

ORDUDA İŞ TATMİNİ: SUBAYLARIN
İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNDE
KARŞILAŞTIRMALI BİR ÇALIŞMA

Zafer Savaş ÖZTEKİN

DOKTORA TEZİ
İŞletme Anabilim Dalı
Danışman: Prof.Dr.Enver ÖZKALP

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Nisan 2008

DOKTORA TEZ ÖZÜ

ORDUDA İŞ TATMİNİ: SUBAYLARIN
İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNDE
KARŞILAŞTIRMALI BİR ÇALIŞMA

Zafer Savaş ÖZTEKİN

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nisan 2008

Danışman: Prof.Dr.Enver ÖZKALP

Neden çalışırız? İnsanoğlu yaratıldığı günden itibaren bazı ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bir şeyler üretmiş, bir şeyler meydana getirmiş yani çalışmıştır. Günümüzde artık iş sadece bir iş olmaktan daha öteye gitmiş, bireyin zamanının büyük bir bölümünü kapsamış hatta iş dışındaki zamanını da etkiler hale gelmiştir. Artık iş ortamının bireyler için ne kadar önemli olduğu ve onları ne kadar etkileyebileceği açıktır.

Bu durum kendine özgü özellikleri ile benzersiz olan ordu için de en önemli konulardan biridir. Çünkü ordu yani askerlik, askeri personel için sadece bir iş veya çalışma yeri değil bir yaşam tarzı ve hayat felsefesidir. Bu yüzden askeri personel tarafından iş tatmininin hissedilmesini sağlamak ordunun en büyük problemlerinden biri olmalıdır.

Bu çalışmada ordudaki iş tatmininin geliştirilebilmesi maksadıyla iş tatminini etkileyen faktörlerin tespit edilmesi üzerinde durulmuştur. Bu amaçla orduda yapılacak bir iş tatmini araştırması için en uygun görevlerin / birliklerin en uç iki görev / birlik olan merkez karargâh ile sınır birlikleri olması sebebiyle bu birliklerde liderlik ile yetki ve sorumluluğu üstlenen subayların iş tatminini etkileyen faktörlerin tespit edilmeye çalışıldığı karşılaştırmalı bir örnek verilmiştir.

ABSTRACT

Why do we work? Mankind has been producing and bringing something into existence since his creation in order to meet some of his needs, that is to say he has been working. Today, working is no longer just a work; it has reached beyond its meaning and filled a great part of an individual's time even that it affects the time out of working. Now, it is clear that how working atmosphere is of critical importance to individuals and to what extent it influences them.

This situation is also one of the significant issues in terms of the army, which is unique with its exclusive characteristics. Because the army or military profession is not just a place of work or a job for the military personnel, it is also a manner of living and philosophy of life. Therefore, ensuring job satisfaction by the military personnel must be one of the biggest problems of the army.

In this study, it is focused on determining the factors that effect job satisfaction in order to improve it in the army. To this aim, due to the fact that the most appropriate units/duties for investigation of work satisfaction in the army are the two distant units/duties, namely headquarters and border units, a comparative example is given to determine the factors effecting officers' job satisfaction where they assume authority and responsibility with leadership.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Zafer Savaş ÖZTEKİN'in Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma başlıklı tezi/..../..... tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı Soyadı**İmza**

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Enver ÖZKALP

Üye : Prof.Dr.Güneş ZEYTİNOĞLU

Üye : Prof.Dr.Zeyyat SABUNCUOĞLU

Üye : Prof.Dr.A.Kadir VAROĞLU

Üye : Doç.Dr.Çiğdem KIREL

Prof.Dr.Nurhan AYDIN
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Tez danışmanım Prof.Dr.Enver ÖZKALP'e tez çalışmam boyunca göstermiş olduğu rehberlik ve teşvik ile sağladığı katkı ve desteğinden dolayı şükranlarımı sunarım.

Prof.Dr.A.Kadir VAROĞLU, Prof.Dr.Güneş ZEYTİNOĞLU, Prof.Dr.Zeyyat SABUNCUOĞLU ve Doç.Dr.Çiğdem KIREL'e değerli yorumlarından ve tez jürimde bulunmalarından dolayı teşekkür ederim.

Son olarak annem Kadriye ÖZTEKİN'e hayatım boyunca bana göstermiş olduğu sonsuz ve eşsiz desteği ile sabrı için en derin minnettarlığımı ifade etmek isterim.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....	1
2. İŞ TATMİNİNİN TANIMI.....	4
3. İŞ TATMİNİNİN BOYUTLARI.....	9
3.1. Örgütsel Faktörler.....	12
3.1.1. Ücret.....	15
3.1.2. İşin Kendisi.....	18
3.1.3. Yükselme Olanakları (Terfi Fırsatları).....	22
3.1.4. Çalışma Koşulları / Şartları.....	24
3.1.5. Danışman.....	26
3.2. Bireysel Faktörler.....	29
3.2.1. Yaş.....	31
3.2.2. Cinsiyet.....	33
3.2.3. Eğitim Seviyesi.....	36
3.2.4. Meslekte Geçen Süre (Hizmet Süresi).....	37
3.2.5. Medeni Durum.....	38
4. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI.....	40
4.1. Devamsızlık.....	42
4.2. İşgücü Devri.....	44
4.3. Yaşam Tatmini.....	52

4.4. Fiziksel Ve Zihinsel Sağlık.....	55
5. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜMÜ.....	57
5.1. Puanlama Ölçekleri Ve Anketler.....	59
5.2. Kritik Olaylar Yaklaşımı.....	60
5.3. Görüşmeler Ve Yüzleşme Toplantıları.....	61
5.4. Açıkça Yapılan Davranışlar.....	61
5.5. Hareket Yönelimleri Yaklaşımı.....	62

İKİNCİ BÖLÜM

JANDARMA GENEL KOMUTANLIĞI VE ORDUDA İŞ TATMİNİ

1. JANDARMA GENEL KOMUTANLIĞI HAKKINDA GENEL BİLGİ.....	63
1.1. Jandarmanın Genel Komutanlığı'nın Bağlılık Durumu, Sorumluluk Alanı Ve Görevleri.....	65
1.1.1. Jandarmanın Genel Komutanlığı'nın Bağlılık Durumu	65
1.1.2. Jandarmanın Genel Komutanlığı'nın Sorumluluk Alanı	65
1.1.3. Jandarmanın Genel Komutanlığı'nın Görevleri	65
1.2. Jandarmanın Genel Komutanlığı Karargâhının Yapısı.....	66
1.3. Sınır Birlikleri.....	67
2. ORDUDA İŞ TATMİNİ.....	68
2.1. Genel.....	68
2.2. Orduya Katılma Sebepleri.....	72
2.3. Orduda Kalma Sebepleri.....	73
2.4. Orduya Ait Örgütsel Faktörler	77
2.4.1. Askeri Hayat Tarzı.....	83
2.4.2. Ücret.....	84
2.4.3. Sivil Sektörün Algılanması.....	85
2.4.4. Çalışılan Uzun Saatler.....	87
2.4.5. Göreve Hazırlık Derecesi (Birlik Açısından).....	89
2.4.6. Atamalar / Tayinler	90
2.4.7. Fiziksel Sağlık Ve Uygunluk (Göreve Hazır Oluş Seviyesi).....	93
2.4.8. Görevlendirmeler / Operasyonlar.....	94

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KARARGÂH İLE SINIR BİRLİKLERİNDE GÖREV YAPAN SUBAYLARIN İŞ
TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	98
2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	98
3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	99
4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	101
5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	101
6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	102
6.1. Araştırma Modeli.....	102
6.2. Örnek Büyüklüğünün Belirlenmesi.....	104
6.3. Veri Toplama Yöntemi	106
7. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMU	108
7.1. Karargâhta Görev Yapan Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi İle İlgili Araştırma Sonuçları.....	108
7.1.1. Faktör Analizi İle İlgili Sonuçlar.....	108
7.1.2. Güvenilirlik Analizi İle İlgili Sonuçlar.....	110
7.1.2.1. Bağımlı Değişkenin Güvenilirlik Analizi İle İlgili Sonuçlar.....	111
7.1.2.2. Yönetimin Etkisi (C1) Değişkeninin Güvenilirlik Analizi İle İlgili Sonuçlar.....	111
7.1.2.3. İş Şartlarının Etkisi (C2) Değişkeninin Güvenilirlik Analizi İle İlgili Sonuçlar.....	111
7.1.2.4. İşin Etkisi (C3) Değişkeninin Güvenilirlik Analizi İle İlgili Sonuçlar.....	112
7.1.2.5. Ordu Mensubu Olmanın Etkisi (C4) Değişkeninin Güvenilirlik Analizi İle İlgili Sonuçlar.....	112
7.1.3. Düzeltilmiş Araştırma Modeli.....	112
7.1.4. Çoklu Regresyon Ve Korelasyon Analizi İle İlgili Sonuçlar	113
7.1.5. Varyans Analizi İle İlgili Sonuçlar	115
7.1.5.1. Cinsiyet.....	115

7.1.5.2.	Medeni Hal.....	116
7.1.5.3.	Branş.....	116
7.1.5.4.	Rütbe.....	116
7.1.5.5.	Kaynak.....	117
7.1.5.6.	Hizmet Süresi.....	117
7.1.6.	İlişki Analizi Ve Korelasyon Ölçümleri İle İlgili Sonuçlar	118
7.1.6.1.	Cinsiyet.....	118
7.1.6.2.	Medeni Hal.....	118
7.1.6.3.	Branş.....	118
7.1.6.4.	Rütbe.....	118
7.1.6.5.	Kaynak.....	119
7.1.6.6.	Hizmet Süresi.....	119
7.1.7.	Nihai Araştırma Modeli Ve Araştırmanın Değerlendirilmesi...119	
7.2.	Sınır Birliklerinde Görev Yapan Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi İle İlgili Araştırma Sonuçları.....	120
7.2.1.	Faktör Analizi İle İlgili Sonuçlar.....	120
7.2.2.	Güvenilirlik Analizi İle İlgili Sonuçlar	123
7.2.2.1.	Bağımlı Değişkenin Güvenilirlik Analizi İle İlgili Sonuçlar.....	123
7.2.2.2.	Ordu Mensubu Olmanın Etkisi (C1) Değişkeninin Güvenilirlik Analizi İle İlgili Sonuçlar.....	123
7.2.2.3.	Yönetimin Etkisi (C2) Değişkeninin Güvenilirlik Analizi İle İlgili Sonuçlar.....	123
7.2.2.4.	Ödülün Etkisi (C3) Değişkeninin Güvenilirlik Analizi İle İlgili Sonuçlar.....	124
7.2.2.5.	İş Şartlarının Etkisi (C4) Değişkeninin Güvenilirlik Analizi İle İlgili Sonuçlar.....	124
7.2.2.6.	İşe Bakışın Etkisi (C5) Değişkeninin Güvenilirlik Analizi İle İlgili Sonuçlar.....	124
7.2.2.7.	İşin Etkisi (C6) Değişkeninin Güvenilirlik Analizi İle İlgili Sonuçlar.....	125
7.2.3.	Düzeltilmiş Araştırma Modeli.....	125

7.2.4.	Çoklu Regresyon Ve Korelasyon Analizi İle İlgili Sonuçlar	126
7.2.5.	Varyans Analizi İle İlgili Sonuçlar	128
7.2.5.1.	Cinsiyet.....	128
7.2.5.2.	Medeni Hal.....	128
7.2.5.3.	Branş.....	129
7.2.5.4.	Rütbe.....	129
7.2.5.5.	Kaynak.....	129
7.2.5.6.	Hizmet Süresi.....	130
7.2.6.	İlişki Analizi Ve Korelasyon Ölçümleri İle İlgili Sonuçlar	130
7.2.6.1.	Cinsiyet.....	130
7.2.6.2.	Medeni Hal.....	131
7.2.6.3.	Branş.....	131
7.2.6.4.	Rütbe.....	131
7.2.6.5.	Kaynak.....	131
7.2.6.6.	Hizmet Süresi.....	132
7.2.7.	Nihai Araştırma Modeli Ve Araştırmanın Değerlendirilmesi...	132
	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	134
	EKLER.....	140
	KAYNAKÇA.....	183

TABLULAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Orduya katılmak için en çok belirtilen sebepler	73
Tablo 2. Orduda kalmak ile ordudan ayrılmak için en önemli sebepler	74
Tablo 3. Ordu personelinin sivil hayat hakkındaki düşünceleri.....	86
Tablo 4. Uzun saatler çalışılmasının sebepleri.....	88
Tablo 5. Örneklemin Demografik değişkenlere göre dağılımları.....	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Bir iş tatmini modeli.....	8
Şekil 2. İş tatmini belirleyicileri.....	11
Şekil 3. İş tatmininin işgücü devri ve devamsızlıklarla ilişkisi.....	43
Şekil 4. İşgücü devri modeli.....	51
Şekil 5. Yaşam tatminiyle ilgili bazı unsurlar.....	53
Şekil 6. Araştırmanın Modeli.....	103
Şekil 7. Düzeltilmiş araştırma modeli.....	113
Şekil 8. Nihai araştırma modeli.....	119
Şekil 9. Düzeltilmiş araştırma modeli.....	126
Şekil 10. Nihai araştırma modeli.....	132

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İş tatminine neden bu kadar ilgi duyulmaktadır?¹ Örgütsel davranışın en çok ve en kapsamlı araştırılan konusu olan iş tatmini kavramıyla² ilgilenirken insanların neden çalıştığı sorusu akla gelebilir. “Neden çalışırız?”³

Evet, “Neden çalışmak isteriz?”. İşgörenin bir örgüte girerek çalışmasının nedeni hayatındaki bazı ihtiyaçlarını karşılamaktır. Çalışmanın zorlukları ve olumsuzluklarına karşın işgören isteyerek veya istemeyerek çalışmasını sürdürür.⁴ Bu açıdan bakıldığında belirli beklentilerle bir örgüte giren işgörenin, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve kurumundan tatmin duyduğunu söyleyebiliriz.⁵

Bununla birlikte, neden iş tatmini dikkatlerin merkezini oluşturmaktadır? Bu soruya açıklayıcı bir cevap; liderin performansı, işletmenin etkinliği ve işgörenlerin iş tatmini birbirlerine bağlı olup güçlü bir şekilde karşılıklı olarak ilişkilidirler şeklinde verilebilir. İnsanlar yaşamlarının büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirmektedirler. Dolayısıyla işgörenler, işletmelerinin uzun dönemde ihtiyaçlarını karşılayacağına inanırlarsa işlerinden büyük oranda tatmin olacaktır, böylece işin kalitesine önem verilecek,

¹ Edward E. LAWLER, ve Lyman W. PORTER, “The Effect Of Performance On Job Satisfaction”, **Industrial Relations**, Vol.7, Issue 1, (Oct67), s20-28, 9s, s.20.

² Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;

Anthony P. SWEENEY, Thomas H. HOHENSIL ve Jimmie C. FORTUNE, “Job Satisfaction Among Employee Assistance Professionals: A National Study”, **Journal of Employment Counseling**, Vol.39, (June 2002), s50-60, 11s, s.51.

Alicia A. GRANDEY, Bryanne L. CORDEIRO ve Ann C. CROUTER, “A Longitudinal And Multi-Source Test Of The Work--Family Conflict And Job Satisfaction Relationship”, **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Vol.78, Issue 3, (Sep2005), s305-323, 19s, s.306.

³ SWEENEY, A., a.g.e., s.51.

⁴ İbrahim Ethem BAŞARAN, **Örgütsel Davranış**, (Ankara, 1982), s.176.

⁵ Adnan CEYLAN, **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu: Teori ve Uygulama**, (1999), s.78.

işletmeye daha çok bağlanılacak⁶, daha üretken olunacak ki Irvine ve Evans'ın çalışması da bunu desteklemektedir⁷ ve birlik ruhu artacaktır.⁸

Yönetimin modern felsefesi de örgütsel amaçların, işgörenlerin gönüllü işbirliği ile başarılmasıyla ilgilenmektedir. Bu yüzden yönetim, örgütsel amaçları başarmak için işgörenlerin kişisel hedeflerini en iyi şekilde başaracakları iş çevresini oluşturmaya çalışır.⁹ Uygun iş çevresinin oluşturulması için ihtiyaçların belirlenmesinde yönetim; işgörenlerin iş davranışları, tatmini ve motivasyonu ile detaylı olarak ilgilenir. Yönetim özellikle işgören tatminiyle sadece onun içsel önemi yüzünden değil önemli yönetimsel sonuçlara sahip olması sebebiyle de ilgilenir. Gerçekte iş tatminine olan ilginin sebebi işteki işgören etkinliğini artırma arzusunun yönetim odaklı bir sonuç olmasıdır.¹⁰

Bu kapsamda bakıldığında işin öneminin nereden kaynaklandığı sorusu akla gelebilir. İşin önemi; bireylerin ve toplumun ekonomik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılaması ve onları artan fiziksel ve psikolojik problemlerden koruması gerekliliğinden kaynaklanmaktadır.¹¹ Ayrıca iş tatmini işgörenlerin refahının da bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.¹²

⁶ Robert M. McINTYRE ve diğerleri, "The Effects Of Equal Opportunity Fairness Attitudes On Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Perceived Work Group Efficacy", **Military Psychology**, Vol.14, Issue 4, (Oct2002), s299-319, 21s, s.302.

⁷ J.Chiook Foong LOKE, "Leadership Behaviours: Effects On Job Satisfaction, Productivity And Organizational Commitment", **Journal of Nursing Management**, 9, (2001), s191-204, 14s, s.193.

⁸ Istvan HENKEY ve Nikolett NOE, "Job Satisfaction As A Key Management Tool To Step Up Performance", **Problems and Perspectives in Management**, (4 / 2004), s149-151, 3s, s.151.

⁹ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;

John M. COSTELLO ve Sang M. LEE, "Needs Fulfillment And Job Satisfaction Of Professionals", **Public Personnel Management**, Vol.3, Issue 5, (Sep/Oct74), s454-461, 8s, s.454.

Keith DAVIS ve John W. NEWSTROM, **Human Behavior At Work: Organizational Behavior**, (McGraw-Hill International Editions, 1989), s.176-179.

¹⁰ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;

COSTELLO, **a.g.e.**, s.454.

İlhan ERDOĞAN, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, (İstanbul, 1999), s.245.

¹¹ Kathleen M. CONNOLLY ve Jane E. MYERS, "Wellness And Matterring: The Role Of Holistic Factors In Job Satisfaction", **Journal of Employment Counseling**, Vol.40, Issue 4, (Dec2003), s152-160, 9s, s.152.

¹² GRANDEY, **a.g.e.**, s.305.

Ancak örgütün iyi yönetildiğinin belirtisi olan yüksek iş tatmini kolaylıkla sağlanamaz, temelde etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar.¹³ Öte yandan bir örgütte örgütsel ortamın veya düzenin bozulduğunu gösteren en önemli delil iş tatmininin düşük olmasıdır.¹⁴

Örgütsel ortamın veya düzenin en önemli belirleyicilerinden olan iş tatmininin seviyesi bireysel, sosyal, kültürel, örgütsel ve çevresel faktörlerden oluşan geniş bir değişkenler kümesinden etkilenmektedir. Bu faktörler;

- Bireysel faktörler; kişilik, eğitim, bilgi ve yetenekler, yaş, medeni durum, iş oryantasyon.
- Sosyal faktörler; iş arkadaşlarıyla ilişkiler, çalışma grubu ve normlar, karşılıklı etkileşim fırsatları, biçimsel olmayan yapı.
- Kültürel faktörler; tutumlar, inanışlar ve değerler.
- Örgütsel faktörler; yapı ve büyüklük, biçimsel yapı, personel politikaları ve prosedürler, endüstriyel ilişkiler, işin kapsamı, teknoloji ve iş yapısı, danışman ve liderlik tarzları, yönetim sistemleri, çalışma şartları.
- Çevresel faktörler; ekonomik, sosyal, teknik ve devletle ilgili etkilerdir.¹⁵

Bu bilgiler ışığında örgütsel ortamın veya düzenin sağlanmasında ayrıca işgören iş tatmininin artırılmasında bu faktörlerin birbirleriyle uyumlu bir şekilde yönetilmesi anahtar unsur olacaktır. İşte bu yüzden açıklanmaya çalışılan iş tatmini kavramı, Jandarma Genel Komutanlığı'nın ülkemizin yüzölçümünün yaklaşık olarak %92'sinden sorumlu olması ile bu bölgelerin büyük bir bölümünün yerleşim yerlerinin dışında bulunması göz önüne alındığında, bu bölgelerde görev yapan özellikle "subayların" görevlerini belirlenmiş olan kıstaslara göre yerine getirebilmelerini sağlamak amacıyla kullanılacak değişkenlerden biri olması açısından önemlidir.

¹³ Keith DAVIS, **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**, (Beşinci Baskıdan Çeviri, 1988), s.95.

¹⁴ Mehmet TİKİCİ ve Mehmet DENİZ, **Örgütsel Davranış**, (Malatya, 1994), s.47.

¹⁵ Laurie J. MULLİNS, **Management And Organisational Behaviour**, (Second Edition, Pitman, 1989), s.337,338.

2. İŞ TATMİNİNİN TANIMI

Her seviyedeki işgörenin; çalışma hayatı boyunca işine, örgütüne ve iş çevresine ilişkin bazı deneyimleri oluşacak çalışma hayatı süresince gördükleri, yaşadıkları, elde ettikleri mutlulukları ve üzüntüleri olacaktır. İşte tüm bu bilgi ve duygu birikimlerinin sonucu olarak işgörenlerin işlerine veya örgütlerine karşı tutumları oluşacaktır. İş tatmini de zaten bu tutumun genel yapısıdır. İşgörenin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olacağına göre iş tatminini; kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir şeklinde tanımlamak, işgörenin işine olumsuz tutumuna ise iş tatminsizliği demek doğru olacaktır.¹⁶ Literatürden de iş tatmininin, kişinin işine karşı duygularının bir göstergesi olduğunu biliyoruz.

Davis, iş tatmini nedir? sorusunu; iş tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk yâda hoşnutsuzluk olduğunu ve iş tatmininin, işin özellikleriyle işgörenlerin isteklerinin birbirine uyduğu zaman gerçekleşeceği şeklinde cevaplandırmıştır.¹⁷ İş tatmini genel olarak bir işgörenin, iş yeriyle ilgili belli bir zaman içerisinde elde ettiği bilgilerle oluşur. Bununla birlikte iş tatmini dinamiktir. Geliştirilebileceği süreden çok daha çabuk bir sürede gerileyebilir. Çünkü işgörenlerin ihtiyaçları çok çabuk değişebilmektedir. Bu yüzden de yöneticiler, işgörenlerin tutumlarına her hafta, her ay, her yıl dikkat etmeye ihtiyaç duyarlar.¹⁸

İş tatmininin değişik şekillerde tanımının yapılması mümkün olduğu için kavramın anlaşılması amacıyla birkaç tanımı incelemek faydalı olacaktır.

Kapsamı açısından bireylerin işlerinden tatminleri veya işlerinin değişik yönleri hakkında ne hissettikleri olarak ifade edilen iş tatmini,¹⁹ yaygın olarak “kişinin işini veya iş tecrübelerini değerlendirmesi sonucu oluşan hoşça giden (zevk veren) veya

¹⁶ ERDOĞAN, 1999, **a.g.e.**, s.231.

¹⁷ DAVIS, 1984, **a.g.e.**, s.96.

¹⁸ DAVIS, 1989, **a.g.e.**, s.177.

¹⁹ CONNOLLY, **a.g.e.**, s.152.

olumlu duygusal bir durum” olarak tanımlanır.²⁰ İş tatmini genel olarak işgörenlerin, işlerinin değişik yönleri açısından işleri ile ilgili nasıl hissettiklerini yansıtan davranışsal bir değişkendir.²¹

Brayfield ve Rothe iş tatminini, işgörenlerin işlerine karşı sahip oldukları bir his veya duygusal bir durum olarak ifade etmişlerdir. Spector ise iş tatminini, bir işin belirli bir yönüne veya bir işe karşı duygusal bir tepki olarak tanımlamıştır. Ayrıca Petty ve arkadaşlarına göre araştırmacılar iş tatminini iki ana kategoriye ayırmışlardır; genel tatmin ve belirli tatmin.

Genel tatmin; kişinin işi için hislerinin genel bir değerlendirmesi, belirli tatmin ise işin değişik yönlerinin bir değerlendirmesi olarak ifade edilmiştir. Çalışma şartları, ücret, iş arkadaşları ve danışman ile ilişkiler, örgütsel politikalar ve işin kendi doğası işin değişik yönlerine örnek verilebilir.²²

Bu konuda diğer bir ayırım Chiu ve Chen tarafından yapılmaktadır. Chiu ve Chen kavrama; içsel tatmin ve dışsal tatmin olarak yaklaşmaktadır.

İçsel tatmin; bir işgörenin işin özerkliği, çeşitliliği, istikrarı, topluma hizmeti, uygulanabilme fırsatı, sorumluluk hissi, yaratıcılık, sağladığı başarı hissi, pozisyonun getirdiği sosyal güç gibi işin kendisinden alınan tatminin derecesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer taraftan dışsal tatmin; bir işgörenin işin kendisiyle ilişkili olmayan çalışma şartları, politikalar ve övgüden elde ettiği tatminin derecesidir.²³

²⁰ Paula BROUGH, ve Rachael FRAME, “Predicting Police Job Satisfaction And Turnover Intentions: The Role Of Social Support And Police Organisational Variables”, **New Zealand Journal of Psychology**, Vol.33, Issue 1, (Mar2004), s8-16, 9s, 2 charts, 1 diagram, s.9.

²¹ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;
LOKE, **a.g.e.**, s.193.

Robert NIXON ve Fernando JARAMILLO, “Physician Satisfaction Scale: A Proposed Enhancement”, **Clinical Research And Regulatory Affairs**, Vol.20, No.4, (2003), s447-455, 9s, s.447.

²² Gregory C. PETTY, Ernest W. BREWER ve Beth BROWN, “Job Satisfaction Among Employees Of A Youth Development Organization”, **Child & Youth Care Forum**, Vol.34, Issue 1, (Feb2005), s57-73, 17s, 3 charts, s.59.

²³ CHIU, **a.g.e.**, s.527,528.

İş tatminini Schermerhorn, bireyin işinin değişik yönleriyle ilgili olumlu veya olumsuz tutumlarının derecesi olduğunu, işgörenin işin niteliği ile ilgili algılarını veya kişisel değerlendirmelerini gösterdiğini ve iş deneyimleriyle ilişkili olduğunu belirtmiştir. Gellis, Kim ve Hwang ise iş tatminini, bireyin işin belirli yönlerine karşı veya işe karşı genel tutumları olarak yani bireyin işi (memnun ve memnun olmama) ve işinin değişik yönleri hakkında nasıl hissettiği olarak tanımlamışlardır.²⁴ Gordon da iş tatmininin; tatmin, bağlılık, ayrılma ve verimlilik gibi faktörlerle arasında son derece karmaşık etkileşimlerin olduğunu ileri sürmüştür.²⁵

Herzberg iş tatminini, bireyin işinin içeriğiyle ilgili sahip olduğu hisler, iş tatminsizliğini ise bireyin işini yaparken şartlar veya çevre ile ilgili sahip olduğu hisler olarak tanımlamıştır.²⁶

Locke iş tatminini, bireyin değerlerini işine uygulaması sonucu elde ettiği bir zevk durumu olarak tanımlamıştır.²⁷

İş tatmini Szymanski ve Hershenson tarafından çeşitli değişkenlerin birbirlerini etkilemesinin meydana getirdiği bir sonuç olarak tanımlanmıştır. Bokemeier ve Lacy'ya göre ise iş tatmini açısından en temel teori, işgörenler eğer işleri isteklerini karşılıyorsa tatmindir yaklaşımıdır.²⁸

²⁴ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;

Jr. John R. SCHERMERHORN, **Management And Organizational Behavior Essentials**, (John Willey&Sons Inc., 1996), s.164.

Zvi D. GELLIS, Johngchun KIM ve Sung Chul HWANG, "New York State Case Manager Survey: Urban And Rural Differences In Job Activities, Job Stress, And Job Satisfaction", **Journal of Behavioral Health Services & Research**, Vol.31, Issue 4, (Oct-Dec2004), s430-440, 11s, s.431,432.

²⁵ Judith R. GORDON, **A Diagnostic Approach To Organizational Behavior**, (Fourth Edition, Prentice Hall, 1993), s.48.

²⁶ Frederick HERZBERG, "The Motivation To Work Among Finnish Supervisors", **Personnel Psychology**, Vol.18 Issue 4, (Winter65), s393-402, 10s, s.395.

²⁷ Andrew Hale FEINSTEIN, "A Study Of Relationships Between Job Satisfaction And Organizational Commitment Among Restaurant Employees", s1-26, 27s, s.4.

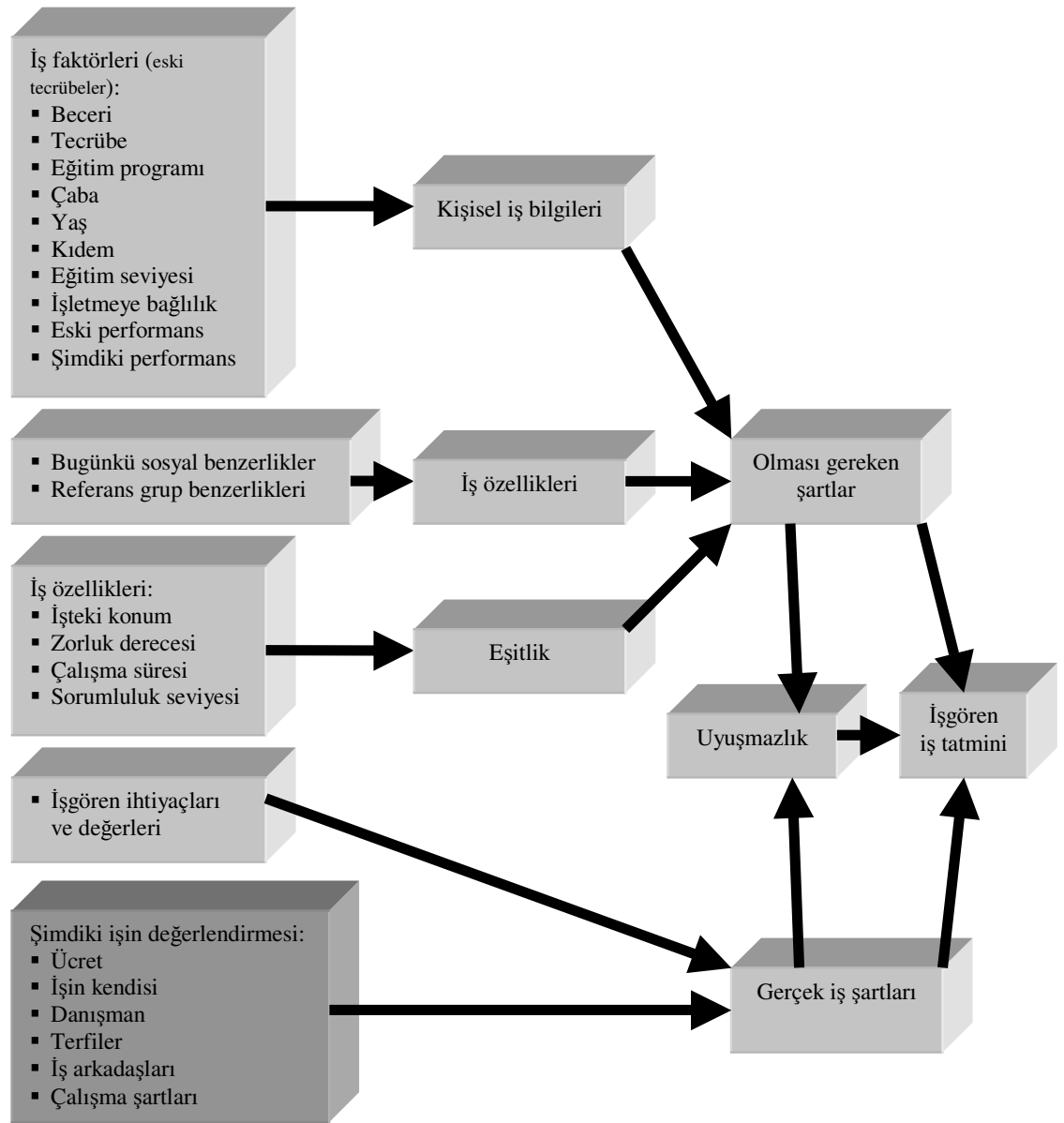
²⁸ Richard T. ROESSIER, Phillip D. RUMRILL ve Shawn M. FITZGERALD, "Factors Affecting The Job Satisfaction Of Employed Adults With Multiple Sclerosis", **Journal of Rehabilitation**, Vol.70, Issue 3, (Jul/Aug2004), s42-50, 9s, 6 charts, s.43.

Arnold ve Feldman'a göre iş tatmini, bireyin işinden ne beklediği ile işin gerçekte ne sunduğu arasındaki farktır.²⁹

Grandey, Cordeiro ve Crouter, tecrübe edilen işin beğenilen veya beğenilmeyen yönlerinin farkına varılarak ve / veya duygusal olarak ifade edilen içsel bir durum olarak tanımladıkları iş tatminini, kişinin işiyle ilgili duygusal bir değerlendirmesi olarak belirtmişlerdir.³⁰

²⁹ Hugh J. ARNOLD ve Daniel C. FELDMAN, **Organizational Behavior**, (McGraw-Hill International Editions, 1986), s.91.

³⁰ GRANDEY, **a.g.e.**, s.306,309,310.



Şekil 1. Bir iş tatmini modeli

Kaynak: Daniel C. FELDMAN ve Hugh J. ARNOLD, *Managing Individual And Group Behavior In Organizational*, (McGraw-Hill, 1983), s.199.

Lawler tarafından çizilen ve yukarıda belirtilen iş tatmini modelinde işgörenlerin işlerinden tatmin olup olmadıklarını belirleyen faktörler gösterilmiştir. Locke'a göre temel olarak iş tatmini büyük ölçüde bireylerin işten almayı bekledikleri ile gerçekte işin ne sunduğu arasındaki fark olarak tanımlanır. Bir işgören eğer işinin özellikleri arzulanandan daha az ise tatminsiz olacaktır. Bununla birlikte işgören eğer beklediği ile gerçek şartlar arasında fark yoksa tatmin olacaktır (%10 artış bekleyip, beklenen artışı almak gibi). Bunun yanında iş bazen beklenenden daha fazlasını sunabilir, bu durumda tatmin de daha fazla olacaktır. Bireyler fizyolojik, güvenlik, ait olma, sevgi ve saygı ile kendini gerçekleştirme gibi bir dizi ihtiyaçlara sahiptir ve bunları karşılamaya çalışır. Ayrıca; ücret, işin kendisi, danışman, terfiler, iş arkadaşları ve çalışma şartları gibi iş faktörlerinin her biri bu ihtiyaçların bir veya daha fazlasını karşılayabilir. Böylece bir işgörenin iş tatmini her bir iş faktörünün ne kadar önemli ve işten elde edilen sonuçların ne kadar yararlı olduğuyla tanımlanır. İş ne kadar çok ihtiyacı tatmin ederse işgören o kadar tatmin olacaktır.³¹

3. İŞ TATMİNİNİN BOYUTLARI

İş tatmini, işgörenin işe karşı genel tutumu olarak görüldüğüne göre işe karşı olumlu tutumu oluşturan faktörleri iş tatminini yaratan değişkenler olarak görmek doğru olacaktır. Çünkü iş tatmini, bir işgöreni farklı nitelikteki ve çok sayıdaki faktörün etkilemesi sonucu oluşan duygusal bir durumu ifade etmektedir. Dolayısıyla bu değişkenlerden sadece biri, işgörenin iş tatmini seviyesini belirlemede yeterli olmayacaktır. Bu yüzden tatmin çok boyutlu olup bir dizi kompleks örgütsel ve bireysel sonuçlarla beraber değerlendirilmektedir.³²

³¹ Daniel C. FELDMAN ve Hugh J. ARNOLD, **Managing Individual And Group Behavior In Organizational**, (McGraw-Hill, 1983), s.198.

³² Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;
ERDOĞAN, 1999, **a.g.e.**, s.233,236.

BROUGH, **a.g.e.**, s.9.

CONNOLLY, **a.g.e.**, s.152.

James Fredericks VOLKWEIN ve Ying ZHOU, "Testing A Model Of Administrative Job Satisfaction", **Research In Higher Education**, Vol.44, No.2, (April 2003), s149-171, 23s, s.150,151.

LOKE, **a.g.e.**, s.193.

ROESSIER, **a.g.e.**, s.43.

GELLIS, **a.g.e.**, s.431,432.

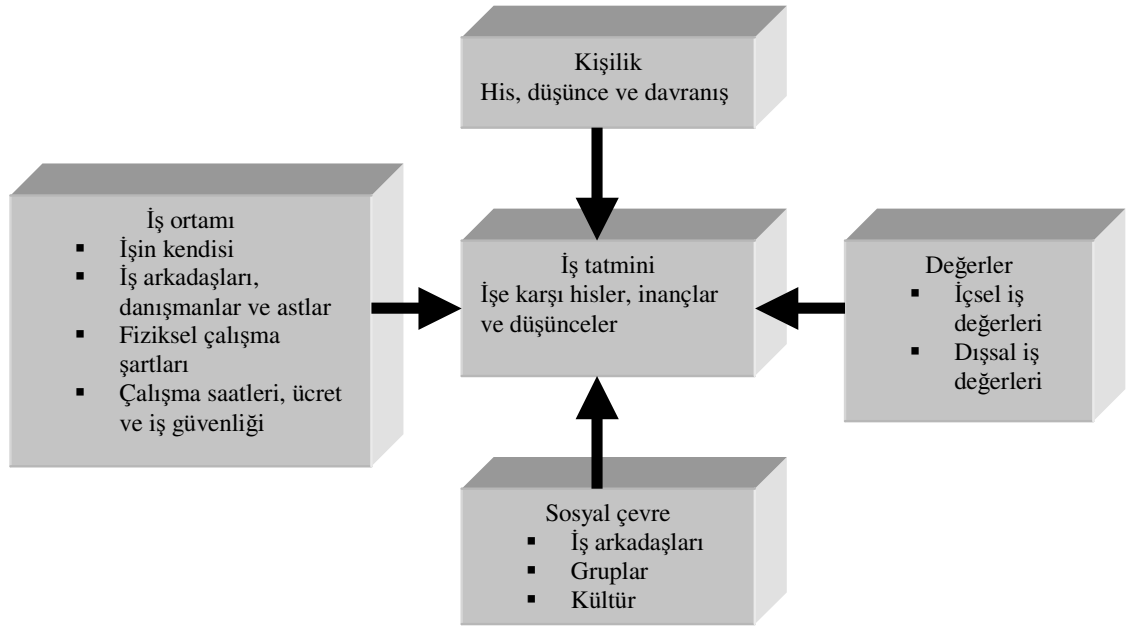
Tatminin çok boyutsal yapısı Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki bir taraftaki içsel iş kapsamı faktörleri (başarma duygusu, tanınma ve özerklik gibi) ile diğer taraftaki dışsal iş çevresi faktörlerinden (ücret, güvenlik ve fiziksel çalışma şartları gibi) çıkmıştır.

Ayrıca kişisel ve çevresel özelliklerin iş tatmininin belirlenmesinde önemli değişkenler olduğu yönünde sonuçlanan çalışmalardan birinde Herzberg iş tatminini etkileyen 14 önemli faktör –bunların arasında başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, terfi fırsatı, gelişme imkânı, ücret, iş güvenliği, kişilerarası ilişkiler, teknik danışman, işletme politikalarına ve yönetime uyum, çalışma şartları ve kişisel yaşam vardır- tanımlamıştır.

Volkwein ve arkadaşları da bu çerçevede yönetici tatmininin önemli boyutlarını;

- işin başarma, özerklik, yaratıcılık, inisiyatif ve mücadelelilik hissini yansıtan içsel tatmin,
- kişinin ücrete ve kazanılan avantajlara, terfi fırsatlarına ve gelecekteki gelir durumuna karşı tutumunu yansıtan dışsal tatmin,
- kişinin çalışma saatlerine, iş baskısına, iş güvenliğine ve örgütsel politikalara karşı tepkisini gösteren çalışma şartlarından tatmin ve
- kişinin meslektaşları ve diğer kişiler ile ilişkilerini yansıtan kişilerarasındaki tatmin olarak belirtmişlerdir.³³

³³ VOLKWEIN, a.g.e., s.151.



Şekil 2. İş tatmini belirleyicileri

Kaynak: Jennifer M. GEORGE, ve Gareth R. JONES, **Understanding And Managing: Organizational Behavior**, (Addison-Wesley Publishing Company, 1996), s.71.

George ve arkadaşlarına göre ise işgörenlerin iş tatmini seviyesini dört faktör etkilemektedir. Bunlar; kişilik, değerler, iş ortamı ve sosyal çevre olup bu faktörler kısaca yukarıdaki şekilde gösterilmiştir.³⁴

Sonuç olarak açıklanan bilgiler ışığında iş tatminini oluşturan faktörleri;

- örgütsel faktörler ve
- bireysel faktörler olmak üzere iki grup altında toplamak mümkündür.

³⁴ Jennifer M. GEORGE ve Gareth R. JONES, **Understanding And Managing: Organizational Behavior**, (Addison-Wesley Publishing Company, 1996), s.70.

3.1. Örgütsel Faktörler

İşgörenin işinden tatmin bulmasında etkili olan işin genel görünümüyle ilgili faktörler, işgörenlerin iş tatminini yükseltmek için yöneticilerin kullanabileceği değişkenlerdir. Ancak bu değişkenlerden sadece biri, işgörenin iş tatmini seviyesini belirlemede yeterli olmamaktadır.

Loke'un da belirttiği gibi tatmin; ücret, iş, danışman, mesleki fırsatlar, avantajlar / yararlar, örgütsel uygulamalar ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler gibi belirli faktörler etrafında oluşan çok boyutlu bir kavramdır.³⁵

Genel olarak ücret ve işin yapısının iş tatmininde önemli birer faktör olduğunu -Bokemeier ve Lacy'ye göre de işin insanların ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlaması sebebiyle alınan ücretin algılanan yeterliliği ve miktarı bu konuda kullanılabilir somut bir veridir-³⁶ daha sonra terfi imkânı ile yönetim tarzının geldiğini,³⁷ çalışma grubu ile çalışma şartlarının ise görece olarak daha az önemli olduğunu, danışmanlar ile iş arkadaşlarının³⁸ ise tatmine yol açtığını³⁹ söyleyebiliriz. Bununla birlikte bu faktörler; bireysel değil toplumsaldır, yargısal olmayıp analiz edilebilir ve ölçülebilirler, diğer işlerdeki faktörler ile de karşılaştırılabilir türdendirler.⁴⁰

1970'lerde Leningrad'ta yapılan bir araştırmada işgörenlerin işlerine karşı davranışlarını etkileyen iki faktör belirlenmiştir; çalışma şartları ve işin içeriği. Bessokirnaia ve Temnitskii tarafından yapılan çalışmada ise bunlara ilave yeni faktörler ortaya çıkmıştır.

³⁵ LOKE, **a.g.e.**, s.193.

³⁶ ROESSIER, **a.g.e.**, s.42,43,45.

³⁷ Hugh J. ARNOLD ve Daniel C. FELDMAN, **Instructor's Manuel And Test Bank To Accompany: Organizational Behavior**, (McGraw-Hill Book Company, 1986), s.25.

³⁸ PETTY, **a.g.e.**, s.59.

³⁹ Debra L. NELSON ve James Campbell QUICK, **Organizational Behavior: Foundations, Realities And Challenges**, (West Publishing Company, 1995), s.116.

⁴⁰ İlhan ERDOĞAN, **İşletmede Davranış**, (İstanbul, 1997), s.236.

Birinci gruptaki en önemli faktörler stres, işin içeriği, işin organizesi, çalışma zamanının kullanımı, işin yapılmasındaki performansın miktarıdır. Bunların işin içeriği ile işin organizesinin bir parçası olduğu düşünülebilir. İkinci gruptaki en önemli faktörler işin makinalaştırılması, işteki sağlıkla ilgili şartlar, genel çalışma şartları, gündelik ihtiyaçların tatmini, ücret seviyesi ve tıbbi hizmetlerin kapsamıdır. Bunlar çalışma şartlarının ve ödemenin parçası olarak değerlendirilebilir. Üçüncü gruptaki en önemli faktörler tatil gününün sayısı, çalışma haftasının uzunluğu, molaların sayısı, öğle yemeği süresinin uzunluğudur. Bunlar iş ve boş zamanı belirtmektedir. Dördüncü gruptaki faktörler ise işteki ilişkileri içermektedir ve en önemlileri iş arkadaşları ile yönetimle olan ilişkilerdir.⁴¹

Sonuç olarak yöneticiler işgörenlerin yükselen iş tatmini ve motivasyonunun asıl unsuru olarak çevresel faktörler üzerinde yoğunlaşmalıdırlar.⁴²

İş tatmini konusunda işgörenin kişisel özellikleri kadar çalıştığı örgütün de önemli rol oynadığı bilinmelidir. İşgörenlerin çalışma ortamlarından ve çevrelerinden kaynaklanan bazı nedenlerle sıkıntı ve endişe yaşadıkları ve bu nedenle örgütleri ile bütünleşemedikleri, verimli çalışmadıkları ve doyumsuz oldukları bilinmektedir. Dolayısıyla işgören ile örgütleri arasındaki ilişkiler incelenerek, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını giderecek ve belirlenen amaçlara ulaştıracak bir atmosfer oluşturmak, işgörenlerin iş tatminini artırmada önemli rol oynayacaktır.

⁴¹ Galina P. BESSOKIRNAIA ve Aleksandr L. TEMNITSKII, "Job Satisfaction And Satisfaction With Life", **Sociological Research**, Vol.40, (July-August 2001), s6-12, 7s, s.7.

⁴² Jihong ZHAO, Quint THURMAN ve Ni HE, "Sources Of Job Satisfaction Among Police Officers: A Test Of Demographic And Work Environment Models", **Academy Of Criminal Justice Sciences**, Vol.16, No.1, (March 1999), s153-172, 20s, s.154.

Yapılmış çalışmalar incelendiğinde örgütsel faktörler arasında değerlendirilen değişkenlerden bazıları;⁴³

- işin kendisi,
- ücret ve ödemeler,
- yükselme olanakları (terfi fırsatları),
- çalışma koşulları / şartları,
- danışman,
- iş arkadaşları,
- çalışma grupları,
- kişilerarası ilişkiler,
- yönetim biçimi,
- denetim,
- iletişim yapısı,
- sosyal kolaylıklar,
- işin statüsü,
- övülmek,
- rol yapısının etkisi,
- motivasyondur.

Şu da unutulmamalıdır ki literatüre göre memnuniyet ve / veya tatmin, işgörenlerin fikirlerinin ve beklentilerinin (iş, liderlik, ücret, şartlar gibi) örgütün işgörelere sundukları ile örtüşmesidir. Böylece bireysel ve örgütsel amaçlar her iki tarafın lehine bir durum yaratarak birbiriyle bütünleşir. Sonuçta işgörenlerin çalışma şartlarından memnun ve mutlu olması, onları arzu edilen özellikler ve değerler kazanmalarına teşvik eder. Bu da örgüt performansı üzerinde örgütün uzun dönemli etkinliğini ve rekabet gücünü artıran yararlı bir etkidir.⁴⁴

Petty ve arkadaşlarının da belirttiği gibi iş ilişkili değişkenler, iş tatmini seviyelerinin belirlenmesinde demografik değişkenlerden daha önemli bir rol oynamaktadır.⁴⁵ Ayrıca iş tatmini hakkında kesin olan bir nokta dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez yüksek

⁴³ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;
NELSON, **a.g.e.**, s.116.
SCHERMERHORN, **a.g.e.**, s.164.
CEYLAN, **a.g.e.**, s.78,79.
GELLIS, **a.g.e.**, s.431.

⁴⁴ HENKEY, **a.g.e.**, s.150.

⁴⁵ PETTY, **a.g.e.**, s.69.

iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu bir kaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini geldiği kadar çabuk gidebilir, genellikle de daha çabuk.⁴⁶

Literatürde genel olarak iş tatmininin örgütsel boyutunu oluşturan değişkenler; ücret, işin kendisi, yükselme olanakları (terfi fırsatları), çalışma koşulları / şartları ve danışman olarak gösterildiği için bu kavramlar aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılacaktır. Ayrıca Silahlı Kuvvetlerin yapısından kaynaklanan orduya ait örgütsel faktörler ise ikinci bölümde belirtilecektir.

3.1.1. Ücret

İş tatmini faktörlerinden söz ederken ilk akla gelen faktör ücrettir. Ücret, iş tatmini ile güçlü bir şekilde ilişkilidir.⁴⁷ Şüphesiz işgörenin işe karşı tutumunu aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesinin belirlenmesi, neden ücretten tatminin bu kadar önemli olduğunu açıklamaktadır.⁴⁸ Örneğin, yaklaşık 6.000 mühendisle yapılan bir çalışmada listelenen 23 faktörden, bir iş seçimini en çok etkileyen faktörlerin seçilmesi istendiğinde ücret en önemli ikinci faktör olmuştur.⁴⁹

Heneman ve Schwab örgütlerdeki ücretin nispeten bağımsız dört boyutunun var olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; 1.Seviye, 2.Avantajlar / yararlar, 3.Artış ve 4.Yapıdır.

⁴⁶ TİKİCİ, a.g.e., s.49.

⁴⁷ Paul E. GARFINKEL ve diğerleri, "Predictors Of Professional And Personal Satisfaction With A Career In Psychiatry", **The Canadian Journal Of Psychiatry**, Vol.50, No.6, (May 2005), s333-341, 9s, s.339.

⁴⁸ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;

ERDOĞAN, 1999, a.g.e., s.238.

ROESSIER, a.g.e., s.43.

GELLIS, a.g.e., s.431,432.

ARNOLD, 1986, a.g.e., s.86.

Diane Smith RANDOLPH, "Predicting The Effect Of Extrinsic And Intrinsic Job Satisfaction Factors On Recruitment And Retention Of Rehabilitation Professionals", **Journal Of Healthcare Management**, Vol.50, Issue 1, (Jan/Feb2005), s49-60, 12s, s.51.

⁴⁹ "Satisfaction Outranks Pay", **Professional Engineering**, Vol.11, Issue 8, (04/29/98), s.4.

Heneman ve Schwab'a göre gerçekte bu boyutlar, örgütlerin ücretin bu açılardan politikaları ile uygulamalarını ve bireylerin;

1. Mevcut ödemeden (seviye),
2. Çalışılmayan zamanlar, sigorta, emekli aylığı ve diğer hizmetler için yapılan ödemelerden (avantajlar / yararlar),
3. Ücret seviyelerindeki değişikliklerden (artışlar),
4. İşletmedeki ücret oranları arasındaki hiyerarşik ilişkiden ve
5. Yönetim işlemlerinden (yapı) algıladıkları ve tecrübe ettikleri beş değişik tatmini yansıtmaktadır.⁵⁰

Lawler ve Porter'a göre de ücret yüksekse tatmin de o denli yüksektir. Bununla birlikte konuyu daha da karmaşık hale getiren paranın başka şeyleri de temsil edebileceğidir.⁵¹ Para, tanınmanın ve başarının bir sembolü olmaktadır. Para çoğu zaman işgörenler için örgüte katkılarından dolayı yönetimin takdirini ifade etmektedir.⁵²

Ancak bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi miktarı ile değil işgörenler arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir.⁵³

Ücret faktörü araştırılırken üç konu üzerinde yoğunlaşmaktadır;

1. Ücretin ülkedeki diğer insanların ücretleriyle karşılaştırılması,
2. Ücretin kendimizle aynı seviyede eğitim alan insanların ücretleriyle karşılaştırılması ve
3. Ücretin benzer işlerdeki insanların ücretleriyle karşılaştırılmasıdır.⁵⁴

⁵⁰ Christopher ORPEN ve Josef BONNICI, "A Factor Analytic Investigation Of The Pay Satisfaction Questionnaire", **Journal of Social Psychology**, Vol.127, Issue 4, (Aug87), s391-392, 2s, s.391.

⁵¹ TİKİCİ, **a.g.e.**, s.47.

⁵² CEYLAN, **a.g.e.**, s.79.

⁵³ ERDOĞAN, 1999, **a.g.e.**, s.238,239.

⁵⁴ Paul D. SWEENEY ve Dean B. McFARLIN, "Social Comparisons And Income Satisfaction: A Cross-National Examination", **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Vol.77, Issue 2, (Jun2004), s149-154, 6s, 1 chart, s.151.

Çünkü ücret, insanların işlerinden elde ettikleri en büyük ödüllerden biridir. Ücretten tatminin önemli bir belirleyicisi gerçek ücret seviyesinin ötesinde ücretlerin karşılaştırılmasıdır. Bu yüzden ücretimizi veya son artış oranımızı değerlendirirken bazen iş arkadaşlarımızın ücretleriyle veya artış oranlarıyla bir kıyaslamayı seçebiliriz. Böylece insanların ücretlerini kendilerine denk kişilerin ücretleriyle karşılaştırdıklarını düşünebiliriz. Ayrıca ücreti yüksek olan kişiler daha çok tatmin olduklarını da belirtmişlerdir. Bununla birlikte gerçekte ücretten tatminsizlik devamsızlık ve işgücü devri gibi sonuçların güvenilir bir belirleyicisi olarak örgütler için önemlidir.⁵⁵ Terpstra ve Honoree ise bu konuda ücretten tatminsizliğin iş tatmininde düşüşe, motivasyon ve performansın azalmasına, devamsızlık ve işgücü devrinin artmasına ve daha da artan iş ilişkili üzüntülere ve davalara sebep olduğunu belirtmişlerdir.⁵⁶ Ayrıca ücret örgütte kalmayı etkileyen esas faktörlerden biridir.⁵⁷ Bunlara ilaveten Murphy çalışmasında, ücretin hissedilen tatminin miktarıyla ilişkili olduğunu ancak bu ilişkinin düşük seviyelerde kaldığını belirtmiştir.⁵⁸ Sonuçta ücret sistemi ne kadar adil ve işgörenin beklentilerini ne kadar çok karşılırsa o kadar çok iş tatminine neden olmaktadır.⁵⁹ Ayrıca her durumda istenen ücretin elde edilmesi de söz konusu değildir. Ancak iş tatmini açısından alınan ücretin diğer kişilere göre dengeli olması yüksek olmasından daha önemlidir.

Bunun yanında ücretin tatmin sağlamasında işgörenin;

- yaşı, kıdemi, öğrenimi, yaşantısı gibi bireysel özellikleri,
- harcadığı çaba, üretiminin niteliği, yaratıcılığı, yenileşmeye eğilimi gibi bireysel

⁵⁵ Paul D. SWEENEY ve Dean B. McFARLIN, "Wage Comparisons With Similar And Dissimilar Others", **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Vol.78, Issue 1, (Mar2005), s113-131, 19s, 8 charts, s.113,114,121,123,124.

⁵⁶ David E. TERPSTRA ve Andre L. HONOREE, "Job Satisfaction And Pay Satisfaction Levels Of University Faculty By Discipline Type And By Geographic Region", **Education**, Vol.124, Issue 3, (Spring2004), s528-539, 12s, 3 charts, s.528,529.

⁵⁷ RANDOLPH, **a.g.e.**, s.51.

⁵⁸ Barbara MURPHY, "Nursing Home Administrators' Level Of Job Satisfaction", **Journal of Healthcare Management**, Vol.49, Issue 5, (Sep/Oct2004), s336-345, 10s, s.339.

⁵⁹ CEYLAN, **a.g.e.**, s.79.

eylemleri,

- sorumluluk, yeterlilik, bilişsel yük, mücadelelilik isteme seviyesi gibi görev özellikleri ile elde ettiği ücret arasında bir dengenin olması ve bu dengenin işgörence algılanması gerekmektedir.⁶⁰

3.1.2. İşin Kendisi

İş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biri de işin yapısal özelliğidir. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi ve içsel özellikleri birer tatmin nedenidir. İşin zorluk derecesi -fiziksel yönünden çok (fiziksel zorluğun iş tatmini açısından genellikle tatmin faktörü olmadığı kabul edildiğinden) zihinsel yönünü anlamak gerekir- iş tatminini genellikle olumlu yönde etkileyen bir değişkendir. İşin çeşitliliği, yaratıcılık gerektirmesi, hedeflerin güçlüğü işgörenin özel yetenek ve bilgilere sahip olmasını gerektirir. Başarı noktasına kadar iş zorluğu tatmin doğururken başarısızlık belirtilerinden sonra iş zorluğu tatminsizlik yaratır. Ayrıca işin görünüş olarak açık olması ile kişiden ne beklendiğinin işgören tarafından bilinmesi işe karşı tutumu olumlu yönde etkilemektedir. İşin toplum içindeki genel görünümü de doğrudan iş tatminini belirleyen faktörlerdendir.⁶¹

Gilloran ve arkadaşları iş tatmini bileşenlerinin analizinde tatmindeki önemli farklılıkların öncelikle tecrübe edilen işin kendisinden, ikinci olarak danışmanın kalitesinden ve üçüncü olarak da personelin diğer bölümlere transferi gibi politikalarından ortaya çıktığını belirtmişlerdir.⁶²

Loher ve arkadaşları da iş özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve sonuçta işgören iş tatmini üzerinde en büyük etkiye iş özerkliği, iş çeşitliliği ve geri

⁶⁰ İbrahim Ethem BAŞARAN, **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, (Ankara, 1992), s.203.

⁶¹ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;
ERDOĞAN, 1997, **a.g.e.**, s.377.
ERDOĞAN, 1999, **a.g.e.**, s.236-238.

⁶² Alan GILLORAN ve diğerleri, "Staff Nurses' Work Satisfaction In Psychogeriatric Wards", **Journal of Advanced Nursing**, Vol.20, Issue 6, (Dec94), s997-1003, 7s, 10 charts, s.997.

beslemenin, ikinci en büyük etkiye işin öneminin, işin tanımlanmasının ise en az etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Hackman ve Oldham'a göre iş özellikleriyle motive edilen işler; işgörenler arasında başarıma hissini, yüksek içsel iş motivasyonunu, iş tatminini ve iş ilişkili kişisel gelişim fırsatlarını daha iyi sağlamakta, böylece işgörenlerin ihtiyaçlarını daha çok tatmin etmektedir. Ayrıca iş tatmini; işin çeşitliliği, önemi, geri besleme ve özerkliği ile olumlu bir ilişkiye sahiptir.⁶³

İşteki davranışlar üzerinde en büyük etkiye sahip temel faktör işin kapsamı -ki işin gerektirdiği faaliyetleri ifade etmektedir-⁶⁴ ve özellikleridir.⁶⁵

Bu yüzden işin kapsamı ile ilgili değişkenlerin içsel iş tatmininin belirleyicisi olduğu kapsam faktörlerinin işin kendisinden tatminin belirlenmesinde en önemli veri olması sebebiyle⁶⁶ sık sık vurgulanmıştır.⁶⁷

Kapsam olarak iş ilgi çekici olmalı, sorumluluk alma ve gelişim sağlama fırsatları vermelidir. Gibson ve arkadaşları insanların işlerine karşı olan tepkilerinin anlaşılmasında içsel ve dışsal iş sonuçlarının önemli olduğunu belirtmiş, içsel sonuçları sorumluluk hissi, mücadelelilik ve tanınma olarak açıklamış ve bunların çeşitlilik,

⁶³ Su-Fen CHIU ve Hsiao-Lan CHEN, "Relationship Between Job Characteristics And Organizational Citizenship Behavior: The Mediatlional Role Of Job Satisfaction", **Social Behavior & Personality: An International Journal**, Vol.33, Issue 6, (2005), s523-539, 17s, 4 charts, s.526,528,530.

⁶⁴ James L. GIBSON, John M. IVANCEVICH ve Jr.James H. DONNELLY, **Organizations; Behavior, Structure, Processes**, (Irwin / McGraw-Hill, 1997), s.356,357.

⁶⁵ Frederick HERZBERG, "Job Attitudes In The Soviet Union", **Personnel Psychology**, Vol.18, Issue 3, (Autumn65), s245-252, 8s, s.249.

⁶⁶ Martin G. WOLF, "The Relationship Of Content And Context Factors To Attitudes Toward Company And Job", **Personnel Psychology**, Vol.20, Issue 2, (Summer67), s121-132, 12s, s.121.

⁶⁷ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;

Peter B. WARR ve Tony ROUTLEDGE, "An Opinion Scale For The Study Of Mangers' Job Satisfaction", **Occupational Psychology**, Vol.43, Issue 2, (1969), s95-109, 15s, 3 charts, s.98.

Regine WAGNER, , Paul Van REYK ve Nigel SPENCE, "Improving The Working Environment For Workers In Children's Welfare Agencies", **Child & Family Social Work**, Vol.6, Issue 2, (May2001), s161-178, 18s, s.161,169.

özerklik, özdeşlik ve önem gibi iş özelliklerinden kaynaklandığına dikkat çekmişlerdir.⁶⁸

Bununla birlikte işgörenlerin işlerinden ne kadar tatmin olduklarının belirlenmesinde işin (kendisinin) kapsamının önemli bir rol oynamasının nedenlerinden biri de işgörenlerin genellikle mücadelecilik isteyen işlerde çalışmayı beklemesi, günlerce gereksiz işler yapmayı istememeleridir.

Bu kapsamda iş tatminini etkileyen işin kendisinin en önemli iki yönü; çeşitlilik ile iş metotları ve işin yapılışı üzerindeki kontroldür.

Genel olarak makul oranda çeşitliliğe sahip olan işler çok fazla iş tatminine, çok az çeşitliliğe sahip olan işler ise işgörenlerin sıkılmasına ve yorulmasına, çok fazla çeşitliliğe sahip olan işler de işgörenlerin psikolojik olarak stres ve baskı hissetmelerine sebep olmaktadır.

İşgörelere işin nasıl yapılacağı ile ilgili biraz özerklik veren işler büyük iş tatmini sağlamakta, bunun tersine iş metotları ve işin yapılışı üzerindeki yönetimin kontrolü ise çok yüksek seviyelerdeki iş tatminsizliğine sebep olmaktadır.⁶⁹ Çünkü işgörenler genellikle özerklik seviyesi yüksek ve makul oranda çeşitliliği olan işleri tercih ederler.⁷⁰

Benzer şekilde Herzberg'in Çift Faktör Teorisinde -ki 1.685 işgören üzerinde yapılan 12 farklı araştırmadan hazırlanmıştır- çalışma ortamındaki iş tatmininin önemli kaynakları olarak tanımlanan faktörler de;

- işin kendisi,
- işin yapılmasındaki sorumluluk ve

⁶⁸ James L. GIBSON, , John M. IVANCEVICH ve Jr.James H. DONNELLY, **Organizations: Behavior, Structure, Processes**, (Sixth Edition, IRWIN, 1998), s.79,472.

⁶⁹ ARNOLD, 1986, **age**, s.88.

⁷⁰ ARNOLD, **Instructor's Manuel And Test Bank To Accompany: Organizational Behavior**, s.26.

- işin yapılması sonucu elde edilen tanınmadır.

Ayrıca doğrudan doğruya iş çevresinin değişik boyutlarını araştıran en önemli modellerden biri de Hackman ve Oldham tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşımın önemli özelliklerinden biri, tek işgören seviyesinde iş yeri içerisindeki genel olarak tanımlanabilen en önemli boyutların bazılarını ölçebilmesidir. Hackman ve Oldham doğrudan doğruya işin içsel yapısını -ki işgörenlerin işlerinden tatminindeki esas faktörleri içermektedir- değerlendirmek için beş “esas” boyut tanımlamıştır.

Bu beş boyut;

1. Beceri çeşitliliği, işin işgörelere değişik görevleri yapmasını sağlama derecesi,
2. İşle özdeşlik, kişinin işini başından sonuna kadar takip edebilme derecesi,
3. İşin önemi, kişinin işini önemli ve anlamlı görme derecesi,
4. Özerklik, işgörenin işin nasıl yapılacağı üzerindeki yetki ve kontrol derecesi ve
5. Geri besleme, işin kendisinin işgörenin işteki performansının ne olduğu ile ilgili geri bildirim sağlama derecesidir.⁷¹

Bu özellikler mücadelelilik -iş rotasyonu, iş genişletilmesi ve iş zenginleştirilmesi ile sağlanabilir- ve işin yapılması açısından bireylerin ihtiyaçlarını karşılaması ve böylece işgörenlerin daha çok tatmin ve motive olmalarını sağlaması bakımından önemlidir.⁷²

Ancak iş ilişkili problemlerin işteki tatminsizliğin asıl kaynağı olduğu da unutulmamalıdır.⁷³ Çünkü işlerini sıkıcı, monoton ve mücadelelilikten yoksun gören insanlar düşük iş tatmini hissetmeye meyillidirler.⁷⁴

⁷¹ ZHAO, a.g.e., s.158,159.

⁷² Edwin A. LOCKE, **Handbook Of Principles Of Organizational Behavior**, (Blackwell Publishers Ltd., 2000), s.76,77,79,81,82.

⁷³ Andrea KIRK-BROWN ve Debra WALLACE, “Predicting Burnout And Job Satisfaction In Workplace Counselors: The Influence Of Role Stressors, Job Challenge, And Organizational Knowledge”, **Journal of Employment Counseling**, Vol.41, Issue 1, (Mar2004), s29-37, 9s, 3 charts, s.30.

⁷⁴ Robert N. LUSSIER, **Human Relations In Organizations: A Skill-Building Approach**, (Third Edition, McGraw-Hill, 1996), s.76.

3.1.3. Yükselme Olanakları (Terfi Fırsatları)

Terfi fırsatlarının iş tatmini veya iş tatminsizliğiyle dolayısıyla işgücü devriyle ilişkili olduğu birçok araştırmada bulunmuştur.⁷⁵ Çünkü genel olarak işten ayrılma kararı mantıksız ve önemsiz değildir, işin genel bir değerlendirilmesine dayanmakta olup öncelikle ücret ve terfi fırsatları gibi işin ekonomik yönüyle ilgilidir.⁷⁶ Benzer bir sonucu Kunaviktikul ve arkadaşları da bulmuştur. Kunaviktikul ve arkadaşları iş, ücret, terfi fırsatları ve danışman konularında tatmin olan hemşirelerin işlerinde kalma niyetlerinin yüksek olduğunu gördüğünü belirtmişlerdir. Örneğin, 1998 yılında Tayland'da yapılan bir araştırmada, Tayland'ın bölge hastanelerindeki; hastane politikaları, personel gelişimi, araştırma ve terfi fırsatları gibi alanlardaki gelişmelere paralel olarak hemşirelerin işlerinde kalma niyetlerini değiştirebilecekleri tespit edilmiştir.⁷⁷ Ayrıca hizmet sektöründeki işgörenlerle ilgili çalışmalarında Jayaratne ve Chess'de terfi fırsatlarının iş tatminiyle ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.⁷⁸ Diğer taraftan Ford ve Honnor ise yapmış oldukları araştırmalarında hizmet sektöründeki personelin iş arkadaşları, danışman ve işin yapısından ücret veya terfi fırsatlarına göre daha fazla tatmin elde ettiklerini vurgulamışlardır.⁷⁹

Terfi üzerine yoğunlaşan işgörenler hedeflerine tam olarak ulaşmaya meyilli olup uzun dönemli bakış açısına sahiptirler ayrıca gelişmeyi, değişikliği ve idealleri vurgularlar.

⁷⁵ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;

GELLIS, a.g.e., s.431,432.

FEINSTEIN, a.g.e., s.5.

Daniel J. RESCHLY ve Marilyn S. WILSON, "School Psychology Practitioners And Faculty: 1986 To 1991-92 Trends In Demographics, Roles, Satisfaction, And System Reform", **School Psychology Review**, Vol.24, Issue 1, (1995), s62-80, 19s, 4 charts, s.62,70.

⁷⁶ W.W. RONAN, "A Study Of and Some Concepts Concerning Labor Turnover", **Occupational Psychology**, Vol.41, Issue 4, (Oct67), s193-202, 10s, s.200.

⁷⁷ Wipada KUNAVIKTIKUL ve diğerleri, "Relationships Among Conflict, Conflict Management, Job Satisfaction, Intent To Stay, And Turnover Of Professional Nurses In Thailand", **Nursing & Health Sciences**, Vol.2, Issue 1, (Mar2000), s9-16, 8s, s.14.

⁷⁸ Marlys STAUDT, "Correlates Of Job Satisfaction In School Social Work", **Social Work In Education**, Vol.19, Issue 1, (Jan97), s43-52, 9s, 4 charts, s.44.

⁷⁹ Jerry FORD ve Jill HONNOR, "Job Satisfaction Of Community Residential Staff Serving Individuals With Severe Intellectual Disabilities", **Journal Of Intellectual & Developmental Disability**, Vol.25, Issue 4, (Dec2000), s343-362, 20s, 5 charts, s.345.

Bu yüzden geleceğe (veya terfiye) yoğunlaşan işgörenler başarıya temel teşkil edecek başarısızlıklardan da bir şeyler öğrenmeyi denerler.⁸⁰

Victor Vroom'un Beklenti Teorisinde de bireylerin bir görevi veya amacı başarma arzusunun terfi gibi ödüller için beklenti oluşturacağı belirtilmiş, ayrıca terfi gibi ödüllerin ne kadar cazip olursa başarıma duygusunun da o kadar kuvvetli olacağı vurgulanmıştır.⁸¹

Araştırmalara göre üst yöneticilerin performanslarıyla ilgili niyetleri terfi fırsatları ve kişisel gelişim ile ilgili beklentilerinden etkilenmektedir. Bu, insan kaynakları yöneticilerinin işletmenin terfi politikalarına ve programlarına özel olarak dikkat etmelerini sağlayacak önemli bir veridir.⁸²

Terfi etme olasılığının yüksekliği, sıklığı, adil olması ile terfi etme isteğinin işgörence duyulması bu değişkenin tatmin sağlayıcılık niteliğini artıran öğelerdir.⁸³ Çünkü bir örgütte yüksek seviyelere bir terfi; danışman, işin kapsamı ve ücret açılarından olumlu değişiklikler getirmektedir. Örneğin, bir örgütün yüksek seviyelerindeki pozisyonları işgörenlere daha çok serbestlik, mücadelelilik ve ücret sağlamaktadır.⁸⁴

Ayrıca birçok kişiye göre terfi bir ödül olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte herkes terfi ettirilememektedir, çünkü mevcut pozisyonlar yeterli değildir.⁸⁵ Bu konu terfi

⁸⁰ Yitzhak FRIED ve Linda Haynes SLOWIK, "Enriching Goal-Setting Theory With Time: An Integrated Approach", **Academy Of Management Review**, Vol.29, Issue 3, (Jul2004), s404-422, 19s, s.415.

⁸¹ Hassan Ali HALEPOTA, "Motivational Theories And Their Application In Construction", **Cost Engineering**, Vol.47, Issue 3, (Mar2005), s14-18, 5s, s.16.

⁸² C.A. ARNOLDS ve Christo BOSHOFF, "Compensation, Esteem Valence And Job Performance: An Empirical Assessment Of Alderfer's ERG Theory", **International Journal Of Human Resource Management**, Vol.13, Issue 4, (Jun2002), s697-719, 23s, 5 charts, 3 diagrams, s.712.

⁸³ BAŞARAN, **a.g.e.**, s.203.

⁸⁴ ARNOLD, 1986, **a.g.e.**, s.88.

⁸⁵ Celina PASCOE, Irena M. ALI ve Leoni WARNE, "Yet Another Role For Job Satisfaction And Work Motivation –Enabler Of Knowledge Creation And Knowledge Sharing", **Informing Science**, (June 2002), s1239-1248, 10s, s.1244.

sisteminin neden sadece kıdem üzerine kurulmaması gerektiğini de açıklamaktadır.⁸⁶

3.1.4. Çalışma Koşulları / Şartları

İşgörenlerin tatminiyle ilgili değişkenlerden biri olan çalışma şartları faktörü⁸⁷ fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları yansıtmakta olup⁸⁸ sıcaklık, rutubet, havalandırma, ışıklandırma, gürültü, iş programları, iş yerinin temizliği ve yeterli alet-edevat⁸⁹ ve iş yükü gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurları ifade etmektedir.⁹⁰ Bu özelliklerin iş tatminini etkilemesinin sebepleri öncelikle işgörenlerin iyi çalışma şartlarını büyük fiziksel rahatlık sağlaması nedeniyle arzulamalarıdır. İkincisi ise çalışma şartlarının, işgörenlerin iş dışındaki yaşamlarını da etkilemesidir. Ayrıca, insanların uzun çalışma saatlerine veya mesailere ihtiyaç duyması ailelerine, arkadaşlarına ve dinlenmeye daha az zaman ayırmalarına sebep olacaktır.⁹¹

⁸⁶ LOKE, a.g.e., s.200.

⁸⁷ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;

Frederick HERZBERG, "One More Time: How Do You Motivate Employees?", **Harvard Business Review**, Vol.63, Issue 6, (Nov/Dec85), s17, 1s, s.17.

Ebrahim A. MAIDANI, "Comparative Study Of Herzberg's Two-Factor Theory Of Job Satisfaction Among Public And Private Sectors", **Public Personnel Management**, Vol.20, Issue 4, (Winter91), s441-448, 8s, 6 charts, s.441,445.

Frederick HERZBERG, "Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing What Ails The Organization", **Organizational Dynamics**, Vol.3, Issue 2, (Autumn74), s18-29, 12s, 7 diagrams, 1bw, s.18.

HERZBERG, a.g.e., s.395.

⁸⁸ Adrian FURNHAM ve diğerleri, "A Cross-Cultural Investigation Into The Relationships Between Personality Traits And Work Values", **Journal Of Psychology**, Vol.139, Issue 1, (Jan2005), s5-32, 28s, 10 charts, s.15.

⁸⁹ ARNOLD, 1986, a.g.e., s.90.

⁹⁰ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;

Thomas W. BRITT, Melba C. SETZ, ve Paul D. BLIESE, "Work-Relevant Values Strengthen The Stressor-Strain Relation In Elite Army Units", **Military Psychology**, Vol.16, Issue 1, (Jan2004), s1-17, 17s, s.1.

J.I. ROSSBERG, O. EIRING ve S. FRIIS, "Work Environment And Job Satisfaction: A Psychometric Evaluation Of The Working Environment Scale-10", **Social Psychiatry & Psychiatric Epidemiology**, Vol.39, Issue 7, (Jul2004), s576-580, 5s, s.576.

⁹¹ ARNOLD, 1986, a.g.e., s.90.

Gellis ve arkadaşları iş tatmininin; iş yükü ve çalışma şartları, zaman baskısı, diğer alanlardaki personelle işbirliğindeki zorluklar ve algılanan örgütsel desteğin eksikliği gibi örgütsel faktörlerle olumsuz olarak ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.⁹²

Birleşik Devletler'deki öğretmenler arasında iş tatmini üzerine yapılan güncel çalışmalarda da; yönetim desteği ve liderliği, arzu edilen öğrenci davranışları, olumlu bir okul iklimi ve öğretmen özerkliği gibi çalışma şartlarının iş tatminiyle ilişkisi yüksek bulunmuş, ayrıca çalışma şartlarının iş tatminiyle cinsiyet, yaş ve hizmet süresi gibi değişkenlerden daha çok ilişkili olduğu tespit edilmiştir.⁹³

Korunka ve arkadaşları hizmet sektöründeki örgütlerde yaptıkları çalışmalarında, iş tatminindeki artışın çalışma şartlarından tatmindeki güçlü bir artıştan kaynaklandığını belirtmişlerdir.⁹⁴

Quaglia ve arkadaşları tarafından çalışma şartları tatminsizliğin yaygın bir kaynağı olarak görülürken, kırsal bölgelerde görev yapan öğretmenlerin mesleki hayatlarından tatmin seviyelerinin destekleyici hizmetler ve belirli iş şartları gibi çevresel değişkenlerden çok fazla etkilenmediği belirtilmiştir.⁹⁵

Ayrıca Herzberg insan yönetiminin amacını, en uygun teşvik sistemini kullanarak ve belirli çalışma şartlarını oluşturarak insan gücünün en etkili şekilde kullanılmasının kolaylaştırılması olduğunu vurgulamıştır.⁹⁶

⁹² GELLIS, a.g.e., s.431.

⁹³ L. Carolyn PEARSON ve William MOOMAW, "The Relationship Between Teacher Autonomy And Stress, Work Satisfaction, Empowerment, And Professionalism, **Educational Research Quarterly**, Vol.29, Issue 1, (Sep2005), s37-53, 17s, s.38,39.

⁹⁴ Christian KORUNKA ve diğerleri, "Employee Strain Ana Job Satisfaction Related On An Implementation Of Quality In A Public Service Organization: A Longitudinal Study", **Work & Stres**, Vol.17, No.1, (January-March 2003), s52-72, 21s, s.67,68.

⁹⁵ Russ QUAGLIA, Scott F. MARION ve Walter G. McINTIRE, "The Relationship Of Teacher Satisfaction To Perceptions Of School Organization, Teacher Empowerment, Work Conditions, And Community Status", **Education**, Vol.112, Issue 2, (Winter91), s206-216, 11s, 5 charts, s.208.

⁹⁶ Frederick HERZBERG, "One More Time: How Do You Motivate Employees?", **Harvard Business Review**, Vol.81, Issue 1, (Jan2003), s87-86, 10s, 1 chart, 3 graphs, 3 cartoons, s.92.

3.1.5. Danışman

Teknik yardım ve sosyal destek anlamına gelen danışman⁹⁷ iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden biri olup⁹⁸ yapılan çalışmalar danışman desteğinin iş baskısını azaltabileceğini veya hafifletebileceğini ve kişinin tatminsizlik derecesini düşürebileceğini göstermiştir.⁹⁹ Severinsson ve Kamaker de yaptıkları araştırmada, danışmanların iş tatminini geliştirdiğini, stres ve baskıyı azalttığını belirtmişlerdir.¹⁰⁰

İşgören iş tatmini üzerinde etkiye sahip danışmanlığın iki boyutu; işgören merkezli danışmanlık ve işgören düşünceli danışmanlıktır.

- İşgören merkezli danışmanlık, astlarla destekleyici kişisel ilişkiler kurularak ve onların kişisel ilgileri kazanılarak işgören tatmininin artmasını sağlamaktır.
- İşgören düşünceli danışmanlık ise işgörenlerin iş tatminini kararlara katılım ile etkilemektir. Çünkü kararlara katılan işgörenlerin danışmanları ile çalışma şartlarından tatminleri daha yüksek seviyelerde olmaktadır.¹⁰¹

Ayrıca çok az araştırmacı işgörenlerin hangi şartlar altında danışman isteklerine uymayı reddettiklerini ve şikâyetçi olduklarını incelemiştir. Bu konudaki araştırmalar genel

⁹⁷ Jr. John R. SCHERMERHORN, James G. HUNT ve Richard N. OSBORN, **Managing Organizational Behavior**, (Fourth Edition, John Willey&Sons Inc., 1991), s.56.

⁹⁸ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;

Severinsson KAMAKER, "Clinical Nursing Supervision In The Workplace—Effects On Moral Stress And Job Satisfaction", **Journal Of Nursing Management**, Vol.7, Issue 2, (Mar1999), s81-90, 10s, 4 charts, s.82.

GILLORAN, **a.g.e.**, s.1000-1002.

Alvin D. WILKINSON ve Robert M. WAGNER, "Supervisory Leadership Styles And State Vocational Rehabilitation Counselor Job Satisfaction And Productivity", **Rehabilitation Counseling Bulletin**, Vol.37, Issue 1, (Sept93), s15-24, 10s, 2 charts, s.15.

RANDOLPH, **a.g.e.**, s.52.

Jr. John W. SLOCUM, Paul M. TOPICHAK ve David G. KUHN, "A Cross-Cultural Study Of Need Satisfaction And Need Importance For Operative Employees", **Personnel Psychology**, Vol.24, Issue 3, (Autumn71), s435-445, 11s.

⁹⁹ STAUDT, **a.g.e.**, s.45.

¹⁰⁰ KAMAKER, **a.g.e.**, s.82.

¹⁰¹ ARNOLD, 1986, **a.g.e.**, s.89,90.

olarak iki kategoriye ayrılmaktadır; davranış odaklı çalışmalar ve anlayış odaklı çalışmalar.

İtaati beklenti teorisi açısından inceleyen anlayış odaklı araştırmacılara göre insanların bir isteği;

- yerine getirebileceklerine (uyuma) inandıkları zaman (yüksek beklenti),
- yerine getirmenin (uymanın) avantajlar / yararlar getireceğine ve yerine getirmemenin maliyetler doğuracağına inandıkları zaman (fazla faydasal),
- olumlu değerlerin avantajlar / yararlar ve olumsuz değerlerin maliyetler getireceğine inandıkları zaman (güçlü değer) yerine getireceklerini belirtmişlerdir.

Aynı şekilde işgören itaati (uyuma) ile ilgili sınırlı araştırma, danışman yetki temeli ile astların itaati (uyuma) arasındaki ilişki üzerine ayrıntılı olarak yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalara göre kullanılan ve meşru olan yetkinin temeli zorlayıcılık ve ödül temelli olmasından çok itaatten (uymadan) doğarsa daha etkilidir. Araştırmalarda problemin kaynağı olarak emrin şekline, emrin şartlarına, inançlara veya değerlere yoğunlaşmıştır. Emrin şekli ve şartları her danışman için farklıdır. Bununla birlikte beklenti, fayda ve değere bakış açısı ise her ast için farklıdır. Ayrıca Sachau ve arkadaşları kararsız, şartlara uyum sağlamayan ve oto kontrolü zayıf olan işgörenlerin muhtemelen danışmanlarının isteklerine direneceklerini belirtmişlerdir.¹⁰²

Danışman desteğinin sonuçları ile ilgili olarak Eisenberger ve arkadaşları danışman desteği ile işgücü devri arasındaki ilişkinin negatif yönde olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin, düşük seviyelerdeki danışman desteğinin yüksek işten ayrılma düşünceleriyle ilişkili olduğu açıklanmıştır.¹⁰³

¹⁰² Daniel A. SACHAU, Dan HOULIHAN ve Tanya GILBERTSON, "Predictors Of Employee Resistance To Supervisor's Requests", **Journal Of Social Psychology**, Vol.139, Issue 5, (Oct99), s611-621, 11s, 1 chart, s.611,612.

¹⁰³ BROUGH, **a.g.e.**, s.9.

Loke, hemşireler üzerine yapmış olduğu çalışmasında hemşirelerin iş tatmininin en çok yöneticilerden veya danışmanlardan etkilendiğini belirtmiştir. Tanınma ve teşekkür, hemşirelerin kişisel ihtiyaçlarını öğrenme, hemşireye yardım veya onu yönlendirme, liderlik yeteneklerini birimin ihtiyaçlarını karşılama ve takıma destek için kullanma gibi yönetici özelliklerinin iş tatminini etkilediği görülmüştür. İş tatminsizliği gerekli tanınma ve desteğin verilmemesi, problemlerde yardım edilmemesi ancak kriz dönemlerinde eleştirilerde bulunulması açısından yöneticilere bağlı çıkmıştır. Aynı zamanda Ingersoll ve arkadaşlarının yaptığı bir çalışmada, liderlik tarzının beklentilerle uyduğu zaman hemşirelerin daha çok tatmin oldukları da bulunmuştur.¹⁰⁴

Ayrıca bireylerin danışmanlarından alsalarda almasalarda geri beslemenin ve bu geri beslemenin kalitesinin iş tatminini şekillendirdiği de bilinmektedir.¹⁰⁵

Bununla birlikte işgörenler, danışmanlarından aldıkları kişilerarasındaki destek ile işbirliğine önem verdiklerini, personelin fikirlerine değer verildiğinde, yönetimle ilgili detaylara yardım edildiğinde ve ilgili bilgiler paylaşıldığında danışmanlarından memnun olduklarını da belirtmişlerdir. İşgörenler performanslarıyla ilgili tutarlı, cesaretlendirici ve sistematik geri bildirim sağlandığında da danışmanlarını beğenmektedirler. Danışmanların performansla ilgili geri bildirim ve resmi olmayan (informal) desteği de tatminde önemli bir unsurdur.¹⁰⁶ Bununla birlikte danışman-ast arasındaki ilişkinin kilit öğelerinden birinin iletişim olduğu da unutulmamalıdır.¹⁰⁷

Sonuç olarak çalışma ortamında daha çok görünerek, yaklaşılabilineceğini gösteren davranışlar sergileyerek, çalışanlara daha çok destek olunarak ve işin iyi yapıldığı ile ilgili olumlu geri bildirimler sağlanarak işgörenlerin örgütlerinde kalmalarını,

¹⁰⁴ LOKE, **a.g.e.**, s.192,202.

¹⁰⁵ CONNOLLY, **a.g.e.**, s.153.

¹⁰⁶ FORD, **a.g.e.**, s.353.

¹⁰⁷ Kenneth J. HARRIS ve K. Michele KACMAR, "Easing The Strain: The Buffer Role Of Supervisors In The Perceptions Of Politics--Strain Relationship", **Journal Of Occupational & Organizational Psychology**, Vol.78, Issue 3, (Sep2005), s337-354, 18s, s.341.

ayrılmalarını veya yeni kariyer yolları aramalarını etkileyen danışmanlık desteği artırılarak iş tatmini yükseltilebilir.¹⁰⁸

3.2. Bireysel Faktörler

Bireylerin işinden tatmini çok sayıdaki fiziksel, psikolojik, demografik / durumsal ve işyeri değişkeniyle ilişkili olup¹⁰⁹ bu faktörlere verilen değer kişiden kişiye değişebilmektedir. Yani bir işgören işinin değişik yönleriyle ilgili değişik tutumlara sahip olabilmektedir.¹¹⁰ Bu kapsamda bireysel değişkenlerin çeşitliliğinin de iş tatmini üzerinde potansiyel bir etkiye sahip olduğunu görmekteyiz. Çalışmalar iş tatmini ile yaş, cinsiyet, hizmet süresinin uzunluğu, medeni durum, akademik derece ve mesleki konum gibi kişisel özellikler arasında direkt bir bağ olduğunu göstermektedir.¹¹¹

Sweeney ve arkadaşlarının çalışması da birçok çevresel, sosyal, eğitimsel ve biyolojik faktörün iş tatminini etkileyebildiğini ortaya koymaktadır.¹¹²

Bunun yanı sıra bütün tutumlar gibi iş tatmini de kültürden etkilenmektedir. İşletmelerin küresel çevrede faaliyetlerini sürdürmekle karşı karşıya kalmaları, değişik kültürlerden gelen işgörenlerin işleriyle ilgili değişik beklentilere sahip olmaları ve iş tatminine

¹⁰⁸ Anna HAYHURST, Coleen SAYLOR ve Diane STUENKEL, "Work Environmental Factors And Retention Of Nurses", **Journal Of Nursing Care Quality**, Vol.20, Issue 3, (Jul-Sep2005), s283-288, 6s, s.287.

¹⁰⁹ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;
SWEENEY, A., **a.g.e.**, s.51.
CONNOLLY, **a.g.e.**, s.152.

¹¹⁰ NELSON, **a.g.e.**, s.116.

¹¹¹ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;
VOLKWEIN, **a.g.e.**, s.152,153.
FORD, **a.g.e.**, s.344.
ZHAO, **a.g.e.**, s.154-156,161-163.
PEARSON, **a.g.e.**, s.39.
FEINSTEIN, **a.g.e.**, s.5.

¹¹² Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;
SWEENEY, A., **a.g.e.**, s.51.
VOLKWEIN, **a.g.e.**, s.151.

sebebiyle yöneticiler, iş tatmininin önemli derecede kültürden etkilendiğini anlamak zorundadırlar.¹¹³

Bununla birlikte yapılan bazı çalışmalardan elde edilen sonuçlar; iş tatmini ve demografik değişkenler arasında önemli bir ilişki veya farklılık olmadığını göstermektedir. Yalnız iş ile ilişkili değişkenlerin iş tatmini seviyelerinin belirlenmesinde demografik değişkenlerden daha önemli bir rol oynadığını söyleyebiliriz. Ancak şu da belirtilmelidir ki demografik değişkenler iş tatmininin ölçülmesinde kullanışlı değişkenler olmuşlardır.¹¹⁴

Bu kapsamda bireysel faktörler arasında değerlendirilen değişkenlerden bazıları;

- cinsiyet,
- yaş,
- kıdem,
- medeni durum,
- zekâ,
- kişilik,
- eğitim seviyesi,
- tecrübe,
- zihinsel ve fiziksel sağlık,
- kültürel farklılıklar,
- sosyal ilişkilerdir.

İş tatmini, işgörenin duygusal durumu olduğuna göre her kişiye özgü olan bireysel niteliklere bağlı olarak algılarda farklılıkların olması iş tatmini veya tatminsizliğinde de önemli farklılıkların oluşmasına sebep olmaktadır. Örneğin, işgörenler yaşlandıkça işlerinden daha çok tatmin olma eğilimindedirler. Çünkü beklentileri daha gerçekçi seviyelere düşer ve kendilerini iş koşullarına daha iyi ayarlarlar. İşinde yüksek konumlarda bulunan işgörenler de işlerinden daha çok tatmin olma eğilimindedirler. Çünkü genellikle daha iyi ücret alırlar, daha iyi çalışma şartlarına sahiptirler ve

¹¹³ NELSON, a.g.e., 118.

¹¹⁴ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;
PETTY, a.g.e., s.60,69,70.

Mona EKLUND ve Ingalill Rahm HALLBERG, "Factors Influencing Job Satisfaction Among Swedish Occupational Therapists In Psychiatric Care", **Scandinavian Journal Of Caring Sciences**, Vol.14, Issue 3, (10/04/2000), s162-171, 10s, 6 charts, s.167.

yeteneklerinin tamamını kullandıkları işlerde bulunurlar.¹¹⁵

Silahlı Kuvvetler açısından bakıldığında da literatürde olduğu gibi en çok ilgi çekici ve en çok kullanılan bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, meslekte geçen süre (hizmet yılı) ve medeni durum olduğu için aşağıda bu faktörler incelenmeye çalışılmıştır.

3.2.1. Yaş

İş tatmini açısından yaş grupları arasındaki farklılıklar birçok araştırmada gösterilmiştir. Bu çalışmaların sonuçları genel olarak -yüksek yaş grubundaki işgörenlerin daha nitelikli ve yüksek pozisyonlarda bulunmaları sebebiyle¹¹⁶ - yaş ile iş tatmini seviyesinin bir artış gösterdiği yönündedir. Bununla birlikte bazı araştırmalarda gerçekte iş tatmini seviyesinin yaklaşık 55 yaşında azaldığı belirtilmektedir.¹¹⁷

Herzberg, yaş ve iş tatmini arasında U şeklinde bir fonksiyonun varlığına inanmıştır. İş tatmini, genç yaşta aslında yüksek olup orta yaşlarda eğilmekte ve daha sonra yüksek seviyesine geri dönmektedir. Moral, genç işgörenler için işe girildiğinde yüksek ve sonra tekrar yükselmeden önce can sıkıntısı ve algılanan terfi fırsatlarının azalmasına bağlı olarak yavaşça düşmektedir.¹¹⁸

¹¹⁵ DAVIS, 1989, **a.g.e.**, s.178,179.

¹¹⁶ LOKE, **a.g.e.**, s.196.

¹¹⁷ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;
SWEENEY, A., **a.g.e.**, s.51.
FORD, **a.g.e.**, s.356.

Jan Pieter Van OUDENHOVEN, Stefan MOL ve I.Van Der. Karen ZEE, "Study Of The Adjustment Of Western Expatriates In Taiwan ROC With The Multicultural Personality Questionnaire", **Asian Journal Of Social Psychology**, 6, (2003), s159-170, 12s, s.168.

LAWLER, **a.g.e.**, s.20.

Thomas J. BERGMANN, "Managers And Their Organizations: An Interactive Approach To Multidimensional Job Satisfaction", **Journal Of Occupational Psychology**, Vol.54, Issue 4, (Dec81), s275-288, 14s, 9 charts, s.276,283,284.

¹¹⁸ PETTY, **a.g.e.**, s.61

Crites genel iş tatmini ile yaşı ilişkilendirmiş ve bunu iş hayatıyla birleştirerek yeni bir eğilim ortaya koymuştur. Bu eğilim U-şeklinde bir “tatmin dönemi” olarak adlandırılmış olup yaklaşık 20 yaşlarında yüksek tatminle başlayıp 30’lu yaşlar civarında düşük tatmine doğru gerilemekte ve sonra meslek hayatının ortalarında derece derece yüksek tatmine doğru artmaktadır. Çünkü insanlar gelişim ve uyum sağladıkça amaçları ile zamanlarını ve çabalarını harcadıkları işleri arasında çok yakın bir uyum sağlamaktadırlar. Diğer bir deyişle amaçlar ile iş artarak uyumlu hale gelmektedir. Bu yüzden iş tatmininin, insanın meslek hayatı sürecinde ilerlerken artması beklenir. Clark’da yapmış olduğu çalışmasında yaşı 16 ile 60’dan fazla olan 5.192 İngiliz işgörenle yaptığı görüşmelerde U-şeklinde bir ilişki bulmuştur. Kalleberg ve Loscocco 1972-1973’deki Birleşik Devletler’deki ulusal araştırmalarında yaşı 16 ile 61’den fazla olan 1.391 bireyden elde ettiği bilgileri kullanarak yaşın iş tatmini ile olumlu olarak ilişkili olduğunu belirtip ilk yetişkinlikteki (25 yaş) iş tatmininin, yaşam ortasındaki yetişkinlikteki (43 yaş) iş tatmininden daha az olduğunu ileri sürmüşlerdir.¹¹⁹

Genel olarak genç ve daha iyi eğitilmiş işgörenlerin emsallerine göre işten ayrılma olasılıklarının daha muhtemel olduğu kabul edilmekte¹²⁰ olup yaşlandıkça işten ayrılma veya bırakma ihtimali azalmakta, işe gelmeme ise artmaktadır.¹²¹

İş tatmininin belirlenmesinde önemli bir değişken olan yaşın Silahlı Kuvvetlerdeki iş tatmininin belirlenmesinde de önemli olduğu kanısındayız. Çünkü Silahlı Kuvvetlerdeki mevcut sisteme göre yetki ve sorumluluklar yani ordu personelinin Silahlı Kuvvetlerde ulaştığı rütbe ve mevkiiler –eğitim / öğretim kıdemi ile erken terfiler hariç- yaşlandıkça

¹¹⁹ David A. JEPSEN ve Hung-Bin SHEU, “General Job Satisfaction From A Developmental Perspective: Exploring Choice-Job Matches At Two Career Stages”, **Career Development Quarterly**, Vol.52, Issue 2, (Dec2003), s162-179, 18s, s.163,166,167,177.

¹²⁰ Michàl E. Mor BARAK, Jan A. NISSLY ve Amy LEVIN, “Antecedents To Retention And Turnover Among Child Welfare, Social Work, And Other Human Service Employees: What Can We Learn From Past Research? A Review And Metanalysis”, **Social Service Review**, Vol.75, Issue 4, (Dec2001), s625-661, 37s, 4 charts, s.630.

¹²¹ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;

Oiling SIU, “Predictors Of Job Satisfaction And Absenteeism In Two Samples Of Hong Kong Nurses”, **Journal Of Advanced Nursing**, Vol.40, Issue 2, (Oct2002), s218-229, 12s, 1 diagram, s.220.

Enver ÖZKALP ve Çiğdem KIREL, **Örgütsel Davranış**, (Eskişehir, 2001), s.147,148.

Scott D. CAMP, “Assessing The Effects Of Organizational Commitment And Job Satisfaction On Turnover: An Event History Approach”, **The Prison Journal**, 74, 3, (1993), s279-305, 27s, s.40.

artmaktadır. Bununla birlikte evlenmiş, en az bir çocuğa sahip, yerleşik düzeni olan ve yaşı ilerlemiş ordu personelinin sınır bölgelerine atanmaları durumunda bu personelin ailelerini atandığı bölgeye götürememesi, sıcak ve senelerdir alıştığı ailesinden ayrılması ve bu ayrılığın sonuçları ile genç olan personelin idealleri doğrultusunda hareket ederek ve karar alarak mevcut sistemi değiştirmek istemesi ancak buldukları konumun ve yetkilerinin bu isteklerini yerine getirmelerini sağlayamamasının iş tatminsizliği yaratması beklenebilir. Bu yüzden görev yapılan bölgeye ve rütbeye –rütbenin yaşla birlikte arttığı unutulmamalıdır- göre iş tatmininin belirlenmesinde yaşın önemli bir değişken olduğu ve Silahlı Kuvvetlerde incelenmesi gerektiği düşüncesindeyiz.

3.2.2. Cinsiyet

Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişki çok fazla dikkat çeken bir konu olmuştur. Cinsiyet farklılıkları ve iş tatmini üzerine yapılan araştırma bulguları bir dereceye kadar da çelişkili görünmektedir. Örneğin, Black ve Holden bir grup bayan psikologun erkek emsallerinden ücret, terfi fırsatları ve uzman olarak saygı açısından daha az tatmin olduklarını belirtirken, aynı yıl Kramen-Kahn ve Hansen bir grup bayan psikoterapisti incelemiş ve bayan terapistlerin erkek psikoterapistlere göre işlerinden daha çok ödül aldıklarını belirttiklerini ortaya koymuşlardır.¹²²

Aynı şekilde cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişki ile ilgili olarak yapılan bazı çalışmalarda da bayanların işlerinden erkeklere göre daha çok tatmin oldukları belirtilmiştir. Lambert'ın bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha yüksek iş tatmini belirttiklerini bulması da bu bilgiyi doğrulamaktadır. Ayrıca Herzberg bayanların iş tatminini etkileyen faktörlerin, erkeklerin iş tatminini etkileyen faktörlerden farklı olduğuna inanmıştır. Bununla birlikte Elton ve Smart cinsiyetin iş tatminini etkilediğini belirtmiş, Pugliesi, Petty ve arkadaşları ile Jepson ve arkadaşları ise çalışmalarında cinsiyetin iş tatminiyle önemli bir ilişkisini bulamamışlardır. Bazı çalışmalarda da cinsiyet farklılıkları ve tatmin açısından açık sonuçlar elde

¹²² SWEENEY, A., a.g.e., s.51,52.

edilememiştir.¹²³ Bununla birlikte cinsiyetin, iş stresi ve iş baskısı gibi iş tatminini dolaylı ve olumsuz olarak etkilediği de vurgulanmıştır.¹²⁴

Ayrıca, bayan işgörenler ile erkek işgörenlerin karşılaştırılmasında düşük iş özerkliği ve düşük iş değişikliği açısından bayan işgörenlerin iş tatmini erkek işgörenlerden önemli ölçüde fazlayken,¹²⁵ üretkenlik ve örgüte bağlılık açısından erkek işgörenlerin iş tatmini bayan işgörenlerin iş tatmininden daha yüksek sonuçlara sahiptir.¹²⁶

İş tatminindeki cinsiyet farklılıklarının analizinden sonra Mannheim cinsiyet farklılıklarını iki görüşte toplamıştır. Bunlar; yapısal görüş ve sosyal görüştür.

- Yapısal görüş; cinsiyetin kendisinden çok cinsiyetle beraber değişen ücret ve terfi gibi durumlara bağlı olarak cinsiyet farklılıklarını inceleyerek açıklar.
- Sosyal görüş; iş tatminini etkileyen erkek ve bayanın farklı sosyal durumlarını iş motivasyonu çerçevesinde psikolojik farklılıklarının sonuçları açısından ele alır.

Erkeklerle karşılaştırıldığında bayanların iş tatmini, iş yerindeki sosyal destek ve işteki konsantrasyon gibi faktörlerle farklı ilişkilere sahiptir. Bu yüzden bayanlara uygun olan faktörler, erkekler için uygun olanlardan farklıdır. Bununla birlikte iş tatmini belirleyicilerinin erkekler için önemliyken bayanlar için önemli olmadığı belirtilmiştir.¹²⁷ Eğitim ise özellikle bayan işgörenlerin sıkıntılarının azaltılmasında en büyük etkiye sahip faktördür.¹²⁸

¹²³ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;
 PETTY, **a.g.e.**, s.60,61,70.
 JEPSEN, **a.g.e.**, s.177.

¹²⁴ VOLKWEIN, **a.g.e.**, s.167.

¹²⁵ GRANDEY, **a.g.e.**, s.313.

¹²⁶ LOKE, **a.g.e.**, s.196.

¹²⁷ JEPSEN, **a.g.e.**, s.164.

¹²⁸ Noraini M. NOOR, "Work-And Family-Related Variables, Work-Family Conflict And Women's Well-Being: Some Observations, Community", **Work & Family**, Vol.6, Issue 3, (Dec2003), s297-319, 23s, s.301.

Ayrıca bayan işgörenler genellikle erkeklerden daha yüksek işgücü devrine sahiptir. Bu konuda Martin, bayanların işten ayrılma kararının, bazı bayanların (erkek meslektaşlarıyla karşılaştırıldığında) yaşadığı cinsiyet ayrımı gibi diğer iş stresörlerinden de etkilendiğini belirtmiştir. Ancak Brough ve Frame ise cinsiyetin iş tatmini ile işgücü devrine önemli ölçüde bağlı olmadığını ortaya koymuşlardır.¹²⁹

Cinsiyetin devamsızlık üzerinde de önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bayanların erkeklerden daha çok devamsızlık belirtmelerinin sebeplerinden bazıları; bayanların kadın fenomeniyle ilgili daha çok hastalık şikâyetleri ile çalışan bayanların evli olmaları ve / veya çocuklarının olması sebebiyle çeşitli rollere sahip olmaları olabilir.¹³⁰ Ayrıca cinsiyetin işgücü devri üzerindeki etkisinin ne olduğu açık olmayıp, bununla birlikte bayan olmanın ve özellikle de bir çocuğa sahip olmanın¹³¹ işgücü devri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.¹³²

Sonuç olarak belirtilmesi gereken nokta cinsiyetin iş tatminiyle ilişkili olduğu gerçeğidir.¹³³

Bu yüzden özellikle de her geçen yıl ordumuzdaki bayan personelin ordudaki yerinin, öneminin ve sayısının gün geçtikçe artması -subay bayanların yanında astsubay olan bayanlarında ordumuza katılması gibi- cinsiyetin ordu açısından incelenmesi gerekliliğini de beraberinde getirmiştir.

¹²⁹ BROUGH, **a.g.e.**, s.9.

¹³⁰ SIU, **a.g.e.**, s.220,222.

¹³¹ BARAK, **a.g.e.**, s.630.

¹³² CAMP, **a.g.e.**, s.40.

¹³³ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;

Vicki J. ROSSER ve Barbara K. TOWNSEND, "Determining Public 2-Year College Faculty's Intent To Leave: An Empirical Model", **Journal Of Higher Education**, Vol.77, Issue 1, (Jan/Feb2006), s124-147, 24s, 2 charts, 3 diagrams, s.123,125,126.

LOUDENHOVEN, **a.g.e.**, s.168.

LAWLER, **a.g.e.**, s.20.

3.2.3. Eğitim Seviyesi

Petty ve arkadaşlarına göre yüksekokuldan mezun olan işgörenlerin artan sayısı eğitim ve iş tatmini arasındaki farklılıkların incelenmesine sebep olmuştur. Eğitim seviyesi yüksek işgörenler, eğitim seviyesi düşük işgörenlerden daha yüksek iş tatminine ve daha çok iş alternatifine sahip olmaktadır. Bununla birlikte eğitim seviyesi yüksek bazı işgörenler kendilerini mevcut pozisyonlarından daha nitelikli bulmuşlardır. İşgörenin, eğitim seviyesi açısından işinin gerektirdiğinden daha nitelikli olması, iş tatmini üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Lincoln ve Kalleberg'de fakülte veya daha yüksek dereceli işgörenlerin sadece lise diploması olan işgörenlerden daha düşük iş tatminine sahip olduklarını belirtmişlerdir.¹³⁴ Bu durumun sonuçlarından biri Van Vianen belirttiği gibi yüksek eğitim alan işgörenlerin düşük eğitilmiş işgörelere göre daha sık iş değıştirmesi olabilir.¹³⁵

Bazı çalışmalarda öğretmenlerin eğitim seviyelerinin yükseldiğinde işlerinden tatminlerinin azaldığı belirtilmiştir. Ancak Abu Saad ve Isralowitz ise yüksek eğitim seviyesinin, öğretmenlerin iş tatminiyle olumlu olarak ilişkili olduğunu göstermiştir. Abu Saad ve Isralowitz'in bulmuş oldukları bu sonuç için mümkün olan bir açıklama daha fazla eğitilmiş öğretmenlerin eğitim sisteminde daha yüksek seviyelere ve terfi fırsatlarına sahip olabilecekleri şeklinde yapılabilir.¹³⁶

Ayrıca eğitim işgücü devri üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir. Eğitim seviyesinin yüksek olması iş değıştirme açısından geniş bir iş fırsatı alanı sağlamasından dolayı işgücü devri (tasarlanan ve gerçek) üzerinde direkt bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte Parasuraman eğitimin işgücü devri üzerine etkisinin literatürde tutarlı olmadığını belirtmiştir. Price ise çalışmaların genel olarak eğitimin, işgücü devri üzerinde olumlu

¹³⁴ PETTY, a.g.e., s.62.

¹³⁵ Annelies E. M. VAN VIANEN ve diğlerleri, "Personality Factors And Adult Attachment Affecting Job Mobility", **International Journal Of Selection & Assessment**, Vol.11, Issue 4, (Dec2003), s253-264, 12s, s.257.

¹³⁶ Ismael ABU SAAD ve Richard E. ISRALOWITZ, "Teachers' Job Satisfaction In Transitional Society Within The Bedouin Arab Schools Of The Negev", **Journal Of Social Psychology**, Vol.132, Issue 6, (Dec92), s771-781, 11s, 4 charts, s.778.

bir etkiye sahip olduğunu gösterdiğini, ancak karşıt bulguları gösteren çalışmalarında olduğunu belirtmiştir.¹³⁷

Bununla beraber bazı çalışmalarda eğitim seviyesinin iş tatmini üzerinde bir etkiye sahip olmadığı belirtilse de¹³⁸ eğitim iş tatmini üzerinde ihmal edilemeyecek derecede bir etkiye sahiptir.¹³⁹

Silahlı Kuvvetler açısından ise subay olarak görev yapacak personelin; Kara Harp Okulu, Fakülte Yüksek Okulu, Sözleşmeli ve Astsubaylıktan geçiş gibi kaynaklardan sağlanması sebebiyle alınan eğitimin seviyesinin, bilim dallarının ve branşlarının çeşitliliği subayların iş tatmininin belirlenmesinde eğitim seviyesini incelenebilecek değişkenlerden biri yapmaktadır.

3.2.4. Meslekte Geçen Süre (Hizmet Süresi)

İşgörenlerin iş tatminini etkileyen faktörlerden biri de meslekte geçen hizmet (görev) süresi olup¹⁴⁰ örgütteki hizmet süresinin işgücü devri üzerine güçlü ve olumsuz etkisi literatüre iyice yerleşmiştir.¹⁴¹

Hizmet süresi açısından bir işletmeyle 10 yıl veya daha uzun süre çalışan işgörenler yüksek iş tatmini belirtmeye eğilimlidirler. Aynı şekilde bir işletmeyle 3 ve 7 yıl

¹³⁷ CAMP, **a.g.e.**, s.40.

¹³⁸ PETTY, **a.g.e.**, s.62.

¹³⁹ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;
FEINSTEIN, **a.g.e.**, s.12.
OUDENHOVEN, **a.g.e.**, s.168,169.
LAWLER, **a.g.e.**, s.20.
BERGMANN, **a.g.e.**, s.276,283,284.

¹⁴⁰ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;
ROESSIER, **a.g.e.**, s.43.
LOKE, **a.g.e.**, s.196.
GRANDEY, **a.g.e.**, s.305.

¹⁴¹ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;
BARAK, **a.g.e.**, s.130,131.
CAMP, **a.g.e.**, s.40.

arasında çalışan işgörenler işletmedeki diğer hizmet yılı gruplarından daha az iş tatmini belirtmektedirler. Bir çalışmada, bir işletmede 3 yıldan daha az çalışan işgörenler işletmede 3–6 yıl çalışanlardan daha fazla tatmin belirtirken, 7 yıl veya daha uzun süredir çalışan işgörenler en yüksek iş tatminini belirtmişlerdir. Bununla birlikte Moak yaş, cinsiyet, ırk, eğitim seviyesi ve işletmedeki hizmet süresinin iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemiş ve beş değişkenin hiçbirisinin iş tatminiyle önemli derecede ilişkili olmadığını bulmuştur. Pugliessi de işletme hizmet süresinin iş tatminiyle ilişkili olmadığını belirtmiştir. Ayrıca Petty ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmada, genç işgörenlerin yaşlı işgörenlere göre işlerinden daha çok tatmin olmadıkları ve hiçbir işletme hizmet yılı kategorisinin diğerinden iş tatmini seviyesi açısından önemli bir fazlalık veya azlık göstermediği belirtilmiştir.¹⁴²

Bu değişken ordu açısından hizmet süresiyle beraber yetki ve gücün artması, hizmet süresinin karargâh veya kıt'a hizmetlerinde geçmiş olması ve terfi fırsatları sağlaması gibi farklılıklarından dolayı incelemeye değerdir.

3.2.5. Medeni Durum

Bireysel demografik değişkenler açısından evli bireylerin, diğer işgörenlerle karşılaştırıldığında işlerinden ayrılma eğilimlerinin daha az olduğu göze çarpmaktadır. Mano-Negrin ve Kirschenbaum işten ayrılma karar sürecinde eşin çalışma şartları ile diğer ailevi ve ekonomik faktörlerin birbirine bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte Brough ve Frame'in çalışmasında medeni durumun iş tatmini ile işgücü devrine önemli ölçüde bağlı olmadığı ortaya çıkmıştır.¹⁴³ Yalnız evli olan işgörenlerin daha az devamsızlık, daha az işten ayrılma ve bekâr olanlara kıyasla daha çok tatminkâr oldukları da vurgulanmıştır.¹⁴⁴

¹⁴² PETTY, a.g.e., s.60,65,66.

¹⁴³ BROUGH, a.g.e., s.8,9,11.

¹⁴⁴ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;
BARAK, a.g.e., s.630.
ÖZKALP, a.g.e., s.149,150.

Grandey ve arkadaşlarına göre bayanlar için işin aileyle karışması iş tatmininin önemli ve tek belirleyicisidir. Ailenin işe karışması sadece bayanların iş tatmini belirlendiğinde önemli bir belirleyicidir. Çünkü işin aileye karışması veya ailenin işe karışması iş stresine katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte işin aileye karışması erkekler için de bayanlarda olduğu gibi iş tatminini etkileyen önemli bir belirleyicidir.¹⁴⁵

Evli olan erkek ve bayan işgörenlerin, evli olmayan (boşanmış, dul veya hiç evlenmemiş olması önemli değil) işgörelere göre daha mutlu ve daha tatmin oldukları belirtilmektedir.¹⁴⁶ Yine Lambert ve Kellough da evli işgörelerin işlerinden bekâr işgörelere göre daha çok tatmin olduklarını bulmuşlardır. Bununla birlikte Mack ise medeni durumun iş tatmini üzerinde bir etkiye sahip olmadığını belirtmiştir. Ayrıca Thomas ve Talpade evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere göre daha düşük iş tatminine sahip olduklarını bulmuşlardır. Bu konuda araştırmaların medeni durum ve iş tatmini açısından karışık sonuçları işaret ettiğini söyleyebiliriz.¹⁴⁷

Bekâr bireylerin sadece kendilerine karşı olan, evli bireylerin ise eşlerin karşılıklı olarak birbirlerine karşı olan sorumlulukları sebebiyle medeni durum bireylerin işlerine karşı olan davranışlarını da etkilemektedir. Bu bakımdan ordudaki görevlendirmeler, atamalar gibi konuların evli veya bekâr personel üzerindeki etkileri de farklı olacaktır. Bu sonuç medeni durumun Silahlı Kuvvetler açısından dikkat edilmesi gereken bir faktör olduğunu göstermektedir.

¹⁴⁵ GRANDEY, **a.g.e.**, s.316,317.

¹⁴⁶ NOOR, **a.g.e.**, s.301.

¹⁴⁷ PETTY, **a.g.e.**, s.61.

4. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI

İş tatmini, işgücü devri ve devamsızlık gibi değişkenlerle olan güçlü ilişkisi sebebiyle ilgilenilmeye değer bir konu olup¹⁴⁸ birçok araştırmada da bu ilişki gösterilmiştir.¹⁴⁹ Çünkü işgören iş tatminsizliği; devamsızlık, üzücü problemler, düşük moral, yüksek işgücü devri gibi sonuçlara sebep olmaktadır.¹⁵⁰

Nelson'a göre de iş tatminsizliği olan işgörenler, tatmin olan işgörenlerden daha çok devamsızlık yaparlar, muhtemelen işten ayrılırlar ve daha çok psikolojik ve sağlık problemleri yaşarlar.¹⁵¹ İş tatmini bulamayan kişiler bazen işten ayrılmak yerine şikâyet etmeyi tercih ederler. Bu davranış biçimi tamamen işgörenin kişi olarak aktif ve pasif davranışlı olması ile yapısal olarak yapıcı veya yıkıcı eğilimler taşıması ile ilgilidir. Sınırlı sayıda da olsa kendisine haksız davranıldığını düşünen, adil olmayan davranışlar algıladığı için işinde tatmin bulmayan bazı işgörenlerin, yönetimi cezalandırmak için işyerlerinde hırsızlık yaptıkları üstelik de kendilerini böyle bir yol izlemekte haklı gördükleri saptanmıştır. Bu tür bir sonuç, iş tatminsizliğinin yarattığı davranış bozukluğundan başka bir şey değildir. İş yerlerinde hırsızlık yaparak maaşlarını hak ettikleri seviyeye çıkardıklarını düşünen işgörenler zamanla başka davranış sapmalarının da kaynağı olmaktadır. İş tatminsizliğinin; sendikal hareketlere yol açtığı, işgörenlerin kendi aralarında anlaşarak verimi düşürmelerine sebep olduğu,

¹⁴⁸ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;

Paula MATRUNOLA, "Is There A Relationship Between Job Satisfaction And Absenteeism?", **Journal Of Advanced Nursing**, Vol. 23, Issue 4, (Apr96), s827-834, 8s, s.828.

Larry R. JEWELL ve Barbara J. MALPIEDI, "Relationships Between Levels Of Job Satisfaction Expressed By North Carolina Vocational Agriculture Teachers And Their Perceptions Toward The Agricultural Education Teaching Profession", **Journal Of Agricultural Education**, (Spring 1990), s52-57, 6s, s.52.

¹⁴⁹ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;

STAUDT, **a.g.e.**, s.44.

Neal SCHMITT, ve Elaine D. PULAKOS, "Predicting Job Satisfaction From Life Satisfaction: Is There A General Satisfaction Factor?", **International Journal Of Psychology**, Vol. 20, Issue 2, (Apr85), s155-167, 13s, s.155.

¹⁵⁰ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;

VOLKWEIN, **a.g.e.**, s.166.

LOKE, **a.g.e.**, s.193.

¹⁵¹ NELSON, **a.g.e.**, s.118.

devamsızlık ve işten ayrılmaları artırdığı da bilinmelidir.¹⁵²

İş tatminini etkileyen faktörlerden biri de işveren ve işgören beklentileri arasındaki uyumsuzluktur. Bu uyumsuzluklar; iş tatmininin düşmesine, bağlılığın azalmasına, daha az performansa, işgücü devri ile devamsızlığın artmasına sebep olmaktadır.¹⁵³

Sonuç olarak devamsızlık, işten ayrılma niyetleri (iş bırakma düşüncesi gibi) ve işgücü devri işgören tatminsizliğinin önemli belirleyicileri olarak görülmüş,¹⁵⁴ yeterli ücret anlayışı ve iş / kişi uyumunun sağlanması gibi tedbirler ile bu değişkenlerin seviyelerinin azaltılabileceği belirtilmiştir.¹⁵⁵

Özet olarak yöneticilerin iş tatmininin;

- | | |
|---------------------------------|---------------------------|
| ➤ işgücü devri | ➤ zihinsel sağlığa etkisi |
| ➤ devamsızlık | ➤ işten bıkkınlık |
| ➤ sendikal hareketler (grevler) | ➤ kavgacılık |
| ➤ yaşam tatmini | ➤ hırsızlık |
| ➤ fiziksel sağlığa etkisi | ➤ iş yavaşlatma |

gibi sonuçlarına dikkat etmeleri ve bu sonuçların etkilerini azaltacak tedbirler almaları gerekmektedir.

¹⁵² ERDOĞAN, 1999, **a.g.e.**, s.254,256.

¹⁵³ Jurgen WEGGE ve diğerleri, "Taking A Sickie": Job Satisfaction And Job Involvement As Interactive Predictors Of Absenteeism, **Aston Business School Research Papers**, (November 2004), s1-23, 23s, s.14.

¹⁵⁴ OUDENHOVEN, **a.g.e.**, s.168.

¹⁵⁵ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;
ROESSIER, **a.g.e.**, s.43,48.

Rendel D.De. JONG, Mandy E.G.Van Der VELDE ve Paul G.W. JANSEN, "Openness To Experience And Growth Need Strength As Moderators Between Job Characteristics And Satisfaction", **International Journal Of Selection And Assessment**, Volume 9, Number 4, (December 2001), s350-356, 7s, s.355.

Silahlı Kuvvetler açısından ise iş tatmininin en önemli sonuçları işgücü devri ile devamsızlıktır. Çünkü ordu personeli olmak için gereken akademik ve askeri eğitimi alan, bu eğitimlerini geliştirmek için iş günlerinden muaf tutularak kurslara devam etmesi sağlanan, çeşitli tatbikatlar ile askeri becerisi artırılan, orduda görev yaparken senelerin getirdiği tecrübe, bilgi birikimi ve emir-komuta becerisi gibi özelliklere sahip olan personelin, tatminsizlik sebebiyle ordudan ayrılmaları veya ordudan ayrılmayı düşünmeleri ile başında komutanı bulunmayan bir birliğin emir-komutadaki zafiyet sebebiyle görevini tam ve etkin olarak yerine getiremeyeceğinden dolayı devamsızlık işgücü devri ordu için iş tatmininin en önemli sonuçlarını oluşturmaktadır.

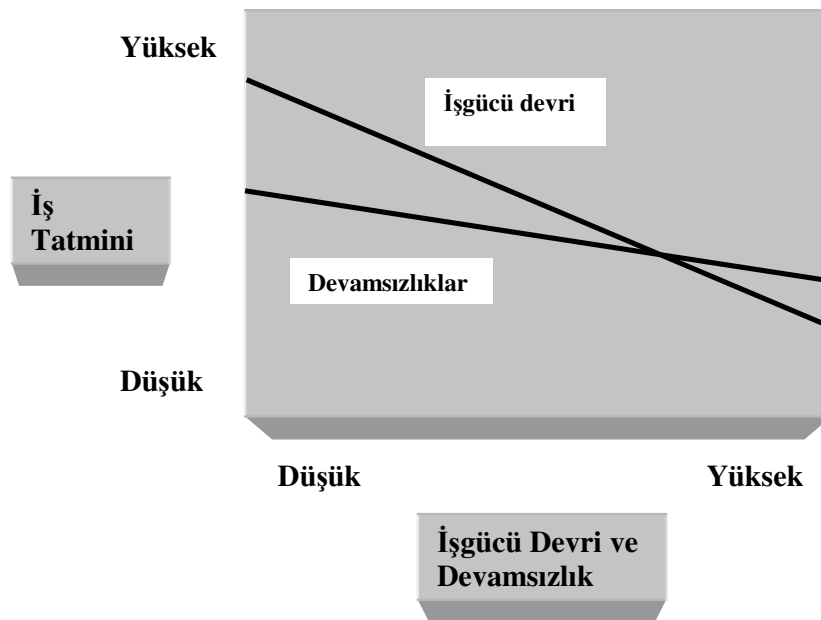
4.1. Devamsızlık

Devamsızlık; işgücü devrini ve departmanlardaki genel çalışma atmosferini etkileyen bir faktör olup yüksek maliyetli, iş baskısıyla ilişkili bir sonuç ve stresin ilk belirtisidir.¹⁵⁶

Dolayısıyla işgören devamsızlığı, işverenler için pahalı bir problem olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden de işgören devamsızlığı 75 yıldan uzun bir süredir geniş olarak araştırılmaktadır. Devamsızlığı açıklamak ve önlemek için genel olarak; bireysel, davranışsal ve örgütsel değişkenler üzerine yoğunlaşmaktadır. Çalışmalarda yaş, cinsiyet, eğitim, hizmet süresi, mizaç ve kaza ile olan devamsızlık gibi iş davranışları ve sonuçlarını kapsayan bireysel faktörler ile bir grupta hazır bulunma, iş özellikleri, iş tatmini ve görgü eksikliği gibi başka değişkenler de devamsızlıkla bağdaştırılarak incelenmiştir. Yalnız devamsızlığın karşılıklı olarak ilişki açısından en kapsamlı çalışıldığı konu iş tatminidir. Ayrıca çeşitli çalışmalar örgütsel desteğin devamsızlıkla olumsuz olarak ilişkili olduğunu göstermiştir. Araştırmalara göre davranış olarak devamsızlık, bir grup seviyesindeki fenomenden çok bir bireysel farklılıklar fenomenidir. Bu tespit devamsızlıkla ilgili modellerin, devamsızlık davranışının önceden belirlenebilmesinde kullanılması için değişkenlerle ilişkili olan kişiliğin tanımlanmasını zorunlu hale getirmektedir. Devamsızlığın önceden tespit edilmesi için

¹⁵⁶ MATRUNOLA, a.g.e., s.827.

kişilik özellikleri gibi bireysel farklılıklar tanımlandığında, bu özellikleri iş için başvuranların seçiminde kullanmak mümkün olur ve böylece devamsızlık oranı azaltılır. Büyük ölçüde işten tatminsizliğe gösterilen davranışsal bir tepki olan¹⁵⁷ devamsızlıkla ilgili çalışmalarda iki görüş vardır. Birinci görüş belirtilmiş olan önceki devamsızlığın gelecekteki devamsızlığın en güçlü belirleyicisi olduğunu, ikinci görüş ise bazı araştırmaların özel bir devamsızlık şeklinden kişilik-devamsızlık ilişkisinden bahsettiğini vurgulamaktadır.¹⁵⁸



Şekil 3. İş tatmininin işgücü devri ve devamsızlıklarla ilişkisi

Kaynak: John W. NEWSTROM ve Keith DAVIS, **Organizational Behavior: Human Behavior At Work**, (Ninth Edition, McGraw-Hill, 1993), s.200.

¹⁵⁷ Pousette ANDERS ve Johansson Hanse JAN, “Job Characteristics As Predictors Of Ill-Health And Sickness Absenteeism In Different Occupational Types—A Multigroup Structural Equation Modelling Approach”, **Work & Stress**, Vol. 16, Issue 3, (Jul2002), s229-250, 22s, s.231.

¹⁵⁸ Deniz S. ONES, Chockalingam VISWESVARAN ve Frank L. SCHMIDT, “Personality And Absenteeism: A Meta-Analysis Of Integrity Tests”, **European Journal Of Personality**, Supplement 1, Vol. 17, Issue 2, (Mar/Apr2003), s19-38, 20s, 4 charts, s.19-21.

Yukarıdaki şekilde iş tatmini düşük olan işgörenlerin daha sık devamsızlık yapma eğiliminde oldukları görülmektedir. İlişki iki sebepten dolayı daima keskin değildir. Birincisi, bazı devamsızlıklar kanuna uygun tıbbi sebeplerden kaynaklanır ve bu yüzden tatmin olan bir işgören geçerli bir devamsızlık yapabilir. İkincisi, tatmin olmayan işgörenler mutlaka devamsızlık için plan yapmazlar, ancak bu davranış için fırsat bulduklarında kolaylıkla bu davranışı yaparlar. İsteyerek gerçekleştirilen devamsızlık, işgörenlerin bazı grupları arasında fazla aralıklarla ve genellikle Pazartesileri veya Cumaları meydana gelir. Bununla birlikte isteyerek gerçekleştirilmeyen (sağlıkla ilişkili) devamsızlık ise işgören istihdam edilmeden önce yapılacak fiziksel testler kullanılarak ve işgörelere ait iş geçmişi kayıtları kontrol edilerek azaltılabilir.¹⁵⁹

4.2. İşgücü Devri

İş tatmini ve işgücü devri gibi değişkenler, insan kaynakları yöneticileri için anlamları gereken kompleks ve önemli kavramlar olup henüz kolayca ifade edilememektedirler. Bununla birlikte işgücü devri basitçe işgörenin ihtiyaçlarını karşılayacak diğer bir iş için işinden ayrılma niyeti olarak tanımlanır.¹⁶⁰

Mobley iş tatminsizliğinin, işten ayrılmanın muhtemelen daha çok tatmin eden bir işle sonuçlanacağı beklentisiyle işten ayrılma düşüncesine dönüştüğünü belirtmiştir.¹⁶¹

Ayrıca işgücü devri; işteki çeşitli değerlerle, iş tatminindeki azalmanın bir sonucu olarak düşünülmüş, devamsızlık ve yavaşlık gibi örgütsel geri çekilme hareketlerinden biri olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte iş tatmini ile işgücü devri arasındaki ilişkinin dolaylı olduğu düşünülmüştür. Çünkü işin kendisi veya ekonomik şartlarla

¹⁵⁹ John W. NEWSTROM ve Keith DAVIS, **Organizational Behavior: Human Behavior At Work**, (Ninth Edition, McGraw-Hill, 1993), s.200,201.

¹⁶⁰ S.H. ABU-BADER, "Work Satisfaction, Burnout, And Turnover Among Social Workers In Israel: A Causal Diagram", **International Journal Of Social Welfare**, Vol. 9, Issue 3, (Jul2000), s191-200, 10s, 4 charts, 2 diagrams, s.191.

¹⁶¹ Jason D. SHAW, "Job Satisfaction And Turnover Intentions: The Moderating Role Of Positive Affect", **Journal Of Social Psychology**, Vol. 139, Issue 2, (Apr99), s242, 3s, s.242.

ilişkili faktörler gibi işgücü devri üzerinde etkisi olan birkaç değişken, bireyin bir işten diğerine geçiş kararını şekillendirmektedir. Bununla beraber işten ayrılma niyetinin iş tatmini ve gerçek işgücü devri arasındaki ilişkiye sebep olduğu ve işten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasındaki ilişkinin önemli derecede olumsuz bir ilişki olduğu da belirtilmiştir.¹⁶²

Mobley işgücü devrinin işin kendisinden tatmine önemli derecede bağlı olduğunu,¹⁶³ Abu-Bader ise iş tatmini ve işgücü devri arasında güçlü bir ilişki olduğunu ayrıca danışman kalitesinin, çalışma arkadaşlarının, ücretin, terfinin ve yaşın işgücü devrini etkilediğini belirtmiştir. Jayaratne ve Chess terfinin, işgücü devrinin belirlenmesinde en önemli faktörlerden biri olduğunu, Johnston ve arkadaşları ise ücret ve işgücü devri arasında önemli bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Çünkü yüksek ücretli işgörenlerde, düşük ücretli işgörelere göre daha düşük işgücü devri görülmüştür. Ayrıca ücret, işgörelerin işlerinden ayrılmalarının, yeni iş aramalarının esas sebeplerinden biridir. İsrail’deki bir çalışmada da Guterman ve Bargal işgörelerin yaşı ve işlerinden ayrılma niyetleri arasında önemli bir ilişki bulmuşlardır. İşgören ne kadar genç ise işten ayrılma ihtimali de o kadar büyüktür.¹⁶⁴

Ancak her ne kadar işgören işgücü devri, işgörelerin yaşlarının artmasına bağlı olarak azalma eğiliminde olsada -Bedeian, Ferris ve Kacmar’ın belirttiği gibi prestij ve güven yaşla birlikte artmakta ve yaşlı işgörel bu yüzden daha yüksek iş tatminine sahip olmaktadır. Çünkü genç işgörel kendi değerlerini örgütle tam olarak örtüştürememekte ve genellikle yetkili pozisyonlarda bulunamamaktadırlar. Bununla birlikte kariyer dönemlerindeki yaşın önemi “yaş ve daha uzun iş hayatı tecrübesi işle

¹⁶² Motoko HONDA-HOWARD ve Michiko HOMMA, “Job Satisfaction Of Japanese Career Women And Its Influence On Turnover Intention”, **Asian Journal Of Social Psychology**, Vol. 4, Issue 1, (Apr2001), s23-28, 6s, s.24.

¹⁶³ John ARNOLD ve Kate Mackenzie DAVEY, “Graduates' Work Experiences As Predictors Of Organisational Commitment, Intention To Leave, And Turnover: Which Experiences Really Matter?”, **Applied Psychology: An International Review**, Vol. 48, Issue 2, (Apr99), s211-238, 28s, 4 charts, s.216.

¹⁶⁴ ABU-BADER, **a.g.e.**, s.197,198.

ilgili istekleri ve ilgileri şekillendirir” yönünde gelişmektedir,¹⁶⁵ Knowles işgücü devri üzerindeki yaşın etkisinin, uzun hizmet süresinin etkisi ile yıkıldığını belirtmiştir. Çünkü hizmet süresinin artması ayrılma oranını düşürmektedir. Hizmet süresinin artması sonucunda işgörenlerin çoğu aynı dönemde işlerinden ayrılacağı için yine bu aynı dönemde ayrılan işgörenlerin yerine yapılacak istihdam sebebiyle en yüksek işgücü devri bu dönemde oluşacaktır.¹⁶⁶

Düşük iş tatmini ve yüksek işgücü devri oranları gibi değişkenlerin sonuçları; iş devamsızlığının artması, düşük iş performansı ve düşük hizmet kalitesi olup bunlar; işin kesintiye uğramasına, yönetim ve eğitim maliyetlerinin artmasına ve üretkenliğin azalmasına sebep olmaktadır.¹⁶⁷

İşgörenlerin gönüllü olarak gerçekleştirdikleri işgücü devrinin genel olarak getirdiği maliyetler ve işi engellemesi nedeniyle örgüte zararlı olduğu belirtilmektedir. Bu yüzden araştırmacılar, işgücü devrini önceden belirleyebilecek faktörleri açıklamaya çalışmışlardır. Fishbein ve arkadaşları bu konuda davranışsal niyetin, gerçek davranıştan önce olduğunu belirtmişlerdir. Yapılan çalışmalarda bir örgütten ayrılma niyetinin, gerçek işgücü devrinin önceden belirlenmesinde önemli bir veri olduğu kabul edilmektedir.

Steel ve Ovalie iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenler üzerinde çalışmışlar ve işten ayrılma niyetinin, ilişkili olduğu kriterin (işgücü devri) önceden belirlenmesinde en etkili duygusal değişken olduğu sonucuna varmışlardır. Tett ve Meyer’da gerçek işgücü devri üzerine duygusal (iş tatmini gibi) ve düşünsel (işten ayrılma niyeti) değişkenlerin önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Her ne kadar iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin genel olarak olumsuz olduğu düşünülse,

¹⁶⁵ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;

Chan M. HELLMAN, “Job Satisfaction And Intent To Leave”, **Journal Of Social Psychology**, Vol. 137, Issue 6, (Dec97), s677-689, 13s, 3 charts, s.679,685.

Rebecca ABRAHAM, “The Relationship Between Differential Inequity, Job Satisfaction, Intention To Turnover, And Self-Esteem”, **Journal Of Psychology**, Vol. 133, Issue 2, (Mar99), s205-215, 11s.

¹⁶⁶ Sylvia DOWNS, Labour Turnover In Two Public Service Organisations, **Occupational Psychology**, Vol. 41, Issue 2/3, (Apr-Jul67), s137-142, 6s, s.137.

¹⁶⁷ ABU-BADER, a.g.e., s.198.

literatürde bu ilişkinin önemi tutarlı değildir. Mobley'in modelinde, tatminsizliğin bir dizi geri çekilme düşünceleri oluşturduğu, böyle bir durumda da işgörenlerin işlerinden ayrılmalarına bağlı olarak maliyetleri ve faydaları değerlendirdiği belirtilmiştir. Çünkü Cranny, Smith ve Stone'un belirttiği gibi iş tatmini, bir işgörenin almak istediği ile gerçekte ne aldığı karşılaştırması ile ilgili çeşitli algıları sonucu oluşan duygusal ve düşünsel reaksiyonlarının bir birleşimidir.¹⁶⁸

Bir örgütten ayrılma niyeti araştırmalarda sık sık işgücü devrinin vekili olarak kullanılmaktadır. Bunun sebeplerinden biri, sadece çok küçük sayıdaki işgörenin normal olarak bir araştırma esnasında çalıştıkları örgütlerinden ayrılmasıdır. Bundan dolayı işten ayrılma niyeti, işgörenler için gerçek işgücü devrinden çok daha kullanışlı bir değişkendir. Çünkü işgörenler ayrıldıkları zaman onların ayrılmalarını engellemek amacıyla bir şeyler yapmak için çok geçer.¹⁶⁹

Mobley ve arkadaşları, işgücü devrini açıklamak için teorik olarak nedensel bir süreç ileri sürmüşlerdir. Bu nedensel süreç, işgörenlerin işgücü devrinden önce gözlemlenebilen dört konuyu içermektedir, bunlar;

- bir kişinin işinden ayrılma veya kalma kararını etkileyen demografik özellikler,
- iş tatmininin, işten ayrılma niyetini başlatan bir geri çekilme sürecine sebep olması,
- çalışma çevresi faktörleri önemli derecede işgören iş tatminini şekillendirirken, işten ayrılma niyetinin oluşmasına da sebep olması,
- işten ayrılma niyetinin, gönüllü işgücü devrini etkilemesidir.

Bu kapsamda işgören iş tatminini etkilediğine inanılan faktörler iki genel kategoride gruplandırılabilir; demografik özellikler ve iş çevresi faktörleri. İş tatmini hala bir

¹⁶⁸ HELLMAN, a.g.e., s.677,678.

¹⁶⁹ ARNOLD, a.g.e., s.212.

işgörenin işten ayrılmasını veya kalmasını şekillendirmesi açısından önemlidir. Bununla birlikte iş tatminini şekillendirmek için de iş çevresi esastır.¹⁷⁰

Bu konuda Ronan'ın çalışması;

- işgörenlerin hizmet sürelerinin uzunluğuna bağlı olarak değişik sebeplerle işlerinden ayrıldıklarını,
- işten ayrılmak için esas sebebin yüksek seviyelerdeki işgörenler için ücret ve alt seviyelerdeki işgörenler için iş güvenliği –ki düzenli bir iş (gelir) olarak kabul edilir- olduğunu,
- işgörenlerin yaklaşık yarısının işlerinden birden fazla sebepten dolayı ayrıldıklarını,
- işten ayrılma sebeplerinin çok fazla bireysel olduğunu ve kişinin bireysel konumunun rasyonel algılayışına bağlı olduğunu göstermiştir.¹⁷¹

Bahsedilen sebeplerden dolayı gerçekleşen işgören işgücü devrinin direkt maliyetleri üç ana kategori altında gruplandırılmaktadır; ayrılma maliyetleri, yerine istihdam etme maliyetleri ve eğitim maliyetleri.

Bu kapsamda, işgücü devri literatürünü oluşturan teorinin öncelikle psikoloji, sosyoloji ve iktisadi bilimleri içerisinde şekillendiğini söyleyebiliriz. İşgücü devri için psikolojik açıklamalar; bireyin çalışma şartları ile ilgili algılarının ve tutumlarının davranışsal sonuçlara yönlendirdiğini, sosyolojik teoriler; iş ile ilişkili faktörlerin, bireysel faktörlerden daha çok işgücü devrinin belirlenmesini sağladığını, iktisadi açıdan işgücü devrinin teorik açıklamaları ise işgörenlerin değişik ekonomik ve örgütsel şartlara rasyonel hareketlerle karşılık verdiğini belirtmektedir.¹⁷²

¹⁷⁰ Eric G. LAMBERT, Nancy Lynne HOGAN ve Shannon M. BARTON, “The Impact Of Job Satisfaction On Turnover Intent: A Test Of A Structural Measurement Model Using A National Sample Of Workers”, **Social Science Journal**, Vol. 38, Issue 2, (2001), s233, 18s, 4 charts, s.233,234,246.

¹⁷¹ RONAN, **a.g.e.**, s.200.

¹⁷² BARAK, **a.g.e.**, s.628.

Sonuçta bir karar olarak işgücü devrini araştırmanın iki yararı vardır. Birincisi, işgücü devri çalışmalarının gerçekten işten ayrılan işgörenlerin üzerine yoğunlaşmaları gerektiğini vurgulamasıdır. Her ne kadar bu yaygın bir görüş olarak görülsede genel olarak işgücü devri araştırmalarının çoğu mevcut işgörenlerle yapılmaktadır. Bir karar olarak işgücü devrini incelemenin ikinci yararı ise fenomenin dinamik yapısını vurgulamasıdır. Eğer ayrılmak için değişik çeşitlerde kararlar olduğunu kabul edersek bu husus özellikle önemlidir. Örneğin; tatsızlık işgörenleri başka bir iş araştırmaya sevk eder, böylece mevcut işe alternatifler oluşur. Sonra bu alternatifler değerlendirilir ve eğer mevcut işe tercih edilebilecek olursa ayrılma düşünülür müteakiben de gerçekten ayrılma meydana gelir.¹⁷³

Örgütlerde yükselecek işgücü devrinin giderilmesi amacıyla danışmanlık şirketi Hay Grubu, bir işgörenin örgütte kalmasını sağlayan stratejilerin geliştirilmesi için aşağıdaki tavsiyelerde bulunmuştur;

1. Düzenli olarak işgören araştırmaları yapmak. Bu araştırmalar işgörenlerin ne zaman ve ne için işten ayrılmayı düşündüklerinin anlaşılmasına yardım eder, böylece işgücü devri çok yüksek gruplar tanımlanabilir.
2. Eski işgörenlerin incelenmesini düşünmek. İşgörenler ayrıldıktan sonra örgüt dışında yapılacak görüşmeler duygusal bir mesafe sağlayacağından daha açık bir görüş sağlayabilir.
3. Senelik işgücü devri maliyetini hesaplamak. Çalışmalar bir işgörenin tekrar istihdam edilmesinin maliyetini, ücretin %50–150 arasında olduğunu belirtmektedir. Örgütte kalma stratejilerinin uygulanması gibi yöntemlerin izlenmesi yatırımın geri dönmesini sağlayabilir.
4. Çabaların hedefi. Örgütte hangi bölümde işgücü devri en büyük problemdir? Hangi işgörenlerin örgütte kalması en kritiktir? Öncelikler belirlenmeli ve çabalar o yerlere veya o işgörelere yoğunlaştırılmalıdır.

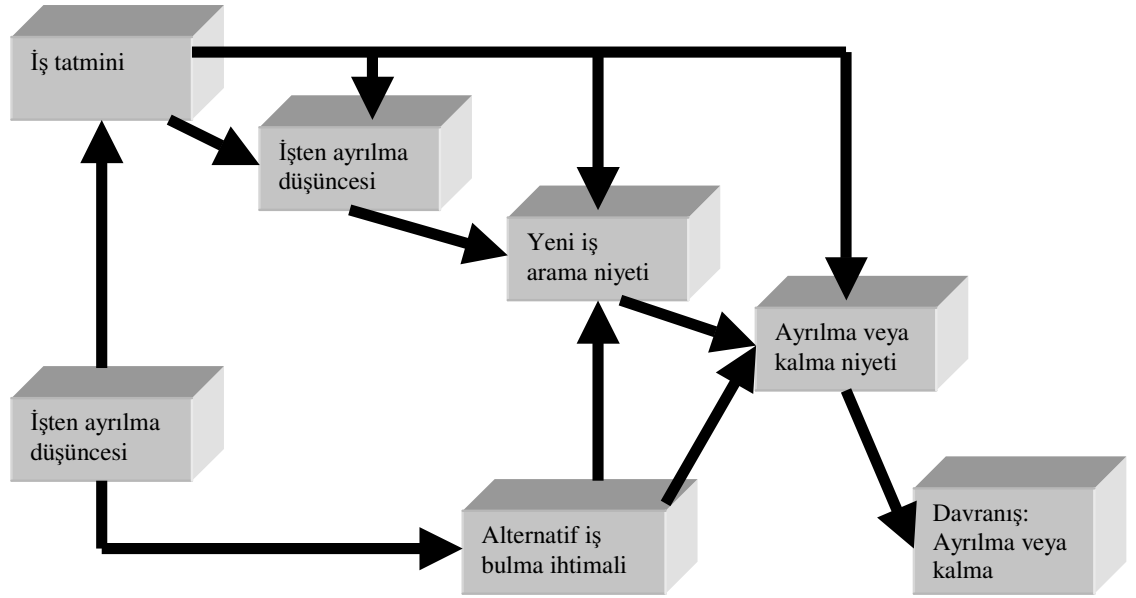
¹⁷³ Kevin MORRELL, "Towards A Typology Of Nursing Turnover: The Role Of Shocks In Nurses' Decisions To Leave", **Journal Of Advanced Nursing**, Vol. 49, Issue 3, (Feb2005), s315-322, 8s, 1 chart, s.316.

5. İlk izlenimi yönetmek. İşgörenler işe alındığı zaman güzel bir atmosfer oluşturulduğunda örgütün kültürü ve değerleri hakkında mümkün olacak kadar çok bilgi sağlanmış olur.
6. Büyük bir resimde çalışanları birleştirmek. Araştırma bulguları yönetimde işgören güveninin, işgücü devrinin en önemli belirleyicilerinden biri olduğunu belirtmektedir.
7. İlerleme ve gelişme fırsatlarını tanımlamak. İşgörenler çalışma kabiliyetlerinin sürekli artan deneyimlere bağlı olduğunu bilirler. Bunun sağlanması için örgütlerinde fırsat verilmezse işgörenler başka bir örgüte geçeceklerdir.
8. Danışmanlık ilişkilerini güçlendirmek. Danışmanların sağladığı koçluk ve düzenli performans geri bildirimleri, işgörenlerin ister istemez gelişen ve artan deneyimlerinin belirlenmesine yardım eder.¹⁷⁴

Bununla birlikte Mowday, Porter ve Steers'in belirttiği gibi iş dışı faktörlerin de işten ayrılma niyetlerini etkileyebileceği unutulmamalıdır.¹⁷⁵

¹⁷⁴ Develop A Retention Strategy, **T+D**, Vol. 59, Issue 2, (Feb2005), s12, 1s, s.12

¹⁷⁵ Jarrod M. HAAR, "Work-Family Conflict And Turnover Intention: Exploring The Moderation Effects Of Perceived Work-Family Support", **New Zealand Journal Of Psychology**, Vol. 33, Issue 1, (Mar2004), s35-39, 5s, 3 charts, s.35.



Şekil 4. İşgücü devri modeli

Kaynak: Jerald GREENBERG ve Robert A. BARON, **Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Human Side Of Work**, (Fifth Edition, Prentice-Hall International, 1995), s.179.

İş tatmini veya tatminsizliği sonuçlarının daha iyi anlaşılması için sonuçlardan bir tanesi olan işgücü devrini, Mobley'in modelini kullanarak yukarıdaki şekilde gösterildiği gibi açıklayabiliriz. Bu modele göre iş tatminsizliği işgörenleri işten ayrılma ihtimali üzerinde düşünmeye sevk eder. Bu sıra ile başka bir iş arama kararına götürür. Müteakiben eğer arama başarılı olursa, işgören işi hakkında ayrılma veya kalmayla ilgili kesin niyetini geliştirir. Son olarak bu niyetini somut davranış olarak yansıtır.¹⁷⁶

¹⁷⁶ Jerald GREENBERG ve Robert A. BARON, **Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Human Side Of Work**, (Fifth Edition, Prentice-Hall International, 1995), s.179.

4.3. Yaşam Tatmini

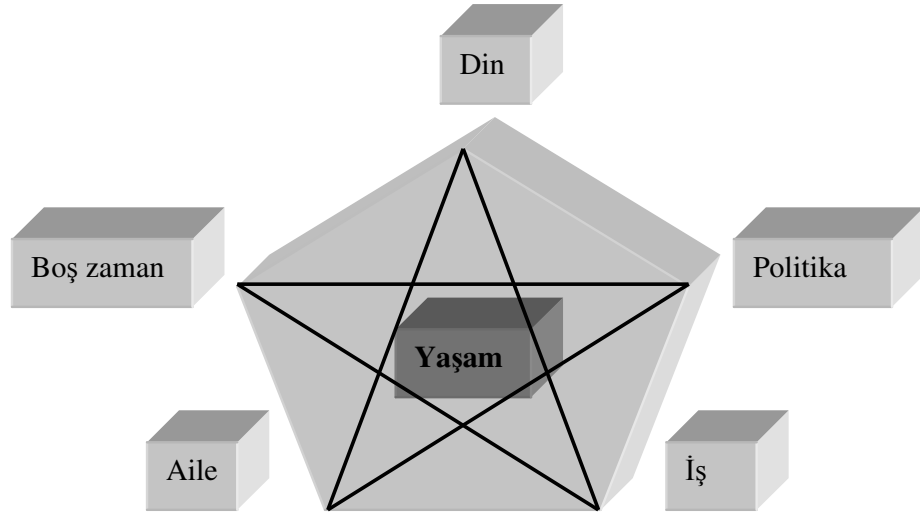
Yaşam tatmini, yaşamdan memnuniyet ile kişisel bir mutluluk hissi olup, iş ve iş dışı yaşamın algılanan kalitesi ile de ilişkilidir. Genel olarak, yaşam tatmininin bir parçası olan iş tatmini ile yaşam tatmini arasında doğrusal bir ilişki olduğuna inanılır.¹⁷⁷ Çünkü, bir işgörenin işinden uzak çevresinin yapısı işiyle ilgili hislerini de etkilemektedir. Benzer şekilde iş, yaşamın önemli bir parçası olduğundan iş tatmini, işgörenin genel yaşam tatminini de etkiler. Sonuçta iş ve yaşam tatmini arasında her iki yönde meydana gelen bir saçılma etkisi vardır.¹⁷⁸ Bundan daha düşük ve daha az rastlanan bir ilişki ise düşük iş tatmini olan işgörenlerin, bunu yüksek yaşam tatmini elde etmeye çalışarak giderme yönünde çaba göstermeleridir ki bu giderme etkisi olarak tanımlanır.¹⁷⁹ Dolayısıyla yöneticiler sadece iş ve doğrudan doğruya iş çevresini değil işgörenlerin aşağıdaki şekilde gösterilen yaşamın diğer bölümlerindeki tutumlarını da izlemeye ihtiyaç duymalıdır.¹⁸⁰

¹⁷⁷ Haejung LEE ve diğerleri, "Predictors of life satisfaction of Korean nurses", **Journal of Advanced Nursing**, Vol. 48, Issue 6, (Dec2004), s.632-641, 10s, 17 charts, 1 diagram, s.633.

¹⁷⁸ DAVIS, 1989, **a.g.e.**, s.176-179.

¹⁷⁹ DAVIS, 1984, **a.g.e.**, s.96.

¹⁸⁰ DAVIS, 1989, **a.g.e.**, s.176-179.



Şekil 5. Yaşam tatminiyle ilgili bazı unsurlar

Kaynak: Keith DAVIS and John W.NEWTROM, **Human Behavior At Work: Organizational Behavior**, (McGraw-Hill International Editions, 1989), s.176-179.

Davranışsal açıdan iş ve yaşam tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde 3 yaklaşım dikkati çekmektedir.

1. Saçılma etkisi yaklaşımı, işlerinde tatmin / tatminsiz olan işgörenlerin yaşamlarından da tatmin / tatminsiz olacağını veya tersini savunur. İş ve yaşam tatmini arasındaki doğrusal ilişki saçılma etkisi yaklaşımını desteklemektedir.
2. Giderme yaklaşımı, işlerinde tatmin olmayan işgörenlerin iş dışındaki yaşamlarında daha fazla tatmin edici tecrübeler arayacaklarını veya tersini savunur. İş ve yaşam tatmini arasındaki negatif ilişki giderme yaklaşımını desteklemektedir.
3. Bölümlere ayırma yaklaşımı, iş ve yaşam tatmini arasında herhangi bir ilişki olmadığını, iş ve yaşam tatmininin birbirinden bağımsız olduğunu savunur. İş ve yaşam tatmini arasındaki zayıf veya önemsiz ilişki bölümlere ayırma yaklaşımını desteklemektedir.

Bununla birlikte 3 yaklaşımda bazı gruplar için doğru olabilecektir. Saçılma etkisi yaklaşımı bazı bireyler, giderme yaklaşımı diğerleri ve bölümlere ayırma yaklaşımı ise başka bireyler için uygun olabilecektir.¹⁸¹

Bireysel seviyede, işiyle tatmin olmayan bir kişi; hayal kırıklığı, saldırganlık, zayıf fiziksel sağlık, kısalmış yaşam süresi, zihinsel sağlık problemleri ve düşük yaşam tatminiyle karşılaşmaktadır. Yaşamları hoş ve zevkli olan işgörenlerin iş tatmini seviyesi ise yaşam tatmini düşük olanlara göre daha yüksektir.¹⁸² Linn ve arkadaşları yaşamlarından tatmin olan insanların önemli derecede az iş ve kişisel yaşam arasında çatışma yaşadıklarını, daha az iş baskısı hissettiklerini ve önemli ölçüde daha fazla iş tatminine sahip olduklarını belirtmişlerdir.¹⁸³

Bununla birlikte bazen veya sık sık olumlu yaşam değişiklikleri yaşayanlar, olumlu yaşam değişikliği yaşamayanlardan daha düşük iş tatmini belirtmişlerdir. Bu sonuç olumlu yaşam değişikliklerinin bile personel için bir stres kaynağı olabileceği fikrini desteklemektedir, bu ise ordudaki tayinlerin ve görevlendirmelerin iş tatminini olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir.¹⁸⁴

Demografik değişkenler de iş faktörlerine ilave olarak yaşam tatmini seviyelerinde bazı etkilere sahiptir. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, dini faktörler ve evin geliri gibi değişkenlerin yaşam tatminini etkilediği, ancak ilişkinin bir dereceye kadar tutarsız olduğu ve bu çalışmaların çoğunluğunda mesleği olmayan veya emekli insanların kullanıldığı belirtilmiştir. Bununla birlikte bayanlar, erkeklerden daha fazla yaşam tatmini belirtirken, ileri yaşların (yaşlılık), medeni durumun ve yüksek eğitimin

¹⁸¹ Timothy A.JUDGE ve Shinichiro WATANABE, "Individual Differences In The Nature Of The Relationship Between Job And Life Satisfaction", **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Vol. 67, Issue 2, (Jun94), s101-107, 7s, 1 chart, s.102.

¹⁸² Rebecca P. SANCHEZ ve diğerleri, "Predictors Of Job Satisfaction Among Active Duty And Reserve / Guard Personnel In The U.S. Military", **Military Psychology**, Vol. 16, Issue 1, (Jan 2004), s19-35, 17s, s.20,21.

¹⁸³ LEE, **a.g.e.**, s.633.

¹⁸⁴ SANCHEZ, **a.g.e.**, s.32.

daha yüksek yaşam tatminiyle ilişkili olduğu, ayrıca mesleki terfilerin de yaşam tatmininde bir rol oynadığı belirtilmiştir. Gelirin ise yaşam tatminiyle tutarsız olarak ilişkili olduğu belirtilmiştir. Örneğin; Edwards ve Klemmacks ev gelirini yaşam tatmininin asıl belirleyicisi olarak belirtirken, Wiggins ve Bowman gelirin yaşam tatmininin önemsiz bir belirleyicisi olduğunu belirtmiştir.¹⁸⁵ İş tatmini açısından ilginç olan gelirin yaşam tatmininin önemli bir belirleyicisi değilken, yaşam tatmininin gelirin önemli bir belirleyicisi olmasıdır.¹⁸⁶

Bununla birlikte duygusal bitkinliğin, kişisel başarının ve mesleki statüden tatminin de yaşam tatmininin belirleyicileri olduğu belirtilmiştir.¹⁸⁷ Düşük yaşam tatmininin işgücü devri niyetini önemli derecede etkileyebileceği ise unutulmamalıdır.¹⁸⁸

4.4. Fiziksel ve Zihinsel Sağlık

İş tatminsizliği işgörenlerin bazı sağlık sorunları ile karşı karşıya kalmalarına da yol açmaktadır. İş tatminsizliği arttığı oranda zihinsel ve bedensel bazı rahatsızlıkların da arttığı yapılan çalışmalardan tespit edilmiştir. Zihinsel ve bedensel yorgunluk, isteksizlik, basit hastalıklar ile kolestrol oranının değişmesi, mide ve kalp rahatsızlıkları iş tatminsizliğinden de kaynaklanabileceği gibi¹⁸⁹ yarışma, ivedilik ve yetersizlikle birleşen tatminsizliğin de bazı hastalıklara yol açabileceği belirtilmiştir.¹⁹⁰

Ayrıca sağlık durumumuz hakkındaki düşüncelerimiz de iş tatmininin önemli belirleyicileridir. Çünkü sağlık durumunun mükemmel veya çok iyi olduğunu

¹⁸⁵ LEE, **a.g.e.**, s.633.

¹⁸⁶ Carla WIGGINS ve Sarah Y.BOWMAN, "Career Success And Life Satisfaction For Female And Male Healthcare Managers", **Hospital Topics**, Vol. 78, Issue 3, (Summer2000), s5-10, 6s, s.8,9.

¹⁸⁷ LEE, **a.g.e.**, s.634.

¹⁸⁸ HONDA-HOWARD, **a.g.e.**, s.31.

¹⁸⁹ ERDOĞAN, 1997, **a.g.e.**, s.379,380.

¹⁹⁰ BAŞARAN, 1992, **a.g.e.**, s.207.

düşünenlerin iş tatmini, sağlık durumunun kötü olduğuna inananlara göre daha yüksektir.¹⁹¹

Bununla birlikte eğitim seviyesi, fiziksel sağlık ile yaşamdan tatminin üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir.¹⁹² Hong Kong’da yapılan bir çalışmada ise danışmanlarla ilişkilerin, sağlık şikayetleri ile iş tatmininin güçlü belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir.¹⁹³

Ancak işgören sağlığı (fiziksel ve zihinsel sağlık) üzerine iş tatminsizliğinin etkilerinin incelenmesinin iki nedeni vardır. Bunlar: 1. İnsani nedenler sebebiyle yöneticilerin işgörenlerin sağlığı üzerine işlerin etkilerini bilmek istemeleri ve 2. Bozuk işgören sağlığına bağlı önemli parasal (mali) maliyetlerin olmasıdır.

İş tatmininin fiziksel hastalıklara sebep olduğuna ve hatta uzun ömrü etkilediğine ait önemli araştırmalar vardır. İş tatminsizliği; yorgunluk, nefes alma sorunları, baş ağrıları, terleme, iştah kaybı, hazımsızlık ve mide bulantısı gibi fiziksel hastalıklarla olduğu kadar ülser, eklem iltihabı, yüksek tansiyon, alkol ve ilaç kullanımı, felç ve kalp krizleri gibi önemli hastalıklarla da ilişkilidir. Ayrıca iş tatminsizliğinin kişinin yaşamını kısaltabileceği de belirtilmektedir. Örneğin Palmore’un yapmış olduğu çalışmada uzun ömrün tek ve en önemli belirleyicisi iş tatminidir. Çünkü iş tatminsizliğinin kişinin sağlığı açısından gerçekten de tehlikeli olma ihtimali yüksektir.

Bununla birlikte zihinsel sağlığa sahip bir kişi gerçekçi bir şekilde sınırlarının ve limitlerinin farkındadır, kendine güveni vardır, ailesi ve arkadaşlarıyla sosyal faaliyetlere katılır ve işteki kaçınılmaz inişlerle ve çıkışlarla mücadele edebilir. Bu yüzden iş hayatında zihinsel sağlık önemli bir yer tutmaktadır.

Ayrıca Michigan Üniversitesinde yapılan çalışmalarda endişe, üzüntü, gerginlik, kişiler arası ilişkilerin bozulması ve sinirlilik gibi çeşitli zihinsel sağlık problemleri iş

¹⁹¹ SANCHEZ, a.g.e., s.22.

¹⁹² OUDENHOVEN, a.g.e., s.168.

¹⁹³ SIU, a.g.e., s.219.

tatmininin eksikliği ile ilişkili bulunmuştur. İş tatminsizliği önemsiz şeylere kızmaya, kötü hissetmeye, duygusuzluğa, unutkanlığa, konsantre olamamaya ve karar verememeye de sebep olabilmektedir. Bununla birlikte tatminsizlik yaratan işlerin işgören zihinsel sağlığını bozan yönleri ile ilgili en çok belirtilen faktörler: 1. Usandırıcı, sıkıcı ve tekrar edici işler, 2. İş arkadaşları ve danışmanlarla zayıf ilişkiler, 3. Çok fazla iş ve bu işlerin yapılması için çok az zamanın olması, 4. İşteki hızlı ve sürekli olan değişiklikler ve 5. İş güvenliğinin eksikliğidir.

Muhtemelen en iyi bilinen zihinsel sağlık ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran çalışma Arthur Kornhauser'in "Endüstri İşçilerinin Zihinsel Sağlığı"dır. Söz konusu çalışmada, çalışmaya katılan 400 işçinin yaklaşık %40'ında bazı zihinsel sağlık problemleri bulunmuş, araştırma sonucunda ise iş tatmini ile zihinsel sağlık arasında önemli bir ilişki tespit edilmiştir.¹⁹⁴

Ayrıca iyi bir zihinsel sağlık için en önemli iş özelliği işin mücadeleciliği ve yetenek ile kabiliyetleri kullanma fırsatıdır. Çünkü tatminsizlik yaratan işler insanları daha çok fiziksel ve zihinsel yorgunluk hissetmelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla iş tatminsizliği yaşayan insanlar için hobilerin, tatillerin ve iş dışındaki sosyal etkileşimlerin önemi gün geçtikçe artmaktadır.¹⁹⁵

5. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜMÜ

İş tatmini araştırmaları ile yönetim iş tatmininin sebepleri ve sonuçları hakkında daha çok bilgi edebilmekte,¹⁹⁶ potansiyel sorunları teşhis edebilmekte, devamsızlık ve işten ayrılmaların nedenlerini görebilmekte, değişikliklere karşı çalışanların sendikalaşma eğilimlerini ölçebilmekte, örgüt içi iletişimi geliştirebilmektedir. Sonuç olarak,

¹⁹⁴ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;
FELDMAN, 1983, **a.g.e.**, s.204-206.
MATRUNOLA, **a.g.e.**, s.828.

¹⁹⁵ David J.CHERRINGTON, **Organizational Behavior: The Management Of Individual And Organizational Performance**, (Second Edition, 1994), s.294,295.

¹⁹⁶ GEORGE, **a.g.e.**, s.79.

çalışanların etkili bir şekilde yönetilmesinde iş tatmini araştırmaları bir araç olmaktadır. Ayrıca Arnold'a göre iş tatmini araştırmalarının amacı;

- organizasyondaki potansiyel problemleri teşhis etmek,
- devamsızlık ve işten ayrılma sebeplerini belirlemek,
- örgütsel değişmelerin işgören davranışları üzerindeki etkilerini tespit etmek,
- yönetim ve işgören arasındaki iletişimi iyileştirmek,
- işgörenlerin sendika kurma istekleri hakkında doğru bilgi sağlamaktır.¹⁹⁷

Bennett'e göre iş tatmini araştırmalarının amacı ise;

- düşük moralin sebeplerini belirlemek,
- değişik konumlardaki personel ve işveren grupları arasındaki (genç ve yaşlı işçiler, erkek ve bayan, değişik departmanlardaki işçiler gibi) iş tatminindeki farklılıkları belirlemek,
- yönetim ve işçi sınıfı arasındaki iletişimi geliştirmek,
- işgörelere görüşlerini ifade etme fırsatı vermek,
- organizasyon politikalarının işgörenler üzerindeki etkilerini belirlemektir.¹⁹⁸

İş tatmini bir tutum olduğuna göre doğrudan gözlenmesi zordur. Ölçüm, kişilerin verecekleri bilgiye dayanmak zorundadır. Başka bir deyişle, iş tatmini ölçümünde bilgi doğrudan işgörenden alınacaktır. Bu durumda ölçümün sağlıklı olması bilgiyi verenin doğruluğuna ve bilgi toplama tekniğinin tutarlılığına bağlıdır.

Tutarlı ve güvenilir bir iş tatmini ölçümü için en çok kullanılan yöntemler; puanlama ölçekleri ve anketler, kritik olaylar yaklaşımı, görüşmeler ve yüzleşme toplantıları, açıkça yapılan davranışlar ve hareket yönelimleri yaklaşımıdır. İşle ilgili tutumları

¹⁹⁷ ARNOLD, **Instructor's Manuel And Test Bank To Accompany: Organizational Behavior**, s.25.

¹⁹⁸ BENNETT, R., **Organizational Behavior**, (Second Edition, Pitman Publishing, 1994), s.111.

ölçmekte kullanılan birçok yöntem olmasına rağmen yaygın olarak kullanılan yöntemler; İş Tanımlayıcı Endeksi, Minnesota Tatmin Ölçeği ve Porter İhtiyaç Tatmin Ölçeğidir.

Bu ölçeklere bu kadar ilgi duyulmasının sebebi ise;

- geçerlilik,
- güvenirlilik,
- içerik,
- dilin seviyesi,
- kabul edilen normların bulunması gibi hususlardır.¹⁹⁹

Yukarıda açıklandığı gibi etkili bir yönetim için bu kadar önemli olan iş tatmininin ölçülmesinde kullanılan bazı yöntemler;

- puanlama ölçekleri ve anketler,
- açıkça yapılan davranışlar,
- kritik olaylar yaklaşımı,
- hareket yönelimleri yaklaşımı,
- görüşmeler ve yüzleşme toplantıları,

olup bu yöntemler aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

5.1. Puanlama Ölçekleri Ve Anketler

Organizasyonlarda iş tatmini araştırmalarının kullanımında 3 soru dikkat çekmektedir.

- İş tatmininin ölçülmesinde en çok güvenilen ve geçerliliği olan yöntemler hangileridir?
- İş tatmini araştırmaları ne zaman kullanılmalıdır?

¹⁹⁹ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;

ARNOLD, 1983, **a.g.e.**, s.212,213.

ARNOLD, 1986, **a.g.e.**, s.102.

Fred. LUTHANS, **Organizational Behavior**, (Sixth Edition, McGraw-Hill Inc., 1992), s.114.

➤ İş tatmini araştırmaları nasıl uygulanmalıdır?

Muhtemelen en iyi bilinen iş tatmini araştırması Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen İş Tanımlama Endeksidir. İş Tanımlama Endeksinde iş tatminiyle ilgili ücret, terfi, danışman, iş ve iş arkadaşları gibi faktörler mevcuttur. İş Tanımlama Endeksi, işgörenlerinin eğitim ve gelir düzeyi her seviyede olan organizasyonlarda kullanılmıştır. Uygulanması 10–15 dakika sürmekte olup İspanyolca versiyonu da bulunmaktadır.

Minnesota Tatmin Ölçeği Weiss, Dawis, England ve Lufquist tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin uzun biçimi 100 maddeden (belirlenmiş olan 20 faktörün her biriyle ilgili 5 madde mevcuttur) oluşur. Ölçeğin kısa biçimi ise 20 maddeden oluşur ve genel tatmin bu 20 maddenin puanlarının toplamıyla ölçülür. Ölçeğin uzun biçiminin uygulanması yaklaşık 30 dakika, kısa biçiminin uygulanması ise sadece 10 dakika sürer. İş Tanımlama Endeksi işgörenlerin işlerinin 5 ana unsuruna karşı tutumlarını geniş bir perspektiften incelerken, Minnesota Tatmin Ölçeği işgörenlerin tatmin ve tatminsizliği ile ilgili ayrıntılı bilgi verir.

Porter'ın İhtiyaç Tatmin Ölçeği, iş tatmininin ölçülmesi amacıyla uyumsuzluk teorisi üzerine oluşturulmuştur. Her madde iki soru içerir; biri “ne kadar olmalı”, diğeri “şimdi ne kadar”dır. Ayrıca Porter'ın İhtiyaç Tatmin Ölçeği sadece yönetici işgörelere uygulanmıştır.²⁰⁰

5.2. Kritik Olaylar Yaklaşımı

İş tatminini ölçmede ikinci yöntem Kritik Olaylar tekniğidir. Burada işgörelenler işleriyle ilgili özellikle tatmin edici veya tatmin edici bulmadıkları olayları açıklarlar. Verilen

²⁰⁰ Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar;
ARNOLD, 1983, **a.g.e.**, s.210, 213-215.
ARNOLD, 1986, **a.g.e.**, s.99-102.
H.Joseph REITZ, **Behavior In Organization**, (Richard D.Irwin Inc., 1997), s.97,266,267.
LUSSIER, **a.g.e.**, s.77,78.

cevaplarla önemli olan konular belirlenmiş olur.²⁰¹ İş tatmininin ölçülmesinde Kritik Olaylar tekniği ilk defa Herzberg tarafından kullanılmıştır.²⁰²

5.3. Görüşmeler Ve Yüzleşme Toplantıları

İş tatminini ölçmedeki üçüncü yöntem işgörenlerle yüz yüze yapılan görüşmelerdir. İşgörelere tutumları hakkında sorulan sorularla kabul gören ve çok iyi geliştirilmiş olan ölçeklerin kullanılmasından daha detaylı bilgiler elde etmek mümkündür. İşgörelere dikkatlice sorulan sorularla ve verilen cevapların sistemli olarak kaydedilmesiyle iş ilişkili çeşitli tutumların sebepleri hakkında bilgi edinmek mümkündür. Görüşmeler bazen işverenlerin esas şikâyetlerinin ve endişelerinin tartışıldığı platformlarda icra edilir. Bu tip görüşmeler, karşılıklı toplantılar olarak bilinir.²⁰³ Görüşmeler, planlanmış (önceden belirlenen ve standart soruların sorulması) veya planlanmamış (açık uçlu) olabilir.²⁰⁴

5.4. Açıkça Yapılan Davranışlar

Yöneticiler tarafından sık sık kullanılan dördüncü teknik, tatminsizliğin göstergesi olarak açıkça yapılan işgören davranışlarının (düşük performans, devamsızlık, işgücü devri gibi) gözlemlenmesidir.²⁰⁵

²⁰¹ GREENBERG, **a.g.e.**, s.172.

²⁰² Richard M. STEERS, **Introduction To Organizational Behavior**, (Goodyear Publishing Company Inc., 1981), s.299,300.

²⁰³ GREENBERG, **a.g.e.**, s.172,173.

²⁰⁴ STEERS, **a.g.e.**, s.300.

²⁰⁵ Aynı, **a.g.e.**, s.300.

5.5. Hareket Yönelimleri Yaklaşımı

Çalışma eğilimleri insanların yaklaşmak veya sakınmak zorunda oldukları belli şeylere eğilimlerini belirtmektedir. Böylece, insanların işleriyle ilgili nasıl hissettikleri hakkında elde edilecek bilgilerle iş tatmini ölçülebilir.²⁰⁶

²⁰⁶ LUTHANS, a.g.e., s.119.

İKİNCİ BÖLÜM

JANDARMA GENEL KOMUTANLIĞI VE ORDUDA İŞ TATMİNİ

1. JANDARMA GENEL KOMUTANLIĞI HAKKINDA GENEL BİLGİ

Emniyet ve asayiş ile kamu düzeninin korunmasını sağlamak, diğer kanun ve nizamların verdiği görevleri yerine getirmek... Temelde bu iki ana başlık altında toplanan görevler; silahlı, askeri bir güvenlik ve kolluk kuvvetinin çalışma alanını oluşturmaktadır.

Jandarma Genel Komutanlığı, Türkiye Cumhuriyeti ülkesinin büyük bir bölümünde bu görevleri yerine getirmekte olan bir güvenlik ve kolluk kuvvetidir.

Jandarma teşkilatı 1983 yılına kadar 1930 yılında çıkarılan bir yasa çerçevesinde çalışmalarını sürdürmüştür. 1983 yılında çıkarılıp yürürlüğe konulan ve “Jandarma Teşkilat Görev ve Yetkileri” başlığını taşıyan yasayla çağın koşulları doğrultusunda yeniden yapılandırılmıştır.

Jandarma Genel Komutanlığı; Kara, Deniz ve Hava Kuvvetleri’yle birlikte Türk Silahlı Kuvvetleri’ni oluşturan bütünün çok önemli bir parçasıdır.

Jandarma Genel Komutanlığı; askeri kanun ve nizamların kendisine verdiği görevlerle eğitim ve öğretim yönünden Genelkurmay Başkanlığı’na, emniyet ve asayiş görevlerinin yerine getirilmesi açısından ise İçişleri Bakanlığı’na bağlı bir kuruluştur.

İl ve ilçe belediyelerinin sınırları içinde olan yerlerin dışında kalan ve Polis Teşkilatı’nın bulunmadığı yerler Jandarma’nın sorumluluk alanını oluşturmakta ve söz konusu bu alan Türkiye yüzölçümünün %92’sini teşkil etmektedir. Sorumluluk alanında Jandarma; Jandarma Teşkilat, Görev ve Yetkileri Kanunu’nda tanımlanan mülki, adli ve askeri mevzuatın verdiği görevlerle kanun ve nizam hükümlerinin gereğini yerine getirmektedir. Bütün bu görevleri yerine getirmekle yükümlü olan Jandarma Genel

Komutanlığı'nın teşkilatlanmasındaki merkezi birimler; Jandarma Genel Komutanlığı Karargâhı ve bağlı birliklerden oluşmaktadır. Bunlar;

- İç Güvenlik Birlikleri,
- Jandarma Komando Birlikleri,
- Sınır Birlikleri,
- Eğitim Birlikleri,
- Jandarma Okulları,
- Lojistik Destek Birlikleri,
- Havacılık Birlikleri ve diğer birimlerdir.

Jandarma Genel Komutanlığı Karargâhı; Jandarma birliklerinin sevk ve idaresinde Jandarma Genel Komutanı'na yardımcı olan en üst organdır. Yurt genelindeki bütün asayiş olaylarının izlenmesi ve bu olayların gelişimine paralel olarak büyük birliklerin görevlendirilmesi buradan yapılmaktadır.

Gerektiğinde iç güvenlik birliklerini desteklemek ve yeterli kuvvetle zamanında müdahale etmek ise Jandarma Komando Birliklerinin görevidir. Nokta operasyonları icra ederek terörle mücadeleyi daha etkin kılmak içinse Komando Birliklerine ek olarak Jandarma Özel Harekât Birlikleri görev yapmaktadır.

Jandarma Sınır Birlikleri çağın sunduğu her türlü teknolojik olanakları kullanarak gece-gündüz, yaz-kış demeden ve en ağır koşulları da göğüsleyerek sınırlarımızı korumaktadır. Bu maksatla sınır boyunca geçilen her yerde birbirini gören kontrol kuleleri ve sensör adı verilen sınır gözetleme sistemleri bulunmaktadır.²⁰⁷

²⁰⁷ “Jandarma”, Jandarma Genel Komutanlığı Genel Sekreterliği, 2004, s.1-65.

1.1. Jandarma Genel Komutanlığı'nın Bağlılık Durumu, Sorumluluk Alanı Ve Görevleri

1.1.1. Jandarma Genel Komutanlığı'nın Bağlılık Durumu

Türkiye Cumhuriyeti Jandarması, emniyet ve asayiş ile kamu düzeninin korunmasını sağlayan, diğer kanun ve nizamların verdiği görevleri yerine getiren, silahlı, askeri bir güvenlik ve kolluk kuvvetidir.

Jandarma Genel Komutanlığı, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin bir parçası olup Silahlı Kuvvetlerle ilgili görevleri, eğitim ve öğrenim bakımından Genelkurmay Başkanlığına, emniyet ve asayiş işleriyle diğer görev ve hizmetlerin ifası yönünden İçişleri Bakanlığına bağlıdır. Ancak Jandarma Genel Komutanı, Bakana karşı sorumludur.

1.1.2. Jandarma Genel Komutanlığı'nın Sorumluluk Alanı

Jandarmanın genel olarak görev ve sorumluluk alanı; polis görev sahası dışı olup bu alanlar İl ve İlçe belediye sınırları dışında kalan yerler ile polis teşkilatı bulunmayan yerlerdir. Jandarma bu yerlerde emniyet ve asayişin sağlanmasından sorumludur.

1.1.3. Jandarma Genel Komutanlığı'nın Görevleri

2803 Sayılı “Jandarma Teşkilat, Görev ve Yetkileri Kanunu” gereğince Jandarmanın Görevleri; Mülki, Adli, Askeri ve Diğer Görevler olmak üzere dört ana başlık altında toplanmaktadır.

Mülki Görevleri: Genelde emniyet ve asayiş ile kamu düzenini sağlamak, korumak ve kollamak için suç işlenmesini önleyici faaliyetleri kapsar. Kaçakçılığın men, takip ve tahkiki ile ceza infaz kurum ve tutukevlerinin dış koruması görevleri de bu kapsamdadır.

Adli Görevleri: Suçların işlenmesini müteakip suç ve suçluların ortaya çıkarılması, yakalanması ve suç delilleri ile birlikte adli makamlara intikal ettirilmesidir.

Askeri Görevleri: Askeri kanun ve nizamların gereği olan görevlerle, Genelkurmay Başkanlığınca verilen görevleri kapsar.

Diğer Görevleri: Mülki, Adli ve Askeri Görevler dışında kalan ve diğer kanun ve nizam hükümlerinin icrası ile bunlara dayalı hükümet kararlarıyla verilen görevlerdir.

1.2. Jandarma Genel Komutanlığı Karargâhının Yapısı

Karargâh; toplanan bilgilerin kullanılmasında büyük önem taşıyan, komutana danışmanlık yapan, birliklerin beyin takımını oluşturan birimlerdir. Teknolojiye bağlı olarak geliştirilen silah ve teçhizatın kullanıldığı modern savaş alanlarının, birliklerin yönetilmesinde sebep olduğu güçlüklerin yanında her seviyedeki karargâh faaliyetlerine de bir yoğunluk getireceği beklenmektedir. Bu yüzden karargâh ve karargâh personelinin gün geçtikçe öneminin artması kaçınılmazdır.

Jandarma Genel Komutanlığı Karargâhı, Jandarma Genel Komutanı'na Jandarma birliklerinin sevk ve idaresinde yardımcı olan en üst organdır. Yurt sathında meydana gelen tüm asayiş olayları buradan takip edildiği gibi olayların gelişimine paralel olarak büyük birlik görevlendirmeleri de karargâh tarafından yapılmaktadır.

Ayrıca, sevk-idareye ait usul ve prensipler ve geleceğe yönelik projelerin geliştirilmesi ve yürütülmesi karargâh tarafından yerine getirilmektedir.

Jandarma Genel Komutanlığı Karargâhı ast birlikleri ile gelişmiş bir muhabere ve bilgisayar iletişim ağına sahiptir.

Komutanın karargâhı mesleğinde uzman bir ekipten oluşmaktadır. Tüm karargâh personeli yalnızca kendi görevlerini değil diğer karargâh personelinin görevlerini de

bilmektedir. Karargâh hem kendi içinde hem de diğer karargâhlarla büyük ölçüde koordinasyon ve işbirliğini tesis ve idame ettirir. Ayrıca karargâhın çalışmaları her zaman komutanın emir-komutayı icra etmesine ve ast birliklerin görevlerini yerine getirmelerini destekleme yönünde yoğunlaştırılmaktadır.

Karargâh faaliyetlerinin esas amacı komutana yardım etmektir. Bu yardım ise karargâh personelinin komutanın zamanında karar vermesine ve kararların zamanında icra edilmesine yaptığı katkılarla gerçekleştirilir.

1.3. Sınır Birlikleri

1988 yılında 3497 Sayılı Yasa ile kara sınırlarımızın korunması ve güvenliğinin sağlanması görevi Kara Kuvvetleri Komutanlığı'na verilmiştir. Ancak Irak Sınırının tamamının sorumluluğu Jandarmada bulunmaktadır.

Jandarma Sınır Birlikleri mevcut olan iki sınır tümeni vasıtasıyla sevk ve idare edilmekte olup kendilerine tevdi edilmiş olan sınır bölgelerinde sınır koruma görevlerinin yanında yine gümrük bölgeleri içerisinde kaçakçılığın men ve takibi görevlerini de icra ederler.

Jandarma Sınır Birlikleri;

- sınırı yasadışı geçmek isteyen unsurların sınır ötesinde tespit ve teşhis edilmesi,
- geçme teşebbüsünde bulunan unsurların alınan önlemlerle engellenmesi,
- sınırı illegal geçenlerin ele geçirilmesi ve adli makamlara teslim edilmesi görevlerini yerine getirirler.

Kısaca sınır birliklerinin kuruluş amaçları arasında bulunduğu görev alanında emniyet ve asayişin temini ile sorunluluk sahasında bulunan sınırların güvenliğini sağlamak da bulunmaktadır.

Jandarma birlikleri 1984 yılından günümüze kadar geçen süre içerisinde ülkemizin bölünmez bütünlüğüne kastedenlere karşı özellikle Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri olmak üzere bütün ülke sathında terörle mücadelenin en önemli unsuru olmuştur. Bu amaçla da çalışmalarını sürdürmektedir.²⁰⁸

Bu kadar ağır görevleri olan subayların iş tatminini etkileyen faktörleri tespit etmek olan amacımız için ordudaki görev yelpazesi içerisinde yapılabilecek görevlerin çoğunu bünyesinde toplayan karargâh ile sınır birlikleri seçilmiştir. Böylece çok çeşitli görevleri icra eden subayların iş tatminini etkileyen faktörlerin doğru olarak tespit edilmesi ile sonuçta bir genelleme yapılarak ordudaki subayların iş tatminini etkileyen faktörlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

2. ORDUDA İŞ TATMİNİ

“Orduda İş Tatmini” başlığı altında ordudaki iş tatminini etkileyen faktörler tespit edilerek, bu faktörler kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1. Genel

Askeri ortam, böyle bir ortamda istihdam edilmenin iş ile ilgili bir durumdan çok daha fazlası olması sebebiyle farklıdır. Çünkü orduda çalışmak, bireylerin yaşam tarzlarını iş sınırlarının çok ötesinde etkileyen çok iyi tanımlanmış bir ortamda çalışmaktır. Bununla birlikte çok az sayıdaki sivil organizasyon, çalışanlarından işlerine veya belirtilen zorunluluklara karşı ordudakine benzer bir bağlılık bekler veya ister.²⁰⁹

²⁰⁸ <http://www.jandarma.gov.tr/>, 13 Mart 2007.

²⁰⁹ Fiona ALPASS ve diğerleri, “Job Satisfaction Differences Between Military And Ex-Military Personnel: The Role Of Demographic And Organizational Variables”, **Military Psychology**, Vol. 9, Issue 3, (1997), s228-249, 23s, s.228,229.

Literatüre bakıldığında ise orduda iş tatmini ile ilgili çalışmalarda, böyle bir ortamda çalışan ordu personelinin iş tatmini düzeyleri düşük bulunmuştur.²¹⁰ Sivillerle karşılaştırıldığında ordu personelinin devamlı olarak iş tatmini seviyesini düşük olarak değerlendirmesinin; aileden, arkadaşlardan ve alışılan bir çevreden ayrılma, tehlikeli ve ağır şartlar, uzun ve düzensiz çalışma saatleri, düşük ücret ve sık olan görevlendirmeler gibi birçok sebebi olabilir. Ayrıca yeni personel orduya girerken bu şartların hepsinin farkında da olamayabilir, burada unutulmaması gereken nokta orduya bir kere girince ordudan ayrılmanın veya görev değiştirmenin sivil ortamdan çok daha zor olduğudur.²¹¹

Ordu personelinin sivillerden daha düşük seviyelerde iş tatmini belirtmesinin bir sebebi de ordudaki iş tatmininin, askeri ortamın doğasında var olan stresörler ve bunların sonuçları bakımından bir dereceye kadar özel olmasından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte ordu personeli ve aileleri; sık olan yaşam değişiklikleri (taşınma, atanma gibi), tatbikatlar ve operasyonlar, ailenin asker mensubunun görevde yaralanma veya ölme ihtimali, büyütülen aileden coğrafi olarak uzaklık, oldukça düşük ücret ve yaşın küçüklüğünü (genel nüfusla karşılaştırıldığında) içeren stresörlerin birleşmesinden oluşan nadir bir durumla karşı karşıyadır.²¹²

Jandarma Genel Komutanlığı'nda yapılan bir araştırmada da belirtildiği gibi bu nadir durum içerisinde ordu personeli ayrıca amirlerin yönetim tarzı, kişiliği ve görev sorumluluğu gibi faktörlerle de başa çıkmak zorundadır.²¹³

Bununla birlikte 1999 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmada ordu personelinin, sivil hayattaki birçok yönün ordudakinden çok daha iyi olduğunu fark ettiği belirlenmiştir. Ayrıca ordu personelinin yaklaşık olarak %70'inin, sivillerin çok daha iyi ücret aldığına ve çok daha iyi bir yaşam kalitesine sahip olduğuna inandıkları tespit edilmiştir. Bunlara ilaveten ordu personeli, askeri hayatın da sivil

²¹⁰ SANCHEZ, a.g.e., s.21.

²¹¹ ALPASS, a.g.e., 1997, s.228,229.

²¹² SANCHEZ, a.g.e., s.21.

²¹³ Mehmet KAHYA, "Jandarma Genel Komutanlığı'nda İş Stresi Ve İş Doyumu" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2006), s.127,128.

hayata göre tatil, başarı ve gurur duygusu, akademik eğitim ve işle ilgili pratik yapma fırsatları açısından olumlu yönleri olduğunu kabul etmiştir. Ancak ordu üzerine yapılan çalışmalar; 1. Askeri hayattan tatmin ve orduda kalma niyetini, 2. Orduya katılma sebeplerini ve bunların ordu personelinin orduda kalma niyeti ile ilişkisini, 3. Ordu personelinin aktif görevden ayrılma düşüncesi için belirttikleri sebepleri ve 4. Askeri hayata bağlı sivil hayatın algılanışını belirlemek için yapılmıştır. Bununla birlikte terörist saldırıların da ordu personelinin üzerinde bir etkiye sahip olduğu unutulmamalıdır.²¹⁴

Günümüzde ordu personelinin orduda kalması ile ilgili problemler gün geçtikçe artmaktadır. Bu yüzden de ordunun göreve hazır oluş seviyesi ile savaşa hazır bir kuvvetin devamlılığını sağlamak için yeterli ordu personelinin görevde kalmasının sağlanması konularında endişeler bulunmaktadır. Bu endişeye sebep olan en önemli faktörlerden biri dış görevlerin ve operasyonların artan sayısıdır. Bu yüzden ordu açısından önemli yeteneğe ve deneyime sahip, meslek hayatının ortasında bulunan personelin orduda kalmasını sağlamak önemli problemlerden biri olarak görülmektedir. Meslek hayatlarının ortasında bulunan personelin ordudan ayrılması ise; sivil sektörde artan iş fırsatları, askeri operasyonların artan sayısının olumsuz etkileri ve yaşam şartlarının kalitesi gibi faktörlerin birleşimine bağlanmaktadır.²¹⁵ Ancak bu sorun, ordunun günümüzdeki küçülmesiyle çözülmesi gereken bir endişeden çok daha büyük bir problem haline gelmiştir.²¹⁶

Türk Silahlı Kuvvetleri'nde yapılan bir çalışmada da iş tatminsizliğine bağlı olarak oluşacak işten ayrılmaların muhtemelen mecburi hizmetin sonrasında ve emekliliğin kazanıldığı dönemde gerçekleşeceği, sonuçta bu iş tatminsizliğinin büyük miktarlarda

²¹⁴ “**Military Personnel: First-Term Personnel Less Satisfied With Military Life Than Those In Mid-Career**”, GAO-02-200, GAO Reports, (12/7/2001), s1-34, 34s, s.1,3.

²¹⁵ “**Military Personnel: Systematic Analyses Needed To Monitor Retention In Key Careers And Occupations**”, NSIAD-00-60, GAO Reports, (3/7/2000), s1-76, 76s, s.5,7,29.

²¹⁶ Marvin M. SMITH, “The Military Retirement Reform Act Of 1986--Or Redux: A Postmortem”, **Journal of Political & Military Sociology**, Vol. 29, Issue 2, (Winter 2001), s305-318, 14s, 3 charts, s.305.

yatırım yapılarak yetiştirilen personelin organizasyondan ayrılmasıyla sonuçlanabileceği belirtilmiştir.²¹⁷

Ayrıca Türk Silahlı Kuvvetleri'nde yapılan başka bir çalışmanın sonucunda, ordudan emekli olma davranışının oluşmasında etkili olan nedenlerin başında ordu personelinin kendisinden ziyade ailesinin etkili olduğunun tespit edilmesi, bu problemi daha da büyük hale getirmektedir.²¹⁸

Bu noktada ordu ile toplum arasındaki ilişkiyi incelemek faydalı olacaktır. Bu ilişkiyi Edmunds ve arkadaşları da merkez ve doğu Avrupa'da, ordu ile toplum arasındaki ilişkilerin gelişimini inceleyerek araştırmışlardır. Acaba ordu ile toplum arasında nasıl bir ilişki vardır? Bu sorunun cevabı, toplumun içinden çıkan ordunun, toplumla olan ilişkisinin derecesiyle ilgilidir. Acaba ordu ayrı veya benzersiz bir kuruluş mudur? Bu kapsamda ordunun benzersiz olmasıyla ilgili bir argümanda, ordunun iki sebepten dolayı benzersiz olduğu belirtilmiştir. Bunlardan birincisi, ordunun silahlı bir kuvvet olmasından dolayı sahip olması gereken örgütsel yapıdır ki bu “fonksiyonel gereklilik” olarak adlandırılabilir; ikincisi ise ordunun toplumun bir parçası olmasından dolayı topluma yakın olmasıdır ki bu da “sosyo-politik gereklilik” olarak adlandırılabilir. Bununla birlikte ordunun görev yapısının ise –ordu personelinin sınırsız sorumluluğa sahip olması ve görevi gereği öldürülme ihtimalinin bulunması- orduyu, toplumun polis veya sivil kuruluşları gibi diğer kuruluşlarından farklı yaptığı belirtilmektedir.²¹⁹

²¹⁷ Hüseyin BAŞARAN, “Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler Ve İş Tatminin Sonuçlarına İlişkin Olarak Kara Kuvvetleri Komutanlığı Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir Araştırma” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), s.110.

²¹⁸ Mehmet DALOĞLU, “Türk Silahlı Kuvvetleri'nde İşgücü Devri: İş Tatmini, Örgüte Bağlılık Ve Ayrılma İsteği Çerçevesinde Bir İnceleme” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s.60.

²¹⁹ Timothy EDMUNDS, Anthony FORSTER ve Andrew COTTEY, “The Armed Forces And Society: A Framework For Analysis”, **Soldiers and Societies in Postcommunist Europe: Legitimacy and Change**, Basingstoke: Palgrave-Macmillan, (2003), s1-25, 25s, s.1,2.

Sonuç olarak Silahlı Kuvvetler her zaman ordu personelinin orduda kalması veya ayrılması, askeri hayatın sebep olduğu tatsızlık, sivil sektörde çalışma fırsatı gibi problemlerle karşılaşmaya devam edecektir.²²⁰

2.2. Orduya Katılma Sebepleri

Ordu ve sivil hayat, iki sektörün yapısı açısından potansiyel farklılıklara sahiptir. Ordu bazı açılardan kapalı bir sosyal sistem olup ordudaki roller ve statüler açık bir şekilde tanımlanmıştır. Böyle bir ortam, otoritesi ve genişliğiyle personelini sivil topluluktan izole etmeye eğilimlidir.²²¹ Ancak buna rağmen günümüzde orduya katılmak isteyenlerin sayısı nitelik yönünden olmasa da artmaktadır.

Örneğin, Birleşik Devletler’de yapılan bir araştırmada, araştırmaya katılanlardan 21 tane sebebin sıralandığı listeden orduya katılmak için en önemli iki sebebi belirtmeleri istendiğinde, ilk dönemlerdeki (%43) ve meslek hayatlarının ortasında bulunan (%23) ordu personelinin orduya katılmak için en çok belirttiği sebep orduda verilen ve ordudan ayrıldıktan sonra kullanabilecekleri iyi bir akademik eğitimidir. Bununla birlikte meslek hayatlarının ortasında bulunan subaylar orduya değişik sebeplerden katıldıklarını, en önemli sebebin ise ülkelerine hizmet etmek (%39) arzusu olduğunu belirtmişlerdir. Meslek hayatlarının ortasında bulunan subaylar tarafından en çok belirtilen diğer iki sebep; iyi bir akademik eğitim (%25) ve işin mücadeleciliğidir (%23).²²²

Bununla birlikte Tablo 1’de ordudaki subaylar ve ordu personelinin orduya katılmak için belirttiği sebepler gösterilmiştir.

²²⁰ SMITH, M., a.g.e., s.316.

²²¹ Peter E. SPIEGEL ve Kenneth S. SHULTZ, “Influence Of Preretirement Planning And Transferability Of Skills On Naval Officers’ Retirement Satisfaction And Adjustment”, **Military Psychology**, 15(4), (2003), s285-307, 23s, s.286.

²²² GAO-02-200, GAO Reports, (12/7/2001), a.g.e., s.14.

Tablo 1. Orduya katılmak için en çok belirtilen sebepler.

İlk dönemindeki ordu personeli (subaylar hariç)	Meslek hayatının ortasındaki ordu personeli (subaylar hariç)	Meslek hayatının ortasındaki subaylar
1. Akademik eğitim (%43)	1. Akademik eğitim (%23)	1. Ülkeye hizmet (%39)
2. Sivil hayat için pratik / uygulama yapma (%18)	2. Ülkeye hizmet (%19)	2. Akademik eğitim (%25)
3. Seyahat ve deneyimler (%18)	3. Seyahat ve deneyimler (%19)	3. İşin mücadeleciliği (%23)
4. Kişisel gelişim (%15)	4. İş güvenliği (%15)	4. Ordunun çekiciliği (%16)
5. Ne yapabileceğini görme (%14)	5. Kaçmak (%14)	5. Özel meslek (%16)

Kaynak: *Military Personnel: First-Term Personnel Less Satisfied With Military Life Than Those In Mid-Career*, GAO-02-200, GAO Reports, (12/7/2001), s1-34, 34s s.14.

2.3. Orduda Kalma Sebepleri

Yapılan araştırmalarda ordu personelinin orduda kalma kararını incelemek için genellikle üç temel yaklaşım kullanılmıştır. Bunlar; 1. Bir bireyin orduda kalma kararında rol oynayan kişisel özellikleri üzerine yoğunlaşan bireysel seviye yaklaşımı, 2. Örgütsel politikaların ve uygulamaların üzerine yoğunlaşan kurumsal veya örgütsel yaklaşım, 3. Birincil ve ikincil iş sorumlulukları arasındaki çatışmayı ve aile hayatındaki olayları inceleyen yaklaşımlardır.²²³

Bununla birlikte askeri hayattan tatmin ve orduda kalma niyeti arasındaki ilişki çok güçlüdür. Çünkü askeri hayattan tatmin olan ordu personelinin orduda da kalma ihtimalinin yüksek olacağı belirtilmiştir.²²⁴

Türk Silahlı Kuvvetleri'nde yapılan bir çalışmada da subay ve astsubayların iş tatminlerinin arttıkça yaşam tatminlerinin de arttığı, iş streslerinin ise azaldığı, böylece personelin orduda kalma ihtimalinin yükseleceği belirtilmiştir.²²⁵

²²³ SMITH, M., a.g.e., s.305,306.

²²⁴ "Military Personnel: Preliminary Results Of DOD's 1999 Survey Of Active Duty Members", T-NSIAD-00-110, GAO Reports, (3/8/2000), s1-23, 23s, s.6.

Askeri hayattan tatminin kaynağının belirlenmesi açısından İsviçre ordusunda görevli 130 personel ile yapılan araştırmanın sonucu dikkat çekicidir. Çünkü Kosova’da görev yapan İsviçreli personelin kişisel tatmininin yüksek seviyelerde olmasının sebeplerinden biri olarak yapılan görevlerin anlamlılığı tespit edilmiştir.²²⁶

Bunlara ilaveten Tablo 2’de subayların orduda kalmak ile ordudan ayrılmak için belirttiği sebepler gösterilmiştir.

Tablo 2. Orduda kalmak ile ordudan ayrılmak için en önemli sebepler.

Orduda kalmak için sebepler	Ordudan ayrılmak için sebepler
Ordu değerleri ve askeri hayat tarzı	Emeklilikteki ödemeler
Birlik ruhu	Görevlendirmelerin / operasyonların sıklığı
Emeklilikteki ödemeler	Ücret
Askeri eğitim fırsatları	Teçhizat ve malzemenin durumu
Terfi fırsatları	Birliklerin personel seviyesi

Kaynak: Military Personnel: Perspectives of Surveyed Members in Retention Critical Specialities, NSIAD-99-197BR, GAO Reports, (8/16/1999), s1-53, 53s, s.30.

Ayrıca orduda kalma kararının verilmesinde etkili olan diğer faktörler; ücret, sivilde de geçerli iş ilişkili eğitim, ordudaki hizmet süresi, ordudaki görevden tatmin, eşin tutumları, genel yetenek seviyesi ve akademik eğitim durumu gibi faktörlerdir.²²⁷

²²⁵ Serdal ARSLAN, “İş Stresi Ve İş Doyumu: Kara Kuvvetleri Komutanlığı’nda Görev Yapan Muvazzaf Subay Ve Astsubayların Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2004), s.65.

²²⁶ Jonathan BENNETT, Rolf BOESCH ve Karl HALTNER, “Motivation And Job Satisfaction In The Swiss Support Company In Kosovo”, **International Peacekeeping (13533312)**, Vol. 12, Issue 4, (Winter 2005), s562-575, 14s, 1 chart, 2 diagrams, s.562.

²²⁷ SMITH, M., **a.g.e.**, s.306.

İsviçre ordusunda ise görevlendirmelerin / operasyonların sağladığı ilave katkılar / yararlar, kişisel atamaların başarısı (atamaların anlamlılığı ve çeşitliliği), malzemenin / teçhizatın kalitesi ve halkın desteği hala personelin motivasyonunu etkileyen, böylece personelin orduda kalmasını sağlayan faktörlerin arasındadır.²²⁸

Bununla birlikte Birleşik Devletler Deniz Kuvvetlerinde her kıdemli subay, yeni subayların; daha yüksek ücret, artan istikrar (atanılan bir yerde uzun süre kalma), daha çok aileye ayrılan zaman, uzun saatler çalışmama, sorumluluğun olmaması ve dış görevlerin / operasyonların bulunmaması gibi sebeplerden dolayı ordudan ayrıldığını bilmektedir.²²⁹

Türk Silahlı Kuvvetleri'nde subaylarla yapılan bir çalışmada da özellikle binbaşı ve bu rütbeye esas hizmet yılı dilimindeki personelde iş tatmini ve organizasyona bağlılık azalırken, ayrılma niyetinde artışlar meydana geldiği belirtilmiştir.²³⁰

Ayrıca subayların ve diğer ordu personelinin ordudan ayrılmak veya ayrılmayı düşünmek için belirttiği en önemli sebeplerin arasında kendine ve aileye ayrılan zamanın miktarı ile ücret vardır.²³¹

Ancak Türk Silahlı Kuvvetleri'nde yapılan başka bir çalışmada ise subayların, diğer ordu personeline (özellikle astsubaylar) göre ordudan ayrılma isteklerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir.²³²

Bununla birlikte orduda kalmanın getireceği yararlar orduda kalma kararında önemli bir faktördür. Ancak cinsiyet açısından da bazı farklılıklar görülmektedir. Erkekler üzerinde

²²⁸ BENNETT, a.g.e., 2005, s.569.

²²⁹ Nicole TONNESSEN, "Why Isn't Junior Officer Retention Working?", **Proceedings of the United States Naval Institute**, Vol. 126, Issue 10, (Oct2000), s110, 1s, 1c, s.110.

²³⁰ BAŞARAN, 2003, a.g.e., s.143.

²³¹ Ronald J. DELUGA, "The Relationship Of Leader And Subordinate Influencing Activity In Naval Environments", **Military Psychology**, Vol. 3, Issue 1, (1991), s25-39, 15s, 4 charts, s.36.

²³² DALOĞLU, a.g.e., s.47,48.

ekonomik güdüleyiciler daha çok etkiliyken, bayanlar iş özelliklerinden ve aile durumundan daha çok etkilenmeye meyillidirler.

Orduda kalma oranını yükseltmek amacıyla ordu personeli tarafından orduda kalma kararının verilmesinde etkili olması için erken emekli olanların (20 yıl) haklarının kısıtlanması veya azaltılması, orduda uzun süre kalanlara (30 yıl) daha iyi şartlarla emeklilik imkânları verilmesi ordu personeli üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Ayrıca emeklilikte kazanılacak imkânları değiştirmek gibi düzenlemeler en çok orduda kalmayı veya ayrılmayı düşünen meslek hayatının ortalarında bulunan subayları etkilemektedir.

Silahlı Kuvvetlerde kalmayı düşünmek açısından akademik eğitim ise orduda kalma ihtimalini düşürmektedir. Çünkü bu negatif etki muhtemelen akademik eğitimin, subayın yeteneğini sivil sektörde kullanabilme ihtimalini artırmasına ve subayın bu özelliğini daha iyi bir hayat sağlamak için kullanma isteğine bağlanabilir. Bir Harp Okulu mezunu olma ise orduda kalma kararına pozitif bir etki yapmaktadır.²³³ Çünkü ordu, askeri öğrencileri karizmatik özelliklerine bağlı olarak görev alacakları liderlik pozisyonlarına göre seçmektedir. Ayrıca ordudaki eğitim programları, askeri öğrencilerin kendilerine özgü özellikleri ile davranışlarını beslemelerini ve geliştirmelerini de sağlayacak şekilde oluşturulmaktadır.²³⁴

Bununla birlikte Türk Silahlı Kuvvetleri'nde; ordu personeli olmayı kendisi seçenlerin, ailesinin isteğiyle ordu personeli olanlara göre işin kendisinden tatminlerinin daha fazla, ayrılma isteklerinin ise daha düşük olduğu, branşların (Muharip, Muharebe Hizmet, Muharebe Hizmet Destek) ise kendi aralarında iş tatmini ve ayrılma isteği açısından bir fark göstermedikleri tespit edilmiştir.²³⁵

²³³ SMITH, M., a.g.e., s.306,307,311.

²³⁴ DELUGA, a.g.e., s.36.

²³⁵ DALOĞLU, a.g.e., s.48,49,53.

Aynı zamanda orduda kalma kararı kompleks ve oldukça kişisel bir karardır. Personelin orduda kalma veya ayrılma kararına sivil fırsatlar ve orduyu algılayışı gibi deneyimleri de temel teşkil etmektedir. Böyle durumlarda tazminat ve ücretteki iyileştirmeler orduda kalma oranını çok fazla artıramamaktadır. Çünkü bunun yanında yapılan işle, meslek hayatındaki aşamalarla ve rütbelere ilgili problemler de vardır. Ayrıca personel, kullanabileceği bir yeteneğe sahipse sivildeki daha cazip fırsatlar için de ordudan ayrılabilir. ²³⁶

2.4. Orduya Ait Örgütsel Faktörler

Askeri ortama ait kurumsal özelliklerin çok kapsamlı olduğu ve ordunun oldukça yüksek olan hiyerarşik yapısının her seviyede otoriteye itaati yansıttığı hala ileri sürülsede, ²³⁷ Silahlı Kuvvetlerde ordu personeli ile aileleri arasında askeri hayattan ve askeri görevlerden tatmini etkileyen güçlü bir topluluk duygusunun varlığı düşünülmektedir. Bununla birlikte birçok araştırma yaşam kalitesi, ordu personelinin orduda kalması, göreve hazırlık seviyesi gibi konulardaki ordu personeli ve ailelerinin oluşturduğu askeri topluluk özelliklerinin etkisini dikkate almamıştır. Günümüzde ise askeri yapıyı ve kültürü etkileyen bu askeri topluluğun gelecekte de varlığını devam ettirmesi hakkında bazı endişeler vardır. Bu endişelerin oluşmasının sebebi ise evli ordu personelinin artan oranı, demografik özellikler açısından ordunun büyüyen farklılığı, özelleştirme ve sivil kaynaktan personel temininin artması ile ordudaki Kara, Hava ve Deniz Kuvvetlerin tek bir Kuvvet adı altında birleşme ihtimalini içermektedir.

Ordudaki askeri topluluğun bu bağlılığı, ordudaki görevlerin yapılmasındaki etkisi düşünüldüğünde her zaman ilgi çekici olmuştur. Walter Reed Ordu Araştırma Enstitüsü (WRAIR)'nin verileri çerçevesinde ordu birimlerindeki bu bağlılığın iki boyutu; 1. Bağlılığın yönü; yatay bağlılık (emsal kişilerin ilişkilerini ifade eder) ve dikey bağlılık (üst-ast ilişkisini ifade eder) zıtlığı ve 2. Bağlılığın fonksiyonları; yararlı

²³⁶ GAO-02-200, GAO Reports, (12/7/2001), **a.g.e.**, s.3.

²³⁷ ALPASS, **a.g.e.**, 1997, s.244.

bağlılık (iş performansı ile ilgili) ve duygusal bağlılık (kişilerarası destekle ilgili) zıtlığı olarak birbirinden ayrılarak ifade edilmiş; yaş, ücret ve evli olmanın bu bağlılıkla olumlu olarak ilişkili olduğu belirtilmiştir.²³⁸

Bununla birlikte ordu üzerinde yapılan çalışmalarda genellikle üç ana alan üzerine yoğunlaşmıştır. Bunlar; 1. Askeri hayattan tatmin ve askeri hayatın orduda kalma veya ayrılma kararına etkisi, 2. Ordu personelinin uzun saatler çalışması ve evden uzakta geçirilen zaman, 3. Ordu personelinin belirttiği kişisel mali durumdur.²³⁹

Ordu dışındaki modellerde iş ortamındaki yüksek seviyedeki merkezileşme ve formelleşme düşük iş tatminiyle ilişkili bulunmuş olsa da ordu personeli için yapı, emir-komuta hiyerarşisi içinde oldukça bellidir ve sorumluluğu üstlenilen işin ne olduğu önemli değildir. Temeli oluşturan esas yapı sabittir ve işlerin nasıl yapılacağını belirler. Bu noktada şaşırtıcı olan orduda ki bu formelleşmenin ve merkezileşmenin tatminsizliğe katkıda bulunmasıdır. Bununla birlikte ordu hala sivil organizasyonlardan daha az kişisel serbestliğe izin veren, çok sistematik bir yapı olup siviller tarafından da böyle görülmektedir. Ordunun bu yüksek seviyedeki merkezileşmesi ve formelleşmesi ile çok az kişisel serbestliğe izin veren örgütsel yapısının farkına ise orduya katıldıktan sonra varılmaktadır. Ayrıca ordunun bu yapısından kaynaklanan sınırlamalar, askeri hayatın yanında özel hayatın birçok alanında da yer alabilmektedir. Bu durumda ordudaki tatminsizliğin bir sebebinin de orduya yeni katılanların, ordudaki prosedürlerin ve çalışma şartlarının tamamen farkında olmadan orduya katılmaları ile orduya katıldıktan sonra ayrılmanın zor ve şartları değiştirmenin imkânsız olduğu söylenebilir.

Bununla birlikte Yeni Zelanda'da yapılan araştırmalarda asker (571 personel) ve sivil (Yeni Zelanda ordusundan Ocak 1990 ile Mart 1993 yılları arasında ayrılan 171 personel) her iki grubun da iş tatminine önemli ölçüde katkıda bulunan örgüt iklimi faktörleri: 1. Liderin kolaylaştırıcılığı ve desteği, 2. İşle mücadele, işin özerkliği ve işin

²³⁸ Peggy McCLURE ve Walter BROUGHTON, "Measuring The Cohesion Of Military Communities", **Armed Forces & Society (Transaction Publishers)**, Vol. 26, Issue 3, (Spring2000), s473-487, 15s, 3 charts, s.473.

²³⁹ T-NSIAD-00-110, GAO Reports, (3/8/2000), **a.g.e.**, s.1.

önemi, 3. İş çatışması ve iş baskısı olarak bulunmuştur. Sivil ve ordu personeli arasındaki iş tatmini farklılıklarının ise; “en iyisini yapma şansı”, “beğenilen çevre şartları”, “önemli tecrübeler” ve “iyi gelir” gibi faktörler ile tahmin edilerek açıklanabileceği vurgulanmıştır. Ayrıca ordu personelinin işlerinin; daha az işle mücadeleyle, daha az özerkliğe ve daha az öneme sahip olduğunu düşündüğü belirtilmiştir. Bu durum ise formelleşme ve merkezileşme kapsamında zaten sürpriz değildir. Bunun yanında ordu personelinin mesleklerinin çok fazla iş çatışması ve baskısı içerdiğini de düşündüğüne değinilmiştir. Ayrıca ordu içindeki gruba bağlılığın, moralin ve grup içindeki birlik ruhunun kurulmasındaki ve geliştirilmesindeki liderlik davranışlarının önemi de unutulmamalıdır.

Örgüt iklimi faktörlerinin incelenmesi ve tatminin yönü, ordu personelinin iş süreçleri ve içeriği üzerindeki kontrol eksikliğini göstermektedir. Örneğin; özerkliğin eksikliği, iş uygulamalarındaki serbestlik ve yeteneğini kullanamama personel açısından önemli endişeler olarak görülmektedir. Ordudaki yönetimden tatmin oranının düşüklüğü ise grup bağlılığı üzerine ordunun verdiği önem açısından kaygılandırıcıdır.

Bu bulgular ışığında ordu personelinin iş tatminindeki en önemli faktörlerden bazıları; işin mücadeleciliği, özerkliği ve önemidir. Dolayısıyla yeniden yapılacak iş dizaynlarıyla görevin yerine getirilmesinde geniş kişisel yetki verilmeli ve bir bireyin katkısının açık olarak bilinmesi için uygun ödül sistemleri (parasal olması şart değil) geliştirilmelidir. İş tatminsizliğine sebep olan askeri çalışma ortamını oluşturan unsurların tanımlanması ise düşük psikolojik ve zihin sağlığı sonuçlarının önlenmesinde önemli bir ilk aşama olacaktır. Bu yüzden diğer organizasyonlar gibi ordu yeterli psikolojik ve maddi ödüller sağlayan, anlamlı ve mücadele özelliği içeren iş rolleri oluşturmalıdır.²⁴⁰

Türk Silahlı Kuvvetleri’nde yapılan bir çalışmada ise orduda kalmayı engelleyen faktörlerin arasında ilk sırada atama yeri kaynaklı problemlerin, ikinci sırada çocukların eğitiminde oluşan aksamanın, üçüncü sırada ise maaşın yetersizliğinin yer aldığı belirtilmiştir. Ayrıca orduda kalmayı engelleyen diğer faktörler ise çalışma ortamı

²⁴⁰ ALPASS, a.g.e., 1997, s.231,243-245.

huzursuzluğu, sicil ve terfi sisteminden rahatsızlık, sağlık problemleriyle ilgilenilmemesi ve gelecekle ilgili beklentisizlik olarak tespit edilmiştir.²⁴¹

Yalnız ilk dönemlerdeki ordu personeli ile meslek hayatlarının ortasında bulunan personelin orduda kalmasını etkileyen en önemli faktör askeri hayattan tatmindir. Unutulmaması gereken hiçbir faktörün tek başına orduda kalma niyeti için tam bir belirleyici olmadığıdır.²⁴² Çünkü orduda kalma niyetini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Örneğin, Jandarma Genel Komutanlığı'nda yapılan bir araştırmada ordu personelinin iş tatminine katkısı olan en önemli faktörlerden;

- Amirlerin yönetim tarzına ilişkin olumsuz algılar faktörünün içeriğini, amirlerin;
 - görev dışı konularda astları ile ilgilenmemesi,
 - personelin uzmanlık ve yetenek bilgisine önem vermemesi,
 - astları planlama ve kararlara katmaması,
 - esastan çok şekilciliğe önem vermesi,
 - yapılan işi hemen istemesi,
 - performans değerlendirmede personele yeterli geri bildirim vermemesi,
 - işle ilgili konularda yeterince destek olmaması,
 - görev dağılımında adaletli davranmaması ve karşılıklı güven ortamının tesis edilememesi,

- Amirlerin kişiliğine yönelik olumsuz algılar faktörünün içeriğini;
 - astların yeteneklerinin yeterince değerlendirilmemesi,
 - karşılıklı güven ortamının tesis edilememesi,
 - astlara yeterince insiyatif verilmemesi,

²⁴¹ DALOĞLU, a.g.e., s.59,60.

²⁴² GAO-02-200, GAO Reports, (12/7/2001), a.g.e., s.2,3.

➤ Görev sorumluluğu faktörünün içeriğini;

- işin heyecan verici olmaması,
- belli dönemlerde kaza / vukuat olacağı beklentisi,
- görev hakkındaki belirsizlikler,
- nöbet sistemindeki sorunlar,
- iş yerindeki yetki ve sorumluluk uyumsuzluğu gibi konular oluşturmaktadır.²⁴³

Bu konuda dikkate değer diğer bir husus kurumsal politikaların oluşturulma sürecidir. Yapılan araştırmalar, kurumsal politikadaki bir değişikliğin bireyin davranışlarını etkilediği yönündedir. Bununla birlikte bireyin, kişisel özelliklerinin de orduda kalma kararı üzerinde bir rol oynadığı hususunun altı çizilmelidir.²⁴⁴

Ordudaki refah seviyesini yükseltmek, morali artırmak ve sonuç olarak Silahlı Kuvvetlerin etkisini geliştirmek, İngiliz Savunma Bakanlığının da 21inci yüzyıldaki stratejisinin bir parçasını oluşturmaktadır. Çünkü yapılan araştırmalar aileden ayrılmanın, aileden ayrılmaya sebep olan görevlendirmenin sebep olacağı tehlike tehdidi ve aileden ayrılmanın beraberinde getireceği ailevi sorunlar gibi problemlerden daha önemli bir stres kaynağı olarak düşünüldüğünü göstermiştir. Bu nedenle aile ve arkadaşlardan ayrılmayı, insanların Silahlı Kuvvetlere katılmasını engelleyen önemli faktörlerden biri olarak görebiliriz. İngiliz Kraliyet Hava Kuvvetlerinde yapılan bir araştırmada da Kraliyet Hava Kuvvetlerinden ayrılma sebeplerinden en önemlilerinden biri aileden ayrılma olarak tespit edilmiştir.²⁴⁵

Silahlı Kuvvetlerde akademik ve askeri eğitim ile terfi de büyük önem taşımaktadır. Çünkü ordu, bir personeli terfi ettirip sorumluluğunu artıracaksa, akademik hazırlığa ve

²⁴³ KAHYA, a.g.e., s.128.

²⁴⁴ SMITH, M., a.g.e., s.316.

²⁴⁵ Caroline LIMBERT, "Psychological Well-Being And Job Satisfaction Amongst Military Personnel On Unaccompanied Tours: The Impact Of Perceived Social Support And Coping Strategies", **Military Psychology**, Vol. 16, Issue 1, (2004), s37-51, 15s, s.38.

akademik başarıya da önem vermelidir. Aksi takdirde akademik başarılar terfi sisteminden çıkarılıp, atamalar ve değerlendirmeler daha çok mesleki yeteneklere dayandırılırsa, akademik başarı gibi önemli üstünlükler bir subayın meslek hayatının erken döneminde kaybedilebilir. Çünkü, böyle bir başarıyı elde etmenin amacı kalmamış olacaktır. Bununla birlikte subayların akademik başarılarının terfisini etkilemesiyle ilgili düzenlemeler yapmak hatta kişisel çalışmalarının, yabancı dil seviyesinin ve yıllık performans ile terfi raporlarını etkileyen diğer faaliyetlerinin belirtilmesi, ordudaki görevlerin daha iyi yapılmasını sağlayacaktır.²⁴⁶

Ayrıca orduda fiziksel sağlık ve göreve hazır oluş seviyesi de birçok askeri görevin yerine getirilmesinde ve harbe hazırlıkta önemli bir rol oynamaktadır. Bu yüzden ordu personelinin sağlık ve göreve hazır oluş seviyelerini yüksek tutmaya çalıştığı da unutulmamalıdır.²⁴⁷

Sonuç olarak ordu sadece personel seçiminde doğru metotları kullanmaya yoğunlaşamaz, çalışma ortamının birey üzerindeki etkisinin de bilincinde olmalıdır.²⁴⁸

Bu kapsamda orduya ait örgütsel faktörler açısından literatür incelendiğinde, Türk Silahlı Kuvvetleri için önemli olabileceği değerlendirilen orduya ait örgütsel faktörlerden bazıları;

- askeri hayat tarzı,
- ücret,
- sivil sektörün algılanması,
- çalışılan uzun saatler,
- göreve hazırlık derecesi (birlik açısından),
- atamalar / tayinler,
- fiziksel sağlık ve uygunluk (göreve hazır oluş seviyesi),
- görevlendirmeler / operasyonlardır.

²⁴⁶ Chris J. GRISINGER, "The Vanishing Education (Record) Of An Officer", **Air & Space Power Journal**, Vol. 20, Issue 2, (Summer2006), s36-41, 6s, s.37,38,40.

²⁴⁷ SANCHEZ, **a.g.e.**, s.20.

²⁴⁸ ALPASS, **a.g.e.**, 1997, s.245.

2.4.1. Askeri Hayat Tarzı

Ordu personelinin hayat kalitesi hakkındaki güvenilir bilgiler ışığında askeri hayattan tatminin orduda kalma konusunda bir faktör olduğuna inanılmaktadır.

Birleşik Devletler ordusunda aktif görevdeki personele yapılan bir araştırmada, ilk dönemlerdeki ordu personelinin (hizmet süresi 0 ile 6 yıl arasında olan ordu personeli) askeri hayattan %35'inin tatminken, %41'inin tatmin olmadığı belirtilmiştir. Meslek hayatlarının ortasında bulunan subayların (hizmet süresi 13 yıldan az olan subaylar) %62'sinin ve ordu personelinin (hizmet süresi 13 yıldan az olan ordu personeli) %52'sinin tatmin oldukları, sırasıyla %20'sinin ve %23'ünün ise tatmin olmadıkları belirtilmiştir.²⁴⁹ Ayrıca ordu personeline, orduya ilk girdiklerinde askeri hayatın beklediklerinden daha iyi veya daha kötü olup olmadığı sorulduğunda, ordu personelinin %70'den fazlası askeri hayatın beklediklerinden daha iyi olduğunu belirtmiştir.²⁵⁰

Türk Silahlı Kuvvetleri'nde yapılan çalışmalarda ise hem karargâh ve kıt'ada görev yapan subayların,²⁵¹ hem de subaylarla astsubayların askeri hayattan tatminleri arasında önemli bir fark bulunmadığı belirtilmiştir.²⁵²

Askeri hayatın bir başka boyutu ise ordudan emekliliktir. Ordudan emeklilik, sivil hayattaki emeklilikten farklıdır. Çünkü sivil hayattan emeklilikte esas faktör yaş, ordudan emeklilikte ise asıl faktör hizmet süresidir. Ordu personeli yaklaşık 20 yıllık hizmet süresinden sonra emekli olabilmektedir. Bununla birlikte ordudan emekliliğin

²⁴⁹ GAO-02-200, GAO Reports, (12/7/2001), a.g.e., s.1,5,8,9.

²⁵⁰ **Military Personnel: Perceptions Of Retention-Critical Personnel Are Similar To Those of Other Enlisted Personnel**, GAO-01-785, GAO Reports, (6/28/2001), s1-78, 78s, s.7,10.

²⁵¹ Irmak DURMAZ, "Ankara Garnizonundaki Kara Kuvvetleri Komutanlığı'na Mensup Muharip Sınıf Subayların İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılığına Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma" (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2003), s.77.

²⁵² ARSLAN, a.g.e., s.71.

bir dezavantajı ise sivil sektörün ordu emeklilerinin bir işi yaparken güç ve otoriteyi, görüşme ve uzlaşmaya tercih etmeye meyillilermiş gibi algılamasıdır.²⁵³

Unutulmamalıdır ki ailelerin askeri hayattan tatmini direkt olarak ordu personelinin performansını, göreve hazır oluş seviyesini ve orduda kalma düşüncesini etkilemektedir. Bu yüzden ordu için ordu personelinin hayat standartlarının yüksek seviyelerde devam ettirilmesi ve ordunun bu sorumluluğunun ordu personeline ve ailelerine anlatılması çok önemlidir.²⁵⁴

2.4.2. Ücret

Silahlı Kuvvetlerde ücret açısından yüksek rütbelerdeki personel, düşük rütbelerdeki personele göre daha çok tatmin olma eğilimindedir. Örneğin, Birleşik Devletler ordusundaki ücretten tatmin konusunda personelin yarısından fazlası (bütün orduda %53, subaylarda %79, ordu personeline -subaylar hariç- %47) mali açıdan güvende olduğunu ve mali zorluk çekmediğini belirtmiştir.²⁵⁵

Jandarma Genel Komutanlığı'nda yapılan bir çalışmada ise yapılan iş karşılığı alınan ücretten personelin düşük seviyede tatmin olduğu tespit edilmiştir. Bunun sebeplerinden biri olarak ise personelin yaptığı iş karşılığı aldığı ücretin veya maaşın düşük olmasının yanı sıra personele prim veya ikramiye gibi ödemelerin yapılmamasının da etkili olduğu belirtilmiştir.²⁵⁶

Bununla birlikte Türk Silahlı Kuvvetleri'nde yapılan başka bir çalışmada da ücretin ordudan ayrılma davranışının oluşmasında çok önemli bir etkiye sahip olmadığı

²⁵³ SPIEGEL, **a.g.e.**, s.285-287.

²⁵⁴ Steve YEARWOOD, "Army Reserve Family Program Office: Building A 'Ready' Team", **Army Reserve Magazine**, Vol. 50, Issue 3, (Winter2005), s16-19, 4s, s.16.

²⁵⁵ T-NSIAD-00-110, GAO Reports, (3/8/2000), **a.g.e.**, s.5,16.

²⁵⁶ KAHYA, **a.g.e.**, s.133.

belirtilmiştir.²⁵⁷ Türk Silahlı Kuvvetleri'nde pilot subaylarla yapılan diğer bir çalışmada ise pilotların iş tatminlerinin artmasında daha çok işin maddi yönü dışındaki faktörlerin etkili olduğu belirtilmiştir. Ayrıca bunun çalışanlara sağlanmasının, maddi değerleri temin etmeye göre çok daha kolay olabileceği ve organizasyonun elde edeceği kazancın kaybindan daha fazla olacağına dikkat çekilmiştir.²⁵⁸

Alpass'ın Yeni Zelanda ordusunda yapmış olduğu çalışmasında da ücret, Yeni Zelanda ordusunda görev yapan personelin iş tatmini ile ilişkili bulunmamıştır. Çünkü Yeni Zelanda ordusunda görev yapan personel için ücret ordu personeli olarak elde edilen yararlar ve avantajlar kadar önemli değildir.²⁵⁹

2.4.3. Sivil Sektörün Algılanması

Ordu personelinin iş tatmini hissetmesini etkileyen en önemli faktörlerden biri de ordu personelinin sivil sektörü nasıl algıladığıdır. Çünkü ordu personelinin; ücret, askeri tazminatlar ve diğer ücretleri içeren toplam ödemenin, kendine / aileye ayrılan zamanın ve emekliliğin orduya göre sivil sektörde daha iyi olduğuna inandığı belirtilmektedir.²⁶⁰

Bununla birlikte sivil hayat ile askeri hayatın karşılaştırılması sonucunda ordu personelinin;

- sivil hayatın; toplam ücret, aileye / arkadaşına ayrılan zaman, yaşam kalitesi ve her hafta çalışılan toplam zaman açısından askeri hayattan,

²⁵⁷ DALOĞLU, **a.g.e.**, s.60.

²⁵⁸ BAŞARAN, 2003, **a.g.e.**, s.145.

²⁵⁹ ALPASS, 1997, **a.g.e.**, s.241.

²⁶⁰ T-NSIAD-00-110, GAO Reports, (3/8/2000), **a.g.e.**, s.9.

- askeri hayatın ise seyahat / tatil zamanı, başarı ve gurur duygusu ile akademik eğitim ve uygulama yapma fırsatları açısından sivil hayattan daha iyi olduğuna inandığı tespit edilmiştir.²⁶¹

Ayrıca Avustralya ordusunda yapılan bir araştırmada, Avustralya Hava Kuvvetlerinde 20 yıllık hizmet sürelerinin başlarındaki teknisyenlerin, işlerinden aldıkları düşük iş tatmini nedeniyle sivil hayata geçmek istedikleri de belirtilmiştir.²⁶²

Birleşik Devletlerde yapılan bir araştırmada da sivil hayatta aileye ayrılan zamanın, toplam ücretin, bir haftada çalışılan toplam saatin ve genel olarak yaşam kalitesinin daha iyi olmasının yanında terfi fırsatlarının da sivil hayatta daha iyi olduğu belirtilmiştir.²⁶³

Bunlara ilaveten Tablo 3’de ordudaki ordu personelinin sivil hayat hakkındaki düşünceleri gösterilmiştir.

Tablo 3. Ordu personelinin sivil hayat hakkındaki düşünceleri.

Sivil hayatın ordudan daha iyi olması	Sivilde iyi bir iş bulmanın kolay olması	Deneyimlerin sivil işte kullanılması
%70	%59	%72

Kaynak: **Military Personnel: Perceptions Of Retention-Critical Personnel Are Similar To Those of Other Enlisted Personnel**, GAO-01-785, GAO Reports, (6/28/2001), s1-78, 78s, s.14.

Yeni Zelanda ordusunda ise orduda görev yapan personelin iş tatmini, sivil hayatta çalışanlara göre daha düşük seviyelerde bulunmuştur. Yalnız bu farklılığın sebepleri

²⁶¹ GAO-02-200, GAO Reports, (12/7/2001), **a.g.e.**, s.25,27.

²⁶² ALPASS, 1997, **a.g.e.**, s.242.

²⁶³ GAO-01-785, GAO Reports, (6/28/2001), **a.g.e.**, s.14.

arasında her iki grubun iş tatminini etkileyen farklı değişkenlerin (demografik, bireysel (huy) ve örgütsel değişkenler gibi) olduğu unutulmamalıdır.²⁶⁴

Türk Silahlı Kuvvetleri'nde yapılan bir çalışmada ise ordudan emekli olanların (emekli olanların büyük bir kısmını kendi isteğiyle emekli olanlar oluşturmaktadır.) işin kendisinden, iş arkadaşlarından ve ücretten daha fazla tatmin oldukları belirtilmiştir.²⁶⁵

Bununla birlikte Türk Silahlı Kuvvetleri'nde pilot subaylar ile yapılan başka bir çalışmada, kişilerin algısına dayalı alternatif iş bulma imkânının iş tatmini ile ilişkili olmadığı tespit edilmiştir. Bunun en belirgin nedeni olarak da subayların 15 yıllık mecburi hizmet süresinin varlığı olduğu belirtilmiştir. Ancak kişi mecburi hizmet süresinin sonlarına ve emeklilik haklarının kazanılmasına yaklaştıkça alternatif iş bulma imkânının ve önündeki seçeneklerin artmasından dolayı kişinin seçim yapmak zorunda kalmasının iş tatminini etkileyebileceği de vurgulanmıştır.²⁶⁶

2.4.4. Çalışılan Uzun Saatler

Uzun saatler çalışılması açısından ordu personeli için yaklaşık olarak haftada 60 saat çalışma tatmini çok fazla etkilememektedir. Bununla birlikte tatmin haftada 60 saatten daha fazla çalışıldığı zaman keskin bir şekilde azalma eğilimindedir.²⁶⁷

Bununla birlikte orduda uzun saatler çalışılması ile ilgili bazı sebepler Tablo 4'de gösterilmiştir.

²⁶⁴ ALPASS, a.g.e., 1997, s.241.

²⁶⁵ DALOĞLU, a.g.e., s.51,52.

²⁶⁶ BAŞARAN, 2003, a.g.e., s.109.

²⁶⁷ T-NSIAD-00-110, GAO Reports, (3/8/2000), a.g.e., s.10.

Tablo 4. Uzun saatler çalışılmasının sebepleri.

Kritik görevler	%44
Fazla iş yükü	%39
Ek görevler	%34
Personeli yetersiz olan birimler	%27
Zayıf / eksik planlama	%20
Görevler için hazırlık	%19
Teçhizat eksikliği ve bakım-onarımı	%15
Başkası yerine çalışma	%14
Danışman ihtiyacı	%13
Başka bir görev için görevlendirilen ekipler	%11

Kaynak: Military Personnel: Preliminary Results Of DOD's 1999 Survey Of Active Duty Members, T-NSIAD-00-110, GAO Reports, (3/8/2000), s1-23, 23s, s.11.

Jandarma Genel Komutanlığı'nda yapılan çalışmada da uzun saatler çalışılmasının en önemli sebeplerinden biri olan fazla iş yükünün, personelin; mesaiden sonra da çalışmasına, dolayısıyla günün sonunda fiziksel ve zihinsel olarak tükenmesine, ailesine ve sosyal etkinliklere yeteri kadar zaman ayıramamasına sebep olduğu belirtilmiştir. Ayrıca Jandarma Genel Komutanlığı'nda görev yapan subaylar için strese neden olan en önemli faktörün iş yükü olduğuna da dikkat çekilmiştir.²⁶⁸

Bununla birlikte uzun saatler çalışılmasının sonuçlarından biri olan iş-aile çatışması konusunda, Britt ve Dawson tarafından Avrupa'daki birliklerde (karakollarda) görev yapan personelin iş-aile çatışmasında etkili olan faktörlerle ilgili bir araştırma yapılmış ve araştırma sonucunda iş yükü (çalışma süresi, uyunabilinen süre, eğitim süresi, algılanan fazla iş yükü) ile sağlık ve moral durumunun iş-aile çatışmasının en güçlü belirleyicileri olduğu tespit edilmiştir. İş-aile çatışmasının; düşük iş performansı, psikolojik sıkıntı, düşük iş tatmini, düşük örgütsel bağlılık, işgücü devri ve düşük yaşam tatmini gibi birçok olumsuz sonuçla ilişkili olduğu da belirtilmiştir.

²⁶⁸ KAHYA, a.g.e., s.117,147.

Hong Kong’da Fu ve Shaffer da iş-aile çatışmasında etkili olan belirli iş faktörlerini araştırmışlar ve fazla iş yükü ile işte harcanan zamanın iş-aile çatışmasını etkilediğini tespit etmişlerdir.²⁶⁹

2.4.5. Göreve Hazırlık Derecesi (Birlik Açısından)

Yapılan araştırmalarda göreve hazırlık derecesi de ordudaki iş tatminini etkileyen faktörlerin arasında bulunmuştur. Örneğin, Birleşik Devletler ordusunda göreve hazır olan birliklerin tatmin seviyesi, göreve hazırlık derecesi düşük olan birliklere göre daha yüksek çıkmıştır.²⁷⁰

Kanada ordusunda da 447 personele grup bütünlüğü veya beraberliği ile iş performansı, iş tatmini ve psikolojik sorunlar arasında nasıl bir ilişki olduğunu araştırmak amacıyla yapılan çalışmada, görev ilişkili bütünlüğün veya beraberliğin iş tatmininin belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir.²⁷¹

Bununla birlikte orduda kullanılan silah, araç, özel kıyafet, gece görüş cihazı gibi malzemeleri ve teçhizatları kullanıma hazır halde bulundurarak göreve hazırlık seviyesini yüksek tutan birliklerin, tatmin seviyesinin de yüksek olduğu bilinmektedir.²⁷²

Benzer şekilde İsviçre ordusunda da teçhizatın / malzemenin kalitesi ve aileye yapılan sosyal destek gibi faktörlerin personelin motivasyonunda önemli olduğu belirtilmiştir.²⁷³

²⁶⁹ Thomas W. BRITT ve Craig R. DAWSON, “Predicting Work–Family Conflict From Workload, Job Attitudes, Group Attributes, And Health: A Longitudinal Study”, **Military Psychology**, Vol. 17, Issue 3, (Jul2005), s203-227, 25s, s.203-205.

²⁷⁰ T-NSIAD-00-110, GAO Reports, (3/8/2000), **a.g.e.**, s.12,13.

²⁷¹ Arni AHRONSON ve James E. CAMERON, “The Nature And Consequences Of Group Cohesion In A Military Sample”, **Military Psychology**, Vol. 19, Issue 1, (Jan2007), s9-25, 17s, 2 charts, 1 diagram, s.9.

²⁷² T-NSIAD-00-110, GAO Reports, (3/8/2000), **a.g.e.**, s.12,13.

²⁷³ BENNETT, **a.g.e.**, 2005, s.566.

2.4.6. Atamalar / Tayinler

Askeri hayatın temel gerçeğinden biri de periyodik olarak yeni bir bölgeye yerleşmedir. Bununla birlikte böyle atamaların ordu personeline bağımlı kişileri de etkilediği unutulmamalıdır.²⁷⁴

Günümüzde Avustralya, Kanada, Yeni Zelanda, İngiltere ve Birleşik Devletler gibi İngilizce konuşan ülkelerin ordusunda görev yapan subaylar diğer meslektaşlarından çok daha sık tayin olmaktadır. Örneğin, Avustralya’da görev yapan destek ve hizmet sınıflarındaki subaylar yaklaşık olarak her iki yılda bir tayin olmaktadır.²⁷⁵

Orduda yapılan araştırmalarda sürekli olan atamalar / tayinler / taşınmalar arasındaki zamanın tatmin ve orduda kalma niyetiyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Kısa sürelerde atamaya maruz kalan personel askeri hayattan daha az tatmin olmaktadır. Atamalar arasında kısa sürelerin olması durumunda eşler ya da diğer önemli kişiler (anne, baba, kardeş, yakın arkadaşlar gibi) de ordu personelinin ordudan ayrılmasını tercih etmektedir. Ayrıca kısa sürelerde atanmak zorunda kalan personelin orduda kalmayı seçmesi ve orduda kariyer yapmayı düşünmesi zayıf bir ihtimal olmaktadır.²⁷⁶

Bununla birlikte ordudaki kariyer gelişimi özellikle subaylar için değişik atamalar ile bireylerin periyodik olarak değişik görevleri yapmaları üzerine kurulmuştur. Amaç, bireylerin ordudaki uzmanlıkları ile ilgili doğru atamalarla mücadelecilik ve sorumluluk yönlerinin yükseltilmesini sağlamaktır.²⁷⁷

²⁷⁴ **Military Personnel: Longer Time Between Moves Related To Higher Satisfaction And Retention**, GAO-01-841, GAO Reports, (8/3/2001), s1-35, 35s, s.1,2.

²⁷⁵ Nicholas JANS ve Judy FRAZER-JANS, “Career Development, Job Rotation, And Professional Performance”, **Armed Forces & Society**, Vol. 30, Issue 2, (Winter2004), s255-277, 23s, 11 charts, s.255.

²⁷⁶ GAO-01-841, GAO Reports, (8/3/2001), **a.g.e.**, s.1,2.

²⁷⁷ JANS, **a.g.e.**, s.255,257-259.

İsviçre ordusundaki atama politikası da orduya yeni katılan personelin mesleki uzmanlıklarını çeşitli ve farklı bölgelerde görev yaparak kazanmalarına güçlü bir şekilde bağlıdır.²⁷⁸

Ancak, ordudaki atama politikaları oluşturulurken veya geliştirilirken iş tatminine katkısı olan faktörlerin de dikkate alınmasının, ordu personelinin ve ailelerinin tatminine olumlu etki yapacağı kanısındayız. Örneğin, Jandarma Genel Komutanlığı'nda yapılan bir çalışmada, müstakil veya daha özerk / bağımsız olarak yapılan görevlere atanan subayların iş tatmininin daha yüksek olduğu, bununla birlikte çok sık yapılan tayinlerin ise personel üzerinde olumsuz etki yarattığı tespit edilmiştir.²⁷⁹ Dolayısıyla, müstakil veya daha özerk / bağımsız olarak yapılan görevler ile sık olan tayinlerin iş tatmininde etkili olduğu ve atamalarda dikkat edilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca atamaların ordu personeli ve aileleri üzerindeki olumsuz etkilerinin sebeplerinden bazıları, Silahlı Kuvvetlerin coğrafik olarak ülkenin her yerine yayılmasından dolayı atamalardaki bir değişikliğin ordu personeli ve aileleri için yaşanan bölgenin veya yerin de sık sık değiştirilmesini gerektirmesi ve bu atamaların eşin işi, çocukların alacağı eğitimin kalitesi açılarından aileler üzerinde stres kaynağı oluşturmasıdır. Bu yüzden meslek hayatıyla ilgili herhangi bir görüş bile –özellikle atamalarla ilgili- iş tatminini etkileyebileceği için özellikle bu tür görüşler üst yönetim tarafından ciddi bir şekilde ele alınması gereken hususlardan biri olmalıdır.²⁸⁰

Bununla birlikte atama olma sıklığının;

- askeri hayat tarzından tatmin ile ilişkisi incelendiğinde, atamaları arasında 2 yıldan az olan personelin askeri hayat tarzından, atamaları arasında uzun zaman olan personele göre daha az tatmin olduğu,

²⁷⁸ BENNETT, a.g.e., 2005, s.562,563.

²⁷⁹ KAHYA, a.g.e., s.130.

²⁸⁰ JANS, a.g.e., s.255,257-259.

- orduda kalmayı seçme ihtimali ile ilişkisi incelendiğinde, atamaları arasında uzun zaman olan personelin orduda kalmayı seçmesinin çok daha muhtemel olduğu,
- emeklilikten önce ordudan ayrılma ile ilişkisi incelendiğinde ise atamaları arasında kısa zaman olan personelin, emekliliğini kazanmadan önce ordudan ayrılmasının çok daha muhtemel olduğu yönünde tespit edilmiştir.

Atamaların sıklığı kadar ailenin götürülmediği atamalara maruz kalmak da ordu personeli açısından önemlidir. Bu yüzden ailenin götürülmediği atamaların;

- tatmine etkisi incelendiğinde, ailenin götürülmediği atamalar gören personelin; askeri hayat tarzından, atamalarından ve kendine / aileye ayrılması mümkün olan zamanın miktarından daha az tatmin olma eğiliminde olduğu,
- orduda kalma niyetine etkisi incelendiğinde ise ailenin götürülmediği atamalar gören personel eşlerinin ve diğer önemli kişilerin, ordu personelinin orduda kalmasını istemelerinin, ailenin götürüldüğü atamalar gören ordu personelinin durumuna göre daha az olduğu tespit edilmiştir.²⁸¹

Limbert de yapmış olduğu çalışmasında, Falkland Adalarındaki ailelerin götürülmediği görevlere atanan İngiliz ordu personeli arasındaki psikolojik durumu ve iş tatmini derecesini, ailelere sağlanan sosyal destek ve göreve tahammül yolları gibi faktörlerle tespit etmeye çalışmıştır. Limbert, personelin göreve tahammül yolları ile kendisini bulunduğu ortama adapte etmesinin ve mevcut sosyal destek sisteminin geliştirilmesinin aile götürülmeyen görevlere atanan ordu personelinin, kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlayacağını belirtmiştir.²⁸²

Ayrıca Türk Silahlı Kuvvetleri'nde yapılan bir çalışmada, atama ve tayin uygulamalarıyla ilgili olarak yurt içinde görev yapılan yerlerin çalışma şartlarının iyileştirilmesine, görev yerleri arasındaki sosyal imkânlar açısından farkların

²⁸¹ GAO-01-841, GAO Reports, (8/3/2001), **a.g.e.**, s.3,4,7,15,17,19,28,29.

²⁸² LIMBERT, **a.g.e.**, s.37,49.

azaltılmasına ve nispeten zor çalışma şartları olan yerlerde ekonomik olarak bazı ayrıcalıkların sağlanmasına dikkat çekilmiştir. Çünkü söz konusu bu çalışmada subayların emekli olma nedenleri arasında atama yeri kaynaklı problemler ilk sırada yer almaktadır. Çocukların eğitiminde oluşan aksama ise ikinci sıradadır. Ayrıca Türk Silahlı Kuvvetleri'nden emekli olma davranışının oluşmasında etkili olan nedenlerin başında, çalışan kişinin kendisinden ziyade ailesinin etkili olduğu belirtilmiştir.²⁸³

2.4.7. Fiziksel Sağlık Ve Uygunluk (Göreve Hazır Oluş Seviyesi)

Bireyin sağlık ve göreve hazır oluş seviyesi ordu personeli arasında iş tatmininin oluşmasında önemli bir role sahiptir. Çünkü askeri ortamda personel verilecek görevler için fiziksel sağlığını ve göreve hazır oluş seviyesini yüksek tutmak zorundadır.²⁸⁴

Alpass ve arkadaşları da orduların geleneksel kurumsal yapıdan daha çok sivil veya işle ilgili bir yapıya gittiklerini kabul ederek, bu çerçevede Yeni Zelanda ordusunda görevli 570 personelin zihinsel ve fiziksel sağlığı ile örgütsel yapının ve psikolojik iklimin arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda ise araştırmaya katılan personel arasında iş tatmini, psikolojik durum ve fiziksel sağlık açısından önemli bir fark olmadığını tespit etmişlerdir.²⁸⁵

Jandarma Genel Komutanlığı'nda yapılan araştırmada da ruhsal ve fiziksel sağlık durumu ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulunduğu, bununla birlikte Jandarma Genel Komutanlığı'nda görev yapan personelin iş tatminini artırmaya yönelik olarak alınacak tedbirlerin ruhsal ve fiziksel sağlık sorunlarının azalmasına katkıda bulunacağı belirtilmiştir.²⁸⁶

²⁸³ DALOĞLU, a.g.e., s.59,60,65.

²⁸⁴ SANCHEZ, a.g.e., s.22.

²⁸⁵ ALPASS, a.g.e., 1999, s.67.

²⁸⁶ KAHYA, a.g.e., s.131.

Çünkü sağlık ve göreve hazır oluş seviyelerinin düşük olması askerlik mesleğinde bir eksiklik olarak görülmektedir. Bu yüzden askeri rolün gerektirdiği fiziksel güce sahip olamamak personelin beklentileri ile uyuşmamaktadır. Bu durum ise düşük iş tatmini sebeplerinden biri olarak değerlendirilmektedir.²⁸⁷

2.4.8. Görevlendirmeler / Operasyonlar

Operasyonlara, eğitime ve görevlendirmelere bağlı aile ayrılıkları askeri hayatın en zor yönleri arasında düşünülmektedir. Üstelik atamaları konusunda da askeri aileler önemli bir etkiye veya kontrole sahip değildirler. Bununla birlikte ordu ve aile, bireylerinden güçlü bir bağlılığa ihtiyaç duyan açgözlü kuruluşlardır. Moskos ve Wood bu talebi “çifte bağ” olarak adlandırmışlardır.²⁸⁸

Bu yüzden görevlendirmeler veya operasyonlar sebebiyle ordu ve aile arasında her zaman bir çatışma mevcut olmuştur. Çünkü ordu ve aile, her ikisi de sadece kendilerine bağlılık bekleyen ve kişilerin diğer rolleri ile statülerini kabul etmeyen bahsedildiği gibi “açgözlü kuruluş”lardır.²⁸⁹

Ayrıca Amerika Birleşik Devletleri’nde 2002 yılında görevlendirmeler üzerine yapılan bir araştırmada; Kara Kuvvetlerinin %25’inin, Deniz Kuvvetlerinin %47’sinin ve Hava Kuvvetlerinin %25’inin Birleşik Devletler dışında görev yaptığı görülmüştür.²⁹⁰

İngiliz ordusunda da Deniz Kuvvetlerinin %45’i, Kara Kuvvetlerinin %36’sı ve Hava Kuvvetlerinin %9’u görevlere (operasyonlara) hazırlık, mevcut görevleri yerine

²⁸⁷ SANCHEZ, a.g.e., s.22.

²⁸⁸ M.W. PARKER ve diğerleri, “‘Out Of Sight’ But Not ‘Out Of Mind’: Parent Contact And Worry Among Senior Ranking Male Officers In The Military Who Live Long Distances From Parents”, **Military Psychology**, Vol. 14, Issue 4, (Oct2002), s257-277, 21s, s.260,261.

²⁸⁹ Leora N. ROSEN ve Doris Briley DURAND, “The Family Factor And Retention Among Married Soldiers Deployed In Operation Desert Storm”, **Military Psychology**, Vol. 7, Issue 4, (1995), s221-234, 14s, s.222.

²⁹⁰ PARKER ve diğerleri, a.g.e., s.260,261.

getirmek ve yeni görevler sebebiyle 1999 yılında evlerinden uzakta kalmışlardır. Kraliyet Hava Kuvvetleri tarafından subayların %56'sının, bakım / hizmet personelinin %67'sinin ve uçak mürettebatının %84'ünün 1 Nisan 1999 ile 31 Mart 2001 tarihleri arasındaki periyodun 28 günden fazlasını evlerinden uzaktaki görevlerde geçirdikleri belirtilmiştir.²⁹¹

Ancak görevlendirmelerin artan sıklığının, ordu personeli ve aileleri üzerinde olumsuz bir etki yaratabileceği, bunun ise ordu personelinin ordudan ayrılma niyetini güçlendirebileceği unutulmamalıdır. Ancak söz konusu görevlendirmelerin gerekliliği de düşünüldüğünde ordu personelinin örgüte bağlılığı önem kazanmaktadır. Bu kapsamda subayların örgüte bağlılığı açısından Türk Silahlı Kuvvetleri'nde yapılan bir çalışmadaki tespitler dikkat çekicidir. Söz konusu bu çalışmada, subayların örgüte olan bağlılıklarının daha çok çalışma yaşamından tatmin boyutuna etki eden değişkenler ile açıklanabileceği ve subayların çalışma yaşamlarından tatmin oldukları ölçüde örgüte bağlanacakları belirtilmiştir.²⁹²

Bununla birlikte İsviçre ordusunda kişisel atamalarda başarılarının (atamaların anlamlılığı ve çeşitliliği) ve görevlendirmelerin / operasyonların sağladığı ilave katkıların / yararların personelin motivasyonunda son derece etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca görevlendirmelerde / operasyonlarda sağlanan ilave katkılardan / yararlardan aileye yapılan sosyal destek tatmininde çok önemli bir rol oynamaktadır.²⁹³

Sonuç olarak Silahlı Kuvvetler; kuruluş amacı, görev alanının genişliği ve çeşitliliği, örgüt yapısı, ordu personeli ve ilişkileri, yapılan görev gibi açılardan diğer kuruluşlardan ve işletmelerden doğası gereği yukarıda açıklanmaya çalışılan nedenlerden dolayı farklıdır. Bu yüzden, literatürde belirtilen iş tatminine ait örgütsel faktörlerin de daha çok sivil kuruluş ve işletmelerde yapılan çalışmalar sonucunda oluşturulduğu düşünüldüğünde, ordu için birinci bölümde belirtilen iş tatminini

²⁹¹ LIMBERT, a.g.e., s.37,38.

²⁹² BAŞARAN, 2003, a.g.e., s.179.

²⁹³ BENNETT, a.g.e., 2005, s.566,567.

oluşturan örgütsel faktörlerin yanında, iş tatmini açısından orduya ait örgütsel faktörlerin de olması gerektiği düşüncesindeyiz. Literatür incelendiğinde ise ordudaki iş tatmininin belirlenmesi için her ne kadar orduya ait faktörler kullanılsada, iş tatmininin örgütsel faktörleri içerisinde orduya ait böyle bir faktörün olmadığı görülmektedir. Bu çalışmada Karargâh İle Sınır Birliklerinde Görev Yapan Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler belirlenirken, iş tatminini oluşturan örgütsel faktörler içerisinde orduya ait ve iş tatminini etkileyebileceği değerlendirilen faktörlere de yer verilecektir.

Anlatılanların ışığında, ordu personelinin tatminsizliğini tek bir faktörün oluşturmadığı, aslında birçok faktörün tatminsizliğin kaynağını ve ordudan ayrılma niyetini oluşturduğu görülmektedir. Bununla birlikte orduda kalma niyetini artırmak maksadıyla günümüzde Silahlı Kuvvetlerin en önemli konularından biri ordu personeli ile ailelerinin refah seviyesini yükseltmektir. Bu amaçla, aşağıda belirtilen faktörler yaşam kalitesinin öncelikleri olarak tanımlanmakta ve bu faktörler gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Bu faktörler; 1. Ücretin yükseltilmesi ve yan ödemelerin yeterliliği ile adilliğini geliştirmek, 2. Personel temposunu, ordunun görev ve göreve hazır oluş seviyesini tehlikeye atmaksızın mümkün olduğu kadar düşürmek, 3. Ordu personelinin ve ailelerinin güvenliği ile çağdaş yaşamını sağlamak, 4. Eğitim fırsatları sağlamak, 5. Yaşam kalitesi programlarının askeri tesisler ve hizmetler ile gerçekleşmesini sağlamak, 6. Ordu personeli ile aileleri için sağlam bir iletişim hattı oluşturmaktır (dış görevler / operasyonlar esnasında).²⁹⁴

Askeri ortamın veya yaşamın kendine özgü, kendine has özellikleri ile benzersiz olması sebebiyle bu özelliklerin daha iyi anlaşılabilmesi maksadıyla orduya ait örgütsel faktörlerin birçoğu bu kapsamda açıklanmaya çalışılmıştır.

²⁹⁴ **Military Personnel: Perspectives of Surveyed Members in Retention Critical Specialities**, NSIAD-99-197BR, GAO Reports, (8/16/1999), s1-53, 53s, s.3-5.

Ancak çalışmamızda, anlatılan örgütsel faktörlerden (orduya ait örgütsel faktörler dahil), karargâh ile sınır birliklerinde görev yapan subayların iş tatminini en çok etkileyebileceği değerlendirilen;

- işin niteliği,
- ödüllendirme,
- çalışma koşulları,
- ücretlendirme
- kendine / aileye ayrılan zaman,
- askeri hayat tarzı,
- dış görevlerin / operasyonların etkileri,
- atamaların sıklığı faktörleri incelenmeye çalışılacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARARGÂH İLE SINIR BİRLİKLERİNDE GÖREV YAPAN SUBAYLARIN İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusu, görev yapan subayların iş tatmininin, iş tatmini faktörleri ve çeşitli demografik değişkenlerle ilişkilerinin incelenmesidir.

Bu araştırma da görev yapan subayların iş tatminlerinin incelenmesi maksadıyla örgütsel faktörler kapsamında; işin niteliği, ödüllendirme, çalışma koşulları, ücretlendirme, kendine / aileye ayrılan zaman, askeri hayat tarzı, dış görevlerin / operasyonların etkileri ve atamaların sıklığı gibi değişkenler, bireysel faktörler kapsamında ise cinsiyet, medeni hal, branş, rütbe, subay olunan kaynak ve hizmet süresi gibi demografik değişkenler üzerinde durulmuştur.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, görev yapan subayların iş tatminini etkileyen örgütsel ve bireysel faktörleri tespit etmek olup bu kapsamda;

- Literatürde belirtilen iş tatminini etkileyen faktörlerden farklı olarak ordudaki iş tatminini etkileyen faktörleri tespit etmek.
- Ordudaki iş tatminini etkileyen farklı bir faktör tespit edilmesi durumunda bunun sebeplerini belirlemek maksadıyla öneriler getirmek.
- Karargâh ile sınır birliklerinde görev yapan subayların iş tatminini etkileyen faktörleri ayrı ayrı tespit etmek.
- Karargâh ile sınır birliklerinde görev yapan subayların iş tatminini etkileyen faktörlerde farklılık olması durumunda bunun sebeplerini belirlemek maksadıyla öneriler getirmek.

- Subayların iş tatmini ile ilişkili bireysel ve mesleki değişkenleri tespit etmek.
- Yapılan tespitler sonucunda ordudaki iş tatminini artırmak maksadıyla öneriler getirmektir.

3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bir örgüte girerek çalışmamızın sebebi hayattaki bazı ihtiyaçlarımızı karşılamaktır. Çalışmanın zorlukları ve olumsuzluklarına karşın isteyerek veya istemeyerek çalışmamızı sürdürürüz. Bu yüzden belirli beklentilerle bir örgüte giren işgörenin, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve kurumundan tatmin duyduğunu belirtmiştik.

Bununla birlikte iş tatminsizliği personelde fiziksel, psikolojik ve davranışsal bozukluklar oluşturabilmektedir. Bu bozukluklar da bireylerin hem fiziksel ve ruhsal sağlıklarını etkilemekte, hem de organizasyonların etkinlik ve verimliliğini düşürmektedir.

Sonuçları örgütleri ve bireyleri bu kadar etkileyen iş tatmini konusu ordu açısından da incelendiğinde; ordudaki iş tatmini üzerine çalışan Özaltın²⁹⁵, Seçmen²⁹⁶, Soylu²⁹⁷, Daloğlu²⁹⁸, Kahya²⁹⁹ gibi araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalarında genellikle ordudaki iş tatmini seviyesinin ölçüldüğü ve bu ölçümlerde de orduya ait örgütsel faktörlerin kullanıldığı görülmektedir. Ancak bu faktörlerin Türk Silahlı

²⁹⁵ Hazım ÖZALTIN, “Türk Silahlı Kuvvetleri’nde Görev Yapan Muvazzaf Tabip Ve Ordu Hemşirelerinin İş Doyumlarının Analizi” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, GATA Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1997).

²⁹⁶ Serhat SEÇMEN, “Amirlerin Liderlik Tarzları Ve Kişilik Özellikleri İle İlgili Değerlendirmelerin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: TSK’da Yapılan Bir Araştırma” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001).

²⁹⁷ Cengiz Hakan SOYLU, “Hava Er Eğitim Tugay Komutanlığında Çalışan Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002).

²⁹⁸ DALOĞLU, a.g.e., s.31-59.

²⁹⁹ KAHYA, a.g.e., s.73, 75-77.

Kuvvetleri'ndeki iş tatminini etkileyip etkilemediği belirlenmemiştir. Bununla birlikte literatürde de ordudaki iş tatminini etkileyen örgütsel faktörleri tespit eden veya etmeye çalışan bir çalışma da bulunmamaktadır.

Sonuç olarak daha önce yapılmış çalışmalar incelendiğinde ordudaki yönetim kadrosunu oluşturan subayların, ordudaki hatta belirli bir görevdeki / birlikteki iş tatminini etkileyen faktörleri doğrudan inceleyen veya tespit etmeye çalışan özgün bir çalışmanın bulunmadığı dikkat çekmektedir.

İkinci bölümde belirtildiği gibi Silahlı Kuvvetler; kuruluş amacı, görev alanının genişliği ve çeşitliliği, örgüt yapısı, ordu personeli ve ilişkileri, yapılan görev gibi açılardan diğer kuruluşlardan ve işletmelerden doğası gereği farklıdır. Bu yüzden, literatürde belirtilen iş tatminine ait örgütsel faktörlerin de daha çok sivil kuruluş ve işletmelerde yapılan çalışmalar sonucunda oluşturulduğu düşünüldüğünde, ordu için birinci bölümde belirtilen iş tatminini oluşturan örgütsel faktörlerin yanında, iş tatmini açısından orduya ait örgütsel faktörlerin de olması gerektiği düşüncesindeyiz. Literatür incelendiğinde ise Silahlı Kuvvetlerdeki iş tatmini seviyesinin belirlenmesi maksadıyla her ne kadar orduya ait faktörler kullanılsada iş tatmininin örgütsel faktörleri içerisinde orduya ait böyle bir faktörün bulunmadığı görülmektedir.

Bu kapsamda;

- karargâh ile sınır birliklerinde görev yapan subayların iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesinin ve
- askeri ortam veya yaşamın kendine özgü, kendine has özellikleri ile benzersiz ve eşsiz olması sebebiyle iş tatminini oluşturan örgütsel faktörler içerisinde orduya ait ve iş tatminini etkileyebileceği değerlendirilen faktörlerin tespit edilmesinin önemli olduğu, bu nedenlerinde bu çalışmaya özgünlük katacağı kanısındayız.

Bu araştırma ile ordudaki iş tatminini etkileyen faktörler ile görev yapan subayların görev yapılan birliğe / kuruma göre iş tatminlerini etkileyen faktörlerin tespit edilmesi ve söz konusu olan bu iş tatminini artırmak maksadıyla neler yapılabileceğine dair

çözüm önerileri getirmek hedeflenmektedir. Ulaşılan sonuçların, Türk Silahlı Kuvvetleri'ne ve Jandarma kurumuna katkılarının olacağı düşüncesindeyiz. Ayrıca araştırmadaki görüşler Türk Silahlı Kuvvetleri'nin görüşleri olmayıp kişisel görüşlerdir.

4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın hipotezleri aşağıda belirtilmiştir.

- Dış görevlerin / operasyonların etkileri, kendine / aileye ayrılan zaman, atamaların sıklığı ve askeri hayat tarzı orduyu etkileyen iş tatmini faktörlerinin arasındadır.
- Çalışma koşulları, ordudaki iş tatminini etkileyen faktörlerin arasında değildir.
- Askeri hayat tarzı ve atamaların sıklığı Karargâhta görev yapan subayların iş tatminlerini etkileyen faktörlerin arasındadır.
- Kendine / aileye ayrılan zaman ve dış görevlerin / operasyonların etkileri Sınır Birliklerinde görev yapan subayların iş tatminlerini etkileyen faktörlerin arasındadır.

5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

İşgörenleri etkileyen iş tatmini zaman içinde değişebildiğinden araştırmamız uygulandığı zaman dilimi ile sınırlıdır.

Ayrıca araştırmada kullanılan ölçek, Likert Tipi ölçek olup zaman ve maliyet kısıtlılığı nedeniyle Likert Tipi ölçek kullanılmıştır. Bu yüzden araştırmamız uygulanan yöntem ile de sınırlıdır.

Araştırmada zaman ve maliyet sınırlılıkları ve görev yapan tüm subaylara ulaşmanın mümkün olmaması nedeniyle “örnekleme metodu” kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Karargâh ile Sınır Birliklerinde görev yapan subaylar arasından tesadüfî

olarak seçilenler oluşturmaktadır. Dolayısıyla araştırmamız uygulanan yer ve örneklem çerçevesi ile de sınırlıdır.

Bununla birlikte ölçülemeyen değişkenlerin araştırmadaki ilişkileri etkileyebileceği unutulmamalıdır. Örneğin; kişilik, yetenek, diğer görev alanları gibi bireysel ve iş ilişkili değişkenlerin çalışmaya dahil edilmesi sonuçları değiştirebilecektir.

6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

6.1. Araştırma Modeli

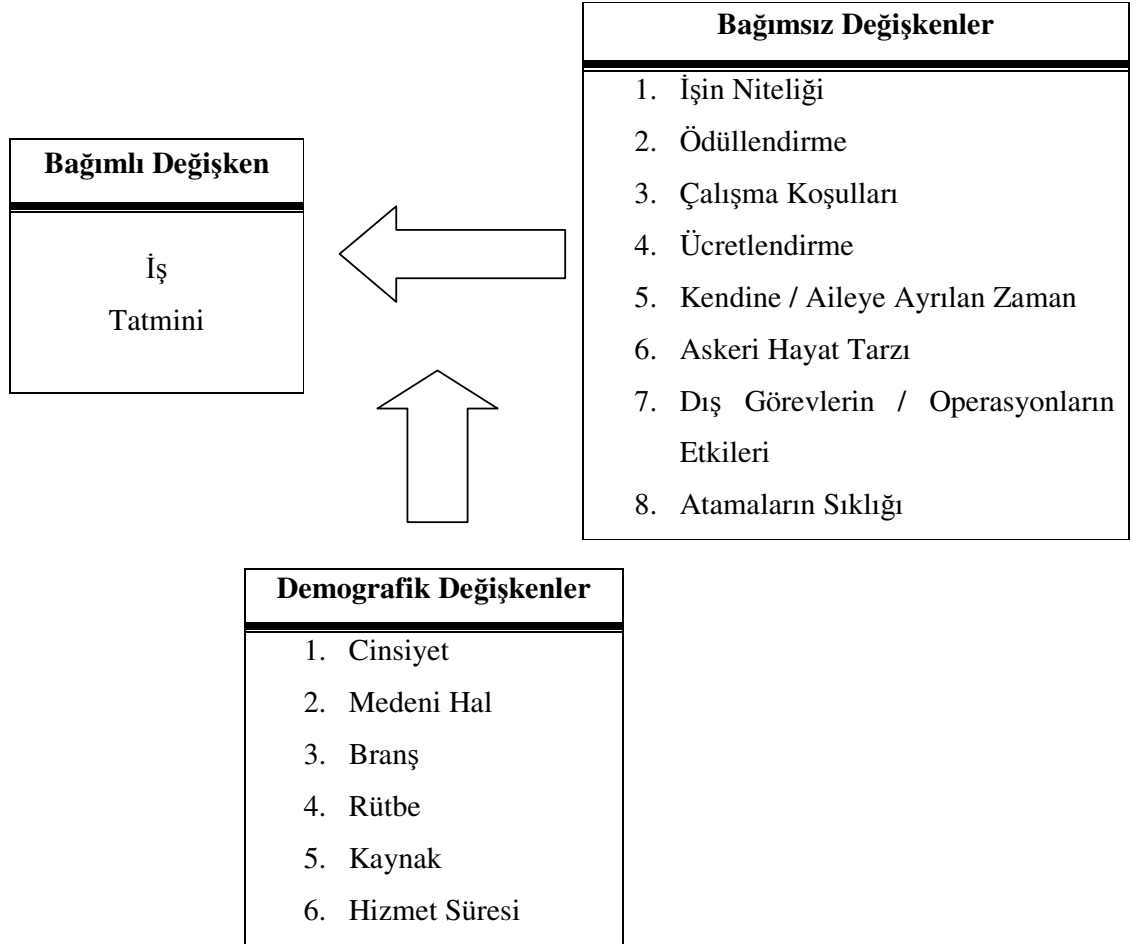
Araştırmanın modeli, Lawler ile Volkwein ve arkadaşları'nın oluşturdukları modelde belirtilen iş tatmininin önemli boyutlarına göre Şekil 6'daki gibi oluşturulmuştur.

Bu araştırmada Şekil 6'daki modele göre araştırmanın bağımlı değişkeni olan iş tatmini ile bağımsız değişkenler olarak belirtilen;

- işin niteliği,
- ödüllendirme,
- çalışma koşulları,
- ücretlendirme,
- kendine / aileye ayrılan zaman,
- askeri hayat tarzı,
- dış görevlerin / operasyonların etkileri ve
- atamaların sıklığı arasındaki ilişkiler Karargâhta ve Sınır Birliklerinde görev yapan subaylar açısından incelenmektedir.

İş tatmini ayrıca demografik değişkenlerle de ilişkili olması sebebiyle;

- cinsiyet,
- medeni hal,
- branş,
- rütbe,
- subay olunan kaynak ve
- hizmet süresi gibi bireysel değişkenler de bilgi amaçlı olarak ve gerektiğinde karşılaştırma olanağı sağlamak amacıyla incelemeye dahil edilmiştir.



Şekil 6. Araştırmanın Modeli

6.2. Örnek Büyüklüğünün Belirlenmesi

Bu araştırmanın evrenini Karargâh ile Sınır Birliklerinde görev yapan subaylar oluşturmaktadır. Araştırmada tüm evreni subayların oluşturması nedeniyle tüm evrene ulaşma gücü göz önünde bulundurularak örneklem alma yoluna gidilmiştir.

Araştırmanın örneklemini, Karargâh ile Sınır Birliklerinde görev yapan subaylar arasından tesadüfî olarak seçilenler oluşturmaktadır. Bu kapsamda toplam 135 kişiye anket formu dağıtılmış, bunların 108'i (%80'i) geri gelmiştir. Örneklemin; %49,1'i Karargâhta, %50,9'u ise Sınır Birliklerinde görev yapmaktadır. Örneklemin sosyo-demografik değişkenlere göre dağılımları Tablo 5'de görülmektedir.

Tablo 5. Örneklemin Demografik değişkenlere göre dağılımları

Cinsiyet	Erkek	n= 99	% 91.7
	Kadın	n= 9	% 8.3
Medeni Hal	Evli	n= 91	% 84.3
	Bekâr	n= 16	% 14.8
	Dul	n= -	% -
	Boşanmış	n= 1	% 0.9
Branş	Jandarma	n= 29	% 26.9
	Muharebe Destek	n= 42	% 38.9
	Muharebe Hizmet Destek	n= 23	% 21.3
	Diğer	n= 14	% 12.9
Rütbe	General	n= -	% -
	Üstsubay	n= 48	% 44.4
	Subay	n= 60	% 55.6
Kaynak	Kara Harp Okulu	n= 84	% 77.8
	Sözleşmeli	n= -	% -
	Astsubay	n= 6	% 5.6
	Diğer	n= 18	% 16.6
Hizmet süresi	0-6	n= 26	% 24.1
	7-12	n= 52	% 48.2
	13-18	n= 28	% 25.9
	19-23	n= 1	% 0.9
	24 ve üzeri	n= 1	% 0.9
TOPLAM		n= 108	

Tablonun daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla demografik değişkenler ile alt kategorilerinden bazılarının açıklanmasının yararlı olacağı düşüncesindeyiz.

Branş;

- Jandarma; Jandarma Genel Komutanlığı'na verilen görevleri yerine getiren esas sınıftır.
- Muharebe Destek; İstihkâm ve Muhabere sınıfları olup inşaat ve iletişim görevlerini yerine getirirler.
- Muharebe Hizmet Destek; Ordudonatım, Levazım, Maliye ve Personel sınıfları olup lojistik, beslenme, giyinme, ödeme, insan kaynakları yönetimi gibi hizmetleri yerine getirirler.
- Diğer; Doktor, Hemşire, Mühendis ve Veteriner gibi sınıflardır.

Rütbe;

- Üstsubay; Binbaşı, Yarbay ve Albay rütbelidir.
- Subay; Asteğmen, Teğmen, Üsteğmen ve Yüzbaşı rütbelidir.

Subay olunan kaynak;

- Kara Harp Okulu; Kara Harp Okulundan mezun olarak subay olanlar.
- Sözleşmeli; ordu tarafından belirtilen bölümlerden mezun olan üniversite mezunlarından yapılan çeşitli seçimler sonucunda sözleşme yükümlülüklerine göre subay olanlar.
- Astsubay; Astsubaylar arasından yapılan çeşitli seçimler sonucunda subay olanlar.
- Diğer; Fakülte Yüksek Okulları, Kıt'a gibi kaynaklardan subay olanlar.

6.3. Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama tekniği olarak anket / sözlü mülakat yöntemi kullanılmıştır. Anket / sözlü mülakat için iş tatmini araştırmalarının temeli sayılabilecek Minnesota İş Tatmini anketi, Ankara Üniversitesinde görevli Prof.Dr.Nesrin Hisli ŞAHİN ve Doç Dr.

Ayşegül DURAK'ın³⁰⁰ geliştirdikleri İş Doyumu Ölçeği ile diğer İş Tatmini Anketleri göz önünde bulundurularak hareket edilmiştir. Araştırmada yapılan anket / sözlü mülakat 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yapılan araştırma ile ilgili bilgi verilmekte ve ankete / sözlü mülakata katılanlara verdikleri cevaplardan dolayı zarar gelmeyeceği konusunda garanti verilmektedir. Bu açıklama bilimsel araştırma etiğinin “katılımcılara zarar verilmemesi ilkesi” gereğince yapılmıştır. Açıklamadan sonra katılımcıların demografik bilgileri sorulmuştur. İkinci bölümde ise iş tatmininin örgütsel boyutu ile ilgili maddeler sorulmuştur. Çalışmalarda kullanılabilecek örnek bir anket / sözlü mülakat formu EK 1'dedir.

Anket / sözlü mülakat formu, kişilerin kendi iş doyumlarına ilişkin algılarını ölçmekte olup 27 maddelik 5'li Likert tipi bir ölçektir. Orduda çalışan personel üzerinde gerçekleştirilen çalışmalarda anketlerin, **“İşletme Politikaları”**, **“Bireysel Faktörler”**, **“Fiziksel Koşullar”**, **“Askeri Hayat Tarzı”**, **“Orduda Kalma İhtimali”**, **“Sivil Sektörün Algılanması”**, **“Fiziksel Sağlık ve Uygunluk (Göreve Hazır Oluş Seviyesi)”**, **“Göreve Hazırlık Derecesi (Birlik Açısından)”**, **“Atamalar / Tayinler”**, **“Görevlendirmeler / Operasyonlar”**, **“Çalışılan Uzun Saatler”**, **“Ücret”** ve **“Kişilerarası Faktörler”** olmak üzere on üç faktörden yararlanılarak hazırlandığı dikkat çekmektedir. Yapılan araştırmada anket / sözlü mülakat formu, bu faktörlerden uygun olanların seçilmesiyle oluşturulmuştur.

Veri toplama sürecinde genellikle personelin görev yaptığı yerlere gidilerek personel ile yüz yüze konuşulup, araştırmanın amacı hakkında kısa bir açıklama yapılmasını müteakip araştırma yapılmıştır.

Sonuç olarak araştırmanın amacını gerçekleştirmeye yönelik verileri, Karargâh ile Sınır Birliklerinde görev yapan subaylardan elde edilen görüşler oluşturmaktadır.

³⁰⁰ Prof.Dr.Nesrin Hisli ŞAHİN ve Doç Dr. Ayşegül DURAK, Ankara Üniversitesi, Kişisel görüşme, Ankara, 2006.

7. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMU

Bu bölümde Karargâh ile Sınır Birliklerinde görev yapan subayların iş tatminini etkileyen faktörlerin tespitinde elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

7.1. Karargâhta Görev Yapan Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi İle İlgili Araştırma Sonuçları

7.1.1. Faktör Analizi İle İlgili Sonuçlar

Araştırmada 8 faktör mevcut olup her bir faktör farklı boyutlarıyla ilgili 3 soru ile ölçülmüş ve toplam olarak 24 bağımsız değişken elde edilmiştir. Faktör analizini uygulamamızdaki amaç, bağımsız değişken sayımızı optimum sayıya düşürmek yani azaltmak ve yeniden gruplamak, bu gruplama sayesinde aslında her biri birbirinden bağımsız farklı konuları ölçtüğünü düşündüğümüz bağımsız değişkenlerin, deneklerin algıları doğrultusunda birbiri ile ilişkilendirilip ilişkilendirilemeyeceğini (gruplandırılıp gruplandırılmayacağı) görebilmek, böylece birbiri ile alakasız değişkenlerin yeni profiller oluşturmak suretiyle birbiriyle ilişkilendirme imkânının olup olmadığını görebilmektir.

Bağımsız değişken sayımızı azaltmak ve yeni boyutlar bulmak amacıyla uyguladığımız faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterlilik katsayısı 0.893 çıkmıştır (EK 2). $0,893 > 0,5$ olduğundan kullandığımız veri setinde yer alan değişkenler homojendir.

Faktör analizimiz sonucu Bartlett Testi değeri 0,000 ve dolayısıyla %5'den küçük bulunmuştur. Yani korelasyon matrisimiz geçerlidir. Başka bir ifadeyle veri girdimiz Asal Birleşenler Analizi (Principle Component Analysis / PCA)'nde kullanılmaya değer bir matristir.

Asal Birleşenler Analizi sonuçlarına göre oluşan faktörler ve bunların açıklayıcı güçleri EK 3'deki gibi şekillenmiştir. Faktör analizinin sonucunda oluşan toplam değişim ve bileşenler matrisi ise EK 4 ve EK 5'de görülmektedir.

Başlangıçtaki 24 sorumuz faktör analizi sonucunda deneklerin algılarına bağlı olarak aşağıda belirtilen 4 yeni faktörün altında gruplanmıştır.

1 inci faktörü;

- S18, askeri hayat tarzı,
- S16, çalışma koşulları,
- S23, çalışma koşulları,
- S11, dış görevlerin / operasyonların etkileri,
- S6, ücretlendirme,
- S27, ücretlendirme,
- S9, ödüllendirme,
- S24, atamaların sıklığı değişkenleri oluşturmakta olup, bu faktörü oluşturan sorular genellikle işletme politikaları ile ilgili olduğundan 1 inci faktör “Yönetimin Etkisi (C1)” olarak adlandırılmıştır.

2 nci faktörü;

- S12, kendine / aileye ayrılan zaman,
- S17, dış görevlerin / operasyonların etkileri,
- S15, kendine / aileye ayrılan zaman,
- S8, dış görevlerin / operasyonların etkileri,
- S21, işin niteliği,
- S3, işin niteliği,
- S10, işin niteliği değişkenleri oluşturmakta olup, bu faktörü oluşturan sorular genellikle iş şartları ile ilgili olduğundan 2 nci faktör “İş Şartlarının Etkisi (C2)” olarak adlandırılmıştır.

3 üncü faktörü;

- S4, atamaların sıklığı,
- S25, askeri hayat tarzı,
- S19, askeri hayat tarzı,
- S26, kendine / aileye ayrılan zaman,
- S14, ödüllendirme,
- S2, ödüllendirme değişkenleri oluşturmakta olup, bu faktörü oluşturan sorular genellikle yapılan iş ile ilgili olduğundan 3 üncü faktör “İşin Etkisi (C3)” olarak adlandırılmıştır.

4 üncü faktörü;

- S7, atamaların sıklığı,
- S1, çalışma koşulları,
- S20, ücretlendirme değişkenleri oluşturmakta olup, bu faktörü oluşturan sorular genellikle ordu mensubu olmak ile ilgili olduğundan 4 üncü faktör “Ordu Mensubu Olmanın Etkisi (C4)” olarak adlandırılmıştır.

7.1.2. Güvenilirlik Analizi İle İlgili Sonuçlar

Araştırmada güvenilirlik analizi kapsamında iç tutarlılık incelenmiştir. Tutarlılığın ölçüsü olarak Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. İç tutarlılık belirli bir kavramı ölçmek için bir ölçüm aracında yer alan sorulara verilen cevapların birbiri ile tutarlı olmasıdır. Bu durumu tek bir deneğe indirgeyecek olursak belirli bir kavramı deneğin kişisel algısı doğrultusunda yaptığı yaklaşım neticesinde o ölçüm aracında yer alan sorulara vereceği cevapların birbiri ile tutarlı olmasıdır. Örneğin eğer deneğin olumlu bir algısı var ise o kavramın çeşitli yönlerini ölçen sorular için olumlu görüş belirtmesi gerekmektedir (değişen şiddetlerde olabilir), bunun anlamı ise tutarlılıktır.

Araştırmada tutarlılık analizini yapma sebebimiz ortaya çıkan 5 tane faktörün (C1, C2, C3, C4 ve CC (bağımlı değişken)) gerçekten de tutarlı olarak ait oldukları konseptleri ölçüp ölçmediklerini belirlemektir.

7.1.2.1. Bağımlı Değişkenin Güvenilirlik Analizi İle İlgili Sonuçlar

Bağımlı değişkenimiz olan iş tatmini için yapılan analizde Cronbach Alpha değeri başlangıçta **,6766** çıkmıştır (EK 6).

EK 6’da çıkan değeri yükseltmek için öncelikle **S13** bir daha kullanılmamak üzere modelden çıkarılmış ve Cronbach Alpha değeri **,8302** bulunmuştur (EK 7). Bu değer 0,70’in üzerinde olduğundan S5 ve S22 “**İş tatmini**” kavramını tutarlı olarak ölçmektedir.

7.1.2.2. Yönetimin Etkisi (C1) Değişkeninin Güvenilirlik Analizi İle İlgili Sonuçlar

C1 değişkeni için analiz sonucu elde edilen Cronbach Alpha değeri **,9226** çıkmıştır (EK 8). Bu değer 0,70’in üzerinde olduğundan S6, S9, S11, S16, S18, S23, S24 ve S27 “**Yönetimin etkisi**” kavramını tutarlı olarak ölçmektedir.

7.1.2.3. İş Şartlarının Etkisi (C2) Değişkeninin Güvenilirlik Analizi İle İlgili Sonuçlar

C2 değişkeni için analiz sonucu elde edilen Cronbach Alpha değeri **,9242** çıkmıştır (EK 9). Bu değer 0,70’in üzerinde olduğundan S3, S8, S10, S12, S15, S17 ve S21 “**İş şartlarının etkisi**” kavramını tutarlı olarak ölçmektedir.

7.1.2.4. İşin Etkisi (C3) Değişkeninin Güvenilirlik Analizi İle İlgili Sonuçlar

C3 değişkeni için analiz sonucu elde edilen Cronbach Alpha değeri ,9050 çıkmıştır (EK 10). Bu değer 0,70'in üzerinde olduğundan S2, S4, S14, S19, S25 ve S26 “İşin etkisi” kavramını tutarlı olarak ölçmektedir.

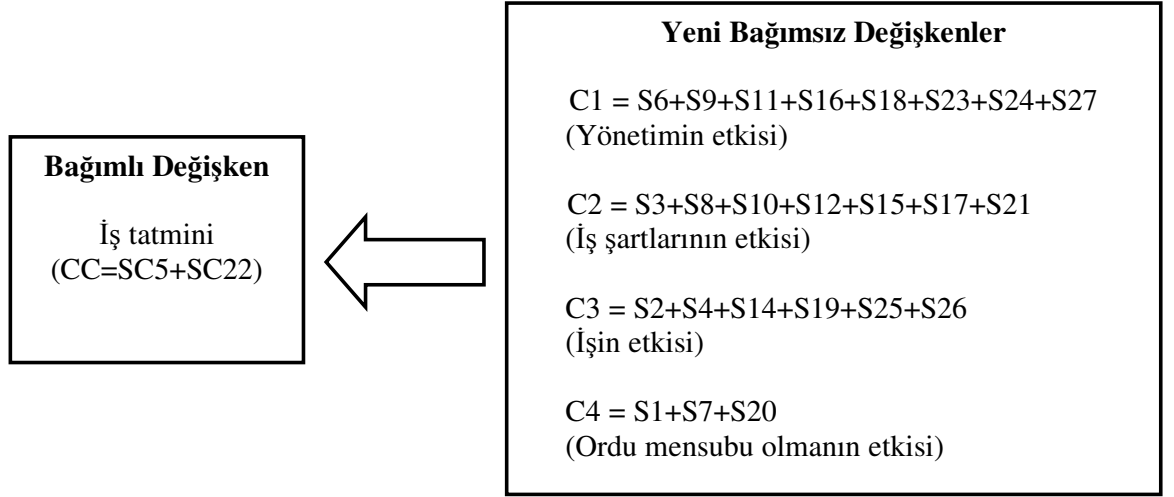
7.1.2.5. Ordu Mensubu Olmanın Etkisi (C4) Değişkeninin Güvenilirlik Analizi İle İlgili Sonuçlar

C4 değişkeni için analiz sonucu elde edilen Cronbach Alpha değeri ,8730 çıkmıştır (EK 11). Bu değer 0,70'in üzerinde olduğundan S1, S7 ve S20 “Ordu mensubu olmanın etkisi” kavramını tutarlı olarak ölçmektedir.

Bu aşamada şunu belirtmek gerekir ki yapmış olduğumuz faktör ve güvenilirlik analizlerinden sonra iç tutarlılığı 0,70'in üzerinde olan C1, C2, C3 ve C4 ölçüm araçlarımızın güvenilirliği vardır diyebiliriz.

7.1.3. Düzeltilmiş Araştırma Modeli

Yapılan analizler sonucunda araştırma modelimiz Şekil 7'de belirtilen modele dönüşmüştür.



Şekil 7. Düzeltilmiş araştırma modeli

7.1.4. Çoklu Regresyon Ve Korelasyon Analizi İle İlgili Sonuçlar

Araştırmada çoklu regresyon ve korelasyon analizi, bağımlı değişkenimiz (CC) ile birden fazla bağımsız değişkenimiz (C1, C2, C3 ve C4) arasındaki ilişkinin varlığını ve seviyesini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Burada temel amaç modelin işlerliğini test etmenin yanı sıra modelin kalitesini de belirlemektir. Modelin kalitesi, geçerli çıkan sonucun incelediğimiz olayı ne derece de açıklama kabiliyeti olduğuyla ilgilidir. Diğer bir ifade ile modelin kalitesini, modelimizde yer alan bağımsız değişkenlerde yer alan değişmelerin, iş tatmininde meydana gelen değişmeleri ne derece de açıklayabildiği göstermiştir. Korelasyon kavramı ile de değişkenler arasındaki ilişkinin seviyesi belirlemiştir.

Güvenilirlik analizi sonucunda C1, C2, C3 ve C4 değişkenleri yeni duruma göre hesaplanmış ve tekrar ölçüme sokulmuştur (EK 12).

Yapılan çoklu regresyon ve korelasyon analizine göre;

Birinci aşama olan doğrusallık aşamasında ölçüm araçlarından **C1, C3 ve C4** ile bağımlı değişken arasındaki ilişki 0,70'den yüksek çıkmıştır. Ancak, modelimizde ortaya çıkan çoklu bağlantı durumunu ortadan kaldırmak için sırasıyla **C3, C1 ve C2** modele bir daha katılmamak üzere çıkartılmıştır. Bu durumda modelimizde yalnızca **C4** (Ordu mensubu olmanın etkisi) bırakılmış, diğerleri çıkarılmıştır (EK 13). Yine bu aşamada F-testi 'significant' ($0,000 < 0,05$) çıkmış ve böylece C4 ile bağımlı değişken arasında doğrusal ilişkiden bahsetmek mümkün olmuştur. Modellerde arzu edilen bir durum olan doğrusallığın tespit edilmesinin anlamı, modelimizin geçerliliği ve işlerliği olan bir model olduğunun ispat edilmesidir.

İkinci aşama olan 'çoklu bağlantı' aşamasında, birinci aşamadan geriye yalnızca bir bağımsız değişken kaldığı için bağımsız değişkenler arasında bir çoklu bağlantıdan bahsetmek mümkün olmamıştır.

Üçüncü aşamada, F-testi sonucu significant ($0,000 < 0,05$) ve modelin açıklayıcı gücünü temsil eden Düzeltilmiş Verimlilik Katsayısı (Adjusted r^2) **%92,9** (%50'den büyük) çıkmıştır. Bundan C4 (ordu mensubu olmanın etkisi) bağımsız değişkeninde meydana gelen değişmelerin, bağımlı değişken olan iş tatmininde meydana gelen değişmelerin en az %92,9'unu karşıladığı sonucu çıkmaktadır (EK 14 ve EK 15).

Dördüncü aşama olan otokorelasyon analizi, significant yani F-testi sonucunda geçerli bulunmuş regresyon modelimizin gerçekten de geçerli olup olmadığının tasdik edilmesi amacıyla yapılmıştır. F-testi significant sonuç verdiği için bu ilişkinin gerçekten de var olup olmadığını anlamak amacıyla bu analiz yapılmıştır. Modelimizde Durbin-Watson (d) değeri 2,282 çıkmıştır. Analiz sonucunda EK 16'da gösterildiği gibi otokorelasyon bulunamamıştır. Böylece üçüncü aşamada geçerli ve açıklayıcı gücü yüksek çıkan modelimizin gerçekten de geçerli olduğu tasdik edilmiştir.

Beşinci aşamada ise bağımsız değişkenin t-testi sonucu ‘significant’ ($0,000 < 0,05$) çıkmıştır. C4’ün Beta katsayısı 0,965 çıkmış, dolayısıyla bu bağımsız değişkenin modelin açıklayıcı gücüne katkısının %96,5 olduğu anlaşılmıştır (EK 17).

‘Çoklu regresyon ve korelasyon analizi’ sonucunda; “Ordu mensubu olmanın etkisi (C4)”nde meydana gelen değişmelerin, “İş tatmini (CC)”nde meydana gelen değişmelerin %92,9’unu açıkladığı, ayrıca bu koşulların oluşturduğumuz modelin tutarlılık derecesini açıklayıcı gücüne katkısının ise %96,5 oranında olduğu bulunmuştur.

7.1.5. Varyans Analizi İle İlgili Sonuçlar

Varyans analizi yapmamızın amacı, bağımlı değişkenimiz olan iş tatmininin, demografik değişkenlerin alt kategorileri itibari ile bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Bu kapsamda herhangi bir farklılığı tespit edebilmek amacıyla ANOVA yapabilmemizin ön şartı Levene testi olup bu test insignificant çıkmalıdır. Çünkü insignificant çıktığında varyansların homojen olduğu kabul edilir. Bu durum ise ikinci aşamadaki F-testinin yapılmasına imkân verir.

7.1.5.1. Cinsiyet

Significance of levene test = 0,241

0,241 > 0,05 olduğundan sonuç ‘insignificant’ (veri seti homojen varyanslara sahip) yani ANOVA yapılabilir (EK 18).

Significance of Anova = 0,118

0,118 > 0,05 olduğundan sonuç ‘insignificant’ yani cinsiyetin alt kategorileri, iş tatmininde bir farklılık yaratmamaktadır (EK 19).

7.1.5.2. Medeni Hal

Significance of levene test = 0,184

0,184>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' (veri seti homojen varyanslara sahip) yani ANOVA yapılabilir (EK 20).

Significance of Anova = 0,104

0,104>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' yani medeni halin alt kategorileri, iş tatmininde bir farklılık yaratmamaktadır (EK 21).

7.1.5.3. Branş

Significance of levene test = 0,346

0,346>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' (veri seti homojen varyanslara sahip) yani ANOVA yapılabilir (EK 22).

Significance of Anova = 0,681

0,681>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' yani branşın alt kategorileri, iş tatmininde bir farklılık yaratmamaktadır (EK 23).

7.1.5.4. Rütbe

Significance of levene test = 0,604

0,604>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' (veri seti homojen varyanslara sahip) yani ANOVA yapılabilir (EK 24).

Significance of Anova = 0,602

0,602>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' yani rütbenin alt kategorileri, iş tatmininde bir farklılık yaratmamaktadır (EK 25).

7.1.5.5. Kaynak

Significance of levene test = 0,513

0,513>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' (veri seti homojen varyanslara sahip) yani ANOVA yapılabilir (EK 26).

Significance of Anova = 0,631

0,631>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' yani kaynağın alt kategorileri, iş tatmininde bir farklılık yaratmamaktadır (EK 27).

7.1.5.6. Hizmet Süresi

Significance of levene test = 0,262

0,262>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' (veri seti homojen varyanslara sahip) yani ANOVA yapılabilir (EK 28).

Significance of Anova = 0,805

0,805>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' yani hizmet süresinin alt kategorileri, iş tatmininde bir farklılık yaratmamaktadır (EK 29).

7.1.6. İlişki Analizi Ve Korelasyon Ölçümleri İle İlgili Sonuçlar

7.1.6.1. Cinsiyet

Sig. of Pearson $r = 0,219$

$0,219 > 0,05$ olduğundan sonuç 'insignificant' yani cinsiyet ile iş tatmininin arasında ilişki yoktur (EK 30).

7.1.6.2. Medeni Hal

Sig. of Spearman's $\rho = 0,759$

$0,759 > 0,05$ olduğundan sonuç 'insignificant' yani medeni hal ile iş tatmininin arasında ilişki yoktur (EK 31).

7.1.6.3. Branş

Sig. of Spearman's $\rho = 0,388$

$0,388 > 0,05$ olduğundan sonuç 'insignificant' yani branş ile iş tatmininin arasında ilişki yoktur (EK 32).

7.1.6.4. Rütbe

Sig. of Spearman's $\rho = 0,597$

$0,597 > 0,05$ olduğundan sonuç 'insignificant' yani rütbe ile iş tatmininin arasında ilişki yoktur (EK 33).

7.1.6.5. Kaynak

Sig. of Spearman's rho = 0,718

0,718>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' yani kaynak ile iş tatmininin arasında ilişki yoktur (EK 34).

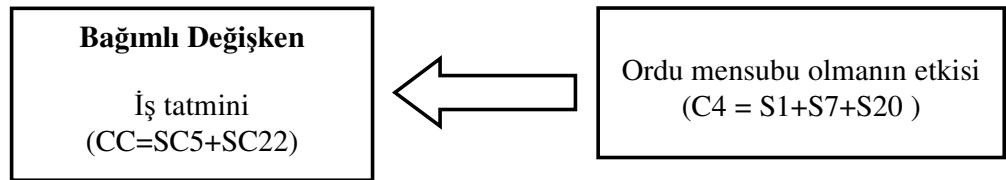
7.1.6.6. Hizmet Süresi

Sig. of Spearman's rho = 0,282

0,282>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' yani hizmet süresi ile iş tatmininin arasında ilişki yoktur (EK 35).

7.1.7. Nihai Araştırma Modeli Ve Araştırmanın Değerlendirilmesi

Yapılan analizler sonucunda araştırma modelimiz Şekil 8'de belirtilen modele dönüşmüştür.



Şekil 8. Nihai araştırma modeli

Karargâhta yapılan bu çalışmada, hedef kitlenin iş tatminini; atamaların sıklığı (atamaların sıklığının göreve etkileri), çalışma koşulları (iş yerinin fiziksel koşulları) ve

ücretlendirme değişkenlerinin diğer değişkenlere göre daha fazla etkilediği ortaya çıkmıştır.

Tutarlılık derecesinin subayların; cinsiyetine, medeni haline, branşına, rütbesine, subay olduğu kaynağa ve hizmet süresine göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca tutarlılık derecesi ile subayların cinsiyeti, medeni hali, branşı, rütbesi, subay olduğu kaynağı ve hizmet süresi arasında da herhangi bir ilişki yoktur.

Bu kapsamda Karargâhta görev yapan subayların iş tatminini etkileyen faktörlere bakıldığında; **bu tür görevlerde çalışan subayların iş tatminlerini, sivil işletme veya kurumlarda çalışanların iş tatminlerini etkileyen iş yerinin fiziksel koşulları ile aldıkları ücret ve orduya ait bir faktör olan atamalardaki sıklığın etkilediği görülmektedir.** Bununla birlikte bu tür görevlerde çalışan subayların görevlerinde daha verimli olabilmek, kurumlarına bir şeyler katabilmek maksadıyla daha uzun sürelerde atama görmek istediklerini düşünebiliriz.

7.2. Sınır Birliklerinde Görev Yapan Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi İle İlgili Araştırma Sonuçları

7.2.1. Faktör Analizi İle İlgili Sonuçlar

Bağımsız değişken sayımızı azaltmak ve yeni boyutlar bulmak amacıyla uyguladığımız faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterlilik katsayısı 0.654 çıkmıştır (EK 36). $0,654 > 0,5$ olduğundan kullandığımız veri setinde yer alan değişkenler homojendir.

Faktör analizimiz sonucu Bartlett Testi değeri 0,000 ve dolayısıyla %5'den küçük bulunmuştur. Yani korelasyon matrisimiz geçerlidir. Başka bir ifadeyle veri girdimiz Asal Birleşenler Analizi (Principle Component Analysis / PCA)'nde kullanılmaya değer bir matristir.

Asal Birleşenler Analizi sonuçlarına göre oluşan faktörler ve bunların açıklayıcı güçleri EK 37'deki gibi şekillenmiştir. Faktör analizinin sonucunda toplam değişim ve bileşenler matrisi EK 38 ve EK 39'da görülmektedir.

Başlangıçtaki 24 sorumuz faktör analizi sonucunda deneklerin algılarına bağlı olarak aşağıda belirtilen 6 yeni faktörün altında gruplanmıştır.

1 inci faktörü;

- S16, çalışma koşulları,
- S17, dış görevlerin / operasyonların etkileri,
- S27, ücretlendirme,
- S19, askeri hayat tarzı,
- S25, askeri hayat tarzı,
- S1, çalışma koşulları değişkenleri oluşturmakta olup, bu faktörü oluşturan sorular genellikle ordu mensubu olmak ile ilgili olduğundan 1 inci faktör "Ordu Mensubu Olmanın Etkisi (C1)" olarak adlandırılmıştır.

2 nci faktörü;

- S24, atamaların sıklığı,
- S6, ücretlendirme,
- S12, kendine / aileye ayrılan zaman,
- S23, çalışma koşulları,
- S15, kendine / aileye ayrılan zaman,
- S4, atamaların sıklığı,
- S9, ödüllendirme değişkenleri oluşturmakta olup, bu faktörü oluşturan sorular genellikle işletme politikaları ile ilgili olduğundan 2 nci faktör "Yönetimin Etkisi (C2)" olarak adlandırılmıştır.

3 üncü faktörü;

- S2, ödüllendirme,
- S14, ödüllendirme,
- S20, ücretlendirme,
- S8, dış görevlerin / operasyonların etkileri değişkenleri oluşturmakta olup, bu faktörü oluşturan sorular genellikle ödüllendirme ile ilgili olduğundan 3 üncü faktör “Ödülün Etkisi (C3)” olarak adlandırılmıştır.

4 üncü faktörü;

- S3, işin niteliği,
- S18, askeri hayat tarzı,
- S7, atamaların sıklığı değişkenleri oluşturmakta olup, bu faktörü oluşturan sorular genellikle iş şartları ile ilgili olduğundan 4 üncü faktör “İş Şartlarının Etkisi (C4)” olarak adlandırılmıştır.

5 inci faktörü;

- S11, dış görevlerin / operasyonların etkileri,
- S10, işin niteliği değişkenleri oluşturmakta olup, bu faktörü oluşturan sorular genellikle işe bakış ile ilgili olduğundan 4 üncü faktör “İşe Bakışın Etkisi (C5)” olarak adlandırılmıştır.

6 ncı faktörü;

- S21, işin niteliği,
- S26, kendine / aileye ayrılan zaman değişkenleri oluşturmakta olup, bu faktörü oluşturan sorular genellikle yapılan iş ile ilgili olduğundan 3 üncü faktör “İşin Etkisi (C6)” olarak adlandırılmıştır.

7.2.2. Güvenilirlik Analizi İle İlgili Sonuçlar

7.2.2.1. Bağımlı Değişkenin Güvenilirlik Analizi İle İlgili Sonuçlar

Bağımlı değişkenimiz olan iş tatmini için yapılan analizde Cronbach Alpha değeri başlangıçta **,4119** çıkmıştır (EK 40).

EK 40'da çıkan değeri yükseltmek için öncelikle **S13** bir daha kullanılmamak üzere modelden çıkarılmış ve Cronbach Alpha değeri **,8897** bulunmuştur (EK 41). Bu değer 0,70'in üzerinde olduğundan S5 ve S22 “**İş tatmini**” kavramını tutarlı olarak ölçmektedir.

7.2.2.2. Ordu Mensubu Olmanın Etkisi (C1) Değişkeninin Güvenilirlik Analizi İle İlgili Sonuçlar

C1 değişkeni için analiz sonucu elde edilen Cronbach Alpha değeri **,8938** çıkmıştır (EK 42). Bu değer 0,70'in üzerinde olduğundan S1, S16, S17, S19, S25 ve S27 “**Ordu mensubu olmanın etkisi**” kavramını tutarlı olarak ölçmektedir.

7.2.2.3. Yönetimin Etkisi (C2) Değişkeninin Güvenilirlik Analizi İle İlgili Sonuçlar

C2 değişkeni için analiz sonucu elde edilen Cronbach Alpha değeri **,7197** çıkmıştır (EK 43). Bu değer 0,70'in üzerinde olduğundan S4, S6, S9, S12, S15, S23 ve S24 “**Yönetimin etkisi**” kavramını tutarlı olarak ölçmektedir.

7.2.2.4. Ödülün Etkisi (C3) Değişkeninin Güvenilirlik Analizi İle İlgili Sonuçlar

C3 için yapılan analizde Cronbach Alpha değeri başlangıçta ,3124 çıkmıştır (EK 44).

EK 44’de çıkan değeri yükseltmek için öncelikle S8 bir daha kullanılmamak üzere modelden çıkarılmış ve Cronbach Alpha değeri ,8213 bulunmuştur (EK 45). Bu değer 0,70’in üzerinde olduğundan S2, S14 ve S20 “Ödülün etkisi” kavramını tutarlı olarak ölçmektedir.

7.2.2.5. İş Şartlarının Etkisi (C4) Değişkeninin Güvenilirlik Analizi İle İlgili Sonuçlar

C4 değişkeni için analiz sonucu elde edilen Cronbach Alpha değeri ,7702 çıkmıştır (EK 46). Bu değer 0,70’in üzerinde olduğundan S3, S7 ve S18 “İş şartlarının etkisi” kavramını tutarlı olarak ölçmektedir.

7.2.2.6. İşe Bakışın Etkisi (C5) Değişkeninin Güvenilirlik Analizi İle İlgili Sonuçlar

C5 değişkeni için analiz sonucu elde edilen Cronbach Alpha değeri ,8831 çıkmıştır (EK 47). Bu değer 0,70’in üzerinde olduğundan S10 ve S11 “İşe bakışın etkisi” kavramını tutarlı olarak ölçmektedir.

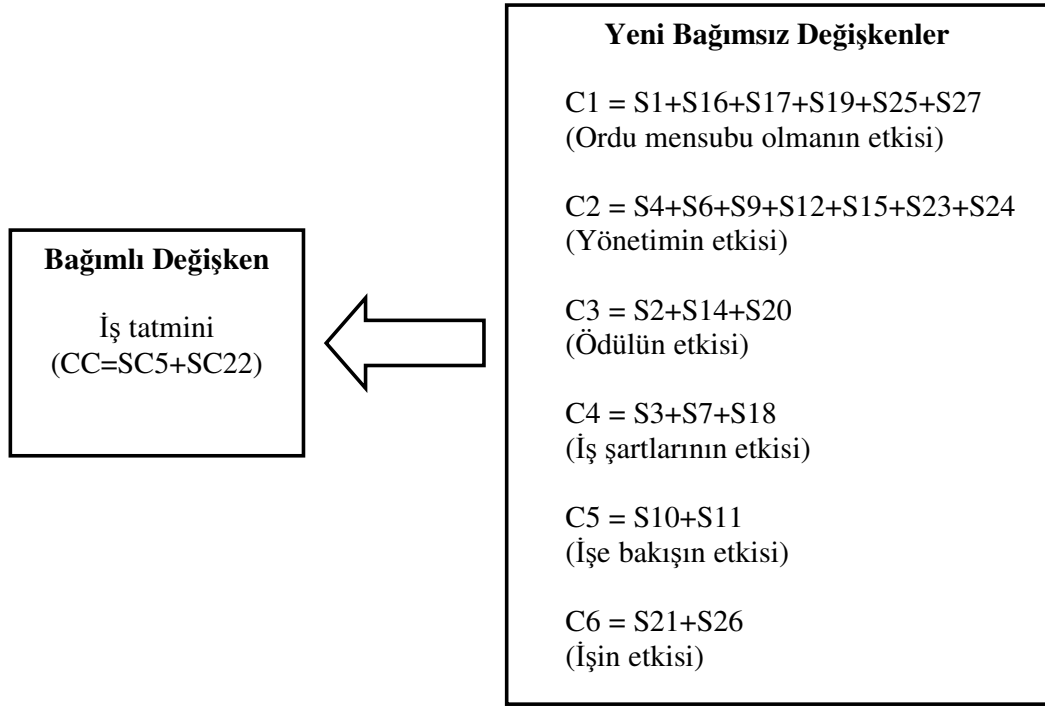
7.2.2.7. İşin Etkisi (C6) Değişkeninin Güvenilirlik Analizi İle İlgili Sonuçlar

C6 değişkeni için analiz sonucu elde edilen Cronbach Alpha değeri ,7617 çıkmıştır (EK 48). Bu değer 0,70'in üzerinde olduğundan S21 ve S26 “İşin etkisi” kavramını tutarlı olarak ölçmektedir.

Bu aşamada şunu belirtmek gerekir ki yapmış olduğumuz faktör ve güvenilirlik analizlerinden sonra iç tutarlılığı 0,70'in üzerinde olan C1, C2, C3, C4, C5 ve C6 ölçüm araçlarımızın güvenilirliği vardır diyebiliriz.

7.2.3. Düzeltilmiş Araştırma Modeli

Yapılan analizler sonucunda araştırma modelimiz Şekil 9'da belirtilen modele dönüşmüştür.



Şekil 9. Düzeltilmiş araştırma modeli

7.2.4. Çoklu Regresyon Ve Korelasyon Analizi İle İlgili Sonuçlar

Güvenilirlik analizi sonucunda C1, C2, C3, C4, C5 ve C6 değişkenleri yeni duruma göre hesaplanmış ve tekrar ölçüme sokulmuştur (EK 49).

Yapılan çoklu regresyon ve korelasyon analizine göre;

Birinci aşama olan doğrusallık aşamasında ölçüm araçlarından yalnızca **C5 (İşe bakışın etkisi)** ile bağımlı değişken arasındaki ilişki 0,70'den yüksek çıkmış, diğerlerinin (C1, C2, C3, C4 ve C6) ilişkisi bu düzeyi geçememiştir. Bu durumda modelimizde yalnızca C5 bırakılmış, diğerleri çıkarılmıştır (EK 50). Yine bu aşamada F-testi 'significant' ($0,000 < 0,05$) çıkmış ve böylece C5 ile bağımlı değişken arasında doğrusal ilişkiden bahsetmek mümkün olmuştur. Modellerde arzu edilen bir durum olan

doğrusallığın tespit edilmesinin anlamı, modelimizin geçerliliği ve işlerliği olan bir model olduğunun ispat edilmesidir.

İkinci aşama olan ‘çoklu bağlantı’ aşamasında, birinci aşamadan geriye yalnızca bir bağımsız değişken kaldığı için bağımsız değişkenler arasında bir çoklu bağlantıdan bahsetmek mümkün olmamıştır.

Üçüncü aşamada, F testi sonucu significant ($0,000 < 0,05$) ve modelin açıklayıcı gücünü temsil eden Düzeltilmiş Verimlilik Katsayısı (Adjusted r^2) **%70,5** (%50’den büyük) çıkmıştır. Bundan C5 (işe bakışın etkisi) bağımsız değişkeninde meydana gelen değişmelerin, bağımlı değişken olan iş tatmininde meydana gelen değişmelerin en az %70,5’ini karşıladığı sonucu çıkmaktadır (EK 51 ve EK 52).

Dördüncü aşama olan otokorelasyon analizi, significant yani F-testi sonucunda geçerli bulunmuş regresyon modelimizin gerçekten de geçerli olup olmadığının tasdik edilmesi amacıyla yapılmıştır. F-testi significant sonuç verdiği için bu ilişkinin gerçekten var olup olmadığını anlamak maksadıyla bu analiz yapılmıştır. Modelimizde Durbin-Watson (d) değeri 1,841 çıkmıştır. Analiz sonucunda EK 53’de gösterildiği gibi otokorelasyon bulunamamıştır. Böylece üçüncü aşamada geçerli ve açıklayıcı gücü yüksek çıkan modelimizin gerçekten de geçerli olduğu tasdik edilmiştir.

Beşinci aşamada ise bağımsız değişkenin t-testi sonucu ‘significant’ ($0,000 < 0,05$) çıkmıştır. C5’in Beta katsayısı 0,843 çıkmış, dolayısıyla bu bağımsız değişkenin modelin açıklayıcı gücüne katkısının %84,3 olduğu anlaşılmıştır (EK 54).

‘Çoklu regresyon ve korelasyon analizi’ sonucunda; “İşe bakışın etkisi (C5)”nde meydana gelen değişmelerin, “İş tatmini (CC)”nde meydana gelen değişmelerin %70,5’ini açıkladığı, ayrıca bu koşulların oluşturduğumuz modelin tutarlılık derecesini açıklayıcı gücüne katkısının ise %84,3 oranında olduğu bulunmuştur.

7.2.5. Varyans Analizi İle İlgili Sonuçlar

7.2.5.1. Cinsiyet

Significance of levene test = 0,195

0,195>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' (veri seti homojen varyanslara sahip) yani ANOVA yapılabilir (EK 55).

Significance of Anova = 0,977

0,944>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' yani cinsiyetin alt kategorileri, iş tatmininde bir farklılık yaratmamaktadır (EK 56).

7.2.5.2. Medeni Hal

Significance of levene test = 0,928

0,928>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' (veri seti homojen varyanslara sahip) yani ANOVA yapılabilir (EK 57).

Significance of Anova = 0,267

0,267>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' yani medeni halin alt kategorileri, iş tatmininde bir farklılık yaratmamaktadır (EK 58).

7.2.5.3. Branş

Significance of levene test = 0,616

0,616>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' (veri seti homojen varyanslara sahip) yani ANOVA yapılabilir (EK 59).

Significance of Anova = 0,083

0,083>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' yani branşın alt kategorileri, iş tatmininde bir farklılık yaratmamaktadır (EK 60).

7.2.5.4. Rütbe

Significance of levene test = 0,399

0,399>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' (veri seti homojen varyanslara sahip) yani ANOVA yapılabilir (EK 61).

Significance of Anova = 0,211

0,211>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' yani rütbenin alt kategorileri, iş tatmininde bir farklılık yaratmamaktadır (EK 62).

7.2.5.5. Kaynak

Significance of levene test = 0,824

0,824>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' (veri seti homojen varyanslara sahip) yani ANOVA yapılabilir (EK 63).

Significance of Anova = 0,315

0,315>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' yani kaynağın alt kategorileri, iş tatmininde bir farklılık yaratmamaktadır (EK 64).

7.2.5.6. Hizmet Süresi

Significance of levene test = 0,234

0,234>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' (veri seti homojen varyanslara sahip) yani ANOVA yapılabilir (EK 65).

Significance of Anova = 0,532

0,532>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' yani hizmet süresinin alt kategorileri, iş tatmininde bir farklılık yaratmamaktadır (EK 66).

7.2.6. İlişki Analizi Ve Korelasyon Ölçümleri İle İlgili Sonuçlar

7.2.6.1. Cinsiyet

Sig. of Pearson r = 0,675

0,675>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' yani cinsiyet ile iş tatmininin arasında ilişki yoktur (EK 67).

7.2.6.2. Medeni Hal

Sig. of Spearman's rho = 0,216

0,216>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' yani medeni hal ile iş tatmininin arasında ilişki yoktur (EK 68).

7.2.6.3. Branş

Sig. of Spearman's rho = 0,394

0,394>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' yani branş ile iş tatmininin arasında ilişki yoktur (EK 69).

7.2.6.4. Rütbe

Sig. of Spearman's rho = 0,166

0,166>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' yani rütbe ile iş tatmininin arasında ilişki yoktur (EK 70).

7.2.6.5. Kaynak

Sig. of Spearman's rho = 0,378

0,378>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' yani kaynak ile iş tatmininin arasında ilişki yoktur (EK 71).

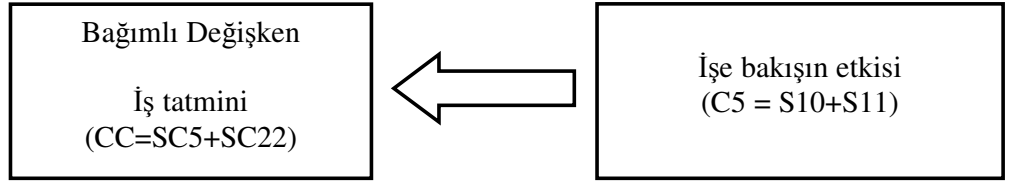
7.2.6.6. Hizmet Süresi

Sig. of Spearman's rho = 0,368

0,368>0,05 olduğundan sonuç 'insignificant' yani hizmet süresi ile iş tatmininin arasında ilişki yoktur (EK 72).

7.2.7. Nihai Araştırma Modeli Ve Araştırmanın Değerlendirilmesi

Yapılan analizler sonucunda araştırma modelimiz Şekil 10'da belirtilen modele dönüşmüştür.



Şekil 10. Nihai araştırma modeli

Sınır Birliklerinde yapılan bu çalışmada, hedef kitlenin iş tatminini; işin niteliği (işte özerklik) ve dış görevlerin / operasyonların etkileri (dış görevlerin / operasyonların bireysel görevin üzerindeki etkileri) değişkenlerinin diğer değişkenlere göre daha fazla etkilediği ortaya çıkmıştır.

Tutarlılık derecesinin subayların; cinsiyetine, medeni haline, branşına, rütbesine, subay olduğu kaynağa ve hizmet süresine göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca tutarlılık derecesi ile subayların cinsiyeti, medeni hali, branşı, rütbesi, subay olduğu kaynağı ve hizmet süresi arasında da herhangi bir ilişki yoktur.

Bu kapsamda Sınır Birliklerinde görev yapan subayların iş tatminini etkileyen faktörlere bakıldığında; **bu tür görevlerde çalışan subayların iş tatminlerini, işlerinin nasıl yapılacağı üzerindeki yetki, sorumluluk ve kontrol dereceleri ile dış görevlerin veya operasyonların etkilediği görülmektedir.** Bununla birlikte bu tür görevlerde çalışan subayların görevlerinde daha verimli olabilmek, kurumlarına bir şeyler katabilmek maksadıyla yapılacak görevlerin nasıl yapılacağının belirtilmeden verilmesini tercih edeceklerini düşünebiliriz.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde küçülmeye çalışan orduların yanında savaşa hazır bir kuvvetin devamlılığını sağlamak da büyük bir problem haline gelmiştir. Bu küçülme ile savaşa hazır bir kuvvetin gerekliliği ise orduların yönetim kadrosunu oluşturan subayların ve onların üstlendikleri görevlerin önemini bir kez daha ortaya koymuş olup böylelikle de orduların yönetim kademelerinde görev yapan subayların görevlerini daha iyi yapmalarını sağlamamız gündeme gelmiştir.

Bu noktadan hareketle, bu konudaki ilk adımın yapılan işten alınacak zevkin / tatminin ve mutluluğun artırılması olabileceği düşüncesindeyiz. Bu ilk adımın da iş tatmininin oluşturulması, bunun devam ettirilmesi ve artırılması ile başarılabilirliğine inanıyoruz. Bu başarının ise subayların iş tatminini etkileyen faktörlerin tespit edilmesi ile sağlanabileceği kanısındayız. Bu amaçla da çalışmamızı “orduda görev yapan subayların iş tatminini etkileyen faktörleri tespit etmek” temeline dayandırdık. Çalışmamızın temelini subayların iş tatminini etkileyen faktörlerin tespit edilmesine dayandırmamızın üç sebebi vardır. Birincisi ve en önemlisi literatür incelendiğinde bu tür bir çalışmanın yapılmamış olmasıdır. İkincisi ordunun, askeri ortamın veya yaşamın kendine özgü, kendine has özellikleriyle benzersiz olması dolayısı ile diğer kuruluşlardan ve sivil işletmelerden doğası gereği farklı olması sebebiyle ordudaki iş tatminini etkileyen faktörlerin içerisinde literatürdeki mevcut örgütsel faktörlerden ayrı ve farklı faktörlerin de olduğu gerçeğidir. Üçüncüsü ise her ne kadar ordudaki iş tatmini seviyelerini ölçen çalışmalar yapılmış olsa da bu çalışmalarda kullanılan örgütsel faktörlerin ordudaki iş tatminini etkileyip etkilemediğinin tespit edilmemiş olmasıdır.

Orduyu incelerken subayların ordudaki görevlerinin çeşitliliği ve bu görevlerin yapıldığı yerlerin / bölgelerin kendisine ait özellikleri sebebiyle her bir görev ile bu görevlerin yapıldığı yerlerdeki / bölgelerdeki subayların iş tatminini etkileyen faktörleri tespit etmenin güçlüğü açıktır. Bu sebeple, bu araştırmada doğu ve batı şartlarını bütünü ile içeren, ordunun küçük birer modelleri olarak görülen, ordudaki en kritik birlikler olan merkez karargâh ile sınır birlikleri ele alınmıştır.

Bu araştırmada, literatür incelendikten sonra orduya ait faktörler de dahil olmak üzere iş tatmininin örgütsel faktörleri tespit edilmiş müteakiben bunlardan, Türk Silahlı Kuvvetleri'nde özellikle Jandarma Genel Komutanlığı'nda görev yapan subayların iş tatminini en çok etkileyebileceğini düşündüğümüz;

- işin niteliği,
- ödüllendirme,
- çalışma koşulları,
- ücretlendirme,
- kendine / aileye ayrılan zaman,
- askeri hayat tarzı,
- dış görevlerin / operasyonların etkileri ve
- atamaların sıklığı faktörleri kullanılmıştır.

Araştırmada;

- faktör analizi,
- güvenilirlik analizi,
- çoklu regresyon ve korelasyon analizi merkez karargâh ve sınır birlikleri için ayrı ayrı yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda ordumuzda görev yapan subayların iş tatminini en çok etkileyebileceğini düşündüğümüz 8 faktörden;

- Merkez karargâhta görev yapan subayların iş tatminini etkileyen faktörlerin;
 - atamaların sıklığı,
 - çalışma koşulları ve
 - ücretlendirmenin,
- Sınır birliklerinde görev yapan subayların iş tatminini etkileyen faktörlerin ise;
 - işin niteliği ve
 - dış görevlerin / operasyonların etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Merkez karargâhta görev yapan subayların iş tatmini ile ilgili olarak;

- işteki geri bildirim, özerkliğin ve özellikle başarıma duygusunun iş tatminini etkilememesi,
- orduda icra edilen görevlerin sonuçlarının, direkt olarak yaşam ile ölüm arasında olması sebebiyle başarılan görevler sonrasında herhangi bir ödüllendirmenin beklenmemesi,
- dinlenme ihtiyacı, çocuğun gelişimi ve ailenin önemi gibi kavramlara rağmen kendine / aileye ayrılan zamanın önemli olmaması,
- orduya girildikten sonra hayat tarzının değişmesi ve ordunun hayatın her alanına girmesine karşın askeri hayat tarzının tatmine bir katkısının olmaması,
- dış görevlerin / operasyonların etkileri açısından görevler sonucunda aileden ayrılmanın ve diğer etkilerinin iş tatminini etkileyen faktörler arasında bulunmaması şaşırtıcı gelebilir.

Ancak, orduya katılma sebebi ülkeye hizmet ve ordu değerleri olan subayların;

- amacının verilen görevleri en iyi şekilde yerine getirmek olduğu,
- görevlerini herhangi bir ödül beklentisi olmadan yaptığı,
- ülke savunmasını her şeyin (ailenin dahil) üstünde tuttuğu,
- askeri hayat tarzını benimsemesi ve özümsemesi sonucunda bu yaşam biçiminin artık tatmini etkileyen bir faktör olmadığı,
- dış görevleri / operasyonları ordu mensubu olmanın doğal bir sonucu olarak düşündüğünü kabul ettiğimizde, analizler sonucunda bu faktörlerin iş tatminini etkilemediğinin tespit edilmesi aslında şaşırtıcı değildir.

Bununla birlikte yapılan analizler sonucunda iş tatminini etkileyen faktörlerle ilgili olarak;

- Merkez karargâhta çalışmanın, devletin diğer birimlerinde veya sivil bir işletmede çalışmaya benzemesi ve çalışma şartlarının hemen hemen aynı olması

sebebiyle çalışma koşulları özellikle iş yerinin fiziksel koşulları iş tatminini etkileyen faktörler arasında çıkmıştır.

- Ücret iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler arasında bulunması sebebiyle ücretin ordudaki iş tatminini etkileyen faktörler arasında da çıkması şaşırtıcı değildir.
- Görev yapılan kuruma bir şeyler katabilmek, yapılan planlamaları gerçekleştirebilmek ve gerekli değişimleri yapabilmek amacıyla atamalardaki sıklığın merkez karargâhta görev yapan subayların iş tatminini etkilediğini belirtebiliriz.

Sınır birliklerinde görev yapan subayların iş tatmini ile ilgili merkez karargâhta görev yapan subaylardan farklı olarak;

- İşin niteliği kapsamında işte özerkliğin tatminde etkili olmasının sebebi sınır birliklerinin genellikle müstakil birlikler olması, ayrıca yapılan görevlerin daha çok yetki ve sorumluluk ile kontrol derecesinin daha yüksek olmasını gerektirmesinden kaynaklanmaktadır.
- Dış görevlerin / operasyonların etkisinin tatminde etkili olmasının sebebi ise bu tür görevlerin bir insanın işinden alacağı tatmini en üst düzeyde oluşmasını sağlamasındandır. Çünkü bir insanı; emrindeki diğer insanları yönetmesinden, planlar üretip bunları uygulamasından daha çok tatmin edici bir başka faktör olamaz. Yalnız bu tür görevlerin ailelerin üzerindeki etkileri de unutulmamalıdır.
- Atamaların sıklığının tatminde etkili olmamasının sebebi sınır birliklerindeki görev süresinin belli olmasındandır. Belirli bir süre için sınır birliklerinde görev yapılmasından dolayı atama tatmin üzerinde bir etkiye sahip olmamaktadır.
- Çalışma koşulları ile ücretin tatminde etkili olmamasının sebebi ise sınır birliklerinde görev yapan subayların tek düşüncesinin ve odaklandığı tek noktanın sınırların güvenliği olmasıdır.

Demografik değişkenler açısından çalışmada hem merkez karargâh hem de sınır birliklerinde görev yapan subayların iş tatmini ile demografik değişkenler arasında herhangi bir ilişki ve fark bulunamamıştır. Ordudaki bütün görevlerde ve bütün rütbelerde tek düşünce işin gerektirdiği konsantrasyona sahip olmak olduğundan bu sonuç doğaldır.

Sonuç olarak orduda görev yapan subayların iş tatmininde;

- atamaların sıklığı,
- çalışma koşulları,
- ücretlendirme,
- işin niteliği ve
- dış görevlerin / operasyonların etkilerinin önemli olduğ u tespit edilmiştir.

Tespit edilen faktörlerin ışığında karargâhda görev yapan subayların atamalarındaki sürelerin uzun tutulmasının, atama görmek isteyip istemediği ile atama görmek istiyorsa özellikle nerelere atama görmek istediğini tespit etmek amacıyla gerçekçi araştırmaların yapılmasının, çalışma koşullarının iyileştirilmesinin veya yeniden tasarlanmasının iş tatminine katkıda bulunacağı düşüncesindeyiz.

Sınır birliklerinde görev yapan subayların işteki özerkliğ e önem vermesi nedeni ile görevlerini icra ederken daha çok serbesti yani yetki ve sorumluluk verilmesinin ise sınır birliklerindeki iş tatminini geliştireceği kanısındayız.

Bu araştırma ile ayrıca iş tatmini açısından orduda özellikle atamalar, çalışma koşulları ve işin niteliği ile ilgili yapılacak olan çalışmalarda, bu faktörlerin öneminin göz ardı edilmemesinin gerekliliğinin de inancındayız.

Araştırma sonucunda tespit edilen bu faktörler subayların iş tatmininin belirlenmesinde ve artırılmasında kullanılması gereken önemli değişkenlerdir. Çünkü bu faktörler iş tatminini etkileyen faktörlerdir. Başlangıçta araştırmamıza dahil ettiğimiz 8 faktörden 5'inin iş tatminini etkilediği, 3'ünün ise etkilemediği ortaya çıkmıştır. Bu neden

önemlidir? Önemlidir, çünkü orduda iş tatmini seviyelerini ölçen araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalarda iş tatminini etkileyip etkilemediği tespit edilmeyen faktörler de kullanılmıştır. Bunun sebebi ise subayların iş tatminini etkileyen faktörleri tespit etmeye çalışan bir çalışmanın yapılmamış olmasıdır. Ayrıca subayların iş tatmini seviyelerini ölçmeye çalışan bu araştırmalarda kullanılan faktörler aynı zamanda açıklanmamış ve tanımları da yapılmamıştır. Bununla birlikte bu araştırma sonuçlarında tespit edilen iş tatmini seviyeleri gerçeği de yansıtmamış olacaktır. Çünkü iş tatminini etkileyip etkilemediği tespit edilmeyen faktörlerin çalışmalara dahil edilmesi sonucunda yanlış ve yanıltıcı sonuçlar elde edilmiş olacaktır. Yapılan çalışmaların sonuçlarına göre alınacak tedbirler ve çözümler ile iş tatmininin artırılmaya çalışılmasında ise telafisi mümkün olmayan sonuçlarla karşılaşılacaktır. Bütün bunlar ise bu araştırma ile tespit edilen faktörlerin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada yapıldığı gibi Türk Silahlı Kuvvetleri'nde görev yapan subayların iş tatminini etkileyen faktörlerin tespiti maksadıyla yapılacak olan çalışmaların subayların iş tatmini seviyelerinin doğru ve gerçeği olarak belirlenmesine katkıda bulunacağı düşüncesindeyiz. Ancak sadece subayların değil ordumuzda görev yapan astsubayların, uzman erbaş / erlerin ve sivil memurların da iş tatminlerini etkileyen faktörlerin tespit edilmesi gerekliliği inancındayız. Bu amaçla iş tatmini seviyelerinin tespit edilmesi maksadıyla yapılan çalışmalardaki orduya ait iş tatmini faktörlerinin her biri ile literatürdeki orduya ait diğer faktörlerin Türk Silahlı Kuvvetleri'nde görev yapan personel için incelenmesi kanısındayız. Ancak yapılan bu çalışmaların Türk Silahlı Kuvvetleri'nin tamamını kapsaması amacıyla görev alınabilecek her birlikte görev yapan personel için söz konusu orduya ait iş tatmini faktörlerinin ele alınmasının faydalı olacağı düşüncesindeyiz.

Ordudaki iş tatmini seviyelerinin ölçülmesi maksadıyla yapılacak çalışmalarda ise orduya ait iş tatmini faktörlerinden sadece ordudaki iş tatminini gerçeğten de etkilediği araştırmalarla tespit edilmiş faktörlerin kullanılmasının gerektiği ve ancak böylece doğru ve gerçeği sonuçların elde edilebileceği inancındayız.

EKLER LİSTESİ

<u>EK</u>	<u>Sayfa</u>
EK 1. Örnek bir anket / mülakat formu.....	143
EK 2. KMO and Bartlett's Testi.....	144
EK 3. PCA sonuçlarına göre oluşan faktörler ve bunların açıklayıcı güçleri.....	144
EK 4. Toplam değişim matrisi.....	145
EK 5. Bileşenler matrisi.....	146
EK 6. Bağımlı değişkenin güvenilirlik analizi-1.....	147
EK 7. Bağımlı değişkenin güvenilirlik analizi-2.....	148
EK 8. Yönetimin etkisi (C1) değişkeninin güvenilirlik analizi.....	149
EK 9. İş şartlarının etkisi (C2) değişkeninin güvenilirlik analizi.....	150
EK 10. İşin etkisi (C3) değişkeninin güvenilirlik analizi.....	151
EK 11. Ordu mensubu olmanın etkisi (C4) değişkeninin güvenilirlik analizi.....	152
EK 12. Korelasyonlar-1.....	153
EK 13. Korelasyonlar-2.....	153
EK 14. Anova ^b	154
EK 15. Modelin özeti ^b	154
EK 16. Durbin-Watson (d) değeri.....	154
EK 17. Katsayılar.....	155
EK 18. Varyansların homojenlik testi-1.....	155
EK 19. Anova-1.....	155
EK 20. Varyansların homojenlik testi-2.....	155
EK 21. Anova-2.....	156
EK 22. Varyansların homojenlik testi-3.....	156
EK 23. Anova-3.....	156
EK 24. Varyansların homojenlik testi-4.....	156
EK 25. Anova-4.....	157
EK 26. Varyansların homojenlik testi-5.....	157
EK 27. Anova-5.....	157
EK 28. Varyansların homojenlik testi-6.....	157
EK 29. Anova-6.....	158

EK 30. Korelasyonlar-3.....	158
EK 31. Korelasyonlar-4.....	159
EK 32. Korelasyonlar-5.....	159
EK 33. Korelasyonlar-6.....	160
EK 34. Korelasyonlar-7.....	160
EK 35. Korelasyonlar-8.....	161
EK 36. KMO and Bartlett's Testi.....	161
EK 37. PCA sonuçlarına göre oluşan faktörler ve bunların açıklayıcı güçleri.....	162
EK 38. Toplam değişim matrisi.....	163
EK 39. Bileşenler matrisi.....	164
EK 40. Bağımlı değişkenin güvenilirlik analizi-1.....	165
EK 41. Bağımlı değişkenin güvenilirlik analizi-2.....	166
EK 42. Ordu mensubu olmanın etkisi (C1) değişkeninin güvenilirlik analizi.....	167
EK 43. Yönetimin etkisi (C2) değişkeninin güvenilirlik analizi.....	168
EK 44. Ödülün etkisi (C3) değişkeninin güvenilirlik analizi-1.....	169
EK 45. Ödülün etkisi (C3) değişkeninin güvenilirlik analizi-2.....	170
EK 46. Ordu mensubu olmanın etkisi (C4) değişkeninin güvenilirlik analizi.....	171
EK 47. İşe bakışın etkisi (C5) değişkeninin güvenilirlik analizi.....	172
EK 48. İşin etkisi (C6) değişkeninin güvenilirlik analizi.....	173
EK 49. Korelasyonlar-1.....	174
EK 50. Korelasyonlar-2.....	175
EK 51. Anova ^b	175
EK 52. Modelin özeti ^b	175
EK 53. Durbin-Watson (d) değeri.....	176
EK 54. Katsayılar.....	176
EK 55. Varyansların homojenlik testi-1.....	176
EK 56. Anova-1.....	177
EK 57. Varyansların homojenlik testi-2.....	177
EK 58. Anova-2.....	177
EK 59. Varyansların homojenlik testi-3.....	177
EK 60. Anova-3.....	178
EK 61. Varyansların homojenlik testi-4.....	178

EK 62. Anova-4.....	178
EK 63. Varyansların homojenlik testi-5.....	178
EK 64. Anova-5.....	179
EK 65. Varyansların homojenlik testi-6.....	179
EK 66. Anova-6.....	179
EK 67. Korelasyonlar-3.....	180
EK 68. Korelasyonlar-4.....	180
EK 69. Korelasyonlar-5.....	181
EK 70. Korelasyonlar-6.....	181
EK 71. Korelasyonlar-7.....	182
EK 72. Korelasyonlar-8.....	182

EK 2. KMO and Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,893
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1108,260
	df	276
	Sig.	,000

EK 3. PCA sonuçlarına göre oluşan faktörler ve bunların açıklayıcı güçleri

Açıklayıcı Güç	%23,256	%19,040	%18,095	%13,928	%74,319
Faktör No	C1	C2	C3	C4	TOTAL
Faktör Etiketleri	Yönetimin etkisi	İş şartlarının etkisi	İşin etkisi	Ordu mensubu olmanın etkisi	
Değişkenler	S18 S16 S23 S11 S6 S27 S9 S24	S12 S17 S15 S8 S21 S3 S10	S4 S25 S19 S26 S14 S2	S7 S1 S20	

EK 4. Toplam değişim matrisi

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13,437	55,989	55,989	5,582	23,256	23,256
2	1,938	8,073	64,062	4,570	19,040	42,296
3	1,450	6,040	70,102	4,343	18,095	60,391
4	1,012	4,218	74,319	3,343	13,928	74,319
5	,761	3,170	77,489			
6	,699	2,910	80,400			
7	,633	2,639	83,038			
8	,529	2,206	85,245			
9	,499	2,077	87,322			
10	,407	1,695	89,017			
11	,372	1,551	90,568			
12	,345	1,436	92,004			
13	,310	1,292	93,296			
14	,294	1,226	94,522			
15	,271	1,127	95,649			
16	,200	,834	96,483			
17	,169	,705	97,187			
18	,154	,642	97,830			
19	,130	,543	98,372			
20	,106	,442	98,814			
21	9,150E-02	,381	99,195			
22	7,562E-02	,315	99,510			
23	7,301E-02	,304	99,815			
24	4,451E-02	,185	100,00			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

EK 5. Bileşenler matrisi

	Component			
	1	2	3	4
S18	,805	,343	3,327E-02	,206
S16	,747	,123	,226	,338
S23	,725	,182	,445	,128
S11	,680	,144	,183	,439
S6	,668	9,019E-02	,375	,381
S27	,576	,348	,461	-4,820E-02
S9	,555	5,602E-02	,433	,382
S24	,436	,384	,382	,343
S12	,130	,837	,296	,166
S17	5,638E-02	,819	,331	-5,375E-02
S15	,139	,761	,284	,373
S8	,564	,660	1,675E-02	,175
S21	,594	,598	,146	,164
S3	,370	,590	,197	,402
S10	,439	,561	,294	,355
S4	,166	,326	,821	9,466E-02
S25	,148	,396	,744	,164
S19	,146	,342	,690	,442
S26	,498	5,860E-02	,643	,236
S14	,433	,263	,527	,256
S2	,333	,245	,502	,484
S7	,260	,219	,175	,848
S1	,465	,306	,186	,642
S20	,416	,210	,484	,582

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 14 iterations.

EK 6. Bağımlı değişkenin güvenilirlik analizi-1

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)				
	Mean	Std Dev	Cases	
1. S5	2,8302	1,1048	53,0	
2. S13	3,1321	1,2409	53,0	
3. S22	2,4717	1,0849	53,0	
N of				
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	8,4340	7,1734	2,6783	3
Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S5	5,6038	3,6284	,5522	,5024
S13	5,3019	4,0994	,3053	,8302
S22	5,9623	3,3832	,6548	,3681
Reliability Coefficients				
N of Cases = 53,0		N of Items = 3		
Alpha = ,6766				

EK 7. Bağımlı değişkenin güvenilirlik analizi-2

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)				
	Mean	Std Dev	Cases	
1. S5	2,8302	1,1048	53,0	
2. S22	2,4717	1,0849	53,0	
N of				
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	5,3019	4,0994	2,0247	2
Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S5	2,4717	1,1771	,7099	.
S22	2,8302	1,2206	,7099	.
Reliability Coefficients				
N of Cases = 53,0		N of Items = 2		
Alpha = ,8302				

EK 8. Yönetimin etkisi (C1) değişkeninin güvenilirlik analizi

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)				
	Mean	Std Dev	Cases	
1. S6	2,8113	1,2566	53,0	
2. S9	2,4717	1,1025	53,0	
3. S11	3,2075	1,2459	53,0	
4. S16	3,1698	1,2047	53,0	
5. S18	3,2264	1,3394	53,0	
6. S23	2,3208	1,0701	53,0	
7. S24	2,8491	1,1832	53,0	
8. S27	2,3396	1,2239	53,0	
Statistics for SCALE	Mean 22,3962	Variance 60,3592	Std Dev 7,7691	N of Variables 8
Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S6	19,5849	45,7475	,7667	,9102
S9	19,9245	47,8788	,7383	,9128
S11	19,1887	45,8868	,7654	,9103
S16	19,2264	46,2170	,7748	,9096
S18	19,1698	44,9129	,7605	,9110
S23	20,0755	47,2250	,8152	,9075
S24	19,5472	47,8679	,6775	,9172
S27	20,0566	48,0544	,6369	,9206
Reliability Coefficients				
N of Cases = 53,0		N of Items = 8		
Alpha = ,9226				

EK 9. İş şartlarının etkisi (C2) değişkeninin güvenilirlik analizi

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)				
	Mean	Std Dev	Cases	
1. S3	3,3019	1,2647	53,0	
2. S8	3,5849	1,2471	53,0	
3. S10	3,2264	1,2348	53,0	
4. S12	2,6604	1,1084	53,0	
5. S15	2,5094	1,1028	53,0	
6. S17	2,7170	1,1330	53,0	
7. S21	3,1321	1,2095	53,0	
N of				
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	21,1321	47,5015	6,8921	7
Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S3	17,8302	34,8745	,7383	,9154
S8	17,5472	34,6372	,7704	,9119
S10	17,9057	34,8948	,7597	,9130
S12	18,4717	35,5617	,8102	,9084
S15	18,6226	35,5856	,8132	,9082
S17	18,4151	36,6321	,6989	,9187
S21	18,0000	35,1923	,7558	,9133
Reliability Coefficients				
N of Cases = 53,0		N of Items = 7		
Alpha = ,9242				

EK 10. İşin etkisi (C3) değişkeninin güvenilirlik analizi

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)				
		Mean	Std Dev	Cases
1.	S2	2,7358	1,1792	53,0
2.	S4	2,4340	1,1353	53,0
3.	S14	2,3774	1,0419	53,0
4.	S19	2,4340	1,1353	53,0
5.	S25	2,2264	1,0856	53,0
6.	S26	2,4906	1,0853	53,0
N of				
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	14,6981	30,1379	5,4898	6
Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S2	11,9623	21,1139	,7044	,8936
S4	12,2642	20,6212	,7980	,8790
S14	12,3208	22,5298	,6594	,8991
S19	12,2642	20,6597	,7935	,8796
S25	12,4717	21,2925	,7653	,8842
S26	12,2075	21,7446	,7129	,8917
Reliability Coefficients				
N of Cases =		53,0	N of Items = 6	
Alpha = ,9050				

EK 11. Ordu mensubu olmanın etkisi (C4) değişkeninin güvenilirlik analizi

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)				
	Mean	Std Dev	Cases	
1. S1	3,0377	1,2083	53,0	
2. S7	2,8302	1,1048	53,0	
3. S20	2,4717	1,0849	53,0	
N of				
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	8,3396	9,2286	3,0379	3
Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S1	5,3019	4,0994	,7499	,8302
S7	5,5094	4,4086	,7758	,8036
S20	5,8679	4,5784	,7481	,8290
Reliability Coefficients				
N of Cases = 53,0		N of Items = 3		
Alpha = ,8730				

EK 12. Korelasyonlar-1

		CC	C4	C3	C2	C1
Pearson Correlation	CC	1,000	,965	,738	,649	,747
	C4	,965	1,000	,743	,697	,785
	C3	,738	,743	1,000	,721	,773
	C2	,649	,697	,721	1,000	,735
	C1	,747	,785	,773	,735	1,000
Sig. (1-tailed)	CC	,	,000	,000	,000	,000
	C4	,000	,	,000	,000	,000
	C3	,000	,000	,	,000	,000
	C2	,000	,000	,000	,	,000
	C1	,000	,000	,000	,000	,
N	CC	53	53	53	53	53
	C4	53	53	53	53	53
	C3	53	53	53	53	53
	C2	53	53	53	53	53
	C1	53	53	53	53	53

EK 13. Korelasyonlar-2

		CC	C4
Pearson Correlation	CC	1,000	,965
	C4	,965	1,000
Sig. (1-tailed)	CC	,	,000
	C4	,000	,
N	CC	53	53
	C4	53	53

EK 14. Anova^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	198,407	1	198,407	685,433	,000^a
	Residual	14,763	51	,289		
	Total	213,170	52			

a Predictors: (Constant), C4

b Dependent Variable: CC

EK 15. Modelin özeti^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,965 ^a	,931	,929	,5380	2,282

a Predictors: (Constant), C4

b Dependent Variable: CC

EK 16. Durbin-Watson (d) değeri

Positive Autocorrelation	No Decision	No Autocorrelation		No Decision	Negative Autocorrelation
0	1,4788	1,6358	2	2,3642	2,5212
			d = 2,282	k' = 2	n = 53

(Not: $dl=4-1,4788=2,5212$, $du=4-1,6358=2,3642$)

EK 17. Katsayılar

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-6,05E-03	,218		-,278	,782
	C4	,643	,025	,965	26,181	,000

a Dependent Variable: CC

EK 18. Varyansların homojenlik testi-1**CC**

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,405	1	51	,241

EK 19. Anova-1**CC**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	25,927	1	25,927	2,522	,118
Within Groups	524,187	51	10,278		
Total	550,113	52			

EK 20. Varyansların homojenlik testi-2**CC**

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,749	2	50	,184

EK 21. Anova-2**CC**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	47,594	2	23,797	2,368	,104
Within Groups	502,519	50	10,050		
Total	550,113	52			

EK 22. Varyansların homojenlik testi-3**CC**

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,130	3	49	,346

EK 23. Anova-3**CC**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	16,470	3	5,490	,504	,681
Within Groups	533,643	49	10,891		
Total	550,113	52			

EK 15**EK 24. Varyansların homojenlik testi-4****CC**

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,272	1	51	,604

EK 25. Anova-4**CC**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,954	1	2,954	,275	,602
Within Groups	547,159	51	10,729		
Total	550,113	52			

EK 26. Varyansların homojenlik testi-5**CC**

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,676	2	50	,513

EK 27. Anova-5**CC**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,047	2	5,023	,465	,631
Within Groups	540,067	50	10,801		
Total	550,113	52			

EK 28. Varyansların homojenlik testi-6**CC**

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,360	4	48	,262

EK 29. Anova-6

CC

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	17,935	4	4,484	,404	,805
Within Groups	532,179	48	11,087		
Total	550,113	52			

EK 30. Korelasyonlar-3

		CİNSİYET	CC	
Spearman's rho	CİNSİYET	Correlation Coefficient	1,000	,172
		Sig. (2-tailed)	,	,219
		N	53	53
	CC	Correlation Coefficient	,172	1,000
		Sig. (2-tailed)	,219	,
		N	53	53

EK 31. Korelasyonlar-4

			MEDENİ HAL	CC
Spearman's rho	MEDENİ HAL	Correlation Coefficient	1,000	-,043
		Sig. (2-tailed)	,	,759
		N	53	53
	CC	Correlation Coefficient	-,043	1,000
		Sig. (2-tailed)	,759	,
		N	53	53

EK 32. Korelasyonlar-5

			BRANŞ	CC
Spearman's rho	BRANŞ	Correlation Coefficient	1,000	,121
		Sig. (2-tailed)	,	,388
		N	53	53
	CC	Correlation Coefficient	,121	1,000
		Sig. (2-tailed)	,388	,
		N	53	53

EK 33. Korelasyonlar-6

			RÜTBE	CC
Spearman's rho	RÜTBE	Correlation Coefficient	1,000	-,074
		Sig. (2-tailed)	,	,597
		N	53	53
	CC	Correlation Coefficient	-,074	1,000
		Sig. (2-tailed)	,597	,
		N	53	53

EK 34. Korelasyonlar-7

			KAYNAK	CC
Spearman's rho	KAYNAK	Correlation Coefficient	1,000	,051
		Sig. (2-tailed)	,	,718
		N	53	53
	CC	Correlation Coefficient	,051	1,000
		Sig. (2-tailed)	,718	,
		N	53	53

EK 35. Korelasyonlar-8

		HİZMET SÜRESİ	CC	
Spearman's rho	HİZMET SÜRESİ	Correlation Coefficient	1,000	,150
		Sig. (2-tailed)	,	,282
		N	53	53
	CC	Correlation Coefficient	,150	1,000
		Sig. (2-tailed)	,282	,
		N	53	53

EK 36. KMO and Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,654
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	974,272
	df	276
	Sig.	,000

EK 37. PCA sonuçlarına göre oluşan faktörler ve bunların açıklayıcı güçleri

Açıklayıcı Güç	%19,802	%17,123	%11,245	%9,468	%8,427	%7,805	%73,869
Faktör No	C1	C2	C3	C4	C5	C6	TOTAL
Faktör Etiketleri	Ordu mensubu olmanın etkisi	Yönetimin etkisi	Ödülün etkisi	İş şartlarının etkisi	İşe bakışın etkisi	İşin etkisi	
Değişkenler	S16 S17 S27 S19 S25 S1	S24 S6 S12 S23 S15 S4 S9	S2 S14 S20 S8	S3 S18 S7	S11 S10	S21 S26	

EK 38. Toplam değişim matrisi

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,416	30,900	30,900	4,752	19,802	19,802
2	3,928	16,365	47,266	4,109	17,123	36,924
3	2,216	9,232	56,498	2,699	11,245	48,169
4	1,726	7,193	63,691	2,272	9,468	57,637
5	1,300	5,418	69,109	2,023	8,427	66,064
6	1,143	4,760	73,869	1,873	7,805	73,869
7	,969	4,039	77,908			
8	,830	3,460	81,368			
9	,731	3,047	84,416			
10	,677	2,821	87,236			
11	,566	2,360	89,596			
12	,484	2,018	91,615			
13	,392	1,634	93,248			
14	,291	1,212	94,460			
15	,270	1,125	95,585			
16	,220	,917	96,502			
17	,191	,796	97,298			
18	,175	,727	98,025			
19	,124	,516	98,541			
20	,114	,474	99,015			
21	9,714E-02	,405	99,420			
22	6,327E-02	,264	99,683			
23	5,325E-02	,222	99,905			
24	2,275E-02	9,478E-02	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

EK 39. Bileşenler matrisi

	Component					
	1	2	3	4	5	6
S16	,867	1,700E-02	1,161E-02	-4,823E-02	-,147	-,159
S17	,826	4,410E-02	,247	2,520E-02	-8,547E-02	-3,049E-02
S27	,780	,162	,385	9,537E-02	,254	9,796E-02
S19	,752	,198	,105	9,038E-02	,324	-,112
S25	,705	,136	,474	4,289E-02	,240	7,271E-02
S1	,605	,125	-4,698E-02	-7,105E-02	,275	-9,861E-02
S24	7,213E-02	,787	6,053E-02	-2,484E-02	-,295	6,300E-02
S6	9,124E-02	,765	,318	1,961E-02	,259	-9,107E-02
S12	,319	,710	,145	,139	-,290	-,156
S23	,194	-,694	,101	,156	3,116E-02	8,542E-03
S15	,409	,681	,131	2,301E-03	-7,526E-02	-,127
S4	,225	,605	,219	,143	-,243	-,226
S9	,324	,576	,330	,176	-,270	-,296
S2	,213	,288	,769	-,136	-,170	-,129
S14	,266	,369	,712	,208	9,061E-02	-,173
S20	,545	-2,092E-02	,601	1,250E-02	,336	-2,354E-02
S8	-,455	-,101	-,477	-,173	,325	-,117
S3	-3,342E-02	5,141E-02	9,921E-02	,927	,116	8,044E-02
S18	-1,939E-02	-,120	6,531E-02	,881	-2,861E-02	1,358E-02
S7	,185	,196	-,484	,621	-2,250E-02	-,154
S11	,265	-,319	3,303E-02	6,723E-02	,748	-8,207E-02
S10	,260	-,457	-2,703E-02	8,142E-02	,657	7,921E-02
S21	-4,120E-02	-4,465E-02	-4,824E-02	-7,540E-02	,115	,908
S26	-9,607E-02	-,239	-5,468E-02	,138	-,199	,830

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

A Rotation converged in 10 iterations.

EK 40. Bağımlı değişkenin güvenilirlik analizi-1

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)				
		Mean	Std Dev	Cases
1.	S5	3,2364	1,3047	55,0
2.	S13	3,5636	1,3160	55,0
3.	S22	3,1273	1,4663	55,0
N of				
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	9,9273	7,6983	2,7746	3
Item-total Statistics				
	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	if Item	if Item	Total	if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
S5	6,6909	2,9212	,6894	-,6579
S13	6,3636	6,9394	-,1403	,8897
S22	6,8000	3,4222	,3919	-,0071
Reliability Coefficients				
N of Cases =		55,0	N of Items = 3	
Alpha = ,4119				

EK 41. Bağımlı değişkenin güvenilirlik analizi-2

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)				
	Mean	Std Dev	Cases	
1. S5	3,2364	1,3047	55,0	
2. S22	3,1273	1,4663	55,0	
N of				
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	6,3636	6,9394	2,6343	2
Item-total Statistics				
	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	if Item	if Item	Total	if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
S5	3,1273	2,1502	,8067	.
S22	3,2364	1,7024	,8067	.
Reliability Coefficients				
N of Cases = 55,0		N of Items = 2		
Alpha = ,8897				

EK 42. Ordu mensubu olmanın etkisi (C1) değişkeninin güvenilirlik analizi

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)				
		Mean	Std Dev	Cases
1.	S1	3,3818	1,1625	55,0
2.	S16	2,2000	1,4194	55,0
3.	S17	1,6727	1,0551	55,0
4.	S19	1,8727	1,0896	55,0
5.	S25	2,6000	1,3690	55,0
6.	S27	2,0182	1,2980	55,0
N of				
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	13,7455	36,1562	6,0130	6
Item-total Statistics				
	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	if Item	if Item	Total	if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
S1	10,3636	28,6431	,4952	,9064
S16	11,5455	24,3636	,6978	,8800
S17	12,0727	26,6242	,7732	,8691
S19	11,8727	26,4835	,7567	,8706
S25	11,1455	23,7562	,7888	,8632
S27	11,7273	23,9798	,8253	,8569
Reliability Coefficients				
N of Cases =		55,0	N of Items = 6	
Alpha = ,8938				

EK 43. Yönetimin etkisi (C2) değişkeninin güvenilirlik analizi

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)				
	Mean	Std Dev	Cases	
1. S4	2,1636	1,3300	55,0	
2. S6	2,6909	1,3176	55,0	
3. S9	2,1455	1,4327	55,0	
4. S12	2,5818	1,3566	55,0	
5. S15	2,6545	1,2941	55,0	
6. S23	3,4182	1,5479	55,0	
7. S24	2,5455	1,3168	55,0	
N of				
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	18,2000	34,4593	5,8702	7
Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S4	16,0364	24,7024	,6042	,6446
S6	15,5091	25,1064	,5769	,6519
S9	16,0545	22,6451	,7159	,6091
S12	15,6182	23,0923	,7307	,6096
S15	15,5455	24,5488	,6422	,6365
S23	14,7818	41,0626	-,4536	,8842
S24	15,6545	24,3414	,6452	,6346
Reliability Coefficients				
N of Cases = 55,0		N of Items = 7		
Alpha = ,7197				

EK 44. Ödülün etkisi (C3) değişkeninin güvenilirlik analizi-1

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)				
		Mean	Std Dev	Cases
1.	S2	2,5455	1,2445	55,0
2.	S8	3,3091	1,3454	55,0
3.	S14	2,7455	1,2652	55,0
4.	S20	2,4545	1,2884	55,0
Statistics for		Mean	Variance	Std Dev
SCALE		11,0545	8,6451	2,9403
				N of Variables
				4
Item-total Statistics				
	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	if Item	if Item	Total	if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
S2	8,5091	4,8842	,4021	-,0573
S8	7,7455	10,6377	-,4333	,8218
S14	8,3091	4,0694	,5828	-,3500
S20	8,6000	4,3185	,4980	-,2227
Reliability Coefficients				
N of Cases =		55,0	N of Items = 4	
Alpha = ,3124				

EK 45. Ödülün etkisi (C3) değişkeninin güvenilirlik analizi-2

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)				
	Mean	Std Dev	Cases	
1. S2	2,5455	1,2445	55,0	
2. S14	2,7455	1,2652	55,0	
3. S20	2,4545	1,2884	55,0	
N of				
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	7,7455	10,6377	3,2616	3
Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S2	5,2000	5,3111	,6586	,7722
S14	5,0000	4,8519	,7509	,6773
S20	5,2909	5,2842	,6236	,8080
Reliability Coefficients				
N of Cases = 55,0		N of Items = 3		
Alpha = ,8218				

EK 46. Ordu mensubu olmanın etkisi (C4) değişkeninin güvenilirlik analizi

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)				
	Mean	Std Dev	Cases	
1. S3	3,0182	1,2837	55,0	
2. S7	3,0364	1,2317	55,0	
3. S18	3,0909	1,4691	55,0	
N of				
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	9,1455	10,9414	3,3078	3
Item-total Statistics				
	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	if Item	if Item	Total	if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
S3	6,1273	4,9279	,7660	,5083
S7	6,1091	6,6916	,4288	,8624
S18	6,0545	4,6451	,6535	,6373
Reliability Coefficients				
N of Cases = 55,0		N of Items = 3		
Alpha = ,7702				

EK 47. İşe bakışın etkisi (C5) değişkeninin güvenilirlik analizi

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)				
	Mean	Std Dev	Cases	
1. S10	3,2909	1,2863	55,0	
2. S11	3,2909	1,4360	55,0	
N of				
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	6,5818	6,6552	2,5798	2
Item-total Statistics				
	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	if Item	if Item	Total	if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
S10	3,2909	2,0620	,7955	.
S11	3,2909	1,6545	,7955	.
Reliability Coefficients				
N of Cases = 55,0		N of Items = 2		
Alpha = ,8831				

EK 48. İşin etkisi (C6) değişkeninin güvenilirlik analizi

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)				
	Mean	Std Dev	Cases	
1. S21	3,6545	1,3501	55,0	
2. S26	3,3091	1,2892	55,0	
N of				
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	6,9636	5,6283	2,3724	2
Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S21	3,3091	1,6620	,6157	.
S26	3,6545	1,8229	,6157	.
Reliability Coefficients				
N of Cases = 55,0		N of Items = 2		
Alpha = ,7617				

EK 49. Korelasyonlar-1

		CC	C1	C2	C3	C4	C5	C6
Pearson Correlation	CC	1,000	,310	-,208	,155	,064	,843	-,084
	C1	,310	1,000	,541	,489	,058	,294	-,158
	C2	-,208	,541	1,000	,386	,206	-,289	-,153
	C3	,155	,489	,386	1,000	-,043	,064	-,247
	C4	,064	,058	,206	-,043	1,000	,072	,008
	C5	,843	,294	-,289	,064	,072	1,000	,019
	C6	-,084	-,158	-,153	-,247	,008	,019	1,000
Sig. (1-tailed)	CC	,	,011	,063	,129	,321	,000	,272
	C1	,011	,	,000	,000	,338	,015	,125
	C2	,063	,000	,	,002	,066	,016	,133
	C3	,129	,000	,002	,	,378	,321	,035
	C4	,321	,338	,066	,378	,	,300	,478
	C5	,000	,015	,016	,321	,300	,	,446
	C6	,272	,125	,133	,035	,478	,446	,
N	CC	55	55	55	55	55	55	55
	C1	55	55	55	55	55	55	55
	C2	55	55	55	55	55	55	55
	C3	55	55	55	55	55	55	55
	C4	55	55	55	55	55	55	55
	C5	55	55	55	55	55	55	55
	C6	55	55	55	55	55	55	55

EK 50. Korelasyonlar-2

		CC	C5
Pearson Correlation	CC	1,000	,843
	C5	,843	1,000
Sig. (1-tailed)	CC	,	,000
	C5	,000	,
N	CC	55	55
	C5	55	55

EK 51. Anova^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	266,307	1	266,307	130,181	,000^a
	Residual	108,420	53	2,046		
	Total	374,727	54			

a Predictors: (Constant), C5

b Dependent Variable: CC

EK 52. Modelin özeti^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,843^a	,711	,705	1,4303	1,841

a Predictors: (Constant), C5

b Dependent Variable: CC

EK 53. Durbin-Watson (d) değeri

Positive Autocorrelation	No Decision	No Autocorrelation	No Decision	Negative Autocorrelation	n
0	1,490	1,641	2	2,359	2,51
		d = 1,841		k' = 2	n = 55

(Not: $d_l=4-1,4788=2.5212$, $d_u=4-1.6358=2.3642$)

EK 54. Katsayılar

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	698	,533		1,310	,196
	C4	,861	,075	,843	11,410	,000

a Dependent Variable: CC

EK 55. Varyansların homojenlik testi-1**CC**

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,723	1	53	,195

EK 56. Anova-1**CC**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,184E-03	1	6,184E-03	,001	,977
Within Groups	374,721	53	7,070		
Total	374,727	54			

EK 57. Varyansların homojenlik testi-2**CC**

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,008	2	53	,928

EK 58. Anova-2**CC**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,697	1	8,697	1,259	,267
Within Groups	366,031	53	6,906		
Total	374,727	54			

EK 59. Varyansların homojenlik testi-3**CC**

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,603	3	51	,616

EK 60. Anova-3**CC**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	45,504	3	15,168	2,350	,083
Within Groups	329,223	51	6,455		
Total	373,727	54			

EK 61. Varyansların homojenlik testi-4**CC**

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,722	1	53	,399

EK 62. Anova-4**CC**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11,021	1	11,021	1,606	,211
Within Groups	363,707	53	6,862		
Total	373,727	54			

EK 63. Varyansların homojenlik testi-5**CC**

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,050	1	53	,824

EK 64. Anova-5**CC**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,149	1	7,149	1,031	,315
Within Groups	367,578	53	6,935		
Total	374,727	54			

EK 65. Varyansların homojenlik testi-6**CC**

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,494	2	52	,234

EK 66. Anova-6**CC**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,978	2	4,489	,638	,532
Within Groups	365,749	52	7,034		
Total	374,727	54			

EK 67. Korelasyonlar-3

			CİNSİYET	CC
Spearman's rho	CİNSİYET	Correlation Coefficient	1,000	-,058
		Sig. (2-tailed)	,	,675
		N	55	55
	CC	Correlation Coefficient	-,058	1,000
		Sig. (2-tailed)	,675	,
		N	55	55

EK 68. Korelasyonlar-4

			MEDENİ HAL	CC
Spearman's rho	MEDENİ HAL	Correlation Coefficient	1,000	,170
		Sig. (2-tailed)	,	,216
		N	55	55
	CC	Correlation Coefficient	,170	1,000
		Sig. (2-tailed)	,216	,
		N	55	55

EK 69. Korelasyonlar-5

			BRANŞ	CC
Spearman's rho	BRANŞ	Correlation Coefficient	1,000	,117
		Sig. (2-tailed)	,	,394
		N	55	55
	CC	Correlation Coefficient	,117	1,000
		Sig. (2-tailed)	,394	,
		N	55	55

EK 70. Korelasyonlar-6

			RÜTBE	CC
Spearman's rho	RÜTBE	Correlation Coefficient	1,000	-,189
		Sig. (2-tailed)	,	,166
		N	55	55
	CC	Correlation Coefficient	-,189	1,000
		Sig. (2-tailed)	,166	,
		N	55	55

EK 71. Korelasyonlar-7

			KAYNAK	CC
Spearman's rho	KAYNAK	Correlation Coefficient	1,000	-,121
		Sig. (2-tailed)	,	,378
		N	55	55
	CC	Correlation Coefficient	-,121	1,000
		Sig. (2-tailed)	,378	,
		N	55	55

EK 72. Korelasyonlar-8

			HİZMET SÜRESİ	CC
Spearman's rho	HİZMET SÜRESİ	Correlation Coefficient	1,000	,124
		Sig. (2-tailed)	,	,368
		N	55	55
	CC	Correlation Coefficient	,124	1,000
		Sig. (2-tailed)	,368	,
		N	55	55

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ARNOLD, Hugh J. ve FELDMAN, Daniel C., **Organizational Behavior**, McGraw-Hill International Editions, 1986.

ARNOLD, Hugh J. ve FELDMAN, Daniel C., **Instructor's Manuel And Test Bank To Accompany: Organizational Behavior**, McGraw-Hill Book Company, 1986.

BAŞARAN, İbrahim Ethem., **Örgütsel Davranış**, Ankara, 1982.

BAŞARAN, İbrahim Ethem., **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, Ankara, 1992.

BENNETT, R., **Organizational Behavior**, Second Edition, Pitman Publishing, 1994.

CEYLAN, Adnan., **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu: Teori ve Uygulama**, 1999.

DAVIS, Keith., **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**, Beşinci Baskıdan Çeviri, 1988.

DAVIS, Keith ve NEWSTROM, John W., **Human Behavior At Work: Organizational Behavior**, McGraw-Hill International Editions, 1989.

EDMUNDS, Timothy., FORSTER, Anthony ve COTTEY, Andrew., "The Armed Forces And Society: A Framework For Analysis", **Soldiers and Societies in Postcommunist Europe: Legitimacy and Change**, Basingstoke: Palgrave-Macmillan, 2003, s1-25, 25s.

ERDOĞAN, İlhan., **İşletmede Davranış**, İstanbul, 1999.

ERDOĞAN, İlhan., **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, 1999.

FELDMAN, Daniel C. ve ARNOLD, Hugh J., **Managing Individual And Group Behavior In Organizational**, McGraw-Hill, 1983.

GEORGE, Jennifer M. ve JONES, Gareth R., **Understanding And Managing: Organizational Behavior**, Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. ve DONNELLY, James H., Jr, **Organizations; Behavior, Structure, Processes**, Irwin / McGraw-Hill, 1997.

GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. ve DONNELLY, James H., Jr, **Organizations: Behavior, Structure, Processes**, Sixth Edition, IRWIN, 1998.

GORDON, Judith R., **A Diagnostic Approach To Organizational Behavior**, Fourth Edition, Prentice Hall, 1993.

GREENBERG, Jerald ve BARON, Robert A., **Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Human Side Of Work**, Fifth Edition, Prentice-Hall International, 1995.

NEWSTROM, John W. ve DAVIS, Keith., **Organizational Behavior: Human Behavior At Work**, Ninth Edition, McGraw-Hill, 1993.

LOCKE, Edwin A., **Handbook Of Principles Of Organizational Behavior**, Blackwell Publishers Ltd., 2000.

LUSSIER, Robert N., **Human Relations In Organizations: A Skill-Building Approach**, Third Edition, McGraw-Hill, 1996.

- LUTHANS, Fred., **Organizational Behavior**, Sixth Edition, McGraw-Hill Inc., 1992.
- MULLINS, Laurie J., **Management And Organisational Behaviour**, Second Edition, Pitman, 1989.
- NELSON, Debra L. ve QUICK, James Campbell., **Organizational Behavior: Foundations, Realities And Challenges**, West Publishing Company, 1995.
- ÖZKALP, Enver ve KIREL, Çiğdem., **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, 2001.
- REITZ, H.Joseph., **Behavior In Organization**, Richard D.Irwin Inc., 1997.
- SCHERMERHORN, John R., Jr, HUNT, James G. ve OSBORN, Richard N., **Managing Organizational Behavior**, Fourth Edition, John Willey&Sons Inc., 1991.
- SCHERMERHORN, John R., Jr., **Management And Organizational Behavior Essentials**, John Willey&Sons Inc., 1996.
- STEERS, Richard M., **Introduction To Organizational Behavior**, Goodyear Publishing Company Inc., 1981.
- TİKİCİ, Mehmet ve DENİZ, Mehmet., **Örgütsel Davranış**, Malatya, 1994.

DERGİLER

- ABRAHAM, Rebecca., The Relationship Between Differential Inequity, Job Satisfaction, Intention To Turnover, And Self-Esteem, **Journal Of Psychology**, Mar99, Vol. 133, Issue 2, s205-215, 11s.
- ABU-BADER, S.H., Work Satisfaction, Burnout, And Turnover Among Social Workers In Israel: A Causal Diagram, **International Journal Of Social Welfare**, Vol. 9, Issue 3, Jul2000, s191-200, 10s, 4 charts, 2 diagrams.
- ABU SAAD, Ismael., ISRALOWITZ, Richard E., “Teachers' Job Satisfaction In Transitional Society Within The Bedouin Arab Schools Of The Negev”, **Journal Of Social Psychology**, Vol.132, Issue 6, Dec92, s771-781, 11p, 4 charts.
- ALPASS, Fiona., LONG, Nigel., CHAMBERLAIN, Kerry ve MacDONALD, Carol., Job Satisfaction Differences Between Military And Ex-Military Personel: The Role Of Demographic And Organizational Variables, **Military Psychology**, Vol. 9, Issue 3, 1997, s228-249, 23s.
- ALPASS, Fiona., LONG, Nigel., CHAMBERLAIN, Kerry., MacDONALD, Carol ve CHAMBERLIN, Kerry., “The Moskos Institution-Occupation Model: Effects On Individual Work Related Perceptions And Experiences In The Military”, **Journal of Political & Military Sociology**, Vol. 27, Issue 1, Summer99, s67-80, 14s, 1 chart.
- ANDERS, Pousette ve JAN, Johansson Hanse., Job Characteristics As Predictors Of Ill-Health And Sickness Absenteeism In Different Occupational Types—A Multigroup Structural Equation Modelling Approach, **Work & Stress**, Vol. 16, Issue 3, Jul2002, s229-250, 22s.

- AHRONSON, Arni ve CAMERON, James E., “The Nature And Consequences Of Group Cohesion In A Military Sample”, **Military Psychology**, Vol. 19 Issue 1, Jan2007, s9-25, 17s, 2 charts, 1 diagram.
- ARNOLDS, C.A. ve BOSHOFF, Christo., “Compensation, Esteem Valence And Job Performance: An Empirical Assessment Of Alderfer's ERG Theory”, **International Journal Of Human Resource Management**, Vol.13, Issue 4, Jun2002, s697-719, 23s, 5 charts, 3 diagrams.
- ARNOLD, John ve DAVEY, Kate Mackenzie., Graduates' Work Experiences As Predictors Of Organisational Commitment, Intention To Leave, And Turnover: Which Experiences Really Matter?, **Applied Psychology: An International Review**, Vol. 48, Issue 2, Apr99, s211-238, 28s, 4 charts.
- BAKER, Brett T., HOCEVAR, Susan P. ve JOHNSON, W. Brad., “The Prevalence And Nature Of Service Academy Mentoring: A Study Of Navy Midshipmen”, **Military Psychology**, Oct2003, Vol. 15 Issue 4, s273-283, 11s.
- BARAK, Michal E. Mor., NISSLY, Jan A. ve LEVIN, Amy., “Antecedents To Retention And Turnover Among Child Welfare, Social Work, And Other Human Service Employees: What Can We Learn From Past Research? A Review And Metanalysis”, **Social Service Review**, Vol.75, Issue 4, Dec2001, s625-661, 37s, 4 charts.
- BENNETT, Jonathan., BOESCH, Rolf ve HALTINER, Karl., “Motivation And Job Satisfaction In The Swiss Support Company In Kosovo”, **International Peacekeeping (13533312)**, Vol. 12 Issue 4, Winter2005, s562-575, 14s, 1 chart, 2 diagrams.
- BERGMANN, Thomas J., “Managers And Their Organizations: An Interactive Approach To Multidimensional Job Satisfaction”, **Journal Of Occupational Psychology**, Vol.54, Issue 4, Dec81, s275-288, 14s, 9 charts.

- BESSOKIRNAIA, Galina P. ve TEMNITSKII, Aleksandr L., “Job Satisfaction And Satisfaction With Life”, **Sociological Research**, Vol.40, July-August 2001, s6-12, 7s.
- Chris BOURG ve Mady Wechsler SEGAL, “The Impact Of Family Supportive Policies And Practices On Organizational Commitment To The Army”, *Armed Forces & Society* (Transaction Publishers), Vol. 25, Issue 4, Summer99, s633-652, 20s, 3 charts, 2 diagrams, s.643,646.
- BRITT, Thomas W., SETZ, Melba C. ve BLIESE, Paul D., “Work-Relevant Values Strengthen The Stressor-Strain Relation In Elite Army Units”, **Military Psychology**, Vol.16, Issue 1, Jan2004, s1-17, 17s.
- BRITT, Thomas W. ve DAWSON, Craig R., “Predicting Work–Family Conflict From Workload, Job Attitudes, Group Attributes, And Health: A Longitudinal Study”, **Military Psychology**, Vol. 17, Issue 3, Jul2005, s203-227, 25s.
- BROUGH, Paula ve FRAME, Rachael., “Predicting Police Job Satisfaction And Turnover Intentions: The Role Of Social Support And Police Organisational Variables”, **New Zealand Journal of Psychology**, Vol.33, Issue 1, Mar2004, s8-16, 9s, 2 charts, 1 diagram.
- CAMP, Scott D., “Assessing The Effects Of Organizational Commitment And Job Satisfaction On Turnover: An Event History Approach”, **The Prison Journal**.
- CHIU, Su-Fen ve CHEN, Hsiao-Lan., “Relationship Between Job Characteristics And Organizational Citizenship Behavior: The Mediational Role Of Job Satisfaction”, **Social Behavior & Personality: An International Journal**, Vol.33, Issue 6, 2005, s523-539, 17s, 4 charts.

- CONNOLLY, Kathleen M. ve MYERS, Jane E., “Wellness And Mattering: The Role Of Holistic Factors In Job Satisfaction”, **Journal of Employment Counseling**, Vol.40, Issue 4, Dec2003, s152-160, 9s.
- COSTELLO, John M. ve LEE, Sang M., “Needs Fulfillment And Job Satisfaction Of Professionals”, **Public Personnel Management**, Vol.3, Issue 5, Sep/Oct74, s454-461, 8s.
- DELUGA, Ronald J., “The Relationship Of Leader And Subordinate Influencing Activity In Naval Environments”, **Military Psychology**, 1991, Vol. 3 Issue 1, s25, 15s, 4 charts.
- DOWNS, Sylvia., Labour Turnover In Two Public Service Organisations, **Occupational Psychology**, Vol. 41, Issue 2/3, Apr-Jul67, s137-142, 6s.
- EKLUND, Mona ve HALLBERG, Ingalill Rahm., “Factors Influencing Job Satisfaction Among Swedish Occupational Therapists In Psychiatric Care”, **Scandinavian Journal Of Caring Sciences**, Vol.14, Issue 3, 10/04/2000, s162-171, 10s, 6 charts.
- FEINSTEIN, Andrew Hale., “A Study Of Relationships Between Job Satisfaction And Organizational Commitment Among Restaurant Employees”, s1-26, 27s.
- FORD, Jerry ve HONNOR, Jill., “Job Satisfaction Of Community Residential Staff Serving Individuals With Severe Intellectual Disabilities”, **Journal Of Intellectual & Developmental Disability**, Vol.25, Issue 4, Dec2000, s343-362, 20s, 5 charts.
- FRIED, Yitzhak ve SLOWIK, Linda Haynes., “Enriching Goal-Setting Theory With Time: An Integrated Approach”, **Academy Of Management Review**, Vol.29, Issue 3, Jul2004, s404-422, 19s.

- FURNHAM, Adrian., PETRIDES, K. V., TSAOUSIS, Ioannis., PAPPAS, Konstantinos ve GARROD, Debi., “A Cross-Cultural Investigation Into The Relationships Between Personality Traits And Work Values”, **Journal Of Psychology**, Vol.139, Issue 1, Jan2005, s5-32, 28s, 10 charts.
- GARFINKEL, Paul E., BAGBY, R.Michael., SCHULLER, Deborah R., DICKENS, Susan E. ve SCHULTE, Fiona S., “Predictors Of Professional And Personal Satisfaction With A Career In Psychiatry”, **The Canadian Journal Of Psychiatry**, Vol.50, No.6, May 2005, s333-341, 9s.
- GELLIS, Zvi D., KIM, Johngchun ve HWANG, Sung Chul., “New York State Case Manager Survey: Urban And Rural Differences In Job Activities, Job Stress, And Job Satisfaction”, **Journal of Behavioral Health Services & Research**, Vol.31, Issue 4, Oct-Dec2004, s430-440, 11s.
- GILLORAN, Alan., MCKINLEY, Andrew., MCGLEW, Tom., MCKEE, Kevin ve ROBERTSON, Alex., “Staff Nurses’ Work Satisfaction In Psychogeriatric Wards”, **Journal of Advanced Nursing**, Vol.20, Issue 6, Dec94, s997-1003, 7s, 10 charts.
- GRANDEY, Alicia A., CORDEIRO, Bryanne L. ve CROUTER, Ann C., “A Longitudinal And Multi-Source Test Of The Work--Family Conflict And Job Satisfaction Relationship”, **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Vol.78, Issue 3, Sep2005, s305-323, 19s.
- GRISINGER, Chris J., “The Vanishing Education (Record) Of An Officer”, **Air & Space Power Journal**, Summer2006, Vol. 20 Issue 2, s36-41, 6s.
- HAAR, Jarrod M., Work-Family Conflict And Turnover Intention: Exploring The Moderation Effects Of Perceived Work-Family Support, **New Zealand Journal Of Psychology**, Vol. 33, Issue 1, Mar2004, s35-39, 5s, 3 charts.

- HALEPOTA, Hassan Ali., "Motivational Theories And Their Application In Construction", **Cost Engineering**, Vol.47, Issue 3, Mar2005, s14-18, 5s.
- HARRIS, Kenneth J. ve KACMAR, K. Michele., "Easing The Strain: The Buffer Role Of Supervisors In The Perceptions Of Politics--Strain Relationship", **Journal Of Occupational & Organizational Psychology**, Vol.78, Issue 3, Sep2005, s337-354, 18s.
- HAYHURST, Anna., SAYLOR, Coleen ve STUENKEL, Diane., "Work Environmental Factors And Retention Of Nurses", **Journal Of Nursing Care Quality**, Vol.20, Issue 3, Jul-Sep2005, s283-288, 6s.
- HELLMAN, Chan M., Job Satisfaction And Intent To Leave, **Journal Of Social Psychology**, Vol. 137, Issue 6, Dec97, s677-689, 13s, 3 charts.
- HENKEY, Istvan ve NOE, Nikolett., "Job Satisfaction As A Key Management Tool To Step Up Performance", **Problems and Perspectives in Management**, 4 / 2004, s149-151, 3s.
- HERZBERG, Frederick., "Job Attitudes In The Soviet Union", **Personnel Psychology**, Vol.18, Issue 3, Autumn65, s245-252, 8s.
- HERZBERG, Frederick., "The Motivation To Work Among Finnish Supervisors", **Personnel Psychology**, Vol.18 Issue 4, Winter65, s393-402, 10s.
- HERZBERG, Frederick., "Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing What Ails The Organization", **Organizational Dynamics**, Vol.3, Issue 2, Autumn74, s18-29, 12s, 7 diagrams, 1bw.
- HERZBERG, Frederick, "One More Time: How Do You Motivate Employees?", **Harvard Business Review**, Vol.63, Issue 6, Nov/Dec85, s17, 1s.

- HERZBERG, Frederick., "One More Time: How Do You Motivate Employees?", **Harvard Business Review**, Vol.81, Issue 1, Jan2003, s87-86, 10s, 1 chart, 3 graphs, 3 cartoons.
- HONDA-HOWARD, Motoko ve HOMMA, Michiko., Job Satisfaction Of Japanese Career Women And Its Influence On Turnover Intention, **Asian Journal Of Social Psychology**, Vol. 4, Issue 1, Apr2001, s23-28, 6s.
- JANS, Nicholas ve FRAZER-JANS, Judy., "Career Development, Job Rotation, And Professional Performance", **Armed Forces & Society**, Vol. 30, Issue 2, Winter2004, s255-277, 23s, 11 charts.
- JEPSEN, David A. ve SHEU, Hung-Bin., "General Job Satisfaction From A Developmental Perspective: Exploring Choice-Job Matches At Two Career Stages", **Career Development Quarterly**, Vol.52, Issue 2, Dec2003, s162-179, 18s.
- JEWELL, Larry R. and MALPIEDI, Barbara J., Relationships Between Levels Of Job Satisfaction Expressed By North Carolina Vocational Agriculture Teachers And Their Perceptions Toward The Agricultural Education Teaching Profession, **Journal Of Agricultural Education**, Spring 1990, s52-57, 6s.
- JONG, Rendel D.De., VELDE, Mandy E.G.Van Der ve JANSEN, Paul G.W., Openness To Experience And Growth Need Strength As Moderators Between Job Characteristics And Satisfaction, **International Journal Of Selection And Assessment**, Volume 9, Number 4, December 2001, s350-356, 7s.
- JUDGE, Timothy A. ve WATANABE, Shinichiro., "Individual Differences In The Nature Of The Relationship Between Job And Life Satisfaction", **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Vol. 67, Issue 2, Jun94, s101-107, 7s, 1 chart.

- KAMAKER, Severinsson., “Clinical Nursing Supervision In The Workplace—Effects On Moral Stress And Job Satisfaction”, **Journal Of Nursing Management**, Vol.7, Issue 2, Mar1999, s81-90, 10s, 4 charts.
- KIRK-BROWN, Andrea ve WALLACE, Debra., “Predicting Burnout And Job Satisfaction In Workplace Counselors: The Influence Of Role Stressors, Job Challenge, And Organizational Knowledge”, **Journal of Employment Counseling**, Vol.41, Issue 1, Mar2004, s29-37, 9s, 3 charts.
- KORUNKA, Christian., SCHARITZER, Dieter., CARAYON, Pascale ve SAINFORT, François., “Employee Strain Ana Job Satisfaction Related On An Implementation Of Quality In A Public Service Organization: A Longitudinal Study”, **Work & Stres**, Vol.17, No.1, January-March 2003, s52-72, 21s.
- KUNAVIKTIKUL, Wipada., NUNTASUPAWAT, Raymual., SRISUPHAN, Wichit ve BOOTH, Rachel Z., “Relationships Among Conflict, Conflict Management, Job Satisfaction, Intent To Stay, And Turnover Of Professional Nurses In Thailand”, **Nursing & Health Sciences**, Vol.2, Issue 1, Mar2000, s9-16, 8s.
- LAMBERT, Eric G., HOGAN, Nancy Lynne ve BARTON, Shannon M., The Impact Of Job Satisfaction On Turnover Intent: A Test Of A Structural Measurement Model Using A National Sample Of Workers, **Social Science Journal**, Vol. 38, Issue 2, 2001, s233, 18s, 4 charts.
- LAWLER, Edward E. and PORTER, Lyman W., “The Effect Of Performance On Job Satisfaction”, **Industrial Relations**, Vol.7, Issue 1, Oct67, s20-28, 9s.
- LIMBERT, Caroline., Psychological Well-Being And Job Satisfaction Amongst Military Personel On Unaccompanied Tours: The Impact Of Perceived Social Support And Coping Strategies, **Military Psychology**, Vol. 16, Issue 1, 2004, s37-51, 15s.

- LOKE, J.Chiook Foong., "Leadership Behaviours: Effects On Job Satisfaction, Productivity And Organizational Commitment", **Journal of Nursing Management**, 2001, 9, s191-204, 14s.
- MAIDANI, Ebrahim A., "Comparative Study Of Herzberg's Two-Factor Theory Of Job Satisfaction Among Public And Private Sectors", **Public Personnel Management**, Vol.20, Issue 4, Winter91, s441-448, 8s, 6 charts.
- MARSHBURN, Todd H. ve ROLLIN, Stephen A., "The Motivational Orientation Of Army Aviators", **Military Psychology**, Apr2005, Vol. 17 Issue 2, s69-87, 19s.
- MATRUNOLA, Paula., Is There A Relationship Between Job Satisfaction And Absenteeism?, **Journal Of Advanced Nursing**, Vol. 23, Issue 4, Apr96, s827-834, 8s.
- McCLURE, Peggy ve BROUGHTON, Walter., "Measuring The Cohesion Of Military Communities", **Armed Forces & Society (Transaction Publishers)**, Spring2000, Vol. 26 Issue 3, s473-12, 15s, 3 charts.
- McINTYRE, Robert M., BARTLE, Simon A., LANDIS, Dan ve DANSBY, Mickey R., "The Effects Of Equal Opportunity Fairness Attitudes On Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Perceived Work Group Efficacy", **Military Psychology**, Vol.14, Issue 4, Oct2002, s299-319, 21s.
- MORRELL, Kevin., Towards A Typology Of Nursing Turnover: The Role Of Shocks In Nurses' Decisions To Leave, **Journal Of Advanced Nursing**, Vol. 49, Issue 3, Feb2005, s315-322, 8s, 1 chart.
- MURPHY, Barbara., "Nursing Home Administrators' Level Of Job Satisfaction", **Journal of Healthcare Management**, Vol.49, Issue 5, Sep/Oct2004, s336-345, 10s.

- NIXON, Robert ve JARAMILLO, Fernando., “Physician Satisfaction Scale: A Proposed Enhancement”, **Clinical Research And Regulatory Affairs**, Vol.20, No.4, 2003, s447-455, 9s.
- NOOR, Noraini M., “Work-And Family-Related Variables, Work-Family Conflict And Women's Well-Being: Some Observations, Community”, **Work & Family**, Vol.6, Issue 3, Dec2003, s297-319, 23s.
- ONES, Deniz S., VISWESVARAN, Chockalingam ve SCHMIDT, Frank L., Personality And Absenteeism: A Meta-Analysis Of Integrity Tests, **European Journal Of Personality**, Supplement 1, Vol. 17, Issue 2, Mar/Apr2003, s19-38, 20s, 4 charts.
- ORPEN, Christopher ve BONNICI, Josef., “A Factor Analytic Investigation Of The Pay Satisfaction Questionnaire”, **Journal of Social Psychology**, Vol.127, Issue 4, Aug87, s391-392, 2s.
- OUDENHOVEN, Jan Pieter Van., MOL, Stefan ve ZEE, Karen I.Van Der., “Study Of The Adjustment Of Western Expatriates In Taiwan ROC With The Multicultural Personality Questionnaire”, **Asian Journal Of Social Psychology**, Aug2003, Vol. 6, Issue 2, s159-170, 12s.
- PARKER, M.W., CALL, Vaughn R.A., DUNKLE, Ruth ve VAITKUS, Mark., “‘Out Of Sight’ But Not ‘Out Of Mind’: Parent Contact And Worry Among Senior Ranking Male Officers In The Military Who Live Long Distances From Parents”, **Military Psychology**, Oct2002, Vol. 14 Issue 4, s257-277, 21s.
- PASCOE, Celina., ALI, Irena M. ve WARNE, Leoni., “Yet Another Role For Job Satisfaction And Work Motivation –Enabler Of Knowledge Creation And Knowledge Sharing”, **Informing Science**, June 2002, s1239-1248, 10s.

- PEARSON, L. Carolyn ve MOOMAW, William., "The Relationship Between Teacher Autonomy And Stress, Work Satisfaction, Empowerment, And Professionalism, **Educational Research Quarterly**, Vol.29, Issue 1, Sep2005, s37-53, 17s.
- PETTY, Gregory C., BREWER, Ernest W. ve BROWN, Beth., "Job Satisfaction Among Employees Of A Youth Development Organization", **Child & Youth Care Forum**, Vol.34, Issue 1, Feb2005, s57-73, 17s, 3 charts.
- QUAGLIA, Russ., MARION, Scott F. ve McINTIRE, Walter G., "The Relationship Of Teacher Satisfaction To Perceptions Of School Organization, Teacher Empowerment, Work Conditions, And Community Status", **Education**, Vol.112, Issue 2, Winter91, s206-216, 11s, 5 charts.
- RANDOLPH, Diane Smith., "Predicting The Effect Of Extrinsic And Intrinsic Job Satisfaction Factors On Recruitment And Retention Of Rehabilitation Professionals", **Journal Of Healthcare Management**, Vol.50, Issue 1, Jan/Feb2005, s49-60, 12s.
- REIBER, Dennis R., "Military Corrections--Locking Down The Retention Problem", **Military Police**, May2000, s24, 4s, 2bw, s.26.
- RESCHLY, Daniel J. ve WILSON, Marilyn S., "School Psychology Practitioners And Faculty: 1986 To 1991-92 Trends In Demographics, Roles, Satisfaction, And System Reform", **School Psychology Review**, Vol.24, Issue 1, 1995, s62-80, 19s, 4 charts.
- ROESSIER, Richard T., RUMRILL, Phillip D., FITZGERALD, Shawn M., "Factors Affecting The Job Satisfaction Of Employed Adults With Multiple Sclerosis", **Journal of Rehabilitation**, Vol.70, Issue 3, Jul/Aug2004, s42-50, 9s, 6 charts.
- RONAN, W.W., "A Study Of and Some Concepts Concerning Labor Turnover", **Occupational Psychology**, Vol.41, Issue 4, Oct67, s193-202, 10s.

- ROSEN, Leora N. ve DURAND, Doris Briley., “The Family Factor And Retention Among Married Soldiers Deployed In Operation Desert Storm”, **Military Psychology**, 1995, Vol. 7 Issue 4, s221, 14s.
- ROSSBERG, J. I. ve EIRING, O., FRIIS, S., “Work Environment And Job Satisfaction: A Psychometric Evaluation Of The Working Environment Scale-10”, **Social Psychiatry & Psychiatric Epidemiology**, Vol.39, Issue 7, Jul2004, s576-580, 5s.
- ROSSER, Vicki J., TOWNSEND, Barbara K., “Determining Public 2-Year College Faculty's Intent To Leave: An Empirical Model”, **Journal Of Higher Education**, Vol.77, Issue 1, Jan/Feb2006, s124-147, 24s, 2 charts, 3 diagrams.
- SACHAU, Daniel A., HOULIHAN, Dan ve GILBERTSON, Tanya., “Predictors Of Employee Resistance To Supervisor's Requests”, **Journal Of Social Psychology**, Vol.139, Issue 5, Oct99, s611-621, 11s, 1 chart.
- SANCHEZ, Rebecca P., BRAY, Robert M., VINCUS, Amy A., BANN, Carla M., Predictors Of Job Satisfaction Among Active Duty And Reserve / Guard Personnel In The U.S. Military, **Military Psychology**, Vol. 16, Issue 1, Jan 2004, s19-35, 17s.
- SCHMITT, Neal., PULAKOS, Elaine D., Predicting Job Satisfaction From Life Satisfaction: Is There A General Satisfaction Factor?, **International Journal Of Psychology**, Vol. 20, Issue 2, Apr85, s155-167, 13s.
- SHAW, Jason D., Job Satisfaction And Turnover Intentions: The Moderating Role Of Positive Affect, **Journal Of Social Psychology**, Vol. 139, Issue 2, Apr99, s242, 3s.

- SIU, Oiling., "Predictors Of Job Satisfaction And Absenteeism In Two Samples Of Hong Kong Nurses", **Journal Of Advanced Nursing**, Vol.40, Issue 2, Oct2002, s218-229, 12s, 1 diagram.
- SLOCUM Jr., John W., TOPICHAK, Paul M. ve KUHN, David G., "A Cross-Cultural Study Of Need Satisfaction And Need Importance For Operative Employees", **Personnel Psychology**, Vol.24, Issue 3, Autumn71, s435-445, 11s.
- SMITH, Marvin M., The Military Retirement Reform Act Of 1986--Or Redux: A Postmortem, **Journal of Political & Military Sociology**, Vol. 29, Issue 2, Winter 2001, s305-318, 14s, 3 charts.
- SPIEGEL, Peter E. ve SHULTZ, Kenneth S., "Influence Of Preretirement Planning And Transferability Of Skills On Naval Officers' Retirement Satisfaction And Adjustment", **Military Psychology**, 2003, 15(4), s285-307, 23s.
- STAUDT, Marlys., "Correlates Of Job Satisfaction In School Social Work", **Social Work In Education**, Vol.19, Issue 1, Jan97, s43-52, 9s, 4 charts.
- SWEENEY, Anthony P., HOHENSIL, Thomas H. ve FORTUNE, Jimmie C., "Job Satisfaction Among Employee Assistance Professionals: A National Study", **Journal of Employment Counseling**, Vol.39, June 2002, s50-60, 11s.
- SWEENEY, Paul D., McFARLIN, Dean B., "Social Comparisons And Income Satisfaction: A Cross-National Examination", **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Vol.77, Issue 2, Jun2004, s149-154, 6s, 1 chart.
- SWEENEY, Paul D. ve McFARLIN, Dean B., "Wage Comparisons With Similar And Dissimilar Others", **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Vol.78, Issue 1, Mar2005, s113-131, 19s, 8 charts.

- TERPSTRA, David E. ve HONOREE, Andre L., "Job Satisfaction And Pay Satisfaction Levels Of University Faculty By Discipline Type And By Geographic Region", **Education**, Vol.124, Issue 3, Spring2004, s528-528, 12s, 3 charts.
- TONNESSEN, Nicole., "Why Isn't Junior Officer Retention Working?", **Proceedings of the United States Naval Institute**, Oct2000, Vol. 126 Issue 10, s110, 1s, 1c.
- WAGNER, Regine., REYK, Paul Van ve SPENCE, Nigel., "Improving The Working Environment For Workers In Children's Welfare Agencies", **Child & Family Social Work**, Vol.6, Issue 2, May2001, s161-178, 18s.
- WARR, Peter B. ve ROUTLEDGE, Tony., "An Opinion Scale For The Study Of Mangers' Job Satisfaction", **Occupational Psychology**, Vol.43, Issue 2, 1969, s95-109, 15s.
- WEGGE, Jurgen., SCHMÍDTH, Klaus-Helmet., DICK, Rolf Van ve PARKERS, Carole., "Taking A Sickie": Job Satisfaction And Job Involvement As Interactive Predictors Of Absenteeism, **Aston Business School Research Papers**, November 2004, s1-23, 23s.
- WIGGINS, Carla ve BOWMAN, Sarah Y., "Career Success And Life Satisfaction For Female And Male Healthcare Managers", **Hospital Topics**, Vol. 78, Issue 3, Summer 2000, s5-10, 6s.
- WILKINSON, Alvin D. ve WAGNER, Robert M., "Supervisory Leadership Styles And State Vocational Rehabilitation Counselor Job Satisfaction And Productivity", **Rehabilitation Counseling Bulletin**, Vol.37, Issue 1, Sept93, s15-24, 10s, 2 charts.
- WOLF, Martin G., "The Relationship Of Content And Context Factors To Attitudes Toward Company And Job", **Personnel Psychology**, Vol.20, Issue 2, Summer67, s121-132, 12s.

VAN VIANEN, Annelies E. M., FEIJ, Jan A., KRAUSZ, Moshe., TARIS, Ruben.,
“Personality Factors And Adult Attachment Affecting Job Mobility”,
International Journal Of Selection & Assessment, Vol.11, Issue 4, Dec2003,
s253-264, 12s.

VOLKWEIN, James Fredericks ve ZHOU, Ying., “Testing A Model Of Administrative
Job Satisfaction”, **Research In Higher Education**, Vol.44, No.2, April 2003,
s149-171, 23s.

YEARWOOD, Steve., “Army Reserve Family Program Office: Building A 'Ready'
Team”, **Army Reserve Magazine**, Winter2005, Vol. 50 Issue 3, s16-19, 4s.

ZHAO, Jihong., THURMAN, Quint ve HE, Ni., “Sources Of Job Satisfaction Among
Police Officers: A Test Of Demographic And Work Environment Models”,
Academy Of Criminal Justice Sciences, Vol.16, No.1, March 1999, s153-172,
20s.

TEZLER

ARSLAN, Serdal, “İş Stresi Ve İş Doyumu: Kara Kuvvetleri Komutanlığında Görev
Yapan Muvazzaf Subay Ve Astsubayların Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma”,
Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri
Enstitüsü, 2004.

BAŞARAN, Hüseyin, “Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler Ve İş Tatminin
Sonuçlarına İlişkin Olarak K.K.K. Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir
Araştırma”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü, 2003.

DALOĞLU, Mehmet., “Türk Silahlı Kuvvetleri’nde İşgücü Devri: İş Tatmini, Örgüte Bağlılık Ve Ayrılma İsteği Çerçevesinde Bir İnceleme”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

DURMAZ, Irmak. “Ankara Garnizonundaki Kara Kuvvetleri Komutanlığı’na Mensup Muharip Sınıf Subayların İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılığına Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2003.

KAHYA, Mehmet., “Jandarma Genel Komutanlığı’nda İş Stresi Ve İş Doyumu”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2006.

ÖZALTIN, Hazım., “Türk Silahlı Kuvvetleri’nde Görev Yapan Muvazzaf Tabip Ve Ordu Hemşirelerinin İş Doyumlarının Analizi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. GATA Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1997.

SEÇMEN, Serhat., “Amirlerin Liderlik Tarzları Ve Kişilik Özellikleri İle İlgili Değerlendirmelerin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: TSK’da Yapılan Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

SOYLU, Cengiz Hakan., “Hava Er Eğitim Tugay Komutanlığında Çalışan Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

DİĞER KAYNAKLAR

Develop A Retention Strategy, **T+D**, Vol. 59, Issue 2, Feb2005, s12, 1s.

Jandarma, Jandarma Genel Komutanlığı Genel Sekreterliği, 2004, s1-67, 67s.

Military Personnel: First-Term Personnel Less Satisfied With Military Life Than Those In Mid-Career, GAO-02-200, GAO Reports, 12/7/2001, s1-34, 34s.

Military Personnel: Longer Time Between Moves Related To Higher Satisfaction And Retention, GAO-01-841, GAO Reports, 8/3/2001, s1-35, 35s.

Military Personnel: Perceptions Of Retention-Critical Personnel Are Similar To Those of Other Enlisted Personnel, GAO-01-785, GAO Reports, 6/28/2001, s1-78, 78s.

Military Personnel: Perspectives of Surveyed Members in Retention Critical Specialities, NSIAD-99-197BR, GAO Reports, 8/16/1999, s1-53, 53s.

Military Personnel: Preliminary Results Of DOD's 1999 Survey Of Active Duty Members, T-NSIAD-00-110, GAO Reports, 3/8/2000, s1-23, 23s.

Military Personnel: Systematic Analyses Needed To Monitor Retention In Key Careers And Occupations", NSIAD-00-60, GAO Reports, 3/7/2000, s1-76, 76s.

"Satisfaction Outranks Pay", **Professional Engineering**, Vol.11, Issue 8, 04/29/98, s4, 1s.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.jandarma.gov.tr/>, 13 Mart 2007.

KİŞİSEL GÖRÜŞMELER

Prof.Dr.Nesrin Hisli ŞAHİN ve Doç Dr. Ayşegül DURAK, Ankara Üniversitesi, Kişisel görüşme, Ankara, 2006.