişkili olmaktadır. Örgütlerin önemli unsuru olan çalışanların, performanslarını etkileyen çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Araştırmak kapsamında çalışan motivasyonu ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan değişkenlerle ilgili bir araştırmanın yapılmamış olması bu çalışmayı diğerlerinden farklı kılmaktadır.

Bu çalışmanın bütün süreçlerinde, yer ve zaman gözetmeksizin ilgi ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Yavuz Tansoy YILDIRIM'a ve desteğini hep yanımda hissettiğim canım aileme ve sevgili eşim Müjdat KARGI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Kibar KARGI

Bandırma, 27.04.2023

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAYI.....	ii
ETİK BEYAN	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLOLAR	ix
ŞEKİLLER	x
KISALTMALAR.....	xi
GİRİŞ.....	1
1. Araştırmanın Problemi	1
2. Araştırmanın Amacı	1
3. Araştırmanın Önemi	2
4. Sınırlılıklar	2
5. Varsayımlar	2
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
ÇALIŞAN MOTİVASYONU	1
1. MOTİVASYON KAVRAMI.....	1
2. MOTİVASYON SÜRECİ.....	2
3. MOTİVASYON TEORİLERİ	3
3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	4
3.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	6
3.3. Mc. Clelland'ın Başarı Gütüsü Kuramı	7
3.4. Clayton Alderfer'in ERG Teorisi	8
4. MOTİVASYON ARAÇLARI.....	9
5. ÇALIŞAN MOTİVASYONUN ÖNEMİ.....	10
6. ÇALIŞAN MOTİVASYONU İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR	11
İKİNCİ BÖLÜM	HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.
ÇALIŞAN SESLİLİĞİ.....	13
1. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ KAVRAMI.....	13
2. ÇALIŞAN SESLİLİĞİNİN NEDENLERİ	14
3. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ TÜRLERİ	15
3.1. Kabullenici Seslilik (Acquiescent Voice)	15
3.2. Savunma Amaçlı Seslilik	16
3.3. Örgüt Yararına Seslilik.....	16
4. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ ÖNEMİ VE SONUÇLARI.....	17
5. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR	17
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	20
İŞ TATMİNİ	20

1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI	20
2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ	21
3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	22
3.1. İşin Niteliği.....	22
3.2. Yönetim Tarzı, Örgüt Büyüklüğü ve Denetim.....	23
3.3. Ücret ve Ödüllendirme	23
3.4. Çalışma Koşulları	23
3.5. Çalışma Arkadaşları	24
4. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI.....	24
4.1. Devamsızlık.....	24
4.2. İşgören Devir Hızı	25
4.3. Yabancılaşma	25
5. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ DAHA ÖNCE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR	26
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	27
DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİNİN İNCELENMESİ.....	27
4.1. Çalışan Motivasyonu ve Çalışan Sessliliği Arasındaki İlişki	27
4.2. Çalışan Motivasyonu ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	27
4.3. Çalışan Sessliliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	28
4.4. Çalışan Motivasyonu, Çalışan Sessliliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki	29
BEŞİNCİ BÖLÜM	30
YÖNTEM VE BULGULAR.....	30
1.1. Araştırmanın Yöntemi.....	30
1.2. Araştırmanın Amacı ve Modeli	30
1.3. Evren ve Örneklem.....	31
1.4. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri	32
1.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	33
1.6. Bulgular ve Yorumlar.....	33
1.6.1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular.....	33
1.6.2. Güvenirlilik Analizlerine İlişkin Bulgular	35
1.6.3. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett's Küresellik Testleri.....	36
1.6.4. Faktör Analizine İlişkin Bulgular.....	37
1.6.5. Normallik Testi Bulguları	39
1.6.6. Korelasyon Analizi Bulguları.....	40
1.6.7. Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	41
1.6.8. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	44
1.6.9. Tartışma.....	47
SONUÇVEÖNERİLER.....	48
KAYNAKÇA	49
EKLER.....	65
EK1:AnketFormu	65
EK-2 Etik Kurul Raporu	67
ÖZGEÇMİŞ.....	HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.

TABLÖLAR

Tablo 1: Araştırmanın Hipotezleri.....	29
Tablo 2: Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	30
Tablo 3 : Güvenirlilik Analizi Bulguları.....	31
Tablo 4 : Kaiser-Meyer-Olkin Testi Sonuçları.....	32
Tablo 5 : Barlett's Küresellik Testi Sonuçları.....	32
Tablo 6 : Çalışan Motivasyonu Faktör Analizi Bulguları.....	33
Tablo 7 : Çalışan Sessliliği Faktör Analizi Bulguları.....	34
Tablo 8 : İş Tatmini Faktör Analizi Bulguları.....	34
Tablo 9 : Normallik Testi Bulguları.....	35
Tablo 10 : Korelasyon Analizi Sonuçları.....	36
Tablo 11: Çalışan Motivasyonunun Çalışan Sessliliği Üzerindeki Etkisinin Basit Regresyon Analiz İle Testi (1.Adım).....	37
Tablo 12: Çalışan Motivasyonunun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Basit Regresyon Analiz İle Testi (2.Adım).....	38
Tablo 13: İş Tatmininin Çalışan Sessliliği Üzerindeki Etkisinin Basit Regresyon Analiz İle Testi (3.Adım).....	39
Tablo 14: Çalışan Motivasyonu ve İş Tatmininin Çalışan Sessliliği Üzerindeki Etkisinin Çoklu Regresyon Analizi İle Testi (4.Adım).....	40
Tablo 15: Araştırma Hipotezleri İçin İstatistiksel Karar Özetleri	41

ŞEKİLLER

Şekil 1: Motivasyonun Oluşma Süreci.....	4
Şekil 2: Araştırma Modeli.....	26

KISALTMALAR

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

CS : Çalışan Sosliliği

IT : İş Tatmini

CM : Çalışan Motivasyonu

GİRİŞ

1. Araştırmanın Problemi

Örgütlerin başarısında önemli bir yeri olan insan gücünün, kurum içerisindeki davranışlarını anlamak ve yönlendirmek için örgüt kaynaklarının etkin ve verimli olarak yönetilmesi gerekmektedir. İş yerinde çalışanlara verilen değer, örgütün yapısı, çalışanlarının yeterliliği, toplumun değer yargıları gibi pek çok unsur dikkate alınarak belirlenir. Globalleşen dünyada yönetici ve işverenler arasında çalışan motivasyonu ile çalışan sesliliği konuları giderek artan bir öneme sahip olmuştur. Günümüzde işverenlerin yönetime ve yönetiminde çalışanlara bakış açısının değişmesi çalışan motivasyonunu etkilemiştir.

Çalışanların çalışma ortamında yaşadığı olumlu deneyimler onları psikolojik anlamda motive etmektedir. Motivasyon kavramı iş tatminini artırma ve isteklendirme ile açıklanmaktadır. İsteklendirmeyi oluşturabilmek için kişinin psikolojik, sosyolojik ve fizyolojik gereksinimlerinin karşılanması gereklidir. Bu çalışmada çalışan motivasyonu ve çalışan sesliliği değişkenleri ile ilgili incelemeler literatür araştırması ile yapılmıştır. Organizasyonlarda çalışanları motive edici çalışmalar yapıldığında çalışanların işi benimsemeleri ve kendilerini fark etmeleri sağlanır. Bu nedenle çalışanların motivasyonlarını ölçmek ve çalışan sesliliğine dikkat etmek için bu çalışma ele alınmıştır. Bu iki değişken arasındaki ilişkinin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek içinde bu çalışma planlanmıştır.

2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, beyaz et sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışan motivasyonu ve çalışan sesliliği arasındaki iş tatmininin aracılık rolünü incelemektir. Bu amaç çerçevesinde oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H_1 : Çalışan motivasyonu ile çalışan sesliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_2 : Çalışan motivasyonu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardı

H₃:İş tatmini ile çalışan sesliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄:Çalışan motivasyonunun çalışan sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₅:Çalışan motivasyonunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₆:İş tatmininin çalışan sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₇:Çalışan motivasyonunun çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde iş tatmininin tam aracılık etkisi vardır.

H₈:Çalışan motivasyonunun çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde iş tatmininin kısmi aracılık etkisi vardır.

3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmada çalışanların iş ortamındaki motivasyonları ölçülerek işlerinden memnun olup olmadıkları ortaya konmuş ve rahatsız oldukları durumları dile getirmeleri sağlanmıştır. Elde edilen bilgiler dahilinde konuyla ilgili önleyici önlemlere değinilmiştir. Literatürde, değişkenler ile bu değişkenler arasında bulunan ilişkiyi araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum çalışmayı önemli kılan etkidir. Literatürde çalışan sesliliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır.

4. Sınırlılıklar

Bu çalışma Balıkesir ili Bandırma ilçesindeki beyaz et sektörü ile sınırlandırılmıştır. Çalışmamızdaki diğer bir sınırlılık ise zamandır.

5. Varsayımlar

Bu çalışmada oluşan varsayımlar;

- Anket sorularına cevap verenlerin tarafsız, doğru ve eksiksiz yanıt verdikleri varsayılmıştır.
- Ankette yer alan ölçeklerin beklenen özelliklere uygun olduğu varsayılmıştır.
- Örneklemenin araştırmada kullanılan değişkenler için uygun olduğu varsayılmıştır.

- Uygulanan istatistiksel analiz yöntemlerinin araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN MOTİVASYONU

Çalışmanın bu kısmında motivasyon, motivasyona süreci, teori ve araçları ile çalışan motivasyonunun önemi açıklanmıştır. Sonrasında çalışan motivasyonu ile ilgili literatürde ki çalışmalar incelenmiştir.

1. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon, kişilerin kuruma amaç sağlamak doğrultusunda gerekli şartların belirlenmesi ve meydana getirilmesi olarak ifade edilmesidir (Karakaya ve Ay, 2007: 55). Motivasyonla ilgili diğer tanımlarda ise motivasyon belirli bir sonuca ulaşmak amacıyla davranışı etkileyen içsel nedenler olarak söylenebilir (İmrek, 2004: 326). Çalışanlar için motivasyon, çalışma isteği duymak, yöneticiler için ise; çalışanlara iş konusunda çalışmaya teşvik etmek şeklinde ifade edilebilir (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003: 333). Motivasyon özünde çalışanı harekete geçmeye yönelten sorunun cevabıdır.

Çalışan motivasyonu yüksek olan yöneticiler, çalışanlarında işteki verimliliğini artırarak örgüte rekabet avantajı sağlamaktadırlar (Baygüz, 2011). Neo-Klasik akımın etkisi sonucunda önemi anlaşılan motivasyon Hawthorne araştırmaları ile açıklanmaya çalışılmıştır (Keser, 2012). Hawthorne araştırmaları sonucunda insanın bir makine olmadığı psikolojik ve sosyal birçok yönünün olduğu ortaya çıkarılmıştır. Çalışanların motivasyonu literatürde sosyal boyut yönüyle ele alınmıştır.

Motivasyonda iki temel özellik söz konusudur (Koçel, 2003). Bunlardan birincisi, motivasyonun bireysel olmasıdır. Örneğin bir kişi için oldukça motive edici bir durum başka bir bireyde aynı derecede bir motivasyon sağlayamayabilir. İkincisi ise motivasyonun insanın gündelik yaşamında gözlemlenebilmesi ve davranışa dönüşebilmesidir. Yöneticiler, çalışanlarının davranışlarında motive edici unsurları belirlemek için gözlem ve analiz yapmalıdır. Motivasyon çalışanın işe bağlılığı iş yapma isteği ve bir sonuca ulaşma çabasıyla doğrudan ilişkilidir. Kişinin yapmış olduğu işte tatmin duygusu ve doyum düzeyinin önemli bir rolü vardır.

Motivasyon Türkçeye yabancı dillerden geçmiş bir kavramdır. Dilimize İngilizcedeki ‘motivation’ kelimesinin Latince hareket anlamına gelen “mot” kökünden türetilmiştir. Türkçe karşılığı olarak güdüleme şeklinde belirtilebilir.

Motivasyon kavramında bir konuda yapılan bir işin isteyerek yapılması ve algılanan duygunun ifadesi şeklinde söylenebilir.

Motivasyon tekniklerinin uygulanmasında kullanılan en önemli araç çalışan bireyin her gün isteyerek işe gidip çalışmalarını sağlayacak amaç ve faktörlerin bulunmasıdır. En bilini anlamıyla motivasyon bireyin iş yerindeki davranışlarını kapsamaktadır. Yapılan davranışta istek ve amaç söz konusudur. Sonunda istenilen hedeflere varabilmede bireyin arzu ettiği düşüncelerinin yerine getirilmesi gereklidir. Amaçlarımızı her zaman kendimiz oluşturmayız, bazen yaşadığımız ortam bazen de çevre koşulları ile kendiliğinden gerçekleşir. Kişi kendine uygun amaçları seçip ve onları gerçekleştirdiği oranda mutlu olur. Bunun aksi durumda kişi mutsuz ve huzursuz olur. Yaşadığımız duygu durumlarından kaynaklı çalışma performansımız doğrudan doğruya etkilenmektedir. Bu sebeple her işletme kendi koşullarını göz önünde bulundurarak çalışan davranışlarını etkileyen faktörleri araştırıp esnek bir motivasyon politikası oluşturmalıdır. Yöneticilerin, işletme ve çalışan arasında ki dengenin sağlanması için her iki tarafında amaçlarını çok iyi bilmesi gerekir. Çalışanları işe başarmaya yönelten araçların neler olduğu bilinmesi ve bu araçların hangi kaynaklardan ortaya çıktığı incelenmelidir.

2. MOTİVASYON SÜRECİ

Motivasyonun temelini güdü oluşturmaktadır. Günü bireyi harekette bulundurmaya iten eylemlere denir. İnsan içerisinde bulunduğu durumun kendisi için anlamlı olmasında ihtiyaçlar ön plana çıkmaktadır. Bu gereksinimler kişiden kişiye değişiklik göstermektedir.

Güdüler insan davranışlarının anlaşılmasında çok önemli bir yere sahiptir. Birey amacına ulaşana kadar kendisinde bir boşluk duyar ve bu durum kişide büyük bir istek oluşturur. Herkesin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı ihtiyaçları bulunmaktadır. Bunlar fizyolojik eksiklik olarak ifade edilmektedir. Bu durum organizmayı harekete geçirmektedir. Bu süreç dört aşamada gösterilmiştir:



Şekil 1.Motivasyonun Oluşma Süreci

Şekil 1’de görüldüğü gibi motivasyon gereksinmeler ile başlar. Bir gereksinme oluştuğunda bireyde karşılama isteği oluşur. Kişi itici bir güçle uyarıldıktan sonra gereksinimini karşılamak için belirli bir yönde davranış sergilemeye başlar. Bunun sonucunda birey kendi gereksinmelerine karşı doyumunu gerçekleştirmiş olur.

Motivasyon iki şekilde incelenmektedir. Bunlar iç ve dış motivasyon şeklinde oluşmaktadır (Garhi, 2000). İçsel motivasyonda zor bir görevin altından kalkabilmek herhangi bir dış etkene bağlı olmadan gerçekleşmektedir. Çevrenin etkisiyle oluşan duruma ise dışsal motivasyon denir. Personelin dışsal motivasyonu arttırmak için işletmeler ve yöneticiler tarafından farklı yöntem ve teknikler uygulanmalıdır. Bu yöntemlerden bazılarını açıklayacak olursak bunlar; sağlık sigortası, fazla mesai ücreti, tatil, ücretli izin, emeklilik güvencesi şeklinde sıralanabilir.

3. MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon ile ilgili yapılan çalışmalarda, çalışanların belirli bir durum karşısındaki yönelimleri değerlendirilerek iki tane motivasyon kuramı literatüre kazandırılmıştır. İlki; kapsam teorileri olarak isimlendirilmekte ve bu teoriler çerçevesinde; yöneticinin içinde bulunduğu durumu belirli yönlerde davranışı oluşturan faktörleri anlamaya ve yorumlamaya çalışmaktadır (Daft,1996:529). Kapsam teorileri kişinin neye ihtiyacı olduğunun ve bunu nasıl karşılayacağıyla ilgilidir. Bu teoride bireyin içsel unsuru olan ve kişiyi belirli bir yöne iten davranışı incelenmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1987). Bireyleri ihtiyaçlar motive eder. İhtiyaçlarını karşılayabilmek için

çeşitli davranışlar sergilerler. Bu davranışlar sayesinde kişinin ne ile ve nasıl motive olduğunu anlayabilmek için çeşitli kuramlar ortaya çıkar(Eroğlu, 1998). Bunlar kapsam ve süreç olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Kapsam kuramları kişinin ne ile motive olduğuna ilgilenirken süreç kuramları ise, nasıl motive olduğuna ilgilenmektedir (Şahin, Tabak ve Tabak, 2017: 404).

Kapsam teorileri şu şekilde sıralanmaktadır;

1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı
2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi
3. David McClland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi
4. Clayton Alderfer'in ERG Teorisi

3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Motivasyon konusunda yaptığı çalışmalarla ün kazanmış Abraham H. MASLOW, insan davranışlarının evrensel bir hiyerarşisinin olduğunu ve bu hiyerarşinin herhangi bir basamağında bulunan güdülerin davranışlarımıza yönlendirmede diğer güdülere göre öncelik taşıdıklarını açıklamaya çalışmıştır. İnsan davranışlarını yönlendiren en önemli etken gereksinimler olduğunu savunmuştur. Maslow'a göre bazı ihtiyaçların tatminini diğer ihtiyaçlara göre daha fazla öneme sahiptir. Maslow'a göre, amaçların doğurduğu gereksinimler genellikle zincirleme bir sıra izlemektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi olarak tanımladığı teorisi insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir düzen içinde olduğunu ayrıca üst basamaktaki ihtiyaçların giderilebilmesi için öncelikli olarak alt basamaktaki ihtiyaçların karşılanması gerektiği üzerinde durmuştur. Bu yaklaşıma göre ihtiyaçlar kategorilere ayrılmıştır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, 5 aşama şeklindedir:

Fizyolojik ihtiyaçlar ilk basamakta yer alır ve en temel ihtiyaçlarımızdır. Bunlar şu şekilde açıklanabilir; yeme içme, barınma, dinlenmek, korunmak, hayatı idam ettirme.

Güvenlik ihtiyaçları ise ikinci basamakta yer alır. Buna örnek olarak hastalık, yaşlılık, tehlikeli şeylerden uzak durma vb.

Ait olma ve sevgi ihtiyaçları üçüncü basamakta yer almaktadır. Bu basamakta ise kendini anlama ve bir gruba ait olma, şefkat vb.

Değer ihtiyaçları dördüncü basamakta yer almaktadır. Bunlar ise statü, başarı, saygı görme vb.

Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ise beşinci basamakta yer almaktadır. Kişinin kendi özgün gücünü ortaya çıkarması durumudur.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi sınıflandırmasında, her kişinin farklı görünüme sahip olduğu, birbirinden farklı ihtiyaçlara gereksinim duyacağı öne sürülmektedir. Bu kuram çalışma ortamındaki insanların tanınması, anlaşılması ve ihtiyaçlarının giderilmesi bakımından önemli hale gelmiştir. Maslow'un yaptığı ihtiyaçlar basamağında ihtiyaçlar arasında kesin bir ayrım görülmemektedir. Bütün ihtiyaçlar birbirine bağlı ve karışmış durumdadır. Ayrıca, her basamak bir önceki ve bir sonraki ile ilgilidir. Örneğin, ait olma ve sevgi ihtiyaçları zirvede iken güvenlik ihtiyaçları tamamen yok olmuştur diyemeyiz. Sadece etkinliğini kaybetmiş olabilir.

Maslow insan ihtiyaçlarını sınıflandırırken iki tane varsayımı dikkate almıştır:

1. İnsan davranışlarının temelini ihtiyaçlar oluşturmaktadır. Maslow insan davranışlarının temeline fiziksel ihtiyaçların olduğunu savunur. Fiziksel ihtiyaçlar karşılanmadan bir üst basamağa geçilemeyeceğini söyler. Bu sebeple Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en alt basamakta fiziksel ihtiyaçlar yer almaktadır. Bireyler, ihtiyaçlarını karşılayabilmek için belirli şekillerde davranış göstermelidir. İhtiyaçlar, davranışı belirleyen önemli bir faktörlerdir. Bu sebeple bireylerin davranışlarını anlam çıkarabilmek için ihtiyaçlarının neler olduğunu bilmemizde fayda vardır.

2. İnsanların ihtiyaçları sıralı özellik göstermektedir. Son sıralarda yer alan ihtiyaçları karşılanmadan diğer ihtiyaçlar kişileri davranışta bulunmaya yöneltmez. Başka bir ifadeyle insanlar, bir alt seviyedeki ihtiyacı karşıladıktan sonra diğer basamaktaki ihtiyacı karşılama yoluna giderek mutlu olmaktadır. Sırayla ilerlemektedir.

Fizyolojik ihtiyaçlar en temel olan ihtiyaçlardır(Kanbur, 2005: 29). Örneğin aç olan bir kişi açlığını gidermeden bir sonraki ihtiyaçla ilgilenemez. Ancak ihtiyacı karşılandıktan sonra bir üst basamağa geçebilir.

Bu ihtiyaçların ortak özellikleri şöyle sıralanabilmektedir;

- Birbirlerine bağımlı değildirler,
- Bu ihtiyaçların sürekli ve belirli zaman aralıklarında karşılanması gereklidir,

- Refah seviyesi yüksek toplumlarda bir motive aracı olarak kullanılması ender görülen bir durum iken, gelişmekte olan ülkelerde bir teşvik aracı olarak kullanılabilir.

Maslow'a göre bireyin fizyolojik ihtiyacı karşılandıktan sonra ikinci olarak güvenlik ihtiyacı önem kazanmaktadır. Bu ihtiyaçların yokluğu da stres, korku gibi travmalara yol açabilir.

3.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Motivasyon kavramının gelişmesinde önemli katkısı olan kişilerden birisi ise Frediric Herzberg'tir. Motivasyon alanında ortaya atılan içerik teorilerinden biridir. Herzberg'in temel düşüncesi iş yerindeki bazı faktörlerin doyumsuzlukla ilgili olduğu üzerinedir. İnsan ihtiyaçları iki ayrı faktör temelinde oluşturulmuştur. Herzberg ve arkadaşları yaptıkları araştırmada 200 kadar mühendis ve muhasebeci ile görüşerek bir takım sonuçlar çıkarmışlardır. Deneklere yönelttiği sorularda çalışma hayatlarında doyuma yükselten ve azaltan nedenleri öğrenmek istemiştir. Bunun sonucunda bazıları doyuma diğerleri ise doyumsuzluğa yol açmaktadır.

Araştırma neticesinde denekler, işin kendisi, başarma, sorumluluk, takdir gibi kavramların kendilerini iyi hissetmelerini sağladığını özellikle ifade etmişlerdir. Diğer taraftanda çalışanlar aldıkları ücretlerin düşüklüğü çalışma koşullarının kötü olması ve şirket içi ilişkilerden duydukları rahatsızlığı dile getirmişlerdir. Kısaca Herzberg, çalışma sonucunda elde ettiği bulgulardan hareketle çalışma yaşamında güdüleyici faktörler ve koruyucu faktörler olmak üzere iki grup motivasyon faktörü bulunduğunu belirtmiştir.

Herzberg yaptığı çalışmalarda, iş hayatındaki deneysel araştırma ve düşüncelerinde tatmin olma kavramından yararlanarak harekete geçirici bir etki oluşturmuştur. Herzberg'in teorisi yapılan eleştirilere rağmen günümüzde yöneticiler tarafından tercih edilmektedir.

Herzberg motivasyon faktörlerini, işe doyum sağlayanlar ve doyumsuzluk yaratanlar olmak üzere iki bölümde incelemiştir.

İşe doyum sağlayanlar faktörlere örnek verilecek ise bunlar; işi başarma, tanınma, çalışma, sorumluluk, ilerleme şeklinde açıklanır.

İşe doyumsuzluk yaratan faktörlere örnek verilecek ise bunlar; yönetim ve politikadan hoşnutsuzluk, ücret yetersizliği, koşullardan hoşnutsuzluk, teknik gözetimi beğenmeme şeklinde açıklanır.

3.3. Mc. Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

Mc. Clelland'ın ele alığı kuramda kişiler, üç grup etkinin altında bulunurlar(Pardee, 1990: 14).Bu etkiler ise ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı, başarıma ihtiyacı şeklinde ele alınmıştır. Diğerlerinden farklı olarak ihtiyaçların sonradan öğrenme ile kazanılacağını düşünmektedirler.

İhtiyaçlar, kişinin çevresiyle başa çıkmasıve öğrenmesi sonucu doğar (Gözen, 2020: 2201). Öğrenilen ihtiyaçlar daha yüksek bir düzeyde tekrarlama sağlamaktadır. Bu kuramın en önemli özelliği ise kişilerin farklı motivasyon kaynaklarının olmasıdır. Bunun sebebi ise herkesin güçlü ve zayıf yönleri vardır.

İlişki kurma (bağlılık) ihtiyacında kişiler başkaları ile ilişki kurma, gruba girme, sosyal ilişkiler geliştirme davranışlarında bulunurlar (Özer ve Topaloğlu, 98). Yüksek düzeyde başarı elde etmek isteyen bireyler başkalarıyla yakın ilişki kurma, beğenilme ve yakın olma gereksinimindedir. Bu ilişki dostluk kelimesiyle açıklanır. Kimi kişilerde ilişki kurma gücü daha kuvvetliken bazılarında daha zayıftır. Kişileri yakın arkadaşlık kurmaya iten faktörler bulunmaktadır. Bazılarında ise çıkar ilişkisi mevcuttur. Herkes kendi özelliğini yansıtmaktadır.

Başarma ihtiyacı, insanlar başarılı olmak isterlerken başarısız olmaktan da korkarlar. Başarı ihtiyacı çok olan insanlar sorunlara çözüm bulmada kişisel sorumluluklarını göz ardı edemezler. Gerçekçi ve zorlu amaçlar belirleyecek yüksek enerji ve istekle amaca ulaşmak için risk alırlar. Herkes de başarılı olma güdüsü bulunmaktadır ancak bunu ortaya çıkaracak ortam yaratmak gerekmektedir.

Başarı ihtiyacının oluşması için birey kendisine zor olan hedefler belirleyip onlara ulaşmasıdır(Özçoban ve Özkul, 2019: 816; Ataman, 2001: 444).Bazı insanlar için elde ettikleri başarı kazanacakları ödülde daha kıymetlidir. Başarı arzusu yüksek olan bireylerde girişimcilik, risk alma, sabır ve fırsatları değerlendirme gibi belirgin özellikleri bulunmaktadır.

Güç ihtiyacı, insanların çevresindeki güç ve otoritelerini genişletmek istemesi ve başkalarını etki tutma gibi bu ihtiyaç, diğer insanlara başka bir biçimde

yaptıramayacakları bir davranışı yaptırmaları için güce olan ihtiyacın bir sonucudur. Yüksek güç ihtiyacı olan bireyler kişileri ve olayları etkilemektedirler. Kontrol etmeyi severler.

Genel olarak bakıldığında kapsam kuramları birbirleriyle benzerlerdir. Maslow ve Alderfer kuramları genel olarak birbirleriyle benzerlerdir. Her iki kuramda hiyerarşik düzene sahiptir. Fakat Maslow'un sıralaması basit bir yapıya sahipken, Alderfer'in kuramı daha esnek ve karmaşık bir yapıya sahiptir.

3.4.Clayton Alderfer'in ERG Teorisi

Literatürde "ERG" teorisi şeklinde bilinen Alderfer'in ERG Kuramında (Existence-Relatedness-Growth Theory) insanlarda üç temel ihtiyaç söz konusudur (Koçel, 2005: 643). Bu temel ihtiyaç ise varoluş, ilişki kurma ve gelişme şeklinde üç ayrılmaktadır. Clayton Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan ihtiyaçları basitleştirilerek bu kuramı geliştirmiştir. Clayton Alderfer tarafından geliştirilen bu kuramda insan ihtiyacı sıralaması daha basite indirgenerek ele alınmıştır. Clayton Alderfer'in bu ihtiyaçlar hiyerarşisinde basitleştirmeye gitmesinin temel nedeni Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin gerçek hayat ile uygunlukbulunmadığı sonucuna ulaşmasıdır.

Alderfer ihtiyaçları üç bölüme ayrılmıştır. Bunlar; Var olma, Aidiyet ve Gelişme şeklindedir.

Var olma aşamasında Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları yer almaktadır. Yaşamak için vazgeçilmez olan temel ihtiyaçlarla ilgilidir. Fizyolojik ihtiyaçlar yeme içme barınma gibi ihtiyaçları kapsamaktadır. Güvenlik ihtiyacı ise korunma, tehlike, korku ve endişe gibi durumları ve maddi ihtiyaçlar olarak ise giyecek ve barınma gibi kişinin yaşamını idam ettirmesi için gerekli olan ihtiyaçları kapsamaktadır.

Aidiyet ihtiyacı, sosyal ilişkide bulunma, güven, saygı ve grup üyesi olma ihtiyacıdır. İnsanların karşılıklı olarak birbirlerine olan güvenini içermektedir. Ait olma ise insanların birbirlerine karşı olan yakınlığı ve bireyi strese sokabilecek yalnızlığın önlenmesi durumudur.

Gelişme ihtiyacı ise, insanların kendilerini değerli olarak görmesini sağlayan ihtiyaçlardır. Kişisel gelişimi isteklerini ifade etmektedir. Kişinin kendi potansiyelinin farkına varması durumudur.

Ancak Alderfer modelinde hayal kırıklığına uğrama ve geri çekilme ilkesi yer almaktadır. Bu sebeple önce alt düzeyin ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerektiğini, aksi takdirde üst düzey ihtiyaçların davranışı yönlendiremeyeceğini savunmaktadır.

4. MOTİVASYON ARAÇLARI

Motivasyonda amaç çalışanların istekli hale getirilerek verimliliğinin ve etkinliğinin artırılmasıdır. Bunu oluşturabilmek için işletme yöneticileri birçok uygulama ve öneriler sunmuştur. Ancak bugüne kadar uygulanan örneklerden tam başarıya ulaşılmamıştır. Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar çalışanda aynı etkiyi vermeyebilir. Öncelikle bir çalışan için özendirici olan araç diğer bir çalışan için özendirici olmayabilir. Motivasyon için kullanılan özendirici araçların etkinliği toplum içinde farklılık gösterebilir.

Motivasyonun özendirici araçlarınınnevrensel nitelik taşıdığı kabul edilse de kişi toplum ve işletme neslinde geçerli olabilecek bir motivasyon modeli geliştirilmesi olasılık dahilinde görülmemektedir.

Çalışanların motivasyonunu sağlamada kullanılan motivasyon araçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **Ekonomik Araçlar:**Yaygın olarak kullanılan ekonomik araçlar; ücret ve ücret artışı, primli ücret ve ikramiyeler, kâra katılma, ekonomik ödüller, yetkinlik temelli ücretlendirme, ayni ve sosyal fayda/yardımlar, sosyal güvenlik ve emeklilik planları şeklinde sıralana bilinir.

- **Psiko-sosyal Araçlar:**Psiko-sosyal araçlar ise bağımsız çalışma olanakları, değer-statü, takdir etme, kişi ve örgüt uyumu, psikolojik güvence, işletmenin başarısında sorumluluk ve öneri sistemi şeklinde gösterilmektedir.

- **Örgütsel ve Yönetmel Araçlar:** Hedef belirleme, yetki ile birlikte sorumluluk devri, eğitim ve yükselme olanakları, etkin iletişim kanalları, iş güvencesi, katılımcı ve demokratik yönetim, sendikalaşma, iş tasarımı ve fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi örgütsel ve yönetmel araçlar olarak gösterilmektedir.

Çalışanların motivasyonunda kullanılan motivasyon araçları aşağıda sıralanmıştır;

1. Amaç birliği; işletme amacın çalışanlar tarafından benimsenmesi ve amaç birliği çerçevesinde işlerini severek yapmalarıdır.

2. Yetki ve sorumluluk devri; gerçekleştirilen işe göre çalışanların yetkilendirilmesi ve yetkiye göre sorumlulukların devredilmesidir. Çalışanların başarı ve güven duygusunun artırılabilmesi için işletmelerde yetki ve sorumluluk denk olması gereklidir. Özgüveni olan çalışanlar işe ilişkin görevlerini yerine getirirken inisiyatif kullanabilir, yenilikler ortaya çıkarabilir, çeşitli başarılar elde edebilir ve bunun sonucunda motivasyonları daha da artabilir.

5. ÇALIŞAN MOTİVASYONUN ÖNEMİ

İşletmelerin piyasa koşullarında başarılı olması ve hedeflerine ulaşmasının çalışan başarısına olan etkisi bu bölüm içerisinde ele alınmıştır. Bir işletmenin temel amacı karlılıktır (Dinçer, 2013). İşletme yöneticileri hedeflerini gerçekleştirebilmek için, iş görenlerine etkin ve verimli olarak çalıştırmalıdır. Bunun içinde çalışanların motivasyonları artırılmalıdır. Öncelikle çalışanı başarılı olmaya güdülemek gerekmektedir. Başarının temel amacı motivasyondur. İnsanları örgütte başarılı çalıştırmak için öncelikle insanları psiko-sosyal kazanmak gerekir.

Motivasyon, çalışanların başarılı olmaları ve bireysel doyuma ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Çalışanların hedefleri ile kurumların hedeflerini denk getirmek için kullanılan yöntemleri içerir. Hem işletme verimliliğini arttırmak hem de çalışanların örgütten bekledikleri doyumun artırılmasını amaçlamaktadır. Başkaları vasıtasıyla iş yapan kişi yönetici olarak tanımlanmaktadır. Yöneticinin başarılı olabilmesi için çalışanlarını belirlenen hedefler doğrultusunda yönlendirmesi ve sahip olduğu yeteneklerini bu hedef için kullanması gerekir. Bununla birlikte, çalışanların görevlerini kendi istek ve arzuları doğrultusunda özenle yerine getirmesi işletme başarısına önemli katkı sağlamaktadır.

Yapılan çalışmalarda çalışan motivasyonu ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu ve iş tatmininin artmasının çalışan motivasyonunu da olumlu yönde etkileyebileceğini göstermiştir (Barlı, 2008).

Motivasyon, işle ilgili her kademedeki birey için elzemdir (Ay, 2007).Yöneticilerinde başarılı, mutlu ve huzurlu olmaları için motive edilmelerine ihtiyaç vardır. Örgütsel başarının sağlanabilmesi için tek başına yapılan motivasyon yetersizdir.Yöneticilerinde kendi istekleri ve işe olan yaklaşımları iş başarılarını etkilemektedir.Motivasyon hem yöneticileri hem de işi üstlenen çalışanları etkileme açısından iki yönlü bir süreçtir.

6. ÇALIŞAN MOTİVASYONU İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR

Kovach'ın (1987) çalışmasında çalışanların işlerine duydukları istek ve ihtiyaçlarını incelemiş ve araştırmasında, işin çekiciliği, takdir edilme, iş güvenliği, çalıştığı işte yükselme olanakları, iyi gelir, çalışma koşulları, arkadaşları ve yöneticileriyle iletişim gibi faktörlerinin örgütlerde önemli bir yeri olduğunu vurgulanmıştır.

Schwarzkopf ve Miller'ın (1980) gerçekleştirdiği araştırma yöneticilerin gelişim ve yükselme olanaklarına ücretten daha fazla önem verdikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Blunt ve Spring'in (1991) araştırmasında ise çalışanların iş güvencesi, ekip çalışması gibi faktörlerin yüksek ücret, bağımsız çalışma, prestij kazanma gibi faktörlerden daha önemli olduğunu vurgulamıştır.

Öztürk ve Dündar (2003) çalışmalarında; Türkiye'deki kamu çalışanlarını motive eden faktörlerin kurum içerisindeki görev değişkeni ile ilgisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, yöneticilerin manevi ödüllerle, personelin ise parasal ödüllerle daha fazla motive olduklarını tespit etmişlerdir.

Kanoğlu (2007) çalışmasında motivasyon araçlarını incelemiştir. Motivasyon araçlarının iş doyumunu sağlayacak faktörler olduğunu tespit etmiştir. Bu faktörleri tatmin edici bir maaş, güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları, eğitim, iletişim, ayrıca sosyal organizasyonlar ve sosyal sorumluluk şeklinde belirtilmiştir.

Özden (2022) tarafından kaleme alınan bu çalışmada örgüt kültürünün çalışan motivasyonuna etkilerini araştırmaktadır. Çanakkale bölgesinde çalışmakta olan otomotiv firması çalışanları örneklem olarak seçilmektedir. 104 çalışan ile 46 maddelik sorularla yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. İçsel motivasyonda bir etki bulunmamıştır. Dışsal motivasyonda bir etki bulunmaktadır.

Uzun (2022) tarafından ele alınan bu çalışmapandemi sürecinde yapılmıştır. Çalışanların nasıl motive olacağı araştırılıp, motivasyonun yenilikçi davranışlara olan etkisi belirlenmek istenmiştir. Bu çalışma sonunda motivasyonun çalışanlar üzerinde yenilikçi davranışlar ortaya çıkardığı görülmüştür.

Öksüz (2021) tarafından kaleme alınan bu çalışmanın amacı ise örgüt içi iletişimin çalışan bağlılığı ve çalışan motivasyonuna olan etkisi incelenmiştir. Ayrıca örgüt içi iletişimin örgüt kültürüne göre farklılaşıp farklılaşmadığına da bakılmıştır. Araştırmanın amacını yerine getirebilmek için bankacılık sektörü belirlenmiştir. Araştırma sonucunda iletişim unsurunun çalışan motivasyonunun birçok boyutunun pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir.

Ortaç(2017) tarafından yapılan çalışmada kişilere örgütlerine bağlı hissetmeleri konusunda hangi unsurların ön plana çıktığının, iş tatmininin nasıl oluştuğunu ve pratikte bu durumun etkilendiği değişkenleraraştırılmıştır. Araştırma sonucunda çalışma ortamı ile motivasyon arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu ifade edilmiştir. Diğer bir ifadeyle çalışma ortamından memnun olan çalışanın motivasyonu dayükselme eğilimi gösterecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN SESLİLİĞİ

Çalışmanın bu kısmında çalışan sesliliği, türleri, nedenleri ve önemi açıklanmıştır. Daha sonrasında çalışan sesliliği ile ilgili literatürdeki çalışmalar incelenmiştir.

1. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ KAVRAMI

Çalışan sesliliği, kurum içerisinde örgütü eleştirmekten çok geliştirmeyi amaç edinen iyileştirici, yapıcı davranışlardır. (Van Dyne ve LePine, 1998). Çalışan sesliliği sözlü olarak gerçekleştirilen bir davranıştır. Bu davranış içinde örgütün gelişmesi ve olumlu olarak değişmesi amaçlanmış ve bu gelişime katkıda bulunabilecek çalışan sesliliğini gerçekleştiren kişi öncü olmalıdır. Örgütlerde, işle ilgili konularda etkinlik ve verimlilik adına çalışanlardan değişim beklenirken çalışanların görüş, düşünce ve önerilerine değer verilmesi önemlidir.

Çalışan sesliliği, önerileri dile getirme konusunda, sorunları tartışma ve yeni çözümler bulma gibi birçok nedenle gerçekleşmektedir (Saunders vd., 1992). Başka bir deyişle, çalışan sesliliği, işgörenlerin karşı karşıya kaldıkları tepkiler ve ifade biçimleri şeklinde de söylenebilir.

Çalışanlar seslilik ya da sessizlik davranışında bulunmadan önce kendi çıkarlarını düşünürler sonrasında duruma göre hareket etmektedirler (Hung vd, 2012: 442). Çalışan sesliliği davranışı temelde politik bir davranıştır. Politik davranışla kişi kendi için doğru yöntemi seçmelidir.

Çalışan sesliliğinde etkili olan bir diğer kavram ise ses çıkartmadır. Ses çıkartma davranışlarında ilk çalışma olan Hirschman'ın da açıkladığı gibi memnun olmama durumuna tepki olarak ses çıkartma davranışında bulunmaktadırlar. Literatürde görüldüğü gibi ses çıkartma durumunun çalışan sesliliği ile aynı anlamda kullanıldığı söylenebilir.

Van Dyne vd.'ne göre (2003) işgörenlerin olumlu fikir bilgi ve düşüncelerini açıklamaları sırasında gösterdikleri ekstra rol davranışı çalışan sesliliğidir. Çalışan sesliliği, yenilikçi, vatandaşlık ve bilgi paylaşımı davranışı rollerinden farklı olarak örgüt içinde riskli bir davranıştır.

Örgütte işgörenler tarafından sunulan fikirlerin diğer çalışanlar tarafından desteklememesi veya bir fikir sunmamaları ilerleyen zaman içinde işgörenler arasındaki ilişki ve iletişimin ortadan kalkmasını yolaçabilmekte ve bu sebeple fikirleri desteklenmeyen çalışanlar seslilik konusunda görüş bildirmekten kaçınabilmektedirler (Wijaya, 2019,90). Bu duruma ek olarak kolektif kültüre olan ülkelerde örgüt liderinin otoritesini çalışan sesliliği zayıflatılabilir ve arzu edilmeyen bir sonuç ortaya çıkarabilir (Zhao, 2014, 28).

Yüksek güç mesafesinin olduğu kültürlerde çalışanlar fikir ve düşüncelerini fazla sıklıkla dile getirmezler (Botero ve Van Dyne, 2009, 94). Son yıllarda çalışan sesliliği birçok konuya ışık tutmuştur (Morrison vd., 2011, 183). Bu konuya dair farklı tanımlar yapılmıştır. Bunlardan birkaçı, memnuniyetsizliğini dile getirme, karar verme sürecine dâhil olma, fikir alışverişinde bulunma şeklindedir.

Çalışan sesliliği, yalnızca eleştiride bulunmak için değil aynı zamanda örgütün iyi yönde gelişmesini sağlayan yapıcı bir davranıştır (Le Pine ve Van Dyne, 1998, 109). Çalışanların iş yeri sorunlarını rahatça dile getirmek yeni çözümler bulmak ve bunları gerçekleştirmek için çalışan sesliliğine yön verilmiştir (Morrison, 2014, 174). Çalışan sesliliği, çalışanların iş yerinde karşılaştıkları olaylara tepkilerini göstermeleri ve bu tepkisini üst kuruma iletmesidir (Göktaş Kutlualp, 2016, 746).

Literatürde yer alan tanımlara genel olarak bakıldığında çalışan sesliliği; çalışanların konuları karar vermeye destek olma ya da değişiklik meydana getirmeyi amaçlayarak, çalışma arkadaşlarıyla veya yöneticileri ile sorunları, fikirleri, memnuniyetsizlikleri, tavsiyeleri, dile getirmeleri olarak ifade edilmektedir.

2. ÇALIŞAN SESLİLİĞİNİN NEDENLERİ

Çalışan sesliliğinin, çalışanları değişime zorlayıcı fikirlerde ve işletme stratejinin ortaya çıkarılmasında etkilidir (Lewin ve Sherer, 1993, 235). Karar alma aşamalarında (Armstrong, 2009, 937), kalite ve verimlilik çabalarında (Fay, 2011, 67), bilginin işletme içi dağılımında (Morrison, 2011, 399), yeniliğe ilişkin eğilimler ve etkin sorun çözümü aşamalarında (Bogosian ve Rousseau, 2011, 389) önemi bulunmaktadır.

Çalışan sesliliği, çalışan memnuniyetinin ve motivasyonunun artmasına katkı sağladığı gibi kişilerin düşüncelerini ifade etmesi sonucunda çalışan sessizliğinin önlenmesine de katkı sağlamaktadır (Morrison, 2011, 395-396). Çalışan sesliliğinde, kişi

çalıştığı kurumu yıkıcı eleştirmekten çok yapıcı davranışlarda bulunması durumunu ifade eder (Bulut ve Meydan, 2018, 73).

Fikirlerin beyan edilmesinde konuşma biçimlerinin önemi vardır. Etkili konuşma, ses çıkarma, sorumluluk alma ve konu benimsetme gibi kavramlar çalışan sesliliği davranışının ortaya çıkmasında etkilidir. Birlikte çalışılan iş ortamında iş gören ve yöneticilerin iletişim halinde olması önemlidir. Alt üst ilişkisi bulunan bir çalışma ortamında çalışanlar ve yöneticiler birbirilerini etkilemektedirler.

Çalışan sesliliğinde etkili olan bir diğer kavram muhbirliktir. Muhbirlik çalışanların işyeri kurallarında aykırı ve yasal olmayan uygulamalar karşısında sessiz kalmayarak ilgili kişilere bu durumu bildirmesidir.

3. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ TÜRLERİ

Çalışanlar seslilik davranışında bulunarak örgüt ile ilgili fikir, düşünce ya da değişim taleplerini dile getirdikleri gibi tam tersi yönde bir davranış sergileyerek sessiz de kalabilmektedirler. Van Dyne, Ang ve Botero (2003) çalışan sessizliği davranışını, çalışan sesliliği bağlamında inceleyerek çalışanların üç farklı boyutta seslilik davranışı gösterdiklerini belirtmektedir. Bu boyutlar kabullenici seslilik, savunmacı seslilik ve örgüt yararına sesliliktir.

Çalışan sesliliğinin çeşitli güdülerden etkilenen üç tür sesliliği bulunmaktadır(Van Dyne vd., 2003).

3.1. Kabullenici Seslilik (Acquiescent Voice)

Kabullenici seslilik, kendiliğinden gelişmekte olup işe yönelik düşünce, bilgi ve görüşlerin tümünü içermektedir. Çalışan bireyler kendi içlerinde kararsız kaldıkları anlarda genellikle grup kararlarına uyum sağlamaktadırlar.

Kabullenici seslilik; işe yönelik düşünce, bilgi ve fikirlerin benzerlik gösterdiği gibi farklılıkta gösterebilir (Van Dyne vd., 2003). Dyne ve arkadaşları (2003) yaptıkları araştırmada kabullenici sesliliğe örnek olarak Abilene Paradoksu ve Çoğunluktan Habersizliği öne sürmüştür(Dyne vd.,2003; Şehitoğlu,2012).Abilene Paradoksunda birey kendi düşüncelerini belirtmemekte genel kanaat yani hakim düşünce neyse ona uymaktadır. Bir diğer örnekte ise, çoğunluktan habersiz, her birey kendi fikirleriyle farklılık oluşturacağını bilmesine rağmen yönetim ne derse onu kabul etme yoluna

gitmektedir. Çalışanlar kendi görüşlerini bildirmekten kaçındığı için çoğu zaman yanlış kararlar alınmaktadır.

Diğer bir ifadeyle kabullenici seslilik, istenmeyen bir durum olduğunda diğerinin fikirlerini değiştiremeyeceğinin farkına vardığında istemsizce bulunduğu durumu kabul etmek zorunda kalır(Çiçek, 2016, 128). Aslında bu durum düşük öz yeterlilikten kaynaklanmaktadır. Bireyin iş ile ilgili fikirlerini itaat etme durumuna rağmen maksatlı olarak dile getirmesi durumudur.

3.2. Savunma Amaçlı Sesslilik

Çalışanların çalışma hayatında haksızlığa uğradığı düşüncesiyle savunma amaçlı sesslilik davranışı göstermektedir (Ellis ve Dyne, 2009;Erdoğan,2011). Bu tür sesslilik davranışları sessliliğin şiddet ve yoğunluğuna göre düzeyi değişmektedir ve hedef olarak çalışma ortamındaki arkadaşları ya da yöneticiler hedef olmaktadır.

Çalışanların savunma amaçlı sesslilik davranış göstermelerinde savunma mekanizmaları önemli etkindir. Genellikle bu mekanizmalar farkında olmadan ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çalışanların iş ortamında yaşadığı duygusal davranışlarda etkili olmaktadır. Çalışanlar olumsuz bir durum olduğunda bildirme, endişe etme kaygılarını dile getirme gidi duygulara maruz kaldığında kendisini de korumayı amaçlayan sesslilik davranışları göstermektedir.

Çalışanlar, mevcut çalışma durumlarındaki şikâyetlerini başkalarına zarar vermeyecek şekilde genellikle sert üslupla ifade eder(Bulut, 2016, 32). Bu davranışın temel özelliği benliği korkutan ve istenmeyen durumlardan korunmak amaçlı meydana gelmektedir. Çalışan yaptığı işin iyi yönlerini ön plana çıkartırsa olumsuz durumlar göz ardı edilebilir. Çalışanların üstlerinden korkması durumunda kendi mevkilerini korumak adına sesini çıkartmaması durumu olarak ta ifade edilebilir.

3.3. Örgüt Yararına Sesslilik

Dyne ve arkadaşları bu çalışmada özveri hissinin işbirliği temelinde dayanışmada etkili olduğunu savunur ve bu etkinin çalışanların yaşadıkları sorunlar karşısında ortak bir çözüm oluşturmalarını sağladığını söyler (Dyne vd., 2003). Örgütün çevresel değişimlere ayak uydurabilmesi ve ortaya atılan yapıcı fikirlerin örgüte fayda sağlaması sesslilik davranışı olarak kendini gösterir.

Örgüt yararına seslilikte, çalışanlar bulundukları ortamda kendi çıkarlarını tamamen göz ardı ederek çalıştıkları örgüt için uyumlu olmasına dikkat etmesidir (Ayyıldız, 2018, 13).

İş hayatında önemli olan örgüt içindeki tüm çalışanların seslilik davranışını örgütün yararına olacak düşünce ve görüşleri açık yüreklilik ile dile getirmesi ve bilgileri paylaşması, çalışma ortamında arkadaşlarıyla daha uyumlu bir bütün oluşturmasıdır. Örgütün gelişiminde her türlü çabanın gösterilmesi hem işveren hem de örgüt için çalışanların yararına olacaktır.

4. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ ÖNEMİ VE SONUÇLARI

Çalışanların çalışma ortamında karşılaştıkları her türlü durum ve deneyim çalışanların farklı duygular içerisine girmesine ve buna yönelik farklı davranışlar ortaya koymasında bu duyguların etkili olduğu bilinmektedir(Özel, 2018, 48). Çalışma ortamında duyguların yönetilmesi hem çalışan açısından hem de örgüt için önem arz etmektedir.Çalışma ortamında çalışanların öfke duygularının yönetimi konusunda büyük bir çaba harcadığı bilinmektedir. Çünkü öfke, korku gibi bazı olumsuz duygular çalışanların örgütün duygusal ikliminde olumsuz davranışlar sergilemesine neden olmaktadır. Çalışan sesliliği veya sessizliği duyguların yönlendirilmesinde kendisini gösterir.

Çalışanların seslilik davranışına geri bildirimlerin yapılması açık bir iletişim ve işbirlikçi bir ortam politikasının sağlanması, çalışanların performansında iyileşme yaratacaktır. Bu durum örgüte daha fazla katkı sunacaktır. Örgüt iklimi içinde yaşanan olumsuz durumlardan etkilenmemesi ve çalışanların zarar görmemesi için uygun bir duygusal iklim var edilmelidir. Çalışan sesliliği sonucu olarak müşteri memnuniyetinin, çalışan verimliliğinin, iş tatmininin artması ile iş süreçlerinin daha etkin ve verimli kullanılması sağlanabilir.Ayrıca oluşabilecek iş krizlerinin önlenmesi, stresin azaltılması olumlu örgütsel sonuçlara sebep olmaktadır.

5. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR

Çetinve Çakmakçı (2012) tarafından yapılan çalışmada Van Dyne ve Le Pine (1998) tarafından oluşturulan Çalışan Sesliliği Ölçeği Türkçeye çevrilmiş ve araştırmada kullanılmıştır. Anketler kamu ve özel sektörde çalışan toplam 94 kişi

uygulanmıştır. Bu kişilerin meslekleri memur, mühendis, öğretmen, teknisyen ve teknikerdir. Yapılan çalışma sonucunda Cronbach alfa değeri 0.874 ve madde-toplam korelasyonlarına ait değerler 0.56'dan büyük çıkmıştır. Elde edilen bu sonuçlar örgütsel seslilik ve örgütsel sessizlik konularında yapılacak çalışmalarda geçerlilik ve güvenilirlik açısından örgütsel seslilik ölçeği kullanılabilir bir ölçek olarak belirtilmiştir.

Yalcin ve Fayganoglu (2022) tarafından yapılan çalışmada çalışan sesliliği üzerinde mesleki özdeşleşme ve liderden duyulan tatmin seviyelerinin belirlenmesi amaçlanmış ve bu çalışma hizmet sektöründe faaliyet gösterilen kişilere uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini oluşturan 303 hizmet sektörü çalışanı Malatya ve Ankara'daki işletmelerden seçilmiş ve analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda ortaya çıkan bulgular çalışan sesliliğinin mesleki özdeşleşme ve liderden duyulan tatmin değişkenlerinden olumlu ve anlamlı olarak etkilendiğini göstermiştir.

Baş (2022) tarafından kaleme alınan bu çalışmada amaç, dönüştürücü liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Yapılan araştırmada çalışan sesliliği ve dönüştürücü liderlik arasında anlamlı ve olumlu korelasyon bulunmuştur. Araştırmanın gelecek çalışmalar için önemli bir yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Gizlier (2021) tarafından yapılan bu araştırmada amaç, algılanan aşırı nitelikliliğin çalışan sesliliğine olan etkisini incelemiştir. Kolayda örnekleme yöntemi yapılarak 103 hizmet sektörü çalışanına ulaşılmıştır. Çalışmada anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda algılanan aşırı niteliklilik ile çalışan sesliliği arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Kılıç (2021) tarafından ele alınan tez çalışmasının amacı, çalışan sesliliği üzerine etki eden etik liderlik davranışları ve bu ilişkide rol alan psikolojik güvenlik algısını araştırmaktır. İstanbul ili içinde farklı sektörlerde çalışan 337 beyaz yakalı personel çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu çalışma, çalışan sesliliğinin öncüllerine dair literatürdeki araştırmaların ve anlayışın geliştirilmesine kuramsal katkıda sağlamaktadır. Ayrıca, çalışan sesliliği davranışlarına ilişkin gelecek araştırma önerilerinde bulunulmuştur.

Özyılmaz'ın (2020) yaptığı bu çalışmanın amacı, gıda sektöründe çalışanlar açısından çalışan sesliliği ile paternalistik liderlik algısı arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu çalışmada elde edilen veriler Manisa'da gıda sektöründe çalışan 123 katılımcıya aittir. Yapılan çalışma sonucunda, çalışan sesliliğinin paternalistik liderliğin

alt boyutları olan sadakat ve itaat beklentisi, iş yerinde aile ortamı ve iş dışı yaşama katılma boyutları arasında olumlu ve anlamlı korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmanın Çalışan sesliliği ile Paternalistik liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi ortaya koyması nedeniyle akademik literetüre katkı sağladığı belirtilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

Çalışmamızın üçüncü bölümde iş tatmini kavramına yer verilmiştir. İş tatmini kavramı, iş tatmininin önemi ve iş tatminini etkileyen faktörler açıklanmıştır. Son olarak iş tatmini üzerine gerçekleştirilmiş akademik araştırmalar aktarılmıştır.

1.İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Tatmin kavramı; ulaşılan sonucun doyumunu ne kadar karşıladığına ilişkin sonuç şeklinde ifade edilmektedir (Demirdelen ve Ulama, 2013: 68; Başbuğa vd., 2018: 18). İş tatmini kavramı literatüre bakıldığında çok eskilere dayanır ilk olarak 1911 yılında Taylor tarafından iş tatmini ölçümleri olarak ele alınmıştır (Gögercin, 2017: 6). “Başka bir görüşe göre 1920’lerde Mayo ve arkadaşlarının yürüttüğü Hawthorne deneylerinin iş tatmini kavramının başlangıcı olduğu ifade edilmiştir” (Akgündüz, 2006: 83).

İş tatmini, işgörenin iş ve görevine ilişkin olumlu duyguya sahip olması (Demir vd., 2008: 140; İslam vd., 2012: 153) yada işgörenlerin elde ettiği özel bir duygu ve davranış hali (Kitapçı ve Sezen, 2002: 220) olarak ifade edilmektedir. Bu tanımların dışında iş tatminine ilişkin açıklamak için çeşitli tanımlarda yapılmıştır.

Vroom, iş tatminini, işgörenlerin iş yerindeki rolü çerçevesinde gösterdikleri duygusal tepki olarak açıklamış işgörenin işine yönelik pozitif tepkilerini iş tatmini, negatif tutumlarını ise iş tatminsizliği olarak belirtmiştir (Kök, 2006; Vroom, 1967).

Kişinin işinde kaldığı toplam süre hayatının önemli bir bölümünü oluşturduğu için bir işgören olarak kişinin işini yaparken tatmin olması ya da olmaması önemlidir. Hem işgören hem de işgörenin bulunduğu örgüte toplum nezdinde katkı sağladığı tartışılmazdır. İşgörenin kariyeri boyunca edindiği deneyimleri içinde üzüntü ve neşeleri olacak ve bunun sonucunda da iş ve örgütüne karşı tutumlarını ortaya koyacaktır.

Tüm bu düşünceler sonucunda İş tatmini, işgörenin işine karşı sergilediği tutum olarak ifade edilebilir.

Carroll ve Tosi (1977) tarafından yapılan araştırmada ise, fazla iş tatmininin kimi işgörenlerin işine karşı iş motivasyon oluşturarak, onları yüksek verime yönelttiği

ifade edilmektedir (Kök, 2006; Başaran, 1998). Özellikle başarıma eylemini gerçekleştirme, kendini gerçekleştirme basamağına gelmiş işgörenleri yüksek verimlilik gösterme noktasında motive edeceğine dair bir düşüncede vardır.

İşgörenlerin işletme içinde iç motivasyonuna sahip olması, karar verme davranışı göstermesi, iş yerinde terfi alma imkânının olması, işyerindeki arkadaşları ile olan iletişimini artırması kişinin çalışma yaşamının kalitesini artıracak, bunun sonucunda da iş tatmin düzeyinin de artması söz konusu olacaktır.

İş tatmininde iç ve dış faktörler söz konusudur(Blenegen,1993, 37). İç faktörler olarak çalışanın kişiliği, istekleri, duyguları, ihtiyaçlarıve bu özelliklerin kişi açısından önemi ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile fiziksel, psikolojik ve güvenlik ihtiyaçlar söz konusudur. Dış faktörlerde işe yönelik şartlar söz konusudur (Okumuş, 2011). Fiziksel ve psikolojik koşulların bireyin işe yönelik beklentilerine cevap verebilmesi önemli olarak görülmektedir.

Luthans iş tatminin üç önemli boyutundan bahsetmektedir (Gökçe, 2021: 33). Birincisi, çalışanın işe karşı gösterdiği hissedilen tepkidir. İkinci olarak ise bireyin işten beklediği sonuç ile ortaya çıkan sonuç arasında ortaya ki farktır. Üçüncüsü, iş tatmini tutum ile bağlantılıdır.

Her yıl birçok işletmede çalışanlar iş tatminsizliğinden dolayı işten ayrılmaktadır (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009: 61).Bu durum birçok işletme için sıkıntı oluşturmaktadır. Yetenekli çalışan bulmakta, iş devir oranının artmasına ve maliyetlerin artmasına neden olmaktadır. Çalışanlar için işten ayrılma durumu tükenmişlikle alakalıdır.

2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

İş tatmin veya iş tatminsizliği sadece işgören açısından değil tüm işletme açısından önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmininin önemi işletmelerde ortaya çıkan işe olan devamsızlık, işten ayrılma, örgüte olan bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi konular dikkate alındığında açık bir şekilde görülmektedir.

İş tatmininin olumlu ve olumsuz birçok sonucu, çalışanları ve çalışma hayatınıbirçok yönden etkileyebilmektedir. İşletmelerin, iş tatminin olumsuz sonuçlarından etkilenmemesi için çaba göstermesi gerekir. İşletmelerde iş tatmini

olması etkinliği ve verimliliği ortaya koyarak pozitif çıktı sağlanmakta genel refahı da arttırmaktadır. Çalışanın işinden sağladığı tatmin, yaşamını doğrudan etkilemektedir (Başaran, 2000; Özdemir: 2006).

Çalışanın aile içi duygularını işe yansıtması, işteki duygularını da evde yansıtması doğal bir durum olarak görülmektedir. İşinde mutlu olan kişi işini severek yapacağı için bu sayede ömrünün uzayacağı söylenmektedir (Başaran, 2000).

Çalışan memnuniyeti ile işletme çıktıları arasında olumlu yönde bir bağ vardır (Bıyıkbeyi, 2019). İş tatmini arttıkça işletmenin sunduğu ürünlerin miktar ve kalitesi hizmetlerinin miktar ve kalitesi artmakta iş tatmini azaldıkça işletmenin ürünlerinin miktar ve kalitesi azalmaktadır. İşletme ve çalışanlar açısından iş tatmini tartışmasız bir önem taşımaktadır.

3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş tatmini elde etmiş bir işgören, iş tatmini elde etmemiş bir işgörene göre daha yüksek verim ortaya sağlamaktadır. Yüksek tatmin seviyesi olan bireylerin işleri ile daha fazla ilgili olduğu ve verimli çalıştığı gözlemlenmiştir (Yuen vd., 2018: 2). Bu yüzden yöneticiler çalışanların tatmin duygusunu yükseltmek adına onların tatmin duygusunu nelerin etkilediğini bilmesi gerekmektedir. İş tatmini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. İş tatmininin etkileyen faktörler aşağıda açıklanmıştır.

3.1. İşin Niteliği

İşin niteliğinde, işin geliştirilmesi, toplumdaki içindeki konumu sahip olunan beceri ve yeteneklerin olması, çalışana özgürlük yaratması, kazandığı başarıma duygusu, iş ile ilgili anlam ve önemi gibi özelliklere yer verilmekte ve bu özelliklerin tamamı işin kendine özgüdür (Horozoğlu, 1995; Başaran, 2000; Keser, 2006).

Yapılan işin niteliği başlı başına bir tatmin kaynağıdır. Çalışanların yaptıkları işten keyif alması, monoton ve sıkıcı olmaması adına tatmin duygusu karşılanırsa yapılan iş ve işin niteliğini daha çok artar. Çalışan yaptığı işle ilgili kararlara katılamıyor, yönetim tarafından devamlı baskı ve denetleniyorsa bu durumda iş tatminsizlik oluşmaktadır (Ceylan, 2014:151).

3.2. Yönetim Tarzı, Örgüt Büyüklüğü ve Denetim

İş tatminini etkileyen bir başka faktörde yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkidir. Yöneticinin yönetim tarzı çalışanları iki şekilde etkilemektedir. Birincisi, çalışanları karar verme süreçlerine dâhil etmek, ikincisi ise çalışanlara yönelik olma ve destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Bu konuda yöneticilere çok iş düşmektedir. Çalışanların yönetimde söz sahibi olmaları işletmede özgür çalışma ortamı oluşturabilir.

Yapılan araştırmalarda çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu açıkça ortadadır. Erdoğan (1996) yaptığı çalışmada farklı işte çalışanların ile sabit işte çalışanlara göre daha fazla tatmin derecesinin daha yüksek olduğunun sonucuna varmıştır.

3.3. Ücret ve Ödüllendirme

Bireyi çalışmaya iten en önemli nedenlerden biri de ücrettir. Herkes yaşamını sürdürebilmesi için gelire ihtiyaç duymaktadır. Çalışmaların bir çoğunda ücret iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Başaran, 2000; Keser, 2006; Khan ve ark., 2011; Tekli ve Paşaoğlu, 2012).

Ayrıca ücret iş tatmini konusunda tek başına yeterli olmamaktadır, Luddy çalışmasında, gelir düzeyi yüksek olan çalışanlarında işi tam olarak benimsememeleri nedeniyle yaptıkları işlerde tatminsizlik yaşadıkları sonucuna varmıştır. Aynı iş yerinden çalışan kişiler arasında rekabet söz konusudur. Çalışan kişinin kendisiyle aynı konumda ya da daha alt konumda çalışan bireyin kendisinden daha yüksek maaş aldığını bilmesi durumunda tatminsizlik oluşur.

“Ücret çalışanların iş tatminini arttıran ve dolayısıyla performans, verimlilik, örgütsel bağlılık gibi konuların yüksek olmasını sağlayan bir faktördür” (Demirci, Ak ve Altamimi, 2020: 5).

3.4. Çalışma Koşulları

Fiziksel ortam şartları olan ısı, nem, havalandırma, ışık, ses, ergonomi, iş güvenliği, ayrıca bunlara ilave olarak hijyen koşulları, dinlenme zamanı olması ya da yeteri kadar tutulması gibi unsurların tamamı çalışma koşullarını etkilemektedir (Herzberg, 1968; Sabuncuoğlu, 1984; Özbenli, 1999; Başaran, 2000; Eren,2000; Erdil ve Keskin ve ark., 2004).

Erdil vd., 2004 yılında yaptıkları çalışmada, çalışma koşulları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Temiz olmayan çalışma koşulları, aşırı ses ve gürültü, yetersiz ışık ve havasız ortam çalışma koşulları çalışanlarda stres oluşturmakta ve çalışma verimliliğini düşürmektedir. Çalışma koşulları çalışanları fizyolojik ve psikolojik olarak etkilemekte ve bunun sonucunda da çalışanların iş tatminini de arttırıp azaltabilmektedir. Çalışma koşullarının iyi olması çalışanları iş tatminlerini doğrudan arttırmaktadır. Çalışma koşulları bireyin sadece iş hayatına değil aynı zamanda sosyal hayatına da etki eder. İş ortamında yaşadığı gerginliği ister istemez evine, ailesine ve sevdiklerine yansıtır.

3.5. Çalışma Arkadaşları

Sosyal bir varlık olan insan iş hayatına girdiği an itibariyle iş yaşamındaki ilişkiler bütününe dâhil olmaktadır (Erdoğan, 1996).

İşgörenlerin ast - üst ilişkilerinde ve çalışma arkadaşları ile olan iletişimlerinde olumlu ve uyumlu bir atmosfere sahip olması iş tatminini de pozitif yönde etkilemektedir (Luthans, 1989; Ay ve Karadal, 1995; Erdoğan, 1996; Aycan, 1998).

Çalışanlar zamanının büyük bir kısmını iş arkadaşlarıyla birlikte çalışarak geçirmektedirler (Tikici, 2005: 333). Bu durumda işletme içinde kurulan çalışma arkadaşlığı ilişkisi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca iş arkadaşlarıyla anlaşamayanlar kişilerin bulunduğu ortamlarda ise iş tatminsizliği oluşmaktadır. Bu durumda ise birey dışlanacak ve mutsuz olacaktır bu durum iş performansına dâhil yansıyacaktır.

4. İŞ TATMINSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetlerini ve memnuniyetsizliklerini ifade etmektedir. Kişi işine karşı pozitif tutum içerisindeyse tatmin olduğunu, negatif tutum içerisindeyse tatminsizlik olarak tanımlanmaktadır (Göktaş, 2007: 15). Bu çalışmada iş tatminsizliği sonuçları olarak devamsızlık, işgören devir hızı ve yabancılaşıma incelenecektir.

4.1. Devamsızlık

Genel olarak devamsızlık planlanan zamanda olması gereken yerde bulunmama durumudur. Devamsızlık genelde iki şekilde açıklanır. Mazeretli devamsızlık, hastalık,

cenaze, doğum gibi durumları kapsarken, mazeretsiz devamsızlık gönüllü olarak işe gelmemeyi ifade etmektedir (Nielsen, 2008: 1331). Devamsızlığın mazeretli mi yoksa mazeretsiz mi olduğuna anlamak için zamanlamasına ve sıklık durumuna bakıla bilinir.

Bazıları devamsızlığı iş yerinden kaçış olarak ifade etmektedir. Brooke ve Price 1989 yılındayapmış oldukları çalışmada iş tatmini ile devamsızlık arasında negatif yönlü bir korelasyon olduğu bulunmuştur. Tatminsizlik devamsızlığı arttırırken, tatminin yüksek olması devamlılığı sağlamaktadır (Sayar, 2019: 31).

4.2. İşgören Devir Hızı

“İşgören devri, işletmelere katılan ve ayrılan hareketinin oransal olarak belirtilmesidir” (Tuna, 2007: 45).İşgören devir hızı olarak işten ayrılma, ölüm, uzaklaştırma, emeklilik gibi durumları kapsamaktadır. Ayrıca bazı çalışanlarda iş yerinde yaşadıkları problemlerden dolayı işten ayrılmak istemektedirler. Yaşanılan bu tarz durumlar iş gören devir hızını arttırmaktadır.

İş tatmini ile iş gören devir hızı arasında anlamlı ve ters yönlü bir korelasyon vardır (Akıncı, 2002: 3-8). Bunun soncunda anlaşıldığı gibi iş tatminin yüksek olması işgören devir hızını azaltmaktayken, iş tatminsizliğinin düşük olması işgören devir hızını arttırmaktadır.

4.3. Yabancılaşma

Yabancılaşma nasıl oluşur; çalışma ortamı koşullarını kötü olması, işin sıkıcı olması, işyerinde rekabetin olmaması ve yükselme gibi olanakların olmaması gibi nedenlerden dolayı oluşur (Turan ve Parsak, 2011: 3). İş tatminsizliğinin oluşması çalışanları yabancılaşmaya iter. Yabancılaşma çalışanların işinin daha az önemsemesine ve verimlilik ve performans düşüklüğüne sebep olur. Yabancılaşma çalışanın örgütte kendini mutsuz hissetmesine, işi sadece bir zorunluluk olarak algılamasına ve sürekli şikâyet etmesine neden olmaktadır. Yabancılaşma çalışanın üretim ya da hizmet sürecini olumsuz etkilemekte ve beraberinde iş tatminsizliğini getirmektedir (Yumuk, 2011: 66).

Yapılan çalışmalarda yabancılaşma ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Ayaydın 2021 yılında yapmış olduğu çalışmada yabancılaşma ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Naktiyok ve

Yıldırım 2018 yılındaki çalışmalarında iş tatmininin yüksek olmasının yabancılaşmayı azalttığını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Yalçın ve Koyuncu'nun 2014 yılındaki çalışmasında yabancılaşmanın iş tatminini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

5. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ DAHA ÖNCEYAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Demirel (2013) tarafından yapılan çalışmada, mesleki stresin iş tatminine olan etkisi ve bu ilişkide örgütsel desteğin rolü incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel desteğin, mesleki stres – iş tatmini ilişkisinde aracılık rolü olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Gül, Oktay ve Gökçe (2008) tarafından yapılan bu çalışmada iş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İş stresinin iş tatminini negatif yönde etkilediğinin sonucuna varılmıştır. İş tatmini, örgütsel bağlılığı arttırdıkça müşteri memnuniyetiniartıracağı ve yapılan hizmetlerin kalitesinin arttığı ve bu gelişmelere bağlı olarak işletme başarısının artacağını sonucuna varılmıştır.

Yenihan (2014) tarafından kaleme alınan bu çalışmada iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. İş tatmininin örgütsel bağlılığı pozitif ya da negatif yönlü etkileyebilmektedir. İş tatmin düzeyleri düşük olan bireylerin örgütsel bağlılıkları arttırılarak iş tatmin düzeylerinin yükseltilebileceği önerilmiştir.

Gülerve Bircan (2016) çalışmasında Cumhuriyet Üniversitesindeki idari personelin iş tatmini ve örgütsel bağlılığına etki eden faktörleri lojistik regresyon yoluyla araştırmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan normatif ve duygusal bağlılıkları yüksek olan çalışanların iş tatmin seviyelerin deartığını bulmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Çalışmanın bu kısmında değişkenler arası ilişki incelenmiştir.

4.1. Çalışan Motivasyonu ve Çalışan Sesliliği Arasındaki İlişki

Yavuz ve Akgemci (2021) tarafından yapılan bu çalışmada bireyin örgüt içindeki uyumu, iş gören sesliliği, psikolojik sahiplenme ve motivasyon araçları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Konya’da faaliyet gösteren bankada çalışan 371 personel üzerinde yapılmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Yapılan araştırma neticesinde elde edilen veriler istatistiksel yöntemlerden yararlanarak analiz edilmiştir. SPSS programı kullanılmıştır. Sonuç olarak değişkenler arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.

4.2. Çalışan Motivasyonu ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Moslem ve Çelik (2016) tarafından yapılan araştırmada, Türk inşaat sektöründe çalışan işgörenlerin iş tatmininin işgören motivasyonu üzerine etkisi araştırılmıştır. Çalışma sonucunda iş tatmini ve motivasyon arasında anlamlı ilişki, literatürün aksine, bulunmamıştır.

Karadirek (2020) tarafından yapılan çalışmada bir tekstil işletmesindeki işgörenlerin algıladığı örgütsel desteğin motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında 160 tekstil çalışanı tarafından anket yolu ile veri elde edilmiştir. Araştırmaya ilişkin analizler SPSS programı ile değerlendirilmiştir. Araştırma neticesinde algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık, iş tatminleri ile içsel motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Akgemci, Canbolat ve Kalfaoğlu (2020) tarafından yapılan çalışmada ise Karaman ili imalat sektöründe çalışan 199 kişi üzerinde yapılmıştır. Yalın yönetim, motivasyon, iş tatmini ve yetenek yönetimi algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda demografik özellikler arasında anlamlı ilişkiler elde edilmiştir.

Moslem (2015) tarafından yapılan araştırmada Türk inşaat sektöründe çalışan kişilerin iş tatminleri ve motivasyonları arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analiz sonuçları iş tatmini ile motivasyon alt boyutları arasında pozitif ilişki olduğunu fakat iş tatmini ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını göstermiştir.

Uran (2014) tarafından yapılan çalışmada yeni kurulan kamu örgütleri örnek gösterilerek idari personellerin hangi iş tatmin belirleyicileri ve motivasyon araçları kullanılarak daha verimli çalışma modeli ile bir tespit çalışması yapılmıştır. Sonuç olarak yapılan çalışmada yeni kurulan özel veya kamu örgütlerinde yapılacak olan bu tür çalışmaların daha yüksek motivasyon ile iş tatmini sağlayarak hem örgütte hem de çalışanda kazan-kazan faydasını elde etmesi beklenmektedir.

Gökkaya ve Türker (2018) tarafından kaleme alınan bu çalışmada ‘‘Herzberg’in Çift Faktör Teorisi’’ çerçevesinde, Antalya ve Ankara’da bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama işletme çalışanlarının, iş motivasyonu ve iş tatmini düzeyleri ölçülerek, çalışanların motivasyon düzeyleri ile iş tatminleri temelinde kent merkezinde ve kıyı bölgelerde bulunan otel çalışanları arasında bir farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir. İstatiksel analiz programından yararlanılmış gerekli testleri yapılmıştır. Ayrıca çalışmada iki ilde çalışan personel kıyaslandığında işi zamanında bitirdiklerinde ve başarılı olduklarında takdir edilmemesi çalışanın motivasyonun azalttığı sonucuna varılmıştır.

Alsat (2016) tarafından yapılan bu çalışmada Antalya Atatürk Devlet Hastanesinde yapılmıştır. Çalışanların motivasyonlarını arttırmak için kullanılan faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analizlerde Antalya Atatürk Devlet Hastanesi çalışanları için örgütsel-yönetsel faktörler ile ekonomik faktörlerin psiko-sosyal faktörlerden daha önemli olduğu sonuca ulaşılmıştır.

Göksu (2016) tarafından yapılan bu çalışmanın amacı, itfaiye örgütünde çalışan kişilerin sahip oldukları motivasyon unsurunun örgütsel bağlılıklarına ve iş tatminlerineetki edip etmediğini araştırmaktır. Anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini 113 itfaiyeci oluşturmaktadır.Sonuç olarak, itfaiyecilerinin motivasyonlarının örgütsel bağlılıklarına ve iş tatminlerine pozitif etki ettiği bulunmuştur.

4.3. Çalışan Sessliliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Karaçay ve Özel’in (2019) yaptığı çalışmalarında iş tatmini ve işten ayrılma tutumları üzerinde etkili olan örgütsel ödüller vebu analiz çerçevesinde çalışan sessliliğinin aracı etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Bulunan sonuçlara göre, işten ayrılma tutumlarında gelişim amaçlı uygulamaların yetenekli çalışanları etkilediğidiğer

Çalışanlarda ise fayda amaçlı uygulamaların işten ayrılmada etkili olduğu tespitedilmiştir.

4.4. alışan Motivasyonu, alışan Sosliliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Yapılan incelemeler sonucunda çalışan motivasyonu, çalışan sosliliği ve iş tatmini değişkenler arasındaki ilişkiyi ele alan l çalışma yapılmamıştır. Araştırma genelinde çalışan motivasyonu bağımsız değişken, çalışan sosliliği bağımlı değişken, iş tatmini ise aracı değişken olarak ifade edilmiştir. Motivasyon,alışan sosliliği ve iş tatmini arasındaki ilişki yazında ilk kez ele alınmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

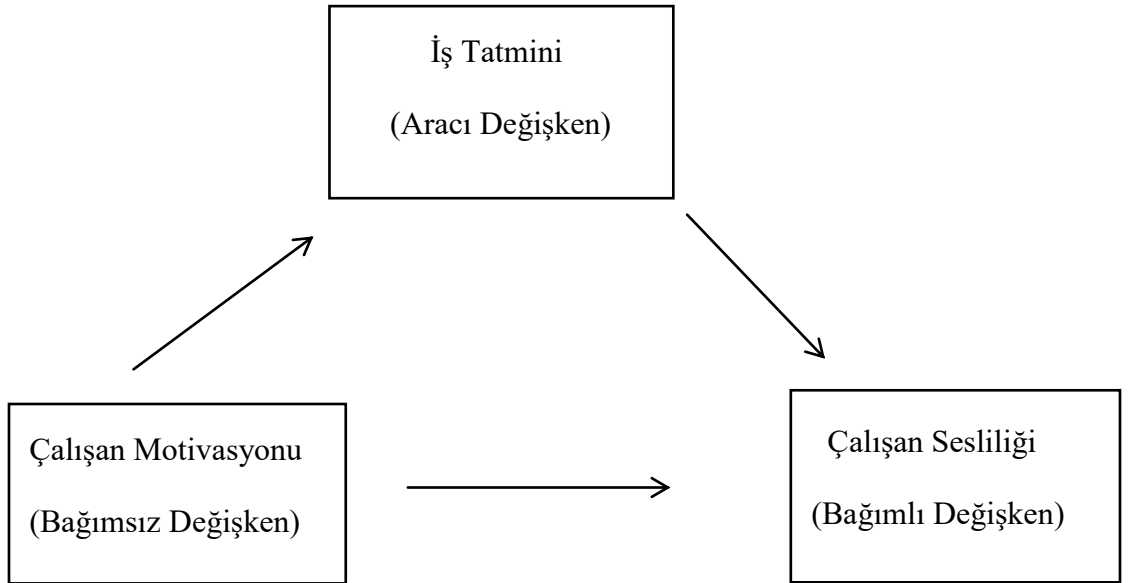
YÖNTEM VE BULGULAR

1.1.Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın bu kısmında kullanılan analiz teknikleri ve araştırmanın yöntemi, araştırmanın evreni, örnekleme ve araştırmada kullanılan veri toplama araçları hakkında bilgiler verilecektir. Ayrıca çalışmada kullanılan ölçekler hakkında açıklayıcı bilgiler ve çalışmanın hipotezleri belirtilecektir.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Araştırmanın amacı, beyaz et sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan motivasyonu ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolünü incelemektir. Beyaz et sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, bu çalışmanın sonuçlarından yola çıkarak gerekli düzenlemeleri yapabilecek ve iyi oldukları yönler ile kötü oldukları yönleri belirleme noktasında fayda sağlayacaktır. Bunun sonucunda gerekli gördükleri girişimleri uygulayabileceklerdir. Bu varsayımdan yola çıkarak çalışan motivasyonu, çalışan sesliliği ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiye ait model Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2. Araştırma Modeli

Modelde, çalışan motivasyonu ve çalışan sesliliği arasındaki ilişki araştırılmakta olup, çalışan motivasyonu bağımsız değişken, çalışan sesliliği ise bağımlı değişken olarak düşünülmüştür. İş tatmini ise bunların arasındaki ilişki üzerinde aracı etkisinin olduğu düşünüldüğü için aracı değişken olarak ele alınmıştır.

1.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Bandırma ilçesindeki beyaz et sektöründe faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Katılımcılar bu işletmelerdeki çalışanlardır. Örneklem yöntemi olarak kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örneklem yöntemi ile 214 tane anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Belirlenen örneklem sayılarını Barlett, Körtlik ve Higinns (2001)'in geliştirdiği hesaplama formülü kullanılarak evreni temsil edip etmediğine bakılacaktır (Gülbüz ve Şahin, 2018).

$$n = \frac{n_0}{1 + n_0 / N}$$

$$n_0 = \frac{t^2 \times s^2}{d^2}$$

N= Evren büyüklüğü

n= Örneklem büyüklüğü

t= Güven düzeyine karşılık gelen tablo z değeri (0.05 için 1.96, 0.01 için 2.58 ve 0.001 için 3.28)

s= Evren için tahmin edilen standart sapma

d=Kabul edilebilir sapma toleransı

$$n_0 = \frac{1,96^2 \times 0,5^2}{0,05^2} = 384,16$$

$$n = \frac{384,16}{1 + 384,16 / 214} = 137$$

Yapılan hesaplama sonuçları %95 güven düzeyinde ve 0,05 örneklem hatası ile 214 kişiden oluşan evreni 137 kişinin temsil edeceğini göstermiştir. Sonuç olarak 137 örneklemin araştırma için yeterli olacağı belirlenmiştir.

1.4. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Bu çalışmada verileri elde etmek için anket yöntemi seçilmiştir. Anket formu iki bölümden oluşup, ilk bölümde çalışan motivasyonu ölçeğinden 9 soru, çalışan sesliliği ölçeğinden 5 soru, iş tatmini ölçeğinden ise 5 soru bulunmaktadır. İkinci bölüm ise demografik özellikleri kapsamaktadır. Kullanılan ankette, demografik özellikleri kapsayan sorular hariç 5’li likert ölçeği “1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum” tercih edilmiştir.

Anket formunun son bölümünde yer alan sorularda katılımcıların demografik özellikleri tespit edilmek istenmektedir. Bu bölüm 5 soru şeklinde (cinsiyetiniz, yaşı, medeni durumunuz, eğitim durumunuz, kaç yıldır çalışma hayatındasınız) gerçekleşmiştir.

Anket formunda yer alan çalışan motivasyonu ölçeği olarak, Mottaz (1985), Brislin (2005) ve Mahaney ve Lederer(2006)tarafından geliştirilen, Dünder, Özutku ve Taşpınar (2007)tarafından Türkçe’ye uyarlanan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekte toplam 24 soru bulunmaktadır. Bu çalışmada ise iki boyuttan oluşan ölçeğin yalnızca ilk boyutu olan içsel motivasyon ifadelerini ölçmeye yönelik 9 madde kullanılmıştır. 5’li likert tipinde olan ölçekte ters kodlu ifade bulunmamaktadır. Cevaplar Beşli Likert ölçeği şeklindedir.

Anket formunda yer alan iş tatmini ölçeği, Brayfield ve Rothe (1951) tarafından oluşturulan, Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998) tarafından 5 madde şeklinde kısaltılan İş Tatmini Ölçeğidir.

Anket formunda yer alan çalışan sesliliği ölçeği, Van Dyne ve Lepine (1998) tarafından geliştirilmiştir. Orijinali 7’li Likert olan ölçeği 5’li Likert tipi ölçeğe dönüştürmüştür. 5’li likert ölçeğinin tercih edilme nedeni daha pratik ve daha yaygın kullanılmasıdır. 6 maddeden oluşmaktadır.

1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı kapsamında belirlenen hipotezler aşağıdaki gibidir;

Tablo 1.Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez No	Hipotez Cümlesi
H1	Çalışan motivasyonu ile çalışan sesliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H2	Çalışan motivasyonu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H3	İş tatmini ile çalışan sesliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H4	Çalışan motivasyonunun çalışan sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H5	Çalışan motivasyonunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H6	İş tatmininin çalışan sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H7	Çalışan motivasyonunun çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde iş tatmininin tam aracılık etkisi vardır.
H8	Çalışan motivasyonunun çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde iş tatmininin kısmi aracılık etkisi vardır.

1.6. Bulgular ve Yorumlar

Çalışmanın bu bölümünde, ilk olarak veriler analiz edilecek ve sonrasında elde edilen sonuçlar değerlendirilecektir. Ayrıca katılımcılara ait demografik bulgulara yer verilecektir. Daha sonra ise çalışmada kullanılan ölçeklere ait frekans analizi sonuçları, güvenirlik analizi sonuçları, normallik testi sonuçları, korelasyon ve regresyon analizleri, değişkenlerin faktör analizine uygunluğunu gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Küresellik Testlerinin sonuçları ve ölçeklere ait faktör analizi yapıp sonuçları paylaşılmıştır.

1.6.1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Araştırmamızda anket yaptırdığımız kişilerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum ve işte çalışma süresi gibi demografik bilgileri bu bölümde ele alınmıştır.

Toplam 214 kişiden oluşan çalışmada %38.8 erkek iken, %61.2 kadınlardan oluşmaktadır.

Bununla beraber 20'den küçük yaş aralığında çalışan personel %4,2, 21-30 yaş aralığı çalışan personel %21,0, 31-40 yaş aralığı %41,1, 41-50 yaş aralığı %25,7 51'den büyük yaş ve üzeri çalışan personel %7,9'luk bir bölümü oluşturmaktadır.

Medeni durumu bakımından personel incelendiğinde %80,8 oranında evli personel, %18,2 oranındaysa bekâr personel olduğu görülmektedir.

Eğitim durumu bakımından %28,5'lik kısım ilkokuldan mezun, %23,8 oranında ortaokul, %26,6 oranında lise, %13,1 oranında ön lisans, %7,0 oranında lisans ve %,9 oranında yüksek lisans eğitim almış kişilerden oluştuğu gözlemlenmektedir.

Çalışma hayatında bir yıldan daha az süredir çalışanların oranı %7,0'dır. 1-5 yıl arası çalışmakta olanların oranı %37,4, 6-10 arası çalışmakta olanların oranı %27,1, 11-15 arası çalışmakta olanların oranı %13,6 ve 15 yıldan daha fazla süredir çalışma hayatında yer alan kişilerin oranıysa %15,0'dır.

Tablo2.Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişkenler	Gruplar	Beyaz Et Sektörü	
		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	83	38,8
	Kadın	131	61,2
	Toplam	214	100
Yaş	20'den küçük yaş	9	4,2
	21-30 yaş	45	21,0
	31-40 yaş	88	41,2
	41-50 yaş	55	25,7
	51 ve Üzeri	17	7,9
	Toplam	214	100

Medeni Durumu	Evli	173	80,8
	Bekâr	39	18,2
	Toplam	214	100
Eğitim Durumu	İlk Öğretim	61	28,5
	Ortaokul	51	23,8
	Lise	57	26,6
	Önlisans	28	13,2
	Lisans	15	7,0
	Yüksek Lisans	2	,9
	Toplam	214	100
Çalışma Yılı	1'den Az	15	7,0
	1-5 Yıl	80	37,4
	6-10 Yıl	58	27,2
	11-15 Yıl	29	13,6
	16'den Fazla	32	15,0
	Toplam	214	100

1.6.2. Güvenirlilik Analizlerine İlişkin Bulgular

Güvenirlilik analizi, kullanılan ölçeğin ölçmeyi hedeflediği özelliği ne derece tutarlı ve doğru ölçtüğünü belirtmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:323). Araştırmalarda kullanılan ölçeklerin özellikleriyle bağlantılı olarak güvenirliliği test etme boyutunda farklı yöntemler mevcuttur. Sosyal bilimlerde daha çok iç tutarlılık güvenirliliğinin tercih edildiği bilinmektedir. Bu analiz yöntemi, ölçekte bulunan ifadelerin birbirleriyle olan tutarlılıklarıyla ilgilidir. Yani test edilmek istenen kavramı bir seferde ölçme anlamında ölçme aracının yeterliliğini test etmektedir.

Bu çalışmada Cronbach's Alpha güvenirlilik katsayısı yöntemi kullanılmış ve Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3.Güvenilirlik Analizi Bulguları

Ölçek	Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı
	Beyaz Et Sektörü
Çalışan Motivasyonu	,859
Çalışan Sosliliği	,943
İş Tatmini	,770

“Cronbach alfa değeri ile ifade edilen güvenilirlik katsayısı 0,70 değeri ve üstünde olması halinde kullanılmakta olan ölçeğin güvenilir olduğu anlaşılmaktadır” (Gürbüz ve Şahin, 2016:325).

Tablo 3'te belirtildiği gibi çalışan motivasyonu, çalışan sosliliği ve iş tatminin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir.

1.6.3.Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett's Küresellik Testleri

Çalışmada kullanılan ölçeklerin faktör analizine uygun olup olmadıklarının anlaşılması için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Küresellik testi uygulanacaktır.

- **Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Testi**

Örneklem yeterliliğinin tespitine yönelik yapılan KMO testinin sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo4. Kaiser-Meyer-Olkin Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Çalışan Motivasyonu	Çalışan Sosliliği	İş Tatmini
	,837	,884	,692

Tablo 4'te yer alan KMO test sonuçları kapsamında çalışan motivasyonu ölçeği için 0,837, çalışan sosliliği ölçeği için 0,884 bulunduğu, iş tatmini ölçeği için 0,692 bulunduğu gözlemlenmektedir. KMO testinin geçerli olması bakımından gerekli en

düşük değerin 0,60 olduğu bilinmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:311). Bu kapsamda faktör analizinin uygulanabilmesi bakımından bir sakınca bulunmamaktadır.

- **Barlett's Küresellik Testi**

Barlett's Küresellik testi, faktör analizinin gerçekleştirilebilmesi için korelasyon matrisindeki ilişkilerin uygun düzeyde olup olmadığını gösterir. Bu açıdan yapılan Barlett's Küresellik testi Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5.Barlett's Küresellik Testi Sonuçları

		Çalışan Motivasyonu	Çalışan Sosliliğı	İş Tatmini
Yaklaşık Değeri	Ki-Kare	795,402	1247,626	569,219
Serbestlik (Df)	Derecesi	36	15	10
Anlamlılık (Sig.)		,000	,000	,000

Tablo 5'teyer alan Barlett's küresellik testinde görüldüğü gibi çalışan motivasyonu değişkeni Sig. = 0,000, çalışan sosliliğı değişkeni Sig. = 0,000 ve iş tatmini değişkeninde de Sig. = 0,000 anlamlı olduğu görülmektedir. Bu değişkenlerin anlamlı olması ($p<0,05$) ile iki değişken arasında meydana gelen matrisin faktör analizi yapma bakımından anlamlı olduğu ve analizin yapılabileceği anlamı bulunmaktadır.

1.6.4. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Ölçek geliştirme veya test etme bakımından çalışmaların ilk basamağını oluşturan keşfedici faktör analizi çalışmamızın yapı geçerliliğini test etmede kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018:317). Faktör analizi, ilişkisi bulunan birçok maddeden daha az miktarda birbiri ile tutarlı faktörler oluşturmayı amaçlamaktadır.

1.6.4.1. Çalışan Motivasyonu Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin Bulguları

Çalışmada kullanılan çalışan motivasyonu değişkenine uygulanan ölçekler ayrı ayrı faktör analizine tabi tutularak iki maddenin (4. ve 7. Maddeler, bkz. Ek-1) kuramsal

olarak anlamlı oldukları faktörler altında toplanmadıkları görüldüğünden analizden çıkarılmıştır.

Tablo 6. Çalışan Motivasyon Faktör Analizi Bulguları

Madde	Çalışan Motivasyonu
CM1	,786
CM2	,745
CM3	,781
CM5	,600
CM6	,742
CM8	,812
CM9	,721

1.6.4.2. Çalışan Sessliliği Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin Bulguları

Çalışan sessliliği ölçeğine uygulanan ayrı ayrı faktör analizi sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 7.Çalışan Sessliliği Faktör Analizi Bulguları

Madde	Çalışan Sessliliği
CS10	,893
CS11	,895
CS12	,921
CS13	,915
CS14	,852
CS15	,830

1.6.4.3. İş Tatmini Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin Bulguları

Çalışmada yer alan iş tatmini ölçeğine uygulanan ölçekler ayrı ayrı faktör analizine tabi tutularak bir maddenin (18. Maddeler, bkz. Ek-1) kuramsal olarak anlamlı oldukları faktörler altında toplanmadıkları görüldüğünden analizden çıkarılmıştır.

Tablo 8.İş Tatmini Faktör Analizi Bulguları

Madde	İş Tatmini
IT16	,926
IT17	,935
IT19	,880
IT20	,308

1.6.5.Normallik Testi Bulguları

Bu çalışmanın amacı kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilebilmesi için t testi uygulanması planlanmıştır. Bu testin parametrik bir test olması ve bu parametrik testin yapılabilmesinin ön koşulunun normallik analizinin uygulanması olduğu bilinmektedir (Uzun, 2020). Bu kapsamda uygulanan normallik testi Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9.Normallik Testi Bulguları

Çalışan Motivasyonu	Beyaz Et Sektörü	
	İstatistik	Std.Hata
- Çarpıklık (Skewness)	-1,150	,166
- Basıklık (Kurtosis)	1,161	,331
Çalışan Sosliliği	Beyaz Et Sektörü	
	İstatistik	Std.Hata
- Çarpıklık (Skewness)	-1,191	,166
- Basıklık (Kurtosis)	,821	,331
İş Tatmini	Beyaz Et Sektörü	
	İstatistik	Std.Hata
- Çarpıklık (Skewness)	-,579	,166
- Basıklık (Kurtosis)	,144	,331

Tabachnick ve Fidell (2013) istatistiksel bir çalışmada çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin +1,500 ile -1,500 aralığında olabileceğini, bu durumun normal dağılımın gerçekleştiği anlamı taşıdığını belirtmişlerdir. Bu kapsamda çalışan motivasyonu, çalışan sosliliği ve iş tatmini ölçeklerinin normal dağılım gösterdikleri

anlaşılmaktadır. Değişkenler arasında korelasyon ve regresyon gibi testlerin yapılması uygundur.

1.6.6. Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırmada değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını anlamak için Çoklu Korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişki ve bu ilişkinin yönünü gösteren istatistiksel bir yöntemdir (Gürbüz ve Şahin, 2018:261). Değişkenlerin her ikisi de aynı yöndeysen pozitif, farklı yöndeysen Negatif Korelasyon var demektir. Doğrusal ilişki yok ise o zaman Korelasyon sıfırdır.

Araştırmanın ilk üç hipotezi olan “H1: Çalışan motivasyonu ile çalışan sesliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır”, “H2: Çalışan motivasyonu ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.” ve “H3: İş tatmini ve çalışan sesliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezlerine ilişkin korelasyon analizi sonuçları Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10.Korelasyon Analizi Tablosu

Değişkenler		CM_ORT	CS_ORT	IT_ORT
CM_ORT	Pearson Kolerasyonu	1		
	Anlamlılık			
	Toplam	214		
CS_ORT	Pearson Korelasyonu	,641**	1	
	Anlamlılık	,000		
	Toplam	214	214	
IT_ORT	Pearson Korelasyonu	,423**	,564**	1
	Anlamlılık	,000	,000	
	Toplam	214	214	214

*Korelasyon $p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Analiz sonuçlarına göre çalışan motivasyonu ve çalışan sesliliği ilişkisinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = 0,64$, $p < 0.05$). Çalışan motivasyonu ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($r = 0,42$, $p < 0.05$). İş tatmini ve çalışan sesliliği ilişkisinde anlamlı bir sonuç ($r = 0,56$, $p < 0.05$) bulunmuştur. Sonuç olarak **H1**, **H2** ve **H3** hipotezleri kabul edilmiştir.

Literatür incelendiğinde çalışan motivasyonu, çalışan sesliliği ve iş tatmini arasında anlamlı ilişkinin keşfedildiği birçok araştırma olduğu görülmektedir.

Örneğin Yavuz ve Akgemci (2021) tarafından yapılan çalışmada da birey-örgüt uyumu, psikolojik sahiplenme, işgören sesliliği ve motivasyon araçları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu araştırma sonucunda işgören sesliliği ve motivasyon arasında anlamlı ve olumlu yönlü ilişki bulunmuştur.

Karadirek (2020) tarafından yapılan çalışmada algılanan örgütsel destek, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve içsel motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bir başka çalışmada ise Göksu (2016) çalışan motivasyonunun çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Gökkaya ve Tüker (2018) tarafından ele alınan çalışmada iki ilde çalışan personel kıyaslandığında, çalışanların işi zamanında bitirdiklerinde ve başarılı olduklarında takdir edilmemesi çalışanın motivasyonun azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ek olarak Karaçay ve Özel (2019) tarafından yapılan bu çalışmada çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma tutumları üzerinde etkileri diğer çalışanlar ile karşılaştırmalı olarak incelenmiş ve bu ilişkiler kapsamında çalışan sesliliğinin aracılık etkisi araştırılmıştır. Sonuç olarak iş tatmini ve çalışan sesliliği arasında ilişki bulunmuştur.

1.6.7. Regresyon Analizi Sonuçları (Hiyerarşik Regresyon)

Regresyon analizinde bağımsız değişkeninbağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı ve önem derecesinin belirlenmesi söz konusudur (Özüdoğru,2019).İki ya da daha fazla değişkenin aralarında ilişki olması ve birinin bağımlı değişken iken diğerlerinin bağımsız değişken olmasıyla açıklanmaktadır. Basit doğrusal regresyon analizinde, bağımlı değişkeni etkileyen tek bir bağımsız değişken oluşmaktadır. Çalışan motivasyonu ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkinin incelenmesi için regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmanın dördüncü hipotezi olan “H4:Çalışan motivasyonun çalışan sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi yapılacaktır. Regresyon modeli (1)’de verilmiştir.

$$Y_i = \alpha + \beta X_i + u_i$$

(1)

Burada Y_i çalışan sesliliği, X_i çalışan motivasyonu, α ve β parametreler, $u_i \sim iid(0, \sigma^2)$ özelliklerine sahip hata terimidir. En küçük kareler tahmin sonuçları Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11.Çalışan Motivasyonunun Çalışan Sesliliği Üzerindeki Etkisinin Basit Regresyon Analiz İle Testi (1. Adım)

1.Adım	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	B	Anlamlılık	Ortalama	Std. Hata
	,641	,410	,408	147,62	,84	,000	100,25	,82

Bağımlı Değişken: Çalışan Sesliliği

Bağımsız Değişken: Çalışan Motivasyonu

Tablo 11’deki regresyon analizi sonuçlarına göre çalışan motivasyonunun çalışan sesliliği üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur ($\beta = 0,84$ $p < 0,05$). Çalışan motivasyonundaki bir birimlik artış, çalışan sesliliğinde 0,84 birim artış sağlayacaktır. Çalışan sesliliğinde meydana gelen değişimlerin %41’i çalışan motivasyonundaki değişikliklerden kaynaklanmaktadır. Diğer ifadeyle çalışan motivasyonu, çalışan sesliliğindeki değişimleri tek başına %41 oranında açıklamaktadır. Sonuç olarak H4 hipotezi **kabul edilmiştir**.

Literatür incelendiğinde çalışan sesliliği ile çalışan motivasyonu değişkeni arasında anlamlı bir etkinin tespit edildiği çalışmalar bulunmaktadır (Yavuz ve Akgemci, 2021).

Yapılan çalışmada da birey-örgüt uyumu, psikolojik sahiplenme, işgören sesliliği ve motivasyon araçları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda motivasyon araçlarının psikolojik sahiplenme ve işgören sesliliği üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca psikolojik sahiplenmenin iş gören sesliliği üzerinde pozitif yönlü bir etkisi bulunmuştur.

Araştırmanı beşinci hipotezi olan “ H5: Çalışan motivasyonun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezine ilişkin basit doğrusal regresyon modelinin en küçük kareler tahminleri Tablo 12’de sunulmuştur. Burada Y_i çalışan motivasyonunu, X_i ise iş tatminini temsil etmektedir.

Tablo 12.Çalışan Motivasyonunun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Basit Regresyon Analiz İle Testi (2. Adım)

2.Adım	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	β	Anlamlılık	Ortalama	Std. Hata
	,423	,179	,175	46,197	,423	,000	29,236	,79551

Bağımlı Değişken: Çalışan Motivasyonu

Bağımsız Değişken: İş Tatmini

Tablo 12’de özetlenen bulgular, iş tatmininin çalışan motivasyonu üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu yönündedir. ($\beta = 0,423$ $p < 0,05$). İş tatmin düzeyindeki bir birimlik artış, çalışan motivasyonunu 0,423 birim artıracaktır. Çalışan motivasyonunda meydana gelen değişimlerin yaklaşık %17,9’u iş tatmin düzeyindeki değişikliklerden kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak H5 hipotezi **kabul edilmiştir**.

Literatür incelendiğinde çalışan motivasyonu ile iş tatmini değişkeni arasında anlamlı bir etkinin tespit edildiği çalışmalar bulunmaktadır (Çolak ve Alsat, 2016).

Araştırmanın altıncı hipotezi olan “H6:İş tatminin çalışan sesliliği üzerinde anlamlı ve bir etkisi vardır.” hipotezine ilişkin basit doğrusal regresyon modelinin en küçük kareler tahminleri Tablo 13’te sunulmuştur. Burada Y_i iş tatmin düzeyini, X_i ise çalışan sesliliğini temsil etmektedir.

Tablo 13. İş Tatmininin Çalışan Sesliliği Üzerindeki Etkisinin Basit Regresyon Analiz İle Testi (3. Adım)

3.Adım	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	β	Anlamlılık	Ortalama	Std. Hata
	,564	,318	,315	99,751	,690	,000	77,751	,88614

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Bağımsız Değişken: Çalışan Sesliliği

Tablo 13'te özetlenen bulgular, çalışan sesliliğinin iş tatmin düzeyi üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu yönündedir. ($\beta = 0,564$ $p < 0,05$). Çalışan sesliliğindeki bir birimlik artış, iş tatmin düzeyini 0,69 birim artıracaktır. İş tatmin düzeyinde meydana gelen değişimlerin %31,8'i çalışan sesliliği düzeyindeki değişikliklerden kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak H6 hipotezi **kabul edilmiştir**.

Literatür incelendiğinde iş tatmini ile çalışan sesliliği değişkeni arasında anlamlı bir etkinin tespit edildiği çalışmalar bulunmaktadır (Keçeci, Küçükkelçi ve Allaham, 2022). Keçeci, Küçükkelçi ve Allaham (2022) tarafından yapılan çalışmanın amacı işe tutkunluk, iş tatmini ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkileri incelemek ve bu üç kavramın üniversitelerdeki olumlu çalışma ortamı üzerindeki etkilerini açıklamaktır.

1.6.8. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Birden fazla bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirleyebilmek için Çoklu regresyon analizi uygulanır (Özüdoğru, 2019). Bu kapsamda, araştırmada öne sürülen H7 ve H8 hipotezlerinin analizinde çoklu regresyondan yararlanılmıştır. Çalışan motivasyonu, çalışan sesliliği ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Regresyon modeli (2)'de verilmiştir.

$$Y_i = \alpha + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + u_i$$

(2)

Burada Y_i çalışan sesliliğini, X_{1i} iş tatmin düzeyini ve X_{2i} çalışan motivasyonunu temsil etmektedir. En küçük kareler tahmin sonuçları Tablo 3.14'te sunulmuştur.

Araştırmanın son hipotezleri olan “ H7: Çalışan motivasyonun çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde iş tatmininin tam aracılık etkisi vardır.” ve “H8: Çalışan motivasyonun çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde iş tatmininin kısmi aracılık etkisi vardır.” hipotezlerine ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14.Çalışan Motivasyonu ve İş Tatminin Çalışan Sessliliği Üzerindeki Etkisinin Çoklu Regresyon Analizi İle Testi (4.Adım)

4.Adım	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β_i	T	P
	Çalışan Sessliliği	Çalışan Motivasyonu	,660	9,256	,000
		İş Tatmini	,437	6,751	,000
	F=112,121 R=,718 R ² =,515 Düzeltilmiş R ² =,511				

Tablo 14'teki R2 değeri bağımlı değişkendeki (çalışan sessliliği) değişimlerin ne kadarının bağımsız değişkenler (çalışan motivasyonu, iş tatmini) tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu sebepleçalışan sessliliğindeki değişimlerin %51,5'i iş tatmini ve çalışan motivasyonundaki değişikliklerden kaynaklanmaktadır. Düzeltilmiş R2 değeri bağımlı değişken çalışan sessliliğindeki %51,1'lik varyansın bağımsız değişkenlere bağlı olduğunu göstermektedir. Tablo 22'deki regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin tamamı için hesaplanan p değerinin (,000) p <0,05 anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir. Modeldeki beta katsayıları incelenecek olursa çalışan sessliliğini açıklamada çalışan motivasyonu ($\beta=,660$ ve p<0,05) ve iş tatmininin ($\beta=,437$ ve p<0,05) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Tahmin sonuçları, çalışan motivasyonu sabitken iş tatmin düzeyindeki bir birim artışın çalışan sessliliğini 0,437 birim artırdığı yönündedir. Benzer olarak iş tatmini sabitken çalışan motivasyonundaki bir birimlik artış çalışan sessliliğini 0,660 birim artıracaktır. Bu etkiler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0,05). Modelin istatistiksel anlamlılığı bir bütün olarak incelenmiş ve anlamlı bulunmuştur (F=112,121 p<0,05).

Regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan Tolerance VIF değerleri çoklu eş doğrusallık hakkında bilgi verir. Yapılan analizlerin sonuçlarına göre Tolerance VIF değerleri bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık probleminin olmadığı sonucunu vermiştir (Tolerans > .2; VIF < 10).

Araştırma kapsamında hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi uygulanmış olup, hiyerarşik regresyon analizinde iş tatmininin aracı etkisini

belirlemek amacıyla Baron ve Kenny'in (1986) geliştirdiği aracı etki modelinden faydalanılmıştır. Aracı etkiden söz edebilmek için, aracı değişkenin analize dahil edilmesiyle, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamsız hale gelmesi (tam aracılık), azalması (kısmi aracılık), R2 değerinde ise artış olması ve tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkinin olması gerekmektedir (Büyükdag, Kitapçı ve Demir, 2017).

Sonuç olarak;Yapılan hiyerarşik regresyon analizinin 1.adımında elde edilen R² değeri 0,410 iken 4.adımda 0,511 e yükselmiştir. Anlamlılık ise bütün adımlarda p<0,01 olarak tespit edilmiştir. Bundan dolayı çalışan motivasyonun çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde iş tatmininin kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

“H7: Çalışan motivasyonun çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde iş tatmininin tam aracılık etkisi vardır.” Sonuç olarak H7 hipotezi red edilmiştir.Modelin F testine göre bir bütün olarak anlamlı olması nedeniyle, “H8: Çalışan motivasyonun çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde iş tatmininin kısmi aracılık etkisi vardır.”hipotezleri kabul edilmiştir.Bu araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan hipotezlere ilişkin sonuçlar Tablo 15’te gösterilmiştir.

Tablo 15:Araştırma Hipotezleri İçin İstatistiksel Karar Özetleri

H¹	Çalışan motivasyonu ile çalışan sesliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H²	Çalışan motivasyonu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H³	İş tatmini ile çalışan sesliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H⁴	Çalışan motivasyonun çalışan sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H⁵	Çalışan motivasyonun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H⁶	İş tatmininin çalışan sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H⁷	Çalışan motivasyonun çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde iş tatmininin tam aracılık etkisi vardır.	RED
H⁸	Çalışan motivasyonun çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde iş tatmininin kısmi aracılık etkisi vardır.	KABUL

Elde edilen bulgulara göre araştırmanın sekiz hipotezinden H7 hipotezi red edilmiş diğer hipotezler kabul edilmiştir. Araştırmanın son bölümü olan sonuç bölümünde tüm analiz, sonuç ve bulgular yorumlanarak literatüre teorik ve pratik katkı sunulması amaçlanmıştır.

1.6.9. Tartışma

Yapılan bu alışmadabeyaz et sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışan motivasyonu ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçlarında elde edilen bulgulara göre; çalışan motivasyonuna yönelik cevapların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süresine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Literatürde bu çalışma ile ilgili benzer ve farklı sonuçlar elde eden çalışmalar mevcuttur. Hipotez testlerinden sonra bu çalışmalara ek olarak birkaç alışmayayer verilmiştir.

SONUÇVEÖNERİLER

Literatürde çalışan motivasyonu, çalışan sesliliği ve iş tatmini birbirileri ile ve farklı değişkenlerle incelenmiştir. Fakat yerli ve yabancı literatür araştırması neticesinde çalışan motivasyonu, çalışan sesliliği ve iş tatmini ilişkisi ile ilgili bir çalışma yapılmadığı tespit edilmiştir. Bu sebeple araştırma neticelerini literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmada kullanılan veriler beyaz et üretiminde görevli çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Özel kurumda çalışan işveren ve yöneticilere bu çalışmanın karar verme sürecinde önemli katkılar sağladığı düşünülmüştür.

Bu çalışmada, beyaz et üretiminde çalışanların çalışan motivasyonu davranışları ile çalışan sesliliği arasındaki ilişki ve bu ilişkinin iş tatminine aracılık etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, çalışan motivasyonu ile çalışan sesliliği ilişkisinde anlamlı ve pozitif bir etki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusu, Yavuz ve Akgemci (2021) yaptıkları çalışmalarla aynı doğrultudadır. Diğer değişken olan iş tatmini ile çalışan sesliliği arasında anlamlı ve pozitif bir etki bulunmuştur. Araştırmanın bu bulgusu, Karaçay ve Özel (2019) yaptıkları çalışmalarla aynı doğrultudadır.

Araştırmada çalışan motivasyonu, çalışan sesliliği ve iş tatmini düzeylerinin belirlenmesi için uygulanan testlere katılan personelin %61,2 kadın katılımcılardan oluşmakta ve erkek istihdamı bakımından %38,8 oranla daha yoğun olduğu gözlemlenmiştir. Diğer yandan evli çalışan oranı %80,8 olduğu gözlemlenmiştir. Dikkat çekici diğer farklılıklar arasında yer alan eğitim durumuna bakıldığında %28,5 oranla en çok istihdam sağlanan personel grubu ilköğretimden mezunuyken en az %,9 oranıyla yüksek lisans olduğu görülmüştür. Ayrıca 1-5 yıl aralığında çalışanlar %37,4 ile en çok istihdamın olduğu grupken, en az ise %7,0 Aralığında istihdamı gerçekleştiren grup 1 yıldan az aralığında çalışma süresine sahip personelden oluşmaktadır.

Araştırma sonucunda çalışan motivasyonun çalışan sesliliği üzerinde anlamlı derecede ve pozitif yönde etki sağladığıve ayrıca iş tatminde, çalışan motivasyonu

üzerindeki etki düzeyini arttırarak aracı role sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak yöneticilere ve araştırmacılara bazı tavsiyelerde bulunulur.

Çalışan motivasyonunun çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde iş tatminini arttırmak için çalışanların motivasyonunu düşürmeye sebep olan faktörleri belirleyerek lüzumlu önlemler alması ve bunun sayesinde iş tatmini artırılması sonucunda çalışan motivasyonun da kendiliğinden artacaktır. Çalışma sonucunda araştırmacılara aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

- Bu çalışma Bandırma ilçesindeki beyaz et üretimi çalışanlarını kapsadığından dolayı başka sektörlerdeki çalışanları da içine alabilir.

- Araştırmam Bandırma ilçesindeki beyaz et üretimi sektöründe yapılmıştır. Başka yer ve bölgelerde de çalışmalar gerçekleştirilebilir.

- Çalışanların motivasyon ölçümleri kendilerine sorular yönelterek ele alınmıştır. Yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına sorularak çalışanların motivasyonu ölçülebilir.

- Çalışma kapsamında çalışan motivasyonu ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkide iş tatminin aracı etkisi araştırılmıştır. Gelecekte yapılacak diğer çalışmalarda çalışan motivasyonu ve çalışan sesliliği arasındaki bağlantıya etki eden diğer değişkenlerinde araştırılması tavsiye edilir.

- Çalışma kapsamında çalışan motivasyonu ölçeği olarak, Mottaz (1985), Brislin (2005) ve Mahaney ve Lederer(2006)tarafından geliştirilen, Dündar, Özutku ve Taşpınar (2007)tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu nedenle yapılacak çalışmalarda daha güncel bir ölçek kullanılabilir ya da oluşturulabilir.

KAYNAKÇA

- AKGEMCİ, T.; M. A. CANBOLAT, S. KALFAOĞLU (2020) “Yalın Yönetim Anlayışıyla Yönetilen Mavi Yakalılıkların Motivasyon, İş Tatmini Ve Yetenek Yönetimi Algılarının Belirlenmesine Yönelik İmalat Sektöründe Bir Araştırma” **BAİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 20(1), 69-187
- AKGÜNDÜZ, S. (2006) “Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi**.
- AKINCI, Z. (2002) “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama” **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2(4), 1-25.
- ALSAT, O. Ç. (2016) “Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.
- ARMSTRONG, N. (2009) “Armstrong's handbook of human resource management practice” **London: Kogan Page**.
- AY, Ü.; H. KARADAL (1995) “Örgütsel İş Tatmini Etkenleri ve Tatmin Düzeylerine İlişkin YURTKUR’da Bir Araştırma” **Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, 5 (1): 63-74.
- AY, Z.(2007) “Sanayi İşletmelerindeki Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları” Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya**.
- AYAYDIN, Ç. İ. (2021) “İşyerinde Psikolojik Şiddetin İş Tatmini, İşe Yabancılaşma Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi” **IBAD Sosyal Bilimler Dergisi**, (9), 143-176.

- AYCAN, A. (1998) “Analysis Of The Job Satisfaction Of The City Directorates Of Youth And Sports Personnel”, (Unpublished Master Thesis), **The Abant İzzet Baysal University** The Department Of Physical Education And Sport, Bolu, 17-18s
- AYGIN, A. N.(2007)“Performans Değerleme İle Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, **Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı.
- AYYILDIZ, F. N. (2018) “Çalışan Sosliliğinin, Örgüte Bağlılığa Ve Çalışan Mutluluğuna Etkisi”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Bahçeşehir Üniversitesi**.
- BAYGÜZ, A. (2011) Çalışma Yaşamında İşgören Motivasyonunu Artıran Özendirme Araçlarının Etkinlikleri Üzerine Hizmet Sektöründe Bir Araştırma (Tez No. 317442) [Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi**].
- BAYSAL, A. C.; E. TEKARSLAN (1987) **Davranış Bilimleri I-II,İ.Ü.**, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 94.
- BARLI, Ö. (2008)**Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış**, Aktif Yayın,İstanbul, 498.
- BARON, R. ve GREENBERG, J. (2000) Leadership in Organizations, Behavior in Organizations. Prentice-Hall Inc, Seventh Edition, New Jersey
- BAŞ, M. (2022)“Dönüştürücü Liderlik ile Çalışan Sosliliği Arasındaki İlişkide İşte Kendini Yetiştirmenin Aracılık Rolü İşe Yabancılaşmanın Düzenleyici Rolü”**Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 18(2), 750-770.
- BAŞARAN, İ. E. (1992)**Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetmel Davranış**,Gül Yayınevi, Ankara.
- BAŞARAN, İ. E. (1998) **Yönetimde İnsan İlişkileri**-Yönetmel Davranış, Ankara.

BAŞARAN, İ. (2000) **Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü**, Feryal Matbaası, Ankara.

BIYIKBEYİ, T. (2019)“Benimsenmiş Ulusal Kültürel Değerler Sınıflandırması Bağlamında Panoptikon, Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”Yayınlanmamış doktora tezi, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi**, Kahramanmaraş.

BLENEGEN, M. A. (1993) “Nurses’ JobSatisfaction: A Meta-Analysis of Related Variables.Nursing Research”, Jan-Feb, 42(1), 36-41.

BOGOSIAN, D., C. ROUSSEAU (2017)“How and why millennials are shaking up organizational cultures” **Rutgers Business Review**, 2(3), 86-394.

BOTORE, I.C.; L. VAN DYNE (2009)“Employee voice behavior interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia” **Management Communication Quarterly**, 23(1), 84-104.

BULUT, H. (2016) “Liderlik tarzlarının çalışan sesliliğine etkisi: Kamuda bir araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Kara Harp Okulu**.

BULUT, H.; C. H. MEYDAN (2018) “Liderlik Tarzlarının Çalışanların Ses Verme Davranışına Etkisi: Kamuda bir araştırma” **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 73(1), 223-244.

BULUNT, B. E.; K. A. SPRİNG (1991) “MPA Graduates and The Dilemma of Job Satisfaction:Does Crossing The Sector Line Make a Difference”**Public Personal Management**.

BÜYÜKDAĞ, N., KİTAPCI, O. ve DEMİR, A. (2017) "Müşteri Aya Yüz Özellikleri ile E-bağlılık Arasındaki İlişkide E-tatminin Aracılık Etkisi" **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 9(3), 326-344

BRAYFIELD, A.; ROTHE, H. F. (1951) An Index of Job Satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, 35(5), pp. 307-311.

- BRISLIN, R. W.; F. KABIGTING, B. MACNAB, B. ZUKIS, R. WORTHLEY (2005)
Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation, **International Journal of Cross Cultural Management**, Vol: 5, No: 1, pp.87-103.
- BROOKE, J. P. P., PRICE, J. L. (1989). The determinants of employee absenteeism: An empirical test of a causal model. **Journal of Occupational Psychology**, 62(1), 1-19.
- CARROL, S. J.; L. T. HENRY (1977) Organizational Behavior, Chicago, St.Clair press,
- CEYLAN, A. (2014) **Yönetimde insan ve davranış**,(3. baskı.) Kuşak Matbaası.
- ÇETİN, Ş.; C. ÇAKMAKÇI (2012) “Çalışan Sessizliği Ölçeğini Türkçeye Uyarlama Çalışması” **KHO Bilim Dergisi**, 22(2).
- ÇİÇEK, B. (2016) “Değer Merkezli Liderliğin Etik İklim Ve Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi” Yayımlanmamış Doktora Tezi, **İnönü Üniversitesi**.
- DAFT, R. L. (1996) Organization Theory and Design, 7th Edition, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 529.
- DEMİR, N. (2007) **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 97-195.
- DEMİR, H.; R. USTA, T. OKAN (2008)“İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi”**H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**,26(2), 135-161.
- DEMİRCİ, B.; E. AK, M. ALTAMİMİ (2020) Otel İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve İş Tatmini İlişkisi: Eskişehir Örneği. **Tourism and Recreation**, 2(1), 1-7.
- DEMİRDELEN, D.; Ş. ULAMA (2013) “Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri:Antalya’da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **İşletme Bilimi Dergisi**,1(2), 65-89.

DEMİREL, E. T. (2013). Mesleki Stresin İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6 (1) , 220-241

DİNÇER, Ö. (2013) **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Alfa Yayım, İstanbul, 9. Baskı.

DYNE, V.L.; S. ANG, I. C. BOTERO(2003) “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs” **Journal of Management Studies**, 40,1359-1392.

ELLİS, J. B.; L. VAN DYNE (2009) “Voice and Silence as Observers’ Reactions to Defensive Voice: Predictions Based on Communication Competence Theory” Voice and Silence in Organizations içinde 2. Bölüm, **Ed. Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards, Emerald Group Publishing.**

EREN, E. (2000) **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Genişletilmiş 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

ERBİL O.; H. Halit KESKİN, S. Z. İMAMOĞLU, S. ERAT (2004) “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. 5-1: 17-26.

ERDOĞAN, İ. (1996) “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”, İşletme Fakültesi Yayını, No: 266, İstanbul.

ERDOĞAN, E. (2011) “Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü**, Gebze.

EROĞLU, F. (1998) **Davranış bilimleri**. (4. baskı). Beta Yayın Dağıtım.

EROĞLU, F. (2006)**Davranış Bilimleri**. İstanbul: Basım Yayın Dağıtım.

- EROĞLUEK, K. (2011) “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme”**Ege Akademik Bakış Dergisi**, 11(1), 121-136.
- GARİH, Ü. (2000) **İş Hayatında Motivasyon**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 76.
- GİZLİER, Ö. (2021) “Algılanan Aşırı Nitelikliliğin Çalışan Sessizliği Üzerindeki Etkisi”**Beykoz Akademi Dergisi**, 9(1), 57-67.
- GÖGERCİN, T. (2017) “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi” (İstanbul Başakşehir ilçesi örneği), Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Gelişim Üniversitesi**.
- GÖKÇE, E. (2021) “Örgütsel Yabancılaşmanın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Eğitim Sektöründe Bir Araştırma” **Yüksek Lisans Tezi, Altınbaş Üniversitesi**.
- GÖKKAYA, S.; N. TÜRKER (2018) İş Motivasyonu İle İş Tatmini Üzerine Otel İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, **İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi**, 3(5):12-28
- GÖKSU, M. (2016) “Çalışan Motivasyonunun İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bayrampaşa İtfaiye Çalışanları Üzerinde Bir Saha Araştırması” **İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.
- GÖKTAŞ, Z. (2007) “Balıkesir İlindeki Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu” **Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, 1(1), 13-26.
- GÖKTAŞ KUTLUALP, H. (2016) “Çalışan Sessizliği ile Bazı Kişisel ve Örgütsel Özellikler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma” **Ege Akademik Bakış**, 16(4), 745-461.
- GÖZEN, D. E. (2007) İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. **Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İşletme, Ankara.

GÜL, H.; E. OKTAY, H. GÖLÇE (2008) “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, Akademik Bakış, 15, 1-11.

GÜLER, A.; H. BİRCAN (2020)“İdari Personelin İş Tatmini Ve Örgüte Bağlılığına Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi” **Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Örneği, Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** , 4 (1), 10-33.

GÜRBÜZ, S.; F. ŞAHİN (2018) Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

HERZBERG, F. (1968) “One More Time: How Do You Motivate Employees?” **Harvard Business Review**, January/February.

HOROZOĞLU, Ş. (1995) “Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması” **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

HUNG, H. K.; R. S. YEH, H. Y. SHIH (2012) “Voice Behavior and Performance Ratings: The Role of Political Skill” **International Journal of Hospitality Management**, 3, 442-450.

İMREK, M. K. (2004) **Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri**. İstanbul: Beta Yayınları, 326.

JUDGE, T. A.; E. A. LOCKE, C. C. DURHAM, A. N. KLUGER (1998). Dispositional Effects on Job and Life satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), pp. 17-34.

KANBUR, E. (2005) “Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Mobilya Ve Gıda Sektörlerinde Ampirik Bir Araştırma” **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

- KANOĞLU, B. (2007)“Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İSTAÇ A.Ş. Örnek Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı.
- KARAÇAY, G.; A. ÖZEL (2019) “Örgütsel Ödül Mekanizmalarının Çalışanların İş Tatminleri Ve İşten Ayrılma Tutumları Üzerindeki Etkisi İle Çalışan Sosliliğinin Aracı Rolünün Yetenekli Ve Diğer Çalışanlar Açısından İncelenmesi” **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 37, s.119-138.
- KARADİREK, G. (2020) “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin; Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Bir Tekstil İşletmesi Örneği” **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi**, 10(1), 203-220.
- KARAKAYA, A.; F.A. AY (2007) “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” **Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri EnstitüsüDergisi**, 35(1): 55-67
- KARCIOĞLU, F.; K. TİMURÖĞLU, O. ÇINAR (2009) “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi–Bir Uygulama” **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim**,67,59-76.
- KEÇECİ, M.; D. T. KÜÇÜKELÇİ, M. V. ALLAHAM (2022) "Çalışmaya Tutkunluk, İş Tatmini ve Çalışan Sosliliği İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma" **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 74.
- KESER A. (2006) **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel Yayınevi, Bursa.
- KESER, A. (2012) **Çalışma Psikolojisi**, Bursa: Ekin Yayınları.
- KHAN, Z.U.H.; A. KHAN, Y.M. CHEN, N.S. SHAH, A.U. KHAN, N. MUHAMMED, K. TAHİR, H.U. SHAH, Z.U. KHAN, M. SHAKEEL, M. NADEMM, M. IMRAN, P. WAN (2011) 180: 208-217.

- KILIÇ, N. Ç. (2021) “Etik Liderliğin Çalışan Sessizliği Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü” **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.**
- KİTAPÇI, H.; B. SEZEN (2002)“Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği”**Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 12(1), 219-230.
- KOÇEL, T. (2005)**İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayınları (10. Baskı), İstanbul.
- KOÇEL, T. (2003)**İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 9.Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul
- KOVACH, K.A.(1984)“Why Motivational Theories Don't Work”.**S.A.M. Advanced Management Journal**, 45(2), 54-59.
- KOVACH, K. “What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers”, *Business Horizons*, 30: 58-65, 1987.
- KÖK, S. B. (2006)“İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”.**İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 20(1), 291-310.
- LEE, R.; E. R. WILBUR (1985)“Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, And Job Satisfaction: A Multivariate Analysis”. **Human Relations**, 38(8), 781-791.
- LEWIN, D.; P. D. SHERER (1993)“Does strategic choice explain senior executives’ preference on voice and representation”.
- LUTHANS, F. (1989) *Organizational Behavior*, Sevent Edition, **McGraw Hill**, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- MAHANEY C. R.; A. L. LEDERER (2006) The Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Developers on Information Systems Project Success, *Project Management Journal*, Vol: 37, No: 4, pp.42-54.

- MORRISON, E. W. (2011) "Employee voice behavior: integration and directions for future research" **The Academy of Management Annals**, 5(1), 373-412.
- MULLINS, L.J. (1996) "Management and Organizational Behaviour". Fourth ed., **Pitmon Publishing**, London.
- MORRISON, E.; S. L. W. WHEELER-SMITH, D. KAMBAR (2011) "Speaking Up in Groups: A Cross-Level Study of Group Voice Climate and Voice", **Journal of Applied Psychology**, 96(1), 183-191.
- MORRISON, E. (2014) "Employee Voice and Silence" **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 1(1), 173-197.
- MOSLEM, S.; G. T. ÇELİK (2016) "İş Tatmininin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri: Türk İnşaat Sektöründe Bir Araştırma" **Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, 31(1), 135-142.
- MOTTAZ, J. C. (1985), The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction, *The Sociological Quarterly*, Vol: 26, No: 3, pp.365-385.
- NAKTİYOK, S.; F. YILDIRIM (2018) "Etik İklimin İş Tatmini Ve İşe Yabancılaşma Düzeyine Etkisi" **Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3(6), 57-71
- NIELSEN, A. W. (2008). *This Is a Job!: Second Career Teachers' Cultural and Professional Capital and the Changing Landscape of Teaching*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Arizona State University
- OKUMUŞ, M. (2011) **Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi**, Ark Kitapları, İstanbul.
- ORTAÇ, A. V. (2017) "İşletmelerde Çalışan Motivasyonu ve Çalışma Ortamının Örgütsel Bağlılığa Etkileri" **Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.

- ÖKSÜZ, E. Ü. (2021) “Örgüt İçi İletişimin Örgütsel Bağlılığa ve Çalışan Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi” **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.**
- ÖMER, D.; Y. FİDAN (1996)**İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 308.
- ÖZBENLİ, Ş. (1999) “The Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Intention to Turnover and Job Performance”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ÖZÇOBAN, E.; A. S. ÖZKUL (2019). Temel Motivasyon Kaynaklarının Girişimcilik Eğilimi Üzerine Etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi öğrencileri üzerine bir araştırma. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 33(3), 813-828.
- ÖZDEMİR, F. (2006)“Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”**Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Doktora Tezi, Adana.
- ÖZDEN, F. (2022) “Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi”**Management and Political Sciences Review**, 4(1), 25-10.
- ÖZEL, A. (2018) “Yetenekleri Elde Tutma Uygulamaları Ve Çalışan Sesliliğinin Çalışanların İş Tutumları Üzerindeki Etkisi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Teknik Üniversitesi.**
- ÖZER S.; T. TOPALOĞLU **Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, Nobel yayıncılık, Ankara, 2008.
- ÖZÜDOĞRU, M. (2019) “Sanal Kaytarma ve İşgören Performansı İlişkisinde İş Stresinin Düzenleyici Etkisinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Çalışma” **Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.**
- ÖZTABAĞ, L. (1970) **Psikolojide İlk Adım**, Remzi Kitapevi, 34.

- ÖZTÜRK Z.; D. HAKAN (2003) “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler” **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 4(2).
- ÖZYILMAZ, B. (2020) “Paternalistik Liderlik Algısının Çalışan Sessizliğine Etkisi: Gıda Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.
- URAN, H. A. (2014) “Yeni Kurulan Örgütlerde İş Tatminin Belirleyicileri Ve Çalışan Motivasyonuna Etkileri” **Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.
- UZUN, M. N. (2022) “Covid-19 Sürecinde Çalışan Motivasyonu ve Yenilikçi Davranış İlişkisi” **Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi.
- ÜLGEN, B. (2016) **Örgüt Yönetiminde Duygular**, Nobel Akademik Yayıncılık, 1.Basım, 121-136.
- PARDEE, R. L. (1990) Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.
- RUTHANKOON, R.; S. O. OGUNLANA (2003) Testing Herzberg’s Two-Factor Theory in the Thai Construction Industry, Engineering, Construction and Architectural Management, 10(5), 333-341.
- SABUNCUOĞLU, Z. (1984) **Çalışma Psikolojisi**. Uludağ Üniversitesi, İİBF.Yayını.
- SABUNCUOĞLU, Z.; M. TÜZ (2003)**Örgütsel Psikoloji**, 117-165.
- SAYAR, S. (2019) Dijitalleşme ile Yeni Oluşan Kavramlar: Endüstri 4.0, IOT ve Blockchain Uygulamaları. (Yüksek Lisans Tezi), **İstanbul T.C. Maltepe Üniversitesi**.

SAYAR, F. (2019) “Beş Faktör Kişilik Özelliklerine Göre Kamu Çalışanlarının İş Tatmini: Afyonkarahisar örneği”Yüksek Lisans Tezi, **Süleyman Demirel Üniversitesi**.

SCHWARZKOF, E.A.; E. L. MİLLER (1980) “ Exploring The Male Mobility Myth”, **Business Horizons**, 23(3): 38-44.

SHORE, L. M.; K. BARKSDALE (1998)“Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach”**Journal of Organizational Behavior**, 19, 731-744.

SUNDERS, D. M.; B. H.SHEPPARD, V. KNİGHT, J. ROTH(1992) “Employee Voice to Supervisors” **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 5(3), 241-261.

ŞAHİN, F.; Y. B. TABAK, H. TABAK (2017) “Motivasyon Kuramları Bağlamında Akademik Teşvik Ödeneği Uygulamasının Değerlendirilmesi”. **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**, 7(2), 403-410.

ŞEHİTOĞLU, Y. (2012) “İşgören Sosliliği, Nedenleri Ve Boyutları:Teorik Bir Çerçeve”. **Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** , 27-38.

TEKLİ, S.; D. PAŞAOĞLU (2012) “Türkiye’de Banka Çalışanlarının Performansını Etkileyen Faktörler: Eskişehir İli Kamu ve Özel Banka Örneği” **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt. 4, Sayı. 2: 177-189.

TİKİCİ, M. (2005) **Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler** (1. baskı) Nobel Yayın Dağıtım.

TUNA, M. (2007) “Personel Devir Oranı Analizi: Ankara'da yer alan yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama” **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 18(1), 45-52.

- TURAN, M.; G. PARSAK. (2011). Yabancılaşma Ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 20(2), 1-20
- VAN DYNE, L.; S.ANG, I. C. BOTERO (2003) “Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs” **Journal of Management Studies**, 40, 1359-1392.
- VAN DYNE, L. V.; J. A. LE PİNE (1998) “Helping and Voice Extra-Role Behavior: Evidence of Construct and Predictive Validity” **Academy of Management Journal**, 41, 108–119.
- YALCIN, İ.; S. C. KOYUNCU (2014) “Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Niğde ilinde bir araştırma. **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 16(26), 86-94.
- YALCIN, R. C.; P. FAYGANOGL (2022)“Çalışan Sessizliği Liderden Duyulan Tatmin ve Mesleki Özdeşleşmeden Etkilenir Mi?: Hizmet Sektörü Çalışanları Örneği” **Business and Economics Research Journal**, 13(2), 329-348.
- YAVUZ, A.; T. AKGEMCİ (2021) “Birey- Örgüt Uyumu, Psikolojik Sahiplenme, İşgören Sessizliği Ve Motivasyon Araçları İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.
- YENİHAN, B. (2014) “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki” **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 4(2).
- YILMAZER, A.; C. EROĞLU (2010) **Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış**, Detay Yayıncılık, İkinci Baskı, Ankara, 36-66.
- YUAN, L.; V. MANH-CUONG, T. T. N. NGUYEN (2018) Effect of ethical leadership and leadmembere exchange on voice behavior – moderating impact of empowerment. **European Journal of Business and Management**, 11(9), 116-123

YUMUK, Y. (2011) “Otel İşletmelerinde İşe Yabancılaşmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Nevşehir ilinde bir uygulama” Yüksek Lisans Tezi, **Nevşehir Üniversitesi.**

WILKINSON, A.; C. FAY (2011)“New times for employee voice”**Human Resource Management**, 50(1), 65-74.

WIJAYA, N. H. S. (2019)“Proactive personality, LMX, and voice behavior: employee–supervisor sex (Dis) similarity as a moderator” **Management Communication Quarterly**, 33(1), 86-100.

ZHAO, H. (2014). Relative leader-member exchange and employee voice. *Chinese Management Studies*, 8(1), 27-40

EKLER

EK1:AnketFormu

Sayın Katılımcı, Bu anket, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı bünyesinde hazırlanan **“Çalışan Motivasyonu Ve Çalışan Sessliliği Arasındaki İlişkide İş Tatminin Aracılık Rolü”** başlıklı tez çalışması için veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışmaya katılmanız, işletmeniz ve sizin için herhangi bir risk oluşturmamaktadır. Vereceğiniz bilgiler kişisel baz da kesinlikle gizli kalacak, hiçbir kişi ve kuruma paylaşılmayacaktır ve şirketinize rapor olarak sunulacaktır. Araştırmamıza ilgi gösterip, anketimize zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Kibar KARGI(Yüksek Lisans Öğrencisi)

1. Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın
2. Yaşınız:
3. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar
- 4.Eğitim: () İlköğretim () Ortaokul () Lise () Önlisans () Lisans
- () Yüksek Lisans () Doktora
- 5.Şu An Bulunduğunuz İşletmede Ne Kadar Süredir Çalışıyorsunuz?:
- () 1 Yıldan Az () 1-5 Yıl Arası () 6-10 Yıl Arası () 11-15 Yıl Arası () 16 Yıl ve Üzeri

1 (Kesinlikle katılmıyorum) 2 (Katılmıyorum) 3 (Kararsızım) 4 (Katılıyorum) 5 (Kesinlikle katılıyorum)						
	Aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra kendinize en uygun gelen seçeneği (X) ile işaretleyiniz	1	2	3	4	5
ÇM1	İşimi tam olarak yapabilecek yetki ve güce sahip olmak					
ÇM2	İşimi iyi yapmak ve işimde başarılı olmak					
ÇM3	İşimi gerektiğinde genişleterek işletmeye katma değer katabilmek					
ÇM4	Yaptığım işin kişisel yetenek ve becerilerime uygun olması					
ÇM5	Yaptığım işin saygın bir iş olduğuna inanmak					
ÇM6	Yaptığım iş ile ilgili sorumluluk sahibi olmak					
ÇM7	Yaptığım işin önemli bir iş olduğuna inanmamak					
ÇM8	Mesleğimin gereklerini bağımsız bir şekilde yerine getirebilmek					
ÇM9	Mesleğimle ilgili konularda müşterilerimin sorunlarına çözüm üretebilmek					
ÇS10	Bu işyerinde işle ilgili konularda amirlerimle düşüncelerim farklı olsa dahi düşüncelerimi amirlerimle konuşabilirim.					
ÇS11	Bu işyerinde işlerin daha iyi yapılabilmesi için amirlerime rahatça fikirlerimi söyleyebiliyorum					
ÇS12	Bu işyerinde çıkan aksaklıklar hakkında amirlerimi her konuda bilgilendiririm ve bu konularda faydası olabilecek fikirlerimi paylaşıyorum					
ÇS13	Bu işyerinde iş sürecini kolaylaştıracak yenilik fikirleri ve değişiklikler hakkında amirlerimle rahatça konuşabilirim					
ÇS14	Bu işyerinde çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyecek problemlerin çözümü için uğraşırım					
ÇS15	Bu işyerinde çalışan arkadaşlarımı işleriyle ilgili problemlerin çözümleri konusunda amirleriyle çekinmeden konuşmaları konusunda teşvik ederim					
İT16	Şu anki işimden oldukça memnunum.					
İT17	Çoğu günler işime hevesle giderim.					
İT18	İşteki her günüm bitmeyecekmiş gibi gelir. (Ters Madde)					
İT19	İşimi eğlenceli bulurum.					
İT20	İşimin tatsız olduğunu düşünürüm. (Ters Madde)					

EK-2 Etik Kurul Raporu

T.C. Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Değerlendirme Formu

SONUÇ	
Araştırmacının Adı Soyadı	Kibar KARGI
Araştırmanın Başlığı	Çalışan Motivasyonu Ve Çalışan Sesliliği Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracılık Rolü: Beyaz Et Üretimi Sektöründeki Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma
Başvuru Formunun Etik Kurula geldiği tarih:	21/12/2021
Başvuru Formunun Etik Kurulda incelendiği tarih:	14/01/2022
Toplantı No. ve Karar tarihi:	2022-1 14/01/2022
1.	☒ Uygun
2.	☐ Gerekçelenmesi gereklidir: Etik sorun olabilecek sorular/maddeler, süreçler ya da unsurlar bulunmaktadır. Açıklama:
3.	☐ Görevsizlik: Gerekçe, Görüş, Tavsiye ve Açıklamalar:
4.	☐ Uygun değildir: Gerekçe, Görüş, Tavsiye ve Açıklamalar:

Başvuru dosyasının incelenmesinde hazır bulunan ve araştırmayla doğrudan veya dolaylı olarak ilişkisi bulunmayan Etik Kurul başkan ve üyelerinin ad soyadı ve imzaları