

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR BİLİM DALI

TOPLAM KALİTE UYGULAMALARI VE DEMOGRAFİK
DEĞİŞKENLERİN İŞ TATMİNİ BOYUTLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİYİ FARKLILAŞTIRMASI

110 326

(Yüksek Lisans Tezi)

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Cem PEKTAŞ

T110326

İstanbul, 2002

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR BİLİM DALI

TOPLAM KALİTE UYGULAMALARI VE DEMOGRAFİK
DEĞİŞKENLERİN İŞ TATMİNİ BOYUTLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİYİ FARKLILAŞTIRMASI

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tülay BOZKURT

Yüksek Lisans Tezi

Cem PEKTAŞ

İstanbul, 2002

TEŐEKKÖR

Tez çalıőmamın her aşamasında, öneri ve yönlendirmeleri ile çalıőmamın gerçekleőmesinde büyük katkı sağlayan tez danıőmanım Sayın Prof. Dr. Töluy Bozkurt'a,

Tezimin őekillenmesinde öneri ve eleőtirileri ile değerli katkıları bulan Sayın Prof. Dr. Suna Tevruz ve Sayın Prof. Dr. İnci Artan'a

İstatistiksel analizlerde değerli yönlendirmeleri ile ve kaynaklarını benimle paylaşarak çalıőmama önemli katkıda bulunan Sayın Dr. Haluk Levent'e,

Verilerin toplanması ve tez çalıőmamda kullanılması konusunda gösterdikleri kolaylıklar ve katkıları dolayısıyla alıőma arkadaşlarım ve iş verenlerime,

Ayrıca tez alıőmam boyunca sabırla beni destekleyen aileme,

Teőekkürlerimi sunarım.

ABSTRACT

The relationship between job satisfaction and organizational commitment has been of research interest for many researchers. Some of those, have attempted to find out what moderating variables affects the strength of this relationship.

As a contribution to such research, this study aims at investigating the moderating effects of Total Quality Management applications, tenure, position in work, education, age, sex and sector on the relationship job satisfaction and organizational commitment.

Within this framework, a job satisfaction questionnaire has been developed by the researcher based on a vast literature survey. And organizational commitment scale has been also adapted using previously developed scale of Allen and Meyer. The sampling group consisted of 4486 subjects with return rate of %84.

Findings indicated that although Total Quality Management applications, tenure, position in work, education, age, sex and sector do not have moderating effect on the relationship between job satisfaction and organizational commitment, Total Quality Management applications has the most contributing effect on organizational commitment followed by sector and education.

Another remarkable findings of research is that communication is an important factor that explain quite a high proportion of variation in organizational commitment especially in non-total quality management organizations.

ÖZET

İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişki pek çok araştırmacının ilgisini çeken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırmalardan bir kısmı, hangi şartlı değişkenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin üzerinde etkili olduğunu incelemeye çalışmıştır.

Bu çalışmada ise, şartlı değişkenlerin etkileri üzerine geliştirilen araştırmalarla ilgili olarak, Toplam Kalite uygulamaları, çalışanların deneyimi, buldukları pozisyon, eğitim düzeyleri, yaş, cinsiyet ve çalışılan sektör gibi farklı değişkenlere göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin farklılık yaratıp yaratmadığı araştırılmıştır.

Bu kapsamda, detaylı bir literatür araştırmasına dayandırılarak bir iş tatmini soru formu tasarlanmış ve Allen ve Meyer'in çalışmalarında yer alan örgütsel bağlılık ölçeğinden esinlenerek bir örgütsel bağlılık ölçeği geliştirilmiştir. Çalışmanın örnekleme ise, %84 anket geri dönüş oranı ile 4486 deneği kapsamaktadır.

Araştırmanın bulguları, Toplam Kalite uygulamaları, çalışanların deneyimi,

buldukları pozisyon, eğitim düzeyleri, yaş, cinsiyet ve çalışılan sektör değişkenlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde şartlı bir etki yaratmadığını göstermesine karşın, Toplam Kalite uygulamaları, örgütsel bağlılığı açıklamaya yönelik en güçlü etkide bulunan değişkendir. Toplam Kalite uygulamalarını, sektör ve eğitim düzeyi gibi değişkenler izlemektedir.

Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu ise, iletişim iş tatmini boyutunun, Toplam Kalite uygulamalarının olmadığı kurumlarda çalışanların örgütsel bağlılığını açıklama gücünün oldukça yüksek çıkmasıdır.

İÇİNDEKİLER

I.) GİRİŞ.....	1
A) İŞ TATMİNİ.....	3
1) İŞ TATMİNİ BOYUTLARI.....	4
1a) Tek Boyutlu ve Çok Boyutlu İş Tatmini Kavramı Farklılıkları.....	5
1b) Çok Boyutlu İş Tatmini Kavramının Boyutları.....	6
2) İŞ TATMİNİ ÖLÇÜMÜNE İLİŞKİN SİSTEMATİK YAKLAŞIMLAR.....	12
2a) Motivasyon Teorileri Odaklı Yaklaşımlar.....	13
2b) Toplam Kalite Yönetimi Odaklı Yaklaşımlar.....	17
B) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	23
1) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMLANMASINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR.....	23
1a) Tutumsal Bağlılık.....	24
1b) Normsal Bağlılık.....	25
1c) Davranışsal Bağlılık.....	26
1d) Hesabi Bağlılık.....	27
2) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ ÖLÇÜLMESİ.....	28
C) İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	30
1) İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR VE BENZERLİKLER.....	31
2) İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ FARKLILAŞTIRAN ETMENLER.....	32
D) ARAŞTIRMANIN AMACI.....	35
1) ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ.....	36

2) ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	37
3) HİPOTEZLER VE ARAŞTIRMA SORULARI.....	38
II.) METOD.....	41
A) ÖRNEKLEM.....	41
B) ÖLÇME ARAÇLARI.....	45
C) UYGULAMA.....	47
D) VERİ ANALİZİ.....	48
III.) BULGULAR.....	50
A) ÖLÇEKLERİN İÇ TUTARLILIK ANALİZLERİ.....	50
B) ARAŞTIRMA MODELİNİN ANALİZİ.....	51
C) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DEĞİŞKENİNİ AÇIKLAYAN DEĞİŞKENLER.....	58
IV.) TARTIŞMA VE SONUÇ.....	68
V.) KISITLAMALAR VE ÖNERİLER.....	74
VI.) KAYNAKLAR.....	75
VII.) EKLER.....	84
A) EK1: VERİ ANALİZİNDE KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLERE İLİŞKİN AÇIKLAMALAR.....	84
1) CHAID ANALİZİ.....	84
2) YAPISAL DENKLEM MODELLEME.....	86
B) EK2: ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ SORULAR.....	90

TABLULARIN LİSTESİ

Tablo No:	Sayfa No:
1) Örneklemin firmalar ve sektörlere göre dağılımı.....	42
2) Örneklemin demografik değişkenlere göre dağılımı.....	43
3) Araştırma kapsamındaki değişkenlerin referans alındığı çalışmalar.....	46
4) Çalışmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılık analizi sonuçları.....	50
5) Araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenler (iş tatmini boyutları) arasındaki korelasyon analizleri matrisi.....	52
6) Değişkenlerin açıklanma katsayıları.....	53
7) Bağımsız değişkenlerin (iş tatmini boyutları) bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) üzerindeki etkisi.....	53
8) Bağımsız değişkenlerin (iş tatmini boyutları) birbirleri ile olan ilişkisi.....	54
9) İleri Chaid Analizi istatistik sonuçları tablosu.....	59
10) Segmentler itibariyle Chaid Analizine dahil olması olası diğer değişkenler.....	66

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil No:

Sayfa No:

1) Avrupa Kalite Ödülü ve Tüsiad-Kalder Kalite Ödülü Değerlendirme Modeli.....	18
2) Araştırmanın modeli.....	37
3) Araştırmanın modelinin Yapısal Denklem Modelleme Yöntemine göre oluşturulması.....	56
4) Chaid analizi sonuçları ağaç diyagramı.....	64
5) Yapısal Denklem Modellemede saklı (latent) değişken şematik gösterimi.....	87

I.) GİRİŞ

İş tatmini ve örgütsel bağlılık, örgütsel davranış bilim dalında üzerine en fazla araştırma yapılan konuların başında sıralanmaktadır. Çağımızda bu iki kavrama atfedilen önemin giderek artmasının başlıca sebepleri arasında, örgütlerin en önemli kaynaklarının çalışanları olduğunun kabul görmesi ve bu çerçevede de örgütsel bağlılık ile iş tatmininin, örgütlerin performansları üzerindeki olumlu sonuçlarının gözlenebilir olması yer alır.

Örgütsel bağlılık; kurum içi işbirliği, birlikte çalışma, bütünlük ve uzlaşmanın temel bileşenlerinden biri olarak gösterilmesi açısından ideal örgüte ulaşmakta önemli bir kavram olarak tanımlanmaktadır (King ve Ehrhard, 1996). İş tatmini ise, müşteri memnuniyeti, örgüt karlılığı ve verimlilik ile entegre bir nitelik göstererek örgütlerin başarılı olarak algılanmasındaki önemli değerlendirme noktalarından birisidir (Fitzgerald, 1994).

İş tatmini ve örgütsel bağlılık birbirleri ile ilişkili olmakla birlikte, ayırt edilir farklılıklar göstermektedir. Çalışanlar geçici olarak işlerinden memnuniyetsiz konumda olabilmelerine karşın, hala buldukları örgüte karşı bağlılık gösterebilirler. Genel olarak ise, işin kendisinden, işyerindeki yöneticilerinden ve iş arkadaşlarından memnunsal ve örgütün ücret politikaları ile gelecek için gelişim fırsatlarını olumlu değerlendiriyorlarsa örgüte bağlı olmaları beklenir (Reed, Kratchman ve Strawser, 1994).

Reed, Kratchman ve Strawser'in (1994) ortak çalışmalarında dile getirdikleri, çalışanların işlerinden memnun olmamasına karşın, buldukları örgüte karşı bağlılık gösterebileceklerine ilişkin bulgusu; iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin her zaman pozitif yönlü doğrusal bir ilişki göstermediğinin bir sonucu olarak bu çalışmanın temel yapısını oluşturmaktadır.

Nitekim, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine yapılan pek çok araştırma bu ilişkinin farklı boyutları üzerine odaklanmaktadır. Yousef (2001) çalışmasında bu araştırmalardan popüler olan bazılarını sıralamakta ve örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin, araştırmaların farklı bakış açılarına göre farklı sonuçlar sergilediklerine değinmektedir. Yousef (2001) ilgili çalışmasında, pekçok araştırmanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki bulunduğunu açıklamasına karşın, kimi araştırmalarında bazı şartlı değişkenlere bağlı olarak farklı sonuçlar ortaya koyduğunu belirtmektedir.

Bu gibi bulgulardan anlaşılacağı üzere, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin yön ve derecesini belirleyen şartlı değişkenlerin araştırılması bu konuya ilişkin literatüre katkı sağlayacaktır.

Literatür taraması, son dönemde örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkilerin yön ve derecesini belirleyen değişkenler arasında; örgüt kültürü, toplam kalite yönetimi uygulamaları, liderlik tarzları ve yaş, cinsiyet, çalışılan süre gibi demografik değişkenler olduğunu göstermektedir. (Guimaraes, 1996).

Bu çalışma kapsamında da, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkeni arasındaki ilişkinin toplam kalite yönetimi uygulamaları ve demografik değişkenlere göre nasıl bir değişim gösterdiği incelenmiştir.

A.) İŞ TATMİNİ

İş tatmini üzerine yapılan pekçok çalışma incelendiğinde, kavramı tanımlayanların büyük ölçüde ortak bir yaklaşıma sahip oldukları görülmektedir.

Oshagbemi (1999) çalışmasında farklı araştırmacılara ilişkin tanımlara yer verirken, yapılan tanımların genelde Locke'un (1976) yaptığı iş tatmini tanımı olan; "bireyin iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu ulaştığı, tatmin edici ve olumlu duygusal durum" tanımını baz alarak, diğer tanımların da genelde bu kapsam içerisinde kaldığını ifade etmektedir.

Erol (1998), iş tatmininin tutumlara bağlı bir değişken olduğuna değinerek, çalışanların iş deneyimlerini nasıl algıladıklarına ilişkin değerlendirmelerinin, çalışanların tutumlarındaki bireysel farklılıklara göre değişim göstereceğini ifade etmektedir. Dolayısıyla bu noktada, Locke'un tanımında yer alan iş deneyimlerinin değerlendirilmesi süreci, bireyin tutumlarıyla ilişkilendirilmektedir. Nitekim, Luthans (1992) iş tatminini tanımlarken, tutumlar üzerine odaklanarak iş tatminini "işe yönelik olarak geliştirilen çeşitli tutumların sergilenmesi" olarak özetlemektedir.

İş tatmininin tanımlanmasında ele alınan bir diğer kavram ise, bireylerin beklentileridir. Özbenli (1999) çalışmasında iş tatmini kavramının beklentiler ile tanımlanmasına ilişkin yaklaşımı, "işten elde edilenlerin çalışanın beklentilerini karşılama düzeyi" olarak açıklamaktadır.

Dolayısıyla, iş tatmininin tanımlanmasına ilişkin görüşlerin, birbiriyle ilişkili üç boyutuyla aşağıdaki gibi özetlenmesi mümkündür;

- iş deneyimlerinin değerlendirilmesi sonucu ulaşılan duygusal durum,
- iş objesine karşı oluşturulan tutumların bütünü ve
- işten elde edilenlerin çalışanın beklentilerini karşılama düzeyidir.

Bu genel çerçeve dahilinde iş tatmininin bireyler ve örgütler üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu beklenmektedir. Zira, insan hayatında önemli bir yer işgal eden iş hayatının, bireylerin sağlığı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olması kaçınılmazdır. Bu insancıl boyutunun yanısıra, ekonomik değerler ifade eden ve iş tatmini ile doğrudan ilişkili görülen;

- işten ayrılma (turnover),
- iş devamsızlığı (absenteeism) ve
- verimlilik

sorunlarının iş tatminine atfedilen önemin temel sebepleri olarak sıralandığı görülmektedir (Koys, 2001).

Örgütlerin başarı göstergelerini oluşturan, müşteri memnuniyeti, örgüt karlılığı ve verimlilik gibi kavramlar arasında iş tatmininin de sayılması, iş tatmininin örgütler için ne ölçüde önemli olduğunu açıklamaktadır (Fitzgerald, 1994).

Bu sebeple, iş tatmininin işletmeler tarafından ölçülmesi ve takip edilmesi büyük önem taşımaktadır. İş tatminin ölçülmesi aşamasında ise, iş tatmini boyutlarının neler olduğunun belirlenmesi ve bu boyutların birbirleriyle hangi teorik çerçevede ilişkilendirilmesi gerektiği sorunu ortaya çıkmaktadır.

1) İŞ TATMİNİ BOYUTLARI

Yapılan çalışmalara bakıldığında, iş tatmini üzerine çalışan araştırmacıların genel olarak iki tip iş tatminini birbirinden ayırarak değerlendirdikleri gözlemlenmektedir. Birincisinde genel bir iş tatmininden söz edilirken, çalışanın işe olan bütünsel tutumunu sorgulayan tek boyutlu bir değişkenle değerlendirme yapılmaktadır. İkincisinde ise, çalışanın işini değerlendirmesi

aşamasında etkili olan iş tatminini belirleyen farklı boyutların incelendiği, birden çok değişkeni kapsayan bir iş tatmini söz konusudur (Morgan, 1995).

1a) Tek Boyutlu ve Çok Boyutlu İş Tatmini Kavramı Farklılıkları

İş tatmini alanında yapılan ilk çalışmalarda iş tatminin tek bir değişken olarak ele alındığı ve geliştirilen ölçeklerin iş tatmininin genel yapısı üzerine tek ve bütünsel bir ortalama değer sunduğu görülmektedir. Bu doğrultuda geliştirilen ilk ölçekler Hoppock'un (1935), Brayfield ve Rothe'un (1951) ve Bullock'un (1952) çalışmalarıdır (Kaustelios ve Bagiatris, 1997).

Morgan (1995) çalışmasında, pek çok yorumcunun, tek boyutlu iş tatmini ölçümünü çok fazla yüzeysel, olarak eleştirdiğine değinmekte ve buna karşı geliştirilen görüşlerde ise, tek boyutlu iş tatmini ölçümünün kullanışlı ve temel bir değerlendirme imkanı sağladığını belirtmektedir. Weaver (1980) ise, her iki yaklaşımda dezavantajları ve avantajları bulunduğunu açıklayarak, iki yaklaşımın bileşimi niteliğinde bir sorgulamada bulunmanın en kullanışlı yöntem olduğunu ifade etmektedir.

Oshagbemi (1999), iş tatmini genel kavramı üzerine çok fazla araştırma yapıldığını rakamsal verilerle açıklarken, iş tatminini ölçme sorunu üzerine çok az sayıda çalışma olduğunu dile getirmekte ve kendi çalışmasında tek boyutlu iş tatmini ve çok boyutlu iş tatmininin bir kıyaslamasını yapmaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre, tek boyutlu iş tatmini ölçümünün çok boyutlu iş tatmini incelemesine göre daha az güvenilir olduğu ileri sürülmektedir. Bununla birlikte, tek boyutlu iş tatmininin uygulama kolaylığı, çok farklı gruplara birden uygulanabilmesi ve kıyaslama kolaylığı sağlaması açısından avantajları olduğunu da ayrıca ifade etmektedir.

Nitekim, yürütülen çalışmaların amaçlarına göre her iki yaklaşımında iş tatminini açıklamakta kullanılabileceği görülmektedir. Türkçe'ye de çevrilen ve en popüler nitelikteki iş tatmini ölçümü uygulamalarının bir kısmı aşağıda sıralanmaktadır.

- Tek boyutlu iş tatmini ölçekleri:

Hackman ve Oldham'ın modeli (Job Diagnostic Survey) 1975 yılında geliştirilmiştir. Bir başka popüler uygulama ise, Quinn ve Staines (1979) geliştirdiği modeldir.

- Çok boyutlu iş tatmini ölçekleri:

Türkçe'de "İş Tanım Endeksi" (Job Descriptive Index) olarak adlandırılan, Smith, Kendall ve Hulin tarafından 1969 yılında geliştirilmiş modelin pek çok uygulaması görülmektedir. Orjinali Lofquist ve Dawis tarafından 1967 yılında tasarlanmış olan Minnesota İş Tatmini Endeksi (Minnesota Job Satisfaction Index) ise, bu alanda çok popüler olan çalışmalardan bir diğeridir.

İş tatmini ölçümü konusunda en sık adı geçen bu ölçeklerin, pek çok dilde uygulaması bulunmasının yanısıra, pek çok araştırmacı da bu ölçekleri baz alarak bir takım revizeler yapmak suretiyle bu modellerin farklı versiyonlarını kullanmaktadırlar. (Johnson, 2000).

1b) Çok Boyutlu İş tatmini Kavramının Boyutları

Hiç şüphesiz, işin kendisi iş tatmininin temel unsurunu oluşturacaktır. Buna karşın, işle ilgili pek çok başka etkeninde iş tatmini üzerinde etkisi olduğu kabul görmektedir. Bunlar arasında, çalışma saatleri, işyerinin fiziksel koşulları, işyerine

ulaşım koşulları, yöneticilerin tutumları, elde edilen gelir, kararlara katılım gibi pek çok etken sayılabilir (Luthans, 1992).

zbenli (1999) alışmasında, iş tatminin alt boyutlarının kesin olarak tespit edilmesinin güçlüğünden bahsederek, iş tatmini başlığı altındaki en temel tartışmalardan birisi olarak nitelediği bu noktayı açıklamaya çalışmaktadır. Nitekim, zbenli'nin çalışmasında da değinildiği üzere, pek çok araştırmacının bu konuda fikir ayrılıklarının olduğu ortaya çıkmakta ve literatürde birbirinden farklı teorik yaklaşımlarla gerek sayı, gerek nitelik olarak farklı alt boyut çözümlmelerine rastlanmaktadır.

Dolayısıyla öncelikle, bu araştırma kapsamında iş tatminin hangi kapsamda incelendiğinin anlaşılması amacıyla, iş tatmini boyutları literatürdeki karşılıkları ile birlikte detaylandırılacak, takip eden bölümde ise, iş tatmini alt boyutlarının belirlenmesi sürecinde baz alınan başlıca yaklaşımlar, Motivasyon Teorileri Odaklı Yaklaşımlar ve Toplam Kalite Yönetimi Odaklı Yaklaşımlar olarak iki başlık halinde açıklanacaktır.

- **İşin Kendisi**

İşin kendisi alt boyutu ile işin içeriği ifade edilmektedir. İşin gerektirdiği bilgi ve beceriler ile işin yapısının çalışana uygunluğu işin kendisi değişkenini oluşturmaktadır. İşin, çalışanın bilgi ve beceri limitlerine uygunluğu işin kendisinden memnuniyet için önemli bir kriter olarak görülmektedir. Zira, çalışanın sınırlarını aşacak nitelikteki bir iş, başarısızlıkları nedeniyle çalışanın iş tatminini düşüreceği gibi, bilgi ve becerilerine göre ona çok basit ve kolay gelecek işlerinde işe motive olmayı güçleştirerek iş tatminini düşüreceği beklenmektedir (Luthans, 1992).

İşin kendisi ile ilgili alt boyut kapsamı içinde değerlendirilen diğer başlıklar ise, işin ilgi çekici olması, çalışana sıkıcı gelmemesi ve gelişme olanağı sağlaması şeklinde sıralanabilir (Cook, 1981).

Syptak, Marsland ve Ulmer (1999), çalışmalarında işin kendisi boyutunu açıklarken, bu değişken için en önemli başlığın, çalışanın yaptığı işi önemli bulması olarak açıklamaktadırlar.

Kaustelios ve Bagiatis (1997) ise, işin kendisi alt boyutunu, işi yapmaya değer bulma, tatmin edici, rutin ve sıkıcı olmayan kavramlarıyla incelemektedirler.

- **Çalışma Koşulları (Fiziksel Koşullar)**

Çalışma koşulları kriteri ile, genel anlamda; gürültüsüz, temiz, düzenli, iyi aydınlatılan, iyi havalandırılan ve gerekli ulaşım imkanları sağlanan gibi çalışan sağlığına uygun çalışma yeri ifade edilmektedir (Kaustelios ve Bagiatis 1997).

Çalışma koşulları kriteri daha geniş kapsamda ele alındığında, çalışanların işlerini yürüttükleri çevrenin koşullarının, onların işlerine duydukları saygı ve özen ile işin kendisi üzerinde çok büyük etkiye sahip olduğu göz önüne alınarak, güncel teknolojilerden yararlanarak oluşturulan iş ortamının ve çalışanlara mahremiyet tanıyacak alan genişliğine sahip çalışma ortamlarının sağlanması gibi faktörlerde çalışma koşulları boyutunu açıklayan alt başlıklar olarak değerlendirilmektedir (Syptak, Marsland ve Ulmer 1999).

- **Ücret**

En basit tanımıyla ücret, çalışanların yaptığı iş neticesinde elde ettiği parasal gelir olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların yaptıkları işin maddi karşılığını elde edemediklerini hissetmeleri durumunda, mutsuz olmaları sonucu

beklenmektedir. Bu durumda, çalışanların buldukları bölgedeki diğer işyerlerindeki çalışanlara kıyasla aldıkları gelir, çalışanlara sunulan ücret, ikramiye gibi ödemelerin nasıl tespit edildiğini açıklayacak politikaların net ve açık olması gibi faktörler, ücret boyutu altında çalışanlarca önem kazanmaktadır (Syptak, Marsland ve Ulmer 1999).

- **Yönetim Tarzı**

Yönetim tarzı alt boyutu ile, yöneticilerin çalışanlara sağladığı destek ve çalışanlarla olan ilişkileri incelenmektedir. Çalışanlarını karar verme sürecine katan ve işi gerektiğinde yapabilmeleri için çalışanlarına gerekli bilgi, yönlendirme ve desteği sağlayan yöneticiler ve yönetim anlayışının çalışanların memnuniyeti üzerinde pozitif etkide bulunması beklenmektedir (Luthans, 1992).

Yönetim tarzı ayrıca; liderlik becerileri, çalışan herkese adil davranılması, çalışanlara sürekli pozitif geribildirimlerde bulunulması, çalışanların yaptıklarının izlenmesi ve değerlendirilmesi faktörlerini de kapsamaktadır (Syptak, Marsland ve Ulmer 1999). Tüm bu kriterlerin, yönetim tarzı ve yöneticilerle ilişkili olarak iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğu kabul edilmektedir.

- **İşbirliği ve Takım Ruhu**

İşbirliği ve takım ruhu alt boyutu ile çalışanlar arasında, arkadaşlık ilişkileri çerçevesinde ve işbirliği içerisinde bir çalışma ortamının olması kastedilmektedir. Luthans'ın (1992) dile getirdiği üzere, birbirlerine karşı dostça yaklaşım içinde olan ve işbirliği halinde bir çalışma ortamının hakim olduğu çalışma gruplarının iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu bilinmektedir.

- **Misyon ve Politikalar**

Örgütün politikalarının çalışanlarca net ve anlaşılır olmaması, örgüt içindeki tüm bireylerin bu politikalara uygun hareket etmesinin sağlanamaması gibi durumlarda, bu faktörlerin iş tatmini üzerinde olumsuz etkisinin olduğu belirtilmektedir. Örgüt politikalarının çalışanların memnuniyetini ve motivasyonunu artırıcı çok büyük etkileri olmamasına karşın, herkese adil ve eşit olarak uygulanan örgüt politikaları memnuniyetsizliklerin azaltılmasına katkı sağlamaktadır (MBNQA, 1999).

Çalışanlarca özümşenen, yazılı olarak kurum içinde sergilenen, zaman içindeki değişikliklere uygun olarak güncellenen ve çalışanların katılımı alınarak oluşturulan örgüt misyonu, politikası ve hedefleri, memnuniyeti belirleyen önemli faktörler olarak sıralanmaktadır (Syptak, Marsland ve Ulmer 1999).

- **Takdir ve Ödüllendirme**

Çalışanlar görevlerini başarı ile yerine getirmeleri halinde, bunun farkedilerek başarılarının takdir edilmesini isterler (Syptak, Marsland ve Ulmer 1999). Başarıları sürekli izlenen, takdir edilen ve başarıları performans değerlendirme süreçleri ile kendilerine olumlu geribildirim ve ödüller olarak geri dönen çalışanların iş tatmininin artması beklenmektedir.

Bu alt boyut altında bir başka başlık ise, örgüt tarafından farkedilen başarılar neticesinde çalışanlara yeterli terfi imkanları tanınması ve elde edilen başarılarla orantılı olarak adil bir terfi sisteminin uygulanmasıdır. Zira, örgüt içinde üst kademelere doğru yükselme imkanı sunan, performans değerlendirme ve kariyer planlaması süreçleri, çalışanın tatmin düzeyi üzerinde olumlu katkıda bulunacaktır (Luthans, 1992).

- **Eğitim alışmaları**

Çalışanların yaptıkları işi iyi bir şekilde yerine getirmelerinden elde edecekleri başarı hazzının, örgütün çalışanlarına yönelik geliştirdiği eğitim ve gelişim çalışmaları ile doğrudan ilişkisi vardır (Cook, 1981).

Dolayısıyla alışanların hem kişiisel gelişimlerine hem de yaptıkları işte gösterecekleri başarılara katkı sağlayacak olan eğitim faaliyetlerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi kaçınılmazdır.

Toplam kalite yönetimi anlayışının yaygınlaşması ile birlikte, eğitim çalışmaları boyutunun iş tatminini açıklamadaki gücü, önemli bir faktör olarak değerlendirme süreçlerinde yerini almaktadır (Nabitz ve Klazinga, 1999).

- **İletişim**

Toplam kalite anlayışı ile birlikte, iş tatminini açıklamadaki gücü önem kazanan faktörlerden bir diğer de iletişim boyutudur. Çalışanların şirket içindeki iletişimlerinin etkin olarak sağlanması, Avrupa Kalite dl ve Malcolm Baldrige Ulusal Kalite dl modellerinde iş tatminini pozitif yönde etkileyen bir başlık olarak gösterilmektedir (KalDer, 1998 ve MBNQA, 1999).

Bir bütün olarak bakıldığında, çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişimin olması, çalışanın astı ve üstleriyle olan iletişiminin yeterince açık olması, çalışanların birbirleriyle rahatlıkla iletişim kurabilecek yapının sağlanması faktörlerinin, çalışanların performansları ve elde edecekleri başarılarında, dolayısıyla da çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olması beklenmektedir.

- **İş Güvenliği ve Sağlık**

Çalışanlara yönelik alınan sağlık tedbirleri, çalışanları işe motive edecek ve iş tatminini artıracak faktörler olmamasına karşın, çalışanların sağlık durumlarında meydana gelecek problemlerin çözülmesinde örgüt tarafından sağlanacak imkanlar ve uygulamalar, iş tatminsizliğinin azaltılmasında büyük önem taşıyacaktır. Zira, meydana gelecek iş kazalarına karşı önceden alınan tedbirler, iş kazası meydana geldikten sonra hızlı üretilen çözümler ya da çalışanlara sağlık güvencesi sağlayan uygulamalar, iş tatmini üzerinde etkisi sorgulanması gereken kriterler olarak görülmektedir.

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü değerlendirme sürecinde, iş tatmini değerlendirmesinin ilk adımında, çalışanlara yönelik sağlık ve iş güvenliği uygulamaları yer almaktadır. Ayrıca, iş güvenliğine ilişkin göstergeler (iş kazaları vs.), iş tatmininin belirlenmesinde anket çalışmalarına ek olarak değerlendirmeye alınan iş tatmini göstergeleri olarak incelenmektedir. (MBNQA, 1999).

2) İŞ TATMİNİ ÖLÇÜMÜNE İLİŞKİN SİSTEMATİK

YAKLAŞIMLAR

Pekçok araştırmacının iş tatmini değerlendirmelerinde ele aldığı üzere, iş tatmini ve motivasyon arasında oldukça girift bir yapı olduğunu ve bu yapının iş tatminin kapsamı ve boyutları incelendiğinde daha net ortaya çıktığı belirtilmektedir. Yahyagil (1999) ve Güreşcier'de (1999) iş tatmini üzerine yaptıkları çalışmalarında, iş tatmini boyutlarının motivasyon teorileri çerçevesinde şekillendiğini açıklamaktadır.

İş tatmininin değerlendirmesine getirilen bir başka bakış açısı ise, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının gelişimi ile gerçekleşmiştir. Özevren (1997) çalışmasında Toplam Kalite Yönetiminin temel felsefesini açıklarken, "iç ve dış müşterilerin tatmin

edilmesi" ifadesi ile özet bir tanım kullanmaktadır. Bu felsefenin işletmelerde gerçekleştirilmesi için pekçok çalışma yapıldığına değinmekte ve sistematik yaklaşımlar sunan bu çalışmaların kurumlar için önemli bir bilgi kaynağı olduğunu ifade etmektedir. Bu sistematik yaklaşımlardan en çok bilinenleri konusunda ise kalite ödül kriterlerini örnek vermektedir.

Toplam Kalite temel felsefesinin bir ayağını oluşturan çalışanların iş tatmini, Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte sözü edilen kalite ödül kriterleri gibi sistematik yaklaşımlarla, daha önceki yaklaşımlardan daha farklı kapsamda değerlendirilecek bir iş tatmini kavramını ortaya çıkarmaktadır.

İş tatmini ölçümüne ilişkin sistematik yaklaşımlarla ilgili olarak, bu çalışma kapsamında önce motivasyon teorileri odaklı yaklaşımlar açıklanacak, daha sonra ise toplam kalite yönetimi odaklı yaklaşımlara değinilecektir.

2a) Motivasyon Teorileri Odaklı Yaklaşımlar

Motivasyon ve iş tatmini kavramları arasındaki ilişkiler pekçok araştırmacıya konu oluşturmuştur. Bu çalışmada bütünsel bir yaklaşım izlemesi açısından, Aamodt'un (1995) çalışmasındaki bu konuyla ilgili görüşleri aşağıda kısaca özetlenmiştir.

Motivasyon teorileri ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenirken, ilk grupta ihtiyaç teorileri gelmektedir. İhtiyaç teorileri, iş tatmininin örgütün çalışanların ihtiyaçlarını karşılama düzeyi ile orantılı olduğunu belirtmektedir.

Bu teorilerin en çok tanınanlarından birisi olan Maslow'un ihtiyaçlar teorisi, insan ihtiyaçlarının 5 grupta toplandığını ileri sürmektedir. Bunlar sırasıyla; temel fizyolojik gereksinimler, güvenlik gereksinimleri, sosyal gereksinimler, benlik gereksinimleri ve kendini gerçekleştirme gereksinimleridir. Teoriye göre, düşük

seviyedeki gereksinimleri karşılamadan bir üst seviyedeki gereksinimlerin karşılanmasının mümkün olmadığı belirtilmektedir. Temel fizyolojik gereksinimler çalışanların hayatta kalabilmeleri için gerekli olan temel ihtiyaçlarını temsil ederken, ihtiyaçları bu grupta toplanan çalışanlar, yaptıkları işi sadece temel ihtiyaçlarını karşılamak için mecburi bir araç olarak görmektedirler. İkinci adımda gelen güvenlik gereksinimleri, işlerinin süreklilik arz etmesine ilişkin iş güvencesi gereksinimlerini temsil etmektedir. Sonraki adımda gelen sosyal gereksinimler, çalışma arkadaşları ile ilişkiler ve bir gruba ait ve üye olma gereksinimlerini ifade etmektedir. Dördüncü adımda gelen benlik gereksinimleri ise, bireyin kendine olan güveninin güçlenmesine ilişkin takdir edilme ve tanınma gereksinimleridir. Son olarak, tüm bu gereksinimler karşılandıktan sonra ortaya çıkacak olan, bireyi sürekli başarmaya zorlayacak, yeteneklerini ve yaratıcılığını göstermesine izin verecek, kendini gerçekleştirme gereksinimleri gelmektedir.

İhtiyaç teorileri konusunda önemli bir yeri olan bir başka teori Aldefer'in ERG teorisidir. Bu teoride de Maslow'un teorisinde olduğu üzere ihtiyaçların gruplanması yoluna gidilmiştir. Maslow'un teorisinden en büyük farklılığı ise, bireylerin ihtiyaçlar hiyerarşisini atlayarak tatmin olabileceği görüşüdür. Aldefer'e göre ihtiyaçlar, varolma gereksinimleri, ilişkisellik gereksinimleri ve gelişim gereksinimleri olmak üzere 3 grupta toplanmaktadır. Maslow'un teorisindeki gruplamalar ile karşılaştırıldığında, temel fizyolojik gereksinimler ve güvenlik gereksinimleri, varolma gereksinimleri ile, sosyal gereksinimler, ilişkisellik gereksinimleri ile ve son olarak benlik ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri, gelişim gereksinimleri ile örtüşmektedir.

İş tatminini açıklamakta önemli bir yeri olan bir başka ihtiyaç teorisi Herzberg'in İki Faktör Teorisi'dir. Teoriye göre iş tatmini için, iki farklı tipteki

ihtiyaçların tatmin edilmesi gerekmektedir. Bunlardan ilki hijyen faktörler olarak isimlendirilen ve tatmin edilmediğinde çalışanların motivasyonunu düşüren ve tatminsizlik yaratan, fakat tatmin edildiğinde motivasyon ve tatmin düzeyini artırıcı etkisi bulunmayan gereksinimlerdir. Bu nitelikteki gereksinimler ile ilgili olarak aşağıdaki başlıklar sıralanmaktadır:

- Ücret
- İş güvencesi
- Çalışma koşulları
- Şirket politikaları ve yönetimi
- Yönetim tarzı
- Çalışma arkadaşları ile ilişkiler

Teoride yer alan ikinci tipteki faktörler ise, motive edici faktörlerdir. Tatmin edildikçe motivasyonu artıran ve iş tatmini üzerinde olumlu etki yaratan gereksinimlerdir. Bu faktörler şöyle sıralanmaktadır:

- İşin kendisi
- Tanınma ve takdir edilme
- Başarma
- Sorumluluk
- Gelişim fırsatları

İhtiyaç teorileri arasında son olarak McClelland'ın teorisi gelmektedir. McClelland, iş tatminini üç temel ihtiyacın belirlediği görüşünü ileri sürmektedir. Bunlar; başarı, ait olma ve güç gereksinimleri olarak sıralanmaktadır. Teoriye göre, çalışanların bu üç gereksinime ilişkin ihtiyaç düzeylerine göre, işten memnun olma ve

iş motive olma yollarının birbirinden farklılık göstereceği söylenmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşımda, iş tatmini için çalışanların kültürel değerleri ve geçmişinin daha önemli olduğu söylenebilir.

İhtiyaç teorileri dışında kalan Bireysel Farklılıklar Teorisi de, McClelland'ın teorisi ile bir ölçüde benzerlik göstererek, kimi çalışanların işinden daha fazla tatmin olma eğilimi içinde olurken, kimi çalışanların daha az tatmin olma eğilimi içinde olmalarının kaçınılmaz olduğunu ileri sürmektedir.

İş tatmini ile ilişkili olarak, ihtiyaç teorileri dışında ele alınan bir başka teoriler grubu ise, iş tatmini ve motivasyonun bilişsel faktörlerin sonucu olduğunu ileri süren teorilerdir.

Bu teorilerden Denklik Teorisi (Equity Theory), iş tatmininin ve işe yönelik çabanın, çalışanların işlerine verdikleri ile işlerinden elde ettiklerinin kıyaslaması üzerine yapılandığını söylemektedir.

Bir başka teori olan Beklenti Teorisi (Expectancy Theory) ise, benzer bir şekilde, işten elde edilenler ve ödüllendirme üzerinde durmaktadır. Çalışanın kurumun sunduğu ödüllere verdiği değer ve ödüllere ilişkin beklentisinin motivasyon ve tatmini belirlediği açıklanmaktadır.

Bu konuda son olarak değinilmesi gereken bir diğer teori ise, davranışsal teoriler arasında sayılan Sosyal Öğrenme Teorisidir. Sosyal Öğrenme Teorisi, çalışanların iş arkadaşlarının motivasyon ve iş tatmini düzeyini gözlemlediğini, bu gözlemlerini de kendisi için model olarak kullandığını ileri sürmektedir.

Yukarıda sıralanan bu teoriler, iş tatminine bakış açısı, iş tatminin değerlendirilmesi ve iş tatmininin ölçülmesi konusunda sistematik yaklaşımlar oluşturmaya yardımcı olan başlıca çalışmalar olarak görülmektedir.

2b) Toplam Kalite Yönetimi Odaklı Yaklaşımlar

Motivasyon ve iş tatminini birlikte değerlendiren yaklaşımların etkilerini de barındırmakla birlikte, iş tatmininin ölçülmesi konusuna sistematik yaklaşımlar getiren bir diğer çalışma alanı da Toplam Kalite Yönetimidir. Toplam Kalite Yönetimindeki pek çok öge insan unsuruna odaklanmaktadır. Bu noktada asıl amaç ise, işinden tatmin duyan, yönetime güvenen ve motive olmuş çalışanlar sağlamaktır (Guimaraes, 1996).

Temel felsefesi iç ve dış müşterilerin tatmini olarak özetlenen Toplam Kalite Yönetiminin, kurumlardaki uygulamasının nasıl değerlendirileceğine ilişkin çalışmalar arasında en çok bilinenleri kalite ödül kriterleridir (Özevren, 1997).

Kalite ödülleri arasında iş tatminini ele alan, en çok tanınan ve kabul gören kalite ödülllerinden Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü ve Avrupa Kalite Ödülü bu çalışma kapsamında iş tatminine bakış açıları yönünden kısaca açıklanmaktadır.

Avrupa Kalite Ödülü, Avrupa Kalite Vakfı (EFQM) tarafından verilen, bir ödüldür. Türkiye’de de, Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği (Tüsiad) ve Kalite Derneği (Kal-Der) kurumlarının ortak çabası ile Tüsiad-KalDer Kalite Ödülü adı altında, işletmelerin kendi kendilerini değerlendirebilme ve gözleyebilme olanağı veren sistematik bir yaklaşım olarak kabul görmektedir. Özevren (1997) çalışmasında modeli şöyle özetlemektedir;

Bu modelin özünde çalışanların yeteneklerinin çeşitli süreçler aracılığıyla sonuçlara dönüştürülebileceği görüşü vardır. Çalışanlar ve süreçler iş yaşamının sonuçlarını üreten girdilerdir. Müşteri tatmini, çalışanların tatmini ve toplum üzerindeki etki konularında başarı, uygun bir liderlik anlayışıyla sağlanabilir. Liderin görevi iyi bir politika ve strateji belirlemek, çalışanları, kaynakları ve süreçleri iyi bir şekilde yönetmektir. Bunlar girdileri oluşturmaktadır. Eğer girdiler iyi kullanılır ve yönetilirse sonuçta mükemmelliğe ulaşılır. (s. 127)

Model kapsamında yer verilen 9 ana değerlendirme kriteri, Toplam Kalite Yönetimi faaliyetlerindeki başarıyı ölçmek amacıyla işletmeler tarafından bir “öz değerlendirme” aracı olarak kullanılmaktadır. Aşağıdaki şekilde, Avrupa Kalite Ödül Modeli şematiği, ana değerlendirme kriterlerinin yüzdesel ağırlıkları ile birlikte görülmektedir.

Şekil1: Avrupa Kalite Ödülü ve Tüsiad-KalDer Kalite Ödülü Değerlendirme Modeli

Liderlik (% 12)	Çalışanların Yönetimi (% 8)	Prosesler (% 15)	Çalışanların Tatmini (% 10)	İş Sonuçları (% 14)
	Politika ve Strateji (% 7)		Müşterilerin Tatmini (% 20)	
	Kaynaklar (% 8)		Toplum Üzerindeki Etki (% 6)	
GİRDİLER % 50			SONUÇLAR % 50	

Toplam Kalite Felsefesi'nin önemli bir basamağı olarak “Çalışan Tatmini”ni 9 ana değerlendirme kriterinden biri olarak ele alan Avrupa Kalite Ödülünde, bu kriterin tanımı Avrupa Kalite Ödülü Özdeğerlendirme Kitabında (KalDer, 1998) kısaca, kuruluşun çalışanları tatmin etme derecesi olarak açıklanmaktadır.

Avrupa Kalite Ödülü Özdeğerlendirme Kitabında çalışanların iş tatmininin ölçülmesi ile ilgili olarak, kuruluşun çalışanların beklentilerini ve gereksinimlerini tatmin etme derecesinin sorgulanmasının, toplam kalitenin “sürekli gelişim” ilkesinin

bir gereği olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, alışan gereksinimlerinin önem derecelerinin de bu sorgulamalara dahil edilmesi önerilmektedir.

Yine Avrupa Kalite dl zdeğerlendirme Kitabında, iş tatmininin ölçülmesi ile ilgili olarak; anket çalışmaları, performans değerlendirmeleri ve odak grup (focus group) alışmaları gibi yöntemlerin, çalışanların algılamalarını değerlendirmek için kullanılabilen araçlar olduğu söylenmektedir.

Model çerçevesinde, “alışan Tatmini” olarak adlandırılan değerlendirme kriterine ilişkin olarak getirilen açıklamalarda, çalışanların iş tatmini ile ilgili olarak 22 farklı faktöre ilişkin inceleme yapılması istenmektedir. Herzberg'in teorisine benzer nitelikte, Motivasyon ve Tatmin Kriterleri olarak iki başlıkta gruplanan bu faktörler, iş tatmini kavramına ilişkin sistematik bir yaklaşım ortaya çıkarmaktadır. Bu kriterler aşağıdaki şekilde isimlendirilmektedir (KalDer, 1998).

Motivasyon kriterleri;

- kariyer geliştirme,
- iletişim,
- yetkilendirme,
- fırsat eşitliği,
- katılım,
- liderlik,
- ğrenme ve başarma fırsatı,
- tanınma,
- hedef belirleme ve performans değerlendirme,
- kuruluşun değerleri, misyonu, vizyonu, politika ve stratejisi,
- eğitim ve gelişim.

Tatmin kriterleri;

- kuruluşun idaresi,
- işe alma koşulları,

- olanaklar ve hizmetler,
- sağlık ve iş güvenliği koşulları,
- iş güvencesi,
- cret ve özlük hakları,
- Çalışma arkadaşları ile ilişkiler,
- değişimin yönetimi,
- kuruluşun evre politikası ve etkisi,
- kurulusun toplum ve yakın çevresi içindeki rolü,
- Çalışma ortamı.

Bu kriterlere genel olarak bakıldığında, Avrupa Kalite dl kriterlerinin iş tatmini kavramına kapsamlı bir bakış açısı getirdiği gözlenmektedir. nceki bölümlerde açıklanan yaklaşımlara ek olarak, şirket içi iletişim, kuruluşun toplum ve yakın çevresi içindeki rolü, eğitim ve gelişim uygulamaları ve değişimin yönetimi gibi farklı başlıklarda iş tatmini kavramı içerisinde değerlendirilmektedir.

Avrupa Kalite dl ile benzer nitelikler gösteren, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite dl aynı Avrupa Kalite dlnde olduğu gibi, Toplam Kalite Yönetimi anlayışını yaygınlaştırmak üzere, işletmelere kendilerini değerlendirme konusunda sistematik yaklaşımlar sunan ve ABD'de uygulanan kalite kriterleri sistematigiidir.

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite dl 7 ana değerlendirme kriterinden oluşmaktadır (MBNQA, 1999):

- Liderlik
- Stratejik planlama
- Müşteri ve Pazar Odaklanması
- Bilgi ve Analiz
- İnsan Kaynakları Odaklanması
- Süreç Yönetimi

- İş sonuçları

Bu ana değerlendirme kriterlerinden “İnsan Kaynakları Odaklanması” kriteri, 3 alt başlıkla açıklanmaya çalışılmaktadır. Bunlardan biri, “Çalışanların Tatmini” olarak ele alınmakta ve bu başlık altında, çalışanların iş tatmini ile ilgili olarak hangi kriterlerin incelenmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Yine aynı modelde iş tatmini, Toplam Kalite anlayışı gereği, bir iş sonucu olarak görülmekte ve uygulamaların bütünsel başarısını değerlendirme kriterleri arasında yer almaktadır.

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü, çalışanların iş tatmini ile ilgili olarak getirdiği açıklamalarda, ücret ve terfi imkanlarından memnuniyetin, çalışanların iş tatmini ve motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunun kabul edilmesi ile birlikte, bunun dışında pek çok faktöründe çalışanların iş tatmini ve motivasyonu üzerinde etkili olacağını söylemektedir. Bu faktörler ise şöyle sıralanmaktadır;

- Çalışan şikayetlerinin dinlenmesi ve çözümlenmesi,
- İş güvenliği,
- Yönetim tarzı ve liderlik,
- Çalışan gelişimi ve kariyer imkanları,
- Teknoloji ve örgüt yapısındaki değişimlere çalışanların hazırlanması,
- Çalışma koşulları,
- İş yükü,
- İşbirliği ve takım çalışması,
- Takdir ve tanınma,
- Ücret ve diğer ödenekler,
- İletişim,

- İş güvencesi,
- Fırsat eşitliği.

Çalışanların iş tatmini ile ilgili nasıl bir sorgulama yapılması gerektiğine ilişkin bir çerçeve belirten bu kriterler, formal yada informal anket çalışmaları ile ölçülebileceği gibi, çalışan şikayetleri, personel devir hızları, işe devamsızlık, iş güvenliğine ilişkin rakamlar da, iş tatmininin değerlendirilmesinde baz alınacak ölçütler olarak sıralanmaktadır (MBNQA, 1999).

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü ve Avrupa Kalite Ödülü kriterlerindeki iş tatmini kavramı birlikte değerlendirildiğinde, her iki ödülde de iş tatminine ilişkin sistematik bir çerçeve oluşturulduğu görülmektedir. Bu oluşturulan çerçeve, Minnesota İş Tatmini Ölçeği, İş Tanım Endeksi gibi popüler ölçeklerle tam olarak açıklanamayacağı gibi, motivasyon bazlı teorilerinde bu ödüllerde anlatılan iş tatmini kavramını tam olarak kapsamadığı söylenebilir. Bu ödüllerde ifade edilen iş tatmini kavramı ile, Toplam Kalite Yönetiminin insan ögesi ile ilgili olan uygulamalarından, eğitim çalışmaları, iletişim gibi faktörlerin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu kabul edilerek, bu faktörlerin iş tatmini kavramının açıklanmasında kullanıldığı gözlenmektedir.

Buna göre, işletmeler iş tatmini ölçümünde, kendi işletmelerinde bu sayılan boyutlar ile ilgili yapılan operasyonel işlemleri sorgulayarak, çalışanların iş tatmininin izlenmesi yoluna gitmektedir. Dolayısıyla standart iş tatmini araştırmalarının dışına çıkılarak işletmelerin kendilerine özgü tasarımlar yapması söz konusu olmaktadır. Nitekim, Paul ve Bracken (1995) çalışmalarında, 1990'lı yıllarda, iş tatmini ölçümü ile ilgili olarak en sık kullanılan yöntemin, işletmelerin kendilerine özgü olarak tasarladıkları iş tatmini anketleri ile iş tatmini ölçümünün sorgulandığını belirtmektedir.

B.) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1960'lardan bu yana örgütsel bağlılık hem yöneticiler, hem de araştırmacılar için en ilgi çekici araştırma konularından birisi olarak önemini korumaktadır. Pekçok araştırma, örgütsel bağlılığın, kurumlar için önem arz eden; personel değişim hızı, iş performansları gibi iş sonuçları üzerinde etkisini araştırmasına karşın, bu örgütsel bilinmeyenin anlaşılması için sarf edilen çabalara duyulan ihtiyaç giderek daha da artmaktadır (Suliman ve Iles, 1999).

Singh ve Vinnicombe (1998) çalışmalarında örgütsel bağlılığın önemini vurgulamaya çalışırken, Guest'in (1998) şu görüşlerine yer vermektedir:

Örgütsel bağlılık kavramı, İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin kalbinde yer almaktadır. Oluşturulan bütün İnsan Kaynakları Yönetimi politikalarındaki temel mantık, olumlu çıktılarının sağlanabilmesi için örgütsel bağlılık seviyesinin yükseltilmesidir. (s. 228)

Bu denli önemli görülmesi ve pekçok araştırmaya konu olması ile birlikte, örgütsel bağlılık kavramının açıklamasına ilişkin de birbirinden farklı bakış açıları bulunmaktadır (Allen ve Meyer, 1990).

1) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMLANMASINA

İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Kacmar ve Carlson (1999) çalışmalarında örgütsel bağlılığın tanımlaması konusunda ortaya konan temel görüşleri değerlendirirken, şu araştırmaların katkılarından bahsetmektedirler;

Brown (1969), Hall ve Schneider (1972), Mowday, Steers ve Porter (1979) örgüte bağlılığı örgütün bir parçası, olmakla ilişkilendirmişlerdir. Buchanan (1979), örgütsel bağlılığı, bireysel ve örgütsel hedef ve değerlerin benzeşimi ile açıklarken, Becker (1960) ile Meyer ve Allen (1984), bireyin değer verdiği ödüllerini elde edebilmek için davranışlarında meydana gelen değişim olarak tanımlamışlardır.

Bu temel yaklaşımlara ek olarak ise, Kacmar ve Carlson (1999) çalışmalarında, nasıl tanımlanırsa tanımlansın, örgütsel bağlılık üzerine çalışan araştırmacıların esas olarak "bireyin örgüte duyduğu psikolojik bağlılığı" incelemekte olduklarını belirtirler. Fakat bu noktada, kavrama ilişkin yaklaşımların farklılıkları da pek çok araştırmacı tarafından ayrıca vurgulanmaktadır. Buna göre, örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına yönelik olarak ortaya konan ve kabul gören temel yaklaşımlar, Shepherd ve Mathews'in (2000) çalışmalarında şu şekilde gruplanmaktadır.

1a) Tutumsal Bağlılık (Attitudinal/ Affective Commitment)

Tutumsal bağlılık, Buchanan (1974) tarafından ortaya konan ve Porter (1974) ve Mowday'ın (1982) çalışmalarında geliştirilen bir kavram olarak; bireyin, kurumun hedef ve değerlerini anlama, kabullenme ve bu doğrultuda kurumun bir parçası olması şeklinde tanımlanmaktadır. Tutumsal bağlılık üç farklı unsur aracılığı ile açıklanmaktadır;

- a) Örgüte duyulan inanç ve örgüt hedef ve değerlerinin kabullenilmesi,
- b) Örgütün başarısı adına, bireyin psikolojik olarak örgüt içindeki görevine yüksek düzeyde ilgi göstermesi ve,

c) Örgüte karşı duyulan sadakat, açıkça örgütte kalma isteği olarak ifade edilen örgüte ait olma isteği (Shepherd ve Mathews, 2000).

Allen ve Meyer (1990) çalışmalarında örgütsel bağlılığa ilişkin en çok kabul gören yaklaşımın tutumsal bağlılık yaklaşımı olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte, Allen ve Meyer (1990), örgüte bağlı çalışanların örgütü destekleyen, örgüte katkıda bulunan ve örgütün bir üyesi olmaktan memnuniyet duyan üyeler olduklarını söyleyerek tutumsal bağlılık yaklaşımını bu şekilde özetlemektedir.

1b) Normsal Bağlılık (Normative Commitment)

Normsal bağlılık kavramı ilk olarak Wiener ve Vardi'nin 1980 ve 1982 yıllarındaki çalışmalarında ortaya atılmış ve daha sonra Allen ve Meyer'de 1990 yılı çalışmalarında bu kavram üzerinde durmuşlardır. (Luthans, 1992)

Wiener ve Vardi'ye göre, bireylerin örgütlerine bağlı olmalarının bir sebebi olarak, örgüte karşı bağlılık gösterme davranış şeklinin, en uygun davranış biçimi olarak kabul edilmesi görülmektedir. Allen ve Meyer (1990) çalışmalarında normsal bağlılığı tanımlarken, Wiener'in (1982) çalışmasından alıntı yaparak, normsal bağlılığı aşağıdaki gibi tanımlamaktadır;

İçselleştirilmiş normların bütününün örgütün hedef ve değerlerine uygun olarak davranmak üzerine kurulu olması ve bu davranış şeklinin ahlaki olarak yapılması gereken ve doğru davranış biçimi olduğunun kabul görülmesi. (s. 18)

Allen ve Meyer (1990) pek çok araştırmacının normsal bağlılığı, örgütsel bağlılık kavramı kapsamında değerlendirmedicine değinerek, bu kişisel normları sadece örgütsel bağlılık kavramına katkıda bulunan kriterler olarak, "içselleştirilmiş

ahlaki gereklilikler” (s. 18) şeklinde tanımladıklarını söylemektedir. Buna karşın, Allen ve Meyer (1990) kendi çalışmalarında, Weiner ve Vardi'nin (1980) çalışmalarında olduğu üzere, normsal bağlılık kavramını örgütsel bağlılık kavramı dışında bir kriter olarak değil, örgütsel bağlılık bütünü içinde bir alt boyut olarak incelemektedir.

Normsal bağlılık yaklaşımında bazı varsayımlar yer almaktadır. Buna göre, bireyin deneyimlerinin, öncelikle aile ve toplumsal sosyalizasyon olmak üzere, organizasyon içindeki sosyalizasyonunun da bireyin örgütsel bağlılığa ilişkin normlarını etkileyeceği öne sürülmektedir. Bu durumda, önceki çalışanlara ilişkin bağlılık normlarının veya bireyin içinde bulunduğu toplumlara ilişkin normların çalışanların bağlılığını etkileyeceği öne sürülmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşıma göre, uzun süredir o kurumda çalışan ve kuruma bağlılık gösteren çalışanların önemi daha da artmaktadır (Allen ve Meyer, 1990).

1c) Davranışsal Bağlılık (Behavioural Commitment)

Davranışsal Bağlılık ilk olarak Staw ve Salancik'in 1977 yılı çalışmalarında ele alınmaktadır. Davranışsal bağlılık, çalışanın, çalıştığı kurumdan ayrılmamak için, isteklerini, beklentilerini, tatminsizliklerini daraltarak, kendisini kurumuna bağlı hissetmek için sebepler oluşturması olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, davranışsal bağlılık, tutumsal bağlılıkta ifade edildiği gibi, paylaşılan değerler ve amaçlar sonunda oluşan bağlılıktan belirgin olarak zıtlık göstermektedir (Baransel 1996).

Davranışsal bağlılıkta, çalışanların buldukları örgüt içinde kendilerine istikrarlı bir yaşam sağlayabilmek için, örgütle uyum gösteren davranışları tekrarladıkları ifade edilmektedir. Davranışsal bağlılık, tutumsal bağlılıktan daha belirgin nitelikler sergilemesine karşın, uygulamada genel insan kaynakları politikaları açısından daha az kullanışlı olarak görülmektedir (Shepherd ve Mathews, 2000).

1d) Hesabi Bağlılık (Calculative/ Continuance Commitment)

Pek çok araştırmacı, örgütsel bağlılığı tutarlı davranışlar döngüsü içinde açıklama eğilimi göstererek; bireylerin, bağlılık davranışını sürdürmemesi sonucunda karşılaşacağı kayıplar ile örgüte duyduğu bağlılığı sürdürmesi sonucunda elde edeceği kazançları değerlendirerek örgüte bağlılığını belirlediğini ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990).

Hesabi bağlılığa ilişkin bir diğer bakış açısında ise, örgüt ve üyelerinin birbirlerine karşılıklı fayda sağlayan ilişki içinde olmalarından doğan bağlılık açıklanmaktadır. Bu fikre göre, karşılıklı fayda ilişkisinin dengede olması durumunda, diğer bir deyişle, çalışanın kuruma verdiklerinin karşılığını alabilmesi durumunda örgütsel bağlılığın söz konusu olacağı dile getirilmektedir (Baransel, 1996).

Hesabi Bağlılık yaklaşımının ilk ortaya çıkışı Becker'in 1960 yılında ortaya attığı (Side Bet Theory) teori ile olmuştur. Becker'in görüşüne göre, çalışanlar diğer örgütlerin daha iyi alternatifler sunan tekliflerini reddederken, bunun çalışanın kendi kurumunda elde ettiği ödüller yada kurumunun çalışana yaptığı yatırımlar sonucu olduğu belirtilmektedir. Hesabi bağlılık yaklaşımına katkıda bulunan bir başka araştırmacı Kanter ise 1968 yılında yaptığı çalışmasında, aynı örgüt içindeki kimi çalışanların yüksek düzeyde bağlılık gösterirken, kimi çalışanların düşük düzeyde bağlılık göstermesi durumunun, Becker'in hesabi bağlılık yaklaşımı sayesinde açıklanabileceğini söylemektedir (Shepherd ve Mathews, 2000).

Bu yaklaşımla birlikte, çalışana sunulanlarla birlikte, bulunan ortamda işyeri alternatiflerinin sayısının da örgütsel bağlılıkta etkili olduğu ifade edilmektedir. Bu durumda, çalışanların daha az işyeri alternatifi olduğunu düşünmesinin, mevcut örgütlerini terk etmelerinin bedelinin yüksek olacağını hesap ederek, mevcut

kurumlarına gösterecekleri bağılılıklarının artacağı söylenmektedir. (Allen ve Meyer, 1990) .

2) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ ÖLÇÜLMESİ

Örgütsel bağılılık yaklaşımlarının ortaya koyduğu tanımların farklı perspektifler taşıyor olması, örgütsel bağılılığın ölçülmesine ilişkin bir yapı oluşturulmasını güçleştirmektedir. Bu sebeple örgütsel bağılılığın ölçülmesine yönelik farklı ölçekler geliştirilmiştir (Kacmar ve Carlson, 1999). Bunların en tanınanları:

a) Mowday ve arkadaşlarının 1979 yılında ortaya koyduğu ölçek, daha önce Porter'ın 1974 yılındaki çalışmasında ele aldığı örgütsel bağılılık kavramı üzerine odaklanmaktadır. Porter'ın örgütsel bağılılık kavramı kapsamında değerlendirdiği; örgüt hedef ve değerlerini kabullenme ve örgütün başarısı için gereken çabayı sarf etme kavramları, Mowday'in ölçeğinde hissi (affective) bağılılık adı altında bir boyut olarak ele alınmış, örgütte kalma isteği ise ayrı bir boyut olarak, sürdürülen (continuance) bağılılık ismi altında incelenmiştir (Kacmar ve Carlson, 1999).

b) Cook ve Wall, Mowday'in ölçeğini İngiltere'ye adapte etmeye yönelik 1980 yılındaki çalışmalarında, Porter'ın ele aldığı üç farklı örgütsel bağılılık alt kavramını ayrı birer boyut olarak değerlendirmesi farklılığını ortaya çıkarmıştır (Singh ve Vinnicombe, 1998).

c) Allen ve Meyer ise çalışmalarında çok boyutlu bir örgütsel bağılılık ölçeği ile örgütsel bağılılığın ölçülmesi gerektiği üzerinde durdular. 1984 yılında yaptıkları çalışmada, Mowday'in çalışmasında ortaya konan boyutların tanımlanmasına ilişkin katkıda bulundular. Cook ve Wall'un üç farklı boyut olarak ele aldığı kavramları

tutumsal (affective/ attudinial) bağıllık boyutu altında topladılar. Daha önce Mowday'ın sürdürülen (continuance) bağıllık olarak isimlendirilen kavramı ise genişleterek, örgütte kalma isteğine ilişkin tutumlar yerine çalışanın örgütten ayrılma durumunda ödeyeceği bedeli değerlendirmesi şeklinde geliştirilmiştir (Cohen, 1996).

d) O'Reilley ve Chatman'ın, 1986 yılında farklı bir ölçek aracılığıyla yürüttükleri çalışmaları, örgütsel bağıllık ölçeklerini karşılaştıran sınırlı sayıdaki çalışmalardan birisi olan Vandenberg'in çalışması tarafından, Mowday'ın kullandığı ölçek ile büyük ölçüde benzer olarak değerlendirilmiştir (Vandenberg, Self ve Seo, 1994).

e) Allen ve Meyer 1990 yılındaki çalışmalarında, daha önce geliştirdikleri ölçeğe bazı eklemeler yapılması gerektiğini belirterek, normsal bağıllık kavramını da ölçek kapsamına dahil etmişlerdir. Bu sayede, tutumsal bağıllık, hesabi bağıllık ve normsal bağıllık yaklaşımlarının hepsini ele alan üç boyutlu ve kapsamlı bir ölçek ortaya çıkarmışlardır. Bu haliyle Allen ve Meyer'in çalışması (1990) bağıllık ölçekleri içerisinde en çok uygulanan ölçeklerden birisi olmuştur. (Finegan, 2000)

f) Örgütsel bağıllık üzerine elde edilen pek çok bilginin, Allen ve Meyer'in 1990 yılında geliştirdiği ölçeği aracılığıyla incelenmesine karşın, bu ölçeğin hatasız olmadığı da kaçınılmaz olarak görülmektedir. Bu ölçeğe ilişkin getirilen eleştiriler sonucunda, Balfour ve Wechsler 1996 yılındaki çalışmasında yeni bir ölçek ortaya koymuşlardır. Bu yeni ölçekte; kuruma üyelik, kurumla çalışanın fayda değişimi ve kurumu desteklemek olarak adlandırılan üç farklı boyut bulunmaktadır. (Kacmar ve Carlson, 1999)

Bu tez çalışmasındaki örgütsel bağıllık kavramı kapsamında, Mowday (1979), Cook ve Wall (1980) ile Allen ve Meyer'in (1984 ve 1990) çalışmaları üzerinde etki sağlayan Porter'ın 1974 yılında ortaya koyduğu tutumsal bağıllık

kavramı incelenmektedir. Tez çalışmasında sorgulanan kriterler ise, tutumsal bağlılık kavramı kapsamında, büyük ölçüde Allen ve Meyer'in 1990 yılındaki ölçeği ile benzerlik göstermektedir. Fakat bu ölçeğin yanısıra, tutumsal bağlılığın sorgulanmasına yönelik olarak diğer araştırmacıların ölçeklerinden de yararlanılmıştır.

C.) İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda ortaya çıkan bulgular birlikte değerlendirildiğinde;

İş tatmini düşük olan çalışanların iş tatmini yüksek olan çalışanlara göre, örgüte bağlılık düzeylerinin daha düşük çıktığı ve örgütten ayrılma eğilimlerinin daha yüksek düzeyde bulunduğu genellemesi yapılmaktadır (Güreşcier, 1999).

Bu genellemenin yanısıra, pekçok araştırmada da bu bulguyla çelişen birtakım sonuçlardan söz edilmektedir. Nitekim Yousef (2001), pekçok araştırmanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki bulunduğunu açıklamasına karşın, bu çalışmanın hipotezlerinde de yer aldığı üzere kimi araştırmalarında bazı şartlı değişkenlere bağlı olarak farklı sonuçlar ortaya koyduğunu göstermektedir.

Dolayısıyla, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenirken:

- iki kavram arasındaki temel farklılıklar ile
- iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi farklılaştıran diğer etmenler (şartlı değişkenler) önemli rol oynamaktadır.

Bu sebeple, aşağıda, öncelikle iki kavram arasındaki temel farklılıklar, daha sonra ise, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi farklılaştıran etmenler ele alınarak, bu iki konu açıklanmaya çalışılmıştır.

1) İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR VE BENZERLİKLER

Örgütten kaynaklanan birtakım niteliklerin varlığı yada yokluğu her bir çalışanın çalıştığı kuruma ilişkin tutumlarını ve çalışanın kurumuna karşı bağlılığını etkiler. İş tatmini ve örgütsel bağlılık ise birlikte değerlendirildiğinde kaçınılmaz olarak birbirleri ile ilişkili, fakat buna karşın ayırt edilebilir farklar gösteren tutumlar olarak belirtilmektedir. İş tatmini, mevcut iş çevresi ile ilgili olarak işe yönelik verilen tepkilerden oluşurken, örgüte bağlılık bu tepkilerle ilişkili daha kalıcı ve genel değerlendirmelerden oluşmaktadır (Reed, Kratchman ve Strawser, 1994) .

Dolayısıyla, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında iki önemli noktada farklılık olduğu söylenebilir:

a) Bunlardan ilki; iş tatminin, iş ve iş çevresinin ortaya çıkardığı olanaklar, kısıtlar ve diğer olası tepkilere yönelik gelişen tutumlar olmasıdır. Örgütsel bağlılık ise, işe yönelik oluşan bu tutumlar ve örgütsel bağlılık kavramı altında açıklanan diğer faktörlerle ilişkili olarak, örgüte yönelik "genel bir değerlendirme"den oluşur.

Bu sebeple, iş tatmini, daha spesifik ve birbirinden farklı alt boyutlardan oluşurken, örgütsel bağlılık daha bütünsel yaklaşımlar ile ele alınmaktadır.

b) İki kavram arasındaki ikinci temel farklılık ise, örgütsel bağlılık daha kalıcı ve süreklilik arzeden tutumlardan oluşurken, iş tatmininin daha ani gelişen ve daha çabuk değişim gösterebilen tutumlardan oluşmasıdır.

Zira, Cici'nin (1997) çalışmasında, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin de bulunabileceğine yönelik olarak verilen örnekte şu noktalara işaret edilmektedir;

Çalışanın örgütle ilgili genel değerlendirmelerinde pozitif görüşler içinde, örgütün değer ve hedeflerine bağlı olmasıyla birlikte, işin ve iş çevresinin yarattığı bazı özel durumlarla ilgili olarak, "anlık" memnuniyetsizliklerle duyması mümkündür. Ancak bu kısa süreli hoşnutsuzluk ya da tatminsizliklerin daha kalıcı ve süreklilik gösteren örgüte bağlılık tutumlarını değiştirmesi pek de olası değildir.

Nitekim bazı araştırmalara göre (Luthans, 1992), iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki yukarıda da tartışılan farklılıklar nedeniyle örgütsel bağlılık iş kaybı ve işten ayrılma gibi sonuç değişkenlerini tahmin etmede iş tatmininden daha etkili bir yordayıcı değişkendir.

Genel olarak ise, kurumlar için örgütsel bağlılığı inşa etmek zor ve zaman isteyen bir hedef olarak değerlendirilirken, iş tatmini de pek çok farklı faktörle ilişkili olarak görülmekte ve daha detaylı uygulamaları gerektirmektedir.

2) İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ FARKLILAŞTIRAN ETMENLER

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda farklı bulgulara ulaşılmalarının altında iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin pek çok değişkenden etkilenmesi yatmaktadır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi farklılaştırdığı düşünülen etmenleri, birer şartlı değişken olarak modelleme yoluna giderek inceleyen sınırlı

sayıda çalışma bulunmaktadır. Ayrıca, bu çalışmaların genel olarak 1990'lı yıllar sonrası ortaya çıkan çalışmalar olduğu görülmektedir.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde etki yaratacağı düşünülen ve en fazla irdelenen değişkenlerden birisi olarak cinsiyet değişkeni göze çarpmaktadır. Reed, Kratchman ve Strawser (1994) çalışmalarında cinsiyet değişkenini ayrıntılı olarak ele alarak, araştırmalarını bu modele göre kurmuşlar ve cinsiyetin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır.

Nitekim, Singh ve Vinnicombe'un (2000) yaptıkları örgütsel bağlılık ve iş tatmini boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik araştırmalarında da, şartlı değişken olarak cinsiyet ile ilgili bulgular değerlendirilmektedir. Singh ve Vinnicombe'un (2000) yaptıkları çalışma sonucunda ek olarak, yaş, liderlik tarzları vb. gibi pek çok değişkeninde şartlı değişken olarak incelenmesi gerektiği sonraki çalışmalar için tavsiye edilmektedir.

Russ ve McNeilly (1995) ise, yine benzer bir şekilde, yaptıkları çalışmalarında cinsiyet değişkenini şartlı değişken olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi farklılaştıran bir etmen olarak incelemektedirler. Fakat bununla birlikte, deneyimi ve performans değişkenlerini de araştırma modellerine dahil etmişlerdir.

Yousef (2001), Russ ve McNeilly'in (1995) çalışmasını referans alarak, demografik değişkenler dışında da bir takım değişkenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi farklılaştırdığı üzerinde durmuş ve çalışmasında kültürü bir şartlı değişken olarak incelemeye çalışmıştır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelerken ele alınan bir başka şartlı değişken olarak ise, Toplam Kalite Yönetimi anlayışı önemli bir yer

tutmaktadır. Guimaraes (1996) çalışmasında; örgütün bütünü üzerinde bu denli genel bir uygulama olan Toplam Kalite Yönetimi'nin de, örgütün bütününe verilen etkili bir karşılık olarak görülen, örgütsel bağlılık ve işin farklı boyutlarına verilen yanıt niteliğindeki tutumları gösteren iş tatminini birlikte etkileyeceğini incelemektedir. Yahyagil (1999) ise, benzer bir yaklaşım ile kalite kültürü boyutlarını ele alarak, bu boyutların iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisini ayrı ayrı olarak incelemektedir.

Bu tez kapsamında incelenen mevcut çalışmaların, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki çerçevesinde hangi değişkenleri şartlı değişken olarak ifade ettiğini özetlemek gerekirse, aşağıdaki değişkenler olası şartlı değişkenlerden başlıcaları olarak görülebilir:

- Demografik değişkenler; bu kategoride sözü edilen değişkenler öncelikle cinsiyet, yaş ve deneyimdir (Reed, Kratchman ve Strawser, 1994), (Russ ve McNeilly, 1995), (Singh ve Vinnicombe, 2000).
- Performans (Russ ve McNeilly, 1995).
- Kültür (Yousef, 2001).
- Liderlik tarzları (Singh ve Vinnicombe, 2000).
- Kişisel özellikler, psikolojik sözleşme (McDonald ve Makin, 1999).
- Toplam kalite yönetimi uygulamaları (Guimares, 1996), (Yahyagil, 1999).

Anlaşılacağı üzere, iş tatmin ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yön ve derecesini belirleyen şartlı değişkenlerin, konu ile ilgili olarak geliştirilecek olan yeni araştırma modellerinin ilgi alanını oluşturması bir ihtiyaç olarak görülmektedir.

D.) ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada, iş tatmini boyutları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin, çalışma kapsamında ele alınan (çalışılan sektör, bulunulan görev, yaş, cinsiyet, çalışılan süre, eğitim düzeyi, çalışılan kurumun yaşı ve toplam kalite uygulamaları) şartlı değişkenlerine göre nasıl farklılık taşıyacağı incelenmektedir.

Araştırmanın, Türkiye genelindeki özel sektörde, büyük ölçekli firmalarda çalışanları temsil etme gücüne sahip olacak ölçüde geniş bir örnekleme sahip olması sebebiyle, bundan sonra yürütülecek araştırmalarda, araştırma kapsamında incelenen şartlı değişkenlere gereken önemin verilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Böylece, iş tatmini boyutları ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin diğer değişkenler göz ardı edilerek sadece birbirleri ile olan ilişkilerinin incelenmesinden ziyade, çok değişkenli ilişkilerin birlikte inceleneceği modeller kurulması hedeflenmektedir.

Özetle, bu bakış açısı ile birleşen daha önceki çalışmalardan elde edilen bulgular ışığında, bu araştırma kapsamında amaçlananlar;

- a) İş tatmini boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun incelenmesi,
- b) Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin; demografik değişkenlere (çalışılan sektör, bulunulan görev, yaş, cinsiyet, çalışılan süre, eğitim düzeyi, çalışılan kurumun yaşı) ve
- c) toplam kalite uygulamaları yürüten ve yürütmeyen firma ayrımına göre nasıl farklılaşacağı konusuna açıklık getirmesi ile literatüre katkı sağlamaktır.

1) ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ

Araştırma kapsamında incelenen değişkenler üç grup altında toplanabilir.

Bağımlı değişken

- Örgütsel bağılılık

Bağımsız değişkenler

- İŞ tatmini boyutları
 - Yönetim tarzı
 - Çalışma koşulları
 - Eğitim çalışmaları
 - İŞ güvenliği ve sağlık
 - İŞbirliği ve takım ruhu
 - İŞin kendisinden memnuniyet
 - Misyon ve politikalar
 - Takdir ve ödüllendirme
 - Ücret
 - İletişim

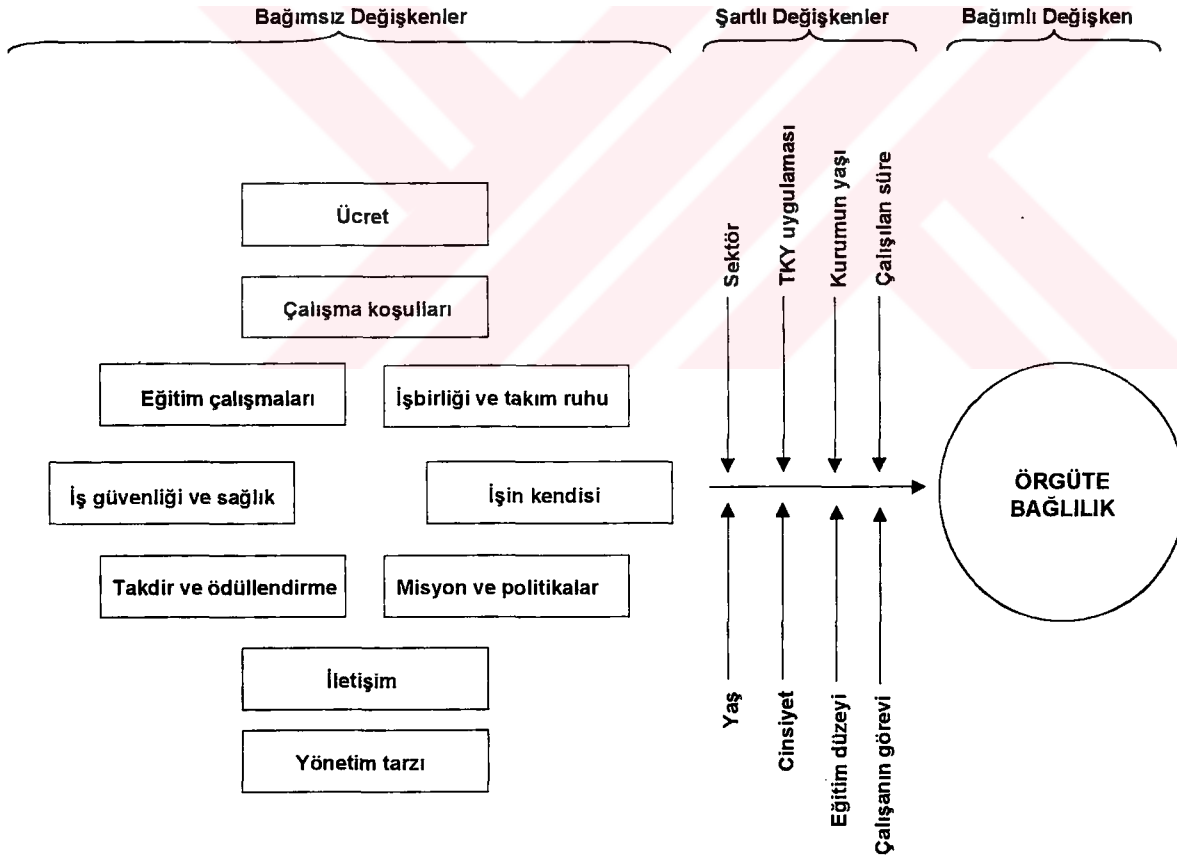
Sartlı değişkenler

- Firmada çalışılan süre
- Çalışılan görev
- Eğitim düzeyi
- Yaş

- Cinsiyet
- Çalışılan sektör
- Çalışılan kurumun yaşı
- TKY uygulanan ve uygulanmayan kurumlar

2) ARAŞTIRMANIN MODELİ

Şekil2: Araştırmanın modeli



3) HİPOTEZLER VE ARAŞTIRMA SORULARI

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda farklı bulgulara ulaşılmamasının altında iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin pek çok değişkenden etkilenmesi yatmaktadır. Buna göre, bu tez çalışması kapsamında incelenecek şartlı değişken olarak sayılan değişkenlerin (kurumda çalışılan süre, çalışılan görev, eğitim düzeyi, yaş, cinsiyet, çalışılan sektör, çalışılan kurumun yaşı, TKY uygulanan ve uygulanmayan kurumlar), örgütsel bağlılık ve iş tatmini boyutları arasındaki ilişkiyi etkiledikleri varsayılmaktadır.

Dolayısıyla, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan görev, sektör ve kurumun yaşı değişkenlerinin birer araştırma sorusu olarak iş tatmini boyutları ve örgüte bağlılık üzerindeki ilişkiyi etkileyip etkilemedikleri incelenecektir.

Erkekler ve kadınların kompleks bir çevre içinde farklı sosyal ve örgütsel ikilemlerle yüz yüze geldikleri belirtilmektedir. Her iki cinsiyet grubu da içinde bulunduğu işyeri ve topluluktan gelen kendine has talepleri karşılamak için kişisel deneyimleri doğrultusunda çaba harcarlar. Dolayısıyla cinsiyetin işyeri ile ilgili bireysel tutumların yaratılmasında önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir. (Reed, Kratchman ve Strawser, 1994). Erkek ve kadınlar bir sosyal değişken olarak düşünüldüğünde, buna bağlı olarak cinsiyet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide farklılık oluşturacaktır. Cinsiyet gruplarının farklı bakış açıları geliştirmesinin beklenmesi, yine bir yaşam deneyimi olan iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkileyecektir. Bu kuramsal çerçeveden dayanak alan birinci hipotez şöyledir;

H1: Cinsiyet, iş tatmini boyutları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide farklılık oluşturacaktır.

Pek çok çalışma örgütteki çalışma süresinin iş tatminini ve örgütsel bağlılığı tahmin etmede bir değişken olarak kullanılabileceğini belirtmektedir. Oshagbemi'nin (2000) çalışmasında ise, düşük iş tatmininin işten ayrılma eğilimi ile ters orantılı olabileceği varsayımı açıklanırken, çalışılan süre değişkeninin etkisi dikkate alınmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin gücünün ve yönünün çalışılan süreye bağlı olarak farklılık göstermesi mümkün olabilmektedir. Bu araştırma kapsamında ise, Oshagbemi'nin çalışması doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2: Çalışılan süre (deneyim), iş tatmin boyutları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide farklılık oluşturacaktır.

H3: Çalışılan kurumda Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının olup olmaması, iş tatmin boyutları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide farklılık oluşturmaktadır.



II.) METOD

A.) ÖRNEKLEM

Araştırmanın popülasyonu, hizmet ve üretim sektörlerinde Türkiye'deki büyük ölçekli firmalarda çalışanların tümüdür. Olasılıksal olmayan ulaşılabilir tesadüfi örnekleme yöntemi (non-probabilistic convenience sampling method) ile popülasyonu temsil edebilmek amacıyla, araştırmaya katılmayı kabul eden firmalardaki çalışanları kapsayan bir örneklem kümesi oluşturulmuştur. Ulaşılan deneklerin, popülasyon için tamamen tesadüfi bir örneklem oluşturması varsayımına göre, çalışmanın bulguları %95 güvenilirlik sınırında %1,46 hata payı ile tespit edilmiştir.

Örnekleme yönteminin doğası gereği örneklem, istatistiksel ölçümler dışında şekillendirilmiştir. Buna karşın, birbirinden farklı sektör ve firmalardan oldukça yüksek sayıda denek sayısına ulaşılması, örneklemin temsil gücünü arttırmaktadır.

Araştırmanın örneklemini hizmet ve üretim sektörlerindeki 10 firmadan toplam 4486 kişiyi kapsamaktadır. Araştırmaya konu olan firmalardaki toplam çalışan sayısı 5322 kişidir. Buna göre, araştırmanın örneklemini kapsamında ulaşılması hedeflenen deneklerin %84'üne ulaşılmıştır. Tablo1'de, firmaların buldukları sektör, firmada araştırmaya dahil olan çalışan sayısı ve firmanın toplam çalışan sayısı gösterilmektedir.

Çalışma kapsamındaki firmaların tümü büyüklük olarak birbirine benzeyen ve çalışan sayısı 200 ile 1000 arasında değişen büyük ölçekli firmalardan oluşmaktadır. Firmalarda en alt düzey çalışanlardan en üst kademe yöneticilere kadar, kadrolu tüm çalışanların araştırmaya dahil edilmesi esas alınmıştır.

Tablo1: Örneklemin firmalar ve sektörlere göre dağılımı

NO	FİRMA KODU	SEKTÖR	SEKTÖR DETAYI	ÇALIŞAN SAYISI	ULAŞILAN SAYISI
1	Bilişim1	Hizmet	Yazılım ve Donanım Firması	235	208
2	Kimya1	Üretim	Tekstil Kimyasalları Firması	590	537
3	Gıda1	Üretim	Makarna Firması	365	316
4	Finans1	Hizmet	Özel Finans Kurumu	815	680
5	Kağıt1	Üretim	Kağıt ve Karton Ürünleri Firması	355	294
6	İnşaat1	Üretim	Hazır Beton ve Çimento Firması	211	195
7	Gıda2	Üretim	Sıvı ve Katı Yağ Firması	636	435
8	Kimya2	Üretim	Boya Firması	590	513
9	Finans2	Hizmet	Banka	600	455
10	Gıda3	Üretim	Su ve Süt Ürünleri Firması	925	853

Tablo2: Örneklemin demografik değişkenlere göre dağılımı

DEĞİŞKENLER	KATEGORİLER	Kişi	%
Eğitim Düzeyi	İlk ve ortaokul	907	20,2
	Lise ve dengi okul	1479	33,0
	Üniversite ve üstü	1271	28,3
	Cevap yok	829	18,5
	Toplam	4486	100,0
Cinsiyet	Kadın	730	16,3
	Erkek	2064	46,0
	Cevap yok	1692	37,7
	Toplam	4486	100,0
Görev	Beyaz Yaka	1600	35,7
	Mavi Yaka	2373	52,9
	Cevap yok	513	11,4
	Toplam	4486	100,0
Yaş Grupları	28 yaş ve altı	1054	23,5
	29-34 yaş	1057	23,6
	35 yaş ve üstü	1101	24,5
	Cevap yok	1274	28,4
	Toplam	4486	100,0
Çalışılan Süre	2 yıl ve altı	1830	40,8
	3-8 yıl	1348	30,0
	9 yıl ve üstü	1121	25,0
	Cevap yok	187	4,2
	Toplam	4486	100,0
Hizmet-Üretim Sektörü Ayrımı	Hizmet Sektörü	1343	29,9
	Üretim Sektörü	3143	70,1
	Toplam	4486	100,0
Mali-Reel Sektör Ayrımı	Mali Sektör	1135	25,3
	Reel Sektör	3351	74,7
	Toplam	4486	100,0
Kurumun Yaşı	Eski kurumlarda çalışanlar	2095	46,7
	Yeni kurumlarda çalışanlar	2391	53,3
	Toplam	4486	100,0
Toplam Kalite Uygulaması	Var	1693	37,7
	Yok	2793	62,3
	Toplam	4486	100,0

Ayrıca, çalışma kapsamındaki deneklerin demografik değişkenler ve diğer şartlı değişkenlere göre dağılımları yukarıdaki tabloda sergilenmektedir. Çalışmanın örneklemini dahilinde ortalama yaş 32,5 iken, ortalama çalışılan süre ise 6,3 yıl olarak hesaplanmıştır.

Kurumun yaşı değişkeni yeni ve eski kurumlar olmak üzere iki grupta toplanmıştır. 10 yıldan daha az süredir varolan kurumlar yeni kurumlar, 10 yıl ve daha uzun süredir var olan kurumlar eski kurumlar olarak adlandırılmıştır.

Toplam Kalite uygulamalarının mevcudiyetine karar verirken şu kriterler göz önüne alınarak karar verilmiştir:

- En az 5 yıldır kurum içinde Toplam Kalite Yönetimi adı altında çalışmaların gerçekleştiriliyor olması ve
- Toplam Kalite Yönetimini ile ilişkili belgelendirmelerin gerçekleştirilmiş olması (ISO 9001, ISO 9002, ISO14000 vb.).

Dolayısıyla, Toplam Kalite uygulamaları “var” olarak nitelen kurumlarda çalışanlar, düzenli olarak kalite çalışmalarının yapıldığı, yöneticileri tarafından Toplam Kalite uygulamaları yapıldığı ve Toplam Kalite Yönetiminin kabul gördüğü belirtilen kurumlardır. Ayrıca, bu kurumların tümü bu konuda belgelendirme çalışmalarına giderek, ISO 9000 / ISO 14000 gibi belgeleri edinmiş kurumlardır.

Veriler, çalışılan sektöre göre analiz edilirken, mali ve reel sektör ayrımının yanısıra daha geniş bir çerçeve ile hizmet ve üretim sektörleri olarak da sınıflanmış ve sektörler arasındaki farklar bulgulara dahil edilmiştir.

B.) ÖLÇME ARAÇLARI

Araştırmada veriler örgütsel bağlılığı ve çalışanların 10 farklı iş tatmini boyutlarını ölçmeye yönelik 10'lu ölçeğin kullanıldığı bir anket uygulanmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği:

Örgütsel bağlılık ölçeği 5 maddeden oluşmaktadır. Sorular her firma çalışanlarına yöneltilmiş ve çalıştıkları kurumlara olan bağlılıkları hesaplanmıştır. Bağlılık soruları Cook ve Wall (1980), Meyer ve Allen (1996) ile King ve Ehrhard'ın (1996) çalışmasında revize edilen Mowday'in (1982) orijinal çalışmaları referans kabul edilerek Türkçe'ye çevrilmek suretiyle adapte edilmiştir. Bu çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği, Mowday'in (1982) çalışmasında tanımlanan tutumsal bağlılık kavramını ölçmeye yönelik tek boyutlu bir örgütsel bağlılık değişkenini açıklamaktadır.

İş Tatmini Ölçeği

İş tatmini boyutlarına ilişkin sorular araştırma kapsamındaki firmaların insan kaynakları yöneticiler ile yapılan görüşmeler neticesinde oluşturulmuştur. Araştırma kapsamındaki 10 firmanın İnsan Kaynakları Yöneticileri tarafından ortak olarak seçilen sorular bırakılarak diğerleri hariç tutulmuştur. Soruların, subjektif yöntemlerle gruplanan başlıklar itibariyle Lok ve Crawford (1999), Oshagbemi (1999), ve Koustelios & Bagiatis'in (1997) çalışmaları ile uyum gösterdikleri görülmektedir.

Bu çalışmalardan farklı olarak Toplam Kalite anlayışının bir sonucu olarak çalışan tatmini kapsamında ele alınan iş tatmini boyutlarından; örgüt içi iletişim, iş güvenliği ve örgüt içi eğitim çalışmaları birer iş tatmini boyutu olarak ayrıca araştırma kapsamında değerlendirilmiştir. Bu başlıklar araştırma kapsamındaki kurumların ilgili

yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde ve EFQM ve MBNQA Ödül kriterleri çerçevesinde elde edilmiştir.

Buna göre toplam 10 iş tatmini boyutu ve örgüte bağlılık değişkeninin hangi çalışmalar referans kabul edilerek geliştirildiğinin toplu olarak sunulduğu tablo aşağıdadır.

Tablo3: Araştırma kapsamındaki değişkenlerin referans alındığı çalışmalar.

Değişkenler:	Referanslar:
Örgüte bağlılık	Cook ve Wall (1980), Meyer ve Allen (1996), King ve Ehrhard (1996)
Yönetim tarzı	Maghrabi, Douglas (1995), Oshagbemi (1999)
Çalışma koşulları	Oshagbemi (1999), Bagiatis ve Konstantinos (1997)
İşbirliği ve takım ruhu	Syptak, Marsland ve Ulmer (1999)
Misyon ve politikalar	Oshagbemi (1999), Lok ve Crawford (1999)
Takdir ve ödüllendirme	Bagiatis ve Konstantinos (1997), Lok ve Crawford (1999)
Ücret	Bagiatis ve Konstantinos (1997), Syptak, Marsland ve Ulmer (1999)
İşin kendisi	Syptak, Marsland ve Ulmer (1999), Bagiatis ve Konstantinos (1997)
İletişim	EFQM (1998) ve MBNQA (1999)
Eğitim çalışmaları	EFQM (1998) ve MBNQA (1999)
İş güvenliği ve sağlık	EFQM (1998) ve MBNQA (1999)

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerine ilişkin araştırma soruları başlıklar itibariyle ekte (Bkz. Ek2) sunulmaktadır.

C.) UYGULAMA

Araştırma verileri, sayısal veri toplamaya yönelik yapısal soru formları aracılığı ile toplanmıştır. Çalışma kapsamındaki firmalarla yürütülen araştırmaların tümü ilgili firmanın üst yönetim ve insan kaynakları biriminin, çalışanlarının iş tatminini ölçmek amacıyla araştırma yapılmasına ilişkin talepleri ile başlamıştır. Her firma için soru formları ilgili firmanın yöneticilerinin de fikirleri alınarak tasarlanmış ve tasarlanan anketlerin uygulama yöntemine ortak olarak karar verilmiştir. Firmalarla yürütülen anketlerin uygulamasına yönelik çalışmalar 1998-2000 yılları arasında gerçekleştirilmiştir. Örneklemin büyüklüğü sebebiyle verilerin toplanması geniş bir sürece yayılmasına karşın, yıllar itibariyle değişimin gözlenebileceği detayda veri grubuna ulaşılammıştır.

Anket uygulamasında yanlılıkları azaltmak, daha doğru ve objektif cevaplar almak için; yapılacak araştırmanın bulguları ışığında firmanın iyileştirme çalışmaları yapacağı, firmanın üst düzey çalışanları tarafından çalışanlara iletilmiştir. Ayrıca yapılacak değerlendirmelerde bireysel hiçbir değerlendirme yapılmayacağı, yönetime sadece genel değerlendirmeleri içeren bir rapor sunulacağı çalışanlara aktarılmıştır.

Çalışanların toplu bulunduğu alanlarda anketler çalışanların bir araya toplanması ve ankete ilişkin açıklamalar yaparak, anketlerin çalışanlarca doldurulmasının sağlanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışanların küçük gruplar halinde bulunduğu bölgelerde ise, anketler ve anket ile ilgili açıklamalar çalışanlara gönderilerek, kapalı zarf yöntemi ile posta aracılığıyla geri gönderilmesi sağlanmıştır. Anketlerin uygulanması sürecinde esas olarak kapalı zarf usulü yöntemi kullanılmamasına karşın, uzak bölgelerde bulunan az sayıdaki çalışan gruplarına

ulaşmanın maliyet ve zaman yönünden güçlük çıkarması sebebi ile az sayıda çalışan için bu yöntem de uygulanmıştır.

D.) VERİ ANALİZİ

Araştırmanın veri analizinde ilk aşamada, iş tatmini boyutları ve örgütsel bağlılık değişkeni, tüm deneklerin verdiği cevaplar doğrultusunda iç tutarlılık analizine tabi tutulmuştur.

Araştırmanın hipotezlerine ve araştırma modeline açıklık getirmek amacıyla Yapısal Denklem Modelleme Yöntemi (Structural Equation Modelling) kullanılmıştır. Bu yöntemle, kategorik şartlı değişkenler haricinde araştırma modelinin nasıl gerçekteştiği ve her bir kategorik şartlı değişken ayrı ayrı modele dahil edilerek araştırma modelinin nasıl şekillendiği ortaya çıkarılmıştır.

Yapısal Denklem Modelleme Analizi sonuçlarından esinlenerek örgütsel bağlılığın üzerinde açıklayıcı etkisi olan değişkenleri analiz etme amacıyla İleri Chaid Analizi (Exhaustive Chi Square Automatic Interaction Detector Analysis) yapılmıştır.

Bu sayede, örgütsel bağlılık değişkeninin, araştırma modelindeki şartlı değişkenler ve iş tatmini boyutlarına göre nasıl segmentlere ayrıldığı ve araştırma modelindeki şartlı değişkenlerin, iş tatmini boyutları ile birlikte ele alındığında hangi değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerinde daha güçlü etkiye sahip olduğunu tespit etmek amacıyla İleri Chaid Analizi (Exhaustive Chi Square Automatic Interaction Detector Analysis) sonuçları incelenmiştir.

Bu çalışmada regresyon ve varyans (anova) analizi gibi istatistiksel analiz teknikleri dışında farklı yöntemlerin kullanılmasının sebepleri ve çalışmada kullanılan, İleri Chaid Analizi (Exhaustive Chi Square Automatic Interaction Detector Analysis)

ile Yapısal Denklem Modelleme Yöntemine (Structural Equation Modelling) ilişkin açıklamalar ayrıca ekte sunulmaktadır (Bkz. Ek1).

Bu analizlerin yürütülmesinde, SPSS 10.0, ANSWER TREE 2.0 ve STATISTICA 5.0 istatistiksel veri analizi paket programları kullanılmıştır.



III.) BULGULAR

A.) ÖLÇEKLERİN İÇ TUTARLILIK ANALİZLERİ

Her bir iş tatmini boyutu için ayrı ayrı olmak üzere ve ayrıca örgütsel bağlılık başlığı için ilgili değişkenleri ölçmeye yönelik sorular iç tutarlılık analizine tabi tutulmuştur. Tüm çalışmalarda iç tutarlılık açısından herhangi bir sorun görülmemiş, iş tatmini boyutları ve örgütsel bağlılık başlığının kendi içinde tutarlılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Aşağıda bu ölçeklerin iç tutarlılığını gösteren Cronbach Alpha değerleri sıralanmaktadır. İç tutarlılık analizleri ile ilgili ayrıntılı tablolar ekte ayrıca sunulmaktadır.

Tablo4: Çalışmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılık analizi sonuçları.

Ölçekler	Cronbach Alpha Değeri
Örgütsel bağlılık	0,87
Takdir ve ödüllendirme	0,90
Yönetim tarzı	0,84
Ücret	0,83
İletişim	0,83
İş güvenliği ve sağlık	0,81
İşbirliği ve takım ruhu	0,81
İşin kendisinden memnuniyet	0,80
Eğitim çalışmaları	0,77
Misyon ve politikalar	0,77
Çalışma koşulları	0,72

B.) ARAŞTIRMA MODELİNİN ANALİZİ

Şekil2'de gösterilen araştırma modeli Yapısal Denklem Modelleme (Structural Equation Modelling) yöntemi ile analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu modele göre ilk aşamada iş tatmini boyutlarının tümünün örgütsel bağlılık üzerinde açıklayıcı bir etkisi olduğu ve ikinci aşamada araştırma modeli kapsamındaki şartlı değişkenlerin modelin bütününe farklılaştıracağı varsayılmaktadır.

Araştırma modeline ilişkin varsayımı test amacıyla ilk olarak iş tatmini boyutlarının tümü birlikte analiz edildiğine örgütsel bağlılığı nasıl etkileyecekleri test edilmiştir.

Model kapsamındaki bağımsız değişkenler olan iş tatmini boyutlarının birbirleri ile korelasyon içinde olmalarından doğacak çoklu doğrusallık (multicollinearity) problemi taşıyabileceği göz önüne alınarak, varolabilecek çoklu doğrusallığı modelleyerek analize dahil etmek amacıyla, bağımsız değişkenler olan iş tatmini boyutlarının birbirleri arasındaki ikili korelasyon düzeyleri ölçülmüştür. Bu sonuçlara ilişkin tablo aşağıda sunulmaktadır (Tablo5).

Korelasyon matrisi tablosuna göre, tüm bağımsız değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı kabul edilebilecek, yüksek ve orta düzeyli korelasyonlar mevcuttur ($p < 0,05$).

Korelasyon analizleri göz önüne alındığında, araştırma modelinde bağımsız değişkenler işlevi ile yer alan iş tatmini boyutlarının hepsinin birbirleri ile çoklu doğrusallık içinde olmaları sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu bulgu ışığında araştırma modeli tüm bağımsız değişkenlerin birbirleri ile de korelasyon göstererek örgütsel bağlılık üzerinde etkili oldukları üzerine tasarlanmıştır.

Tablo5: Araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenler (iş tatmini boyutları) arasındaki korelasyon analizleri matrisi.

	Çalışma Koşulları	Eğitim	İş Güv. ve Sağlık	İşb. Takım Ruhu	İşin Kendisi	Misyon ve Politikalar	Takdir ve Tanınma	Ücret	Yönetim Tarzı	İletişim
Çalışma Koşulları	1,00	0,54	0,54	0,42	0,47	0,46	0,53	0,47	0,49	0,38
Eğitim	0,54	1,00	0,67	0,56	0,63	0,73	0,68	0,56	0,66	0,52
İş Güv. Ve Sağlık	0,54	0,67	1,00	0,40	0,46	0,53	0,53	0,49	0,53	0,37
İşb. Takım Ruhu	0,42	0,56	0,40	1,00	0,59	0,62	0,61	0,48	0,65	0,68
İşin Kendisi	0,47	0,63	0,46	0,59	1,00	0,63	0,66	0,49	0,67	0,54
Misyon ve Politikalar	0,46	0,73	0,53	0,62	0,63	1,00	0,68	0,58	0,70	0,60
Takdir ve Tanınma	0,53	0,68	0,53	0,61	0,66	0,68	1,00	0,69	0,78	0,60
Ücret	0,47	0,56	0,49	0,48	0,49	0,58	0,69	1,00	0,58	0,48
Yönetim Tarzı	0,49	0,66	0,53	0,65	0,67	0,70	0,78	0,58	1,00	0,67
İletişim	0,38	0,52	0,37	0,68	0,54	0,60	0,60	0,48	0,67	1,00

Bu bulgular ışığında oluşturulan model Yapısal Denklem Modelleme yönetimi ile analize tabi tutulmuştur. GLS-ML yöntemi ile iterasyon işlemleri gerçekleştirilen modele ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo6, Tablo7 ve Tablo8'de gösterilmekte ve şematik olarak Şekil4'te özetlenmektedir.

Saklı (latent) değişkenlerin hepsinin birbirleri ile korelasyon içinde olduğu öne sürülerek tasarlanan bu model analiz edildiğinde, mevcut veriler ve tasarlanan modelin birbiri ile örtüştüğü sonucu ortaya çıkmaktadır (RMS St. $R > 0,05$ ve Discrepancy Function= $9,31E-16$). Modele ilişkin sonuçlar 39 iterasyon işlemi sonucunda elde edilmiştir.

Tablo6: Değişkenlerin açıklanma katsayıları.

	Standardize Katsayılar	T Değerleri	P
Örgütsel Bağlılık	0,795	155,5	0,000
Çalışma Koşulları	1,000
Eğitim Çalışmaları	1,000	67,0	0,000
İş Güvenliği ve Sağlık	0,913	56,2	0,000
İşbirliği ve Takım Ruhu	0,996	82,0	0,000
İşin Kendisi	1,000	13968769679,0	0,000
Misyon ve Politikalar	1,000	2896694051,3	0,000
Takdir ve Tanınma	1,000	84,6	0,000
Ücret	1,000	67,8	0,000
Yönetim Tarzı	1,000	3922938095,1	0,000
İletişim	0,976	63,5	0,000

Tablo6'da görüldüğü üzere, çalışma koşulları iş tatmini boyutu hariç analiz dahilindeki bağımlı ve bağımsız tüm değişkenlerin açıklanma katsayıları hesaplanmış ve istatistiksel olarak manidar bulunmuştur ($P < 0,05$). Analize dahil edilen modelin bütününde bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık değişkeninin açıklanma düzeyi 0,795'tir.

Tablo7: Bağımsız değişkenlerin (iş tatmini boyutları) bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) üzerindeki etkisi.

	* Standardize Katsayılar	T Değerleri	P
(İşin Kendisi)--->(Örgütsel Bağlılık)	0,349	20,7	0,000
(Misyon ve Politikalar)--->(Örgütsel Bağlılık)	0,307	15,9	0,000
(Takdir ve Tanınma)--->(Örgütsel Bağlılık)	0,143	5,9	0,000
(Ücret)--->(Örgütsel Bağlılık)	0,125	7,1	0,000
(İşbirliği ve Takım Ruhu)--->(Örgütsel Bağlılık)	0,092	5,0	0,000
(Eğitim Çalışmaları)--->(Örgütsel Bağlılık)	0,072	3,1	0,002
(Yönetim Tarzı)--->(Örgütsel Bağlılık)	0,066	3,0	0,003
(Çalışma Koşulları)--->(Örgütsel Bağlılık)	0,032	2,1	0,036
(İş Güvenliği ve Sağlık)--->(Örgütsel Bağlılık)	0,027	1,2	0,232
(İletişim)--->(Örgütsel Bağlılık)	-0,006	-0,3	0,746

* Standardize katsayılar, regresyon analizindeki beta değerleri gibi iş tatmini boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etki katsayılarını göstermektedir.

Tablo7'de, istatistiksel olarak açıklanma düzeyleri tespit edilen iş tatmini boyutlarının (bağımsız değişkenler) örgütsel bağlılık (bağımlı değişken) üzerindeki etki katsayıları sunulmaktadır. Tablo7'ye göre örgütsel bağlılık (bağımlı değişken) üzerinde en fazla doğrudan etkiye sahip olan değişken 0,349 ile işin kendisi iş tatmini boyutudur (P<0,05).

İş tatmini boyutlarından iş güvenliği ve sağlık ile iletişim, örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde doğrudan bir manidar etkiye sahip değildir (P<0,05).

Tablo8: Bağımsız değişkenlerin (iş tatmini boyutları) birbirleri ile olan ilişkisi.

	* Standardize Katsayılar	T Değerleri	P
(Takdir ve Tanınma)---(Yönetim Tarzı)	0,776	88,534	0,000
(Eğitim Çalışmaları)---(İş Güvenliği ve Sağlık)	0,731
(Eğitim Çalışmaları)---(Misyon ve Politikalar)	0,725	50,738	0,000
(Misyon ve Politikalar)---(Yönetim Tarzı)	0,696	99,308	0,000
(İşbirliği ve Takım Ruhu)---(İletişim)	0,695	52,176	0,000
(İletişim)---(Yönetim Tarzı)	0,690	72,799	0,000
(Takdir ve Tanınma)---(Ücret)	0,686	56,332	0,000
(Misyon ve Politikalar)---(Takdir ve Tanınma)	0,680	76,819	0,000
(Eğitim Çalışmaları)---(Takdir ve Tanınma)	0,675	49,763	0,000
(İşin Kendisi)---(Yönetim Tarzı)	0,670	91,519	0,000
(Eğitim Çalışmaları)---(Yönetim Tarzı)	0,661	50,793	0,000
(İşin Kendisi)---(Takdir ve Tanınma)	0,659
(İşbirliği ve Takım Ruhu)---(Yönetim Tarzı)	0,651
(İşin Kendisi)---(Misyon ve Politikalar)	0,628	77,193	0,000
(Eğitim Çalışmaları)---(İşin Kendisi)	0,626	47,703	0,000
(İşbirliği ve Takım Ruhu)---(Misyon ve Politikalar)	0,619	75,886	0,000
(İşbirliği ve Takım Ruhu)---(Takdir ve Tanınma)	0,617	68,061	0,000
(İletişim)---(Takdir ve Tanınma)	0,616	53,983	0,000
(İletişim)---(Misyon ve Politikalar)	0,615	63,799	0,000
(Çalışma Koşulları)---(İş Güvenliği ve Sağlık)	0,596	44,154	0,000
(İşbirliği ve Takım Ruhu)---(İşin Kendisi)	0,594	72,276	0,000
(İş Güvenliği ve Sağlık)---(Misyon ve Politikalar)	0,585
(İş Güvenliği ve Sağlık)---(Takdir ve Tanınma)	0,585	48,821	0,000
(Misyon ve Politikalar)---(Ücret)	0,585
(İş Güvenliği ve Sağlık)---(Yönetim Tarzı)	0,576	59,310	0,000

(Ücret)---(Yönetim Tarzı)	0,575	70,468	0,000
(Eğitim Çalışmaları)---(İşbirliği ve Takım Ruhu)	0,565	45,364	0,000
(Eğitim Çalışmaları)---(Ücret)	0,562	49,268	0,000
(İletişim)---(İşin Kendisi)	0,552
(Çalışma Koşulları)---(Eğitim Çalışmaları)	0,544	54,257	0,000
(İş Güvenliği ve Sağlık)---(Ücret)	0,535	41,096	0,000
(Çalışma Koşulları)---(Takdir ve Tanınma)	0,528	59,781	0,000
(Eğitim Çalışmaları)---(İletişim)	0,528	40,334	0,000
(İş Güvenliği ve Sağlık)---(İşin Kendisi)	0,508	45,606	0,000
(İletişim)---(Ücret)	0,494
(İşin Kendisi)---(Ücret)	0,491	49,641	0,000
(Çalışma Koşulları)---(Yönetim Tarzı)	0,487
(İşbirliği ve Takım Ruhu)---(Ücret)	0,484	54,530	0,000
(Çalışma Koşulları)---(Ücret)	0,472	43,768	0,000
(Çalışma Koşulları)---(İşin Kendisi)	0,469	53,011	0,000
(Çalışma Koşulları)---(Miyon ve Politikalar)	0,458
(İş Güvenliği ve Sağlık)---(İşbirliği ve Takım Ruhu)	0,441	42,873	0,000
(Çalışma Koşulları)---(İşbirliği ve Takım Ruhu)	0,418
(İş Güvenliği ve Sağlık)---(İletişim)	0,413	36,691	0,000
(Çalışma Koşulları)---(İletişim)	0,386	42,746	0,000

* Standardize katsayılar, regresyon analizindeki beta değerleri gibi iş tatmini boyutlarının birbirleri üzerindeki etki katsayılarını göstermektedir.

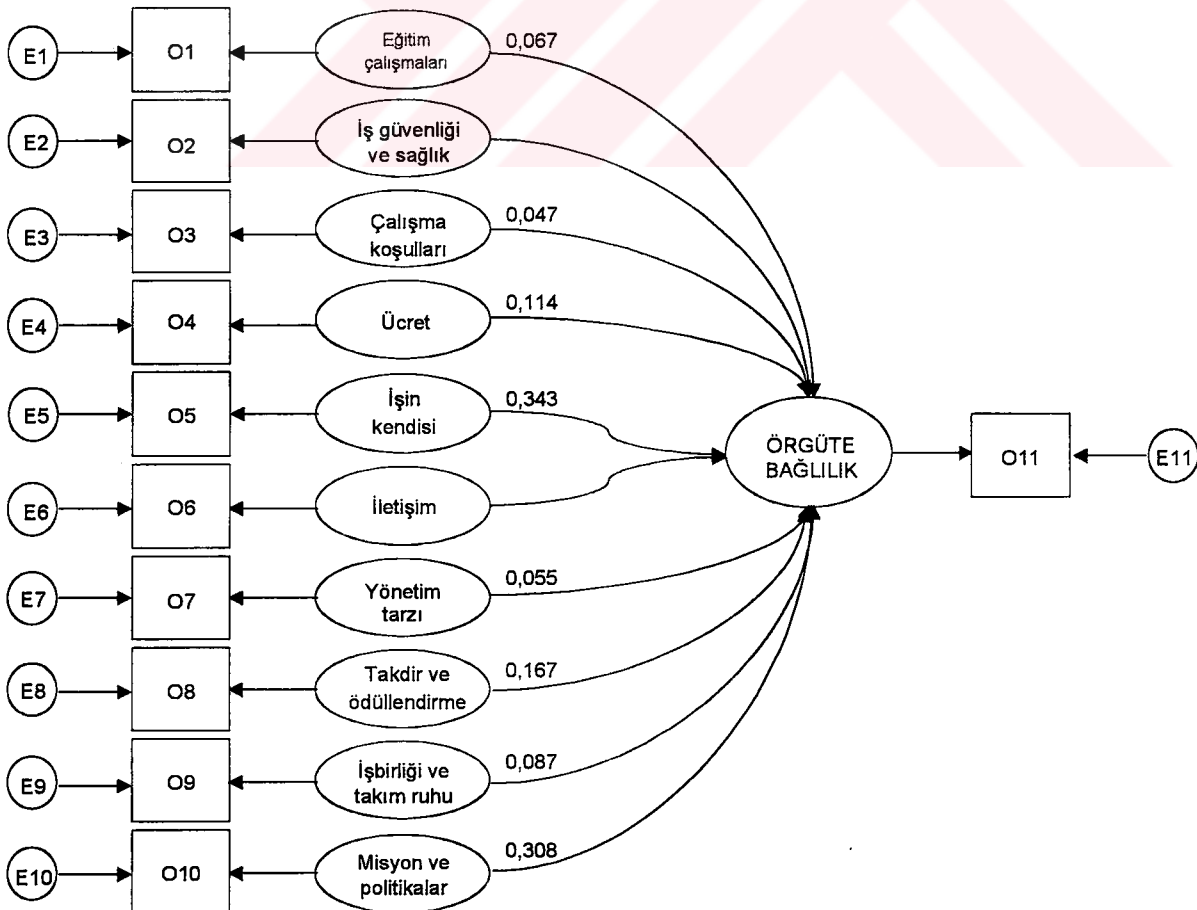
Tablo8'de, iş tatmini boyutlarının (bağımsız değişkenler) analiz edilen model kapsamında birbirleri ile olan korelasyonları sergilenmektedir. Tablo8'e göre iş tatmini boyutları (bağımsız değişkenler) arasında model içinde korelasyon düzeyi en yüksek çıkan değişkenler 0,776 ile yönetim tarzı ile takdir ve tanınma değişkenleri arasındadır ($P<0,05$).

Tablo7'ye göre iş tatmini boyutlarından iş güvenliği ve sağlık ile iletişim değişkenlerinin örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmazken, Tablo8'de her iki iş tatmini boyutunun da diğer iş tatmini boyutları ile istatistiksel olarak manidar korelasyonlara sahip oldukları görülmektedir. ($P<0,05$). Buna göre, iş güvenliği ve sağlık ile iletişim değişkenlerinin örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde doğrudan bir etkisi olmamasına karşın, dolaylı etkiye sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Şekil 3'te gösterilen grafikte analiz kapsamındaki değişkenlerin birbirleri ile nasıl ilişkilendirildiği gösterilmektedir. Şekil 3'te yer alan;

- "E" harfi ile başlayan isimlerle ifade edilen ve küçük dairelerle tanımlanan gösterimler gözlemlenen değişkenlere ilişkin hata paylarını,
- "O" harfi ile başlayan ve karelerle tanımlanan gösterimler, ilgili değişkenlere ilişkin soruların cevaplarının aritmetik ortalamaları ile oluşturulan gözlemlenen değişkenleri (manifest / observed variable),
- Elipsler içinde gösterilen ve ait olduğu değişkene ilişkin değişken isimlerini barındıran gösterimler, ölçülmek istenen değişkenin gerçekte varolan değişkenini (latent / unobservable variable) temsil etmektedir.

Şekil3: Araştırma modelinin Yapısal Denklem Modelleme Yöntemine göre oluşturulması



Modelin bütünü şematik olarak gösterilebilmesindeki zorluk açısından, bağımsız ve saklı (latent) değişkenlerin birbirleri ile olan korelasyonu Şekil3'te gösterilmemektedir. Bu değişkenlerin korelasyon katsayıları Tablo8'den takip edilebilir.

Şekil3'te iş tatmini boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak manidar olan korelasyon katsayıları sunulmaktadır ($P < 0,05$).

Şekil3'te gösterilen model, verilerle uyumluluğu test edilmiş bir model olarak geçerliliği sağlanmış haliyle her bir şartlı değişken (TKY uygulaması, mali-reel sektör ayrımı, üretim-hizmet sektörleri ayrımı, kurumun yaşı, çalışılan süre, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve görev) için tek tek analiz edildiğinde ise, istatistiksel olarak geçerli kabul edilebilecek bir model oluşturulamamıştır ($RMS \text{ St. } R. > 0,05$).

Dolayısıyla iş tatmini boyutları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yön ve derecesini belirleyen şartlı değişkenlerin bu araştırmada öngörülen faktörler olduğuna ilişkin bir bulgu elde edilememiştir.

B.) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DEĞİŞKENİNİ AÇIKLAYAN DEĞİŞKENLER

Araştırma modelinde öngörülen iş tatmini boyutları ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi etkileyen şartlı değişkenlerin bulunamaması başka bir araştırma sorusuna ilham kaynağı oluşturmuştur. Örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde açıklayıcı etkisi olan değişkenlerin neler olduğunu analiz etmek amacıyla tüm değişkenler (bağımsız ve şartlı değişkenler) İleri Chaid analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 9 içinde gösterilen;

- **Açıklayıcı Değişken**, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan değişkeni,
- **Segment Sayısı**, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan değişkenin oluşturduğu segment sayısı ve segment istatistiklerinin verildiği satırda ilgili segmentin sırasını
- **Açıklayıcı Değişkenin Kategorisi**, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan değişkenin oluşturduğu kategorilerin açıklamasını,
- **F test başlığı**, varyans (Anova) analizi F test değerini,
- **P**, F testin istatistiksel manidarlık düzeyini,
- **Bağıllık ortalaması**, ilgili segmente dahil olan deneklerin örgütsel bağlılık puanlarının aritmetik ortalamasını ifade etmektedir.

P başlığındaki değerlerin sıfıra çok yakın değerler olması sebebiyle, sadece virgülden sonraki üç rakama kadar değerler yazılmıştır.

Tablo9: İleri Chaid Analizi istatistik sonuçları tablosu.

Açıklayıcı Değişken	Segment Sayısı	Açıklayıcı Değişkenin Kategorisi	F test	P	Bağlılık Ortalaması
TKY Uygulaması (Var/ Yok)	2		144,83	0,000	
	1. Segment	TKY Uygulaması Var			8,43
Sektör (Hizmet/ Üretim)	2		273,02	0,000	
	1. Segment	Sektör – Hizmet			7,18
	2. Segment	Sektör – Üretim			8,60
Eğitim Düzeyi	3		86,83	0,000	
	1. Segment	İlköğretim ve Lise mezunları			8,96
	2. Segment	Üniversite ve üstü eğitim düzeyine sahipler			8,43
	3. Segment	Eğitim düzeyi sorusuna cevap vermeyenler			8,17
TKY Uygulaması (Var/ Yok)	2		144,83	0,000	
	2. Segment	TKY Uygulaması Yok			7,89
İletişim (İş Tatmini Boyutu)	6		225,35	0,000	
	1. Segment	İletişim boyutuna 1,8 ile 6,3 arası puan verenler			6,71
Takdir ve Tanınma (İş Tatmini Boyutu)	2		202,11	0,000	
	1. Segment	Takdir ve tanınma boyutuna 1,0 ile 5,2 arası puan verenler			5,89
	2. Segment	Takdir ve tanınma boyutuna 5,3 ile 10,0 arası puan verenler			7,56
İletişim (İş Tatmini Boyutu)	6		225,35	0,000	
	2. Segment	İletişim boyutuna 6,4 ile 6,7 arası puan verenler			7,55
Yönetim Tarzı (İş Tatmini Boyutu)	2		101,04	0,000	
	1. Segment	Yönetim tarzı boyutuna 2,0 ile 7,0 arası puan verenler			6,94
	2. Segment	Yönetim tarzı boyutuna 7,1 ile 10,0 arası puan verenler			8,01
İletişim (İş Tatmini Boyutu)	6		225,35	0,000	
	3. Segment	İletişim boyutuna 6,8 ile 7,1 arası puan verenler)			8,03
Takdir ve Tanınma (İş Tatmini Boyutu)	2		151,10	0,000	
	1. Segment	Takdir ve tanınma boyutuna 1,0 ile 6,0 arası puan verenler			7,31
	2. Segment	Takdir ve tanınma boyutuna 6,1 ile 10,0 arası puan verenler			8,44
İletişim (İş Tatmini Boyutu)	6		225,35	0,000	

	4. Segment	İletişim boyutuna 7,2 ile 7,6 arası puan verenler)			8,44
İşin Kendisi (İş Tatmini Boyutu)	2		97,13	0,000	
	1. Segment	İşin kendisi boyutuna 3,1 ile 7,8 arası puan verenler			8,07
	2. Segment	İşin kendisi boyutuna 7,9 ile 10,0 arası puan verenler			9,02
İletişim (İş Tatmini Boyutu)	6		225,35	0,000	
	5. Segment	İletişim boyutuna 7,7 ile 8,1 arası puan verenler)			8,80
İletişim (İş Tatmini Boyutu)	6		225,35	0,000	
	6. Segment	İletişim boyutuna 8,2 ile 10,0 arası puan verenler)			9,37

Yukarıda gösterilen İleri Chaid Analizi istatistiksel sonuçlar tablosu (Tablo9) aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır. Ayrıca analizin bütünü sergileyen “ağaç diyagramı (tree chart)” yorumların sonunda sunulmaktadır (Şekil 4).

Analize dahil olan 4486 deneğin örgütsel bağlılık düzeylerinde en fazla etkili olan değişken şartlı değişkenlerden Toplam Kalite uygulamalarıdır (F=144,83). Toplam Kalite uygulamalarının olduğu kurumlarda çalışanlar daha yüksek bağlılık puanlarına (8,43) sahip iken, Toplam Kalite uygulamalarının olmadığı kurumlarda çalışanlar, daha düşük bağlılık puanlarına (7,89) sahiptirler (P<0,05).

Toplam Kalite uygulamalarının mevcut olduğu kurumlarda çalışanlar için, ayırıcı faktörün çalışılan sektör olduğu görülmektedir (F=273,02). Toplam Kalite uygulamalarının olduğu kurumlarda üretim sektörü çalışanları örgütsel bağlılık puanları ortalaması 8,60 iken, hizmet sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık puanları ortalaması 7,18'e düşmektedir. Buna göre, Toplam Kalite uygulamalarının olduğu kurumlarda çalışanlardan üretim sektörüne dahil olanların, hizmet sektörüne dahil olanlardan istatistiksel olarak manidar ölçüde daha fazla örgütsel bağlılık gösterdikleri bulgusu ortaya çıkmaktadır (P<0,05) .

Toplam Kalite uygulamalarının olduğu kurumlarda çalışan hizmet sektörü çalışanları, kendi içinde başka bir faktöre göre ayırım sergilememektedir. Toplam

Kalite uygulamalarının olduğu kurumlarda çalışan üretim sektörü çalışanları ise, eğitim düzeylerine göre birbirinden farklılık göstermektedir (F=86,83).

Buna göre, ilköğretim ve lise eğitim düzeyine sahip çalışanların örgütsel bağlılık puanları ortalaması 8,96 iken, üniversite ve üstü eğitim düzeyine sahip çalışanların örgütsel bağlılık puanları ortalaması 8,43 olarak hesaplanmıştır. Bu ayırmada bir üçüncü grup olarak ise, eğitim düzeyi sorusunu boş bırakanlar bulunmaktadır. Bu grubun örgütsel bağlılık ortalaması ise 8,17'dir. Eğitim düzeyine göre farklılaşan her 3 grupta birbirinden istatistiksel olarak manidar farklılık göstermektedir (P<0,05).

Örneklemin bütünü için ilk ayırdedici faktör olan Toplam Kalite uygulamaları ayırımına geri dönülürse, Toplam Kalite uygulamalarının olmadığı kurumlarda çalışan denekler için en güçlü ayırdedici faktör, iş tatmini boyutlarından iletişim değişkenidir (F=225,35). Denekler, iş tatmini iletişim boyutuna bakışa açılarına göre 6 farklı gruba ayrılmaktadırlar.

Toplam Kalite uygulamalarının olmadığı kurumlarda çalışan denekler içinde, iş tatmini iletişim boyutu konusunda en düşük puanlara sahip olanlar (iş tatmini iletişim boyutu puanları 1,8 ile 6,3 arasındakiler) için, iş tatmini takdir ve tanınma boyutu bir ayırdedici faktör olarak ortaya çıkmaktadır (F=202,11). İş tatmini iletişim boyutu konusunda en düşük puanlara sahip bu denekler için iş tatmini takdir ve tanınma boyutuna bakış açısına göre 2 farklı grup oluşmaktadır. Bu gruplardan, iş tatmini takdir ve tanınma boyutu puanları düşük olanların (iş tatmini takdir ve tanınma boyutu puanları 1,0 ile 5,2 arasındakiler) örgütsel bağlılıkları ortalaması 5,89 iken, iş tatmini takdir ve tanınma boyutu notları daha yüksek olan grubun (iş tatmini takdir ve tanınma boyutu puanları 5,3 ile 10,0 arasındakiler) örgütsel bağlılıkları ortalaması 7,56 gibi bir değerle manidar bir farklılık göstermektedir (P<0,05).

Toplam Kalite uygulamalarının olmadığı kurumlarda çalışan denekler içinde iletişim boyutu konusunda en düşük puanlara sahip 2. grup (iletişim boyutu puanları 6,4 ile 6,7 arasındakiler) için ise, iş tatmini yönetim tarzı boyutu bir ayırıcı faktör olarak ortaya çıkmaktadır ($F=101,04$). Yönetim tarzı boyutuna bakış açısına göre 2 farklı grup söz konusudur. Bu gruplardan, iş tatmini yönetim tarzı boyutu değerleri düşük olanların (yönetim tarzı boyutu puanları 2,0 ile 7,0 arasındakiler) örgütsel bağlılıkları ortalaması 6,94 iken, iş tatmini yönetim tarzı boyutu değerleri yüksek olan grubun (yönetim tarzı boyutu puanları 7,1 ile 10,0 arasındakiler) örgütsel bağlılıkları ortalaması 8,01 gibi bir değerle manidar ölçüde farklılık göstererek daha yüksek çıkmaktadır. ($P<0,05$).

İş tatmini iletişim boyutu puanları 6,8 ile 7,1 arası değerlerden oluşan grup için ayırıcı faktör, yine iş tatmini takdir ve tanınma boyutudur ($F=151,10$). Buna göre, bu grup içinde iş tatmini takdir ve tanınma boyutu değerleri düşük olanların (takdir ve tanınma boyutu puanları 1,0 ile 6,0 arasındakiler) örgütsel bağlılık ortalaması (7,31), iş tatmini takdir ve tanınma boyutu değerleri yüksek olanların (takdir ve tanınma boyutu puanları 6,1 ile 10,0 arasındakiler) örgütsel bağlılık ortalamasından (8,44) manidar ölçüde düşük çıkmaktadır ($P<0,05$).

Toplam Kalite uygulamalarının olmadığı kurumlarda çalışan ve iş tatmini iletişim boyutu puanları 7,2 ile 7,6 arası değerlerden oluşan grup için ayırıcı faktör ise, iş tatmini boyutlarından işin kendisi değişkenidir ($F=97,13$). Bu grup içinde işin kendisi boyutu puanları düşük olanların (işin kendisi boyutu puanları 3,1 ile 7,8 arasındakiler) örgütsel bağlılık ortalaması 8,07 iken, işin kendisi boyutu değerleri yüksek olanların (işin kendisi boyutu puanları 7,9 ile 10,0 arasındakiler) örgütsel bağlılık ortalaması 9,02 değerine denk düşmektedir. İki grup arasındaki örgütsel bağlılık ortalamaları manidar ölçüde istatistiksel farklılık göstermektedir ($P<0,05$).

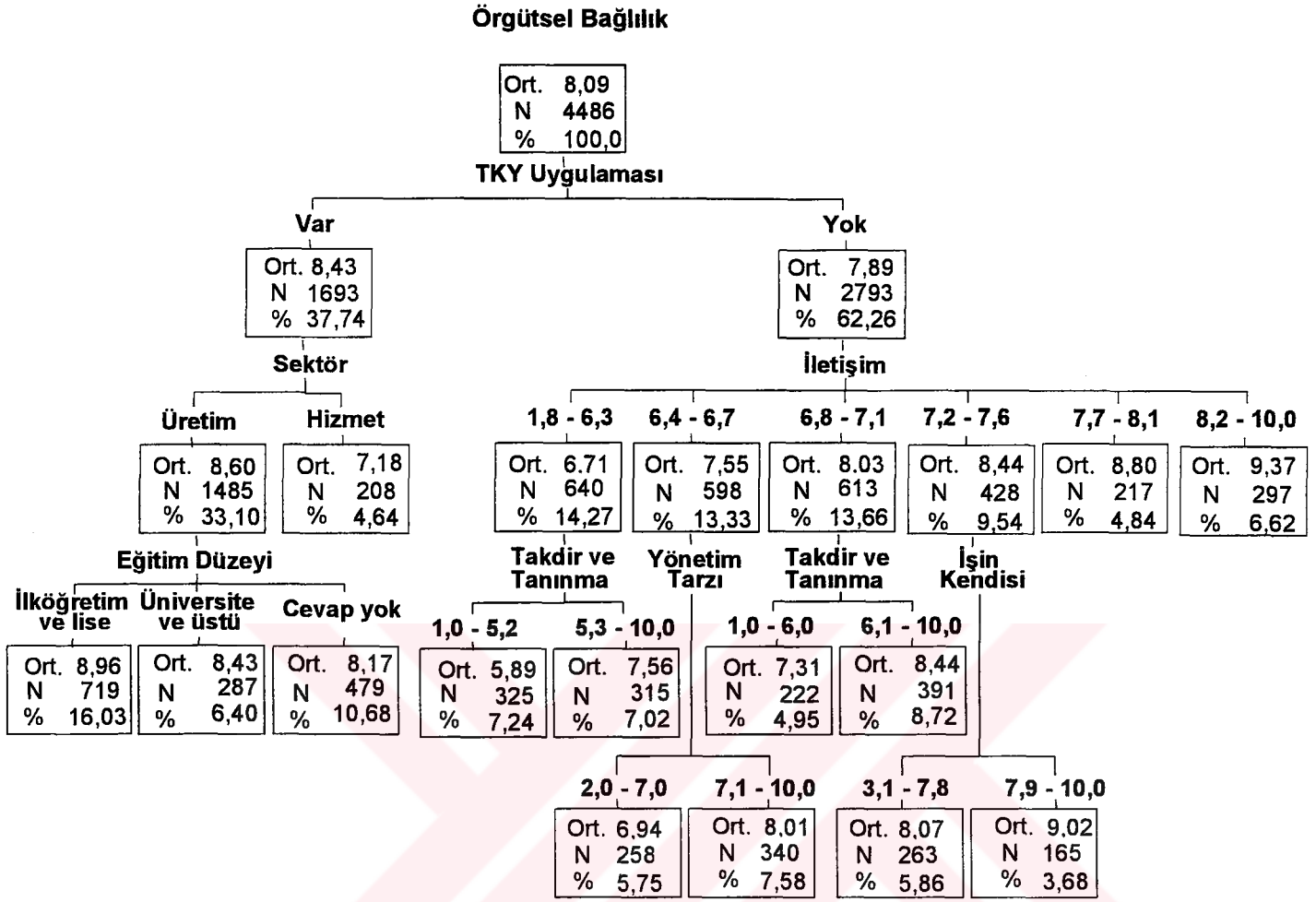
Toplam Kalite uygulamalarının olmadığı kurumlarda çalışan denekler için en güçlü ayırıcı faktör olarak ortaya çıkan iş tatmini iletişim boyutu için, daha yüksek puanlara sahip olan diğer gruplar arasında, iş tatmini iletişim boyutu değerleri yüksek olanlardan oluşan iki grup, kendi arasında ayrıca alt gruplara ayrılmamaktadır. Bu iki gruptan iletişim boyutuna ilişkin değerleri daha düşük olanların (iletişim boyutu puanları 7,7 ile 8,1 arasındakiler) örgütsel bağlılık ortalaması 8,80 iken, iş tatmini iletişim boyutu değerleri en yüksek olanların (iletişim boyutu puanları 8,2 ile 10,0 arasındakiler) örgütsel bağlılık ortalaması 9,37 çıkmaktadır ($P<0,05$).

Toplam Kalite uygulamalarının olmadığı kurumlarda çalışan denekler için en güçlü ayırıcı faktör olarak ortaya çıkan iş tatmini boyutlarından iletişim değişkenine göre farklılaşan 6 gruba genel olarak bakıldığında, iş tatmini iletişim boyutu puanlarının yükselmesi ile, örgütsel bağlılık ortalamalarının da anlamlı olarak arttığı görülmektedir ($P<0,05$).

İleri Chaid Analizinin grafik şeklindeki gösterimi yukarıda açıklanan tüm manidar ölçüdeki istatistiksel farklılıkları bütünsel olarak sergileyen bir şekil olarak takip eden sayfada sunulmaktadır (Şekil4). Şeklin başında yer alan ilk karede analize dahil olan bütün deneklere (4486 kişi) ilişkin istatistikler verilmektedir. Buna göre, deneklerin tümünün örgütsel bağlılık puanları ortalaması 8,09 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmaya katılan deneklerin analiz kapsamındaki kimi sorulara cevap vermemelerine karşın, Chaid analizinin bir avantajı olarak analize dahil edilebilmiştir. göz ardı edilerek analize dahil edilmiştir. Cevap vermeyenlere ilişkin değerlendirmeler analize cevap vermeyenler bir arada gruplanarak ayrıca sergilenmektedir (Bkz. Ek1).

Şekil4: Chaid Analizi sonuçları ağaç diyagramı



Şekil 4'te gözüken; "İletişim", "Takdir ve tanınma", "Yönetim tarzı", "İşin kendisi" başlıkları araştırma modelinde bağımsız değişkenler olarak ele alınan iş tatmini boyutları arasında örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan değişkenleri, "TKY uygulaması", "Sektör", "Eğitim düzeyi" gibi başlıklar ise araştırma modelinde şartlı değişkenler olarak gösterilen ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan değişkenleri göstermektedir.

Yukarıda yorumlanan ve Şekil4'teki ağaç diyagramında sergilenen her bir değişken örneklem içindeki bir segmenti (node) tanımlamaktadır. Buna göre, Şekil4'teki ağaç diyagramında incelenen 22 farklı segment (nodes) bulunmaktadır. Bu 22 segmentten, 8 ana segment (parent node), istatistiksel olarak manidar farklılık gösteren birbirinden ayrı alt segmentler oluştururken, 14 alt segment (child node) kendi içinde herhangi bir istatistiksel manidar farklılık göstermemektedir.

Bu çalışmada, kendi içinde alt segmentler gösteren bu 8 ana segment (parent nodes) için, analize devam edilirken istatistiksel manidarlık düzeyi en yüksek olan tahmin edici değişkenler (prerdictors) tercih edilerek alt segmentler belirlenmiştir. Buna karşın, istatistiksel manidarlık düzeyi en yüksek olan tahmin edici değişken olmamakla birlikte, ana segment (parent node) üzerinde istatistiksel olarak manidar farklılık yaratan diğer değişkenler Tablo10'da manidarlık düzeyi en yüksekten en

Tablo10: Segmentler itibariyle Chaid Analizine dahil olması olası diğer değişkenler.

		F test	P
1. Ana Segment (Parent Node)	Toplam Kalite Uygulamaları	144,83	0,000
	(Şirket Yaşı)	238,47	0,000
	(Çalışanların Yaşı)	33,21	0,000
	(Eğitim Düzeyi)	35,36	0,000
2. Ana Segment (Parent Node)	Sektör - Üretim / Hizmet	273,02	0,000
	(Şirket Yaşı)	273,02	0,000
	(Eğitim Düzeyi)	158,27	0,000
	(Çalışanların Yaşı)	68,75	0,000
3. Ana Segment (Parent Node)	Eğitim Düzeyi	86,83	0,000
	(Takdir ve Tanınma)	279,18	0,000
	(İş Güvenliği ve Sağlık)	164,48	0,000
	(İletişim)	142,06	0,000
	(Misyon ve Politikalar)	210,64	0,000
4. Ana Segment (Parent Node)	İletişim	225,35	0,000
	(Sektör - Mali / Reel)	117,33	0,000

Tablo10'da her ana segment için ilk önce analize dahil olmuş ve yukarıda yorumlanan istatistiksel manidarlık düzeyi en yüksek değişken, daha sonra ise bu çalışma kapsamında analize dahil olmamış manidarlık düzeyi en yüksekten en düşüğe doğru sırasıyla diğer değişkenler parantez içinde ifadelerle gösterilmektedir.

Tablo10'da, P başlığı altında sıralanan istatistiksel manidarlık düzeyleri, sifıra çok yakın değerler olması sebebiyle sadece virgülden sonra üç rakamı gösterecek şekilde sunulmuştur. Tablo10'daki tüm değişkenler denekler üzerinde istatistiksel olarak manidar farklılıklar yaratan değişkenlerdir ($P < 0,05$)

En yüksek manidar farklılık sergileyen değişkenler olmamasına karşın, örgütsel bağlılık üzerinde manidar düzeyde açıklayıcı etkisi bulunan değişkenler olarak tespit edilen ve araştırma modelinde şartlı değişkenler olarak ele alınan değişkenler (Bkz. Tablo10); çalışılan kurumun yaşı, çalışanların yaşı ve çalışılan sektör (mali-reel sektör ayrımı) değişkenleridir ($P < 0,05$).

En yüksek manidar farklılık sergileyen değişken olmamasına karşın, örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde etkili olan iş tatmini boyutları ise (Bkz. Tablo10); iş güvenliği ve sağlık, misyon ve politikalar, ücret, yönetim tarzı ve eğitim çalışmaları boyutlarıdır ($P < 0,05$).

IV.) TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada genel olarak özetlemek gerekirse; araştırma kapsamındaki, iş tatmini boyutları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin nasıl gerekleēeęi ve çalışma kapsamındaki hangi şartlı değişkenlere (alışılan sektör, bulunulan görev, yaş, cinsiyet, çalışılan süre, eğitim düzeyi, çalışılan kurumun yaşı, toplam kalite uygulamaları) göre bu ilişkinin farklılık taşıyacağı incelenmektedir. Dolayısıyla, iş tatmini boyutlarının, örgütsel bağlılık değişkeni ile olan ilişkisinde, anlamlı farklılıklar yaratacak şartlı değişkenler olması beklenmektedir.

Araştırmanın, Türkiye genelinde özel sektörde, büyük ölçekli firmalarda çalışanları temsil etme gücüne sahip olacak ölçüde geniş bir örnekleme sahip olması sebebiyle, bundan sonra yürütülecek araştırmalarda, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları incelenirken olası şartlı değişkenlere gereken önemin verilmesine katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

Bu alışma sonucunda özetle şu bulgular elde edilmiştir;

Araştırma modelini oluşturan iş tatmini boyutları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin yön ve derecesini belirleyen şartlı değişkenlerin neler olduğu konusunda istatistiksel anlamda manidar sonuçlara ulaşılamamıştır. Bu nedenle çalışma kapsamındaki hipotezler reddedilmiştir. Ancak bu bulgu iş tatmini boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide cinsiyet, çalışılan süre, toplam kalite uygulamaları gibi şartlı uyarıcıların pek de etkili olmadığını göstermesi açısından önemlidir. Bu durum hipotezlerin oluşturulmasında referans kabul edilen; Reed, Kratchman ve Strawser (1994), Oshagbemi (2000) ve Guimaraes (1996) alışmalarındaki bulgularla çelişmektedir.

Bu araştırmada ortaya çıkan en önemli bulgulardan birisi, Toplam Kalite uygulamalarının örgütsel bağlılığı açıklama gücüdür. Örgütsel bağlılık üzerinde Toplam Kalite uygulamaları dışında önemli farklılıklar yaratan ve araştırma modelinde şartlı değişkenler olarak incelenen diğer değişkenler olarak ise, çalışılan sektör (alışanın hizmet yada üretim sektörüne dahil kurumlarda çalışıyor olması) ve çalışanların eğitim düzeyi tespit edilmiştir.

Bu değişkenler dışında, çalışılan kurumun yaşı (eski ve yeni kurumlar), çalışanların yaşı ve mali veya reel sektörü çalışanı olunmasına ilişkin değişkenler de, örgütsel bağlılık üzerinde açıklayıcı etkisi olası olan ve araştırma modelinde şartlı değişken olarak yer alan değişkenler olarak tespit edilmiştir.

Toplam Kalite uygulamasının mevcut olduğu kurumlarda çalışanlar için örgüte bağlılık açısından çalışılan sektör ve eğitim düzeyi önem taşımaktadır. Bu bulguya göre, Toplam Kalite uygulamasının mevcut olduğu kurumlarda çalışanlardan hizmet sektörüne dahil olan çalışanlar, daha düşük örgütsel bağlılık düzeylerine sahiptir. Üretim sektörü çalışanları ise, eğitim düzeylerine göre farklılaşmaktadır. İlkretim ve lise mezunları daha yüksek örgütsel bağlılık düzeylerine sahip iken, niversite ve üstü eğitim düzeyine sahipler daha düşük örgütsel bağlılık düzeylerine sahiptir. Bu bulgular eğitim düzeyi yüksek çalışanların daha fazla alternatifine sahip olması ve hizmet sektöründe daha yüksek işten ayrılma oranlarının olması ile örtüşmektedir (Rust ve Stewart 1996).

Toplam Kalite uygulamalarının mevcut olmadığı kurumlar için ise, iletişim iş tatmini boyutu, örgütsel bağlılık düzeylerini belirleyen değişken olarak tespit edilmiştir. Buna göre, Toplam Kalite uygulamalarının olmadığı kurumlarda iletişim iş tatmini boyutundan çalışanların memnuniyet düzeyi arttıka, örgütsel bağlılık düzeyi de artış göstermektedir. Dolayısıyla, Toplam Kalite uygulamalarının olmadığı

kurumlarda çalışanlar için, iletişim boyutundan memnuniyet örgütsel bağlılık için ilk sırada önem taşıyan iş tatmini boyutudur.

Toplam Kalite uygulamalarının olmadığı kurumlarda iletişim boyutundan memnuniyet düzeyleri düşük olan çalışanlar için ise, takdir ve tanınma, yönetim tarzı ve işin kendisi boyutları önem taşımaktadır. Bu her üç iş tatmini boyutundan memnuniyet düzey arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi de yükselmektedir.

Tüm iş tatmini boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki bütünsel etkisi değerlendirildiğinde, örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkiye sahip olan değişkenler sırasıyla; işin kendisi, misyon ve politikalar, takdir ve tanınma, ücret, işbirliği ve takım ruhu, eğitim çalışmaları ve yönetim tarzı boyutlarıdır.

İletişim ile iş güvenliği ve sağlık iş tatmini boyutları ise, örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmamasına karşın, diğer iş tatmini boyutları ile yüksek düzeyde korelasyon göstererek örgütsel bağlılık üzerinde dolaylı bir etki yaratmaktadır.

Araştırma modelinde şartlı değişkenler olarak tanımlanan değişkenler hariç tutularak, sadece iş tatmini boyutlarını bağımsız değişkenler olarak tanımlamak kaydıyla yapılan analizde, iletişim değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkili olduğunu gösteren anlamlı bir ilişkinin olmaması ise, bu çalışmanın amacını oluşturan temel varsayımı desteklemektedir.

Zira, çalışmanın amacını oluştururken referans kabul edilen, Yousef'in (2001) çalışmasında belirtilen; farklı çalışmalarda, farklı iş tatmini boyutlarının, örgütsel bağlılık üzerinde farklı düzeyde ve yönde etkide bulunmasına ilişkin açıklamaları bu çalışma içinde geçerli olmuştur.

Bu çalışmada, iletişim iş tatmini boyutunun toplam kalite uygulamaları değişkeni ile birlikte değerlendirildiğinde örgütsel bağlılık değişkenini açıklamakta ilk sırada yer aldığı, buna karşın toplam kalite uygulamaları değişkeni göz ardı edildiğinde ise, iletişim iş tatmini boyutunun örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

İş tatmini boyutlarının örgütsel bağlılık değişkeni üzerindeki etkisini açıklayan geçerli bir model elde edilmesinden sonra yapılan, modelin bütününde şartlı değişkenlere (çalışılan sektör, bulunulan görev, yaş, cinsiyet, çalışılan süre, eğitim düzeyi, çalışılan kurumun yaşı, toplam kalite uygulamaları) göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğinin analizinde, hiçbir şartlı değişkeninin modelin bütünü üzerinde manidar bir farklılık yaratmadığı bulunmuştur.

Bu bulgunun, Toplam Kalite uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde en güçlü farklılık yaratan değişken olması ve Toplam Kalite uygulamalarının varolup olmamasına göre, farklı iş tatmini boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde açıklayıcı etkide bulunması sonucu ile birlikte yorumlanması halinde, araştırma kapsamındaki şartlı değişkenlerin, iş tatmini boyutlarının bütünsel olarak örgütsel bağlılığı açıklama gücü üzerinde bir farklılık yaratmamasına karşın, farklı iş tatmini boyutlarının örgütsel bağlılığı açıklama gücü üzerinde ayrı ayrı farklılıklar oluşturabildikleri anlaşılmaktadır.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular göstermiştir ki, iş tatmini boyutlarının örgütsel bağlılığı bütünsel olarak açıklama modeli üzerinde, Toplam Kalite uygulamaları herhangi bir farklılık yaratmamasına karşın, Toplam Kalite uygulamalarının olup olmaması tamamen farklı iş tatmini boyutlarını örgütsel bağlılık açısından önemli kılmaktadır. Fakat bu bulgu çalışmanın üçüncü hipotezi doğrulayacak bir nitelik oluşturmamaktadır.

Hipotezler dışında birer araştırma sorusu olarak; çalışılan sektör, bulunulan görev, çalışanın yaşı, eğitim düzeyi, çalışılan kurumun yaşı (eski ve yeni kurumlar) gibi şartlı değişkenlere göre iş tatmini boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin farklılık yaratıp yaratmayacağı değerlendirilmiştir. Yapısal denklem modelleme analizi bulgularına göre ise, bu şartlı değişkenlerin de, iş tatmini boyutları ve örgütsel bağlılık değişkeni arasında ilişkide manidar bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Fakat, çalışılan sektörün (hizmet ve üretim sektörü ayrımına göre) ve eğitim düzeyinin yanısıra, kurumun yaşı (eski ve yeni kurumlar), çalışanların yaşı ve mali veya reel sektörü çalışanı olunmasına ilişkin değişkenlerin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde açıklayıcı etkileri oldukları tespit edilmiştir.

Çalışma kapsamında elde edilen bütün bulgular Toplam Kalite Yönetimi açısından değerlendirildiğinde, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve iş tatminleri üzerinde çok önemli bir olumlu etkiye sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Çalışma kapsamındaki bulgular Örgütsel Davranış açısından değerlendirildiğinde ise, araştırma bulgularından bir diğeri iletişim iş tatmini boyutunun örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemiyor görünmesidir. Ancak bulgulara daha yakın bakıldığında (Tablo8), iletişim iş tatmini boyutunun diğer iş tatmini alt boyutları ile ilişki içerisine girerek örgütsel bağlılığı dolaylı yoldan etkilediği sonucuna varılmaktadır. Bu da iletişim konusunda daha ayrıntılı araştırmalar yapılması konusunda ipucu vermesi açısından önemlidir.

İş güvenliği ve sağlık iş tatmini boyutunun da örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemiyor olması ve diğer iş tatmini alt boyutları ile ilişki içerisine girerek örgütsel bağlılığı dolaylı yoldan etkilemesi sonucu, iletişim ile iş güvenliği ve sağlık

boyutlarının hijyen nitelik taşıyan iş tatmini boyutları olduğu şeklinde de yorumlanabilir.

İş tatmini boyutları kendi arasında değerlendirildiğinde ise örgütsel bağlılık üzerinde en fazla doğrudan etkiye sahip olan değişkenin işin kendisinden memnuniyet değişkeninin olması, bu çalışmada Örgütsel Davranış ve İnsan Kaynakları açısından elde edilen bir diğer önemli bulgudur. Dolayısıyla, iş tatmini boyutları herhangi bir şartlı değişken olmadan incelendiğinde, iş tatmini boyutları arasında işin kendisinden memnuniyet boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde en önemli etkiye sahip değişken olduğu görülmektedir.



V.) KISITLAMALAR VE ÖNERİLER

Araştırma sonucunda, elde edilen önemli çıkarımlardan birisi Toplam Kalite uygulamaları değişkeninin, mevcut yada mevcut olmama şeklinde kategorik hale getirilmesinden ziyade, daha geniş bir perspektifle ele alınarak, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki ilişkisinin farklı boyutları itibariyle incelenmesi, daha zengin sonuçlar elde edilmesini sağlayacağı açıktır.

Bu noktada, böyle bir çalışmadaki en önemli sorun, çalışma kapsamının deneklerden bilgi alınmasını güçleştirecek ölçüde genişlemiş olmasıdır. Dolayısıyla, araştırmacının bazı değişkenleri kapsam dışı bırakması sonucu doğacaktır.

Zira bu çalışmada görülen bazı sorulardaki cevap vermeme oranlarının yüksekliği gibi bazı sorunların çalışma kapsamında o değişkenlerin kendiliğinden hariç tutulması sonucunu doğurmuştur. Örneğin cinsiyet sorusuna ilişkin cevap vermeme oranının çok yüksek olması bu değişkeninin incelenmesine ilişkin imkanı ortadan kaldırmıştır.

Ayrıca, çalışmada sorgulanan değişkenlerin zaman faktörü dahil edilerek analiz edilmesi ek bir değer oluşturacaktır. Zira, yıllar itibariyle kıyaslanabilir olarak elde edilecek veriler, örgütsel bağlılık ve iş tatmini boyutlarındaki değişimin zaman içinde nasıl değiştiğini sergileyebilir.

VI.) KAYNAKLAR

Aamodt, M. J. (1995), Applied Industrial/Organizational Psychology. Brooks/Cole Publishing.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990), "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Sayı 63/1, ss. 1.

Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1996), "Affective, continuance, and normative commitment to the organisation: an examination of the construct validity", Journal of Vocational Behaviour, Sayı 49/43, ss. 252-276

Aurbuckle, J. (1997). Amos Users' Guide Version 3.6. Chicago, Illionis, Small Waters Corporation.

Baransel, Şenay. (1996), İletişim kalitesi ile örgüt iklimi, örgüte bağlılık ve işi terk etme niyeti arasındaki ilişkiler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Carson, K. ve Carson, P. (1999), "Four Commitment Profiles and their Relationships to Empowerment, Service Recovery, and Work Attitudes", Public Personnel Management Journal, Sayı 28/1, ss. 1.

Cici, Ektarini. (1997), Job satisfaction and organisational commitment as predictors of behavioral intentions. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cohen, A. (1996), "On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment", Educational & Psychological Measurement Journal, Sayı 56/3, ss. 494.

Cook, J. D., Hepworth S.J., Wall, T.D., Warr, P.B. (1981), The Experience of Work. Londra, Academic Press.

Dwyer, P. D., Welker R. B. ve Friedber, A. H. (2000), "A Research Note Concerning the Dimensionality of the Professional Commitment Scale", Behavioral Research in Accounting Journal, Sayı 12, ss. 79.

Eby, L. T. ve Freeman, D. M. (1999), "Motivational Bases Of Affective Organizational Commitment: A Partial Test Of An Integrative Theoretical Model", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Sayı 72/4, ss. 463.

Elizur, D. (1996), "Work values and commitment", International Journal of Manpower, Sayı 17/3, ss. 25-30.

Erol, Vedat. (1998), İş tatmini ve örgütsel bağlılık. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eskildsen, J. K. (2000), "Job satisfaction: Putting theory into practice", *Total Quality Management*, Sayı 11/8, ss. 1081.

Finegan, J. E. (2000), "The impact of person and organizational values on organizational commitment.", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Sayı 73/2, ss. 149.

Finlay, W. ve Marin, J. K. (1995), "Organizational structure and job satisfaction", *Administration & Society Journal*, Sayı 27/3, ss. 427.

Fitzgerald, W. K. (1994), "The perpetual quest for renewal", *Personnel Journal*, Sayı 73/3, s. 93.

Gilbert, J. A. ve Ivancevich, J. M. (1999), "A Re-examination of Organizational Commitment", *Journal of Social Behavior and Personality*, Sayı 14/3, ss. 385.

Guimaraes, Tor. (1996), "TQM Impact on Employee Attitudes", *TQM Magazine*, Sayı 8/1, s. 20-25.

Guimaraes, Tor. (1997), "Assessing employee turnover intentions before/ after TQM", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Sayı 14/1, ss. 46-63.

Güreşcier, Aslıhan. (1999), The impact of an information system on employee job satisfaction and organizational commitment. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Howard, J. L. ve Frink, D. D. (1996), "The effects of organizational restructure on employee satisfaction", *The Group and Organization Management Journal*, Sayı 21/3, ss. 278.

Jaccard, J. ve Wan C. K. (1996). Lisrel approaches to interaction effects in multiple regression. Sage Publication.

Johnson, G. J. ve Johnson, W. R. (2000), "Perceived Overqualification and Dimensions of Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis", *Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*, Sayı 134/5, ss. 537.

Kacmar, K. M. ve Carlson, D. S. (1999), "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales", *Educational & Psychological Measurement Journal*, Sayı 59/6, ss. 976.

KalDer, (1998). Toplam Kalite Yönetimi ve Özdenetim Modeli. İstanbul, Kalder Yayınları.

Kaustelios, A. D. ve Bagiatis, K. (1997), "The Employee Satisfaction Inventory (Esi): Development Of A Scale To Measure Satisfaction Of Greek Employees", *Educational & Psychological Measurement Journal*, Sayı 57/3, ss. 469.

Ketchand, J. ve Strawser J. R. (2001), "Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research", Behavioral Research in Accounting Journal, Sayı 13, ss. 221.

King, S. A. ve Ehrhard, B. J. (1996), "Empowering the workplace: a commitment cohesion exercise", Career Development International, Sayı 1/7, ss. 5-11.

Koustelios, A. ve Bagiatis, K. (1997), "The employee satisfaction inventory (esi): development of a scale to measure satisfaction of Greek employees", Educational and Psychological Measurement, Sayı 57/3, ss. 469-478

Koys, D. J. (2001), "The Effects Of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, And Turnover On Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study", Personnel Psychology, Sayı 54/1, ss. 101.

Lok, P. ve Crawford, J. (1999), "The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development", Leadership and Organizational Development Journal, Sayı 20/7, ss. 365-373

Luthans, F. (1992). Organisational Behavior. 6. Baskı. McGraw Hill, Inc.

Maghrabi, A. S. ve Johnson, D. A. (1995), "An Arabic version of the revised job descriptive index", Current Psychology, Sayı 14/1, ss. 47.

Magidson, J. (1993). SPSS for Windows CHAID 6.0. Chicago, Illionis, SPSS Inc.

MBNQA, (1999). Criteria for Performance Excellence. Malcolm Baldrige National Quality Awards.

McDonald, D. J., Makin, P. J., (1999), "The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff", Leadership and Organization Development Journal, Sayı 21/2, ss. 84-91.

Miles, J. (1998), "Lisrel, EQS, AMOS & SEPath", Psychology Software News, Sayı 8/2, ss. 58-65.

Morgan, R., McDonagh, P. ve Morgan, T. (1995), "Employee job satisfaction: an empirical assessment of marketing managers as an occupationally homogeneous group", Journal of Managerial Psychology, Sayı 10/2, ss. 10-17

Nabitz, U. W. ve Klazinga, N. S. (1999), "EFQM approach and the Dutch Quality Award", International Journal of Health Care Quality Assurance, Sayı 12/2, ss. 65-70.

Oshagbemi, T. (1999), "Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures?", Journal of Managerial Psychology, Sayı 14/5, ss. 388-403

Oshagbemi, T. (2000), "Is length of service related to the level of job satisfaction?", International Journal of Social Economics, Sayı 27/3, ss. 213-226

Özbenli, Şebnem. (1999), The impact of job satisfaction and organisational commitment on intention to turnover and job performance. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özevren, Mina. (1997). Toplam Kalite Yönetimi. 1. Baskı. İstanbul, Alfa Yayınları.

Paul, K. B. ve Bracken, D. W. (1995), "Everything you always wanted to know about employee surveys", Training & Development, Sayı 49/1, ss. 45.

Paul, K. B.; Bracken, D. W. (1995), "Everything you always wanted to know about employee surveys", Training & Development, Sayı 49/1, ss. 45.

Reed, S. A., Kratchman S. H. ve Strawser R. H. (1994), "Job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions of United States Accountants", Accounting, Auditing and Accountability Journal, Sayı 7/1, ss. 31-58.

Russ, F. A., McNeilly, K. M., (1995), "Links among satisfaction, commitment and turnover intentions: the moderating effect of experience, gender and performance", Journal of Business Research, Sayı 34/1, ss. 57-65.

Rust, R. T. ve Stewart, G. L. (1996), "The satisfaction and retention of frontline employees", *International Journal of Service Industry Management*, Sayı 7/5, ss. 62-80

Sharma, S. (1996). Applied Multivariate Techniques. Wiley, Inc.

Shepherd, J. L. ve Mathews, B. P. (2000), "Employee commitment: academic vs. practitioner perspectives", *Employee Relations*, Sayı 22/6, ss. 555-575.

Singh, V. ve Vinnicombe, S. (2000), "What does commitment really mean? Views of UK and Swedish engineering managers", *Personnel Review*, Sayı 29/2, ss. 228-258

Somers, B. ve Birnbaum, D. (2000), "Exploring the Relationship between Commitment Profiles and Work Attitudes, Employee Withdrawal, and Job Performance", *Public Personnel Management Journal*, Sayı 29/3, ss. 353.

Statsoft. (1999). Electronic Statistics Textbook. Tulsa, Oklahoma, Statsoft. Web adresi: <http://www.statsoft.com/textbook/stathome.html>

Suliman, A. M. ve Iles, P. A. (2000), "The multi-dimensional nature of organisational commitment in a non-western context", *Journal of Management Development*, Sayı 19/1, ss. 71-82.

Syptak, J. M., Marsland, D. W. ve Ulmer, D. (1999), "Job satisfaction: Putting theory into practice", Family Practice Management, Sayı 6/9, ss. 26.

Terziovski, M., Sohal, A., Moss, S. (1999), "Longitudinal analysis of quality management practices in Australian organizations", Total Quality Management, Sayı 10/6, ss. 915.

Tietjen, M. A., Myers, R. M. (1998), "Motivation and job satisfaction", Management Decision, Sayı 36/4, ss. 226-231.

Vandenberg, R. J., Self, R. M., Seo, J. H. (1994), "A critical examination of the internalization, identification and compliance commitment measures", Journal of Management, Sayı 20, ss. 123-140.

Weaver, C. N. (1980), "Job satisfaction in the United States in the 1970s", Journal of Applied Psychology, Sayı 65/3, ss. 364-367.

Yahyagil, M.Y. (1999), Toplam kalite kültürü elemanları ile örgüt çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yousef, D. A. (2001), "Islamic work ethic, a moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context", Personnel Review, Sayı 30/2, ss. 152-169.

VII.) EKLER

A) EK1: VERİ ANALİZİNDE KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLERE İLİŞKİN AÇIKLAMALAR

Araştırma kapsamındaki, bağımlı, bağımsız ve şartlı değişkenler arasındaki ilişkilerin regresyon ve varyans (anova) analizi gibi geleneksel istatistiksel tekniklerin dışındaki alternatifler tercih edilerek incelenmesinin temel sebebi, bu istatistiksel tekniklerin barındırdığı dezavantajlardır. Özellikle bu çalışmadaki değişkenlerde olduğu gibi, farklı niteliklerde birçok değişkenin söz konusu olduğu ve birbirleri ile çoklu doğrusallık (multicollinearity) göstermeleri büyük bir olasılıkla kaçınılmaz olan değişken gruplarının daha güçlü istatistiksel tekniklerle analiz edilerek bu sorunların giderilmesine ihtiyaç duyulmuştur (Sharma, 1996).

Bu çalışmada kullanılan iki temel istatistiksel teknik bulunmaktadır. Bunlardan ilki olan Chaid Analizi, varyans ve ki kare analizi tabanlı bir istatistiksel tekniktir. İkinci olarak kullanılan teknik ise, regresyon analizi yerine tercih edilen Yapısal Denklem Modellemesidir. Aşağıda bu iki tekniğe ilişkin özet açıklamalar bulunmaktadır.

1) CHAID ANALİZİ

Chaid (Chi-square Automatic Interaction Detector) Analizi, kısaca tahmin edici değişkenlerin (predictors) bağımlı değişken üzerindeki etkisini analiz etmeye yarayan keşifsel bir analiz tekniğidir. Chaid Analizi sayesinde şartlı ve bağımsız nitelikteki değişkenler birer tahmin edici değişken olarak ele alınarak bağımlı değişkeni açıklayacak en iyi modelin kurulması amaçlanır. 1980 yılında Kass tarafından geliştirilen bu yöntem, 1991 yılında Biggs ve arkadaşları tarafından

geliştirilerek İleri Chaid Analizi (Exhaustive Chaid) olarak isimlendirilmiştir (Magidson, 1993).

Chaid Analizinin en önemli avantajları ise şöyle sıralanabilir;

- Analiz kapsamındaki bağımlı ve tahmin edici değişkenler, nominal, sıralı (ordinal) veya sürekli (continuous) değişken olabilir ve Chaid Analizi ile farklı nitelikteki bu değişkenler bir arada değerlendirilebilir.
- Bazı değişkenlerdeki boş veriler (missing values) ilgili deneğin tüm cevaplarının analiz dışında tutulmasına sebebiyet vermez, Chaid Analizi boş verileri tanımlar ve onları da analiz neticesinde bir kategori olarak değerlendirir. Dolayısıyla veri kaybı önlenmektedir.
- Chaid Analizinin adım adım (stepwise) yürütülen bir istatistiksel teknik olması sebebiyle, bağımlı değişken üzerinde etkide bulunan tüm tahmin edici değişkenler ayrı ayrı ve aşama aşama incelenebilmektedir.
- Ayrıca klasik istatistiksel tekniklerde olduğu gibi, doğru sonuçlar elde edebilmek amacıyla istenen, normal dağılım olması, çoklu doğrusallık olmaması gibi koşulların aksine Chaid analizinde bu tür koşulların olup olmaması analiz sonuçlarını değiştirmemektedir.

Chaid Analizinin işleyişi ve sonuçları bir ağaç diyagramı ile sergilenmektedir. Analizin en başında örneklemin bütününün bağımlı değişkene ilişkin istatistikleri sunulmakta ve ilk adımda bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak manidar ölçüde en fazla farklılık yaratan tahmin edici (predictor) değişkenden en az farklılık yaratan tahmin edici (predictor) değişkene kadar değişkenler sıralanmaktadır. Bu manidar farklılık sergileyen tahmin edici değişkenlerden birinin seçilmesinin ardından, analize dahil olan tahmin edici (predictor) bu değişkene göre örneklem farklı segmentlere ayrılmaktadır. Oluşan her bir segment için, yine ilk

aşamada olduğu gibi istatistiksel olarak manidar ölçüde en fazla farklılık yaratan tahmin edici (predictor) değişkenden en az farklılık yaratan tahmin edici (predictor) değişkene kadar değişkenler sıralanmaktadır. Her bir segment için tahmin edici değişkenin seçilmesi ile, bu segmentler de kendi içinde alt segmentlere ayrılmaktadır. Analiz içindeki bu süreç, oluşan segment içinde manidar ölçüde farklılık yaratacak bir değişken olmayana yada engelleyici kurallarla (stopping rules) karşılaşıncaya kadar analiz devam eder. Ağaç diyagramında alt segmentlere ayrılan segmentlere ana segment (parent node), alt segmentlere ayrılmayan segmentlere ise alt segment (child node) denilmektedir.

Chaid analizinde nominal ve sıralı (ordinal) değişkenler söz konusu olduğunda ki kare tekniği ile, sürekli değişkenler söz konusu olduğunda ise varyans analizinde olduğu gibi F testler yardımıyla istatistiksel manidarlık düzeyi ölçülmektedir.

2) YAPISAL DENKLEM MODELLEME

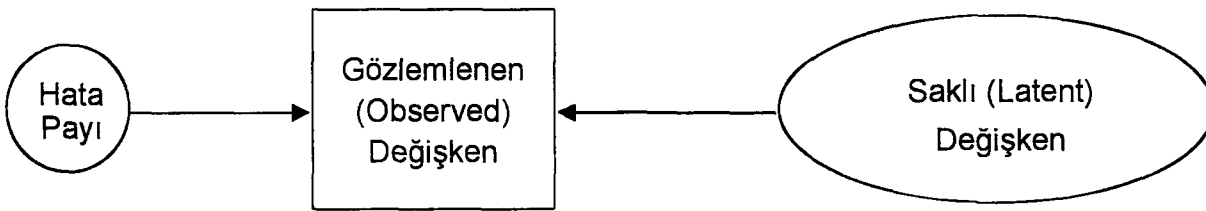
Yapısal Deneklem Modelleme (Structural Equation Modelling) değişkenler arası ilişkileri açıklamaya yönelik olan, bir ölçüde çoklu regresyon analizi ve faktör analizlerinin bir araya gelmesi ile oluşturulan bir tekniktir (Statsoft, 1999).

Fakat, Yapısal Deneklem Modelleme regresyon ve faktör analizlerine ek olarak bazı avantajlar getirmektedir. Bu avantajların en önemlileri;

- regresyon analizi için bir sorun oluşturan çoklu doğrusallığa (multicollinearity) etkin bir çözüm getirmesi ve
- deneklerden toplanan verilerdeki muhtemel tutarsızlıkları hesaba katarak sonuçları ortaya çıkarmasıdır.

Yapısal Denklem Modelleme işleyişinde iki farklı değişken türü ortaya çıkmaktadır. Bunlar gözlemlenen (observed /manifest) ve saklı (latent) değişkenlerdir. Gözlemlenen değişkenler; hakkında verilere sahip olduğumuz değişkenleri ifade etmektedir. Örneğin soru formunda rakamsal cevaplara indirgediğimiz ölçekli sorulardan elde edilen puanlar bu analizde birer gözlemlenen değişken olarak tanımlanmaktadır. Saklı değişkenler ise; doğrudan gözlemleyemediğimiz, fakat ölçmek istediğimiz değişkenleri temsil etmektedir. Yapısal Denklem Modelleme yaklaşımında saklı değişkenlerin ölçülebilmesi için gözlemlenen değişkenlerden kurulu bir model tanımlanmaktadır. Dolayısıyla Yapısal Denklem Modellemenin analiz edilebilmesi için, her bir saklı (latent) değişken için ilişkide olduğu bir gözlemlenen (observed) değişken olması gerekmektedir. Ölçülen değişkenlere ilişkin hataların gerçekleşmesi muhtemel her gözlemlenen değişken içinde bir hata payı değişkeni hesaplanmaktadır. Bu yaklaşıma göre her saklı değişken modele dahil olduğunda aşağıdaki şematik gösterimde sunulan bir ilişkisellik söz konusu olmaktadır (Jaccard ve Wan, 1996).

Şekil5: Yapısal Denklem Modelleme saklı (latent) değişken şematik gösterimi.



Bu çalışmada, iş tatmini boyutları ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin her biri, birer saklı (latent) değişken olarak tanımlanmış ve bu saklı değişkenleri açıklamak için ise, deneklerin bu değişkenlerle ilgili, soru formundaki sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları ile gözlemlenen (observed) değişkenler oluşturulmuştur.

Örneğin Şekil3'te gösterilen modelde, kare içindeki O1 değişkeni; eğitim çalışmaları iş tatmini boyutu için gözlemlenen değişkeni ifade ederken, elips içinde gösterilen eğitim çalışmaları değişkeni, ölçülmek istenen eğitim çalışmaları (saklı değişken) değişkenini ifade etmektedir.

Araştırma modelinde görülebildiği gibi, iş tatmini boyutları (bağımsız değişkenler) arasındaki korelasyonların birer denklem olarak modele dahil edildiği ve saklı (latent) değişkenler vasıtasıyla doğrusallıktan sapmaların birer hata payı olarak değerlendirilerek analiz edildiği bir model kurulabilmiştir.

Yapısal Denklem Modellemenin pekçok formu geliştirilmesine karşın, bu çalışmada da olduğu üzere en fazla kullanılanı değişkenler arasında regresyon ve faktör analizlerindeki gibi doğrusal ilişkiler arayan yöntemdir. Buna göre, Yapısal Denklem Modelleme ile birden çok regresyon denkleminin bir arada analiz edildiği ve daha önceden teoride oluşturulan modelin eldeki verilere göre geçerliliğinin test edildiği bir analiz gerçekleştirilmiştir.

Oluşturulan modelin geçerli olarak yorumlanabilmesi için öncelikle iterasyon sürecinin başarılı olarak tamamlanması gerekmektedir. Bunun yanı sıra, bağımlı değişkenin açıklanma katsayısının yüksek olması, RMS St. R (Root Mean Square Standardized Residual) ve Discreapency Function değerlerinin 0,05 değerinden küçük olması modelin geçerliliğini gösteren istatistiklerdir (Statsoft, 1999).

Yapısal Denklem Modellemede, bu çalışmada olduğu gibi, değişkenler arasındaki ilişkiler birer korelasyon katsayısı haline dönüştürülerek standardize edilmiş değerlere dönüştürülebilmektedir. Dolayısıyla katsayıların yorumlanması aynı regresyon analizindeki gibi gerçekleşmektedir (Statsoft, 1999).

Saklı ve gözlemlenen değişkenlerin her ikisi de sürekli (continuous) değişkenler olarak kabul edilmektedir. Yapısal Denklem Modellemede nominal ve sıralı (ordinal) değişkenler ancak birer şartlı değişken olarak modele dahil edilebilmektedir. Bu durumda analiz edilen model, nominal veya sıralı değişkenlere ait her değer için ayrı ayrı tekrar test edilmektedir (Jaccard ve Wan, 1996).



B) EK2: ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ SORULAR

Bu alıŐma kapsamındaki soruların tümü 10'lu ölçek aracılığı ile sorgulanmıŐtır. Ölçeğin anlaşılabilmesi amacıyla, ölçeğin baŐına, sonuna ve ortasına ifadeler konulmuŐtur. AŞağıda rnek bir ölçek gösterilmektedir:

Kesinlikle katılmıyorum			Kısmen				Tamamen katılıyorum		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Araştırma kapsamındaki değişkenlerin ankete konu olan kriterleri arka sayfadan itibaren değişkenlere ait baŐlıklara göre verilmektedir.

No	Örgüte Bağlılık İle İlgili Sorular
1	Çalışılan firmada kendini ailenin bir ferdi olarak hissetme
2	Firmayı en yakın arkadaşına önerebilmek
3	Firmanın toplumda saygıdeğer bir yeri olduğuna inanç
4	Firmanın geleceğinin şu andakinden iyi olacağına inanç
5	Çalıştığı firmadan yakınlarına bahsetmekten gurur duymak

No	Çalışma Koşulları İle İlgili Sorular
1	Personel servislerinin yeterliliği
2	Yemeklerin kalitesi
3	Yemekhanenin temizlik ve düzeni
4	İşyeri koşullarının çalışanların sağlığına uygun olması
5	Çalışma ortamının temizlik ve düzeni
6	Firmada yeni teknolojilerden yararlanılması

No	İşbirliği ve Takım Ruhu İle İlgili Sorular
1	Çalışılan bölümde işbirliği olması
2	Bölümler arasındaki ilişkilerde işbirliği olması
3	Çalışılan bölümde arkadaşlık ilişkileri
4	Bölümlerin birbirlerine ters düşmeden, işbirliği içerisinde çalışabilmesi
5	Çalışılan departmanda kararların genellikle görüş birliğine varılarak alınması

No	Eğitim Çalışmaları İle İlgili Sorular
1	Alınan eğitimlerin işle ilgili yetenek ve becerileri geliştirdiğine inanç
2	İşe başlatma (oryantasyon) eğitimlerinin yeterliliği
3	Yönetimin eğitime katılımı desteklemesi
4	Şirket içi ve şirket dışı eğitimlerin yeterliliği
5	İşbaşı eğitimlerinin yeterliliği
6	İşçi sağlığı, iş güvenliği, yangın ve acil durumlara ilgili eğitimlerin yeterliliği
7	Verilecek eğitimler planlanırken eğitim ihtiyaçlarının dikkate alınması

No	İş Güvenliği ve Sağlık İle İlgili Sorular
1	Sağlık hizmetleri açısından çalışanlara yeterli desteğin verildiğine inanç
2	İşçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili olarak zamanında önlem alınması
3	Firmada iş güvenliğine verilen önem
4	İş güvenliği çalışmalarına firmanın sorumlu yöneticilerinin katılımı
5	Firmada mevcut iş güvenliği malzemelerinin (gözlük, kulaklık, iş ayakkabısı vb.) yeterliliği

No	İşin Kendisi İle İlgili Sorular
1	Yapılan işi sevmek
2	Yapılan işte yetenek ve becerilerin kullanılabilmesi
3	Çalışanın yaptığı işin firmanın iş sonuçlarına katkı sağladığına inanç
4	Yapılan işin çalışana kişisel gelişme olanağı sağlaması
5	İşi gerektiği gibi yapabilmek için yeterli zaman, bütçe ve insan gücü sağlanması
6	İşi gerektiği gibi yapabilmek için ihtiyaç duyulan bilgilere zamanında ve tam olarak ulaşabilme

No	Takdir ve Ödüllendirme İle İlgili Sorular
1	Etkili bir performans değerlendirme sistemi olduğuna inanç
2	Firmada terfi ve tanımların (takdir ve ödüllendirme) objektif ve adil olarak yapıldığına inanç
3	Çalışandan istenen görevlerin başarı ile yerine getirilmesi halinde bunun farkedilerek takdir edilmesi
4	Etkili bir kariyer planlama sistemi olması
5	Çalışanların performansının yöneticiler tarafından gerektiği gibi değerlendirildiğine inanç
6	Şirket çapında elde edilen başarıların çalışanlar ile paylaşılması

No	Ücret İle İlgili Sorular
1	Yapılan iş ve taşınan sorumluluk dikkate alındığında elde edilen yıllık toplam gelir (ücret, ikramiye vb.)
2	Ücret artışlarının kişilerin performansı ile doğrudan ilişkili olduğuna inanç
3	Şirketin ücret politikasının çalışanlar tarafından bilinmesi
4	Sektördeki diğer firmalara göre çalışanın yıllık toplam geliri

No	Misyon ve Politikalar İle İlgili Sorular
1	Şirketin misyon, politika ve kritik hedeflerini bilmek
2	Şirket hedeflerine ulaşabilmek için bölüm veya birey olarak izlenmesi gereken yolun bilinmesi
3	Misyon, politika ve kritik hedeflere ulaşmak için her bölümün bir bütün olarak faaliyet göstermesi
4	Misyon, politika, kritik hedefler ve bölüm hedefleri ile ilgili gözden geçirme çalışmalarının düzenli olarak yapılması
5	Misyon, politika, kritik hedefler ve bölüm hedeflerinin gözden geçirilmesinde çalışanların katkısının olması
6	Firmanın misyon, politika ve kritik hedeflerinin anlamı, nedeni ve yorumunun çalışanlara aktarılması
7	İşe girerken verilen sözlerin zaman içinde gerçekleşmesi
8	Organizasyon yapısının yenilikçi yaklaşımlar için uygun olması

No	Yönetim Tarzı İle İlgili Sorular
1	Yöneticinin karar alırken astının görüşlerini dikkate alması
2	Yöneticinin şirket gelişme ve sonuçları hakkında çalışanları bilgilendirmesi
3	Yöneticinin çalışılan bölümün görevleri ile ilgili olarak planlama yapması
4	Ekip liderlerinin şirket içinde takım ruhu yaratılmasına katkıda bulunması
5	Yöneticinin eleştirme tarzı (yapıcı / yıkıcı)
6	Yöneticinin görevi ile ilgili niteliklerinin yeterliliği
7	Yöneticinin bölümün başarılarını çalışanlar ile paylaşması
8	Çalışanın herhangi bir şikayeti olduğunda yöneticinin ilgilenmesi
9	Şirket içinde hangi kademedede olursa olsun çalışanların kişiliğine saygı gösterildiğine inanç
10	Çalışma ortamının sorunlar karşısında çalışanları çözüm üretmeye teşvik etmesi
11	Çalışanın görev ve sorumluluklarını yerine getirdiği sürece iş güvencesinin olması

No	İletişim İle İlgili Sorular
1	Diğer bölümlerin yaptığı işler hakkında bilgi sahibi olma
2	Çalışılan bölümün diğer bölümler ile iletişiminin iyi olması
3	Çalışılan bölümde aynı düzeydeki çalışanlar arasında iletişim
4	Çalışılan bölümde ilk amir ile iletişim
5	Şirket hakkındaki bilgilerin haberleşme sisteminden / söylentilerden öğrenilmesi
6	Şirket içinde herkesin düşüncelerini açıkça söyleyebilmesi
7	Bir bütün olarak bakıldığında tüm çalışanlar arasındaki iletişim