

159530

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BÜRO YÖNETİMİ EĞİTİMİ BİLİM DALI

İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: POLİS AKADEMİSİ BAŞKANLIĞI'NDA
BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
F. Türkan KAYA
01196081

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Burhan ÇİL

Ankara - 2005

GAZİ ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

01196081 numaralı Fatma Türkan KAYA'ya ait; "İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Polis Akademisi Başkanlığı'nda Bir Uygulama" adlı çalışma, 02.06.2005 tarihinde jürimiz tarafından Büro Yönetimi ve Eğitimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

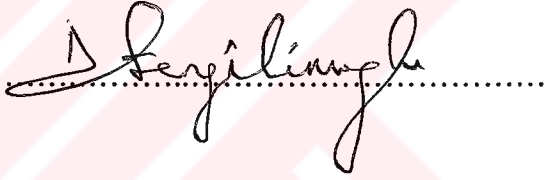


BAŞKAN

Prof. Dr. Burhan ÇİL (Danışman)

ÜYE

Doç. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU



ÜYE

Doç. Dr. Yüksel ÖZTÜRK



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	i
ABSTRACT	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
TABLOLAR LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ	ix

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU

1.1 İŞ DOYUMU VE TANIMI.....	1
1.2 İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ.....	2
1.3 İŞ TATMİNİNİ SAĞLAYAN FAKTÖRLER	4
1.3.1 İş Doyumunu Etkileyen İç Faktörler	4
1.3.2 İş Doyumunu Etkileyen Dış Faktörler	7
1.4 İŞTEN DOYUMSUZLUĞUN İŞGÖRENE ETKİSİ	14
1.4.1 İş Doyumsuzluğunun Beden Sağlığına Etkisi	14
1.4.2 İş Doyumsuzluğunun Ruh Sağlığına Etkisi	14
1.4.3 İş Doyumsuzluğu ve İşten Bıkma	15
1.4.4 İş Doyumsuzluğu ve Devamsızlık	15
1.4.5 Kavgacılık	16
1.4.6 İş Bırakma ve İş Değiştirme	16
1.4.7 Örgüte Yabancılaşma.....	16
1.5 İŞ İLE PERSONEL ARASINDAKİ UYUMUN SAĞLANMASI.....	17
1.5.1 İşin Personele Uygunluğunun Sağlanması.....	17
1.5.2 Personelin İşe Uyumunun Sağlanması.....	18
1.6 İŞ DOYUMU KURAMLARI.....	18
1.7 GÜDÜLENME KURAMLARININ İŞ DOYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİ VE SONUÇLARI... 28	

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMI.....	35
2.2 İNSANIN KİŞİLİĞİ VE ÖRGÜT	38
2.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI.....	39
2.3.1 Etzioni'nin Sınıflandırması	39
2.3.2 Kanter'in Sınıflandırması.....	40
2.3.3 Staw ve Salancik'in Sınıflandırmaları	41
2.3.4 O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	42
2.3.5 Allen ve Meyer'in Sınıflandırması	43
2.4 İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE YAPILAN BAZI ARAŞTIRMALAR.....	44
2.4.1 İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Kapsamında İşgörene Etkileri.....	45
2.4.2 Moral ve İş Doymu İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	47
2.4.3 İş Doymu ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Olarak Yapılan Bazı Araştırma Sonuçları.....	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

POLİS AKADEMİSİ BAŞKANLIĞINDA ÇALIŞAN RÜTBELİ POLİSLERİN VE POLİS MEMURLARININ İŞ DOYUMLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI	57
3.2 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	58
3.3 ARAŞTIRMA MODELİ	59
3.4 ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	61
3.5 VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ	62
3.5.1 İş Doyumu Anketi	62
3.5.2 Örgütsel Bağlılık Anketi	63
3.5.3 Anketlerin Güvenilirlikleri	64
3.6 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	64
3.7 ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE YORUM	65
3.7.1 Örneklemin Özellikleri	65
3.7.2 İş Doyumuna İlişkin Bulgular	71
3.7.3 Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular	94
3.7.4 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve İş Doyumu Arasındaki Korelasyon Katsayıları	111
SONUÇ VE ÖNERİLER	113
KAYNAKÇA	126

EKLER

- EK-1: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER ANKET FORMU
EK-2: İŞ DOYUMU (ALGILANAN) ANKET FORMU
EK-3: İŞ DOYUMU (ÖNEM) ANKET FORMU
EK-4: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKET FORMU

ÖZET

Bu araştırma ile; toplumsal uyumsuzlukları çözmeye yönelik zor bir mesleği icra eden polislerin mesleki doyumlarının demografik değişkenlere göre ölçülmesi ile karşılaştıkları sorunların belirlenmesi ve doyum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İşten ayrılma ve devamsızlık gibi iş davranışlarına neden olan iş doyumunu ve örgütsel bağlılık tutumları incelenmiştir. Araştırma; 68 sorudan oluşan anket formunun Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerden 350 kişilik bir gruba uygulanması sonucu elde edilen verilere dayanmaktadır. Araştırmada iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ölçekleri kullanılmıştır. Çalışmada; polislerin iş doyumunu- doyumsuzluğu ile örgüte bağlılık düzeyleri belirlenip karşılaştırılarak çeşitli demografik değişkenler ışığında iş doyumunu ve örgütsel bağlılık tutumlarının ölçümü yapılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bazı önemli sonuçlar şunlardır: Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin rütbelerine göre iş doyumuna ve örgütsel bağlılığa ilişkin algıları; gelişme ve yükselme olanakları, yönetim biçimi, ücret ve personel, çalışma olanakları, toplam iş doyumunda, uyum, içselleştirme ve özdeşleştirme alt boyutlarında anlamlı fark göstermektedir. Fiziksel ortam ve çalışma arkadaşları alt boyutlarında iş doyumunu algıları anlamlı farklar göstermemektedir. Polis memurları anlamlı fark gösteren iş doyumunu ve örgütsel bağlılık alt boyutlarında diğer rütbelere nazaran daha az doyum algılamışlardır. Polislerin iş doyumunu alt boyutları ve örgütsel bağlılık seviyeleri ile eğitim seviyeleri arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Yüksek lisans eğitimi alan polisler diğer eğitim seviyelerine göre iş doyumları daha yüksek bulunmuştur. 16-20 yıl hizmet yılına sahip olan polisler; örgütsel bağlılıkta özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ile fiziksel ortam, ücret ve personel, çalışma arkadaşları, çalışma olanakları alt boyutları ve toplam iş doyumunda diğer hizmet yıllarına sahip polislere göre daha fazla doyum algılamışlardır. Aynı görevde 1-3 yıl arası hizmet veren polislerin; Yönetim biçimi, ücret ve personel, çalışma arkadaşları, çalışma olanakları alt boyutları ile toplam iş doyumunda 3 yıldan fazla hizmet süresine sahip olanlara göre daha fazla doyum algılamışlardır. 26-35 yaş grubundaki polislerin iş doyumunu algıları; 36-45 yaş

grubunda olanlara göre çalışma arkadaşları alt boyutunda daha fazladır. Evli polislerin, gelişme ve yükselme olanakları alt boyutunda iş doyumu algıları ve özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları; bekâr polislere göre daha fazladır. Kendi evinde ikamet eden polislerin kirada oturan polislere göre özdeşleşme ve içselleştirme boyutunda örgütsel bağlılıkları daha yüksektir.



ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the problems, which the police face while performing their tough task of resolving social conflicts by the measurement of their job satisfaction according to demographic variables. The behavioral characteristics related to job satisfaction and organizational commitment issues, which may cause quitting the job or employee absenteeism, were examined. The research depends on the data received from the application of a 68-question questionnaire to 350 police officers who works for Police Academy. Job satisfaction and organizational commitment criterion were used. First, the research determined the job satisfaction and organizational commitment levels officers, and then these criterions were evaluated by using demographic variables.

Some of the significant findings of the research are as follows: the job satisfaction and organizational commitment perceptions of police officers working for Police Academy differ according to their ranks in regard of personal improvement and promotion opportunities, personnel management style, personnel and payment policy, working environment. The total job satisfaction shows significance at adaptation, internalization and identicalness subcategories. Physical environment and workfellow subcategories showed no significance in regard of the job satisfaction. The first level officers received lesser perception of satisfaction and commitment than higher-level officers. There is a significant relationship between job satisfaction and organizational commitment of officers, and their educational levels. The perception of job satisfaction is higher at officers who have a master's degree. 16-20-year experienced officers received a higher level of total job satisfaction in physical environment, personnel and payment policy , workfellow, and working opportunity subcategories, and had a higher level of organizational commitment in internalization and identicalness subcategories than less experienced officers. 1-3-year experienced officers received a higher level of total satisfaction in management style, personnel and payment policy, workfellow and working opportunity subcategories. 26-35-year old officers have a higher satisfaction level

than officers in 36-45 age group in regard of workfellow subcategory. Married officers have a higher level of job satisfaction in personal improvement and promotion opportunities categories, and a higher level of commitment in identicalness category than single officers. Officers who own their living places have a higher level of organizational commitment in internalization and identicalness subcategories than those who live in rentals.



ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL-1: İŞ DOYUMU VE İŞ GÖRENLERİN ÇIKTISI	6
ŞEKİL-2: İŞ DOYUMSUZLUĞUNU YANSITMA BİÇİMLERİ	15
ŞEKİL-3: GÜDÜLENME SÜRECİNİN BASİTLEŞTİRİLMİŞ BİR ÖRNEĞİ.	20
ŞEKİL-4: HERZBERG'İN İKİ ETKEN KURAMI	22
ŞEKİL-5: DEĞERLERİN DOYUM ÜZERİNE ETKİSİ	26
ŞEKİL-6. MASLOW'UN İHTİYAÇ HİYERARŞİSİNİN ÖRGÜTLERE UYGULANMASI.....	29
ŞEKİL-7: ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA SOSYAL ÖĞRENME YAKLAŞIMI	33
ŞEKİL-8: İŞ DOYUMU- BAŞARI İLİŞKİSİ	46
ŞEKİL-9: İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK FAKTÖRLERİ İLE DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER.....	60
ŞEKİL-10: POLİSLERİN RÜTBELERİNE GÖRE GRAFİK DAĞILIMLARI	65
ŞEKİL-11: POLİSLERİN EĞİTİM DURUMLARINA GÖRE GRAFİK DAĞILIMLARI.....	66
ŞEKİL-12: POLİSLERİN MEDENİ DURUMLARINA GÖRE GRAFİK DAĞILIMLARI	67
ŞEKİL-13: POLİSLERİN HİZMET YILINA GÖRE GRAFİK DAĞILIMLARI.....	68
ŞEKİL-14: POLİSLERİN AYNI GÖREVDKİ HİZMET YILLARINA GÖRE GRAFİK DAĞILIMLARI	68
ŞEKİL-15: POLİSLERİN KONUT DURUMLARINA GÖRE GRAFİK DAĞILIMLARI.....	69
ŞEKİL-16: POLİSLERİN CİNSİYETLERİNE GÖRE GRAFİK DAĞILIMLARI	69
ŞEKİL-17: POLİSLERİN YAŞLARINA GÖRE GRAFİK DAĞILIMLARI.....	70
ŞEKİL-18: POLİSLERİN ÇALIŞMA SAATLERİNE GÖRE GRAFİK DAĞILIMLARI.....	70

TABLOLAR LİSTESİ

TABLO-1: POLİSLERİN RÜTBELERİNE GÖRE EĞİTİM DURUMU	66
TABLO-2: POLİSLERİN RÜTBELERİNE GÖRE MEDENİ DURUMU.....	67
TABLO-3: POLİSLERİN İŞ DOYUMLARINA İLİŞKİN ALGILARI İLE “RÜTBE”LERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER İÇİN TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ TESTİ SONUÇLARI.....	71
TABLO-4: POLİSLERİN GELİŞME VE YÜKSELME OLANAKLARI ALT BOYUTUNDA RÜTBELER ARASINDAKİ ANLAMLILIK DÜZEYİNİ GÖSTEREN DUNCAN TESTİ SONUÇLARI	72
TABLO-5: POLİSLERİN YÖNETİM BİÇİMİ ALT BOYUTUNDA RÜTBELER ARASINDAKİ ANLAMLILIK DÜZEYİNİ GÖSTEREN DUNCAN TESTİ SONUÇLARI	73
TABLO-6: POLİSLERİN ÜCRET VE PERSONEL ALT BOYUTUNDA RÜTBELER ARASINDAKİ ANLAMLILIK DÜZEYİNİ GÖSTEREN DUNCAN TESTİ SONUÇLARI	74
TABLO-7: POLİSLERİN ÇALIŞMA OLANAKLARI ALT BOYUTUNDA RÜTBELER ARASINDAKİ ANLAMLILIK DÜZEYİNİ GÖSTEREN DUNCAN TESTİ SONUÇLARI	75
TABLO-8: POLİSLERİN TOPLAM İŞ DOYUMUNDA RÜTBELER ARASINDAKİ ANLAMLILIK DÜZEYİNİ GÖSTEREN DUNCAN TESTİ SONUÇLARI	76
TABLO-9: POLİSLERİN İŞ DOYUMLARINA İLİŞKİN ALGILARI İLE “EĞİTİM”LERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER İÇİN TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ TESTİ SONUÇLARI.....	77
TABLO-10: POLİSLERİN İŞ DOYUMU ALT BOYUTLARI VE TOPLAM İŞ DOYUMU İLE EĞİTİM DURUMLARI ARASINDAKİ ANLAMLILIK DÜZEYİNİ GÖSTEREN DUNCAN TESTİ SONUÇLARI	78
TABLO-11: POLİSLERİN İŞ DOYUMLARINA İLİŞKİN ALGILARI İLE “HİZMET YILLARI” ARASINDAKİ İLİŞKİLER İÇİN TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ TESTİ SONUÇLARI.....	81
TABLO-12: POLİSLERİN HİZMET YILLARI İLE FİZİKSEL ORTAM ARASINDAKİ ANLAMLILIK DÜZEYİNİ GÖSTEREN DUNCAN TESTİ SONUÇLARI	82
TABLO-13: POLİSLERİN HİZMET YILLARI İLE ÜCRET VE PERSONEL ARASINDAKİ ANLAMLILIK DÜZEYİNİ GÖSTEREN DUNCAN TESTİ SONUÇLARI	82
TABLO-14: POLİSLERİN HİZMET YILLARI İLE ÇALIŞMA ARKADAŞLARI ARASINDAKİ ANLAMLILIK DÜZEYİNİ GÖSTEREN DUNCAN TESTİ SONUÇLARI	83
TABLO-15: POLİSLERİN HİZMET YILLARI İLE ÇALIŞMA OLANAKLARI ARASINDAKİ ANLAMLILIK DÜZEYİNİ GÖSTEREN DUNCAN TESTİ SONUÇLARI	84
TABLO-16: POLİSLERİN TOPLAM İŞ DOYUMLARI İLE ARASINDAKİ ANLAMLILIK DÜZEYİNİ GÖSTEREN DUNCAN TESTİ SONUÇLARI	85
TABLO-17: POLİSLERİN İŞ DOYUMLARINA İLİŞKİN ALGILARI İLE “AYNI GÖREVDKİ HİZMET SÜRELERİ” ARASINDAKİ İLİŞKİLER İÇİN TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ TESTİ SONUÇLARI.	85
TABLO-18: POLİSLERİN İŞ DOYUMU ALT BOYUTLARI VE TOPLAM İŞ DOYUMLARI İLE GÖREV SÜRELERİ ARASINDAKİ ANLAMLILIK DÜZEYİNİ GÖSTEREN DUNCAN TESTİ SONUÇLARI	86
TABLO-19: POLİSLERİN İŞ DOYUMLARINA İLİŞKİN ALGILARI İLE “İKAMETGAH DURUMLARI” ARASINDAKİ İLİŞKİLER İÇİN TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ TESTİ SONUÇLARI	88
TABLO-20: POLİSLERİN İŞ DOYUMLARINA İLİŞKİN ALGILARI İLE “YAŞLARI” ARASINDAKİ İLİŞKİLER İÇİN TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ TESTİ SONUÇLARI	89
TABLO-21: POLİSLERİN YAŞLARI İLE ÇALIŞMA ARKADAŞLARI ARASINDAKİ ANLAMLILIK DÜZEYİNİ GÖSTEREN DUNCAN TESTİ SONUÇLARI	89
TABLO-22: POLİSLERİN İŞ DOYUMLARINA İLİŞKİN ALGILARI İLE “MEDENİ DURUMLARI” ARASINDAKİ İLİŞKİLER İÇİN YAPILAN T TESTİ SONUÇLARI	90
TABLO-23: POLİSLERİN İŞ DOYUMLARINA İLİŞKİN ALGILARI İLE “CİNSİYETLERİ” ARASINDAKİ İLİŞKİLER İÇİN YAPILAN T TESTİ SONUÇLARI	91
TABLO-24: İŞ DOYUMU ALT BOYUTLARI ARASINDAKİ KORELASYON KATSAYILARI.....	93
TABLO-25: POLİSLERİN UYUM BOYUTUNDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI İLE “RÜTBE”LERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER İÇİN TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ TESTİ SONUÇLARI.....	94
TABLO-26: POLİSLERİN UYUM BOYUTUNDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI İLE “RÜTBE”LERİ ARASINDAKİ ANLAMLILIK DÜZEYİNİ GÖSTEREN DUNCAN TESTİ SONUÇLARI.....	95
TABLO-27: BAZI DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE UYUM BOYUTUNDAKİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN ALGILARIN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	96

TABLO-26: POLİSLERİN UYUM BOYUTUNDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI İLE “RÜTBE”LERİ ARASINDAKİ ANLAMLILIK DÜZEYİNİ GÖSTEREN DUNCAN TESTİ SONUÇLARI.....	95
TABLO-27: BAZI DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE UYUM BOYUTUNDAKİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN ALGILARIN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	96
TABLO-28: POLİSLERİN UYUM BOYUTUNDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI İLE “EĞİTİMLERİ” ARASINDAKİ ANLAMLILIK DÜZEYİNİ GÖSTEREN DUNCAN TESTİ SONUÇLARI.....	96
TABLO-29: POLİSLERİN UYUM BOYUTUNDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI İLE “YAŞLARI” ARASINDAKİ ANLAMLILIK DÜZEYİNİ GÖSTEREN DUNCAN TESTİ SONUÇLARI.....	98
TABLO-30: BAZI DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE UYUM BOYUTUNDAKİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN ALGILARININ T- TESTİ SONUÇLARI.....	98
TABLO-31: POLİSLERİN ÖZDEŞLEŞME BOYUTUNDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI İLE “RÜTBE”LERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER İÇİN TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ	99
TABLO-32: POLİSLERİN ÖZDEŞLEŞME BOYUTUNDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI İLE “RÜTBE”LERİ ARASINDAKİ ANLAMLILIK DÜZEYİNİ GÖSTEREN DUNCAN TESTİ SONUÇLARI	100
TABLO-33: BAZI DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE ÖZDEŞLEŞME BOYUTUNDAKİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN ALGILARININ TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ TESTİ SONUÇLARI	101
TABLO-34: POLİSLERİN ÖZDEŞLEŞME BOYUTUNDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI İLE “HİZMET YILLARI” ARASINDAKİ ANLAMLILIK DÜZEYİNİ GÖSTEREN DUNCAN TESTİ SONUÇLARI	102
TABLO-35: POLİSLERİN ÖZDEŞLEŞME BOYUTUNDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI İLE “KONUT DURUMLARI” ARASINDAKİ ANLAMLILIK DÜZEYİNİ GÖSTEREN DUNCAN TESTİ.	103
TABLO-36: POLİSLERİN ÖZDEŞLEŞME BOYUTUNDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI İLE “YAŞLARI” ARASINDAKİ ANLAMLILIK DÜZEYİNİ GÖSTEREN DUNCAN TESTİ SONUÇLARI.	103
TABLO-37: BAZI DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE ÖZDEŞLEŞME BOYUTUNDAKİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN ALGILARININ T- TESTİ SONUÇLARI	104
TABLO-38: POLİSLERİN İÇSELLEŞTİRME BOYUTUNDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI İLE “RÜTBE”LERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER İÇİN TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ TESTİ SONUÇLARI.	105
TABLO-39: POLİSLERİN İÇSELLEŞTİRME BOYUTUNDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI İLE “RÜTBE”LERİ ARASINDAKİ ANLAMLILIK DÜZEYİNİ GÖSTEREN DUNCAN TESTİ SONUÇLARI.	106
TABLO-40: BAZI DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE İÇSELLEŞTİRME BOYUTUNDAKİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN ALGILARIN TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ TESTİ SONUÇLARI.....	107
TABLO-41: POLİSLERİN İÇSELLEŞTİRME BOYUTUNDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI İLE “HİZMET YILLARI” ARASINDAKİ ANLAMLILIK DÜZEYİNİ GÖSTEREN DUNCAN TESTİ SONUÇLARI.	108
TABLO-42: POLİSLERİN İÇSELLEŞTİRME BOYUTUNDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI İLE “KONUT DURUMLARI” ARASINDAKİ ANLAMLILIK DÜZEYİNİ GÖSTEREN DUNCAN TESTİ SONUÇLARI.	109
TABLO-43: POLİSLERİN İÇSELLEŞTİRME BOYUTUNDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI İLE “YAŞLARI” ARASINDAKİ ANLAMLILIK DÜZEYİNİ GÖSTEREN DUNCAN TESTİ.	109
TABLO-44: BAZI DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE İÇSELLEŞTİRME BOYUTUNDAKİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN ALGILARIN T- TESTİ SONUÇLARI	110
TABLO- 45: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALT BOYUTLARI ARASINDAKİ KORELÂSYON KATSAYILARI	111
TABLO-46: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK - İŞ DOYUMU ALT BOYUTLARI ARASINDAKİ KORELASYON KATSAYILARI.....	112
TABLO-47: HİPOTEZLERİN GERÇEKLEŞME DURUMU	113

KISALTMALAR LİSTESİ

Vd.	:Ve Diğerleri
VİG	:Varolma, İlişki Kurma ve Gelişme
ERG	:Existence, Relationship, Growth
(α)	:Alfa
P.M.	:Polis Memuru
KOM. YRD.	:Komiser Yardımcısı
KOM.	:Komiser
BAŞKOM.	:Başkomiser
EMN. AMR.	:Emniyet Amiri
EMN. MÜD.	:Emniyet Müdürü
YÜK. LİS.	:Yüksek Lisans

GİRİŞ

İş doyumunu kısaca, kişinin işine karşı sahip olduğu olumlu yönde tutumudur. İş doyumunun belirlenmesi önemlidir; çünkü iş, insan yaşamının önemli bir bölümünü kapsar. Yapılan araştırmalar iş doyumsuzluğu ile yaşam doyumsuzluğunun ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu nedenle işinden doyumsuz olan bir insan bu durumun üstesinden gelmek için çaba göstermelidir. İş doyumsuzluğu, işletmeler açısından bakıldığında da, eleman kaybının önemli nedenlerinden biridir.

İşlerin doyum verebilmesi için bazı özellikler taşıması gereklidir. Örneğin, iş, kişinin farklı becerilerini kullanmasına olanak tanınmalıdır, kişi işinde bazı kararları kendi başına verebilmelidir, yani otonomisi olmalıdır, kişiye performansının nasıl olduğu konusunda bilgi verilmelidir. Ücret, fiziksel çalışma koşulları, iş güvenliği, amir ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, terfi olanakları, işletme politikaları, iş doyumuyla ilişkili diğer faktörler arasındadır. İş doyumunun belirlenmesinde kişinin algısı da büyük önem taşır. Bu yüzden, aynı çalışma koşulları içindeki iki insanın iş doyumları birbirinden farklı olabilir. Ayrıca kişilerin gereksinimleri ve güdüler de birbirinden farklılaşabileceği için aynı işte çalışan iki farklı insan işin farklı özelliklerinden daha fazla doyum alabilir.

Emniyet Teşkilatı amir ve astların oluşturduğu ve belirli bir hiyerarşik düzen içerisinde topluma hizmet veren bir teşkilattır. Hem ifa ettiği görevinin zorluğu hem de çalışma ortamının hiyerarşik bir sistem içerisinde şekillenmesi; ast ve üstlerin çalışma verimini etkilemektedir. Burada en önemli faktör ise iş doyumunu ve örgütsel bağlılıktır. İş doyumunu ile işe bağlılık doğru orantıda seyretmektedir. İşinden doyumsuz olan bir çalışan, mensubu olduğu örgütü benimseme konusunda oldukça isteksiz olabilmekte ve kendini bu bütünün bir parçası olarak görmemektedir. İş doyumunu, iş görenlerin işlerine yönelik hislerini ve tutumlarını ifade ederken, örgütsel bağlılık iş görenin çalıştığı örgüte yönelik hisleri ve tutumlarıdır. Tutum olarak

örgütsel bağlılık, iş doyumuna göre daha geniş açıdır. Çünkü sadece işe değil örgüte odaklıdır. Daha durağan olup günlük olaylardan etkilenmemektedir.

İş doyumunu artırmada bireye ve işletmelere düşen görevler vardır. İşletmeler her yıl çalışanların iş doyumlarını değerlendiren anketler düzenlemelidir. Bu anketlerle iş doyumundaki artışlar ve düşüşler kaydedilmelidir. Özellikle de hangi unsurlardan daha doyumsuz oldukları belirlenmeli ve bu konularda iyileştirmeler yapılmalıdır. Bireyler de olumsuz şartların düzeltilmesi için işletme yönetimini bilgilendirmeli ve yönlendirmelidir.

Toplumsal değişim süreci içinde bulunan toplumumuzda bu değişmeye ayak uydurmak zorunda olan kurumlarımızdan en önemlisi Emniyet Teşkilatıdır. İş yaşamında istediği işi yapan, ihtiyaçlarını karşılayacak ücreti alan, istediği olanak ve koşulları kısmen de olsa bulan, gereksinimlerinin çoğunu karşılayan bir kimsenin kuşkusuz maddi ve manevi doyumunu yakaladığı için gerek iş gerekse iş dışı yaşamında huzurlu olacağı söylenebilir. Oysa istediği bir işi yapmayan, isteklerinin sürekli göz ardı edildiği bir ortamda çalışan, gereksinimlerini karşılayamayan bir birey olumsuz tutumlar içerisine gireceğinden iş ve iş dışı yaşamı da bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir. İş yaşamında huzur ve verimin bütün olarak sağlanabilmesi için çalışanların maddi ve manevi doyumlarının paralel oranlarda sağlanmasına özen gösterilmelidir.

Tez çalışmasının birinci bölümü; iş doyumunu kavramını, önemini, iş doyumunu ile ilgili faktörleri, iş doyumunu ve doyumsuzluğunun iş görene etkilerini, iş doyumunu kuramlarını içermektedir. İkinci bölüm, örgütsel bağlılık kavramını, kişilik ile örgüt ilişkisini, örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ve iş doyumunu ile örgütsel bağlılık konusunda yapılan bazı araştırma sonuçlarını içermektedir. Son bölümde ise, araştırmanın yöntemini, analizlerini, bulgularını, sonuçları ve önerileri yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU

1.1 İŞ DOYUMU VE TANIMI

İş doyumunun evrensel bir tanımı olmadığı için araştırmacıların çoğu tanımlamaları farklı olarak yapmışlardır (Durmaz, 2003:12). Tanımlardan bazıları şunlardır:

İş doyumunu, çalışanların işe ve iş ortamına karşı tutumlarıdır (Erdoğan, 1996:376). Çalışanların işlerinden duyduğu hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak da tanımlanan iş doyumunu, işin özellikleri ile çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir (Davis, 1999:95).

Çalışanın işinden doyum sağlaması, örgüt açısından önemlidir. İş doyumunun yüksek olması; verimliliğin yüksek olması, işgücü devir oranı ve devamsızlıkların düşmesi, işe bağlılığın artması gibi örgüt tarafından arzulanan sonuçlara yol açabilmektedir (www.mcozden.com).

Bir örgütte çalışan herhangi bir birey, bir süre sonra genellikle iş doyumunu gibi genel bir kavram kapsamında düşünülebilecek birtakım tutumlar geliştirmeye başlar. İş doyumunu da, diğer tutumlar gibi, duygusal, bilgisel ve davranışsal özelliklerin bir karışımıdır. Birçok etkenden kaynaklanır, gerginliği ve devamlılığı değiştirilebilir ve bireylerin birtakım eylemlerini etkileyebilir (Reitz 1987: 208). Yukarıda da açıklandığı gibi, iş doyumunun "iş görenlerin işlerine karşı geliştirdikleri bir takım tutumlara ilişkin bir kavram" (Johns 1983: 106) olduğu söylenebilir.

İş doyumunu, iş görenlerin önemli olarak gördükleri şeyleri, işlerinden ne kadar elde ettiklerine ilişkin algılarının bir sonucudur. Genellikle örgütsel davranış alanında en önemli ve sıklıkla çalışılan tutumdur (Çetinkanat, 2000:1).

İş doyumu, iş görenin işinden dolayı kendini iyi hissetme derecesini ve işinin kendisi açısından ne derecede anlamlı ve doyurucu olduğunu belirtir (Çarıkçı, 2001: 162).

İş doyumu, işin kapsamı ve iş ortamına karşı, iş görenin olumlu tutumlarının tümüdür (Şimşek, 1995: 92). İş doyumu, örgütte çalışan işgörenlere iş ortamının sağladığı doyumun derecesidir (Varoğlu, 1992: 229).

İş doyumu, iş görenlerin işlerine karşı duydukları duygusal tepkileri olup, iş görenlerin işten beklentileri sonucu oluşur (Işıkhan, 1996: 118). İş doyumu, işgörenlerin işyerleri ile ilgili çeşitli tutumsal boyutları içeren genel bir kavramdır. İş doyumu veya doyumsuzluğu işgörenlerin istekleri ile bulundukları durum arasındaki karşılaştırmaların bir sonucudur (Durmaz, 2003:14).

İşe karşı pozitif tutum iş doyumuna eşdeğerdir. İşe karşı negatif tutum ise iş doyumsuzluğu olarak adlandırılabilir (Vroom, 1964:99). Buradan hareketle bireyin işyerinde yüksek iş tatmini hissetmesi, bu kişinin genelde işini sevdiği ve işine olumlu yönde değer verdiği sonucunu ortaya koymaktadır (Taner,1993:48). İş tatmini, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir. Bu durum, eşitlik ve temelde alışveriş kuramına bağlı psikolojik anlaşma yaklaşımıyla açıklanabilir (Davis, 1999:95; Yetim,1994:134).

Bahsedilen iş doyumu tanımları doğrultusunda, iş doyumu; iş görenin yapmakta olduğu işinin getirilerinin, beklentileri ile arasındaki farkın bir sonucudur diyebiliriz. İş gören işinden beklediği sonuçlar karşılandığı oranda doyuma ulaşmakta aksi durumda doyumsuzluk yaşamaktadır denilebilir.

1.2 İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ

İnsanlar yaşamlarında kendilerini iyi hissetmek isterler. İş doyumu örgütsel etkililiğe önemli derecede katkıda bulunmaktadır (Miner, 1992: 118). Ürün ve

hizmette yüksek oranda nitelik ve vasıflı çıktı sağlar. İş doyumu örgütten ziyade birey için daha önemli gözükmetedir (Durmaz, 2003:20).

İş doyumunun yüksek olması; verimliliğin yüksek olması, işgücü devir oranı ve devamsızlıkların düşmesi, işe bağlılığın artması gibi örgüt tarafından arzulanan sonuçlara yol açar. Konunun önemini algılayan örgütler, çalışanların işe karşı tutumlarını iş doyumu anketleri ile ölçmektedirler. İş doyumunun düşük olması halinde sebeplerini araştırır ve gerekli düzeltici önlemleri almaktadırlar. Özetle İş doyumu üç noktada önem taşımaktadır:

- a. İş doyumu, yaşam doyumu ile yakından ilişkilidir. İş doyumunun düşük olması, iş dışı yaşamda yüksek doyum sağlansa bile, bireyin genel yaşam doyumunu düşürür. Bu iş yaşamının, bireyin tüm yaşamı içinde oynadığı önemli rolün doğal bir sonucudur.
- b. İş doyumu, bireyin yaşam felsefesi ile de yakından ilişkilidir. Bireyin yaşama ilişkin hedefleri ve bunun bir parçası olarak kariyer hedefleri, bireyin iş yaşamı aracılığı ile karşılamayı umduğu gereksinimlerinin önem ve önceliklerini de ortaya koyar. Aynı özelliklere sahip bir işten, yüksek beklentiye sahip bir çalışan az; düşük beklentiye sahip bir diğer çalışan daha çok doyum sağlayabilir.
- c. Son olarak iş doyumu, bireysel uzmanlaşma yönetimi ile de ilişkilidir. Örgütler çalışanların iş doyumlarını artırmak için birçok teknik uygulayabilir. Ancak hiçbir teknik, sevmediği bir işi yapan ya da yaptığı işin gerektirdiğinden az ya da fazla yetkinlikleri bulunan bir çalışanın, yüksek iş doyumuna sahip olmasını sağlayamaz. Bu yüzden bireyler, yüksek iş doyumunu sağlamak üzere bireysel kariyer yönetimi konusunda çaba harcamak zorundadırlar (www.mcozden.com).

Çetinkanat (2000:2)' a göre; iş doyumu; iş durumuna duygusal bir tepkidir Bu nedenle görülemez, ancak anlaşılır. İş doyumu genellikle çıktıların beklentileri ne kadar karşıladığı veya aştığına göre belirlenir.

1.3 İŞ TATMİNİNİ SAĞLAYAN FAKTÖRLER

İşten doyum, iş görenin işini değerlendirmesinin bir sonucudur. İş görenin örgütçe doyurulmasını umut ettiği gereksinmelerinin doyurulması ile ortaya çıkan bir haz duygusu ya da olumlu duygulardır. İşten doyumun etkenleri, bu hazzı ya da olumlu duyguları oluşturan örgütsel koşullar ve örgütçe doyurulan gereksinimlerdir (www.egitim1.sitemynet.com).

Yöneticinin astlarını güdüleme işi, bu kimselere tam tatmin sağlayan davranışları geliştirmekle sağlanır. Bu davranışlar hem kişisel tatmini sağlarken hem de işletme amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmaktadır. İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğundan, güdüleme hususunda genel ilkeler geliştirmek kolay değildir. Bir örgütte ihtiyaçlar dizisi ve özendirme araçlarının tatmin sağlama dereceleri diğer bir örgütün aynısı olamaz. O halde, denilebilir ki; bir örgütte, astlarını sevk etmek konusunda başarıya ulaşan bir idareci, başka bir örgütte bu başarıya ulaşamayabilir. İş doyumunu etkileyen faktörleri; iç ve dış faktörler olarak inceleyebiliriz (Eren,2001).

1.3.1 İş Doyumunu Etkileyen İç Faktörler

İş görenin birebir kendi kişisel özellikleri veya ilişki içinde bulunduğu durumlar, işinden duyduğu doyumunu etkileyen iç faktörlerdir. İş doyumunu etkileyen iç faktörler sırasıyla; cinsiyet, yaş ve işte kalma süresi, meslek ve eğitim düzeyi, statü, çalışmada bağımsızlık, iş görenin kişiliği, fiziksel ve ruhsal sağlık, performans, özel yaşama saygılı olma ve dostluk başlıkları altında incelenmiştir.

1.3.1.1 Cinsiyet

Cinsiyet farklılığının iş doyumunu ile ilişkilendirilmesi yanlış olabilir, ancak kadınların toplumda üstlendikleri eşlik ve annelik gibi sosyal rolleri ile aynı yetişme düzeyindeki ve aynı işi yapan erkek iş görenlere göre aldıkları ücret, iş doyum düzeylerini etkileyebilmektedir (Sertçe, 2004).

1.3.1.2 Yaş ve İşte Kalma Süresi

İş görenlerin hizmet yılları arttıkça iş doyumunun da buna paralel olarak artacağı düşünülmektedir. Ancak, iş yaşamı süresince geçen yıllar içerisinde iş

görenin gereksinimlerinin karşılanamaması halinde, olumlu düşünce ve beklentiler yerini olumsuz düşünce ve beklentilere bırakacağından, iş doyumsuzluğunun artacağı unutulmamalıdır (Sertçe, 2004).

1.3.1.3 Meslek ve Eğitim Düzeyi

Eğitim; yöneticinin kullanabileceği yeni bilgilerin sunulması ile davranış ve tutumların değiştirilerek iş görenlerde doyumun sağlanmasıdır. Yükselmeye amaçlanan ise, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmaktır. Eğitim çoğu kez, yükselmenin aracı veya basamağıdır (Akat vd., 1994). İş görenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş monotonlaşacak, bulundukları mevkillerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Şu halde, yükselme, işyerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır (Eren, 1998).

1.3.1.4 Statü

İş doyumunu ile statü arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu söylenebilir. Üst yönetim kademesinde bulunan kişilerin, yönetime katılma ve karar almada etkin rol oynamaları nedeniyle iş doyumlarının daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Saygınlık ve kendini gerçekleştirme doyumunun yüksek olmasında etkili olabilmektedir.

1.3.1.5 Çalışmada Bağımsızlık

İş görenlerin çoğu, bağımlılık duygusunu tatmin etmek veya kişisel gelişme gücünü artırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinimlerine önem verir. Aşırı baskı, iş görenleri sıkıntıya sokar. Bu nedenle, daha geniş yetki ve sorumluluk sağlandığında merkez kaç örgüt yapıları önerilebilir (Akat vd., 1994).

1.3.1.6 İş Görenin Kişiliği

İş görenin kişilik özelliğinin iş doyumuna etkisi olduğu düşünülmektedir. İş görenin kişilik özellikleri olumlulaştıkça ve yükseldikçe işten doyum o oranda artmaktadır (Locke, 1976: 1299). Öz gerçekleştirme düzeyine ulaşan bir iş gören, işe karşı daha yüksek değer vermekte; başarıya daha çok güdülenmekte; daha yüksek sorumluluk almakta; adil yükselmeye daha

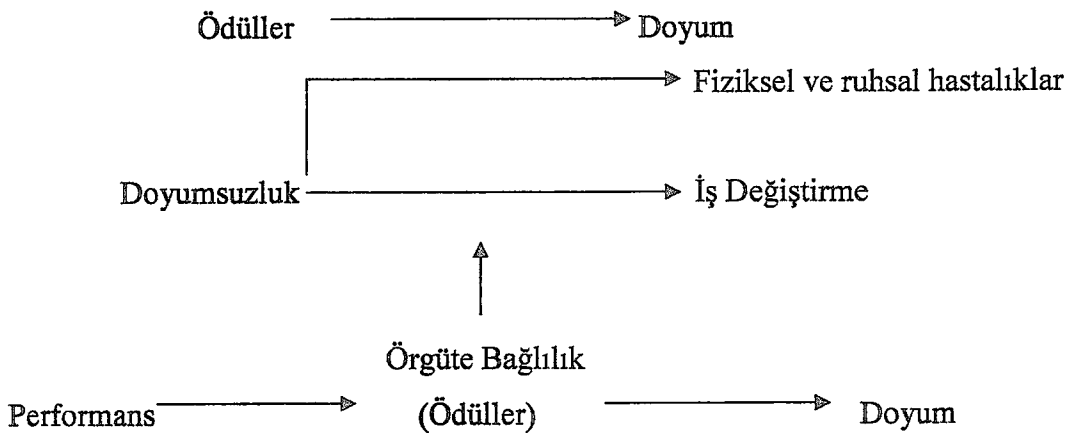
çok yandaş olmakta; övülmeye, onaylanmaya daha az gereksinim duymakta; eleştiriden daha az kırılmakta; işiyle ilgili çalışmaya, kaygıya daha az düşünmekte; daha az uyum mekanizmalarına başvurmaktadır (www.egitim1.sitemynet.com).

1.3.1.7 Fiziksel ve Ruhsal Sağlık

Bu alanda yapılan araştırmalar sağlık ve iş doyumunun ilişkili olduğunu göstermektedir (Locke 1976: 1297). Gerçekten iş doyumsuzluğunun, sağlığın bozukluğu ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Çeşitli araştırmaların incelendiği bir raporda (Jenkins 1971: 207–217); iş doyumsuzluğunun; gerginlik, çatışma, sıkıntı ve kronik rahatsızlıklarla bağlantılı olduğu görülmüştür.

1.3.1.8 Performans

İş doyumunu ve performans arasındaki ilişki konusunda tartışmalar devam etmektedir. İş doyumunu ile performans arasında olumlu bir ilişki olmasına karşın çeşitli araştırmalar incelendiğinde; iş doyumunun performansı etkilediğini söylemek pek olanaklı değildir. Buna karşılık yapılan araştırmalara dayanarak performansın iş doyumunu etkilediğini ileri sürmek daha olanaklı görünmektedir (Johns 1983:116-117). İş doyumunun performansı değil, özellikle performansın örgüte ödüllendirildiği durumlarda, iş doyumunu etkilediği söylenebilir (Reitz 1987: 228). Bu durum Şekil 1' de gösterilmiştir.



ŞEKİL-1: İŞ DOYUMU VE İŞ GÖRENLERİN ÇIKTISI

Kaynak: Çetinkanat, 2000: 7

1.3.1.9.Özel Yaşama Saygılı Olma

Kişilerin işyeri dışında ilgi duyduğu birçok konu vardır. Örneğin; aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar kişinin özel yaşamını meydana getirir. Bir iş görene etkili şekilde iş gördürebilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarının tatminkâr bir sonuca bağlanması zorunlu olmaktadır. Şu halde, özel yaşama saygılı olma, sorunlarını çözümlemekte astlar için sadık bir dost gibi davranma, elde bulunan olanaklarla yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirmek de iş doyumu için önemli bir husustur (Eren, 1998).

1.3.1.10 Dostluk

İş göreni hedeflere güdülemede yöneticinin iş görenin dostluğunu kullandığı da çokça görülür. Yönetici kimi kez iş görende derin iz bırakarak, kimi kez ona hoş görünerek, kimi kez ona iyilik yapıp onu borçlandırarak, kimi kez de onda gönüllülük, iyi niyet oluşturarak iş göreni hedeflere güdüler. İş gören, yöneticiyi; yakını, dostu bildiği ve onu kıramadığı için hedefleri gerçekleştirmeye çalışır. (Başaran, 1992).

1.3.2 İş Doyumunu Etkileyen Dış Faktörler

İş doyumunu etkileyen dış faktörler sırasıyla; gelir, güvenlik duygusu, sosyal katılım, amaç birliği, yetki ve sorumluluk, kararlara katılma, iletişim, değer ve statü, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, rekabet, başka kişilerden yararlanma, işin niteliği ve fiziksel özellikler, örgüt-birey dengesi, özendirme ve övme, ast-üst ilişkileri, ilerleme imkânları, sosyo- kültürel çevre başlıkları altında incelenmiştir.

1.3.2.1 Gelir

İnsanların çoğu için, daha yüksek gelir elde etme olanağı, çalışmak ve işbirliği elde etmek için tek olmasa bile önemli bir özendirme aracıdır. Örgütlerde, bazı görevlerde; gelir, çabaların artmasıyla orantılı olarak artırılır ve özendirme aracı niteliği açıkça belirlenmiş olur. Daha az gelir sağlama tehdidi de, eski gelir düzeyine alışmış olanları daha fazla çalıştırılması hususunda özendirme aracı olarak kullanılır. (Eren,1998). Yüksek gelir düzeyinde olan bir birey, mal ve hizmete olan gereksinmesini yeterince giderebileceğinden para olgusu ile motive edilemeyecektir. Bu durumda para bir isteklendirme aracı olamaz. Tersine yeterli bir gelir düzeyine

ulaşmamış bireyin mal ve hizmetlerle ilgili gereksinmelerinde boşluklar, giderilmemiş taraflar kalmıştır. Bu boşlukları doldurmak, onun finanssal olarak daha üstün bir düzeye ulaşması ile olanaklıdır. Ancak, her şeye rağmen para, yeterli mal ve hizmeti satın alamayan her birey için her zaman motive edici olamaz (Kaynak, 1995).

1.3.2.2 Güvenlik Duygusu

Ekonomik güvenlik, kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi işçiye; sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak, ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok geliştirilmiştir. Burada söz edilen güvenlik önlemlerinin bazıları, hükümet tarafından kanuni birer zorunluluk haline bile getirilmiştir. Güvenlik duygusu belirli bir iş çevresine ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içerir. Bir örgütte bir kimse, ne yapacağını, kiminle çalışacağını, nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilerek çalışırsa kendine güveni çok artacaktır. Güven duygusu, astlara büyük ölçüde üstler tarafından benimsetilir. Böylece personel, kendi yetenekleri konusunda şüpheyi düşen bir kimse durumundan kurtarılmış olacaktır (Eren, 1998).

1.3.2.3 Sosyal Katılım

İş gören işe girdiği andan itibaren çeşitli sosyal gruplara girer. Yöneticiler, bireylerin sosyal gereksinmelerini gideren sosyal katılımı engellemek yerine teşvik etmelidirler (Akat vd. 1994).

1.3.2.4 Amaç Birliği

Örgüt ve iş görenin birbirinden farklı ve çoğu kez de çelişen amaçları vardır. Örneğin; iş gören örgütten adil ve yeterli ücret, iş güvenliği, uygun çalışma koşulları, tanınma, saygı görme vb. istekleri bulunur. Örgüt ise bireyden; örgüt tarafından verilen rolleri oynama, işbirliği ve örgüt bütünlüğünü sağlayıcı davranışlar, devamlılık vb. isteklerde bulunur. Bu noktada iş gören amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlaştırılarak örgüt ve iş görenlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamak önemlidir (Akat vd., 1994).

1.3.2.5 Yetki ve Sorumluluk

İş görende saygı ve tanınma gereksinmelerini tatmin edecek bir başka isteklendirme aracı olarak, yetki ve sorumluluk devri belirtilebilir. Bu iki kavram sayesinde ki, iş gören eylemlerinde özgürlük kazanır, sorumluluk yüklenir ve

bencil gereksinmelerini giderebileceği davranışlara yönelebilir. Yöneticinin giderek kabaran sorumluluk ve denetim yükü de ancak yetki ve sorumluluklarını kısmen de olsa astlarına devredilerek azaltılabilecektir (Kaynak, 1995).

1.3.2.6 Kararlara Katılma

Özellikle insanların kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok şiddetlidir. Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli iş gören için birlikte çalışma havası oluşturur. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan “biz” fikri kuvvetli bir özendirme unsurudur (Eren, 1998). Eğer iş görenler, kendi işleriyle ilgili kararlar vermeye alışık ve yeterli değiller ise, bu ortam hazırlanmamışsa, yöneticinin bu konudaki girişimi başarısızlıkla sonuçlanabilir. Bir yönetici, iş görenin katılmasına inanıyor ise, onları buna hazırlamak, bu alanda yeterli kılıp geliştirmek için ortam yaratmalı, girişimlerde bulunmalıdır. Yönetime katılma süreci, hem yönetici, hem de astları için uzun bir öğrenme gelişme sürecidir. İş görenler, yönetime katıldıkça öğrenir, geliştirirler; öğrenip geliştikçe de yönetime katılım giderek daha nitelikli olur (Peker, 1995).

1.3.2.7 İletişim

Örgütlerde emir ve haberlerin, duygu ve düşüncelerin yayılmasını sağlayan iletişim, bireylerin örgüt içi davranışlarını etkiler ve yönlendirir. Örgüt içinde iyi düzenlenmiş iletişim sistemi, iş görenler ve yöneticiler açısından güdüleyici bir özellik arz eder (Akat vd.,1994). Örgüt içi gerginliklerin öğrenilmesi, sistemin sorunlarının doğru tanımlanması iletişim ile daha kolay hale gelir. İletişim, örgütü yaşayan bir varlık yapan süreçtir. İyi iletişimin olmadığı durumlarda bilgi alışverişi eksik veya hatalı olabileceğinden gereksiz zaman kayıpları veya eksik ve yanlış işlemler yapılacaktır, bunun neticesinde iş doyumsuzluğu doğacaktır (Sertçe,2004).

1.3.2.8 Değer ve Statü

Çoğu kimseler yapılmaya değer bir işe sahip oldukları zaman daha çok çalışırlar. Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan çoğu kimseler, çektikleri zahmetlerin ve eziyetlerin şiddetini az duyar ya da hiç aklına bile getirmez. Daha iyi hizmetler başarabilmek hususunda fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar. Böylece kişi örgüt amaçlarını sosyal yönden

gerçekleştirmenin kendisi için de bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır. Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmemektedir. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, nitelikli bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu oluşturur. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören personel daha gayretli olarak çalışacaktır (Eren,1998).

1.3.2.9 Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmelere gitmek adil bir disiplin sistemini gerektirir. Bu durum, eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı doğurduğu için, astların görevlerine karşı şevk ve ilgisini önemli ölçüde artıran bir araçtır. İş görenlere memnun olmadıkları muameleler hakkında şikâyet edebilme olanakları tanınmalıdır. Şikâyetler kısa zamanda çözüme kavuşturulmalıdır. Gösterilen başarılar mutlaka diğer çalışanların gözleri önünde takdir edilmelidir. Takdir adaletine de dikkat etmeli ve aynı başarıya ulaşmış kişilere farklı törenler düzenlememeli, farklı ödüller verilmemelidir. Gerekli uyarılar zamanında yapılmalı ancak olayla ilgili belgeler tespit edilmelidir. Adaletli disiplin her şeyin daha önceden planlı ve programlı bir şekilde duyurulmasını gerekli kılar. Adil, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi kurmak, memnuniyetsizlik kaynağı değil, aksine işbirliği ve iş görme arzusunu kuvvetlendirici bir özendirme aracı olarak karşımıza çıkar (Eren, 1998).

1.3.2.10 Rekabet

Rekabet, öncelikle, işin ağırlık ve monotonluğunu hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki getirecek, çalışmayı kamçılayacak dolayısıyla verimliliği artıracak bir araçtır. Yönetici bu araçla oynarken çok dikkatli olma zorunluluğundadır. Çünkü rekabetin sonucunda başarıya ulaşanlar yani kazananlar ve başarısızlığa uğrayanlar yani kaybedenler olacaktır. Rekabetin olumlu isteklendirme yanında olumsuz isteklendirmenin de getirebilmesinin bir diğer nedeni; başarı kazanan tarafın olumsuz isteklendirmeye uğramasıdır. Her rekabetten galip çıkan ve artık buna alışan iş görenler için rekabet etmek ve kazanmak artık hiçbir gereksinmeyi karşılamaz. Rakip tarafların dengeli bir düzeyde kalmasını sağlamak yöneticinin birinci görevi olacaktır. İş görenler için, kişisel amaçları ile uyumlu uygun bir değerle birleştirilmiş

olan, organizasyonel amaçlara ulaşmak için rekabet yaptıkları bilinci önemlidir. Bu bilinç açısından bakıldığında; rekabet, korkulacak değil istenecek, işbirliğini bozacak yerde pekiştirecek bir olgudur (Kaynak, 1995).

1.3.2.11 Başka Kişilerden Yararlanma

Yöneticinin, iş göreni güdülemede zorluklarla karşılaşması durumunda, iş görene etkide bulunabilecek kişileri yardımına çağırdığı; iş göreni etkilemede ortak aradığı görülebilir. Aranılan ortak, iş göreni etkileyebilecek arkadaşı, bir başka yönetici ya da yönetsel erki daha güçlü olan yöneticinin üstleri olabilir (Başaran,1992).

1.3.2.12 İşin Niteliği ve Fiziksel Özellikler

Başaran (2000:142)' a göre; iş görenin, çalıştığı işin niteliğini beğenmesi, işten doyumun başta gelen etkeni olmaktadır. İş görenin işini beğenmesi de aşağıdaki koşullara bağlıdır. İşin;

- a. İş görenin yeteneklerini kullanmaya elverişli olması,
- b. Yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye açık olması,
- c. İş göreni üreticiliğe, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi,
- d. Sorun çözmeye dayanması.

Genel olarak iş görenler, ısısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işi, iş yerini yeğlemekte, bunlara yüksek değer vermektedirler. Yine zararlı maddelerin ve gazların hastalıklara neden oldukları hatta bu nedenlerin ölüme bile yol açması iş görenin böyle ortamlarda isteksiz olmasına neden olmaktadır (www.egitim1.sitemynet.com).Yine, çoğu iş görenler, işyerinin evlerine yakın, çalıştıkları binanın yeni, temiz, tertipli, soyunma odalarının bulunduğu, işleri için gerekli olan araç gereçlerin iyi, kullanılır olmasını istemektedirler. İş görenlerin; fiziksel gereksinmelerini karşılayacak çalışma koşullarını aramaları; amaçlarını gerçekleştirecek araç gereç istemeleri, hem verimlilik hem de işten doyum için gerekli görülmektedir.

1.3.2.13 Örgüt – Birey Dengesi

İş yaşamında örgüt-birey dengesi, basit ücret-emek dengesinden çok daha karmaşıktır. Nitekim bir örgütte aynı işi yapan kişiler arasında ücretin farklı olması, ya da bir kişinin aynı iş için farklı örgütlerden farklı ücret talep etmesi, örgüt-birey dengesinin sadece ücret-emek faktörlerine dayanılarak kurulamayacağını göstermektedir (www.mcozden.com).

Çalışanlar örgüte;

- a. Belirli bir zaman dilimi içerisinde emeklerini,
- b. Önceki işlerinden edindikleri bilgi birikimi ve tecrübelerini,
- c. Sorun çözme, analitik yaklaşım gibi yetkinliklerini,
- d. Dürüstlük, özveri, sadakat gibi kişilik özelliklerini verirler.

Karşılığında ise örgütten;

- a. Ücret, prim, sosyal kolaylıklar gibi maddi getirileri,
- b. Örgütün politikaları ve gelecek potansiyeline bağlı olarak sosyal güvenliklerini,
- c. Sosyal ilişkileri ve bir gruba ait olmayı sağlayan kurum vatandaşlığını ve/veya grup üyeliklerini,
- d. Örgütün imajı ve pozisyonlarının düzeyine bağlı olarak saygı ve statüyü,
- e. Eğitim ve yükselme olanaklarına bağlı olarak gelişim potansiyelini alırlar (www.mcozden.com).

Örgütte personelin gereksinimleri ve birbirinden beklentileri kuramsal çerçevede “psikolojik sözleşme” kavramı ile açıklanmaktadır (Canman, 1993:6). Psikolojik sözleşme, mevcut iş sözleşmelerine ek olarak kabul edilebilir. Psikolojik sözleşme, birey ve örgüt arasında, yazılı olmayan, konuşulmamış beklentilerin toplamıdır. Bu sözleşmenin konuşulmamasının nedenleri arasında;

- a. Her iki tarafın da beklentileri hakkında birbirlerine açık olmamaları veya gerçekten bilgi sahibi olmamaları,
- b. Bazı beklentilerin doğal olarak görünmesi, bu yüzden karşı tarafa söylenmesine gerek duyulmaması
- c. Kültürel normların bazı beklentilerin konuşulmamasına yol açması,
- d. Her iki tarafın beklentilerinin açıkça konuşulmasının karşı tarafta hayal kırıklığı oluşturacağı endişesi sayılabilir (Aytaç,1997: 52).

İş sözleşmeleri, ücret ve çalışma koşullarını içeren ekonomik bir anlaşmadır. Psikolojik anlaşma ise, her iki tarafın tüm beklentilerini içerir. Psikolojik anlaşma temelde alışveriş kuramına bağlıdır. Bu kurama göre, kişilerin bir örgüte katılmaları ve orada kalmaları için, kazançlarının kayıplarından daha çok olması gerekir. Günümüzde örgüt birleşmeleri, örgüt satın almaları, küçülme gibi nedenlerle iş güvenliğinin azalması, psikolojik sözleşmelerin de zayıflamasına yol açmıştır (Erdoğan,1998: 61).

1.3.2.14 Özendirme ve Övülmek

Her iş gören yaptığı işin niteliğinden dolayı övülmek istemektedir. Buna karşılık, hemen her iş gören de olumsuz eleştirilerden hoşlanmamaktadır. Diğer yandan, övgü, işin değerlendirilmesiyle birlikte yapıldığında, iş görene işin niteliğinden dönüt sağlayarak, gelecek kez işin daha iyi yapılmasına yol açmaktadır (www.egitim1.sitemynet.com).

1.3.2.15 Ast Üst İlişkileri

Amirin, iş görenlerine karşı içten ilgi göstermesi, onların çeşitli sorunlarıyla ilgilenmesi, başarılı olanları tebrik etmesi, hakça bir yönetim uygulaması, işyerinde arkadaşlık ve dostluk havası sağlaması, iş görenlerde olumlu tutumların ortaya çıkmasını diğer taraftan da işlerin gelecekte daha iyi yapılmasını sağlayabilmektedir (Sertçe,2004).Önemli olan; emrin veriliş biçimi, astın psiko-sosyal durumu ve üstün davranışları ve astların yapılacak olan işleri benimsemeleridir.

1.3.2.16 İlerleme İmkânları

Ücret gibi yükselme olanağı da, iş gören doyumunda önemli bir değişken olmaktadır. Yükselme olasılığının yüksekliği, sıklığı, adil olması ile yükselme isteğinin iş görence duyulması, bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini arttıran öğelerdir. Yükselmenin anlamı, iş görenden iş görene değişmektedir. Yükselme bir iş görene göre, psikolojik gelişme anlamına gelirken, başkalarına göre daha çok para kazanma, daha yüksek konum elde etme, yarışmayı kazanma anlamına gelebilir. Her iş görenin yükselmeye bakış açısı değişik olunca, yükselmenin bunlarda oluşturacağı doyum ya da doyumsuzluk da değişik olmaktadır (Başaran,1991:112).

1.3.2.17 Sosyo Kültürel Çevre

İnsanlar işlerini sadece gelir elde etmek ve geçim aracı olarak görmezler. İnsanlar yaptıkları işlerle; toplumca beğenilme, takdir edilme, kabul görme duygularını da tatmin ederler. Toplumda aranan önem atfedilen işler olabileceği gibi, toplumun geleneklerine ters düşen meslekler de olabilir. İş görenler, toplumsal değerlerine ve geleneklerine uygun olmayan işlerin gördürülmesini istememektedirler (Çetinkanat,2000: 6).

1.4 İŞTEN DOYUMSUZLUĞUN İŞGÖRENE ETKİSİ

İşten doyumsuzluk, İş görene elem vermekte ve onu olumsuz duygulara yöneltmektedir. Yaşamının önemli bir parçası olan iş yaşamının, insana; elem, keder, sıkıntı vermesi ve bunun sürmesi insanın hayatını zorlaştırmaktadır. İşten doyumsuzluk, yalnız iş görene değil, örgüte de zarar vermektedir. İşinde doyumsuz olan iş görenin içinde kaldığı durumun kendisine ve yaşantısına olan etkileri maddeler halinde aşağıda açıklanmıştır.

1.4.1 İş Doyumsuzluğunun Beden Sağlığına Etkisi

İşten doyumsuzluğun iş görenlerde psikosomatik pek çok rahatsızlıklara yol açtığı anlaşılmıştır. Yarışma, ivedilik, yetkincilik, yetersizlikle birleşen doyumsuzluk, kimi kalp hastalıklarına yol açabilmektedir. Mide hastalıkları, kas katılaşmaları, birçok sancılar, doyumsuzlukta görülebilmektedir (Jenkins, 1971:210).

1.4.2 İş Doyumsuzluğunun Ruh Sağlığına Etkisi

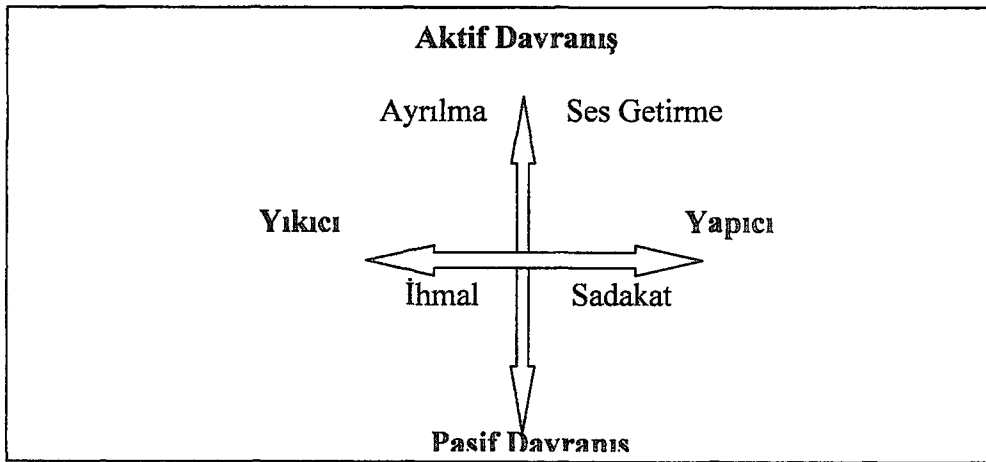
Doyumsuzlukla ruh sağlığının bozulması arasında pozitif yönde yüksek bağıntı bulunmuştur. Uyumsuzlukta olduğu gibi doyumsuzluk da ılımlı kaygıdan en yoğun kaygıya varılıncaya dek iş görenden iş görene değişik derecede kaygı oluşturabilmektedir. Kaygının yoğun, sürekli olması durumunda iş görenin ruh sağlığı da bozulmaktadır (Kornhnauser, 1965). Yine, ruhsal olarak ümitsizlik, çaresizlik, boşluk, kederli olma bazen de ruh çöküntüsü gibi bozukluklara da sebep olmaktadır.

1.4.3 İş Doyumsuzluğu ve İşten Bıkma

İşten doyumsuzluk, iş görenin işinden bıkmaya yol açabilmektedir. Özellikle işten doyumsuzluk ile işin tek düzeliği birleştiğinde bu bıkkınlık daha da artmaktadır. İşe geç kalma işten bıkkınlık neticesinde iş görenin gösterebileceği bir davranış olup bir kaç dakikadan başlayarak saatleri bulan bir aralıkta değişebilir. İş görenlerin örgüte aktif katılımlarının fiziksel olarak geri çekilmesidir. İşe geç gelme işin zamanında tamamlanmasına engel olur ve çalışma arkadaşlarıyla üretken ilişkilerin zedelenmesine yol açar (Durmaz, 2003:38).

1.4.4 İş Doyumsuzluğu ve Devamsızlık

Etkililik ve yeterlilikle ilgilenen her yönetici, iş görenlerin üretebilmeleri için var olmaları gerektiğinin farkındadır. İş doyumu elde edemeyen ve mutsuz olan bireylerin işe karşı eğilimleri az olur, sık sık işe geç gelir ya da devamsızlık yaparlar. İşe gitmekten daha cazip yapacak başka şeyler bulurlar. İşinde çok mutsuz olan bireyler bu tür cezalandırmadan kaçınmak için, işe geç gider ya da devamsızlık yaparlar (Çetinkanat, 2000: 8). Erdoğan (1996)' ya göre; iş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişki, devamsızlıkla olan ilişkiden daha güçlüdür. Aralarındaki ilişkiyi belirleyen bir diğer değişken iş görenin başarısıdır. İş görenin iş tatmin düzeyi ne olursa olsun, başarısı yüksekse işletmede kalma eğilimi daha fazla olacaktır. Şekil-2' de iş doyumsuzluğunu yansıtırma biçimleri görülmektedir:



ŞEKİL-2: İŞ DOYUMSUZLUĞUNU YANSITMA BİÇİMLERİ

Kaynak: Erdoğan, 1996: 253

İş tatmini bulamayan kişiler bazen işten ayrılmak yerine şikâyet etmeyi tercih ederler. Bu davranış biçimi tamamen iş görenin aktif ve pasif davranışlı olması ile yapısal olarak yapıcı veya yıkıcı eğilimler taşıması ile ilgilidir. Kişinin şikâyet ile işten ayrılma arasında kalan tatminsizliğini gösterme biçimi Şekil-2’de görmek mümkündür (Erdoğan, 1996: 254).

1.4.5 Kavgacılık

İşten doyumсуuz olan iş görenlerin örgütte başkaları ile kavgâ etmeye daha çok eğilim gösterdiği ve girişimde bulunduğı gözlenmiştir (Korman, 1977: 80). Çoğı bireyin sosyal ihtiyaçları, işyerindeki çalışma arkadaşları ve yöneticilerle olumlu etkileşim yoluyla doyuma ulaşmaktadır. Sempatik ve yardımsever çalışma arkadaşları iş görenin iş doyumunu arttırabilmektedir. Çalışma grubunun doğasının da iş doyumunu üzerinde bir etkisi vardır. Dostane, işbirlikçi çalışma arkadaşları iş doyumuna katkıda bulunur. Çalışma grubu birey durumundaki iş görene destek, rahatlık, tavsiye ve yardım kaynağı olarak hizmet eder. İyi bir iş gören, işi daha eğlenceli yapar. İş görenlerin birbirleriyle geçinememesi iş doyumuna olumsuz etki yapabilmektedir (Luthans, 1995: 127).

1.4.6 İş Bırakma ve İş Değıştirme

İşten doyumсуuzluk ile işi bırakma arasında yüksek bir bağıntı bulunmuştur. İşten doyumсуuzluk çekenlerin ilk fırsatta işten ayrılmayı düşündükleri de gözlenmiştir (Vroom, 1964). İşten ayrılma ya da bırakmanın yapılan araştırmalar da çalışma yaşantısının ilk 5 yılında olduğı gözlenmiştir. Nedeni ise 5 yılın üstünde, yeni bir işe alışmanın ayak uydurmanın zorluğu, beş yıl üstü çalışma puanının yükselmesi ve işe alışma gibi faktörlerden dolayı iş bırakma ilk yıllarda görölmektedir.

1.4.7 Örgüte Yabancılaşma

Yabancılaşma, özdeşleşmenin tersine; iş görenin örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması, kendini çekmesidir. İş gören örgüte yabancılaştığında, işine devam etse bile, kendini örgütün bir üyesi olarak görmemektedir. İş görenin yabancılaşması; görevine, üyesi olduğı kümeye karşı da olabilir. Yabancılaşmanın en kötü olanı iş

görenin kendi özüne karşı olanıdır. Yabancılaşma ile işten doyumsuzluğun arasında yüksek bir bağlantı bulunmuştur. Ama işten doyumsuzluk, örgüte yabancılaşmanın tek nedeni olmamaktadır. İş göreni yabancılaşmaya iten kavramların içinde yetersizlik, anlamsızlık, ölçümsüzlük, yalnızlık, öz yabancılaşma gibi kavramlar da bulunmaktadır. Kendi özüne yabancılaşmaya eğilimli olan bir iş görenin örgütle yabancılaşmaya eğilimi yüksek olabilmektedir (Korman, 1977).

1.5 İŞ İLE PERSONEL ARASINDAKİ UYUMUN SAĞLANMASI

Çalışma yaşamında ortaya çıkan çatışmaların en önemli nedenlerinden biri, örgütlerin personel yönünden yetersiz oluşuna dayanır. Yönetim işlevlerinden birisi olan örgütlemenin en önemli görevlerinden biri ise personel bulmak ya da yerine göre personele iş bulmak yani kısaca her iki örgütlenme unsuru arasında uygunluk sağlamaktır. Bu görev, yönetimin en önemli niteliklerinden birini oluşturmaktadır. Yani yöneticiler ya kendileri bu görevi yerine getirirlerken psikologlarla işbirliği yapmalıdırlar ya da kendilerinin yeterli psikolojik bilgileri olmalıdır. Eğer bu iki durum gerçekleşirse iş ile yönetim arasındaki anlaşmazlıkların çözümlendiğini gözlemlemek olanaklı olacaktır. En önemli sorunlardan biri de işin personele, personelin işe uydurulması sorunudur. Bu sorun iki açıdan ele alınıp incelenebilir. Bunlardan biri, işin kendi kısımlarına ve elemanlarına ayrılarak esaslı bir şekilde analiz edilmesi; ikincisi ise, personelin nitelikleri ve yeteneklerinden hareketle bu nitelik ve yeteneklere uygun iş bulmadır (Eren, 2001:319).

1.5.1 İşin Personele Uygunluğunun Sağlanması

İşin personele uygunluğunun sağlanması; işi yapan kişinin rahat ve etkili bir şekilde çalışmasını olanaklı kılacak, zaman ve enerji kaybına olanak vermeyecek koşulların varlığına bağlıdır. Buradaki çabalar, emek unsurunun daha rasyonel bir şekilde kullanılması, kayıp ve israfların önlenmesine yönelmiştir. Özellikle I. Dünya Savaşı'ndan sonra yapılan araştırma sonuçlarının sanayiye uygulanması insan gücü verimliliğinde önemli artışlar meydana getirmiştir. İşin personele intibakını sağlamak amacıyla yapılan bütün çalışmalarda, esas olarak emek unsurunun; zaman ve enerjisinin kaybına engel olmak gayesi güdülmüştür. Bu nedenle, yöntem etüdü, işçiye en

az yorgunluk verecek koşulları gerçekleştirmeye çalışır. Zaman etüdü ise, işçinin aylak zamanı ile gecikmeleri en az düzeye indirmek amacıyla kullanılır. İş kolaylaştırmak ve insan yeteneklerine uydurmak için girişilen çabalara uygulamada Beşerî Mühendislik adı verilmektedir (Eren, 2001:319).

1.5.2 Personelin İşe Uyumunun Sağlanması

Personelin işe uyumunun sağlanması; işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerle, işi yapan kişinin sahip olduğu nitelik ve yetenekler arasında bir uygunluğun bulunmasını, işi yapan kişinin işinden tatmin duymasını ve işinde daha verimli olması ile ilgili faaliyetleri kapsar. Öte yandan, personelin yetenekler yönünden yetersiz olması, onun, işletme için düşük verimle çalışmasına ve önemli bir maliyet ve israf unsuru olmasına yol açar. Personelin işe intibakını sağlayıcı etmenler iki grupta incelenebilir. Bunlar işletme içi ve işletme dışı etmenlerdir. İşletme dışı etmen olarak; bireylerin nitelik ve yeteneklerine, karakter ve tutkularına uygun bir meslek seçmelerinden söz edilebilir. Bu konu esas olarak mesleki yönelimin konusuna girer ve başlı başına bir disiplindir. Bunun yanında, yan etmenler olarak bireylerin sosyal yaşamlarının (aile, dernek, kulüp gibi) da intibaklarında olumlu ve olumsuz yönde etkileri vardır (Eren,2001:320).

1.6 İŞ DOYUMU KURAMLARI

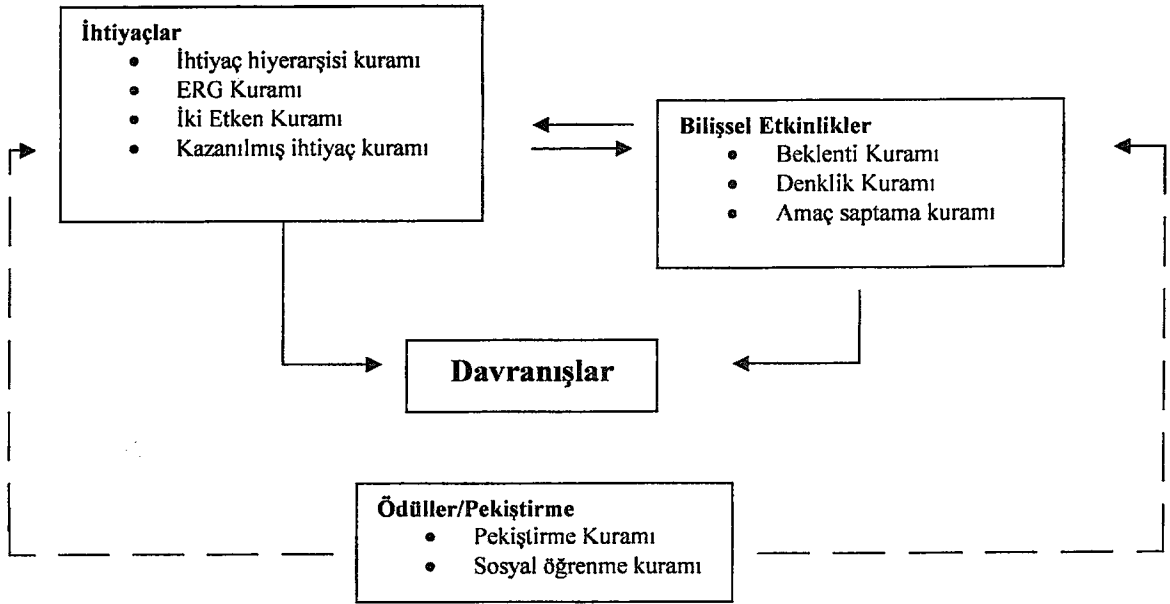
İşten doyum, bir iş görenin işini ya da iş yaşamını değerlendirme sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumudur (Lawler,1976). İş görenin işinden duyduğu doyumun derecesi, duyduğu bu hazzın ya da ulaştığı bu olumlu duygusal durumun derecesidir.

İş yaşamı kalitesi, örgüt üyelerinin önemli kişisel ihtiyaçlarını çalışma yaşamlarında doyurulabilme derecesidir. İşgücünde bu durum, tüm örgütlerde etkisini göstermektedir. Örgütlerin başarısı, bireysel ve örgütsel doyum arasında hassas bir denge bulunmaktadır. Bir tarafın aleyhine bozulan denge, kısa süre içinde hem örgütsel başarıyı hem bireysel performansı olumsuz etkilemektedir (Başaran, 2000). Başka bir deyişle, iş görenin tüm gereksinimlerinin örgütçe karşılanması beklenemez;

bu olanaksızdır. Fakat işten doyum, iş görenin örgütten bekledikleri ile örgütçe karşılanabilen gereksinimlerinin dengelenmesine bağlıdır. İşten doyum; işe karşı kişisel bir tutumdur da denilebilir.

Moral, maddesel ve manevi öğelerin oluşturduğu işten doyumdan verim ve üretim gibi iş davranışlarına yayılan bir etkenler zinciri olarak gözlenmektedir (Bursalıoğlu,1998). Önce iş görenin kendisi, içebakış yöntemiyle işinden ne derece doyum sağladığını tanıyabilir. Bir iş görenin işten doyumunu, işinden ne istediğine ve neyi elde edeceğini umduğuna bağlıdır. İş görenin işinden istediği; onun geliştirdiği değerlerine ve ekonomik, psikolojik, toplumsal gereksinimlerine dayanır. İşinden ne elde edeceğini umduğu ise iş görenin geliştirdiği kişisel denklik duygusuna bağlıdır. İş gören, kendisinin örgüte verdiği inandığı emeğe karşılık, örgütten aldığını kendine eş saydığı öteki iş görenlerin örgütten aldıklarıyla karşılaştırır. Bunun sonucunda, örgüte verdiği karşılık örgütten aldıklarının denk olup olmadığını algılamaya çalışır (Carrol ve Tosi, 1977). İletişim gibi güdüleme de çift yönlü düşünülmelidir. Sadece yönetenin yönetileni değil, ikincinin de birinciyi güdülemesi gerekir (Bursalıoğlu,1998). Güdülenme, değişik basamakların ortaya çıkarak kişiyi etkilemesi ve gereksinim yönünde hareket etmesini sağlaması ile gerçekleşmektedir. Başaran (1991)' e göre güdülenme süreci; gereksinme, ortam arama, istem, seçenek arama, davranış ve doyum safhalarından oluşmaktadır.

Bilimsel yönetim ve insan ilişkileri kuramları, çalışan insanları neyin güdülediğini anlamamıza yardım eden birçok değişik kuramın ortaya çıkmasına neden olmuşlardır. Güdülenme karmaşık bir kavram olduğundan, temel güdülenme sürecinde çeşitli etkenlerin rol oynadığı, değişik kuramlara bakılarak anlaşılabilir (Çetinkanat, 2000:11). Şekil 3'te güdülenme kuramlarını içeren basitleştirilmiş bir model görülmektedir:



ŞEKLİ -3: GÜDÜLENME SÜRECİNİN BASİTLEŞTİRİLMİŞ BİR ÖRNEĞİ.

Kaynak: Bartol ve Martin (1991: 447).

1.6.1 İçerik (İhtiyaç) Teorileri

İçerik teorileri ihtiyaçlar ve dürtülerin öncelik sırasının nasıl gerçekleştiğini araştırır (Yüksel, 2000: 135). Ayrıca içerik teorileri, iş doyumunun içeriğini oluşturan öğelerin tanıtılması ve iş doyumunun hangi değişkenlerin sonucu oluştuğunu da açıklamaktadır. Maslow ‘un ihtiyaçlar teorisi, Herzberg’ in motivasyon-hijyen teorisi ve Alderfer’ in VİG ihtiyaçları teorisi içerik teorilerine örnek teşkil eden başlıcalarıdır. İçerik teorileri, iş göreni iş doyumuna götüren ihtiyaçları tek tek göstermeye çalışan teorilerdir. Bu teoriler, iş görenlerin belirlenen bazı değerlerinin ya da ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılandığında iş doyumunu nasıl algılayacaklarını açıklamaktadır (Durmaz, 2003:20–21).

1.6.1.1 İhtiyaç Hiyerarşisi Kuramı

Güdülenme kuramları içinde en yaygın olarak bilinen kuramlardan biri Abraham Maslow’ un geliştirdiği, günümüzde popülerliğini koruyan, bireysel ihtiyaçların en kapsamlı biçimde incelendiği ve bunların bir hiyerarşi içinde olduğunu öne süren kuramdır (Bartol ve Martin, 1991: 448, Schultz ve Schultz, 1990: 322). Maslow (1987: 15–22) ihtiyaç hiyerarşisi kuramını; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları,

ait olma ve sevgi ihtiyaçları, saygınlık ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları olarak açıklamaktadır.

Maslow' a göre; bu gereksinimler sıralandığı şekilde giderilmelidir. Aç insanlar ya da kendi güvenlikleri için korku duyanlar daha çok bu ihtiyaçları doyumakla uğraşacaklarından, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları için pek çaba harcayamaya bilirler. Büyük ekonomik güçlükler olduğunda insanlar, kendi yaşamlarını devam ettirebilmek için çaba sarf ederken, üst düzeyli gereksinimleri ile ilgilenmeyebilirler. Bu tür alt düzeyli ihtiyaçlar giderildikten sonra üst düzeyli ihtiyaçlar ortaya çıkmaya başlar (Steers ve Porter, 1991: 34; Schultz ve Schultz, 1990: 323; Maslow, 1976). Maslow (1987) ayrıca otonomi ihtiyacından; psikolojik açıdan sağlıklı bireylerde bulunması gereken, bireyin kendi potansiyelini geliştirici bir özellik olarak söz etmektedir Otonomi; bağımsızlık, iş çevresi ve geleceğini kontrol edebilmek, bireyin kendisine yön verebilme ve denetlemesi gibi ihtiyaçları içerir. Werther ve Davis (1993:151) 'in de belirttiği gibi çalışanlara karar vermede yetki verilmesi ve sorumluluk almanın eklenmesi aynı zamanda çalışanların kendine güven ve tanınma duygusunun gelişmesine yardım eder. Otonomi yoksunluğu, bireyde ilgisizlik ve düşük performansa yol açabilir.

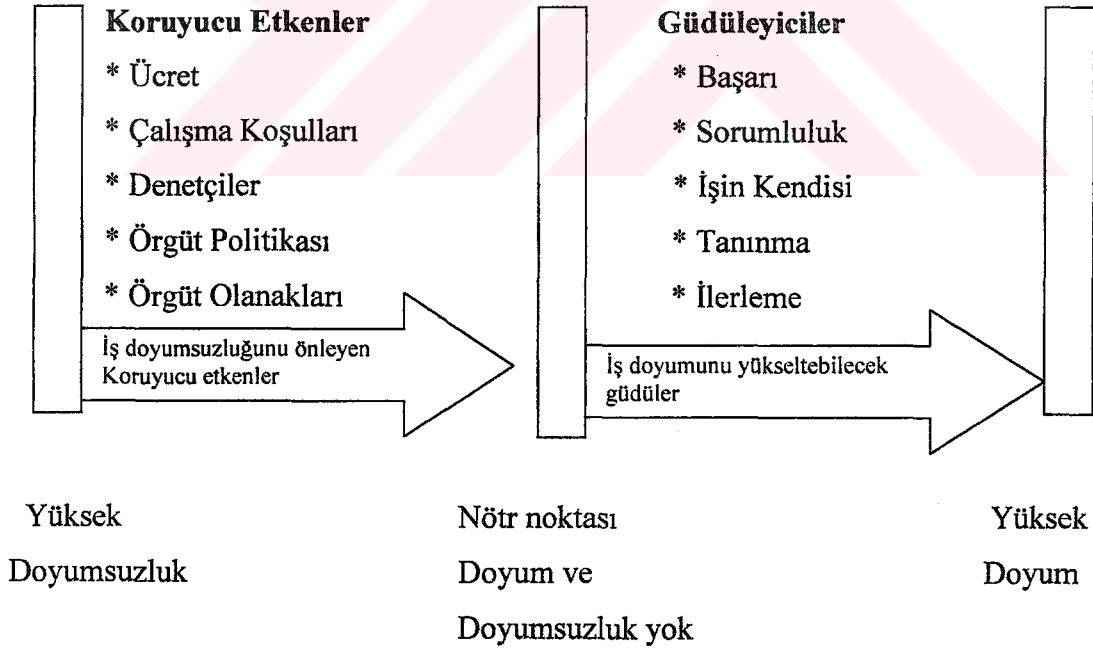
1.6.1.2 ERG Kuramı

ERG teorisi Alderfer tarafından Maslow'un ihtiyaçlar teorisinin bir uzantısı olarak geliştirilmiştir. Alderfer teorisi üç ihtiyaç düzeyinde geliştirilmiştir. Bunlar var olma, ilişki kurma ve gelişme (VİG) ihtiyaçlarıdır. Var olma ihtiyacı Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelir. İlişki kurma ihtiyacı Maslow'un sosyal ihtiyaçları ile statü sahibi olma, itibarlı olanaklar elde etme gibi dışsal saygınlık faktörlerini içeren saygınlık ihtiyaçlarına karşılık gelir (Durmaz, 2003:28). Gelişme ihtiyaçları ise Maslow'un saygınlık ihtiyaçlarından kendine saygı, güven duyma, başarılı ve özerk olma gibi içsel saygınlık faktörleri ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir (Güney, 2001: 228; Yüksel, 2000: 141).

1.6.1.3 İki Etken Kuramı

İş doyumunu araştırması Herzberg'in ikili faktör teorisinin doğuşuyla daha da karmaşıklaşmaya başlamıştır. Herzberg bu teori de Maslow'un ihtiyaçlar teorisi gibi güdülemeye neden olan faktörleri belirlemeyi hedeflemiştir. Herzberg' in geliştirdiği iki etken kuramında; iş doyumuna yol açan etkenler, iş doyumsuzluğuna yol açan etkenlerden farklıdır. Koruyucu etkenler iş doyumsuzluğundan uzaklaştıran etkenlerdir. Varlığı iş doyumuna neden olmaz ama yokluğu doyumsuzluğu oluşturur. Doyum ya da güdüleyici etkenlerin yokluğu doyumsuzluğa neden olmaz ama varlığı iş doyumunda artışa neden olur. İş doyumunu ya da doyumsuzluğu sıfır ya da nötr noktasından başlar. Şekil 4'te sağa doğru giden güdüleyici etkenlerin karşılanması iş doyumuna, soldaki koruyucu etkenler ise iş doyumsuzluğuna iş doyumundan daha çok katkıda bulunurlar. Kısaca iş doyumunun tersi iş doyumsuzluğu değildir (Bartol ve Martin 1991: 453; Schultz ve Shultz 1990:325).

Doyum ve doyumsuzluk etkenleri aşağıda Şekil 4'te görülmektedir:



ŞEKİL-4: HERZBERG' IN İKİ ETKEN KURAMI

Kaynak: Çetinkanat, 2000:19.

Herzberg, ikili faktör teorisinde iş unsurlarının iş doyumu üzerindeki etkilerine odaklanmıştır. Herzberg'e göre, her iş görenin iki grup ihtiyacı vardır. Bunlar hijyen ve güdüleyici ihtiyaçlardır. Güdüleyiciler, işin içeriği gibi işin kendisiyle, işin ne kadar zor olduğu ile ilgili olup, başarı ve tanınmayı içermektedir. Sorumluluk, işteki özerklik, ilgi çekici bir iş gibi unsurlar güdüleyici ihtiyaçları ifade etmektedir. Hijyen faktörleri ise, iş ve çalışma çevresiyle ilgili olup, örgüt politikası ve idaresi, denetim, ücret, iş güvenliği, kişiler arası ilişkiler ve çalışma koşullarını içermektedir. Hijyen ihtiyaçlar, işin fiilen yapıldığı yerdeki fiziksel ve psikolojik ortamla ilişkilidir. İş doyumunun esas kaynağının işin kendisi olduğu görüşüne odaklanmıştır (Durmaz, 2003:26).

Maslow' a göre doyuma ulaşmamış bir ihtiyaç davranışı güdüler. Üst düzeyli ihtiyacın ortaya çıkması için alt düzeyli ihtiyaçların giderilmesi gerekir. Herzberg ise güdüleyici etkenlerin davranışı başlatacağını kabul eder. Maslow gibi Herzberg'e göre de koruyucu etkenler giderildikten sonra güdüleyici etkenlere dikkat edilebilir. Güdüleyiciler koruyuculara göre daha üst düzeyli etkenlerdir. Koruyucu etkenlerin karşılanması, iş görenlerin doyumu için bir tür koşul niteliğindedir. Burada koruyucu etkenlerin iş doyumuna neden olmadığı iş duyumsuzluğundan uzaklaştırdığını hatırlatmakta yarar vardır (Schultz ve Schultz, 1990; 325).

1.6.1.4 Kazanılmış İhtiyaçlar Kuramı

Çok İyi bilinen bir diğer ihtiyaç kuramı da, David ve McClelland ile arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. McClelland'ın kuramı, insanların ihtiyaçlarını kendi kültürlerinde çeşitli durumlarda kendi yaşantıları ile öğrendiklerini ya da kazandıklarını savunduğu öğrenme kuramı ile yakından ilişkilidir. Mc Clelland ve arkadaşları, özellikle John Atkinson ve Murray, üç ihtiyacı araştırmışlardır. Bu ihtiyaçlar; başarı, ilişki ve güç ihtiyaçlarıdır (Çetinkanat,2000).

1.6.1.4.1 Başarı İhtiyacı

Başarı ihtiyacına yüksek düzeyde güdülenmiş bireyler, genellikle zor hedefler seçerler ve riski göze alabilirler. Ancak, bazen çok zor olan hedeflerden, başarılı olunamaması durumundan kaçındıklarına inanılır. Sorunlardan hoşlandıkları için, yeni çözümler getirebilirler. Örgütlerde yüksek başarı güdüsü olan bireyler, yeni fikirlerin değerli birer kaynağı olabilirler.

1.6.1.4.2 İlişki İhtiyacı

McClelland' ın ilişki ihtiyacı, temel olarak diğer bireyler ile arkadaşça ve sıcak ilişkileri ifade eder. Bu açıdan ilişki ihtiyacı pek çok yönü ile Maslow' un sosyal ihtiyaçları ile benzerlik gösterir. Yüksek düzeyde ilişki ihtiyacına güdülenmiş bireyler, tek başlarına çalışmaktansa diğer bireylerle birlikte çalışmayı yeğlerler.

1.6.1.4.3 Güç İhtiyacı

McClelland çeşitli ihtiyaçları inceledikten sonra, örgütlerde önemli bir güdüleyici etken olarak, başkalarını etkilemek ve kendi ortamını kontrol etmek isteği olan, güç ihtiyacı görüşüne ulaşmıştır. McClelland araştırmasında iki tür güç ihtiyacını açıklamaktadır: Bireysel ve Kurumsal güç. McClelland'a göre; bireysel güç için yüksek düzeyde güdülenmiş bireyler başkaları üzerinde üstünlük sağlamak ve başkalarını idare edebilme konusundaki yeteneklerini sergilemek isterler. Kurumsal güç için yüksek düzeyde güdülenmiş bireyler ise bu güç ihtiyaçlarını örgütün uzak hedeflerine ulaşmak ve sorunları çözmek için grupla birlikte çalışarak giderirler.

1.6.2 Süreç Teorileri (Bilişsel Kuramlar)

Süreç teorileri iş doyumunu beklentiler, değerler ve ihtiyaçlar gibi değişkenlerin etkileşimleriyle açıklamaktadırlar (Durmaz, 2003:31). Süreç teorileri, iş doyumunun hangi değişken ya da değişken kümelerinin sonucu olduğunu ve bunların etkileşerek iş doyumunu nasıl meydana getirdiğini açıklar (Balcı, 1985: 42).

1.6.2.1 Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı, iş yaşamında güdülenmede öncü psikologlarından Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın bilişsel yaklaşımlarından köklerini almış ve klasik ekonomi kuramlarından gelişmiştir. Örgütsel davranış etkin bir biçimde Vroom (1964) tarafından formüle edilmiştir.

- Çalışma - Performans Beklentisi; Çalışma - Performans beklentisinde, çalışmaların performans düzeyini etkileyebileceği varsayımı yer almaktadır. Bu varsayımda değerlendirme, yetenekler ile olanaklar ve kaynaklar gibi önceki ve sonraki etkenler de dikkate alınmaktadır (Bartol ve Martin 1991: 456-457; Jewell ve Siegal 1990: 318; Vroom 1964: 147).

- Performans-Çıktı Beklentisi; Performans - çıktı beklentisinde, başarılı performansın çıktıyı belirleyeceği varsayımı yer alır. Temel çıktılar; ödüller olmasına rağmen olumsuz çıktılar da dikkate almak gerekir. Herhangi bir durumda performansla ilişkili çıktı ya da ödüller elde edilebilir (Bartol ve Martin 1991: 460-461; Jewell ve Siegal 1990: 320).
- Valans; Valans deyiimi ile belli bir ödülü isteme derecesi, diğer bir deyişle ödülün çekiciliği ifade edilmektedir (Vroom, 1964;15). Elde edilecek ödül iş göreni ilgilendiriyorsa, valans yükselir

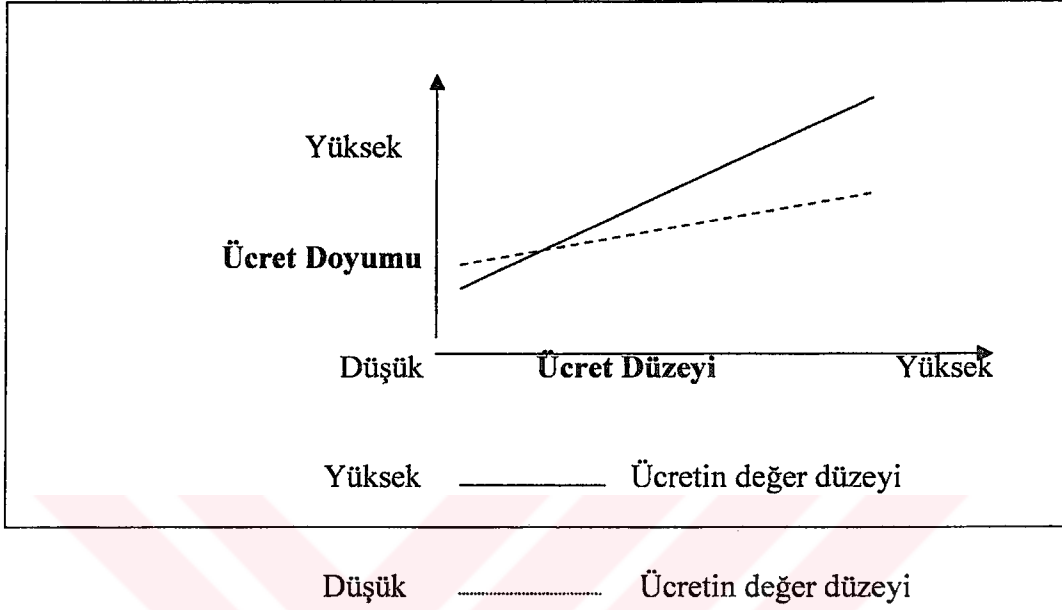
1.6.2.2 Denklik Kuramı

Denkil kuramında, güdülemenin, bireylerin işlerinde sarf ettikleri çabalarla (girdiler), iş sonunda elde ettikleri çıktılar arasındaki uyumu sağlamaya çalıştıkları ileri sürülmektedir. Bu yaklaşımın en yaygın kabul edilen görüşleri Adams'ın denklik kuramıdır (Jewell ve Siegal, 1990: 320-321). Girdiler, bireyin örgütle ilişkisinde örgüte katkıda bulunduğu faktörlerdir. Bunlar; eğitim, öğretim, sıkı çalışma, özel beceriler, yüksek kalitede iş, iş deneyimi, işteki çaba olabilir. Çıktılar ise örgütün iş görene girdilerinin karşılığında sunduğu faktörlerdir. Bunlar; ücret, terfiler, işin sosyal kolaylıkları, konum, ilerleme fırsatı, iş güvenliği, yönetim ve işin kendisi olabilir. Diğer kişiler ise aynı işi yapan çalışma arkadaşları veya bir kısım çalışma arkadaşları olabilir (Durmaz, 2003: 33). Eşitlik teorisinin iş doyumu için önemli anlamı vardır. Birincisi, eşitsizlik doyumsuzluk oluşturur. Eğer bir kişi düzenli zamanlarda sık sık işinde kalır ve bunun sonucunda özel bir övgü veya ekstra ücret almazsa eşitsizlik algılayarak doyumsuzluk hissedebilmektedirler (Johns, 1983: 109-110).

1.6.2.3 Amaç Kuramı

Locke ve Latham tarafından geliştirilen amaç kuramında; insanların saptadıkları amaçları başarmanın kendileri için ödül olacağından dolayı, işe bu amaçlar için güdülendirildikleri görüşü savunulmaktadır (Çetinkanat, 2000:28). Locke ve Latham, kendisine yüksek amaçlar saptayan ya da başkalarının onlar için saptadığı yüksek amaçları kabul eden bireylerin, daha çok çalışıp ve daha iyi

performans göstereceğini ileri sürmektedir (Jewell ve Siegal 1990- 323). Şekil 5'te ücret doyumuyla ilgili bir örnek görülmektedir:



ŞEKİL-5: DEĞERLERİN DOYUM ÜZERİNE ETKİSİ

Kaynak: Durmaz, 2003: 33

Şekil 5'te ücrette doyum düzeyleri, ücrete verilen değerle orantılı olarak farklılaşmaktadır. Buna göre, ücretin işgörenin gözünde değerinin yüksek olması durumunda ücretten algılanan doyum, düşük değerli olmasına göre daha yüksektir. İşgörenlerin çeşitli iş faktörlerine verecekleri değer düzeylerinde yükselme sağlanması sonucunda algılayacakları iş doyumunu da artacaktır (Durmaz, 2003: 34).

1.6.2.4 Lawler'in Unsur Doyum Modeli

Lawler (1976)'in teorisine göre iş gören iş unsurlarından algıladığı doyumunu, elde edilmesi gerektiği çıktı ile gerçekten elde ettiği çıktı arasındaki karşılaştırma yaparak belirler. Elde edilmesi gereken çıktı, iş görenin işine getirdiği beceri, eğitim, deneyim gibi kişisel girdiler ile sorumluluk, zorluk gibi iş özellikleri ve diğerlerinin algılanan girdileri ve çıktıları tarafından belirlenir. Elde edilen çıktı ise, iş görenin elde ettiği çıktıları ile diğer iş görenlerin elde ettikleri çıktıları tarafından belirlenir. Diğerleri; iş görenlerin kendilerini karşılaştırdıkları ve işyerinde aynı işi yapan kişilerdir. Eğer iş gören elde etmesi gerektiğine inandığı çıktılarından az elde ederse doyumsuzluk algılar; elde etmesi gerektiğine inandığı çıktıları elde ederse doyum

algılar; elde etmesi gerektiğine inandığı çıktıdan fazla elde ederse suçluluk hissine kapılarak rahatsızlık hisseder (Saal ve Knight, 1988:306–307).

1.6.3 Pekiştirme Kuramı

Güdülenmede pekiştirme yaklaşımı; davranışı açıklamada, bireyin düşünme süreci ile ilgilenilmediği için bilişsel kuramların bir antitezi gibidir. (Bartol ve Martin 1991:464). Skinner' e göre; insan davranışını değiştiren en önemli etken, çevredir. İnsan davranışını açıklamada bilişsel açıklamalara bakmak yeterli olmayabilir. Bir davranışın, hoş ya da olumlu sonuçlandığında yinelenme olasılığı; hoş olmayan ya da olumsuz sonuçlandığında yinelenme olasılığından fazladır. Olumlu pekiştirmeler, davranışta duruma göre olumlu tepkilerin artması ile ilişkilidir. Büyük çoğunlukla anlaşıldığı gibi ödül ve olumlu pekiştirme aynı anlamda değildir. Bütün olumlu pekiştirmeler ödül olarak adlandırılabilir ancak bütün ödüller olumlu pekiştirme olmayabilir (Luthans 1995:216).

1.6.4 Sosyal Öğrenme Kuramı

Psikolog Bandura, kapsamlı pekiştirme kuramıyla ilgili çalışmasında, bireylerin kapasite, düşünme ve bilişsel durumlarını dikkate almadan, görünen başarı yaklaşımının açıklanamayacağına inandığını açıklamıştır. Buna göre Bandura ve arkadaşları sosyal öğrenme kuramını geliştirmişlerdir. Bu kuramda davranışlarımızın çeşitli bireysel faktörlerin ve çevresel etkenlerin devam eden karşılıklı etkileşimi ile öğrenilerek oluştuğu görüşü savunulmaktadır. Bireyler, içinde düşündükleri ve davranışta bulundukları çevrenin pekiştirmesi yoluyla çevrelerini etkilerler. (Bartol ve Martin 1991:469). Sosyal öğrenme kuramının oldukça geniş, etkileşimli doğası, mükemmel bir kavramsal çerçeve çizdiği ve örgütsel davranış çalışmalarında kalkış noktası olduğu söylenebilir (Luthans 1995: 13).

1.7 GÜDÜLENME KURAMLARININ İŞ DOYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİ VE SONUÇLARI

Yönetimin amacı, etkin bir performans ve uygun seçilmiş yöntemlerle müşterilere daha çok hizmet, işletme sahiplerine daha çok kazanç sağlama amaçlarını gerçekleştirmektir (Kaynak,1995). Yöneticinin en önemli görevi, etkin bir örgüt oluşturmaktır. Astların etkin bir biçimde çalışması için onları güdülemek gerekmektedir. Örgütte çalışanların her biri kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça yönetsel etkinliklerden istenen sonuç alınamaz. İnsanlar kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirmeye istekli olmalıdırlar. Güdülenmenin rolü, bu isteği yoğunlaştırmak ve iş görenleri teşvik etmektir (Akat vd.1994). İş yaşamı içinde, insan davranışlarını belirleyen etkenler çok çeşitlidir. Herhangi bir örgüt içinde bireylerin iş doyumlarının incelenmesinde güdülenme kavramlarından yararlanılmaktadır. Dubrin (2000: 93–94) 'in de belirttiği gibi, pek çok psikolog bütün davranışların güdülenmiş davranış olduğuna inanmaktadır. İnsanların güdülenmesi, genellikle, herhangi bir amaç için insanı harekete geçiren içsel bir durum olarak tanımlanır. İşe güdülenme ise, daha kendine özgüdür, örgüt tarafından anlamı olan bir amacı gerçekleştirmek için bireylerin çaba harcaması anlamına gelir. Bu nedenle, işlerinde başarılı olmaları için bireylerin güçlü şekilde güdülenmeleri, örgütsel kültürün de güdülenmeyi destekleyici nitelikte olması gerektiği söylenebilir. Bunun için, iş doyumunun kuramsal çerçevesinin oluşturulmasında çeşitli güdülenme kuramları incelenmiştir.

1.7.1 İhtiyaç Kuramının İş Doyumuna Etkisi

Sevgi ve ait olma ihtiyacı, bir işte çalışan insanların beraber olma duygusu ve iş arkadaşları ile ilişkiler kurma yoluyla ait olma duyguları ile güdüleyici bir güç olarak önemli olabilir. İnsan ilişkileri, sosyal güvenlik duygusu ve iş çevresi yoluyla örgüte ait olma duygusunu ortaya çıkarabilir (Schultz ve Schultz, 1990: 323). Sosyal ilişkiler pek çok insan için yüksek düzeyde güdüleyici olduğundan iş doyumunun temel faktörlerinden biri olabilir (Armstrong, 1993: 165). Şekil 6'da örgütsel ve genel doyum faktörlerinin değişik ihtiyaç düzeylerinde kullanılması gösterilmektedir.

İş ortamında ihtiyaçların doyurulmasının olası anlamları:

İhtiyaç Düzeyleri	Genel Doyum Etkenleri	Örgütsel Etkenler
1 . Fizyolojik	Yiyecek, içecek, uyku vb.	a. Ödemeler b. Hoş bir çalışma ortamı c. Kafeterya
2. Güvenlik	Rahatlık,güvenlik Devamlılık, desteklenme	a. Güvenli çalışma koşulları b. Örgütsel olanaklar c. İş güvenliği
3. Sosyal	Sevgi, iyi ilişkiler, ait olma	a. Birlikte iyi çalışan iş grupları b. Arkadaşça denetim c. Profesyonel ilişkiler
4. Saygınlık	Kendine güven, kendine saygı, restij, statü	a. Sosyal tanınma b. Unvan c. Yüksek statülü işten alınan geri bildirim.
5.Kendini gerçekleştirme	Gelişme İlerleme Üreticilik	a.Anlamlı bir iş için b.Yaratıcılık c. İşte amaçlara ulaşma d. Örgütte ilerleme

ŞEKİL-6. MASLOW'UN İHTİYAÇ HİYERARŞİSİNİN ÖRGÜTLERE UYGULANMASI

Kaynak: Steers ve Porter 1991: 35.

1.7.2 VİG Kuramının İş Doyumuna Etkisi

Alt düzeyli ihtiyaçlar giderildikçe birey üst düzeyli ihtiyaçlara yönelir. Bu açıdan da Alderfer ve Maslow kuramı benzerlik göstermektedir. Örgüte yeni alınmış bir işgören örgüte girdiğinde ücretin düzeyi, işin güvenliği, çalışma koşulları gibi varolma ihtiyaçlarını doyurmaya çalışmaya başlar. Kısa bir süre sonra işgören

varolma ihtiyaçlarını doyurur. İşgören artık çevresindeki çalışma arkadaşlarıyla ilişki kurmaya başlayabilmektedir. İlişki ihtiyaçlarını doyurduktan sonra işgören işverenden terfi talebinde bulunacaktır. Gelişme ihtiyaçlarından olan daha çok mücadele ve sorumluluk gerektiren bir iş işgöreni güdülemeye başlayacaktır. Eğer işveren terfi imkanının olmadığını ve işgörenin mevcut işinde çalışmaya devam etmesi gerektiğini işgörene bildirirse, işgören hüsrana uğrayabilmektedir. Bu durumda işgören üst düzeydeki gelişme ihtiyacı doyuma ulaşmadığı için bir alt düzeydeki ilişki ihtiyacına odaklanacaktır. İlişki ihtiyacı artık işgöreni güdülemeye başlayacaktır. İşgören mevcut işindeki yeteneklerini hızla geliştirmeye devam edip bir süre sonra gelişme ihtiyacını tekrar doyurma çabası içinde olabilmektedir.

1.7.3 İki Etken Kuramının İş Doyumuna Etkisi

Herzberg (1959), güdüleyici ihtiyaçlar, hijyen ihtiyaçları ve iş doyumu arasındaki ilişkileri aşağıdaki gibi önermiştir:

- a. Güdüleyici ihtiyaçlar karşılandığında iş görenler doyum algılayacaklar, karşılanmadığında ise doyumsuzluk algılanmayacaktır (yansız),
- b. Hijyen ihtiyaçları karşılandığında iş görenlerde doyumsuzluk algılanmayacak (yansız), karşılanmadığında ise iş görenlerde doyumsuzluk algılanacaktır.

Bu kurama göre doyum, doyumsuzluğun karşıtı değildir. İş gören işinden doyum sağlamadan, ama doyumsuz olmadan da çalışabilir. Böylece pek çok iş gören doyumla doyumsuzluğun arasında işini sürdürebilir (www.egitim1.sitemynet.com). Eğer bir örgüt sürdürme etmenlerinin gerektirdiklerini karşılıyor ama güdüleyici etmenlerin gerektirdiklerini sağlamıyorsa, iş gören işinden doyumsuzluk çekmeden, bir başka deyişle işinden doyum sağlamadan işini sürdürebilir (Dubrin, 2000; Korman, 1977).

1.7.4 Kazanılmış İhtiyaçlar Kuramının İş Doyumuna Etkisi

Yöneticiler, yüksek başarı güdüsü olan bireyleri güdülemek için, mücadele gerektiren ama ulaşılabilir hedefler için güdülemek ve başarılan süreç için hemen geribildirim vermek konusunda dikkatli olmaları gerekir. McClelland para ile, yüksek başarı güdüsü olan bireylerin güdülenmeyeceği (çünkü bu tür bireyler temel

olarak kendi başarılarına güdülenmişlerdir) konusunu tartışmakla birlikte; para, nasıl iş yaptıklarına ilişkin bir geri bildirim olarak önemli olabilir (Bartol ve Martin, 1991: 454; Steers ve Porter, 1991:40). Yöneticiler ilişki ihtiyacına güdülenmiş bireyleri daha üretici hale getirebilmek için, işbirliği, destekleyici bir iş ortamı ve verimliliğe bağlı, olumlu geribildirimde bulunacakları bir ortam oluşturabilirler. Böyle bir ortamda bu tür bireyler ihtiyaçlarını giderebilirler. Diğer taraftan, ilişki ihtiyacına az güdülenmiş bireylerde yalnız başlarına çalışmayı tercih edeceklerinden, bağımsız çalışabilecekleri bir durumda çalışabilmelidirler (Steers ve Porter 1991: 41).

1.7.5 Bilişsel Kuramların İş Doyumuna Etkisi

Denklik kuramına göre, bireysel girdilerle çıktıların; diğerleri ile karşılaştırıldığında algılanan dengesizlik, uyumu bozar, çıktılarda doyum verici bulunmaz (Jewel ve Siegal 1990: 322-323). Adams eşitsizlik durumunda iş görenin rahatsız olacağını ve rahatsızlığı ortadan kaldırmak için bazı yollara başvuracağını ileri sürer. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

- a. İş gören çabasını azaltabilir,
- b. İş gören kendi çıktılarını değiştirmeye çalışır,
- c. İş gören diğer kişinin çıktı veya ödülleri değiştirmeye çalışır,
- d. İş gören kıyaslama yaptığı kişiyi değiştirebilir,
- e. İş gören, işi bırakabilir veya devamsızlık yapabilir.

Değer teorisine göre iş gören için işle ilgili faktör ne kadar önemli ise onun doyumunu üzerinde o kadar fazla etkiye sahip olur. İhtiyaç teorileri bütün iş görenlerin doyumunun az sayıdaki temel ihtiyaçların karşılanmasına dayandığını ileri sürer. Ancak değer teorisinde iş görenin değerleri duruma başka bir boyut katmaktadır. Ücret, işin sosyal kolaylıkları, çalışma koşulları gibi sonuçlar iki iş gören için aynı olsa da, bu sonuçlar ihtiyaçların giderilmesini eşit düzeyde sağlasa da, iş görenlerin doyumunu, değerlerinin farklılaşmasıyla farklı olmaktadır. Buna göre değerli görülen sonuçlar değerli olarak görülmeyen sonuçlara göre iş doyumunu üzerinde daha fazla etkiye sahip olur. Güdülenmede bilişsel kuramların her biri, değişik ama bir dereceye kadar da tamamlayıcı bir bakış açısı getirmektedir. Beklenti kuramı yöneticilere, iş görenleri destekleme ve yetiştirme yoluyla çalışma -performans beklentisinde olumlu

bir beklenti geliştirerek yardımcı olabileceklerini göstermektedir. Aynı zamanda iş görenler için olumlu valansın ödül elde etme ihtiyacı olduğu kadar performansla çıktı arasındaki ilişkiyi netleştirmede önemli bulgular ortaya koyduğu da görülmektedir. Amaç kuramı, beklenti kuramı ile uyumludur; çünkü beklenti kuramında performans dereceleri ile çalışma - performans beklentisi ve performans - çıktı beklentisi arasındaki ilişkinin özünü anlamaya yardımcı olmaktadır (Çetinkanat, 2000: 28). İçerik kuramlarına göre, bu kuramların daha kapsamlı olduğu ve uygulamaya geçirilmesinde güçlük çekildiği ile örgütsel davranışın kontrolünde ve amaçları karşılamada eksikleri olduğu belirtilmektedir. Buna karşın bu kuramlara ilginin de giderek arttığı belirtilebilir (Luthans 1995: 1773).

1.7.6 Pekiştirme Kuramının İş Doyumuna Etkisi

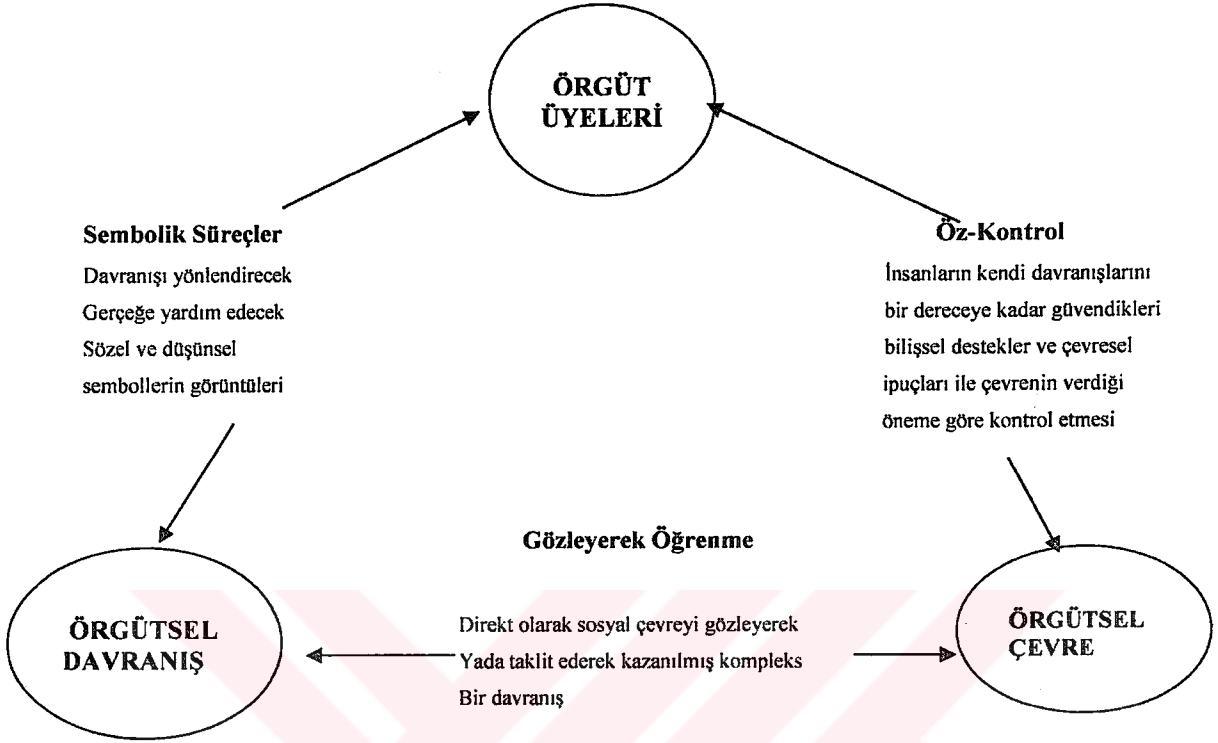
Güdülenmede pekiştirme yaklaşımı ile ilgili olarak özellikle önemli olan üç temel prensip şöyle sıralanabilir (Jewell ve Siegal 1990: 325):

- a. İnsanlar ödülle sonuçlanan davranışları yapmaya devam ederler.
- b. İnsanlar ceza ile sonuçlanan davranışları yapmaktan kaçınırlar.
- c. İnsanlar ne ödül ne ceza ile sonuçlanmayan davranışları yapmaktan vazgeçerler.

Pekiştirme kuramında; olumlu pekiştirme ile istenen davranışın desteklendiği vurgulanmaktadır. Yöneticilerin, üretim ve davranışların devamı için; genellikle olumlu pekiştirmenin olumsuz pekiştirmeden daha etkili olduğunu bilmeleri; pekiştirme yöntemlerini yerinde ve zamanında kullanmaları gerekmektedir (Steers ve Porter 1991: 74).

1.7.7 Sosyal Öğrenme Kuramının İş Doyumuna Etkisi

Sosyal öğrenme kuramı davranışın açıklanmasında, bilişsel olarak birbiri ile ilişkili, üç önemli sürecin olduğunu savunur (Çetinkanat, 2000: 32). Bunlar: sembolik süreçler, gözleyerek öğrenme ve öz-kontrol'dür. Şekil 7'de bu unsurların ilişkileri görülmektedir.



ŞEKİL-7: ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA SOSYAL ÖĞRENME YAKLAŞIMI

Kaynak: Luthans 1995: 12.

1.7.8 İnsan Davranışları-Motivasyon ve İş Yaşamı

İş yaşamında güdülenme kuramları çerçevesinde insan davranışları ele alındığında bazı belirleyici sonuç ve saptamalara ulaşılabilmektedir. Varol (1993)' a göre aşağıdaki saptamaları belirtmekte yarar görülmektedir:

- Bireyin düşünce ve davranışları onun istek ve hedeflerini yansıtır.
- Bireyin istek ve hedefleri sürekli değişir ve gelişir.
- Bireyin istek ve hedefleri kendi içinde örgütlenmiştir.
- Herhangi bir grup isteğin uyanması bireyin o andaki fizyolojik durumuna, içinde bulunduğu çevrenin durumuna ve zihinsel süreçlerine bağlıdır.
- Bireyin hedeflerini belirlemede rol oynayan başlıca etkenler arasında; kültürel normları ve değerleri, biyolojik kapasitesi, kişisel deneyim, fiziksel ve toplumsal çevreye girebilme, ikame hedefler, ara hedefler de sayılabilir.

Motivasyon, çalışma veya üretme konusunda bir istek belirtirken; doyum tamamen üretkenliğe bağlı olmayan olumlu bir duygusal durumdur. Motivasyon, genellikle amaca yönelik bir davranışla ilişkilidir. Doyum ise amaca yönelik davranıştan kaynaklanan bir tutumdur (Şimşek, 1995: 96). Dolayısıyla doyum vermeyen bir iş de isteyerek yapılmaz. GÜDÜ, organizmayı davranışa yönelten iç veya dış uyarılardır. Çalışmaya güdülenme ise, insanı iş yapmaya, çalışmaya yönelten faktörlere ve bu faktörlere göre çalışmayı arzulamaya denir. GÜDÜLENMENİN temelinde ihtiyaçlar vardır. Böylece kişinin işinden sağladığı doyumunu, ihtiyaçların karşılanma düzeyidir.

Yukarıda bahsedilen doyum kuramları iş yaşantısında çeşitli yönleriyle uygulanmaktadır. Tek bir kuramın benimsenmesi ve diğer kuramların göz ardı edilmesi yönetimde ve iş görende (iş doyumunu açısından) eksiklikler meydana getirebilir. Bahsedildiği gibi farklı yönlerinde eleştirilere maruz kalmış ve aynı şekilde desteklenmiş olan bu kuramların; örgütteki çalışma koşulları, örgüt yapısı ve kültürü göz önüne alınarak tatbik edilmesinin daha yararlı olacağı görülmektedir. Bu şekilde hareket edilmesinin iş görenin doyumuna olumlu katkıda bulunması beklenmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMI

İş doyumu, iş görenlerin işlerine yönelik hislerini ve tutumlarını ifade ederken, örgütsel bağlılık iş görenin çalıştığı örgüte yönelik hisleri ve tutumlarıdır. Tutum olarak örgütsel bağlılık, iş doyumuna göre daha küreseldir. Çünkü sadece işe değil örgüte odaklıdır. Daha durağan olup günlük olaylardan etkilenmez. İş gören devrinin daha iyi belirleyicisidir.

Örgütsel bağlılık literatürü bağlılık kavramının farklı biçimlerde kullanıldığını, bu konuda farklı tanımların ortaya çıktığını göstermektedir. Buna göre örgütsel bağlılık: Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır (Wiener, 1982: 418-428).

İş görenin örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşmesidir (Gaertner ve Nollen, 1989; 975).

Örgütsel bağlılık; bireyin, örgütle değişik yönlerden bütünleşme derecesini yansıtır. Bu açıdan bakınca örgütsel bağlılığın üç önemli ögesinin olduğu söylenebilir:

- a. Kişinin örgüt amaçlarını kabulü ve onlara duyduğu güçlü inanç.
- b. Kişinin örgüt için beklenenden daha fazla çaba gösterme isteği.
- c. Kişinin örgütteki üyeliğini devam ettirmedeki kesin arzusu.

Örgütsel bağlılık literatürü, araştırmacıların büyük ölçüde; bireylerin bağlılık niteliğinin, kişinin örgütsel amaç ve çıkarlarını koruma isteği, örgüte dönük belirli davranışsal gerekleri yerine getirme ve örgütle paylaşılan birlikteliğin daha çok moral ve psikolojik güç üzerinde odaklandıklarını göstermektedir. Bunun yanında

araştırmacılar arasında önemli bir bölümü de örgütsel bağlılığı, iş görenlerin, örgütün farklı parçalarına veya ögelerine bağlılığı şeklinde tanımladıklarıdır (Balay, 2000: 18). Örgütsel bağlılıkla ilgili bazı tanımlar da (Durmaz, 2003: 63) şöyledir;

Örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutumdur (Luthans, 1995: 130). İş görenlerin örgütün değer ve amaçlarını benimsemeye güçlü inançlara sahip olmaları, örgüt adına beklenilenin ötesinde büyük çaba göstermeleri, örgütteki üyeliğini devam ettirmede güçlü arzuları olmasıdır. İş görenlerin enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere aktarma isteğidir. Örgüt ile iş görenin amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olmasıdır (Mowday vd., 1982: 20).

Örgütsel bağlılık, iş görenin örgütle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur (Robbins, 1998:143). Kişinin örgülle özdeşleştiği, örgüte yönelik bir tutumdur.

Parasal kaygılar olmaksızın örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmedir (Gaertner ve Nollen, 1989: 446). Örgütsel bağlılık, bireyin örgütteki araçsal birlikteliğini anlatan bireysel çıkar ve kazanımlara ulaşmayı amaçlayan uyum boyutu, örgütteki diğer bireylerle yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği özdeşleşme boyutu, bireysel ve örgütsel amaç ve değerlerin uygunluğu olan içselleştirme boyutunu içeren ve bireyin örgülle bütünleşme derecesini ifade eden bir kavramdır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesidir (Balay, 2000: 18). Örgütsel bağlılık, bir örgütün bireyden beklediği kurallara uygun beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır (Celep, 2000: 15).

Wasti (2000:201-202)'ye göre; örgütsel bağlılık üçe ayrılmakta olup, devam bağlılığı çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılıktır. Duygusal bağlılık ise çalışanların örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını

benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır. Normatif bağlılık ise, kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedir.

Bağlılık bir kavram ve anlayış biçimi olup toplum duygusunun olduğu her yerde vardır. Bağlılık toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir (Ergun, 1975: 99).

Örgütsel bağlılık Balay, (2000: 45-46)' a göre dört nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Birincisi; örgütsel bağlılık, işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleriyle; ikincisi; iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncüsü; özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş görenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncüsü; yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş görenlerin kişisel özellikleriyle yakından ilişkili görünmektedir. Düşük bağlılık gösteren örgüt çalışanlarının işleri yapmada yeterince istekli olmayacakları; istekle çalışanların ise duygusal bağları nedeniyle örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösterecekleri, çünkü bu kimselerin işin ekonomik getirisinden çok anlamıyla ilgilendikleri söylenebilir. Bağlılık gösteren üyeler içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir.

Birçok olayda rekabet baskılarını azaltmak, gerçekten çalışanların bağlılığını gerektirir. Çoğu örgütlerin rekabet talepleri bugün artık daha küresel, daha müşteriye dönük, daha esnek, daha öğrenme yönelimli, daha çok takım halinde çalışmaya ayarlı ve daha üreticidir. Bu talepler, örgütün başarısı için duygusal, entelektüel ve fiziksel enerjisini birleştiren yüksek düzeyde bağlılık duyan insanları gerektirir. Ne yazık ki yöneticilerin çoğu, iş görenlerin artan beklentilerini etkili bir şekilde karşılamada başarısız olmaktadır. Normal koşullardaki istekleri dahi yeterince karşılanmayan iş görenlerden, giderek daha fazla beklentiye girmek, onların bağlılığını azaltmakta, stres ve tükenmişliğe yol açmaktadır (www.egitim1.sitemynet.com). Düşük bağlılık

gösteren örgüt çalışanlarının işleri yapmada yeterince istekli olmayacakları; istekle çalışanların ise duygusal bağları nedeniyle örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösterecekleri, çünkü bu kimselerin işin ekonomik getirisinden çok anlamıyla ilgilendikleri söylenebilir.

2.2 İNSANIN KİŞİLİĞİ VE ÖRGÜT

Argyris (1962)' e göre, yönetim, iş görenden işinde uzmanlaşmasını ister, ama uzmanlaşma iş görenin öz gerçekleştirmesini engeller. Buyruk birliği, bağımlı, edilgen, çalışma çevresini denetlemeyi beceremeyen iş gören oluşturur. Amaç birliği, ruhsal başarı için elverişli koşullar getirir, oysa ruhsal başarı iş görenin kendi amaçlarının kendisinin koyması ile elde edilir. Denetim alanı, iş göreni yönetmene bağımlı ve edilgen yapar (Schermerhorn vd.,1994: 48).

Argyris (1962)' e göre, kişiliği örgüte uymayan bir iş gören, şunlardan birini ya da birkaçını birden yapar:

- a. İş gören, ya örgütten ayrılır ya da örgütten soğuyarak işine devamsızlık gösterir.
- b. İş gören, örgütte kalabilir ama ruhsal olarak örgütten çekilebilir; ilgisiz, edilgen ve duygusuz olur.
- c. İş gören, üretimini yavaşlatır, yönetimi aldatma yolları bulur, rahatlığı arar, böylece örgüte karşı direnerek örgütü zarara uğratar.
- d. İş gören, yetke sıra dizini içinde daha yüksek bir göreve tırmanmak için değişik yollara başvurabilir ve yetersiz olacağı bir makamı ele geçirir.
- e. İş gören, örgüte karşı savaş açan bir kümeye, çeteye, derneğe ya da sendikaya üye olur.
- f. İş gören, yönetimin çalışanı değil çalışmayanı ödüllendirdiğini, yükselttiğini yayarak iş görenleri ve çevresini örgütten soğutmaya çalışır.

2.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI

Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltir. Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi, iş görenlerin duygusal enerji ve dikkatlerinin birbiriyle ilişkilendirilmesine bağlıdır. Bu, iş görenlerin birbiriyle nasıl bir ilişki içinde olduklarını örgüt hakkındaki duygularını yansıtır. Bu doğrultuda literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar şu şekildedir:

2.3.1 Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni, normatif gücün ahlaki bağlılıkla, ödüllendirici gücün hesapçı bağlılıkla, zorlayıcı gücün ise yabancılaştırıcı güçle ilişkili olduğunu belirtmektedir (Mowday vd., 1982: 23). Bağlılık tipolojisiyle ilgili ilk yapılan çalışma Etzioni tarafından yapılmıştır. Etzioni üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır (Mowday vd., 1982: 21-22):

2.3.1.1 Ahlaki Bağlılık

Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını; içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanır. Bireyler; toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanırlar.

2.3.1.2 Hesapçı Bağlılık

Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.

2.3.1.3 Yabancılaştırıcı Bağlılık

Bireysel davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

Ahlaki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta ise,

örgütte daha az yoğun bir ilişki olup, örgütte alışveriş ilişkisine dayalıdır. İş görenlerin katkıları ve örgütlerin sunduğu “katkı-karşılık” teorisine benzemektedir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise, bireysel davranışın sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil eder (Durmaz,2003: 63).

2.3.2 Kanter’in Sınıflandırması

Kanter üç bağlılık yaklaşımı geliştirmiştir ve bunların aynı anda kullanılabileceğini belirtir. Yaklaşımlar birbirleriyle ilişkilidirler. Örneğin, bir iş gören örgütün devamlılığı için kendini adanmış olabilir, gruba kenetlenme hisleri taşıyabilir ve örgütün değer ve normlarıyla özdeşleşebilir (Mowday vd., 1982: 24).Yaklaşımlar aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır:

2.3.2.1 Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, üyelerin kendilerini örgütün devamlılığı için adanmışlardır. Örgütlerine kişisel yatırımlar yaptıkları için üyelerin örgütten ayrılmaları maliyetli ve zor olmaktadır. Birey örgütü adına çok fedakârlık yaptığı için üyeliğini sürdürmek zorunda kalmaktadır.

2.3.2.2 Kenetlenme Bağlılığı

Örgütteki üyelerin örgüt içindeki sosyal ilişkilere bağlanmalarıdır. Grup üyeleri arasındaki dayanışma geliştirerek bir kenetlenme bağlılığı oluşturulur.

2.3.2.3 Kontrol Bağlılığı

Üyelerin davranışlarını istenilen yönde şekillendirmek için örgüt üyelerinin örgüt normlarına bağlanmasıdır. Kontrol bağlılığı, üyelerin örgütün değerlerini ve normlarının uygun davranışlar için önemli birer kılavuz olduklarını düşündüklerinde var olmaktadır.

Kanter, örgütlerdeki devam bağlılığını üyenin, örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanması olarak tanımlamaktadır. Üye ayrılmanın kendisine getireceği yüksek maliyet ve ayrılmayı güçleştirecek kişisel fedakârlıklar ve yatırım yapmaları dolayısıyla örgütlerine bağlılıklarını sürdürürler. Kenetlenme bağlılığında ise, üyeler

örgütteki grup üyeleri arasındaki bağlılıklarla örgütlerine bağlanırlar. Son bağlılık türü ise, kişisel davranışı örgütün istediği doğrultuda şekillendiren örgüt normlarına üyenin bağlı olarak gördüğü kontrol bağlılığıdır. Buna göre, üyeler önceki normları açıkça reddedip örgütün norm ve değerlerine göre kendi haklarındaki fikirlerini yeniden belirlemelerinden kaynaklandığı düşünülür (Varoğlu, 1992: 6-7).

2.3.3 Staw ve Salancik'in Sınıflandırmaları

Staw ve Salancik, örgütle özdeşleşme ve örgüt içerisinde ki geçmiş yaşantıların esas alındığı bir sınıflandırma yapmıştır. Bu sınıflandırma aşağıda açıklanmıştır:

2.3.3.1 Tutumsal Bağlılık

Staw, tutumsal bağlılığı örgüt üyelerinin örgütün değer ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliklerini devam ettirme arzusu olarak ifade etmektedir (Mowday vd., 1982: 24). İş gören örgütle özdeşleşerek örgütün değerlerini içselleştirir ve örgütün taleplerine uyum sağlar (Schultz ve Schultz, 1990: 291). Bireyin örgüte dönük olumlu eğilimleri mevcuttur. Bireyin örgütsel tutumsal bağlılığıyla ilgili dört özellik vardır (DeCotiis ve Summers, 1987: 447):

- a. Örgütün amaç ve değerlerini içselleştirme,
- b. Amaç ve değerler bağlamında örgütteki rolü benimseme,
- c. Örgütün amaç ve değerlerine hizmet etmek için örgütte uzun süre kalma isteği,
- d. Bireysel amaçlara ulaşmak için gösterilen araçsal çabadan ayrı olarak örgütsel amaç ve değerler yararına çaba harcamak.

2.3.3.2 Davranışsal Bağlılık

Üyelerin örgütteki geçmişteki davranışları bağlılığı etkilemektedir (Mowday vd., 1982: 25). Birey ayrılmak istediğinde geçmişteki yatırımlarının ona pahalıya mal olacağını bildiği için örgütten ayrılmayıp bağlılık duyacaktır (Balay, 2000: 25). İş gören örgütüne emeklilik ikramiyesi ve kıdem gibi çevresel faktörlerle bağlıdır. İş gören örgütünü terk ettiğinde bağlılığı da biter. Örgütün amaç ve değerleriyle kişisel bir özdeşleşmesi olmaz (Schultz ve Schultz, 1990: 291).

2.3.4 O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlamaktadır. Bu da bireyin örgüt özelliklerini içselleştirmesini yansıtmaktadır. O'Reilly ve Chatman (1986: 493) bağlılığı üçe ayırmaktadır:

2.3.4.1 Uyum Bağlılığı

Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur .

2.3.4.2 Özdeşleşme Bağlılığı

Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan dolayı gurur duyar. İş gören örgüte ait olmaktan gurur duyar ve başkalarının etkisini kabul ederek doyum sağlayıcı ilişkiler kura.

2.3.4.3 İçselleştirme Bağlılığı

Bireyin ve örgütün değerlerinin uyuşmasıdır. İş görenin, kendi bireysel değerleriyle örgütün değerlerini uyumlaştırması ve örgütün değerlerini kendisine içsel ödül sağladığını algılamasıdır (Güney, 2001: 139).

Özdeşleşme ve içselleştirme boyutundaki bağlılıkta bireyler, kendilerine dolaysız olarak çıkar sağlamayan, örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar sergilerler. Bireylerin örgütte kalma istekleri yüksektir. Uyum boyutundaki bağlılıkta ise, bireyler belirli ödülleri alabilmek için örgütte kalarak işin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmayarak örgütte kalma istekleri daha düşüktür (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

2.3.5 Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer (1990)'e göre; tutumsal bağlılık, iş görenlerin örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Örgütsel bağlılığı üç gruba ayırmaktadırlar:

2.3.5.1 Duygusal Bağlılık

İş görenin örgüte duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşme ve örgüte katılımını içermektedir. İş gören örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi benimser ve örgütte bağlı ve örgütte kalma isteği çok fazladır.

2.3.5.2 Devam Bağlılığı

İş görenin örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünüp örgütte üyeliğine devam etmesidir. Devam bağlılığında iki faktör vardır. Bunlar, örgüte yapılan yatırımların boyut ve sayısı ile başka alternatiflerin algılanan azlığıdır.

2.3.5.3 Normatif Bağlılık

İş görenin örgüte karşı yükümlülük ve sorumluluğu olduğuna inanarak örgütte kalmaya kendini zorunlu görerek üyeliğini devam ettirmesidir. Normatif bağlılık, bireyin önceki deneyimlerinden etkilenmektedir (Durmaz,2003: 63).

Güçlü duygusal bağlılığı olan iş görenler istedikleri için, güçlü devam bağlılığı olan iş görenler ihtiyaç duydukları için, güçlü normatif bağlılığı olan iş görenler ise yükümlülüklerinden dolayı örgütlerinde üyeliklerine devam ederler (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Örgüte bağlılık, örgütsel psikolojide önemli bir yer tutmaktadır. Öncelikle personel devri ve iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu yüzden örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte ve üretime katılımları da yüksektir. Ayrıca bu kişiler örgüt yararına daha fazla üretici ve yenilikçi düşünceler üretirler. Örgüte bağlılığın sonuçlarından olan iş tatmini, devamsızlık, personel devri, sadakat, işle ilgili çabalar önemlidir ve örgütlerin çalışanlarının örgüte bağımlılığını sağlama yolunda çaba göstermelerini gerektirir. Çalışanın yüksek seviyede örgüte bağlılığı, genelde hem örgüt hem de çalışan için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu

sonuçları arasında çalışanın uzun süre örgütte kalması, sınırlı işi bırakma isteği, sınırlı personel devri ve yüksek iş tatmini yer almaktadır (Yüksel, 1993) .

Yukarıda açıklanan sınıflandırmalar göz önüne alındığında örgüt içerisinde iş gören tarafından duyulan bağlılık ile ilgili olarak farklı sınıflandırmalara gidildiği görülmektedir. Genel itibari ile benzer özelliklerin farklı isimler altında toplanarak sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir. Tüm bu sınıflandırmalar incelendiğinde Polis Akademisi Başkanlığında yapılan araştırmada örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi ve ölçülmesinde kavramsal olarak O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması dikkate alınmıştır. Bu sınıflandırmanın, kapsayıcı olması ve iş gören davranışlarını tümüyle yansıtması nedeniyle literatürde benzer çalışmaları yapan kişilerce de kullanıldığı görülmektedir. Yapılan çalışmanın yürütülmesinde akıcılık olabilmesi ve sonuç analizlerinin değerlendirme imkânı sağlaması amacıyla yapılan araştırmada belirtilen sınıflandırma temel alınmıştır.

2.4 İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE YAPILAN BAZI ARAŞTIRMALAR

İki kavram arasındaki temel fark, "işimi seviyorum" ve "çalıştığım örgütü seviyorum" şeklinde özetlenebilir. İş tatmini, çalışanın yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgüte bağlılık çalışanın çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir.

(www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=564).

Mowday vd.(1982:32)'ne göre, örgüte bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel fark, ilkinin örgüte bağlı düşüncelere karşı çalışanın geliştirdiği duygusal tepkiler iken, diğeri çalışanın belli bir işe karşı geliştirdiği tepkilerdir. Her iki değişkenin birbiri ile yüksek derecede ilişki içinde olduğu beklenirken, çalışan örgüte ve onun değerleri ile hedeflerine olumlu duygular beslerken; örgüt içinde yaptığı belli bir

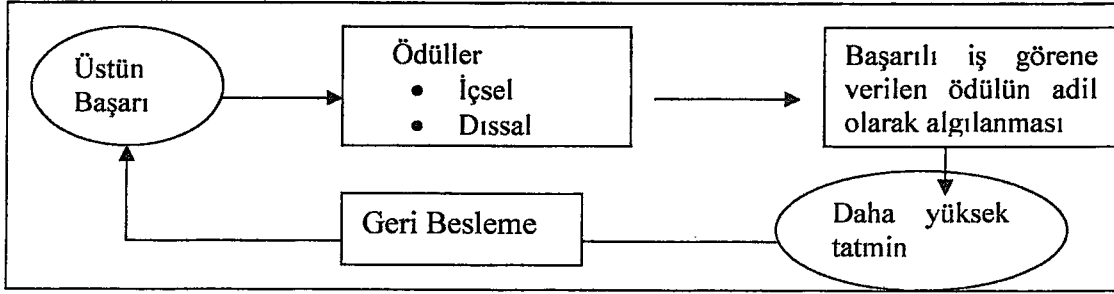
işten dolayı mutsuzluk duyabilir. İş tatmininin aksine, örgüte bağlılığın yavaşça geliştiği ve günlük iş akışlarından etkilenmediği düşünülmektedir, iş tatmini ise bu tarz olaylar karşısında daha çabuk etkilenebilmektedir. Son olarak araştırmacılara göre, örgüte bağlılık iş tatminine oranla personel devrini tahmin etmede daha iyi bir gösterge sayılmaktadır.

2.4.1 İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Kapsamında İşgörene Etkileri

İş, insanın yaşamının önemli bir parçasıdır. İş görenin işinden sağladığı doyum, yaşamını da etkiler. İnsanın, kendine göre önemli bulduğu bir alandaki duygularını başka alanlara da yansıtarak, genellediği görülmektedir. İş görenin de aile yaşamındaki duygularını, örgütteki işine, işindeki duygularını aile yaşamına yansıtarak genellemesi olağan görülmektedir (www.egitim1.sitemynet.com). İşini haz duyarak yapan bir iş görenin, bu yüzden yaşamının uzamasına yol açacağını söylemek olanaklıdır. Bunun yanında iş görenin, hem bedensel, hem ruhsal sağlığı yönünden işten doyumunun, iş görene olumlu etki yapması da söz konusudur.

2.4.1.1 İşten Doyum ve Verim İlişkisi

Yüksek düzeyde iş doyumunun işle ilgili olumlu davranışla, özellikle yüksek performans, düşük düzeyde işten ayrılma ve düşük düzeyde işe gelmeme davranışlarıyla doğrudan ilişkili olduğunu kabul etmek olasıdır. Örgütlerde liderlerin iş doyumunun artmasının, yüksek verimlilikle ilişkili olduğu düşünülmüştür. Güdülenme ile iş performansının karmaşık olduğu ve bireysel özellikleri geniş ölçüde kapsadığı söylenebilir. İş doyumunu ile iş davranışı arasında bir ilişki olduğu hala kabul edilmekle birlikte, verimlilik sorunlarının basit bir yanıtı olduğunu söylemek pek mümkün değildir (Schultz ve Schultz, 1990:345). Erdoğan (1996)'ya göre; başarı ile tatmin arasındaki gerçek ilişki, üstün başarının tatmini artırdığı, bunun da daha sonraki dönemde başarıya yansıdığıdır. Bu ilişki Şekil 8'de gösterilmektedir:



ŞEKİL-8: İŞ DOYUMU- BAŞARI İLİŞKİSİ

Kaynak: Erdoğan, 1996: 248

Şekil-8’de görüldüğü gibi başarı, başarıya verilen ödül ve bu ödülün çalışanlar tarafından olumlu algılanması ile iş tatmini arasında; sonuçta da ortaya çıkan tatmin ile başarı arasında bir döngü bulunmaktadır (Erdoğan, 1996: 248).

2.4.1.2 Örgütü Yaşatma Davranışı

Bir iş görenden beklenen davranışlardan biri de örgütü yaşatmak davranışıdır. Yaşatma davranışı; üretim, uyum, yürütme davranışı kadar önemlidir. Ayrıca yaşatma davranışının işten doyum ile yakından ilgisi vardır. İşten doyum sağlayan iş görenin örgütten ayrılmayacağı varsayılmaktadır (www.egitim1.sitemynet.com). Örgütü yaşatma davranışı, iş görenin örgütsel amaçları benimseyerek örgüt için çalışmayı sürdürmesi ve kendisine örgütsel amaçlardan düşen kesimini gerçekleştirmesidir (www.egitim1.sitemynet.com). Örgütte bağlılık, örgütün amaçlarına, siyasasına, görevin gereklerine uygun davranmayı içerir. İş görenden, örgütün yararlarını kendi yararlarından üstün tutma, özveriyle çalışma; gereğinde örgüte daha çok çalışma süresi ayırma; yönetim buyruklarını tartışmasız yerine getirme gibi bağlılık eylemlerini yerine getirir. Böylece örgüt bir bakıma, iş göreni egemenliği altına alarak onun örgütte kalmasını güvenceye alır.

2.4.1.3 Örgütle Özdeşleşme

Örgüt, iş görenin bağlılığını, örgütle özdeşleşmeye dönüştürmeye çalışır. Örgütle özdeşleşen iş gören örgütün yararlarını kendi yararlarından önde tutarak, elinden geldiğince özverili davranır. Yöneticiler için örgütle özdeşleşen bir iş gören, bulunmaz bir iş gören gücüdür (www.egitim1.sitemynet.com).

Örgütle özdeşleşme, bir bakıma, duygusal olarak örgütte tutkunlaşmadır. Bir başka deyişle iş gören, örgütle özdeşleştiğinde kendini örgüte tutuklamıştır.

2.4.2 Moral ve İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Moral ile ortak amaçlara ulaşmak için kolektif davranışlardan oluşan çalışma atmosferi veya havası da kastedilmektedir. Buradaki ortama karşılıklı güven ve işbirliği ruhu da girmektedir (Eren, 2001).

Moral, örgütün amaçları için çalışmaya iş göreni gönüllü kılan; ona çalışmayı sürdürmesini sağlayan bir tutumdur. Moral hem işten doyum ile ilgili, hem de işten doyumun bir ürünüdür. Ama işten doyum ile moralin arasında iki küçük ayrılık vardır (Lawler, 1976):

- a. İşten doyum, geçmişe ve şimdiki duruma yöneliktir. Moral ise daha çok geleceğe yöneliktir.
- b. İşten doyum, bireysel bir duygudur. İş görenin işten doyumunu başkalarından etkilenir ama bireye özgüdür. Moral ise daha çok küme ya da örgütte bulunmakla elde edilir.

Bununla birlikte pek çok kaynak işten doyumla morali aynı anlamda tanımlamaktadır. Bu kaynaklara göre moral bir bireyin gereksinmelerinin doyurulmasının ve bu doyumun bireyin tüm iş yaşamından kaynaklandığına ilişkin algılarının bir uzantısıdır. İşten doyum gibi moral de örgütsel bir kavramdır. Örgütün işlevsel ve toplumsal çevresinin tüm etkenleri, iş görenlerin moral üzerinde etkilidir. İşten doyum etkileyen tüm etkenler, morali de etkiler. Bunlara ek olarak, yönetime

katılma, yetkili kılınma, iletişimden yeterince yararlanma, takımın üyesi olma gibi yönetsel etkenler de morali yükseltmektedir (www.egitim1.sitemynet.com).

İşten doyumda olduğu gibi, iş görenlerin, moral ile verimlilikleri arasında ilişki bulunamamıştır. Moralin yüksek olması her zaman yüksek verimle sonuçlanmamaktadır. İş görenin verimli olmasında işten doyum ve moralde başka pek çok karmaşık etkenler bulunmaktadır (Scott vd., 1969). Büyük örgütlere bakarak küçük örgütlerde; büyük birimlere bakarak da küçük birimlerde, iş görenlerin moral seviyesi daha yüksek olabilmektedir.

2.4.3 İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Olarak Yapılan Bazı Araştırma Sonuçları

Yapılan literatür araştırmasında; çeşitli örgütlerde farklı zaman dilimlerinde iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerine bir takım araştırma ve incelemelerin yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmalardan bazılarında elde edilmiş olan sonuçlar ve değerlendirmeler şunlardır:

- a- A.B.D.'de Dale adlı bir düşünürün 201 işletmede yaptığı ankete göre, iş görenlerin yönetime katılımını öngören 22 adet konu tespit edilmiştir. Bunların içinde en yüksek sıklığa (frekansa) sahip olan yönetime katılma konularının başlıcaları şunlardan ibarettir;
 - a- Kazaların önlenmesi,
 - b - Firelerin ve kötü malların azaltılması,
 - c - İşletme amaçlarından personeli ilgilendirenlerin iyileştirilmesi,
 - d - İşe devamsızlıkların ve diğer zaman kayıplarının önlenmesi,
 - e - İşgörenlerin güvenliği,
 - f - Kalite kontrolü,
 - g - İş değerlendirme,

h - İşin fiziksel koşulları,

ı - İşe geç kalmalar.

Bu yüksek sıklığa sahip araştırma konuları 201 işletmenin en azından % 50'sinde mevcut bulunmaktadır. % 50'nin altında olan bazı önemli yönetime katılma konuları ise, "araç ve gereçlerin bakımı ve korunması, çalışanların sağlığı, çalışma yöntemlerinin iyileştirilmesi, disiplin işlerinin kontrolü, işçi ve çırak eğitimi konusunda kurslar, personel devri, üretim normlarının (standartlarının) meydana getirilmesi, personeli teşvik araçlarının belirlenmesi", gibi hususlardan oluşmuştur.

b- Aynı araştırmacının 907 işletmede yapmış olduğu bir araştırmaya göre, en çok yönetime katılma konusu "disiplin kuralları" teşkilinde görülmektedir ve ancak araştırmaya giren işletmelerin % 49'unda bulunmaktadır. Bu ana katılma konusu dışında, "uyuşmazlıkları çözümleme kurulu, işletme komitesi, izin kurulu" gibi % 5 ile % 0,5 arasında değişen bazı yönetime katılma konuları için örgütlenmiş kurullar da mevcuttur.

c- İş doyumu verimlilikle ilgiliyse doyum mu verimliliği, verimlilik mi doyumu ortaya çıkarmaktadır. Çeşitli araştırmalarda iş doyumu ve verimlilik arasındaki ilişki incelenmiştir (Çetinkanat, 2000: 6). Cherringron vd. (1994)' nin araştırmalarında doyum ve performansın diğer değişkenlerin sonucu olduğu, doyumu ödüllendirilmenin, önceki ödüllendirilmiş performansın da yeni performansı ortaya çıkardığı ileri sürülmüştür.

d- Vroom, iş tatmininin başarıyı nasıl etkilediğini araştırmış ve tatmin ile verimlilik arasında pozitif fakat düşük bir kolerasyon bulunmuştur. Eğer çalışanlar, işletmede ortaya koyacakları yüksek başarının bir yolla ödüllendirileceğini bilirlerse, başarı için çaba harcarlar, sonuçta alacakları ödülle iş tatmini bulurlar (Erdoğan, 1996:248).

e- İş değiştirme ile ilgili olarak yapılan araştırmalar genellikle doyum ve işten ayrılmanın birbiri ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu göstermiştir. Örneğin;

Waters ve Roach (1971: 92-94) kadın sigorta işçileri ile yaptığı araştırmada, özellikle iş değiştirmeyi incelemiştir. İşten istifa eden kadın çalışanların, hamile olmaları nedeniyle işten ayrıldıkları, burada iş doyumu ile ters ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu da, yüksek düzeyde iş doyumsuzluğu olanların, büyük olasılıkla işi terk edeceklerini göstermektedir. Aynı araştırmacılar başka bir araştırmalarında (Waters ve Roach, 1973: 341-342) da, benzer sonuçlar elde etmişlerdir. İş doyumsuzluğu ile iş değiştirme ve işten ayrılma arasındaki ilişki bu araştırmada da vurgulanmaktadır. Reitz (1987:223)'in belirttiği gibi araştırmalar, diğer iş olanaklarının olası olduğu durumlarda, iş doyumu ile iş değiştirme arasında kuşkusuz yüksek bir ilişki bulunduğunu göstermiştir Roderick ve Davis (1973:29-32)'de benzer bulgular elde etmişlerdir. Sonuç olarak, iş yaşamı boyunca aynı örgütte kalan insanlar olduğunu söyleyebiliriz. Bazen iş doyumu bazen iş doyumsuzluğu da hissetseler, durum ne olursa olsun başka bir yerde çalışmak istemeyen, ya da bunu hiç düşünmeyen iş görenler olduğu da bir gerçektir.

f- Frederick Herzberg, 200 muhasebeci ve mühendisle yaptığı, yüksek derecede güdülendikleri ve tam olarak doyum hissettikleri durumlarla, güdülenmedikleri ve kendilerini doyumsuz hissettikleri durumları anlatmalarını istediği araştırmada, iş görenleri nelerin güdülediğini anlamamıza yardım eden bir kuram geliştirmiştir. Pittsburgh bölgesindeki 9 örgütteki muhasebeci ve mühendisler, işin kendisi ve başarıma duyguları ile ilgili iki etkenden söz etmişlerdir. Herzberg bu etkenleri doyum ve güdüleyiciler olarak adlandırmış bu etkenlerin, işin kendisi ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. Diğer taraftan, güdülenmediklerini hissettikleri durumlar da doyumsuzluk ya da koruyucu etkenler olarak adlandırılmıştır. Bunlar da işin çevresel koşulları ile ilişkilendirilmiştir (Bartol ve Martin 1991:452).

- Herzberg ve Synderman (1959: 32-36) tarafından gerçekleştirilen bu araştırmada "kritik olay" diye adlandırılan bir yöntemle görüşmeler yaparak veriler toplanmıştır. 5000 kadar düşüncenin faktör analizleri yapılarak bazı etkenler elde edilmiştir.

- Önem sırasına göre dizilmeyen bu etkenler şunlardır: Tanınma, başarı elde etme, gelişme olanakları, ilerleme, ücret, örgüt içi ilişkiler, (astlarla, denklerle ve üstlerle), denetim teknikleri, sorumluluk, örgüt politika ve yönetimi, çalışma koşulları, işin kendisi, özel yaşamdaki etkenler, statü ve iş güvenliği (Çetinkanat, 2000:19).

g. Türker Susmuş ve Güler Tozkoparan'ın 1997 yılında, İzmir Barosuna kayıtlı olarak mesleği icra eden ve rastlantısal olarak seçilen 97 avukat üzerinde yapılan avukatların iş doyumuna ve sorunlarının ortaya çıkarılmasına yönelik araştırmada (www.bornova.ege.edu.tr/~turkers/avukat.html -04.12.2003);

- Örnek kitlenin %88,6'sı beklentilerine ulaşma düzeyini "orta ve ortanın altı" biçiminde değerlendirmişlerdir. Bu sonuca karşın, %75,3'ü mesleklerini severek yaptıkları belirlenmiştir.
- Uzmanlık alanlarına göre beklentilere ulaşma düzeyi karşılaştırıldığında genel olarak bütün alanlarda, beklenti düzeyinin orta ve ortanın altında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Örneklemde yer alan avukatların %53,6'sı iş dışı saatlerde daha huzurlu olduklarını dile getirmişlerdir. Konu gelir açısından değerlendirildiğinde ise şu sonuçlara ulaşılmıştır: Maaşlı çalışanlardan yalnızca 15–20 milyon TL arasında gelir elde edenlerin büyük bir çoğunluğu, diğer maaşlı çalışanların (yaklaşık %90) ise hepsi iş dışı saatlerde daha huzurlu olduklarını belirtmişlerdir. Bağımsız çalışanların ise genelde iş saatlerini daha huzurlu buldukları belirlenmiştir.
- Örneklemdeki avukatlara ortam ve koşulların uygun olması durumunda işlerini değiştirmeyi düşünüp düşünmedikleri sorulduğunda %25,8'inin "evet" ve %42,3'ünün "duruma bağlı", %32'si bu soruya "hayır" yanıtını

vermiştir. Bu yanıtı veren avukatların bağımsız çalıştıkları ve yeterli düzeyde bir gelir elde ettikleri belirlenmiştir.

- Örnekleme, mesleklerinden doyum sağlıyorsa bunun en fazla hangi alanlarda yoğunlaştığı sorulmuş ve en fazla mesleki başarı konusunda (%35,1), daha sonra ise farklı yer ve insanlarla tanışma (%34) olanağının sıralandığı görülmüştür. Burada manevi doyumun ön plana çıktığı görülmektedir. Nitekim iyi bir gelir düzeyi %30,9'luk bir oranla üçüncü sırada yer almaktadır. %29,9'luk bir oranla kariyer dördüncü sırada yer alırken, %24,7'lik bir oranla hukuk sisteminin işlemesine ve adaletin yerine getirilmesine aracı olma faktörü son sırada yer almaktadır.

h- Tütüncü (2000) tarafından kar amacı gütmeyen yiyecek ve içecek işletmelerinde yapılan iş doyumunu analizi sonucunda; çalışanların genel doyum düzeyleri yüksek çıkmıştır. Bununla birlikte, çalışanların ücretleri yeterli bulmadıkları ortaya çıkmıştır. Öncelikle çalışanlar işlerinden memnun olmakla birlikte, aldıkları ücretleri yeterli bulmadıklarını belirtmektedirler. Daha iyi bir iş buldukları takdirde, işten ayrılma eğilimi içinde olduklarını belirtmişlerdir. Yapılan analizlerde iş doyumunda en önemli faktörlerden biri olarak iletişim ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifade ile çalışanlar ilişkilere ve iletişime önem vermektedirler. İşten ayrılma eğilimi ile ilgili olarak çalışanların sırasıyla önem atfettikleri faktörler iş yükü ile iş içeriği olmuştur. İşten ayrılma eğilimlerini en çok iş yükü etkilemektedir. Daha sonra iş içeriği gelmektedir.

ı- Bülent Piyal, Birgül Piyal ve Ümit Çelen tarafından 1999 yılında Sosyal Sigortalar Kurumu Ankara Eğitim Hastanesi'nde çalışanların iş doyumunu etkileyen etmenler konulu araştırmada elde edilen bulgular şunlardır (www.dicle.edu.tr/~halks/m86.htm):

- Sağlık çalışanlarının genel iş doyumunu ve bir bileşeni olan iş doyumunu düşük, diğer bileşeni olan iş doyumsuzluğu ise, yüksektir. İş doyumunu ölçeği puan ortalaması en az olanlar sırasıyla hemşireler ve hekimler,

en çok olanlar ise, destek hizmeti sunanlardır. İş doyumunu çalışmaya başladıktan iki yıl sonra azalmaya başlamakta, onuncu yıldan sonra artmaktadır. Alt ölçeklerin standartlaştırılmış puan ortalamalarına göre, ekip çalışması, işin kendisi, kuruma bağlılık ve güven ile bilgilendirme ve iletişim başlıkları altında tanımlanan etmenlerin ortalama puanları en yüksek olduğuna göre, bu etmenlerle ilgili doyumun artırılması da, en güçtür. Ayrıca, bu etmenlerden işin kendisi dışında kalanlarında, iyileştirme sağlansa bile, hijyen etmeni oldukları için ancak iş doyumsuzluğu azaltılabilecektir.

i- Sertçe (2004) tarafından 2002 yılında İzmir Emniyet Teşkilatında yöneticilerin iş doyumunu üzerine bir alan araştırması konulu çalışmada elde edilen bulgular şunlardır:

- Çalışılan birim yönünden yapılan varyans analizlerinde karakollarda çalışanların fiziksel özellik, ücret, özendirme, karara katılım ve iletişim konularında diğer birimlerden çalışanlara nazaran daha az doyum sağladıkları tespit edilmiştir. Yaşa göre yapılan varyans analizlerinde en az doyum alan grubun 50 ve üstü yaş grubu olduğu görülmektedir. Eşin çalıştığı sosyal güvenlik kurumuna göre yapılan varyans analizlerinde SSK ve Emekli Sandığına bağlı olarak çalışanların çalışmayanlara göre daha az doyum elde ettikleri, bunun nedeninin ise, eşlerin çalışma saatlerindeki düzensizlikler, mesleki nedenler ve aile problemlerinin çözümü için yeterli imkan bulunamaması olduğu belirtilmiştir. Yapılan araştırmada takdir belgesi almanın çalışanın doyumuna fiziksel özellikler, ast-üst ilişkileri, karara katılım ve iletişim konularında artış sağladığı belirtilmiştir. Teşkilat çalışanları en çok rahatsızlık duydukları faktörün gerginlik olduğunu belirtmektedirler.

j- Durmaz (2003) tarafından Ankara garnizonundaki birliklerde görev yapan subaylar üzerinde yapılan iş doyumu araştırması neticesinde ulaşılan sonuçlar şunlardır:

- Evli subayların çalışma olanakları alt boyutuna ilişkin iş doyumu algıları, bekâr subaylara göre anlamlı şekilde yüksektir. Bekâr subayların ise, gelişme ve yükselme olanakları alt boyutuna ilişkin iş doyum algıları evli subaylara göre anlamlı şekilde yüksektir.
- Çalışma olanakları alt boyutunda yarbay, yüzbaşı ve üsteğmen rütbesindeki subayların iş doyumları teğmen rütbesindeki subaylara göre anlamlı şekilde yüksektir. Gelişme ve yükselme olanakları alt boyutunda ise, üsteğmen rütbesindeki subayların iş doyumları binbaşı rütbesindeki subaylara göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.
- Yönetim biçemi, çalışma olanakları, fiziksel ortam ve genel iş doyumunda 6–10 yıl hizmet yılına sahip subayların iş doyumları, 1–5 yıl hizmet yılına sahip subaylardan anlamlı şekilde yüksek çıkmıştır. 11–15 yıl hizmet yılına sahip subayların çalışma olanakları alt boyutunda iş doyum algıları 1–5 yıl hizmet yılına sahip subaylara göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Fiziksel ortam alt boyutunda ise, 6–10 yıl hizmet yılına sahiplerin iş doyumları 16–20 yıl hizmet yılına sahip subaylara göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.
- Lojmanda oturan subayların iş doyumları kirada oturan subaylara göre anlamlı şekilde yüksek çıkmıştır.

k- Öğretmen bağlılığının öğrenci başarısı ile ilişkisini bulgulamaya yönelik olarak yapılan bir araştırmada böyle bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Öğretmenin öğretime bağlılığı ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi gözlemiştir. Bu ilişki aşağıdaki biçimde gerçekleşmektedir: öğretmenler, öğrencilerin okula bağlılıklarını artıran etkili öğretimsel davranışları sınıfta kullanmakta, bu da öğrenci başarısının artmasına yol açmaktadır. Düşük öğretmen bağlılığı aynı

zamanda öğrenci başarısını azaltmaktadır. Tükenmiş öğretmenler öğrencilere karşı daha az sevecen, sınıftaki karışıklığa karşı daha az hoşgörü, daha fazla endişe ve bitkinlik göstermektedirler. Bu tür öğretmenler, öğretimlerinde akademik kaliteyi geliştirme konusunda daha az plan yapmakta ve kendilerini etkili öğretim sunmadan alıkoyan otoritenin kurallarına karşı çıkmada daha çekingen davranmaktadırlar. Sonucun, öğretmenlerle öğrenciler arasındaki bir anlaşma biçiminin aldığı söylenebilir. Buna göre öğretmenler, daha fazla sosyal ilişkilerin olduğu daha düzenli bir sınıfa karşılık olarak öğrencilerine yönelik entelektüel beklentilerinde azalmaya gitmektedirler (Balay, 2000, s. 7).

l- Örgüte bağlılık, örgütsel psikolojide önemli bir yer tutmaktadır. Öncelikle personel devri ve iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Mowday vd. (1982)'nin bulgularına göre yüksek örgüt bağlılığı olan çalışanlar yüksek örgüt bağlılığı olmayan çalışanlara göre örgüt içinde daha iyi bir performans göstermektedirler.

m- Durmaz (2003) tarafından Ankara garnizonundaki birliklerde görev yapan subaylar üzerinde yapılan iş doyumu araştırması neticesinde ulaşılan sonuçlar şunlardır:

- Lojmanda oturan subayların uyum boyutundaki örgütsel bağlılıkları kirada oturan subaylara göre anlamlı şekilde düşük çıkmıştır.
- Lisans düzeyinde eğitime sahip subayların özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip subaylardan anlamlı şekilde yüksektir. 6-10 yıl hizmet yılına sahip subayların ise özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları 1-5 ve 16-20 yıl hizmet eden subaylara göre anlamlı şekilde yüksektir. Lojmanda oturan subayların örgütsel bağlılıkları kirada oturan subaylara göre daha yüksek çıkmıştır.
- Evli subayların örgütsel bağlılıkları bekâr subaylara göre anlamlı şekilde yüksek çıkmıştır. Lojmanda oturan subayların da örgütsel

bağlılıkları kirada oturan subaylara göre anlamlı şekilde yüksek çıkmıştır.

- n- Ruh sağlığı ile iş doyumsuzluğu arasındaki ilişkilerin saptandığı bir araştırma da Kornhauser (1965) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada iş doyumu ve ruh sağlığı arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Ruh sağlığını etkileyen iş doyumu etkilerinin, iş görenlerin işlerinde yeteneklerini kullanabilme olanakları ve anlamlı bir iş yapmaları, olduğu saptanmıştır.
- o- İncir(1990) tarafından yapılan "Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme" adlı çalışmada çalışanların örgütsel gereksinmelerinin cinsiyete bağlı olmadığı sonucuna varılmıştır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

POLİS AKADEMİSİ BAŞKANLIĞINDA ÇALIŞAN RÜTBELİ POLİSLERİN VE POLİS MEMURLARININ İŞ DOYUMLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

Bu araştırma ile toplumsal uyumsuzlukları çözmeye yönelik zor bir mesleği icra eden polislerin mesleki doyumlarının demografik değişkenlere göre ölçülmesi ve karşılaştıkları sorunlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Emniyet teşkilatı çalışanlarının iş doyumunu ve örgüte bağlılık kavramlarının; demografik, sosyal ve ekonomik nitelikleri ile örgütün yaşam döngüsü arasındaki ilişkilerinin incelenmesi şeklinde planlanmıştır. Bu bağlamda ele alınan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etki ve payları araştırılmıştır.

Araştırmanın amacı, işten ayrılma ve devamsızlık gibi iş davranışlarına neden olan iş doyumunu ve örgütsel bağlılık tutumlarını incelemektir. Bu maksatla iş doyumunu ve örgütsel bağlılığın ölçümü çeşitli demografik değişkenler ışığında yapılacaktır. Bunun için Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin iş doyumunu ile örgüte bağlılık düzeyleri belirlenip karşılaştırılacaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt bulunmaya çalışılmıştır;

- a. Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyleri rütbelerine göre farklılaşmakta mıdır?
- b. Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyleri; eğitim durumu, medeni durum, rütbe, hizmet yılı, aynı

görevde hizmet süresi ve ikametgâh (konut) durumu gibi çeşitli demografik özelliklere göre farklılaşmakta mıdır?

3.2 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Örgütlerin var olabilmesi için örgütte; birbiri ile iletişimde bulunacak bireyler, amacın gerçekleşmesine katkıda bulunma isteği ve gerçekleştirilmesi gereken ortak bir amacın olması gerekmektedir.

Belli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan örgütler, bu amaçları gerçekleştirdikleri sürece varlıklarını sürdürebilirler. Diğer bir deyişle örgütler yeterli ve etkili oldukları sürece varlıklarını koruyabilirler. Amaçların gerçekleştirilme derecesi, etkililiğin ölçütüdür. Yeterlilik ise, bireysel ihtiyaçların karşılanması ile ilgilidir. Örgütlerin yaşam gücünün kaynağı, bireylerin ortak amaca katkıda bulunmaya istekli oluşlarıdır. Ortak amaçlara katkıda bulunmaya isteklilik; bireylerin amaç doğrultusunda gösterdikleri çabanın sonunda elde edilen doyumla yakından ilgilidir (Aydın, 1994:15).

İş yaşamında istediği işi yapan, ihtiyaçlarını karşılayacak ücreti alan, istediği olanak ve koşulları kısmen de olsa bulan, ihtiyaçlarının çoğunu karşılayan bir kimsenin kuşkusuz maddi ve manevi doyumunu yakaladığı için gerek iş gerekse iş dışı yaşamında huzurlu olacağı söylenebilir. Oysa istediği işi yapmayan, isteklerinin sürekli göz ardı edildiği bir ortamda çalışan, ihtiyaçlarını karşılayamayan bir birey olumsuz tutumlar içerisine gireceğinden iş ve iş dışı yaşamı da bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir. İş yaşamında huzur ve verimin bütün olarak sağlanabilmesi için çalışanların maddi ve manevi doyumlarının paralel oranlarda sağlanmasına özen gösterilmelidir.

İşe karşı olumlu ve hoş tutumlar iş doyumunu, olumsuz ve hoş olmayan tutumlar ise iş doyumsuzluğunu açıklar. İş doyumunu etkileyen pek çok etken vardır. Bunlar; işin içeriği, çeşitliliği, sorumluluk, işin yöntemlerini kontrol edebilme, yetenekleri ve

becerileri geliştirebilme gibi işle ilgili içsel faktörler; ücret, denetimin kalitesi, çalışma grubu, başarı ya da başarısızlık gibi dışsal faktörlerdir. Bu anlamda yöneticilerin daha etkili ve yeterli örgütler oluşturabilmeleri, sahip oldukları insan gücü kaynağının da etkin kullanımlarına bağlıdır. Gelişmişlik güdülenmenin düzeyine bağlıdır. Toplumların gelişmişlik düzeyi de, bireylerin gelişmişlik düzeyine bağlı olacaktır (Çetinkanat, 2000:50).

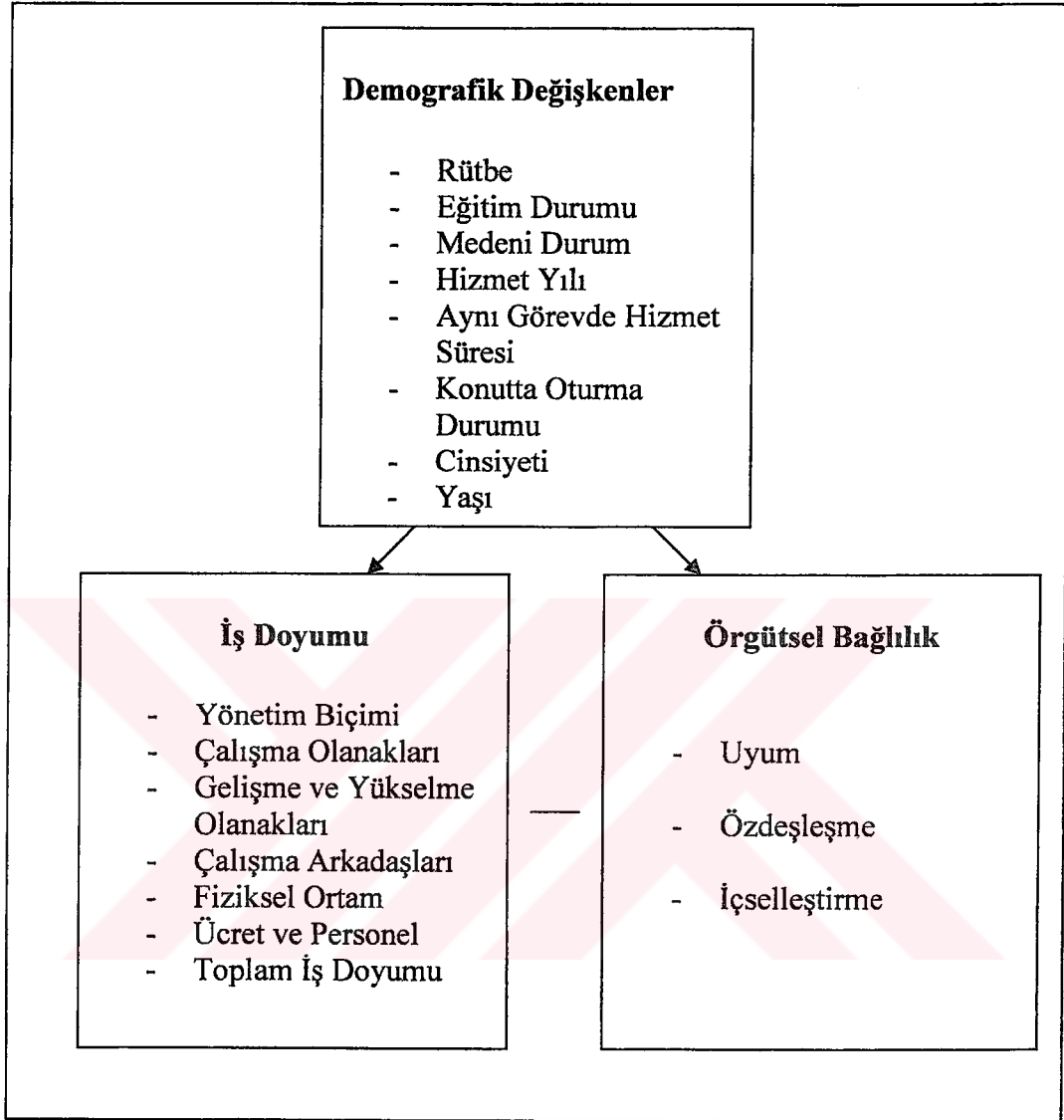
Değişim süreci içinde bulunan toplumumuzda bu değişmeye ayak uydurmak zorunda olan kurumlarımızdan en önemlisi Emniyet Teşkilatıdır. Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş yerlerinde olan yaşantı ve tutumlarının onların örgütteki iş doyumları ve örgütsel bağlılık oranlarındaki yükseklik ile doğru orantılı olması gerekmektedir. Literatüre göre iş doyumunu yüksek olan bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin de yüksek olacağı vurgulanmaktadır (Çetinkanat; 2000).

Bu araştırmanın bulguları ile;

- Polislerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyleri saptanarak bu konuda yapılabilecek çalışma ve gelişmelere veri sağlanabilecektir.
- Bu araştırma Emniyet Teşkilatının geliştirilmesi ve değerlendirilmesine yardımcı olacaktır.

3.3 ARAŞTIRMA MODELİ

Polislerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıklarını çeşitli faktörlere göre incelemeyi ve karşılaştırmayı amaçlayan bu çalışma, ilişkisel tarama modelindedir. Çünkü iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin; belirlenen çeşitli değişkenlerle ilişkileri irdelenmektedir. Bunun için istatistiki analiz olarak t-testi, tek faktör ANOVA (Varyans Analizi) modeli, Duncan testi ve korelasyon analizi yapılacaktır. Ele alınan iş doyumunu ve örgütsel bağlılık değişkenleri Şekil-9'da ortaya konan model çerçevesinde incelenmektedir:



ŞEKİL-9: İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK FAKTÖRLERİ İLE DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Araştırmada test edilen hipotezler şunlardır;

1. Hipotez:

Polis Akademisinde görev yapan polislerin rütbelerine göre iş doyumları arasında fark vardır.

2. Hipotez:

Polislerin iş doyumları demografik özelliklerine göre anlamlı ilişkiler göstermektedir.

3. Hipotez:

Uyum boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık konusunda Polis Akademisinde görev yapan polislerin rütbelerine göre aralarında anlamlı fark vardır.

4. Hipotez:

Polislerin uyum boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları, demografik özelliklerine göre anlamlı farklar oluşturmaktadır.

5. Hipotez:

Özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık konusunda Polis Akademisinde görev yapan polislerin rütbelerine göre aralarında anlamlı fark vardır.

6. Hipotez:

Polislerin özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları, demografik özelliklerine göre anlamlı ilişkiler göstermektedir.

7. Hipotez:

İçselleştirmeye ilişkin örgütsel bağlılık konusunda Polis Akademisinde görev yapan polislerin rütbelerine göre aralarında anlamlı fark vardır.

8. Hipotez:

Polislerin içselleştirme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları, demografik özelliklerine göre anlamlı ilişkiler göstermektedir.

3.4 ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Ankara ili Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan 2004 yılı rütbeli ve memur sınıfı 751 personel bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. İstenen niteliklere sahip emniyet mensubu rütbeli ve rütbesiz (Polis Memuru) personele anket

uygulanmış olup 350 personelden geri dönmüş olup; geri dönüş oranına göre örneklem “kendini örnekleyen evren” (Çilenti, 1988:102) durumuna gelmiş bulunmaktadır.

3.5 VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ

Bu araştırmada veri olarak polislerin iş doyumlarına ilişkin algıları kullanılmaktadır. Bu algılar sayısal olarak ifade edilmiş olup, sürekli değişken cinsinden verilerdir. İş doyumuna ilişkin verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Veri toplamak maksadıyla demografik bilgiler, iş doyum anketi (algılanan ve önem dereceli) ve örgütsel bağlılık anketleri kullanılmıştır.

3.5.1 İş Doyumu Anketi

İş doyum anketi, kişilerin kendi iş doyumlarına ilişkin algılarını ölçmekte olup Çetinkanat (2000) tarafından geliştirilmiştir. Kişilerin kendi iş doyumlarına ilişkin algıları sayısal olarak ifade edilmiş ve sürekli değişken türünden olan verilerdir (Çetinkanat, 2000: 56). İş doyumunun boyutları Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki ihtiyaç düzeylerine otonomi ihtiyacı eklenerek meydana getirilmiştir. Buna göre anketin boyutları fizyolojik, güvenlik, sevgi ve ait olma, otonomi ve kendini gerçekleştirme şeklinde oluşturulmuştur. Anketle; iş doyumuna ilişkin algılar ve verilen önem dereceleri ölçülmek istenmiştir. İş doyumunu böylece aynı boyutun önem derecesi ve algılanan arasındaki farktan oluşmuştur. Kişinin her faktöre verdiği önem ile o faktörün karşılandığına dair algısı arasındaki fark iş doyumunu ortaya çıkarmıştır. En küçük fark doyum, en büyük fark doyumsuzluğu göstermektedir (Çetinkanat, 2000: 57).

Anket iki formda hazırlanarak her bir form 22 soruyu içermektedir. Formlardan biri 22 soru ile algılanan doyum, diğer form ise 22 soru ile önem derecelerini ölçmektedir. Anket maddeleri algılanan doyum ölçen formda puanlar Likert tipinde olup, (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Katılıyorum, (4) Kesinlikle katılıyorum olarak sıralanmıştır. Önem derecelerini ölçen formda ise puanlar, (1) Çok önemsiz, (2) Önemsiz, (3) Önemli, (4) Çok önemli olarak sıralanmıştır. Anket 6 alt faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler ve anket soru numaraları aşağıdaki gibidir:

ANKET I: İŞ DOYUMU (ALGILANAN)

1. Faktör: Gelişme/ Yükselme olanakları	:10, 13, 16, 24, 29
2. Faktör:Fiziksel Ortam	:11, 12
3. Faktör:Yönetim Biçimi	:14, 19, 20, 23, 26, 30
4. Faktör:Ücret ve Personel	:15, 18
5. Faktör:Çalışma Arkadaşları	:17, 21, 22
6. Faktör:Çalışma Olanakları	:25, 27, 28, 31

ANKET II: İŞ DOYUMU (ÖNEM)

1. Faktör: Gelişme/ Yükselme olanakları	:32, 35, 38, 46, 51
2. Faktör:Fiziksel Ortam	:33, 34
3. Faktör:Yönetim Biçimi	:36, 41, 42, 45, 48, 52
4. Faktör:Ücret ve Personel	:37, 40
5. Faktör:Çalışma Arkadaşları	:39, 43, 44
6. Faktör:Çalışma Olanakları	:47, 49, 50, 53

3.5.2 Örgütsel Bağlılık Anketi

Örgütsel bağlılık anketi Balay (2000) tarafından geliştirilmiştir. Anket, bireyin örgütle bütünleşmedeki göreceli gücünü saptamak üzere üç faktörde hazırlanmıştır. Her bir faktör birer alt ölçek olarak tasarlanmıştır. Bu boyutlar, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme (Balay, 2000: 95).

Örneklemdaki polislerin örgütsel bağlılığa ilişkin algılarını belirlemede Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Anket, (1) hiç katılmıyorum, (2) az katılıyorum, (3) orta düzeyde katılıyorum, (4) çok katılıyorum ve (5) tam katılıyorum seçeneklerinden oluşmaktadır. Anketi oluşturan alt faktörler ve soru numaraları aşağıdaki gibidir :

ANKET III: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1. Faktör :Uyum	:54, 55, 56, 57, 58
2. Faktör :Özdeşleşme	:59, 60, 61, 62, 63
3. Faktör :İçselleştirme	:64, 65, 66, 67, 68

3.5.3 Anketlerin Güvenilirlikleri

Güvenilirlik, ölçme aracının duyarlı, birbiriyle tutarlı ve kararlı sonuçlar verebilmesi gücüdür. Ölçeğin güvenilirliği için Cronbach Alfa testi kullanılmıştır. Bu teste göre birbirleriyle yüksek ilişki gösteren maddelerden oluşan ölçeklerin alfa (α) katsayıları yüksek olur. (α) katsayısı ne kadar yüksek olursa bu ölçekte bulunan maddeler birbirleriyle o derece tutarlı ve aynı özelliği ölçmeye çalışan maddelerden oluşur (Durmaz, 2002: 71). Güvenilirlik analiziyle, soru formu ile aynı örnekleme aynı zaman diliminde uygulama yapıldığında benzer sonuçların elde edilmesi, soru formundaki ölçütlerin ölçülmek istenen kavramın gerçek ölçütlerinin olması, soru formundaki göreceli olarak ölçüm hatalarının az olması veya olmaması ile belirlenebilmektedir (Durmaz, 2002: 71). Çetinkanat(2000) tarafından geliştirilen iş doyumunu (algılanan) ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0,8523, iş doyumunu (önem derecesi) ölçeğinki ise 0,8175'dir. Balay (2000) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarının Cronbach Alfa katsayıları uyum boyutunda 0,79, özdeşleşme boyutunda 0,89, içselleştirme boyutunda ise 0,93'tür. Bu da bize anketlerin yüksek oranda güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.6 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma, 2004 yılında Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan rütbeli personel ve polis memurları ile sınırlıdır. Araştırmada anket dışında veri toplama tekniği kullanılmamıştır.

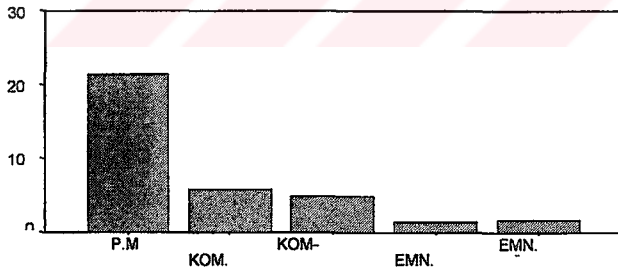
3.7 ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, ilk olarak araştırma kapsamındaki örneklemini oluşturan polislerin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarını gösteren bulgular sunulmuştur. Daha sonra iş doyumu ve örgütsel bağlılık ölçekleri ile toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgularla yorumlara yer verilmiştir. İş doyumu ve örgütsel bağlılığın rütbeye göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tek faktör varyans analizi testi; iş doyumu ve örgütsel bağlılığın bazı demografik faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi ve tek faktör varyans analizi uygulanmıştır.

3.7.1 Örneklemin Özellikleri

Polis Akademisinde görev yapan polislerin rütbe, eğitim durumu, medeni durumu, hizmet yılı, aynı görevde hizmet süresi, ikametgâh (konut) durumu, cinsiyeti, yaşı ve çalışma saatlerine ilişkin dağılımları aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

Polislerin rütbelerine göre dağılımları Şekil 10'da gösterilmiştir:

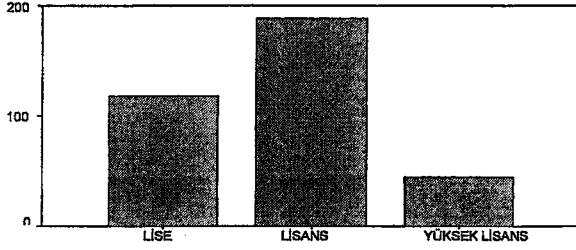


ŞEKİL -10: POLİSLERİN RÜTBELERİNE GÖRE GRAFİK DAĞILIMLARI

Şekil 10'da görüldüğü gibi, araştırmanın örnekleminde bütün rütbelerden polisler bulunmaktadır. Örneklemini teşkil eden polislerin rütbelere göre dağılımı şu şekildedir; 214 polis (%61,1) polis memuru (P.M.), 58 polis (%16,6) komiser yardımcısı (Kom. Yrd.), 48 polis (%13,7) komiser ve başkomiser (Kom. ve Başkom.), 14 polis (%4,0) emniyet amiri (Emn. Amr.) ve 16 polis (% 4,6) emniyet

müdürü (Emn. Müd) rütbesinde bulunmaktadır. Örneklem kapsamındaki polislerden polis memuru rütbesinde bulunanların büyük çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

Polislerin eğitim durumlarına göre dağılımları Şekil 11’de gösterilmiştir:



ŞEKİL-11: POLİSLERİN EĞİTİM DURUMLARINA GÖRE GRAFİK DAĞILIMLARI

Şekil 11’de görüldüğü gibi, araştırma örneklemine oluşturan polislerin 118’i (%53,7) lisans düzeyinde eğitim durumuna, 188’i (%33,7) lise düzeyinde eğitim durumuna ve 44’ü (%12,6) yüksek lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahiptir. Örneklem kapsamındaki polislerden lisans eğitim seviyesine sahip olanların büyük çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

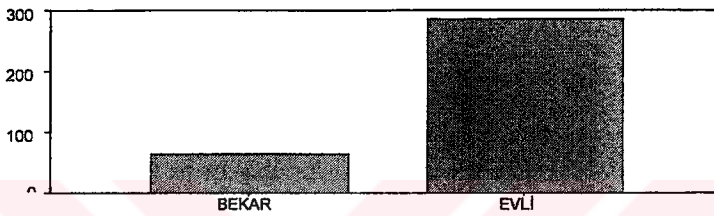
Polislerin rütbelerine göre eğitim durumları Tablo 1’de gösterilmiştir;

Tablo-1: Polislerin Rütbelerine Göre Eğitim Durumu

RÜTBE		EĞİTİM			TOPLAM
		LİSE	LİSANS	YÜK.LİS	
P.M.	SAYI	118	88	8	214
	%	55,1%	41,1%	3,7%	100,0%
KOM. YRD.	SAYI		44	14	58
	%		75,9%	24,1%	100,0%
KOM-BAŞKOM	SAYI		34	14	48
	%		70,8%	29,2%	100,0%
EMN. AMR.	SAYI		8	6	14
	%		57,1%	42,9%	100,0%
EMN. MÜD.	SAYI		14	2	16
	%		87,5%	12,5%	100,0%
TOPLAM	SAYI	118	188	44	350
	%	33,7%	53,7%	12,6%	100,0%

Tablo 1’de görüldüğü gibi, yüksek lisans yapma oranı emniyet amiri rütbesindeki polisler arasında %42,9 ile en fazladır. Komiser ve başkomiser rütbesinde bu oran %29,2, komiser yardımcısının rütbesinde %24,1, emniyet müdürü rütbesinde %12,5, polis memuru rütbesinde %3,7’dir. Polis Akademisinde görev yapan ve örneklem kapsamına alınan polislerin rütbesel olarak dağılımlarında yüksek lisans yapılmamış rütbe bulunmamaktadır. Yani her rütbeden yüksek lisans seviyesinde eğitim durumuna sahip polis bulunmaktadır.

Polislerin medeni durumlarına göre dağılımları Şekil 12’de gösterilmiştir:



ŞEKİL-12: POLİSLERİN MEDENİ DURUMLARINA GÖRE GRAFİK DAĞILIMLARI

Şekil 12’de görüldüğü gibi, araştırma örneklemini oluşturan polislerin büyük çoğunluğu evlidir. Polislerin %18,3’ü (64 polis) bekar, %81,7’si (286 polis) evlidir.

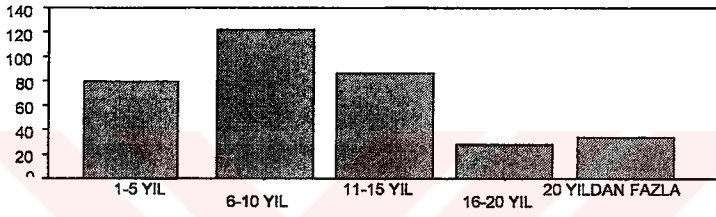
Polislerin rütbelerine göre medeni durumları Tablo 2’de gösterilmiştir;

Tablo–2: Polislerin Rütbelerine Göre Medeni Durumu.

RÜTBE		MEDENİ HALİ		TOPLAM
		BEKAR	EVLİ	
P.M.	SAYI	6	208	214
	%	2,8%	97,2%	100,0%
KOM. YRD.	SAYI	42	16	58
	%	72,4%	27,6%	100,0%
KOM-BAŞKOM	SAYI	12	36	48
	%	25,0%	75,0%	100,0%
EMN. AMR.	SAYI	4	10	14
	%	28,6%	71,4%	100,0%
EMN. MÜD.	SAYI		16	16
	%		100,0%	100,0%
TOPLAM	SAYI	64	286	350
	%	18,3%	81,7%	100,0%

Tablo 2’de görüldüğü gibi, emniyet müdürü rütbesindeki polislerin hepsi yani %100’ü (16 polis), emniyet amiri rütbesindeki polislerin % 71,4’ü (10 polis), komiser ve başkomiser rütbesindeki polislerin % 75’i (36 polis), komiser yardımcısı rütbesindeki polislerin ise % 27,6’sı (16 polis), polis memuru rütbesindeki polislerin ise 97,2’si (208polis)evlidir.

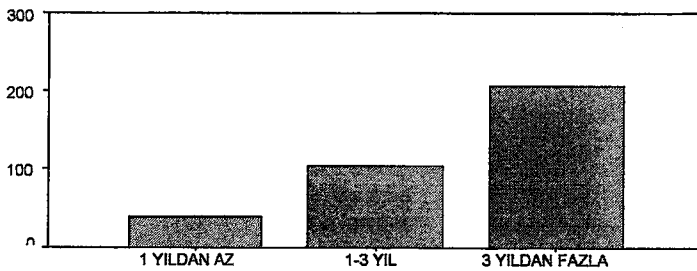
Polislerin görev yaptıkları hizmet yılına göre dağılımları Şekil 13’de gösterilmiştir;



ŞEKİL-13: POLİSLERİN HİZMET YILINA GÖRE GRAFİK DAĞILIMLARI

Şekil 13’te görüldüğü gibi, araştırma örneklemini oluşturan polislerin %34,9’u (122 polis) 6-10 yıl, %24,6’sı (86 polis) 11-15 yıl, %22,9’u (80 polis) 1-5 yıl, %9,7’si (34polis) 20 yılın üstünde, %8’i (28 polis) 16-20 yıl hizmet yılına sahiptirler.

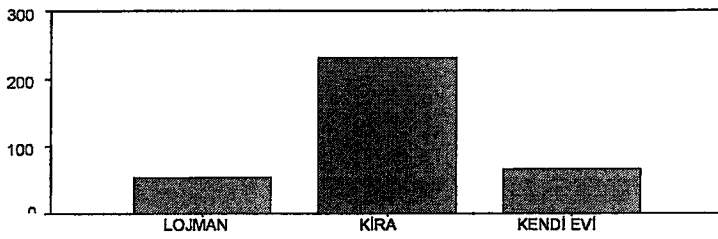
Polislerin aynı görevdeki hizmet yılına göre dağılımları Şekil 14’te gösterilmiştir;



ŞEKİL-14: POLİSLERİN AYNI GÖREVDEKİ HİZMET YILLARINA GÖRE GRAFİK DAĞILIMLARI

Şekil 14'te görüldüğü gibi, araştırma örneklemini oluşturan polislerin %58,9'u (206 polis) 3 yıldan fazla, %29,7'si (104 polis) 1-3 yıl yıldan az ve %11,4'ü (40 polis) 1 yıldan az aynı görevde hizmet süresine sahiptir.

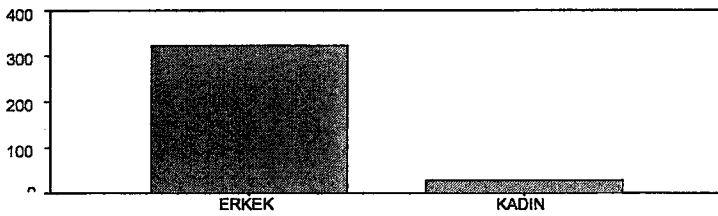
Polislerin konut durumlarına göre dağılımları Şekil 15'te gösterilmiştir;



ŞEKİL-15: POLİSLERİN KONUT DURUMLARINA GÖRE GRAFİK DAĞILIMLARI

Şekil 15'te görüldüğü gibi, araştırma örneklemini oluşturan polislerin %65,7'si (230 polis) kirada, %18,9'u (66 polis) kendi evinde %15,4'ü (54 polis) lojmanda ikamet etmektedir.

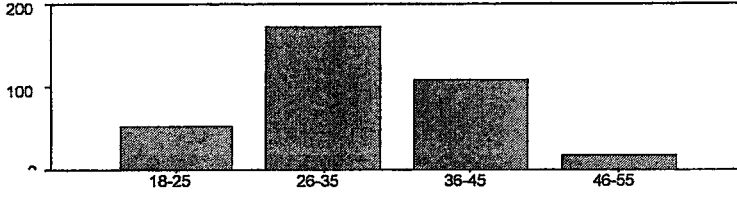
Polislerin cinsiyetlerine göre dağılımları Şekil 16'da gösterilmektedir.



ŞEKİL-16: POLİSLERİN CİNSİYETLERİNE GÖRE GRAFİK DAĞILIMLARI

Şekil 16'da görüldüğü gibi, araştırma örneklemini oluşturan polislerin %92'si (322 polis) erkek, %8'i (28 polis) kadındır.

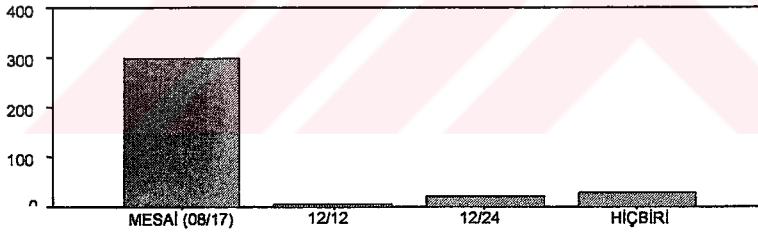
Polislerin yaşlarına göre dağılımları Şekil 17’de gösterilmektedir.



ŞEKİL-17: POLİSLERİN YAŞLARINA GÖRE GRAFİK DAĞILIMLARI.

Şekil 17’de görüldüğü gibi, araştırma örneklemini oluşturan polislerin %49,1’i (172 polis) 26-35 yaş aralığında, %30,9’u (108 polis) 36-45 yaş aralığında, %14,9’u (52 polis) 18-25 yaş aralığında ve % 5,1’i (18 polis) 46-55 yaş aralığında bulunmaktadır. Örnekleimde yer alan polislerin çoğunluğunun genç yaş grubuna dahil olduğu söylenebilir.

Polislerin çalışma saatlerine göre dağılımları Şekil 18’de gösterilmektedir.



ŞEKİL-18: POLİSLERİN ÇALIŞMA SAATLERİNE GÖRE GRAFİK DAĞILIMLARI

Şekil 18’de görüldüğü gibi, araştırma örneklemini oluşturan polislerin %85’i (298 polis) 8/17 (mesai) saatlerinde çalışmakta, %8’inin (28 polis) düzenli bir çalışma saati yoktur, %5,7’ si (20 polis) 12/24 ve %1,1’i (4 polis) ise 12/12 şeklinde çalışmaktadırlar.

3.7.2 İş Doyumuna İlişkin Bulgular

Polis Akademisi Başkanlığında görevli rütbeli ve polis memuru personeline yönelik yapılan anket araştırması sonuçlarına göre elde edilen iş doyumu bulguları aşağıdadır.

3.7.2.1 Birinci Hipotezin Test Edilmesi

“Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin rütbelerine göre iş doyumları arasında anlamlı fark vardır” şeklindeki hipotez test edilmiştir. Bunun için Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin iş doyumlarında rütbelerine göre; gelişme ve yükselme olanakları, fiziksel ortam, yönetim biçimi, ücret ve personel, çalışma arkadaşları, çalışma olanakları alt boyutları ile toplam iş doyumundaki algılarında anlamlı fark olup olmadığı yapılan tek faktör varyans analizi testi sonuçlarına göre tespit edilmiş ve Tablo 3’te gösterilmiştir;

Tablo-3: Polislerin İş Doyumlarına İlişkin Algıları İle “Rütbe”leri Arasındaki İlişkiler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

İş Doyumu	F	p	Anlamlı Fark
Gelişme ve Yükselme Olanakları	5,024	,001*	Polis Memuru /Komiser ve Başkomiser
Fiziksel Ortam	2,050	,087	_____
Yönetim Biçimi	7,553	,000*	Polis Memuru/ Emniyet Müdürü
Ücret ve Personel	8,931	,000*	Polis Memuru/Kom. Yrd. Polis Memuru/ Komiser ve Başkomiser Polis Memuru/ Emniyet Müdürü
Çalışma Arkadaşları	1,145	,335	_____
Çalışma Olanakları	2,816	,025*	Polis Memuru/Kom. Yrd. Polis Memuru/ Emniyet Amiri
Toplam İş Doyumu	9,576	,000*	Polis Memuru/ Komiser ve Başkomiser Polis Memuru/ Emniyet Amiri Polis Memuru/ Emniyet Müdürü

*(p< 0,05) düzeyinde anlamlı

Tablo 3' te görüldüğü gibi, görev unvanlarına göre oluşturulan grupların iş doyumlarına ilişkin algıları arasında; fiziksel ortam [$F_{(4-345)}=2,050, p>,05$] ve çalışma arkadaşları [$F_{(4-345)}=1,145, p>,05$] dışındaki tüm boyutlarda anlamlı farklar saptanmıştır. Fiziksel ortam alt boyutu ile polislerin iş doyumunu arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Farkların kaynağını saptamak amacıyla yapılan Duncan testi sonuçları şöyledir:

a. Gelişme ve Yükselme Olanakları

Tablo 3'te görüldüğü gibi, gelişme ve yükselme olanakları alt boyutunda polislerin iş doyumunu algıları ile rütbelere arasında [$F_{(4-345)}=5,020 p<,05$] düzeyinde anlamlı fark bulunmaktadır. Bu farkın hangi rütbelere arasında kaynaklandığını saptamak için yapılan Duncan testi sonuçları aşağıdadır:

Tablo-4: Polislerin Gelişme ve Yükselme Olanakları Alt Boyutunda Rütbelere Arasındaki Anlamlılık Düzeyini Gösteren Duncan Testi Sonuçları.

RÜTBE	n	ORTALAMA
KOM-BAŞKOM	48	,2917
EMN. AMR.	14	,3143
EMN. MÜD.	16	,5750
KOM. YRD.	58	,6207
P.M.	214	,7009

Tablo-4'te ki Duncan testi sonuçlarına göre polis memurları ile komiser ve başkomiserlerin iş doyumlarına ilişkin algıları gelişme ve yükselme olanakları alt boyutunda $p<0,05$ düzeyinde anlamlı fark göstermektedir. Polis Memurları komiser ve başkomiserlere göre daha fazla; düşük düzeyde doyum algılamışlardır. Bu durum için komiser ve başkomiserlerin polis memurlarına nazaran gelişme ve ilerleme konusunda daha fazla doyuma ulaştıkları söylenebilir. Polis memurlarının meslekte yükselme ve ilerleme konusunda imkânları bulunmamaktadır. Emniyet teşkilatının yapısı gereği sadece rütbeli personel meslekte yükselebilmektedir. Bu nedenle

gelişme ve ilerleme konusunda herhangi bir imkânı olmayan polis memurlarının iş doyumunun bu boyutunda komiser ve başkomiserlere nazaran daha az doyum hissettikleri söylenebilir.

b- Yönetim Biçimi:

Tablo 3'te görüldüğü gibi, yönetim biçimi alt boyutunda polislerin iş doyumunu algıları ile rütbelere arasında [$F_{(4-345)}=7,553$ $p<,05$] düzeyinde anlamlı fark bulunmaktadır. Bu farkın hangi rütbelere arasında kaynaklandığını saptamak için yapılan Duncan testi sonuçları aşağıdadır:

Tablo-5: Polislerin Yönetim Biçimi Alt Boyutunda Rütbelere Arasındaki Anlamlılık Düzeyini Gösteren Duncan Testi Sonuçları.

RÜTBE	n	ORTALAMA
EMN. MÜD.	16	,2292
EMN. AMR.	14	,7143
KOM-BAŞKOM	48	,8264
KOM. YRD.	58	,8333
P.M.	214	1,1293

Tablo-5'te ki Duncan testi sonuçlarına göre polis memurları ile emniyet müdürlerinin iş doyumlarına ilişkin algıları yönetim biçimi alt boyutunda $p< 0,05$ düzeyinde anlamlı fark göstermektedir. Polis memurları emniyet müdürlerine göre daha fazla; düşük düzeyde doyum algılamışlardır. Emniyet müdürlerinin polis memurlarına nazaran otonomi konusunda daha fazla doyum algıladıkları söylenebilir. Emniyet teşkilatında üst düzey yönetici konumunda olan emniyet müdürleri; yönetim biçimi içerisinde yer alan, amir pozisyonunda tüm unsurları kullanabilen ve birebir etkileşimde bulunan kişilerdir. Polis memurları ise yönetim süreci içerisinde en alt tabakada bulunan ve sadece yönetilen, emir alan kişilerdir. Dolayısıyla polis memurlarının yönetimin şekli ve uygulanış biçimi konusunda etkin konumda bulunmaları oldukça zor olmaktadır. Bu nedenle emniyet müdürlerinin

yönetim biçimi konusunda doyuma ulaşmış olmalarına karşılık polis memurları ise bu konuda oldukça az doyum hissedebilmektedirler.

c. Ücret ve Personel:

Tablo 3'te görüldüğü gibi, ücret ve personel alt boyutunda polislerin iş doyumu algıları ile rütbeler arasında [$F_{(4-345)}=8,931$ $p<,05$] düzeyinde anlamlı fark bulunmaktadır. Bu farkın hangi rütbeler arasında kaynaklandığını saptamak için yapılan Duncan testi sonuçları aşağıdadır:

Tablo-6: Polislerin Ücret ve Personel Alt Boyutunda Rütbeler Arasındaki Anlamlılık Düzeyini Gösteren Duncan Testi Sonuçları.

RÜTBE	n	ORTALAMA
EMN. MÜD.	16	,2500
EMN. AMR.	14	,5000
KOM-BAŞKOM	48	,6042
KOM. YRD.	58	,7759
P.M.	214	1,2196

Tablo-6'da ki Duncan testi sonuçlarına göre polis memurları ile komiser yardımcılarını, polis memurları ile komiser ve başkomiserler ve polis memurları ile emniyet müdürlerinin iş doyumlarına ilişkin algıları ücret ve personel alt boyutunda $p<0,05$ düzeyinde anlamlı fark göstermektedir. Polis memurları; komiser yardımcılarını, komiser ve başkomiserler ile emniyet müdürlerine göre daha fazla; düşük düzeyde doyum algılamışlardır. Bu durum; polis memurlarının emniyet amirleri hariç kendilerinden üst tüm rütbelere nazaran almış oldukları ücret ve kurum içindeki personel istihdamı konusunda daha az doyum algıladıklarını göstermektedir. Unvan yükseldikçe maaş artmakta ve personel istihdamı daha iyi şartlar içerisinde gerçekleşmektedir. Personel rütbenin artmasıyla örgüt içinde daha etkin pozisyonlara getirilebilmektedir. Bu nedenle rütbe arttıkça bu boyutta doyumun arttığı söylenebilir.

d. Çalışma Arkadaşları

Tablo 3'te görüldüğü gibi, çalışma arkadaşları alt boyutunda polislerin iş doyumunu algıları ile rütbelere arasında $[F_{(4-345)}=1,145, p> 05]$ düzeyinde anlamlı fark bulunmamaktadır.

e. Çalışma Olanakları:

Tablo 3'te görüldüğü gibi, çalışma olanakları alt boyutunda polislerin iş doyumunu algıları ile rütbelere arasında $[F_{(4-345)}=2,816 p<,05]$ düzeyinde anlamlı fark bulunmaktadır. Bu farkın hangi rütbelere arasında kaynaklandığını saptamak için yapılan Duncan testi sonuçları aşağıdadır:

Tablo-7: Polislerin Çalışma Olanakları Alt Boyutunda Rütbelere Arasındaki Anlamlılık Düzeyini Gösteren Duncan Testi Sonuçları.

RÜTBE	n	ORTALAMA
EMN. AMR.	14	,3571
EMN. MÜD.	16	,5313
KOM. YRD.	58	,7500
KOM-BAŞKOM	48	,8646
P.M.	214	1,0818

Tablo-7'de ki Duncan testi sonuçlarına göre polis memurları ile komiser yardımcılar ve polis memurları ile emniyet amirlerinin iş doyumlarına ilişkin algıları çalışma olanakları alt boyutunda $p<0,05$ düzeyinde anlamlı fark göstermektedir. Polis memurları komiser yardımcılar ve emniyet amirlerine göre daha fazla; düşük düzeyde doyum algılamışlardır. Bu durum; polis memurlarının belirtilen rütbelere nazaran çalışma olanakları çerçevesinde daha fazla doyumsuzluk yaşadıklarını göstermektedir. Rütbelere arttıkça kişilere tanınan iş imkânları da o ölçüde artmaktadır. Üst düzey yönetici konumunda olan emniyet amirlerinin çalışma imkânları oldukça iyi olmasına karşılık polis memurlarının çalışma şartları ise oldukça kısıtlı olabilmektedir.

f. Toplam İş Doyumu:

Tablo 3'te görüldüğü gibi, polislerin toplam iş doyumu algıları ile rütbelere arasında $[F_{(4-345)}=9,576 \text{ } p<,05]$ düzeyinde anlamlı fark bulunmaktadır. Bu farkın hangi rütbelere arasında kaynaklandığını saptamak için yapılan Duncan testi sonuçları aşağıdadır:

Tablo-8: Polislerin Toplam İş Doyumunda Rütbelere Arasındaki Anlamlılık Düzeyini Gösteren Duncan Testi Sonuçları.

RÜTBE	n	ORTALAMA
EMN. MÜD.	16	,4066
EMN. AMR.	14	,4651
KOM-BAŞKOM	48	,5874
KOM. YRD.	58	,7342
P.M.	214	,9773

Tablo-8'de ki Duncan testi sonuçlarına göre polis memurları ile komiser-başkomiserlerin, polis memurları ile emniyet amirlerinin ve polis memurları ile emniyet müdürlerinin toplam iş doyumlarına ilişkin algıları arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı fark göstermektedir. Polis memurları; komiser-başkomiserler, emniyet amirleri ve emniyet müdürlerine göre daha fazla; düşük düzeyde doyum algılamışlardır.

İş doyumunun; gelişme ve yükselme olanakları, yönetim biçimi, çalışma olanakları, çalışma arkadaşları, fiziksel ortam, ücret ve personel alt boyutlarının toplamı değerlendirildiğinde polis memurlarının kendilerinden üst tüm rütbelere nazaran daha az doyum algıladıkları söylenebilir. Duncan testine göre; rütbe büyüdükçe toplam iş doyumunun da kademeli olarak arttığı söylenebilir.

3.7.2.2 İkinci Hipotezin Test Edilmesi

“Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin iş doyumları demografik özelliklerine göre anlamlı ilişkiler göstermektedir.” şeklindeki hipotez test edilmiştir. Bunun için Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin demografik özelliklerine göre; eğitim durumuna, meslekteki toplam hizmet yılına, görevdeki hizmet yılına, konut türüne ve yaşa göre iş doyumunu algılarında anlamlı fark olup olmadığı; yapılan tekyönlü varyans analizi ile test edilmiş ve medeni durumuna ve cinsiyete göre iş doyumunu algılarında anlamlı fark olup olmadığı ise yapılan t testi ile tespit edilmiş olup; analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıda açıklanmıştır.

3.7.2.2.1 Eğitim Durumu

Polislerin iş doyumlarına ilişkin algıları ile eğitim durumu arasındaki ilişkiler için yapılan tekyönlü varyans analizi sonuçları Tablo 18’de gösterilmiştir;

Tablo–9: Polislerin İş Doyumlarına İlişkin Algıları İle “Eğitim”leri Arasındaki İlişkiler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

İş Doyumu	F	p	Anlamlı Fark
Gelişme ve Yükselme Olanakları	17,616	,000*	Lisans-Yüksek Lisans Lise- Yüksek Lisans
Fiziksel Ortam	16,705	,000*	Lisans-Yüksek Lisans Lise- Yüksek Lisans
Yönetim Biçimi	9,082	,000*	Lisans-Yüksek Lisans Lise- Yüksek Lisans
Ücret ve Personel	11,966	,000*	Lisans-Yüksek Lisans Lise- Yüksek Lisans
Çalışma Arkadaşları	9,057	,000*	Lisans-Yüksek Lisans Lise- Yüksek Lisans
Çalışma Olanakları	7,303	,001*	Lisans-Yüksek Lisans Lise- Yüksek Lisans
Toplam İş Doyumu	22,606	,000*	Lisans-Yüksek Lisans Lise- Yüksek Lisans

*(p< 0,05) düzeyinde anlamlı

Tablo 9’da görüldüğü gibi, polislerin eğitim durumları ve iş doyumları arasında; gelişme ve yükselme olanakları alt boyutunda [$F_{(2-347)}=17,616$ p<,05]

düzeyinde, fiziksel ortam [$F_{(2-347)}=16,705$ $p<,05$] düzeyinde, yönetim biçimi [$F_{(2-347)}=9,082$ $p<,05$] düzeyinde, ücret ve personel [$F_{(2-347)}=11,966$ $p<,05$] düzeyinde, çalışma arkadaşları [$F_{(2-347)}=9,057$ $p<,05$] düzeyinde, çalışma olanakları [$F_{(2-347)}=7,303$ $p<,05$] düzeyinde ve toplam iş doyumunda [$F_{(2-347)}=22,066$ $p<,05$] anlamlı farklar bulunmaktadır. Bu farkın hangi rütbelar arasında kaynaklandığını saptamak için yapılan Duncan testi sonuçları Tablo 10' da gösterilmiştir:

Tablo-10: Polislerin İş Doyumu Alt Boyutları ve Toplam İş Doyumu İle Eğitim Durumları Arasındaki Anlamlılık Düzeyini Gösteren Duncan Testi Sonuçları.

EĞİTİM	n	Ortalama (Gel.-Yük. Olanakları)	Ortalama (Fiziksel Ortam)	Ortalama (Yönetim Biçimi)	Ortalama (Ücret Ve Personel)	Ortalama (Çalışma Arkadaşları)	Ortalama (Çalışma Olanakları)	Ortalama (Toplam İş Doyumu)
YÜK. LİS.	44	,1000	,3409	,5227	,3182	,3182	,4091	,3020
LİSE	118	,6610	1,0508	1,0339	1,0638	1,0638	,8814	,8766
LİSANS	188	,6979	1,3351	1,0550	1,1186	1,1186	1,1064	,9372

a. Eğitim Durumları ve Gelişme/ Yükselme Olanakları

Tablo-10'da gösterilen Duncan testi sonuçlarına göre; örneklem kapsamındaki polislerden yüksek lisans eğitimi görenler diğer eğitim seviyelerine nazaran, iş doyumunu algılarında, gelişme ve yükselme olanakları boyutunda daha fazla doyum algılamaktadırlar.

b. Eğitim Durumları ve Fiziksel Ortam:

Tablo 10'da gösterilen Duncan testi sonuçlarına göre; örneklem kapsamındaki polislerden yüksek lisans eğitimi görenlerin fiziksel ortam boyutunda iş doyumunu algıları, diğer eğitim seviyelerine sahip polislerden $p<0,05$ düzeyinde anlamlı fark göstermektedir. Yüksek lisans eğitimi görenler diğer eğitim seviyelerine nazaran, iş doyumunu algılarında, fiziksel ortam boyutunda daha fazla doyum algılamaktadırlar. Yüksek lisans eğitimine sahip polisler genellikle gelişme olanakları açısından kendilerine imkan tanınan personeldir. Dolayısıyla yüksek lisans eğitimine sahip polislerin rütbeli personel olma ihtimali çok daha fazladır. Bu

nedenle kendilerine tanınan çalışma ortamı da yine diğer eğitim seviyelerine sahip polisler nazaran daha iyi olduğundan bu alandaki doyumları da daha fazla olabilmektedir.

c. Eğitim Durumları ve Yönetim Biçimi:

Tablo 10'da gösterilen Duncan testi sonuçlarına göre; örneklem kapsamındaki polislerden yüksek lisans eğitimi görenlerin yönetim biçimi boyutunda iş doyum algıları, diğer eğitim seviyelerine sahip polislerden $p<0,05$ düzeyinde anlamlı fark göstermektedir. Yüksek lisans eğitimi görenler diğer eğitim seviyelerine nazaran, iş doyum algılarında, yönetim biçimi boyutunda daha fazla doyum algılamaktadırlar. Yüksek lisans eğitimine sahip personel; çoğunlukla yönetici statüsünde çalışan polislerdir. Eğitim seviyesi yüksek olan polisler; yönetim imkânlarını kullanan ve inisiyatifi elinde bulunduran kişiler olduğundan yönetim biçimi boyutundaki doyumları daha fazla olabilmektedir.

d. Eğitim Durumları ile Ücret ve Personel:

Tablo-10'da gösterilen Duncan testi sonuçlarına göre; örneklem kapsamındaki polislerden yüksek lisans eğitimi görenlerin ücret ve personel boyutunda iş doyum algıları, diğer eğitim seviyelerine sahip polislerden $p<0,05$ düzeyinde anlamlı fark göstermektedir. Yüksek lisans eğitimi görenler diğer eğitim seviyelerine nazaran, iş doyum algılarında, ücret ve personel boyutunda daha fazla doyum algılamaktadırlar.

e. Eğitim Durumları ile Çalışma Arkadaşları:

Tablo-10'da gösterilen Duncan testi sonuçlarına göre; örneklem kapsamındaki polislerden yüksek lisans eğitimi görenlerin çalışma arkadaşları boyutunda iş doyum algıları, diğer eğitim seviyelerine sahip polislerden $p<0,05$ düzeyinde anlamlı fark göstermektedir. Yüksek lisans eğitimi görenler diğer eğitim seviyelerine nazaran, iş doyum algılarında, çalışma arkadaşları boyutunda daha fazla doyum algılamaktadırlar.

f. Eğitim Durumları ile Çalışma Olanakları:

Tablo-10'da gösterilen Duncan testi sonuçlarına göre; örneklem kapsamındaki polislerden yüksek lisans eğitimi görenlerin çalışma olanakları boyutunda iş doyumunu algıları, lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip polislerden $p<0,05$ düzeyinde anlamlı fark göstermektedir. Yüksek lisans eğitimi görenler diğer eğitim seviyelerine nazaran, iş doyumunu algılarında, çalışma olanakları boyutunda daha fazla doyum algılamaktadırlar.

g. Eğitim Durumları ile Toplam İş Doyumu:

Tablo-10'da gösterilen Duncan testi sonuçlarına göre; örneklem kapsamındaki polislerden yüksek lisans eğitimi görenlerin toplam iş doyumunu algıları, lise ve lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip polislerden $p<0,05$ düzeyinde anlamlı fark göstermektedir. Yüksek lisans eğitimi görenler diğer eğitim seviyelerine nazaran, iş doyumunu algılarında, toplam iş doyumunda daha fazla doyum algılamaktadırlar. İş doyumunun; gelişme ve yükselme olanakları, yönetim biçimi, çalışma olanakları, çalışma arkadaşları, fiziksel ortam, ücret ve personel alt boyutlarının toplamı değerlendirildiğinde yüksek lisans eğitimi gören polislerin, diğer eğitim seviyelerine sahip polislere nazaran daha fazla doyum algıladıkları söylenebilir.

3.7.2.2.2 Hizmet Yılı

Polislerin iş doyumlarına ilişkin algıları ile hizmet yılları arasındaki ilişkiler için yapılan tek yönlü varyans analizi testi sonuçları Tablo 11'de gösterilmiştir;

Tablo–11: Polislerin İş Doyumlarına İlişkin Algıları İle “Hizmet Yılları” Arasındaki İlişkiler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

İş Doyumu	F	p	Anlamlı Fark
Gelişme ve Yükselme Olanakları	,754	,556	_____
Fiziksel Ortam	3,015	,018*	16-20 yıl\ 1-5 yıl 16-20 yıl\ 11-15 yıl 16-20 yıl\ 20'den fazla
Yönetim Biçimi	1,973	,098	_____
Ücret ve Personel	6,024	,000*	11-15 yıl\16-20 yıl 11-15 yıl\16-20 yıl
Çalışma Arkadaşları	4,085	,003*	20'den fazla\ 16-20 yıl 20'den fazla\ 1-5 yıl 20'den fazla\ 11-15 yıl 20'den fazla\ 6-10 yıl
Çalışma Olanakları	2,448	,046*	1-5 yıl\ 6-10 yıl
Toplam İş Doyumu	4,318	,002*	20'den fazla\ 16-20 yıl

*($p < 0,05$) düzeyinde anlamlı

Tablo 11’de görüldüğü gibi, polislerin hizmet yılları ve iş doyumları arasında; gelişme ve yükselme olanakları alt boyutunda [$F_{(4-345)}=,754$ $p>,05$] düzeyinde, yönetim biçimi [$F_{(4-345)}=1,973$ $p>,05$] düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır. Fiziksel ortam [$F_{(4-345)}=3,015$ $p<,05$] düzeyinde, ücret ve personel [$F_{(4-345)}=6,024$ $p<,05$] düzeyinde, çalışma arkadaşları [$F_{(4-345)}=4,085$ $p<,05$] düzeyinde, çalışma olanakları [$F_{(4-345)}=2,448$ $p<,05$] düzeyinde ve toplam iş doyumunu [$F_{(4-345)}=4,318$ $p<,05$] düzeyinde anlamlı farklar bulunmaktadır. Bu farkların hangi rütbeler arasında kaynaklandığını saptamak için yapılan Duncan testi sonuçları aşağıdadır:

a. Hizmet Yılı ve Fiziksel Ortam

Polislerin hizmet yılları ile fiziksel ortam açısından iş doyumunu algıları arasındaki anlamlılık seviyesi Tablo 12 ’ de gösterilmiştir;

Tablo-12: Polislerin Hizmet Yılları İle Fiziksel Ortam Arasındaki Anlamlılık Düzeyini Gösteren Duncan Testi Sonuçları.

HİZMET YILI	n	ORTALAMA
16-20 YIL	28	,6429
6-10 YIL	122	,9672
11-15 YIL	86	1,2558
1-5 YIL	80	1,2625
20 YILDAN FAZLA	34	1,3235

Tablo-12’de gösterilen Duncan testi sonuçlarına göre; örneklem kapsamındaki polislerden 16–20 hizmet yılına sahip olanların fiziki ortam alt düzeyinde iş doyumu algıları; 1–5 yıl, 11–15 yıl ve 20 yıldan fazla hizmet yılına sahip olanlardan $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı fark göstermektedir. 16–20 yıl hizmet yılına sahip olanlar, yukarıda sayılan hizmet yıllarına sahip polislerden daha fazla doyum algılamışlardır.

b. Hizmet Yılı ile Ücret ve Personel

Polislerin hizmet yılları ile ücret ve personel açısından iş doyumu algıları arasındaki anlamlılık seviyesi Tablo 13’ de gösterilmiştir;

Tablo-13: Polislerin Hizmet Yılları İle Ücret ve Personel Arasındaki Anlamlılık Düzeyini Gösteren Duncan Testi Sonuçları.

HİZMET YILI	n	ORTALAMA
16-20 YIL	28	,3571
6-10 YIL	122	,9098
1-5 YIL	80	,9125
11-15 YIL	86	1,1977
20 YILDAN FAZLA	34	1,4412

Tablo 13’de gösterilen Duncan testi sonuçlarına göre; örneklem kapsamındaki polislerden 11-15 yıl ve 20 yıldan fazla hizmet yılına sahip olanlar;

16-20 hizmet yılına sahip olanlardan ücret ve personel alt düzeyinde iş doyumu algılarında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı fark göstermektedir. 11-15 yıl hizmete sahip polisler, 16-20 yıl hizmet yılına sahip polislerden ve 20 yıldan fazla hizmet yılına sahip olanlar yine 16-20 yıl hizmet yılına sahip polislerden daha fazla; düşük düzeyde doyum algılamışlardır. Meslekteki hizmet yılı fazla olan polisler maddi anlamda belirli bir seviyeye gelmiş kişilerdir. Bu nedenle bu boyuttaki doyumları mesleğe yeni atılmış polislere göre daha fazladır. 1-5 yıl ve 6-10 hizmet yılına sahip polislerle herhangi bir anlamlılık farkına rastlanmamıştır.

c. Hizmet Yılı ile Çalışma Arkadaşları:

Polislerin hizmet yılları ile çalışma arkadaşları düzeyinde iş doyumu algıları arasındaki anlamlılık seviyesi Tablo 14' te gösterilmiştir;

Tablo-14: Polislerin Hizmet Yılları İle Çalışma Arkadaşları Arasındaki Anlamlılık Düzeyini Gösteren Duncan Testi Sonuçları.

HİZMET YILI	n	ORTALAMA
16-20 YIL	28	,2619
1-5 YIL	80	,3417
11-15 YIL	86	,3488
6-10 YIL	122	,3716
20 YILDAN FAZLA	34	,7255

Tablo 14'te gösterilen Duncan testi sonuçlarına göre; örneklem kapsamındaki polislerden 20 yıldan fazla hizmet yılına sahip olanlar; 16-20 hizmet yılına sahip olanlara, 1-5 yıl hizmet yılına sahip olanlara, 11-15 yıl hizmet yılına sahip olanlara ve 6-10 hizmet yılına sahip olanlara göre daha fazla; düşük düzeyde doyum algılamışlardır. 20 yıldan fazla hizmet yılına sahip olanların çalışma arkadaşları alt boyutunda iş doyumu algıları; yukarıda sıralanan hizmet yıllarına sahip polislerden kademeli olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı fark göstermektedir. Rütbesi yüksek olan polislerin hizmet yılları doğru orantılı olarak artmaktadır ve yüksek rütbedeki personel yönetici pozisyonunda olup genellikle bireysel çalışmaktadır. Hizmet yılı

düşük olan polisler ise fiziksel olarak sürekli ortak çalıştıkları için çalışma arkadaşları alt boyutundan daha fazla doyum algılamaktadırlar.

d. Hizmet Yılı ile Çalışma Olanakları:

Polislerin hizmet yılları ile çalışma olanakları düzeyinde iş doyumu algıları arasındaki anlamlılık seviyesi Tablo 15’ te gösterilmiştir;

Tablo–15: Polislerin Hizmet Yılları İle Çalışma Olanakları Arasındaki Anlamlılık Düzeyini Gösteren Duncan Testi Sonuçları.

HİZMET YILI	n	ORTALAMA
6-10 YIL	122	,7459
16-20 YIL	28	,7500
11-15 YIL	86	,9826
20 YILDAN FAZLA	34	1,0735
1-5 YIL	80	1,2125

Tablo-15’te gösterilen Duncan testi sonuçlarına göre; örneklem kapsamındaki polislerden 1-5 yıl hizmet yılına sahip olanlar 6-10 hizmet yılına sahip olanlara göre daha fazla; düşük düzeyde doyum algılamışlardır. 16-20, 11-15 ve 20 yıldan fazla hizmet yılına sahip olanlar ile herhangi bir anlamlılık farkına rastlanmamıştır. Hizmet yılının artmasıyla birlikte doyum düzeyinde de artma olmaktadır. İşlerinde uzun süre çalışan polisler mevcut olanakları en iyi şekilde değerlendirmesini öğrenmektedirler. İşlerini yapmada kolaylık sağlayan bu olanaklara en kolay şekilde erişmeye ve değerlendirmeye alışılması doyum düzeyini arttırabilmektedir.

e. Hizmet Yılı ile Toplam İş Doyumu:

Polislerin hizmet yılları ile toplam iş doyumu algıları arasındaki anlamlılık seviyesi Tablo 16’ da gösterilmiştir;

Tablo-16: Polislerin Toplam İş Doyumları İle Arasındaki Anlamlılık Düzeyini Gösteren Duncan Testi Sonuçları.

HİZMET YILI	n	ORTALAMA
16-20 YIL	28	,5611
6-10 YIL	122	,7388
11-15 YIL	86	,9052
1-5 YIL	80	,9078
20 YILDAN FAZLA	34	1,0770

Tablo 16’da gösterilen Duncan testi sonuçlarına göre; örneklem kapsamındaki polislerden 20 yıldan fazla hizmet yılına sahip olanlar toplam iş doyumunda, 16-20 hizmet yılına sahip olanlara göre daha fazla; düşük düzeyde doyum algılamışlardır. 20 yıldan fazla hizmet yılına sahip polislerin diğer alt boyutlarda olduğu gibi genel iş doyumundan da düşük düzeyde doyum algılamaktadır.

3.7.2.2.3 Aynı Görevdeki Hizmet Süresi

Polislerin iş doyumlarına ilişkin algıları ile aynı görevdeki hizmet süreleri arasındaki ilişkiler için yapılan tek yönlü varyans analizi testi sonuçları Tablo 17’de gösterilmiştir;

Tablo-17: Polislerin İş Doyumlarına İlişkin Algıları İle “Aynı Görevdeki Hizmet Süreleri” Arasındaki İlişkiler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları.

İş Doyumu	F	p	Anlamlı Fark
Gelişme ve Yükselme Olanakları	1,347	,261	_____
Fiziksel Ortam	1,750	,175	_____
Yönetim Biçimi	3,254	,040*	3 yıldan fazla\ 1-3 yıl
Ücret ve Personel	7,400	,001*	3 yıldan fazla\ 1-3 yıl
Çalışma Arkadaşları	8,545	,000*	3 yıldan fazla\ 1-3 yıl
Çalışma Olanakları	6,471	,002*	3 yıldan fazla\ 1-3 yıl
Toplam İş Doyumu	5,056	,007*	3 yıldan fazla\ 1-3 yıl

*(p< 0,05) düzeyinde anlamlı

Tablo 17’de görüldüğü gibi, polislerin aynı görevdeki hizmet süreleri ve iş doyumları arasında; gelişme ve yükselme olanakları alt boyutunda [$F_{(2-347)}=1,347$ $p>,05$] düzeyinde ve fiziksel ortam [$F_{(2-347)}=1,750$ $p>,05$] düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır. Yönetim biçimi [$F_{(2-347)}=3,254$ $p<,05$] düzeyinde, , ücret ve personel [$F_{(2-347)}=7,400$ $p<,05$] düzeyinde, çalışma arkadaşları [$F_{(2-347)}=8,545$ $p<,05$] düzeyinde, çalışma olanakları [$F_{(2-347)}=6,471$ $p<,05$] düzeyinde ve toplam iş doyumunu [$F_{(2-347)}=5,056$ $p<,05$] düzeyinde anlamlı farklar bulunmaktadır. Bu farkların hangi rütbelar arasında kaynaklandığını saptamak için yapılan Duncan testi sonuçları Tablo 18’de gösterilmiştir:

Tablo-18: Polislerin İş Doyumu Alt Boyutları ve Toplam İş Doyumları İle Görev Süreleri Arasındaki Anlamlılık Düzeyini Gösteren Duncan Testi Sonuçları.

EĞİTİM	n	Ortalama (Yönetim Biçimi)	Ortalama (Ücret Ve Personel)	Ortalama (Çalışma Arkadaşları)	Ortalama (Çalışma Olanakları)	Ortalama (Toplam İş Doyumu)
1-3 YIL	104	,8205	,7115	,2179	,7019	,6913
1 YILDAN AZ	40	1,0000	,8500	,3333	,6500	,7997
3 YILDAN FAZLA	206	1,0583	1,1553	,4790	1,1214	,9177

a. Görev Süresi ve Yönetim Biçimi:

Tablo 18’de gösterilen Duncan testi sonuçlarına göre; örneklem kapsamındaki polislerden 3 yıldan fazla görev süresine sahip olanlar yönetim biçimi alt boyutunda, 1-3 yıl görev süresine sahip olanlara göre daha fazla; düşük düzeyde doyum algılamışlardır. Çalışmakta olduğu hizmette geçirdiği süresi fazla olan polisler; aynı göreve yeni atanan polisler nazaran yönetim şeklini daha fazla benimsemekte ve çalışma şekline alışmaktadırlar. Bu nedenle doyumları göreve yeni atanan polisler nazaran daha fazla olabilmektedir.

b. Görev Süresi İle Ücret ve Personel :

Tablo 18’de gösterilen Duncan testi sonuçlarına göre; örneklem kapsamındaki polislerden 3 yıldan fazla görev süresine sahip olanlar ücret ve personel alt boyutunda, 1-3 yıl görev süresine sahip olanlara göre daha fazla; düşük düzeyde doyum algılamışlardır.

c. Görev Süresi ve Çalışma Arkadaşları:

Tablo 18’de gösterilen Duncan testi sonuçlarına göre; örneklem kapsamındaki polislerden 3 yıldan fazla görev süresine sahip olanlar çalışma arkadaşları alt boyutunda, 1-3 yıl görev süresine sahip olanlara göre daha fazla; düşük düzeyde doyum algılamışlardır. Aynı görevde uzun süre çalışan polisler yaptıkları iş için her şeyi bildiklerini ve karşılayamayacakları bir durum olmadığını düşünüp, göreve yeni atananlar ile diyaloga girmekten kaçınabilmektedirler. Bireysel olarak çalışma istekleri daha fazladır. Bu nedenle mevcut sistemde çalışma arkadaşları alt boyutunda doyumsuzluk algılayabilmektedirler.

d. Görev Süresi ve Çalışma Olanakları:

Tablo 18’de gösterilen Duncan testi sonuçlarına göre; örneklem kapsamındaki polislerden 3 yıldan fazla görev süresine sahip olanlar çalışma olanakları alt boyutunda, 1-3 yıl görev süresine sahip olanlara göre daha fazla; düşük düzeyde doyum algılamışlardır. Aynı görevde 3 yıldan fazla çalışan polisler yaptıkları işi benimsemekte ve o iş için kendilerine fiziksel ve maddi anlamda daha fazla imkân tanınmasını isteyebilmektedirler.

e. Görev Süresi ve Toplam İş Doyumu:

Tablo-18’de gösterilen Duncan testi sonuçlarına göre; örneklem kapsamındaki polislerden 3 yıldan fazla görev süresine sahip olanlar toplam iş doyumunda, 1-3 yıl görev süresine sahip olanlara göre daha fazla; düşük düzeyde doyumsuzluk algılamışlardır. 3 yıldan fazla hizmet yılına sahip polislerin diğer alt boyutlarda olduğu gibi genel iş doyumundan da düşük düzeyde doyum algılamaktadır. 3 yıldan fazla hizmet yılına sahip polislerin, aynı görevde geçirdikleri sürenin fazla olması ve aynı iş kolu üzerinde beklentilerinin azalmasından dolayı aynı görev için doyum algıları düşük olabilmektedir.

3.7.2.2.4 İkametgâh (Konut) Durumu

Polislerin iş doyumlarına ilişkin algıları ile ikametgâh (konut) durumları arasındaki ilişkiler için yapılan tek yönlü varyans analizi testi sonuçları Tablo 19’da gösterilmiştir;

Tablo–19: Polislerin İş Doyumlarına İlişkin Algıları İle “İkametgah Durumları” Arasındaki İlişkiler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları.

İş Doyumu	F	p	AnlamlıFark
Gelişme ve Yükselme Olanakları	2,566	,078	_____
Fiziksel Ortam	2,162	,117	_____
Yönetim Biçimi	1,232	,293	_____
Ücret ve Personel	,468	,627	_____
Çalışma Arkadaşları	1,849	,159	_____
Çalışma Olanakları	1,376	,254	_____
Toplam İş Doyumu	,653	,521	_____

Tablo 19’da görüldüğü gibi, polislerin ikametgah durumları ve iş doyumları arasında; gelişme ve yükselme olanakları alt boyutunda [$F_{(2-347)}=2,566$ $p>,05$] düzeyinde, fiziksel ortam [$F_{(2-347)}=2,162$ $p>,05$] düzeyinde, yönetim biçimi [$F_{(2-347)}=1,232$ $p>,05$] düzeyinde, , ücret ve personel [$F_{(2-347)}=,468$ $p>,05$] düzeyinde, çalışma arkadaşları [$F_{(2-347)}=1,849$ $p>,05$] düzeyinde, çalışma olanakları [$F_{(2-347)}=1,376$ $p>,05$] düzeyinde ve toplam iş doyumunu [$F_{(2-347)}=,653$ $p>,05$] düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır.

3.7.2.2.5 Yaş Durumu

Polislerin iş doyumlarına ilişkin algıları ile yaşları arasındaki ilişkiler için yapılan tek yönlü varyans analizi testi sonuçları Tablo 20’de gösterilmiştir;

Tablo-20: Polislerin İş Doyumlarına İlişkin Algıları İle “Yaşları” Arasındaki İlişkiler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları.

İş Doyumu	F	p	AnlamlıFark
Gelişme ve Yükselme Olanakları	2,061	,105	_____
Fiziksel Ortam	1,688	,169	_____
Yönetim Biçimi	,433	,730	_____
Ücret ve Personel	2,347	,072	_____
Çalışma Arkadaşları	2,743	,043*	36-45 yaş grubu\26-35 yaş grubu
Çalışma Olanakları	,114	,952	_____
Toplam İş Doyumu	1,607	,188	_____

*($p < 0,05$) düzeyinde anlamlı

Tablo 20’de görüldüğü gibi, yaşları ve iş doyumları arasında; gelişme ve yükselme olanakları alt boyutunda [$F_{(3-346)}=2,061$ $p>,05$] düzeyinde ve fiziksel ortam [$F_{(3-346)}= 1,688$ $p>,05$] düzeyinde, yönetim biçimi [$F_{(3-346)}=,433$ $p>,05$] düzeyinde, ücret ve personel [$F_{(3-346)}=2,347$ $p>,05$] düzeyinde, çalışma olanakları [$F_{(3-346)}=,144$ $p>,05$] düzeyinde ve toplam iş doyumunu [$F_{(3-346)}=1,607$ $p>,05$] düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır. Çalışma arkadaşları [$F_{(3-346)}=0,43$ $p<,05$] düzeyinde anlamlı farklar bulunmaktadır. Bu farkların hangi yaş düzeyleri arasında kaynaklandığını saptamak için yapılan Duncan testi sonuçları aşağıdadır:

Tablo-21: Polislerin Yaşları İle Çalışma Arkadaşları Arasındaki Anlamlılık Düzeyini Gösteren Duncan Testi Sonuçları.

YAŞ	n	ORTALAMA
26-35	172	,3062
18-25	52	,4103
36-45	108	,4691
46-55	18	,5556

Tablo 21’de gösterilen Duncan testi sonuçlarına göre; örneklem kapsamındaki polislerden 36-45 yaş durumuna sahip olanlar çalışma arkadaşları alt boyutunda, 26-35 yaş durumuna sahip olanlara göre daha fazla; düşük düzeyde doyum algılamışlardır.

3.7.2.2.6 Medeni Durum

Polislerin iş doyumlarına ilişkin algıları ile medeni durumları arasındaki ilişkiler için yapılan t testi sonuçları Tablo 22’de gösterilmiştir;

Tablo-22: Polislerin İş Doyumlarına İlişkin Algıları İle “Medeni Durumları” Arasındaki İlişkiler İçin Yapılan t Testi Sonuçları.

İş Doyumu	Bekar	Evli	t	p
Gelişme ve Yükselme Olanakları	- X = ,6125 S= , 8728 n= 64	- X = , 6098 S= , 5781 n=286	,031	, 005*
Fiziksel Ortam	- X = 1,0469 S= , 1,0263 n= 64	- X = 1,1294 S= 1,0966 n= 286	-,550	, 341
Yönetim Biçimi	- X = , 9375 S= ,9907 n= 64	- X = , 7271 S= , 7939 n= 286	-,492	, 374
Ücret ve Personel	- X = ,8231 S= 1,0882 n= 64	- X = 1,0245 S= ,9864 n= 286	-1,412	,407
Çalışma Arkadaşları	- X = , 2708 S= , 5662 n= 64	- X = , 4103 S= 5352 n=286	-1,864	, 280
Çalışma Olanakları	- X= , 8984 S= , 7737 n= 64	- X = , 9528 S= ,1,1965 n= 286	-,347	, 335
Toplam İş Doyumu	X= , 7657 S= , 6395 n= 64	X = , 8529 S= , 5955 n= 286	-1,044	,988

*(p< 0,05) düzeyinde anlamlı

Tablo 22’de görüldüğü gibi polislerin iş doyumlarına ilişkin algıları; iş doyumunun gelişme ve yükselme olanakları [$t_{(348)}=,031$, $p<,05$] alt boyutunda anlamlı fark bulunmaktadır. Gelişme ve yükselme olanakları alt boyutunda evli polislerin algıladıkları iş doyumunu ($X_{ort.}=,6098$), bekar polislere ($X_{ort.}=,6125$) göre daha yüksek çıkmıştır.

Polislerin, yönetim biçimi [$t_{(308)}=,492$, $p>,05$], çalışma arkadaşları [$t_{(308)}=1,864$, $p>,05$], fiziksel ortam [$t_{(308)}=,550$, $p>,05$], ücret ve personel alt boyutları [$t_{(308)}=1,412$, $p>,05$], çalışma olanakları [$t_{(308)}=,347$, $p>,05$] ile toplam iş doyumunda [$t_{(308)}= 1,044$, $p>,05$] anlamlı farklar bulunmamaktadır.

3.7.2.2.7 Cinsiyet

Polislerin iş doyumlarına ilişkin algıları ile cinsiyetleri arasındaki ilişkiler için yapılan t testi sonuçları Tablo 23’te gösterilmiştir;

Tablo–23: Polislerin İş Doyumlarına İlişkin Algıları İle “Cinsiyetleri” Arasındaki İlişkiler İçin Yapılan t Testi Sonuçları.

İş Doyumu	Kadın	Erkek	t	p
Gelişme ve Yükselme Olanakları	– X = ,7429 S= ,5679 n= 28	– X = ,5988 S= , ,6461 n=322	-1,142	,776
Fiziksel Ortam	– X = 1,4643 S= ,8706 n= 28	– X = 1,0839 S=,1,0955 n=322	-1,788	,156
Yönetim Biçimi	– X = 1,0952 S= ,8648 n= 28	– X = ,9710 S= , 7744 n= 322	-,806	,609

İş Doyumu	Kadın	Erkek	t	p
Ücret ve Personel	– X = ,7143 S= ,9172 n= 28	– X = 1,0124 S= 1,0123 n= 322	1,505	,626
Çalışma Arkadaşları	– X = ,4524 S= , 3764 n= 28	– X = ,3789 S= ,5550 n=322	-,687	,145
Çalışma Olanakları	– X= ,1,8929 S= 2,8686 n= 28	– X = , 8602 S= ,7818 n= 322	-4,780	,000*
Toplam İş Doyumu	– X= 1,0603 S= ,8121 n= 28	– X = ,8125 S= , 5798 n= 322	-2,050	,083

*(p< 0,05) düzeyinde anlamlı

Tablo 23'te görüldüğü gibi polislerin iş doyumlarına ilişkin algıları; iş doyumunun çalışma olanakları [$t_{(348)}=4,780$, $p<,05$] alt boyutunda anlamlı fark bulunmaktadır. Çalışma olanakları alt boyutunda erkek polislerin algıladıkları iş doyumunu ($X_{ort.}=,8602$), kadın polislere ($X_{ort.}=1,8929$) göre daha yüksek çıkmıştır. Kadın polisler çalışma olanakları açısından kurum içerisindeki sosyal hizmet ve koşulların çok iyi olduğu seviyelerde görev yapmak istemektedirler. Kadınların daha sağlıklı ortam ve sosyal güvencede olma istekleri erkeklere nazaran kurum koşullarından hoşnut olmama ve doyumsuz olma yolunda sonuç vermiş olabilir.

Polislerin, yönetim biçimi [$t_{(308)}=,806$, $p>,05$], çalışma arkadaşları [$t_{(308)}=,687$, $p>,05$], fiziksel ortam [$t_{(308)}=1,788$, $p>,05$], ücret ve personel [$t_{(308)}=1,505$, $p>,05$], gelişme ve yükselme olanakları [$t_{(308)}= -1,142$, $p>,05$] ile toplam iş doyumunda [$t_{(308)}= -2,050$, $p>,05$] anlamlı farklar bulunmamaktadır.

3.7.2.3 İş Doyumu Alt Boyutları Arasındaki Korelasyonlar

İş doyumu alt boyutları arasındaki ilişki katsayıları Tablo 24'te görülmektedir:

Tablo-24: İş Doyumu Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Katsayıları

	Gelişme ve Yükselme Olanakları	Fiziksel Ortam	Yönetim Biçemi	Ücret ve Personel	Çalışma Arkadaşları	Çalışma Olanakları
Gelişme ve Yükselme Olanakları	1,000	,229*	,613*	,289*	,439*	,327*
Fiziksel Ortam	,229*	1,000	,431*	,400*	,128*	,390*
Yönetim Biçemi	,613*	,431*	1,000	,543*	,302*	,532*
Ücret ve Personel	,289*	,400*	,543*	1,000	,038*	,451*
Çalışma Arkadaşları	,439*	,128*	,302*	,038*	1,000	,383*
Çalışma Olanakları	,327*	,390*	,532*	,451*	,383*	1,000

*($p < 0,05$) düzeyinde anlamlı

Tablo 24' te görüldüğü gibi iş doyumu alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler mevcuttur. Buna göre iş doyumu alt boyutlarından algılanan doyum arttıkça toplam iş doyumu da artmaktadır. Araştırmada elde edilen sonuçlar bu bulguyu desteklemektedir. Şöyle ki; Polis memurlarının, iş doyumunun tüm alt boyutlarından en az doyum algıladıkları tespit edilmiş olup, toplam iş doyumu algıları da en az olan personeldir.

3.7.3 Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

Polis Akademisi Başkanlığında görevli rütbeli ve polis memuru personeline yönelik yapılan anket araştırması sonuçlarına göre elde edilen örgütsel bağlılığa ilişkin bulgular aşağıdadır.

3.7.3.1 Üçüncü Hipotezin Test Edilmesi

Uyum boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık konusunda Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin rütbelerine göre aralarında anlamlı farklar vardır. Şeklindeki hipotez, test edilmiştir. Bunun için Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin örgütsel bağlılıklarında uyum boyutunda rütbelerine göre; aralarında anlamlı fark olup olmadığı yapılan tek yönlü varyans analizi testi sonuçlarına göre tespit edilmiş ve Tablo 25’te gösterilmiştir;

Tablo-25: Polislerin Uyum Boyutunda Örgütsel Bağlılıkları İle “Rütbe”leri Arasındaki İlişkiler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları.

Örgütsel Bağlılık	F	p	ANLAMLI FARK
Uyum Boyutu	7,398	,000*	Polis Memuru/Komiser Yardımcısı Polis Memuru /Komiser ve Başkomiser Polis Memuru/Emniyet Amiri

*($p < 0,05$) düzeyinde anlamlı

Tablo 25’te görüldüğü gibi, görev unvanlarına göre oluşturulan grupların örgütsel bağlılıkta uyum boyutunda; [$F_{(4-345)}=7,398$, $p<,05$] düzeyinde anlamlı farklar saptanmıştır. Farkların kaynağını saptamak amacıyla yapılan Duncan testi sonuçları şöyledir:

Tablo-26: Polislerin Uyum Boyutunda Örgütsel Bağlılıkları İle “Rütbe”leri Arasındaki Anlamlılık Düzeyini Gösteren Duncan Testi Sonuçları.

RÜTBE	n	ORTALAMA
P.M.	214	3,2355
EMN. MÜD.	16	3,2500
KOM-BAŞKOM	48	3,7542
KOM. YRD.	58	3,8207
EMN. AMR.	14	4,2000

Tablo-26’da ki Duncan testi sonuçlarına göre polis memurları ile komiser yardımcılarının; polis memurları ile komiser ve başkomiserlerin; polis memurları ile emniyet amirlerinin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları uyum alt boyutunda $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı fark göstermektedir. Emniyet amirleri, komiser ve başkomiserler, ve komiser yardımcıları; polis memurlarına göre kademeli olarak daha fazla; doyum algılamışlardır. Rütbeleri yükselen polislerin örgütlerine bağlılıkları yaptıkları hizmetlerin fazla olması, yönetim sürecinde yer almaları, alınan kararlara ortak olmaları ve örgütün yaşamında etkin rol oynamaları nedeniyle polis memurlarına nazaran daha fazla bağlılık hissetmektedirler.

3.7.3.2 Dördüncü Hipotezin Test Edilmesi

Uyum boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık konusunda Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin demografik özelliklerine göre anlamlı farklar oluşmaktadır. Şeklindeki hipotez, test edilmiştir. Bunun için Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin örgütsel bağlılıklarında, uyum boyutunda demografik özelliklerine göre; eğitim durumuna, meslekteki toplam hizmet yılına, görevdeki hizmet yılına, konut türüne ve yaşa göre anlamlı fark olup olmadığı; yapılan tek yönlü varyans analizi ile medeni durumuna ve cinsiyete göre anlamlı fark olup olmadığı yapılan t testine göre tespit edilmiş olup; analiz sonuçlarında elde edilen bulgular aşağıda açıklanmıştır.

Eğitim durumu, hizmet yılı, aynı görevde hizmet süresi, ikametgah (konut) durumu ve yaş arasında anlamlı ilişki olup olmadığının test edilmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi testi sonuçları Tablo 27’ de görülmektedir;

Tablo-27: Bazı Demografik Değişkenlere Göre Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıların Varyans Analizi Sonuçları.

Değişkenler	F	p	Anlamlı Fark
Eğitim Durumu	12,435	,000*	Yüksek Lisans\Lisans Yüksek Lisans\Lise
Hizmet Yılı	1,571	,182	_____
Görev Süresi	1,598	,204	_____
İkametgah Durumu	2,912	,056	_____
Yaş	6,420	,000*	36-45/18-25 yaş grubu 36-45/26-35 yaş grubu

*(p< 0,05) düzeyinde anlamlı

a-Eğitim Durumu:

Tablo 27’ de görüldüğü gibi, eğitim durumlarına göre oluşturulan grupların örgütsel bağlılıkta uyum boyutunda; [$F_{(2-347)}=12,435$, $p<,05$] düzeyinde anlamlı farklar saptanmıştır. Farkların kaynağını saptamak amacıyla yapılan Duncan testi sonuçları şöyledir:

Tablo-28: Polislerin Uyum Boyutunda Örgütsel Bağlılıkları İle “Eğitimleri” Arasındaki Anlamlılık Düzeyini Gösteren Duncan Testi Sonuçları.

EĞİTİM	n	ORTALAMA
LİSANS	188	3,2734
LİSE	118	3,4576
YÜK. LİS.	44	4,1273

Tablo-28'de ki Duncan testi sonuçlarına göre yüksek lisans eğitimi alan polislerin lise ve lisans eğitimi alan polislerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları arasında uyum alt boyutunda $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı fark göstermektedir. Yüksek lisans eğitimi alan polislerin lisans ve lise eğitimi alan polislere göre kademeli olarak uyum boyutunda örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu görülmektedir. Gelişme olanaklarını kendi lehlerine kullanabilen ve bireysel kariyer yapmalarına imkan tanınan polisler çalıştıkları örgüte karşı daha fazla bağlılık hissedebilmektedirler.

b-Meslekteki Toplam Hizmet Yılı

Tablo 27' de görüldüğü gibi, meslekteki hizmet yıllarına göre oluşturulan grupların örgütsel bağlılıklarında uyum boyutunda; $[F_{(4-345)}=1,571, p>,05]$ düzeyinde anlamlı fark olmadığı saptanmıştır.

c-Görevdeki Hizmet Yılı

Tablo 27' de görüldüğü gibi, görevdeki hizmet yıllarına göre oluşturulan grupların örgütsel bağlılıklarında uyum boyutunda; $[F_{(2-347)}=1,598, p>,05]$ düzeyinde anlamlı fark olmadığı saptanmıştır.

d-Konut (İkametgah) Durumu

Tablo 27' de görüldüğü gibi, görevdeki hizmet yıllarına göre oluşturulan grupların örgütsel bağlılıklarında uyum boyutunda; $[F_{(2-347)}=2,912, p>,05]$ düzeyinde anlamlı fark olmadığı saptanmıştır.

e-Yaş

Tablo 27' de görüldüğü gibi, yaşlarına göre oluşturulan grupların örgütsel bağlılıklarında uyum boyutunda; $[F_{(3-346)}=6,420, p<,05]$ düzeyinde anlamlı farklar saptanmıştır. Farkların kaynağını saptamak amacıyla yapılan Duncan testi sonuçları şöyledir:

Tablo-29: Polislerin Uyum Boyutunda Örgütsel Bağlılıkları İle “Yaşları” Arasındaki Anlamlılık Düzeyini Gösteren Duncan Testi Sonuçları.

YAŞ	n	ORTALAMA
36-45	108	3,1426
46-55	18	3,4000
26-35	172	3,5023
18-25	52	3,8846

Tablo-29’da ki Duncan testi sonuçlarına göre 36-45 yaş grubundaki polislerin 18-25 ve 26-35 yaş grubundaki polislerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları arasında uyum alt boyutunda $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı fark göstermektedir. 18-25 yaş grubuna sahip polislerin 36-45 yaşları arasında bulunan polislere göre ve 26-35 yaş grubuna sahip polislerin yine 36-45 yaşları arasında bulunan polislere göre uyum boyutunda örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu görülmektedir.

Polislerin uyum boyutunda örgütsel bağlılık algıları ile medeni durumları ve cinsiyetleri arasındaki ilişkiler için yapılan t testi sonuçları Tablo 30’da gösterilmiştir;

Tablo-30: Bazı Demografik Değişkenlere Göre Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının t- Testi Sonuçları

Değişkenler	Düzy	n	_X	S	S.D.	t	p
Cinsiyet	Kadın	28	3,7571	,9049	348	-1,646	,419
	Erkek	322	3,4155	1,0651			
Medeni Durum	Bekar	64	3,8313	,9760	348	3,300	,111
	Evli	286	3,3559	1,1055			

e. Medeni Durum

Tablo 30’da görüldüğü gibi polislerin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları ile medeni durumları arasında; uyum [$t_{(348)}=3,300$, $p>,05$] alt boyutunda anlamlı fark bulunmamaktadır.

f. Cinsiyet

Tablo 30’da görüldüğü gibi polislerin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları ile cinsiyetleri arasında; uyum [$t_{(348)}=1,646$, $p>,05$] alt boyutunda anlamlı fark bulunmamaktadır.

3.7.3.3 Beşinci Hipotezin Test Edilmesi

Özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık konusunda Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin rütbelerine göre aralarında anlamlı farklar vardır. Şeklindeki hipotez, test edilmiştir. Bunun için Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin örgütsel bağlılıklarında özdeşleşme boyutunda rütbelerine göre; aralarında anlamlı fark olup olmadığı yapılan tek yönlü varyans analizi testi sonuçlarına göre tespit edilmiş ve Tablo 31’de gösterilmiştir;

Tablo-31: Polislerin Özdeşleşme Boyutunda Örgütsel Bağlılıkları İle “Rütbe”leri Arasındaki İlişkiler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Örgütsel Bağlılık	F	p	Anlamlı Fark
Özdeşleşme Boyutu	6,159	,000	Polis Memuru/Komiser Yardımcısı Polis Memuru /Komiser ve Başkomiser Polis Memuru/Emniyet Amiri

*($p < 0,05$) düzeyinde anlamlı

Tablo 31’ de görüldüğü gibi, görev unvanlarına göre oluşturulan grupların örgütsel bağlılıklarında özdeşleşme boyutunda; [$F_{(4-345)}=6,159$, $p<,05$] düzeyinde anlamlı farklar saptanmıştır. Farkların kaynağını saptamak amacıyla yapılan Duncan testi sonuçları şöyledir:

Tablo-32: Polislerin Özdeşleşme Boyutunda Örgütsel Bağlılıkları İle “Rütbe”leri Arasındaki Anlamlılık Düzeyini Gösteren Duncan Testi Sonuçları.

RÜTBE	n	ORTALAMA
EMN. AMR.	14	3,2355
KOM. YRD.	58	3,2500
P.M.	214	3,7542
KOM-BAŞKOM	48	3,8207
EMN. MÜD.	16	3,8250

Tablo-32’de ki Duncan testi sonuçlarına göre komiser ve başkomiserler ile polis memurlarının; komiser ve başkomiserler ile komiser yardımcılarının ve emniyet müdürleri ile polis memurlarının örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları özdeşleşme alt boyutunda $p<0,05$ düzeyinde anlamlı fark göstermektedir. Komiser ve başkomiserlerin; komiser yardımcılara ve polis memurlarına göre kademeli olarak örgütsel bağlılıklarının özdeşleşme boyutunda daha fazla olduğu görülmektedir. Komiser ve başkomiserler, komiser yardımcılara ve polis memurlarına göre meslekte daha fazla imkâna sahiptirler ve yönetici pozisyonundurlar. Aldıkları kararlar ile diğer rütbelere nazaran örgütün yaşayışında etkin rol oynamaktadırlar. Bu nedenle komiser ve başkomiserler; komiser yardımcısı ile polis memurlarına nazaran örgütle özdeşleşme boyutunda daha fazla bağlılık hissetmektedirler.

3.7.3.4 Altıncı Hipotezin Test Edilmesi

Özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık konusunda Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin demografik özelliklerine göre anlamlı farklar oluşmaktadır. Şeklindeki hipotez, test edilmiştir. Bunun için Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin örgütsel bağlılıklarında, özdeşleşme boyutunda demografik özelliklerine göre; eğitim durumuna, meslekteki toplam hizmet yılına, görevdeki hizmet yılına, konut türüne ve yaşa göre anlamlı fark olup olmadığı; yapılan tek yönlü varyans analizi testi ile medeni durumuna ve cinsiyete göre anlamlı

fark olup olmadığı ise yapılan t testine göre tespit edilmiş olup; analiz sonuçlarında elde edilen bulgular aşağıda açıklanmıştır.

Eğitim durumu, hizmet yılı, aynı görevde hizmet süresi, ikametgah (konut) durumu ve yaş arasında anlamlı ilişki olup olmadığının test edilmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi testi sonuçları Tablo-33'te görülmektedir;

Tablo-33: Bazı Demografik Değişkenlere Göre Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları.

Değişkenler	F	p	Anlamlı Fark
Eğitim Durumu	1,751	,175	_____
Hizmet Yılı	3,533	,008*	16-20 Hizmet Yılı/ 1-5 Hizmet Yılı 16-20 Hizmet Yılı/20 Yıldan Fazla 06-10 Hizmet Yılı/1-5 Hizmet Yılı 06-10 Hizmet Yılı/20 Yıldan Fazla
Görev Süresi	1,723	,180	_____
İkametgâh Durumu	4,900	,008*	Kendi Evi/ Kira
Yaş	7,552	,000*	26-35 Yaş Grubu/18-25 Yaş Grubu 36-45 Yaş Grubu/18-25 Yaş Grubu

*(p< 0,05) düzeyinde anlamlı

a- Eğitim Durumu

Tablo 33'te görüldüğü gibi, eğitim seviyelerine göre oluşturulan grupların özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları arasında [$F_{(2;347)}=1,751$, $p>,05$] anlamlı fark bulunmamıştır.

b- Hizmet Yılı

Tablo 33'te görüldüğü gibi, hizmet yılına göre oluşturulan grupların özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları [$F_{(4;345)}=3,533$, $p<,05$] anlamlı fark bulunmuştur. Hizmet Yılına göre yapılan Duncan testi sonuçları aşağıdadır:

Tablo-34: Polislerin Özdeşleşme Boyutunda Örgütsel Bağlılıkları İle “Hizmet Yılları” Arasındaki Anlamlılık Düzeyini Gösteren Duncan Testi Sonuçları.

HİZMET YILI	n	ORTALAMA
20 YILDAN FAZLA	34	2,8706
1-5 YIL	80	3,0300
11-15 YIL	86	3,1814
6-10 YIL	122	3,2885
16-20 YIL	28	3,5286

Tablo 34’ te ki Duncan testi sonuçlarına göre; 16-20 yıl hizmet yılına sahip polisler, 1-5 yıl ve 20 yıldan fazla hizmet yılına sahip polislerden özdeşleşme boyutunda örgütsel bağlılıkları anlamlı şekilde yüksektir. Ayrıca; 6-10 yıl hizmet yılına sahip polisler yine, 1-5 yıl ve 20 yıldan fazla hizmet yılına sahip polislerden özdeşleşme boyutunda örgütsel bağlılıkları anlamlı şekilde yüksektir. 20 yılı aşkın hizmet yılına sahip polisler örgütlerinden artık alabilecekleri bir şey kalmadığını düşünebilmektedirler. Kendilerini yakın zamanda emekliye ayrılacak personel olarak görebilmekte ve iş ile fazla ilgilenmemeye başlamaktadırlar. Bu nedenle örgütte özdeşleşme boyutunda az doyum hissedebilirler. 16-20 yıl hizmet yılına sahip polisler ise mesleklerinin doruk noktasındadırlar ve mesleklerine dair çok fazla yatırım yaptıklarını düşündüklerinden ötürü örgüte özdeşleşme anlamında bağlılık düzeyleri yüksektir. 1-5 yıl hizmet yılına sahip polisler ise mesleğe yeni girdiklerinden dolayı henüz örgütün kendisinden istediklerini karşılamaya başlamamıştır ve alışma döneminde dir. Bu nedenle bağlılıkları düşük olabilmektedir.

c- Aynı Hizmetteki Görev Süresi

Tablo 33’te görüldüğü gibi, aynı hizmetteki görev süresine göre oluşturulan grupların özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları arasında [$F_{(2;347)}=1,723$, $p>,05$] anlamlı fark bulunmamıştır.

d- Konut (İkametgah) Durumu

Tablo 33'te görüldüğü gibi, konut durumuna göre oluşturulan grupların özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları [$F_{(4;345)}=4,900$, $p<,05$] anlamlı fark bulunmuştur. Konut durumuna göre yapılan Duncan testi sonuçları aşağıdadır:

Tablo-35: Polislerin Özdeşleşme Boyutunda Örgütsel Bağlılıkları İle “Konut Durumları” Arasındaki Anlamlılık Düzeyini Gösteren Duncan testi.

KONUT	n	ORTALAMA
KİRA	230	3,0835
LOJMAN	54	3,3037
KENDİ EVİ	66	3,4242

Tablo-35'te ki Duncan testi sonuçlarına göre; Kendi evinde ikamet eden polislerin kirada oturan polislere göre özdeşleşme boyutunda örgütsel bağlılıkları anlamlı şekilde yüksektir. Kendi evinde oturan polisler maddi anlamda rahat olduklarından dolayı örgütün kendilerine sağladığı imkanlar kirada oturan polislere nazaran daha doyurucu gelebilmektedir.

d- Yaş Durumu

Tablo 33'te görüldüğü gibi, yaşa göre oluşturulan grupların özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları [$F_{(3;346)}=7,552$, $p<,05$] anlamlı fark bulunmuştur. Yaşa göre yapılan Duncan testi sonuçları aşağıdadır:

Tablo-36: Polislerin Özdeşleşme Boyutunda Örgütsel Bağlılıkları İle “Yaşları” Arasındaki Anlamlılık Düzeyini Gösteren Duncan Testi Sonuçları.

YAŞ	N	ORTALAMA
18-25	52	2,7385
46-55	18	3,1333
36-45	108	3,1333
26-35	172	3,3512

Tablo 36’da ki Duncan testi sonuçlarına göre; 26-35 yaş grubu arasında bulunan polislerin, 18-25 yaş grubu arasında bulunan polislere göre ve 36-45 yaş grubuna sahip polislerin yine 18-25 yaş grubu arasında bulunan polislere göre özdeşleşme boyutunda örgütsel bağlılıkları anlamlı şekilde yüksektir. Yüksek yaş grubuna mensup polisler mesleğin kendilerinden istedikleri görevleri çok iyi anlamış ve karşılamaktadırlar. Yaşı yüksek olan polisler örgüt içinde oturmuş bir konuma sahiptir ve daha statükocu olabilmektedirler. Konumlarını değiştirmek ve belirsizlik içerisinde bulunmayı istememektedirler. Bu nedenle örgüte bağlılıkları daha yüksektir.

Polislerin özdeşleşme boyutunda örgütsel bağlılık algıları ile medeni durumları ve cinsiyetleri arasındaki ilişkiler için yapılan t testi sonuçları Tablo 37’de gösterilmiştir;

Tablo-37: Bazı Demografik Değişkenlere Göre Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının t- Testi Sonuçları

Değişkenler	Düzey	n	t	p
Cinsiyet	Kadın	28	2,978	,895
	Erkek	322		
Medeni Durum	Bekar	64	-1,770	,007*
	Evli	286		

*($p < 0,05$) düzeyinde anlamlı

e- Cinsiyet

Tablo 37’de görüldüğü gibi polislerin özdeşleşme boyutunda örgütsel bağlılığa ilişkin algıları ile cinsiyetleri arasında; [$t_{(348)}=2,978$, $p>,05$] alt boyutunda anlamlı fark bulunmamaktadır.

f- Medeni Durum

Tablo 37’de polislerin özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları ile medeni durumları arasındaki ilişkiler için yapılan t testi sonuçları gösterilmiştir. Elde

edilen verilere göre; evli polisler ile bekar polislerin özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları arasında [$t_{(348)}=1,770$, $p<,05$] anlamlı fark vardır. Evli polislerin özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları ($X_{ort.}=3,2196$), bekâr polislerden ($X_{ort.}=3,0125$) daha yüksektir. Bekâr polislerin henüz oturmamış bir yaşantıları vardır ve bu çalışma ortamına da yansıyabilmektedir. Gelişmeye ve değişmeye daha fazla açıktırlar. Örgüt içerisinde kendilerini gösterebilme ve ispatlama yolunda farklı yolları deneyebilirler. Evli olan polisler ise yaşamlarını bir düzen içerisinde yürütmekte ve kendilerine belirledikleri çizgide ilerlemektedirler. Sorumlulukları daha fazladır ve ailevi yaşantılarını tehlikeye atmak istememektedirler. Bu nedenle mensubu oldukları örgütü bırakıp başka bir örgütte çalışma fikrini çok çabuk benimseyememektedirler. İş ortamındaki belirsizliklerden uzak durmayı tercih etmektedirler. Örgüt içerisinde belirlenen amaçlara ulaşmaya çalışarak örgütle bütünleşebilmektedirler. Bu da bağlılıklarını arttırmaktadır.

3.7.3.5 Yedinci Hipotezin Test Edilmesi

İçselleştirme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık konusunda Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin rütbelerine göre aralarında anlamlı farklar vardır. Şeklindeki hipotez, test edilmiştir. Bunun için Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin örgütsel bağlılıklarında içselleştirme boyutunda rütbelerine göre; aralarında anlamlı fark olup olmadığı yapılan tek yönlü varyans analizi testi sonuçlarına göre tespit edilmiş ve Tablo 38’de gösterilmiştir;

Tablo-38: Polislerin İçselleştirme Boyutunda Örgütsel Bağlılıkları İle “Rütbe”leri Arasındaki İlişkiler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları.

Örgütsel Bağlılık	F	p	Anlamlı Fark
İçselleştirme Boyutu	5,495	,000	Emniyet Müdürü\ Komiser Yardımcısı Emniyet Müdürü\ Polis Memuru

*($p< 0,05$) düzeyinde anlamlı

Tablo 38’de görüldüğü gibi, görev unvanlarına göre oluşturulan grupların örgütsel bağlılıkta içselleştirme boyutunda; [$F_{(4-345)}=5,495$, $p<,05$] düzeyinde anlamlı farklar saptanmıştır. Farkların kaynağını saptamak amacıyla yapılan Duncan testi sonuçları şöyledir:

Tablo-39: Polislerin İçselleştirme Boyutunda Örgütsel Bağlılıkları İle “Rütbe”leri Arasındaki Anlamlılık Düzeyini Gösteren Duncan Testi Sonuçları.

RÜTBE	n	ORTALAMA
KOM. YRD.	58	3,0690
EMN. AMR.	14	3,0857
P.M.	214	3,1271
KOM-BAŞKOM	48	3,5417
EMN. MÜD.	16	3,9250

Tablo 39’da ki Duncan testi sonuçlarına göre emniyet müdürleri ile komiser yardımcıları ve polis memurları arasında örgütsel bağlılıklarına ilişkin algılarında özdeşleşme alt boyutunda $p<0,05$ düzeyinde anlamlı farklar vardır. Emniyet müdürlerinin; komiser yardımcılara ve polis memurlarına göre kademeli olarak örgütsel bağlılıklarının içselleştirme boyutunda daha fazla olduğu görülmektedir.

3.7.3.6 Sekizinci Hipotezin Test Edilmesi

İçselleştirme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık konusunda Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin demografik özelliklerine göre anlamlı farklar oluşmaktadır. Şeklindeki hipotez, test edilmiştir. Bunun için Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin örgütsel bağlılıklarında, içselleştirme boyutunda demografik özelliklerine göre; eğitim durumuna, meslekteki toplam hizmet yılına, görevdeki hizmet yılına, konut türüne ve yaşa göre anlamlı fark olup olmadığı; yapılan tek yönlü varyans analizi testi ile medeni durumuna ve cinsiyete göre ise anlamlı fark olup olmadığı yapılan t testine göre tespit edilmiş olup; analiz sonuçlarında elde edilen bulgular aşağıda açıklanmıştır.

Eğitim durumu, hizmet yılı, aynı görevde hizmet süresi, ikametgâh (konut) durumu ve yaş arasında anlamlı ilişki olup olmadığının test edilmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi testi sonuçları Tablo-40'ta görülmektedir;

Tablo-40: Bazı Demografik Değişkenlere Göre İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıların Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

Değişkenler	F	P	Anlamlı Fark
Eğitim Durumu	1,388	,251	—
Hizmet Yılı	4,555	,001*	16-20 yıl \ 1-5 yıl
Görev Süresi	1,867	,156	—
İkametgah Durumu	6,211	,002*	Kendi evi\Kira
Yaş	6,883	,000*	26-35yaş\18-25 yaş 36-45yaş\18-25 yaş

*($p < 0,05$) düzeyinde anlamlı

a- Eğitim Durumu:

Tablo 40'ta görüldüğü gibi, eğitim seviyelerine göre oluşturulan grupların özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları arasında [$F_{(2;347)}=1,388$, $p>,05$] anlamlı fark bulunmamıştır.

b- Hizmet Yılı:

Tablo 40'ta görüldüğü gibi, hizmet yılına göre oluşturulan grupların içselleştirme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları [$F_{(4;345)}=4,555$, $p<,05$] anlamlı fark bulunmuştur. Hizmet yılına göre yapılan Duncan testi sonuçları aşağıdadır:

Tablo-41: Polislerin İçselleştirme Boyutunda Örgütsel Bağlılıkları İle “Hizmet Yılları” Arasındaki Anlamlılık Düzeyini Gösteren Duncan Testi Sonuçları.

HİZMET YILI	n	ORTALAMA
20 YILDAN FAZLA	34	2,9176
1-5 YIL	80	2,9650
11-15 YIL	86	3,2419
6-10 YIL	122	3,3443
16-20 YIL	28	3,5714

Tablo-41’de ki Duncan testi sonuçlarına göre; 16-20 yıl hizmet yılına sahip polisler, 1-5 yıl hizmet yılına sahip polislerden içselleştirme boyutunda örgütsel bağlılıkları anlamlı şekilde yüksektir. 16-20 yıl hizmet yılına sahip polislerin özdeşleşme boyutundaki bağlılıklarının yüksek olması ve iş doyumundaki boyutlarda yüksek tatmin duymaları da örgüte içselleştirme boyutunda bağlılıklarının yüksek olmasını etkilemektedir.

c- Aynı Hizmetteki Görev Süresi:

Tablo 40’ta görüldüğü gibi, aynı hizmetteki görev süresine göre oluşturulan grupların içselleştirme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları arasında [$F_{(2;347)}=1,867$, $p>,05$] anlamlı fark bulunmamıştır.

d- Konut (İkametgah) Durumu:

Tablo 40’ta görüldüğü gibi, konut durumuna göre oluşturulan grupların içselleştirme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları [$F_{(2;347)}=6,211$, $p<,05$] anlamlı fark bulunmuştur. Konut durumuna göre yapılan Duncan testi sonuçları aşağıdadır:

Tablo-42: Polislerin İçselleştirme Boyutunda Örgütsel Bağlılıkları İle “Konut Durumları” Arasındaki Anlamlılık Düzeyini Gösteren Duncan Testi Sonuçları.

KONUT	n	ORTALAMA
KİRA	230	3,0922
LOJMAN	54	3,3852
KENDİ EVİ	66	3,4727

Tablo-42’ de ki Duncan testi sonuçlarına göre; kendi evinde ikamet eden polislerin kirada oturan polislere göre içselleştirme boyutunda örgütsel bağlılıkları anlamlı şekilde yüksektir. Kendi evinde oturan polislerin maddi anlamda kirada oturan polislere nazaran daha rahat olmalarından dolayı örgüt içindeki görevlerini daha çok kendilerini gerçekleştirme boyutunda yerine getirmektedirler. Maddi anlamda örgüte bağlanmadıklarından uzun yıllar aynı örgütte kalabilmekte ve bağlılıkları özdeşleşme boyutunda olduğu gibi içselleştirme boyutunda da fazla olabilmektedir.

d- Yaş Durumu:

Tablo 40’ta görüldüğü gibi, yaşa göre oluşturulan grupların içselleştirme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları [$F_{(3,346)}=6,883$, $p<,05$] anlamlı fark bulunmuştur. Yaşa göre yapılan Duncan testi sonuçları aşağıdadır:

Tablo-43: Polislerin İçselleştirme Boyutunda Örgütsel Bağlılıkları İle “Yaşları” Arasındaki Anlamlılık Düzeyini Gösteren Duncan testi.

YAŞ	N	ORTALAMA
18-25	52	2,7385
46-55	18	3,0667
36-45	108	3,2370
26-35	172	3,3488

Tablo 43'te ki Duncan testi sonuçlarına göre; 26-35 yaş grubu arasında bulunan polislerin, 18-25 yaş grubu arasında bulunan polislere göre ve 36-45 yaş grubuna sahip polislerin yine 18-25 yaş grubu arasında bulunan polislere göre içselleştirme boyutunda örgütsel bağlılıkları anlamlı şekilde yüksektir. Yüksek yaş grubuna sahip olan polislerin düşük yaş grubuna sahip polislerden iş doyumu boyutlarında yüksek tatmin duymaları; örgüte içselleştirme boyutunda bağlılıklarının yüksek olmasını da etkileyebilmektedir.

Polislerin içselleştirme boyutunda örgütsel bağlılık algıları ile medeni durumları ve cinsiyetleri arasındaki ilişkiler için yapılan t testi sonuçları Tablo 44'te gösterilmiştir;

Tablo-44: Bazı Demografik Değişkenlere Göre İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıların t- Testi Sonuçları

Değişkenler	Düzy	N	t	p
Cinsiyet	Kadın	28	2,394	,801
	Erkek	322		
Medeni Durum	Bekar	64	-2,170	,434
	Evli	286		

e- Cinsiyet:

Tablo 44'te görüldüğü gibi polislerin içselleştirme boyutunda örgütsel bağlılığa ilişkin algıları ile cinsiyetleri arasında; içselleştirme [$t_{(348)}=2,394$, $p>,05$] alt boyutunda anlamlı fark bulunmamaktadır.

f- Medeni Durum:

Tablo 44'te görüldüğü gibi polislerin içselleştirme boyutunda örgütsel bağlılığa ilişkin algıları ile medeni durumları arasında; içselleştirme [$t_{(348)}=2,170$, $p>,05$] alt boyutunda anlamlı fark bulunmamaktadır.

3.7.4 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve İş Doyumu Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Örgütsel bağlılığa ilişkin korelasyon katsayıları ve iş doyumu arasındaki karşılaştırmalı ilişki katsayıları aşağıda açıklanmıştır.

3.7.4.1 Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler:

Örnekleme kapsamında ki polislerin örgütsel bağlılıklarının alt boyutları arasındaki ilişki katsayıları Tablo 45'te gösterilmiştir:

Tablo- 45: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Katsayıları

	Uyum	Özdeşleşme	İçselleştirme
Uyum	1,000	-,218*	-,266*
Özdeşleşme	-,218*	1,000	,597*
İçselleştirme	-,266*	,597*	1,000

* p<,01

Tablo 45'te görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Uyum boyutunun özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarıyla negatif ve anlamlı ilişkisi bulunmaktadır. Uyum boyutundaki örgütsel bağlılık algısı azaldıkça, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarına ilişkin örgütsel bağlılık algıları artmaktadır. Özdeşleşme ve içselleştirme boyutları arasında ise pozitif ve anlamlı ilişki mevcuttur.

3.7.3.2 İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Polislerin iş doyumları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişki katsayıları Tablo 46'da görülmektedir;

Tablo-46: Örgütsel Bağlılık - İş Doyumu Alt Boyutları Arasında ki Korelasyon Katsayıları

	Uyum	Özdeşleşme	İçselleştirme	Gelişme ve Yükselme Olanakları	Fiziksel Ortam	Yönetim Biçemi	Ücret ve Personel	Çalışma Arkadaşları	Çalışma Olanakları
Uyum	1,000	-,218*	-,266*	-,363*	-,161*	-,216*	-,182*	-,146*	-,160*
Özdeşleşme	-,218*	1,000	,597*	,261*	,304*	,187*	,126*	,207*	,259*
İçselleştirme	-,266*	,597*	1,000	,301*	,343*	,242*	,196*	,128*	,249*
Gelişme ve Yükselme Olanakları	-,363*	,261*	,301*	1,000	,229*	,613*	,289*	,439*	,327*
Fiziksel Ortam	-,161*	,304*	,343*	,229*	1,000	,431*	,400*	,128*	,390*
Yönetim Biçemi	-,216*	,187*	,242*	,613*	,431*	1,000	,543*	,302*	,532*
Ücret ve Personel	-,182*	,126*	,196*	,289*	,400*	,543*	1,000	,038*	,451*
Çalışma Arkadaşları	-,146*	,207*	,128*	,439*	,128*	,302*	,038*	1,000	,383*
Çalışma Olanakları	-,160*	,259*	,249*	,327*	,390*	,532*	,451*	,383*	1,000

* p<,01

Tablo 46'da görüldüğü gibi, örgütsel bağlılığın alt boyutları ile iş doyumu alt boyutları arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. İş doyumun bütün alt boyutları örgütsel bağlılığın alt boyutlarından uyum boyutuyla negatif, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarıyla ise pozitif yönde anlamlı düzeyde ilişkilidir. İş doyumunda yüksek puan düşük doyumunu göstermektedir. Uyum boyutuna ilişkin yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı olan polisin iş doyumu da yüksek olacaktır. Özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarına ilişkin örgütsel bağlılık algıları yüksek olan polislerin ise iş doyumları düşük olacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada elde edilen sonuçlar ışığında test edilen hipotezlerin gerçekleşme durumu Tablo 47’de gösterilmiştir:

Tablo-47: Hipotezlerin Gerçekleşme Durumu

Hipotezlerin Gerçekleşme Durumu		İŞ DOYUMU ALT BOYUTLARI						
		Gel. ve Yük.Ol.	Fiziksel Ortam	Yönetim Biçimi	Ücret ve Personel	Çalışma Ark.	Çalışma Ol.	Toplam İş Doyumu
1.Hipotez		Kabul edildi	Reddedildi	Kabul edildi	Kabul edildi	Reddedildi	Kabul edildi	Kabul edildi
2. Hipotez	Eğitim Durumu	Kabul edildi	Kabul edildi	Kabul edildi	Kabul edildi	Kabul edildi	Kabul edildi	Kabul edildi
	Hizmet Yılı	Reddedildi	Kabul edildi	Reddedildi	Kabul edildi	Kabul edildi	Kabul edildi	Kabul edildi
	Görev Süresi	Reddedildi	Reddedildi	Kabul edildi	Kabul edildi	Kabul edildi	Kabul edildi	Kabul edildi
	İkametgâh Durumu	Reddedildi	Reddedildi	Reddedildi	Reddedildi	Reddedildi	Reddedildi	Reddedildi
	Yaş Durumu	Reddedildi	Reddedildi	Reddedildi	Reddedildi	Kabul edildi	Reddedildi	Reddedildi
	Medeni Durum	Kabul edildi	Reddedildi	Reddedildi	Reddedildi	Reddedildi	Reddedildi	Reddedildi
	Cinsiyet	Reddedildi	Reddedildi	Reddedildi	Reddedildi	Reddedildi	Kabul edildi	Reddedildi
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALT BOYUTLARI								
		UYUM		ÖZDEŞLEŞME		İÇSELLEŞTİRME		
3. Hipotez (Rütbe)		Kabul edildi		5. Hipotez (Rütbe)	Kabul edildi	7. Hipotez (Rütbe)	Kabul edildi	
4. Hipotez	Eğitim Durumu	Kabul edildi		6. Hipotez	Reddedildi	8. Hipotez	Reddedildi	
	Hizmet Yılı	Reddedildi			Kabul edildi		Kabul edildi	
	Görev Süresi	Reddedildi			Reddedildi		Reddedildi	
	İkametgâh Durumu	Reddedildi			Kabul edildi		Kabul edildi	
	Yaş Durumu	Kabul edildi			Kabul edildi		Kabul edildi	
	Medeni Durum	Reddedildi			Kabul edildi		Reddedildi	
	Cinsiyet	Reddedildi			Reddedildi		Reddedildi	

1- Araştırmanın sonuçlarına göre, Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin rütbelerine göre iş doyumuna ilişkin algıları; gelişme ve yükselme olanakları, yönetim biçimi, ücret ve personel, çalışma olanakları alt boyutlarında ve toplam iş doyumunda anlamlı fark göstermektedir. Fiziksel ortam ve çalışma arkadaşları alt boyutlarında iş doyumunu algıları anlamlı farklar göstermemektedir.

- Gelişme ve yükselme olanakları alt boyutunda; komiser ve başkomiserler polis memurlarına göre daha fazla doyum algılamışlardır.
- Yönetim Biçimi alt boyutunda; emniyet müdürleri polis memurlarına nazaran daha fazla doyum algılamışlardır.
- Ücret ve personel alt boyutunda polis memurları komiser yardımcılara, komiser ve başkomiserlere ve emniyet müdürlerine göre daha az doyum algılamışlardır.
- Çalışma olanakları alt boyutunda polis memurları komiser yardımcılara ve emniyet amirlerine göre daha az doyum algılamışlardır.
- Toplam iş doyumunda; polis memurları; komiser ve başkomiserlere, emniyet amirlerine ve emniyet müdürlerine göre daha az doyum algılamışlardır.

Üst yönetim kademesinde bulunan kişilerin, yönetime katılma ve karar almada etkin rol oynamaları nedeniyle iş doyumlarının daha yüksek düzeyde olduğu yönündeki kuramsal bilgi araştırma sonucu ile desteklenmiştir.

2- Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin eğitim seviyeleri ile iş doyumuna ilişkin algıları; gelişme ve yükselme olanakları, fiziksel ortam, yönetim biçimi, ücret ve personel, çalışma arkadaşları, çalışma olanakları alt boyutlarında ve toplam iş doyumunda yüksek lisans eğitimi alan polisler

lisans ve lise eğitimi alan polisler göre daha fazla doyum algılamışlardır. Eğitim seviyesinin artması ile iş görenin örgüt içinde ki statüsünün de yükselmesine yol açtığı ve kişinin bu nedenle işinden doyum algıladığı yönünde ki kuramsal bilgi araştırma sonucu ile desteklenmiştir.

- 3- Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin meslekte ki hizmet yılları ile iş doyumuna ilişkin algıları; fiziksel ortam, ücret ve personel, çalışma arkadaşları, çalışma olanakları alt boyutlarında ve toplam iş doyumunda anlamlı fark göstermektedir. Gelişme ve yükselme olanakları ile yönetim biçimi alt boyutlarında iş doyumunu algıları anlamlı farklar göstermemektedir.

- Fiziksel ortam alt boyutunda; 16-20 hizmet yılına sahip olanların iş doyumunu algıları; 1-5 yıl, 11-15 yıl ve 20 yıldan fazla hizmet yılına sahip olanlardan daha fazladır.
- Ücret ve personel alt boyutunda; 16-20 hizmet yılına sahip olanların iş doyumunu algıları; 11-15 yıl ve 20 yıldan fazla hizmet yılına sahip olanlardan daha fazladır.
- Çalışma arkadaşları alt boyutunda; 20 yıldan fazla hizmet yılına sahip olanların iş doyumunu algıları; 16-20 hizmet yılına sahip olanlara, 1-5 yıl hizmet yılına sahip olanlara, 11-15 yıl hizmet yılına sahip olanlara ve 6-10 hizmet yılına sahip olanlara göre daha az doyum algılamışlardır.
- Çalışma olanakları alt boyutunda; 6-10 yıl hizmet yılına sahip olanların iş doyumunu algıları; 1-5 yıl hizmet yılına sahip olanlara göre daha fazladır.
- Toplam iş doyumunda; 16-20 hizmet yılına sahip olanların iş doyumunu algıları, 20 yıldan fazla hizmet yılına sahip olanlara göre daha fazladır.

İş yaşamı süresince geçen yıllar içerisinde iş görenin gereksinimlerinin karşılanamaması halinde, olumlu düşünce ve beklentiler yerini olumsuz düşünce ve beklentilere bırakacağından, iş doyumsuzluğunun artacağı yönündeki kuramsal bilgi de araştırma sonucu ile desteklenmiştir.

- 4- Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin aynı hizmetteki görev süreleri ile iş doyumuna ilişkin algıları; yönetim biçimi, ücret ve personel, çalışma arkadaşları, çalışma olanakları alt boyutlarında ve toplam iş doyumunda anlamlı fark göstermektedir. Gelişme ve yükselme olanakları ile fiziksel ortam alt boyutlarında polislerin iş doyum algıları anlamlı farklar göstermemektedir.

- Yönetim biçimi alt boyutunda; 1-3 yıl görev süresine sahip olanların iş doyum algıları; 3 yıldan fazla görev süresine sahip olanlardan daha fazladır.
- Ücret ve personel alt boyutunda; 1-3 yıl görev süresine sahip olanların iş doyum algıları; 3 yıldan fazla görev süresine sahip olanlardan daha fazladır.
- Çalışma arkadaşları alt boyutunda; 1-3 yıl görev süresine sahip olanların iş doyum algıları; 3 yıldan fazla görev süresine sahip olanlardan daha fazladır.
- Çalışma olanakları alt boyutunda; 1-3 yıl görev süresine sahip olanların iş doyum algıları; 3 yıldan fazla görev süresine sahip olanlardan daha fazladır.
- Toplam iş doyumunda; 1-3 yıl görev süresine sahip olanların iş doyum algıları; 3 yıldan fazla görev süresine sahip olanlardan daha fazladır.

- 5- Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin ikametgâh durumları ile iş doyumuna ilişkin algıları; gelişme ve yükselme olanakları, fiziksel

ortam, yönetim biçimi, ücret ve personel, çalışma arkadaşları, çalışma olanakları alt boyutlarında ve toplam iş doyumunda anlamlı farklar göstermemektedir.

- 6- Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin yaş grupları ile iş doyumuna ilişkin algıları; gelişme ve yükselme olanakları, fiziksel ortam, yönetim biçimi, ücret ve personel, çalışma olanakları alt boyutlarında ve toplam iş doyumunda anlamlı farklar göstermemektedir. Çalışma arkadaşları alt boyutunda polislerin iş doyumunu algıları anlamlı fark göstermektedir.

- Çalışma arkadaşları alt boyutunda; 26-35 yaş grubundaki polislerin iş doyumunu algıları; 36-45 yaş grubunda olanlardan daha fazladır.

- 7- Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin medeni durumları ile iş doyumuna ilişkin algıları; gelişme ve yükselme olanakları alt boyutunda anlamlı fark göstermektedir. Fiziksel ortam, yönetim biçimi, ücret ve personel, çalışma olanakları, çalışma arkadaşları alt boyutlarında ve toplam iş doyumunda anlamlı farklar göstermemektedir.

- Gelişme ve yükselme olanakları alt boyutunda; evli polislerin iş doyumunu algıları; bekâr polislere göre daha fazladır.

Evli iş görenlerin çoğu belirli bir disiplin ve düzen içerisinde yaşamaya alışmışlardır. Kendilerini geliştirmek amacıyla ileriye dönük çalışma planları yapıp rahatlıkla uygulayabilmektedirler.

- 8- Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin cinsiyetleri ile iş doyumuna ilişkin algıları; çalışma olanakları alt boyutunda anlamlı fark göstermektedir. Gelişme ve yükselme olanakları, fiziksel ortam, yönetim biçimi, ücret ve personel, çalışma arkadaşları alt boyutlarında ve toplam iş doyumunda anlamlı farklar göstermemektedir.

- Çalışma olanakları alt boyutunda; erkek polislerin iş doyumu algıları, kadın polislere göre daha fazladır.

Kadınların toplumda üstlendikleri eşlik ve annelik gibi sosyal rolleri ile aynı yetiştirme düzeyindeki ve aynı işi yapan erkek iş görenlere göre aldıkları ücret, iş doyum düzeylerini etkileyebilmektedir (Sertçe, 2004). Belirtilen kuramsal bilgi araştırmanın sonucu ile desteklenmektedir. Çünkü işinde oldukça fazla olan kadın çalışanlar kendilerine tanınan imkanların yeterlilik seviyeleri ile alakalı olarak doyumsuzluk algılayabilmektedirler.

9- Araştırmanın sonuçlarına göre; Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin uyum boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları ile rütbeleri arasında anlamlı farklar vardır. Emniyet amirlerinin, komiser ve başkomiserler ile komiser yardımcılarının; uyum boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları polis memurlarına göre kademeli olarak daha fazla çıkmıştır. İş doyumu ile örgütsel bağlılık korelasyon katsayılarında görüldüğü gibi aralarında negatif ilişki vardır. Ancak iş doyumunda yüksek doyum düşük puanı göstermektedir. Dolayısı ile negatif ilişkili olduğu uyum boyutunda düşük puan, bağlılık derecesinin düşüklüğünü; fakat iş doyumunda aynı puan yüksek doyumu ifade eder. Bu da negatif ilişkiyi gösterir. Buna bağlı olarak; polis memurlarının iş doyumundan aldıkları yüksek puan, düşük doyum algıladıklarını gösterdiği gibi negatif ilişkili uyum boyutunda da örgütsel bağlılık derecesi rütbeli personele göre düşük çıkmıştır ve araştırma sonucu korelasyon katsayıları ile desteklenmiştir.

10- Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin uyum boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları; eğitim seviyeleri ve yaşları ile anlamlı farklar göstermektedir. Polislerin meslekteki toplam hizmet yılları, aynı görevdeki hizmet yılları, ikametgâhları, medeni durumları ve cinsiyetleri uyum boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları ile anlamlı farklar göstermemektedir.

- Yüksek lisans eğitimi alan polislerin uyum boyutunda örgütsel bağlılıklarının lisans ve lise eğitimi alan polislere göre kademeli olarak daha fazla olduğu görülmektedir.
- 18-25 yaş grubuna sahip polislerin 36-45 yaşları arasında bulunan polislere göre ve 26-35 yaş grubuna sahip polislerin yine 36-45 yaşları arasında bulunan polislere göre uyum boyutunda örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu görülmektedir.

Uyum boyutunda bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu nedenle polislerden mesleğe yeni başlamış ve örgütten beklentisi fazla olan polislerin uyum boyutunda bağlılıkları yüksek çıkmıştır. Ayrıca eğitim seviyesi yüksek olan polislerin örgütten sağladıkları maddi ve manevi gelir diğer eğitim seviyelerine göre yüksektir. Bu da yüksek lisans eğitimi alan polislerin uyum boyutundaki bağlılık derecesinin yüksekliği sonucunu desteklemektedir.

11-Araştırmanın sonuçlarına göre; Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları ile rütbeleri arasında anlamlı farklar vardır. Komiser ve başkomiserlerin; komiser yardımcılara ve polis memurlarına göre kademeli olarak örgütsel bağlılıklarının özdeşleşme boyutunda daha fazla olduğu görülmektedir.

12-Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları; meslekteki toplam hizmet yılları, ikametgâhları, yaşları ile medeni durumları arasında anlamlı farklar göstermektedir. Polislerin; eğitim seviyeleri, aynı görevdeki hizmet yılları ve cinsiyetleri özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları ile anlamlı farklar göstermemektedir.

- 16-20 yıl hizmet yılına sahip polislerin, 1-5 yıl ve 20 yıldan fazla hizmet yılına sahip polislerden özdeşleşme boyutunda

örgütsel bağlılıkları anlamlı şekilde yüksektir. Ayrıca; 6-10 yıl hizmet yılına sahip polisler yine, 1-5 yıl ve 20 yıldan fazla hizmet yılına sahip polislerden özdeşleşme boyutunda örgütsel bağlılıkları anlamlı şekilde yüksektir.

- Kendi evinde ikamet eden polislerin kirada oturan polislere göre özdeşleşme boyutunda örgütsel bağlılıkları anlamlı şekilde yüksektir.
- 26-35 yaş grubu arasında bulunan polislerin, 18-25 yaş grubu arasında bulunan polislere göre ve 36-45 yaş grubuna sahip polislerin yine 18-25 yaş grubu arasında bulunan polislere göre özdeşleşme boyutunda örgütsel bağlılıkları anlamlı şekilde yüksektir.
- Evli polislerin özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları, bekâr polislerden daha yüksektir.

Özdeşleşme boyutunda iş gören örgüte ait olmaktan gurur duyar ve başkalarının etkisini kabul ederek doyum sağlayıcı ilişkiler kurar (Güney, 2001: 139). Bireyler, kendilerine dolaysız olarak çıkar sağlamayan, örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar sergilerler. Bireylerin örgütte kalma istekleri yüksektir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493). Bahsedilen kuramsal bilgi araştırma sonuçlarıyla da desteklenmiştir. Şöyle ki; teşkilat içinde oldukça fazla süre çalışan polislerin diğer çalışanlara göre bağlılıkları yüksek çıkmıştır. Maddi imkânları ve getirileri oldukça az olan meslekte 20 yıl kadar çalışmak ve bu süre sonunda da örgüte bağlılığın yüksek seviyede çıkması bunu desteklemektedir. Bu sonuç; 20 hizmet yılına sahip polislerin maddi yönden değil tamamen manevi yönden tatmin olduklarından dolayı örgütte çalışmaya devam ettiklerini göstermektedir. Kendi evinde oturan polisler maddi yönden kirada ve lojmanda oturan polislere göre daha az kaygı duymaktadırlar. Bu iş görenlerin alt seviye de ki ihtiyaçlarını gidermeleri onların daha üst seviye ihtiyaçlara yönelmelerine yol açar. Özdeşleşme de iş görenlerin saygınlık ve kendini gerçekleştirme

ihtiyaçlarını kapsayabilmektedir. Bundan dolayı da kendi evinde oturan polislerin özdeşleşme boyutunda bağlılıkları yüksek çıkmış olabilmektedir.

13- Araştırmanın sonuçlarına göre; Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin içselleştirme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları ile rütbeleri arasında anlamlı farklar vardır. Emniyet müdürlerinin örgütsel bağlılıklarının; komiser yardımcılarının ve polis memurlarının göre içselleştirme boyutunda daha fazla olduğu görülmektedir.

14- Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin içselleştirme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları; meslekteki toplam hizmet yılları, ikametgâhları ve yaşları arasında anlamlı farklar göstermektedir. Polislerin; eğitim seviyeleri, aynı görevdeki hizmet yılları, cinsiyetleri ve medeni durumları içselleştirme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları ile anlamlı farklar göstermemektedir.

- 16-20 yıl hizmet yılına sahip polisler, 1-5 yıl hizmet yılına sahip polislerden içselleştirme boyutunda örgütsel bağlılıkları yüksektir.
- Kendi evinde ikamet eden polislerin kirada oturan polislerle göre içselleştirme boyutunda örgütsel bağlılıkları yüksektir.
- 26-35 yaş grubu arasında bulunan polislerin, 18-25 yaş grubu arasında bulunan polislerle göre ve 36-45 yaş grubuna sahip polislerin yine 18-25 yaş grubu arasında bulunan polislerle göre içselleştirme boyutunda örgütsel bağlılıkları yüksektir.

Bireyin ve örgütün değerlerinin uyuşmasıdır. İş görenin, kendi bireysel değerleriyle örgütün değerlerini uyumlaştırması ve örgütün değerlerini kendisine içsel ödül sağladığını algılamasıdır (Güney, 2001: 139). Özdeşleşmede olduğu gibi içselleşmede de iş gören maddi çıkarların yanı sıra örgüt için ortak değer ve amaçların gerçekleştirilmesi gibi manevi yönden ihtiyaçların giderilmesi ile bağlılık duyar. Özdeşleşme boyutundaki benzer sonuçlar içselleşme boyutunda da çıkmıştır.

Aralarında ki korelasyon katsayılarının pozitif ilişkili olması da araştırmanın bu yöndeki sonuçlarını desteklemektedir.

15- İş doyumu alt boyutlarının kendi aralarında yüksek ve pozitif ilişkiler bulunmuştur. İş doyumu alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarından uyum boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkla negatif ilişkili, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarına ilişkin örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, araştırma sonuçlarında açıklandığı gibi yüksek iş doyumu yüksek örgütsel bağlılığı da beraberinde getirmektedir. Düşük doyum ise düşük örgütsel bağlılığı ifade etmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında yapılan öneriler aşağıda sıralanmıştır:

1- Yapılan araştırmada iş doyumu açısından tüm alt boyutlarda düşük doyum algılamış olduğu belirlenen polis memurlarının;

- Çalıştıkları ortamlarda ilerleme ve kendilerini gerçekleştirme olanaklarının artırılması ile,
- Gelirlerinin yapılabilecek olan bütçe düzenlemeleri ile iyileştirilmesi veya Teşkilat içinde yapılan işin güçlüğü oranında verilmekte olan maddi ödüllerin daha işlevsel ve kullanımının artırılması ile,
- Çalışma koşullarında, yapılan iş türüne göre, fiziki yeterliliğinin sağlanması ile kütüphane, sağlık ve ulaşım imkânlarının üst seviyeye çıkarılması ile,
- Çalışmakta oldukları birimlerde hizmetin elverdiği ölçüde, amaca ulaşılmasını engellemeyecek veya görev akışını kösteklemeyecek şekilde, yöneticilerin denetimi altında, en azından kendilerini ilgilendiren ve örgüt politikasının dışına çıkmayan kararlara katılımlarının sağlanması ile,

Toplam iş doyumlarının arttırılabileceği düşünülmektedir.

- 2- Yüksek Lisans Eğitimi alan polisler diğer eğitim seviyelerine göre yaptıkları işlerde daha fazla doyum algılamışlardır. Yükselme olanaklarına sahip polislerin bu imkanlarını kullanmak ve kariyer sahibi olabilmek için eğitim seviyelerini arttırmak amacıyla çalışmalar yaptıkları söylenebilir. Bu da gelişme ve yükselme olanakları boyutunda eğitim seviyesi yüksek polislerin doyumlarının fazla olmasına yol açabilmektedir. Günümüzde polis memurları Polis Meslek Yüksek Okullarından mezun olmaktadır. Dolayısıyla Emniyet Teşkilatında en düşük eğitim seviyesi yüksekokul olarak belirlenmiştir. Yüksekokul mezunu polis memurlarının kendilerini geliştirmek adına daha istekli ve imkân sahibi oldukları gözlemlenmektedir. Rütbeli personelin eğitim seviyesi üniversite olmak durumunda olduğundan dolayı kendini gerçekleştirmek adına çalışılan birimlerde gerekli ortam ve olanakların sağlanması ile işinden yüksek seviyede doyum algılaması sağlanabilir.
- 3- Hizmet yılı fazla olan polislerin çalışma şartlarının daha cazip hale getirilmesini sağlayacak yöntemlerin uygulanması ile iş doyumları artırılabilir. Emekli olması yakın olan personel çalışma ortamında kendinden beklenilen seviyede hizmet sunamamakta ve iş doyumunun düşük algılandığı gözlenmiştir. Çalışma plan ve prosedürlerinin incelenerek olanaklar dâhilinde bu personelin çalışma ortamı ve arkadaşları açısından amir pozisyonu ve benzeri farklı konumlarda çalışmaları sağlanarak iş doyumları artırılabilir.
- 4- Evli polisler evliliklerindeki düzeni ve sorumluluk anlayışını yerleştirdikleri için rahattırlar ve disiplinli bir mesleğin yükselme ve gelişme açısından her türlü fırsatını rahatça zorlayabilmektedir. Bu da doyum düzeyini arttırabilir. Bekâr polislerin mesleki ilerleme ve gelişme fırsatlarından yararlanmaları hususlarında gerekli desteğin sağlanması ile iş yaşantılarının özel hayatlarını olumsuz etkilemeyecek şekilde yeni düzenlemeler yapılması ile iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkları artırılabilir.

- 5- Kadınlar gerek iş gerekse özel yaşamlarında birçok erkeğe göre daha fazla özen göstermektedirler. Erkeklere nazaran kadınlar daha titiz davranabilmektedirler. Bu durum polisler içinde geçerliliğini korumaktadır. Kadın polisler iş ortamlarında kendilerine sunulan imkânlardan olabildiğince yararlanmak istemektedirler. Ayrıca kendileri için önemli olan bir takım olanakların yeterince kullanılabilir olmasıyla oldukça fazla ilgilenebilmektedirler. Bu nedenlerle istenilen şartlarda iş yaşamını çalışma olanakları kapsamınsa yaşamayan kadın polislerin iş doyumu düşük olmaktadır. Kadın polislerin; işyerlerinde kendilerine tanınan sosyal imkânların daha kullanılabilir şekilde düzenlenmesi ile iş doyumları artırılabilir.
- 6- Polisler, sağlıklı yaşama ve çalışma koşulları ve buna uygun davranış geliştirme konularında eğitilmelidir.
- 7- Polis memurlarının örgüt içi gruplarda etkin rol oynayabilmesi ve kurumsal kararlarda katılımının sağlanması örgüte bağlılıklarının yükseltilmesini sağlayabilir. Daha fazla karara katılım örgüte olan bağlılığı arttıracaktır.
- 8- Maddi olanakları yeterli olan bir kişi yaşamsal dengesini rahat kurabilmekte ve ihtiyaçlarını sıkıntı çekmeden giderebildiği için işine daha fazla odaklanıp doyumunu da yüksek tutabilmektedir. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de alt katmanda yer alan fizyolojik ihtiyaçlar giderildiği takdirde üst katmandaki güvenlik, ait olma, sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları kişiyi güdüler. Araştırma da bu, desteklenmiştir. Fizyolojik gereksinim olan barınma ihtiyacı giderildiği takdirde kişi bir üst basamağa çıkabilmektedir. İş yaşamında öngörülen amaçlara ulaşmak ve iş görenleri belirlenen iş temposunda ve verimliliğinde çalıştırabilmek için kirada oturan polisler kira yardımı, teşvikler ve parasal yardım yapılarak iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeyleri yükseltilebilmesi sağlanabilir.

9- Polis Memurlarının iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeylerini yükseltmek için mesleki gelişim ve ilerleme olanakları artırılabilir. Kendilerinin çalışma koşullarının iyileştirilmesine doğrudan katılımlarını ve bu konuda söz sahibi olmalarını sağlayacak bir politika ve hareket planı geliştirilmeli ve uygulanmalıdır;.

10- Araştırma Emniyet Teşkilatının diğer birimlerine de uygulanarak; farklı çalışma şartlarına sahip polislerin iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırmalı olarak belirlenebilir.



KAYNAKÇA

- Akat, İlder; Gönül Budak ve Gülay Budak, (1994); *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Allen, N.J. ve J.P. Meyer, (1990); “*The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization*”, *Journal Of Occupational Psychology*, 63, S:1-18
- Argyris, Chris, (1962); *Interperdonnel Competence And Organizational Effectiveness*, Homewood, Dorsey.
- Armstrong, Michael, (1993); *A Handbook Of Personnal Management Practice*, Fourth Edition. London: Kogan Page Limited.
- Aydın, Mustafa, (1994); *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.
- Aytaç, Serpil, (1997); *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Balay, Refik, (2000); *Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Balcı, Ali, (1985); *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bartol, Kathryn M. Ve David C. Martin. (1991); *Management*, New York: Mcgraw-Hill Inc.
- Başaran İbratim Ethem (1991); *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Gül Yayınevi, Ankara.
- Başaran İbratim Ethem (1992); *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara.
- Başaran İbratim Ethem (2000); *Yönetim*, Umut Yayınevi, Ankara.
- Bursalıoğlu Z. (1998) : *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*, Pegem Yayınları, Ankara.
- Canman, Doğan, (1993); *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar Ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, TODAİE Yayınları, No:252, Ankara.

Carrol, Stephan J. Ve Henry L. Tosi, (1977); **Organizational Behavior**, Chicago:St. Clair Press.

Celep, Cevat, (2000); **Eğitimde Örgütsel Adanma Ve Öğretmenler**, Anı Yayıncılık, Ankara.

Çarıkçı, İlker, (2001); “*Çalışanlarda İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler Ve Örgütsel Sonuçları*”, **Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi**, S:161-178 Ankara.

Çetinkanat, Canan, (2000); **Örgütlerde Güdülenme Ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, Ankara.

Çilenti, Kamuran, (1988); **Eğitim Teknolojisi Ve Öğretim**, Kadioğlu Matbaası, Ankara.

Davis, Keith, (1999); **İşletmelerde İnsan Davranışı**, İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Yayını, No: 199, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No.98, İstanbul.

Decotus, T.A. Ve T.P. Summers, (1987); “*A Path Analysis Of A Model Of The Antecedents And Consequences Of Organizational Commitment*”, **Human Relations**, 40, (7), S:445-470

Dubrin, Andrew, (2000); **Applying Psychology: Individual And Organizational Effectiveness** (Fifth Edition), Upper Saddle River Nj : Prentice Hall,

Durmaz, Irmak, (2003). **İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Türk Silahlı Kuvvetlerinde Bir Uygulama**, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Erdoğan, İlhan, (1996). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, Avcıol Yayın, İstanbul.

Erdoğan, Nihat, (1998); **Kariyer Geliştirmede Uzman Sistemlerin Federasyonu Ve Bir Örgütsel Yedekleme Modeli**, S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya.

Eren, Erol, (2001); **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınları

Eren, Erol, (1998); **Yönetim Ve Organizasyon**, Beta Bas. Yay. Dağ. A.Ş. İstanbul.

Ergun, Turgay, (1975); “*Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı*”, **TODAIE, Aid**, 8, (4), S: 97-106.

Gaertner, K.N. Ve S.D. Nollen, (1989); “*Career Experiences, Perceptions Of Employment Practices And Psychological Commitment To The Organization*”, **Human Relations**, 42, (11), S:975-991.

Güney, Salih, (2001); **Yönetim Ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Herzberg, Frederick.; Mausner Ve B. Synderman, (1959); **The Motivation To Work** New York: John Wiley And Sons., Inc.

Işıkhani, Vedat, (1996); “*Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu*”, **Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi**, S:117-130, Ankara.

İncir, Gülten, (1990); “*Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*”, **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları**, No: 401, Ankara.

Jenkins, D.C. (1971); “*Psychological And Social Procures Of Coroner Disease II*”. **New England Journal Of Medicine** C:284 S:207- 217.

Jewell, L. N. Ve Marc Siegal, (1990); **Contemporary Industrial/ Organizational Psychology**, Second Edition. St Paul: West Publishing Co.

Johns, Gary, (1983); **Organizational Behaviour: Understanding Life At Work**, Glenview: Scout, Foresman.

Kaynak Tuğray, (1995): **Organizasyonel Davranış Ve Yönlendirilmesi**, Alfa Yayınları, İstanbul.

Korman, Abraham A., (1977); **Industrial And Organizational Psychology**, Englewood Cliffs, N.J, Prentice-Hall.

Kornhauser, Arthur, (1965); **Mental Health Of The Industrial Worker**. A Detroit Study. New York: John Wiley And Sons.

Lawler, Edward E., (1976); “*Control Systems In Organizations*”, M.D. Dunnette (Ed.), **Handbook Of Industrial And Organizational Psychology**. Chicago: Rand McNally,.

Locke, Edwin A., (1976); “*The Nature And Causes Of Job Satisfaction*”. **Handbook Of Industrial And Organizational Psychology**. (Ed. M.D. Dunette Chicago: R. Ve McNally.) Pp:1297-1349.

- Luthans, Fred, (1995); **Organizational Behaviour** (Seventh Edition), New York, Mcgraw-Hill,
- Maslow, Abraham H. (1987); **Motivation Andpersonality**. Third Edition. New York: Harper And Row Publisher Inc.
- Maslow, Abraham H. (1976); **The Farther Reaches Of Human Nature**. New York: Penguin Books.
- Miner, John, (1992); **Industrial-Organizational Psychology**, New York, Mcgraw-Hill
- Mowday, R.T.; Porter L. W. Ve Steers, R. M. (1982); **Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover**. New York, Academic Press
- O'reilly C. Ve J. Chatman, (1986); "*Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behaviour*", *Journal Of Applied Psychology*, 71, (3), S:492-499
- Peker, Ömer, (1995); **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE Yayınları No:58, Ankara.
- Reitz, Joseph H., (1987); **Behaviour In Organizations** (Third Edition), Irwin, HomewoodIII.
- Robbins, Stephen, (1998); **Organizational Behaviour** (Eight Edition), New Jersey, Prentice Hall International Inc.
- Roderick, Rodger Ve Joseph Davis, (1973); "*Years For Decisions: A Longitudinal Study Of The Educationnal And Labor Market Experience Of Young Women*". Columbus: Ohio State University, Pp:29-32.
- Saal F. Ve P.A Knight, (1988); **Industrial/ Organizational Psychology: Science And Practice**, Pacific Grave California, Brooks/ Cole Pub. Co.
- Schermerhorn, John R.; Hunt, J.G. Ve Osborn, R. N. (1994); **Managing Organizational Behaviour** (Fifth Edition), New York, Wiley
- Schultz, D.P Ve S.E. Schultz, (1990); **Psychology And Industry Today: An Introduction To Industrial And Organizational Psychology** (Fifth Edition), New York, Macmillian.

- Scott, Wolter D.;R.C.Clothier Ve W.R.Spiegel, (1969); **Personnel Management**. New York: Mcgraw-Hill.
- Sertçe, Selahattin, (2004); **Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma (İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği)** (www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/Selahattin_Sertce.Htm,Erişim:12.2004)
- Şimşek, Levent, (1995); “*İş Tatmini*”, **Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi**, S: 91-108, Ankara.
- Steers, R. M. Ve Porter, Lyman W., (1991); **Motivation And Work Behavior**. Fifth Edition. New York: Mcgraw- Hill Inc.
- Taner, Bahar, (1993); **Büyük Otellerde Yönetim Biçimlerinin Personel Üzerindeki Etkileri Ve Yöneticilerin Personele Yaklaşımlarında Bir Sistem Önerisi**. Adana: (Çukurova Üni., SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi)
- Tütüncü, Özkan, (2000); “*Kâr Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi*” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Cilt 2, Sayı:3. S: 124-126, İzmir.
- Varoğlu, Kadir, (1992); **Türk Bilgisayar Sektöründe Örgütlenme Yapıları Ve Etkililik** (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Varol, Muharrem, (1993); **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş**, A.Ü. İletişim Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Vroom, H. Victor, (1964); **The Determination Of Job Satisfaction Work And Motivation**. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Wasti, Arzu S. (2000); “*Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*” (Birinci Basım), **Türk Psikologlar Derneği Yayınları**, S:201-224, Ankara.
- Waters L. K. Ve Darel Roach, (1971); “*Relationship Between Job Attitudes And Two Forms Of Whitdrawal From The Work Situation*”. **Journal Of Applied Psychology**. Vol: 55 No:1, S:92
- Waters L. K. Ve Darel Roach, (1973); **Job Attitudes As Predictors Of Termination And Absenteeism. Consistency Over Time And Acroos Organizational Units**. **Journal Of Applied Psychology**. Vol: 57, S:341, June

Werther, Jr. William B. Ve Keith Davis, (1993); **Human Resources And Personel Management**. New York: Mcgraw- Hill., Inc. Worklife Report

Wiener, Y., (1982); “*Commitment In Organizations: A Normative View*”, **Academy Of Management Journal**, 7,(3), S:418-428.

Yetim, Ü., (1994); “*İş Ve Meslek Doyumu Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması*”. **Psikiyatri, Psikoloji Ve Psikofarmakoloji Dergisi**, 2, S:134

www.mcozden.com/bky_01.htm, erişim: 04.01.2004

www.egitim1.sitemynet.com, erişim: 19.02.2004

www.insankaynaklari.com/cn/contentbody.asp?bodyid=564, erişim:05.12.2004

www.dicle.edu.tr/~halks/m86.htm. erişim:21.12.2004

Yüksel, Öznur, (2000); **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitapevi, Ankara.

Yüksel, Y., (1993); A Study On The Relationship Between Organizational Climate And Organizational Commitment, Marmara Üniv. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.), İstanbul.

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Lütfen size uyan seçeneği daire içine alarak işaretleyiniz.

1. Rütbeniz nedir?

- a) Polis Memuru b) Komiser Yardımcısı c) Komiser ve Başkomiser
d) Emniyet Amiri e) Emniyet Müdürü

2. Eğitim durumunuz nedir?

- a) Lise b) Lisans c) Yüksek Lisans d) Doktora

3. Medeni durumunuz nedir?

- a) Bekar b) Evli c) Dul d) Boşanmış

4. Meslekteki toplam hizmet yılınız ne kadardır?

- a) 1-5 yıl b) 6-10 yıl c) 11-15 yıl d) 16-20 yıl e) 20 yıldan fazla

5. Şu anki görevinizdeki hizmet süreniz nedir?

- a) 1 yıldan az b) 1-3 yıl c) 3 yıldan fazla

6. Oturduğunuz konut türü nedir?

- a) Lojman b) Kira c) Kendi evi

7. Cinsiyetiniz:

- a) Erkek b) Kadın

8. Yaşınız?

- a) 18-25 b) 26-35 c) 36-45 d) 45-55 e) 55 ve üzeri

9. Çalışma Saatleriniz:

- a) 08.00/17.00
b) 12/12
c) 12/24
d) 12/36
e) Hiçbiri

İŞ DOYUMU ANKETİ I. KISIM

	(A)	(B)	(C)	(D)
Aşağıda Ki Sorular İşinizle İlgili Duygu Ve Düşüncelerinizi Belirlemeye Yöneliktir. Lütfen Soruların Yanındaki Bölümde, Size Uygun Gelen Seçeneğin Üzerinde Yer Alan Şıkki Optik Kağıda Soru Numarasının Karşılığına Gelen Yere İşaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
10. Kurumumuzda işimi gerçekten severek yapıyorum.				
11. Kurumumuzda, çalışma odamın fiziksel koşulları yeterlidir.				
12. Kurumumuzda, çalışma ortamlarının ısıtma, aydınlatma, dekorasyon açısından fiziksel koşulları yeterlidir.				
13. Kurumumuzda görevimi yaparken yeteneklerimi (bilgi ve becerilerimi) kullanabiliyorum				
14. Kurumumuzda, görevimle ilgili karşılaştığım sorunların giderilmesinde amirlerim ellerinden geleni yaparlar.				
15. Kurumumuzda, aldığım ücretten memnunum.				
16. Kurumumuzda geleceğimin olacağına inanıyorum.				
17. Kurumumuzda, iş arkadaşlarımla iyi ilişkilerim vardır.				
18. Kurumumuzda görevli memur ve hizmetlilerin nitelikleri yeterlidir.				
19. Kurumumuzda, amirlerimin görevlerini iyi yaptıklarına inanıyorum.				
20. Kurumumuzda, amirlerimin bana değer verdiğine inanıyorum				
21. Kurumumuzda, iş arkadaşlarımla bana değer verdiğine inanıyorum.				
22. Kurumumuzdaki iş arkadaşlarımla, iş dışında da birbirimizi ziyaret ederiz.				
23. Kurumumuzda,beni ilgilendiren kararlara katılma olanağım var.				
24. Kurumumuzda, üstlendiğim görevleri en iyi şekilde yapabileceğim konusunda kendime güveniyorum.				
25. Kurumumuzda sağlık hizmetleri yeterlidir.				
26. Kurumumuzda, bana danışılmadan günlük işlerime ek olarak beklenmedik görevler verilmez.				
27. Kurumumuza geliş- gidiş olanakları yeterlidir.				
28. Kurumumuzda, spor ve dinlenme olanakları yeterlidir.				
29. Kurumumuzda, gelecekte mesleğimde yükselebileceğime inanıyorum.				
30. Kurumumuzda, görevimle ilgili bilgilendirme ve duyurular açık ve net olarak zamanında yapılır.				
31. Kurumumuz Kütüphanesi yeterlidir.				

İŞ DOYUMU ANKETİ II. KISIM

	(A)	(B)	(C)	(D)
Aşağıda ki sorular işinizle ilgili konularda önem derecelendirmenizi belirlemeye yöneliktir. Lütfen soruların yanındaki bölümde, Size Uygun Gelen Seçeneğin Üzerinde Yer Alan Şıkki Optik Kağıda Soru Numarasının Karşılığına Gelen Yere İşaretleyiniz.	Çok Önemli	Önemli	Önemli	Çok Önemli
32. Kurumumuzda işimi gerçekten severek yapıyor olmam.				
33. Kurumumuzda, çalışma odamın fiziksel koşullarının yeterli olması.				
34. Kurumumuzda, çalışma ortamlarının ısınma, aydınlatma, dekorasyon açısından fiziksel koşullarının yeterli olması.				
35. Kurumumuzda görevimi yaparken yeteneklerimi (bilgi ve becerilerimi) kullanabiliyor olmam.				
36. Kurumumuzda, görevimle ilgili karşılaştığım sorunların giderilmesinde amirlerimin ellerinden geleni yapıp- yapmamaları.				
37. Kurumumuzda, aldığım ücretten memnun olmam.				
38. Kurumumuzda geleceğimin olması.				
39. Kurumumuzda, iş arkadaşlarımla iyi ilişkilerimin olması.				
40. Kurumumuzda görevli memur ve hizmetlilerin niteliklerinin yeterli olması.				
41. Kurumumuzda, amirlerimin görevlerini iyi yapmaları.				
42. Kurumumuzda, amirlerimin bana değer vermesi				
43. Kurumumuzda, iş arkadaşlarımla bana değer vermesi				
44. Kurumumuzdaki iş arkadaşlarımla, iş dışında da birbirimizi ziyaret ediyor olmamız				
45. Kurumumuzda, beni ilgilendiren kararlara katılma olanağının olması.				
46. Kurumumuzda, üstlendiğim görevleri en iyi şekilde yapabileceğim konusunda kendime güveniyor olmam				
47. Kurumumuzda sağlık hizmetlerinin yeterli olması.				
48. Kurumumuzda, bana danışılmadan günlük işlerime ek olarak beklenmedik görevlerin verilmemesi.				
49. Kurumumuza geliş- gidiş olanaklarının yeterli olması.				
50. Kurumumuzda, spor ve dinlenme olanaklarının yeterli olması.				
51. Kurumumuzda, gelecekte mesleğimde yükselebileceğime olan inancım.				
52. Kurumumuzda, görevimle ilgili bilgilendirme ve duyuruların açık ve net olarak zamanında yapılması.				
53. Kurumumuz kütüphanesinin yeterli olup-olmaması.				

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta düzeyde Katılmıyorum	Çok katılmıyorum	Tam Katılmıyorum
şağıda kurumunuza ilişkin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemeye yönelik adeler yer almaktadır. Lütfen soruların yanındaki bölümde, Size Uygun Gelen çeneğin Üzerinde Yer Alan Şıklı Optik Kağıda Soru Numarasının arşılığına Gelen Yere İşaretleyiniz.					
1. Bu kurumdaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.					
2. Bu kurumda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.					
3. Emek ve birikimlerim bu kurumdan ayrılmamı engelliyor.					
4. Bu kurumun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.					
5. Bu kurumda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.					
6. Bu kurumun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.					
7. Bu kurumun üyesi olmaktan gurur duyuyorum.					
8. Bu kurumun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı ğladığı kanısındayım.					
9. Çalışma arkadaşlarımla iş dışında da sık sık birlikte oluyorum.					
10. Bu kurumun geleceğini gerçekten düşünüyorum.					
11. Kurumuma karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım.					
12. Zamanımın çoğunu kurumuma ilişkin etkinlikler dolduruyor.					
13. Kurumumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.					
14. Kurumum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.					
15. Kurumumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.					