

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMU SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ
ETKİLEYEN FAKTÖRLERİ BELİRLEMeye
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA:
İSTANBUL İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gökay AKYILDIZ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi

Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hikmet ERKAN

MAYIS - 2016

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ
ETKİLEYEN FAKTÖRLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA: İSTANBUL İL EMNİYET
MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ




YÜKSEKLİSANS TEZİ

GÖKAY AKYILDIZ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi

Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 12/07/2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / ~~Oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yed.Doc.Dr. M. Sebem ENSACI	Başarılı	
Yrd.Doc.Dr. Fültekin ALTUNTAŞ	Başarılı	
Yrd.Doc.Dr. Hilmet ELKAN	Başarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Gökay AKYILDIZ

30.12.2015



ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Doç. Dr. Hikmet ERKAN'a değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Ayrıca tez süresi boyunca desteklerini ve yardımlarını esirgemeyen eşim ve ablama teşekkürlerimi sunarım. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim anneme ve aileme şükranlarımı sunarım.

Gökay AKYILDIZ

30.12.2015



İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	IV
TABLO LİSTESİ.....	V
ŞEKİL LİSTESİ.....	VI
ÖZET.....	VII
SUMMARY.....	VIII
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: TEMEL KAVRAMLAR.....	4
1.1. Çalışan Memnuniyeti Kavramı	4
1.1.1. Memnuniyet Kavramı	4
1.1.2. Çalışan Memnuniyeti Kavramı	6
1.2. Hizmet Kavramı	8
1.2.1. Hizmet Kavramı	8
1.2.2. Hizmet Sektörü	11
BÖLÜM 2: ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNDE ROL OYNAYAN	
FAKTÖRLER.....	13
2.1. Kurumsal Boyutta Çalışan Memnuniyeti.....	13
2.1.1. Kurumsal Bağlılık.....	13
2.1.2. Devam Bağlılığı.....	14
2.1.3. Normatif Bağlılık.....	15
2.1.4. Duygusal Bağlılık.....	16
2.2. İçsel Faktörler.....	19
2.3. Dışsal Faktörler.....	20
2.4. Bireysel Faktörler.....	20
2.4.1. Yaş.....	21
2.4.2. Cinsiyet.....	23

2.4.3. Kıdem.....	23
2.4.4. Yönetim Görevi.....	24
2.4.5. Kişilik.....	24
2.4.6. Yetenek ve Zeka.....	25
2.4.7. Eğitim.....	25
2.4.8. Statü.....	26
2.4.9. Medeni Durum	27
2.5. Kurumsal Faktörler.....	29
2.5.1. İşin Niteliği.....	30
2.5.2. Ücret.....	30
2.5.3. Gelişme ve Yükselme Olanakları.....	31
2.5.4. Denetim.....	32
2.5.5. Çalışma Koşulları.....	32
2.5.6. Kurumsal Ortam.....	33
2.5.7. Birlikte Çalışılan Kişiler.....	34
2.5.8. Çalışmayı Takdir ve Ödüllendirme.....	35
2.5.9. İş Güvenliği.....	36
2.5.10. Yönetici Davranışları.....	37
BÖLÜM 3 UYGULAMA: KAMUDA ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN	
ÖLÇÜMÜ: İEGM'DE ÖRNEK UYGULAMA.....	39
3.1. EGM'nin Yapısı ve Organizasyon Şeması.....	39
3.2. EGM'de Çalışan İstatistikleri ve Demografik Özellikler.....	41
3.3. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	44
3.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	44
3.5. Ana Kütle ve Örneklem.....	44
3.6. Araştırmanın Kısıtlılıkları.....	45

3.7. Veri Toplama Teknikleri.....	45
3.8. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular.....	45
3.9. Verilerin Analizi.....	47
3.10. Araştırmanın Güvenirlilik Testi.....	49
3.10.1. Genel Memnuniyet.....	49
3.10.2. Ödüllendirme Ve Motivasyon.....	50
3.10.3. Yönetim Şekli, Karar Verme Ve Katılım.....	52
3.11. Korelasyonlar.....	53
3.12. Regresyon	54
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	55
KAYNAKÇA.....	60
EKLER.....	64
ÖZGEÇMİŞ.....	68

KISALTMALAR

A.B.D	: Amerika Birleşik Devletleri
A.G.E.	: Adı Geçen Eser
AKT.	: Aktaran
ÇEV.	: Çeviren
EGM	: Emniyet Genel Müdürlüğü
GM	: Genel Memnuniyet
İEGM	: İstanbul Emniyet Genel Müdürlüğü
Ö.M	: Ödüllendirme ve Motivasyon
SPSS	: Statistical Package For The Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)
T.Y.	: Tarih Yok
VB.	: Ve Benzeri
VD.	: Ve Diğerleri
VS.	: Ve Saire
YKŞVK	: Yönetim Şekli, Karar Verme ve Katılım

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Üretim ve Hizmet Sektörleri Arasındaki Farklılıklar.....	12
Tablo 2: Kurumsal Boyutta Çalışan Memnuniyeti.....	18
Tablo 3: Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler.....	28
Tablo 4: Kurumsal Faktörler.....	38
Tablo 5: Çalışan İstatistikleri.....	41
Tablo 6: Cinsiyet.....	42
Tablo 7: Eğitim Durumu.....	43
Tablo 8: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılım Tablosu.....	46
Tablo 9: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılım Tablosu.....	46
Tablo 10: Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılım Tablosu.....	47
Tablo 11: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılım Tablosu.....	47
Tablo 12: Normallik Testleri.....	48
Tablo 13: Ölçeklerin Kmo ve Bartlett Testi Sonuçları.....	48
Tablo 14: Güvenirlik İstatistikleri.....	49
Tablo 15: : Madde-Toplam İstatistikler.....	50
Tablo 16: Güvenirlik İstatistikleri.....	50
Tablo 17: Madde-Toplam İstatistikler.....	51
Tablo 18: Güvenirlik İstatistikleri.....	52
Tablo 19: Madde-Toplam İstatistikler.....	53
Tablo 20: Korelasyon Tablosu.....	53
Tablo 21: Model Özeti.....	54
Tablo 22: Anova.....	54
Tablo 23: Katsayılar.....	54

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Kurumsal Boyutta Çalışan Memnuniyeti.....	14
Şekil 2: Teşkilatın Yapısı ve Organizasyon Şeması.....	40



Niřantası Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: KAMU SEKTÖRÜNDE ÇALIşAN MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAşTIRMA: İSTANBUL İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ

Tezin Yazarı: Gökay AKYILDIZ **Danışman:** Yrd. Doç. Dr. Hikmet ERKAN

Kabul Tarihi: 12 Temmuz 2016 **Sayfa Sayısı:** 68

Anabilimdalı: İşletme Yönetimi **Bilimdalı:** İşletme Yönetimi

Hizmet sektöründe verimliliğin en itici faktörü çalışan memnuniyetidir. Çalışan memnuniyeti hakkında yapılan araştırmalar incelenmiş ve yapılan değerlendirmeler göz önünde bulundurularak bir memnuniyet anketi hazırlanmıştır. Yapılmış olan birçok bilimsel araştırmada kamu hizmet sektöründe daha verimli ve etkili hizmetin çalışan memnuniyeti veya memnuniyetsizliği ile doğru orantılı olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuç da çalışan memnuniyetinin önemini ortaya çıkarmıştır. Bu çalışma yapılırken objektif olmaya önem gösterilmiştir. Yaptığımız bu çalışmanın birinci bölümünde temel kavramlar üzerinde durulmuş, ikinci bölümde ise çalışan memnuniyetinde rol oynayan faktörler üzerinde durulmuş, çalışmanın son bölümünde ise kamuda bir çalışma yapılmış ve sonuçlar analiz edilmiştir.

İstanbul ilinde EGM kamu hizmet sektöründe çalışan üç yüz seksen dört katılımcıyla yapılan ‘Kamu Sektöründe Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörleri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: İstanbul İl Emniyet Müdürlüğü Örneği’ anket çalışması sonucunda; çalışan memnuniyetine bakış açılarının temelinde ödüllendirme ve motivasyon, eğitim, yönetim şekli, karar verme ve katılımın etki ettiği görülmüştür. Çalışanlara yönelik memnuniyet ölçümleri sayesinde çalışanlar, pozitif ve negatif iş akışlarını belirtmekte, kurumlar da bu ölçümler sayesinde çalışanların memnuniyet seviyesini, eksik olan konuları, giderilmesi gereken ihtiyaç ve iletişim sorunlarını belirleyebilmekte ve pozitif sonuçlar ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kamu Hizmet Sektörü, Çalışan Memnuniyeti, İstanbul Emniyet Teşkilatı

Title of the Thesis: EMPLOYEE SATISFACTION IN PUBLIC SECTOR RESEARCH FOR DETERMINING TO : THE CASE OF ISTANBUL LAW ENFORCEMENT AGENCY SAMPLE

Author: Gökay AKYILDIZ

Supervisor: Assis. Prof. Hikmet ERKAN

Date: Twelve July 2016

Nu. of pages: Sixtyeight

Department: Business Management **Subfield:** Business Management

Employee satisfaction is the most important driving factor of productivity in service industry. Researches about employee satisfaction are investigated and taking those results into consideration, a satisfaction survey is prepared.

According to numerous scientific researches, productive and efficient service in public service sector is found proportionate to employee satisfaction or dissatisfaction. This result reveals the importance of employee satisfaction. Special attention is paid to behave objectively while doing this study

It is dwelled on basic concepts in the first part of this study, in the second part contributory factors in employee satisfaction is emphasized, in the final part a research is done in public and results are analyzed.

As a result of “Research Determining ToPublic Sector Employee Survey : The Case Of İstanbul Law Enforcement Agency Sample” survey which has been done with participation of threehundredeightyfour employee from EGM public service sector in İstanbul city; it is found that in the basis of employee satisfaction perspective effected by rewarding, motivation, education, type of management, decision and attendance.

By means of employee satisfaction measurements which are oriented to employees, employees indicate positive and negative work flows; institutions can specify employee satisfaction level, lacking subjects, needs which are needed to be fulfilled and communication problems can be clarified and positive results can be presented.

Keywords: Public Service Sector, Employee Satisfaction, İstanbul Law Enforcement Agency

GİRİŞ

İnsan hayatında yaşamı boyunca yaptığı işten aldığı keyif, o işi yaparken aldığı ücretle birleşince o kişi için en mutlu olduğu andır bu. Bir futbolcu düşünelim: Koşmayı, atlamayı zıplamayı kondisyon yapmayı seviyor, futbol seyrediyor maçları takip ediyor, yorumları dinliyor, gol atmaktan, topun peşinde koşmaktan müthiş keyif alıyor... Bu kişi böyle bir iş yaparken müthiş keyif alıyor ve bunun yanında da hatırı sayılır büyüklükte de para kazandığında yüksek bir iş tatmini elde etmiş olarak mutludur ve futbolculuğa bağlıdır. Bu memnuniyet onun içinden gelerek gerek yabancı dilini geliştirmesine, gerek futbol zekâsını geliştirmeye yönelik kurslarda yer almasına gerekse de oyun kurallarını daha detaylı öğrenmesine yönelik daha çok çalışmasına sebep olacaktır. Bu da pozitif bir döngüyü oluşturur ve buna da kazan kazan döngüsü söylenebilir.

Bir başka örnek verecek olursak bir Polis Memurunu düşünelim. Küçüklüğünden beri silahlara olan merakı, üniformanın duruşuna, renklerine olan saygısı, vatan ve millet sevgisini temsil eden bu mesleğe girip hayatını bu işle idame ettiren bir çalışanın meslekteki iş tatmini ve mesleğe olan bağlılığını doğrudan etkilemektedir.

Hem yaptığı işi hem de çalıştığı kuruma olan bakış açısı kişilerde ki memnuniyet ve iş tatminini etkilediği birçok araştırmacı tarafından ortaya konmuştur.

İnsanların ilerleyen yaşlardan itibaren gün içindeki zamanlarının büyük bir kısmı iş hayatında geçmektedir. Buna bağlı olarak sadece ekonomik durumlarını değil psikolojik durumlarını da etkileyen iş hayatından beklentilerini karşılayan insanlar daha mutlu olabilmektedir.

İnsanların çalıştıkları işlere yükledikleri yeni anlamlar sadece fiziksel yaşamı devam ettirmek için değil, bunların yanında sosyolojik ve psikolojik olarak da ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Bunların sonucunda yaptıkları işin anlamları ve işlevleri de önce birey ve daha sonra da bireylerin aileleri için çok önemlidir.

İnsan hayatında Freud' a göre kişinin mesleğini ve yaşamını sevmesi insanların sağlıklarını korumasında ki en önemli iki faktördür. İş yaşamının kişiyi, kişinin de iş yaşamını etkilediği araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu durumun pozitif yönde olması çalışan kişilerin sağlığı ve çalıştığı işletmenin başarısını artırmaktadır. İnsanlar

çalıştıkları işletmelerde mutlu ve huzurlu oldukları müddette çok daha verimli çalışabilmektedir. Kurumlarda yöneticiler eski zamanlarda çalışanların genellikle günlük ihtiyaçlarına önem göstermişler fakat daha sonra çalışanların iş verimini artırmak için işe daha motive edici etkinliklere önem gösterilmiştir.

Freud'un belirttiği gibi bireyin iş hayatında pozitif yönlü olması hem kurum açısından hem de çalışan açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Moral ve motivasyon açısından mutlu olan çalışanların iş doyumunu ve kurumsal bağlılıkları da yüksek olmaktadır.

Çalışma hayatında primler, ücretler, çalışma ortamı gibi faktörler motivasyon açısından önemli olsa da etkili olsa da, en önemli unsurun başarı olduğu bilinmektedir. Bu başarının elde edilmesinde ki faktörlerden biri de iş doyumudur. İş doyumunu kişinin işe karşı olan davranış ve tutumlarıdır.

İş doyumunu, insanların kişisel ihtiyaçlarının giderilmesi durumuyla bu ihtiyaçlarına gösterdikleri öneme göre algıladıkları arasında ki farktır. İş doyumunu denildiğinde çalışanların işlerinden kazandığı maddi getiriler çalıştıkları arkadaşlarıyla aynı yerde çalışmaktan mutlu olması ve bir hizmet meydana getirmesini sağlamış olduğunda mutluluk meydana gelmektedir.

Çalışanın işlerinden duydukları mutluluk derecesi, duydukları haz ya da ulaştıkları pozitif duygusal durumların derecesidir. İşin özellikleri ile çalışanların istekleri birbirine uyum sağladığında iş doyumunu gerçekleştirir (Şimşek, 2004; Eren, 2004; Başaran, 1991).

Çalışmanın Konusu

Yapmış olduğumuz bu çalışmada çalışan memnuniyetinin ne olduğunu iyi bir şekilde analiz edip bu doğrultuda sonuçlarının neler olduğunun açık ve net bir şekilde anlaşılabilmesi ve memnuniyet düzeyinin çalışanlar üzerinde etkileri ve davranışlarını çözümlenmeye yönelik yapılan bir çalışmadır.

Çalışan memnuniyetiyle ilgili büyük bir çalışan kesimi oluşturan EGM kamu hizmet sektöründe ki çalışanların üzerindeki etkilerinin analiz edilmesi adına bir çalışma oluşturulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı çalışan memnuniyetinin etkisini İstanbul Emniyet Genel Müdürlüğünde' ki çeşitli birimlerde ele almak. Kamu hizmet sektöründe çalışan memnuniyetine yönelik çalışanların beklentileri, bakış açıları, memnuniyet düzeyleri, istekleri ve endişelerini belirlemeye yönelik bir çalışma yapmak amaçlanmıştır.

Katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, medeni durumları gibi faktörler dikkate alınarak bu çalışma yapılacaktır.

Çalışmanın Önemi

Kurumların kendilerini idame ettirmesinde çalışan memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği çok büyük bir öneme sahiptir. Çalışan memnuniyeti veya çalışan bağlılığı kavramlarıyla kişilerin psikolojik ve fizyolojik olarak işinden ve yaşamından bugün veya gelecekte mutlu olması ya da mutsuz olamaması anlamına gelmektedir. Yapılmış olan yüzlerce bilimsel araştırma da kamu hizmet sektöründe daha etkin ve verimli hizmetin çalışan memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği ile doğrudan orantılı olduğu görülmüştür. Bu durum da çalışan memnuniyetinin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışmanın Yöntemi

Yapılan araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmış ve veriler bu şekilde toplanmıştır. Yaptığımız anket formu iki bölümden oluşmuş olup, ilk bölümde katılımcıların demografik özelliklere ait sorulardan oluşmakta, ikinci bölümde ise çalışanlara yönelik memnuniyet, motivasyon ve katılımı ilgili düşünce ve görüşlerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Anket İstanbul ilinde ki Emniyet Genel Müdürlüğü bünyesinde çeşitli birimlerde çalışan 384 Polis Memuruna anket sorularına verdikleri yanıtlarla çalışma tamamlamıştır. Çıkan sonuçlar tablolarda yüzdelere ve birey sayısı şeklinde gösterilmiştir. Yapılan tüm anket sonuçları bilgisayar ortamında 'SPSS 16 For Windows' isimli istatistik programıyla analiz edilmiştir.

BÖLÜM 1: TEMEL KAVRAMLAR

1.1: Çalışan Memnuniyeti Kavramı

1.1.1. Memnuniyet Kavramı

Günlük hayatta meydana gelen olaylar ya da durumlar nedeni ile heyecan, mutluluk, huzur, sevinç hislerini niteleyen durumlarına memnun, bu memnun olma mutluluk duyma halini açıklayan kavrama ise memnuniyet denir. Günlük hayatta bir çok insan memnun olmayı farklı bir şekilde açıklamışsa da, insanlar tüm yaşam boyunca memnun ve mutlu olmayı başaramasa da her zaman bireylerin memnun olmak için büyük bir çaba içinde olduğu gözlemlenmiştir.

Yapılmış olan bir araştırmada Goldhorpe ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada çalışan insanların işlerine karşı çok farklı eğilimlerinin bulunmasına karşın bunların benzer davranış şekilleriyle meydana getirdiğini belirlemişlerdir. Yaptıkları işe karşı kesin bir davranış yoktur ve bu işler değişebilmektedir. Bunun nedeni insanların statüleri, ailevi durumları, yaşları ve olayları yorumlamaları farklılık gösterebilmektedir.

Çalışan memnuniyeti, çalışan insanların hayatlarında kabullendikleri önemli şeyleri, yapmış oldukları işlerinden ne oranda elde ettiklerine karşın algılarının bir çıktısıdır. Bir nevi işi ve iş çevresinden beklentilerinin karşılanma oranına göre çalışanların gösterdiği mutluluk veya hoşnutsuzluk, onların memnuniyeti ya da memnuniyetsizliğini göstermektedir.

Mill, asıl hedefi mutluluğu yani memnuniyeti yakalamak olan insanların bu mutluluğa ulaşmak için sürekli çaba göstermesi gerekmektedir demiştir.

Günlük yaşam durumunda bireyin memnuniyete iki biçimde ulaştığı ifade edilmektedir. Birincisi bireyin çaba göstermeden ya da normal bir çaba ile ulaşması mümkün olmayan sonuçları elde etmesi sonucunda ulaşılan memnuniyette, o kişi şanslı kabul edilmektedir. İkinci memnuniyet, bireyin elinde olan diğer bir deyişle bireyin üretmediği ya da denetiminde olmayan bir durumun sonucu değildir. Birey üretimi sonucu ulaştığı memnuniyet için hedefler koyarak tüm gücüyle çalışmış, ciddi ölçüde performans harcamış ve sonuçta istediğini kazanmıştır. Burada diğer değişkenlerinde olması söz konusu olmasına rağmen, ulaşılan memnuniyet ağırlıklı olarak çaba gösteren bireye bağlıdır (Pieper, 1999: s.134-135).

Örgütlerin sadece karlarını artırmaya odaklanarak çalışanlarının menfaatlerini görmezden gelmeleri, örgüt içinde etik dışı davranışların artmasına neden olabilecektir (Gilman, t.y.). Ancak, etik dışı davranışlar çalışanları olumsuz yönde etkilemekle beraber, yöneticilerin etik davranışlar göstermeleri de çalışanları olumlu yönde etkileyebilecektir (Valentine ve Fleischman, 2004: s.381).

Bütün çalışanların kurumlarda farklı farklı değerli olduğu düşüncesinin yerleşmiş olması ve bu düşünce ile bağlantılı şekilde çalışanlardan her birinin beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması, kurumların devamlılıkları ve ayakta kalabilmeleri adına çok önemlidir. Bu bakımdan kurumların çalışanlarına çeşitli imkânlar sunmaları ve buldukları hayat şartlarının iyileştirmelerine önem göstermeleri gerekmektedir. Çalışanların düşüncelerini açık bir şekilde ve özgürce söyleyip hareket edebildikleri, hiçbir şekilde ayrımcılığın yapılmadığı pozitif bir çalışma ortamında kurumların bu sorumluluklarını yerine getirdiğini göstermektedir.

Ayrıca kurum çalışanlarına adil davranılması, çalışanlara eşit fırsatlar sunulması, iş yerlerinde meydana gelebilecek olası kaza ve yaralanmalara karşı onların korunması, gelişimleri ve eğitimlerinin desteklenmeleri de kurumların çalışan personeline karşı bir diğer sorumlulukları arasında yer almaktadır.

Görülüyor ki çalışanların memnuniyet düzeyi hem birey hem de işveren açısından oldukça önem arz etmektedir. Kurumların ayakta kalabilmeleri ve hedefleri doğrultusunda sorunsuz ilerleyebilmesi için çalışanların genel memnuniyet düzeyleri üst düzeyde tutulmalı, adil ve eşit fırsatlarla çalışanların işe bakış açılarında negatif durumların oluşmasına fırsat verilmemelidir.

Memnuniyet kavramı direkt bir hedef olarak konulmasa da buna karşın somut hedefler üzerinden ulaşılabilecek bir durum olduğu için, çalışanların şans faktörünün yanında hedeflerine erişebilmek için büyük bir gayret göstermesi ve geri adım atmaması gerekmektedir. Bireylerin her zaman gösterdiği çaba ve bu çabalar sonucunda memnun olabileceği önceden garanti edilemez veya garanti altına alınamaz. Çünkü memnuniyet kavramı, insanların özelliklerine, yere, zamana ve ulaşılan sonuca göre çeşitlilik gösterdiği için dinamik bir süreci içermektedir.

1.1.2.Çalışan Memnuniyeti Kavramı

Çalışan memnuniyeti kavramı çok önemlidir. Çalışan memnuniyeti, çalışanların işinden ve işyerindeki şartlardan memnun ve mutlu olmasına denir. Günümüz koşullarında çalışan kişilerin memnuniyeti işverenler açısından olmazsa olmaz bir durum haline gelmiştir. Bunun nedeni çalışan memnuniyetinin artması çalışanları daha mutlu ve huzurlu bir insan haline getirmekte ve toplumsal huzurunda oluşmasında önemli bir hale gelmektedir. Bütün enerjisini işi için harcayan çalışanların memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği bugünlerde hızla artan bir önem arz etmektedir. Literatürde çalışanların doyumu ya da tatmini ifadeleriyle açıklanmaya çalışılan konu, kişilerin psikolojik olarak işlerinden ve hayatlarından bugün ve gelecekte memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği anlamına geldiği için yapılan bu çalışmada kullanılacak ifade memnuniyet olarak belirlenmiştir.

Çalışan memnuniyeti iş yaşamında gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe artarak önem gösterdikleri bir kavramdır. Bundan dolayı memnuniyet düzeyini doğrudan ya da dolaylı olarak işletmelerin gösterdikleri faaliyetlerini etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Çalışan memnuniyetinin işletmeler bakımından öneminin hızla artmasının sebeplerinden bir diğeri de kavramın çalışan kişilerin işi ile ilgili sağlığı ve verimliliği ile olmasıdır. Çalışan memnuniyetinin önemi çalışanların yaşamış oldukları sağlık ve kurumsal sorunlarla bunlara katlanmak zorunda oldukları ile sınırlı değildir. Bunun nedeni çalışan memnuniyeti iş gören açısından verimliliğini, performansını, işletmeye bağlılığını, tüketicilere sunulan hizmet kalitesini ve tüketicilerin memnuniyetini etkileyen bir kavramdır. Kurumlar açısından çalışan memnuniyeti kavramı, kurumların performans seviyesini ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğünü elde edebilecek önemli bir faktördür.

Günümüz koşullarında birçok kurum elinde bulundurdukları insan kaynağından verimli bir şekilde yararlanmak suretiyle hizmet kalitesini artırmak adına uğraş gösterirler. Çalışan memnuniyeti, çalışanların hizmetlerini verimli ve önemli kılarken bir diğer yandan da onların gelişimini izleyerek memnuniyet düzeylerini artırmaktadır. Ayrıca bu ifadelere ek olarak, memnuniyet ifadesiyle bu kültürün yaygınlığı kurumsal bağlılık gibi farklı olguların da önem kazandığı söylenebilir.

Çalışan memnuniyeti için çalışanlara adil davranışlar sergilemek haklarına ve hukuklarına saygı göstermek, onları dinlemek ve sorunlarına çareler üreten değer veren yöneticiler örgütsel etik anlayışının çalışan kişilerce benimsenmesini sağlayacaktır. Çalışanlarıyla birebir ilişkilerinde yapıcı ve pozitif davranışlar sergileyen yöneticiler çalışanlarına örnek alabilecekleri bir model sunmaktadırlar. Bundan dolayı yöneticilerin çalışanlarıyla diyaloglarına dikkat etmeleri ve yapacakları davranışların çalışan kişiler tarafından gözleneceğini bilmeleri gerekir.

Bireyin yaşam memnuniyetlerini çalışma ortamı, kişilerle ilişkileri, çalışan memnuniyeti gibi birçok değişken etkilemektedir. Dolayısıyla hem yaşam memnuniyeti, hem de iş memnuniyetinin bireylerin çalışma yaşamında etkisi olduğu söylenebilir. Bireylerin genel mutluluk algısını, temel yaşam alanlarında ki genel memnuniyetini, kamu hizmetlerinde ki çalışan memnuniyetini ölçmek ve bu memnuniyet düzeyinin zaman içinde ki olumlu ya da olumsuz değişimini takip ederek gerekli tedbirler alınmalıdır.

Çalışan memnuniyetinde kurumun ve yöneticilerin çalışanlara moral ve motivasyon açısından destek vermesi gerekmektedir. Yöneticilerin de çalışan kişilere karşı tutum ve davranışlarıyla dikkatli olmalı, çalışanların kuruma bağlılığını ve özverisini artıracak düşünceler içerisinde olması gerekmektedir.

Çalışan memnuniyeti toplam kalite yönetimi anlayışına göre sürekli iyileştirmenin ve müşteri memnuniyetini sağlamanın en önemli unsurlarından biridir. İşinden memnun ve motivasyonu yüksek çalışan dünya kalitesinde ürün ve hizmetle hem müşteri memnuniyetini hem de sadakatini sağlayabilecektir (Eskildsen ve Dahlgaard, 2000).

Memnun olmayan çalışanların işlerinden ayrılmak isteme ihtimalleri oldukça yüksek olduğu için çalışanların memnuniyeti veya memnuniyetsizliğini sağlayan nedenlerin bir organizasyon tarafından bilinmesi istikrarlı bir başarı elde etmeleri için önemlidir (Chen vd., 2006).

Eskildsen ve Chen' in de belirttiği gibi kurumlar çalışan memnuniyetini sürekli kontrol altında tutmalı ve oluşabilen memnuniyet ve motivasyon eksikliği durumlarında gerekli hamleler yapılmalıdır. Çalışan memnuniyetinin kontrol altında tutulması ve takip edilmesi hem çalışan hem de kurum açısından olumlu sonuçlar çıkaracaktır.

Günlük yaşamımızda davranışlarımızın çoğunun belirli bir hedef ya da hedefleri vardır. Örneğin lokantaya gitmemizin amacı büyük olasılıkla karnımızı doyurmaktır. İşletmede çalışanların tek amacı hoşuna giden bir işi yaparken bunun karşılığında bir gelir elde etmesidir. Yapılan iş insanları belirli bir amaç için bir araya getiren önemli bir faktördür. Çalışmanın sebebi insanların bir sorumluluğa sahip olması, çalıştığı işten zevk alması, kendini çalışırken daha sağlıklı hissetmesi, kendisini kurumuna karşı aidiyet duygusu hissetmesi gibi etkenler olabilir.

Çalışanlar kendi performansıyla, aldıkları ödülleri mukayese etmekte ve buna bağlı olarak kendi performansını yükseltmeye çalışmakta, aynı seviyede tutmakta ya da düşürmeye karar vermektedir. Bunun nedeni çalışan memnuniyeti geçici bir kavram olduğu için sürekli takip edilmeli ve değerlendirilmelidir. Kişilerin günlük hayatlarının ortalama üçte birini işyerlerinde geçirmektedirler ve çalışan için önemli bir ortamdır işyeri. Çalıştıkları işyerlerinden memnun olan çalışanların çevresindeki insanlarla ilişkilerinin daha düzenli olduğu, işyerinde daha azimli ve istekli çalıştıkları, çalışma arkadaşlarından memnun oldukları ve bunun sonucunda da işyerlerinde mutlu, huzurlu ve başarılı duygular içinde işlerine bağlandıkları yapılan araştırmalarda gözlenmiştir.

Çalışan memnuniyetinde çalışanın aklı ve ruh hali kuruma karşı ne kadar pozitif düşünceler içerisinde olursa bu hem kurumun hem de çalışan açısından her zaman olumlu sonuçları doğuracaktır.

Kişilerin çalışma hayatında her geçen gün farklı sorunlarla karşılaşabildiği için bu sorunlar karşısında kurumun da farklı memnuniyet kavramlarını değerlendirip çalışanların moral ve motivasyonunu artırmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Çalışan memnuniyeti ne kadar yüksek düzeyde olursa kurumun imajı da o derece yüksek olacaktır. Kurumun amaç ve hizmetleri her zaman takdir alacaktır.

1.2:Hizmet Kavramı

1.2.1:Hizmet Kavramı

Hizmet kavramı, hayatımın her alanında farklı farklı isimlerle karşımıza çıkmaktadır. İnsanoğlunun bir arada yaşamalarının olağan bir sonucu olarak hizmet kavramının sistematik bir durumda ele alınışı çok eskilere dayanmaktadır. Hizmet kavramı günümüzde iki boyutta ele alınmaktadır. Birinci olarak, işletmelerin temel faaliyet alanlarını kapsayacak şekilde ürettikleri çekirdek üründür. Buna bağlı olarak

hizmet elle tutulamayan, kolay elden gidebilen, koklanamayan, standart olmayan soyut unsurlar şeklinde açıklanır. Bir diğesinde ise işletmeler tarafından tüketicilere sunulan mallara yönelik destek hizmetlerdir.

Hizmet sektörü emek-yoğun bir sektör olmasından dolayı hizmetler karışık olmaktadır. Diğere bir deyişle hizmetlerin heterojen olması, hizmetin önemli kısmının üretim aşamasında insan faktörünün, makinelere binaen daha yoğun bir şekilde katılmasından oluşmaktadır. Hizmetlerin üretilmesinde insan faktörünün bulunması, hataların olabilmesini meydana getirmektedir. Bundan dolayı da üretilen hizmetlerin kalitesi ve standartları açısından farklılıklar oluşabilmektedir.

Christian Grönroos'un, hizmeti doğrudan sunan ile alıcı müşteri arasında ya da hizmetin sunulmuş olduğu çevredeki etkileyicilere önem gösterdiği, hizmetin etkilenme boyutunu ön plana çıkartan tanımı şu şekildedir: 'Hizmet her daim olmasa bile normal olarak az veya çok dokunulmaz birinin yapısı olan, alıcı ve hizmeti ortaya koyan personeli ya da hizmeti sağlayanın fiziki yönden kaynakları veya ürünleri ya da sistemleri arasında ki benzerlik o anda oluşan ve alıcı durumunda ki müşterinin sorunlarına çözüm olmak adına sağlanan süreçler yada süreçlerin bütünü ifade eder.'

Görülüyor ki hizmet kavramı fiziksel mallardan birikimlerden ya da somut değerlerden farklı olarak soyutluk, türdeş olamama, ayrılmazlık, dayanıksızlık ve sahiplik özellikleriyle tanımlanabilir.

Devebakan'a (2005: s.28) göre ise hizmet, fiziki ve psikolojik yönden kişilere, sosyal yönden ise toplumlara yer faydası, mekân faydası ve zaman faydası sağlama olgusudur. Bu tanımlar birleştirildiğinde, hizmetin yarar sağlamak üzere elde edilen bir ürün olduğu anlaşılmaktadır.

Bir başka tanıma göre Eser; bir ürünün satılmasına bağlı olmadan en son olarak tüketicilere ve işletmelere pazarlandığında isteklerine ve ihtiyaçlarının doygunluğunu sağlayan ve ayrı olarak tanımlanabilen oluşumlar hizmet olarak tanımlanabilir.

Hizmet, tüketici ihtiyaçlarının tatmin edilmesi amacıyla meydana getirilen maddi niteliği olmayan bir üründür (Kuriloff vd.,1993: s.247). Aynı zamanda hizmeti zaman, yer, biçim ve psikolojik yararlar sağlayan ekonomik faaliyet olarak tanımlamak mümkündür (Gözlü, 1995: s.86).

Bir başka tanımda ise hizmetler, "Tüketicilerin mülkiyetle ilişkisi olmaksızın

satın aldıkları faydalar” olarak tanımlanmaktadır (Mucuk, 1994: s.319). Goetsch ve Davis hizmeti, “Hizmet başka birisi için iş icra etmektir” şeklinde tanımlarken (Goetsch ve Davis; 1998: s.104), Collier hizmeti tanımlarken üretilmiş olduğu yerde tüketilebilen bir hareket bir durum ya da sosyal bir sonuç olarak tanımlamıştır. Hizmetlerin mallardan ayrılan çeşitli karakteristik özellikleri bulunmaktadır. Söz konusu özellikleri fiziki olarak varlığının bulunmaması (soyut olması), üretim ile tüketimin birbiri ile ayrılmaz ikili olması (ayrılmazlık), değişken, heterojen ve dayanıksız olarak sıralanabilir (Ghobadian vd., 1994: s.44-46 ; Mucuk, 1994: s.320-322 ; Bergman ve Klefsjö, 1994: s.266).

Hizmet, temelinde fiziksel varlığı olmayan (soyut), elle tutulup gözle görülür bir özelliği bulunmayan ve üretim aşamasından tüketim aşamasına bir yarar sağlama şeklinde oluşturulan bir üretim biçimidir.

Bir başka tanımla hizmet dokunulamayan, belirli bir sahiplik aktarımı ile sonuçlanmayan fiziksel bir ürün olarak ya da olmayarak tüketicilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayan bir yarar mekanizmasıdır. Hizmetlerin ilk amacı tüketicinin ihtiyaç ve isteklerini karşılayan fiziksel mallara binaen sunulabilir. İkinci olarak hizmetler daha soyut bir biçimde fiziksel mallardan farklı olarak saf şekli ile de sunulabilmektedir.

Bu tanımlardan da, hizmetin yarar sağlamak üzere elde edilen bir ürün olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer bir ifadeyle belirtilecek olursa hizmetleri fiziksel mallardan farklı kılan temel faktör hizmetlerin tutulamaz olmasıdır. Yapılan bir teklifin mal veya hizmet olmasının nitelendirilmesinde ki esas faktör soyutluluktur. Bunun nedeni satın almandan önce hizmetleri duyumlarımız ile fark edilememiş olunmasıdır.

Hayatımızın çoğu zamanında hizmeti satın alırken ne satın aldığımızı tam anlamıyla bilemeyiz. Bundan dolayı psikologdan çıkan bir hasta aldığı hizmeti tam olarak algılayamaz. Hizmetlerin elle tutulamaz yanı dokunulmaz olması fiziksel bir yapıya sahip olmamasından meydana gelmektedir. Bu nedenle hizmetler stoklanamaz, müşteriler tarafından soyut olmasından dolayı kalitesi belirlenemeyebilir.

Hizmet Sektörü, insan hayatına hitap eden tüm manevi tatmini ve ihtiyacı sağlayan hizmet parçalarının bütünüdür.

Üretim sektörü ise hayatın temelinde bulunan bir yapı olarak insanların istek ve ihtiyaçların karşılayacak mal ve hizmetleri elde etmek amacıyla ortaya çıkarılan faaliyetlerin bütünüdür ifade etmektedir.

1.2.2:Hizmet Sektörü

Bütün dünyada hizmet sektöründe gözle görülen hızlı büyüme ve gelişmelere paralel olarak hizmet pazarlamasına yönelik ilgi gitgide artmaktadır. Bu gelişmeler yapılan araştırmalar neticesinde 1980 yılından itibaren hız kazanmıştır. Ülke ekonomileri geliştikçe ve sanayileşme oranı arttıkça hizmetlerin önemi de artmakta, bu artış özellikle üretim sektöründen çok daha hızlı olmaktadır.

Ülkemizde 1990 yılından sonra hizmet sektöründe önemli büyüme ve gelişmeler meydana gelmiş, bu pazarda birçok yeni işletme ortaya çıkmaktadır. “Hizmet sektörü nedir?” diye bir soru sorduğumuzda alacağımız yanıtları “Hizmet sektörü; satışa sunulan faaliyetler, fayda veya tatminlerdir” şeklinde almak mümkündür. Başka bir tanıma göre hizmet sektörü; ekonomide, elle tutulabilen maddi getirisi olan ürünler dışında her türlü yarar sağlayan çalışma ve hizmetin üretildiği sektördür şeklindedir. Verilen tanımlamalar incelendiğinde karşımıza hizmet sektörüne ilişkin şu temel özelliklerin varlığı görülmektedir:

- Soyutluk: Sahip olunan ürünlerden daha çok deneyimler.
- Üretim ve tüketimin ayrıştırılamazlığı: Hizmetler eş zamanlı üretilir ve tüketilirler.
- Heterojenlik: Hizmetin kalitesi hizmet verenler, müşteriler ve zaman bakımından farklılık.
- Dayanıksızlık: Hizmetler nesnelere çok deneyimler olduğundan saklanamazlar (Bilişim Dergisi sayı 127: s.113).

Hizmet sektörü, çok çeşitli iş kollarını kapsayan, büyük bir yelpazeyi içinde barındıran geniş bir kavramı içermektedir. Hizmet sektörü dediğimiz zaman tüm işletme sektörlerinin yarısından fazlasını kapsayan bir ana sektörden bahsetmiş olmaktadır (Aslan, 1998: s.34).

Üretim ve hizmet sektörleri arasında gerçekleştirdikleri faaliyet alanları nedeniyle temel farklılıklar mevcuttur. Bu farklılıkların bazıları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Üretim ve Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama

Tablo 1

Üretim ve Hizmet Sektörleri Arasındaki Farklılıklar

Hizmet Sektörü	Üretim Sektörü
Üretim sektöründe çalışan bağlılığı daha spesifik olduğu için öznel sonuçlar ortaya çıkar	Üretim sektöründe ise bu durum daha nesnel değerler ortaya çıkartmaktadır
Hizmet elle tutulabilir ve tutulamayan parçalardan oluşur	Üretim sektöründe ise ürün elle tutulabilir
Hizmet depo edilemez, taşınamaz ve kullanılmazsa kaybolur	Üretim de ise yeniden sipariş mümkündür, depo edilebilir
Hizmetin sunulmasında hem üretici hem de tüketici için içindedir	Üretici ürünün üretilmesi ile ilgili tek taraftır
Bir mal için söz konusu olan kullanım ömrü hizmet için geçerli değildir, hizmetin kullanım ömrü değil sürekliliği olabilir	Üretim işletmelerinde malın kullanım süresi ve dayanıklılığı garantilenmiştir
Hizmet sektöründe tüketicinin ürün hakkında bilgi vermesine gerek yoktur. Örn; bazı kamu hizmetlerinde ayrıntıları yasalar belirler	Üretim sektöründe ise tüketici ürünün şeklini ve özelliklerini belirler
Hizmet alanların tatminini ölçmek zordur, soyut ve dayanıksızdır	Ölçümü tüketici tarafından kolaydır, nitel kalitededir

Kaynak: Çeşitli kaynaklardan yararlanılarak geliştirilmiştir.

BÖLÜM 2: ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNDE ROL OYNAYAN FAKTÖRLER

2.1:Kurumsal Boyutta Çalışan Memnuniyeti

2.1.1: Kurumsal Bağlılık

Kurumsal bağlılıkla ilgili birçok tanımlar yapılmıştır. Bunlardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

Bağlılık duygusu organizasyonun tamamına, belirli bir departmana veya bir mesleğe ilişkin olabilir. Çalışma yaşamında bağlanılan objeler iş, meslek, kurum, çalışma, yönetici, çalışma grubu ya da sendika olarak ele alınabilir. İşe bağlılık, mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılık ve kurumsal bağlılık çalışma yaşamında bağlılık türleri olarak literatüre geçmiştir (Çakır, 2001: 37, Akt. Deniz, 2006: s.25).

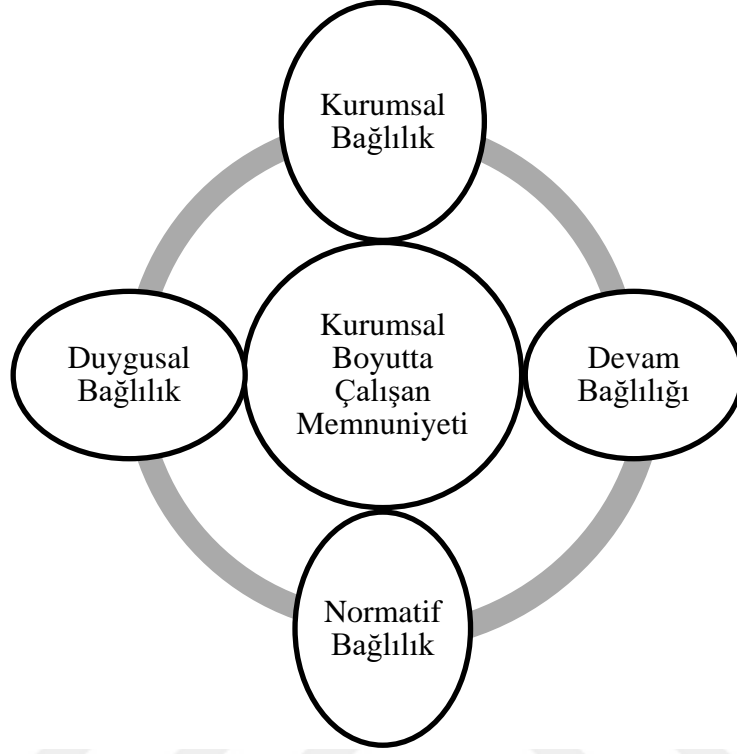
Kurumsal bağlılık genel itibariyle çalışanların kurum içinde kalma isteği, kurumun hedef ve değerlerine duyduğu bağlılığı ifade eder. Kurumsal bağlılık çalışanların kurumu ile özdeşleşmesi ve aidiyet hissetmesidir. Kurumsal bağlılık, üç faktörle karakterize edilmektedir. Bunlar: Kurumun amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme, kurum adına anlamlı çaba göstermeye isteklilik gösterme ve kurumda üyeliğin sürdürülmesine güçlü bir arzu duymadır(Eisenberg vd., 1983: s.181).

Eisenberg ve Çakır'ın da belirttiği gibi kurumsal bağlılık, iş görenler ve işverenler açısından oldukça önemli bir faktördür. Çalışanların kuruma olan bağlılığı ve buna bağlı olarak iş performansının yüksek olması, işverenlerinde çalışanlar üzerindeki pozitif etkileri ile iki taraf da amaçlarına uygun sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Benzer şekilde Becker ve arkadaşları kurumsal bağlılığı, iş görenin işyerine psikolojik olarak bağlanması şeklinde tanımlamışlardır (Becker and et al., 1996: s.464).

Şekil 1

Kurumsal Boyutta Çalışan Memnuniyeti



Kaynak: Çeşitli kaynaklardan yararlanılarak geliştirilmiştir.

2.1.2: Devam Bağlılığı

İş görenler kendilerini çalıştıkları kuruma çok daha güçlü bir şekilde bağlı hissettiğinde işlerinde daha az devamsızlık yapmaktadırlar.

Mowday ve arkadaşları örgüte bağlılığın devamlılık ile ilişkili olduğunu belirtmişler ve bu sonucun; bağlılığı güçlü olanların örgütün değerleriyle uyumlu davranışlar içinde olunacağı teorisini desteklediğini savunmuşlardır (Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 2007: s.61–73).

Devam bağlılığı çalışanların kurumlarından ayrılmalarıyla ekonomik boyutta ortaya çıkacak sonuçlar ile ilgilidir. Çalışanların kurumlarına bağlılık hissetmeleri ve kurumda kalmak istemelerinin esas nedeni kurumda kalmaya ihtiyaç duymalarıdır. Devam bağlılığı bir diğer ifadeyle bir kurum çalışanının kurumunda çalıştığı zaman içerisinde harcamış olduğu emek zaman ve gösterdiği çaba ile elde ettiği statüsü, parası ve manevi kazanımlarının kurumundan ayrılması ile birlikte kaybedeceğinin düşüncesiyle ortaya çıkan bağlılıktır.

Bu bakış açısıyla kıdem, yükselme olanakları gibi yatırımlar ile devamlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu söylenebilir. Devam bağlılığı ile iş performansı arasında negatif bir ilişkiden söz edilebilir. Kurumdan ayrılmayı düşündüğü halde koşullar el vermediği için kurumdan ayrılmayı gerçekleştiremeyen çalışanın kuruma yapacağı olumlu katkılar sınırlı olacaktır (Karasu, 2009: s.43).

2.1.3: Normatif Bağlılık

Kurumsal bağlılığın bir diğer boyutunu oluşturan normatif bağlılığı (normative commitment), Meyer ve Smith “kurum üyeliğinin sürdürülmesi konusunda çalışanların hissettiği yükümlülük duygusu” şeklinde tanımlamışlardır.

Wasti'nin ülkemizde yaptığı araştırmalarda normatif bağlılığı diğerlerine nazaran daha çok etkileyen değişkenlerin ailelerin etkisi, toplulukçu kurum kültürü, bağlılık normları ve işe alınma gibi faktörlerin olduğu görülmüştür. Ülkemizdeki gibi toplumcu kültürlerde ö-gözlenen normatif bağlılığın diğer bir nedeni de işe bağlılık olabilir. İşini sevmek, işine değer vermek, işine öncelik vermek, azimli olmak, çalıştığı kuruma bağlılık göstermek, özveri ile çalışmak, çalışanlarca sorumluluk oluşturan işine yönelik davranışsal faaliyetler ve değerlerdir. Ayrıca kurumun çalışanların gelişimi için yaptığı yatırımlar, örneğin verilen eğitimler ile çalışanlar, kurumlarına daha fazla borçluluk hissi ve daha fazla sadakat duygusu ile kurumlarının yararına davranışlar sergileyecekler ve kurum üyeliğini devam ettirmek isteyeceklerdir (Karasu, 2009: s.44).

Normatif örgütsel bağlılıkta da kendini örgüte adanma ve sadakat gösterme söz konusudur. Örgütün kültürü adanmayı ve sadakat göstermeyi teşvik edici bir yapıdadır. Kısacası örgütün kültürü bu bağlılığı kendisi oluşturmaya çalışır ve çalışanların örgütün kültürünü, misyonunu, hedefini, politikasını içselleştirmesini ister. Kişi örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmeye başlamıştır.

Normatif bağlılıkta çalışanlar kurumlarına karşı kendilerinin mecbur olduklarını düşünmektedirler. Kurumlarına karşı minnettarlık duygusu çerçevesinde kurumlarında kalırlar. Kurumların onları ihtiyaçları olduğu bir dönemde işe almasından dolayı çalışanların da kurumlarında kalmalarının yapılabilecek en doğru şey olması gerektiğini düşünmeleridir.

Örgütsel bağlılığın normatif unsurunun iki faktöre bağlı olarak gelişeceği ileri sürülmüştür. Bunlardan birincisi kişilerin hem geçmişlerine ilişkin (ailesel/kültürel

sosyalizasyon) hem de onu takiben örgüte üye olmalarından itibaren başlayan örgütsel sosyalizasyon deneyimleridir. İkincisi ise, örgütün iş görenin eğitimi ve geleceği için yaptığı harcamalardır. Örgütün iş görene yapmış olduğu harcamaların karşılığında iş gören örgüte bağlılık duyma yükümlülüğü hissedebilecektir (H. Özutku, 2008).

2.1.4: Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, işine daha çok sarılma, aynı yerde çalıştığı arkadaşlarından ve mesleğe olan bağlılığından sağlanan doyumla birebir ilişkilidir. Duygusal bağlılıkta çalışanların kurumlarına karşı hissettiği duygusal bağlılığı, kurumuyla özdeşleşmesini ve bütünleşmesini kapsar. Kuruma karşı büyük bir duygusal bağlılık gösteren çalışanlar buna ihtiyaç duyduklarından dolayı değil, bunu daha çok kendi isteklerinden dolayı kurumda kalmaya devam etmektedirler.

Örgüte duygusal bağlılığın belirleyicileri kişisel özellikler, işle ilgili özellikler, iş tecrübesi ve yapısal özellikler olmak üzere dört grupta toplanmaktadır. Bu belirleyicilerden en fazla iş tecrübesi üzerinde durulmuştur. İş tecrübesinin diğer belirleyicilere göre iş görenin psikolojik gereksinimlerini daha fazla tatmin ederek işe ilişkin rollerini yerine getirme konusunda ehil olmasına ve kendisini örgütte tatmin olmuş hissetmesine yol açtığı ileri sürülmektedir (H. Özutku, 2008).

Kurumla bütünleşme; kurum ile çalışanların hedef ve değerlerinin zamanla uyuşması ve bütünleşme aşamasıdır. Kurumsal katılım ise, çalışanların kurumlarından hoşnut olması ve faal olarak katılımında bulunmasıdır. Kurumsal bağlılık, çalışanların kurumsal amaçlara istekli bir şekilde katkıda bulunmak için gönüllü olarak bir araya gelmesidir.

Buchanan'a göre ise, tutumsal bağlılık üç bileşenli bir oryantasyondur. Bu bileşenler (Morris and Sherman,1981: s.512-526); örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım, örgüte sadakatle bağlanmadır.

Görülüyor ki duygusal bağlılık kurumun amaç ve hedeflerine gitmekte ki en büyük argümanı olan çalışan için kuruma sağladığı olumlu etkileri çok fazladır. Büyük Bir duygusal bağlılığın içinde olan kurum çalışanları çalıştığı örgütü mutlak bir bağlılıkla sahiplenerek örgüt hedeflerine doğrudan katkı yapmaktadırlar.

Duygusal bağıllıkta çalışanların maddi bir yarar ve beklenti içine girmeden tamamen çalıştığı kurumun başarısı için fedakârlıkta bulunması, çalışanların kurumlarıyla özdeşleştiğinin göstergesidir.

Duygusal bağıllık Allen ve Meyer (1990: s.1-18) tarafından çalışanın örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda duygusal bağıllığı güçlü olan çalışanlar örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimser; örgütün bir parçası olarak kalmak isterler. Duygusal bağıllık, bireyin kendini örgütle beraber ifade etmesi, kendini örgüt ve onun değerlerine adanması tanımını içermesi bakımından yukarıda ifade edilen Mowday, Porter ve Steers'in tutumsal yaklaşımı ve O'Reilly ve Chatman'ın tanımladığı içselleştirme boyutunu ile büyük oranda benzerlik göstermektedir ve örgütler açısından en önemli bağıllık türüdür (Mowday, 1998: s.390). Çalışanın kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi esasına dayanan duygusal bağıllığın üç önemli unsuru bulunmaktadır (Iverson, 2; Porters, Steers, Mowday ve Boulian, 1974: s.604).

Kurumların hedeflerine ve değerlerine olan inanç ve bunların bu şekilde kabul edilmesi kurum yararına daha çok çaba sarf etmeye aday olma ve kurumsal üyeliği devam ettirme konusunda kuvvetli bir isteği ortaya çıkarmaktadır.

Allen ve Meyer'in de ifade ettiği gibi çalışan kişiler çalıştığı kuruma karşı duygusal bir yakınlık içerisinde olup kendisini onunla özdeşleştirmektedir. Bu kurulan duygusal bağıllıkla sağlam bir çalışan kitlesi bulunan kurum hedeflerine ilerlerken çalışanlarda, kurumunun değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimseyerek örgütün değerli bir parçası olarak kalma amacındadırlar.

Tablo 2
Kurumsal Boyutta Çalışan Memnuniyeti

Kurumsal Boyutta Çalışan Memnuniyeti	Tanım	Örnek
Kurumsal Bağlılık	İş görenlerin örgüt içinde kalma isteği kurum amaç ve değerlerine olan bağlılığıdır	EGM’ de çalışanların ülke bütünlüğünü korumak, huzuru ve sükûnu sağlamak için kuruma duyduğu bağlılık
Devam Bağlılığı	Kurumda çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği para ve statü gibi kazanımlarını, ayrıldığında kaybedeceğini düşünmesiyle oluşan bağlılıktır	Emniyet Genel Müdürlüğünde çalışan Polis memurlarının kuruma girmek için harcadığı emek, sağladığı maddi gelir, kazandığı kıdem ve rütbeyi kaybedeceğini düşündüğünde kuruma olan bağlılığı
Normatif Bağlılık	Kısa tanımla anlatacak olursak, kurum üyeliğinin sürdürülmesi konusunda hissettiği yükümlülük duygusu	EGM’ de Çalışan bir memur kuruma karşı faaliyetlerine devam edebilmesi adına taşıdığı sorumluluk duygusunu bilmesi
Duygusal Bağlılık	Çalışanın kurumuna karşı hissettiği duygusal bağlılığın örgütle özdeşleşmesine ve bütünleşmesini ifade eder	Bir Polis memurunun vatani görev bilinciyle kurumuna karşı hissettiği duygusal bağlılıkla kurumun da amaç ve görevleriyle bir bütün oluşturması şeklinde örneklenebilir

Kaynak: Çeşitli kaynaklardan yararlanılarak geliştirilmiştir.

2.2.:İçsel Faktörler

İnsan kaynaklarının önde gelen gurularından Mark Thomas, gelecek rekabette öne geçmek, başarılı olmak isteyen örgütlerin yetenekli insanları çekmesi ve bünyelerinde tutabilmeleri gerektiğine dikkat çekmektedir. Gerçekten de içinde bulunduğumuz dönemde örgütlerin, çalışanlarını çekme ve onları bünyesinde tutma konusunda sıkıntılar yaşadıkları bir gerçektir. “Çalışan sadakati” kavramı da işte bu nedenle öne çıkmaktadır. Çalışan örgütüne sadakat duyduğu zaman örgütten ayrılmayı düşünmeyecektir. Sadakat, örgütsel bağlılık duygusundan daha üstündür demek mümkündür (Özünü, 2013: s.54).

İçsel bağlılık, iş görenlerin görev yaptıkları örgüt ile ilgili tüm çabalara katılmayı gönüllü olarak kabul etmesidir. Eğer yönetim, iş görenlerin kendi kaderleri üzerinde daha çok sorumluluk almalarını isterse, bu onların örgüte karşı içsel bağlılıklarını artırmaktadır. İş görenler, örgütün kendilerinden beklediklerine, kendi istekleri ve içsel motivasyonları ile katkıda bulunmaktadır (Doğan, 2006: s.70).

Reitz’e göre işin sahip olduğu ve iş doyumunu artıran özellikler; otonomi, beceri çeşitliliği, görev yeri bildirim ve görevin önemidir. İşin temelindeki bu çeşitlilik kişinin işini anlamlı bulmasına, çalışma performansının ve iş doyumunun artmasına yardımcı olmaktadır. Bu özellikler iş doyumsuzluğunun ortaya çıkardığı devamsızlık ve iş gücü devri gibi negatif durumların varlığını azaltmaktadır.

İçsel faktörler için Doğan ve Reitz’in de belirttikleri gibi çalışanların görev yaptıkları kurumla ilgili tüm uygulamalara içtenlikle kabul etmesi ve gerektiğinde verilen ekstra görev ve yetkileri içtenlikle kabul ederek kuruma karşı moral ve motivasyonunu artırmaktadırlar. Kuruma karşı olan aidiyet duygusunu pekiştirir.

- Çalışanın kurum ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisinin kurumun bir parçası olarak hissetme derecesidir.
- Kişinin kimliğiyle örgüt kimliğinin amaçlar doğrultusunda birliktelik içinde yer almasıdır.
- İçsel faktörlerde çalışanın belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşimidir.
- Kişinin kurumuna karşı hissettiği psikolojik bağlanmayla kurumun bakış açısı ile kurum kurallarını içselleştirip anlamlı bularak kurum adına pozitif sonuçlar

için çaba göstermek.

- İçsel faktörlerde çalışanlar örgütün faaliyetlerine gönüllü olarak katılıp gerekli çalışmalarını yapmayı kabul etmesidir.

2.3:Dışsal Faktörler

Dışsal bağlılık ise, örgütün iş görenlerinin gelecekle ilgili üzerinde kontrole çok az sahip olduklarını kabul etmesidir. İşveren tek elden çalışma koşullarını belirlediğinde çalışanların dışsal bağlılığı ortaya çıkacaktır. Bunun nedeni çalışana bırakılan sadece kendilerinden beklenen yapmalarıdır. Belirtilen görevler ve bu görevleri yapmak için gereken faaliyetler başkaları tarafından belirlenmektedir. Performanslarındaki amaçları ve bu amaçların önemi başkaları tarafından belirlenmektedir. Bu sebeple çalışanların kurumlarına karşı dışsal bağlılığı ortaya çıkmaktadır.

Dışsal bağlılıkta iş görenin örgüte nasıl bağlılık duyacağı da önceden belirlendiği için, örgüte karşı algılanan bağlılık tarzı da iş görene göre değişecektir. Dolayısıyla, bazı iş görenler duygusal, bazıları devam, bazıları da normatif düşüncelerle örgüte bağlılık duyabilmekteledir.

Görüldüğü gibi dışsal bağlılıkta kurum çalışanları, yaptıkları çalışma için çalıştıkları amir tarafından belirlenen çerçevede gerekli iş performansını ortaya koymak durumundadırlar. Yapacakları iş için gerekli olan performansı ve sonuca ulaştırılması istenen davranış biçimlerini örgüt belirlemektedir.

Örneğin; Bir kamu personeli olarak çalışmakta olan Polis memuru yapacak olduğu iş için öncelikle amirinden ya da müdüründen gerekli bilgiyi alıp daha sonra ekibe çıktığında aldığı bu emir doğrultusunda hareket etmek durumundadır. Burada Polis memurun kuruma olan bağlılığı ve verilen emir doğrultusunda yapması gerekenler gerek kanunca gerekse üst amirleri tarafından önceden belirlenmiştir.

2.4: Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler insanların doğuştan elde ettikleri özellikler ile birlikte hayatı boyunca kazandığı deneyimleri kapsamaktadır. Bununla birlikte kişilerin eğitim durumu, cinsiyeti, yaşı gibi faktörler kişilerin içinde bulunduğu durumu anlamasını etkilemektedir.

Taylor Nelson Sofres'in yapmış olduğu bir araştırmada yaşı ilerlemiş yüksek

mevkiilerde ve uzun süredir aynı kurumda çalışanlar ile çok uluslu kurumlarda çalışan insanların kurumsal bağlılığı yüksektir. Çalışan insanların yaşı ilerledikçe kurumsal bağlılıkları artmaktadır.

Buradan anlaşılacağı gibi çalışanların kuruma olan bağlılıklarında bulunduğu mevki, yaşının ilerlemiş olması, kurumda çalışma süresinin uzun yıllara dayanması kuruma olan bağlılıkta çok önemli bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir.

Bir diğer değişken de eğitim değişkendir. Camp'ın yorumuna göre, eğitim kurumsal bağlılık üzerinde etkilidir çünkü eğitim düzeyi artan kişilerin iş değiştirmek için daha fazla fırsatı olacaktır. Ceylan ve Demircan'ın 2002 yılında bilişim sektöründe İstanbul'da faaliyet gösteren beş farklı kurumdan veri toplayarak yapmış oldukları araştırma sonucuna göre, eğitim ile kurumsal bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur yani eğitim düzeyi arttıkça kuruma olan bağlılık azalmaktadır. Nitekim eğitimi düşük olan çalışanların alternatifleri azalacağından buldukları kuruma olan bağlılıkları artacaktır (Karasu, 2009: s.46).

Buradan da anlaşıldığı gibi eğitim seviyesi ne kadar yüksek olursa kuruma bağlılık daha az olmakta ve kurumdan beklentide buna karşın yüksek olmaktadır. Eğitim seviyesinin yüksek olması kişide maddi ve manevi anlamda daha büyük beklentiler ve istekler oluşturmakta, kurumun da bu isteklere vereceği karşılık neticesinde çalışanların bağlılıkları belirlenmektedir.

Eğitimi düşük olanlarda ise kendisini mecbur gördüğünden dolayı çalışmak zorunda olacağı düşüncesiyle tersi olarak kuruma bağlılık çok daha yüksek miktarda olmaktadır.

2.4.1:Yaş

Çalışan kişilerin yaşı büyüdükçe bağlılığında arttığını dolayısıyla yaş ve örgüte bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu gösteren çalışmalar vardır. Yapılmış olan yaş ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırmada Glenn ve arkadaşları yaşı ilerlemiş çalışanların genç çalışanlara göre iş doyumunun daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Sebebi ise eğitim seviyesi arttıkça genç çalışanların kurumlarından beklentilerinin de artması ve iş doyumlarının azalması olarak belirlenmektedir.

Çalışanın özellikleri açısından araştırmalar, yaş ve çalışma memnuniyeti arasında genellikle olumlu bir bağlantı olduğunu göstermiştir. Çalışanlar yaşlandıkça

işlerinden daha doyumlu olmakta, bunun nedeni olarak da deneyim nedeniyle uyumun artması gösterilmektedir. Öte yandan daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklemeyle sahip olmaları nedeniyle işe ilk girdiklerinde doyumsuz olma olasılıkları büyük olmaktadır. Çalışan memnuniyeti yaşla ilişkisi uluslararası geçerliğe sahiptir. Sovyet Rusya, A.B.D, Almanya, İtalya, İsveç gibi beş ayrı ulusta yürütülen çalışmalar daha yaşlı çalışanların daha doyumlu olduğunu göstermiştir (Davis, 1982: s.99-100).

Yaş ile bağlılık arasında yapılan araştırmalar neticesinde olumlu bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yaşın ilerlemesiyle çalışanların iş değerleri artmaktadır. Buna bağlı olarak çalışanların senelerce yapmış oldukları yatırımlar nedeni ile diğer kurumların ve iş alternatiflerinin çekiciliğini azaltmaktadır.

Diğer yönden yaşı daha genç çalışanların birikimleri olmadığından, yaşı daha ilerlemiş çalışanlara göre kurumlarına daha az bağlılık gösterdikleri belirlenmiştir. Buna bağlı olarak genç çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Mottaz, iş doyumu ve farklı yaş grupları arasındaki ilişkileri incelediği bir araştırmasında yaşı daha genç çalışanların en çok önem verdiği şeyin içsel motivasyon olduğu bu nedenle de yaşı ilerlemiş çalışanlara göre iş değiştirmeyi çok daha eğlenceli buldukları görülmüştür.

Yaşı ilerlemiş çalışanların ise dışsal motivasyon faktörlerine çok daha fazla önem gösterdikleri bununla birlikte ücretlerindeki artış ve kurumlarının sağladıkları imkanların varlığına bağlı olarak iş doyumlarının arttığı belirtilmiştir. Çalışanların yaşlarının ilerlemesiyle hayattan ve işyerinden beklentilerinin azaldığından dolayı doyumları genç çalışanlara göre daha yüksek olmaktadır.

Buradan da anlaşılacağı gibi kurum içerisinde çalışan kişilerin yaşı ilerledikçe kurum içerisinde ki memnuniyeti ve kuruma olan bağlılığı arttığı görülmüştür. Bunun önemli nedenlerinden biride yaş ilerledikçe kişilerin işe ve hayata karşı bakış açılarında ki doyumları, uyumları artmaktadır.

Buna karşın yaşı genç olan çalışanların kurumdaki beklentileri diğer yaşı daha büyük olan insanlara göre yüksek olduğu için iş tatminleri daha zordur. Bunun nedenleri arasında eğitim de etkilemektedir. Eğitim düzeyi arttıkça kişilerin beklentileri de arttığı

için iş tatmini de zorlaştığı belirlenmiştir.

2.4.2:Cinsiyet

Hodson ve Mc Murray' in yaptıkları araştırmalarda kadın çalışanların tatmin düzeyi erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yapılan araştırmalar da göstermektedir ki henüz kadın mı yoksa erkeğin mi daha fazla tatmin olduğuna dair kesin bir ayırım yoktur.

Bağlılıkla cinsiyet arasındaki ilişki hakkında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Günümüz iş hayatının getirmiş olduğu kültürel ve toplumsal yapının anlayış biçimi kadınların iş hayatındaki etkinliklerini önemli bir hale getirmiş olup cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini de tartışacak bir hale getirmiştir.

Cinsiyet ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara bakıldığında çalışılan ortamdaki koşulların eşit olması durumunda kadın ve erkek çalışanlar arasındaki iş doyumunu arasında bir farklılık olmadığı gözlenmiştir.

ABD ve İngiltere'de yapılan çalışmalar, daha kötü koşullar altında çalışan kadınların erkeklere göre daha çok doyum elde ettiğini gösterirken (Yılmaz, 1996: s.26), Shppard ve Herrick (1989) tarafından yapılan başka bir çalışmada, kadınların erkeklerden daha az doyum sağladığı ve bu farklılığın 30 yaşın altındakiler arasında en yüksek düzeye ulaştığı sonucu elde edilmiştir (Akt. Silah, 1997: s.7).

Yapılan değerlendirmeler neticesinde cinsiyetin iş tatmini üzerinde etkili olup olmamasıyla ilgili net bir sonuca varılamamıştır. Çalışma koşullarının iş tatmini üzerinde cinsiyeti etkilediği ancak eşit şartlar altında çalışan kadın ve erkeğin iş tatmininden farklı algıları ortaya çıkmadığı belirlenmiştir.

2.4.3:Kıdem

Kıdem, çalışanlar açısından son zamanlarda oldukça önemli bir hale gelmiştir. Kurum içerisinde çalışılan süre arttıkça kuruma olan bağlılık da artmakta, fakat aynı pozisyonda geçirilen süre devam ettikçe de duygusal ve normatif bağlılık azalmaktadır.

Çalışan memnuniyeti ile kıdem arasında ciddi bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar neticesinde kıdem ve çalışan memnuniyeti ile yaş ve çalışan memnuniyetinin ilişkilerinde bazı paralellikler görülmüştür. Çalışılan kurumdaki sürenin artmasına bağlı olarak, kıdeminde bununla birlikte yükselmesi çalışan

memnuniyetini arttırmakta ve kuruma olan bağlılığı da pekiştirmektedir.

Yapılan birçok araştırmada meslek içi kıdem kurumları yapısıyla bağlantılı bir şekilde çalışanların memnuniyetini artırıcı ya da azaltıcı bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Görüldüğü gibi çalışanların çalışma sürelerinde ki artış ve bu bağlamda kıdemlerinde ki ilerlemeler çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkileyen önemli etkenlerden bir tanesidir.

2.4.4: Yönetim Görevi

Yönetimin tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir. Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı etkili olmaktadır. Bunlar karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır (Erdil vd., 2004: s.3).

Anlaşıyor ki çalışanların iş tatmini, moral ve motivasyonu yönetim tarafından sergilenen davranışlardan etkilenmekte ve olumlu ya da olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

2.4.5: Kişilik

Kurumlarda çalışan birçok iş görenin kişilik özellikleri farklıdır. Bir kısmı içe dönükken bir kısmı da daha sosyal ve dışa dönük kişiliklerdir. İçe dönük çalışanlar daha çok sessiz ve çevresindekilere karşı kapalıdır. Buna karşın dışa dönük çalışanlar daha sosyal, daha insancıl ve çok daha cana yakındırlar.

İnsanlarla ilişkileri zayıf, uyumsuz ve sınırlı kişiliklere sahip çalışanların tatmin düzeyi de düşük olmaktadır. Daha sosyal ve dışa dönük kişilik yapısına uygun çalışan insanların çalıştıkları ortamındaki değişik kişilerin olmasından fazla rahatsızlık duymayıp mutluysen, daha kapalı içe dönük bir insanın aynı şartları içeren bir ortamda memnuniyetsizliği görülmüştür. Hayatta her insan farklı kişilik özelliklerine sahip olduğu için yaptıkları veya yapacakları işin kişiliklerine ve karakterlerine uygun bir şekilde belirlenmesi ve bu doğrultuda hareket edilmesi gerekmektedir. Kişilik yapıları dışa dönük insanların halkla ilişkiler gibi bir birimde görev yapmaları daha doğru olurken, içe dönük insanların daha bireysel işlerde çalışmalarını başarılı olmalarını etkileyecektir.

Görülüyor ki kişiliğin çalışılan birim üzerinde önemli ve olumlu yönde etkisi vardır. Kurum içinde çalışan insanların kişiliklerine uygun birimler de çalıştırılması hem kurum adına hem de çalışan kişinin kendini daha iyi ifade edebilmesine olanak sağlamaktadır.

2.4.6: Yetenek ve Zekâ

Çalışanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve bunları gerçekleştirmek isterler. Bunları gerçekleştirme konusunda oluşan herhangi bir olumsuz durum ve algılama çalışanlar üzerinde memnuniyetsizliğe dolayısıyla da psikolojik sorun ve şikâyetlere yol açabilmektedir (Gignac and Applebaum, 1997; akt, Tanrıverdi, 2006).

Çalışanların zekâ ve yeteneğine göre kurumların uygun işe uygun çalışanı koyması kişilerin bu işleri gerçekleştirme konusunda olumsuz bakış açısıyla yaklaşmalarına ortam hazırlayacaktır.

İnsanların öğrendikleri bilgilerin boyutu, öğrenilme hızı, bu bilgilerin akılda tutulma süresi ve bu süreçteki değişiklikler, onların zekâ seviyelerindeki ve kısmen zekâ biçimlerindeki farklılıklara bağlıdır (Kulaksızoğlu, 2005: 135). Zekâ ölçümleri bu nedenle kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Ayrıca bunları dışında pek çok etmen insanlardaki zekâ katsayısının farklılığını etkilemektedir. Bu ölçümler bilişsel beceriler üzerine kurulur ki, büyük bir kısmı, duygu, istek ve güdülerin temsil ettiği insan deneyimlerini göz ardı eder. Zekâ ölçümleri her zaman, insan yaşantısının tek bir özelliğine odaklanır. Bu elbette önemli bir özelliktir, ancak tek özellik değildir (Davis, 2004: s.3).

Görülüyor ki kurumların çalışanları birimlere göre sınıflandırırken kişilerin zeka ve yeteneklerine göre uygun pozisyonlarda çalıştırılması hem çalışanın kuruma olan bağlılığını artıracak hem de moral ve motivasyon açısından olumlu sonuçlar verecektir.

2.4.7:Eğitim

Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile eğitim düzeyleri arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Çalışanların eğitim düzeyi arttıkça kurumsal bağlılığı azalmaktadır. Bunun nedeni, eğitim düzeyi yüksek çalışanların beklentilerinin de yüksek olmasından dolayı çalıştıkları kurumların beklentilerini karşılayamayacağını düşünmesidir.

Yükseköğrenim görmüş, düşünce ve kültürel birikimleri farklı bireylerin,

çalışma değerlerinin farklı ve beklentilerinin yüksek olduğunu, Eğitim düzeyi arttıkça çalışanlar örgütte yönetim uygulamalarını daha sorgulayıcı ve bilinçli bir şekilde değerlendirdiklerini ve bu yüzden iş doyumların daha az eğitilmiş çalışanlardan düşük olduğunu belirtmiştir (Aksoy, 2006: s.141).

İş yaşamında kişilerin eğitim düzeyi istek, beklenti ve iş doyumunu da beraberinde yüksek seviyelere çekmektedir. Çalışanların aldıkları eğitim işe bakış açılarında ücret yönetiminde örgütten beklentisini artırarak, eğitim seviyesi arttıkça kuruma karşı bağlılıkları azaldığı belirlenmiştir.

2.4.8:Statü

İş tatmininde ki en önemli unsurlardan biridir statüdür. Çalışanların kurumlara bağlılıklarını doğrudan etkileyen önemli faktörlerden biridir.

Kişilerin sahip oldukları statüleri ve iş doyumları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bunun nedeni kişilerin sahip olduğu statüler kişiye prestij kazandırıp toplumlar tarafından saygınlık görmesini sağlamamaktadır. Yapılmış birçok araştırmada daha üst kademede bulunan insanların iş tatminlerinin de yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu insanlara çok daha önem verildiği ve sorumluluklarının çok daha fazla olduğu görülmüştür.

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının artırılmasında iş motivasyonu önemli bir unsurdur. İş motivasyonunun artırılması da çalışanların iş tatmin düzeyleri ile doğrudan ilgilidir. Bu nedenle çalışanların iş tatminlerinin dolayısıyla örgütsel bağlılıklarının artırılmasında, işlerinden elde ettikleri gelir, iş güvencesi, toplumsal saygınlık vb. unsurların etkisi büyüktür. Çalışma ortamına buna benzer farklılıklara neden olan statü farklılıklarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde farklılıklar yaratması beklenmektedir (<http://hdl.handle.net> 14.04.2016).

Yapılan değerlendirmeler neticesinde kişilere sunulan statü ya da yüksek bir unvan çalışanların iş doyumları ve motivasyonlarına olumlu yönde etkilemekte olduğu belirlenmiş, bunun aksine yönetsel bir ünvanı olmayan çalışanlar içinse iş tatmini ve işe bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyecektir.

2.4.9:Medeni Durum

Reyhan Bilgiç'in 1998 yılında bireysel özelliklerle iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemek üzere Türkiye'de farklı kurumlarda çalışan kadın ve erkek çalışanlara yönelik bir araştırma yapmış ve medeni durumun genel iş doyumu üzerinde etkili olmadığı sonucuna varmıştır (Bilgiç Journal of Psychology 1998 s.549-558).

Yapılmış bazı araştırmalarda bekârlar çalışanların daha girişken olduğu, ancak iş doyumlarının evli çalışanlara göre daha düşük seviyelerde olduğu görülmüştür. Bekâr çalışanların evli çalışanlara göre çok daha fazla iş değiştirme potansiyelleri olduğu belirlenmiştir.

Demek ki cinsiyet faktörü yapılan değerlendirmelerde iş doyumu ya da tatmini üzerinde etkili bir sonuç ortaya çıkarmamıştır. Fakat bazı araştırmacıların yapmış oldukları değerlendirmelerinde bekâr çalışanların evli çalışanlara nazaran iş imkânlarını değerlendirmede daha girişken davrandıkları görülmüştür. Bunun sebebi olarak da evli çalışanların kendileri dışında ailelerini de bakmakla yükümlü oldukları için sorumlulukları daha fazla olduğu kanaatine varılmıştır.

Tablo 3**Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler**

FAKTÖRLER	TANIM	ÖRNEK
Yaş	Çalışanın özellikleri açısından araştırmalar, yaş ve çalışma memnuniyeti arasında olumlu bir bağlantı olduğunu göstermiştir.	EGM' de çalışan personelin yaşı ilerledikçe kuruma olan bağlılığı artmakta, buna karşın genç memurların beklentisi yüksek olduğundan memnuniyet düzeyleri ve bağlılıkları düşmektedir.
Cinsiyet	İş doyumunu etkileyen önemli faktörler arasından biri de cinsiyettir. Çalışma koşullarını etkileyen bir faktördür.	Yapılan incelemelerde eşit şartlar altında çalışan kadın ve erkeklerin iş doyumunda farklılık göstermedikleri buna karşın daha kötü koşullar altında çalışan kadınların erkeklere göre tatmin düzeyi daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.
Kıdem	Çalışanın kurumdaki çalışma süresine karşın kurumca belirlenen şartlara göre çalışanın konumunun artmasıdır.	Bir örnekle belirtmek gerekirse EGM içerisinde çalışan personelin kıdemi arttıkça kuruma ve mesleğe olan bağlılığı da arttığı gözlenmiştir.
Yönetim Görevi	Yönetimin çalışanlarına karşı tutum ve davranışlarla oluşturulan kuralların uygulamasına denir.	Yönetimin çalışanlara karşı tutum ve davranışları onların moral ve motivasyonunu artırmaya yönelik çalışanlarında yaptıkları işe karşı dikkat ve çabası bu anlayışta olacaktır.
Kişilik	Çalışan birim üzerinde önemli etkilere sahip faktörlerden biridir.	Trafik polisliğinde uzmanlaşmış kişilerin atandığı farklı illerde de trafik birimlerinde çalıştırılması hem çalışan personel hem de kurum için olumlu sonuçlar doğuracaktır.
Yetenek ve Zekâ	Çalışanların kişisel yetenek ve fikirleriyle kendini ön planda tutmasıdır.	Yine EGM' den bir örnek, on parmak klavye konusunda kendisini geliştirmiş bir personeli bu yeteneğine uygun bir birim olan yazıcı çalıştırılması hem kurum hem de çalışan için pozitif sonuçlar oluşturacaktır.
Eğitim	Eğitim düzeyi, beklenti ve iş doyumunu yüksek seviyelere çıkartan önemli faktörlerden biridir.	Eğitim düzeyi yüksek olan şirket çalışanı bu seviyesine göre daha yüksek beklenti içerisinde olacaktır. Bu beklentiyle birlikte kuruma olan bağlılığında da daha negatif sonuçlar oluşabilecektir.
Statü	Çalışanların kuruma olan bağlılıklarını etkileyen faktörlerden biridir.	Kurum içerisinde çalışan personelin iyi bir statüye sahip olması yüksek iş doyumunu ve motivasyonu ile birleşince kuruma karşı pozitif etkileri olacaktır.
Medeni Durum	İş doyumunda ki faktörler arasında yer almaktadır.	Yapılan örnek araştırmalar neticesinde medeni durumun iş doyumunu üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kaynak: Çeşitli kaynaklardan yararlanılarak geliştirilmiştir.

2.5:Kurumsal Faktörler

Capelli'ye göre, kesin tanımlanmış iş ve özellikleri (iş analizi ve tasarımı), açıkça belirlenmiş sorumluluklar iyi tanımlanmış kural ve politikalar, prosedürler, kurumsal bağlılığı artırmaktadır (Capelli, 2000: 19, Akt. Karasu, 2009: s.47).

Kurum yöneticileri, çalışanlarına değer vermeli, çalışanların fikirlerini önemsemeli, onların başarılarıyla övünmeli ve onları ödüllendirmeli, çalışma koşullarını iyileştirmelidir. Eğer çalışanlar yapılan bu kurumsal desteği algıarlarsa çalışanların sırasıyla duygusal, normatif ve devamlılık bağlılıkları artacaktır (Özdevecioğlu, 2003: 116-126, Akt. Karasu, 2009: s.47).

Capelli ve Özdevecioğlunun belirttiklerinden de anlaşıldığı gibi kurumların çalışana gösterdiği değer ve destek, çalışanın kuruma bağlılığını artıracak ve aidiyet duygusunu yoğun yaşayan çalışan da iş performansına pozitif katkı sağlayacaktır.

Mahmut Özdevecioğlu' nun 2003 yılında Kayseri'de faaliyet gösteren beş büyük mobilya fabrikası çalışanları arasında yürütülen araştırma sonucuna göre, kurumsal destek ile kurumsal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmıştır. Yani kurum yöneticileri, çalışanlarına değer vermeli, çalışma koşullarını iyileştirmelidir. Eğer çalışanlar yapılan bu kurumsal desteği algıarlarsa çalışanların sırasıyla duygusal, normatif ve devamlılık bağlılıkları artacaktır (Özdevecioğlu, 2003:116-126, Akt. Karasu, 2009: s.47).

Kurumsal faktörler olarak;

- 1)İşin Niteliği
- 2)Ücret
- 3)Gelişme ve Yükselme Olanakları
- 4)Denetim
- 5)Çalışma Koşulları
- 6)Kurumsal Ortam
- 7)Birlikte Çalışan Kişiler
- 8)Çalışmayı Takdir ve Ödüllendirme
- 9)İş Güvenliği

10)Yönetici Davranışları

olarak ele alınacaktır.

2.5.1: İşin Niteliği

Çalışan memnuniyetini etkileyen önemli faktörlerden biriside çalışanın çalıştığı işin niteliğini beğenmesidir. Bu beğeni ile çalışanın yaptığı işin; yeteneklerini kullanmasına elverişli olması, yenilikleri öğrenmeye ve gelişmeye olanaklı olması, çalışanın yaratıcılığı, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi ve işin sorun çözmeye dayandırması koşullarına bağlıdır (Başaran, 1991; s,203).

Bunun yanı sıra çalışanların iş ile ilgili kararlara katılmaları çalışan memnuniyetini yükseltirken, çalışma yöntemleri, işlerin nasıl yapılacağı ve hatta molaların bile kurum yönetimince belirlendiği ve denetlendiği durumlarda iş doyumsuzluğu artmaktadır (Ceylan, 1998: s.80).

Buradan çıkarılan önemli bir sonuç çalışan memnuniyetini üst düzeyde tutmak her zaman kuruma olumlu yansıyacaktır. Çalışan memnuniyetini sağlamanın diğer yollarından biri de işin niteliğine göre çalışanı belirlemek ve bu hususta çalışma koşullarını ayarlamaktır. Çalışanın yetenek ve becerilerine uygun nitelikte işlerin verilmesi öngörülmelidir.

2.5.2: Ücret

Çalışanın emeğinin karşılığında üretilmesinde etki ettiği sosyal hasıladan pay almasını sağlayan faktör fiyatına ücret denir. Daha dar anlamı ile belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bedeldir. Ücret ödemeleri çalışanın hizmetinin fiyatı olunca hizmetinde olmazsa olmaz unsurlarından biri olan emeğin fiyat kuramına bağlı olarak esaslarına uyması gerekmektedir. Buna arz ve talep unsurlarının ücret kavramı üzerinde etkili olması da denebilir.

İnsan emeği için ödenen ücretin belirlenmesi basit bir durum değildir. Bu durumun basit değil de güç oluşu, emeğin oldukça çeşitli ve aynı zamanda birçok bedensel şartlara dayanmasından ileri gelmektedir. Ücretin gelişimi ülkelerin ekonomik ve sosyal durumlarıyla yakından ilişkilidir. Bunlara bağlı olarak çalışanlara yapılacak ödemeler sosyal ihtiyaçları da göz önüne alarak üç farklı faktöre bölünebilir.

- Kendisine bağlı olarak yapılan ödemeler

- İşin ve hizmetin mesai saatleri dışına taşan kısmına binaen yapılan ödemeler
- İşteki üstün performansını başarı ve teşvik edici nitelikteki ödemeler

Ücret sistemi ne kadar adil ve çalışanın beklentilerini ne kadar çok karşılıyorsa o kadar fazla çalışan memnuniyetine neden olmaktadır (Ceylan, 1998: s.79).

Görülüyor ki emeğin maddi karşılığı olarak tanımlanan ücret kurum için verimliliği doğrudan etkilemekte, çalışan için de verimliliği doğrudan etkileyen en önemli faktörlerden biridir.

Çalışanlar harcadıkları emeğin karşılığında aldıkları ücretle hayatlarını idame ettirmektedirler. Bu yüzden çalışanlar açısından en önemli faktör olan ücret unsuru, işverenler açısından da performans unsuru çok önemlidir.

2.5.3:Gelişme ve Yükselme Olanakları

Kurumlarda yükselme olanakları iş tatmini açısından oldukça önemlidir. Bu yükselme imkânlarını sağlayan kurumların adil olması ve yükselmeleri belirli ölçütlere dayandırması önemlidir. Çalışan kişilerin adil yükselme imkânı veren kurumlarda çok daha verimli çalıştığı gözlemlenmiştir.

Çalışan memnuniyetini etkileyen önemli bir faktör de çalışanın yükselme olanakları olup, yükselme; insanı çalışmaya iten önemli bir güdülenme aracıdır. Eğer işe alınan bir çalışan, kuruma girer girmez önünde yükselme olanağının bulunmadığı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir duygu geliştirecek ve işten duyulan doyum düşecektir (Çelik, 1990: s.65).

Yükselme imkânının adil olması, kademe kademe yapılması ve çalışana doyum sağlayacak nitelikte olması iş görenler açısından kuruma olan bağlılık ve güvenlerinde önemli bir yere sahiptir. Daha nesnel bir kurala dayalı yükselme imkânı sunan kurumlarda çalışanları daha verimli çalışmaya, becerilerini geliştirmeye ve beraberinde iş tatminini getiren önemli bir etkiye sahiptir.

Çelik'in de belirttiği gibi kişilerin memnuniyetini etkileyen temel faktörlerden biridir yükselme. Adil bir yükselme imkânı veren kurumlar da yükselme çalışanların kuruma karşı bağlılıklarını artıracaktır. Buna karşın eşit ve adil olmayan bir yükselme politikası uygulanan kurumlarda çalışanın işe olan bakış açısı ve iş performansı olumsuz yönde etkilenecek ve kurum amaçlarına uygun olmayan bir çalışma performansı ortaya çıkacaktır.

2.5.4:Denetim

Denetim, kurumsal eylemlerin kabul edilebilir amaçlar doğrultusunda, belirlenen ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak tanımlanmaktadır. Denetim sistemi her karmaşık kurumda, kurumsal ve yönetsel bir zorunluluk olup temel amacı, kurumsal amaçların gerçekleştirme düzeyini belirlemek, sonuçları iyileştirici önlemler almak ve süreci geliştirmektir (Yılmaz, 1996: s.28).

Orta düzeyli bir çalışan memnuniyeti faktörü olan denetimin özellikle iki boyutu çalışanlar üzerinde etkilidir. Bunlar; çalışan açısından bakma ya da düşünme ile çalışanların karar sürecine etki ya da katılımıdır. Çalışanlarla destekleyici kişisel ilişki kuran işverenler, çalışanların memnuniyetine katkıda bulunurken, işlerini etkileyen kararlara katılan çalışanların çok daha fazla doyum sağladıkları görülmektedir (Muştu, 1996: s.15).

Çalışanlara olumlu yansımaları bulunan denetim mekanizması kurumlar açısından da olumsuz olan koşulları iyileştirici bir denetleme organıdır. Hem çalışanları olumlu yönde desteklemekte hem de kurumların eksik görülen yapılanmalarına olumlu katkı sağlamaktadır.

2.5.5:Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, saatleri ve vardiyalı çalışma çalışanların işyerlerinde hem sağlıklı hem de önemli ölçüde etkileyen faktörler arasındadır. Vardiyalı olarak çalışmak; ekonomik endişelerden, teknolojinin getirdiği zorluklardan ya da toplumsal yarar düşüncesiyle ortaya çıkmaktadır. Geceleri çalışmayı zorunlu kılan vardiya sisteminde çalışanların vücutlarını uykuya hazırladığı dönemde uyanık kalmaları ve uyanmak için hazırlandığı dönemde de uyumaya çalışmaları hem fizyolojik, hem psikolojik hem de sosyal sorunlara sebebiyet vermektedir. Vardiya sisteminin ortaya çıkardığı uyumsuzluk sorunu çalışma performansının düşmesine, hataların ve iş kazalarının artmasına, çalışanların sağlığının bozulmasına aile hayatının bozulmasına ve toplumsal ilişkilerinin zedelenmesine sebep olmaktadır.

Çalışma yaşamında yeni düzenlemeler; dinlenme araları, vardiya çalışmaları, esnek çalışma saatleri iş tatminini artırmaya yönelik uygulamaya konulabilir. Böylece yeni çalışma koşullarının getirdiği psikolojik ve fiziksel iş yükleri azaltılmaya çalışılmıştır (Doğan ve Türk, 1997: s.110).

Kurumların çalışanlar konusunda daha düşünceli ve insan yaşamını etkileyen en önemli faktörlerden biri olan sağlığın ön planda tutulması ve bu koşullarda çalışma ortamı hazırlaması gerekmektedir. Çalışanların performansı, işe bakış açıları ve iş memnuniyetini etkileyen temel bileşenler kurumların önem göstermesi gerekmektedir. Vardiya sisteminin ya da gece çalışma koşulları kişileri sosyal ve psikolojik yönden etkilemektedir. Çakır, Doğan ve Türk'ün de belirttiği gibi çalışanlara getirilen fiziksel ve psikolojik iş yükleri azaltılmaya çalışılmalı ve çalışanların psiko-sosyal koşullarına önem verilerek işe bağlılıkları geliştirilmelidir.

Çalışanların kurum içerisindeki kötü çalışma koşullarında memnuniyet düzeylerinin azalacağı iyi koşullarda ise memnuniyetlerinin artabileceği düşünülebilir. Ancak çalışanın toplumsal çalışma koşullarının kötü olduğu bir çalışma ortamında kendi çalışma konumunu daha iyi gördüğü takdirde memnuniyeti artacaktır.

2.5.6:Kurumsal Ortam

Çalışma ortamı çalışanların iş performansı ve verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Performansın ve verimliliğin pozitif sonuçlar vermesi çalışanların iş tatminlerinin oluşmasında etkili olabileceği gibi, çalışma ortamının sahip olduğu özellikler çalışanların işlerini severek ve isteyerek yapmasında etkili olmaktadır. Fiziki olarak çalışma koşullarının negatif olması durumunda çalışan kişilerin iş tatmini açısından düşüş meydana gelmektedir.

Soğuk ya da sıcak, aşırı gürültülü, havasız çalışma ortamı çalışanların iş doyumunun düşmesine neden olmaktadır. Kurum çalışanları, kurumdaki mal ve hizmetlerin kaliteli olmasını belirleyen en önemli faktör olarak yer almaktadır. Kurumlar hedeflerine çalışanlar sayesinde ulaşabilmektedir. Buna bağlı olarak kurumların en önemli kaynaklarından biri olan çalışanların moral ve motivasyonu, iş tatmini her zaman göz önünde bulundurulması gereken önemli faktörlerdendir.

Erdoğan ve Koçel'in söylediklerinden de anlaşılacağı gibi çalışanın iş verimliliği ve çalışma performansını bulunduğu ortamda ki birçok faktör etkilemektedir. Kurumun çalışanlarına sunduğu iş ortamında ki olumlu ya da olumsuz durumlar direkt olarak çalışmanı etkilediği için kurumların çalışma ortamına gereken hassasiyeti vermesi gerekmektedir.

Günümüzde çalışanların kurumlardan beklentileri için ekonomik boyutunun çok

daha ötesindedir. Çalışanların verimli bir şekilde çalışması amaçlanıyorsa, onların motivasyonu dikkate alınmalıdır. Kurumlar çalışanlarına ücret, iş garantisi, iş güvenliği ve sosyal güvenceler sağlamalıdır. Diğer bir ifadeyle, onları motive edebilmek için temel fizyolojik gereksinimlerinin yanı sıra güvenlik, sevgi ve ait olma, değer ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini de tatmin etmeye çalışmalıdırlar (Özgener, 2000: s.186-187).

“Kurum ortamında bir çalışana sağlanan hakların derecesi sadece kanuni bir sorun değil, aynı zamanda etik ve sosyal sorumluluğa ilişkin bir sorundur. Kurum, çalışanlarına daha iyi çalışma koşulları, ücret ve sosyal olanaklar sağlamalıdır. Kurum, iş ile ilgili sağlık ve güvenlik sözleşmesi ile asgari düzeydeki güvenlik sağlamalı ve katlanacağı ek maliyetlerin ne kadar olduğunu tayin etmek konusunda sorumluluk duygusuna sahip olmalıdır” (Aktaran: Özgener, 2000: s.188).

2.5.7: Birlikte Çalışılan Kişiler

Grup çalışması; çalışanların daha etkin planlar yapmalarını, yenilikleri daha çabuk kavramalarını, motivasyonlarını artırmayı, paylaşma duygularının gelişmesine, yaptıkları işi daha kaliteli ve verimli bir şekilde yapmalarını sağlayarak çalışan kişilerin iş doyumlarını artmasına yardımcı olmaktadır.

Çalışılan kurumlarda iş görenlerin takım arkadaşlarına duydukları bağlılık çalışma aşamasında meydana gelebilecek her türlü olumsuzluğu yenmelerine yardımcı olacaktır. Bu düşünceye sahip çalışanlar birbirlerine karşı daha fazla yaklaşarak dayanışma duygusunu ön plana çıkarmaktadırlar. İş arkadaşlarının birbirine bağlılığı kişileri daha güçlü örgütsel bağlılığa götürebileceği görülmüştür.

Çalışanların zamanlarının çoğunu birlikte geçirdiği çalışma grubundaki iş arkadaşlarının durumu, birbirleriyle dostane ilişkiler kurmaları çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma grubu çalışana dayanışma ortamı sağlamaktadır. Eğer çalışma grubunda uyum varsa, dünya görüşleri de birbirine uyuyorsa işten duyulan doyum daha da artmaktadır (Ceylan, 1998: s.80).

Görülüyor ki çalışanlar arasında ki uyum ve kurulan manevi bağlar kişilerin iş ortamında çalışma koşulları ne olursa olsun güzel sonuçlar doğuracağını göstermektedir. Çalışanlar arasında ki pozitif yönde kurulan bağlar kişilerin kuruma karşı iş özverisinde önemli derecede olumlu etkiler yaptığı söylenebilir. Kurumun da bu

etkilere karşı çalışanlarına olumlu yansiyacak bulgular içerisinde olması gerektiği söylenebilir.

Bu nedenle kurum yönetimi; dikkatle planlanan ve yürütülen işe alışma programları, dinlenme sürecinde toplumsallaşmayı sağlayacak araçlar, eğlence programları, çalışma merkezi planları ve çalışanlarla ilgili çalışma prosedürleriyle oluşturulan çalışma takımlarıyla bu sürece katkıda bulunabilir (Solan, 2000: s.8).

2.5.8:Çalışmayı Takdir ve Ödüllendirme

Çalışanlar açısından yaptıkları iş karşılığında işverenlerin onlara verdikleri değer çok önemlidir. Çalışanlar için takdir ve ödüllendirme işverenler tarafından sağlanan önemli bir ödül olmasından dolayı işin önemini belirlemektedir. Çalışanlara göstermiş oldukları performansları karşılığında iş verenlerin çalışmalarını takdir etmesi ve ödüllendirmesi çalışanların hem kuruma hem de işe olan bağlılıklarını artırmaktadır.

Taktir etmek ve ödüllendirmek insanları daha fazla çalışmaya teşvik edecek temel motivasyon araçlarından birisidir (Bkd: Carla,1994: s.43 vd.).

İşverenler açısından ödüllendirme önemli bir maliyet faktörü olarak görülür. Ancak yapılan bir çok araştırma çalışanların takdir görmeye maddiyattan daha çok önem verdiğini ortaya koymuştur. Yöneticilerin, çalışanlarına gösterdikleri performanstan ötürü tebrik etmesi, bu başarısını kurum genelinde duyurması, çalışanını övmesi, moral yemekleri düzenlemesi veya çalışanını terfi ettirmesi yönetici kaynaklı ödüller arasında sayılabilir. Çalışanların yaptıkları iş karşılığında gereğine uygun olarak takdir edilmesi çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir.

Bunlardan görülüyor ki çalışan memnuniyetinde kişiyle onu pozitif yönde etkileyecek söylemler ve ödüllendirme teknikleri ile işletmeye olan bağlılığı artacaktır.

Ödüllendirme çalışanların örgütlere karşı bağlılığını etkileyen önemli bir faktördür. Örgütsel ödüller kurumsal bağlılıkla doğrudan ilişkilidir. İşverenler ödüllerin daha adil bir biçimde dağıtılmasına gösterdikleri davranışlarla çalışanların örgütsel bağlılığı artmaktadır.

Motivasyon çeşitli ihtiyaçları gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir. Yöneticilerin akıllarında tutmaları gereken temel nokta; her davranışın bir nedeni bulunduğudur (Can ve diğerleri, 2001).

Çalışanın motivasyon düzeyi, kurumdan sağladığı maddi ve sosyal kazançların, bireysel ihtiyaçlarını gidermesine bağlıdır (Fındıkçı, 1999). Yani kişilerin ihtiyaç duydukları şeylere verilen karşılıklar neticesinde kuruma olan bağlılıkları artacak, motivasyon düzeyi yüksek olan personelin çalışma performansı sadece işe yönelik olacaktır.

Yöneticiler tarafından desteklenen iş görenlerin örgüte karşı bağlılıkları artmaktadır. Destekleyen amirle iş gören arasında uyum olmalıdır. Bu uyum çalışanın ilerleyişi hakkında yüksek beklentiyi beraberinde getirir. (Hoy, 1991; Tarter, 1995). Amirle çalışan arasında ki uyum ne kadar iyi olursa çalışan kişilerin kurumuna karşı özverisi ve işe olan bakışı çok daha pozitif yönde olacaktır. Bununla birlikte kurumdan beklentisi bu yönde daha yüksek olacaktır.

Ödüllendirme gücü, bireylerin almak istediklerini onlara sağlayarak, onların davranışlarını etkilemede kişinin yeteneğidir. Bunlar ikramiye şeklinde finansal olabileceği gibi, daha fazla sorumluluk, tanınma gibi finansal olmayan ödüllerde olabilir (Lunenberg, 2012)

Graham, Hoy ve Lunenberg' in de söyledikleri üzere kişilerin kurumlara olan aidiyet duygusunun artırmanın maddi imkânlarla olabileceği gibi kişilerin statü durumlarında yapılacak olan iyileştirmeler, sorumluluğunu artırma ve kişiye verilen önemin gösterilmesi iş performansını artıracak ve kişilere özgüvenli ve gayretli çalışma imkân sunmuş olacaktır. Kuruma bağlılığı artan çalışanlar kurumun amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanır, emir ve beklentilere güçlü bir şekilde uyarlar.

2.5.9: İş Güvenliği

İşçilerin iş kazalarına uğramalarını önlemek amacı ile güvenli çalışma ortamını oluşturmak için alınması gereken tedbirler dizisine “İş Güvenliği” denir. Bir takım önlemleri önceden alarak iş yerlerini güvenli hale getirmek gerekmekte olduğundan iş güvenliği oldukça önem kazanmıştır (<http://www.cankayasaglik.com.tr> 10.02.2016).

İş güvenliği konusundaki değerli fikirlerin pek çoğu, ilgisiz kulaklara, sıkılmış zihinlere yönelmekte ve hatta içeriye girmeden dışarıda kaybolup gitmektedir. Çalışma ortamındaki birey çoğu kez bu konuda almaya hazır değildir. Bu nedenle bu konuda motive olmaları da imkânsız değilse bile güç olmaktadır (Burns, 1969; Clarke, 1999; Cooper, 1994). Kişiler iş ortamındayken iş güvenliğinden çok işin yapılıp bitirilmesine

odaklandığı için güvenlik konusunda ciddi sıkıntılar ve çalışanların önem vermediği durumlar ortaya çıkabilmektedir.

İş güvenliği, çalışma ortamında daha sağlıklı ve güvenli çalışma koşullarını oluşturarak olası iş kazalarını ve meslek hastalıklarını en aza indirmek, böylece maddi ve manevi kayıpları önleyerek verimliliği artırma amacıyla ifade edilebilir. İş güvenliğindeki esas amaç çalışanların sağlığını tehlikeye atan, milli ekonomiye zarar veren kaza ve meslek hastalığını önlemektir.

İş güvenliği ile çalışanları korumak, üretimin güvenliğini sağlamak, kurumların güvenliğini sağlamak ve çevreye verilen zararı en aza indirmek mümkün olabilir.

Buradan da anlaşılacağı gibi iş güvenliği hem çalışan için hem de çalıştığı kurum için çok önemli ve olmazsa olmaz kurallardan biridir. Kurumlar çalışanlarına bu konuda gerekli önlemleri almalı ve çalışanlarda kurumun alacağı bu önlemlere duyarlı olunmalıdır.

2.5.10:Yönetici Davranışları

Çalışanlar açısından yöneticiler bireylerin içten tatmin sağlayıp sağlayamamasında önemli bir faktördür. Motivasyon kaynakları arasında yer alan ücretin yetersiz olduğu çalışma ortamında bile sadece yöneticiler ve yönetim tutumunun pozitif olması çalışanların iş doyumunu yükseltici bir etkiye sahiptir.

Günümüzde çalışanları yönetsel faaliyetlerin de içine sokmak, yapacakları çalışmalardan mutlu olmasını sağlamak, iş verimliliklerinin pozitif olmasını sağladığından yöneticiler, iş görenlerin iş yerinde alınacak kararlara katılımlarını sağlayacak ve çalışanların verimliliklerini çalıştıkları kurumlarda ortaya koymalarına zemin hazırlayacak faaliyetler yapılmalıdır. Çalışma esnasında, iş görenlerin düşüncelerine değer vermeyen, problemleriyle ilgilenmeyen vizyonu düşük yöneticiler çalışan personelde tatminsizlik duygularına sebep olmaktadır.

İş görenlerin iş doyumlarının yükseltilmesi için emir verici veya ceza ile sonuçlanan bir yönetme tarzı yerine katılımcı ve daha çok yol gösterici bir yönetim şekli daha pozitif sonuçlar verecektir.

Tablo 4**Kurumsal Faktörler**

Kurumsal Faktörler	TANIM	ETKİLERİ
İşin Niteliği	İşin niteliğinde çalışanın çalıştığı işin niteliğini beğenmesidir.	Kurumlar işin niteliğine göre çalışanı seçmesi çalışan açısından memnuniyeti, kurum açısından da verimli çalışanlar elde edilmiş olunmasını sağlayacaktır.
Ücret	Çalışanın emeği karşılığında aldığı ücrettir.	Ücret sistemi ne kadar adil ve çalışanın beklentilerine karşılık veriyorsa o kadar çalışan memnuniyetini pozitif yönde etkiler.
Gelişme ve Yükselme Olanakları	Yükselme insanı çalışmaya iten önemli bir güdülenme aracıdır.	Adil bir yükselme imkânı veren kurumlarda çalışan personelin kuruma olan bağlılıkları ve aidiyet duygusu yüksek olacaktır.
Denetim	Kurumsal eylemlerin kabul edilebilir amaçlar doğrultusunda belirlenen kurallara uygun bulunup bulunmadığının anlaşılması sürecidir.	Denetimin kurum için en önemli etkisi eksik ya da yanlış bulunan koşulların iyileştirilmesi adına bir uygulama içine girilmesini sağlar.
Çalışma Koşulları	Saatleri ve vardiyalı çalışma şeklinde oluşturulan çalışmadır.	Kurum çalışanlarına uygun çalışma şekli kuruma iş verimi açısından olumlu yansiyacaktır
Kurumsal Ortam	Çalışanın iş verimliliğini ve performansını doğrudan etkileyen kurumsal faktörlerden biridir.	Kurumun çalışanlara sunduğu iş ortamında ki olumlu ya da olumsuz durumlar çalışanı etkilediğinden önemli bir etkiye sahiptir.
Birlikte Çalışan Kişiler	İşle ilgili birçok güçlüğü yenmelerine ve birbirlerine daha fazla yaklaşarak dayanışma duygusunun korunmasını sağlarlar.	Kurum tarafından iyi anlaşan kişilerin aynı birimde çalıştırılması ve gereken hassasiyetin sağlanması durumun da kurum adına olumlu etkiler bırakacaktır.
Çalışmayı Takdir ve Ödüllendirme	İnsanları daha fazla ve istekli çalışmaya teşvik edecek motivasyon araçlarından biridir.	Hem kuruma olan bağlılığı artırılmış hem de moral motivasyon olarak işe olan bakış açıları da pozitif yönde etkilemiş olunacaktır.
İş Güvenliği	Çalışanların iş kazalarını önlemek amacıyla güvenli çalışma ortamının oluşturulması için alınması gereken tedbirlere denir.	İş güvenliği ile iş kazaları ve meslek hastalıklarını en aza indirerek çalışan için sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturulmuş olunacaktır.
Yönetici Davranışları	Çalışanların işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli etkiye sahip olan kurumsal faktörlerden biridir.	Kurum amirleri çalışan personele görevlerini dikkatli ve hoşgörülü söylemesi, çalışanın işe ve kendisine olan saygısını artıracak ve bu da kuruma olumlu sonuçlar verecektir.

Kaynak: Çeşitli kaynaklardan yararlanılarak geliştirilmiştir.

BÖLÜM 3 UYGULAMA: KAMUDA ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜMÜ: İEGM'DE ÖRNEK UYGULAMA

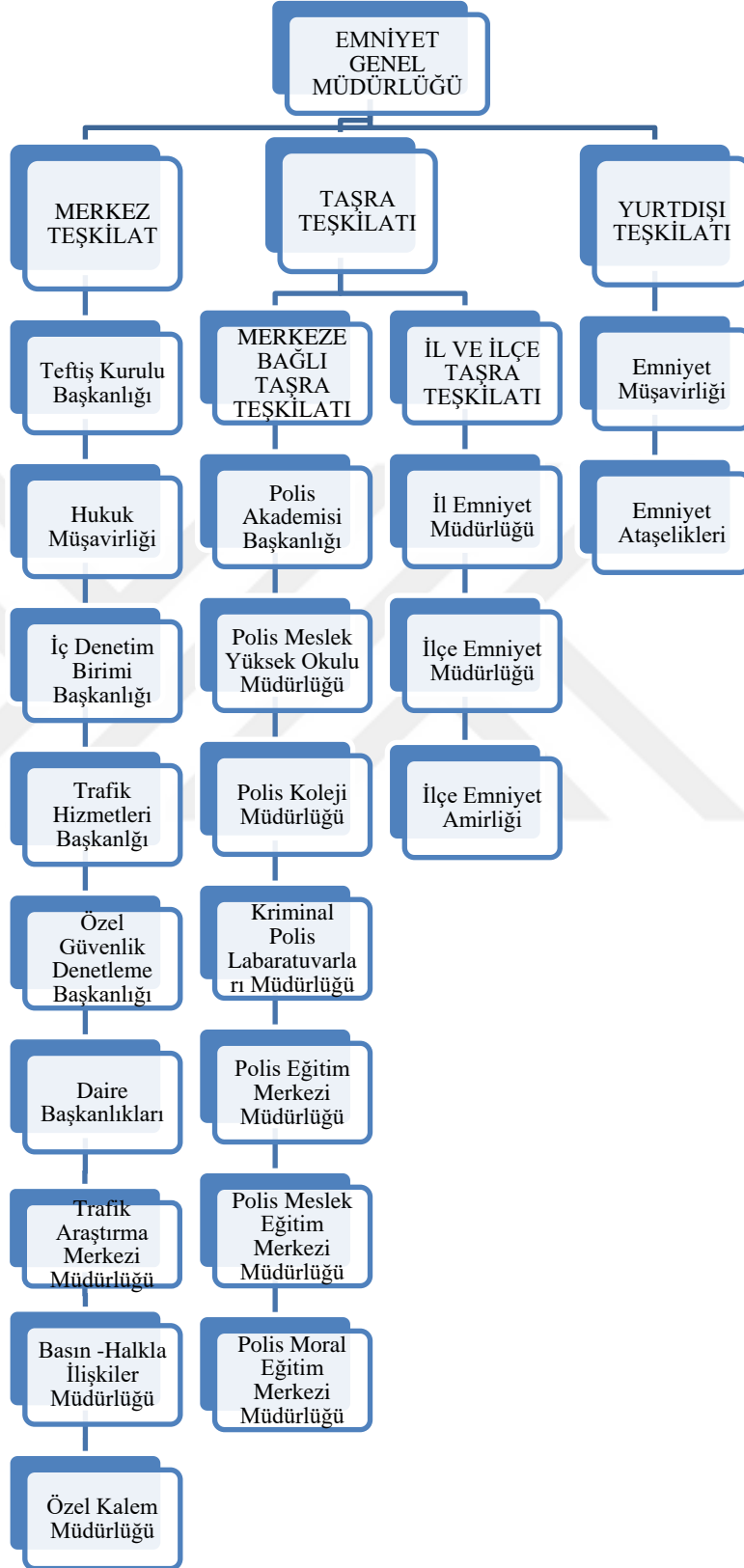
3.1:EGM' nün Yapısı ve Organizasyon Şeması

Bireylerin temel hak ve özgürlüklerinin korunması ve toplumun düzen içerisinde yaşamını sürdürmesi için hukuk ilkeleri içerisinde güvenlik hizmeti sunmayı misyon olarak belirlemiştir.

Vizyon olarak ise adalet ve güvenlik olgusunun tesisine katkıda bulunan birey ve toplum odaklı proaktif Polislik anlayışıyla güvenlik hizmeti sunan bir teşkilat görev yapmaktadır.

Şekil 2

Teşkilatın Yapısı ve Organizasyon Şeması



(<https://www.egm.gov.tr/Sayfalar/default.aspx>).

3.2: EGM' de Çalışan İstatistikleri ve Demografik Özellikler

Emniyet Teşkilatı Personelinin 257.776'sı (% 95) Emniyet Hizmetleri, 13.015'i (%5) ise diğer hizmet sınıflarındandır. Emniyet Genel Müdürlüğünün Hizmet Sınıflarına göre personel dağılımı aşağıda gösterilmiştir:

Diğer Hizmet Sınıflarında çalışan sayısı 13.015 kişi

Emniyet Teşkilatı içerisinde çalışan Çarşı Mahalle Bekçisi 3.546 kişi,

Emniyet Teşkilatı içerisinde çalışan Polis Memuru sayısı 226.098 kişi,

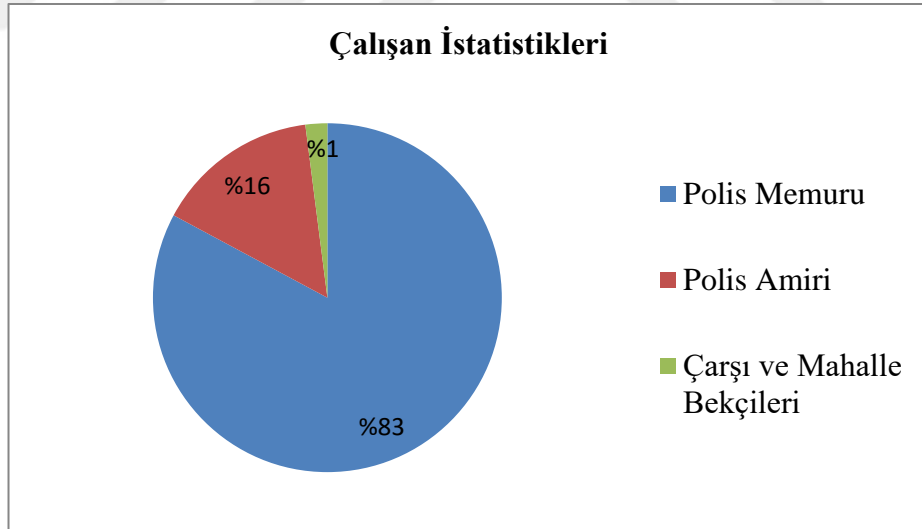
Emniyet Teşkilatı içerisinde çalışan rütbeli Komiser, Amir ve Müdür sayısı 28.132 kişi

Toplamda çalışan Emniyet Teşkilatında 270.791 kişi olarak görev yapmaktadır.

Emniyet Hizmetleri Sınıfının % 16'sını Polis Amirleri, % 83'ünü Polis Memurları, %1'ini ise Çarşı ve Mahalle Bekçileri oluşturmaktadır.

Tablo 5

Çalışan İstatistikleri

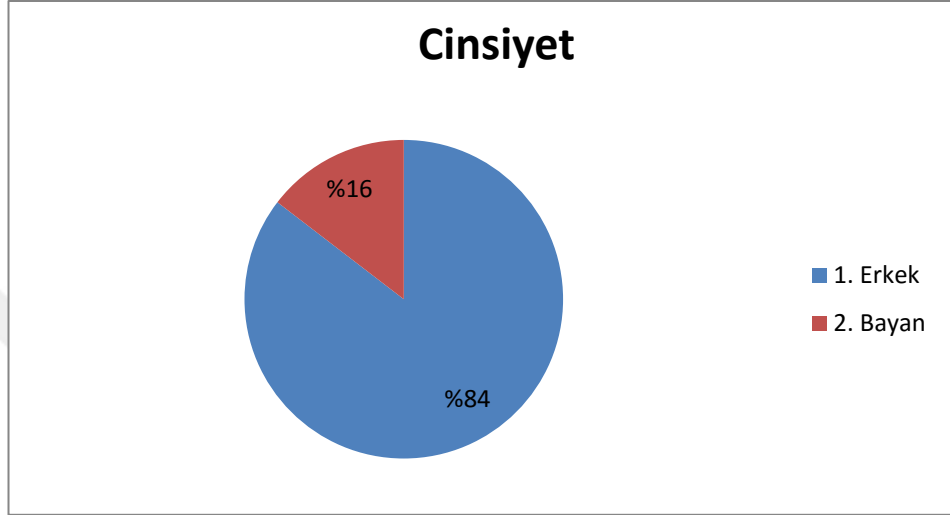


Kaynak: <https://www.egm.gov.tr> 06.05.2016

Emniyet Teşkilatının Cinsiyete Göre Dağılımına bakıldığında erkek ağırlıklı bir çalışan grubu gözlenmektedir. Personelin % 84'i erkek, % 16'sı bayan çalışan oluşturmaktadır.

Tablo 6

Cinsiyet

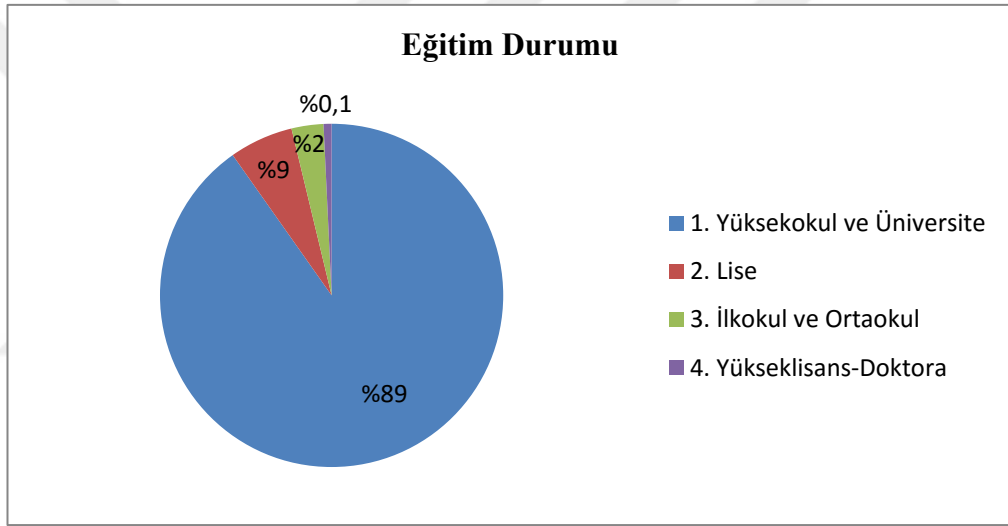


Kaynak: <https://www.egm.gov.tr> 06.05.2016

Emniyet Genel Müdürlüğü Personelinin eğitim durumuna bakıldığında, %0,1 yüksek lisans-doktora, % 89'u yüksekokul ve üniversite, % 9'u lise, % 2'si ise ilkokul ve ortaokul mezunudur. Özellikle polis memurlarının çalışırken yükseköğrenimlerini tamamlaması ve üniversite mezunlarının Polis Meslek Eğitim Merkezlerine alınmasıyla, polis memurlarının eğitim seviyesi son yıllarda ciddi anlamda yükselmiştir (<https://www.egm.gov.tr> 06.05.2016).

Tablo 7

Eğitim Durumu



Kaynak: <https://www.egm.gov.tr> 06.05.2016

3.3: Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Çalışmanın amacı, çalışan memnuniyetinin etkisini İstanbul Emniyet Genel Müdürlüğü bünyesinde çalışan kamu görevlilerinde analiz etmeyi amaçlanmaktadır.

Çalışmanın kapsamı ise, İstanbul Emniyet Genel Müdürlüğü' nün belli bölgelerinde ve belli birimlerinde çalışan kamu görevlilerini ele almaktadır.

Katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, medeni durumları gibi faktörler dikkate alınarak bu çalışma yapılacaktır.

3.4: Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez, araştırmacının araştırma problemindeki değişkenler arasında ne tür bir ilişkinin olduğuna dair beklentilerini ve yargılarını ifade eder.

- H1:Ödüllendirme ve Motivasyon ile Genel Memnuniyet düzeyi ilişkilidir.
- H2:Yönetim Şekli Karar Verme ve Katılım ile Genel Memnuniyet Düzeyi ilişkilidir.
- H3:Yönetim Şekli Karar Verme ve Katılım ile Ödüllendirme ve Motivasyon ilişkilidir.
- H4:Ödüllendirme ve Motivasyon Genel Memnuniyet düzeyini etkiler.
- H5:Yönetim Şekli Karar Verme ve Katılım, Genel Memnuniyet düzeyini etkiler.

3.5:Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütesini İstanbul ilindeki EGM kamu sektöründe çalışan tüm çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini de İstanbul ilindeki belli başlı birimlerde EGM kamu sektörünün çalışanları oluşturmaktadır. Anket uygulaması İstanbul ilindeki belirli bölgelerde ve birimlerde EGM kamu sektöründe çalışanlar arasından 500 çalışana yapılmak istenmiş, bunlardan dönüş yapan 384 çalışana uygulanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %76,8 olarak gerçekleşmiştir. Ankete katılan kişiler farklı yerlerde çalışan birimlerden rastlantısal olarak seçilmiştir. Doldurulan anketler analize uygunluk açısından incelenmiş ve tamamı uygun bulunmuştur. Sonuç olarak 384 adet anketle toplanan veriler analiz edilmiştir

3.6: Araştırmanın Kısıtlılıkları

Araştırmaya aktif kadro içerisinde çalışan uygun bölgelerdeki uygun birimlere gidilmiştir. Güvenlik zafiyeti doğurabilecek birimlere güvenlik sebebiyle gidilememiştir.

3.7:Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmış ve yüz yüze görüşme ile veriler toplanmıştır. Anket soruları belirlenirken Sağlık Bakanlığı bünyesinde yapılmış olan memnuniyet anketindeki ifadeler kaynak alınarak EGM memnuniyet anketine uyarlanmıştır. Anket, 4 adet demografik ve 32 adet çalışan memnuniyetini ölçmeye yönelik olmak üzere toplam 36 sorudan oluşmaktadır. Anketi cevaplayan katılımcıların sorulara ne ölçüde katıldığını 5 cevap şikkından kendilerine en uygun şikkı;

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum

seçmeleri istenmiştir.

Anketin ikinci bölümünde bulunan çalışan memnuniyetini ölçmeye yönelik olan sorular, Söz konusu ankete toplam 384 kamu hizmet sektörü çalışanı katılmıştır. Kullanılan anket formu çalışmanın sonunda Ek 1'de sunulmuştur.

Alfa Güvenilirlik katsayısı Genel Memnuniyet için 0,850 Ödüllendirme ve Motivasyon için 0,924 Yönetim Şekli, Karar Verme ve Katılım için 0,891 olarak tespit edilen 36 maddelik " Çalışan Memnuniyetine Yönelik Tutum Ölçeğine ekleme ve çıkarma yapılmadan Ek 1' deki Kamu Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti Anket Formu oluşturulmuştur.

Bahse konu anket İstanbul ilinde belli bölgelerdeki Emniyet Hizmetleri Sektörü çalışanlarına araştırmacı tarafından ulaştırılarak toplanan veriler SPSS' e girilmiştir.

3.8: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları ve eğitim durumları gibi

bağımsız değişkenlerinin, memnuniyet düzeyine bakış açılarını etkilediği varsayılmıştır.

Tablo 8

Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılım Tablosu

Cinsiyet				
Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	286	74,5	74,5	74,5
Kadın	98	25,5	25,5	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Ankete katılan katılımcıların cinsiyete göre dağılımı Tablo 8’de verilmiştir. Ankete katılan çalışanların cinsiyetine bakıldığında %74,5 erkek olduğu, % 25,5 de kadın olduğu görülmüştür.

Tablo 9

Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılım Tablosu

Yaş				
Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif Yüzde
25'ten küçük	298	77,6	77,6	77,6
25-34	33	8,6	8,6	86,2
35-44	40	10,4	10,4	96,6
45-54	13	3,4	3,4	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Ankete katılan katılımcıların yaşlara göre dağılımı Tablo 9’da verilmiştir. Ankete katılan çalışanların yaşlarına bakıldığında %77,6 ile büyük çoğunluğu oluşturan 25’ten küçük yaş aralığında olduğu, %8,6’sının 25-34 yaş aralığında olduğu, %10,4’ünün 35-44 yaş aralığında olduğu, %3,4’ünün de 45-54 yaş aralığında olduğu görülmüştür.

Tablo 10

Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılım Tablosu

Medeni Durum

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	76	19,8	19,8	19,8
Bekar	307	79,9	79,9	99,7
Boşanmış/Dul	1	0,3	0,3	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Ankete katılan katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 10’da verilmiştir. Ankete katılan katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında %19,8’i evli, % 79,9’u bekâr ve % 0,3’ü de boşanmış/dul olduğu görülmüştür.

Tablo 11

Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılım Tablosu

Eğitim Durumu

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	62	16,1	16,1	16,1
Yüksekokul	254	66,1	66,1	82,3
Ünivesite	63	16,4	16,4	98,7
Y.Lisans/Doktora	5	1,3	1,3	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Ankete katılan katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 11’de verilmiştir. Ankete katılan katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında %16,1’i lise, %66,1’i yüksekokul, %16,4’ü üniversite ve %1,3’ü de y.lisans/doktora olduğu gözlenmiştir.

3.9:Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde “SPSS 16 For Windows” adlı istatistik paket programı kullanılmıştır. Veriler bu programa aktarılmış, analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Yapılan bu çalışmayı farklı Üniversitelerde görev yapan iki tane öğretim üyesi ve bir tane de uygulamacı ile anket formu üzerinden geçilmiş ve yüzey geçerliliği ortaya konmuştur.

Tablo 12

Normallik Testleri

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	istatistik	df	Sig.	istatistik	df	Sig.
Genel Memnuniyet	,122	384	,000	,972	384	,000
Ödül. Ve Motivasyon	,077	384	,000	,984	384	,000
Yön. Şekli Karar Verme ve Katılım	,065	384	,000	,987	384	,002

A. Lilliefors Significance Correction

Kolmogorov - Smirnov ve Shapiro Wilk analizlerinin sonuçlarına göre veriler normal dağılıma uygun değildir. Buna karşın, örneklem büyüklüğü 100'ün üzerinde olduğu ve eğiklik/basıklık değerleri de -1,5 ve +1,5 arasında değiştiği için verilerin normal dağıldığı varsayılmış ve parametrik analizler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 13

Ölçeklerin Kmo ve Bartlett Testi Sonuçları

	İfade Sayısı	Kmo	Bartlett	Açıklanan
GM	7	0,798	Anlamlı	%54,324
ÖM	14	0,904	Anlamlı	%50,568
YŞKK	11	0,872	Anlamlı	%49,358

Çıkan sonuçlar yorumlandığında Faktör analizi yapmaya uygundur.

Varimax factor loading analizini yapılmış ve %30'un altında çıkan bir soru bulunmadığı için herhangi bir soru çıkarılmasına gerek olmadığı belirlenmiştir.

İlk önce ölçek maddelerinin güvenilirlik testi SPSS Programı Alfa Güvenilirlik Testi ile yapılmış, çıkan sonuçlar bu testin doğrultusundan hareket edilerek

yorumlanmıştır. Devamında tablolardan çalışanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu ve eğitim durumu gibi özellikler kendi içlerinde değiştikçe çalışanlarında buna paralel olarak yorumlarında farklılıkların olup olmadığı araştırılmıştır. Analizin son bölümünde çalışanların Genel Memnuniyet Durumları, Ödüllendirme ve Motivasyon, Yönetim Şekli, Karar Verme ve Katılım değerlendirmelerinin anlamlı bir ilişkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

3.10:Araştırmanın Güvenilirlik Testi

Ölçek maddelerinin güvenilirlik testi (demografik özellikler hariç tutulmuştur), SPSS Programı Alfa Güvenilirlik Testi ile yapılmış olup, çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

3.10.1: Genel Memnuniyet

Çalışılan ortamdan, ilişkilerden, koşullardan vb. birçok konu ile ilgili memnuniyet anlamına genel memnuniyet denir. Yapılan çalışmada memnuniyetle ilgili güvenilirlik istatistikleri aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 14

Güvenilirlik İstatistikleri

Güvenilirlik istatistikleri

Güvenilirlik Değeri	Maddelerin Sayısı
,850	7

Güvenilirlik Analizi tablosu olan Genel Memnuniyet 'de faktörün güvenilirliğinin yedi soru üzerinden değerlendirildiğinde Ölçek Maddelerin Güvenilirlik Alfa Değeri=0,850 değeri olduğu görülmektedir.

Güvenilirlik Alfa Değeri 0,70 değeri üzerinde olduğundan anket sorularının anlamlı yani doğru ve isabetli olduğu görülmüş, bu nedenle anket sorularının değişmesi ya da anket sorularından çıkarmalar gerekmediği ortaya çıkmıştır.

Tablo 15

Madde - Toplam İstatistikleri

Madde - Toplam İstatistikler

Genel Memnuniyet	Madde silinirse ölçeğin ortalaması	Madde silinirse ölçeğin varyansı	Düzeltilmiş madde-Toplam korelasyon	Madde silinirse Alfa değeri
GM1	20,4401	22,111	,692	,830
GM2	20,7995	21,320	,658	,833
GM3	21,4948	22,804	,548	,848
GM4	20,8724	23,109	,528	,850
GM5	21,6927	19,702	,693	,828
GM6	21,4219	20,976	,680	,829
GM7	21,0599	22,448	,576	,844

Madde-Toplam İstatistikler Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik Testi Seviyeleri Dağılımı tablosunda Alfa Değeri $>0,850$ olan soru bulunmadığı görülmektedir. Tabloda 7 soru ile istenilen sonuca ulaşılabilen Güvenilirlik değeri $=,850$ ve altında çıkan soruların ölçülmek istenen olguyu başarıyla ölçebileceği sonucuna varılabilir.

3.10.2: Ödüllendirme ve Motivasyon

Bir çalışanın çalışmasına ilişkin ortaya koyduğu performans neticesinde maddi ya da manevi olarak ihtiyaçlarının giderilmesidir. Yapılan bu çalışmada ödüllendirme ve motivasyon ile ilgili güvenilirlik istatistikleri aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 16

Güvenilirlik İstatistikleri

Güvenilirlik İstatistikleri

Güvenilirlik Değeri	Maddelerin Sayısı
,924	14

Güvenilirlik Analizi tablosu olan Ödüllendirme ve Motivasyon da faktörün güvenilirliğinin on dört soru üzerinden değerlendirildiğinde Ölçek Maddelerin Güvenilirlik Alfa Değeri=0,924 değeri olduğu görülmektedir.

Güvenilirlik Alfa Değeri 0,70 değeri üzerinde olduğundan anket sorularının anlamlı yani doğru ve isabetli olduğu görülmüş, bu nedenle anket sorularının değişmesi ya da anket sorularından çıkarmalar gerekmediği ortaya çıkmıştır.

Tablo 17

Madde - Toplam İstatistikleri

Madde - Toplam İstatistikler

Ödüllendirme ve Motivasyon	Madde silinirse ölçeğin ortalaması	Madde silinirse ölçeğin varyansı	Düzeltilmiş madde-Toplam korelasyon	Madde silinirse Alfa değeri
ÖM1	40,1641	102,900	,653	,916
ÖM2	40,3203	100,594	,756	,912
ÖM3	40,6016	98,867	,779	,911
ÖM4	40,6146	103,120	,645	,916
ÖM5	40,5391	108,552	,404	,924
ÖM6	40,6510	106,682	,455	,923
ÖM7	40,5964	102,346	,713	,914
ÖM8	40,6641	103,832	,670	,915
ÖM9	39,9792	108,109	,503	,920
ÖM10	40,4453	101,579	,766	,912
ÖM11	40,3620	101,234	,732	,913
ÖM12	40,5313	105,602	,532	,920
ÖM13	41,0260	98,276	,765	,911
ÖM14	40,6641	102,375	,683	,915

Madde-Toplam İstatistikler Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik Testi Seviyeleri Dağılımı tablosunda Alfa Değeri >0,924 olan soru bulunmadığı görülmektedir. Tabloda 14 soru ile istenilen sonuca ulaşılacağı Güvenilirlik değeri=,924 ve altında çıkan soruların ölçülmek istenen olguyu başarıyla ölçebileceği sonucuna varılabilir.

3.10.3:Yönetim Şekli, Karar Verme ve Katılım

Kurumlarda organizasyonu etkileyecek kararlarda çalışanlara uygulanacak yönetme şekli, çalışanlarla ilgili alınan kararlar ve çalışanların alınacak kararlarda etkin olmasına denir. Yapılan bu çalışmada yönetim şekli, karar verme ve katılım ile ilgili güvenilirlik istatistikleri aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 18

Güvenirlik İstatistikleri

Güvenirlik İstatistikleri

Güvenirlik Değeri	Maddelerin Sayısı
,891	11

Güvenilirlik Analizi tablosu olan Yönetim Şekli, Karar Verme ve Katılım da faktörün güvenilirliğinin on bir soru üzerinden değerlendirildiğinde Ölçek Maddelerin Güvenilirlik Alfa Değeri=0, 891 değeri olduğu görülmektedir.

Güvenilirlik Alfa Değeri 0,70 değeri üzerinde olduğundan anket sorularının anlamlı yani doğru ve isabetli olduğu görülmüş, bu nedenle anket sorularının değişmesi ya da anket sorularından çıkarmalar gerekmediği ortaya çıkmıştır.

Tablo 19**Madde - Toplam İstatistikleri****Madde - Toplam İstatistikler**

Yönetim Şekli, Karar Verme ve Katılım	Madde silinirse ölçeğin ortalaması	Madde silinirse ölçeğin varyansı	Düzeltilmiş madde-Toplam korelasyon	Madde silinirse Alfa değeri
YŞKVK1	32,6302	54,108	,641	,886
YŞKVK2	32,1198	55,824	,545	,891
YŞKVK3	32,4427	54,524	,562	,890
YŞKVK4	31,8672	55,129	,575	,889
YŞKVK5	32,1589	53,946	,702	,882
YŞKVK6	32,2656	55,104	,572	,889
YŞKVK7	32,6563	52,200	,636	,886
YŞKVK8	32,4792	52,804	,702	,882
YŞKVK9	32,1328	53,572	,690	,883
YŞKVK10	31,9557	55,473	,575	,889
YŞKVK11	32,5260	52,292	,679	,883

Madde-Toplam İstatistikler Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik Testi Seviyeleri Dağılımı tablosunda Alfa Değeri >0,891 olan soru bulunmadığı görülmektedir. Tabloda 11 soru ile istenilen sonuca ulaşılabileceği Güvenilirlik değeri=,891 ve altında çıkan soruların ölçülmek istenen olguyu başarıyla ölçebileceği sonucuna varılabilir.

3.11:Korelasyonlar**Tablo 20****Korelasyon Tablosu**

		Arit. Ort.	St. Sapma	1	2	3
1	GM	3,51	%76,87	1	0,775**	0,728**
2	ÖM	3,11	%77,88	0,775**	1	0,855**
3	YŞKK	3,22	%73,16	0,728**	0,855**	1

Korelasyon tablosuna bakıldığında çıkan sonuçlar şu şekildedir:

Ödüllendirme ve Motivasyon ile Genel Memnuniyet düzeyi ilişkidir (H1).

Yönetim Şekli Karar Verme ve Katılım ile Genel Memnuniyet Düzeyi ilişkilidir (H2).

Yönetim Şekli Karar Verme ve Katılım ile Ödüllendirme ve Motivasyon ilişkilidir (H3).

3.12:Regresyon

Tablo 21

Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std . Tahmini Hata
1	,785 ^a	,616	,614	,47773

A. Belirleyicileri: (Sabit), Katılım, Ödül ve Motivasyon

Tablo 22

Anova

Model	Kareler Toplamı	df	Kare ortalama	F	Sig.
1Regresyon	139,402	2	69,701	305,400	,000 ^b
Residual	86,955	381	,228		
Total	226,357	383			

A. Bağımlı değişken: Genel Memnuniyet

B. Belirleyicileri: (Sabit) , YŞKK, ÖM

Tablo 23

Katsayılar

Model	B	St. Sapma	Beta	T	Sig.
1Sabit	,950	,111		8,562	,000
ÖM	,559	,060	,556	9,255	,000
YŞKK	,256	0,64	,244	3,982	,000

A. Bağımlı değişken: Genel Memnuniyet

Genel Memnuniyet= 0,566 ÖM+0,244 YŞKK

Regresyon sonuçları doğrultusunda:

Ödüllendirme ve Motivasyon Genel Memnuniyet düzeyini etkiler (H4),

Yönetim Şekli Karar Verme ve Katılım, Genel memnuniyet düzeyini etkiler (H5), sonuçlarına ulaşılmıştır.

Sonuçlar Ve Öneriler

Hizmet sektöründe çalışanların önemini ve yöntemini ele alarak çalışmanın ana kriterleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada çalışan memnuniyeti analiz edilmiştir. Bunu etkileyen faktörler belirlenerek kamuda memnuniyet düzeyinin yükseltilmesi amaçlanmıştır. Çalışmamıza İstanbul Emniyet Genel Müdürlüğünde' ki belirli birimler dâhil edilmiştir.

Çalışmanın öneminde kurumların kendilerini devam ettirebilmesinde çalışan memnuniyeti ya da memnuniyetsizliğini ön plana çıkartıp kurumların bu doğrultuda hangi adımlar atılması gerektiği önemlidir. Kamuda bu anlamda sınırlı literatür çalışmalarına rastlanmıştır.

Yapılan bu çalışmanın ikinci bölümünde çalışan memnuniyetinde rol oynayan faktörleri ele alarak kurumsal boyutta çalışan memnuniyetinde kurumsal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık faktörlerini ele alarak bu faktörlerin çalışan memnuniyetine etkisi incelenmiştir. Bu faktörler arasında duygusal bağlılığın kurum içi önemi diğer faktörlerden daha çok ön plana çıkararak kurumun amaç ve hedeflerine gitmekte ki en büyük aracı olan 'çalışan' için kuruma sağladığı olumlu etkileri daha ön plana çıkmaktadır.

Çalışan memnuniyetinde rol oynayan faktörler Kurumsal faktörler, İşsel faktörler, Dışsal faktörler ve Bireysel faktörler olarak dörde ayrılmıştır. Kurumsal faktörler kendi içinde; İşin niteliği, Ücret, Gelişme ve yükselme olanakları, Denetim, Çalışmanın koşulları, Kurumsal ortam, Birlikte çalışan kişiler, Çalışmayı takdir ve ödüllendirme ve İş güvenliği şeklinde bölümlere ayrılır.

Bu faktörler arasında çalışan memnuniyetini diğerlerine oranla ücret ve çalışmayı takdir ve ödüllendirme daha çok etkilemektedir. Ücret kısmına bakıldığında çalışana emeğinin karşılığında hak ettiği fiyattır ücret. Çalışanların hayatlarını idare ettirebilmesinin yegâne karşılığıdır ve çalışan memnuniyetinin en önemli unsurudur. Diğer bir önemli faktör ise çalışmayı takdir ve ödüllendirmedir ki çalışanın moral ve motivasyonunu artırmada, işe olan bağlılık ve sahiplenme duygusunu artırmada ki en önemli çalışan memnuniyeti faktörlerinden biridir.

Bireysel faktörler yaş, cinsiyet, kıdem, yönetim görevi, kişilik, yetenek ve zekâ, eğitim, statü, medeni durum şeklinde bölümlere ayrılmıştır. Bunlar arasında çalışan

memnuniyetini eğitim ve yaş diğer faktörlere göre memnuniyet düzeyinde daha çok etkileyerek ön plana çıkmıştır. Nitekim eğitim yönünden kendini daha çok geliştirmiş kurum çalışanın kurumdan istek ve beklentileri daha üst seviyede olurken daha düşük eğitilmiş çalışanın kurumdan beklentileri de bu oranda daha az olmaktadır.

Bunun akabinde eğitim seviyesi yüksek çalışanların kuruma olan bağlılıkları beklenti oranları çok yüksek olduğundan daha düşük seviyede olurken, eğitim seviyesi daha düşük olan çalışanların kuruma olan bağlılıkları daha yüksek seviyede yer almaktadır.

Diğer bir önemli faktör olan yaş faktöründe ise, yaşı genç olan kurum çalışanlarında aynı eğitim faktöründe olduğu gibi beklentisi ve kariyer planlaması yüksek seviyede olduğundan kuruma olan bağlılıkları yaşı ilerlemiş kuruma çalışanına göre daha azdır.

Farklı bir kuruma geçmenin kendisini çok fazla etkilemeyeceği düşüncesi yaşı genç personelde daha fazladır. Fakat yaşı ilerlemiş personel yerini kaybetme endişesiyle ve o yaşta farklı bir kuruma geçmenin zorluğunu bildiğinden işe olan bağlılığı daha yüksek seviyede olmaktadır.

Tezin son bölümünde EGM bünyesinde yapmış olduğumuz için öncelikle EGM'nin yapısı ve organizasyon şeması, çalışan istatistikleri ve demografik özellikler üzerinde durulmuştur.

Araştırma İstanbul ilindeki belli bölgelerde ve çeşitli birimlerdeki EGM çalışanları ele alınarak yapılmıştır.

Yapılan bu anket çalışması üç ana başlıkta:

- Genel Memnuniyet,
- Ödüllendirme ve Motivasyon,
- Yönetim Şekli, Karar Verme ve Katılım olmak üzere tasarlanmıştır.

Alt başlıklar ise her bir kategoride demografik özellikler dâhil otuz altı tane anket sorusundan oluşturulmuştur.

Çalışmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda kamuda hizmet sektöründe memnuniyeti etkileyen faktörler açıklanmaya çalışılmıştır.

Oluşturulan bu anket sorularının güvenilirlik analizleri SPSS Programı Alfa Güvenilirlik Testi ile yapılmış, 'SPSS 16 For Windows' isimli istatistik programıyla incelenmiştir. Yine bu analiz programıyla veriler programa aktarılmış, analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Devamında tablolardan kurum çalışanlarının cinsiyeti, yaşı, medeni durumu ve eğitim durumu gibi özellikler kendi içlerinde değıştikçe çalışanların buna bağılı olarak yorumlarında farklılıkların olup olmadığı araştırılmıştır. Analizin son bölümünde ise Genel Memnuniyet durumları, Ödüllendirme ve Motivasyon, Yönetim Şekli, Karar Verme ve Katılım değerlendirmelerinin anlamlı bir ilişkisi olup olmadığı araştırılmıştır.

Bu araştırmalar neticesinde;

- Ödüllendirme ve motivasyon ile genel memnuniyet düzeyi ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Yönetim şekli karar verme ve katılım ile genel memnuniyet düzeyi ilişkili olduğu anlaşılmıştır.
- Yönetim şekli karar verme ve katılım ile ödüllendirme ve motivasyon arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Ödüllendirme ve motivasyon genel memnuniyet düzeyini etkilediği görülmüştür.
- Yönetim şekli karar verme ve katılım, genel memnuniyet düzeyini etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır.

Yapmış olduğumuz araştırma İstanbul ilindeki EGM çalışanlarını kapsayan bir alan araştırmasıdır. Farklı illerde ve farklı birimlerde ki EGM çalışanlarına yapılacak olan çalışmalarla birebir aynı sonucu vermeyebilir. EGM içerisinde ki yapının gerek siyasal hareketlilik gerekse çeşitli olaylar neticesinde alınan sonuçlar zaman içerisinde değışiklik gösterebilir.

Sonuç olarak bizim yaptığımız anket için de şu söylenebilir: sunulan hizmetlerden herkesin memnun olabilmesi için öncelikle sunulan hizmetlerden çalışanların memnun ve mutlu olması gerekir.

Bu çalışma, örgüt amaçlarının etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesinde çalışan memnuniyeti konusunun öneminden yola çıkarak işletmelerde çalışan memnuniyetinin nasıl ölçüldüğünü ortaya koymayı amaç edinmiştir. Çalışanı iş

yaşamında memnun etmenin çok çeşitli yolları olduğu söylenebilir. Çalışan memnuniyeti kesin bir çizgi değildir. Kurumlar bir kez yüksek çalışan memnuniyetine ulaşarak, bunu geri plana atamazlar. Çalışan memnuniyetini sabit tutmak ya da artırmak kolay bir iş değildir. Bundan dolayı çalışan memnuniyetinin sürekli izlenmesi, korunması ve ölçülmesi gerekmektedir.

Kurumlarda veya işletmelerde çalışan memnuniyetinin ölçülebilmesi her şeyden önce çalışanın tutum, davranış ve düşüncelerinin önemsendiğinin bir göstergesi aynı zamanda çalışan memnuniyeti ve motivasyonunu artırıcı bir uygulamadır.

Bunlarla birlikte çalışan memnuniyeti analizleri sayesinde işletmelerde çalışan memnuniyetinin ne şekilde ve hangi koşullarda oluştuğu belirlenebilir. Çalışan memnuniyeti analizleri, çalışanlar için bir rahatlama ve kendini anlatma aracıdır.

Anket çalışmasına katılan kişiler incelendiğinde çalışanların eğitim düzeyleri açısından çoğunluk olarak yüksekokul mezunu çalışanlara sahiptir. Bunu lise ve üniversite mezunu çalışanlar takip etmektedir.

Kamuda çalışanların kurum içinde memnuniyetini her zaman dile getirmesinin zor olduğu bir ortamda yapılan anketlerde kişilerin özgürce cevap verebilmeleri pozitif sonuçlar çıkmasını sağlayacaktır. Araştırmamış sonucunda teorik kısımda açıklamaya çalıştığımız kavram, konu ve ifadelerle pratikte elde ettiğimiz bulgular arasında paralellik olduğu ortaya konmuştur. Çalışan memnuniyeti analizleri hem çalışanlar hem de kurumlar açısından oldukça önemli bir konu ve her iki tarafın çıkarlarına ulaşabilmesi için etkili bir uygulamadır.

Çalışanlar memnuniyet ölçümleri sayesinde istek ve şikâyetlerini rahatça belirtmekte, kurumlar da bu ölçümler sayesinde çalışanların memnuniyet seviyesini, eksik olan konuları, giderilmesi gereken ihtiyaç ve iletişim problemlerini belirleyebilmektedir. Bunlardan dolayı kurumlar çalışan memnuniyeti sağlayıp daha sonra uzun zaman bunu gözden uzak tutmamalı, belirli aralıklarla çalışan memnuniyet analizlerini yenilemelidirler.

Ayrıca elde edilen araştırma sonuçları çalışanlarla paylaşılmalı ve eylem planlarının çalışanlarla birlikte hazırlanması sağlanmalıdır. Böylece amirler açısından tatmin düzeyi daha yüksek personel oluşturulması, beraberinde kurumların ana amaçlarından biri olan hizmet kalitesini de yükseltecektir.

Bunun akabinde kurumların çalışan memnuniyetini ve çalışanların moral ve motivasyonunu takip açısından bir aksiyon planı çıkartmaları gerekmektedir. Bu plan doğrultusunda çalışanlara yönelik belirli periyotlarda gerek üç ayda bir gerekse de altı ayda bir çeşitli konuları kapsayacak şekilde anketler hazırlanmalı, bu anketler çalışanlara uygulanarak çıkan sonuçlar neticesinde çalışanlara yönelik pozitif adımlar atılmalıdır.

Gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra çalışanların moral, motivasyon işe olan bağlılıkları ve çalışma memnuniyetleri altı ay boyunca belirli süreler boyunca izlenmeli ve yapılmış düzenlemelerin çalışanları olumlu ya da olumsuz etkileyip etkilemediği gözlemlenmelidir. Bu sayede kurumlar çalışanlara yönelik bu adımları sayesinde çalışan memnuniyetinin her an gözetim altında tutarak oluşabilecek eksiklik ve hataları kısa sürede belirleyip gerekli müdahaleyi anında uygulayabileceklerdir.

Bu durum da hem çalışan hem de işveren kurumlar açısından pozitif etkileri ortaya çıkarıp kurumun amaç ve hedeflerinde daha sağlıklı sonuçları ortaya çıkaracak, hem de çalışan açısından memnuniyet düzeyi sağlıklı bireyler ortaya çıkacaktır.

Bu konuda bundan sonra yapılacak çalışmalarda, öncelikle kamuda yapılması düşünülen memnuniyet anketlerinde mümkün mertebe seçilecek sorulara çok dikkat edilmelidir. Kurum imajını zedeleyecek ya da küçük düşürecek sorulardan kaçınılmalı, çalışanların da kuruma karşı sorun oluşturabilecek çalışmalardan kaçınılmalıdır. Kamu yararına, çalışan yararına yapılacak ya da yapılması düşünülen çalışmalar hem çalışana hem de kuruma ciddi katkılar sağlayacaktır. Sonucunda kuruma ya da çalışana fayda sağlayacak yapılması düşünülen çalışmalara önem verilmeli ve desteklenmelidir.

KAYNAKÇA

- ASLAN, H. (1998). Hizmet Ekonomisi. İstanbul: Alfa Yayınları.
- ALLEN, N. J. ve Meyer, J. P. (1990) “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, Journal of Occupational Psychology, 63.
- BALAY, Refik; (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara, 192s
- BAŞARAN, İ. Ethem; (1991), *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Gül Yayınevi, Ankara.
- BECKER, T. E., BILLINGS, R. S., EVELETH, O.M. and GILBERT, N. L., Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance, Academy of Management Journal, Vol:39, No:2, 464-482, 1996.
- BİLGİÇ Reyhan, “The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Caharacteristics of Turkish Workers,” Journal of Psychology, Vol.CXXXII, No:5,September 1998,pp.549-558.
- C. Can AKTAN,2000li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri(4):İnsan Mühendisliği, İstanbul: TÜGİAD Yayını,1999.
- CHEN, S. H.,Yang, C. C., Shiau, J. Y., &Wang, H. H. (2006). The development of an employee satisfaction model for higher education. The TQM Magazine, 18(5), 484- 500
- ÇELİK, S.; (1999), İş Doyumu ve Motivasyonun Verimlilik Üzerine Etkileri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DEVEBAKAN, N. (2005). Sağlık işletmelerinde algılanan hizmet kalitesi ve ölçümü. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kalite Yönetim Temsilcisi, İzmir.
- DOĞAN, S. ve TÜRK, M., (1997), “Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri”, Verimlilik Dergisi, Sayı: 2, MPM Yayınları, Ankara.
- DOĞAN, Selen; (2006), Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı, Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 230s.
- EISENBERG, Eric M.; P.R. MONGE ve K.I. MILLER; (1987), “Involvement in Communication Networks as a Predictor of Organizational Commitment”, Human Communication Research, 10(2), ss. 179-201.

- ERDİL, O. ve diğeri, (2004), “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı:5/1,
- ERDEM Ramazan, RAHMAN Süheyla, AVCI Levent, GÖKTAŞ Bayram, ŞENOĞLU Birdal, FIRAT Gülhan, (2008),
- Investigating Job Satisfaction and Burnout Levels of the Persons Working for the Hospitals at City Center of Elazig, Turkey, Journal of Applied Sciences Research, 4(2): 188-201.
- ESKİLDSEN, J. K., ve Dahlgaard, J. J. (2000). A causal model for employee satisfaction. Total Quality Management, 11(8), 1081-1094.
- FRED Niederman, “The Impact of Gender Differences on Job Satisfaction, Job Turnover, and Career Experiences,1 January 2004,
- FINDIKÇI İ. (1999) İnsan Kaynakları Yönetimi. Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul
- GÖZLÜ, Sıtkı (1995).”Hizmet Kalitesinin Kontrolünde İstatistiksel Yöntemler”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayın, Sayı:1995/2, Ankara
- GHOBADIAN, A ; Speller, S ; Jones, M (1994). “Service Quality:Concepts and Models”, International Journal of Quality & Reliability Management, 11 (9), 43-66
- GOETSCH, David L ; Stanley B, Davis. (1998). Undersatanding and Implementing ISO 9000 and ISO Standarts, Prentice –Hall, USA.
- GILMAN, Stuart; (t.y.), “The Importance of Workplace Ethics”, Edicta.org Website, Internet Address: <http://www.edicta.org/NeoethicsBucklin/Authors/Gilman/0404GilmanEd.pdf>, Date of Access: 22.06.2008.
- H. Özutku / İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi 37, 2, (2008) 79-97 © 2008
İnce, M. ve Gül, H. (2005).Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Konya: Çizgi Kitabevi.
- IVERSON, Roderick D. ve Buttigieg, Donna M. (1998) ”Affective, Normative, and Continuance Commitment: Can the Right Kind of Commitment be Managed”, Working Paper No:7, (29 Mayıs 2006)
- HOY, W. K., Tarter, C. J. ve Kottkamp, R. B. (1991). Open schools/healthy schools:Measuring organizational climate. Newbury Park, CA: Sage.
- KARASU, Y.; (2009), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açından Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişisine Yönelik Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- KANT, Immanuel; Werke, W.Weischedel, Darmstadt, Cilt.6, 1960, s.217-261., Aktaran: Pieper, s.136.
- KURİLOFF, Arthur ; Hemphill, John M ; Cloud, Douglas (1993). Starting and Managing the Small Business, Mc Graw-Hill Edition, Singapore.
- LUNENBURG, F. C., & Ornstein, A. O. (2012). Educational administration: Concepts and practices. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning
- MORRIS, J. H. and SHERMAN, J. D., Generalizability of an Organizational Commitment Model, Academy of Management Journal, Vol:24, No:3, 512-526, 1981.
- MİLL, John Stuart; (1999), Der Utilitarismus, Stuttgart, 1976, s.66, Aktaran: Annemarie Pieper, Etięe Giriş, Veysel Atayman-Gönül Sezer (çev.), Ayrıntı Yayınları, 1.Basım, İstanbul, s.135.
- MUCUK, İsmet (1994). Pazarlama İlkeleri, DER Yayınları, 6. baskı, İstanbul.
- MUŞTU, Mehmet; (1996), Hava Harp Okulu Öğretim Elemanlarının İş Tatmini, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- MOWDAY, Richard T. (1998) “Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment”, Human Resources Management Review, 8.
- ÖZGENER, Şevki (2000). Ahlâk ve Sosyal Sorumluluk, İmalat Sanayinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- ÖZÜNLÜ, D. (2013). Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- SİLAH, Mehmet; (1997), “İş Tatmini”, Milli Produktivite Merkezi Anahtar Dergisi, Sayı:106, Ankara.
- SOLAN, E. S.; (2000), Çalışanların İş Memnuniyetini Etkileyen Motivasyon Etmenleri ve Banka Çalışanları Üzerinde Ölçülmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- ŞİMŞEK, Muhittin; (2004), İş Hayatında Mükemmellik, Hayat Yayınları, Ankara.
- TANRIVERDİ, H. (2006). Sanayi işletmelerinde çalışanların iş tatminsizliği sorunları üzerine bir araştırma. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar Sayısı, Cilt.3, Sayı.1, 1-29.ss.
- VALENTINE, Sean and Gary FLEISCHMAN; (2004), “Ethics Training and Businesspersons’ Perceptions of Organizational Ethics”, Journal of Business Ethics, 52, pp. 381–390.

YILMAZ, N.; (1996), Hava Teknik Okullar Komutanlığı'ndaki Okul Yöneticilerinin İş Doyumu, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

<http://www.cankayasaglik.com.tr/index.php/is-guvenligi> (Erişim) (10.02.2016)

<http://hdl.handle.net/11630/3748> (Erişim) (14.04.2016)

https://www.egm.gov.tr/Documents/2015_y%C4%B1%C4%B1_performans_program%C4%B1.pdf (Erişim) (06.05.2016).



EKLER

EK 1: Kamuda Memnuniyet Anket Soruları

Sayın Katılımcı,

Kamu hizmet sektöründe çalışanların memnuniyeti ile ilgili teze esas olacak aşağıdaki soruların tarafınızdan yanıtlanmasını bekler, göstermiş olduğunuz ilgi ve katkılarınızdan dolayı peşinen teşekkür ederiz

1.Cinsiyetiniz

a) Kadın b) Erkek

2.Yaşınız

a)25'ten küçük b)25-34 c)35-44 d)45-54 e)55 ve üzeri

3.Medeni Durumunuz

a)Evli b)Bekâr c)Boşanmış/Dul

4.Eğitim Durumunuz

a)İlköğretim b)Lise c)Yüksekokul d) Üniversite e) Y.Lisans/Doktora

KAMUDA MEMNUNİYET ANKET SORULARI

GENEL MEMNUNİYET	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
EGM' de çalışmaktan çok memnunum					
EGM' de çalışmayı çevremdekilere tavsiye ederim					
EGM' nin hizmetleri herkes tarafından beğenilmektedir					
EGM hizmet verdiği yöre halkının memnuniyetini esas alan bir kuruluştur					
EGM çalışanların memnuniyetine önem veren bir kuruluştur					
EGM eğitim, sağlık, kültür, sanat gibi toplumsal sorumluluklarını yerine getiren bir kuruluştur					
EGM çağın gerektirdiği değişim ve gelişimi takip eder					

ÖDÜLLENDİRME VE MOTİVASYON	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
EGM' de başarılı işlerde takdir ve ödüllendirme uygulamaları yapılmaktadır					
Çalıştığım birimdeki yöneticiler çalışanların başarılarını takdir ederler					
EGM' de başarıların ödüllendirilmesi objektif kriterlere göre yapılır					
EGM' de her zaman iyi yapılan iş takdir edilir					
EGM' de başarılı insanlar kıskançlıktan dolayı daha çok eziliyor					
Bu kurumda verilen sözler yerine getirilmiyor					
EGM üst yönetimi çalışanlar ile şeffaf ve güvene dayalı ilişkiler kurar					
Amirlerimiz her zaman çalışanlara kaba ve kişiliklerini rencide edici davranmaktan kaçınırlar					
EGM' de çalışmalar ve gelişmeler hakkında bağlı bulunduğumuz amir tarafından bilgilendiriliriz					
Bağlı bulunduğum amir, etkin, yaratıcı düşünce ve eylemlerime fırsat verir					
Bağlı bulunduğum amir, açık fikirli, dürüst ve tutarlı davranışlar sergiler					
Çalışanlara terfi tayin imkânı sağlanmaktadır					
EGM' de çalışanlar arasında ayırım yapılmaz					
EGM' de çalışanların potansiyellerini kullanabilmeleri için uygun ortamlar sağlanır					

YÖNETİM ŞEKLİ, KARAR VERME VE KATILIM	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
Her düzeyde çalışanın iş ile ilgili görüş ve önerileri dikkate alınır					
Yöneticilerimiz takım çalışmasını bir yönetim modeli olarak benimsemektedirler					
Bağlı olduğum yönetici, yaptığım işle ilgili bana karar verme yetkisi tanır (inisiyatif kullanma)					
Çalışanlara kurumun amaç ve hedefleri ile ilgili olarak bilgi verilmektedir					
Bölüm ve bireysel hedeflere ulaşabilmek için, yöneticiler çalışanları doğru yönlendirmektedir					
Çalışanlara görev verilirken bilgi ve yetenekleri dikkate alınır					
EGM 'de, bir görev verileceğinde herhangi bir ayırım yapılmadan doğru işe doğru eleman politikası uygulanır					
Çalıştığımız birimi ilgilendiren konularda yöneticiler, çalışanların görüşlerini alırlar					
Amirlerimizle çalışanlar arasında karşılıklı ve sağlıklı bir bilgi ve haber akışı vardır					
Güvenlik personelinin çalışanlarla iletişimi iyidir					
Her düzeyde çalışanlar arasında iletişimi arttırmak için sosyal etkinlikler yapılmaktadır					

ÖZGEÇMİŞ

1989 yılında Trabzon'da doğmuştur. Trabzon Lisesi'nden mezun olmuş; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde lisans eğitimini tamamlamıştır.

2010-2012 yılları Rize'de yerel bir matbaada basın-yayın elemanı olarak çeşitli görevler yapmıştır. 2012 yılı Kasım ayından itibaren Emniyet Genel Müdürlüğü İstanbul kadrosunda Polis Memuru olarak görev yapmaktadır.

Evli ve İstanbul Kartalda ikamet etmektedir.

