

**ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNDE YÖNETİCİNİN ROLÜ:
BURSA İLİNDE YAPISAL EŞİTLİK MODELİ
UYGULAMASI**

Adem AKSAN, Ayşe OĞUZLAR***

Makale Geliş Tarihi-Received: 28.06.2019
Makale Kabul Tarihi-Accepted: 30.11.2019
DOI: 10.37093/ijisi.658501

ÖZ

Dijital dönüşümün hızla devam ettiği bu dönemde, bireylerinde beklenti ve ihtiyaçları da çok hızlı bir şekilde değişmektedir. İşletmeler için hızla değişen müşteri ve beklentileri, çalışanlar içinde geçerlidir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması için işletmeler çalışan memnuniyetini göz ardı etmemelidir. Çalışanlar, işletmelerin stratejik amaç ve hedeflere ulaşabilmesinde önemli bir faktördür.

Bu çalışmanın temel amacı çalışan memnuniyetinde yöneticinin etkili bir unsur olup olmadığının incelenmesidir.

Çalışmada kullanılan model, çalışan memnuniyetine yönelik literatür taraması ve araştırmanın yapıldığı şirket yetkilileri ile yapılan görüşmeler sonucunda şirkete has dinamikler göz önünde bulundurularak

* Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonometri Yüksek Lisans Programı Öğrencisi, Bursa/Türkiye. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0545-4143>. adem.aksan@gmail.com

** Prof. Dr., Bursa Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ekonometri Bölümü, Bursa/Türkiye. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3228-9366>. ayseog@uludag.edu.tr

hazırlanmıştır. Model test etmek için Yapısal Eşitlik Modeli uygulanmıştır. Çalışma Türkiye genelinde hizmet veren bir kargo şirketinin Bursa ilinde görev yapan saha çalışanları ile yüz yüze anket yöntemiyle yapılmıştır. Hazırlanan model AMOS paket programıyla anket verileri analiz edilmiş ve model için oluşturulan hipotez tez edilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda yönetici faktörü ve yönetici özellikleri arasında yer alan liderlik faktörünün çalışan memnuniyetinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Çalışan Memnuniyeti, Yapısal Eşitlik Modeli, Yönetici, Liderlik, AMOS.

392

IJSI 12/2
Aralık
December
2019

**THE ROLE OF THE MANAGER IN EMPLOYEE
SATISFACTION: STRUCTURAL EQUALITY MODEL
APPLICATION IN BURSA PROVINCE**

ABSTRACT

During this period of rapid digital transformation, expectations and needs of individuals change rapidly. The rapidly changing customer and expectations for businesses are valid for the employees. In order to ensure customer satisfaction, enterprises should not ignore employee satisfaction. Employees are an important factor in achieving the strategic goals and objectives of the enterprises.

The main purpose of this study is to examine whether employee satisfaction is also an effective factor.

The model used in the study has been prepared by considering the dynamics specific to the company as a result of the literature survey for employee satisfaction and the interviews with the company officials where the research was conducted. Structural Equation Model was applied to test the model. Study of a cargo company that provides services throughout Turkey with employees who work in the field Bursa survey was conducted through face-to-face method. The model was analyzed with AMOS package program and the hypothesis for the model was analyzed. According to the results, it was seen that the leadership factor, which is one of the executive factor and executive characteristics, has a significant effect on employee satisfaction.

Keywords: Employee Satisfaction, Structural Equation, Model, Manager, Leadership, AMOS.

GİRİŞ

Çalışan memnuniyeti, işletmelerin müşteri memnuniyetini sağlayarak, finansal açıdan belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için en önemli unsurlardan biridir. Çalışanlar, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, hizmet sunumunu gerçekleştiren ve müşteri ile doğrudan etkileşim halinde olan kişilerdir. İşletmeler, çalışan memnuniyetinin en üst düzeye çıkması için çeşitli politikalar geliştirilerek uygulamaktadır. Bu kapsamda işletmelerde görev yapan yöneticiler, çalışan memnuniyetinin artırılmasında en önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir.

394

IJSI 12/2
Aralık
December
2019

Rekabet koşullarının günden güne zorlaştığı sektörlerden biride kargo sektörüdür. Yaşanan teknolojik gelişmeler, insanların alışkanlıklarını değiştirmeye başlamıştır. İnsanların alışveriş kültürünün e-ticarete yönelmesiyle birlikte, e-ticaretin tamamlayıcı unsuru olan kargo sektöründe pazar payının büyümesine ve şirket sayısının artmasına neden olmuştur.

Bu koşullar altında kargo şirketlerinde verimlilik ve karlılık gibi kurumsal hedeflere ulaşabilmek için, müşteri memnuniyetinin sağlanması elzemdir. Diğer sektörlerde olduğu gibi kargo sektöründe de en önemli unsur çalışanların gösterdiği performanstır.

Bu çalışmada, kargo sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin; çalışan memnuniyetinde yöneticinin etkili bir unsur olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışan memnuniyetini etkilediği düşünülen faktörler arasından yönetici faktörüne, ayrıca lider özellikli yöneticiler ve çalışan motivasyonuna vurgu yapılmıştır.

1. LİTERATÜR TARAMASI

Literatür incelediğinde çalışan memnuniyetinden önce karşımıza iş tatmini ve iş doyumunu gibi kavramlarla karşılaşmaktayız. 1920'li yıllara kadar işletmeler genellikle müşteri memnuniyeti ve işletme içerisinde kullanılan makine ve teçhizat yatırımlarını öncelik vererek maddi varlıklarına yatırım yaptıkları bir dönemdir (Şahin, vd., 2015: 28).

*Çalışan Memnuniyetinde Yöneticinin Rolü:
Bursa İlinde Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması*

Hoppock'ın iş tatmini üzerine yaptığı çalışmalara 1932 yılında başladığı, ilk çalışmasında 40 çalışan ve 40 işsize sorduğu sorularla iş memnuniyeti, tespit etmeye çalışmış olup açık uçlu sorularla çalışırken hoşlanmadıkları şeyleri not etmesini istemiştir. Bunun yanı sıra iş arkadaşları, ücret gibi sorularla çalışan memnuniyeti tespit etmeye çalışmıştır. İkinci çalışmasında Hoppock 1932-1933 öğretim yılında yapılan bir takip çalışmasında, Hoppock, Kuzeydoğu Amerika Birleşik Devletleri genelinde 51 toplulukta çalışan 500 öğretmenden iş memnuniyeti anketi verilerini topladı. Örnekteki en memnun 100 ve en az memnun 100 öğretmeni belirledi ve iki grubu çeşitli potansiyel tahmincilerle karşılaştırdı. Elde ettiği sonuçlar, en memnun öğretmenlerin en az memnun öğretmenlere kıyasla daha yaşlı olduğunu, daha yüksek genel duygusal uyum düzeyleri sergilediğini ve daha yüksek sosyal statü, daha düşük çalışma iyi kişilerarası ilişkiler olduğunu bildirdi. Hoppock'un bu çalışmaları sonunda kitap haline gelerek yayınlandı (Bowling, Cucina, 2015: 110). Hoppock'un çalışmalarının çalışan memnuniyetini literatüre kazandırdığı anlaşılmaktadır (Şahin, vd., 2015: 30).

Yılmaz'ın 2018 yılında yaptığı araştırmada vardiyalı çalışma sisteminde, ekip çalışmasını benimseyen bir yönetim anlayışının ve cinsiyetin çalışan memnuniyetinde etkili faktörler olduğunu tespit etmiştir (Yılmaz, 2018: 30).

Bardakoğlu ve arkadaşları, 2017 yılında yaptığı araştırmada otel işletmelerde yönetici desteğinin çalışanların mutluluk düzeyini arttırdığını tespit etmiştir (Bardakoğlu vd., 2017: 112).

Dikmen ve arkadaşları, 2017 yaptıkları çalışmada polis memurlarının motivasyonunda eğitim geçmişinin etkili olduğu, yöneticilerin motivasyonun artması sonucunda, yöneticilerin liderlik özelliklerinin gelişeceğini, bunun sonucunda da polis memurlarının da motivasyonlarını olumlu yönde etkileyeceğini tespit etmişlerdir (Dikmen vd., 2017: 316).

Zincirkıran ve arkadaşları, 2016 yılında yaptığı çalışmada, yönetici desteği ve iş memnuniyeti arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Zincirkıran vd., 2016: 977).

395

IJSI 12/2
Aralık
December
2019

Cheema ve arkadaşları 2015 yılında yaptıkları çalışmada; çalışanların vizyoner özelliklere sahip yöneticilerle daha fazla ilişki kurmak istediklerini tespit etmişlerdir (Cheema vd., 2015: 141).

Kesen, 2015 yılında yaptığı çalışmada çalışanların performansının artabilmesi için, yöneticilerin çalışanlar üzerinde şüphe uyandıracak hal ve hareketlerden uzak durması gerektiği, çalışan her kişinin diğerleriyle aynı haklara sahip olduğunu hissettirecek eylemler içinde bulunması gerektiğini tespit etmiştir (Kesen, 2015: 363).

To ve arkadaşları, 2014 yılında yaptığı çalışmada yöneticiler ve çalışanlar arasında ki resmi iletişim dışında ki iletişimde çalışan memnuniyetinde etkili olduğunu ve yöneticilerin iş dışında ki konular üzerinde de çalışanlar üzerinde iletişim kurulması gerektiğini tespit etmişlerdir (To vd., 2015: 19)

2. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ VE YÖNETİCİ

2.1. Çalışan Memnuniyeti

1930'lu yıllarda neo-klasik yaklaşımın hissedilmeye başladığı dönemlerde insanın çalışma hayatında ki önemi anlaşılmış ve o yıllarda Robert Hoppock'un çalışan memnuniyetini ölçmeye yönelik çalışmaları hem akademik hem de iş dünyası için rehber olmuştur (Bowling, Cucina, 2015: 410)

Çalışan memnuniyeti; "*çalışanların işine karşı gösterdiği olumlu ya da olumsuz tutum olarak*" açıklanabilir (Werther, Davis, 1985: 140). Diğer bir tanımda çalışan memnuniyeti "*bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonu olarak*" tanımlamıştır. (Berry, 1997)

Çabukel, (2008) tanımına göre çalışan memnuniyeti; "*çalışanın isinden beklentilerinin gerçekleştirilme derecesine bağlı olarak işine karşı beslediği tutum ve davranış eğilimleri olarak*" tanımlamıştır (Çabukel, 2008: 4).

Bilgisayar ve akıllı telefon kullanımının artması, sosyal medyanın hızla yayılması, insanların bilgiye erişimini hızlandırmış ve kolaylaştırmıştır. Yaşanan bu gelişmeler insanların duygu ve düşüncelerini daha hızlı değiştirmesine sebebiyet vermektedir. Değişen bu düşünceler işletmeler içinde geçerlidir. Müşteri

*Çalışan Memnuniyetinde Yöneticinin Rolü:
Bursa İlinde Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması*

beklentileri ne kadar hızlı değişiyorsa çalışanlarında günümüz koşullarında çalıştıkları işletmelere karşı beklentilerinin değişmesi yadırganmamalıdır. Bu nedenle çalışan memnuniyeti işletmelerde periyodik olarak ölçülmeli ve çalışanlarında beklentilere yönelik iyileştirme faaliyetleri yürütülmeli ve bu faaliyetler işletmelerin stratejik amaç ve hedefleri içerisinde yer almalıdır.

2.2. Yönetici

Yönetici, işletmenin çalışanlar nezdinde işlerin görülmesi esnasında istenilen sonuçlara ulaşılmasında yetkin pozisyonda olan kişilerdir. Bu görevin ifasında yapılması gerekenler ve yapılmaması gerekenler yöneticinin temel fonksiyonudur. Zira yöneticilerin asıl işi karar vermektir. Yöneticiler işletmenin amaçlarına ulaşabilmesinde birçok değerlendirme ve analiz yaparak en makul sonuçlara ulaşmaya çalışırlar. Bu çerçevede yöneticilerden beklenen de alacakları kararlarda isabetli tercihler yapabilmelidirler (Durmuş, 2013: 4).

Çalışanlar eğer işlerinde mutlu iseler daha verimli şekilde çalışabilirler. Zira insanların hayatlarının çok büyük bir bölümü işte geçmektedir. Bundan dolayı da bireylerin iş hayatları ile iş dışı hayatları iç içedir. Çalışan memnuniyeti, yöneticiler açısından çalışanların istenilen sonuçlara ulaşılmasında bir etkidir. Bu nedenle, çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler arasında yöneticinin en etkili faktörlerden biri olduğu ileri sürülebilir. Çünkü çalışanların motive edilmeleri ve verimli çalışmalarını yöneticilerin sorumluluğundadır (Türesin, 2012: 81).

Yöneticiler bir işi başarabilmeleri, belirlenen hedeflere ulaşabilmeleri ve çalışanlarını etkileyerek, verim alabilmeleri için bilgi birikiminin yanı sıra bazı özelliklere de sahip olmalıdır. Bu özellikler içinde liderlik en önemli etkenlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Ergun ve Yalçınkaya'nın 2018 yılında yaptığı çalışmada (Ergun, Yalçınkaya, 2018: 690) yöneticilerin liderlik özelliklerinin, çalışan ilişkilerinde önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların memnuniyetinin sağlanması açısından diğer bir hususta motivasyon, kavramıdır. Motivasyon çalışanların belli bir doğrultuda güdülenerek işletme hedeflerine ulaşma çabası ve süreci olarak tanımlanabilir. İnsanların her zaman için bir takım istek ve ihtiyaçları

bulunmaktadır. Bu istek ve ihtiyaçların karşılanıp karşılanamamaları çalışanların işle ilgili olarak performanslarına direkt etki etmektedir.

Aydın 2010 yılında yaptığı çalışmada, motivasyonun çalışan memnuniyetini etkileyen bir faktör olduğunu tespit etmiştir. Dolayısıyla iyi bir yönetici çalışanların ihtiyaçlarını titizlikle takip ederek, uygun bir şekilde onları motive etmeye çalışmalıdır (Aydın, 2010: 71).

3. UYGULAMA

398

IJSI 12/2
Aralık
December
2019

Anket soruları Amerika Birleşik Devletlerinde bulunan Zarca Araştırma Şirketinin internet sitesinden alınarak Türkçeye çevrilmiş ve uyarlanmıştır (Zarca Interactive, 2018). Yönetici gizil değişkenin altındaki sorular hazırlanırken Henry Mintzberg'in tarafından belirtilen 10 adet yönetici rolü (Gökçe, Şahin, 2004: 133-155), Ömer Faruk Ünal'ın hizmet sektörüne yönelik yaptığı çalışma (Ünal, 2016: 161-176), Başak Aydın'ın çalışanların motivasyonunu etkileye faktörlerin belirlenmesine yönelik çalışma (Aydın, 2010: 1-87), Şahin ve arkadaşlarının çalışan memnuniyetinin sağlanmasına yönelik temel dinamikler adlı çalışmasından (Şahin vd., 2015: 31-35) ve uygulama yapılan şirketin İnsan Kaynakları Birimi çalışanları yapılan mülakat sonucu öğrenilen Şirkete özgü bazı dinamikler dikkate alınarak hazırlanmıştır.

Anket üç bölümden oluşmakta olup birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular, ikinci bölümde ise çalışan memnuniyetini ölçmeye ilişkin iki soru ve iki ifade yer almaktadır. Üçüncü bölümde, yönetici, liderlik, çalışma ortamı, kaynak, motivasyon ve sosyal haklara ilişkin 36 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ve üçüncü bölümde ki ölçekte yer alan 38 ifade de katılım derecelerini belirlemek amacıyla 5'li likert ölçeği (1=kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

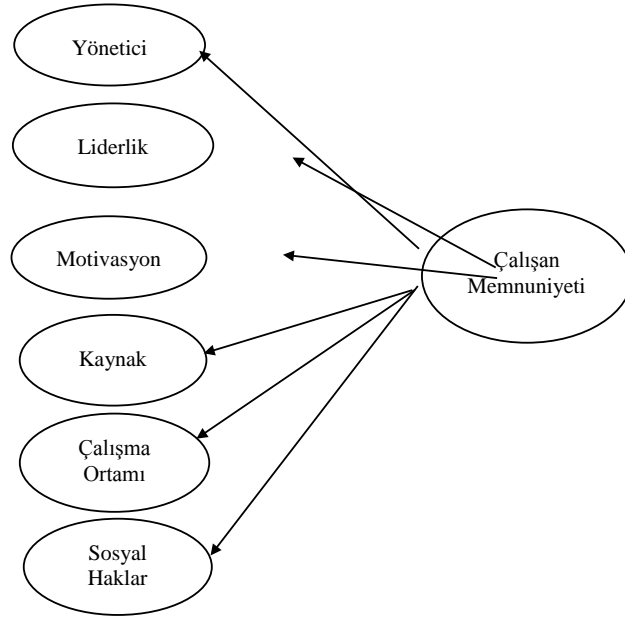
Araştırmaya ilişkin veriler anket yöntemi kullanılmış ve anketler yüz yüze görüşme metoduyla uygulanmıştır. Araştırmanın amacına ve hazırlanan modele ilişkin literatür taranarak anket formu hazırlanmıştır. Anket verileri bir ay süren çalışma sonucunda elde

*Çalışan Memnuniyetinde Yöneticinin Rolü:
Bursa İlinde Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması*

edilmiştir. Bu analizler, SPSS 22 ve AMOS 22 paket programları aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma için kargo sektöründe faaliyet gösteren bir şirket tercih edilmiştir. Yapılan literatür incelemesinde YEM uygulamalarında örneklem büyüklüğünün 200-500 arasında olmasının yeterli olduğu belirtilmiştir (Kline, 2011: 161). Türkiye genelinde 9437 saha çalışanı bulunan şirketin, Bursa' daki saha çalışanlarının tamamı (517 kişi) örneklem çerçevesi olarak belirlenmiş olup, basit tesadüfi örnekleme metoduyla 500 kişiye anket uygulanmıştır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Yapılan araştırmalarda çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerin, araştırmaların amacına ve çalışma yapılan işletmelerin türüne göre değişiklik gösterdiği görülmüştür. Kargo sektörü için hem şirket içinde yapılan incelemeler hem de literatür taraması sonucunda; Yönetici, Liderlik, Motivasyon, Sosyal Haklar, Kaynak ve Çalışma Ortamı faktörlerinin araştırma yapılan şirket için en uygun faktörler olduğu tespit edilmiş ve modele eklenmiştir.

Aşağıda çalışan memnuniyeti üzerinde önemli etken olarak görülen yönetici faktörüne ilişkin kurulan hipotez yer almaktadır.

H₁: Yönetici faktörünün çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.

3.3. Araştırma Sonuçları

Araştırma için hazırlanan anket forumunda kullanılan ölçeğin güvenilirliği test edilmiştir. Ölçek güvenilirliği için yaygın olarak Cronbach-Alfa katsayısı kullanılmaktadır. (Bademci, 2011, s. 186) Cronbach -Alfa katsayısı, "Ölçekte yer alan maddenin varyansları toplamının genel varyansa ortalaması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır" (Aydın, 2010: 47). Cronbach -Alfa güvenilirlik katsayısı ölçekte yer alan değişkenler arasındaki tutarlılığı açıklamaktadır. SPSS programı aracılığıyla yapılan analiz sonucunda cronbach-alfa katsayısı 0,946 olarak hesaplanmış olup ölçeğin yüksek güvenilir düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Ölçek güvenilirliği için Cronbach Alfa Değerinin 0,70'in üzerinde olması beklenmektedir (Çakmur, 2012: 41).

Faktör analizin uygun olup olmadığını test etmek içinde Küresellik testi uygulanmıştır. Küresellik testinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett test istatistiği kullanılmıştır. KMO değeri 0,943 olup, anketimizden elde edilen veri kümesinin faktör analizi için "mükemmel" uygun olduğu ve Barlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde ki-kare değerinin %5 anlamlılık düzeyinde, istatistiksel olarak anlamlıdır (Kaya, 2013: 183).

Araştırma için hazırlanan ölçeğin geçerliliğini test etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi(AFA) uygulanmıştır. Faktör yükleri incelendiğinde "İşimi yapmam gereken bir eğitim aldım", "sosyal etkinliklerden memnunum" ve izin sürelerimden memnunum" değişkenlerinin faktör yükleri birden fazla faktör altında toplandığından bu ifadeler analizden çıkartılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Analiz sonucunda "Mesleğim sayesinde yeni şeyler öğrenebiliyorum" değişkeninin faktör yükleri birden fazla faktör altında toplandığından bu ifadeler de analizden çıkartılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Liderlik faktörü başlığı altında ki "Şirket misyonunu müşterilerine açıkça aktarmaktadır" ve "Şirket

**Çalışan Memnuniyetinde Yöneticinin Rolü:
Bursa İlinde Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması**

misyonunu çalışanlarına açıkça aktarmaktadır” değişkenleri 7. faktör olarak ayrılmıştır. 7. faktör ise Şirket Misyonu olarak adlandırılmıştır.

Çalışmada gizil değişken verilerinin basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Gizil değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerleri şu şekildedir: Yönetici faktörü (çarpıklık= -0,72; basıklık= -0,61), Sosyal Haklar faktörü (çarpıklık= 0,06; basıklık= -0,50), Şirket misyonu faktörü (çarpıklık= -0,38; basıklık= -0,51), Motivasyon faktörü (çarpıklık= -0,42; basıklık= -0,47), Çalışma Ortamı faktörü (çarpıklık= -0,38; basıklık= -0,61), Kaynak faktörü (çarpıklık= -0,14; basıklık= -0,62) ve Liderlik faktörü (çarpıklık= -0,50; basıklık= -0,53). Bu değerlere göre verilerin normal dağılıma sahip olduğu tespit edilmiştir (Tabachnick, Field, 2012: 210).

Yönetici, Liderlik, Sosyal Haklar, Çalışma Ortamı, Motivasyon, Kaynak ve Misyon faktörlerinin etkili olduğu çalışan memnuniyetini, gizil değişken olarak modele ekleyerek ikincil seviye doğrulayıcı faktör analizi AMOS paket programı aracılığıyla uygulanmıştır (Meydan, Şeşen, 2015: 36). Test edilen modele ilişkin uyum değerleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: İkincil Seviye DFA Sonuçları

Uyum Ölçüsü	İdeal Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Test Edilen Model Değerleri
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	$\chi^2/df \leq 5$	2,607
RMSEA	$0.00 < RMSEA < 0.05$	$0.05 < RMSEA < 0.10$	0,57
AGFI	$0.90 < AGFI < 1.00$	$0.80 < AGFI < 0.90$	0,850
CFI	$0.95 < CFI < 1.00$	$0.90 < CFI < 0.95$	0,942
TLI	$0.95 < TLI < 1.00$	$0.90 < NFI < 0.95$	0,937
RFI	$0.90 < RFI < 1.00$	$0.85 < RFI < 0.90$	0,901

Test edilen modele ilişkin elde edilen değerler kabul edilebilir uyum değerleri içerisindedir (Karaman, 2015: 161). Tablo 2 ise gizil değişkenlerin regresyon yüklerini göstermektedir.

Tablo 2: Regresyon Yükleri

Değişken			Standartlaştırılmış Yükler	Standart Hata	Kritik t Değerleri	P Değeri	Hipotez Sonucu
Yönetici	<--	C_M	0,717	0,068	16,087	***	Kabul
Sosyal	<--	C_M	0,572	0,051	9,274	***	Kabul
Kaynak	<--	C_M	0,76	0,065	14,796	***	Kabul
Misyon	<--	C_M	0,589	0,055	11,067	***	Kabul
Ortam	<--	C_M	0,45	0,068	8,171	***	Kabul
Motivasyon	<--	C_M	0,834	0,056	16,128	***	Kabul
Liderlik	<--	C_M	0,691	0,063	14,502	***	Kabul

402

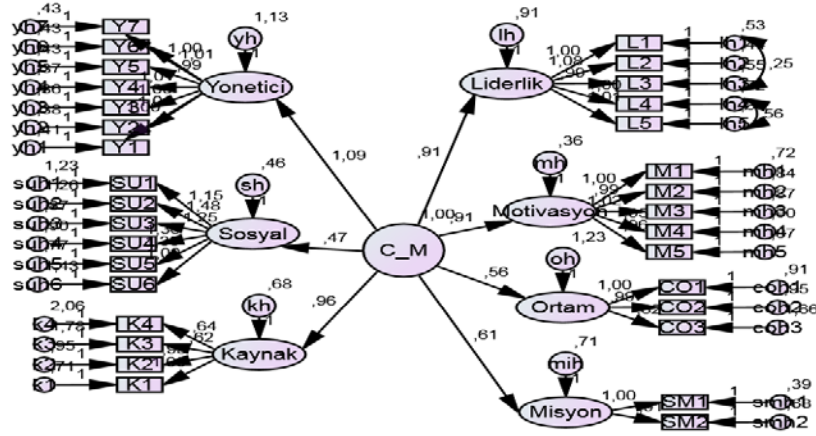
IJSI 12/2
Aralık
December
2019

Standart yükler regresyondaki beta değerleri gibi ilişkilerin etki gücünü göstermektedir (Karaman, 2015: 165). AMOS paket programında regresyon yüklerinin istatistiksel anlamlılığı konusunda "p" değerlerine bakılmakta ve %95 güven aralığında $p < 0,05$ değerler anlamlı olarak kabul edilmektedir (Meydan, Şeşen, 2015: 74).

Tablo 2 incelendiğinde regresyon yüklerine ilişkin tüm p değerleri 0,05'ten küçük olduğu için istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre ortaya konulan tüm hipotezler istatistiksel açıdan doğrulanmıştır. Buna göre Çalışan Memnuniyeti üzerinde standartlaştırılmamış regresyon yüklerine göre çalışan memnuniyeti üzerinde en etkili faktör yönetici olup standart hatası motivasyon ve kaynak faktörüne göre yüksek hesaplandığından standartlaştırılmış regresyon yüklerine göre bakıldığında çalışan memnuniyeti için belirlenen faktörlerim tümünde pozitif yönlü bir ilişki olup bu ilişkiler sırasıyla; Motivasyon, Kaynak, Yönetici, Liderlik, Misyon, Sosyal Haklar ve Çalışma Ortamıdır. Şekil 2'de YEM ile test edilen modele ilişkin yol katsayıları gösterilmektedir.

**Çalışan Memnuniyetinde Yöneticinin Rolü:
Bursa İlinde Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması**

Şekil 2: Yapısal Eşitlik Modeli Yol Katsayıları



403

IJSS 12/2
Aralık
December
2019

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dijital dönüşüm döneminde, çok hızlı bir şekilde değişen ve gelişen dinamikleri benimseyen işletmeler büyümeye devam etmektedir. Ancak çok hızlı bir şekilde değişen dinamikler bireyler içinde geçerlidir. Çünkü birey, tüketici, müşteri ve çalışan gibi kavramlarla bu dönüşümün gerçekleşmesinde itici güç konumundadır. Bu dönemde, çalışanların beklenti ve tercihleri de hızlı bir şekilde değişmektedir. Belirlenen kurumsal amaç ve hedefler yolunda, teknolojiyle birlikte çok hızlı bir şekilde değişen müşterileri beklenti ve talepleri karşılamak için uğraşan işletmelerde, çalışanları göz ardı etmek, beklenen müşteri memnuniyeti, karlılık ve verimlilik gibi önemli hedeflerin gerisinde kalmaya neden olacaktır.

Bu çalışmada, çalışan faktörünün çok etkili bir unsur olduğu ve yaşanan teknolojik gelişmelerle, hızla büyümeye devam eden e-ticaret sektörünün tamamlayıcı bir unsuru olan kargo şirketi tercih edilmiştir. YEM ile çalışan memnuniyetinde yöneticilerin etkili bir faktör olduğu sonucuna varılmıştır. Arshadi 2011 yılında yaptığı çalışmada yönetici desteğinin çalışanlar üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir (Arshadi, 2011: 1107). Bardakoğlu ve arkadaşları 2017 yılında yaptığı çalışmada yönetici desteğinin otel çalışanları üzerinde

pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada da benzer bulgular elde edilmiştir (Bardakoğlu vd., 2017: 112).

Öyle ki çalışanlar nezdinde yöneticilerin kendilerine karşı tutumları işleriyle olan münasebetlerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu çerçevede işletme yönetimine dair yapılan değerlendirmelerde yöneticilerin özelliklerinin çalışanların performansları ve verimliliklerine olan etkileri belirleyici bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

404

IJSI 12/2
Aralık
December
2019

Bu çalışmada başka önemli sonuçlara da ulaşılmıştır. Yöneticinin yanı sıra, yönetici özellikleri arasında yer alan liderlik faktörünün de çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Literatür taraması yapılan çalışmalar incelendiğinde, elde edilen sonuçlarla benzerlik gösteren çalışmalar görülmüştür.

Yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen bilgilerle, test edilen modele ilişkin bulgularda farklılık görülmemiştir. Modele dahil edilen çalışma ortamı ve sosyal haklar da çalışan memnuniyetinde pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür. Anket sonucunda elde edilen verilerin analiz aşamasında ortaya çıkan Şirket misyonu faktörünün çalışan memnuniyetinde ki etkisi başlı başına bir araştırma konusu olabilir.

Literatürde çalışan memnuniyeti ve etkileyen faktörler hakkında yeteri kadar çalışma olsa da, bu çalışma ile yöneticilerin çalışan memnuniyetine olan etkisinin YEM ile test edilmesi ve eldeki araştırma sonuçları ile yöneticilerin çalışan memnuniyetinde ki önemine vurgu yapılmıştır. Özellikle kargo sektöründe ki işletmeler için önemli bulgular içeren bu çalışmadaki model geliştirilebilir. Yönetici sınıflandırılması yapılarak geliştirilen modelin YEM ile test edilmesi, yönetici ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki konusunda daha detaylı bilgiler verebilir.

**Çalışan Memnuniyetinde Yöneticinin Rolü:
Bursa İlinde Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması**

KAYNAKÇA

- Arshadi, Nasrin (2011). "The Relationships Of Perceived Organizational Support (POS) Withorganizational Commitment, İn-Role Performance, And Turnover İntention: Mediating Role Of Felt Obligation". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30 (1), 1103-1108.
- Aydın, Başak (2010). "Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi: Bir Tekstil İşletmesi Örneği", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Bademci, Vahit (2011). "Kuder-Richardson 20, Cronbach'ın Alfası Hoyt'un Varyans Analizi, Genellenirlik Kuramı ve Ölçüm Güvenirliği Üzerine Bir Çalışma". *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17, 173-193.
- Bardakoğlu, Övünç; Akgündüz, Yılmaz; Kızılcalıoğlu, Gaye; Yeşilyurt, Hülya (2017). "Otel İşletmelerinde Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışanların İş Stresi ve Mutluluk Düzeylerine Etkisi". 8.Uluslararası Girişimcilik Kongresi Bildiriler Kitabı, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, 103-115.
- Berry, Lilly M., (1997). *Psychology at Work*. San Fransisco: McGraw-Hill Companies.
- Bowling, Nathan; Cucina, Jeff Cucina (2015). Robert Hoppock: Early Job Satisfaction and Vocational Guidance Pioneer. *The Industrial-Organizational Psychologist Magazine*, 53(2), 109-116.
- Cheema, Sadia; Akram, Asia; Javed, Farheen (2015). "Employee Engagement and Visionary Leadership: Impact on Customer and Employee Satisfaction". *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(2), 140-148.
- Çabukel, Reyhan (2008). "Çalışan Memnuniyet Analizleri", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakmur, Hülya (2012). "Araştırmalarda Ölçme-Güvenilirlik-Geçerlilik". *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11(3), 339-344.
- Dikmen, Tugay; Yıldırım, Duygu D.; Yıldırım, Aykut; Ozbash, Serap (2017). "Examining Internal and External Motivational Factors in Job Satisfaction of Public Institution Managers and Employees". http://jhss-khazar.org/wp-content/uploads/2018/02/2017.son_2017.special-issue..pdf, 298-319.
- Durmuş, İbrahim (2013). "Yönetici Karar Zamanı", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- Ergun, Ergun; Yalçınkaya, Koray (2018). "Liderlik Davranışlarının Çalışanların Değişim Kapasitelerine Etkileri: Bir Araştırma Çalışması". *Business and Economics Resarch Journal*, 9(3), 681-696.

405

IJSS 12/2
Aralık
December
2019

Gökçe, Orhan; Şahin, Ali (2004). "Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller". *Konya Selçuk Üniversitesi, İ.İ.B.F, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 133-156.

Karaman, Zeynep H. (2015). "İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli Yaklaşımı İle Belirlenmesi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.

Kaya, Mehmet F. (2013). "Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması". *Marmara Coğrafya Dergisi*, 28, 175-193.

Kesen, Mustafa (2015). "Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü". *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 535-562.

Kline, Rex. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.

Meydan, Cem H.; Şeşen, Harun (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Şahin, Levent; Bacak, Bünyamin; Güler, Mehmet (2015). "Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Temel Dinamikler: Dışsal Faktörlerin Çalışanların Memnuniyet Algıları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması". *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(2), 28-44.

Tabachnick, Barbara G.; Fidell, Linda S. (2012). *Using Multivariate Statistics*. New Jersey: Pearson.

To, WM; Martin, EF; TW, Yu (2015). "Effect of Management Commitment To Internal Marketing On Employee Work Attitude". *International Journal of Hospitality Management*, 45(1), 14-21.

Türesin, Hilmiye (2012). "Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları, Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri, İş Tatmin Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Ünal, Ömer F. (2016). "Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti: Şirketler Grubuna Bağlı Kargo Şirketi ve Kırtasiye Mağazalar Zinciri Üzerine Ampirik Bir Araştırma". *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 161-176.

Werther, William B.; Davis, Keith. (1985). *Personel Management and Human Resources*. Singapore: McGraw-Hill Book.

Yılmaz, Mustafa K. (2018). "Havacılık İşletmelerindeki Vardiyalı Çalışma Düzeninde Yöneticili Ve Yöneticisiz Ekipler İle Cinsiyetin Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkisi", (Doktora Tezi), İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

*Çalışan Memnuniyetinde Yöneticinin Rolü:
Bursa İlinde Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması*

Zarca Interactive, "Sample Employee Satisfaction Survey".
<http://www.zarca.com/online-survey-resource/sample-surveys/employee-satisfaction-survey-detailed-version.pdf> (Erişim Tarihi: 03.09.2018).

Zincirkıran, Mustafa; Yalçınsoy, Ayhan; Işık, Metin (2016). "Yönetici Desteği İle İş Memnuniyeti Arasındaki İlişki". https://www.researchgate.net/publication/310753516_Yonetici_Destegi_Ile_Is_Memnuniyeti_Arasindaki_Ilişkinin_Incelenmesi (Erişim Tarihi: 04.04.2019)

SUMMARY

In this period, where digital transformation continues unabated, competition conditions become more and more difficult for businesses. For customers, a product or service that is admired today can become outdated tomorrow. This situation, which is considered as one of the effects of digitization, applies to employees. Thanks to technological developments, employees are able to gain faster information about the developments in the enterprises compared to the past and make comparisons. For this reason, employee motivation and satisfaction can change very quickly.

408

IJSI 12/2
Aralık
December
2019

In this study, the cargo company, which is a very effective element of the employee factor and which is a complementary element of the e-commerce sector, which continues to grow rapidly with technological developments, has been preferred. It has been tried to determine that managers are an effective factor in employee satisfaction with SEM. When the findings of the model tested were examined, it was found that the executive factor was an effective factor in employee satisfaction. In addition to this, it was seen that leadership concept which is one of the characteristics of manager and motivation factor which is one of the duties of managers are effective on employee satisfaction.

There was no difference between the findings obtained from the literature review and the findings of the model tested. The working environment and social rights included in the model also had a positive effect on employee satisfaction. The effect of the Company mission factor, which emerged during the analysis of the data obtained from the survey, on employee satisfaction may be a subject of research in itself.

Although there are enough studies in the literature about employee satisfaction and the factors that affect it, this study emphasizes the effect of managers on employee satisfaction with YEM and the results of the research and the importance of managers in employee satisfaction. The model can be developed in this study which contains important findings especially for the cargo sector. Testing the model developed with the classification of managers with SEM can provide more detailed information about the relationship between manager and employee satisfaction.