

## BİLGİ ÇALIŞANININ MEMNUNİYETİ

Doç. Dr. Halil ZAIM<sup>a</sup>  
Yrd. Doç. Dr. Orhan KOÇAK<sup>b</sup>

### ÖZET

*Klasik üretim unsurları olan hammadde, sermaye ve emek artık günümüzde bilgi toplumunun ortaya çıkması ve gelişmesi ile yetersiz kalmıştır. Bu gelişme, üretim sürecinde en önemli katma değer yaratan bilginin unsurlar arasına alınmasını sağlamıştır. Günümüzde organizasyonlar ve firmalar katma değer sağlayan bilgiyi üreten bilgi işçilerine ihtiyaç duymaktadır. Bilgi işçilerinin temini zor olduğu kadar elde tutulmaları da o derece zor olmaktadır. Bilgi çalışanlarının elde tutulması, işlerine motive olmaları, ücretleri, çalışma şartları ve yöneticilerin tutumları gibi etkenlere göre değişen memnuniyetlerine bağlıdır.*

*Bu çalışma 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, bilginin refaha ulaşmada yeri ve önemi, bilgi işi ve bilgi işçisinin tanımı ve önemi, bilgi işçilerinin sahip olduğu vasıfları ile çalışanlar ile bilgi işçilerinin memnuniyetinin incelendiği literatür çalışması yapılmıştır. İkinci bölümde ise, yapılan saha çalışmasının yöntemi, model ve hipotezleri ve analizleri değerlendirilmiştir.*

**Anahtar kelimeler:** çalışan memnuniyeti, bilgi işçisi, bilgi ekonomisi

### 1. Giriş

Bilgi işçilerini elde tutmak ve onları en verimli biçimde çalıştırmak bilgi çağı işletmeleri açısından stratejik bir önem taşımaktadır. Bilginin en geçerli üretim faktörü olarak değerlendirildiği bilgi ekonomilerinde değer üretmek ve mukayeseli rekabet üstünlüğü elde etmek büyük ölçüde bilgi işçilerinin sağlayacağı katma değere bağlıdır. Bu bakımdan söz konusu işçilerin motivasyonu, bağlılığı, işlerinden ve işyerlerinden memnuniyeti son yıllarda gerek araştırmacıların gerek uygulamacıların üzerinde önemle durdukları konulardan biridir (Kaplan, vd., 2009).

Bilgi işçilerinin memnuniyetini sağlamanın onların verimliliği ve sağlayacakları katma değeri ne kadar arttırdığı bilirse de bu konudaki çalışmalar söz konusu memnuniyeti etkileyen faktörler açısından farklı sonuçlar vermektedir (Dormann and Zapf, 2001; Ramirez, and Nembhard, 2004; DePablos and Lytras, 2008). Bu sebeple konuyla ilgili daha fazla veriye dayalı çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmanın amacı bilgi işçilerinin memnuniyetini etkileyen faktörleri incelemektir. Bu amaca yönelik olarak Türkiye’de faaliyet gösteren dört farklı sektörden toplam 1180 çalışandan veri toplanmıştır. Bu sektörler finans, sağlık, eğitim ve imalat sanayidir.

### 2. Literatür Taraması

Bilginin, refah üretiminin temel unsuru olarak görüldüğü bilgi toplumlarında kuruluşların başarısının büyük ölçüde bilgi işlerinin organizasyonuna ve bilgi işçilerinin performansına bağlı olduğu birçok çalışmada ifade edilmiştir (Davenport and Prusak, 1998), Skyrme, 1999, Drucker, 2002, Tiwana, 2003, Park and Yim, 2006, Zaim vd., 2007). Bilgi-tabanlı bir organizasyonda sistemi verimli kılan bilgi işçisinin verimliliğidir. Bu sebeple geleneksel yaklaşımlarda “işçinin sisteme hizmet etmesi” anlayışı, bilgi toplumlarında yerini “sistemin işçiye hizmet etmesi” anlayışına bırakmalıdır (Drucker, 2002). Şu halde, hangi sektörde ve hangi büyüklükte olursa olsun tüm kuruluşlar açısından daha nitelikli, vasıflı –özellikle bilgisayar başta olmak üzere yeni teknolojilerle ilgili vasıflara sahip- ve iyi eğitilmiş bilgi işçilerine duyulan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır (DiGiovanni, 2004, Geisler).

Bilgi işi ve bilgi işçisinin tanımıyla ilgili farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Söz konusu yaklaşımların hemen hepsinin ortak noktası bilgi işinde bedenî çalışmanın yerini ağırlıklı olarak zihnî çalışmanın, mal üretiminin yerini ise hizmet üretiminin almakta olduğudur. Bilgi sektörünün sayısal analizini yapan

<sup>a</sup> Doç. Dr. Fatih Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğr. Üyesi, halilzaim@fatih.edu.tr

<sup>b</sup> Yrd. Doç. Dr. Yalova Üniversitesi İİBF Çalışma Ekonomisi Bölümü Öğr. Üyesi, okocak@yalova.edu.tr

araştırmacılar hesaplamalarına esas teşkil edecek bilgi işinin sınırlarına “bilgi üretim ve dağıtımı, eğitim-öğretim, araştırma ve geliştirme, iletişim ve enformasyon ekipman ve hizmetlerini” dahil etmektedir (Dura, 1990).

Genellikle hizmet sektörü içinde ele alınan bilgi işi, eğitimden sağlığa, mühendislikten iktisada, hukuktan mimariye pek çok meslek dalı ile ilgili geniş bir alanı ihata etmektedir (Garrick and Clegg, 2000). Bilgi işçileri ise çeşitli düzeylerde bilgi işi ile uğraşan, bilgiyi üreten, toplayan, depolayan, analiz ve koordine eden çalışanları ifade etmektedir (Ersel, 2003).

UNESCO bilgi işini “insanların, kültürlerin ve toplumların bilgi (stoğunu) birikimini arttıran her türlü yaratıcı ve sistematik faaliyetler” şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanıma göre bilgi işi temel araştırmalar, uygulamalı ve deneysel araştırmalar, yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesine yönelik her türlü çalışmayı kapsamaktadır. UNESCO’nun bilgi işi tanımı önemli bulunmakla beraber kapsamının esas itibarıyla araştırma-geliştirme ve uygulamaya yönelik faaliyetlerle sınırlı tutulması yönüyle eleştiri konusu olmuştur. Bundan dolayı söz konusu tanıma “verileri kullanmak suretiyle enformasyon üretmeye ve bilgi geliştirmeye yol açan her türlü sistematik faaliyetin” de ilave edilmesinin faydalı olacağı öne sürülmüştür. Böylelikle doğrudan yeni ürün ve süreç geliştirmeye yönelik uygulamalı çalışmaların yanı sıra teorik çalışmalar da bilgi işinin kapsamına dahil edilmektedir. Bu yaklaşıma göre bilgi işi daha önce bilinen işlerden tamamen farklıdır ve bilgi işleri ancak birer orkestra şefi gibi uzmanlıklarını kullanarak çeşitli kavram ve sembollerini yönlendirebilen ve organizasyonların başarısında önemli bir katkı sağlaması beklenen bilgi işçileri tarafından gerçekleştirilebilir (Collins, 1997).

Stewart (1997) bilgi işini kısaca “hammaddesi ve ürünü bilgi ve enformasyon olan işlerdir” şeklinde tanımlamaktadır. Stewart, bu tanımdan hareketle “emeğinin hammaddesi ve ürünü bilgi ve enformasyon” olan işçileri de bilgi işçisi olarak değerlendirmektedir. Benzer bir tanımda bilgi işçisi “yaptığı işin asli bir unsuru bilgi üretmek, paylaşmak ve bu bilgiyi –kararlarında ve davranışlarında- kullanmak olan işçilerdir” şeklinde tanımlanmaktadır (Davenport, 2002).

Diğer yandan bilgi işi ve bilgi işçisi tanımına daha geniş bir perspektif kazandıran Drucker, bilgi işçisini “yüksek seviyeli işçi” olarak nitelendirmektedir. Buna göre bilgi işçisini “yeni ürün ve hizmetler üretmek amacıyla teorik ve analitik bilgileri kullanabilen, eğitim düzeyi yüksek işgörenler” şeklinde tanımlamaktadır (Janz and Colquitt, 1997). Söz konusu tanımda, öğretmenlerden hekimlere, yöneticilerden yüksek teknoloji uzmanlarına kadar işgücünün –özellikle gelişmiş ülkelerde- geniş bir yelpazesi bilgi işçisi kapsamına girmekte ve bilgi işçilerinin önemi ve miktarı gün geçtikçe artmaktadır (Drucker, 1999). Ancak Drucker’ın tanımı da bazı uzmanlar tarafından fazla geniş kapsamlı tutulması yönüyle eleştirilmiştir.

Diğer yandan bilgi işi ve bilgi işçisi gibi kavramların tanımlanması ve sınırlarının çizilmesinin zor olduğundan konuyla ilgili farklı görüşlerin ve birbiriyle çelişkili ifadelerin bulunması tabii karşılanmalıdır. Bu sebeple bilgi işi ve bilgi işçisinin tanımıyla ilgili tartışmaları derinleştirmek yerine, özelliklerini ve vasıflarını ortaya koyarak söz konusu kavramları anlamaya çalışmak daha yerinde olacaktır (Lang, 2001).

Bilgi işçisinin ne gibi vasıflara sahip olması gerektiği konusu üzerinde önemle durulmaktadır. Bilgi işçisini “altın yakalı işçi” olarak tanımlayanlar, altın yakalı işçilerin problem çözme kabiliyeti, yaratıcılık ve zeka gibi niteliklere sahip (olduklarını) olmaları gerektiğini vurgulamaktadır (Collins, 1997). Bilgi işçileri için “altın yakalı” tabirinin kullanılmasının sebebi bu işçilerin bilgiyi –organizasyon açısından- değere dönüştürme kabiliyet ve potansiyeline sahip olmalarıdır (Saravanamuthu, 2004). Buna göre bilgi işçisi bir yandan enformasyon teknolojilerini etkili biçimde kullanmayı bilmeli, diğer yandan da yaratıcı ve yenilikçi olmalıdır. Ayrıca bilgi işçilerinin organizasyonlarına daha fazla ilave değer katabilmeleri için kendi uzmanlıklarının yanı sıra organizasyonun yönetimi ve işleyişini de bilmeleri, dolayısıyla idari bir takım bilgi ve becerilere de sahip olmaları arzu edilmektedir. Son olarak bilgi işçileri kendi kendini kontrol edebilmeli –oto kontrol- ve kendi kendini geliştirmeyi bilmelidir (Malhotra, 1998).

## 2.1. Çalışan Memnuniyeti

Kısaca çalışanın işinden duyduğu mutluluğu ifade eden çalışan memnuniyeti kavramı özellikle son yirmi yılda giderek artan biçimde gerek araştırmacıların gerek uygulamacıların ilgi duyduğu konulardan biri olmuştur (Zeffane, vd., 2007). İnsan kaynakları yönetiminden çalışma psikolojisine, örgütsel davranıştan yönetim organizasyona pek çok farklı bilim dalından araştırmacı, çok disiplinli bir konu olan çalışan memnuniyeti üzerine araştırmalar yapmıştır (Petrescu and Simmons, 2008). Söz konusu çalışmalarda çalışan memnuniyeti değişik boyutları ile ele alınırken, bu boyutların farklı değişkenler üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Saha çalışmaları çalışan memnuniyeti ile çalışan bağlılığı (Maltzer and Renzl, 2007 ; Tuzun, 2009 ; Blau, 2009) ve motivasyonu (Islam and Ismail, 2008), örgütsel vatandaşlık davranışları (Foote and Tang 2008), birey, takım ve kurum performansı (Anderson, 1986 ; Lance, 1988 ; Ramirez and Nembhard, 2004) müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi (Burke, vd., 2005 ; Chi and Gursoy, 2008 ; Borwn and Lam, 2008) arasında

olumlu bir neden sonuç ilişkisi olduğunu ortaya koyarken verimsizlik (Yee, vd., 2008 ; Jain, vd., 2009 ), tükenmişlik (Karauzum, vd., 2008), işe devamsızlık ve işten ayrılma eğilimleri (Bökerman, vd., 2008 ; (Foreman, 2009) ile de olumsuz bir neden sonuç ilişkisi olduğunu göstermektedir.

Diğer yandan çalışan memnuniyetini oluşturan faktörlerin neler olduğu ile ilgili de farklı coğrafyalarda değişik sektörleri konu alan vaka ve alan araştırmaları yapılmıştır. Söz konusu araştırmalarda ağırlıklı olarak ücret, kurum kültürü ve örgüt yapısı, yönetim anlayışı, çalışma şartları, iş arkadaşları, adalet, terfi ve yükselme imkanları ve iş güvencesi gibi faktörler üzerinde durulmuştur (Graham and Messner, 1998 ; Kusku, 2001 ; Hsu and Wang, 2008 ; Bowen and Cattell, 2008 ; Gu and SenSiu, 2009; Wickramasinghe, 2009). Yönetimin üslubu ve kültürü, çalışanların katılımı, yetkilendirme ve otonom grupların varlığı çalışan memnuniyetini etkileyen önemli unsurlar arasında görülmektedir. Özellikle, memnun olmayan çalışanların işlerinden ayrılmak istemeleri ihtimalleri oldukça yüksektir. Bu anlamda, çalışanların memnuniyetini ya da memnuniyetsizliklerini sağlayan nedenlerin bir organizasyon tarafından bilinmesi istikrarlı başarı elde etmeleri için önemli olmaktadır (Loveday, 1996 ; Chen, vd., 2006 ; Ivancevich, vd., 2008).

### **1.2. Bilgi İşçilerinin Memnuniyeti**

Bilgi işçilerinin memnuniyeti üzerine yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak çalışan memnuniyeti ve bilgi yönetimi ile ilgili çalışmalardan esinlenerek yapılmıştır. Bu anlamda örgütlerin bilgi tabanının önemli bir kısmını çalışanların bilgisi, tecrübesi ve birikiminin oluşturduğu ifade edilmektedir. Bu konuda yapılan saha çalışmaları çalışanların bilgi birikimi ile örgütlerin performansı arasında doğrusal bir ilişkinin varlığını işaret etmektedir (Zaim and Zaim, 2007 ; Zaim and Zaim, 2008). Marques, vd., (2006) ve Pathirage, ve arkadaşlarının (2007) araştırmaları da, çalışanların bilgi birikimlerinin doğru kullanıldığında örgütün performansına olumlu katkı yaptığını doğrulamaktadır.

Diğer yandan Skirme (1999), Tiwana (2003), Zaim, vd., (2007) ve Sijtsema vd., (2009),'nin çalışmaları bilgi işçilerinin, verimlilikleri ile söz konusu işçilerin memnuniyetleri ve motivasyonları arasında yakın ve doğrusal bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ancak bilgi işçilerinin verimliliğinin nasıl ölçüleceği ve nasıl geliştirileceği konusunda araştırmacılar arasında henüz görüş birliği sağlanamamıştır (Sijtsema, vd., 2009).

Benzer biçimde bilgi işçilerinin memnuniyetini etkileyen faktörler konusunda da farklı çalışmalar dikkati çekmektedir. Bu çalışmaların ortak noktası bilgi işçilerinin memnuniyeti sağlamanın diğer işçilere göre daha zor olduğudur. Ayrıca bilgi işçilerinin memnuniyetini etkileyen faktörlerin de diğerlerinden farklı olduğu ve bu bakımdan bilgi işçilerinin memnuniyetini arttırmak için daha kapsamlı ve sistemli çalışmaların yürütülmesi gerektiği de bir çok araştırmacı tarafından ifade edilmiştir (Davenport ve Prusak, 1998 ; Drucker, 2002 ; DiGiovanni, 2004 ; DePablos and Lyritas, 2008 ; Cruz, vd., 2009).

## **3. Uygulama**

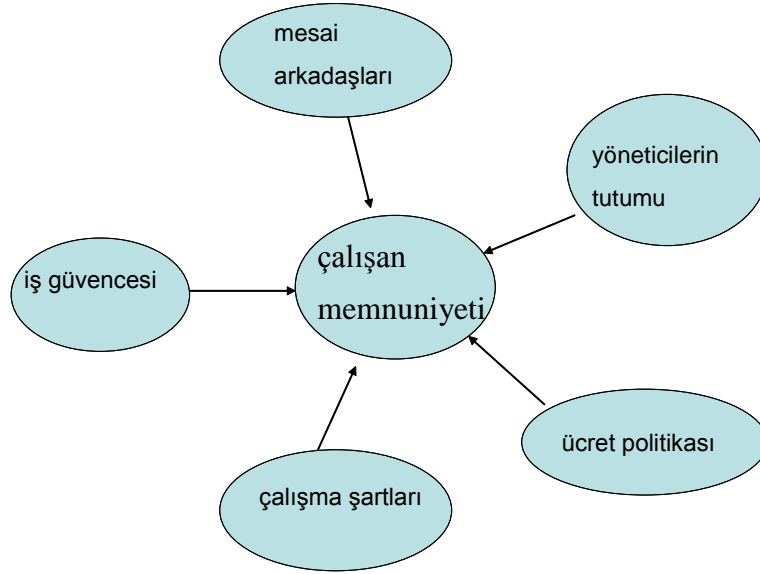
### **3.1. Yöntem**

Araştırmada kullanılan ölçek Zaim, H. ve Zaim S. (2007) tarafından Maltzer'in (2007) kullandığı ölçek esas alınarak geliştirilmiştir. Ölçek çalışan bağlılığını ve memnuniyetini ölçmeyi amaçlayan sorulardan meydana gelmektedir. Ankette beşli Likert Ölçeği tekniği kullanılmıştır. Kullanılan Likert ölçeğinde olumludan olumsuza doğru yapılan dereceye göre; 1= Kesinlikle Katılıyorum, 2= Katılıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum anlamlarını ifade etmektedir.

Araştırmada kullanılan veriler dört farklı sektörden, toplam 1180 çalışandan toplanmıştır. Söz konusu sektörler finans, imalat sanayi, sağlık ve eğitimidir. Toplanan verilerin sektörlere göre dağılımı şu şekildedir: finans sektöründe dört bankadan toplam 465 çalışan, imalat sanayinde beş ayrı fabrikadan toplam 345 çalışan, sağlık sektöründe iki kamu hastanesinden toplam 250 çalışan ve eğitim sektöründe 3 ayrı dershaneden toplam 120 çalışandır. Söz konusu kuruluşların seçiminde sektörünü temsil edecek büyüklükte olan ve veri toplanmasına müsaade eden kuruluşlar tercih edilmiştir.

### **3.2. Model ve Hipotezler**

Araştırmada kullanılan modelde çalışan memnuniyeti beş farklı boyutu ile ele alınmaktadır. Söz konusu boyutlar sırası ile ücret politikası, yöneticilerin tutumları, mesai arkadaşlarının tutumları, çalışma şartları ve iş güvencesidir. Modelde kullanılan çalışan memnuniyeti kavramı çalışanların işlerinden ve işyerlerinden duydukları genel memnuniyet düzeyini ifade etmektedir. Araştırmanın temel varsayımı çalışan memnuniyeti ile zikredilen faktörler arasında doğrusal bir ilişki olduğudur.

**ŞEKİL 1: ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ MODELİ****3.3. Analiz**

Araştırmanın analiz kısmı iki aşamadan oluşmaktadır. Bunlardan ilkinde varsayılan faktörlerin doğrulanması amacıyla faktör analizi yapılmış ve daha sonra söz konusu faktörlerin güvenilirliği analiz edilmiştir. İkinci aşamada ise çalışan memnuniyeti ile söz konusu faktörler arasında varsayılan olumlu doğrusal ilişki regresyon analizi ile test edilmiştir.

**3.3.1. Faktör Analizi**

İlk olarak varsayılan faktörlerin doğruluğunu ölçmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi neticesinde toplam 25 değişken 5 faktörde toplanmıştır. Bunlar: ücret politikası, yöneticilerin tutumları, iş arkadaşlarının tutumları, çalışma şartları ve iş güvencesidir. Daha sonra bu beş faktörle ilgili güvenilirlik testi yapılmış ve tüm faktörlerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Faktörlere ilişkin Cronbach Alpha Değerleri sırası ile birinci faktör için 0,88, ikinci faktör için 0,85, üçüncü faktör için 0,89, dördüncü faktör için 0,80 ve beşinci faktör için de 0,71'dir olarak ölçülmüştür.

Tablo1: Faktör Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	faktör 1	faktör 2	faktör 3	faktör 4	faktör 5
	ücret	yönetici tutumları	iş arkadaşları	çalışma şartları	iş güvencesi
Ücretler adaletlidir	0,80	0,15	0,07	-0,02	0,21
genel olarak ücretten memnunum	0,75	0,22	0,10	-0,09	0,15
prim ve ikramiyelerden memnunum	0,74	0,16	0,09	0,27	-0,07
sosyal yardımlardan memnunum	0,73	0,08	0,11	0,31	0,13
ödüllendirmeden memnunum	0,70	0,25	0,10	0,22	-0,04
yan faydalardan memnunum	0,66	0,09	0,08	0,45	0,10
yükselme ve terfiler adildir	0,51	0,33	0,09	0,03	0,40
fikirlerimi yöneticilerime korkmadan söylerim	0,18	0,69	0,26	0,05	0,17

yöneticilerim işimle ilgili bana yardımcı olur	0,30	0,68	0,20	0,09	0,07
yöneticilerimden işimle ilgili gerekli geri beslemeyi alırım	0,28	0,67	0,15	0,25	0,06
yöneticiler hata yaptığımızda bizi tehdit etmeden ikaz ederler	0,15	0,67	0,24	0,09	0,19
yöneticilerim bana güvenir ve yetki devrederler	0,22	0,62	0,13	0,09	0,17
ihtiyaç duyduğumuz yöneticiye zamanında ulaşabiliriz	0,06	0,62	0,11	0,28	0,05
genel olarak yöneticilerime saygı duyarım	0,00	0,62	0,26	0,17	0,22
iş arkadaşlarım takım çalışmasına yatkındır	0,11	0,17	0,85	0,12	0,13
iş arkadaşlarımla aramızdaki işbirliği ve yardımlaşma iyi düzeydedir	0,06	0,23	0,81	0,21	0,07
iş arkadaşlarımla müşterek karar alabiliriz	0,08	0,29	0,80	0,04	0,08
iş arkadaşlarımla uyumlu çalışabiliriz	0,15	0,27	0,78	0,05	0,18
işyeri sosyal açıdan çalışmaya uygun	0,26	0,29	0,18	0,72	0,19
işyeri fiziki olarak çalışmaya uygun	0,18	0,32	0,11	0,63	0,22
işyeri yönetimin tutumu açısından çalışmaya uygun	0,31	0,49	0,14	0,49	0,08
işyerim mesleki açıdan çalışmaya uygun	0,31	0,13	0,41	0,45	0,11
haklı bir gerekçe olmadan işime son verilmez	0,15	0,15	0,12	0,05	0,80
iş güvencesine sahibim	0,22	0,18	0,10	0,15	0,77
çalıştığım kuruma sağladığım katma değeri biliyorum	-0,05	0,18	0,18	0,24	0,45

### 3.3.2. Regresyon Analizi

Daha önce de belirtildiği gibi araştırmanın varsayımı söz konusu beş faktör ile çalışan memnuniyeti arasında doğrusal olumlu bir ilişki olduğudur. Söz konusu varsayımın doğruluğunu test etmek amacıyla lineer (doğrusal) bir model oluşturularak tahmini en düşük kareler (Ordinary least squares estimates) yöntemiyle regresyon analizi yapılmıştır. Aşağıda yer alan modelde bağımlı değişken (Y) çalışan memnuniyetini, bağımsız değişkenler de sırasıyla ücret ( $X_1$ ), yönetici tutumları ( $X_2$ ), iş arkadaşları ( $X_3$ ), çalışma şartları ( $X_4$ ) ve iş güvencesi ( $X_5$ ) dir. Modeldeki  $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$  katsayıları  $X_1, X_2, X_3, X_4$ , ve  $X_5$  deki bir birimlik artışın Y'yi ne kadar değiştireceğini göstermektedir. Ayrıca çoklu regresyon analizine (multiple regression analysis) başlamadan önce doğrusal regresyonun tüm varsayımları (Lind, Marchal and Mason, 2001, 510-512) test edilmiş ve bu varsayımlarda herhangi bir problem görülmemiştir.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

Modelin anlamlılığını ölçmek için yapılan Anova testinin hipotezleri şu şekildedir :

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = 0$$

$$H_1 : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4 \text{ veya } \beta_5 \text{ 'den en az biri } \neq 0$$

Yapılan testin sonuçları tablo 2'de görülmektedir. Buna göre anlamlılık seviyesi 0.05'ten küçük olduğu için model anlamlıdır.

**Tablo 2 : Anova (F) Testi**

Model	Karelerin Toplamı	DF	Karenin Ortalaması	F Değeri	Anlamlılık Oranı ( $\alpha$ )
(Regresyon)	695,09	5	139,02	844,85	0.000 <sup>a</sup>
Residual	185,60	1128	0,16		
Toplam	880,70	1133			

Bir sonraki aşamada bağımlı değişkenin ne oranda bağımsız değişkenler tarafından açıklandığına bakılmalıdır. Tablo 3'te görüldüğü gibi, modelde bağımlı değişkenin %79'u ( $R^2 = 0,48$ ) bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bu oran oldukça yüksektir. Bu sonuç söz konusu faktörlerin çalışan memnuniyetini büyük ölçüde açıkladığını göstermektedir.

**Tablo 1 : Model'in Özeti**

Model	R Değeri	R <sup>2</sup>	Düzenlenmiş R <sup>2</sup>	Tahmini Standart Hata
1	0,89	0,79	0,79	0,41

Son olarak T testi sonuçlarına bakılmalıdır. T testi sonuçları tablo 4'de görülmektedir. Buna göre faktörlerin anlamlı olduğu görülmektedir. Beta değerlerine bakıldığında çalışan memnuniyetini en çok etkileyen faktörün ücretler (0,36) olduğu görülmektedir. Ücretlerin hemen arkasından iş arkadaşları (0,34) gelmektedir. Daha sonra sırası ile çalışma şartları (0,20), iş güvencesi (0,13) ve yönetici tutumları (0,06) gelmektedir.

**Tablo 2 : Katsayılar İçin T Testi Sonuçları**

Model	Standart Olmayan		Standart Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Oranı
	Katsayılar	Std. Hata			
1 (Sabit)	-0,11	0,04		-2,78	0,01
Ücretler (X <sub>1</sub> )	0,29	0,01	0,36	20,30	0,00
İş Arkadaşları (X <sub>2</sub> )	0,36	0,02	0,34	16,92	0,00
Yönetici Tutumları (X <sub>3</sub> )	0,06	0,02	0,06	3,51	0,00
Çalışma Şartları (X <sub>4</sub> )	0,18	0,02	0,20	9,90	0,00
İş Güvencesi (X <sub>5</sub> )	0,13	0,02	0,13	8,21	0,00

### Sonuç

Bilgi işçileri sahip oldukları yüksek niteliklerle önemli ölçüde değer üretme potansiyeline sahip olan ancak yönetilmesi ve memnun edilmesi zor olan bir çalışan profili olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu çalışanlar, motivasyonları üst düzeyde tutulabilirse işletmenin en önemli rekabet avantajı olarak değerlendirilmektedir. Bu bakımdan bilgi işçilerinin memnuniyetlerinin sürekli biçimde üst düzeyde tutmaya yönelik girişimler büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmada bilgi işçilerinin memnuniyet düzeyini etkileyen faktörler analiz edilmiştir. Türkiye'de faaliyet gösteren dört farklı sektörden toplam 1180'den toplanan verilerle ilk olarak faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi neticesinde toplam 25 değişken 5 faktörde toplanmıştır. Bunlar: ücret politikası, yöneticilerin tutumları, iş arkadaşlarının tutumları, çalışma şartları ve iş güvencesidir. Daha sonra bu beş faktörle ilgili güvenilirlik testi yapılmış ve tüm faktörlerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Daha sonra söz konusu beş faktör ile çalışan memnuniyeti arasında varsayılan doğrusal olumlu bir ilişki regresyon analizi ile test edilmiştir. Bunun sonucunda söz konusu beş faktör ile oluşturulan modelin bilgi işçilerinin memnuniyetini %79 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Davranış bilimleri ile ilgili çalışmalar açısından modelin yeterince açıklayıcı olduğu söylenebilir.

Faktörlerin hangisinin bilgi işçilerinin memnuniyetini daha fazla etkilediği araştırılmıştır. Bu sonuçlara göre bilgi işçilerinin memnuniyetini en çok etkileyen faktörün ücretler (0,36) olduğu görülmektedir. Ücretlerin hemen arkasından iş arkadaşları (0,34) gelmektedir. Daha sonra sırası ile çalışma şartları (0,20), iş güvencesi (0,13) ve yönetici tutumları (0,06) gelmektedir.

## Kaynakça

- Anderson, C. (1986). Job Design: Employee Satisfaction and Performance in Retail Stores. *Journal of Small Business Management* , s. 9-16.
- Baumard, Philippe, (2002), "Tacit knowledge in professional firms : the teaching of firms in very puzzling situations", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, o. 2, pp. 135-151
- Berente, Nick, (2007), <http://filer.case.edu/~nxb41/tacit.html>,
- Blau, G. (2009, vol. 14 no. 2). Can a four-dimensional model of occupational commitment help to explain intent to leave one's occupation. *Career Development International* , s. 116-132.
- Borwn, S.P., S.K. Lam. (2008, vol 84 no. 3). A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses. *Journal of Retailing* , s. 243-255.
- Bowen., P., K. Cattell. (2008, vol. 15 no. 3). Job satisfaction of South African quantity surveyors. *Engineering, Construction and Architectural Management* , s. 260-269.
- Bozkurt, Ö., İ. Bozkurt. (2008, yıl 9 sayı 1). İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN İŞLETME İÇİ FAKTÖRLERİN EĞİTİM SEKTÖRÜ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* , s. 1-18.
- Bökerman, P., P. Ilmakunnas. (2008, vol. 67). Interaction of working conditions, job satisfaction, and sickness absences:Evidence from a representative sample of employees. *Social Science & Medicine* , s. 520-528.
- Burke, R., J. Graham and F. Smith. (2005, vol. 17 no. 4). TQM IMPLEMENTATION Effects of reengineering on the employee satisfaction-customer satisfaction relationship. *The TQM Magazine* , s. 358-363.
- Chen, H.S. , C. C. Yang, J. Y. Siau, H. H. Wang. (2006, vol. 18 no. 5). The development of an employee satisfaction model for higher education. *The TQM Magazine* , s. 484-500.
- Chi, C. G., D. Gursoy. (2008). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance:An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management* , s. 50-62.
- Cianciolo, Anna, Elena Grigorenko, Linda Jarvin, Guillermo Gil, Michael Drebot and Robert Sternberg, (2006), "Practical intelligence and tacit knowledge: Advancements in the measurement of developing expertise", *Learning and Individual Differences*, Vol. 16, No. 2, pp. 235-253
- Collins, D., (1997), "Knowledge Work or Working Knowledge ? Ambiquity and Confusion in the Analysis of the Knowledge Age", **Employee Relations**, vol. 19, number 1, pp. 41-47
- Cruz, N. M., V. M. Perez, C. T. Cantero. (2009, vol 13 no. 6). The influence of employee motivation on knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management* , s. 478-490.
- Davenport, T. and Prusak L., (1998), *Working Knowledge*, Harvard Business School, Boston
- Davenport, Thomas and Laurance Prusak, (1998), *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, USA
- Davenport, T., (2002), "A Measurable Proposal", **CIO**, vol. 16, issue 16, pp. 46-48
- DePablos, P. O., M. Lytras. (2008, vol. 12 no. 6). Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage. *Journal of Knowledge Management* , s. 48-56.
- DiGiovanni, M., (2004), "Developing Knowledge Workers on the Factory Floor", **Development and Learning in Organizations**, vol. 18, number 4, pp. 9-17
- Drucker, P., (1999), "Knowledge Worker Productivity : The Biggest Challenge", **California Management Review**, vol. 41, issue 2, pp. 79-94
- Drucker, P. (2002), "Knowledge work", **Executive excellence**, vol. 19, issue 10, pp. 108-118

- Dura, C., (1990), **Bilgi Toplumu**, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara
- Ersel, B., (2003), "Bilgi çağında çalışma ilişkileri ve beyin göçü", **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı**, Derbent-İzmit, ss. 709-721
- Foote, D.A., T. Tang. (2008, vol. 46 no. 6). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) Does team commitment make a difference in self-directed teams? *Management Decision* , s. 933-947.
- Foreman, T. (2009, vol. 3 no. 4). Job satisfaction and turnover in the Chinese retail industry. *Chinese Management Studies* , s. 356-378.
- Garrick, J., S., Clegg, (2000), "Knowledge Work and the New Demands of Learning", *Journal of Knowledge Management*, vol. 4, number 4, pp. 279-286
- Geisler, E., (2007). A typology of knowledge management: strategic groups and role behavior in organizations, **Journal of Knowledge Management**, vol. 11 No 1, pp. 127-134
- Graham, M. V., P. E. Messner. (1998, vol. 12 no. 5). Principals and job satisfaction. *International Journal of Educational Management* , s. 196-202.
- Gu, Z., R. C. Sensiu. (2009, vol 21 no. 5). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , s. 561-578.
- Hedlund Jennifer, Forsythe George, Joseph Horvath, Wendy Williams, Scott Snook and Robert Sternberg, (2003), "Identifying and assessing tacit knowledge: understanding the practical intelligence of military leader", *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, No. 1, pp. 117-140
- Herrgang Tua Haldin, (2000), "Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 4, pp. 357-365
- Hicks, Richard, Ronald Dettero and Stuart Galup, (2007), "A metaphor for knowledge management: explicit islands in a tacit sea", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 5-16
- Hildreth, Paul and Kris Kimble, "The duality of knowledge", *Information Research*, Vol. 8, No. 1, pp. 142-165
- Hodgkin, R., (1991) "Michael Polanyi - Prophet of life, the universe and everything" *Times Higher Educational Supplement*, September 27, pp. 15-21
- Hsu, C.H., Y. C. Wang. (2008, vol. 19 no. 4). The development and empirical validation of the Employee Satisfaction Index model. *Total Quality Management & Business Excellence* , s. 353-366.
- Islam, R., A. Z. Ismail. (2008, vol. 18 no. 4). Employee Motivation: A Malaysian Perspective. *International Journal of Commerce and Management* , s. 344-362.
- Ivancevich, J. M., R. Konopaske, M. Matteson. (2008). *Organizational Behavior and Management*. Boston: McGraw-Hill.
- Jakob, Merle and Golaleh Ebrahimipur, (2001), "Experience and expertise : the role of implicit understandings of knowledge in determining the nature of knowledge transfer in two companies", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, No. 1, pp. 74-88
- Jain, A., S. Giga and C. Cooper. (2009, vol 30 no. 3). Employee wellbeing, control and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal* , s. 256-273.
- Janz, B., ; J., Colquitt, (1997), "Knowledge Worker Team Effectiveness", **Personnel Psychology**, vol. 50, issue 4, pp. 55-62
- Kakabadse, Nada, Andrew Kakabadse and Alexander Kouzmin, (2003), "Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 75-91
- Kaplan, S., C. R. Warren, A.P. Barsky, C. J. Thoresen, (2009), "A note on the relationship



- between affectivity and differing conceptualizations of job satisfaction: Some unexpected meta-analytic findings”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, vol 18, number 1, pp. 29-54
- Karauzum, A., N. Anafarta, S. Irmak. (2008, vol. 20 no. 2). Predictors of burnout among middle managers in the Turkish hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , s. 186-198.
- Karhu, Katja, (2002), “Expertise cycle-an advanced method for sharing expertise”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3, No. 4, pp. 430-446
- Koulopoulos, Thomas, Carl Frappaolo, (1999), *Smart Things to Know About Knowledge Management*,
- Kreiner, Kristian, (2002), “Tacit knowledge management: the role of artifacts”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 2, pp. 112-123
- Kusku, F. (2001, Vol. 28 no. 3-4). Dimensions of Employee Satisfaction: A State University Example. *Middle East Technical University Studies in Development* , s. 399-430.
- Lance, C. (1988, vol 9). Job performance as a moderator of the satisfaction. *Journal of Organizational Behavior* , s. 271-280.
- Lang, J. C., (2001), “Managerial Concerns in Knowledge Management”, **Journal of Knowledge Management**, vol. 5, number 1, pp. 46-47
- Lang, Josephine, (2004), “Social context and social capital as enablers of knowledge integration”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 89-105
- Lind, Douglas, William Marchal and Robert Mason, **Statistical Techniques in Business & Economics**, eleventh edition, McGraw Hill, U.S.A., 2001, pp.510-512
- Linde Charlotte, (2001), “Narrative and social tacit knowledge”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 160-170
- Lopez, Susanna Perez, Jose Manuel Montes and Camilo J. V. Ordas, (2004), “Managing knowledge: the link between culture and organizational learning”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 6, pp. 93-104
- Loveday, M. (1996, vol. 9 no. 4). Employee satisfaction and HR at ISS. *Management Development Review* , s. 9-12.
- Malhotra, Y., (1998), “Knowledge Management, Knowledge Organizations, Knowledge Workers”, (Çevrimiçi) [www.brint.com/interview/maeil.htm](http://www.brint.com/interview/maeil.htm), 1998
- Maltzer, K., B. Renzl. (2007, vol. 18 no. 5). Personality Traits, Employee Satisfaction and Affective Commitment. *Total Quality Management & Business Excellence* , s. 589-598.
- Marques, Daniel Palacios and Fernando J. G. Simon, (2006), “The effect of knowledge management practices on firm performance”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 143-156
- Mitri, Michel, (2003), “Applying tacit knowledge management techniques for performance assessment”, *Computers & Education*, Vol. 41, No. 1, pp. 173-189
- Nonaka, Ikujiro, (1998), “The Knowledge Creating Company”, *Harvard Business Review on Knowledge Management*, USA, pp. 21-46
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama and Noboru Konno, (2000), “SECI, Ba, and Leadership : a unified model of dynamic knowledge creation”, *Long Range Planning*, Vol. 33, No. 1, 5-34
- O’Dell, Carla and Jackson Grayson, (1998), *If Only We Knew What We Know*, The Free Press, New York
- Park, Y., and S. Kim, (2006), “Knowledge Management System for Fourth Generation R&D : KNOWVATION”, **Technovation**, Vol. 26, pp. 595-602

- Pathirage, Chaminda, Dilanthi Amaratunga and Richard Haigh, (2007), "Tacit knowledge and organizational performance: construction industry perspective", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 115-126
- Petrescu, A.I., R. Simmons. (2008, vol. 29 no. 7). Human Resource Management Practices and Workers' Job Satisfaction. *International Journal of Manpower* , s. 651-667.
- Polanyi, Michael, (1998), *Personal Knowledge. Towards a Post Critical Philosophy*, Routledge, London
- Ramirez, Y. W., D. A. Nembhard. (2004, vol. 5 no. 4). Measuring knowledge worker Productivity. *Journal of Intellectual Capital* , s. 602-628.
- Saravanamuthu, K., (2004), "Gold-Collarism in the Academy : The Dilemma in Transforming Bean-Counters into Knowledge Consultants", **Critical Perspectives on Accounting**, vol. 15, pp. 580-589
- Sijtsema, P. M., V. Ruohomaki, M. Vartiainen. (2009, vol. 13 no. 6). Knowledge work productivity in distributed teams. *Journal of Knowledge Management* , s. 533-546.
- Skyrme, D., (1999), **Knowledge Networking**, Butterworth-Heinemann, Oxford
- Stewart, T., (1997), **Entellektüel Sermaye**, çev. Nurettin Elhüseyni, MESS Yayınları, İstanbul, 1997
- Tiwana, A., (2003), **Bilginin Yönetimi**, çev. Elif Özsayar, Dışbank Yayınları, İstanbul
- Tuzun, I. K. (2009, vol. 32 no. 8). The impact of identification and commitment on job satisfaction. *Management Research News* , s. 728-738.
- Von Krogh, Georg, Ikujiro Nonaka and Manfred Aben, (2001), "Making the most of your company's knowledge: a strategic framework", *Long Range Planning*, Vol. 34, 421-439
- Wickramasinghe, V. (2009, vol. 38 no. 4). Predictors of job satisfaction among IT graduates in offshore outsourced IT firms. *Personnel Review* , s. 413-431.
- Yee, R. W.Y., A. C. Yeung and E. Cheng. (2008, vol 26). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of Operations Management* , s. 651-668.
- Zaim, S., H. Zaim, "Implementation of Tacit Knowledge in a Participation Bank : Evaluating the Impacts of tacit Knowledge on Organizational Performance", *First International Conference on Management and Economics*, , 1, , Tirana/Albania, (2008)
- Zaim H., S. Zaim, "The Impacts of Tacit Knowledge on Organizations' Performance", *6'th International Congress on Knowledge, Management and Economy*, , , İstanbul, Turkey, (2007)
- Zaim, H., E. Tatoglu and S. Zaim, (2007), "Performance of Knowledge Management Practices : a Casual Analysis", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 11, No. 6, pp. 54-67
- Zeffane, R., M. Ibrahim, R. ElMehairi. (2007, 30 3). Exploring the differential impact of job satisfaction on employee attendance and conduct. *Employee Relations* , s. 237-250.

[www.tkbb.org.tr](http://www.tkbb.org.tr), 2008

[www.asyafinans.com.tr](http://www.asyafinans.com.tr), 2008