

**DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE İŞ TATMİNİ VE
ÖRGÜTE BAĞLILIĞIN İŞ GÜCÜ DEVRİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Fatih TÜRKER
512031021**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 25 Aralık 2006
Tezin Savunulduğu Tarih : 17 Ocak 2007**

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. Nil GÜLER
Diğer Jüri Üyeleri Prof.Dr. Necmettin AKTEN (İ.Ü.)
Doç.Dr. Ata BİLGİLİ**

ŞUBAT 2007

ÖNSÖZ

Gelişen teknoloji ve değişen kurallar denizcilik sektöründe daha kalifiye ve eğitimli personel ihtiyacını hızla arttırmaktadır. İstenilen personelin temini kolay olmamasının yanı sıra eldeki mevcut kalifiye personel de artan talep karşısında şirket değiştirebilmektedir. Bu noktadan hareketle çalışmamızı Türk denizcilik sektöründe pek incelenmemiş bir konu olan iş tatmini ve örgüte bağlılık kavramları üzerine kurduk. Şirketlerin elindeki yetişmiş elemanı tutmalarında iş tatmini ve örgüte bağlılığın etkisinin hangi noktalarda odaklandığını bularak bir ne yapılması gerektiği üzerine çalıştık. Değerlendirme sektörde farklı şirketlerde çalışan kişiler üzerinden yapılmıştır. Çalışmanın şirket bazında yapılması yapılacak şirketlere personel politikaları konusunda iyi referans oluşturacağı kanaatindeyiz. Umarım bu çalışma reel sektörde uygulama bulur ve personel departmanlarında değerlendirilir.

Çalışmanın yürütülmesi esnasında göstermiş olduğu ilgi ve desteğinden dolayı tez danışmanım sayın Prof. Dr. Nil GÜLER'e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışmam esnasında desteklerini esirgemeyen Sayın Yaşar CANCA'ya , tüm arkadaşlarıma ve özellikle hem akademik hem de psikolojik desteğini benden hiçbir zaman esirgemeyen sevgili eşim Mine TÜRKER'e, teşekkürlerimi borç bilirim.

Şubat, 2007

Fatih TÜRKER

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii

1. GİRİŞ	1
2. İŞ TATMİNİ	3
2.1 İş Tatmininin Tanımı	3
2.2. İş Tatmini ile İlgili Teoriler	3
2.2.1. Kapsam Teorileri	4
2.2.1.1.İhtiyaçlar Hiyerarşisi	4
2.2.1.2.Herzberg'in İki Faktör Teorisi	6
2.2.1.3.Başarma İhtiyacı Teorisi	8
2.2.1.4.ERG Teorisi	9
2.2.2.Süreç Teorileri	10
2.2.2.1.Davranış Şartlandırma Yaklaşımı	10
2.2.2.2.Vroom'un Bekleyiş Teorisi	11
2.2.2.3.Lawler-Porter'ın Bekleyiş Teorisi Modeli	13
2.2.2.4.Eşitlik Teorisi	14
2.3. İş Tatminine Etki Eden Faktörler ve Sonuçları	15
2.3.1.İş Tatminine Etki Eden Faktörler	15
2.3.1.1.Bireysel Faktörler	15
2.3.1.2.Çevresel Faktörler	19
2.3.2.İş Tatmininin Sonuçları	28
2.3.2.1.İş Tatmininin İş Performansı Üzerindeki Etkisi	28
2.3.2.2.Devamsızlık Üzerindeki Etkisi	29
2.3.2.3.İşten Ayrılma Üzerine Etkisi	29
2.3.2.4.İş Kazaları Üzerine Etkisi	30
2.3.2.5.Davranışsal Etkiler	30
2.4 İş Tatmininin Önemi	31

3. ÖRGÜTE BAĞLILIK	34
3.1 Örgüte Bağlılığın Tanımı	34
3.1.1 İçten Bağlılık	35
3.1.2 Çıkar Bağlılığı	35
3.1.3 Minnet Bağlılığı	36
3.2 Örgüte Bağlılığın Belirliyecileri	36
3.2.1 Kişisel Faktörler	36
3.2.2 Rol ile İlgili Faktörler	38
3.2.3 İş ile İlgili Tecrübeler	38
3.2.4 Yapısal Faktörler	39
3.2.5 Kültürel Faktörler	39
3.3 Örgüte Bağlılığın Önemi	40
3.4 Örgüte Bağlılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişki	41
3.5 Örgüte Bağlılık ile İş Tatmini Arasındaki Farklar	42
4. PERSONEL DEVRİ	43
4.1 Personel Devrinin Tanımı	43
4.2 Personel Devrinin Önemi	45
5. ARAŞTIRMANIN AMACI	46
6. ARAŞTIRMANIN MODELİ	47
7. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ	48
8. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	49
9. YÖNTEM	50
9.1 Uygulama	50
9.2 Denekler	50
9.3 Ölçme Araçları	50
9.3.1 Bağlılık Ölçeği	50
9.3.2 Personel Devir Ölçeği	50
9.3.3 İş Tatmini Ölçeği	50
10. BULGULAR	51
10.1 Araştırmada Kullanılan Anketlerin İç Tutarlılık Analizleri	51
10.2 Ofis Yönetimi	67

10.3 Gemi Yönetimi	67
10.4 Anahtar Performans Göstergeleri - Karadan Gözetim	68
10.4.1 Birinci Aşama	68
10.4.2 İkinci Aşama	69
10.4.3 Üçüncü Aşama	69
10.4.4 Dördüncü Aşama	70
10.5 Anahtar Performans Göstergeleri - Gemi İçi Gözetim	70
10.5.1 Birinci Aşama	71
10.5.2 İkinci Aşama	71
10.5.3 Üçüncü Aşama	72
10.5.4 Dördüncü Aşama	72
11. SONUÇLAR ve TARTIŞMA	73
KAYNAKLAR	
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 10.1 : Anketlerin İç Tutarlılıkları.....	52
Tablo 10.2 : Bağlılık Alt Ölçeğinin Güvenilirlikleri.....	53
Tablo 10.3 : Bağlılık Alt Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	54
Tablo 10.4 : İş Tatmini Alt Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	55
Tablo 10.5 : İş Tatmini Alt Ölçeğinin Güvenilirlikleri.....	56
Tablo 10.6 : Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları.....	57
Tablo 10.7 : Regresyon Analizi Modeli.....	59
Tablo 10.8 : Regresyon Analizi Anova Sonuçları.....	59
Tablo 10.9 : Regresyon analizi Değişken Katsayıları.....	60

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2.1	: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	6
Şekil 2.2	: Herzberg'in İki Faktör Teorisi.....	8
Şekil 2.3	: Maslow ve Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorileri.....	10
Şekil 2.4	: Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	13
Şekil 2.5	: Lawler-Porter'in Bekleyiş Teorisi.....	14
Şekil 2.6	: İş Tatmini ve Performans İlişkisi.....	28
Şekil 6.1	: Araştırmanın Modeli.....	47

DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTE BAĞLILIĞIN İŞ GÜCÜ DEVRİNE ETKİSİ

ÖZET

Denizcilik sektöründe en önemli gider kalemlerinden biri insan kaynağına ayrılan bütçedir. Bu bütçe kapsamında personel istihdamı ve eğitimi ile ulaştırma masrafları önemli yer tutmaktadır. Buna rağmen, kaliteli iş gücüne yapılan yatırım hiçbir zaman gereksiz bir yatırım olarak algılanmamalıdır.

Gelişen teknoloji ve buna paralel olarak artan regülasyonlar denizcilik şirketlerini daha kalifiye personel çalıştırmaya yönlendirmektedir. Hernekadar denizcilik eğitim kurumları temel eğitimleri ve sertifikasyonu sağlasa da farklı gemi tiplerinin tabi oldukları kurallar çeşitlenmekte ve personel düzeyinde gerekli sertifikasyon da aynı şekilde çeşitlenmekte ve artmaktadır. Bu noktada şirketler personellerini işletme içi ve dışı, çeşitli yurt içi ve dışı eğitimlere göndermekte ve bunun için büyük harcamalar yapmaktadırlar. Ancak bu eğitilmiş personelin şirkette kalacağına dair bir garanti söz konusu değildir. Bu eğitilmiş personel, şirketten ayrıldığı takdirde yapılmış olan yatırımlar boşa gideceği gibi yerine yenisinin konması hem zaman hem de para kaybına yol açacaktır. Ayrıca literatürdeki çalışmalar göstermektedir ki personel devrinin yüksek olduğu şirketlerde, çalışan motivasyonu da düşmekte ve bu durum verimlilik azalmasına yol açmaktadır.

Bu doğrultuda, çalışma denizcilik sektöründe akademik açıdan yeteri kadar incelenmemiş olduğunu düşündüğümüz iş tatmini ve örgüte bağlılık kavramları üzerine kurulmuştur. Çeşitli firmaların deniz personeli olarak görev yapmakta olan, ağırlıklı olarak zabitan seviyesinde rastgele seçim yöntemi ile belirlenmiş denekler üzerinde genel olarak örgütsel davranış alanında kabul görmüş anketler uygulanarak, kişilerin işten ayrılma niyetleri üzerinde bu iki kavramın etkisini ve bu kavramların alt ölçeklerinde ortaya çıkan bileşenlerin vurgularını inceleyerek bir çerçeve çizmeye çalıştık. Anketlerin değerlendirilmesinde SPSS programı kullanıldı ve bu çıktılara göre değerlendirildi.

Sonuçların denizcilik firmalarının İnsan kaynakları tarafından değerlendirilerek personel yönetim sistemleri içinde bir strateji belirlemelerine yardımcı olacağını düşünüyoruz. Personelin bağlılığının ve iş tatmininin artması şirket bünyesindeki yetişmiş elemanların şirketten ayrılmasının önüne geçecek ve zaman ve para tasarrufunu sağlayacaktır.

THE EFFECTS OF JOB SATISFACTION AND ORGANZATIONAL COMMITMENT ON TURNOVER IN SHIPPING SECTOR

SUMMARY

One of the most important budget items in the Shipping Sector is Human Resources Budget. This budget contains crew employment & training and transportation costs. However this investment it should not be considered as unnecessary.

With invention of new technologies and increasing regulations, shipping companies are more than ever in need of qualified crew. However much, Maritime Education Facilities gives the base trainings and certifications for their students, certification and training requirements for different types of ship are vary too much for them to handle with in a period of under graduate education. Therefore shipping firms are sending their personnel for these trainings both inside and outside their country. On the other hand there is no guarantee for the staying of these personnel in the company. So, if these educated and qualified crew leave the company all of the investments made on them will be wasted and besides replacing the free occupation with another educated and qualified crew will both take time and money. In addition literature studies shows that in the companies with high turnover rates, the employee motivation decreases and this results in loss of productivity.

With this scope, the study is based on the two concepts of organizational behavior which is not studied sufficiently on the field of Shipping Industry; Job Satisfaction and Organizational Commitment. Test subjects are selected randomly from the various shipping companies who are working as ship personnel and generally officers. These crew are subjected to a series of questionnaires which are approved as the appropriate tools for measuring the job satisfaction and organizational commitment behaviors by the Organizational Behavior Science and try to identify the effects and causes of intention to quit. The analysis are carried out via the commonly used computer program SPSS and evaluated accordingly.

I hope that the results of this thesis are taken into consideration by the Human Resources Departments of shipping companies and help them at planning of human resources strategies. Increasing the organizational commitment and job satisfaction will strengthen the bonds of the personnel and the company and companies will save money and time.

1. Giriş

Denizcilik sektöründe en önemli gider kalemlerinden biri insan kaynağına ayrılan bütçedir. Bu bütçe kapsamında personel istihdamı ve eğitimi ile ulaştırma masrafları önemli yer tutmaktadır. Buna rağmen, kaliteli iş gücüne yapılan yatırım hiçbir zaman gereksiz bir yatırım olarak algılanmamalıdır. Aksine insan kaynaklarına yapılan yatırım hem şirketler bazında, hem de ülke bazında dikkatli ve titiz bir şekilde planlanmalıdır. Son 15 yılda meydana gelen deniz kazalarının yaklaşık %62'si insan kaynaklıdır. Bu deniz kazaları, her yıl çok yüksek miktarlarda mal kaybına ve çevre kirliliğine yol açmaktadır. Gemilerin gerekli yeterlikteki kalifiye personel ile donatılması, oluşan bu zararları en düşük seviyeye indirecektir. Gemilerin gerekli yeterlikteki personelle donatılması, elbette ki düzgün bir planlama neticesinde gerçekleşebilecektir. Bu planlama, gemi adamlarının kariyerlerine başlama öncesi eğitim aşamasını, en sonunda da istihdam aşamasını kapsamalıdır. Bu noktadan sonra ise şirketlerin yetişmiş personelini elinde tutabilmesi hususu önem kazanacaktır.

Türkiye'nin en önemli problemlerinden biri, insan kaynaklarının verimli ve etkili bir şekilde planlanmamasıdır. Kuşkusuz ki, insan kaynaklarının istihdamını etkili ve verimli planlayan organizasyonlar daha başarılı olacaklardır. Türkiye'deki denizcilik sektöründe yer alan insan kaynaklarının yönetimi, Türkiye'de denizcilik sektörünün ve deniz ticaret filosunun gelişimi, açısından son derece faydalı olacaktır.

Günümüzde bir örgütün, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe ve verimliliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak kolay değildir. Bu açıdan baktığımızda, insan kaynakları yönetiminin iki temel amacı olduğunu söyleyebiliriz: Verimliliği artırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmek. İnsan kaynakları yönetimi, işgücü ile ilgili çeşitli ölçütleri kullanarak gerek verimlilik, gerekse iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlar. İnsan kaynakları yönetimi tarafından kullanılan

ve bu kaynakların etkenliği için önemli olan bu ölçütlere iřđren performansı, iş tatmini ve sağlığından oluştuğunu söyleyebiliriz. Bu ölçütlere ilişkin bazı göstergeler ise, insan kaynaklarının verimliliği ve iş yaşamının niteliği bakımından, örgütün ne durumda olduğunun görülmesini sağlar. Devamsızlıklar, işgücü devri, iş kazaları ve meslek hastalıkları, müşteri şikyetleri, bireysel ve toplu iş uyuşmazlıkları gibi göstergelerdeki yüksek oranlar insan kaynakları açısından bazı hususların iyi gitmediğinin habercisidir(Flipppo, 1984).

Denizcilik sektörü, uluslar arası rekabet koşullarının geçerli olduğu ve son derece yorucu çalışma koşullarının var olduğu bir sektördür. Gemiler, kara yaşamında var olan çalışma alanlarına nazaran son derece farklı çalışma alanlarıdır. Gemiler sürekli hareket halinde olmalarından dolayı iş yaşamı ve çalışma koşulları, hava, deniz, deniz trafiği, liman koşulları başta olmak üzere birçok etken, gemilerde çalışan gemi adamlarının çalışma koşullarını ve yaşam koşullarını etkilemektedir.

Deniz taşımacılığının bir defada diğer ulaştırma türlerine kıyasla çok fazla yükü taşınması, güvenli olması, taşımada mal ziyanının en az düzeyde olması, havayoluna göre 22, karayoluna göre 7, demiryoluna göre 3,5 kat daha ucuz olması nedenleriyle dünyada en fazla tercih edilen ulaşım sekli olduğu bilinmektedir. Gemilerde taşınan yüklerin miktarları günlük hayatta karşılaştığımız değerlerin çok fazla üzerindedir. Taşınan bu yüklerin değerleri ve yükleri taşıyan gemilerin değerleri milyonlarca doları bulmaktadır. Hem gemiler, hem de taşınan yüklerin limanlar arası taşınması görevi, gemilerde görevli gemi adamlarının sorumluluğu altındadır. Çeşitli alışma alanlarında, çalışanlar yıllarca aynı işyerinde çalışırken, gemi adamları, çoğunlukla birkaç aylık çalışma periyodundan sonra gemilerden ayrılmakta, böylece gemilerde sürekli bir gemi adamı sirklyonu ortaya çıkmaktadır. Gemilerin neden olduğu kazaların çok büyük kısmı başta gemi adamları olmak üzere insan kaynaklıdır. Yaşanan bu kazalar, çok büyük mali kayıplara sebep olabilmekte, evre felaketlerine yol açabilmekte ve çeşitli can kayıplarına neden olabilmektedir.

Bütün bu saptamalar ışığında yetişmiş ve kalifiye personele ihtiyaı olan şirketlerin, ellerindeki hali hazır yetişmiş personelini kaybetmesi şirket verimliliği açısından pek çok olumsuz sonucu beraberinde getirebilir. Bu durumu bertaraf etmek için denizcilik şirketlerinin insan kaynakları departmanlarının iş gücü devrini etkileyen unsurları dikkatli bir şekilde inceleyerek yetişmiş elemanlarının şirket bünyesinde

kalmalarını sağlamaları gerekmektedir. Bu kapsamda, çalışmamızda iş gücü devir oranını etkileyen unsurlar olarak iş tatmini ve örgüte bağlılık unsurları incelenerek hipotezlerin doğruluğu test edilecektir.

2. İŞ TATMİNİ

2.1 İş Tatmininin Tanımı

Bugüne kadar iş tatmini ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan en çok kabul öreni olan Locke'ın tanımına göre iş tatmini “kişinin işini ve iş tecrübesini değerlendirmesi sonucu oluşan zevkli veya olumlu hisler” şeklinde tanımlanmaktadır(Locke, 1983).

Vroom ise iş tatminini, çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü” olarak tanımlamıştır(Şimşek, 1994). Keith Davis'e (1998) göre ise iş tatmini “kişilerin işlerinde duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk”tur ve işin nitelikleriyle çalışanları isteklerinin birbirine uyum gösterdiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Başka bir tanıma göre ise iş tatmini; “kişinin işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesinden kaynaklanan keyif verici ya da pozitif duygusal durum”u ifade etmektedir(Steers ve Black, 1994).

Tanımlardan yola çıkarak: iş tatminini; “çalışanın işinden elde ettiği tatmin, işten elde etmek istediği, ne kadar elde etmek istediği ve ne elde ettiğine olan inançların bileşkesi sonucunda oluşan duygusal durum” olarak tanımlamak mümkündür.

2.2.İş Tatmini ile İlgili Teoriler

İş tatmininin daha anlaşılır bir tanımının yapılabilmesi için benzer ya da ilgili kavramlardan farklılığının incelenmesi gerekmektedir. İlgili literatürlere bakıldığında iş tatmini ile motivasyon konusunun birlikte ele alındığı görülmektedir. Motivasyon olmaksızın iş tatmininden söz edilemeyeceği gibi, tatmin vermeyen bir işi isteyerek yapmaktan da söz edilememektedir. Bu nedenle bu bölümde iş tatmini ile ilgili görülen motivasyon teorileri açıklanmaya çalışılacaktır(Koçel, 1998).

Motivasyon teorilerini iki ana grupta ele almak mümkündür. Birinci grupta içsel faktörlere ağırlık veren Kapsam Teorileri, ikinci grupta ise dışsal faktörlere ağırlık veren Süreç Teorileri yer almaktadır(Baysal ve Tekarslan, 1987).

2.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri bireyi neyin motive ettiği ile ilgilenmektedir. Bu teoriler bireylerin gereksinimlerinin neler olduğu ve bunları nelerin karşıladığını ele alır.

2.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Bu teori A.Maslow tarafından geliştirilmiştir. Yaklaşımın iki temel varsayımı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. İkinci varsayım ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli bir hiyerarşi gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst kademelerde bulunan ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç davranış saiki olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaç davranışlarını etkilemeye başlar(Gordon, 1999).

Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şöyledir:

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: Yemek yeme, su, uyku, cinsellik
2. Güvenlik ihtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma
3. Sosyal ihtiyaçlar Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk
4. Kendini gösterme: Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma
5. Kendini tamamlama: Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık

Maslow'a göre kişi önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Karnı aç bir kişiyi sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir. Tatmin edilen her ihtiyaç grubu davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışların

etkilemeye başlayacaktır(Gray and Starke, 1984). Bu anlamda Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi piramit şeklinde gösterilebilir.



Şekil 2.1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un geliştirmiş olduğu bu yaklaşımının gerçeğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamış bir kısmı ise doğrulamamıştır. Hatta bazı araştırmacılar bu yaklaşımın sadece ortalama bir Amerikan işçisinin tutumunu esas aldığını iddia etmişlerdir. Ancak bu tür eleştirilere rağmen ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıklı olması gibi nedenlerle an çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur(Koçel, 1998).

2.2.1.2. Herzberg'in İki Faktör Teorisi

F. Herzberg tarafından geliştirilen bu teori ihtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinden sonra en çok bilinen motivasyon teorisidir. Herzberg iş tatmini ve verimlilik arasında ilişki aramak üzere yaklaşık iki yüz muhasebeci ve mühendise kritik olay yöntemi uygulayarak bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada çalışanlardan işlerini yaparken kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri durumları bildirmeleri istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre bireylerin işyerlerinde motivasyonunu etkileyen değişkenlerle işten tatminsizlik yaratan değişkenlerin iki ayrı grupta toplandığı bulunmuştur. Bu iki grubu Herzberg iki faktör olarak nitelemiştir. Birini grup faktörleri motive edici faktörler, ikinci grup faktörleri ise hijyen faktörleri olarak nitelemiştir(Baysal ve Tekarslan, 1987).

Birinci grup faktörler sorumluluk, ilerleme imkânları, statü, başarı ve tanınma gibi unsurları kapsamaktadır. Bunlar işin doğrudan kendisi ile ilgilidir ve bu faktörlerin varlığı kişiye kişisel başarı hissi verdiği için kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır(Gordon, 1999).

İkinci grup faktörler ise ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörleri kapsamaktadır Bu faktörler doğrudan işin kendisi ile ilgili değildir(Baysal ve Tekarslan, 1987) ve kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişiyi motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır. Ancak motivasyon motive edici faktörlerin varlığı ile mümkündür(Koçel, 1998).

Herzberg yaptığı çalışmayla Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kavramının genişletip çalışma yaşamına uygulanabilir hale sokmuştur. Bunun yanı sıra iş motivasyonunda daha önce dikkate alınmamış olan işin içeriğine ilişkin faktörleri ortaya çıkarmıştır. Buna bağlı olarak çalışma yaşamına uygulanan iş zenginleştirme yöntemini geliştirmiştir(Baysal ve Tekarslan, 1987).

Herzberg'in teorisine yöneltilen en önemli eleştiri teorisinin geliştirilmesinde kritik olay yöntemlerinden faydalanılmış olmasıdır. Yöntem, çalışanların geriye dönük düşüncelerini gerektirdiğinden tüm faktörlerin açıklanması için uygun olmayabilecektir. Eleştirilen bir diğer nokta ise araştırmanın belirli bir küme üzerinde

yapılmış olmasıdır. Bu nedenle araştırma sonuçlarına dayanarak genelleme yapılması pek doğru bulunmamaktadır(Artan, 1989).

Hijyen Faktörler		Motive Edici Faktörler	
İş tatminsizliği var	İş tatminsizliği yok	İş tatminsizliği yok	İş tatminsizliği var
• Ücret • Statü • Güvenlik • Çalışma koşulları • Ek olanaklar • İdari Uygulamalar • Kişilerarası ilişkiler		• Yapılan işin anlamlı olması • Yapılan işin keyif vermesi • Başarıların hatırlanması • Başarı duygusu • Artan sorumluluk düzeyi • Gelişme ve ilerleme imkânları • İşin kendisi	

Şekil 2.2 : Herzberg’in İki Faktör Teorisi

Herzberg’in metoduna uygun yapılan araştırmalar Herzberg’in teorisini doğrularken onun yönteminden farklı bir biçimde yapılan araştırmalar onun modelini doğrular bir sonuç vermemektedir(Daft, 1991). Bunun nedeni güdülerin karmaşık ve birbirine bağlı oluşları ve kolayca soyutlanamayışlarının ölçme ve değerlendirme çalışmalarını güçleştirmesi olarak görülmektedir.(Eren, 1993)

2.2.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre bazı tür ihtiyaçlar bireyin yaşamı boyunca edinilir. Başka bir deyişle bireyler ihtiyaçları ile birlikte doğmazlar fakat bunları yaşam tecrübeleri esnasında öğrenirler. Söz konusu ihtiyaçları üç ana grupta toplamak mümkündür(Koçel, 1998):

1. İlişki Kurma İhtiyacı: İlişki kurma ihtiyacı başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi kişilerarası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir.

2. Güç Kazanma İhtiyacı: Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışların gösterecektir.
3. Başarı Gösterme İhtiyacı: Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçecek bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.

McClelland bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünden birey ve toplumu etkisi altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku onu başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacaktır. Şu halde bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yöneltecektir(Eren, 1993). O halde bireyleri örgütlerde başarılı hale getirmek için başarısızlıkların kaynağı olan bir takım güçlüklerin ortadan kaldırılması gerekmektedir(Gordon,1999).

Bu teoriye göre eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bulacağından bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır(Koçel, 1998).

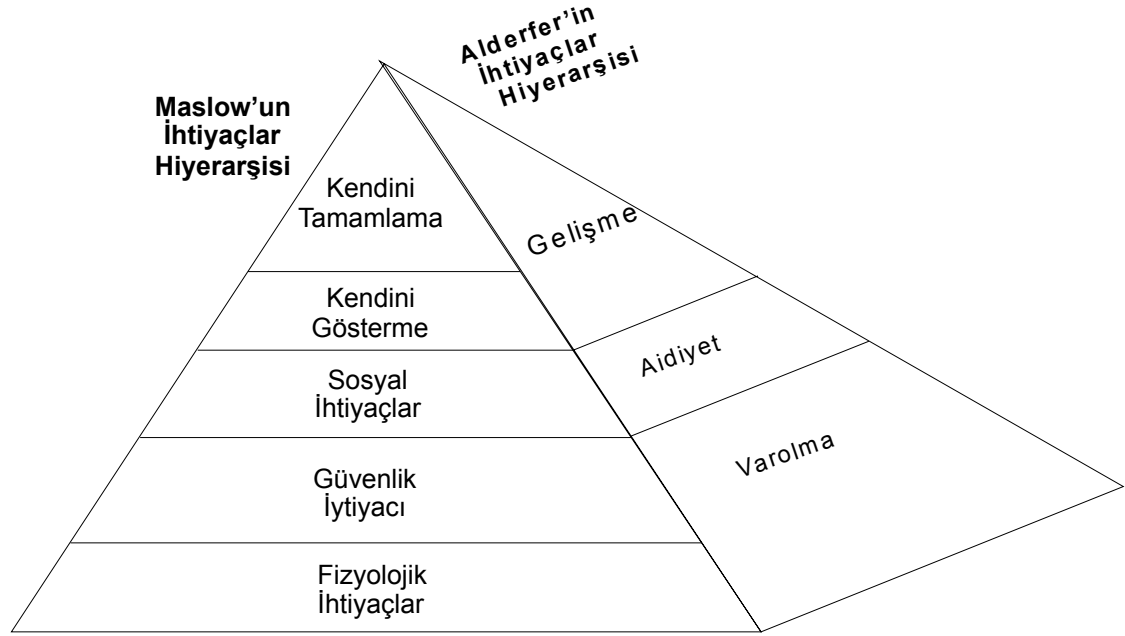
2.2.1.4. ERG Teorisi

Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini daha basit hale getirerek ERG teorisini ortaya çıkarmıştır. Bu teoriye göre üç tür ihtiyaç bulunmaktadır(Daft,1991):

1. Var olma İhtiyacı: Fiziksel olarak sağlam olma konusundaki ihtiyaçlar
2. Aidiyet İhtiyacı: Başkalarıyla iyi ilişkiler kurma ihtiyacı
3. Gelişme İhtiyacı: Kişisel yönden gelişme ve yeteneklerini artırma ihtiyacı

ERG modeli ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi hiyerarşik bir yapıya sahip olmaları yönünden benzerdir. Yine her iki teori bireylerin bu hiyerarşik basamaklarını geriye

doğru da ilerlemenin mümkün olabileceğini belirtmektedir. Kişisel gelişim ihtiyacını karşılamayan bir işçinin çabalarını daha alt düzeyde ihtiyaç olarak çok para kazanma üzerine yoğunlaştırması buna örnek verilebilir(Daft, 1991).



Şekil 2.3: Maslow ve Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorileri

2.2.2. Süreç Teorileri

Kapsam Teorileri esas itibarıyla kişiyi davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye ağırlık vermektedir. Bununla birlikte pek çok yazar motivasyon konusunun sadece kişinin içindeki faktörlerin incelenmesi ile tam olarak karşılanamayacağı inancındadır. Bunlara göre kişinin içerisinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri oynayan önemli bir etkidir(Koçel,1998). Bu yüzden kapsam teorileri demotive ettiği konusu ele alırken süreç teorileri motivasyon sürecinin nasıl işlediğini incelemektedir(Baysal ve Tekarslan, 1987).

Süreç teorileri belirli bir davranışı gösteren kişinin bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir sorusunun yanıtı üzerinde durmaktadır. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece bir tanesidir. Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır(Koçel, 1998).

Süreç teorileri adı altında dört adet motivasyon teorisinden bahsetmek mümkündür.

2.2.2.1. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı

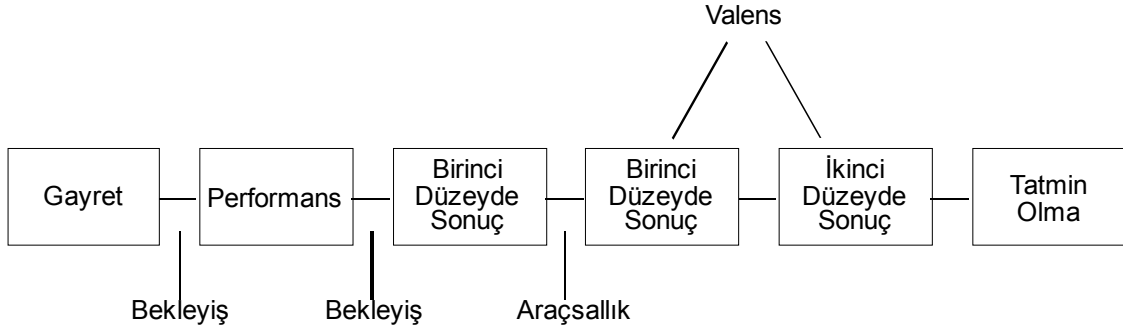
Bu yaklaşım öğrenmenin konusu olan şartlandırmadan yola çıkılarak oluşturulmuştur. Burada motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanunu ile ilgilidir. Bilindiği üzere Etki Kanununa göre kişi kendisine haz verecek davranışları tekrarlar fakat acı verecek davranışlardan kaçınır. Dolayısıyla eğer bir kişinin belirli bir davranışı tekrarlaması istenirse o davranışın kişi için haz verici olarak nitelenen bir sonuçla karşılaşması gerekmektedir(Koçel,1998).

Bu kanunu bir motivasyon aracı olarak kullanmak mümkündür. Buna göre personelin ortaya koyduğu örgüt tarafından arzu edilen davranışları ödüllendirirse bu davranışların tekrarlanma olasılığı yükseltilmiş olacaktır. Arzu edilmeyen davranışlar karşısında da cezalandırma yoluna gidilirse bu tür davranışların tekrarlanma olasılığı azaltılmış olacaktır(Gordon, 1999).

Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır. Ödüllendirme içsel ve dışsal olmak üzere çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin ücret ve maaş artışı, üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliği sağlama, terfi, sorumluluğu artırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi hususların hepsi bir ödül olarak kullanılabilir(Koçel,1998).

Cezalandırmanın fiziksel acı veren bir şekilde olması gerekmez. Eleştirme, ödül vermeme, öncelikleri kaldırma, yetkileri kısıtlama, rütbe tenzili, daha pasif görevlere atama işine son verme, çeşitli uyarı cezaları uygulama, kişiyi afişe etme gibi uygulamaların hepsi cezalandırma unsuru olarak görülebilir. Fakat yapılan çalışmalar cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir. Cezalandırma belirli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Ancak eğer kişi bu davranışın yöneldiği amacı gerçekleştirmeyi son derece arzu ediyorsa cezalandırma kişinin o davranışı göstermesini engellemeyecektir. Aksine kişide bir kızgınlık, kırgınlık ve karşı koyma yaratacaktır. Bu nedenle davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi önerilmektedir(Koçel,1998).

ödül ile karşılanacağına inanıyorsa ve aynı zamanda kişi bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa ve kişi hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa bu kişi motive olacaktır(Koçel,1998).



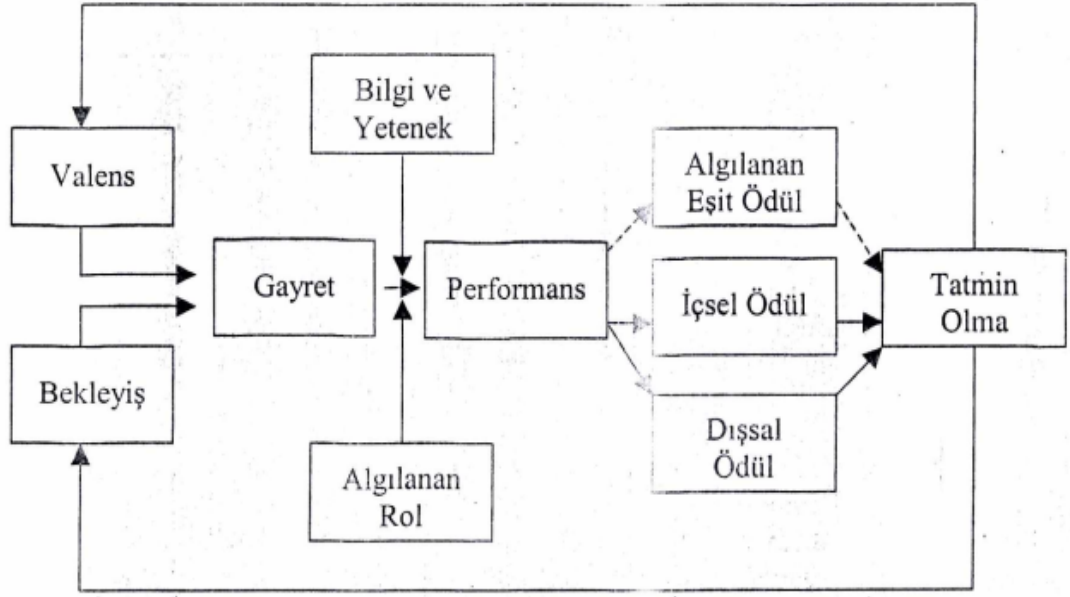
Şekil 2.4: Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Kuram gerçekte olduğundan daha karmaşıktır. Çünkü insanların herhangi bir ödüle ihtiyaç şiddetleri zaman içinde değişmektedir(Eren,1993). Dolayısıyla Vroom'un modelinin örgütteki personeli güdülemek için kullanılabilecek tekniklerin geliştirilmesine fazla bir katkıda bulunmadığı ileri sürülmektedir. Bununla beraber model, örgütün hedefleri ile bireyin amaçları arasındaki ilişkiye ışık tutması açısından son derece önemli görülmektedir(Sürekli ve Tevrüz, 1997).

2.2.2.3. Lawler-Porter'in Bekleyiş Teorisi Modeli

Bu motivasyon modeli Vroom'un modelini esas almakta fakat bazı noktalarda bu modele güçlendirici bazı ilaveler yapmaktadır(Koçel, 1998). Bu ilavelerden birincisi kişinin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai tatminini etkileyen ödüllendirme adaletine, ikincisi ise örgütlerdeki iş görenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarına ilişkindir(Eren,1993).

Lawler-Porter motivasyonun tatmin veya performansa eşit olmadığı varsayımı ile yola çıkmaktadır. Bu modele göre motivasyon, tatmin ve performans üç ayrı değişkendir bununla birlikte birbirleri ile ilişkilidir(Baysal ve Tekarslan, 1987).



Şekil 2.5 : Lawler-Porter Bekleyiş Teorisi

Modelin ilk bölümü Vroom'un modelinde olduğu gibi kişinin motive olma derecesinin valens ve bekleyiş tarafından etkilendiğini öne sürmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek gayret göstermesi otomatik olarak yüksek performans ile sonuçlanmaz. Performansı kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenek ile kişinin kendisi için algıladığı rol etkiler(Gray ve Starke,1984).

Söz konusu değişkenlere göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir, Bu ödüller içsel ya da dışsal olabilir. Burada önemli olan ve Vroom'un modeline ek olan kısım algılanan eşit ödül değişkenidir. Başka bir deyişle herkes kendi performansını ile başkalarının performansının karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül bu algılanan eşit ödülünden az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin bekleyişi etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre valens ve bekleyiş etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir(Baysal ve Tekarslan, 1987).

Bu modelin dikkat çektiği husus eğer istenilen davranış kişinin yeteneklerinin veya niteliklerinin dışındaysa bu kişiyi değiştirmeye çalışmaktansa ya onu yeteneğine uygun bir işe koymak veya mümkünse bu konuda yetenek kazandırmak gerekir. Örneğin; nitelikleri bakımından ekip çalışması yapamayan başarı güdüsü yüksek bir kişinin davranışını düzeltmek yerine onu bireysel çalışma içinde tutmak örgütsel amaç için daha yararlı olabilir(Sürekli ve Tevrüz, 1997).

2.2.2.4. Eşitlik Teorisi

Stacy Adams tarafından geliştirilen teorinin ana fikri personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği şeklindedir(Koçel,1998). Adams'a göre bireyler daima kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri karşılaştırmakta ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalışmaktadırlar(Eren,1993).

Eşitlik teorisine göre eğer kişi aldığı ödülün diğerlerinin benzer bir performansa karşı aldıkları ödülle aynı olduğunu görürse kendisine eşit ve adil davranıldığını düşünecektir. İnsanlar söz konusu eşitliği girdilerin çıktılarına oranı şeklinde değerlendirirler. Bir iş için girdiler eğitim, deneyim, çaba ve yetenek iken çıktılar; ücret, tanınma ve sosyal haklar olarak belirtilebilir. Buna göre oranlar:

- $(\text{kişinin elde ettiği sonuç} / \text{kişinin sarf ettiği gayret}) < (\text{başkalarının elde ettiği sonuç} / \text{başkalarının sarf ettiği gayret})$
- $(\text{kişinin elde ettiği sonuç} / \text{kişinin sarf ettiği gayret}) > (\text{başkalarının elde ettiği sonuç} / \text{başkalarının sarf ettiği gayret})$

Oranlardaki pay ve payda değerleri kişinin algılarına göre değer almaktadır. Kişi kendi oranını kendisi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırmaktadır. Kişinin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum kişinin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır(Gordon,1999).

Oranlardaki sonuç ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vb. şekillerde olabilir. Gayret ise işi başarmak için sarf edilen çaba ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilir(Koçel,1998).

Eşitlik teorisine göre davranışının değiştirilmesi istenen kişiye uygulanacak olan pekiştirme, davranışı düzeltmede gerekli olan çaba orantısında olmalıdır. Aksi takdirde pekiştirme işlemeyebilir, Başka bir deyişle performansı yüksek olan birinin bu seviyeyi düşürmemesi için daha fazla sorumlulukla pekiştirildiğini düşünecek olursak bu kişinin işi artmış olacaktır. Eğer aynı zamanda mesela terfi ile bu kişinin çıktısı da yükseltilmezse ve aynı durumda olan diğerleriyle aynı çıktıya sahip olduğu

halde girdisi fazlalaşmış olursa eşitsizlik doğacak ve bir süre sonra performansı düşecektir(Sürekli ve Tevrüz, 1997).

2.3 İş Tatminine Etki Eden Faktörler Ve Sonuçları

2.3.1. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

İş tatminine etki eden faktörleri bireysel ve işle ilgili olmak üzere iki ana grupta toplamak mümkündür.

2.3.1.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkileri çeşitli araştırmalarda, bireyin yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, kıdem, medeni durum, çocuk sahibi olma ve kişilik gibi çeşitli özellikler üzerinde yoğunlaşmıştır.

Araştırmalar yaş ilerledikçe iş tatmininin arttığını göstermektedir(Baysal,1981). Bazı araştırmalarda ise iş tatmininin çalışanın emekliliğine kadar genellikle olumlu olduğu ve bu yıllardan sonra bir düşüş yaşandığını göstermektedir(Luthans ve Thomas, 1989).

Çalışanların iş tatmininin yaşla doğru orantılı olarak artması, performansın iş tatminine yol açması ile açıklanabilir. Buna göre tecrübe ve beceri arttıkça, daha iyi iş çıkartma olasılığı artar ve iyi iş çıkartmanın iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi kendini göstermektedir(Groot ve Brink, 1999).

Herzberg ise iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğriyle açıklamıştır. Çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş tatmini yüksek olurken, 30 yaşına doğru düşmeye başlamakta, yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru ise tekrar yükselmektedir(Uyargil,1988).

Öte yandan çeşitli araştırmalar ilk yirmili yılların en tatminsiz dönem olduğunu göstermiştir. Bu dönemin iş seçimi ve iş güvencesi bakımından büyük kuşku yarattığı, iş tatminsizliği düzeyinin yüksek olmasına yol açabilir. Benzer olarak iş tatmini düzeyi genç çalışanlar arasında yüksek olmakta, ancak birkaç yıl içinde azalma eğilimi görülmekte, sonra da orta yaşlarda kıdemle birlikte artış

göstermektedir. Bu durum özellikle bireylere ve durumsal faktörlere bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir(Snyder ve Dietrich, 1992).

Bazı araştırmacılar, çalışma ortamında işten tatmin sağlamada cinsiyetin önemli bir rol oynadığını belirtirken, bazı araştırmacılar da bunun tam tersine iş tatmininde cinsiyetin önemli olmadığını söylemektedirler.

Kadınların iş tatmininin erkeklerden daha düşük olduğunun saptandığı çeşitli araştırmalarda, iş tatmini ve cinsiyet arasında saptanan ilişki kadınların erkeklere oranla daha vasıfsız işlerde çalışmalarına ve düşük ücret almalarına bağlanmıştır. Kadının ve erkeğin sosyal rollerinin farklı oluşu da bu sonucu etkileyen diğer bir faktördür. Kadınlar toplumda üstlendikleri eşlik ve annelik rolleri nedeni ile çalışma yaşamında üst düzey ihtiyaçları gidermeyi amaçlamamakta, maddi/fiziksel unsurlar ile ödülleri onlar için yeterli olmaktadır. Düşük ücretli ve vasıfsız işlerde çalışmaları nedeni ile de ihtiyaçlarını karşılayamadıklarından tatminsiz olmaktadır(Uyargil, 1988).

Öte yandan çeşitli araştırmalar erkeklere kıyasla daha kötü şartlar altında çalışan kadınların, işlerinden erkeklere nispeten daha memnun oldukları görülmüştür. Bu farklı sonuçları bilim adamları, kadın işgörenlerin işlerinde daha çok sosyal ilişkilere önem vermeleri ile açıklamaktadırlar(Baysal,1981). Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde cinsiyetin tatmin üzerinde doğrudan değil ancak dolaylı yoldan bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür(Oshagbemi, 2000).

Özetle yapılan araştırmalar cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olduğunu göstermesine karşın hangi cins daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsızlıklar bulunmaktadır.

İş tatmini ile öğrenim durumu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları genellikle, öğrenim durumunun yükselmesi ile tatminin düşeceği yolundadır. Korman'a göre meslek düzeyi sabit tutulmak kaydı ile bireyin öğrenim durumu ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki olduğunu gösteren kanıtlar vardır. Bunun temel nedeni bireyin eğitim düzeyinin artmasının onun beklentilerinin artmasına neden olmasıdır(Tietjen ve Myers,2000).

Klein ve Meher'e göre birey, eğitimi ile kazandıklarını diğer kişilerin eğitimleri ile kazandıklarıyla karşılaştırır ve bir eşitliğe ya da kendisine göre pozitif bir sonuca ulaşırsa tatmin duyacak; tersine bir durumda ise tatminsizlik yaşayacaktır. Araştırmacılar çalışmalarında eğitim düzeylerinin yükselmesi ile iş tatmininin düşüş göstermesi olgusunu bu şekilde açıklamışlardır. Başka deyişle çalışanlar, kendilerine seçtikleri referans grupları ve bu grupların şartları ile kendi şartlarını karşılaştırmakta ve buna göre tatmin ortaya çıkmaktadır. Örneğin üniversite mezunları genelde kendi yöneticilerini referans grubu seçmekte, maaşlarını onların maaşlarıyla karşılaştırdıklarından ücret tatminleri düşmektedir(Uyargil, 1988).

Araştırma bulguları kıdemle iş tatmini arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durum özellikle tatmin düzeyi yüksek çalışanların emekli olduktan sonra da çalışmaya devam ettiği; tatminsiz çalışanları ise emekli olduktan sonra çalışma hayatını tamamiyle bırakmasından kaynaklanmaktadır(Oshagbemi, 2000). Öte yandan çalışanın kıdemi arttıkça beklentilerinde de bir azalma olmakta ve bu nedenle tatmin düzeyinde artış görülmektedir(Hunt ve Saul, 1975).

Öte yandan bazı araştırmalar bireylerin ilk işe başlamalarından hemen sonra iş tatmini düzeyleri yüksek olduğunu daha sonra ise bu düzey düştüğünü bulgulamıştır. Bunun önemli bir nedeni yeni başlayan çalışanların başlangıçta yüksek beklentilere sahip olması zaman içerisinde hayal kırıklığı yaşamalarına ve tatmin düzeylerinin düşmesine yol açmaktadır(Oshagbemi, 2000).

Yapılan çalışmalarda çalışanların kişilikleri ile iş tatmini arasında bazı ilişkiler bulunmuştur. Buna göre normal dışı uyumsuz insanlar daha az iş tatmini elde etmektedir. Örneğin; daha az arkadaşça, duygusal olarak daha dengesiz, daha çok sinirli ve daha hayalci bireyler, diğerlerine göre daha az iş tatmini sağlamaktadırlar. Bu tür insanlarda istek düzeyi, yeteneklerinin çok üstünde olduğundan tatmin bulamamaktadırlar(Ilies ve Judge, 2002).

Öte yandan Holland'ın kişilik-iş uyumu teorisinde vardığı sonuçlardan bir tanesi, çalışanın kişiliği ve işi arasındaki yüksek uyumun daha yüksek iş tatminine yol açtığı şeklindedir. Buna göre seçtikleri iş ile kişilik yapıları birbirine uyumlu çalışanlar, işin gerektirdiği yetenek ve becerilere sahip olmalarından dolayı kolayca başarılı olmakta ve bu başarı tatmine yol açmaktadır(Robbins,1998).

Locke’a göre benlik saygısı yüksek olan bireylerin benlik saygısı düşük olan kişilere oranla işlerinden daha çok tatmin duymaktadır(Locke, 1983). Benzer şekilde, Judge ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği araştırmaların sonucuna göre ise kendisi hakkında pozitif değerlendirmelere sahip kişilerin kendisini nispeten daha düşük değerlendiren kişilere göre daha yüksek tatmin düzeylerine sahip olmaktadır(Judge ve Bono, 2001).

Yapılan çeşitli araştırmalar evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip olduğunu göstermektedir(Khaleque ve Rahman, 1987). Eşinden ayrı yaşayan, boşanmış ve dul çalışanların tatmin düzeyi de evli çalışanlardan daha düşük olmaktadır(King, Murray ve Atkinson, 1982). Yanı sıra bekar çalışanların tatmin düzeyinin evlendikleri zaman olumlu düzeyde farklılık gösterdiği saptanmıştır(Martin,1999). Bunun önemli bir nedeni evli çalışanların sahip oldukları sorumluluklar nedeni ile maddi ödüllere daha fazla önem vermesi olarak gösterilmektedir(Curran ve Stanworth, 1981).

Herzberg’e göre çocuk sahibi olmanın iş tatmini üzerine etkisi küçük ve tutarsızdır. Buna karşılık yapılan bazı araştırmalar okul çağı öncesi çocuk sahibi olan çalışan kadınların daha düşük tatmin düzeyine sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır(Weaver, 1978). Öte yandan bazı araştırmalarda bebek sahibi olmanın özellikle erkek çalışanın tatmin düzeyine olumsuz etkide bulunduğu saptanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanın sahip olduğu çocuk sayısı özellikle kadın çalışanlarda iş tatmininin olumsuz yönde etkilendiği ortaya çıkmaktadır(Acar, 1992).

2.3.1.2. Çevresel Faktörler

Örgütsel faktörler olarak da adlandırılabilen çevresel faktörler işin kendisi, yönetici davranışı, ücret, ilerleme imkânları, takdir edilme, çalışma koşulları, iş arkadaşları ile ilişkiler, statü, iş güvencesi, gelişme imkânları, örgüt kültürü, stres, rol belirsizliği ve rol çatışması başlıklarını içermektedir.

Araştırma bulguları işin içeriğinde değişme imkânı arttıkça ve görevlerin yapımında tekrarlar azaldıkça personelin tatmin düzeyinin arttığını göstermektedir. Öte yandan işte uzmanlaşma arttıkça tek düzeliğin artacağı, bunun da can sıkıntısı ve tatminsizliğe yol açacağını gösteren kanıtlar bulunmaktadır. Buna karşın bazı çalışanlar yüksek düzeyde basitleştirilmiş işleri tek düze bulmayabilirler ve bazıları

için de kısa devirli ve çok tekrarlı işler can sıkıcı olmak yerine güdüleyici olabilir. Bu nedenle, tekdüzelik ve can sıkıntısı bireylerin algılamasına ve gösterdikleri duygusal tepkilere bağlı olarak değişen özelliklerdir.(Tietjen ve Myers,2000)

Yapılacak işin özellikleri işi yapacak kişideki özelliklerle aynı paralellikte olmalıdır. İnsanın başarılı olmasının temelinde yapacağı işin kendi yetenek, ilgi, beceri ve ilgisine uygun olması gerekmektedir. İşini severek yapan kimse o işe karşı daha olumlu bir tutum sergileyerek, daha dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Bu yaklaşım onu başarıya götürecektir dolayısıyla iş tatmini daha çok yaşanacaktır. Kişinin yetenekleri ile işin gerektirdikleri çok farklı ise elbette randımanlı bir çalışma beklenemez. İnsanların ilgileri işe bakışları, işe verdikleri önem ve işten beklentileri, işin nitelikleriyle uyuşmadığı bir durumda o kişinin işini zevkle yapması ve yaptığından tatmin olması beklenemez(Sinangil, 1998).

Yöneticilerin davranışlarının astların tatmininde önemli bir rolü bulunmaktadır. Pelz'e göre yöneticinin astları tatmin etmesinde etkin faktör astların algılarıdır. Pelt'in gerçekleştirdiği araştırma sonucunda vasıfsız işçileri kendilerine karışmayan nezaretlerden memnun oldukları; belirli bir beceriyi kullanan beyaz yakalı işçilerin ise nezaretçiler ile sıkı ilişkiye önem verdikleri görülmüştür(Baysal, 1981).

Buna bağlı olarak araştırmaların ortaya çıkardığı bir başka husus ise insana yönelik yönetici tipinin göreve/işe yönelik yönetici tipinden daha yüksek iş tatminine yol açtığıdır. Buna göre göreve dönük yöneticilerin astları yöneticilerini çalışma amaçlarına ulaşmada yardım eden; yükselme, ücret artışı ve benzer performansla ilişkin ödüllere ulaşmaya yardımcı olan kişi olarak algılamaktadır. Öte yandan insana dönük yöneticilerin astları ise yöneticilerini samimi ilişkiler kuran; çalışanların kişisel sorunlarına eğilen; çalışanların kişisel ilgilerinin farkında olan kişi olarak algılamaktadır. Sonuçta bu durum çalışanların tatmin düzeyine etki etmektedir. Benzer şekilde çalışanların yöneticilerini kendilerine yol gösteren ve kararlara katılmaları sağlayan kişi: olarak algılamaları da tatmin düzeylerinde artışa yol açmaktadır(Yousef, 2000).

Ücret, çalışanların işletmede etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamasındaki rolü açısından önemli bir motivasyon unsurudur(Artan, 1979). Çalışanlar ücreti; güvenlik ve statü sembolü ve yöneticinin kişiye verdiği değerin karşılığı olarak görmekte; bu

durum ise kişide başarılı olma duygusunu doğurmaktadır. Ücretin birey için önemi, kendinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılama konusunda kendini gösterir; insanların ihtiyaçları ile dengeli bir ücret sistemi iş tatminini sağlamada etkili olmadığı halde belli bir seviyenin altına inmesi iş tatminsizliğine neden olabilmektedir(Telman, 1988).

Bireyin aldığı ücreti yeterli bulması, onun bazı karşılaştırmalar yapmasını gerektirir. Eşitlik kuramına göre ise, ücretin doyurucu bulunması bireyin benzer işi yapanlarla bir denkliklik gözeterek algıladığı girdileri ve çıktıları sonucunda elde ettiği ücretin bir işlevidir. Buna göre eşitlik kuramı arzuladığı ücret düzeyinin etkenliklerini saptama imkânı vermektedir. Bunlar;

1. Personelin bireysel özellikleri: Yaş, cinsiyet, kıdem gibi,
2. Personel bireysel eylemleri: Gösterdiği çaba, üretiminin nicelik ve niteliği yaratıcılık ve yenileşme eğilimi gibi.
3. İş özellikleri: Zorluluk, sorumluluk düzeyi, karar alma özgürlüğü gibidir. Bu etkenlerle, aldığı ücret arasında bireyin algıladığı uyuşma ya da denge oranı, onun ücretten sağladığı tatmin düzeyini yansıtacaktır.

Araştırma bulguları ücretin, bireyin hem fizyolojik ve güvence ihtiyaçları hem de daha üst düzeydeki diğer ihtiyaçlarının doyurulması için bir araç olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır. Ayrıca ücret, çalışanlarca başarının bir simgesi, tanınma ve benzeri değişkenlerinin bir kaynağı olarak da algılanmaktadır. İnsanların başarılarına denk bir ödeme yapılmadığı duygusuna kapılmaları, onların başarılarını olumsuz yönde etkileyeceği gibi, ücretten duyacakları tatmin düzeyini de düşürebilir. Bunun yanı sıra ek faydalar ücret gibi direkt etkisi olan güçlü bir çıkar olarak değerlendirilmez(Gordon, 1999).

Terfi, insanı çalışmaya teşvik eden önemli faktörlerden biridir. Eğer yeni işe başlayan bir kimse, önünde ilerleme imkânının bulunmadığını düşünür ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa, her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz tutumlar takınabilir. Sonuçta bu durum çalışanda tatminsizlik ve şikâyetlere neden olur(Lieber, 1998).

İlerleme imkânının yüksekliği, sıklığı ve adil olması da iş görende tatmin sağlar. Ancak yükselmenin anlamı iş görenden iş görene değişmektedir. Yükselme, kimi iş

görene göre, psikolojik gelişme anlamı taşıırken, kimine göre de daha çok para kazanma, onur elde etme, yarışmayı kazanma anlamına gelir. Her iş görenin yükselmeye bakış açısı değişik olunca, yükselmenin yaratacağı tatmin ya da tatminsizlik duygusu da değişik olmaktadır(Eren, 1993).

İlerleme imkânları iki biçimde bireyi etkiler: İlk olarak; çalışanların yeteneklerinin dikkate alınmadığı veya yeterince değerlendirilmediği, gereken sorumlulukların verilmediği durumlarda çalışanın kendini geliştirme fırsatlarından mahrum kalması hali olarak tanımlanan yeterince ilerleyememe halidir. Bu durumda çalışan beklentilerine kavuşamadığından iş hayatında mutsuz olur. Diğer aşırı ilerleme, yeterince ilerleyememenin yanında kişinin kapasitesinin ötesinde sorumluluk verilmesi, onun talepleri karşılayamamasına veya bulunduğu yeri koruyabilmesi için aşırı gayret sarf etmesine neden olur ki bu da insanlarda gerginlik ve işinde huzursuzluğa neden olur. Ancak başarının bir sonucu olarak kendisine ilerleme imkanlarının tanınması örgütte işgücü devrinin düşmesine, kilit noktalar için personel temininin rahat sağlanmasına olanak tanıyacaktı(Başaran, 1982).

İş gören yaptığı işin karşılığı olarak maddi karşılık almanın yanı sıra takdir edilmeyi de arzu eder. Korman'a göre üç çeşit kendini takdir isteği bulunmaktadır ve söz konusu istekler tamamen kişinin kendine olan güveni ve yapmakta olduğu işle ilgili kabiliyetine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır(Telman, 1988)

1. Kronik kendini takdir isteği: Kişilik yapısına bağlı olup, her durumda kendisine olan ihtiyacı hissettirir.
2. Görevle, özel olarak ilişkili olan kendini takdir ihtiyacı: Kişinin belirli bir işe karşı yeterliliğini hissetmesidir. Daha çok geçmişteki aynı veya benzeri iş tecrübelerinden kazanılmış duygudur.
3. Çevrenin etkisi ile oluşmuş kendini takdir ihtiyacı: Çevredeki diğer kişilerin beklentileri sonucu ile oluşan takdir ihtiyacıdır.

İş tatmini açısından önemi olan diğer bir faktör de çalışma koşullarıdır. Sıcaklık, ışıklandırma, gürültü, ekipman vb. tüm faktörler iş tatminini etkilemektedir. Çalışanlar, çalıştıkları ortamdan rahatsızlık duymamak isterler. Çok sıcak, çok aşırı ısı vb. faktörler, çalışanların fiziksel açıdan rahatsızlık duymalarına yol açar(Arnold ve Feldman, 1986).

Ayrıca çoğu çalışanların iş yerinin yakınlığını, yeni binaları, işin temiz oluşunu ve uygun araç-gereç donanımını yeğledikleri ve bunları önemli buldukları saptanmıştır. Bireylerin bu tür çalışma koşullarını istemelerinin temelinde, fiziksel ihtiyaçlarını doyurarak rahatlık sağlanmasının ve çalışma amaçlarını gerçekleştirme imkânı bulmalarının yattığı söylenebilir(Başaran, 1982).

İş yerlerinde ortaya çıkan zararlı maddelerin ve azların hastalıklara neden oldukları, hatta bu yüzden zehirlenmeler ve ölümlerin meydana geldiği her zaman gözlenmektedir. Bu nedenlerle, personel çalışma yerinde tedirgin ve korku içinde bulunabilirler. Emniyet açısından bakılırsa terör bakımından tehlikeli yerlerde görev yapan personel bina ve teçhizat eksikliğinden dolayı tedirginlik hissedebilirler. Bununla birlikte iyi çalışma şartları tatmini yükseltmede ancak destekleyici rol oynayabilmektedir(Eren, 1993).

İş ortamı bireyin sosyal ilişki ihtiyacını karşılama fonksiyonuna sahip olma özelliği taşır. Bu nedenle çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler tatmin veya tatminsizlik üzerinde belirgin bir etkiye sahiptir(Davis ve Newstrom,1998).

Çeşitli araştırmalar çalışma arkadaşlarıyla uyumlu ilişkilere sahip olan bireylerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Söz konusu uyumun sağlanamadığı işyerlerinde stres faktörü nedeniyle iş tatmini olumsuz yönde etkilenmektedir. Özellikle dostane ve destekleyici iş arkadaşlarının varlığı çalışanda yüksek iş tatminine neden olmaktadır(Robbins,1998). Öyle ki çalışma grubu ile iş görenin ilişkileri iyi olduğunda iş tatmini de yüksek olmakta ve işten ayrılmalar azalmaktadır(Baysal, 1981).

İşletmelerin sosyal statüleri söz konusu işletmelerde çalışanlar için bir tatmin kaynağıdır. İnsanlar çevreden kabul gören, özellikli olarak algılanan “iyi” işletmelerde çalışmak isterler ve dolayısıyla söz konusu işletmede yaptıkları işten daha fazla tatmin duyarlar. “İyi” tanımı kişiden kişiye değişiklik gösterebilmektedir.

Bazısı için kamu kuruluşları iyi iken bazısı için ise sahibi tanınmış kişilerin işletmeleri iyidir. Genellikle iyi kavramını oluşturan unsur iş güvencesidir. Başka deyişle kişi iyi olarak tanımladığı işletmenin aynı zamanda çalışanı için iş güvencesi sağlayan işletme olduğunu düşünmektedir(Erdoğan, 1996).

Öte yandan tatmin açısından iyi işletme kavramı iş görenin yaşı ile ilişkilidir. Daha yaşlı, iş hayatında kıdemli olan iş görenler işletmenin ününe gençlerden daha fazla önem verirler, Gençlere göre is çoğunlukla iyi firma yüksek ücret, ilerleme imkânları ve iş güvenliği sunan firmalardır(Erdoğan,1996).

İş güvencesinin iş gören için önemli bir tatmin unsuru olması kültüre göre farklılık gösterebilmektedir(Yousef,2000). Bununla birlikte kişi çalıştığı işletmenin kendisine değer verdiğini, işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse daha kolay tatmin olur(Erdoğan,1996).

Kişinin işletmenin yönetim kademelerindeki yeri düştükçe iş güvenliğine verilen önem artar. Özellik ve yetenekleri açısından kendilerini geliştirmiş olan iş görenler iş piyasasındaki yerlerini daha net olarak görürler ve iş bulma olanaklarının yüksek olduğunu bilirler. Bu tür durumlarda iş güvenliği tatmin için fazla önemli olmaz.

Çalışanlar gerek mesleki gerekse kişisel anlamda kendilerini sürekli olarak geliştirme isteği taşır. Bunun temel nedeni ise kariyerlerinde ilerleyebilmektir. Başka deyişle işletmenin çalışana sunduğu eğitim ya da kendini geliştirme imkânları iş tatminin önemli bir unsuru olan ilerleme için bir araçtır(Akat,1994). Bu nedenle işletmenin sahip olduğu gelişme imkânları da çalışan için ayrı bir tatmin kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütün doğmasında, gelişmesinde ve yaşamını devam ettirmesinde önemli bir yere sahip olan örgüt kültürü ve iş tatmini birbiri ile yakından ilişkili iki kavramdır. İş tatminine olan ilgi günümüzde hümanist yaklaşımın iş hayatına girmesi ile daha da artmıştır. Çalışanın duygusal yaşantısının dikkate alınması birçok ülkede insan hayatının kalitesinin arttırılması gayretleri içinde düşünülmektedir. Değişen bu anlayışla beraber, etkin bir örgüt kültürü yaratarak, çalışanlar tatmininin sağlanması ve bu yolla örgüt amaçlarına ulaşılması, etkinliğin ve verimliliğin arttırılması, günümüzün örgütlerin önemli hedeflerinden biri haline gelmiştir.

Bunun yanında; örgüt kültürünün çalışanlarca anlaşılması benimsenmesi ve paylaşılması, başka deyişle örgüt kültürünün güçlü olması, iş tatminine önemli katkılar sağlar. Paylaşılan ortak değerler, normlar, davranış biçimleri çalışanların örgüte bağlılığını geliştirir ve çalışanların davranışlarının tutarlılığını arttırır. Örgütte birliktelik duygusu sağlar, “biz” duygusunu geliştirir. Çalışanları örgüte ve birbirine bağlar. Çalışanların kendilerini bütünün bir parçası saymalarına, kendilerini evlerinde hissetmelerine, aileleri ile birlikte imiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içerisinde çalışmalarına imkân sağlar(Özdevecioğlu, 1995).

Bir kültürü güçlü yapan, o kültüre inanmış ve bağlanmış kişilerin örgütle özdeşleşme dereceleridir. Çalışanlar tatmin olduklarında, örgüte bağlılıkları artacak, kendilerini örgütün bir parçası olarak görüp motive olacaklardır. Tüm bu sayılarda döngü içerisinde çalışanların performansına ve verimliliklerine önemli atkılar sağlayacaktır(Tepeci ve Bartlett, 2002).

Örgütsel kültür ile tatmin arasında pozitif bir ilişki vardır; fakat bu bireyler arasında farklılıklar gösterir. Eğer örgütsel kültür ile bireysel ihtiyaçlar arasında bir uyum varsa tatmin en yüksek derecededir. Örneğin; örgüt kültürünün bir özelliği olarak örgütte denetim az ve insanlar yüksek başarı için ödüllendiriliyor ise daha fazla tatmin sahibi olmuş iş görenleri gözlemleyebiliriz. Eğer iş görenler yüksek bir başarı ihtiyacına sahip otonomoyu tercih ediyorlarsa şu şekilde bir sonuca varılabilir; iş tatmini iş görenin örgüt kültürünü algılamasına göre sık sık farklılıklar göstermektedir(Tzeng, Kerefian ve Redman, 2002).

İş görenin işinden tatmin sağlayabilmesi için yöneticilerin örgütten bekledikleri ile örgütün iş görenden bekledikleri arasında bir denge kurması gerekmektedir. Çift yönlü olarak iletişimin motivasyon ve iş tatminine önemli katkılarda bulunduğu araştırmalarla kanıtlanmıştır(Griffin, 2001).

Yoğun stres iş örende tatminsizliği yol açabilmektedir. İş stresi ile iş tatmini ilişkisini inceleyen çeşitli araştırmalar her iki kavram arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna göre stres arttıkça tatmin düzeyinde azalma olmaktadır(Richardson ve Burke, 2002). Her iş çok farklı stres faktörleri içerebilir. Örgütsel ortamda iş ve stres ilişkisi dört ana başlıkta toplanabilir(Ertekin,1993):

- İşin bizzat kendisi bir stres faktörüdür. Çalışan kişide onun yeteneklerini zorlayıcı bir etki yapar
- Dış çevre, aile gibi kaynaklardan doğan stres faktörleri belirli bir süre sonra işte de etkili olur.
- Kişi yaptığı işle birlikte bazı stresli durumları azaltmaya veya ortadan kaldırmaya çalışabilir.
- İş başarısı veya bundaki azalma bir stres göstergesi olarak değerlendirilebilir. Başka deyişle yapılan işi bir stres ölçüsü olarak da görülebilir.

Örgütlerde stres kaçınılmaz bir olgudur. Genelde örgütsel stres örgütsel isteklerin yerine getirilmemesinden kaynaklanmaktadır. İstekler birtakım stres ve endişelere yol açmakta ve bu durum kişide gerginlik yaratmaktadır. Gerginlik süresince de bireyin iş performansı olumsuz şekilde etkilenmekte bu da bireyin başarı düzeyine olumsuz bir şekilde yansımaktadır. Stresin başarı düzeyine etkisi özellikle stresin yoğun olarak yaşandığı mesleklerde ortaya çıkmaktadır(Daniels ve Bailey, 1999).

Stresin ise birey üzerinde çeşitli fizyolojik ve psikolojik etkileri bulunmaktadır. Fizyolojik tepkiler; alkol ve uyuşturucu alışkanlığı, tansiyon ve kan basıncının artması, ağız kuruması, solunum güçlükleri, kriz nöbetleri, hazımsızlık, uzuvlarda uyuşma ve karıncalanma, bozuk cümle kurma, kaza yapma gibi eğilimlerle ortaya çıkar Psikolojik tepkiler ise; aşırı kaygı, vurdumduymazlık, depresyon, asabiyet, çabuk öfkelenme, huysuzluk, karar verememe ve konsantre olamama yetersizliği, aşırı eleştiricilik, zihinsel engellenmeler, unutkanlığın artması, kolay tahrik olma, önemsiz detaylarla ayrıntılı olarak ilgilenme, kesinliğe önem verme, durum ve olayları uç noktalara çekme, grup baskılarına ve örgütsel dedikodulara aşırı duyarlı olma gibi şekillerde kendini gösterebilir(Erdoğan, 1996).

Stresin etkisi, bireylerin kişilik özelliklerinin farklı olması nedeni ile her bireyde farklı şekilde ortaya çıkar ancak fizyolojik tepkiler her bireyde benzer olurken psikolojik tepkiler kişiden kişiye değişmektedir. Stresin iş tatminsizliğine yol açması yanı sıra işgücü devri, iş kazaları, devamsızlıklarda artış ve performans düşüklüğü gibi durumlar üzerinde de etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle yönetimin, stresi oluşturan nedenleri asgariye indirmek ve çalışanların stresle başa çıkmalarına

yardımcı olacak eğitim ve egzersiz faaliyetlerine yer vermesi gerekmektedir(Gordon, 1999).

Rol belirsizliği çeşitli örgütsel rollerin sonuçları ya da bu rolleri başarmak için gerekli olan yöntemlerle ilgili olarak dikkate alınması gereken beklentiler hakkındaki bilgi azlığı düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle rol belirsizliği, bireyin rolü ile ilgili beklentilerinin anlamını algılamada belirsizliğe düşmesini ifade etmektedir(Davis ve Newstrom, 1998).

Yapılan araştırmalara göre iş görenler işlerinin kapsam ve sorumlulukları konusunda açık bir fikre sahip olamamaktan rahatsız olmaktadır. Birey yapacağı işin ne olduğunu, hangi işlerden sorumlu olduğunu, kime bağlı olduğunu bilemediği durumlarda iş tatminsizliği yaşamaktadır(Özkalp,1995). Buna bağlı olarak yüksek düzeyde rol belirsizliği iş görende yoğun stres, tedirginlik, korku ve düşmanlık, azalan iş tatmini, kendine güven kaybı ve genellikle de düşük üretkenlikle sonuçlanmaktadır(Keçecioğlu, 1998).

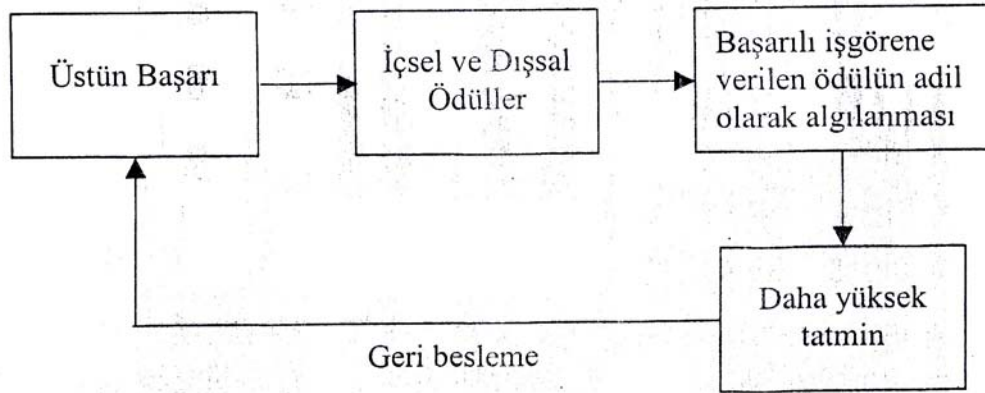
Rol çatışması aynı anda birden fazla rolü yerine getirme durumunda olan bir rol yükümlüsünün rol gereklerinden birine diğerini güçleştirecek biçimde daha fazla uyması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle rol çatışması, bir role ve rol yükümlüsüne ilişkin beklentilerin uyumsuzluğunu ifade etmektedir(Kılınç, 2000).

Rol çatışması yaşayan bireyler istenilen davranışları göstermedikten performansları düşmekte; bu durum ise kendilerini başarısız hissetmelerine neden olmaktadır. Buna bağlı olarak bireyin kendine güveni azalmakta ve işinde tatminsiz olmaktadır. Bu tür olumsuzlukları yaşayan birey gittikçe işten uzaklaşıp yabancılaşmaya başlayacağı gibi başarısızlık, kendisini işe yaramadığı hissini yaşamasına da yol açmaktadır. Bu olumsuz gelişmeler kişinin moralini bozmakta dolayısıyla iş tatmini de düşmektedir(Lui, Ngo ve Nganhang, 2001).

2.3.2. İş Tatmininin Sonuçları

2.3.2.1. İş Tatmininin İş Performansı Üzerine Etkisi

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik yapılan öncü araştırmalarda üç farklı sonuca ulaşılmıştır. Bunlardan ilki Hawthorne araştırmalarına dayanan ve klasik görüş olarak da adlandırılan, işinden tatmin duyan kişinin daha çok üreteceği ve performansının da yüksek olacağı şeklindedir. Ancak 1955 yılında Brayfield ve Crockett'in yaptıkları araştırmalar, iki değişken arasında güçsüz bir ilişki olduğu ya da hiçbir ilişki olmadığını ortaya çıkarmıştır. Buna göre işinden tatmin duyan bir çalışanın daha verimli çalışacağını varsaymak doğru olmamaktadır. Üçüncü görüş ise, tatmin ile performans arasındaki ilişkinin ödüller gibi birçok değişkenden etkilendiğidir(Uyargil, 1988). Buna göre; ödüle yol açar ve ödüller adaletli olarak algılanıyorsa sonuçta iş tatminine ulaşılır. Yüksek çaba, performansa yol açar, bu da dairesel bir ilişki içinde tatmin artışı sağlar(Davis ve Newstrom, 1998).



Şekil 2.6: İş Tatmini ve Performans İlişkisi

2.3.2.2. Devamsızlık Üzerine Etkisi

İş tatminsizliğinin olumsuz sonuçlarından biri de devamsızlıktır. Yüzeysel olarak devamsızlık bir içe yönelme tepkisidir. Herhangi bir nedenle belirli bir ortamda iş görmeyi güç bulan kişiler o ortamda bulunmamak için ellerinden geleni yapacaklardır(Erdoğan,1996).

Kuşkusuz, devamsızlığın tek nedeni iş tatminsizliği değildir; fakat devamsızlık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran pek çok çalışma devamsızlıkla tatmin arasında negatif korelasyon olduğunu, bu nedenle devamsızlığın önemli ölçüde iş tatminsizliğinin sonucu olduğu yolundaki görüşleri doğrulamaktadır(Davis ve Newstrom, 1998).

Öte yandan çalışanlarının işe devamsızlığı, işten ayrılmaların en önemli nedenlerinden biri sayılmaktadır(Arnold ve Feldman,1986).

2.3.2.3. İşten Ayrılma Üzerine Etkisi

İş tatminsizliğinin örgüt açısından diğer bir olumsuz sonucu da işgücü devridir. İş tatmini sürekli olarak işgücü devriyle karşılıklı bağıntı halindedir. İş tatmini düşük olan iş görenlerin, işlerini bırakmaları daha olasıdır. İş tatmini düşüğe, iş görenlerin işlerine devamsızlık olasılıkları da yüksek olmaktadır(Davis ve Newstrom, 1998).

Vroom tarafından incelenen iş tatmini ve işgücü devriyle ilgili toplam yedi çalışmanın tamamı değişkenler arasında negatif bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymuştur. Vroom bu ilişkiyi; çalışan kişinin tatmini ne kadar çok olursa, işini bırakma eğiliminin o kadar az olacağı şeklinde açıklamıştır(Bluem ve Naylor, 1968).

Buna karşın işten ayrılma sadece iş tatminsizliğine bağlı değildir. Ayrıca tatminsizlik duyan bireylerin örgütte kalmalarının da çeşitli nedenleri bulunabilir. Birey örgüte girdikten sonra kişisel gelişme kaydeder ve örgüte karşı tutumları hala olumlu ise onunla bütünleşir ve örgütte kalır. Ancak bireyler değiştiği gibi örgütlerde değişebilir. Bu durumda birey, örgütün artık amacına ulaşmasında aracı olamayacağını düşünerek örgütü beğenmeyebilir. Bu noktada bireyin başvuracağı iki seçenek vardır. Örgütte kalmak ya da ayrılmak. Birey tatminsizliğine karşı eğer yine örgütte kalmayı seçmiş ise bunun nedeni ya bireyin ihtiyaçlarının bazıları (yüksek ücret, iyi bir mevki gibi) karşılanmaktadır ya da piyasada bireyin bulabileceği daha iyi iş olmaması, piyasa şartlarının elverişsiz olmasıdır(Baysal, 1985).

2.3.2.4. İş Kazaları Üzerine Etkisi

İşinde tatmine ulaşan iş gören doğaldır ki işinde severek çalışmasını sürdürmektedir. İşinden tatmin sağlayamaya iş gören ise büyük olasılıkla işletmede yapmakta olduğu

işinden çok ilgisini işletmede dışındaki dünyasına yöneltecektir. İşine yeterince ilgi duymayan iş görenlerde iş kazalarına uğrama olasılığı çok daha fazla görülmektedir.

Çünkü kazaların, iş görenlerin psikolojik ve fiziksel durumlarıyla doğrudan ilişkisi bulunduğu saptanmıştır. Tatminsizlik tek başına iş kazalarına yol açmasa da diğer faktörlerle (yorgunluk ve monotonluk, verilen işi beğenmeme ücretin yetersizliği, iş arkadaşları ile geçinememe vb.) bir araya geldiğinde iş kazalarına yol açabilmektedir(Adal, 1975).

Öte yandan iş kazalarını iş tatmini ile ilişkilendiren çok fazla sayıda veri bulunmaktadır. Pek çok kazanın basit olarak şans faktöründen ileri geldiğine ilişkin önemli bulgular olduğundan, ölçüt olarak kazalar sağlam bir gösterge olmamaktadır(Bluem ve Naylor, 1968).

2.3.2.5. Davranışsal Etkiler

Arzu ve ihtiyaçlarının tatmin edilememesi sonucu iş gören, savunma mekanizmalarına başvurma, işe yabancılaşma, çatışma gibi olumsuz davranışsal sonuçlar yaşamaktadır. İş tatminin tatmin edilememesi sonucu ortaya çıkabilecek etkileri savunma mekanizmaları ve kişilik bozuklukları olarak inceleyebiliriz.

Tatmin edilmemiş ihtiyaçlar bireyde gerilim yaratmaktadır. Birey ihtiyaçlarını tatmin edip gerilimini azaltmazsa, hayal kırıklığına uğrar. Bireyin hayal kırıklığına arzuladığı bir hedefe ulaşma güdüsünün (ya da yeteneğinin) herhangi bir engel tarafından durdurulması neden olmaktadır. Söz konusu engeller fiziki ya da somut olabileceği gibi zihinsel ya da soyut da olabilir(Kılınç, 2000).

Birey hayal kırıklığına değişik şekillerde tepki verir. Bu tepkiler bazı bireylerde yapıcı davranış şeklinde olurken bazılarında da psikolojik savunma mekanizmalarının harekete geçmesi şeklinde ortaya çıkar. Ancak engellerin tatminsizliğe yol açması bir taraftan bireyin olaylara karşı tahammül düzeyine ve bir taraftan da geçmişte benzer olayların tekrarlanması ile söz konusu engelin şiddeti ve sürekliliği gibi değişik faktörlerin etkisine bağlı olmaktadır(Eren,1993).

İş tatminsizliği sonucu kendini güçsüz ve yeteneksiz hisseden birey bu durumdan normal savunma mekanizmaları yardımı ile kurtulamıyorsa çeşitli kişilik

bozuklukları ile karşı karşıya kalabilmektedir. Nevroz ve psikoz söz konusu kişilik bozukluklarının başında gelmektedir. Elbette ki söz konusu kişilik bozukluklarına yalnızca iş tatminsizliğinin ya da diğer örgüt içi faktörlerin yol açtığını düşünmek hatalı olacaktır. Bu tür rahatsızlıklarda örgüt dışı faktörlerin, bireyin çevresinin ve ailesinin olumsuz etkilerini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir(Kılınç, 2000).

2.4 İş Tatmininin Önemi

İş tatmini pek çok sonucu açısından önemli olmala birlikte öncelikle hem çalışna hem de örgüt açısından istenen bir sonuçtur(Luthans,1992). Mitchell'e(1982) göre tatmin düzeyini belirleyen 4 ana sonuç vardır. Bunlar iş gücü devir oranı, katılım,sağlık ve verimlilik. Bu davranışsal sonuçlar yönetime iş ile ilgili problemler hakkında bir fikir verebilir(Hellriegel ve arkadaşları, 1995).

Pek çok araştırmacı iş tatmini ile iş gücü devir oranı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve negatif bir ilişki bulmuşlardır(McAfee ve Champagne,1987). Yapılan çok sayısaki araştırmanın sonucunda iş tatmini ile iş gücü devir oranını negatif korelasyon gösterdiği sonucuna varılmıştır. İş tatmini arttıkça iş gücü devir oranı düşmektedir(Mitchell,1982). İş tatmininin iş gücü devir oranı ile olan ilişkisi işletmenin yeni personel bulunması, eğitimi ve oryantasyonunun çok masraflı olabileceği için büyük önem arz etmektedir.Bu durum aynı zamanda insan kaynakları bölümünde yükünü arttıracaktır. Arnold ve Feldman(1986) çok sık personel değişiminin hem zor hem de maliyetli olduğunu ve örgüte direkt ve indirekt maliyetleri olacağını belirtmişlerdir.

Tabiki iş tatminini iş gücü devirinde tek belirleyici olarak düşünmek yanlıştır. Onun için iş tatmin ile iş gücü devir oranı arasındaki ilişkiyi şu şekilde tanımlamak gerekir: Yüksek iş tatmini düşük iş gücü devir oranını garanti etmez ancak düşük iş tatmini(veya iş tatminsizliği) işden ayrılma isteği yaratarak iş gücü devir oranını artmasına yol açar. Trevor ve arkadaşları(1997) çalışmalarında bulguları desteklemekte ve düşük performans gösteren çalışanların değiştirilmesinde fayda olabileceği ve alt düzey iş seviyelerinde yeni personel bulup yetiştirmenin nispeten

kolay oalbilmesine karşın, yüksek performans gösdteren çalışanların ve üst düzey personelin ikamesinin çok maliyetli olacağını eklemektedirler.

İş tatmini ayrıca çalışanların fizisel ve ruhasal sağlıkları ile de bireyin çalışma hayatı kaltesi ile ilgili olduğundan doğrudan bağlantılıdır. Bu yüzden sağlığı üzerinde de etkileri olabilir(Hellrieger ve arkadaşları, 1995; Davis ve Newstorm, 1987). İş tatmini yüksek çalışanlar fiziken ve ruhen daha sağlıklı olup, yeni görevleri öğrenmede daha hızlıdır ve işlerinde daha az hata yaparlar. Bu kişiler dasha pozitif, yardımsever ve iş birliğine yatkın olular(Luthans, 1992).

Demografik karakteristikler ile iş tatmini arasındaki çalışmalarda incelenmiştir. Cici'nin(1997) Türkiyede yürüttüğü çalışmaları iş tatmini ile yaş,cinsiyet,evlilik durumu ve o örgütteki toplam çalışma süresi ve eğitim arasında belirgin bir ilişki saptayamamıştır. Cici'nin(1997) çalışması sadece meslek ile belirgin bir ilişki saptayabilmiştir.

Günümüz dünyasında örgütlerin başarı ve verimlilikleri sadece üretkenlikleri ve/veya karlılıkları ile değil manevi duruşlarıda dikkate alınmaktadır. Bu yüzden örgütteki çalışanların iş tatmini düzeyi gün geçtikçe önem kazanmaktadır(Vecchio, 1991)

3. ÖRGÜTE BAĞLILIK

Örgütlerdeki insan faktörü, örgütün nasıl çalıştığı ve nasıl daha verimli ve başarılı hale getirilebileceğini anlamak açısından çok önemli bir unsurdur. Bir işletmenin yapısı ne kadar iyi olursa olsun veya sektörde ne kadar tanınırsa tanınsın bireylerin davranışları ve tutumları bütün bunları değiştirebilir.

İşletme bünyesinde ihtiyaç duyduğu pozisyon için doğru elemanı seçmesi ve işe alması zor olsa da, bu bireyleri işletme bünyesinde uzun dönemler tutmak daha zordur. Ekonomik faktörlere ek olarak çalışma ortamı, iş tatmini, örgüt yapısı ve kişilik yapıları ile ilgili olarak bazı ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçların tamamını karşılamak oldukça zordur.

3.1. Örgüte bağlılığın tanımı

Örgüte bağlılık çok yüzlü ve karmaşık bir konsept olmasından dolayı ne olduğunu farklı bakış açılarından açıklayan tanımlamalar vardır. Literatürde bir kaç açıklama olmasına karşın bazıları birbiriyle paralellik gösterirken bazıları daha geniş kapsamlıdır.

Örgüte bağlılık kavramı on yıldır farklı bakış açılarından tanımlanmakta ve araştırılmaktadır. Örgüte bağlılık kavramının öneminin artmasıyla teorik ve araştırma açısından önemli ilerlemeler kaydedilmiştir(Meyer ve Allen, 1993).

Porter ve Smith (1970) örgüte bağlılık duymayı, çalışanın kendisini örgütle özdeşleştirme şeklinde tanımlamıştır. Çalışan örgüte bağlılığını, örgütün değer ve amaçlarını içselleştirme, örgüt yararı için daha fazla çalışmaya gönüllü olma, örgütün bir üyesi olarak kalma şeklindeki davranışlarla gösterir (Porter ve diğerleri, 1974).

Becker'ın (1960) **side-bet** teorisine göre ise örgüte bağlılık, çalışan ve örgütün iş ilişkisinin devamlılığını sağlamak için karşılıklı olarak yapılan yatırımların sonucu olarak ortaya çıkar. Çalışanın örgüte bağlılığı, örgütten ayrılmayı seçmesi durumunda ödeyeceği bedellerden (örneğin; kıdem ve statü gibi çeşitli olanakların

kaybı, yeni iş arama ve başka bir pozisyona geçmekten dolayı oluşan zorluklar vb.) dolayı örgütte kalmaya eğilimli olmasıdır.

Bu konuda bir diğer görüş olan Meyer ve Allen (1984), bağlılığı, çalışanın örgütle ilişkisini ifade eden psikolojik bir durum olarak tanımlar ve bağlılığın çalışanın örgüt üyeliğine devam edip etmemeye kararını etkilediğini ileri sürer. Bu kapsamda Meyer ve Allen (1984; 1991; 1993) bağlılığı içten(affective) , minnet(continuance) ve çıkar(normative) olmak üzere üç farklı boyutta ele almıştır.

3.1.1. İçten bağlılık

Çalışanın örgüte olan bağlılığının duygusal boyutunu ifade eder. İçten bağlılık, örgüte katılan çalışanın örgütsel değer ve amaçları kendininkilerle benzer algılaması ve bunun sonucunda kendisini örgütle özdeşleştirmesiyle ortaya çıkar (Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994). Çalışanın örgüte duyduğu sadakat, sevgi, aidiyet gibi hisler, çalışanla örgüt arasında duygusal bir bağ oluşturur ki bu da içten bağlılık olarak tanımlanır (Jaros, Jermier, Koehler, & Sincich, 1993).

Beklenti ve ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılandığını hisseden çalışanlar, diğerlerine göre örgütle daha güçlü duygusal bağlar oluştururlar. Örgüte duygusal olarak bağlı olan çalışanlar, örgütün kendileri için bir araç olarak değerinde çok örgütün bir parçası olarak kalmak istedikleri için örgütte kalırlar (Buchanan, 1974).

Çalışanın duygusal bağlılığı kişilik özellikleri, örgüt yapısı, çalışanın işteki deneyimi, rol algısıyla ilişkilidir (Hartmann, 2000).

3.1.2. Çıkar Bağlılığı

Bu boyut, Becker (1960) side-bet teorisine göre geliştirilmiştir. Çıkar bağlılığı boyutu ekonomik temelli kaygıların sonucu olarak ortaya çıkar (Stevens, Beyer, & Trice, 1978). Örgütten ayrılmanın hem parasal hem de parasal olmayan maliyetinin (Becker, 1960) göze alınamaması ve başka alternatiflerin sınırlı olduğunun algılanması (Hrebniak & Alutto, 1972; Ritser & Trice, 1969) sonucu kişi örgütte kalma, devam isteği duyar.

Çalışan işten ayrılması durumunda, o ana kadar örgüte yapmış olduğu yatırımları (örgüte özgü geliştirilmiş yetenekler, çalışılan örgütün sağladığı olanaklar, kıdem temelli primler, vb.) kaybedeceğini ya da başka uygun iş imkanlarının sınırlı olduğunu algılaması sonucu örgütle çıkar bağlılığını geliştirir (Allen & Meyer, 1993).

3.1.3. Minnet Bağlılığı

Minnet bağlılığının temeli Wiener ve Wardi (1980) ile Wiener (1982) çalışmalarına dayanır. Daha sonra Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiştir. Bu çalışmalara göre çalışanların örgüte bağlılık duymasının nedeni, bu şekilde davranmanın uygun olduğunu düşünmeleridir. Normatif bağlılık, çalışanın sadakat duygusu gereği örgütte kalması gerektiğini yükümlülük olarak hissetmesiyle ilgilidir.

Wiener (1982) göre normatif bağlılık toplum kültüründeki değerlere bağlı olarak ortaya çıkar. Örneğin toplum tarafından çok sık iş değiştiren kişilerin güvenilir olarak nitelendirilmesi, bir kriter olarak kişilerin iş değiştirme kararını etkiler. Allen ve Meyer (1991) çalışanın minnet bağlılığının, değişen koşullar çerçevesinde, örgüte karşı yükümlülüklerini yerine getirdiğine inanmasıyla birlikte son bulabileceğini belirtmişlerdir.

3.2. Örgüte Bağlılığın Belirleyicileri

Mowday, Porter ve Steers(1982) örgüte bağlılığın belirleyicilerini beş temel bileşenle tanımlamışlardır: Kişisel Faktörler, Rol ile ilgili faktörler, iş ile ilgili tecrübeler, yapısal faktörler ve kültürel faktörler.

3.2.1 Kişisel Faktörler

Örgüte bağlılık ile ilgili olan kişisel faktörle yaş, cinsiyet, tecrübe, eğitim seviyesi ve karakter yapısı olarak tanımlanabilir. DeCotiis ve Summers(1987), Hrebiniak(1972), Lee(1971) ve Sheldon(1971) çalışmalarından yaşı örgüte bağlılığın bir belirleyicisi olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Luthans, McCaul ve Dodd'un(1985) yaptıkları bir çalışmada yaşı örgüte bağlılıkla önceki çalışmalarla örtüşerek pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Allen ve

Meyer(1993) duygusal bağlılığın yaş ile pozitif korelasyon gösterdiğini bulmuşlardır. Çinde yapılan bir çalışmada Mobley and Hwang(1982) örgüte bağlılığın güçlü belirleyicileri olarak yaş ve cinsiyeti belirlemişler ve Japonyada yapılan iki çalışmada da ,Lincoln ve Kalleberg(1985) ve Near (1989), aynı sonuca varmıştır.

Steers(1977) eğitim seviyesi ile örgüte bağlılık arasında negatif korelasyon sapyamış ve bu durumu kişilerin eğitim seviyeleri yükseldikçe tatmin olmalarınında zorlaşması olarak tanımlamıştır.Bu bulguyu Lincoln and Kalleberg(1985), Marsh and Manari(1977), Angle and Perry(1981) ve Morris ve Sherman(1981) çalışmalarıda desteklemektedir.

Cinsiyet ile ilgili örgüte bağlılığa etkisi üzerine birbiri ile çatışan iki teori vardır. Cinsiyet modeline göre, kadınlar ev işlerini ana kimlik olarak tanımladıkları için işe yaklaşımları erkeklere göre daha farklıdır ve erkeklere göre daha az bağlılık gösterirler.Bu teoriyi destekleyen çalışma Aranya,Kusnir ve Valency'E(1986)aittir ve kadınların erkelerden daha az bağlılık gösterdiklerini saptamıştır. Ayrıca Marsh ve Mannarinin(1977) çalışmasında kadınların işlerini daha çok bıraktıklarını göstermekte ve nedeninide cinsiyet modeline bağlamaktadır.

Öte yandan iş modeli, kadınların ayrımcılığa daha çok maruz kaldıklarını ve bu yüzden işe daha çok bağlandıklarını ileri sürmektedir. Alvi ve Ahmed'in(1987) Pakistanda yaptıkları bir çalışmada kadınların örgüte daha çok bağlı olduklarını ortaya koymuştur. Ayrıca angle ve Perry(1981) kadınların iş değiştirmekten hoşlanmadıklarını ve bu yüzden mevcut örgütlerinde kalma eğilimde olduklarını belirtmiştir. Mowday ve arkadaşları(1982) kadınların duygudal olarak daha bağlı olduklarını saptayan dört çalışmadan bahseder.

Çalışmalarda tecrübenin örgüte bağlılıkla pozitif korelasyon gösterdiği saptanmıştır.(Hrebiniak ve Alutto,1972; Lee,1971;Sheldon,1971; Luthans ve McCaul,1985) Allen ve Meyer(1993) çalışmalarında içten bağlılığın tecrübe ile pozitif korelasyon gösterdiğini saptamış ve bu durumu zaman içinde daha iyi bir pozisyona ulaşma durumuna veya daha az bağlı çalışanların zaman içinde örgüttün ayrılması sonucu kalanların doğal olarak daha fazla bağlılık korelasyonuna sebep olacağına bağlamıştır. Aynı çalışmada içten bağlılığın ilk yıldan sonra süşüş

gösterdiğini saptamış ve bu düşüşü sebebini de kişinin örgüte ilk girdiği zamanki beklentilerinin zaman içinde aşınmasına bağlamıştır.

Gregersen(1993) çalışmasında 2 ila 8 yıl sahibi çalışanların örgüt ile aralarında bir bağ oluşturdukları ve örgütsel vaandaşlık davranışı denilen örgütün formal kuralları ile delirlenmemiş ve görevleri dahilinde olmamasına rağmen örgütün genel faydası adına yaptıkları tutumları gösterdiklerini saptamıştır.

Ayrıca kişilik ve başarı motivasyonunda örgüte bağlılığı etkileyen faktörler arasında sayılabilirki bunlarda bağlılıkla kuvveti pozitif korelasyon göstermektedir.(Morris ve Syneder,1979; Steers ve Spencer,1977)

3.2.2 Rol ile ilgili faktörler

Rol belirsizliği ve rol çatışması gibi rol ile ilgili faktörlerin örgüte bağlılık ile negatif korelasyon gösterdiği saptanmıştır(Begley and Czajka,1993; DeCottiis and Summers,1987; Hrebiniak and Alutto,1972; Mathieu and Zajac,1990; Stevens,Beyer and Trice,1978))

Allen ve Meyer(1990) rol açıklığının ve rol çatışmasından uzak kalmanın örgüte bağlılığı arttırdığını ortaya koymuş ve bu saptamaları Glison(1988) ve Podsakoff, Williams ve Todor tarafından desteklenmiştir.Ayrıca Hrebiniak ve Alutto(1972) stressinde örgüte bağlılıkla negatif korelasyon gösteren bir unsur olduğunu ortaya koymuştur ve Morris ve Sherman'ın(1981) çalışmaları bu bulguyu desteklemektedir.

3.2.3 İş ile ilgili tecrübeler

Mathieu(1991) bağlılığın karşılıklı olarak tatmin ile ilişkili olduğunu ve tatminin bağlılık üzerindeki etkisinin tersine oranla daha fazla olduğunu saptamıştır. Mathiew ve Farr(1991) farklı çalışan gruplarını incelemiş ve tatmin ile bağlılık arasında yüksek korelasyon saptamışlardır.Hrebiniak ve Alutto(1972), Mowday ve arkadaşları(1974),Price ve Mueller(1986), William ve Hazer(1986), Mathieu(1988) ve Mathieu ve Harnel(1989) gibi pek çok çalışmada iş tatminin, bağlılığa yol açtığı saptanmıştır. Öte yandan Bateman ve Strasser'in(1984) çalışması tatminin bağlılığın sonucu olduğunu göstermektedir.

Mowday,Porter ve Steers(1982) çalışmalarında bağlılığın belirleyicilerini işin kendisi,iş kapsamı ve iş streesi ile ölçülen iş ile ilgili tecrübeler ve ücret denkliği, yardım şekli ve sosyal katılımı ile ölçülen çalışana davranış şekli olarak belirtmişlerdir.

3.2.4 Yapısal Faktörler

Örgüte bağlılıkla pozitif korelasyon gösteren yapısal faktörler karar verme mekanizmasının merkezilikten çıkartılması(Brooke,Russel ve Price,1988; Morris ve Steers, 1980) ve politika ve prosedürlerin biçimselleştirmesi(Morris ve Steers, 1980) olarak sayılabilir. Steers(1977) çalışmasında özerklik algısının yüksek olduğu örgütlerde örgüte bağlılığın da arttığını saptamıştır.

Lincoln ve Kalleberg(1985) örgüt yapısının örgüte bağlılığı etkilediğini ileri sürmüşler ve otorite farklılıklarının yüksek olduğu ve hiyerarjinin keskin olduğu örgütlerde bireylerin yükselmeleri için bir fırsat yarattığı için bu durumun bağlılığa sebep olabileceğini düşünmüşlerdir(Edwards, 1979; Nakane, 1970).Bu sonuç Marsh ve Mannari'nin (1977) çalışmalarıyla da desteklenmektedir.

Çalışanları control mekanizmaların da örgüte bağlılıkla ilintilidir(Etzioni, 1975; Salancik and Pfeffer,1978). Mintzer(1968) çalışmasında zorlayıcı örgütlerdeki çalışanların daha az bağlılık gösterdiğini, faydacı örgütlerdeki çalışanların bağlılık gösterdiğini ve çıkar bazlı örgütlerde bağlılığın en fazla olduğunu ortaya koymuştur.Etzioni'nin(1975) çalışması da faydacı örgütlerdeki çalışanların bağlılığının çıkar bazlı örgütlere oranla daha az olduğunu göstererek bu bulguları desteklemektedir.

Yukarıdaki bulgulardan çıkarılabilecek sonuç, çalışanı örgütün bir parçası hissettirmek, daha fazla özerklik tanımak örgüte bağlılığı arttıracaktır.

3.2.5 Kültürel Faktörler

Kültür yönetim düşüncesini ve uygulamalarını derinden etkilediği için pekçok farklı ülkede farklı kültürler üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Farklı ülkelerde yapılmış 27 farklı çalışmanın metaanalizini yaptığı çalışmasında Randall (1993), yaş,tecrübe,cinsiyet ve eğitim gibi kişisel faktörlerin İngiltere ve İsraill'de örgüte

bağlılıkta önemli bir faktör olarak ortaya çıkarken, Kanada’da zayıf bir etkisi olduğunu göstermektedir.

İş tatmini ile örgüte bağlılığın ilişkisi tutarsızdır, çünkü bazı çalışmalarda iş tatmini örgüte bağlılığın belirleyici olarak ortaya çıkarken bazılarında sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu alanda yapılan bazı çalışmalar kültürel farklılıkları Hofstede’s Değer belirleme Modelini kullanarak incelemiştir.

3.3 Örgüte bağlılığın önemi

Örgüte bağlılığın anazalizi işletme hayatı açısından çok önemli uygulamaları vardır ve yönetim kademesinin bununla yakından ilgilenmesi gerekmektedir. Mowday, Porter ve Dubin(1974) yüksek bağlılık gösteren çalışanların daha az gösterenlere göre daha yüksek performans göstereceğini belirtmektedirler.

Ayrıca örgüte bağlılığın pek çok açıdan önemli sonuçları vardır. Öncelikle örgüte bağlılıkla iş gücü devri arasındaki korelasyonun, iş tatmini ile iş gücü devri arasındaki korelasyondan fazla olduğu genel olarak kabul edilen bir görüştür ki bu da örgüte bağlılığı iş gücü devrinde daha iyi bir belirleyici olarak ortaya çıkarmaktadır(Lum ve arkadaşları,1998; Luthans,1992).Örgüte bağlılıkla iş gücü devri oranı negatif korelasyonda olması, örgüte bağlılığın yüksek olduğu örgütlerin daha sabit bir iş gücünün keyfini sürebilecekleri anlamı çıkar.Northcraft ve Neale(1990) iş tecrübesi ile örgüte bağlılık arasından pozitif bir korelasyon olduğunu göstermişlerdir. Çalıştıkları örgüte daha bağlı olan çalışanların o örgütte daha uzun süre kalmaya meyilli olduğunu söylemektedirler. Ayrıca iş performansı ile de pozitif bir korelasyon söz konusudur ki, bağlılığı yüksek olan çalışanların aynı zamanda yüksek performans gösterdikleri görülmektedir(Mowday,Porter ve Dubin, 1974; Mowday,Porter and Steeres,1982; Northcraft ve Neale,1990). Bunun dışında örgüte bağlılık kendini tanımlama, müdahil olma ve örgütsel değerlerin içselleştirilmesi olmasından dolayı, yüksek bağlılık gösteren çalışanların örgütün taleplerini daha çabuk ve kolay bir şekilde yerine getirdiği görülmektedir. Buna ek olarak bağlılık gösteren çalışanların daha amaca yönelik çalıştığı ve iş yaparken daha az zamanı israf ettikleri görülmüştür ki bu da bu çalışanların daha üretken-verimli oldukları

anlamına gelir(Hellriegel ve arkadaşları, 1995). Anderson(1984) çalışmasında bu değerlendirmeyi desteklemekte ve bağlılık gösteren çalışanların işlerini zamanında bitirdiğini/yaptığını ve en iyisi için ellerinden geleni yaptıklarını belirtmiştir. Ayrıca bu çalışanların iş ile ilgili konularda çıkan problemlerin çözümüne katkı sağladıklarını eklemektedir. McNeese-Smith (1999) performans artışıyla sonuçlanan başarı için yönetsel motivasyon durumunun örgüte bağlılıkla pozitif korelasyon gösterdiğini göstermiştir. Bağlılık gösteren çalışanlar örgütte kalmaya daha meyilli olup örgütün amaçlarını benimsemiş ve iş sırasında daha yüksek performans için içselleştirmektedirler(Northcraft ve Neale, 1990).

Bütün bu saptamalar Angle ve Perry'nin (1981) bakışıyla özetlenebilir. Örgütlerine kuvvetli bağlılık gösteren çalışanlar yüksek performans gösterirler ve mümkün olduğunca müdahilirdirler. Ayrıca bu çalışanlar genellikle örgüt lehine davranmaya meyillidirler.

Yukarıda belirttiğimiz gibi örgüte bağlılığın iş tatmini, sadakat, düşük iş devir oranı ve katılım gibi örgüt açısından çok önemli sonuçları vardır. Bu yüzden işletmelerde örgüte bağlılık kavramının üzerine daha fazla düşünülmelidir.

3.4 Örgüte Bağlılıkla İş Tatmini Arasındaki İlişki

İş tatmini ve örgüte bağlılık endüstriden ve örgüt psikologlarından, yönetim bilim adamlarından ve sosyologlar tarafından dikkatle incelenmektedir. Locke 23 yıl evvel çalışmasını yaptığı zaman itibarı ile sadece iş tatmini üzerine üçbin çalışma yapılmıştır(Locke, 1983). İş tatmini ve örgüte bağlılık ile ilgili yapılan çalışmaların çoğu bu iki kavramın verimlilik, iş gücü devir oranı, emeklilik, katılım vb. üzerindeki etkisi üzerine ortaya atılan argümanlardan kaynaklanmaktadır.

Öte yandan araştırmacıların tümü iş tatmini ve örgüte bağlılığın örgütsel davranışın anlaşılmasında yararlı enstrümanlar olduğunu kabul etmemektedir. Örneğin, Hodson, iş tatmini konseptinin davranışsal referanslarının eksik olması ve bu kavramın verimlilik ile olan ilişkisinin insan davranışlarının basit bir açıklamasına dayanması sebebi ile kusurlu olduğunu ileri sürmüş ve kavramın çok fazla “kişisel” olduğunu belirtmiştir(Hodson, 1991).

Ayrıca iş tatmini ve örgüte bağlılık kavramı üzerinde çalışan araştırmacılar dahi bu kavramların davranışsal çıktılar üzerindeki etkileri konusunda konsensüs sağlayamamışlardır. Analizcilerin çalışmalarında genelde ya birini ya da ötekini ele almışlardır. İş tatmini konusunda yapılan kültürler arası çalışmalar bazen ilginç sonuçlar ortaya koymuş ve genel kabul gören yöntemleri ve kabullerin sorgulanmasının önünü açmıştır. Örneğin Cole(1971), Japon çalışanlarına uyguladığı bir çalışmada, Japon çalışanların ABD çalışanlarına göre hemen hemen hiç bir testte yüksek iş tatmin değerleri vermemesine karşın, genellikle yüksek iş tatminin sonucu olduğu ileri sürülen değerlendirmelerde ABD çalışanlarını ciddi bir farkla geçmektedir.

Ancak literatürdeki çalışmalar genel olarak iş tatmin ve örgütsel davranış arasında kuvvetli bir bağ olduğu yönündedir.

3.5 Örgüte Bağlılık İle İş Tatmini Arasındaki Farklar

İş tatmini , çalışanın işine karşı yargısı üzerine odaklanırken, örgüte bağlılık çalışanın örgütün geneline karşı yargısını inceler.

Mowday,Porter ve Steers(1982), William ve Hazer(1986) ve diğerleri bağlılığı tatminden birincisini organizasyonun geneli hakkındaki duygusal yargı, ikincisini ise bireyin o örgütteki spesifik görevi ile ilgili tecrübelerine verdiği duygusal yanısıma olarak tanımlayarak ayırmaktadırlar. Bu yüzden bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine çalışanın duyduğu yakınlığı, tatmin çalışanın kendi görevi ile ilgili olarak bulunduğu fizik ve ruhi durumu belirtir(Mowday,Porter ve Steers, 1982). Bu iki değişkenin her hangi bir örnekte yüksek korelasyon gösterebileceği gibi göstermeyebileceği durumlarda mevcuttur. Örneğin bir çalışan çalışmakta olduğu şirketin yapısını değerlerine kendini yakın hissedip o örgüte bağlanabileceği gibi aynı zaman da o anda yapmakta olduğu iş onu tatmin etmiyor olabilir(Glison,1988).

Ayrıca iş tatmininin aksine, bağlılık yavaş yavaş gelişir ve buyüzden iş tatminin daha hassas olduğu düşünülen günlük olaylardan daha az etkilenir(Mowday,Porter ve Steers,1982).

Son olarak çoğu araştırmacının da kabul edeceği üzere örgüte bağlılık iş gücü devir oranı belirleyici olarak iş tatminine oranla daha etkin ve belirgin bir unsurdur(Luthans,1992).

4. PERSONEL DEVRİ

4.1 Personel Devrinin Tanımı

Personel Devri, örgüt çeşitli nedenlerle personel kaybetmesi demektir(Werther ve Davis,1989) Temel olarak iki tip personel devri vardır: gönüllü ve gönülsüz. Gönüllü personel devri istafa ile veya emekliliğe ayrılma durumunu kapsarken, gönülsüz ise geçici olarak işten çıkarma veya tamamen işten çıkarma durumunu kapsar(French,1994). Gönüllü ve gönülsüz personel devri her bir çalışan ve örgütün tümü üzerindeki etkileri açısından dikkatle incelenmelidir. Beklenmeyen personel ayrılışları hem örgütün boş yeri doldurmasında güçlük yaratacak hem de kalan personel üzerinde olumsuz etkiye sahip sebep olacaktır.

Lum ve arkadaşları(1998)pek çok araştırmacının personel devri durumunu açıklamak için modeller geliştirdiğini belirtmektedirler. Genel olarak bu modeller devir durumunun davranışsal,kararsal ve tutumsal bileşenler hesaba katılmadan açıklanamayacağını ileri sürmektedirler. Ayrıca personele işten ayrılmasının çok aşamalı bir durum olduğunu söylemekte ve üçe ayırmaktadırlar. Bu üç belirleyiciyi: Bireysel faktörler(cinsiyet,yaş,tecrübe,vb.) ekonomik olanaklar(transfer mkanı,ücret sistemi,vb.),ve iş ile ilgili faktörler(işin kendisi, destek,çalışma ortamı,vb.) olarak ortaya koymuşlardır. Curran(1980) personel devirini işin bir fonksiyonu olarak incelemiştir. Çalışmaları sonucunda personel devri ile işsizlik ve ücret seviyeleri arasında belirgin bir ilişki bulmuştur. Ayrıca örgüt büyüklüğü ile de negatif bir korelasyon saptamıştır. Başka bir deyişle, düşük ücret alan çalışanlar ve küçük örgütlerde çalışanlar ayrılmaya daha fazla meyilli olmaktadır.

İş tatmini ve örgüte bağlılık arttıkça personel devir oranları da düşecektir. Personel devrinin problem yaratmasındaki iki temel neden şudur: birincisi yeni personel tedariki ve bunların yapacakları işe oryantasyonu masraflı ve zaman isteyen bir süreçtir; ikincisi ayrılışlar çalışma grubu arasında oluşmuş ilişkiyi kesintiye uğratarak grup performansı üzerinde negatif bir etkiye sebep olacaktır. Personel devri bu

sebeplerden doalyı yöneticilerin örgütlerinde minimize etmeye çalıştıkları bir noktadır.

Geleneksel olarak araştırmacılar gönüllü personel devrinin temel belirleyicisi olarak ortaya çıkan iş tatmin ve örgüte bağlılık üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırmaktadırlar. Çalışmaların çoğu kişesel değişkenler üzerine odaklanmaktadır ki bu durumda kişiesel değişkenlerin gönüllü devri üzerinde belirgin etkisi olduğu dşncesineden kaynaklanmaktadır(Jenkins, 1993).

Miller ve Wheeler(1992) Swart'ı referans göstererek kadın üst-düzey yöneticilerin erkek meslektaşlarına göre 2,5 kat daha fazla ayrılma eğilimde olduğunu bu yüzden üst-düzey kadın yönetici bulundurmanın örgüt için daha maliyetli olduğunu belirtmektedir. Blau ve Kahn (1981), Miller ve Wheeler(1992) ve Weisberg ve Kirshenbaum(1993) alışmalarında kadınların erkeklere oranla işlerini bırakmaya erkeklere oranla daha fazla eğilimli olduklarını ortaya koymuşlardır. Bu farka sebep olarak da kadınların geleneksel olarak ailevi sorumlulukları ve kısıtlamaları olarak göstermektedirler.

Geçmiş alışmalart yaşın personel devri ile negatif korelasyon gösterdiğini belirtmekle beraber sonuç her zaman belirgin değildir(Curran,1980). Healy ve arkadaşları(1995) yaptıkları çalışmalarında da yaş ile personel devir oranında negatif korelasyon olduğunu desteklemiş ve yaş ilerledikçe ayrılma eğiliminin azaldığını ileri srmuşlerdir. Ayrıca Jenkins(1993) devlet için bir g santralinde çalışan 350 kişi üzerinde yaptığı çalışmasında da benzer sonuçlara varmıştır.

Bunlara ek olarak iş tecrübesinde personel devri üzerinde bir etkisi mevcuttur. Ancak bazı çalışmalar birbiri ile çatışan sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Örneğin Miller ve Wheeler(1992) cinsiyet farklılıklarının ayrılama eğilimi üzerine yaptıkları çalışmaları sonucunda kadınların iş tecrübelerinin rgttten ayrılma niyeti ile pozitif korelasyon gösterdiğini söylemektedirler. Fakat genel olarak iş tecrübesi personel deiv oranı ile negatif korelasyonda saptanmaktadır(Jenkins,1993; Dasvis ve Newstorm,1987; Blau ve Kahn,1981; Weisberg ve Kirschbaum,1993).

4.2. Personel Devrinin Önemi

Personel devri, öncelikle iş tatmini ve performansı ile olan ilişkisi açısından önemlidir. İş tatmini düşük işletmelerde işten ayrılmalara daha sıklıkla rastlanacaktır. Öte yandan işten ayrılma üzerinde iş tatmini tek başına etkili olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu durum farklı iş alternatifleri ile de doğrudan ilişkilidir. Nitekim, çalışanlar ayrılmaları durumunda iş bulma imkanlarının düşük olduğunu düşünürlerse iş tatminleri çok düşük dahi olsa kalmayı tercih edeceklerdir.(Arnold ve Feldman, 1986).

Personel devir miktarı ile iş performansı arasındaki ilişkiye de Trevor ve arkadaşları(1997) işaret etmektedirler. Çalışmalarında işten ayrılmanın yüksek ve düşük performans gösterenler arasında yüksek iken ortalama performans gösterenlerde düşük olduğunu göstermişlerdir. Ayrıca yüksek performans gösteren çalışanlarda ücretin işten ayrılma niyeti üzerinde büyük etkisi olduğunu göstermektedirler. Ancak Lum(1998) bu sonuçun kuşkululu olduğunu ve daha fazla çalışma yapılması gerektiğini ileri sürmektedir.

Yöneticiler açısından bakıldığında personel devri, işletme içi normal operasyonları sekteye uğratmakta bu da, üretkenliğin düşmesine; yeni personel tedariki, işe alımı, seçimi ve eğitimi gibi zaman ve para alan işleri zorunlu kılmaktadır(Arnold ve Feldman, 1986; Davis ve Newstrom, 1987). Ayrıca işten ayrılmalar geride kalan personeli olumsuz etkilemekte ve performans düşmesine neden olmaktadır.

Öte yandan bazen yöneticiler işten çıkarmalar ile yeni personel olarak iş dinamiklerini taze fikirlere sahip elemanlar ile destekleyerek arttırma yolunda gidebilmektedirler. Ayrıca düşük performansa sahip çalışanların işletme sisteminden çıkartılması da personel devrini getirmek ile eberaber işletme açısından faydalı olabilir(Trevor, 1997)

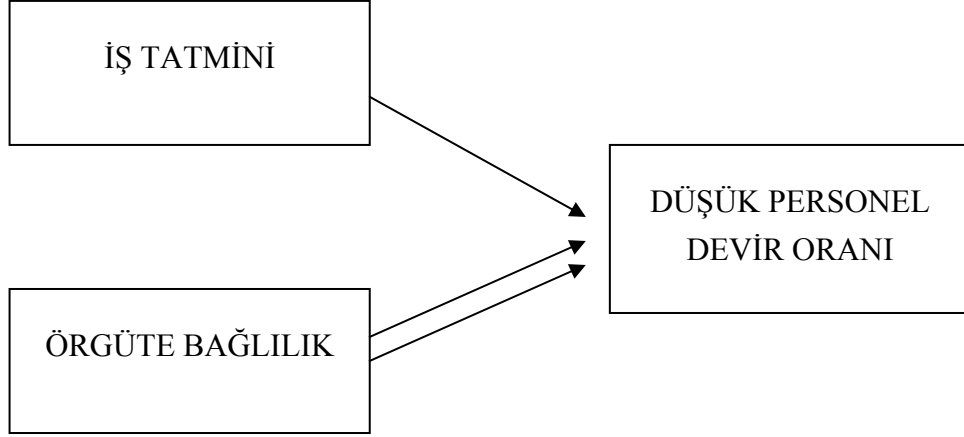
5. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı iş tatmini ve örgüte bağlılığın personel devir oranı üzerindeki etkisini ölçmektir.Çeşitli sektörlerde yapılan çalışmalarda iş tatmini ile iş gücü devir oranı arasındaki ilişkiyi incelenmiş ve negatif bir ilişki bulmuşlardır(McAfee ve Champagne,1987). Yapılan çok sayısaki araştırmanın sonucunda iş tatmini ile iş gücü devir oranını negatif korelasyon gösterdiği sonucuna varılmıştır. İş tatmini arttıkça iş gücü devir oranı düşmektedir(Mitchell,1982). İş tatmininin iş gücü devir oranı ile olan ilişkisi işletmenin yeni personel bulunması, eğitimi ve oryantasyonunun çok masraflı olabileceği için büyük önem arz etmektedir.Bu durum aynı zamanda insan kaynakları bölümünde yükünü arttıracaktır. Arnold ve Feldman(1986) çok sık personel değişiminin hem zor hem de maliyetli olduğunu ve örgüte direkt ve indirekt maliyetleri olacağını belirtmişlerdir.

Öte yandan örgüte bağlılıkla iş gücü devri arasındaki korelasyonun, iş tatmini ile iş gücü devri arasındaki korelasyondan fazla olduğu genel olarak kabul edilen bir görüştür ki bu da örgüte bağlılığı iş gücü devrinde daha iyi bir belirleyici olarak ortaya çıkarmaktadır(Lum ve arkadaşları,1998; Luthans,1992).Örgüte bağlılıkla iş gücü devri oranı negatif korelasyonda olması, örgüte bağlılığın yüksek olduğu örgütlerin daha sabit bir iş gücünün keyfini sürebilecekleri anlamı çıkar.

Bu sebeple çalışma sonunda varılacak sonuçlar doğrultusunda denizcilik sektörü genel yapısı için persoenl devir oranları hakkında genel bir refereans sağlayacak verilere ulaşmak ve personel devir oranları yüksek şirketler için tavsiye niteliğinde bir çalışma ortaya koymaktır.

6. ARAŞTIRMANIN MODELİ



Şekil 6.1 : Araştırmanın Modeli

7. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ

Bu araştırma iş tatmini ve örgüte bağlılığın personel devir oranı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla. Bu sebeple bağımsız değişkenler iş tatmini ve örgüte bağlılık, bağımlı değişken ise personel devir oranıdır.

Bağımsız değişkenler	Bağımlı değişken
- İş tatminin - İnsan ilişkileri - Başarı - Ücret - Bağlılık - İçten bağlılık - Minnet bağlılığı - Çıkar bağlılığı	Personel Devir Oranı(Turnover)

8. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H1: İş tatmini arttıkça personelin işi bırakma niyeti azalır.

H2: Örgüte bağlılık arttıkça personelin işi bırakma niyeti azalır.

H3: Personel devir oranı üzerinde örgüte bağlılığın iş tatminine oranla etkisi daha fazladır.

9. Yöntem

9.1 Uygulama

Araştırmanın örneklemini deniz ulaştırma sektöründe deniz personeli olarak hizmet veren çalışanlardan oluşturulmuştur. Elektronik posta ve elden dağıtılan 100 anketten 84'ü geri dönmüştür(Geri dönüş oranı: %84). Geri dönen anketlerden hatalı ve eksik doldurulan 7 adedi elendikten sonra geriye kalan 77 anket üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

9.2 Denekler

Örneklemin %100'ü erkek, %84'ü bekar,%16'sı evli, yaş ortalaması 25,3'tür. Katılımcıların çalıştıkları işletmelerde ortalama deneyim süresi 2,1 yıldır ve katılımcıların %86'sı zabitan sınıfından iken %14'ü gemici sınıfındandır.

9.3 Ölçme Araçları

9.3.1 Bağlılık ölçeği

Bağlılık ölçeği olarak Allen ve Meyer'in(1990) geliştirmiş olduğu anketin Arzu Wasti tarafından yapılan türkçe tercümesi altılı likert ölçeği ile uygulanmıştır.

9.3.2 Personel Devir (Turnover) Ölçeği

Personel devrini ölçmek için üç soruluk bir anket altılı likert ölçeği için hazırlanıp bağlılık anketinin sonuna 19,20,21'inci sorular olarak eklenmiştir.

9.3.3. İş tatmini Ölçeği

Minnesota iş tatmini anketinin(MSQ), Nil Oran tarafından yapılan türkçe tercümesi baz alınarak sektöre modifiye edilen anket, altılı likert ölçeği kullanılarak uygulanmıştır.

10. BULGULAR

10.1. Araştırma da kullanılan anketlerin iç tutarlılık analizleri

Öncelikle anketlerin iç tutarlılık analizi hesaplanmıştır. Her anket için, Cronbach α değeri .70'den büyük çıkmıştır. Böylece anketteki soruların birbirleriyle tutarlı bir şekilde aynı şeyi ölçtüklerinden emin olunmuştur. Tablo 10.1'de anketlerin iç tutarlılıklarını gösterilmektedir.

Tablo 10.1 Anketlerin İç Tutarlılığı

Anketler	Cronbach α
Bağlılık anketi	.780
Personel devir anketi	.819
İş tatmini anketi	.932

10.2. Ölçeklerin Faktör Analizleri ve Güvenilirlikleri

Faktör analizleri, modelde yer alan değişkenlerin araştırmadaki örneklem grubu için hangi boyutlardan oluştuğunu ortaya çıkarmak ve bu boyutların literatürde tanımlanan boyutlarla uygunluğunu araştırmak için yapılmıştır. Faktör analizlerinde asal bileşenler metodu (Principal component method), varimax rotasyonu ile kullanılmış ve öncelikle yapılan faktör analizinin geçerliliği ile örneklem yeterliliği incelenmiştir. Bunun için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Testi (Barlett's test of sphericity) değeri dikkate alınmıştır. KMO katsayısının .50 üzerinde değer alması, verilerin yeterli ölçüde homojen dağıldığını gösterir. Barlett testi değerinin .05'ten küçük olması ise anlamlı bir sonuca; faktör analizinin geçerliliğine işaret etmektedir.

Faktör analizi sonuçlarına göre faktör yükü .50'den küçük olan ve tek faktöre anlamlı dağılmayan sorular ayıklanmıştır. Faktör boyutu içinde tek kalan sorular da kural gereği elenmiştir. Çıkan faktörlerin güvenilirlikleri hesaplandıktan sonra faktör güvenilirliği ($\alpha > .70$) koşulunun çok altında olan ($\alpha < .40$) faktörler araştırmanın hipotezlerini test etmek için kullanılmamıştır. Faktör güvenilirliği .70'e çok yakın olan faktörler ($.65 < \alpha < .70$) araştırmaya dahil edilmiştir.

10.2.1 Bağlılık ölçeği Faktör Analizleri ve Güvenilirlikleri

Bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer'in (1990) bağlılık anketi kullanılmıştır. Bağlılık ölçeğine principal component analizi, varimax rotasyonu ile uygulanmıştır. Faktör yükleri .10'dan büyük olan soruların listelenmesi istenmiştir. Üç faktörlü sonuç elde edilmiştir. Faktör yükü .50'den küçük olan ve tek faktöre anlamlı dağılmayan sorular elenerek faktör analizine devam edilmiştir. Son faktör analizinde yine üç faktörlü sonuç çıkmıştır. Faktör analizi sonucu toplam üç soru elenmiş (sırasıyla elenen sorular şunlardır: 6, 17, 18) ve onbeş soru kalmıştır. Faktör analizi sonucu elde edilen faktörler, Allen ve Meyer'in (1990) üçlü bağlılık sınıflamasına benzerdir. Faktör analizinin sonuçları tablo 10.3 de gösterilmektedir.

İlk faktör yedi soruyla tanımlanmıştır ve içten bağlılığı simgeler; ikinci faktör dört soruyla tanımlanmıştır ve minnet bağlılığını simgeler; üçüncü faktör dört soruyla tanımlanmıştır ve çıkar bağlılığını simgelemektedir.

Faktör analizi sonucu elde edilen bağlılık faktörlerinin güvenilirlik analizleri Tablo 10.2 gösterilmektedir.

Tablo 10.2 Bağlılık Alt Ölçeklerinin Güvenilirlikleri

Bağlılık	Güvenilirlikler
1. Faktör: İçten Bağlılık Ölçeği	.44
2. Faktör: Minnet Bağlılığı Ölçeği	.92
3. Faktör: Çıkar Bağlılığı Ölçeği	.87

Tablo 10.3 Bağıllık Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: İçten Bağıllık (Varyansı açıklama gücü=% 40,6)		Faktör yükü
4.	Çalıştığım kurumun meselelerini gerçektende kendi meselelerimmiş gibi hissediyorum.	.94
7.	Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluştaki çalışıyorum.	-.87
1.	Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder	.85
5	Kendimi çalıştığım kurumda ailenin bir parçası olarak görüyorum.	.85
3	Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	.81
4.	Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum	.79
8.	İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.	.68
Faktör 2: Minnet Bağıllığı (Varyansı açıklama gücü=%27,9)		Faktör yükü
14.	Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum..	.88
16.	Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.	.83
15.	Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	.81
11	.Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.	.68
Faktör 3: Çıkar bağıllığı (Varyansı açıklama gücü=%12,2)		Faktör yükü
10.	Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	.93
12.	Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkanım sınırlı olur.	.91
9.	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.	.88
13.	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum	.82
KMO		.735

10.2.2. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizleri ve Güvenilirlikleri

İş tatminini ölçmek için Minnesota iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. İş tatmini ölçeğine principal component analizi, varimax rotasyonu ile uygulanmış ve faktör yükü .10'dan büyük olan ifadelerin listelenmesi istenmiştir. Üç faktörlü sonuç elde edilmiştir. Faktör yükü .50'den küçük olan ve tek faktöre anlamlı dağılmayan ifadeler elenerek, faktör analizine devam edilmiştir. Son faktör analizinde yine üç faktörlü sonuç çıkmıştır. Tablo 10.4 iş tatminiyle ilgili faktör analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 10.4 İş Tatmini Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: İnsan İlişkileri İlgili İş Tatmini (Varyansı açıklama gücü=%55,5)	Faktör yükü
16. Amirlerimle anlaşabilme açısından	.81
13. Çalışma şartları açısından.	.79
9. Amirlerim benimle ilgileniyorlar yardımcı oluyorlar	.74
15. Çalışma arkadaşlarımla uyumu açısından	.67
10. Amirlerimle karar mekanizmasında yer almamıza alanak sağlıyorlar.	.62
Faktör 2: Başarı ile ilgili iş tatmini (Varyansı açıklama gücü=%15,7)	Faktör yükü
4. Toplumda bana sağladığı statü açısından	.92
5. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi	.76
11. Terfi etme ve yükselme imkanı açısından	.88
Faktör 3: Ücretle ilgili iş tatmini (Varyansı açıklama gücü=%13,7)	Faktör yükü
7. İşim ilgi çekici	.95
8. Diğerlerine kıyasla bu kurumdaki ücretler açısından	.88
KMO	.651

Faktör analizleri sonucu toplam beş ifade elenmiş (elenen ifadeler sırasıyla: 6,12,2,14,3) ve onaltı ifadeden geriye onbir soru kalmıştır. İlk faktör beş soruyla tanımlanmıştır ve ‘insan ilişkileri ile ilgili iş tatminini’ simgeler; ikinci faktör üç ifadeyle tanımlanmıştır ve ‘başarı ile ilgili iş tatminini’ simgeler; üçüncü faktör iki ifadeyle tanımlanmıştır ve “ücretle ilgili iş tatminini” simgelemektedir.

Faktör analizi sonucu çıkan faktörlerin güvenilirlik analizi Tablo 10.54’deki gibidir.

Tablo 10.5 İş Tatmini Alt Ölçeklerinin Güvenilirlikleri

İş Tatmini	Güvenilirlikler
1. Faktör: İnsn ilişkileri ilgili İş Tatmini	0,97
2. Faktör: Başarı ileİlgili İş Tatmini	0,86
3. Faktör: Ücret ile İlgili İş Tatmini	0,80

10.2.3. Personel Devri Ölçeği Faktör Analizleri ve Güvenilirlikleri

Personel devir ölçeği için hazırlanan üç soru(19,20,21) principal component analizi, varimax rotasyonu ile uygulanmış ve faktör yükü .10’dan büyük olan ifadelerin listelenmesi istenmiştir. Faktör analizi sonucunda beklendiği gibi bir faktör çıkmış ve faktörün toplam varyansı açıklama oranı %76,1 olarak hesaplanmıştır. Faktörün güvenilirliği(Cronbach α) 0,82 olarak saptanmıştır.

10.3 Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Analizler

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için korelasyon analizi, tek yönlü anova testi ve araştırma modelini test etmek için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Öncelikle bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki korelasyonlara bakılmıştır. Birbiriyle anlamlı düzeyde ilişki içinde olmayan değişkenler, regresyon analizine dahil edilmemiştir.

10.3.1 Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Araştırmanın bağımsız değişkenleri olarak insan ilişkileri tatmini, başarı tatmini, ücret tatmini, içten bağlılık, minnet bağlılığı ve çıkar bağlılığı; bağımlı değişken olarak personel ayrılma niyeti(intention to turnover) incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarının .05 anlamlılık düzeyinde Pearson katsayıları Tablo 10.6da verilmiştir

Tablo 10.6 Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

		bf1	bf2	bf3	if1	if2	if3	Tf
bf1	Pearson Correlation	1	,793(**)	-,498(**)	,617(**)	,767(**)	,371(*)	-,724(**)
	Sig. (1-tailed)		,000	,006	,001	,000	,034	,000
bf2	Pearson Correlation	,793(**)	1	-,491(**)	,741(**)	,584(**)	,192	-,934(**)
	Sig. (1-tailed)	,000		,006	,000	,001	,179	,000
bf3	Pearson Correlation	-,498(**)	-,491(**)	1	-,628(**)	-,146	-,314	,426(*)
	Sig. (1-tailed)	,006	,006		,000	,243	,063	,017
if1	Pearson Correlation	,617(**)	,741(**)	-,628(**)	1	,504(**)	,443(*)	-,643(**)
	Sig. (1-tailed)	,001	,000	,000		,005	,013	,000
if2	Pearson Correlation	,767(**)	,584(**)	-,146	,504(**)	1	,377(*)	-,542(**)
	Sig. (1-tailed)	,000	,001	,243	,005		,032	,003
if3	Pearson Correlation	,371(*)	,192	-,314	,443(*)	,377(*)	1	-,279
	Sig. (1-tailed)	,034	,179	,063	,013	,032		,088
tf1	Pearson Correlation	-,724(**)	-,934(**)	,426(*)	-,643(**)	-,542(**)	-,279	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,017	,000	,003	,028	

Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlılık arzeder.

Tablo 10.6’de görüldüğü üzere içten bağlılık, minnet bağlılığı, çıkar bağlılığı, insan ilişkileri tatmini, başarı tamini ve ücret tamininin bağımlı değişken personel devir oranı ile anlamlı bir ilişki ortaya koymaktadırlar ($p \leq .05$). Korelasyon sonucunda içten bağlılık ve minnet bağlılığı ile ayrılma niyeti arasında negatif bir korelasyon saptanmışken çıkar bağlılığı ile pozitif bir korelasyon vardır.

Öte yandan iş tatmininin her üç boyutuda negatif bir korelasyon göstermektedir. Bu korelasyonlar arasındaki ilişkinin açıklamasını sonuçlar ve tartışma kısmında açıklanacaktır..

10.3.2 Regresyon Analizleri

Çoklu regresyon analizi, bağımlı değişkenle ilişkili olan iki ya da daha çok bağımsız değişkene dayalı olarak, bağımlı değişkenin tahmin edilmesine yönelik bir analiz türüdür. Çoklu regresyon analizi bağımsız değişkenler tarafından bağımlı değişkende açıklanan toplam varyansın yorumlanmasına, açıklanan varyansın istatistiksel anlamlılığına ve bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönüne ilişkin yorum yapma olanağı verir. Yani regresyon analizi, bağımsız değişken ve bağımlı değişken ilişkisini, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama gücünü ortaya koyan bir analizdir. Bu araştırma da birden fazla bağımsız değişken olduğu için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

Regresyon analizlerinde öncelikle modelin geçerliliğini gösteren anlamlılık düzeyine dikkat edilmiştir. Anlamlılık düzeyinin .05’ten küçük olduğu durumlarda model geçerlidir; bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama gücü olduğunu gösterir.

Regresyon analizine katılan bağımsız değişkenler şunlardır; içten bağlılık, minnet bağlılığı, çıkar bağlılığı, insan ilişkileri tatmini, başarı tamini ve ücret taminini ; bağımlı değişken ise personel devir oranı.

Regresyon analizi sonuçları tablo 10.7, tablo 10.8 ve tablo 10.9’da gösterilemektedir:

Tablo 10.7 Regresyon Analizi Model Özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,953(a)	,907	,877	,52355

Tablo 10.7’de görülmekte olan düzeltilmiş R^2 modelde kullanılmakta olan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne oranda açıkladığını göstermektedir. R^2 ’nin ,877 olması içten bağlılık, minnet bağlılığı, çıkar bağlılığı, insan ilişkileri tatmini, başarı tatmini ve ücret tamininin bağımlı değişken personel devrindeki değişimin ,877’sini açıkladığını göstermektedir.

Tablo 10.8 Regresyon Analizi Anova Sonuçları

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	48,373	6,000	8,062	29,412	0,000
	Residual	4,934	18,000	0,274		
	Total	53,307	24,000			

Tablo 10.8’de Anova analizi sonuçları görülmektedir. Bu tabloda görülen sigma değerinin ,05’den küçük olması kurulan modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Görüleceği üzere kurmuş olduğumuz modelde sigma değeri sıfır çıkmış ve modelin bağımlı değişkeni açıklamasının istatistiksel açıdan doğru olduğunu göstermiştir.

Tablo 10.9 Regresyon Analizi Değişken Katsayıları

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8,011	1,100		7,286	0,000
bf1	0,288	0,320	0,158	0,903	0,379
bf2	-1,294	0,166	-1,191	-7,776	0,000
bf3	0,008	0,195	0,005	0,041	0,968
if1	0,277	0,158	0,244	1,760	0,095
if2	-0,015	0,218	-0,009	-0,069	0,946
if3	-0,348	0,146	-0,212	-2,376	0,029

Tablo 10.9’da altı bağımsız değişkenin bağımlı değişkenimizle olan ilişkisini görmektedir. Hatırlayacağınız üzere bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde istatistiksel bir açıklayıcılığı olduğunu ortaya koyabilmek için sigma değerinin $< 0,05$ olması gerekmektedir. Bu tabloda $< ,05$ değerinin altında sadece ücret tatmini ve minnet bağlılığının kaldığını görmekteyiz. Korelasyon analizinde bağıllıkla ilgili sadece minnet bağlılığının değil aynı zamanda içten bağlılığının da yüksek korelasyon gösterdiğini saptamıştık. Ancak bu yüksek korelasyona rağmen içten bağıllık açıklayıcılık gerek şartı olan $< ,05$ değerinin çok üstünde kalarak açıklayıcı bir faktör olmadığını göstermiştir. Öte yandan iş tatmini ile ilgili faktörlerden sadece ücret tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde açıklayıcılığı olduğu görülmektedir.

11.SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın ana amacı deniz hizmet sektöründe görev yapmakta olan çalışanların iş tatmini ve çalıştıkları şirketlere olan bağlılıklarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini gözlemleyebilmektir. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan hipotezler yapılan anketlerin istatistiksel araçlar kullanımı yolu ile incelenmiş ve sınanmıştır.

Bilindiği gibi gemide çalışmakta olanların tutum ve davranışları zor koşullar altında çalışmakta olduklarından dolayı karada görev yapan herhangi bir çalışana oranla daha farklı olacaktır. Bu farklılık onların iş ve şirket ile ilgili tanımlamalarını da etkilemekte ve bu durum deniz personelinin beklentilerini de farklılaştırmaktadır. Öte yandan pek çok sosyal aktiviteden yoksun kalmaları onları etkilemektedir. Ayrıca “iş yerinden çıkıp akşam evde kafa dinleme”leri, çalıştıkları yerin hem çalıştıkları hem yaşadıkları hem de çoğu aktivitelerini gerçekleştirdikleri yer olmasından dolayı mümkün olmadığı için ayrı bir stress unsuru olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu saptamalar doğrultusunda çalışmanın bulgularını incelersek ilginç sonuçlar ortaya çıktığını görmekteyiz.

Öncelikle iş tatmini faktörleri olan insan ilişkileri, başarı ve ücret ile ilgili tatmin ile ayrılma niyeti arasındaki korelasyona baktığımızda her üçünde negatif bir korelasyon sergilediğini görmekteyiz. Bu durum iş tatmininin artması durumunda işten ayrılma niyetinin azalacağı ile ilgili ilk hipotezi doğrulamaktadır.

Korelasyonda en yüksek değeri insan ilişkilerinin almış olması kısıtlı bir sosyal çevrede yaşayan ve çalışan denizciler için ilişkilerin, işleri ile ilgili tatmin duygularında ne kadar etkili olduğunun bir göstergesidir.

Ancak regresyon sonuçlarında görülmektedir ki işten ayrılma ile ilgili açıklayıcılığa sahip en önemli unsur ücrettir. Bu noktada literatürde yapılmış olan çalışmalar ışığında görülmektedir ki tek başına iş tatmini işten ayrılma niyeti üzerinde hakimiyet sahibi değildir. Nitekim Arnold ve Feldman’ın(1986) çalışmalarında

belirttiği üzere alternatif iş seçenekleri de(bu durum için, daha yüksek ücret öneren bir firma) bir etken olarak ortaya çıkmakta ve denizcinin aldığı ücret işde kalıp kalmama kararı üzerinde oldukça etkilidir.

Araştırmamızın ikinci bağımsız değişkeni olan örgüte bağlılık ise daha farklı bir tablo çizmektedir. Üç faktör altında incelediğimiz örgüte bağlılıkta içten bağlılık ve minnet bağlılığı işten ayrılma niyeti ile çok yüksek negatif korelasyon gösterirken çıkar bağlılığı literatürden farklı olarak pozitif korelasyon göstermektedir. Bu pozitif korelasyon, çalıştıkları şirkete çıkar bağı ile bağlı olan çalışanların daha iyi ücreti ve/veya olanakları bulması halinde şirketten ayrılacakları anlamına gelmektedir. Bu açıdan bakarak her ne kadar iş tatmini kısmında en baskın etmen olarak ücret çıkmış olsa da çıkar bağlılığı oluşturma'nın çalışanların daha uzun süreler şirkette kalması üzerinde tam anlamıyla olumlu bir etki sahibi olduğunu söyleyemeyeceğimiz ortaya çıkmaktadır.

Öte yandan gerek minnet gerekse içten bağlılık korelasyonda çok yüksek negatif değerler vermiş olsa da, regresyon analizleri sonucunda bir tek minnet bağlılığının işten ayrılma niyeti ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle çıkarılabilecek sonuç deniz personelinin şirkete bağlılığında minnet kavramının baskın etkisidir. Bu konuda yapılmış olan diğer çalışmalar incelendiğinde bağlılığın genel olarak içten bağlılıkla yoğun bir etkileşimde olduğu görülmektedir. Bu çalışmada diğer çalışmalardan farklı olarak minnet bağlılığının içten bağlılıktan baskın çıkması ve hatta ayrılma niyeti üzerinde sadece minnet bağlılığının istatistiksel bir açıklayıcılığa sahip olması dikkat çekicidir. Bu farklılığı yaratan temel unsur yukarıda işten tatmin kısmında değinmiş olduğumuz deniz personelinin, karada herhangi bir iş dalında çalışan diğer çalışanlardan farklı olarak maruz kaldıkları faktörler ve çalışma koşulları olarak saptayabiliriz. Ayrıca çalışma kapsamını çok genişleteceği dikkate alınarak dahil edilmemiş olan kültürel faktörler ile ilgili unsurların da bunda büyük etkisi olduğu kanaatindeyim. Aile kavramı ve vefa duygusu kuvveli olan bir millet olarak Türk milleti ve bu durumda Türk denizcileri kendilerine yapılan davranışları çok dikkate almakta ve özellikle kişisel ilişkilerin oldukça baskın olduğu Türk denizcilik piyasasında minnet kavramı daha ön plana çıkmaktadır.

Çalışmada demografik faktörler anlamlı analizler yapılabilecek bir genişlik sergilemediği için değerlendirmeye alınmamıştır. Araştırma grubunun yaş ortalamasının 25,3 çıkması yaş ile ilgili herhangi bir analizi mümkün kılmamış öte yandan örneklem grubundan hiç bir kadının olmaması cinsiyet ile ilgili bir saptamayı imkansız kılmıştır. Yine de Türk denizcileri arasında denizde aktif görev yapmakta olan kadın sayısı istatistiksel olarak hesaba katılmayacak kadar düşüktür. Literatürde bu konuda yapılmış pek çok çalışma olmasına rağmen denizcilik alanında hiçbir çalışmaya rastlanmaması genel olarak denizcilik mesleğinin erkek egemen bir meslek olarak kabul görmesi ve bunun sonucunda bayanların bu alanda eğitimi tercih etmemesi ve nihayet eğitim alsın bile karada şirket bünyesinde görev almaya yönelmektedir. Bu nedenle cinsiyetten kaynaklanan bir sınıflama zaten pekte mümkün görünmemektedir. Bunun dışında örneklem grubunun yaş ortalamasının düşük olması deniz tecrübelerinin de düşük olması ile sonuçlanmış ve çalışanların şirkete bağlılığı ile iş tecrübeleri aralarında bir ilişki saptayabilmek için gerekli veri genişliği sağlanamamıştır. Gerek yaş, gerekse deneyim konusundaki verilerin dar bir alana sıkışması yüzünden bu faktörler kontrol değişkeni olarak çalışmaya dahil edilmemiştir.

Örneklem grubu verilerini incelediğimizde hipotezlerimizin hepsinin doğrulandığı görmekteyiz. Bu verilerin şirketten ayrılımların azaltılması için, şirketlerin insan kaynakları tarafından değerlendirileceğini umuyoruz.

Bu çalışmanın sonuçları ışığında zaman ve para kaybına yol açan personel devrinin azaltılması için şirketlerin personelleriyle kişisel bir bağ oluşturmaları ve oluşabilecek ihtiyaçlarını (gemideyken ve/veya izindeykin) olabildiğince sosyal sorumluluk kapsamında karşılamaya çalışmaları yerinde olacaktır. Diğer sektörlerden ve hatta diğer ülkelerden farklı bir yapı arzeden Türk denizcileri doğru ve anlayışlı davranıldığı zaman kolay kazanılabilecek ancak çok basit bir hata ile de kaybedilebilecek bir yapı sergilemektedirler.

KAYNAKLAR

- Acar,A.C.**, 1992, Kadınların İşletmelerde istihdamı ve kadınların çalışmasına karşı tutumlarla ilgili bir araştırma, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, İstanbul.
- Adal, Z.**, 1975, İş kazalarına yol açan etkenler, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi.
- Akat,İ.,Budak, G. & Budak, G.**, 1994, İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul
- Allen, N. I. ve Meyer, J. P.** (1990). The measurement and antecedents of affective, continuence and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, **63**.
- Anderson,C.R**,1984 Management: Skills,Functions and Organizational Performance, Wm.C. Brown Publishers,USA.
- Angle,H.L. and Perry,J.L.**, 1981, an emperival assesment of organizational effectiveness,Administrative Sciences Quarterly,**26**,1-13.
- Arnold, J. H. & Feldman, C.D.**, 1986, Organizatioanla Behavior, McGraw Hill, New York.
- Artan, S.**, 1979, Endüstri işletmelerinde ücret yönetimi ve Türkiye’deki uygulama, İ.T.İ. Akademisi Yayınları, Eskişehir.
- Artan, S.**, 1989, Personel Yönetimi, Gül Basım,İstanbul.
- Bartolo,K. & Furlonger, B.**, 2000, Leadership and job satisfaction among aviation fire fighters in Australia, Journal of Managerial Psychology, **15**,1.
- Başaran, İ.E.**, 1982, Örgütsel Davranış, A.Ü. Eğitim Fakültesi yayınları, Ankara
- Baysal,A.C.**, 1981, Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Baysal, A.C. ve Tekarslan, E.**, 1987, Davranış bilimleri I-II, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınlar, İstanbul.
- Baysal, A.C.**, 1985, Birey örgüt bütünleşmesinde davranışsal yaklaşımlar, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi,1/14.
- Becker,H.S.**(1960). “Notes on the concept of commitment”. American Journal of Sociology, **66**,32-42.

- Begley,T.M. ve Czajka,J.M.** 1993, Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit and health following organizational change, *Journal of appien Psychology*,**78(4)**, 552-556.
- Blau, F.D. , Kahn,L.M.,** 1981, race and gender differences in quits by young workers, *Industrial and Labor Relations Review*,**34**,563-577.
- Bluem, M.L. & Naylor, C.J.,**1968, *Industrial Psychology*, Haper International Edition
- Brooke,P.P, Russell,D.W. & Price,J.L.,**1987, Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involment and organiational commitment, *Journal of Applied Psychology*, **73(2)**, 139-145.
- Buchanan,B.** (1974). “Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations”. *Administrative Science Quarterly*, **19**:533-546
- Curran,M.M.,**1980, Inter-Industry Variaitions in male Labor Turnover, *British Journal of Industrial Relations*,**33**, 201-208.
- Curran,J. & Stanworth,J.,** 1981, anew look at job satisfaction in the small firm, *Human Relations*, **34**,5.
- Daft, R.L.,** 1991, *Management*, Dryden Press, Orlando.
- Daniels, K. & Bailey, A.,** 1999, Strategy development process and participation in decision making predictors of role stressors and job satisfaction, *Journal of Applied Management Studies*,**8**,19.
- Davis, K. And Newstrom, J.W,** 1998. *Organizational Behaviour Human Behaviour at Work*, McGraw Hill, Newyork.
- DeCotiis,T.A. and Summers,T.P.,**1987, A path analysis of the antecedents and consequences of organizational commitment, *Human Relations*, **40**, 445-470.
- Edwards,R.T.,** 1979, *Contested terrain*, Basic Books. New York.
- Erdoğan, İ. ,** 1996, Örgütsel Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul
- Eren, E.,**1993, *Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.

- Ertekin,Y.**, 1993, Stres ve Yönetim, TODAİE Yayınları, İstanbul.
- French, W.L**,1994, Human Resources Management, 3rd Edition, Houghton Mifflin Company,USA.
- Flippo,E.B.**, 1984, Personnel Management 6th Edition, McGraw-Hill Book, Singapore.
- Glison,A.W.**, 1988,Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations, Administrative Sciences Quarterly,**33**,61-81.
- Gray, J.L. and Starke, F.A.**,1984, Organizational Behaviour, Merill Publishing, Toronto.
- Gregersen,H.B.**,1993, Multiple commitments at work and extra-role behaviour during three stages of organizational tenure, Journal of Business Research,**26**,31-48.
- Griffin,M.L.**, 2001, Job satisfaction among detention officers: assesing the relative contribution of organizational climate variables, Journal of crimalanal Justice,**29**.
- Groot, W. & Brink, H.M.**, 1999, Job satisfaction of older workers, International Journal of Manpower, **20**:6.
- Gordon, J.R.**, 1999, Organizational Behaviour, Prentice Hall, Newjersey
- Hellrieger,D.,Slocum,J.W & Woodman,R.W**,1995, Organizational Behaviour, West publishing, California.
- Hrebiniak, L.G., & Alutto, J.A.** (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, **17**: 555-573
- Hunt,J.W. & Saul,P.N.**,1975, The relationship of age, tenure and job satisfaction in males and females, Academy of Management Journal,**18**,3.
- Ilies, R. & Judge,T.A.**, 2002, Understanding the dynamic relationship among personality, mood and job satisfaction: A field experience sampling, Organizational Behavior and Human Decision Process,**89**.

- Judge, T.A. & Bono, J.E.**, 2001, "Relationship of a core self-evaluation traits self-esteem, generalized self-efficiency, locus of control and emotional stability with job satisfaction and job performance: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*,**86**.
- Jenkins,J.M.**, 1993, Self-monitoring and turnover: the impact of personality on intent to leave, *journal of organizational behaviour*,**14**,83-91.
- Keçecioğlu,T.**, 1998, Örgütlerde çatışma ve yönetimi, *Mercek Dergisi*.
- Khaleque,A. & Rahman, M.A.**,1987, Perceived importance of job facets and overall job satisfaction of industrial workers, *Human Relations*, **40**,7.
- Kılınç, T.**, 2000, "Çatışma" içinde, *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, ed. Erdal Tekarslan, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul
- King, M., Murray, M. & Atkinson, T.**, 1982, Background, personality, job characteristics and satisfaction with work in a national sample, *Human Relations*, **35**,2.
- Koçel, T**,1998, İşletme Yöneticiliği,Beta Yayınları, İstanbul.
- Lee,J.M.**,1971, an emperical analyssis of organizational identification, *Academy Managemnet Journal*,**14**, 213-226.
- Lieber,R.B.**, Why employees love these companies, *Fortune*, January.
- Lincoln,J.R. and Kalleberg,A.L.**, 1985, Work organizations and workforce commitment: A study of plants and employees in US ans Japan, *American Sociology Review*, **50**, 738-760.
- Locke, E.**, 1983. "Nature and Causes of Job Satisfaction", *Handbook of Industrial and Organizational Pyschology*, John Wiley and Sons,
- Luthans,F.**,1992, *Organizational Behaviour*,6th edition,McGraw Hill Inc., New York.
- Lum,L.,Kervin,J.,Clark, K.,Reid,E.&Sirola,W.**, 1998, Explaining nursing turnover intent: job satisfaction,pay satisfaction or organizatioal commitment, *Journal of organizational Behaviour*,**19**,305-320.

- Lui, S.S., Ngo,H. & Ngankang, A.**, 2001, Interrole conflict as a predictor of job satisfaction and propensity to leave: a study of professional accountants, *Journal of Management Psychology*, **16**/6.
- Luthans, F. & Thomas, L.T.**, 1989, The relationship between age and job satisfaction: Curvilinear results from an empirical study, *Personnel Review*.
- Marsh,J. And Mannari,H.** 1977, Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative sciences Quarterly*. Cited in F. Luthans, H.S. McCaul & N.G. Dodd(1985), Organizational commitment: A comparison of American, Japanese and Korean employees, *Academy of Management journal*, **28**, 213-219.
- Martin,T.N.**,1999, A path analytic model of human capital and organizational job characteristics of female job satisfaction, *Human Relations*, **34**, 11.
- Mathieu, J.E ve Zajac,D**, 1990, a review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, *Psychology Bulletin*,**108**, 171-194.
- Mathieu,J.E**,1991, a cross level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction, *Journal of Applied Psychology*,**76(5)**, 607-618.
- Mowday,R.T.,Porter,L.W.& Dubin,R**, 1974, Unit performance, situational factors and employee attitudes in spatially separated work units, *Organizational Performance and Human Performance*,**12**,231-248.
- Miller, J.G., Wheeler, K.G.**, 1992, Unravelling the mysteries of gender differences in intentions to leave the organizations, *Journal of Organizational Behaviour*,**13**,465-478.
- Mathieu,J.E& Farr,J.L**,1991, Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement and job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*
- Morris, J.H.& Steeres,R.M.**,1981, Generalization of an organizational commitment model, *Academy of Management Journal*,**24**,512-526.

- McNeese-Smith,D.K,**1999, The relationship between managerial motivation,leadership,nurse outcomes and patient satisfdaction, journal of organizational behaviour,**20**,243-259.
- Meyer,J.P.,& Allen,N.J.**(1984). "Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: Some metodological considerations". Journal of Applied Psychology, **69**,372-378
- Meyer, J.P. and Allen, J.P.,**1993. Commitment to the organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization, journal of Applied Psychology, **78**, 538-551.
- Mobley,W.H and Hwang,K.K.,**1982, personal,role,structural,alternative and affective correlates of organizational commitment. ONR Technical Report No.2, Department of Management, collage Station: Texas AM University, Cited in F. Luthans, H.S. McCaul &N.G. Dodd(1985), Organizational commitment: A comparison of American, Japanese and Korean employees, Academy of Management journal, **28**, 213-219.
- Morris, J.H. and Sherman, J.D.,** 1981, Generalizability of an Organizational Commitment Model, Academy of Management Journal, **24**,512-526.
- Mowday, R.T., Porter, L.W and Steers,R.M.,** 1982, Employee organization linkages, Academic Press, SanDiego.
- Nakane,C.,**1970, Japanese Society,University of California Press, Berkley.Cited in J.R.Lincoln & A.L. Kalleberg(1985), Work orgnizations and workforce commitment: A study of plants and employees in US and Japan, American Sociology Review,**50**,738-760.
- Near, J.P.,** 1989, Organizational Commitment among Japanese and US workers, Organization Studies,**10**, 281-300.
- Northcarft, G.B., Neaale, M.A.,**1990, Organizational Behaviour, Dryden Press,New York.
- Oshagbemi,T.,** 2000, Is lenght of service related to the level of job satisfaction?, International Journal of Social Economics, **27**,3.
- Oshagbemi, T.,** 2000, Gender differences in the job satisfaction of university teachers, Women in Management Review,**15**,7.

- Özdevecioğlu, M.**, 1995, Organizasyon Kültürü, Stratejik Yönetim ve Liderlik içinde editör Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul.
- Özkalp, E.**, 1995, Örgüt kültürü ve kuramsal gelişmeler, anadolu üniversitesi AÖF dergisi,1/2.
- Podsakoff,P.M.,Williams,L.J. & Todor, W.D.**, 1986, Effects of organizational formalization alienation among professionals and nonprofessionals, Academy of Management Journal,**29**,820-831.
- Porter, L.W and Smith,F.J.**, 1970, The etiology of the commitment and managerial turnover.Unpublished manuscript cited in H.L. Angle and M.B. Lawson, 1993, Changes in affective and continuance commitment in times of relocation, Journal of Business Research,**26**, 3-15.
- Porter,L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T and Boullian.** (1974). “Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians” Journal of Applied Psychology, **59**, 603-612
- Randall,D.M.**,1993, Cross-cultural research on organizational commitment: A review and application of Hofstede’s Value Survey Module, Journal of Business Research,**26(1)**, 91-110.
- Richardson, M.A. & Burkner, J.R.**, 2002, Occupational stress and job satisfaction among Canadian physicians, Work& Stress, **5**,4.
- Ritzer, G., & Trice, H.M.** (1969). An Empirical study of Howard Becker's side-bet theory. Social Forces, **47**: 475-479
- Robbins,S.**, 1998, Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey
- Sheldon,M.E.**, 1971, Investments and involments as mechanism producing commitment to the organization, Administrative Sciences Quarterly, **16**, 143-150.
- Stevens,J.M., Beyer,J.M and Trice,H.M**,1978, assessing perdonal role and organizational predictors of managerial commitment. Academey of Management Journal,**21**,380-396. Cited in N.Aranya, TKUshnir & A.Valency,1986 Organizational commitment in a male ominated profession, Human Relations,**38(5)**, 433-448.

- Steers,R.M. ve Spencer,D.G.**, 1977, Teh role of achievement motivation in job design, Journal of applied Psychology,**62**,472-479.
- Sinangil, H.K.**, 1998, Endüstri ve örgüt psikolojisinin iş yaşamına katkıları, Mercek Dergisi, İstanbul.
- Snyder, R.A.& Dietrich, F.H.**,1992, Age/job satisfaction:Assesment of the shape of the relationship from a systems perspective, Personnel Review, 21-1.
- Steers, R and Black, S.**,1994, Organizational Behaviour, Harpers Publishers, Newyork.
- Steers, R.M.**, 1977, antecedents and outcomes of organizational commitment, Administrative Sciencies Quarterly,**22**, 46-56.
- Stevens, J.M., Beyer, J.M., & Trice, H.M.** (1978). Assessing personal, role and organizational predictors of management commitment. Academy of Management Journal, **21**: 380-396.
- Sürekli,D. & Tevrüz, S.**, 1997, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Dernegi Yayınları, İstanbul
- Şimşek, L.** 1994, İş tatmini,*Verimlilik Dergisi* ,**3**, 91.
- Telman, N.**, 1988, Endüstride Görülen İş tatminsizliği ve bunun yabancılaşmayla olan ilişkisi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- Tepeci, M. & Barlett, A.L.B.**, 2002, The hospitality industry culture profile: A measure of individual values, organizational culture and person organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions, Hospitality Management, **21**.
- Tietjen,M.A. & Myers, R.A.**, Motivation and Job Satisfaction, Management Decision, **36**,4.
- Tzeng, H., Ketefian, S. & Redman, R.W.**, 2002, Relationship of nurses assessment of organizational culture, job satisfaction and patient satisfaction with nursing care, International Journal of Nursing Studies,**39**.
- Uyargil, C.**, 1988, İş tatmini ve Bireysel Özellikler, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

- Yousef, D.A.**, Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment, *International Journal of Manpower*,**19**,3.
- Yousef, D.A.**, 2000, Organizational commitment: A mediator of the leadership behaviour with job satisfaction and performance in a non-western country, *Journal of Managerial Psychology*,**15**,1.
- Weaver,C.N.**, 1978, Sex differences in the determinants of job satisfaction, *Academy of Management Journal*, **21**,2
- Wiener, Y.** (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7: 418-428.
- Wiener,Y.,& Vardi,Y.** (1980). “Relationships between job, organization and career commitments and work outcomes: An integrative approach”. *Organizational Behavior and Human Performance*, **26**,81-96
- Werther, W.B.Jr and Davis,K.**,1989, *Human Resources and Personnel Management*,3rd edition, McGraw Hill Inc. Singapore
- William,L.J & Hazer,J.T.**, 1986, Antecedents of consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods, *Journal Applied Psychology*. Cited in J.E.Mathieu,1991, A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction, *Journal of Applied Psychology*,**76**(5), 607-618.
- Weisberg, J., Kirschenbaum, A.**, 1993, Gender and turnover: A Re-examination of the impact of gender on intent and actual job changes, *Human Relations*,**46**,987-1006.
- Van Dyne, L., Graham, J.W.,& Dienesch, R.M.** (1994). “Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation”. *Academy of Management Journal*. **37**:765-802

EKLER

Ek 1. Çalışma örneklemi üzerinde kullanılan anket

Bu çalışma, İstanbul Teknik Üniversitesi Deniz Ulaştırma-İşletme Yüksek Lisans Programı tez çalışması için kullanılacaktır. Bilimsel araştırmamıza zaman ayırdığınız ve katkıda bulunduğunuz için teşekkürler.

Fatih TÜRKER

Lütfen belirtilen ifadelere ne ölçüde katıldığınızı aşağıdaki değerlendirme ölçeğine göre belirtiniz.

	1	2	3	4	5	6
1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.						
2. Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi hissediyorum.						
3. Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.						
4. Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.						
5. Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum.						
6. Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.						
7. Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluştaki çalışıyorum.						
8. İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.						
9. Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.						
10. Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.						
11. Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.						
12. Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkanım sınırlı olur.						
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum.						
14. Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.						
15. Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.						

16. Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.						
17. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.						
18. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.						
19. Bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum.						
20. Farklı alanda iş alternatiflerini değerlendirebilirim.						
21. Daha iyi bir şirkete transfer olmayı düşünebilirim						

Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere memnuniyet duyma açısından ne ölçüde katıldığınızı değerlendirme ölçeğine göre belirtiniz.

	Her zaman	Çoğu zaman	Bazen	Seyrek olarak	Hemen hemen hiç	Hiçbir zaman
1. Bilgi ve yeteneklerimi kullanma açısından.						
2. Aktif bir iş olması açısından.						
3. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından						
4. Toplumda bana sağladığı statü açısından.						
5. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi açısından.						
6. Kendi kararlarımı uygulama serbestliği sağlaması açısından						
7. İşim ilgi çekici.						
8. Diğerlerine kıyasla bu iş yerindeki ücretler açısından						
9. Amirlerim benimle ilgileniyorlar, yardımcı oluyorlar.						
10. Amirlerim karar mekanizmasında yer almamıza olanak sağlıyorlar.						

11.terfi etme ve yükselme imkanı açısından.						
12. Bireysel yetkinlik ve özelliklerime uygunluk açısından.						
13. Çalışma şartları açısından						
14. Çalışma saatleri açısından						
15. Çalışma arkadaşlarımla uyumu açısından						
16. Amirlerimle anlaşabilme açısiımdan						

ÖZGEÇMİŞ

13 Şubat 1978 Antalya’da doğdu. Dumlupınar İlkokulu ve Antalya Anadolu Lisesini bitirdikten sonra 1996’da İstanbul Teknik Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Güverte Bölümüne girdi. 2000 yılında bu bölümden mezun oldu. Çeşitli ticaret gemilerinde güverte zabiti ve birinci zabıt olarak görev yaptı. 2003 yılında askerlik görevini tamamladı.2004 yılında İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Deniz Ulaştırma-İşletme Anabilim dalında yüksek lisansa başladı. Nisan 2005’de İstanbul Teknik Üniversitesi Denizcilik Fakültesinde Deniz Ulaştırma ve Liman İşletmeleri Anabilim dalında Araştırma Görevlisi olarak göreve başladı. Halen aynı görevi sürdürmektedir. Evli ve İstanbul’da yaşamaktadır.