

GİRİŞ

T.C.

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İŞLETMELERDE DOĞAL GRUPLARIN İŞ TATMİNİ
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR UYGULAMA**

HAZIRLAYAN

Osman ATAY

DANIŞMAN

Doç. Dr. Mehmet TİKİCİ

**İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim
Yönetmeliğinin İŞLETME ANABİLİM DALI için öngördüğü DOKTORA TEZİ
olarak hazırlanmıştır**

MALATYA-2007

This document was created by the trial version of Print2PDF.
Once Print2PDF is registered, this message will disappear.
Purchase Print2PDF at <http://www.software602.com>

ONAY

İş bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

BAŞKAN

Doç.Dr. Mehmet TİKİCİ.....

Adı, Soyadı ve Ünvanı

ÜYE

Yrd.Doç.Dr. Esmâ Ülkü KAYA.....

Adı, Soyadı ve Ünvanı

ÜYE

Yrd.Doç.Dr. Said PATİR.....

Adı, Soyadı ve Ünvanı

ÜYE

Yrd.Doç.Dr. Mehmet DENİZ.....

Adı, Soyadı ve Ünvanı

ÜYE

Yrd.Doç.Dr. Levent GÖKDEMİR.....

Adı, Soyadı ve Ünvanı

ONAY

Yukarıdaki imzaların adıgeçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../2006

İMZA

Adı, Soyadı ve Ünvanı

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	III
TABLolar LİSTESİ.....	IV
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM DOĞAL GRUPLAR

1.1. GRUP KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ	8
1.2. GRUPLARIN ÖZELLİKLERİ.....	10
1.3. GRUP TÜRLERİ.....	11
1.3.1. İlişkiler Açısından Gruplar	11
1.3.1.1. Birincil Gruplar	11
1.3.1.2. İkincil Gruplar.....	12
1.3.2. Görev Açısından Grup Türleri	12
1.3.2.1. İş Grupları	13
1.3.2.2. İş Dışı Grupları	13
1.3.3. Hiyerarşi Açısından Grup Türleri	13
1.3.3.1. Yatay Grupları	14
1.3.3.2. Dikey Gruplar	14
1.3.4. Özellikli Grup Ayrımı	14
1.3.4.1. Referans Gruplar	14
1.3.4.2. İstatistiksel Gruplar	15
1.3.5. Diğer Grup Türleri	15
1.4. GRUPLARDA DAVRANIŞLAR, İLİŞKİLER VE GRUP DİNAMİĞİ	16
1.4.1. Grup Davranışları	16
1.4.2. Gruplarda İlişkiler	16

1.4.3. Grup Dinamiği.....	17
1.5. GRUP NÖRMLARI	18
1.6. DOĞAL GRUPLARIN TANIMI VE ÖNEMİ	19
1.7. DOĞAL GRUPLARDA DAVRANIŞLAR	21
1.8. DOĞAL GRUPLARDA LİDERLİK, ETKİLEŞİM VE KARAR ALMA	22
1.8.1. Doğal Gruplarda Liderlik	22
1.8.2. Doğal Gruplarda Etkileşim.....	24
1.8.3. Doğal Gruplarda Karar Alma	25
1.9. DOĞAL GRUPLARDA NÖRMLAR.....	26
1.10. DOĞAL GRUPLARIN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ.....	27
1.11. DOĞAL GRUPLARIN OLUŞUM AŞAMALARI	29
1.12. BİÇİMSEL VE DOĞAL GRUPLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	33

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	35
2.2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ DEĞİŞKENLER	38
2.2.1. BİREYSEL DEĞİŞKENLER.....	38
2.2.1.1. Yaş ve Hizmet Süresi (Tecrübe)	38
2.2.1.2. Eğitim Düzeyi.....	39
2.2.1.3. Meslek	39
2.2.1.4. Kişisel Farklılıklar	41
2.2.2. DIŞSAL DEĞİŞKENLER.....	41
2.2.3. İŞ VE İŞLETME İLE İLGİLİ DEĞİŞKENLER.....	42
2.2.3.1. Ücret	42
2.2.3.2. Çalışma Koşulları	43
2.2.3.3. Örgüt Büyüklüğü.....	45
2.2.3.4. Yükselme Olanakları.....	45
2.2.3.5. Denetim Biçimi	46
2.2.3.6. Yönetime (Kararlara) Katılma.....	47
2.2.3.7. İŞ Güvenliği	48

2.2.3.8. Üretimde Bulunmaktan Doğan Doyum.....	48
2.2.3.9. Yöneticinin Yaklaşımı.....	49
2.2.3.10. Sendikal İlişkiler.....	50
2.2.3.11. Moral	50
2.2.3.12. Destekleyici Meslektaşlar.....	50
2.3. DOĞAL GRUPLARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. ARAŞTIRMA ALANININ TANITIMI	53
3.1.1. GÜNEYDOĞU ANADOLU PROJESİ (GAP) KAPSAMINDAKİ İLLER	53
3.1.2.ÇEVRE İLLER	54
3.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	54
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI	56
3.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANALİZ YÖNTEMLERİ	56
3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	57
3.6. VERİLERİN ANALİZİ	58
3.6.1. PERSONELİN DEMOGRAFİK NİTELİKLERİNE İLİŞKİN BİLGİLER.....	58
3.6.2. DOĞAL GRUPLARA ÜYELİK İLE İLGİLİ VERİLERİN ANALİZİ.....	61
3.6.3. İŞ TATMİNİNE İLİŞKİN VERİLERİN ANALİZİ	95
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	119
KAYNAKÇA.....	139
A. KİTAPLAR.....	139
B. SÜRELİ YAYINLAR.....	153
C. DİĞERLERİ.....	165
EK-1.ANKET FORMU	167

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Personelin Yaşına İlişkin Dağılım.....	58
Tablo 2: Personelin Cinsiyetine İlişkin Dağılım.....	59
Tablo 3: Personelin Hizmet Süresine İlişkin Dağılım	60
Tablo 4: Personelin Eğitim Düzeyine İlişkin Dağılım.....	60
Tablo 5: Ekonomik Açıdan Ortak Menfaatlere Göre Doğal Grup Oluşumuna Gösterilen Özen Derecesi	61
Tablo 6: Ortak Arkadaşlık Bağlarının Bulunduğu Personel İle Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen Derecesi.....	62
Tablo 7: Aynı Mahallede Oturan Mesai Arkadaşları İle Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen Derecesi	64
Tablo 8: Herhangi Bir Derneğe Üye Olan, İş Arkadaşlar Arasında Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen Derecesi	65
Tablo 9: Hangi Bir Partiye Üye Olan İş Arkadaşları Arasında Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen Derecesi.....	67
Tablo 10: Aynı Okuldan Mezun Olan İş Arkadaşları İle Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen Derecesi	69
Tablo 11: Hemşehrileri Olarak Tanımlanan Mesai Arkadaşları Arasında Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen Derecesi.....	70
Tablo 12: Aynı Fikri Paylaştığını Düşünenler Arasında Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen Derecesi	71
Tablo 13: Aynı Birimde Çalışan İş Arkadaşları Arasında Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen Derecesi	73
Tablo 14: Aynı Statüde Bulunan Personel Arasında Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen Derecesi	74
Tablo 15: Aynı Yaş Grubun Da Bulunan İş Arkadaşları Arasında Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen Derecesi	76
Tablo 16: Aynı Cinsiyetteki İş Arkadaşları Arasında İle Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen Derecesi	77
Tablo 17: Medeni Duruma Göre Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen	

Özen Derecesi.....	79
Tablo 18: Aynı Sendikaya Üye Olanların Doğal Grup Oluşturmaya Gösterdikleri Özen Derecesi.....	80
Tablo 19: Ortak İlgi Alanlarına Sahip İş Arkadaşları Tarafından Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen Derecesi	81
Tablo 20: Personelin Doğal Gruplara Üyelik Nedenleri Hakkındaki Görüşle	82
Tablo 21: Personelin Doğal Grupların Kendilerine Sağlayacağı Yararlar Hakkındaki Görüşleri	84
Tablo 22: Doğal Grupların İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda Personelin Düşüncelerine Göre Oluşan Dağılım	85
Tablo 23: Doğal Grup Üyelerinin Birbirini Etkileme Düzeyleri Konusunda Personelin Düşüncelerine Göre Oluşan Dağılım	86
Tablo 24: Grupların İnsanları Etkileyerek Olumlu Davranışları Ortaya Çıkarma Düzeyi.....	87
Tablo 25: Doğal Grupların Olumsuz Davranışı Ortadan Kaldırma Düzeyi	88
Tablo 26: Doğal Grup Üyelerinin Grup Amaçlarını Benimseme Düzeyi	89
Tablo 27: Doğal Grupların Çekicilik Düzeyi.....	91
Tablo 28: Grup Üyesi Personelin, Gruplara Üye Olmayanlara Göre Daha Fazla ve Kaliteli Üretim Yapabileceğine İnanılma Düzeylerine İlişkin Dağılım .	92
Tablo 29: Doğal Gruplara Üye Olunması Gerektiğine İnanılma Düzeyi	94
Tablo 30: Personelin; İşlerinden Sağladıkları Maddi İmkanları, Eğitim Düzeylerine ve İşletmeye Katkılarına Uygun Görme Derecelerine İlişkin Dağılım	95
Tablo 31: Yapılan Görevin Niteliğinden Duyulan Memnunluk Derecesi	96
Tablo 32: İş Yerindeki Statüden Memnunluk Derecesi.....	98
Tablo 33: Yöneticilerin Personel Üzerinde Uyguladıkları Kontrol Biçiminden Çalışanların Duydukları Memnuniyet Derecesine İlişkin Dağılım	99
Tablo 34: İş Yerindeki Fiziksel Ortamdan Duyulan Memnuniyet Derecesi	100
Tablo 35: İş Yerindeki Moral Düzeyi.....	102
Tablo 36: İş Yerine Bağlılık Derecesi	103
Tablo 37: Personelin İşe Bağlılık Derecesi.....	105
Tablo 38: Personelin İşinden Ayrılmayı Düşünme Sıklığı	106
Tablo 39: Personelin Devamsızlık Yapma Fikrinin Düşünme Derecesi	107

Tablo 40: Personel Arası İlişkilerden Duyulan Memnuniyet Derecesi	108
Tablo 41: Personelin Meslekle İlgili Bilgi Ve Becerilerin Kullanılabilirlik Düzeyi.....	109
Tablo 42: Görevin Gerektirdiği Gayret Ve Çaba Düzeyi	110
Tablo 43: Görevin Yoruculuk Düzeyi	111
Tablo 44: Görevinin Kazandırdığı Saygınlık Düzeyi	112
Tablo 45: Personelin Kendini Geliştirme İmkânı	114
Tablo 46: Personelin İşyerinde Terfi İmkân Düzeyi.....	115
Tablo 47: Personelin Kendini İş Güvencesi Açısından Güvende Hissetme Düzeyi ...	117

ÖZET

Yapısı itibariyle birer biçimsel grup niteliğinde olan işletmelerin bünyesinden çok sayıda doğal gruplar bulunmaktadır. Bu grupların işletme yönetimi açısından taşıdıkları önem “insan ilişkileri yaklaşımı” konusundaki deneylerden açıkca ortaya çıkmıştır. Doğal grupların işletmelerin amaçlarına ulaşmada önemli rol oynamaktadırlar. Bu rollerden birisi de çalışanların iş tatmin düzeyinin yükselmesinde olan pozitif etkisidir.

Bu çalışmanın konusu; Güneydoğu Anadolu Projesi kapsamındaki ve çevre illerdeki büyük ölçekli üretim işletmelerinde doğal grupların iş tatmini üzerindeki etkilerini irdelemektedir.

Çalışma üç bölümde oluşmaktadır. Birinci bölümde doğal gruplar, ikinci bölümde ise iş tatmini konuları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde de araştırma metodolojisi ve bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

Çalışma sonuç ve önerilerle tamamlanmıştır.

ABSTRACT

Businesses which have features of structural groups involve a great deal of natural groups in them. The importance of those groups in terms of business administration has been found out significantly by experiments done concerning “The Approach of Human Relationships”. The natural groups play an important role for businesses to reach their aims. One of these roles is the positive effect of staff’s rising job satisfaction.

The subject of this study is the discussion of natural groups’ effects in large establishments in Southeastern Anatolian Project and surrounding districts on job satisfaction.

The study involves three parts. The first one is about natural groups and the second part is on job satisfaction. The research methods and findings have been explained in the third part.

The study has been terminated with result and suggestions.

I. ÇALIŞMANIN KONUSU, KAPSAMI VE ÖNEMİ

Organizasyonlar çok sayıda insan grubunun mal ya da hizmet üreterek belirli bir amaç veya amaçlar setini gerçekleştirmek için bir araya geldiği sosyo-teknik sistemlerdir. Makine ile insan, insan ile diğer insanlar arasındaki ilişkiler örgütün kararlı ve sağlıklı işlemesi bakımından oldukça önemlidir. Öyle ki işletmeleri, çalışanların işbirliğinden doğan bir sistem olarak da ifade etmek mümkündür. Söz konusu işletme ortamında bireyler, örgüt amaçlarına hizmet ederken oldukça değişik ve çok yönlü ilişkiler kurmak zorunda kalırlar. Bu ilişkiler en yoğun olarak, bireylerle diğer bireyler ve bireylerle yönetim arasında kurulur. Söz konusu ilişkiler açık, doğrudan ve önceden belirlenmiş olabileceği gibi; kapalı, dolaylı ve aniden ortaya çıkan ilişkiler de olabilir. Örgüt çalışanları arasında ortaya çıkan bütün ilişkilerin örgütün iklimi, iletişimi, güdülenme dinamikleri, verimliliği, etkinliği, üretkenliği ve iş tatmini üzerinde doğrudan veya dolaylı bir etkisi vardır. Örgütte bireylerin gösterdiği her davranışın örgüt dünyasına olumlu ya da olumsuz katkıları söz konusudur.

Bireyler gibi gruplarda yapıcı ve birleştirici nitelikleri olan fizik ve sosyal düzenlemelere sahip bulunan unsurlardır. Tıpkı bireyler gibi yaşamalarını devam ettirmek ve varlıklarını korumak için mücadele ederler. Böylece yaşama nitelikleri bakımından bir insandan farkı olmayan grupların yönetim için ne kadar önemli rol oynadıkları Hawthorne araştırmaları ile ortaya konmuştur. Grup halinde çalışarak üretimde verimliliği arttırmak mümkündür. Sorun çözme ve süreç geliştirme alanlarındaki yeterlilik gruplarda daha fazladır. Grup halinde çalışmanın amacı, insan kaynaklarının işletmeye olan katkılarını daha da arttırmaktır. Grup çabası ile bireysel çabanın arasında belirgin bir fark olduğu ve dolayısıyla bireylerin grupta daha etkin çalıştıkları görülmüştür.

İşletmeler yapıları itibarıyla bir grupturlar. İşletmeler açıkça belirlenmiş bir takım amaçları gerçekleştirmek, belirli görevleri yürütmek ve belirli fonksiyonları yerine getirmek maksadıyla bilinçli bir şekilde katılımı sağlanan üyelerden oluşturulduklarından dolayı biçimsel grup özelliğine sahiptirler. Yapısı itibarıyla birer biçimsel grup olan işletmeler bünyelerinde birden çok grubu bulundurmaktadırlar. Bu gruplardan biri de doğal gruplardır.

Genellikle biçimsel olarak belirli görevlerin yerine getirmek üzere oluşturulan grupların üyeleri kendi bireysel ihtiyaçlarını ve duygularını tatmin etmek amacıyla

kendi aralarında çeşitli ilişkiler geliştirerek biçimsel olmayan gruplar meydana getirirler. Görev yerlerinin grup üyelerinin bir birleriyle ilişki kurmasına imkan vermesi, ayrıca biçimsel görevlerin üyelerin bir araya gelip grup halinde çalışmasına olanak vermesi, biçimsel olmayan grup ilişkilerinin gelişmesini kolaylaştırır.

Örgütleri maddi parçalarının, bölümlerinin ya da kısımlarının birleşmesi fiziki yapısını meydana getirirken; bireylerin, biçimsel ya da doğal grupların duygularının, düşüncelerinin ve beklentilerinin birleşmesi de sosyal yanını meydana getirir. Biçimsel grupların yetki, güç, sorumluluk, iletişim kanalları, hiyerarşik ilişkileri çok açık olarak belirlenmiş olmasına karşılık; her gün, her yerde her an kendiliğinden (resmi bir otorite tarafından değil) oluşan; bireysel ve sosyal ilişkiler sistemi tarafından çerçevesi çizilen doğal grupların sınırı, iletişim kanalları ve yapısı açık değildir. Her örgütün doğal grubunun normu, sınırı ve etkinliği de farklıdır.

Doğal gruplar örgüt tarafından istenmese de, hatta “baş belası” olarak nitelendirilse de her örgütte mutlaka bulunurlar. Doğal gruplar üyelerine büyük bir tatmin duygusu ve bir anlamda da örgüte karşı üyelerine önemli güvence veren topluluklardır. Daha önce de belirtildiği gibi; grupların yönetim için oynadıkları rol Hawthorne araştırmaları ile ortaya konmuştur. Doğal grupların günlük yaşamda oynadıkları rolü vurgulayan araştırmalar kuramsal kısımdaki örneklerden anlaşılacağı gibi bir hayli fazladır. Diğer yandan biçimsel grupların yarattığı ortam, üyelerini yaratıcı düşünmeye ve bunları denemeye zorlar. Bu gruplarda liderlik, yetki kazanma, kişisel bütünlük sağlama konusunda üyeler büyük kazanımlar elde eder.

Örgütlerin üretkenliği ve kârlılığı üzerinde hayati denilecek derecede etkin olan doğal grupların doğasının anlaşılmasının işletme yönetimi bakımından sayısız yararları vardır. Bu yararlardan birisi de; personelin iş tatmin düzeyinin yükselmesine olan etkisidir. Kısaca personelin işlerinde duydukları hoşnutluk olarak tanımlanabilen iş tatmini çeşitli faktörlerin etkisi altında yükselme veya azalma özelliğine sahiptir. İş tatmin düzeyini etkilediği ileri sürülen etmenlerin birisi de grup çalışmasıdır. Biçimsel olarak oluşturulan çalışma gruplarının yanı sıra, doğal olarak ortaya çıkan gruplarda iş tatmin düzeyini etkileyen faktörlerden birisi olarak tanımlanmaktadır.

İş tatmini ile doğal grup arasındaki ilişkileri gösteren araştırma sonuçları da yine kuramsal kısımdaki örneklerden anlaşılacağı gibi bir hayli fazladır. bir hayli fazladır.

Bu çalışmanın konusu, Güneydoğu Anadolu Projesi kapsamındaki ve çevre

illerdeki büyük ölçekli üretim işletmelerinde doğal grupların iş tatmini üzerindeki etkilerini irdelemektir. Bu konu çerçevesinde ulaşılmak istenen amaçları şu şekilde sıralamak mümkündür.

- 1.Araştırma kapsamındaki personelin doğal grup türlerine katılma konusundaki eğilimlerini ortaya çıkarmak,
- 2.Bu grupların personelin davranışına etkileri konusunda ankete cevap verenlerin beklentilerini belirlemek,
- 3.İş tatmini oluşturan faktörler itibariyle personelin tatmin düzeylerini tespit etmek,
- 4.Personelin doğal gruplara katılım konusundaki eğilimleri ile iş tatmini arasındaki ilişkileri açıklamak,
- 5.Araştırma bulgularının değerlendirilmesi ile ulaşılan sonuçların işletme yönetimi ve personel açısından ifade ettiği anlamlar itibariyle değerlendirmek,
- 6.Yapılan değerlendirme sonucunda firma sahiplerine, yöneticilerine ve personele yönelik öneriler geliştirmektir.

Bu çalışmanın önemini iki ana başlıkta toplamak mümkündür. Çalışmanın önemini ortaya koyan birinci neden; çalışma konusunun insan unsuru ile ilişkili olmasıdır. Bilindiği gibi, son yıllarda büyük bir hızla yaşanmaya başlanan ve etkisini arttıran küreselleşme ve rekabet sürecinde, uluslararası boyutta rekabet üstünlüğünü sağlayan şirketlerin, geleneksel rekabet üstünlüğü, niteliklerin ötesinde “İnsan unsurunu” farklı yorumlayışlarında görülmektedir. Diğer bir ifade ile, firma organizasyonu ve beşeri sermayenin uygun kullanımı, günümüzde rekabetin önemli bir dayanağını temsil etmektedir. Bu nedenle çalışmanın odağını “İnsan” ve özellikle insan grupları oluşturmaktadır.

İkinci neden ise, GAP projesi kapsamındaki ve çevre illerdeki gelişmelerin son yıllarda ülkemizin ekonomik kalkınma sürecine olan katkılarının daha somut bir şekilde belirlenmeye başlaması ve bu bölgedeki firmaların çalışmanın ana kütlesini oluşturmasıdır. GAP projesi ile tarım ve hayvancılığa dayalı ekonomik yapıda değişiklikler meydana gelen bu bölgede sanayileşme sürecine geçiş gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla bu bölgede hem üretim, hem istihdam açısından olumlu katkıları olan sanayi işletmelerin sayısında önemli miktarda artış meydana gelmiştir. Özellikle devletin bu bölgelerde uyguladığı teşvik politikaları sonucu organize sanayi

bölgelerinde hızlı bir artış gözlenmektedir. Bu nedenle araştırma kapsamındaki bölgede yer alan firmalar hem bölgesel hem de ulusal kalkınma sürecinde artan bir öneme sahiptirler. Bölgesel ve ulusal ekonomide önemli rol oynayan firmaların uygulama alanı olarak seçilmesi, bu çalışmanın önemini daha da artırmaktadır.

Çalışma, üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk iki bölümünde, konuya ilişkin literatür taramasının yapıldığı teorik bilgiler yer almaktadır. Birinci bölümde genel olarak grup kavramının tanımı ve önemi ile gruba ilişkin diğer tanımlayıcı bilgiler öncelikle verilmektedir. Bu bölümde grupların özellikleri ve grup türleri ile ilgili bilgilerin verilmesinden sonra, gruplarda davranışlar ve ilişkiler, grup dinamiği kavramı ve grup normları ile grubun ortak temellerine ilişkin açıklamalar yapılmaktadır.

Çalışmanın yine bu bölümünde öncelikle doğal grupların tanımı ve önemi konusunda literatürdeki bilgilere değinilmiştir. Buna bağlı olarak doğal grubun özellikleri ve oluşumuna ilişkin bilgiler, doğal gruplarda davranışlar, liderlik ve etkileşim, doğal grupların işleyişi ile biçimsel ve doğal gruplar arasındaki ilişkiler yer almaktadır. İş tatmini başlığını taşıyan ikinci bölümde, iş tatmininin tanımı ve önemi açıklanmaya çalışılmıştır. İş tatmini ile ilgili değişkenlerin açıklanması ile devam eden bölüm, doğal grupların iş tatmini üzerine etkileri ile tamamlanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümde ise, araştırmanın uygulaması ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Bu bölümde öncelikle araştırmanın metodolojisine ilişkin bilgiler ile çalışmanın kapsamında yer alan firmalar hakkında açıklamalar verilmiştir. Anketlerden elde edilen veriler ise üç başlıkta sunulmuştur. Birinci başlıkta, araştırma kapsamında yer alan firmalardan seçilen ve örnekleme oluşturan personele ilişkin demografik bilgiler, ikinci başlıkta; doğal gruplarla ilgili sorulara verilen cevaplar, üçüncü başlıkta ise, iş tatmini ile ilgili sorulardan elde edilen veriler yer almaktadır. Son olarak verilerin değerlendirilmesi ile ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlardan hareketle geliştirdiğimiz öneriler sunulmaya çalışılmıştır.

II- ARAŞTIRMADA KULLANILAN TEMEL KAVRAMLAR

1. Gruplar: Genel olarak, iki veya daha fazla kişinin belirli bir fonksiyon görmek üzere ve karşılıklı bağılı olarak bir araya gelmesi bu karşılıklı bağılılık içinde kişilerin belirli rolleri oynaması ve bu rollerin oynanmasını düzenleyen kuralların geliştirilmesi ile oluşturulan organizasyonel olay şeklinde tanımlanan gruplar, örgütsel yapı ve işleyişini anlamak ve onu yönetmek durumunda olan yöneticilerin bilmeleri gereken bir örgütsel gerçektir. Yönetim süreci içinde oynadıkları rolün önemi ilk defa Kurt Lewin tarafından yapılan grup dinamiği ile ilgili çalışmalarda ortaya konulmuştur. Bu çalışmada, “grupların varlığının yöneticileri her karar ve davranışlarında etkili olduğu” vurgulanmıştır. Bu nedenle yöneticilerin mutlaka varlığını kabullenmek zorunda oldukları bir oluşum olarak gruplar anlaşılmaya çalışılmalıdır. Araştırma kapsamında kullanılan grup kavramı ile kastedilen de, her işletmede mutlaka ortaya çıkan ve yöneticiler tarafından anlaşılması ve yönetilmesi gerekli olan oluşumlardır.

2.Doğal Gruplar: İşletmelerde biçimsel gruplarla birlikte bazen ona karşı bazen de başka nedenlere dayalı olarak ve çoğu kez dışarıdan örgütlenmeksizin kendiliğinden oluşan gruplar şeklinde tanımlanan doğal gruplar örgütün emir kumanda zincirinde görülmemekle birlikte onun başarıya yada başarısızlığa gitmesinde etkin rol oynarlar. Özellikle personelin davranışını çeşitlendirmekte iş monotonluğunu ortadan kaldırmakta önemli roller oynayan doğal grupların bu tür olumlu etkinliklerinin yanı sıra bazen içinde buldukları biçimsel grupların amaçlarına ulaşmasını engelleyici manada olumsuz etkileri de mevcuttur.Örgütle olumlu yada olumsuz yönden etkileri tartışılmakla birlikte varlığı tartışılmaz ve yadsınamaz olan doğal gruplar bu araştırmada geçen önemli anahtar kavramlardan birisidir.

3.İş tatmini: En geniş manasıyla bireyin işine karşı genel tutumu olarak tanımlanan iş tatmini; toplumsal gelişme ve bilinçlenme, örgütsel gelişme, sendikaların kurulması ve güçlenmesi, işletmelerde örgütsel değişim gibi nedenlerle günümüzde firmalarda sürekli artan bir öneme sahiptir. İşletmelerde çalışma hayatına ilişkin şartların seviyesini gösteren en önemli kanıtlardan birisi olan iş tatmini yöneticilerin temel sorunlarının başında gelmektedir.

İş tatmini ile personelin iş başarımı veya verimliliği örgütsel bağlılığı gibi konularda görülen ilişki yöneticilerin bu kavrama olan ilgisini biraz daha arttırmıştır.

4.GAP Kapsamındaki ve Çevresindeki İller: Araştırmanın ana kütesini oluşturan ve 500'den fazla personel çalıştıran işletmelerin bulunduğu coğrafik alanı belirlemektedir. Bu alan içerisine giren iller; Şanlıurfa, K. Maraş, G.Antep, Kilis, Diyarbakır ve Malatya' dır.

5.Büyük Ölçekli Üretim İşletmeleri: Günümüzde işletmelerin büyüklüğünü ifade etmek için kullanılan birçok ölçütler bulunmaktadır. Bunlar genel olarak kantitatif ve kalitatif ölçütler olarak iki ana başlıkta toplanmaktadır. Kantitatif ölçütlerden bazıları satışlar, sermaye miktarı, harcanan enerji miktarı ve çalıştırılan personel sayısı gibi ölçütlerdir. Bu araştırmada kantitatif ölçütlerden biri olan personel sayısı esas alınmıştır. Büyük ölçekli işletme olarak da 500'den fazla personel çalıştıran firmalar kabul edilmiştir.İşletmelerin faaliyet konuları bakımından sınırlandırılmasında kullanılan kıstaslardan birisi olan üretim işletmeleri (sanayi işletmeleri) yine uygulama kapsamına alınacak firmaların belirlenmesinde kullanılan ölçütlerden birisi olmuştur.

III- ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın ilk sınırlaması çalışmanın konusu hususundadır. İşletme yönetimi ile ilgili temel kavramlardan sadece ikisini oluşturan gruplar ve iş tatmini, bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Muhakkak ki işletme yönetimini etkileyen kavramlar ve davranışsal boyutlar çok fazla sayıda olmakla birlikte çalışma konusu bu iki kavramla sınırlandırılmıştır.

İkinci sınırlama araştırmanın evrenine (ana kütesine) ilişkindir. Bu çalışmada sadece GAP kapsamında ve çevre illerde yer alan firmalar araştırma alanı olarak seçilmiştir. Bu alan içerisinde de yine sadece büyük ölçekli üretim işletmeleri seçilmiştir. Araştırma kapsamındaki bu firmalarda sadece yönetilen konumundaki personel üzerinde anket uygulanması da bu konudaki sınırlamalardan birisidir. Dolayısıyla firma sahipleri ve yöneticiler çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Araştırma kapsamındaki firmalarda çalışan toplam 6922 sayıdaki personelden tesadüfi örnekleme ile seçilen 500 kişi üzerinde anket çalışması yapılmış olması da diğer bir sınırlamadır. Hem zaman hem de maliyet açısından bütün personele ulaşma zorluğu, örneklem üzerinde çalışmayı zorunlu kılmıştır.

Diğer bir sınırlama veri toplama ve değerleme yöntemleri ile ilgilidir. Veri toplamada anket yönteminde yararlanılmış ve anket verileri yüz yüze görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Toplanan veriler tablolar aracılığı ile sunulmuştur. Bu verilerin değerlendirilmesinde araştırmanın amacına uygun olarak sadece ağırlıklı aritmetik ortalama, korelasyon analizi ve Z testi yöntemlerinden yararlanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DOĞAL GRUPLAR

1.1. GRUP KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Bir sistem olarak ele alındığından organizasyonların başarısı, alt sistemlerin etkili çalışması ile mümkündür. İşletme içerisinde bulunan biçimsel ve doğal gruplar da organizasyon sisteminin önemli alt sistemlerindedir. Sosyal yaşamın vazgeçilmez bir parçası olan grup birbirine bağlı ilişkilerin oluşturduğu bir kavramdır. Sosyolojide ve sosyal psikolojide grup kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır.

Grup çalışmalarının önemini değerlendirmek kolay olmasına rağmen tanımını tam olarak yapmak zordur. İnsanların bir araya gelmesi suretiyle grup oluşmasına rağmen bu manada grup “insanların koleksiyonu” değildir. Bir otobüste veya bir odada bir arada bulunan insan topluluklarının bir çeşididir. Fakat grup olduğu iddia edilmez. Üyeler kendilerini grubun mensubu olarak kabul ettikleri için, grup olgusunun bir de psikolojik boyutu bulunmaktadır. Grup içinde üyelerin birbirlerine karşı sahip oldukları bazı haklar ve yükümlülükler, grup üyelerini karşılıklı olarak bağlamakta ve grup içinde sürekli bir etkileşim sözkonusu olmaktadır (Oktay, 1995; 66). Bu çerçevede psikolojik terimleri esas alarak yapılan bir tanıma göre grup; “birbirleri ile karşılıklı ilişkisi bulunan, psikolojik olarak diğerlerinin farkında olan ve kendini topluluk olarak algılayan insanların bir araya gelmesini” ifade eder. (Scanlon ve Keys,1983;282). Sosyolojik olarak bir insan topluluğunun grup olarak nitelendirilebilmesi için de şu özelliklere sahip olması gerekir (Bilgseven, 1986;222):

1. Birden fazla insanın bir arada bulunması
2. Ortak amaçlara ulaşmak üzere karşılıklı etkileşimin gerçekleştirilmiş olması.
3. Üyelerin bir hisse sahip olmaları.

Etkileşim boyutunu göz önünde bulunduran bir tanıma göre grup; “birbirleriyle etkileşim durumunda belli amaçlar için bir araya gelmiş insan kümeleridir” (Usal ve Kuşluvan, 2002; 245). Kısa bir tanıma göre de grup; “faaliyetlerinde birbirini göz önünde tutan ve böylece bir arada bulunan, kendi aralarındaki bu etkileşim nedeniyle de başkalarından ayrılan kişiler topluluğudur” (Bulut,1995;325).Ortak güdü ve problemleri olan kişiler arasında belli bir süre boyunca tekrarlayan etkileşimlerde birliktelik durumları grup olgusu haline gelir. Bireyler bu süreçte grup üyeleri haline gelirken,

etkileşim sürecinin sosyal etkileri de yön ve derece bakımından daha belirgin hale gelmektedir (Öncü, 1976; 154). Bireyler çeşitli nedenlerle yüz yüze geldiklerinde diğer kişilerin sosyal desteği büyük bir önem kazanmaktadır. Örneğin, kalp hastası ve kanserli hastaların ailesinin, arkadaşlarının ve eşlerinin duygusal desteklerini aldıklarında, bu tür destekten mahrum olanlara göre çok daha uzun süre yaşamaları gibi. İnsanlar gruplarda kaldıkları sürece hayatlarında oynadıkları rolü iyice anlayamazlar. İnsanlar evden ayrılıp okula gittiklerinde, evlendiklerinde bir iş sahibi olduklarında evde mensubu oldukları grup üyeliğinden farklı grup üyelikleri ortaya çıkmış olmaktadır. İnsanlar tek başına yaşamaları, her hangi bir gruba katılmamaları aslında olağan üstü bir durumdur. Alkol bağımlılığı veya diğer rahatsızlıklar gibi nedenlerle insanlar diğer insanlardan uzak olabilirler. (Coombs, 1991; 98). Ayrıca insanlar zorluklarla karşılaştıklarında sosyal destekler ve çok büyük yardımlarla diğer insanların yanlarında bulabilirler. Örneğin kalp ve kanser hastalıklarına yakalananlar ailelerinin, arkadaşlarının ve diğer insanların desteklerinden hoşlanırlar. Stanford Üniversitesindeki kanser hastalıkları uzmanları yapmış oldukları bir araştırma sonucunda; Kemoterapi tedavisi gören kadın hastaların ömürlerinin destek gruplarının etkisi ile ortalama olarak 18 ay uzadığı görülmüştür. (Geleman, 1991; 854). Dolayısıyla insanların başarısı ve başarısızlığı gruplara bağlılığı ile ilgilidir.

Günümüz işletmelerinde bireyler, belirli bir grupla temas halinde bulunmakta, grubu benimsemeye ve grup içindeki törelere uymaya zorlanmaktadır. Grup işletmenin bir parçasıdır ve bu parça işletme dışında tutulamaz (Sencan, 1995; 97). Çünkü, sorunun üstesinden gelmenin en iyi yolu grupla çalışmaktır (Güçlüol, 1985; 12). Grup halinde çalışarak üretimde verimliliği arttırmak mümkündür. Sorun çözme ve süreç geliştirme alanlarındaki yeterlilik gruplarda daha fazladır (Bilgin, 1995; 7). Grup halinde çalışmanın amacı, insan kaynaklarının işletmeye olan katkılarını daha da arttırmaktır. Grup çabası ile bireysel çabanın arasında belirgin bir fark olduğu ve dolayısıyla bireylerin grupta daha etkin çalıştıkları görülmüştür. (Smith, 1995; 13) Gruplar işletme içi birey davranışlarını bu yönüyle de etkilemiştir. (Thomsan,1998; 91)

Grubu önemli hale getiren bir husus da, üyelerine kazandırdığı kimliktir. Bir grup üyesi olarak kazanılan kimlik grup üyelerinin davranışları ile karşılıklı etkileşim halindedir. Yani kimlik sadece grup üyeliğini tanımlayan bir kavram olmasının ötesinde grup üyelerinin değer ve davranışlarını da belirlemektedir. (Daan vd., 2000; 74)

Grup çalışması bireyler için oldukça önem arz ettiği için, üyelerin gruplarına güvenmeleri kendileri açısından oldukça önemlidir. Grupta onay bulan bireyler daha fazla motive olmaktadır. Kendine ve gruba güven duygusu önemli bir role sahiptir (David De Cremer vd., 1999; 530).

Çoğu bireylerin hayatları gruplarda çalışmakla geçer fakat bütün bireyler aynı şekilde tepki göstermek zorunda değildir. örgütsel başarıya katkıda istekliliğin göstergesi olmak üzere grup sadakatinin yapısının araştırıldığı bir çalışmada; düzenli grup sadakatinde üst sırada bulunan bireylerin, alt sırada bulunanlara göre grup içinde kendi adına muhtemelen daha fazla çaba sarfedecekleri düşünülmüştür. (Keith vd.,1994; 179). Bu nedenle, modern ve çağdaş bir yönetici işletmede bulunan tüm gruplara duyarlılık gösteren yöneticidir. Üretimde verimlilik grupların işe koşulması ve yönlendirilmesi ile mümkündür. Bu da grupların sesine kulak verme ile olacaktır (Arvind, 1992; 156).

1.2. GRUPLARIN ÖZELLİKLERİ

Grup çalışması insanların bir araya gelmesini ve örgütlenmelerini sağlayan özellikleri gerektirir. (Herre, 1995; 143). Bunlar, grup önderliği, otorite, rol, haberleşme ve grubun oluşumu gibi özelliklerdir. Grup üyelerinin ortak normları, ideolojileri ve onları birleştirici ve morallerini yükseltici rol oynarlar. Grubu meydana getiren özellikler, tıpkı bir kimyasal bileşim sonucu meydana gelen bir maddede olduğu gibi bireylerin özelliklerinden tamamen farklıdır. Örneğin; su 2 hidrojen ve 1 oksijenden meydana geldiği gibi iki elementin özellikleri ayrı ayrıdır. Ancak bileşimin özelliği daha ayrıdır. (Varol, 1993; 151).

Grup kavramı, sosyolojik açıdan yukarıda açıkladığımızın dışında daha ince ve daha çok özelliğe sahip bir kavramdır. Grup kavramında bulunan özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Karatepe, 2005; 180, Oktay, 1995; 68):

- 1.Grupların sosyal yapıları vardır.
- 2.Gruptaki her üye kendi sosyal rolünü oynar.
- 3.Grubun sürekliliği için karşılıklı ilişkiler son derece önemlidir.
- 4.Her grubun içinde oynanan rolleri etkileyen davranış normları bulunmaktadır.
- 5.Grup üyeleri belirli ortak ilgi ve değerleri paylaşırlar.
- 6.Grup evleminin vöneldiği bazı sosval hedefler mevcuttur.

7.Grubun belirli sürekliliği söz konusudur.

8.Gruplar, insan ihtiyaçlarını karşılamak için oluşturulurlar.

9.Her grupta az veya çok derecede geliştirilmiş bir iktidar örgütlenmesi vardır.

10.Her grup bir takım gerilimler, bastırmalar, çekişmeler ve bunlarla birlikte Boşaltıcı ajanlardan oluşan belirli durumlar yaratır.

Yukarıdaki sıralanan özellikler grupların sosyal özellikleridir. Grupların ortak hedefleri, ortak normları vardır. Bunlara göre rollerini oynarlar. Grubun normlara göre hareket etmesi veya rolünü oynaması özellikle normlara bağlılıklarına ve normları sevmesine bağlı olarak gelişir.

1. 3. GRUP TÜRLERİ

Gruplar çeşitli ölçütlere göre farklı türlere sahiptir. İşletme üzerindeki etkileri de farklı olan bu grup türlerini aşağıdaki şekilde özetleyerek açıklamak mümkündür.

1.3.1. İlişkiler Açısından Gruplar

İlişkiler açısından grup türleri sınıflandırılırken; bireylerin birbirleriyle yüz yüze veya dolaylı yollardan görüşmeleri ve iletişimleri esas alınmaktadır. Bu açıdan grupları birincil ve ikincil gruplar şeklinde sınıflandırmak mümkündür. (Şimşek vd., 2001; 145).

1.3.1.1. Birincil Gruplar

Birincil grup sık sık yüz yüze ilişki kuran, dayanışma duygusuna sahip, ortak sosyal değerlere yakından bağlı kişilerin “sıkı” birlikteliğidir Yüz yüze gruplar kişi açısından önemli olduğundan birincil olarak adlandırılırlar. Kişinin en erken ve en formlaştırıcı deneyimleri birincil aile grubu içinde oluşur (Kaynak, 1995; 166). Aile en uzun ve etkili sosyalizasyon grubudur. Bireyin sosyal kişiliği büyük ölçüde ailesiyle teması ve iletişiminin sonucudur. Bireyin yaşamı boyunca ilişkide bulunduğu arkadaşlık benzeri gruplarda da yine bireye en yakın gruplar oldukları için, birey açısından birincil grubu oluştururlar. Onlar, bireyin sevdiği, güvendiği ve hayran olduğu kimselerden oluşur. Bu nedenle birey onlarla en değerli deneyimlerini paylaşır. İkincil gruplarda birey, sosyal rolüne ilişkin katı beklentilerine göre hareket etmeye zorlanırken, birincil gruplarda çok daha kendisidir (Fichter, 1990; 61). Çünkü birincil gruplar temeldir ve önemlidir. Bunun üç sebebi vardır.

1. Birincil gruplar sosyalizasyon sürecinde kritik rol oynarlar. Örneğin çocukların toplumla ilk tanışmaları bu grupla olur. Sosyologlara göre daha geniş topluluklar ve bireyler arasında bu gruplar köprü görevi görürler.

2. Bu gruplar insanların kişisel ihtiyaçlarının önemli bir kısmını karşılarlar. Sosyologlara göre kuvvetli birincil gruplar, birlikte mücadele eden kümeleri daha iyi mücadele edebilmeleri için kenetlendirir. (Coopp ve Mc Andrew, 1990; 320).

3. Bu gruplar sosyal kontrol için bir araçlardır.

Birincil gruplarda grup üyeleri sık ilişki içerisindedirler ve birbirlerinin davranışlarını sınırlarlar veya şekillendirirler. Ancak, fizikî yakınlığı birincil grupların zorunlu özelliği olarak görmek doğru değildir. Grup üyeleri arasındaki fizikî yakınlığın olmadığı durumda dahi haberleşmenin samimî ve sık olması mümkündür. Bu durumda da birincil grup ortaya çıkacak veya devamlılığını koruyacaktır (Çelebioğlu, 1988; 45).

Birincil grupların üyeleri açısından bir önemi de etkili denetim grubu olmasından gelir. Birincil grupların kuralları, üyeleri üzerinde toplumsal denetimi sağlayabilecek güçtedir. Kuralları veya kurallara uymama halinde uygulanacak cezalar resmi olmaktan çok, davranış beklentileri şeklindedir. Grup dışında itme veya ilişkiyi kesme birincil grupların en ağır ve etkili cezalandırma sistemidir.

1.3.1.2. İkincil Gruplar

İkincil grup, birincil gruptan daha seyrek bir birlikteliktir. Birey ikincil ilişkilere gönüllü, amaçlı ve genellikle sözleşmeli olarak girer. Bu ilişkiler yasa ve kurallarla, resmi alışkanlıklarla ve anlaşmalarla düzenlenmiştir. Daha dikkatli ve hesaplıdır.

İkincil gruplar daha geniş ölçekli, daha fazla sayıda üyenin oluşturduğu gruplardır. Bu grupların oluşması için yüz yüze ve samimî haberleşme-etkileşim ilişkisinin olması gerekmez. Bu gruplarda üyeler, grup üyelerince ortak olarak geliştirilmiş veya benimsenmiş kurallara bağlı olarak biraraya gelirler, birbirlerini etkilerler (Çelebioğlu, 1988; 45).

1.3.2. Görev Açısından Grup Türleri

Bunlar genellikle bir işi yapmak için bir araya gelmiş bireylerden oluşan gruplardır. Bu tip grupların ortak bir amacı ve bu amaç için gerçekleştirilmesi gereken ortak çabalar söz konusudur. Grup üyelerinin amacı gerçekleştirmede istekli olmaları gerekir. Aksi takdirde grup oluşumunun nedeni bozulabilir (Eren, 2000; 168). Bu ölçüte

göre oluşan gruplar iş grupları ve iş dışı gruplar olmak üzere iki alt başlıkta toplanmaktadır:

1.3.2.1. İş Grupları

Bu tür bir sınıflama grupların ortaya çıkış amacına göre yapılmaktadır. İş grupları geçerli olan bir işi yapmak, belirli bir sonucu sağlamak için biraraya gelen kişilerin oluşturduğu gruplardır. İş gruplarında öncelikle ortak bir amacın olması ve grup üyelerinin biraraya gelerek bu amacı gerçekleştirmek istemeleri gereklidir. Eğer birey bir grup içerisinde bir işi başarmak ortak bir sonucu sağlamak için bulunuyorsa bu grup, iş grubudur (Barensel, 1966; 326).

Fonksiyonel yönden iş grubunun görevleriyle ilgili davranışları aşağıdaki sistematik içinde ortaya koymak mümkündür (Vollrath, 1999; 1229):

- 1.Grubun Görev Kimliği: Grup üyelerine kendilerini kontrol etmeleri için izin verilmesi ve onlara yardımcı olunmasıdır
- 2.Grup Görev Farklılığı: Sıkıntıdan ve monotonluktan uzak ve kendini bilgi ve beceri bakımından geliştiren bir grup olmasına veya olmamasına izin vermek.
- 3.Grup Görev Anlamı: Önemli işler hakkında üyelere çalışma sorumluluğu vererek grup üyelerini motive etmektir.
- 4.Grup Görevi Geri Beslemesi: Dahili çalışma motivasyonunu oluşturan çalışma faaliyetleri, bilgi sonuçlarını temin etmektir. Geri besleme, grup üyelerinin çalışmalarını kontrol etmek, hataları düzeltme imkanları vermektir.

1.3.2.2. İş Dışı Grupları

İş dışı gruplar, kişilerin ortak amaçla birbirine bağlanmadığı, ortak çıkar doğrultusunda etkileşimin söz konusu olmadığı hallerde ortaya çıkan gruplardır (Şimşek vd., 2001; 146).

1.3.3. Hiyerarşi Açısından Grup Türleri

Hiyerarşik açıdan gruplar ikiye ayrılmaktadır. Bunlar aşağıda kısaca özetlendiği gibi; yatay gruplar ve dikey gruplardır.

1.3.3.1. Yatay Gruplar

Bu tür gruplaşmanın ortaya çıkmasının nedeni aynı hiyerarşik düzeyde, genellikle aynı ünvan veya işin altında çalışan, ücret düzeyleri aynı olan, yetki ve sorumluluk düzeyleri aşağı yukarı eşit durumda bulunan kimselerin sık haberleşme ve ilişkilerde bulunmasıdır. Yatay gruplaşmalarda, örgüt hiyerarşisinde eş ya da yakın düzeyde olan kişiler arasında dayanışma ilişkileri söz konusudur. İnsan İlişkileri Yaklaşımına temel oluşturan “Tel Sarma Odası” deneylerinde bu türden iki grup bulunmaktaydı. Ana fonksiyonları dikkate alınmaksızın incelenen pek çok örgütte bu tür grupların oluşturduğu yüksek oranda doğal örgütlenmelerin bulunduğu görülmüştür (Sağtür ve Öz-alp, 1979; 87).

1.3.3.2. Dikey Gruplar

Bu tür gruplar genellikle aynı birim içinde farklı düzeylerde bulunan çalışanlar arasında kurulur. Grup üyelerinin bir süreden beri birbirlerini tanımış olmasının veya herbirinin amaçlarına ulaşmada diğerine ihtiyaç duymasının doğal bir sonucu olarak, bu tür gruplar meydana gelmektedir (Sağtür ve Öz-alp, 1979; 87). Aynı bölümde çalışma, bu nedenle birbirleriyle sık ilişki olanağına sahip olma, aynı bölümün benzer görevleri ve kültürü sebebiyle de birbirlerinin dilinden anlama ve ortaya çıkan sorunları çözmek amacıyla işbirliği yapma, üyeleri bu tür bir dikey gruplaşmanın temelini oluşturmaktır. Bu nedenle, ortaya çıkan karşılıklı haberleşme, çıkar yönünden bağlılıklar ilişkilerini artırır ve dikey grupların oluşmasını kolaylaştırır (Eren, 1998; 92).

1.3.4. Özellikli Grup Ayrımı

Özellikli grup ayrımı olarak ele alınan sınıflandırma; referans, istatistiki ve gönüllü ya da istek dışı oluşan grupları kapsamaktadır. Bu tür sınıflandırmalar araştırmacıların olayları açıklamak için başvurdukları grup sınıflamalarıdır.

1.3.4.1. Referans Gruplar

Referans grupları, bireyin kendinin bir parçası olarak ilişkilendirdiği ya da psikolojik olarak kendini ilişkilendirmeyi arzuladığı gruplardır. Gündelik dilde, referans grupları bireyin özdeşleştiği ya da özdeşleşmeyi arzuladığı gruplardır (Yeniçeri, 1993; 122). Referans grubu insanların üye olabileceği veya olmayabileceği bir grup türüdür.

Dünyaya bir bakış açısı olarak veya psikolojik kimliğin bir kaynağı olarak kullanılabilir. Görünüşte ayırıcı davranışların tespit edilmesine yardımcı olur. Bu kavram sosyal ağ, sosyalizasyon gibi merkezi sosyolojik konuların aydınlatılmasına yardımcı olur. (Gartrell, 1987; 49). Referans grupları hem normatif hem de mukayeseli fonksiyonları kapsar (Fellson ve Reed, 1986; 103). Kendisini bir grubun üyesi olarak gören kişi bu grup üyeliğinden memnun olduğunda grubun kuralları ve değerlerini benimser. Bu insanlar grubun yaşam tarzını, politik değerlerini hayata aktarır. Bununla birlikte bütün referans grupları olumlu değildir. Kişinin kendisi ve diğerleri arasındaki farklılıkları kuvvetli vurgulayan ve karşılaştırmalar yapan sosyal birliklerin bazıları negatif referans grupları olarak yer alırlar. (Corwer ve Humphries, 1981; 545)

1.3.4.2. İstatistiksel Gruplar

İstatistikî grup kişilerin belirli özelliklerine göre toplum içerisindeki yerlerini belirtmek için araştırmacılar tarafından yapılan gruplamadır. Bu özellikler doğrultusunda kişilerin biraraya gelmeleri ve birbirlerini etkilemeleri söz konusu değildir. Bir toplumdaki okur-yazar oranının %10 olduğu ifade edilerek bu kişileri bir grup olarak düşünerek yapılan sınıflandırma aynı zamanda istatistikî bir gruplamadır. Bu gruplarda bilinçli birlik olmadığı gibi, sosyal etkileşim ve sosyal organizasyon da yoktur. (Erdoğan, 1991; 333)

1.3.5. Diğer Grup Türleri

Yukarıda açıklanan grup türleri dışındaki grup sınıflandırmalarını beş alt başlıkta toplamak mümkündür (Sağtör ve Öz-alp, 1979; 87, Şimşek vd., 2001;145) :

1. Gönüllü ya da İstek Dışı Oluşan Gruplar
2. Çapraz Gruplar
3. Mesleki Gruplar
4. Arkadaşlık Grubu
5. Çıkara Dayalı Gruplar

1.4. GRUPLARDA DAVRANIŞLAR, İLİŞKİLER VE GRUP DİNAMİĞİ

Gruplarda bireysel davranışlar ve grup üyeleri arasındaki ilişkilerde görülen farklılıklar “grup dinamiği” kavramını ortaya çıkarmıştır. Grup dinamiğini ortaya çıkaran değişmelerin boyutu, grup davranışlarında ve ilişkilerinde çatışma düzeyine kadar ulaşabilmektedir (Leyns vd., 1994; 322).

1.4.1. Grup Davranışları

Grup davranışları üzerinde ilk ciddi araştırma Hawthorne deneyleri sırasında gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalar, küçük grupların incelendiği, önem verildiği ve grup içinde karşılaşılan sorunlara çözüm arandığı bir dizi grup deneylerinden oluşmuştur. Bu ilgi günümüzde örgütsel değişimi ve gelişim koşullarına uygun olarak giderek artmış ve grup dinamiği kavramıyla bütünleşmiştir. Sosyal yapı içinde grubun toplu davranışları, bir ortak amacın gelişmesine yönelik olabileceği gibi, toplu tepki biçimine dönüşerek olumsuz yönde de gelişebilir (Arıcan, 1990; 158).

Gruplarda kendini beğenme duygusunun grup içi bozucu bir faktör olarak, insan motivasyonunu etkileyip etkilemediğine ilişkin olarak yapılan bir çalışma sonucunda üst seviyede bulunan kişilerin alt seviyede bulunan kişilere göre kendilerini daha olumlu olarak değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Grup içi davranışlarda kadınların daha fazla bu duyguya sahip oldukları da gözlenmiştir (Cremer vd., 1999; 530). Gruplarda davranış değişiklikleri ile ilgili olarak Cropanzano, James ve Citera'nın son yıllarda tanımlamaya çalıştıkları araştırmalarında; grupların davranış planlarından oluşan bir örgüt olarak kabul edildiğini tespit etmişlerdir. (Shaw ve Barrett, 1997; 109).

Grupta birinin statüsü ve başarısı kendi kimliğini daha yüksek bir şekilde gruba yansıtır hale geldiğinde onun davranışları diğer grup üyelerini daha çok etkileyecektir (Shaw ve Barrett, 1997; 109). Feeld ve Owen yaptıkları bir çalışmada ideal grubun davranışlarını tespiti çalışmışlar ve bireysel davranış ile grup içerisindeki davranışların uyumu konusunda en yüksek performansına sahip gruba ideal grup demişlerdir. (Liden vd., 1997; 169).

1.4.2. Gruplarda İlişkiler

Gruplarda farklı zamanlarda üyeler arasında farklı ilişkiler sözkonusudur. Her grup üyesi diğer üyelerle gerektiği zaman ve gerektiği ölçüde ilişki kurmaktadır. Doğal

olarak bu ilişkinin şekli ve ölçüsü kişilere göre değişebilmektedir. Grubu oluşturan her üye, sahip olduğu rol ve statüye bağlı olarak veya kişiliğinin bir sonucu olarak grubu belirli ölçüde etkileyebilir. Böylece grup içi ilişkilerin yoğunluğuna göre grubun güç dengesi de değişebilir (Can ve Tecer, 1978; 209).

Her bir grup üyesi, grubun öteki üyeleri için bir değer ve role sahiptir ve aynı zamanda her grup üyesi bu grubu oluşturan diğer kişilerle çeşitli ilişkilerde bulunmaktadır. Böylece her üye, grubun davranış ve özelliklerinden etkilenir ve kendi davranış ve özellikleriyle grubu etkileyebilir (Kağıtçıbaşı, 1977; 206). Gruplardaki ilişkilerde bazen çatışmalar da yaşanabilmektedir. Bu da gruplardaki ilişkilerde bazı sorunların olduğunu göstermektedir (Leyns vd., 1994; 322). Yöneticiler bu sorunları çözebilmek için ilişkileri geliştirici yönde önlemler almaktadırlar. Bu konuda yapılan bir araştırma sonucunda; doğal gruplara üye olanlar arasında bu önlemlerin yararlı sonuçlar verdiği belirlenmiştir. Gruplardaki ilişkiler iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır:

1. Biçimsel İlişkiler: Biçimsel ilişkiler, işletmenin yapısına ve işleyişine ters düşmeyen ve belirli kurallar içerisinde oluşan ilişkilerdir (Yeniçeri, 1993; 120). Kowha'nın yapmış olduğu bir araştırma sonucunda; "bir işin başarılmasında bireyin çalışma grubundaki ilişkilere ters düşmeyerek uyum göstermesinin önemli olduğu" saptanmıştır (Krakhart, 1996; 169).

2. Doğal İlişkiler: Doğal ilişkiler, biçimsel yapı ile saptanamayan ilişkiler sonucu oluşan küçük grupların değer yargıları, inanç ve tutumları ile davranışlarının ifadesidir. Bu davranışlarda hukuki bir düzen bulunmamaktadır ve kurallar üyeler tarafından geliştirilmektedir (Önal, 1979; 70).

1.4.3. Grup Dinamiği

Grupları anlamak, insan davranışlarını anlamakla özdeştir. Gruplar farklı varlıklar olarak düşünülmesine rağmen, onları önemli bir güç haline getiren unsur, sahip oldukları dinamik özelliklerdir. Grupları anlamak için bu dinamik özelliklerin incelenmesi gerekmektedir.

Grup dinamiği kavramı; "grubun herhangi bir kısmında ortaya çıkan değişmelerin grup üyeleri üzerinde ve grubun yapısında meydana getirdiği etki ve tepkileri" ifade eder (Eren, 1998; 163). Grup dinamiği, genellikle bir grup içinde oluşan sebep sonuç ilişkilerini, grupların oluşması ve işleyişi içermektedir (Bacanlı, 1997; 15).

Grup dinamiği, grubun kendi içindeki kişiler arası etki ve tepkileri ele aldığı gibi, grubun bir birim olarak dış koşullara bağlılığını ve bir grubun başka bir grupta ilişkilerini de içerir. Grup dinamiği açısından, grup kendi içinde karmaşık bir durum arz etmesine karşın bazı toplumsal amaçlar açısından grubu, onu meydana getiren bireylerden ayrı bir birim olarak ele alıp grup davranışı hakkında istatistiki tahmin ve genellemeler yapmak olanaklıdır (Eren, 1998; 163).

1.5. GRUP NORMLARI

Herhangi bir grubun oluşması ile grupta yer alacak davranışlar da şekillenmeye başlar. Biçimsel grupların davranışları, örgüt yönetimi tarafından hazırlanan normlarla belirlenir. Biçimsel grup oluşurken, neyin, nerede ve nasıl yapılacağını belirleyen normlar önceden bilinir. Doğal gruplarda ise, grup üyeleri arasında zamanla ortak davranışlar oluşur. İstenen ve istenmeyen davranışlar belli bir zaman sonra beklenen davranış olmaya doğru gider veya bu davranış kabul görür. Böylece grup normları gelişir. Grup üyeleri davranışlarını, grup normlarına göre düzenlemek zorundadırlar. Grup üyeleri, grup normları dışına çıkıldığında belirli bir yaptırım ile karşılaşacaklarını bilirler. Bu yaptırımlar, grup üyelerinin norm dışına çıkmasını engellemektedir. Bu nedenle, grup normlarının varlığı, grup üyelerini daha tutucu hale getirmektedir ve böylece üyeler değişikliklere daha fazla direnç gösterirler.

Çoğu zaman, grup normları açık olarak belirtilemez. Özellikle organizasyonların üst kademe yöneticilerinin oluşturduğu gruplarda, ilke ve normların hissedilmesi gerekir. Grup normlarında gizlilik derecesi olan kurallar yer alabilir. Bu kurallar genellikle üst yönetim ve yönetimin oluşturduğu gruplarda daha fazla olmaktadır (Aydın, 1985; 5).

Grup normları, grup kararlarını önemli ölçüde etkilemektedirler. Bu konuda çalışan bir grup psikolog, grup üyelerinin bireysel özelliklerine bağlı olarak grup performansı ile ilgili kararların nasıl alındığı ile ilgilenmişler ve bu amaçla yaptıkları çalışmalar sonucunda, “sinyal algılama teorisini” geliştirmişlerdir. Bu teori özellikle “ideal grubun davranışları” ile de ilgilidir ve 16 alternatif faktör üzerinde durulmuştur. Sonuç olarak üyelerin kararlarındaki güçlülük derecesi ile grup performansı arasında önemli bir korelasyon bulmuşlardır (Robert, 1994; 12).

Bu nedenle, grup normlarını ve karakteristiklerini belirlemek yönetim açısından önemlidir. Örneğin bir büroda yüksek grup bağlılığı ve kuvvetli grup baskısı, çalışanların bireysel performans seviyeleri üzerindeki kuvvetli bir etkiye sahiptir. Yönetim ve personel arasında amaç birliği sağlandığında bu etkiden kaynaklanan sorunlar azalacaktır. Fakat yönetim ile çalışanlar arasında amaç birliği sağlanamadığında çalışanlar arasında grup bağlılığı artacaktır. Bu durumda işletme standartlarına grup üyelerinin ulaşma ihtimali düşüktür. Eğer tersine grup bağlılığı az veya hiç yok ise, grup üyelerinin bazıları yönetimin standartlarına yaklaşılabileceklerdir (Scanlon ve Kays, 1983; 298). Bu nedenle, grup birliğinin sağlanabilmesi için, üyelerin grup normlarını benimsemesi gerekebilmektedir.

1.6. DOĞAL GRUPLARIN TANIMI VE ÖNEMİ

Doğal gruplar, işletmelerde biçimsel grup gerçeğinin yanında, bazen ona karşı, bazen de başka nedenlere dayalı olarak ve çoğu kez dışardan örgütlenmeksizin kendiliğinden oluşan gruplardır. Bu gruplar, doğal iletişim kanallarının kullanılmasıyla işler ve gelişirler. Günün büyük bir bölümünü işyerinde geçiren iş görenler arasında ve biçimsel ilişkilerin dışında kendiliğinden oluşan bu doğal ilişkiler düzenini sosyal bir gerçek olarak kabullenmek gerekmektedir. Çünkü bu sosyal gerçek çoğu kez kaçınılmaz ve önüne kolaylıkla geçilemez bir nitelik taşır (Sabuncuoğlu, 1987, 29).

Doğal gruplar bilinçli ve planlı bir kararla değil, fakat organizasyonlarla kendiliğinden, tabii olarak ortaya çıkan gruplardır. Kişiler örgütsel bir dizayn olmadan, başka nedenlerle, kendilerinden bir araya gelerek bir grup oluştururlar. Organizasyonlarda çeşitli nedenlerle ortaya çıkan pek çok doğal gruba rastlamak mümkündür. Çeşitli çıkar grupları, dostluk, arkadaşlık grupları doğal grupların en çok rastlanandır. Bu çeşitli doğal gruplar, biçimsel örgütsel ilişkilerden çok farklı ve değişik bir ilişkiler topluluğu geliştirir. Bu ilişkiler çoğu kez doğal organizasyon adı altında ayrı bir inceleme konusu yapılmaktadır. Bir yöneticinin başarısı üzerinde doğal grupların oynadığı rol çok önemlidir. Çünkü bazen doğal gruplar biçimsel gruplarla çatışma halinde olabilir (Koçel, 1999; 450).

Örgütlerde çok sayıda biçimsel olmayan gruplarla bulunmaktadır. Bu gruplar örgütün biçimsel çatısında, emir-kumanda zincirinde görülmemekle birlikte, örgütün

başarıya ya da başarısızlığa gitmesinde etkin rol oynarlar. Doğal gruplar birbirleriyle çeşitli düzeyde etkileşirler. Bu etkileşim hem işbirliği, hem de rekabeti içeren bir yönde gelişebilir. Grupların etkileşiminde işbirliğinin örgüte etkisi genellikle olumlu yönde olmakta ve rekabet etkisi ise olumsuz yönde düşünülmektedir (Önal, 1979, 38).

İşletmede meydana gelen ve devamlılığını koruyan doğal grupların farklı etkileri mevcuttur. Öncelikle, doğal gruplar işgörenlerin davranışlarını çeşitlendirmekte, iş monotonluğunu ortadan kaldırmaktadır. Bundan dolayı doğal grupların bir kısmının etkisinin olumlu olduğu, biçimsel grupların faaliyetlerinin doğal grupların varlığı ile güçlendiği söylenebilir. Bazı hallerde de doğal gruplar, içerisinde buldukları biçimsel grupların amaçlarına erişmelerini önleyebilirler. Özellikle her iki grubun amacı birbirinden farklı olduğunda ve liderler arasında önemli yetenek ve özellik farklılığı söz konusu olduğunda, biçimsel grubun etkisi giderek azalacaktır. Biçimsel gruplarla doğal grupların amaçları arasında herhangi bir ilişki mevcut olmayabilir. Bu gibi durumlarda her iki grup da etkili olabilir. Fakat doğal grubun işleyişi ile işletmenin etkinliği arasında herhangi bir ilişki sözkonusu olamaz (Erdoğan, 1991, 327).

ABD’de “Grup Çalışması Uzmanlar Derneği” tarafından yayınlanan “Ordinary Miracles” başlıklı makalede; “Ordinary Miracles “şarkısına konu olan doğal grup üyelerinin bu topluluğu nasıl oluşturdukları anlatılmaktadır. Bu makalede belirtildiği gibi doğal grup oluşturmak için yapılan çalışmalarda bu grup üyeleri adaletsizliklere ve kırıncılıklara cevap vermenin zor olduğunu belirtmektedirler. Bu nedenlerle gruplar dağılma aşamasında bir takım grup dinamikleri oluşturarak, bu gruba rehberlik ederek ve grup üyelerine terapi uygulayarak grubu dağılmaktan kurtarmıştır. Ayrıca bu grupları geliştirmek için yaratıcılığa olan ihtiyaç ortaya çıkmıştır. Böylece doğal grup oluşumu ve yaratıcılık arasındaki ilişkiler gündeme gelmiştir. (Bouwman, 1998; 331)

Grup çalışmasında uzmanlaşmış kişiler liderlik yaparak özel amaçlar için bir araya gelmek isteyen üyelerle birlikte doğal grupları oluşturabilirler. Bu aşamada liderler grupların bireyle başladığını, bireyin kendini ve başkalarını anlamaya ve sevmeye değer vermesi gerektiğini grup üyelerine kabullendirmeye çaba gösterirler (Bouwman, 1998; 331). Bu şekilde oluşturulan doğal grupların çalışması da pek çok açıdan biçimsel gruplara benzer. Doğal gruplarda da bireyler ilişkilerini geliştirme konusunda işbirliği yapmak suretiyle güçlerini önemli ölçüde arttırabilirler. Bu konuda ortaya çıkan engeller birer sorun olarak değil de fırsat olarak değerlendirilirse grup üyeleri için sonsuz imkanlar ortaya çıkmış olur.

Örgütte doğal grupların olumlu ya da olumsuz yönde etkisi tartışılabilir. Ancak bunların varlığı tartışılmaz ve yadsınamaz. Çünkü doğal grubu yaratan insanın doğal güduları ve eğilimleridir. Doğal grup kökeninde sosyal grup yaklaşımı vardır. Bireylerin çalışma sırasında veya iş dışında birlikte olma istek ve eğilimi gerçekte toplumsal bir güdüdür. Yapılan deney ve araştırmalar kesinlikle göstermiştir ki hiç bir yöneticinin gücü doğal grupların oluşmasına karşı çıkamaz. Zira doğal gruplar bazı doğal gereksinmelerin ürünüdür.

Varoşlarda genellikle hayatın temel gereklerinden ve aile gibi organize bir toplulukla ya da toplumun saygın kesimleri ile yakın sosyal bağlardan yoksun olan gençlerin oluşturduğu setler üzerine yapılan sosyolojik araştırmalar; “ortak bir yazgıyla bir araya gelen kişilerin oluşturduğu doğal grupların, bireysel tatminler için temel dayanak oluşturduğunu” göstermektedir (Theresa, 1995; 711).

Doğal gruplar genelde üç önemli gereksinmeyi karşılar (Sabuncuoğlu, 1987, 30):

1. Doğal gruplar işgörenler arasındaki ilişkileri ve bilgi alışverişini kolaylaştırır.
2. Doğal gruplar üyelerinin işe bağlanmalarını sağlar ve onları güdüler.
3. Doğal gruplar grubun örgüte karşı koruma ve savunma işlerini üstlenir.

Doğal grupların etkinliği ve gerekliliğine ilişkin örnekleri ülkelerin uluslar- arası ilişkilerinde doğal grup oluşturma gayretlerinde görmek mümkündür. Örneğin: Avrupa birliğinde ortak para birimine geçmeden önce üye ülkelerin maliye bakanları doğal bir grup oluşturarak ortak para birimine geçişin yaratacağı zorluklar konusunda bir takım faaliyetlerde bulunmuşlardır (Anonmys, 1997; 55)

Bir bireyin kendisiyle özelleştiği sosyal gruplar, o bireyin düşünceleri, duyguları ve sosyal davranışlarının birçok yönleri için anahtar belirleyicilerdir. Bu anlayış, sosyal kimlik teorisi ve öz gruplandırma teorisi gibi teorik perspektifler için esastır. Bu, aynı zamanda pek çok grup uyumu, kollektif kendini beğenme ve ilgili yapı teorileri için de temel özelliştir. Sosyal grup bağlılığı insanları, aynı grup üyelerinin kendilerini farklı grup üyelerinin üstünde görmesine, kendilerini prototip grup üyesi olarak görmelerine ve grup üyeleriyle işbirliği yapmaya yöneltir (Smith vd.,1999; 94).

1.7. DOĞAL GRUPLARDA DAVRANIŞLAR

Doğal gruplarda üyelerin davranışları diğer üyelerle, grup dışındaki bireylerle ve toplumsal koşullar ile uyumu sağlayıcı işlev görebilmektedir. Bunun dışında, benliği koruma ve açıklama işlevi de görebilmektedir. Örneğin, grup üyeleri kendilerinin

kabullenmediği olumsuz özellikleri başkalarına atfedebilirler. Başkalarını küçük görme tutumları bunun bir yansıması ve göstergesi olabilir. Bu şekilde üyeler kendi benliğini kendi gözünde bir tür yükseltme çabası sergilemiş olabilirler. Bunun gibi, üyeler kendi kimliğine ilişkin değerleri ve düşünceleri tutumlarıyla açığa vururlar (Kağıtçıbaşı, 1999; 263). Bütün bunlar iş yaşamı ve diğer iş grupları için de geçerli durumlardır. Hamblen 'in yaptığı bir araştırma sonucuna göre doğal grupların çalıştırılmasında işbirliğinin insanlarda mutluluk yaratacağını ancak çalışmak için tek başına yeterli olmadığını, çalışmada etkili motivasyon ve insan ilişkileri gibi diğer faktörlerin de etkili olduğunu göstermiştir. (Hamblen, 1998; 133) Doğal grubun bireyin tutum değiştirmesi konusunda da olumlu ve olumsuz olmak üzere iki tür etkisinden söz edilebilir. (Eren, 2000; 99)

Küçük doğal gruplarda önemli bir husus, her grup üyesinin bu grup faaliyetinin her bir alanında çalışmış olmasıdır. Bu da grup üyelerinin grup faaliyetleri ile ilgili her konuda düşüncelerini söylemeye yetkili kılmaktadır. Dolayısıyla pek çok önemli konuda bu grup üyelerinden bilgi edinilmesi mümkündür. Doğal grup üyelerinin iş tecrübelerinden hareketle onların toplu karar vermeleri birlik ahlakının doğal sonucu olarak yorumlanmaktadır (Rubenstein, 2000; 72).

1.8. DOĞAL GRUPLARDA LİDERLİK, ETKİLEŞİM VE KARAR ALMA

1.8.1. Doğal Gruplarda Liderlik

Doğal gruplarda, önderler çeşitli nedenlerle ortaya çıkarlar (Davis, 1982, 364). İşletme içerisinde oluşan doğal grup liderliği biçimsel grupta olduğu gibi bir yetkilinin tayini ile değil, kişilik gücü ile kazanılır veya doğal grup üyelerince kişiye bu statü verilir. Bu nedenle işletmedeki biçimsel olmayan liderler resmi emir ve kumanda zincirine bağlı olarak gelişmez. Doğal lidere bu yetkiyi sağlayan kaynak, biçimsel gruptaki üstler veya örgütleyiciler değil, iş grubundaki meslektaşlarıdır (Erdoğan, 1991; 346). Hemen her grubun doğal bir lideri vardır. Bu liderin sahip olduğu statü, gruptaki diğer bireyler tarafından kabul edilerek benimsendiği ölçüde üyeler bu lidere itaat ederler (Özkalp, 1989; 200). Grup lideri, grubun hayatiyetini sürdürebilmesi için üç temel işlevi yerine getirir. Bunlar (Sherif, 1996; 210):

1. Eyleme geçirmek.
2. Üyeler arasında anlaşma ve fikir birliğini kolaylaştırmak.
3. Verimliliği Artırmak.

Resmi organizasyonlarda liderlik ile doğal gruplarda liderlik arasındaki en büyük fark, liderin iktidar kaynağıdır. Doğal gruplarda liderin iktidarı genellikle grubun üyeleriyle olan spesifik ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. (Muzaffer, 1996; 151).

Grup üyeleri başlarında bir lider olmadan grup içerisinde bulunmanın onlara hiç bir fayda sağlamayacağını bilincindedirler. Bu nedenle de kendi aralarında geçerli sağlam ve bir liderlik kurma amacındadırlar (Özkalp, 1996; 200-201).

Bazı resmî organizasyonlarda lider, bir kurulun ya da dışarıdan kişilerin veya grupların tayin etmesiyle iktidara gelir. Ancak, grup yapısındaki konumu ve rolü, organizasyonun bazı yükümlülüklerine göre hareket etmesini ve organizasyonda etkileşimde bulunduğu kişilerle bazı karşılıklı ilişkilerde bulunmasını gerektirir. Eğer böyle davranmazsa, o zaman bir ayrılık ortaya çıkar ve bunun sonucunda da başka bir lideri olan gayri resmî bir organizasyon gelişebilir. O zaman, davranışlarını değiştirmedeği ve/veya dışarıdan kaynaklanan iktidarını kullanmadıkça, resmî olarak tayin edilen lider, “yalnız ismen” lider olma tehlikesi yaşar. Ya da bu ayrılık, uzun süren bir sürtüşmeye yol açabilir ve bu sürtüşme istikrarsızlık ve karışıklık meydana getirebilir (Susan, 1991; 395). Doğal grup lideri ile biçimsel grup liderinin çok özel durumlarda aynı kişiler olması söz konusu olabilir. Bu durumda dahi doğal grup liderinin ortaya çıkması biçimsel otoriteden bağımsızdır (Erdoğan, 1991; 346).

Doğal gruplarda grupta lider arasında sürekli bir ilişki vardır. Biçimsel grup içerisinde şekillenmeye başlayan doğal grubu lider bir araya getirir, oluşturur, aynı şekilde oluşan grup da lideri belirler. Bu özelliği ile lider, grubun ortak amaçlarını geliştirir, bireysel tatminin yanı sıra grup üyelerinin tatminine olanak hazırlar. Böylece bir doğal grubu örgütleyecek, grup amaçlarının belirgin hale getirecek, bu istikamette oluşan grup ise lideri belirleyecektir. İlk bakışta doğal grubun oluşma safhasında tüm grup üyelerinin lider olma şansı eşittir. Ancak, oluşan doğal grup amacına grup üyelerinden bazıları çok daha yakındır veya bu kişilerden bazıları, diğer kişilerce yeterli algılanma düzeyine ulaşmıştır. İşte bu kişi doğal grubun lideri olacaktır (George, 1997; 98).

Bazı doğal grup lideri, işletmenin ilişki içerisinde bulunduğu biçimsel örgütlerce desteklenen kişiler olabilir. İşletmedeki sendikal hakların koruyucusu görünümünde olan doğal grup lideri, işletmenin elemanlarının bağlı olduğu işçi, doğal liderlik özelliği ile sendikal otoriteyi birleştiren kişi görünümündedir. Doğal lider, grubun ortaya çıkış

amacının kişiliği ile en çok birleştiren grup üyesi de olabilir. Bu durumdaki lider, grup üyelerini amaç doğrultusunda sürekli hareket halinde tutan kişidir (Erdoğan, 1991; 346).

Grup içinde farklı türlerde birden çok önder bulunabilmekle birlikte, genellikle sözü daha çok geçen bir asıl önder vardır. Her yönetici herhangi bir gruptaki asıl önderi tanımalı ve onunla birlikte çalışarak önderliğin örgüt hedeflerine uygun biçimde gelişmesini özendirmelidir. Doğal önderlerin işverene karşı olmaları ise etkilerinin saygınlığı nedeniyle iş doyumunu ve güdülenmeyi geniş ölçüde düşürür (Davis, 1982; 364). İş gruplarında lider, çeşitli nedenlerle sivrilir ve benimsenir. Bazı durumlarda, grup üyelerince belirli yeteneklerine hayranlık duyulur, grup içinde en üstün iş yapma ve yaratma gücüne sahip birey, lider seçilebilir. Başka bir grupta ise, üyelerin fikirlerini bir araya getirip onları birleştiren birey lider olur. Bu tip lider, grup üyelerinin düşüncelerini yansıtabilen bir araçtır. Diğer gruplarda ise, lider ciddi, etkili, düşüncelerine başkalarının saygı duyduğu, yüksek saygınlık sahibi, çabuk karar verebilen bir kimse de olabilir (Özkalp, 1996; 202).

1.8.2. Doğal Gruplarda Etkileşim

Birey, grup içerisine kişiler arası ilişki ve karşılıklı etkilerden meydana gelen bir ağ ile örülmüştür. Karşılıklı etkileşme entelektüel ve iş alanında meydana gelir. Bir kimse, kabul edilmek, yalnızlık ve düşmanlık hislerinden kurtulmak için gruba katılabilir.

Gruplar bir takım değerler, davranış normları ve grup sadakati sağlamak suretiyle bireyin hayatına bir amaç bir anlam kazandırır (Hicks, 1972; 200). Temelde birey katıldığı grubun kendi özlem ve bekleyişlerine karşılık vereceği inanç ve umudunu taşır. Aynı birey grup gerçeği içerisinde diğer üyelerin bekleyiş ve özlemleri ile bütünleştiği ölçüde mutlu olur. Birey, grup olgusu içerisinde kendi çıkarları peşinde koşarken, diğer üyelerin de benzer ve farklı çıkarlar için uğraş verdikleri gerçeği ile karşılaşır. Gruba katılan her üye, diğer üyelerin görüşlerinden etkilenerek kişisel görüşlerini değiştirebilir. Allport'un deneylerinden ortaya çıkan; “verimliliğin grupların etkisiyle artması veya azalması” konusu gruplarda etkileşimin boyutunu ortaya koyması açısından oldukça önemlidir (Sabuncuoğlu, 1977; 112). Birey, etkileşim neticesinde kendi görüş ve düşüncelerini, başkalarının düşünce ve görüşlerine göre ayarlanmakta ve örgütlemektedir.

İki veya daha fazla birey arasında olan karşılıklı etkilenme düzeyi ne kadar sık olursa grup oluşumu o kadar hızlı gerçekleşir (Aktaş, 1997; 100). Doğal gruplarda bu birey- grup etkileşimi çift yönlüdür. Grubun bireyi etkilemesi kadar, birey de grubu etkiler. Bu süreçte iletişimin sağlıklı olması, gruba yeterlilik kazandırır (Krackbart, 1996; 169).

1.8.3. Doğal Gruplarda Karar Alma

Grup hedeflerinin gerçek anlamda grup üyeleri tarafından saptanması, grup açısından önem taşır. Doğal gruplarda bu önem daha da artmaktadır. “Kararın lider tarafından mı alınacağı, yoksa liderin başkanlığında grup tarafından mı alınacağı” hususu, doğal gruplarda ayrı bir anlam ifade etmektedir. Doğal grupları genellikle karar alma konusunda yuvarlak bir masa etrafında toplanmayı yeğlemektedirler. Sürekli olarak gündemdeki sorun ile ilgili çözüm önerileri ortaya atılır. Bir başka deyişle beyin fırtınası estirilir ve mükemmel bir tartışma sonrasında çeşitli fikirler açıklanmaya başlanır. Özellikle sorun çözümede uygulanan bu teknikte; önceden ilgili kişilere formlar gönderilir ve bu formları yanıtlayan katılımcılar onları geri yollarlar. Merkezde soru firmaları toplanıp, yanıtlar özetlenerek derlenir ve yeniden hazırlanarak uzmanlara gönderilir. Uzmanlar, yeniden görüşlerini belirterek ve ekleyerek yeniden yollarlar. Bu süreç ortak görüşlerin oluşmasına kadar devam eder (Efil, 1987; 259).

Hedeflerin yukarıda saptandığı ve uygulayıcılara empoze edildiği örgütlerde, insan kaynağının geliştirildiği ve tüm gücün kullanıldığı ileri sürülmez. Böylesi bir grubun dıştan ya da yukarıdan gelen etkilerle yönlendirilmesi ve genellenmesi halinde, bu grubun kendi gizli gücüne ulaşması beklenemez. Lider tarafından yönlendirilen bu grubun üyelerinde girişim ve yaratıcılık yeteneklerinin, kendine güven ve kendini işine adanma duygusunun gelişmesi olasılığı da azdır. Lider tarafından alınan kararlar grubun yönlendirilmesi grubu geliştirici ve özendirici olmaktan ziyade, etkinliği azaltıcı ve köreltici rol oynayabileceği rahatlıkla söylenebilir (Sabuncuoğlu, 1987; 29).

Grupla ilgili alınan kararlarda, liderin karar alması yerine grup üyelerinin karar alması daha etkili olacaktır. Doğal gruplarda grup adına genellikle lider konumunda bulunan kişiler karar alır. Bu tip karar alma da oldukça yaygındır. Grupça karar vermede grubun tüm üyelerinin etkin olması gerekir. Ancak böyle olduğunda, grup üyeleri kendilerini sınama ve anlama fırsatı bulur, çalışmaların yöneldiği hedefler

konusunda bilgi sahibi olur. Eylemlerin yöneldiği hedeflerin açıkça belirlenmiş olması, karar alma ve uygulamaya katılanlar tarafından bilinmesi, hem eylemlerin daha bilinçli olmasını sağlar, hem de bireylerin nereye gittiklerini bilmelerinden kaynaklanan bir rahatlık yaratır (Sherif, 1996; 214).

Kararlara katılmanın, sorumluluğu da birlikte getirdiği bilinmektedir. Bu durum, liderliğin paylaşılması olarak ifade edilebilir. Karar katılma ve sorumluluk alma, başarıya dayalı bir onuru paylaşma anlamına da gelebilir. Kararlar lider tarafından alındığında zayıf cılız bir karar oluşmaktadır. Grupla alınan kararlarda, grup içi birliğin güçlendiği görülmektedir. Liderler tarafından verilen kararlarda ise, grupta ilgisizlik kuşku ve düşmanlık tepkileri görülmektedir (Sherif, 1996; 215). Doğal gruplarda, karar vermede daha farklı yaklaşımlar da izlenmektedir. Gerçek yaşamda, oy birliği ile alınması zorunlu kararların sayısı çok azdır. Oy birliğinin sağlanması da çoğu kez çok zordur (Kağıtçıbaşı, 1999; 304). Oy birliğinin sağlanmasının zorlaştıran çeşitli etkenler, grup yaşamında her zaman görülür.

1.9. DOĞAL GRUPLARDA NORMLAR

Grupların en büyük özelliklerinden birisi de, üyelerinin uymak zorunluluğu duydukları normlar geliştirmeleridir. Norm, bir grup içinde hangi tür davranışın uygun, hangi tür davranışın ise istenmez olduğunu belirten kurallar sistemidir. Gruplar için normlar, ortak bir davranış biçimi, ortak tutumlar ve inançlar, yaptıkları işlerine karşı geliştirdikleri ortak duygular olabilir. Bu durumda normlar grup üyelerinin faaliyetlerini düzenleyen davranış kuralları şeklinde değerlendirilebilir. Bu normların bir kısmı yazılı olabileceği gibi, yazılı kurallara bağlanmamış fakat bütün üyelerin hissettikleri duygulara ilişkin olabilir. Normlar hangi şekilde olsun, grup üyeleri tarafından bilinirler. Tıpkı toplumdaki bireysel ilişkileri düzenleyen örf ve adetlere bezerler. Zaman içinde değişimleri de zordur (Ertürk, 1998; 151).

Grup normları ile ilgili olarak yapılan bazı çalışmalarda, grup üyelerinin davranışlarını etkileyen belli başlı inançlar kapsamlı olarak incelenirken; bir kısım çalışmalarda da; bu etkilemenin derinliği ele alınmıştır. Grup kimliklerinin insanların benimsediği değerlerle ilgili olmadığı konusunda yapılan çalışmalar sonucunda da; uyumun kişisel entegrasyon ve diğer üyelerin hürriyetine saygı ile özdeşleştiği sonucuna varılmıştır. (Patrick, 1999; 590)

Grubun işlevlerini etkin bir şekilde sürdürebilmesi için, grup üyeleri arasında, işlerin nasıl yapılacağı konusunda bir anlaşma olması gerekmektedir birlikte grup normlarının değişen koşullara uyum göstermesi de önem taşımaktadır (Ralph, 1981; 218). Üretim hattında çalışan işgörenler genellikle mantıklı düzeyde iş miktarını belirlemek için, itibar edecekleri kendi normlarını geliştirirler ve bu normlar yönetimin çok sık olarak uymadıkları standartlardır. (Hamper, 1991; 19)

Grubun, çeşitli normlar dışında sahip olduğu tutum ve inançları da vardır. Grup üyeleri, yöneticiler ve sendikalara ilişkin ortak tutumlar geliştirirler. Örneğin, yöneticilerine devamlı bir şekilde yaptıkları işin gücü ve tatminsizliklerinden yakınırırlar. Gerçekte ise, bunlar kendilerine ait olan fikirler, düşünceler değildir. Sadece, grubun ortaya koyduğu inanç ve tutum sistemleridir. Bireyler bunu farkında olmadan kabullenirler. Bu inançları, ne tam olarak doğrudur, ne de sahtedir. Sadece ortak bir duyguyu yansıtır. Çalışanların, yöneticilerin nasıl olması ve nasıl yetiştirilmesine ilişkin, kendi geliştirdikleri kuramlar vardır. Aynı şekilde, yöneticilerin de çalışanların neden tembel olduğu ve bazı kimselerin neden daha verimli çalıştıklarına ilişkin geliştirdikleri kuramlar olabilir. Bunlar, genelde pek doğru olmayan inançlar sisteminden başka bir şey değildir (Baransel, 1993; 10).Grup sadakati yüksek olan bireylerin, bu inanç sistemlerine grup sadakati düşük olan bireylerden daha az değer verdikleri görülmektedir (James vd., 1997; 109).

Gerçekte inançlar, grup üyeliğini devam ettirmek isteyen, her bireyin kabul etmek zorunda olduğu bir kurallar sistemidir. İnançlar grubun iki belirgin işlevini desteklemektedir. Bunlar (Kılınç, 1995; 156-157):

1. Grubu; kendi üyelerine karşı koruyarak, onu parçalamasını engellemek.
2. Grubu, yöneticiler, işçiler ve diğer gruplardan gelebilecek tehlikelere ve saldırılara karşı koruyarak tek bir cephe oluşmasını sağlamak.

1.10. DOĞAL GRUPLARIN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ

Grupların ortaya çıkış nedenleri incelendiğinde; biçimsel grupların neden ortaya çıktığını anlamak, doğal gruplara oranla daha kolaydır. Biçimsel grupların organizasyonun ihtiyacına göre yine örgütleyici tarafından oluşturulduğu ve örgüt üyelerinin belirli bir fonksiyonu görmek üzere bu biçimsel gruba üye oldukları bilinmektedir. (Koçel 1999; 450)

Bilim adamlarına göre bir takımın oluşmasındaki özellikler, bir doğal grubun oluşmasındaki özelliklere tamamen benzerlik gösterir. Doğal grupların takım olarak tanımlanabilmesi için; fonksiyonlarına göre yapılanmış bir grup, belirlenmiş amaçlar ve takım ruhu gibi özelliklerin bulunması gerekir (Kaynak, 1990; 165).

Bir organizasyonda görev alan yöneticiler, gruplarla birlikte çalışarak, her karar ve davranışında onların varlığından etkilenecek, zaman zaman gruplararası çatışmaları yönetecek ve çözümlenecek, gerektiğinde de gruplarla çatışacaktır. Hatta bazen yöneticinin kendisi belirli bir gruba mensup olacak, dolayısıyla sorunlara mensup olduğu grup açısından yaklaşacaktır. Bu durum bazen kendisinin etkinliğini arttırabileceği gibi, bazen de bütün enerji ve zamanını grup konularına harcamak zorunda kalabileceği için etkinliğini olumsuz olarak etkileyecektir. Kısaca, ister grup içinde olsun ister grupların dışında kalsın bir yönetici gruplarla birlikte yaşamak ve onlarla birlikte çalışmak zorundadır (Koçel, 1999; 448). Bu nedenle yöneticilerin birlikte yaşamak ve birlikte çalışmak zorunda kaldığı grupların ve özellikle de doğal grupların ortaya çıkış nedenlerini iyi bir şekilde analiz etmesi gerekmektedir. Biçimsel gruplar tamamen organizasyonel etkinliğe yönlendirilmiş olduğu halde, doğal gruplar açısından yönelim daha çok sosyal ilişkiler, yakınlık, güven, tanınma, bağlılık gibi değerlere doğru gelişmiştir. Bu nedenle doğal grupların ortaya çıkış nedenlerinin analizi ayrı bir önem taşımaktadır.

Uzun zaman, bir organizasyonel yapı içinde doğal grupların varlığına olumlu bakılmamış, hatta bu tür grupların organizasyonel etkinliği baltalayacağı varsayılarak oluşma ve gelişmeleri engellenmek istenmiştir. İlk olarak Hawthorne araştırmaları, bu açıdan soruna başka bir yaklaşımı getirdikten sonra, geliştirilen ve sürdürülen başkaca araştırmalar, doğal grubun ve onun oluşturacağı değişik ve bağlayıcı yapının organizasyonel etkinliğinin sağlanması sürecinde çok önemli ve olumlu bir rol oynayabileceği yönünde görüş ve düşüncelerin gelişmesini sağlamıştır (Şimşek, 1996; 286).

Böylece organizasyonel süreç içinde doğal grup fonksiyonel olarak, etkinlik ve verimliliğin sağlanması açısından kullanılabilir bir araç olma niteliğine dönüşmüştür. Bunun sonucunda, yönetimin doğal grubun oluşmasını önlemek yerine, grubun performans normları ile biçimsel görev normlarının uyumlu bir birlikteliğinin sağlanması yönünde stratejiler geliştirilmesi zorunlu hale gelmiştir.

1.11. DOĞAL GRUPLARIN OLUŞUM AŞAMALARI

Bir doğal grubun oluşumunda en önemli unsurlardan birisi olan grup üyelerinin gruplara katılımları dört biçimde olmaktadır (Kaynak, 1995; 55):

1. Grup dışından atama yolu ile,
2. Grup tarafından seçilerek,
3. Gönüllü katılma yolu ile,
4. Anlaşma, ya da görev alma zorunluluğu nedeni ile,

Ne var ki, yukarıda belirtilen biçimlerin biri, ya da birkaçının işlerlik kazanması sonucu bir araya gelmiş kişilerin hemen bir grup niteliği alması her zaman söz konusu olmayabilecektir. Çünkü bir insan kümesinin grupsal nitelik kazanması, süreç içinde bazı dinamiklerin işlenmesine ve bazı değerlerin gelişip yerleşmesine bağlıdır. O halde bu süreç böylece aydınlanma yolunda işlemeye devam edecektir. Bir grubun oluşma süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (Kaynak, 1995; 155):

1. Kabullenme Aşaması: Bir araya gelinme sırasında görülen güvensizlikler ortadan kalktıktan sonra, grup üyeleri yavaş yavaş karşılıklı olarak birbirlerini kabul etmeye başlarlar.

2. Karar Verme Aşaması: Açık bir ortamda sorunlar ve roller tartışılır, işlerin nasıl yapılacağına ilişkin kararlar alınır.

3. Motivasyon Aşaması: Grup artık olgunlaşmıştır. Karşılıklı yardımlaşma, bağlılık ve işbirliği giderek artar. Motivasyonel süreçler işlemeğe başlar.

4. Denetim Aşaması: Grup etkin çalışmaktadır. Normlara uyulması dikkatle gözlenmekte, sapma gösteren davranışlar olumsuz tepki olarak önlenmeye çalışılmaktadır.

Grup açısından çok önemli olarak belirtilmesi gereken bir nokta da, bir gruba dahil olmak isteyen kişinin, grubu kendi kişisel gereksinmelerinin giderme yolunda bir araç olarak görmesi gerçeğidir.

Doğal grupların oluşumunda, insanların gruplarla özdeşleşmesinde grup üyesi olarak "ben", kimlik ve itibar kaynağı olarak da "grup" zihniyeti sözkonusudur. Bu zihniyet öncelikle düşünceleri, hisleri ve grup üyeliği ile ilgili davranışları etkilerler. Bu konuda yapılan araştırmalarda, gruba bağlılığın boyutları arasında güvenilirlik ve uzun süreli istikrarın yer aldığı saptanmıştır. Bu faktörler, ilişki bağlılığı, grup bağlılığı, grupla ilgili hisler, bir grup tarafından paylaşılan zaman, sosyal destek, kolektif kendini beğenme ve anlaşmazlıkları çözme yollarını kapsayan birkaç önemli unsurla birlikte

doğal gruplardaki psikolojik bağlara yeni fikirler katar. İlişki bağlılığı, kendini beğenme, hayattan tatmin olma ve benzeri değişkenlere göre çoğu zaman daha kuvvetli bir anlama sahip olabilir (Smith vd., 1999; 95).

Grup çekiciliği, gruba nitelikli ve üstün yetenekli üyelerin katılımının sağlanması açısından çok önemlidir. Çekiciliği olmayan gruplar niteliksiz üyeler kazanarak süreç içinde giderek zayıf düşerler ve dağılma durumunda kalırlar. Bir grubun çekicilik derecesini belirleyen etmenler şunlardır (Şimşek vd., 2001;160):

1. Grubun Büyüklüğü: Grup büyüdükçe grup içi nitelikli üye sayısında azalma olur. Toplam performans azalır. Bireysel gereksinmesini gidermek isteyen üye, tatmin sürecini gecikerek yaşayacağını başkalarını da sırtında taşıma zorunda kalacağını düşünür.

2. Grubun Amaç ve Görevleri: Amaç ve görevleri yüksek nitelik gösteren grupların çekiciliği daha yüksek olacaktır.

3. Karizmatik Liderin Olması: Bu tür bir liderin yönetiminde olmak, bireyin tanınma gereksinmesini doyurur, görevlerin nitelik ve nicelik olarak daha inançla ve isteyerek yapılmasını sağlar.

4. Karşılıklı Yardımlaşma ve Dayanışma: Grup içi karşılıklı dayanışma ve yardımlaşmanın yeterli ölçüde bulunması, güven ve sevgi gereksinimlerinin giderilmesi açısından çekicidir.

5. Grup Homojenliği: Bir grubun homojen olması o grup üyelerinin benzer özellikler taşıdığını ve ortak bir özgeçmişe sahip olduğunu gösterir. Bu da grupta bütünleşme ve işbirliği doğurarak daha çekici hale getirir.

6. Grup Olgunluğu: Zaman içinde gruplar daha fazla birleştiricilik özelliği kazanırlar ve uzun dönemde oluşan ortak deneyimler üyeler arasındaki yakınlaşmayı artırır.

7. Rekabet ve Dış Korku: Grup üyeleri dış korku ve düşmanlık hissettiklerinde birbirlerine daha yakın olmayı isterler. Buda grup üyelerini bütünleşmeye yöneltir.

Beraber çalışan insanlar arasında ister istemez bir çıkar birliği duygusu oluşur. Aynı işi yapan, aynı nesilden bulunan kimseler bir araya gelince kendilerin daha emniyette ve kuvvetli hissederler. Doğal gruplar, beraber çalışan insanların varlığı ile birlikte husule gelir. Ekseriye aynı işi yapan veya aynı teknik beceriye sahip kimseler bir grup oluştururlar. Bu grup, bir üretim dairesinde çalışan diğer gruplar ile birlikte

faaliyette bulunabilir (Hatipoğlu, 1976; 152). Bazı hallerde de gruplar hemşehriler arasında oluşur. Örneğin, bir fabrikada çalışan Karadenizliler bir grup teşkil ederler (Özkalp, 1986; 177).

Doğal grupların oluşum nedenlerinden bir diğeri de üyeleri tarafından arzu edilen birtakım işlevlere sahip olmalarıdır. Bu işlevlerden biri grubun benimsediği kültürel değerlerin korunması ve sürdürülmesidir. Bu işlev belirli bir yaşam tarzının sürdürülmesine ve grubun birlik ve bütünlüğünün korunmasına yardımcı olur. İkinci bir işlev de sosyal doyum sağlamaktır. Doğal gruplar kişiye takdir statü ve diğerleri ile etkileşim olanağı verir. Bir diğeri işlevi ise iletişimidir. Üyelerinin gereksinimlerini karşılamak ve onların kendilerini etkileyebilecek olaylardan haberdar edebilmek amacıyla grup, kendine özgü iletişim sistemleri ve kanalları geliştirecektir. Dördüncü işlevi ise başkalarının davranışlarını etkileyecek veya düzenleyecek olan sosyal denetimdir (Davis, 1988; 365).

Doğal grupların en önemli oluşum nedenlerinden biri de üyelerinin gereksinmelerini gidermesidir. İnsanların en önemli gereksinmelerinden biri yakınlık gereksinmesidir. Psikologlar, insanın var olma nedenini toplumun gereksinmesinden dolayı olup olmadığı üzerinde tartışabilirler. Fakat bireylerin diğeri insanlarla ilişki kurmaları, onlar için en yaygın ve doğal bir gereksinme olduğu gibi aynı zamanda da doğal bir dürtüdür. Yakınlık gereksinmesi, grup tarafından, içindeki üyelerin dostlukları aracılığı ile sağlanır. Mayo, 1946'larda bir tekstil fabrikasında yaptığı araştırmada, diğeri insanlardan ayrı olarak çalışan işçilerin tatminsizlik içerisinde ve iyi bir üretici olmadıklarını gözlemiştir (Yeniçeri, 1993; 125). Verilen dinlenme süreleri, üretimde bir artış sağlamışsa da, organizasyon bu insanların grup olarak dinlenmelerine izin verdiği zaman, üretimde ve çalışanların tatminlerinde artışlar sağlanmıştır (Özalp, 1986; 177). İşin gerektirdiği ilişkiler ile sosyal nitelikteki ilişkilerin çokluğu, bu ilişkiler içindeki kişilerin kendilerini belirli bir gruba mensup hissetmesi ile sonuçlanacaktır. Hiç olmazsa, bu tür ilişkiler böyle bir hissi kuvvetlendirecek ve kişilerde olumlu bir tutum yaratacaktır (Koçel, 1993; 3).

Güvenlik ve güç beklentisi de bir başka bencil gereksinmedir. Buna örnek olarak, bireyin yeni ve bilmediği bir sosyal ortama itildiğinde nasıl davranacağını bilmemesi gösterilebilir. İnsanlar, işlerinde sık sık bilemediği durumlarla karşılaşabilir. Birey, organizasyonda ne kadar dinlenme süresi verildiğini, ustabaşı yanlarındayken iş

arkadaşlarıyla konuşmanın doğru olup olmadığını bilmeyebilir. Bu durumlarda, yapılması gereken doğru davranış ne olmalıdır? İşte bu durumlarda grup, bir rehberlik görevi üstlenerek, üyelerine doğru olan, beklenen davranışın ne olduğunu öğretir. Bu da bireye çalıştığı ortamda güç ve saygınlık kazandırabilir (Kaynak, 1990; 248).

Bir diğer gereksinme de araçsal gereksinmelerdir. Bunlar, bireyin günlük işlerinde yardım, çalışma temposuna uyum gibi işe yönelik beklentilerden oluşur. Buna örnek olarak, bir satış memurunun karşılaştığı sorunları verebiliriz. Birey müşteri ile nasıl iyi bir ilişki kuracağını, sattığı bir mal geri iade edildiği zaman ne gibi işlemler yapacağını bilmeyebilir. Aynı şekilde bir laboratuvar teknisyeni, kendisine verilen bilgiyi unuttuğu için laboratuvar şefine sormaya çekinebilir. Bu korkusu nedeniyle de bütün bir deneyin bozulmasına yol açabilir. Bir durumdaki bir kimse grup arkadaşına başvurarak gerekli yardımı ve bilgiyi alabilir. Bu şekilde de sorunu çözümlenmiş olur. (Kaynak, 1990; 249). Birçok durumlarda yöneticiler bireylerin yapacakları işleri saptarlar. Bazı durumlarda bağlı gruplar, grup üyelerinin kişiliklerini ve yeteneklerini daha iyi bildikleri için, kendi aralarında iş bölümü yaparak, üyelerinin özelliklerine uygun işleri onlara verebilir.

Başka bir gereksinme ise, gereksinmeler ise bilişsel gereksinmelerdir. Bunlar bireyi koruyan ve iş ortamında bir anlam sağlayan gereksinmelerdir. Daha önce de belirtildiği gibi, gruplar üyelerini dış baskılara karşı korurlar. Bireyleri yöneticilerin aşırı isteklerine karşı korumak grup bilincinin oluşmasında etkin bir yoldur. Yöneticiler, çalışanlardan daha fazla ve daha kaliteli mal üretmelerini, daha uzun süre çalışmalarını isteyebilir. Bu istekleri de grup tarafından istenmeyebilir. Bu gibi durumlarda, grubun tepkisi bütünüyle, ilgili yöneticilere yöneliktir. (Kaynak, 1990; 250).

Grup üyeleri arasında bağlılık fazla ise, grup, yöneticileri kararlarına olan hoşnutsuzluklarını çeşitli şekillerde gösterebilir. Örneğin, üretimi azaltır, işi sabote eder veya yavaşlatabilir. Bu gibi durumlarda ise, yöneticileri üstlerine karşı güç durumda bırakır. Oysa, eğer grup, yöneticilerin kararlarını benimser ve uyar ise doğal bir sonuç olarak üretim artışları görülür. Buna da grubun bağlılığı, grubun üretimde koyduğu standartlara uyma demektir. Bu standartların ne olduğu ise grup için önemli değildir (Özalp, 1986; 178).

Grubun oluşmasında yukarıdaki ihtiyaçların karşılanmasının dışında etkin olan diğer bir faktörler de; ekonomik yarar sağlama gereksinimidir. Eğer kişi, belirli bir

gruba mensup olmakla daha fazla ekonomik yarar elde edeceğine inanıyorsa, bu gruba karşı olumlu bir tutum kazanacak, grup tarafından etkilenebilecek ve kolaylıkla bu grubun bir üyesi olabilecektir (Sherif, 1996; 165).

Kişilerin aynı siyasal görüşlere sahip olmaları, aynı coğrafi bölgeden gelmeleri, aynı okuldan mezun olmaları, aynı bölgesel kültüre sahip olmaları vs. faktörler de kişiler arası ilişkileri sıklaştıran, dolayısıyla bu kişilerin bir grup oluşturmasını kolaylaştıran faktörlerdir.

1.12. BİÇİMSEL VE DOĞAL GRUPLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER

İşletme görünürde biçimsel örgütün kendisi gibi algılanır. Biçimsel gruplaşmaların içerisinde doğal gruplaşmaların olduğu görülmektedir. Biçimsel gruplar ile doğal gruplaşmaları arasında bir takım münasebetler vardır (Arıcan, 1990; 141).

Biçimsel organizasyonla organizasyonun ihtiyaçlarına göre planlı, bilinçli ve biçimsel olarak belirli fonksiyonları görmek üzere oluşturulur. Bir organizasyondaki en önemli biçimsel gruplar, emir-komuta grupları ile görev gruplarıdır. Emir-komuta grupları bir organizasyondaki bölüm ve departmanları ifade eder. Her departman biçimsel bir grup oluşturur. Kişiler bu gruplara tayin edilir veya bu gruptan alınırlar. Görev grupları ise, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir organizasyon içinde biçimsel olarak oluşturulan grupları ifade eder. Amaç gerçekleşince grup sona erer ve herkes departmanlara dağılır (Aydın, 1973; 98).

Doğal gruplar ise, daha önceden açıklandığı gibi bilinçli ve planlı bir kararla değil, organizasyonlara kendiliğinden tabii olarak ortaya çıkan gruplardır. Bireylerin, örgütsel bir dizayn olmadan, başka nedenlerle ortaya çıkan pek çok doğal gruba üye olduklarına rastlamak mümkündür. Çeşitli çıkar grupları, dostluk, arkadaşlık grupları doğal grupların en çok rastlananıdır. Bu çeşit doğal gruplar, biçimsel örgütsel ilişkilerden çok farklı ve değişik ilişkiler topluluğu geliştirirler (Koçel, 1989; 285).

Doğal ilişkiler içerisinde olan topluluklarda organizasyon kaçınılmaz sosyal bir gerçektir. Doğal organizasyon içerisinde ise, yönelik olmayan sosyal etkileşim meydana gelir. Doğal organizasyon içerisinde bulunan bireyler, sosyal etkileşimleri sonucu tatmin olurlar ve dayanışma içerisine girerler. Bireyler arası güven yardımlaşma iş yerinde olduğu kadar, iş yeri dışındaki yaşamlarında da devam eder. Grupların geliştirmiş bulunduğu normlara uyum grup üyelerinde yüksektir (Özkalp, 1986;186).

Biçimsel organizasyon, kuruluş yönüyle yukarıdan aşağı indiğı halde, doğal organizasyon aşağıdan yukarıya doğru gelişme gösterir. Biçimsel organizasyon yapısının doğal organizasyona etki ettiği de bir gerçektir.

Biçimsel organizasyon nedeniyle yapılması gereken ilişkiler, doğal organizasyonun oluşumuna zemin hazırlayan ilişkilerdir. Çünkü; biçimsel organizasyon dolayısıyla ilişkilerde bulunması gereken bireyler bu ilişkiler sayesinde birbirlerini tanıma fırsatı bularak, doğal ilişkiler içerisinde olup olmayacaklarına karar verirler. Belli bir departmanda çalışmış olmalarından dolayı oluşacak ilişkilere biçimsel organizasyon neden olur. Bu yollarla örgütte doğal olarak ortaya çıkan ilişkiler ve davranışlar biçimsel planı tamamlamakla kalmaz aynı zamanda bazı durumlarda ona zıtlık ve aykırılıklar gösterebilir. Biçimsel planların uygulanmadığını gösteren bu ayrılıklar bazen bile bile, bazen de kasıtsız olarak ortaya çıkar. Yönetici ve üstlerin verdiği emirlerin gerek açıktan açığa, gerekse maksadın yanlış anlaşıldığı bahanesiyle reddedilmesi hemen hemen her örgütte görülen bir durumdur.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

İş tatmini, endüstri psikolojisinin önemli konuları arasında yer almaktadır ve davranış araştırmalarında sıklıkla incelenmektedir (Lu vd. 2005; 211). Çünkü son yıllarda çalışanların tatmin seviyesiyle ilgili endişeler artmaktadır ve performansın hayati önem taşıdığı rekabetçi pazarda çalışanların tatmini, yönetimin uğraş verdiği önemli konular arasında yer almaktadır (Chambers, 1999; 69). Bu konudaki uzun yıllardan beri süre gelen çalışmalar, kişinin işine karşı hissettiklerini ve davranışları arasındaki ilişkileri inceleme konusu yapmıştır. Diğer kavramlar gibi “iş tatmininin” tanımı konusunda da üzerinde anlaşılacak ortak bir tanımlamaya ulaşılamamıştır. Öncelikle tatmin kavramına bakıldığında; “doğrudan bireyin fiziksel yapısını ve bu yapının gelişmesini içeren bir duyguyu” ifade eden eylem olduğu görülmektedir. (Işıkhan, 1996; 117) ve genellikle örgütsel davranış alanında en önemli ve en sıklıkla karşılaşılan tutumlardan birisidir. (Kuthans, 1992; 114). Bryan ve arkadaşları; iş tatmininin tanımı konusunda psikolojik boyut üzerinde durulmasının yararlı olacağını vurgulamaktadırlar (Bryan vd., 1999; 389). Diğer bir ifadeyle iş tatmini, bireyin işine karşı göstermiş olduğu duygusal uyumdur (Park ve Deitz, 2005; 10).

Sağlığın “genel fiziksel koşulları yansıtması açısından” taşıdığı öneme benzer şekilde, iş tatmini de genel insan koşullarını yansıtması açısından önemlidir (Davis, 1982; 96). Çünkü, rekabetçi bir ortamda bir örgütün başarılı olabilmesi ve sürekliliğini sağlayabilmesi örgütte çalışanların verimliliği kadar işten duydukları tatmine de bağlanmaktadır (Yüksel, 1998; 5-6).

Çalışanların işle ilgili tutumları 1930’lardan sonra önem kazanmaya başlamıştır. Çalışanların tutumlarının önemini ilk ortaya koyan o yıllarda yapılmış olan “Hawthorne Araştırmalarının” bulgularıdır. Western Elektrik Şirketi’nde 20.000’in üstünde işgörenele yapılan görüşmeler, çalışanların iş yaşamındaki deneyimlerine karşı tutumları olduğunu göstermiştir. Bu tutumların aynı zamanda grev, devamsızlık ver işgücü devri gibi örgüt etkinliği açısından olumsuz davranışlara yol açtığı da yine bu araştırmaların bulguları arasındadır (Baysal, 1987; 30).

İş tatmini personelin önemli olarak gördükleri şeyleri işlerinden ne düzeyde elde ettiklerine ilişkin algılarının bir sonucudur. Ancak İş tatminini anlamak oldukça güçtür. İş tatmini hakkında kesin olan bir nokta dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez yüksek iş doyumunu sağlayıp sonra bu konuyu bir kaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş doyumuna geldiği kadar çabuk gidebilir. Bu nedenle iş doyumunun yıllık olarak hatta aylık olarak dikkatlice izlenmesi ve korunması gerekir (Davis, 1982; 97).

Bu kavram, çalışanın yüzünde mutlu bir gülümseme ile kendisini belli etmeyebilir fakat çalışanların, bedenleri ile olduğu kadar ruhları ile de orada bulunmaları koşulunun önemli olduğu söylenebilir. (Silah, 1997; 6). Maslov'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden yararlanan Herzberg, iş tatmini anlamak amacıyla "bir işçinin çalıştığı işyerinde nasıl mutlu olacağını saptamaya yönelik bir araştırma gerçekleştirmiş ve sonuçta; görev karmaşıklığının rol belirsizliğine yol açtığını ve bunun da personelde rahatsızlığa neden olduğunu belirlemiştir (Ross, 1998;133–142).

İş tatmini aynı zamanda karşılaştırma yapmaya uygun bir olgudur. Örneğin, benzer bir işte çalışan arkadaşının kendisinden daha yüksek bir ücret aldığını gören bireyin iş tatmini düşebilir. Ya da birey dikkate aldığı referans çerçevesi açısından karşıdakinin kendisinden daha düşük düzeyde olup daha yüksek ücret aldığını farkettiğinde, iş tatmin düzeyi düşebilir (Güney vd., 1996; 54)

İş tatmininin en temel belirtisi çalışanın iş ya da deneyimlerinin değerlendirilmesi sonucunda görülen olumlu duygu hali (Ehtiyar, 1996; 109) olup, işgörenlerin genel duygusal havası açısından daha doğru bir biçimde yorumlanabilmektedir. Örneğin, bazı işgörenler aile ve toplum hayatlarında çok doyumlu olabilir. Ancak işlerinin vasat olduğunu düşünebilirler. Bu durumda iş tatminleri oransal olarak düşüktür. Çünkü iş tatmini, diğer tatminlerin altındadır. Bazı işgörenlerin aile ve toplum hayatları tatminsizlikle doludur.

Genel duygusal havanın iş tatminiyle ilgisini kurabilmek için bazı örgütlerde hem iş tatmini, hem de hayat tatmini karşılaştırılmak üzere taranır. İş tatmini ile ilgili yaşanan tatmini genellikle yakından ilişkilidir. Buna "Saçılma Etkisi" denir ve birinin diğeri üzerine dökülüp saçılması anlamına gelir. Bundan değişik ve daha az rastlanan bir ilişki ise düşük iş tatmini olan bireylerin bunu yüksek hayat tatmini elde etmeye çalışarak giderme yönünde çaba göstermeleridir. Buna "Giderme Etkisi" denir (kaynak, 1996; 112).

İş tatmini üç önemli boyuttan oluşmaktadır (Şimşek, 1995; 92):

1. İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Bu nedenle, olunca görülemez, sadece ifade edilebilir.
2. İş tatmini, genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.
3. İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder.

İş tatmininin bu önemli konumu nedeniyle tatminsizlik noktasının getireceği sorunları kısaca irdelemek yerinde olacaktır. İşgörenler, doyumsuzluklarını iki önemli boyutta ele alınmaktadır. Birincisi aktif-pasif boyut, diğeri ise yıkıcı-yapıcı boyuttur. Bu boyutlar dört değişik biçimde doyumsuzluk tepkisinin oluşmasına neden olmaktadır. Bu boyutlar şu şekilde sıralanabilir (Sargut, 1990; 60):

1. **Çıkış:** Doyumsuz işgören işletmeyi terk eder. Bu durum dışarıda yeni fırsatları
2. değerlendirme biçiminde gelişebileceği gibi, böyle bir nedene dayanmayan bir istifa biçiminde de ortaya çıkabilir. Bu davranış eylemli ve yıkıcı bir tepkidir.
2. **Sesini Yükseltme:** Doyumsuz birey eylemli ve yapıcı bir biçimde koşulları iyileştirme çabasına girer. Önerilerde bulunur, üstleriyle sorunları tartışır.
3. **Bağlılık:** İşgören eylemsiz bir biçimde ve iyimserlikle koşulların iyileşmesini bekler. Dışardan gelen eleştirilere karşı kurumu korur.
4. **Umursamazlık:** Doyumsuz işgören eylemsiz bir biçimde işlerin daha kötüye gitmesine izin verir. Devamsızlığı artırır, çabasını azaltır ve hata oranını yükseltir.

Modern çalışma sistemleri, yapılacak işleri gittikçe daha düşük beceri gerektiren, iş başarmaktan kaynaklanacak hiç bir doyum duygusu vermeyen fakat çalışanı çok sıkı bir makine denetimi altında tutan gittikçe daha küçük parçalara bölmüştür (Baltaş, 1993; 80). Bir örgütte şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. Bu bağlamda çalışanları güdüleyerek işten tatmin duymalarını sağlamak ve aynı zamanda üretimi en üst düzeye çıkarmak yöneticilerin temel sorunların başında gelir (Baltaş, 1993; 80).

Bu derece önemli bir unsur olan iş tatminin yükseltilmesi amacıyla yönetimin bir hayli gayret sarfetmesi gerekmektedir. Örneğin, iş ile ilgili meseleler üzerindeki tutum ve görüşleri araştırmak suretiyle yönetim, düzeltici eylemlerde bulunabilir ve umut

verici bir biçimde işgören tatminini iyileştirebilir (Bingöl, 1990; 200). Tom, “işgörenlerin iş tatmininin artırılması için; onlara tartışma tartışma olanağının sağlanması ve kişisel gelişimleri açısından gereken fırsatların verilmesinin önemli olduğunu vurgulamıştır (Tom, 1999; 23).

Yöneticilerin önemli bir kısmı her personeli mutlu görmek ister, çünkü onların kendileride her bir örgütsel iklimde çalışmasını isterler. Diğer taraftan işletmelerinde makul ölçüde yüksek iş doyumunu korumayı vicdani bir sorumluluk olarak hisseden yöneticiler de vardır. (Reitz, 1987; 208)

2.2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ DEĞİŞKENLER

İş tatminini etkileyen değişkenleri, bu konuda yazılan eserlerdeki faktörlerden hareketle üç ana başlık altında sınıflandırmak mümkündür:

1. Bireysel değişkenler.
2. Dışsal değişkenler
3. İş ve işletme ile ilgili değişkenler.

2.2.1. BİREYSEL DEĞİŞKENLER

İş tatminini etkileyen bireysel değişkenleri de kendi içinde aşağıdaki şekilde sınıflandırarak özetlemek mümkündür.

2.2.1.1. Yaş ve Hizmet Süresi (Tecrübe)

Çalışanların yaşlarının iş tatmini düzeyleri üzerindeki etkilerini ilişkileri irdeleyen araştırmalarda genellikle bu iki faktör arasında olumlu bir bağıntı olduğunu saptanmıştır. İşgörenlerin yaşları ilerledikçe iş tatmin düzeylerinin de yükseldiği görülmektedir. Deneyim nedeniyle uyumun artması (Silah, 1997; 7), daha genç işçilerin yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları (Davis, 1988; 100) gibi nedenlerin bu sonuca yol açtığı düşünülmektedir. Bu bağlamda beş ayrı ülkede yürütülen bir çalışmada, yaşlı işçilerin daha doyumlu olduğu saptanmıştır (Tosun, 1982; 100).

Örgütsel bağlılığın ölçümüne ilişkin iki temel özelliğin incelendiği bir çalışma sonucunda; yaş ile iş tatminin sonuçları karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda yaşın sadece iş tatmini ile değil hayata ilişkin tatmin gibi iş dışı tatmini de etkilediği

görülmüştür (Kacmar, 1999; 976). Michele ve Dawn'ın yaptığı bir araştırmada yaş ile iş memnuniyeti arasındaki ilişki incelenmiş ve bu faktörler arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur (Michele ve Dawn, 1999, 976).

Ferris ve Kacmer, kendine güvenin daha ileri yaştaki işgörenlerde artabileceğini ve bu yüzden iş tatmininin daha yüksek seviyelerde olabileceğini belirtmişlerdir. Daha genç yaştaki çalışanlar organizasyona tam olarak adapte olamadıkları için daha az tatmin olmaktadır. Orta yaşlı işgörenler ise, genellikle istikrarlı bir tatmin düzeyine sahiptirler (Helman, 1997; 677).

Hizmet süresi ya da tecrübe, yaşın eş değişkenidir. Ferris ve Kacmer, hizmet süresinin de iş memnuniyeti üzerinde etkisinin nisbeten yaşın etkisiyle benzerlik gösterdiğini ifade etmektedirler (Helman, 1997; 677). Buna karşılık, hizmet süresi ile iş tatmini arasındaki ilişki konusunda araştırmacıların henüz bir uzlaşmaya varamadıkları da ileri sürülmektedir. Örneğin, Honenstein'e göre; daha fazla tecrübeli olanlar daha yüksek tatmine sahiptirler, ancak Fitch'e göre de, daha az tecrübeliler daha fazla tatmin olmaktadır (Togia vd. 2004; 373).

2.2.1.2. Eğitim Düzeyi

Bu konuda yapılan bazı araştırmalarda; eğitim düzeyleri yüksek kişilerin genel iş tatminlerinin, daha az eğitim görmüş olanlara oranla daha iyi olduğu bulunmuştur. Ancak öyle bir sonucun çalışanların eğitim düzeylerine uygun iş bulma olanakları ile sınırlı olabileceği düşünülebilir (Baysal, 1987; 33).

2.2.1.3. Meslek

Meslek gruplarına ilişkin araştırmalar, meslek düzeyi ile iş tatmini arasında tutarlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Toplumsal açıdan daha yüksek düzeyli mesleklerde, daha yüksek iş tatmini görülmüştür (Tosun, 1982; 100). Bir başka araştırma sonucunda, Amerikalı yöneticilerin meslek doyumunun çoğunu, güçlü kişisel performans ve başarı yoluyla kendilerini kanıtlamaları sonucu elde ettikleri ve bu performansın maaş ödeme ve statü yoluyla aksetmesini istedikleri ortaya çıkmaktadır. Yapılan işin niteliği, zorluk derecesi ve kişisel durum değişkenleri stres ile işteki başarıyı etkilemektedir. Sinirlilik, endişe, karar verme ve dikkatini toplamada

yetersizlik, işten tatminsizlik gibi psikolojik sorunlar ortaya çıkabilir (Aktaş, 1992; 161).

İşgörenin, çalıştığı işin niteliğini beğenmesi, işten doyumun başta gelen etkeni olmaktadır. İşgörenin işini beğenmesi de işgörenlerin yeteneklerini kullanmaya elverişli olmasına, yenilikleri öğrenip gelişmeye eğilimli olmasına ve işin sorun çözmeye dayanmasına bağlıdır (Başaran, 1991; 203).

İşin içeriğinin ilginç ve zevkli olması, çalışanın iş tatmininin yüksek olmasında önemli rol oynayan faktörlerden birisidir. Yapılan işin tek düze olması uyarılma etkisini minimuma indirir. Çok fazla çeşitli olan işler çok fazla uyarılma etkisi yaptığından psikolojik yüklenmeye neden olur ve tükenmeye yol açarlar. Ancak orta düzeyde çeşitliliği olan işler iş tatmini yaratmaktadır (Baysal, 1987; 34).

İşgörenler, beceri ve kabiliyetlerini kullanma fırsatı veren, serbestlik tanınan ve ne kadar iyi yaptığını gösteren işleri tercih etme eğilimindedirler. Orta kararda yaratıcılığa teşvik edici iş verilmesi durumunda, çoğu işgören işinden memnun olacak ve tatmin hissedecektir (Rabbins, 1986; 106).

Yaratıcılığı geliştirmek, örgüt problemleriyle uğraşmak ve entelektüel varlıklarını maksimuma çıkarmak için birçok firma "örümcek ağı" olarak adlandırılan bir tür kendi kendine örgütlenen network kullanmaktadır. Tipik olarak, bir örümcek ağı belli bir problem çözmek için insanları süratle bir araya getirir ve problem çözüldüğünde dağılır. Bu sayede takım olarak çalışma, grup bilinci, iş tatminini ve başarıma arzusunu teşvik eder (Guim, 1996; 78).

Son yıllarda stresli bir meslek grubu olan pratisyen doktorlar üzerinde yapılan çalışmalarda iş tatmini ve gerilim arasında ilişkiler tespit edilmiştir. Bunların iş tatminsizliğine yol açan temel stres kaynakları olarak zaman baskısının önemi vurgulanmıştır (Rout, 1999; 346).

John ve Toby; grup verimlilikleri ile iş memnuniyeti üzerinde önemle durulması gerektiği belirtilmiştir (Toby ve Robert, 1986; 93). Chau-Kiu ve Steven; Tayvan'da 927 işçinin üzerinde yaptıkları iş memnuniyeti işe ilgili araştırmada, mevki, ödül, takım ve vazife ile ilgili dört yaygın boyuttan meydana gelen çalışma değerlerinin iş memnuniyetini kuvvetlendirdiğini saptamışlardır (Chau-Kiu ve Steven, 1999; 563).

2.2.1.4. Kişisel Farklılıklar

Yapılan araştırmalar kişisel özelliklere göre de iş tatmin düzeylerinde farklılıklar olduğunu göstermiştir. Genelde yetenekleri sınırlı ve çevreye uyum sağlayamamış kişiler iş tatminsizliği göstermektedir. Kendine güvenen, özbenlik duygusunu gerçekleştiren işgörenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok doyum sağlayabilmektedirler. İşten doyum derecesi işgörenden işgörene de değişmektedir. İşten doyum, işgörenin gereksinmesinin türüne, derecesine, süresine, işin değerlendirmesindeki yeterliğine dayanır (Başaran, 1991; 205). Bagozzi'nin sigorta satıcıları va satış elemanları ile ilgili araştırmada ortaya çıkan sonuç; iş memnuniyetinin bireylerle ilgili olduğunu göstermiştir. (Bagozzi, 1996; 49-51)

2.2.2. DIŞSAL DEĞİŞKENLER

İş tatmininin bir özelliği de toplum koşullarından etkilenmesidir. Kötü toplum koşullarının iş tatminini azaltacağı, iyi koşulların ise yükseltileceği düşünülebilir. Ancak durum böyle değildir. Genellikle, işgörenler kendi iş koşullarını toplum koşullarıyla karşılaştırırlar. Eğer iş koşulları vasat, toplum koşulları kötü ise, bu durum doyumlarını yükseltme eğilimindedir. Çünkü kendilerini oransal olarak iyi addederler (Davis, 1982; 100).

Örneğin, küçük bir kasabadaki iş, bağımsızlık, çeşitlilik ve orta derecede bir çalışma hızına elvermekte midir? Bu hususlar büyük kent yaşamı ile karşılaştırıldığında yaşam biçimiyle tutarlı olacak etmenlerdir. Konuya ilişkin bir araştırmada kasaba işçilerinin, özerklik, çeşitlilik, etkileşim ve sorumluluk olanakları sağlayan işlerde daha doyumlu oldukları, oysa kent işçilerinin, bu etmenleri daha düşük olan işlerden doyum sağladıkları ortaya çıkmıştır (Davis, 1982; 100).

Endüstriyel psikoloji, dışsal değişkenlerle iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalarda iş tatmini ile dışsal değişkenler arasında üç tür bağıntı bulunduğu varsayılmıştır: Adaptasyon, dağılma ve bölünme. Adaptasyon yaklaşımı, günlük yaşamlarında mutlu olamayan kişilerin iş yerinde de tatmin olup olamayacaklarına dair tahminlerde bulunmaktadır. Dağılma yaklaşımı da, günlük yaşamla ilgili bir dışsal değişkenlerden duyulan memnuniyetin diğer faktörlerde de tatmine yol açacağını ileri sürmektedir. Bölünme yaklaşımı ise,

biraz adaptasyon biraz da dağılma yaklaşımlarının insanların hayatında oynadığı rolü irdelemektedir (Lion vd.1990; 77).

2.2.3. İŞ VE İŞLETME İLE İLGİLİ DEĞİŞKENLER

İş ve işletme ile ilgili değişkenleri 12 alt başlıkta incelemek mümkündür:

1. Ücret
2. Çalışma Koşulları
3. Örgüt Büyüklüğü
4. Yükselme Olanakları
5. Denetim Biçimi
6. Yönetime (Kararlara) Katılma
7. İş Güvenliği
8. Üretimde Bulunmaktan Doğan Doyum
9. Yöneticinin Yaklaşımı
10. Sendikal İlişkiler
11. Moral
12. Destekleyici Meslektaşlar

2.2.3.1. Ücret

Ücretleme, ücretin saptanması, ücret yapısının belirlenmesi çalışmaları, öncelikle işin değeri ile işin ücreti arasındaki ilişkiyi gösterir. Belli bir işe ödenecek ücretin, işin ücret sınırı veya derecesine göre saptanması için yapılacak çalışmaları içermektedir (Ataay, 1990; 178). Bu nedenle işletmelerde, ücret ve diğer ödemelerin yönetimi önemli bir personel yönetimi fonksiyonudur. Çünkü, bireyi işletmeye çekebilmek, işletmede tutabilmek ve daha verimli çalışmaya motive edebilmek için cazip bir ücrete ihtiyaç vardır. Aynı zamanda bu ücret düzeyi işletmenin maliyeti açısından işletmeye aşırı yük ve sorun olmayacağı gibi işletme faaliyetlerini sürdürebilme konusunda da yardımcı olacaktır (Yüksel, 1990; 62). Rasyonel işlemeyen bir ücret sistemi, ya elemanları küstürecek ve devamsızlığın işgücü devrinin artmasına sebep olacak ya da işletmenin faaliyetlerini artırarak iflasa doğru sürüklenmesine yardımcı olacaktır.

Yapılan araştırmalar ücretin iş tatmini sağlamada önemli rol oynadığını ve mavi yakalı işçiler kadar beyaz yakalı işçileri de etkilediği görülmüştür. Çalışanların ücretlerinden hoşnut olma konusunda aldıkları ücret hoşnut olma konusunda aldıkları ücret ölçüt olarak değil de ücretlerinin aynı işi yapan başka kişilerininki ile kıyaslanması ölçüt olarak alındığında anlamlı sonuçlar çıkmaktadır (Baysal, 1987; 34).

Ancak iş tatmini-ücret ilişkisini anlamaya yönelik araştırmalar, farklı sonuçlar vermiştir. Bazı araştırma bulgularına göre ücretler, çalışanlar için çok önemli görülürken, diğer bazı araştırma bulgularına göre de, parasal tatmin, iş tatmini önem listesinin alt sıralarında yer almaktadır. Farklı sonuçların ortaya çıkmasında, araştırmaların yapıldığı ülke, toplum ve işletme farklılıklarını dikkatten uzak tutmamak gerekir (Deniz, 2005; 327).

Lawler'a göre ücretin iş tatmini üzerine etkisi, algılanan ücretle, çalışanın beklentisine göre kendisine ödenmesi gereken ücret arasındaki farka bakarak belirlenecektir. Algılanan ücretin, ödenmesi gereken ücrete eşit olması durumunda doyum sağlanır. Az olması ise doyumsuzluk verir (Tosun, 1981; 139). Ödemenin az görülmesi, işten doyumunu azalttığı gibi, denklik duygusuna da azaltmaktadır (Robbins, 1986; 106). Jacques ve Patrice, Fransa'da ücret paketlerinin iş memnuniyeti üzerine etkisi incelemişler ve esnek ödeme sistemleri ile iş memnuniyeti arasında ilişki saptamışlardır (Jacques ve Patrice, 1999; 1003).

Ücret iş tatmininde neden bu kadar önemli rol oynamasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Birinci neden, paranın bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılamada başlıca araç olmasıdır. İkinci neden ise, ücretin bir başarı simgesi ve tanınma aracı olmasıdır. Çalışanların çoğunlukla ücreti yöneticilerin onlara verdiği değerin bir ölçüsü olarak görmektedirler. Aynı türde işi yapan iki kişiden biri işini ciddiye alıp iyi iş çıkarmaya çaba harcarken diğeri baştan savma iş çıkartır ve sonuçta her ikisi de eşit ücret alırsa, bu yöneticilerin iyi çalışana yeterince değer vermediğini düşündürecektir (Baysal, 1987; 34)

2.2.3.2. Çalışma Koşulları

Genel olarak, işgörenler, ısısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işi, işyerini yeğlemekte, bunlara yüksek değer vermektedirler.

İşçilerin yaşam koşullarının ve çevrelerinin (lojman, beslenme, sağlık ve eğitim konuları gibi) dikkate alınarak iyileştirilmesi, iş hevesi ve becerisini olumlu etkiler. Bu açıdan bakıldığında zaman, yaşam koşullarına yaklaşım bir açıdan iş kazaları ve işçi sağlığı sorunlarına olumlu bir katkıda bulunduğu kabul edilebilir. Yaşam koşulları sağlıklı, yarı aç ve beden gücü düşük insanların fabrikaya gelmesini ve bunların çok verimli çalışmalar yapmasını beklemek, baştan bu olumsuz koşulların sonuçlarını kabul etmek olacaktır.

Yine çoğu işgörenler, işyerinin evlerine yakın, çalıştıkları binanın yeni, temiz, işleri için gerekli olan araç gereçlerin iyi, kullanılır olmasını istemektedirler. İşgörenlerin fiziksel gereksinimlerini karşılayacak çalışma koşullarını aramaları; amaçlarını gerçekleştirecek araç-gereç istemeleri hem verimlilik hem de işten doyum için gerekli görülmektedir (Başaran, 1991; 204).

İşgörenlerin çalıştıkları işyerleri ne kadar düzenli-tertipli olursa o işgörenin tatmini o denli artar ve bunun tersi de doyumsuzluğu getirir. İşletmelerde performans ve iş tatmini ile ilgili bir araştırma sonucuna göre iş görenlerin iş tatmininde etkili olan etmenleri; işletmede yer alan örgüt iklimi, iş alanı, iş yeri temizliği fiziksel yapı ve yönetimle olan olumlu ilişkiler olarak sıralamıştır (Anonymous, 1985; 26-35). Bir başka araştırma sonucuna göre de; iş tatminin işyerindeki etkili etkileşim ile gerçekleşeceği sonucuna varılmıştır (Anonnmys, 2000; 139).

İşgörenler, beceri ve kabiliyetlerini kullanma fırsatı veren, serbestlik tanınan ve ne kadar iyi yaptığını gösteren işleri tercih etme eğilimindedirler. Bu özellikler işi zihinsel olarak yaratıcılığa teşvik eder. Orta kararda yaratıcılığa teşvik edici iş verilmesi durumunda, çoğu işgören işinden memnun olacak ve tatmin hissedecektir (Rabbins, 1986; 106).

Yaratıcılığı geliştirmek, örgüt problemleriyle uğraşmak ve entelektüel varlıklarını maksimuma çıkarmak için birçok firma "örümcek ağı" olarak adlandırılan bir tür kendi kendine örgütlenen network kullanmaktadır. Tipik olarak, bir örümcek ağı belli bir problem çözmek için insanları süratle bir araya getirir ve problem çözüldüğünde dağılır. Bu sayede takım olarak çalışma, grup bilinci, iş tatmini, başarılı olmaları için anahtar rolü teşkil eder (Guim, 1996; 78).

Barry, James ve Donald tarafından yapılan bir çalışmada etik iklimi ile ilgili dört temel boyut üzerinde durulmuştur. Bunlar; dürüstlük, sorumluluk, meslektaşların

davranışlarındaki etikliği algılama ve etik normlarının ihlalinin sonuçları üzerine firma tarafından uygulanan tekniklerin doğruluğudur. Bu manada iş tatmini ve örgütsel bağlılığın ilişkileri de araştırılmıştır. Bu araştırma sonucunda; söz konusu dört temel boyutun çalışmalar üzerinde önemli etkiye sahip olduğu ve iş ile ilgili davranışları açıklamada temel rol oynadıkları sonucuna ulaşmıştır (Barry ve James, 2000; 346).

“Kalite kültürü ve örgütsel iklimin yönetici ve yönetici olmayanlar tarafından algılanması açısından ortaya çıkan farklılık” konusunda yapılan çalışmalar sonucunda kalite kültürüne ilişkin dokuz boyut ve örgüt kültürüne ilişkin 10 boyutun sonuçları test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yöneticiler toplam 19 boyutu kabullenmişler ve bunların iş tatmini ve örgütsel etkinlik üzerindeki etkilerini kabullenmişlerdir. (Johnson, 2000; 180)

Bilgi teknolojileri konusunda faaliyet gösteren işletmelerdeki bir araştırma sonucunda da personelin iş tatminini etkileyen anahtar faktörlerden birinin örgüt iklimi olduğu tespit edilmiştir (Shadur, 1999; 479). Ma, Millan ve Robert’in öğretmenlerin iş memnuniyetlerinde işyeri şartlarının etkisi konulu makalelerinde; “örgüt kültürü, işyeri koşulları ve çevre karakteristikleri ile ilgili öğretmen memnuniyeti incelenmiştir. Çalışma yeri koşulları ne kadar düzgün ve tertipli ise öğretmenlerin memnuniyetlerinin de o derece yüksek olduğu bulunmuştur (Ma vd., 1999; s. 39).

2.2.3.3. Örgüt Büyüklüğü

Örgüt büyüklüğünün davranışsal değişkenler üzerinde etkisi vardır. Genel olarak bu etki daha çok olumsuzdur. Burada sözü edilen büyüklük, uyumlaşmış bir grupta bir arada çalışan kişilerin faaliyet birimlerinin büyüklüğüdür. Büyük hacim, işgören doyumunu azaltmaktadır (Davis, 1982; 274). Sean; iş memnuniyetinde logaritmik analizler ile karmaşıklığın arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu iki değişken arasında doğrusal bir ilişki bulmuştur (Sean, 1999; 1028).

2.2.3.4. Yükselme Olanakları

Yükselme gerçekte gösterilen başarının bir gereği, başka deyimle karşılığı ya da ödüdür. Başarı motivinin arkasındaki bir takdir ya da bunun somut bir görüntüsü olarak, yönetim kademelerinde bir yükselme durumunun bekleneceği açıktır (Kaynak, 1995; 148). Terfi; kişisel gelişme ve yüksek sosyal statü fırsatı sağlar. Terfi kararlarının

dürüst ve adil yapıldığı düşüncesine sahip bireyler muhtemelen tatmin olmaktadır (Tenekecioğlu, 1986; 106).

Yükselmenin anlamı işgörenden işgörene değişmektedir. Yükselme bir işgören için psikolojik gelişme anlamına gelirken, başkalarına göre daha çok para kazanma, daha yüksek konum elde etme, yarışmayı kazanma anlamına gelebilir. Her işgörenin yükselmeye bakış açısı değişik olunca, yükselmenin bunlarda yaratacağı doyum ya da doyum da farklı olacaktır (Başaran, 1991; 203).

ABD’de yapılan bir dizi çalışma sonucunda; üst yönetimde çalışanlar arasında rekabete bağlı olarak özellikle azınlık kökenli üst yöneticilerin yükselmelerine karşı oluşan aleyhte davranışlar onların başarısını azaltmada önemli bir değişken olduğu dsaptanmıştır.Jorie’de bir makalesinde, iş memnuniyetinin işletmelerdeki insan kaynakları yönetiminde bir takım ödüllerle gerçekleştirildiğini ve iş tatminsizliğinin genellikle liyakata göre yetki ve statünün verilmemesinden kaynaklandığını vurgulamıştır (Jorie, 1989; 95-104).

2.2.3.5. Denetim Biçimi

Bir fonksiyon olarak denetim, yönetimin belli başlı beş temel işlevinin sonuncusunu oluşturmaktadır. Bu fonksiyon ile yönetici, gerçekleştirmek istenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını belirlemekte ve planlanan amaçlar ile gerçekleşen hedefler arasında fark varsa bunun miktarını ve nedenlerini araştırmaktadır (Şimşek, 1996; 238).

Yapılan çalışmalar denetim biçiminin iş tatminini olumlu veya olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Sıkı bir denetim biçiminin kişilerin aşırı ölçüde kontrol edilmesinin bireysel esnekliği azalttığı, bu tür yönetici-işgören ilişkisinin ise olumsuz tutum yarattığı yapılan çalışmaların çoğunda görülmüştür (Erdoğan, 1991; 376). Denetim ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelediğinde daha düşük düzeyde iş kontrolüne muhatap olan personelin iş tatmin düzeylerinin de yüksek olduğu görülmüştür. Aynı şekilde “duygularının doğru olarak değerlendirilmesinde katkısı bulunan” duygusal zeka da iş tatminine etki eden önemli bir değişken olarak bilinmektedir (Abraham, 2000; 169).

Ayrıca denetimci ile işgören arasında olumlu bir ilişkinin var olduğu ve işgörenlerin karar almaya katkıda bulunduğu tür bir denetim biçiminde çalışanların işten duydukları tatmin de yüksek olacaktır (Özkalp, 1996, s. 64).

John ve Toby, Büyük Britanya’da işçiler ve sosyal servis yöneticileri arasında kontrol, gerilim, memnuniyet ve doğal iş bağlantısını incelerken, etkinliğin ölçümü ve devamlılık boyutları, dahili ve harici memnuniyet ve farklı bağlantı tiplerinin birbirlerini etkilediklerini görmüşlerdir. Keck ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmada da, personelin performansını artırma ve yüksek düzeyde iş tatmini sağlamada onların harcamalarını kontrol altında tutmanın etkili olduğu saptanmıştır (Keck vd.,1995; 17-33). Quarles ve Ross’un 65 işletme içi denetmen üzerinde yaptıkları bir araştırmada işletme içi denetlemenin önemli olduğu, yüksek kar devrini beraberinde getirdiğini ve bunun yanında iş tatminsizliğine neden olduğunu görmüşlerdir (Guarles, 1994; 176-194).

Appelbaum ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmaya göre de, üretim örgütlerinde yöneticilerin personeli gözlemesinin işletmeye büyük yarar sağladığı saptanmıştır. Yöneticilerin gözlem yapması ile daha az yoklama daha fazla iş hacmi amaçlanırken, tatmin ile gözleme arasında olumlu bir ilişki ortaya çıkmıştır (Appelbaum vd., 1994; 3-10).

2.2.3.6. Yönetime (Kararlara) Katılma

Hemen hemen her bireyde yaratılışından gelen bir kontrol etme duygusu vardır. Bu duygu yönetime katılan işgörende de somut biçimde izlenebilir. İşlerin nasıl yürütüleceği konusunda birlikte karar almak kadar o işlerin nasıl gerçekleştiği üzerinde kontrol yetkisiyle de donatılan işgören bu işleri yüklenmekten saygınlık ve doyum sağlayacaktır (Sabuncuoğlu, 1994; 156). Nitekim, kararlara katılma ile iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmada, bu iki faktör arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır (Daylor, 1995; 217-230).

Yönetime katılmada birlikte karar verme ve uygulama otoriteyi yumuşatır ve sıkı bir denetim gereğini ortadan kaldırır. İşgören aldığı göreve karşı daha sorumlu ve ilgili davranır. Yönetici, tepeden buyruk veren kişi değil, artık birlikte çalışılan kişidir. Üstelik katılma halinde karşılıklı duygu ve düşünce alışverişine yer verilmesi nedeniyle düşünce ayrılıkları büyük ölçüde azalır. Ayrıca, yönetime katılma işgörenlerin

yöneticilerle birlikte belirli toplantılarda karşı karşıya gelmesi ve belirli kararlar almak üzere tartışması demektir. Bu tür toplantılarda etkin kararlar çıkmasa bile, işgörenler özgürce düşünce ve önerilerini açıklamakla psikolojik bir boşalma ve doyuma ulaşırlar (Sabuncuoğlu, 1994; 292).

Yönetime katılma, aslın kendi benliğinin doyumu için önemli olanaklar sağlayarak onu örgütle kaynaştırır ve örgütsel amaçlara doğru uyarır. Kişinin ruhunda, sorunları bulmak ve onlara başarılı çözümler sağlamak konusunda bir eğilim vardır. Bu eğilimin giderilmesi kişide küçümsenemeyecek bir doyum sağlayacaktır. Ayrıca, her insanda kendi geleceği konusunda karar verme arzusu da vardır. Yönetime katılma bu arzunun doyumu konusunda da önemli bir araçtır. Öte yandan, yönetime katılan astlarda örgütsel sorunların çözümüne önemli katkılarda bulunmak nedeniyle üst ve iş arkadaşlarından gelen övgülerle onlarda doyum sağlar.

Bununla birlikte işgörenler açısından bir doyumsuzluk söz konusu olduğunda bunun sorumlusu olarak çoğu kez yöneticiler suçlanır. Fakat bir işletmede yönetime katılma uygulanırsa doyumsuzlukların sorumlusu olarak yöneticiler gösterilmeyecek, onlara gerekli gereksiz gösterilen tepkiler azalacak, yönetici-işgören çekişmesi son bulacaktır. Daha huzurlu bir ortamda çalışan işgören, daha mutlu yaşayacak ve yarınlarına güven ile bakacaktır (Sabuncuoğlu, 1994; 158).

Baugh ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmaya göre birlikte alınan kararların iş tatmini ve performans üzerinde doğrudan etki yaptığı gözlenmiştir (Baugh vd., 994; 108-114).

2.2.3.7. İş Güvenliği

İşgören, sağlığı ve güvenliği için tehlike arzeden bir ortamda çalışmak istemez. İnsanlar her türlü güvenlik önleminin alındığı bir işyerinde çalışmaktan endişe duymazlar ve bu da onları mutlu kılar (Bingöl, 1990; 201-202).

2.2.3.8. Üretimde Bulunmaktan Doğan Doyum

İşgören yaptığı işin düzenlenmesinde, denetiminde yetenekleri, bilgi ve becerilerini kullanarak rol ve söz hakkına sahipse üretime katkıda bulunmaktan dolayı tatmin duyacak ve bu da onun başarısını olumlu yönde etkileyecektir. Huber ve arkadaşlarının yapmış olduğu bir araştırmaya göre, çalışanların üretime doğrudan

katkılarını artıran “hücresele üretim tarzının”, onların performansı ve iş tatmini üzerinde olumlu etki yaptığı görülmüştür (Huber vd., 1985; 213-228).

Araştırmacıların bir bölümü de üretim sürecinde işçiler üzerindeki stresin etkilerini araştırmışlardır. Özellikle iş süreçlerinin kompleksliği, rol belirsizliği gibi faktörler, personelin stres ve depresyon gibi içine düşebileceği olumsuz durumlarla doğrudan ilişkilidir. Örneğin, daha fazla titizlik gerektiren görevlerde çalışmak iş stresinin öncülerindedir (Lori ve Jack, 2000; 224).

2.2.3.9. Yöneticinin Yaklaşımı

Çalışan kişinin yöneticiyle uyum içinde olması, işinden aldığı doyumunu ve verimliliği doğrudan etkiler (Baltaş, 1993; 80–81). Yöneticinin astına gösterdiği güven, olayları açıklamaya hazır olması ve astların sözlerini dikkate alması işgörenin işine karşı tutumunun olumlu olmasına etkilidir (Baysal, 1987; 86).

Yapılan pek çok araştırmada iş tatmininin yöneticinin davranışlarıyla ilişkili olduğu saptanmıştır (Loke, 2001; 191). Susan ve Dwinght, yaptıkları araştırmada, yöneticilerin anlayışının işçilerin memnuniyeti üzerinde olumlu etkiler yarattığını ve liderliğin mükemmellik derecesiyle çalışanların iş memnuniyeti arasında doğrusal bir ilişki bulunduğunu saptamışlardır (Susan ve Dwinght, 1999; 5).

Thomas ve Allen, “etkili organizasyonel bağlantının motivasyonel temelleri” üzerine yaptıkları araştırmada, genel iş memnuniyeti ile yönetici davranışı arasında bir ilişki bulunduğunu saptamışlardır (Thomas ve Allen, 1999; 1175). Yönetici davranışlarının iş tatminsizliğine yol açan sebeplerinden biri, çalışanlarda organizasyona olan itimatsızlığı doğurmasıdır. Organizasyona olan itimatsızlık kişinin olumsuz yöndeki duygusal tepkisiyle birleştiğinde, memnuniyetsizliğe yol açacaktır. Bunun yanı sıra, örgütsel değişimden kaynaklanan ve yöneticiye karşı oluşan güvensizlik iş memnuniyetsizliğine sebep olmaktadır.

İşletmelerde personelin memnuniyeti ve verimliliği ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda, yönetimin desteğinin önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Yönetimin desteği ile ilgili olarak işçilerin “işe yaramama” duygusunun ortadan kaldırılması iş memnuniyetini artıracaktır (Sing, 2000; 15)

2.2.3.10. Sendikal İlişkiler

Sendika, çalışanların genel olarak duygularına hitap eden bir toplu iş sözleşmesi için yoğun çaba gösterip bunları gerçekleştirmişse, dolaylı olarak çalışanların işlerinden tatmin duymalarına katkıda bulunur ((Bingöl, 1990; 201-202).

2.2.3.11. Moral

Her işgören yaptığı işin niteliğinden dolayı övülmek ister. Buna karşılık, hemen her işgören de olumsuz eleştirilerden hoşlanmamaktadır. Bu yüzden, işinden dolayı övülmek, işgörenin işten doyumunu yükseltmektedir. Diğer yandan, övgü, işin değerlendirilmesiyle birlikte yapıldığında, işgörene işin niteliğinden dönüş sağlayarak, gelecek kez işin daha iyi yapılmasına yol açmaktadır (Başaran, 1991; 204).

Michael, David ve Deborah, Herzberg'in motivasyon teorisinin uygulanabilmesi halinde iş memnuniyetinin artırabileceğini vurgulamışlardır (Michael vd., 1999; 26). ABD ülkelerinde yüksek eğitim kurumlarından kişisel fedakarlık ve bağlılık konusunda önemli bir role sahip olan ve yaptıkları işten hiçbir maddi ödül almayan gönüllerin tatmin ölçümü ile ilgili yapılan bir araştırmada, bunların iş tatmin düzeyinin dayanak noktası olarak kişisel motivasyonları olduğu sonucuna varılmıştır (Steve vd., 1999; 175).

Personelde iş tatmini ve ruhi yorgunluğun ilişkisi üzerine yapılan araştırmalarda, iş tatminini yüksek ve ruhi yorgunluğu düşük olan personelde rol karışıklığı ve rol çatışmasının da az olduğu görülmüştür (Driscoll, 2000; 151).

2.2.3.12. Destekleyici Meslektaşlar

İşgörenlerin bir kısmı için iş, aynı zamanda sosyal etkileşim ihtiyacını karşılamaktadır. Bu kişiler için, destekleyici meslektaşlara sahip olmak iş tatminini artırmaya neden olur (Robbins, 1986; 107). Yapılan bir araştırmada, işyerindeki arkadaşlıkların personelin iş tatminini pozitif yönde artırdığını ve uyumlu iş arkadaşlarının değişmesinin iş tatminini olumsuz etkilediği saptanmıştır (Winstead vd., 1995; 199-215). Bir işgörenin görevleri yerine getirdiği işletmenin herhangi bir meslek grubuna ait olmasından dolayı duyduğu tatmin de iş tatmini içinde düşünülür. Burada sözü edilen grup, bireyin iş arkadaşlarına olan sevgi ve bağlılığı açısından tanımlanan tatmin duygusu veren gruptur. Meslektaş grubu ile çalışanın ilişkileri iyi olduğunda iş

tatmini de yüksek olmaktadır (Baysal, 1987; 34). Diğer bir ifadeyle, İşyerinde birlikte üretime katılan meslektaşlar arasındaki sosyal destek iş tatminine katkı sağlamak için önemli olabilmektedir. Konu ile ilgilenen yazarlar hem etkili hem de yararlı sosyal desteğin önemli bir güç olacağını belirtmektedirler (Lori ve Jack, 2000; 223)

2.3. DOĞAL GRUPLARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ

İşletmelerde doğal gruplar iş tatmini konusunda etkin bir role sahiptir. İşletmelerde oluşan farklı insan tipleri ve farklı insan gruplarının iş tatminindeki rolü düşünülerek onların isteklerine kulak verilmesi gerekir. Doğal grupların ve diğer işgörenlerin sorunlarını çözen bir yönetici işletmede iş tatminini yüksek düzeyde tutar. Ancak sorunları çözemeyen yöneticiler işletmede iş tatmininin düşmesine sebep olurlar. Toby ve çalışma arkadaşları, yaptıkları bir araştırmada, özel çalışma gruplarının işgörenler üzerindeki uzun süreli etkilerini incelemişler ve bu grupların iş memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu vurgulamışlardır (Toby vd., 1986; 280-304). Wall ve arkadaşlarının “otonom çalışma gruplarının uzun vadede işçilerin tutum ve davranışlarındaki etkilerini” incelemek için bu gruplar üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda da, doğal olarak oluşan grupların varlığı ile iş tatmin düzeyi arasında aynı doğrultuda önemli ilişkiler saptamışlardır (Wall vd., 1996; 280-304).

Örnek araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı gibi, çalışma grubu ile çalışanın ilişkileri iyi olduğunda iş tatmini de yüksek olmaktadır (Baysal, 1987; 34). Bu nedenle işletme yönetiminin söz konusu ilişkiyi dikkate alması gerekmektedir. Aksi takdirde işgörende iş tatminini sağlamaları zor olacaktır (Yinocur, 1995; 75)

Ancak doğal grupların işletmedeki iş tatminini üzerindeki etkileri her zaman olumlu bir şekilde gerçekleşmemekte bazen de olumsuz etkileri görülmektedir Bu nedenle doğal grupların iş tatmini üzerindeki olumsuz etkilerini de irdelemek gerekmektedir.

Grupların olumsuz etkileri, genellikle isteklerinin yönetim tarafından yerine getirilmemesi, örgüt içindeki dedikoduların varlığı gibi birden çok nedene bağlıdır. Doğal grupların iş tatmini üzerindeki olumsuz etkilerinin grubun veya grupların kendilerinde olduğu gibi yöneticilerden kaynaklanan yönleri de vardır. Bir örgütte iletişim yetersizliği ve yanlış anlaşılmalarda yönetim tarafından düzeltilmiyor ve dengesizlik gittikçe artıyorsa tatminsizlik ortaya çıkacaktır (Şimşek, 1998; 119).

Doğal grup, bazen kısıtlar, yasaklar veya hatta bir şahıs üzerinde baskı bile yapabilir. Böyle bir durumda fikirlere ve davranışlara uyum sağlamak üzere baskı yapmak negatif sonuçlar doğurabilir örneğin, ekseriye işçi grupları bir sebebe dayanmaksızın üretim normunu düşürürler. Bir kimse bu normun üstünde üretecek veya normun üstünde çalışacak olursa, o işçiye “retim hızına aykırı hareket eden” şahıs denilir ve gruptaki işçiler onunla ilişkilerini keserler veya onu ciddi bir şekilde cezalandırırlar. Grup baskılarına karşı koyabilmek için şahsın kuvvetli bir iradeye sahip olması gerekir. Bir kimse gruba katılmayı arzulamakla beraber, birey olarak gruptan ayrı bir kişiliğe sahip olma ihtiyacını da duyar. Bu anlaşmazlığı yenmek için şahsın duyduğu üzüntü büyük olur (Hicks, 1972; 205).

Gruplar, aynı zamanda, haksız hükümler vermek ve hoşa gitmeyen davranışlarda bulunmakla da sulandırılmışlardır. Bir grubun yeleri kendi grup üyelerini, diğer grup üyelerinden farklı görür. Özellikle davranışlar, yargılar ve kavramlar grubun dışında kalan üyelerden farklıdır. Davranışlar, yargılar ve kavramlar grubun dışında kalanlara kıyasla grup yeleri için lehte yorumlanır. Bu tür lehte yorumlamalar, kendilerinin en iyi grupların yeleri olduklarını zannetme ihtiyacından doğar. Çeşitli anlaşmazlıklar ve hoş olmayan durumlar bu tür grup eğilimlerinden doğar (Hicks, 1972; 205).

Doğal grupların iş tatmini üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerinin ortaya çıktığı boyutları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

1. İşletmede çatışmaya neden olması veya çatışmaya engel olması.
2. Değişime direnişi etkilemesi.
3. Rol çatışmasına veya rol uyuşmasına yol aması.
4. İletişimi etkilemesi.
5. Örgüt kültürünü etkilemesi.
6. Motivasyonu etkilemesi.
7. Liderliği etkilemesi.
8. Yönetimi etkilemesi.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. ARAŞTIRMA ALANININ TANITIMI

Araştırmanın alanını, Güneydoğu Anadolu Projesi kapsamındaki Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şanlıurfa ve Şırnak illeri ile civar illerden Malatya ve Kahramanmaraş'daki büyük ölçekli üretim işletmeleri oluşturmaktadır. Bu nedenle alanın tanıtımını iki başlık altında irdelemek uygun olacaktır:

1. Güneydoğu anadolu projesi (GAP) kapsamındaki iller.
2. Civar iller.

3.1.1. GÜNEYDOĞU ANADOLU PROJESİ (GAP) KAPSAMINDAKİ İLLER

Önceleri Fırat ve Dicle nehirleri üzerinde sulama ve hidroelektrik enerji üretimine yönelik 13 proje şeklinde planlanan ve kapsamında 22 baraj ile 19 elektrik santralının inşası öngörülen GAP, bugün bölgenin sosyo ekonomik kalkınmasını hedefleyen ve kırsal alt yapı, tarımsal alt yapı, ulaştırma, sanayi, eğitim, sağlık, konut, turizm ve diğer sektörlerdeki yatırımları da içine alan sadece Güney Doğu Anadolu bölgesini değil tüm ülkemizi etkileyebilecek değişimleri de beraberinde getirecek olan çok yönlü ve sürdürülebilir insan gelişmesine dayalı bir bölgesel kalkınma projesi olarak ele alınmaktadır (T.C. Başbakanlık Bölge kalkınma İdaresi Başkanlığı, 1999;1).

GAP Master Planında öngörülen temel kalkınma senaryosu bölgenin “Tarıma Dayalı İhracat Üssü” haline getirilmesidir. Dolayısıyla bölgenin sanayi yapısının da ağırlıklı olarak ihracata dönük ve tarıma dayalı bir şekilde geliştirilmesi öngörülmüştür.

GAP'ın uygulamasıyla gelişmesi beklenen önemli sektörler tarım ve imalat sanayiidir. Sulu tarım yaygınlaşmasıyla daha önce buğday, arpa ve mercimek ağırlıklı olan tarımsal yapının pamuk, mısır, yerfıstığı, ayçiçeği, soya, kuru fasulye, sebze gibi tarımsal sanayiye girdi sağlayacak bir yapıya dönüşmesi beklenmektedir. GAP idaresince yapılan çalışmalarda tarıma dayalı sanayilerden özellikle buğday, pamuk, yemeklik yağ ve hayvancılığa dayalı sanayilerin hızla gelişeceği tespit edilmiştir. GAP Master Planında GAP'ın gerçekleşmesiyle, Bölgenin “Tarım ve Tarıma Dayalı İmalat Sanayii” ürünleri bakımından bir “İhracat Merkezi” olarak gelişeceği ön görülmüştür.

Ancak GAP kapsamındaki bu illerden sadece Gaziantep, Kilis, Diyarbakır ve Şanlıurfa illerinde büyük ölçekli işletmeler mevcuttur. Bu nedenle, GAP kapsamındaki illerden sadece sözkonusu işletmelerde anket uygulanmıştır.

3.1.2. ÇEVRE İLLER

GAP civarında yer alan iller içerisinde sadece Kahramanmaraş ve Malatya illerindeki büyük ölçekli üretim işletmeleri araştırma kapsamında irdelenmiştir. Çünkü GAP civarında yer alan diğer illerde büyük ölçekli işletmeler mevcut değildir.

3.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, GAP kapsamında illerde ve civar illerde 500'den fazla personel çalıştıran yedi üretim işletmesindeki yaklaşık 7000 civarındaki personel oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise tesadüfi örnekleme yolu ile seçilen 500 personeli içermektedir. Evreni oluşturan bu 500 personel yedi işletmeden eşit oranlarda seçilmiştir.

Bilindiği gibi işletmecilik alanındaki araştırmalarda gerekli bilgi ve veriler ya konu ile ilgili birimlerin tümünden veya tümü temsil ettiği var sayılan bir grup birimden sayılır. Birimlerin tümünün yani ana kütlelerin kapsadığı duruma tam sayım, belirli bir grup birimin araştırma kapsamına alındığı duruma da örnekleme veya sondaj denilmektedir. Tam sayım veya örnekleme yöntemlerinden hangisi seçileceği araştırmacının hedef aldığı doğruluk veya geçerlilik derecesi güvenilirlik derecesi ve araştırmacının elindeki zaman, para ve mekan gibi imkanlara bağlıdır. (Kurtuluş 1983; 102-103)

Tam sayımda toplanan veriler hatasız ve eksiksiz olabilir. Ancak bu şekilde elde edilen verilerin maliyeti çok yüksek olur. Örnekleme yönteminde belli bir hata payı her zaman vardır. Önemli olan bu hata payının makul bir düzeyde tutulmasıdır. Tam sayım çok zaman alıcı olurken, örnekleme yöntemi her zamandan hem de maddi kaynaktan tasarruf sağlar (Karagöz, 1995; 5-9). Ana kütleyle ait tüm birimlere ulaşmanın mümkün olmadığı ya da mümkün olmakla birlikte, zaman ve finansal imkanların kısıtlı olduğu bir çok durumda örnekleme yöntemi tam sayım yöntemine tercih edilir. Örneklemenin amacı yığın hakkında bilgi sahibi olmaktır (Karagöz, 1995; 197). Bu nedenle örnekleme iki ön koşulu gerektirir. Bunlar; örneğin temsil yeteneği taşıması ve örnek hacminin yeterli büyüklükte olmasıdır. Temsil yeteneği; örneğin içinde seçildiği ana kütlelerin

özelliklerini herhangi bir sapma göstermeden veya makul bir sapma düzeyinde yansıtabilmesi demektir. Örnek hacminin yeterliliğinden ise özelliklerin kararlılığı konusunda güven veren bir büyüklük anlaşılmaktadır (Seyidoğlu, 1995;21-22).

Yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı araştırmamızda örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Ana kütleimiz tam sayıma imkan verecek sınırlar içerisindedir. Ancak geniş bir coğrafi alana yayılmış bulunan tüm birimlere ulaşmak; zaman ve mali imkanlar açısından rasyonel olmayacaktır. Ana kütle çok geniş olmamasına rağmen, coğrafik yayılımı ana kütle için ölçmek için çok büyük ise, örnekleme gerekir (Tokol, 1989; 35). Bilindiği gibi, örnekleme yöntemi seçilirken eldeki imkanlarla birlikte amaçlanan doğruluk derecesinin de göz önünde tutulması gerekmektedir. Bu nedenle örnekleme yapılırken yukarıda belirtilen kıstaslara göre alternatif örnekleme yöntemlerinden amaca en uygun olanı seçilmelidir. Çeşitli ölçütlere göre farklı biçimlerde sınıflandırılan, 32 değişik örnekleme yönteminden söz etmek mümkündür (Kurtuluş, 1985; 215). Bununla birlikte örnekleme yöntemleri genel olarak tesadüfi örnekleme ve tesadüfi olmayan örnekleme olmak üzere iki grupta toplanmaktadır (Karagöz, 1995;199).

Ana kütledeki birimlerin örneğe girmesi için eşit şans veriliyorsa ve örnek elemanlarının seçimi bir birinden bağımsız ise, tesadüfi örnekleme söz konusudur. Aksi durumda yani, her bir birime eşit şans verilmiyorsa tesadüfi olmayan örnekleme yapılmış demektir. Tesadüfi olmayan örnekleme yönteminde ana kütle oluşturulan birimlerin örneğe girme şansları önceden belli değildir. Tesadüfi olmayan örnekleme yöntemleri de kendi içinde kolayca örnekleme, kararsal örnekleme ve kontenjan örnekleme olmak üzere üç sınıfa ayrılmaktadır (Tokol, 1989; 37).

Yukarıda kısaca belirtilen örnekleme yöntemlerinden çalışmamızın amacına uygun olduğuna karar verilen basit tesadüfi örnekleme yöntemi seçilmiştir. Buna göre örnek kütle ana kütle ile ilişkili listeden iadesiz kura yöntemiyle seçilmiştir. Örnekleme hatası ile örnek sayısı arasında yakın bir ilişki vardır. Ana kütle içine yer alan tüm birimlerin örnek olarak seçilip incelenmeleri (Yani tam sayım) halinde bir örnekleme hatasından söz edilmez. Yani örnek sayısı arttıkça örnekleme hatası azalır. Ancak örnek sayısı arttıkça örnekleme maliyeti de artar. Bu nedenle araştırmacı, hatalı görüşe ulaşma riskiyle örnek sayısındaki artışa bağlı zaman ve maliyet artışı arasında uygun bir denge sağlamaya çalışmalıdır. (Ersin, 1987; 354)

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

İşletmecilik dallarındaki araştırmalarda kullanılan bilgi ve veri toplama yöntemleri; anket, deney ve gözlem olmak üzere üç gruba ayrılır. Bu yöntemlerden en çok kullanılan anket yöntemidir (Kurtuluş, 1985; 91). Bu nedenle araştırmada veri toplama aracı olarak anketten yararlanılmıştır. Anketler personel ile gruplar halinde yapılan yüz yüze görüşmeler şeklinde doldurulmuştur. Bu işlem, önceden eğitilmiş anketörler tarafından yapılmıştır. Hazırlanan anket formu küçük bir grup üzerindeki pilot uygulama ile test edilmiş ve gereken düzeltmeler yapıldıktan sonra uygulanmaya konulmuştur. Böylece anketin yüzeysel geçerliliği sağlanmıştır. Anketin güvenilirliği de Alpha Testi analizi ile ölçülmüştür. %95 güvenilirlik sınırları içinde %5'lik hata payı öngörölmüş olan araştırmada, Alpha Testi analizi ile hesaplanan güvenilirlik katsayısı 0.711 çıkmıştır. Dolayısıyla, Alpha güvenilirlik test sonucu, “iyi derecede” kabul edilebilir.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik niteliklerine ilişkin yedi soru yer almaktadır. Anket formunun ikinci bölümündeki 27 soru (8-33 arası sorular) doğal gruplara diğer 17 soru ise, işgörenlerin işlerinden duydukları tatmine ilişkindir. Anket formunda yer alan sorular Likert tipi beş dereceli tutum ölçeği biçiminde hazırlanmıştır.

3.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANALİZ YÖNTEMLERİ

Bu araştırmada kullanılan veri ve bilgilerin analizi için basit aritmetik ortalama, ağırlıklı aritmetik ortalama, korelasyon analizi ve Z testi kullanılmıştır. Anketlerle toplanan veriler bilgisayar ortamında SPSS 12.00 programı ile değerlendirilmiş ve sonuçlar tablo aracılığıyla sunulmuştur.

3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Çalışma konusuna ilişkin olarak geliştirilen ve Z testine tabi tutulan “araştırma hipotezleri” şunlardır:

1. Ekonomik açıdan ortak menfaatleri olan çalışma arkadaşları tarafından doğal grup oluşturma eğilimleri ile bu işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında bir ilişki bulunmaktadır.
2. Ortak arkadaşlık bağlarının bulunduğu personel arasında doğal grup oluşturma eğilimleri ile bu işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında bir ilişki bulunmaktadır.
3. Aynı mahallede oturan çalışma arkadaşları arasında doğal grup oluşturma düzeyi ile bu işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında bir ilişki bulunmaktadır.
4. Aynı derneklere üye olan çalışma arkadaşları arasında doğal grup oluşturma düzeyi ile bu işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında bir ilişki bulunmaktadır.
5. Aynı siyasi görüşü paylaşan çalışma arkadaşları arasında doğal grup oluşturma düzeyi ile bu işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında bir ilişki bulunmaktadır.
6. Aynı okuldan mezun olan çalışma arkadaşları arasında doğal grup oluşturma düzeyi ile bu işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında bir ilişki bulunmaktadır.
7. Hemşehrileri olarak tanımlanan mesai arkadaşları arasında doğal grup oluşturma düzeyi ile bu işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında bir ilişki bulunmaktadır.
8. Benzer dünya görüşünü paylaştığını düşünenler arasında doğal grup oluşturma düzeyi ile bu işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında bir ilişki bulunmaktadır.
9. Aynı birimde çalışan iş arkadaşları arasında doğal grup oluşturma düzeyi ile bu işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında bir ilişki bulunmaktadır.
10. Aynı statüde bulunan personel arasında doğal grup oluşturma düzeyi ile bu işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında bir ilişki bulunmaktadır.

11. Aynı yaş grubun da bulunan iş arkadaşları arasında doğal grup oluşturma düzeyi ile bu işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında bir ilişki bulunmaktadır.
12. Aynı cinsiyetteki iş arkadaşları arasında doğal grup oluşturma düzeyi ile bu işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında bir ilişki bulunmaktadır.
13. Medeni duruma göre doğal grup oluşturma düzeyi ile bu işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında bir ilişki bulunmaktadır.
14. Aynı sendikaya üye olanların doğal grup oluşturma düzeyi ile bu işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında bir ilişki bulunmaktadır.
15. Ortak ilgi alanlarına sahip iş arkadaşları tarafından doğal grup oluşturma düzeyi ile bu işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında bir ilişki bulunmaktadır.

3.6. VERİLERİN ANALİZİ

3.6.1. PERSONELİN DEMOGRAFİK NİTELİKLERİNE İLİŞKİN BİLGİLER

1. Personelin Yaşı: Araştırma kapsamındaki personelin yaşı ile ilgili dağılım tablo 1’ de gösterildiği şekildedir.

Tablo 1: *Personelin Yaşına İlişkin Dağılım.*

YAŞ	PERSONEL SAYISI	ORAN
20-35 arası	185	0, 38
36-50 arası	185	0, 38
51 ve yukarısı	120	0, 24
Toplam	490	1.00

Tabloda görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki personelin önemli bir kısmı 50 yaşın altındadır (% 76)..Personel özellikleri açısından yapılan araştırmalar yaş ile bazı değişkenler arasında ilişkiler olduğunu göstermiştir. Örneğin yaş ile iş tatmini arasında genellikle olumlu bir bağlantı olduğundan söz edilmemektedir. Bunun nedeni olarak da personelin yaşlandıkça deneyimlerine bağlı olarak doyumunun artması gösterilmektedir. Öte yandan daha genç işçilerin yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları nedeni ile doyumsuz olma olasılıkları büyüktür.

Aynı şekilde personelin yaşı doğal gruplara üye olma eğilimlerini de etkileyen önemli bir faktördür. Özellikle bu gruplara üye olma nedenleri yaş gruplarına göre farklılıklar arz edebilir. Daha genç yaşta ki personelin kariyer yapma gibi nedenlerle bu gruplara girme ihtimali yüksek iken daha ileri yaş grupların da sosyal faktörlerin ağırlıklı olması beklenebilir. Personelin büyük çoğunluğunun (%76) genç ve orta yaş grubunda yoğunlaşmasını, doğal gruplara üye olma eğilimleri ve iş tatmin düzeyleri açısından olumlu bir sonuç olarak değerlendirmek mümkündür.

2. Personelin Cinsiyeti: Araştırma kapsamındaki personelin cinsiyeti ile ilgili dağılım tablo 2’ de gösterildiği şekildedir.

Tablo 2: *Personelin Cinsiyetine İlişkin Dağılım.*

CİNSİYET	PERSONEL SAYISI	ORAN
Erkek	385	0, 78
Kadın	120	0, 22
Toplam	495	1.00

Ankete cevap veren personelin cinsiyetine göre dağılıma bakıldığında erkeklerin yüksek oranda olduğu görülmektedir. Anketin Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesindeki firmalarda uygulanması nedeniyle kadın personelin daha düşük oranda bulunması beklentisine rağmen bu oranın % 22 gibi çok düşük sayılmayacak bir düzeyde gerçekleşmesi, çalışmanın üretim hattındaki personel üzerinde uygulanmasından kaynaklanmaktadır. Çünkü, kadınların kendilerinden, işverenden ve diğer çalışanlardan kaynaklanan bir takım nedenlerle toplam işgücü içindeki oranları bir hayli düşüktür. Örneğin araştırmanın yapıldığı dönemde Devlet İstatistik Enstitüsü verilerine göre, çalışan nüfus içindeki kadın işgücü oranı, %18’dir (DİE, 1995; 22).

Araştırma kapsamındaki işgörenlerin cinsiyetine göre oluşan dağılımı da doğal gruplara üye olma eğilimleri ve iş tatmin düzeyleri açısından olumlu bir sonuç olarak değerlendirmek mümkündür.

3. Personelin Hizmet Süresi: Araştırma kapsamındaki personelin çalışma süresi ile ilgili dağılım tablo 3’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3: *Personelin Hizmet Süresine İlişkin Dağılım.*

HİZMET SÜRESİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
5 yıldan az	195	0,39
6-10 yıl	145	0,37
11 yıldan fazla	160	0,24
Toplam	500	1.00

Araştırma kapsamındaki personelin % 76’sının on yıldan az bir zamandır halen bulunduğu görevde çalışmakta olduğu anlaşılmaktadır. Firmaların genç işletmelerden oluşması, eski işletmelerde de yeni stratejilere uygun örgütsel düzenlemelerin varlığı bu pozisyonlara yeni personelin atanmasını gerektirmiştir. Araştırma kapsamındaki işgörenlerin hizmet sürelerine göre oluşan dağılımı da, doğal gruplara üye olma eğilimleri ve iş tatmin düzeyleri açısından olumlu bir sonuç olarak değerlendirmek mümkündür.

4. Personelin Eğitim düzeyi: Araştırma kapsamındaki personelin eğitim düzeyi ile ilgili dağılım tablo 4’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4: *Personelin Eğitim Düzeyine İlişkin Dağılım.*

EĞİTİM DÜZEYİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
İlk ve orta	230	0,46
Lise	200	0,40
Yüksek öğrenim	70	0,14
Toplam	500	1.00

Eğitimin, insanların davranışların şekillenmesinde, yeteneklerin geliştirilmesinde, toplumsal yapıya uyumun sağlanmasında, kültürel katılımın aktarılmasında ve bireylerin kendilerine özgü rolleri gerçekleştirmelerinin sağlanmasında çok önemli bir role sahip olduğu bilinmektedir.

Ancak tabloya dikkat edildiğinde araştırma kapsamındaki personelin eğitim düzeylerinin yeterli derecede olduğu söylenemez. Bu nedenle Araştırma kapsamındaki işgörenlerin eğitim düzeylerine göre oluşan dağılımı doğal gruplara üye olma eğilimleri ve iş tatmin düzeyleri açısından olumlu bir sonuç olarak değerlendirmek çok mümkün değildir.

3.6.2. DOĞAL GRUPLARA ÜYELİK İLE İLGİLİ VERİLERİN ANALİZİ

1. Ekonomik Açıdan Ortak Menfaatleri Olan Çalışma Arkadaşları İle Doğal Grup Oluşumuna Gösterilen Özen: Ekonomik açıdan ortak menfaatleri olan çalışma arkadaşları ile doğal grup oluşumuna gösterilen özen derecesine ilişkin dağılım tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5: *Ekonomik Açıdan Ortak Menfaatlere Göre Doğal Grup Oluşumuna Gösterilen Özen Derecesi.*

ÖZEN DERECEŚİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	34	0, 068
Çok az	25	0, 050
Kısmen	210	0, 420
Fazla	172	0, 344
Çok fazla	59	0, 128
Toplam	500	1.00

Z=2.69

r= % 12

Tabloya bakıldığında araştırma kapsamındaki personelin % 42’sinin ekonomik açıdan ortak menfaatleri olan çalışma arkadaşları ile doğal grup oluşturmaya kısmen özen gösterdikleri anlaşılmaktadır. Personelin bu faktör açısından doğal grup oluşumuna gösterdiği özenin ağırlıklı aritmetik ortalaması da yaklaşık olarak % 68 dir. Bu rakamın ifadesi personelin söz konusu faktör açısından doğal gruplara kısmen eğilimli olduğudur. Bu faktör açısından doğal gruplara fazla ve çok fazla düzeyde eğilim gösterenlerin oranı da % 46’dır. Ekonomik açıdan ortak menfaatleri olan çalışma arkadaşları tarafından doğal grup oluşturulma düzeyi ile personelin iş tatmin düzeyi arasındaki korelasyon katsayısı $r = \% 12$ dir. Bu sonuca göre söz konusu faktör

açısından doğal gruplara gösterilen eğilim ile personelin iş tatmini düzeyi arasında doğrusal yönde ancak çok küçük bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan hipotez testi sonucunda; **“ekonomik açıdan ortak menfaatleri olan çalışma arkadaşları tarafından doğal grup oluşturmaya gösterilen eğilim ile personelin iş tatmini düzeyi arasında istatistiksel açıdan da anlamlı bir ilişki bulunmuştur”** (Z=2.69). Yani personel ekonomik açıdan ortak menfaatleri olan çalışma arkadaşları tarafından oluşturulan gruplarla bir arada bulunduğu az da olsa iş tatmin düzeyinde artış görülmektedir. Teorik olarak personelin kendi arzusu ile doğal gruplara üye olabilmesi iş tatmini düzeyini artırıcı yönde etkilemekle birlikte yine personelin zaman zaman iş tatminsizliği sonucu bu tür gruplara eğilimli oldukları da bilinmektedir. Ekonomik açıdan ortak menfaatleri olan çalışma arkadaşları tarafından doğal grup oluşturma eğilimleri ile iş tatminini oluşturan faktörler arasında yapılan korelasyon analizine ilişkin test sonuçları aşağıdaki şekildedir. Söz konusu faktör açısından doğal grup oluşturma eğilimleri ile aralarında en yüksek düzeyde doğrusal ilişki bulunan iş tatminine ilişkin faktör, görevin yoruculuk düzeyidir. Bunlar arasındaki korelasyon katsayısı % 16 dır. Bu faktör ile aralarında doğrusal ilişki bulunan ikinci iş tatmin faktörü personelin iş yerinde kendini güvende hissetme derecesidir (r=%14.1) Yine aynı faktör ile aralarında doğrusal ilişki bulunan iş tatminine ait üçüncü faktör sağladığı maddi imkanların performans ile uygunluk derecesidir (r:=% 13.94).

2. Ortak Arkadaşlık Bağlarının Bulunduğu Personel İle Doğal Grup Oluşumuna Gösterilen Özen: Ortak arkadaşlık bağlarının bulunduğu personel ile doğal grup oluşumuna gösterilen özen derecesine ilişkin dağılım tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6:Ortak Arkadaşlık Bağlarının Bulunduğu Personel İle Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen. Derecesi.

ÖZEN DERECESİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	19	0, 038
Çok az	32	0, 064
Kısmen	201	0, 402
Fazla	184	0, 368
Çok fazla	64	0, 128
Toplam	500	1.00

Z=2.46

r= % 11

This document was created by the trial version of Print2PDF.
Once Print2PDF is registered, this message will disappear.
Purchase Print2PDF at <http://www.software602.com>

Tablodan da anlaşılacağı gibi ankete cevap veren personelin %40'ı ortak arkadaşlık bağlarının bulunduğu personel ile doğal grup oluşturmaya kısmen özen göstermektedir. Söz konusu faktör açısından doğal gruplara fazla ve çok fazla derece de eğilim gösterenlerin oranı da %49.6'dır. Personelin bu faktör açısından doğal grup oluşumuna gösterdiği özenin ağırlıklı aritmetik ortalaması %69.68' dir. Yani bu faktör açısından personelin doğal gruplara iyi sayılabilecek derecede eğilimli olduğu söylenebilir.

Ortak arkadaşlık bağlarının bulunduğu personel tarafından doğal grup oluşturma düzeyi ile personelin iş tatmin düzeyi arasındaki korelasyon katsayısı %11'dir. ($r = 0.11$). Bu sonuca göre söz konusu faktör açısından doğal gruplara gösterilen eğilim ile personelin iş tatmin düzeyi arasında doğrusal yönde ancak çok küçük bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan hipotez testi sonucunda; ***“Ortak arkadaşlık bağlarının bulunduğu personel tarafından doğal grup oluşturmaya gösterilen eğilim ile personelin iş tatmini düzeyi arasında istatistiksel açıdan da anlamlı bir ilişki bulunmuştur”*** ($Z=2.46$). Yani ortak arkadaşlık bağlarının bulunduğu kişiler bir arada bulduklarından az da olsa iş tatmin düzeylerinde bir artış görülmektedir. Ortak arkadaşlık bağlarının bulunduğu personel arasında doğal grup oluşturma eğilimleri ile iş tatminini oluşturan faktörler arasında yapılan korelasyon analizlere ilişkin sonuçları aşağıdaki şekildedir. Söz konusu faktör açısından doğal grup oluşturma eğilimi ile aralarında en yüksek düzeyde doğrusal ilişki bulunan iş tatmin faktörü için sağladığı maddi imkanların personelin performansları ile uygunluk derecesidir. ($r=0.1784$). Yine aynı faktör ile aralarında doğrusal ilişki bulunan iş tatminine ait ikinci faktör için personele kazandırdığı düşünülen saygınlık derecesidir ($r=0.1091$).

3. Aynı Mahallede Oturan Mesai Arkadaşları İle Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen: Aynı mahallede oturan mesai arkadaşları ile doğal grup oluşturmaya gösterilen özen derecesine ilişkin dağılım tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7: Aynı Mahallede Oturan Mesai Arkadaşları İle Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen Derecesi.

ÖZEN DERECESİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	10	0, 020
Çok az	82	0, 164
Kısmen	191	0, 382
Fazla	147	0, 294
Çok fazla	70	0, 140
Toplam	500	1.00

Z=4.31

r= %19

Araştırma kapsamındaki personelin % 38’i nin aynı mahallede oturan çalışma arkadaşları ile doğal grup oluşturmaya kısmen özen gösterdikleri anlaşılmaktadır. Söz konusu faktör açısından doğal gruplara fazla ve çok fazla düzeyde eğilim gösterenlerin oranı da % 43,4’tür. Personelin bu faktör açısından doğal grup oluşumuna gösterdiği özenin ağırlıklı aritmetik ortalaması da yaklaşık olarak % 67.40’dır. Bu sonuca göre ankete cevap veren personelin söz konusu faktör açısından doğal gruplara kısmen eğilimli olduğu söylenebilir. Aynı mahallede oturan çalışma arkadaşları arasında doğal grup oluşturma düzeyi ile tatmin düzeyi arasındaki korelasyon katsayısı %19’dur. (r:=%19) Bu sonuca göre söz konusu faktör açısından doğal gruplara gösterilen eğilim ile personelin iş tatmin arasında doğrusal yönde ancak az bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile personel aynı mahallede oturduğu iş arkadaşları ile bir arada bulunduğu iş tatmin düzeyi biraz daha artmaktadır.

Aynı mahallede oturan çalışma arkadaşları arasında doğal grup oluşturma eğilimleri ve iş tatminini oluşturan faktörler arasında yapılan korelasyon analizine ilişkin test sonuçları aşağıdaki şekildedir. Söz konusu faktör açısından doğal grup oluşturma eğilimleri ile yapılan görevin yorumculuk düzeyi arasında en yüksek düzeyde doğrusal ilişki bulunmuştur ki bu da %20.65’ dir. Bu faktör ile arasındaki doğrusal ilişki

düzeıyı açısından ikinci sırada yer alan iş tatmin faktörü iş yerindeki mesleki açıdan terfi imkanının düzeyidir (r:= %18.42). Yine yanı faktör ile aralarında doğrusal ilişki bulunan iş tatminine ilişkin üçüncü faktör meslekle ilgili sahip oldukları düşünölen bilgi ve becerilerinin kullanılma düzeyidir. (r=:%11.28).

Yapılan hipotez testi sonucunda; **“Aynı mahallede oturan çalışma arkadaşları arasında doğal grup oluşturma eğilimleri ile personelin iş tatmini düzeyi arasında istatistiksel açıdan da anlamlı bir ilişki bulunmuştur”** (Z=4.31).

4.Aynı Derneğe Üye Olan İş Arkadaşlar Arasında Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen: Aynı derneğe üye olanlar arasında doğal grup oluşturmaya gösterilen özen derecesine ilişkin dağılım tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8: Aynı Derneğe Üye Olan İş Arkadaşlar Arasında Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen. Derecesi.

ÖZEN DERECESİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	31	0, 124
Çok az	35	0, 142
Kısmen	66	0, 264
Fazla	100	0, 398
Çok fazla	18	0, 072
Toplam	250	1.00

Z=3.84

r= % 17

Ankete cevap veren personelin %26’sı işletme dışında aynı derneğe (sosyal, kültürel, sportif) üye olan iş arkadaşları ile işletme içinde doğal grup oluşturmaya kısmen özen gösterdiklerini ifade etmektedirler. Bu faktör açısından doğal gruplara fazla ve çok fazla düzeyde eğilim gösterenlerin oranı da %47’dir. Personelin söz konusu faktör açısından doğal grup oluşumuna gösterdiği özenin ağırlıklı aritmetik ortalaması ise %63’dür. Bu sonuca göre ankete cevap veren personelin söz konusu faktör açısından doğal gruplara kısmen eğilimli olduğu söylenebilir. Araştırma kapsamındaki personelin bu faktör açısından doğal gruplara eğilim düzeyinin diğer faktörlere nazaran düşük seviye de olması personelin işletme dışındaki örgütlenmelere fazlaca itibar

etmemesinden ve bu örgütlere üye olan arkadaşları ile iş yerinde bir arada bulunmamaya özen göstermelerinden kaynaklanmaktadır. Aynı derneklere üye olan çalışma arkadaşları arasında doğal grup oluşturma düzeyi ile tatmin düzeyi arasındaki korelasyon katsayısı % 17 dir. ($r = \% 17$).

Yapılan hipotez testi sonucunda; **“Aynı derneğe üye olan iş arkadaşlar arasında doğal grup oluşturmaya gösterilen özen ile personelin iş tatmini düzeyi arasında istatistiksel açıdan da anlamlı bir ilişki bulunmuştur”** ($Z=3.84$). Bu sonuca göre söz konusu faktör açısından doğal gruplara gösterilen eğilim ile personelin iş tatmin düzeyi arasında doğrusal yönde ancak az bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkiye göre iş dışında aynı derneklere üye olanların oluşturduğu gruba katılan personel bu kişilerle bir arada bulunduğu biraz da olsa iş tatmin düzeyi yükselmektedir.

Aynı derneklere üye olan çalışma arkadaşları arasında doğal grup oluşturma eğilimleri ile iş tatminini oluşturan faktörler arasında yapılan korelasyon analizine ilişkin test sonuçları aşağıdaki şekildedir. Aynı derneklere üye olan personelin doğal grup oluşturma eğilimleri ile göreve devam düzeyi arasında en yüksek seviyede doğrusal ilişki bulunmuştur ki bu oran %35’dir. Söz konusu faktör ile aralarındaki doğrusal ilişki düzeyi açısından ikinci sırada yer alan iş tatminine ilişkin faktör görevinden hiç ayrılamayan düşünme düzeyidir. ($r = \%32$) Yine söz konusu faktör ile aralarında doğrusal ilişki bulunan iş tatminine ilişkin üçüncü faktör kendilerine iş yerine bağlı hissetme düzeyleridir. ($r = \% 25$)

Aslında aynı derneğe üye olanların iş yerinde doğal grup oluşturmaya gösterdikleri özen derecesi ile iş tatmin düzeyi arasındaki korelasyon katsayısının %17 olması ve bunlar arasında doğrusal yönde fakat az bir ilişkinin varlığına ilişkin olarak yukarıda açıklanan üç alt faktör ile doğrusal yönde ve daha yüksek düzeyde bir ilişkiye sahip olması son derece doğaldır. Çünkü iş dışında gönüllü olarak bir derneğe üye olan personelin işine bağlı olması, verimini aksatmaması, işinden ayrılmayı düşünmemesi ve iş yerine bağlı olması gerekmektedir. Yani aynı derneğe üye olan personelin doğal grup oluşturma düzeyi ile bu üç faktör arasında doğrusal yönde kuvvetli bir ilişkinin varlığı bu sonucu cevaplayan ve iş dışında üye olan 250 personelin iş yerinde doğal grup oluşturma konusunda son derece bilinçli davrandıklarını göstermektedir.

5. Aynı Siyasi Görüşü Paylaşan İş Arkadaşları Arasında Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen: Aynı partiye üye olan iş arkadaşları arasında doğal grup oluşturmaya gösterilen özen derecesine ilişkin dağılım tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9: Aynı Partiye Üye Olan İş Arkadaşları Arasında Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen Derecesi

ÖZEN DERECESİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	38	0,190
Çok az	35	0,176
Kısmen	66	0,328
Fazla	48	0,242
Çok fazla	13	0,064
Toplam	200	1.00

Z=3.84

r=%17

Tabloya dikkat edildiğinde ankete cevap veren personelin yaklaşık %33’ünün herhangi bir siyasi partiye üye olan iş arkadaşları ile işletme içinde doğal grup oluşturmaya kısmen özen gösterdikleri anlaşılmaktadır. Söz konusu faktör açısından doğal gruplara fazla ve çok fazla düzeyde eğilim gösterenlerin oranı ise %30’dur personelin bu faktör açısından doğal grup oluşumuna gösterdiği özenin ağırlıklı aritmetik ortalaması da %56,28’dir. Bu sonuca göre ankete cevap veren personelin söz konusu faktör açısından doğal gruplara diğer faktörlere nazaran daha düşük düzeyde eğilimli olduğu söylenebilir. Ankete cevap veren personelin bu faktör açısından doğal gruplara eğilim düzeyinin diğer faktörlere göre daha düşük düzeyde olması personelin siyasi partilere üye olma eğilimlerinin düşük olmasından ve aynı partiye üye olan çalışma arkadaşları ile iş yerinde bir arada bulunmama özen göstermelerinden kaynaklanmaktadır. Personelin bu yöndeki davranışına da son derece bilinçli ve doğal bir tutumdur çünkü bu nitelikteki personel siyasi görüşünden dolayı gerek iş veren gerekse iş arkadaşları tarafından kendisine karşı tavır alınmasından çekinmektedirler.

Aynı siyasi partiye üye olan çalışma arkadaşları arasında doğal grup oluşturma düzeyi ile iş tatmini arasındaki korelasyon katsayısı %17’dir ($r=0.17$). Bu sonuca göre, söz konusu faktör açısından doğal gruplara gönderilen eğilim ile personelin iş tatmin düzeyi arasında doğrusal yönde ancak az bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan hipotez testi sonucunda; “**Aynı siyasi görüşü paylaşan iş arkadaşları arasında doğal grup oluşturma eğilimleri ile personelin iş tatmini düzeyi arasında istatistiksel açıdan da anlamlı bir ilişki bulunmuştur**” ($Z=3.84$). Bir başka ifade ile aynı siyasi partiye üye olanların oluşturduğu gruba katılan personel bu kişilerle bir arada bulunduğu iş tatmin düzeyi az da olsa artmaktadır. Siyasi partiye üye olan çalışma arkadaşları arasında doğal gruplar oluşturma eğilimleri ile iş tatminini oluşturan faktörler arasında yapılan korelasyon analizine ilişkin test sonuçları aşağıdaki şekildedir. Aynı siyasi partiye üye olan personelin doğal grup oluşturma eğilimleri ile göreve devam düzeyi arasında en yüksek seviyede doğrusal ilişki bulunmuştur. Bu test sonucundaki korelasyon katsayısı %38.4’dür ($r=0.384$).

Söz konusu faktör ile aralarındaki doğrusal ilişkin düzeyi açısından ikinci sırada yer alan iş tatminine ilişkin faktör görevinde hiç ayrılmadan çalışmayı düşünme düzeyidir ($r=0.35$). Yine aynı faktör ile aralarında duygusal ilişki bulunan iş tatminine ilişkin üçüncü faktör, kendilerini iş yerlerine bağlı hissetme deneyleridir (%19.14). Aynı siyasi partiye üye olan personelin iş yerinde doğal grup oluşturmaya gösterdikleri özen derecesi ile iş tatmin düzeyi arasındaki korelasyon katsayısının %17 olması ve bunlar arasında doğrusal yönden fakat düşük düzeyde bir ilişkinin bulunmasına karşılık bu faktörün yukarıda açıklanan iş tatminine ilişkin üç alt faktör ile doğrusal yönde ve daha yüksek düzeyde bir ilişkiye sahip olmaları normaldir. İş dışında gönüllü olarak bir siyasi partiye üye olan personelin işine bağlı olması devamını aksatmaması işinden ayrılmamayı düşünmemesi ve iş yerine bağlı olması beklenen bir davranıştır Yani aynı siyasi partiye üye olan personelin doğal grup oluşturma deneyimi ile bu üç faktör arasında doğrusal yönde kuvvetli bir ilişkinin varlığı bu soruyu cevaplayan ve siyasi partilere üye olan 200 personelin iş yerinde doğal grup oluşturma konusunda son derece bilinçli davrandıklarının göstergesidir.

6. Aynı Okuldan Mezun Olan İş Arkadaşları İle Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen Derecesi: Aynı okuldan mezun olan iş arkadaşları ile doğal grup oluşturmaya gösterilen özen derecesine ilişkin dağılım tablo 10’da gösterilmektedir.

Tablo 10: Aynı Okuldan Mezun Olan İş Arkadaşları İle Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen Derecesi.

ÖZEN DERECESİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	11	0, 022
Çok az	42	0, 084
Kısmen	196	0, 392
Fazla	181	0, 362
Çok fazla	70	0, 140
Toplam	500	1.00

Z=3.15

r=%13

Araştırma kapsamındaki personelin %39.2'sinin aynı okuldan mezun olan personel ile işletme içinde doğal grup oluşturmaya kısmen özen gösterdikleri görülmektedir. Söz konusu faktör açısından doğal gruplara fazla ve çok fazla düzeyde eğilim gösterenlerin oranı ise %50'dir. Personelin bu faktör açısından doğal grup oluşumuna gösterdiği ögenin ağırlıklı aritmetik ortalaması da %70.28'dir. Bu sonuca göre ankete cevap veren personelin söz konusu faktör açısından doğal gruplara fazlaca eğilimli olduğu söylenebilir. Hatta personelin aynı okuldan mezun olan kişilerle doğal grup oluşturma eğiliminin hem aynı mahallede oturan hem de ortak arkadaşlık bağları bulunan iş arkadaşları ile doğal grup oluşturma eğiliminden daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre personelin aynı okuldan mezun olma faktörüne daha fazla değer verdiğini söylemek mümkündür. Aynı okuldan mezun olan çalışma arkadaşları arasında doğal grup oluşturma düzeyi ile iş tatmin düzeyi arasındaki korelasyon katsayısı %13'tür ($r=%13$). Yani, söz konusu faktör açısından doğal gruplara gösterilen eğilim ile personelin iş tatmin düzeyi arasında doğrusal yönde ancak düşük bir ilişki bulunduğu söylenebilir.

Yapılan hipotez testi sonucunda; **“Aynı okuldan mezun olan iş arkadaşları ile doğal grup oluşturma eğilimleri ile personelin iş tatmini düzeyi arasında istatistiksel açıdan da anlamlı bir ilişki bulunmuştur” (Z=3.15).**

Aynı okuldan mezun çalışma arkadaşları arasında doğal grup oluşturma eğilimleri ile iş tatmini oluşturan faktörler arasında yapılan korelasyon analizine ilişkin test sonuçları aşağıdaki şekildedir. Aynı okuldan mezun olma açısından doğal grup oluşturma eğilimleri ile iş yerinde mesleki açıdan terfi imkanı arasında en yüksek

düzyeyde doğrusal ilişki bulunmuştur ki bu da %29.49'dur. Söz konusu faktör ile aralarında doğrusal ilişki düzeyi açısından 2.sırada yer alan iş tatmin faktörü iş yerindeki moral düzeyidir ($r=0.24.14$).

7. Hemşehri Olarak Tanımlanan Mesai Arkadaşları Arasında Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen Derecesi: Hemşehri olarak tanımlanan mesai arkadaşları arasında doğal grup oluşturmaya gösterilen özen derecesine ilişkin dağılım tablo 11'de gösterilmektedir.

Tablo 11: *Hemşehrileri Olarak Tanımlanan Mesai Arkadaşları Arasında Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen Derecesi*

ÖZEN DERECESİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	24	0,048
Çok az	75	0,150
Kısmen	215	0,430
Fazla	144	0,288
Çok fazla	42	0,084
Toplam	500	1.00

Z=3.15

r=%13

Çalışmanın örneklerini oluşturan personelin %43'ü hemşehrileri ile işletme içinde doğal grup oluşturmaya kısmen özen gösterirken, %37.2'sinin fazla ve çok fazla düzeyde özen gösterdikleri anlaşılmaktadır. Personelin hemşehrileri ile doğal grup oluşumuna gösterdiği özenin ağırlıklı aritmetik ortalaması %64.20'dir. Bu sonuca göre araştırmanın örneklerini oluşturan personelin hemşehrilik faktörü açısından doğal gruplara fazlaya yakın düzeyde eğilimli olduğu söylenebilir. Hemşehrilik faktörüne göre personelin doğal grup oluşturmalarının eğilimi çok daha yüksek düzeyde olması beklenirken umulanın altında gerçekleşmesinin nedeni araştırma kapsamındaki personelin tamamına yakının çalıştığı işyerlerinin bulunduğu bölgeye mensup olmasıdır. Eğer işletmenin personeli içinde firmanın kurulduğu ilin dışındaki illerden gelen insanlar daha fazla sayıda bulunsaydı hemşehrilğe dayalı doğal grup oluşturma eğilimi daha yüksek olabilirdi. Araştırma kapsamında personel arasında hemşehrilik esasına dayanan doğal grupların oluşumuna yol açan etken ilçe veya köy temelinde dayalı hemşehrilğe bağlı olarak doğal grup oluşturma faktörüdür. Bu faktör açısından doğal

This document was created by the trial version of Print2PDF.

Once Print2PDF is registered, this message will disappear.

Purchase Print2PDF at <http://www.software602.com>

grup oluşturma eğilimi ile iş tatmin düzeyi arasındaki korelasyon katsayısı %13'tür. ($r=0.13$). Bu sonuca göre hemşehrilik faktörü açısından doğal grup oluşturma eğilimi ile personelin iş tatmin düzeyi arasında doğrusal yönde ancak düşük bir ilişki bulunduğu söylenebilir.

Yapılan hipotez testi sonucunda, “ **Hemşehri olarak tanımlanan mesai arkadaşları arasında doğal grup oluşturma eğilimleri ile personelin iş tatmini düzeyi arasında istatistiksel açıdan da anlamlı bir ilişki bulunmuştur**” ($Z=3.15$). Böylece hemşehri olarak tanımlananların oluşturduğu gruba katılan personel bu kişilerle bir araya geldiğinde iş tatmin düzeyi biraz daha artmaktadır. Hemşehriler arasında doğal grup oluşturma eğilimleri ile iş tatminin oluşturan faktörler arasında yapılan korelasyon analizine ilişkin test sonuçları aşağıdaki şekildedir

Hemşehriler arasında doğal grup oluşturma eğilimleri ile iş yerindeki terfi imkanından duyulan tatmin arasında en yüksek düzeyde doğrusal ilişki bulunmaktadır ki bu da %17'dir. Söz konusu faktör ile aralarında doğrusal ilişki bulunma düzeyi açısından ikinci sırada yer alan iş tatmin faktörü, yöneticilerinin personel üzerinde uyguladıkları kontrol biçiminden duyulan memnuniyet derecesidir ($r=0.14$).

8. Aynı Dünya Görüşünü Paylaştığını Düşünenler Arasında Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen Derecesi: Aynı dünya görüşünü paylaştığını düşünenler arasında doğal grup oluşturmaya gösterilen özen derecesine ilişkin dağılım tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12: Aynı Dünya Görüşünü Paylaştığını Düşünenler Arasında Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen Derecesi

ÖZEN DERECEŚİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	9	0, 018
Çok az	72	0, 144
Kısmen	182	0, 364
Fazla	166	0, 332
Çok fazla	71	0, 142
Toplam	500	1.00

Z=3.46

r=%11

Ankete cevap veren personelin %36,4'ünün ortak fikir ve düşünceye sahip olduklarına inandıkları çalışma arkadaşları ile doğal grup oluşturmaya kısmen özen gösterdikleri görülmektedir. Söz konusu faktör açısından doğal gruplara fazla ve çok fazla eğilim gösterenlerin oranı ise % 47.4'dür. personelin bu faktör açısından doğal grup oluşumuna gösterdiği özenin ağırlıklı aritmetik ortalaması da %68.72'dir. Bu sonuca göre ankete cevap veren personelin söz konusu faktör açısından doğal gruplara fazlaya yakın derecede eğilimli olduğu söylenebilir. Bu soruda paylaşıldığı düşünülen ortak fikir; siyasal ve ideolojik fikir değildir. Bu ifade ile kast edilen iş yerine işe işverene ve iş arkadaşlarına karşı bakış açısına ve yakınlaşmalarını ifade eden görüşlerdir. Söz konusu faktör açısından doğal grup oluşturma düzeyi ile iş tatmin düzeyi arasındaki korelasyon katsayısı % 11 dir. ($r=0.11$). Bu sonuca göre aynı fikri paylaştığı düşünülen iş arkadaşlarının doğal grup oluşturma eğilimi ile personelin iş tatmin düzeyi arasında doğrusal yönde ancak oldukça düşük düzeyde bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

Yapılan hipotez testi sonucunda, “ **Aynı fikri paylaştığını düşünenler arasında doğal grup oluşturmaya gösterilen eğilim ile personelin iş tatmini düzeyi arasında istatistiksel açıdan da anlamlı bir ilişki bulunmuştur**” ($Z=3.46$). Dolayısıyla iş ve iş arkadaşlarına yönelik olarak aynı bakış açısına sahip olan çalışanlar bir arada bulduklarında iş tatmin düzeyinde kısmen bir artış olabilmektedir. Söz konusu faktör açısından doğal grup oluşturma eğilimleri ile iş tatminini oluşturan faktörler açısından yapılan korelasyon analizine ilişkin test sonuçları aşağıdaki şekildedir.

Aynı fikri paylaştığını düşünenler arasında doğal grup oluşturma eğilimleri ile personelin kendini mesleki yönden yetiştirme imkanlarının düzeyi arasında bulunan doğrusal ilişki % 16 ile birinci sırada yer almaktadır ($r=0.16$). Bu faktör ile aralarında doğrusal ilişki bulunan ikinci sıradaki iş tatmin faktörü, yapılan görevin niteliğinden duyulan memnuniyet derecesidir ($r=0.15$). Yine söz konusu faktör ile aralarında doğrusal ilişki bulunan iş tatminine ait üçüncü faktör, görevini kazandırdığına inanılan saygınlık derecesidir ($r=0.12.67$).

9. Aynı Birimde Çalışan İş Arkadaşları Arasında Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen Derecesi: Aynı birimde çalışan iş arkadaşları arasında doğal grup oluşturmaya gösterilen özen derecesine ilişkin dağılım tablo 13 'de gösterilmektedir.

Tablo 13: Aynı Birimde Çalışan İş Arkadaşları Arasında Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen Derecesi.

ÖZEN DERECESESİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	13	0, 026
Çok az	91	0, 182
Kısmen	242	0, 484
Fazla	136	0, 272
Çok fazla	18	0, 036
Toplam	500	1.00

Z=3.15

r=%14

Tablodan da görülebileceği gibi aynı birimde çalışan personelin % 48,4'ü doğal grup oluşumuna kısmen özen gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Bu faktör açısından gruplara fazla ve çok fazla düzeyde eğilim gösterenlerin oranı ise %30.8, personelin bu faktör açısından doğal grup oluşturmaya gösterdiği özenin ağırlıklı aritmetik ortalaması da % 62.20'dir. Bu sonuca göre personelin aynı birimde çalışan iş arkadaşları ile doğal grup oluşumuna kısmen özen gösterdikleri söylenebilir. Bu durumda aynı birimde çalışanların oluşturduğu doğal grup üyeleri bir araya geldiklerinde işlerinden daha fazla tatmin olduklarını ifade etmektedirler.

Söz konusu faktör açısından doğal grup oluşturma düzeyi ile iş tatmin düzeyi arasındaki korelasyon katsayısı %14'dür ($r=0.14$). Bu sonuca göre aynı birimde çalışan iş arkadaşlarıyla doğal grup oluşturma eğilimi ile personelin iş tatmin düzeyi arasında doğrusal yönde ancak düşük düzeyde bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

Yapılan hipotez testi sonucunda, **“Aynı birimde çalışan iş arkadaşları arasında doğal grup oluşturma eğilimleri ile personelin iş tatmini düzeyi arasında istatistiksel açıdan da anlamlı bir ilişki bulunmuştur” (Z=3.15)**. Bu faktör açısından doğal grup oluşturma eğilimleri iş tatminini oluşturan faktörler arasında yapılan korelasyon analizine ilişkin test sonuçları aşağıdaki şekildedir.

Aynı birimde çalışan iş arkadaşları arasında doğal grup oluşturma eğilimleri ile iş yerinde terfi imkan düzeyi arasında bulunan doğrusal ilişki % 27.18 ile birinci sırada yer almaktadır. Söz konusu faktör ile aralarında doğrusal ilişki bulunan ikinci sıradaki iş tatmin faktörü iki tanedir. Bunlardan birincisi yöneticilerin personel üzerinde

uyguladıkları kontrol biçiminden duyulan memnuniyet düzeyidir. Bu ilişkiye ait korelasyon katsayısı %20'dir. İkincisi ise, işletmedeki personel arası ilişkilerden duyulan memnuniyet derecesidir ($r = \% 20$). Yine aynı birimde çalışanlar arasında doğal grup oluşumuna gösterilen özenle aralarında doğrusal ilişki bulunan iş tatminine ait üçüncü faktör iş yerinde moral düzeyidir. Bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı % 15.32' dir.

10. Aynı statüde bulunan personel arasında doğal grup oluşturmaya gösterilen özen derecesi: Aynı statüde bulunan personel arasında doğal grup oluşturmaya gösterilen özen derecesine ilişkin dağılım tablo 14'de gösterilmektedir.

Tablo 14: Aynı Statüde Bulunan Personel Arasında Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen. Derecesi

ÖZEN DERECESİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	29	0, 058
Çok az	163	0, 326
Kısmen	196	0, 392
Fazla	91	0, 182
Çok fazla	21	0, 042
Toplam	500	1.00

Z=3.15

r=%14

Araştırma kapsamındaki personelin %39.2'si aynı statüde bulunan personel arasında doğal grup oluşumuna kısmen özen göstermektedir. Bu faktör açısından doğal gruplara fazla ve çok fazla düzeyde eğilim gösterenlerin oranı ise % 22.4'tür. Personelin bu faktör açısından doğal grup oluşumuna gösterdiği özenin ağırlıklı aritmetik ortalaması da % 56.48'dir. Bu sonuca göre personelin aynı statüde bulunanlar arasında doğal grup oluşumuna kısmen özen gösterdikleri söylenebilir. Personelin bu faktör açısından doğal grup oluşumuna düşük seviyede önem vermiş olması normal olarak beklenen sonuçtur. Çünkü aynı statüde bulunan personel aynı zamanda birbiriyle rekabet halindedirler. Ayrıca birbirlerinin terfi imkanları yine karşılıklı olarak diğerleri tarafından sınırlandırılmaktadır. Bu da doğal olarak karşılıklı dayanışma yerine bireyler

arası çatışmanın kaynağını oluşturmaktadır. Söz konusu faktör açısından doğal grup oluşturma düzeyi ile iş tatmin düzeyi arasındaki korelasyon katsayısı %14'tür ($r=0.14$). Bu sonuca göre aynı statüde çalışanlar arasında doğal grup oluşturma eğilimi ile iş tatmin düzeyi arasında doğrusal yönde ancak düşük düzeyde bir ilişki bulunduğu söylenebilir.

Yapılan hipotez testi sonucunda, “ **Aynı statüde bulunan personel arasında doğal grup oluşturma eğilimleri ile personelin iş tatmini düzeyi arasında istatistiksel açıdan da anlamlı bir ilişki bulunmuştur**” ($Z=3.15$).

Söz konusu faktör açısından oluşturulan gruba katılan personel bu kişilerle bir arada bulunduğu iş tatmin düzeyi az da olsa yükselmektedir. Bu faktör açısından doğal grup oluşturma eğilimi ile personelin iş tatminini oluşturan faktörler arasında yapılan korelasyon analizine ilişkin test sonuçları aşağıdaki şekildedir.

Aynı statüde çalışanlar arasında doğal grup oluşturma eğilimleri ile iş yerinde terfi imkan düzeyi arasındaki doğrusal ilişki % 20 ile birinci sırada yer almaktadır. Bu iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin diğer değişkenler arasındakine göre daha yüksek düzeyde olması daha önce açıklandığı gibi personel arasındaki rekabet ile ilgilidir. Personel rekabet halinde olduğu aynı statüdeki arkadaşları ile doğal grup oluşturmaktan kaçındığı oranda terfi açısından iş tatmin düzeyinde de aynı miktarda azalma olacaktır. Tersine aynı statüde bulunduğu insanlarla doğal grup oluşturma eğilimi arttıkça terfi konusundaki tatmin düzeyi de aynı oranda artacaktır.

Aynı statüde bulunanların doğal grup oluşturma eğilimleri ile aralarında doğrusal ilişki bulunan ikinci sıradaki iş tatmin faktörü personelin iş yerindeki moral düzeyidir. Bu ilişkiye ait korelasyon katsayısı %18.41'dir. Söz konusu faktör ile aralarında doğrusal ilişki bulunan iş tatminine ait üçüncü faktör görevin personele kazandırdığı düşünülen saygınlık düzeyidir. Bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı da % 16.33' tür.

11. Aynı Yaş Grubunda Bulunan İş Arkadaşları Arasında Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen Derecesi: Aynı yaş grubun da bulunan iş arkadaşları arasında doğal grup oluşturmaya gösterilen özen derecesine ilişkin dağılım tablo 15'de gösterilmektedir.

Tablo 15: Aynı Yaş Grubunda Bulunan İş Arkadaşları Arasında Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen. Derecesi.

ÖZEN DERECESİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	11	0, 022
Çok az	81	0, 162
Kısmen	212	0, 424
Fazla	152	0, 304
Çok fazla	44	0, 088
Toplam	500	1.00

Z=2.69

r=%12

Çalışmanın örneklerini oluşturan personelin %42.4'ü aynı yaş grubunda bulunanlar arasında doğal grup oluşumuna kısmen özen gösterdiklerini açıklamışlardır. Söz konusu faktör açısından doğal gruplara fazla ve çok fazla eğilim gösterenlerin oranı %39.2'dir. Personelin bu faktör açısından doğal grup oluşumuna gösterdiği özenin ağırlıklı aritmetik ortalaması da %65.48'dir. Bu sonuca göre personelin aynı yaş grubunda bulunanlar arasında doğal grup oluşumuna fazlaya yakın düzeyde özen gösterdikleri söylenebilir. Personelin bu faktör açısından doğal grup oluşturma düzeyi ile iş tatmin düzeyi arasındaki korelasyon kat sayısı %12'dir. Bu sonuca göre aynı yaş grubunda bulunanlar arasında doğal grup oluşturma eğilimi ile iş tatmin düzeyi arasında doğrusal yönden ancak az bir ilişki bulunduğu söylenebilir.

Yapılan hipotez testi sonucunda, “ **Aynı yaş grubunda bulunan iş arkadaşları arasında doğal grup oluşturma eğilimleri ile personelin iş tatmini düzeyi arasında istatistiksel açıdan da anlamlı bir ilişki bulunmuştur**” (Z=2.69).

Bir başka ifade ile aynı yaş grubunda bulunanların oluşturduğu gruba katılan personel bu kişilerle bir araya geldiğinde iş tatmin düzeyi biraz daha artmaktadır. Aynı yaş grubunda bulunanlar arasında doğal grup oluşturma eğilimleri ve iş tatminini oluşturan faktörler arasında yapılan korelasyon analizine ilişkin test sonuçları aşağıdaki şekildedir. Aynı yaş grubunda bulunanlar arasında doğal grup oluşturma eğilimleri ile aralarında doğrusal ilişki bulunan birinci sıradaki iş tatmin faktörü, iş yerindeki terfi etme imkan düzeyidir ve bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı % 36.12'dir. Bu sonuç, doğal olarak beklenen neticededir. Çünkü insanların özellikle kariyer yapma

gibi nedenlerle olağan üstü gayret içerisinde bulunmaları onları her türlü etkinlik ve oluşumun içinde bulunmaya sevk etmektedir. Personel bu oluşmalardan birisi olarak doğal gruplara özellikle aynı yaşta bulunmaların oluşturdukları doğal gruplara eğilim göstermek suretiyle etme imkanlarının kendilerinin tatmin düzeyinde aynı veya yakın oranda artması doğaldır. Aynı yaş grubunda bulunanların doğal grup oluşturma eğilimleri ile aralarında doğrusal ilişki bulunan ikinci sıradaki iş tatmin faktörü, iş yerindeki fiziksel ortamdaki duyulan memnuniyet derecesidir. Bu iki değişken arasındaki korelasyon kat sayısı da % 27.22'dir. Söz konusu faktör ile aralarında doğrulan ilişki bulunan iş tatminine ait üçüncü faktör, :meslekle ilgili sahip oldukları düşünülen bilgi ve becerilerini kullanma düzeyidir bu değişkenler arasındaki korelasyon kat sayısı da % 15.77'dir.

12. Aynı Cinsiyetteki İş Arkadaşları Arasında Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen Derecesi: Aynı cinsiyetteki iş arkadaşları arasında ile doğal grup oluşturmaya gösterilen özen derecesine ilişkin dağılımlar tablo 16'da gösterilmektedir.

Tablo 16: Aynı Cinsiyetteki İş Arkadaşları Arasında Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen. Derecesi.

ÖZEN DERECEŚİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	17	0,034
Çok az	71	0,142
Kısmen	232	0,464
Fazla	161	0,322
Çok fazla	19	0,038
Toplam	500	1.00

Z=3.38

r=%15

Ankete cevap veren personelin % 46.4'ü cinsiyete göre doğal grup oluşumuna kısmen özen gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Bu faktör açısından doğal gruplara fazla ve çok fazla eğilim gösterenlerin oranı da % 36'dır. Söz konusu faktör açısından personelin doğal grup oluşumuna gösterdiği özenin ağırlıklı aritmetik ortalaması da % 63,76'dır. Buna göre personelin cinsiyete göre doğal grup oluşumuna fazlaya yakın

düzeyde özen gösterdikleri söylenebilir. Personelin cinsiyet esasına göre doğal grup oluşturma düzeyi ile iş tatmin düzeyi arasındaki korelasyon katsayısı % 15'tir ($r=0.15$). Bu sonuca göre cinsiyet esasına göre doğal grup oluşturma eğilimi ile iş tatmin düzeyi arasında doğrusal yönde ancak düşük bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

Yapılan hipotez testi sonucunda; **“Aynı cinsiyetteki iş arkadaşları arasında ile doğal grup oluşturma eğilimleri ile personelin iş tatmini düzeyi arasında istatistiksel açıdan da anlamlı bir ilişki bulunmuştur”** ($Z=3.38$). Böylece cinsiyet esasına göre oluşturulan gruba katılan personel bu grubun üyeleri ile bir araya geldiğinde iş tatmin düzeyi az da olsa artış göstermektedir.

Sözkonusu faktör açısından doğal grup oluşturma eğilimi ile, iş tatminini oluşturan faktörler arasında yapılan korelasyon analizine ilişkin test sonuçları aşağıdaki şekildedir. Cinsiyet esasına göre doğal grup oluşturma eğilimleri ile aralarında doğrusal ilişki bulunan birinci sıradaki iş tatmin faktörü, iş yerindeki fiziksel ortamdan duyulan memnuniyet derecesidir. Bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı %19'dur. Bu iki değişken arasındaki korelasyon kat sayısının kısmen yüksek çıkması doğal olarak beklenen sonucu göstermektedir. Çünkü araştırma kapsamındaki işletmelerin Doğu ve Güney doğu bölgesindeki firmalardan seçilmiş olması ve çalışan personelin de bu bölge insanlarından oluşması bölgedeki gelenek ve göreneklere bu organizasyona taşımıştır. Bunun doğal sonucu olarak da özellikle kadın personelin aynı cinsiyetteki mesai arkadaşlarıyla bir araya gelmesi ve iş yerinin fiziksel ortamından buna uygun olarak örgütlenmiş olması arasında doğrusal yönde ve daha kuvvetli bir ilişki bulunması doğrulanmıştır. Cinsiyet esasına göre doğal grup oluşturma eğilimleri ile aralarında doğrusal ilişki bulunan ikinci sıradaki iş tatmin faktörü personelin iş yerindeki moral düzeyidir. Bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı da %16'dır ($r = 0.16$).

13. Medeni Duruma Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen Derecesi: Medeni duruma doğal grup oluşturmaya gösterilen özen derecesine ilişkin dağılım tablo 17'de gösterilmektedir.

Tablo 17: Medeni Duruma Göre Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen Derecesi

ÖZEN DERECESESİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	21	0, 042
Çok az	68	0, 136
Kısmen	212	0, 424
Fazla	181	0, 362
Çok fazla	18	0, 036
Toplam	500	1.00

Z=4.55

r=%20

Tabloya dikkat edildiğinde personelin % 42.4'ünün medeni duruma göre doğal grup oluşumuna kısmen özen gösterdikleri anlaşılmaktadır. Söz konusu faktör açısından doğal gruplara fazla ve çok fazla düzeyde eğilim gösterenlerin oranı da % 39.8'dir. personelin medeni duruma göre doğal grup oluşumunu gösterdiği eğilimin ağırlıklı aritmetik ortalaması ise %64.28'dir. bu faktör açısından personelin doğal grup oluşumuna fazlaya yakın düzeyde özen gösterdiği söylenebilir. Personelin medeni duruma göre doğal grup oluşturma düzeyi ile iş tatmin düzeyi arasındaki korelasyon katsayısı % 20'dir ($r=0.20$). Bu sonuca göre söz konusu faktör açısından doğal grup oluşturma eğilimi ile iş tatmin düzeyi arasında doğrusal yönde ancak düşük bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

Yapılan hipotez testi sonucunda, "**Medeni duruma doğal grup oluşturma eğilimleri ile personelin iş tatmini düzeyi arasında istatistiksel açıdan da anlamlı bir ilişki bulunmuştur**" (**Z=4.55**). Yani medeni duruma göre aynı konuda olanlar bir arada bulduklarında iş tatmin düzeylerinde biraz daha artış gerçekleştirebilmektedir.

Medeni duruma göre doğal grup oluşturma eğilimleri ile iş tatmininin oluşturan faktörler arasında yapılan korelasyon analizine ilişkin test sonuçları aşağıdaki şekildedir. Medeni duruma göre doğal grup oluşturma eğilimi ile aralarında doğrusal ilişki bulunan birinci sıradaki iş tatmin değişkeni, iş yerindeki terfi imkanıdır. Bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı % 21'dir ($r: 0.21$). Söz konusu açıdan doğal grup oluşturma eğilimleri ile aralarında doğrusal ilişki bulunan ikinci sıradaki iş tatmin faktörü, personelin işini yorucu bulma düzeyidir. Bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı da % 19'dur.

14. Aynı Sendikaya Üye Olanların Doğal Grup Oluşturmaya Gösterdikleri Özen Derecesi: Aynı sendikaya üye olanların doğal grup oluşturmaya gösterdikleri özen derecesine ilişkin dağılım tablo 18’de gösterilmektedir.

Tablo 18: *Aynı Sendikaya Üye Olanların Doğal Grup Oluşturmaya Gösterdikleri Özen Derecesi*

ÖZEN DERECEŚİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	32	0, 064
Çok az	94	0, 188
Kısmen	197	0, 388
Fazla	157	0, 314
Çok fazla	23	0, 046
Toplam	500	1.00

Z=3.84

r=%17

Araştırma kapsamındaki personelin %38.8 ‘i sendikaya üye olanlarla doğal grup oluşumuna kısmen özen göstermektedir. Bu faktör açısından doğal gruplara fazla ve çok fazla düzeyde eğilim gösterenlerin oranı da %36’dır. Sendikaya üye olan personel tarafından grup oluşumuna gösterilen eğilimin ağırlıklı aritmetik ortalaması ise %61.80’dir. Söz konusu faktör açısından personelin doğal grup oluşumuna fazlaya yakın düzeyde özen gösterdiği söylenebilir. Sendikaya üye olan personel arasında doğal grup oluşturma düzeyi ile iş tatmin düzeyi arasındaki korelasyon katsayısı %17’dir ($r=%17$). Bu sonuca göre söz konusu faktör açısından doğal grup oluşturma eğilimi ile iş tatmin düzeyi arasında doğrusal yönde ancak düşük bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

Yapılan hipotez testi sonucunda, “*Aynı sendikaya üye olanların doğal grup oluşturma eğilimleri ile personelin iş tatmini düzeyi arasında istatistiksel açıdan da anlamlı bir ilişki bulunmuştur*” (**Z=3.84**). Diğer bir ifade ile sendikaya üye olanların meydana getirdiği grubun üyeleri, bir arada bulduklarında işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Sendikaya üye olanlar arasında doğal grup oluşturma eğilimleri ile iş tatminini oluşturan faktörler arasında yapılan korelasyon analizine ilişkin test sonuçları aşağıdaki şekildedir.

This document was created by the trial version of Print2PDF.
Once Print2PDF is registered, this message will disappear.
Purchase Print2PDF at <http://www.software602.com>

Sendikaya üye olanlar arasında doğal grup oluşturma eğilimlerinin iş tatminine ilişkin üç değişken ile doğrusal ilişki içerisinde oldukları görülmektedir. Bu değişkenler;

a.Yöneticilerin personel üzerinde uyguladıkları kontrol biçiminde duyulan memnuniyet derecesi,

b.İş yerindeki fiziksel ortamda duyulan memnuniyet derecesi ve

c.Personel arası ilişkilerden duyulan memnuniyet derecesidir.

Sendikaya üye olanlar arasında doğal grup oluşturma eğilimleri ile iş tatminine ilişkin bu üç faktör arasındaki korelasyon katsayısı % 20 dir ($r = \%20$).

15. Ortak İlgi Alanlarına Sahip İş Arkadaşları Tarafından Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen Derecesi: Ortak ilgi alanlarına sahip iş arkadaşları tarafından doğal grup oluşturmaya gösterilen özen derecesine ilişkin dağılım tablo 19’da gösterilmektedir.

Tablo 19: Ortak İlgi Alanlarına Sahip İş Arkadaşları Tarafından Doğal Grup Oluşturmaya Gösterilen Özen. Derecesi.

ÖZEN DERECEŚİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	22	0, 044
Çok az	102	0, 204
Kısmen	141	0, 282
Fazla	192	0, 384
Çok fazla	43	0, 086
Toplam	500	1.00

Z=4.08

r=% 18

Araştırmanın örneklemini oluşturan personelin %28.2’si ortak ilgi alanları bulunanlar arasında doğal grup oluşumuna kısmen özen gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Söz konusu faktör açısından doğal gruplara fazla ve çok fazla düzeyde eğilim gösterenlerin oranı da % 47’dir. Ortak ilgi alanlarına sahip olan personel arasında doğal grup oluşumuna gösterilen eğilimin ağırlıklı aritmetik ortalaması ise %65.28’dir. Bu faktör açısından personelin doğal grup oluşumuna fazlaya yakın düzeyde eğilim gösterdiği söylenebilir.

Aynı ilgi alanına sahip personel sayısında doğal grup oluşturma düzeyi ile iş tatmin düzeyi arasındaki korelasyon katsayısı da %18'dir ($r=0.18$). Bu sonuca göre, söz konusu faktör açısından doğal grup oluşturma eğilimi ile iş tatmin düzeyi arasında doğrusal yönde ancak düşük bir ilişki bulunduğu söylenebilir.

Yapılan hipotez testi sonucunda, “ Ortak ilgi alanlarına sahip iş arkadaşları tarafından doğal grup oluşturma eğilimleri ile personelin iş tatmini düzeyi arasında istatistiksel açıdan da anlamlı bir ilişki bulunmuştur” ($Z=4.08$). Bu ilişkiye göre personel ortak ilgi alanlarına sahip iş arkadaşlarıyla bir arada bulduklarında iş tatmin düzeyleri biraz daha yükselebilmektedir. Ortak ilgi alanlarına sahip bulunanlar arasında doğal grup oluşturma eğilimleri ile iş tatminini oluşturan faktörler arasında yapılan korelasyon analizine ilişkin test sonuçları aşağıdaki şekildedir.

Bu faktör açısından doğal grup oluşturma eğilimleri ile aralarında doğrusal ilişki bulunan birinci sıradaki iş tatmin değişkeni; personelin iş yerindeki moral seviyesidir. Bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı % 21'dir ($r=0.21$). Söz konusu faktör açısından doğal grup oluşturma eğilimleri ile aralarında doğrusal ilişki bulunan ikinci sıradaki iş tatmin faktörü ise görevin niteliğinden duyulan memnuniyet düzeyidir. Bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı da % 19'dur ($r=0.19$).

16. Personelin Doğal Gruplara Üyelik Nedenleri: Anket uygulanan personelin doğal gruplara üyelik nedenleri açısından oluşan dağılım tablo 20'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 20: Personelin Doğal Gruplara Üyelik Nedenleri.

ÜYELİK NEDENLERİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Sohbet ve arkadaşlık	35	0,27
Güç birliği sağlamak	30	0,25
Asgari müştereklerin varlığı	55	0,48
Toplam	120	1.00

Tabloya dikkat edildiğinde ilk göze çarpan nokta ankete cevap veren 500 iş görenden sadece 120'sinin doğal gruplara üyelik nedenlerini açıklayabilmesidir. Ankete cevap verenlerin büyük bir kısmının (%75) üyelik nedeni hakkında görüş bildirmedikleri görülmektedir. “İnsanların üyesi olup da üyelik nedenini açıklamaktan çekineceği doğal grupların varlığı” bu sonucu doğrulmuş olabilir. Örneğin aynı dünya

görüşünü benimseyenler bir doğal grup oluşturanları mümkün iken bu gruba üye insanların söz konusu gruba üye olduklarını açıklamaları bir takım nedenlerden dolayı mümkün olmayabilir. Zaten doğal gruplara üyelik nedenlerini gösteren tabloya bakıldığında üyelik nedenleri arasında “ortak dünya görüşünü paylaşmak” faktörünün hiç yer almadığı görülmektedir. Aslında anket uygulama safhasında personelin anket formlarını cevaplamaktan kaçınmaları da bu açıklamayı doğrulayan bir gözlem sonucudur. Açıklanan üyelik nedenleri arasında en büyük ağırlık “asgari müştereklerin varlığıdır”. Asgari müşterek olarak belirtilen faktörlerin başında özel zevklerin benzerliği gibi faktörler yer almaktadır. Fakat asgari müşterekler arasında orta dünya görüşüne ilişkin faktörler bulunmamaktadır.

İkinci sırada yer alan faktör sohbet ve arkadaşlık unsurlarıdır. Bu soruyu cevaplayan personelin yaklaşık % 27’si dostluk ve arkadaşlık kurabilmek ve sohbet edebilmek için bu gruplara girdiklerini açıklamaktadır. Bu arada daha çok aynı servislerde ve aynı iş merkezlerinde çalışanların birlikteliğine dayanan arkadaşlık faktörü ağırlıklı olmaktadır. Güç birliği sağlamak amacıyla grup oluşturma nedeni ise %20 ile üçüncü sırada yer almaktadır. Ancak bu sonuç ilginçtir. Çünkü güç birliği sağlamaktan kastedilen özellikle ekonomik çıkarları artırmak için gerçekleştirilen dayanışmadır. Aslında teoride insanların başta ekonomik çıkarlar olmak üzere bütün menfaatlerini artırmak için doğal gruplara üye oldukları ifade edilmesine rağmen söz konusu faktörün araştırma kapsamındaki iş görenler için son sırada yer almış olması anlamlıdır. Burada çıkarılan en önemli sonuç şudur araştırma kapsamındaki personel doğal gruplara üye olurken rasyonel ve mantıklı davranmaktan çok duygusal faktörlerin etkisiyle hareket etmektedirler.

17. Personelin Doğal Grupların Sağlayacağı Yararlar hakkındaki görüşleri:

Ankete cevap veren personelin doğal grupların kendilerine sağlayacağı yararlar hakkındaki görüşleri açısından ortaya çıkan dağılım tablo 21’de gösterilmektedir.

Tablo 21: *Personelin Doğal Grupların Kendilerine Sağlayacağı Yararlar Hakkındaki Görüşleri.*

PERSONELE SAĞLAYACAĞI YARARLAR	PERSONEL SAYISI	ORAN
Personele güç verir	40	0, 26
Moral sağlar	10	0, 07
Karşılıklı anlayış ve diyalog geliştirir	70	0, 46
İş ilişkilerini iyileştirir	20	0, 14
Paylaşma duygusu ve bilgi alış verişi sağlar	10	0, 07
Toplam	150	1.00

Tabloya dikkat edildiğinde doğal grupların personele sağlayacağı yararlar konusunda görüş bildirenlerin sayısı yine düşük seviyededir (yaklaşık %30). Personel, doğal gruplara üye olduklarında sağlayacağını düşündüğü yarardan çok elde etmiş oldukları yararları bakarak bu soruyu cevaplamış oldukları için bu oran düşük çıkmış olabilir veya çalışanlar üyesi oldukları doğal gruplardan elde etmiş oldukları yararların farkına varmamış olabilirler. Ya da zorunlu nedenlerden dolayı bu gruplara üye konumuna girmiş bunun sonucu olarak da somut bir yarar sağlayamamış olabilirler. Hangi nedenle olursa olsun bu rakamların düşük olması olumlu göstergeler değildir.

Karşılıklı anlayış ve diyalogu geliştirme açısından doğal grupların yararı bulunduğunu düşünenlerin büyük oranda olması (% 46) yine bu grupların insanların duygu dünyasına daha çok hitap ettiğini göstermektedir. İkinci sırada doğal grupların personele güç verdiği olan inancın yer alması; çalışanlar farkında olmasalar da bu gruplardan rasyonel nitelikteki yararı somut olarak ortaya çıktığını göstermektedir. Doğal grupların ilişkilerini iyileştirmede moral sağlamak, paylaşmak duygusu ve bilgi alış verişini sağlamak gibi yararların personel tarafından algılanıyor olması her ne kadar olumlu olarak değerlendirilse de bunların düşük oranlarda seyretmesi olumsuz sonuçlar olarak değerlendirilebilir.

18. Doğal Grupların İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda Personelin Düşüncelerine Göre Oluşan Dağılım: Doğal grupların işletmeye sağlayacağı yararlar konusunda personelin düşüncelerine göre oluşan dağılım tablo 22’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 22: Doğal Grupların İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda Personelin Düşüncelerine Göre Oluşan Dağılım.

İŞLETMEYE YARARLARI	PERSONEL SAYISI	ORAN
Verimlilik artışı	130	0, 76
Firma ruhunun oluşumu	40	0, 24
Toplam	170	1.00

Tabloya edildiğinde doğal grupların işletmeye sağlayacağı yararlar konusunda görüş bildirenlerin sayısında kısmi bir artış gözlenmektedir. Bu artışın sebebi personeli doğal grupların işletmeye personele sağladığından daha fazla yarar sağladığına inanmaları olabilir. Personelin algılamasına göre doğal grupların verimlilik artışına yol açacağına büyük oranda inanılmaktadır. Bu sonuç kuramsal bilgilerle de örtüşmektedir. Çünkü bilindiği gibi neo klasik yönetim teorisi personelin ve dolayısıyla firmanın verimlilik artışında doğal grupların temel belirleyici olarak tespit etmişlerdir. Daha sonra gelişen yönetim teorilerinde de doğal gruplara aynı derecede önem verildiği görülmektedir. Özellikle durumsallık yaklaşımı çerçevesinde doğal grupların verimlilik üzerindeki etkileri ele alınmıştır.

Çağdaş yönetim kurumlarından toplam kalite yönetiminde de grupların önemi vurgulanmaktadır. Dolayısıyla personelin doğal grupların işletmenin verimliliğini arttırdığına büyük oranda inanıyor olmaları isabetli bir tespittir. Personele göre doğal grupların işletmeye sağlayacağı diğer yarar firma ruhunun oluşumudur. Firma ruhunun oluşumu ile personel karşılıklı anlayış diyalog ve paylaşma sonucu birbiri ile ve dolayısıyla firma ile kenetlenmesini ifade etmektedir. Çünkü sistem yaklaşımından da bilindiği gibi firma kendisini oluşturan ve birbirleri arasında karşılıklı ilişkiler bulunan alt sistemlerden oluşmaktadır. Personel, işletmelerdeki doğal gruplarında bu alt sistemlerden birisi olarak değerlendirmektedirler.

19. Doğal Grup Üyelerinin Birbirini Etkileme Düzeyleri Konusunda Personelin Düşüncelerine Göre Oluşan Dağılım: Doğal grup üyelerinin birbirini etkileme düzeyleri konusunda personelin görüşlerini içeren dağılım tablo 23’ de gösterilmektedir:

Tablo 23: Doğal Grup Üyelerinin Birbirini Etkileme Düzeyleri Konusunda Personelin Düşüncelerine Göre Oluşan Dağılım.

ETKİLEME DÜZEYLERİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	106	0, 224
Çok az	123	0, 260
Kısmen	097	0, 205
Fazla	140	0, 256
Çok fazla	007	0, 015
Toplam	473	1.00

Ankete cevap veren 473 personelin % 20.5'i doğal gruplara üye olan personelin birbirini kısmen etkilediklerini ifade etmektedir. Doğal grup üyelerinin birbirini fazla ve çok fazla düzeyde etkilediğini düşünenlerin oranı ise %31'dir. Üyelerin birbirini etkileme düzeyinin ağırlıklı aritmetik ortalaması da % 52.34'dür. Yani personel, doğal grup üyelerinin birbirini kısmen etkilediğini ifade etmektedir. Bu sonuçta belirtilen etkileme hem olumlu hem de olumsuz yönleri içermektedir. Yani genel bir etkilemeden söz edilmektedir. Genel olarak personelin grup üyeleri arasındaki etkilemenin düşük oranda gerçekleştiğine inanmaları bu konudaki genel bilgilerle de örtüşmektedir. Grup üyeleri arasındaki ilişkilerin ve etkileşim süresinin her zaman gerekli olması mümkün görülmemektedir. Farklı zamanlarda farklı ilişkiler ve farklı etkileşimler söz konusu olabilmektedir.

Grubu oluşturan her bir üye sahip olduğu statüye bağlı olarak veya kişiliğinin bir belirtisi sonucu grubu belirli ölçüde etkileyebilir. Grupdan birinin statüsü ve başarısı, kendi kimliği daha yüksek bir şekilde gruplara dayandığında kendi değer yargısını daha fazla ortaya koyacaktır ve diğer grup üyelerini daha çok etkileyebilecektir. Grup üyeleri arasında etkileme derecesine ilişkin gözlenen performansların en yüksek düzeye erişmesi sonucu ortaya çıkan gruba ideal grup denilmektedir. Araştırma kapsamındaki personelin oluşturdukları grupların bu anlamda ideal grup olduklarını söylemek zordur.

20. Grupların İnsanları Etkileyerek Olumlu Davranışları Ortaya Çıkarma Düzeyi: Grupların insanları etkileyerek olumlu davranışları ortaya çıkarma düzeyine ilişkin dağılım tablo 24'de gösterilmektedir.

Tablo 24: Grupların İnsanları Etkileyerek Olumlu Davranışları Ortaya Çıkarma Düzeyi.

ETKİLEME DÜZEYLERİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	30	0, 063
Çok az	90	0, 190
Kısmen	196	0, 414
Fazla	147	0, 311
Çok fazla	10	0, 021
Toplam	473	1.00

G.A.P. kapsamındaki ve çevre illerdeki büyük ölçekli üretim işlemlerinde bu soruyu cevaplayan 473 personelin % 41.4'ü doğal grupların olumlu davranışları ortaya çıkarmada ve üyelerin bu yönde etkilemede kısmen etkili olduklarını belirtmektedir. Doğal grupların üyelerini fazla ve çok fazla düzeyde olumlu davranışa sürüklemeye etkili olduğunu düşünenlerin oranı ise % 33.2'dir. Doğal grupların üyelerini olumlu yönde etkileme düzeyinin ağırlıklı aritmetik ortalaması da %60.1'dir. Yani doğal grupların üyelerine olumlu davranışa sürüklemeye kısmen etkili oldukları söylenmektedir. Kuramsal açıklamalarda da belirtildiği gibi gruplar üyelerinde tutum değişmesini artırabilir de, eksiltebilir de. Eğer bir tutum değişimi grup normu doğrultusunda ise grup bunu artırıcı rol oynar. Ayrıca grup kararı, grup tartışması sonucu oluştuğunda üyeler grupta bir söz birliği sezerler ve esas olarak bu söz birliği kişinin grup norm doğrultusundaki tutumunu koruması için destekleyici bir rol oynar.

Yine yapılan araştırmalarda grup içinde olmak bireyin verimini bazen arttırmaktadır. Bu düşüncenin yorumuna göre verimin bazen artması diğer bireylerin varlığından insanların güdülenmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Böyle olunca kişinin gerçekleştirmeye eğilimli olduğu dominant tepkilerini sergileme olasılığı artar. Araştırma kapsamındaki işletmelerde grupların tutum değişimini arttırmada kısmen etkili olması bu tutum değişimlerinin grup normu ile kısmen aynı doğrultuda olduğunu göstermektedir. Bu konudaki ağırlıklı aritmetik ortalama sonucu, söz konusu gruplarda kararların kısmen grup kararı sonucu oluştuğunu ve üyelerin grupta kısmi bir söz birliği sezdiklerini göstermektedir. Ayrıca bu konudaki ağırlıklı aritmetik ortalama sonucuna göre gruptaki üyelerin başka kimselerin varlığından orta düzeyde güdülendikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Yine araştırma sonucuna göre grup üyelerinin dominant tepkilerini

kısmen doğru yapma eğiliminde olduğu ve doğru işlem yapma olasılıklarının da kısmi düzeyde olduğu görülmektedir.

21. Doğal Grupların Olumsuz Davranışı Ortadan Kaldırma Düzeyi: Doğal grupların olumsuz davranışları ortadan kaldırma düzeyine ilişkin dağılım tablo 25’de gösterilmektedir.

Tablo 25: Doğal Grupların Olumsuz Davranışı Ortadan Kaldırma Düzeyi.

ETKİLEME DÜZEYLERİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	058	0, 123
Çok az	061	0, 129
Kısmen	155	0, 328
Fazla	199	0, 421
Çok fazla	000	0
Toplam	473	1.00

Tabloya dikkat edildiğinde bu soruyu cevaplayan 473 personelin %32.8’i doğal grupların olumsuz davranışları ortadan kaldırmada ve üyelerini bu yönde davranışa sürüklemeye kısmen etkili olduklarını belirtmektedir. Doğal gruplarının üyelerini fazla ve çok fazla düzeyde olumsuz davranışlarını ortadan kaldırmada etkili olduklarını düşünenlerin oranı ise %42.1’dir. Doğal grupların üyelerini olumsuz davranışlardan vazgeçirme yönünden etkileme düzeyinin ağırlıklı aritmetik ortalaması ise % 60.93’dür.Yani doğal grupların üyelerine olumsuz davranışta vaz geçirmede kısmen etkili oldukları görülmektedir.

İşletmelerde oluşan grupların değişik etkileri olduğu gibi grup içerisinde üyelerin de zaman zaman bir birini etkilemede farklı davranışa büründüğü söz konusu olmaktadır. Bu etkilemeler bireyden olumlu davranışlar yaratma, olumsuz davranışları ortadan kaldırma bazen de olumsuz bir davranış ortaya çıkarma şeklinde olabilir. Bireyin kendi kendine yaptığından daha fazlasını grup içerisinde yapması olgusu gruplarla yapılan ilk deneysel araştırmalardan beri gözlenmiş ve sosyal hızlandırma olarak tanımlanmıştır. Sosyal hızlandırma için grup birliğinin sağlanabilmesi ve üyelerin grup normlarını benimsemesi gerekmektedir.Bir bireyin kendisi ile

özdeşleştirdiği doğal gruplar o bireyin düşünceleri duyguları ve sosyal davranışlarının bir çok yönleri için anahtar belirleyicilerdir. Yine doğal gruplar üyelerin davranışları için bir tür referans odağı olarak ele alınabilir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde doğal gruplar bireyin kendi kendine yaptığından daha fazlasına grup içinde yapması için kısmen etkili olduğu görülmektedir. Yani doğal gruplar bireylere düşük performansta veya verimsiz çalışma davranışlarından vazgeçirme konusunda kısmen etkili oldukları görülmektedir. Diğer bir ifade ile doğal gruplar sosyal hızlandırmayı ve grup birliğinin sağlanabilmesini buna bağlı olarak ta üyelerin grup normlarını benimsemesi hususlarında kısmen etkili olabilmektedirler. Yine bu konudaki analiz sonuçlarına bakıldığında doğal grupların üye olan bireylerin düşünceleri, duyguları ve sosyal davranışlarının bir çok yönleri hususunda anahtar belirleyici rolünü kısmen oynadıklarını söylemek mümkündür. Aynı şekilde doğal grup üyelerinin davranışları için kısmen referans odağı olarak ta alınabileceği görülmektedir.

22. Doğal Grup Üyelerinin Grup Amaçlarını Benimseme Düzeyi: Doğal grup üyelerinin grup amaçlarını benimseme düzeyine ilişkin dağılım tablo 26’da gösterilmektedir.

Tablo 26: Doğal Grup Üyelerinin Grup Amaçlarını Benimseme Düzeyi.

BENİMSEME DÜZEYLERİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	080	0, 169
Çok az	092	0, 195
Kısmen	151	0, 319
Fazla	130	0, 275
Çok fazla	020	0, 042
Toplam	473	1.00

Araştırma kapsamındaki personelin %31.9’u grup amaçlarını kısmen benimsediklerini ifade etmektedirler. Doğal grup üyeleri arasında bu grupların amaçlarını fazla ve çok fazla düzeyde benimseyenlerin oranı da %31.7’dir. Doğal grupların amaçlarının grup üyeleri tarafından benimsenme derecesine ilişkin ağırlıklı

aritmetik ortalama ise % 56.53'tür. Yani doğal grup amaçlarının üyeler tarafından benimsenme düzeyi kısmene yakındır ve bu düzey çok da olumlu bir seviye olarak görülmemektedir. Doğal gruplarda grup üyeleri arasındaki istenen ve istenmeyen davranışlar belli bir zaman sonra beklenen davranış olmaya gider ve bu davranış kabul görür. Böylece grup normları gelişir. Grup üyeleri davranışlarını grup normlarına göre düzenlemek zorundadır. Üyeler grup normları dışına çıktıklarında belli bir yaptırım ile cezalandırılacaklarını bilirler.

Grubun oluşturduğu değer ve normlar bireyin davranış ve düşünceleri üzerinde baskı yaparak onların davranışlarını değiştirebilme gücüne sahiptir. Bireyin davranışlarının grubun beklentileri doğrultusunda değiştirmesine uyum davranışı denilmektedir. Birey bazı davranışların yanlış olduğunu bile bile grubun normlarına uymak zorunda kalır. Grup baskısı altında birey yanlış olduğunu bile bile grup ile özdeşleşmekle ve gruba itaat etmektedir. Grup üyeleri arasında baskın karakterli olan bireylerin grup normlarını benimsetilmesinde daha etkili oldukları gözlenmiştir. Daha az etkili olan üyeler ve gruba yeni katılanlar ise belli bir süreç sonunda davranışlarını grup normlarına uydururlar. Grup normlarının benimsenmesi genellikle iki aşamada olur. Bunlar uyum gösterme ve içselleştirme. Birinci aşamada birey grup tarafından reddedilmemek için uyum davranışı gösterir. Fakat üyenin grup dışındaki davranışı farklıdır. Tek başına kalınca grubun kararlarının doğru olmadığını düşünür. Bir süre sonra bu sapma davranışında belirli değişiklikler olur. Zamanla normların doğru ve yanlış olduğunu düşünmeksizin uyum davranışı gösterir ve kendi sapma davranışı üzerinde bir baskı oluşturur. İşte bu durumda birey artık grup normlarını içselleştirmiş demektir. Grup normları grupların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli olan araçlardan birisidir ve grup amaçları ile özdeşleşmişlerdir. Araştırma kapsamındaki firmalarda grup üyelerinin grup amaçlarının düşük düzeyde benimsemiş olmalarına rağmen halen grup normlarına zorunlu olarak uyduklarını ve cezalandırılmamak amacıyla böyle bir davranışa yönlendiklerini göstermektedir.

Bu sonuç grubun oluşturduğu değer ve normların üyelerin davranış ve düşünceleri üzerinde baskı yaparak onların davranışlarını değiştirme gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Üyelerin grup amacını düşük düzeyde benimsemelerine devam ediyor olmaları bu üyelerin davranışlarının grubun beklentileri doğrultusunda değişme düzeyinin yüksek olduğunu yani uyum davranışının yüksek düzeyde olduğunu

göstermektedir. Bu sonuçta doğaldır. Çünkü Doğu toplumlarında uyum ve itaat eğilimlerinin yüksek düzeyde olduğu antropolojik araştırmalar sonucu kanıtlanmıştır. Dolayısıyla araştırma kapsamındaki personelin üyesi bulunduğu grupta bazı davranışların yanlış olduğunu bilerek grup normlarına uymak zorunda kaldığı grup baskısı altında yanlış olduğunu bile bile zaman zaman grup ile özleştiği ve gruba itaat ettiği görülmektedir. Bu konudaki analiz sonuçlarına göre araştırma kapsamındaki işletmelerde grup normlarını benimsetilmesinde daha etkili olan baskın karakterli grup üyelerinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Grup üyeleri arasında uyum gösterme ve içselleştirme eylemlerinde yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

23. Doğal Grupların Çekicilik Düzeyi: Doğal grupların çekicilik düzeyine ilişkin dağılım tablo 27’de gösterilmektedir.

Tablo 27: Doğal Grupların Çekicilik Düzeyi.

ÇEKİCİLİK DÜZEYİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	60	0, 127
Çok az	166	0, 351
Kısmen	121	0, 256
Fazla	106	0, 224
Çok fazla	20	0, 042
Toplam	473	1.00

Araştırma kapsamındaki personelin % 25.6’sı grupların kısmen çekici olduklarını belirtmişlerdir. Üyelerin doğal grupları fazla ve çok fazla düzeyde çekici bulma eğilimleri ise % 26.6’dır. Doğal grupların çekicilik düzeyleri ile ilgili ağırlıklı aritmetik ortalama ise %54’tür. Yani doğal grupların personel tarafından çekiciliği kısmene yakın düzeydedir ve bu sonuç çokta olumlu bir gösterge değildir. Hatta bu oran üyelerin doğal grup amaçlarını benimseme düzeylerinden daha düşük seviyededir.

Doğal grupların bilinçli ve planlı bir kararla değil fakat işletmelerde doğal olarak kendiliğinden ortaya çıktıkları örgütsel bir düzenleme olmaksızın üyelerin kendiliklerinden bir araya gelerek bu grupları oluşturdukları bilinmektedir. Grup içinde arkadaşça ve dostça davranan bireyler diğer bireylerden daha fazla sevilirler. Sıcaklık,

yardımseverlik, uyumluluk, duyarlılık gibi kabul edilen ve teşvik edilen davranış özellikleridir. Ancak bu tür davranış özellikleri ile ilgili yapılan araştırmalarda hangisi cevaplanmamış ve kesinleşmemiş bir çok soru halen gündemdedir. Bu sorulardan biri de bu tür davranışların grubun çekiciliğini arttırıp arttırmadığıdır. Bu noktada davranış özellikleri ile grup çekiciliği arasında doğrudan nedensellik ilişkisi kurmak mümkün olmamıştır. Ancak dolaylı yoldan etkilediğini söylemek mümkündür. Grup içinde sıcaklık, yardımseverlik, eşitçilik ve duyarlılık gibi kabul edilen ve teşvik edilen davranış özelliklerinin grubun çekiciliğini arttırıp arttırmadığı konusunda literatürde henüz cevabını bulmuş ve kesinleşmiş bir sonuç bulunmamasına karşın bu araştırma kapsamındaki personel açısından söz konusu davranışsal özelliklerin grup çekiciliğini kısmen etkilediğine ilişkin bir sonuç bulunmuştur. Bu sonuç doğal grup amaçlarının benimsenme düzeyi ile ilgili sonuçla bağdaşmaktadır. Personelin doğal grup amaçlarını yüksek düzeyde benimsemedikleri halde grup üyeliklerini devam ettirmelerinin, uyum eğilimlerinin yüksek düzeyde olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu durumda grupların çekicilik düzeylerinin yüksek olması beklenemezdi. Nitekim sonuçlarda bu doğrultuda gerçekleşmiştir.

24. Grup Üyesi Personelin, Gruplara Üye Olmayanlara Göre Daha Fazla ve Kaliteli Üretim Yapabileceğine İnanılma Düzeyi: Grup üyesi personelin, gruplara üye olmayanlara göre daha fazla ve kaliteli üretim yapabileceğine inanılma düzeylerine ilişkin dağılım tablo 28’de gösterilmektedir.

Tablo 28: *Grup Üyesi Personelin, Gruplara Üye Olmayanlara Göre Daha Fazla ve Kaliteli Üretim Yapabileceğine İnanılma Düzeylerine İlişkin Dağılım.*

İNANILMA DÜZEYİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	80	0, 169
Çok az	64	0, 135
Kısmen	189	0, 400
Fazla	130	0, 275
Çok fazla	10	0, 021
Toplam	473	1.00

Ankete cevap veren personelin % 40'ı doğal gruba üye olan personelin diğerlerine nazaran daha kaliteli iş yapabileceklerine kısmen inandıklarını ifade etmektedirler. Doğal gruplara üye olan personelin iş verimliliğine bu grupların fazla ve çok fazla düzeyde etkisi olacağına inanların oranı %29,6'dır. Doğal grupların personel verimliliğine etki düzeyi hususundaki ağırlıklı aritmetik ortalama %56,87'dir. Yani doğal grupların personelin verimliliğini arttıracığına olan inanç kısmene yakın düzeydedir ve bu sonuç yeterli seviyede olumlu bir gösterge değildir. Bu konuda yapılan araştırmaların ortak bulgusu, grup içerisinde bireyin yalnız olduğundan daha fazla iş çıkardığı ancak grup halindeki iş miktarının artabileceğini buna karşılık kalitesinin azalabileceğini gösteren araştırma sonuçları da bulunmaktadır. Gruplar yaptıkları işin en kolay ve en iyi şekilde nasıl yapılacağına ilişkin normlar geliştirirler. Böylece de işlerinde karşılaştıkları sonuçlara ortak çözüm geliştirirler. Gruplar yaptıkları işi ne kadar hızlı ne kadar çok çalışarak hangi standartlarında yapacakları ve güvenlik önlemlerine nasıl uyacakları konularında normlar da geliştirilir.

Grup içinde grubun verimliliğini etkileyen faktörler; grup üyelerinin yetenekleri, grubun büyüklüğü, üyelerin birbirine bağlılığı ve liderlik biçimidir. Grup büyüdükçe verimin azaldığı, eklenen her üyenin verimliliğe katkısının küçüleceği ifade edilmektedir. Grup üyelerinin birbirine bağlılığı grubun verimliliğini arttırmaktadır. Liderin işe yönelik olması halinde kısa vadede artacak verimin uzun vadede dönüşeceği kişilere yönelik liderin olduğu gruplarda ise verimin daha dengeli şekilde yavaş yavaş arttığı ifade edilmektedir. Tüm bu özellikler grupların iç yapısının verimlilik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ancak grupların dış çevre ile ilişkilerinin de belirleyici bir özellik taşıdığını unutmamak gerekir. Ankete cevap veren personelin grupların üretim miktarı ve kalitesi üzerinde kısmen olumlu etkisi bulunduğu inanması ile bu konularda yapılan araştırmalarda grupların iş miktarının artabileceğine buna göre kalitesinin azaltabileceğine ilişkin sonuçlar birbiriyle örtüşmektedir. Personelin gruplarda verimliliği kısmen olumlu yönde etkileyeceğine inanıyor olmaları üyesi buldukları grupların büyük gruplar olduğunu, eklenen her üyenin verimliliğe katkısının küçüldüğünü göstermektedir. Yine analiz sonuçlarında bakılarak grup üyelerinin birbirlerini bağlılığının verimliliği artıracak düzeyde olmadığını anlamak mümkündür. Araştırma kapsamındaki gruplarda daha çok işe yönelik liderlerinin bulunduğu da anlaşılmaktadır. Grupların iş yapısına ilişkin

özelliklerin dışında grubun çevre ile ilişkilerinde grupların verimliliğini artıracak nitelikte bir özellik taşımadığını göstermektedir.

25. Doğal Gruplara Üye Olunması Gerektiğine İnanılma Düzeyi: Doğal gruplara üye olunması gerektiğine inanılma düzeyine ilişkin dağılım tablo 29’da gösterilmektedir.

Tablo 29: Doğal Gruplara Üye Olunması Gerektiğine İnanılma Düzeyi.

İNANILMA DÜZEYİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	51	0, 108
Çok az	90	0, 190
Kısmen	221	0, 467
Fazla	101	0, 214
Çok fazla	10	0, 021
Toplam	473	1.00

G.A.P kapsamındaki ve çevre illerdeki büyük ölçekli üretim işletmelerinde ankete cevap veren personelin %46.7’si doğal gruplara üye olunması gerektiğine kısmen inandıklarını söylemişlerdir. Doğal gruplara üye olunması gerektiğine fazla ve çok fazla düzeyde düşünenlerin oranı % 23.5’dir. Doğal gruplara üye olunması gerektiğine dair eğilimin ağırlıklı ortalaması % 57’dir. Yani doğal gruplara üye olmasını gerektiğine personel kısmene yakın düzeyde düşünmektedir ve bu sonuçta yeterli seviyede olumlu bir gösterge değildir.

Daha önceki sorularda personelin doğal grupların olumlu davranışları ortaya çıkarmada ve olumsuz davranışları ortadan kaldırmada kısmen etkili olduklarını belirtmiş olmaları ile doğal gruplara üye olunması gerektiğine kısmen inanmış olmaları birbiri ile örtüşen sonuçlardır. Ayrıca üyelerin doğal grup amaçlarını benimseme düzeyleri doğal grupların çekicilik düzeyleri ve grup üyelerine verimliliğe etki düzeyi ile doğal gruplara üye olunması gerektiğine dair inanç düzeyinin birbirine yakın düzeyde çıkmış olması da doğal sonuçları yansıtmıştır. Araştırma kapsamındaki personelin uyum gösterme ve içselleştirme sonucunda grup normlarını benimsemesi, teşvik edici bir takım davranış özelliklerini, grup çekiciliğini kısmen etkilemiş olması

ve grupların hem iç yapısının özellikleri hem de dış çevre ile ilişkilerinin grup verimliliğini kısmen artırıcı nitelikte bulunuyor olması doğal gruplara üye olması gerektiğine dair inanç durumunu düşürmektedir.

3.6.3. İŞ TATMİNİNE İLİŞKİN VERİLERİN ANALİZİ

1. Personelin İşlerinden Sağladıkları Maddi İmkânları, Eğitim Düzeylerine ve İşletmeye Katkılarına Uygun Görne Dereceleri: Personelin; işlerinden sağladıkları maddi imkanları, eğitim düzeylerine ve işletmeye katkılarına uygun görne derecelerine ilişkin dağılım tablo 30'da gösterilmiştir.

Tablo 30: Personelin; İşlerinden Sağladıkları Maddi İmkânları, Eğitim Düzeylerine ve İşletmeye Katkılarına Uygun Görne Derecelerine İlişkin Dağılım.

UYGUNLUK DERECESİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	44	0,088
Çok az	153	0,306
Kısmen	166	0,332
Fazla	94	0,184
Çok fazla	45	0,090
Toplam	500	1.00

Tabloya dikkat edildiğinde personelin %33,2'si kendilerine sağlanan maddi imkanların eğitim düzeyleri ve işletmeye olan katkılarıyla kısmen uyum içinde olduğunu düşünmektedirler. Bu uyumun fazla ve çok fazla düzeyde olduğunu düşünenlerin oranı ise %27.4'tür. Sağlanan maddi imkanların eğitim düzeyi ve işletmeye katkılarıyla uygunluk derecesinin ağırlıklı aritmetik ortalaması da yaklaşık %61'dir. Yani personel kendisine sağlanan maddi imkanların eğitim düzeyine ve performansına kısmen uyumlu olduğuna düşünmektedir.

Bu faktör ile ortak arkadaşlık bağlarına göre doğal grup oluşturmasına gösterilen özen derecesi arasında doğrusal yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkiyi ortaya koyan korelasyon katsayısı %17.82'dir. Yani bu iki değişken arasında doğrusal yönde zayıf bir ilişki belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile ortak arkadaşlık bağlarına göre oluşturulan doğal gruplara üye olan personel bu sivede söz konusu faktör açısından

kendisini çok azda olsa tatmin edebilmektedir. Bunun nedeni söz konusu gruplarda diğer grup üyeleri ile kendisinin bu faktör açısından değerlendirme ve mukayese edebilme imkanını bulmasından kaynaklanmaktadır. Böylece iş yerinde sadece kendisine yönelik özel bir ücretleme haksızlığının bulunmadığını öğrenmiş olması personeli rahatlatmaktadır. Personel performansı karşılığında ve eğitim düzeyine uygun maddi imkanlar kendisine sağladığı ölçüde tatmin olacaktır. Ücretin iş tatmin üzerindeki etkisi; algılanan ücretle personelin kendisine göre ödenmesi gereken ücrete eşit olması durumunda tatmin sağlanarak ortaya çıkar. Bu araştırma kapsamındaki personel algılanan ücretin ödenmesi gereken ücrete eşit olmadığını düşünmektedirler. Bu nedenlerle tatmin sağlanamamaktadır. Çalışanların ücretlerinden tatmin olma konusunda aldıkları ücret tamamen kıstas olarak değil de ücretlerinin aynı işi yapan diğer personel ile kıyaslaması ölçüt olarak alındığında anlamlı sonuçlar çıkmaktadır. Bu nedenle araştırma kapsamındaki personelin ortak arkadaşlık bağlarının bulunduğu personel ile oluşturulan doğal gruplara gösterilen özen derecesi ile bu faktör arasında doğrusal yönde bir ilişki bulunmuştur.

2. Yapılan Görevin Niteliğinden Duyulan Memnuluk Derecesi: Personelin Yapılan görevin niteliğinden duyulan memnuluk derecesine ilişkin dağılım tablo 31’de gösterilmektedir.

Tablo 31: *Yapılan Görevin Niteliğinden Duyulan Memnuluk Derecesi.*

MEMNUNİYET DERECESİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	41	0,082
Çok az	150	0,300
Kısmen	221	0,242
Fazla	136	0,272
Çok fazla	52	0,104
Toplam	500	1.00

Araştırma kapsamındaki personelin %24.2’si yaptıkları görevin niteliğinden kısmen memnuniyet duyduklarını belirtirken fazla ve çok fazla düzeyde memnuniyet duyduklarının belirtenlerin oranı da %37,6’dır. Personelin yaptıkları görevin

niteliklerinden duydukları memnuniyetin ağırlıklı aritmetik ortalaması %60.32'dir. Yani personelin yaptığı görevin niteliği kendisini kısmen tatmin etmektedir. Personelin yaptığı görevin niteliğinden duyduğu memnuniyet derecesi ile personelin katılmaya özen gösterdiği iki doğal grup tüm arasında doğrusal yönde düşük düzeyli ilişki tespit edilmiştir. Personelin ortak ilgi alanlarına sahip iş arkadaşları tarafından oluşturulan doğal gruplara gösterdiği özen derecesi ile bu faktör arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan analiz sonucunda bulunan korelasyon katsayısı % 19'dur. Yani bu iki değişken arasında doğrusal yönde az da olsa bir ilişki bulunmaktadır. Personelin aynı düşünceyi paylaştığı iş arkadaşları tarafından oluşturulan doğal gruplara gösterdiği özen derecesi ile bu faktör arasındaki korelasyon katsayısı da %15'dir. Yine bu iki faktör arasında da doğrusal yönde az da olsa bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan araştırmalar sonucunda yarı vasıflı olan, üretim hattında, monoton ve tekrar eden işleri yapan personelin ruh sağlığının çok zayıf olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu araştırmalara göre söz konusu rahatsızlığın işin sürat ve yoğunluğuna bağlı olmadığını bu kişilerin yeteneklerini göstermek olanağı bulunmadığı için ruh sağlıklarının zayıfladığı ve böylece de tatmin düzeylerinin düştüğü belirlenmiştir. Bu konuda düşük vasıfta kişilerin kendine olan güven ve saygınlığını azalttığı kendini işe yaramaz olarak gördüğünü ve aşağılık duygularını arttırdığı böylece yine tatminsizliğe neden olduğu ileri sürülmüştür. Araştırma kapsamındaki personelin yönetsel düzeydeki elemanlar dışında kalan ve özellikle üretim hattında çalışan ve çoğu yarı vasıflı işlerde görev alan personelden oluştuğu için iş tatmin düzeyinin kısmen seviyesinde olması literatürde yer alan ve yukarıda açıklanan bilgiler ve araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Özellikle ankete cevap veren personelin eğitim düzeyinin yüksek olmasına rağmen yarı vasıflı işlerde çalışıyor olmaları tatminsizliği arttırmaktadır.

3. İşyerindeki Statüden Memnunluluk Derecesi: Personelin iş yerindeki statüsünden memnunluluk derecesine ilişkin dağılım tablo 32'de gösterilmektedir.

Tablo 32: İşyerindeki Statüden Memnuniyet Derecesi.

MEMNUNİYET DERECEŚİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	74	0, 148
Çok az	136	0, 272
Kısmen	126	0, 252
Fazla	124	0, 248
Çok fazla	40	0, 080
Toplam	500	1.00

İşyerindeki statülerinden kısmen memnuniyet duyduğunu belirten personel oranının %25.2 düzeyinde olduğu görülmektedir. İş yerindeki statülerinden fazla ve çok fazla düzeyde memnuniyet duyanların oranı da %32.8'dir. Personelin iş yerindeki statülerinden duydukları memnuniyetin ağırlıklı aritmetik ortalaması ise %56.80'dir. Yani araştırma kapsamındaki personelin iş yerindeki statüleri onları kısmen memnun etmektedir.

Statü konusunda yapılan araştırmalarda yüksek düzeyde statü sahibi olan profesyonel kişilerde yeterlik ve kendine güven duyguların yüksek olduğu bu nedenlerle de söz konusu faktör açısından iş tatmin düzeylerinin olumsuz yönde etkilendiği tespit edilmiştir. Bu kimselerin statülerinin az olması kişinin kendisine olan itibarını düşürdüğü için bunun sonucunda personelin iş tatmin düzeyinin de düşük olacağı ileri sürülmüştür. Daha önce de açıklandığı gibi araştırma kapsamındaki personelin yarı vasıflı üretim hattında çalışan ve monoton işleri yapan kişilerden oluşması statü açısından duyulan iş tatmin düzeyinin düşük çıkmasına neden olmaktadır. Aynı şekilde söz konusu personelin eğitim düzeyinin yüksek olması personelin sahip olduğu statüsünü benimseyememesine ve kendine olan itibarını düşürmesine neden olabileceği için iş tatmin düzeyini düşük çıkmasında etkili olmuştur.

4. Çalışanların Yöneticiler Tarafından Uygulanan Kontrol Biçiminden Duydukları Memnuniyet Derecesi: Yöneticilerin personel üzerinde uyguladıkları kontrol biçiminden çalışanların duydukları memnuniyet derecesine ilişkin dağılım tablo 33'de gösterilmektedir.

Tablo 33: *Çalışanların Yöneticiler Tarafından Uygulanan Kontrol Biçiminden Duydukları Memnuniyet Derecesi*

MEMNUNİYET DERECESESİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	102	0, 204
Çok az	170	0, 340
Kısmen	175	0, 350
Fazla	32	0, 064
Çok fazla	21	0, 042
Toplam	500	1.00

Ankete cevap veren personelin %35'i yöneticiler tarafından uygulanan kontrol biçiminden kısmen memnun olduklarını bildirmişlerdir. Bu kontrol biçiminden fazla ve çok fazla düzeyde memnun olduklarını belirten personelin oranı ise %10.6'dır. Yöneticilerin uyguladıkları kontrol biçiminden duyulan memnuniyetin ağırlıklı aritmetik ortalaması %48'dir. Yani araştırma kapsamındaki personelin yöneticiler tarafından uygulanan kontrol biçiminden duydukları memnuniyet derecesi ve bu faktör açısından iş tatmin düzeyi azdır. Personelin yöneticiler tarafından uygulanan kontrol biçiminden duydukları memnuniyet derecesi ile katılmaya özen gösterdikleri üç doğal grup türüne eğilimleri arasında doğrusal yönde düşük düzeyli ilişki tespit edilmiştir. Şöyle ki:

Söz konusu faktör ile medeni hali aynı olan kişilerin oluşturduğu doğal gruplara gösterilen eğilim derecesi arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayısı %20'dir. Yani bu iki değişken arasında az da olsa doğrusal yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Yine bu faktör ile aynı sendikaya üye olan kişilerin oluşturduğu doğal gruplara gösterilen özen derecesi arasındaki ilişkiyi belirten korelasyon katsayısı da %20'dir. Bu iki değişken arasında da azda olsa doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Personelin yöneticiler tarafından uygulanan kontrol biçiminden duydukları memnuniyet derecesi ile hemşehrilerin oluşturduğu doğal gruplara gösterilen özen derecesi arasındaki ilişkiyi belirten korelasyon katsayısı ise %14'tür. Bu iki değişken arasında da aynı şekilde doğrusal yönde daha zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Gerek teoride gerekse yapılan araştırma sonuçlarından alınan bilgilere göre sıkı bir denetim biçiminin kişilerin bireysel esnekliğini azalttığı dolayısıyla iş tatmin seviyesini düşürdüğü bilinmektedir.

Özellikle klasik yönetim anlayışında yakından denetim savunulmuş denetim yapısının hiyerarşiye uygun ve belli olması denetim sürecinin ise daha çok kurallar ve düzenlemeler sağlanması üzerinde durulmuştur. Ancak bu şekilde personelin verimliliğinin çok fazlada artmadığı görülmüştür. Buna karşılık neo klasik yönetim anlayışına göre insanları fazla yakından denetlemenin onları sıkabileceği görüşü esas alınmıştır. Bu anlayışa göre personele işlerini yapacak kadar sorumluluk verilmeli ve sadece sonuçlar denetlenmelidir. Böylece personelin daha fazla tatmin olacağı ileri sürülmüştür. Çağdaş yönetim tekniklerinden biri olan toplam kalite yönetiminde ise hataları ayıklamak yerine hata yapmamayı sağlayacak kontrol anlayışı hakimdir. Nitekim toplum kalite yönetiminin temellerini oluşturan Deming'in on dört ilkesinden biri "Korkunun kaldırılmasıdır".

Araştırma kapsamındaki personelin kontrol biçiminde duydukları memnuniyetin düşük seviyede çıkması ve dolayısıyla iş tatmin düzeylerinin düşük olması işyerinde yöneticiler tarafından klasik anlayışa uygun sıkı bir denetim biçimi uyguladıklarından ve kişilerin bireysel esnekliklerinin azaltılmasından kaynaklanıyor olabilir. Yine klasik yönetim anlayışında bulunan yakından denetimin mevcudiyeti denetim yapısının hiyerarşiye uygun bir şekilde oluşturulması ve denetim sürecinin daha çok kurallar ve düzenlemelerle belirlenmiş olması personelin iş tatmini üzerine olumsuz etki yaratmaktadır.

5. İşyerindeki Fiziksel Ortamdan Duyulan Memnuniyet Derecesi: Personelin iş yerindeki fiziksel ortamdan duyduğu memnuniyet derecesine ilişkin dağılım tablo 34'de gösterilmektedir.

Tablo 34: *İşyerindeki Fiziksel Ortamdan Duyulan Memnuniyet.*

MEMNUNİYET DERECESİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	101	0, 202
Çok az	208	0, 416
Kısmen	141	0, 282
Fazla	37	0, 074
Çok fazla	13	0, 026
Toplam	500	1.00

Çalışmanın kapsamında bulunan personelin %28.2'si işyerindeki fiziksel ortamdan kısmen memnun olduklarını bildirmişlerdir. Fiziksel ortamdan fazla ve çok fazla düzeyde memnun olduklarını belirten personelin oranı % 10'dur. İşyerindeki fiziksel ortamdan duyulan memnuniyet derecesinin ağırlıklı aritmetik ortalaması ise % 46,12'dir. Yani çalışma kapsamındaki personelin iş yerindeki fiziksel ortamdan duydukları memnuniyet derecesi ve bu faktör açısından iş tatmin düzeyleri düşüktür. Personelin işyerindeki fiziksel ortamdan duydukları memnuniyet derecesi ile katılmaya özen gösterdikleri üç doğal grup türüne eğilimleri arasında doğrusal yönden düşük düzeyli ilişki tespit edilmiştir. Şöyle ki:

İşyerindeki fiziksel ortamdan duyulan memnuniyet derecesi ile aynı yaş grubunda bulunanlar arasında oluşturulan doğal gruplara eğilim derecesi arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayısı %27,22'dir. Yani bu iki değişken arasında doğrusal yönde fakat düşük bir ilişki tespit edilmiştir. Söz konusu faktör ile aynı sendikaya üye olan kişilerin oluşturduğu doğal gruplara gösterilen özen derecesi arasındaki ilişkiyi belirten korelasyon kat sayısı da %20'dir. Bu iki değişken arasında da doğrusal yönde az bir ilişki bulunmaktadır. Yine aynı değişken ile cinsiyete göre oluşturulan doğal gruplara gösterilen eğilim derecesi arasındaki ilişkiyi belirten korelasyon kat sayısı ise % 19'dur. Bu iki değişken arasında da doğrusal yönde daha az ilişki bulunmaktadır. Personel genel olarak; ısı, nemi, havalandırması, ışığı, rahatlığı, tehlikesiz oluşu gibi yönlerden çalışmaya uygun koşulları olan fiziki ortama sahip iş yerini tercih etmekte ve bunlara değer vermektedir. Çalışanların fiziksel ihtiyaçlarını karşılayacak çalışma koşullarını aramaları amaçlarını gerçekleştirecek araç gereç istemeleri, hem verimlilik hem de işten duyulan tatmin için gerekli görülmektedir.

Klasik teoride personelin çalıştığı iş yerine ilişkin fiziki iyileştirmelerin onların performansını ve iş tatminini artıracığı öne sürülmektedir. Klasiklerin bu varsayımı test etmek amacıyla E. Mayo ve asistanları tarafından Western elektrik şirketinin hammadde işletmesinde yaklaşık sekiz yıl devam eden ve literatürde Hawthorne araştırmaları olarak bilinen bir dizi çalışma yapılmıştır. Işıklandırma role montaj odası, mika yarma odası deneyi gibi araştırmalar sonucunda fiziki iyileştirmelerin personel verimini ve tatminini belirli dereceye kadar artırdığı tespit edilmiştir. Araştırma kapsamındaki personelin fiziki ortamdan memnuniyet derecelerinin ve dolayısıyla bu faktör açısından iş tatmin seviyelerinin düşük olması genel olarak personelin iş yerine ilişkin fizik ortamdan hoşnut olmadığını göstermektedir.

6. İşyerindeki Moral Düzeyi: Ankete cevap veren personelin işyerindeki moral düzeyine ilişkin dağılım tablo 35’de gösterilmektedir.

Tablo 35: İşyerindeki Moral Düzeyi.

MORAL DÜZEYİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	102	0, 204
Çok az	196	0, 392
Kısmen	97	0, 194
Fazla	94	0, 188
Çok fazla	11	0, 022
Toplam	500	1.00

GAP Kapsamındaki ve çevre illerdeki büyük ölçekli üretim işletmelerinde ankete cevap veren personelin %19,4’ü moral düzeylerinin kısmen yerinde olduğunu belirtmiştir. Moral düzeylerinin fazla ve çok fazla seviyede olduğunu belirten personelin oranı ise %21’dir. İşyerindeki moral düzeyine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalaması %48,64’dür. Yani personelin iş yerindeki moral düzeyi bu açıdan tatmin düzeyi düşük seviyededir. Personelin moral düzeyi ile katılmaya özen gösterdikleri beş doğal grup türüne eğilimleri arasında doğrusal yönde ancak düşük düzeyli ilişki tespit edilmiştir. Şöyle ki;

Personelin işyerindeki moral düzeyi ile aynı okullardan mezun olanların oluşturduğu doğal gruplara eğilim derecesi arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon kat sayısı %24.14’tür. Bu iki değişken arasında doğrusal yönde az bir ilişki mevcuttur. Moral düzeyi ile ortak ilgi alanlarına sahip olanların oluşturduğu doğal gruplara gösterilen özen derecesi arasındaki ilişkiyi belirten korelasyon katsayısı % 21’dir. Bu iki değişken arasında da doğrusal yönden yine az bir ilişki bulunmaktadır. Söz konusu faktör ile aynı statüde bulunanların oluşturduğu doğal gruplara gösterilen özen derecesi arasındaki ilişkiyi belirten korelasyon katsayısı % 18.41’dir. Bu değişkenler arasında da doğrusal yönde ancak daha az bir ilişki mevcuttur. Personelin iş yerindeki moral düzeyi ile cinsiyete göre oluşturulan doğal gruplara gösterilen eğilim arasındaki korelasyon kat sayısı da % 16’dır. Bu değişkenler arasında da doğrusal yönde bir ilişki bulunmaktadır. Yine aynı değişken ile aynı birimde çalışanlar tarafından oluşturulan doğal gruplara

gösterilen özen derecesi arasındaki korelasyon katsayısı ise %15.32'dir. Bu değişkenler arasında da doğrusal yönde ancak daha düşük bir ilişki bulunmaktadır.

Bilindiği gibi moral personelin çalışmaya gönüllü kılan ve ona çalışmayı sürdürmesini sağlayan tutumdur. Bazı yazarlara göre iş tatmini moral ile eş anlamlı değildir. Moral bireyin kabul edilme ve ait olma hissi ortak hedefler çerçevesinde toplanan personelin bu hedeflerin istenilmesine duydukları güven ve bu hedeflere doğru ilerlemeyi gösterir. Moral düzeyini yüksekte tutan sıcak ilişkiler işletmenin yapı ve mekanizmasının yağı sayılır. Yağsız bir makine nasıl uzun zaman çalışmazsa bir organizasyonu meydana getiren kişiler arasında iyi ilişkilerin bulunmaması da firmayı işlemez hale getirir. Moral bir iş yerindeki onu meydana getiren grubun duygusal davranış düzeyini ifade ettiğinden bu grubun genel inancını yansıtır. Bu nedenle bireyin iş tatmini moral düzeyine bağlıdır. Araştırma kapsamındaki firmalarda moral düzeyinin düşük olması personelin kabul edilme ve ait olma hislerinde yeterli gelişmenin oluşmadığını ve bu personelin ortak hedefler çerçevesinde toplanmadığını hedeflerin istenilmesine güven duymadıklarını ve bu hedeflere doğru ilerleme göstermediklerini ifade etmektedir.

7. Personelin İşyerine Bağlılık Derecesi: Ankete cevap veren personelin işyerine bağlılık derecesine ilişkin dağılım tablo 36'da gösterilmektedir.

Tablo 36: İşyerine Bağlılık Derecesi.

BAĞLILIK DERECEŚİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	19	0, 038
Çok az	133	0, 266
Kısmen	132	0, 264
Fazla	175	0, 350
Çok fazla	41	0, 082
Toplam	500	1.00

Tabloya dikkat edildiğinde personelin % 26.04'ü kendisini işyerine kısmen bağlı hissettiğini belirtirken % 43.2'si fazla ve çok fazla düzeyde kendilerini iş yerlerine bağlı hissettiklerini belirtmişlerdir. Personelin kendilerini işyerlerine bağlı hissetme derecesine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama % 63.44'tür. Yani personelin iş yerine bağlılık düzeyi

kısmendir. Personelin kendini işyerine bağlı hissetme derecesi ile katılmaya özen gösterdikleri iki doğal grup türüne eğilimleri arasında doğrusal yönde ancak düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Şöyle ki:

Personelin kendini işyerine bağlı hissetme derecesi ile herhangi bir derneğe üye olan personel tarafından kurulan doğal gruplara eğilim derecesi arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayısı % 25'dir. Bu iki değişken arasında doğrusal yönde ancak az bir ilişki bulunmaktadır. Söz konusu faktör ile herhangi bir siyasi partiye üye olanların oluşturduğu doğal gruplara gösterilen özen derecesi arasındaki korelasyon katsayısı da % 19.14'tür. Bu değişkenler arasında doğrusal yönde ancak daha az bir ilişki bulunmaktadır.

İşletmeye bağlılık firmanın amaçlarına ve değerlerine amaç ve değerlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili olarak kendi rolüne ve organizasyona bir bağlılığı ifade etmektedir. Örgüte bağlılık davranışı örgüt içinde sadakat, özleştirme ve katılımı bağlantılı olarak bireyin örgüte eğilimini açıklar. Firmaya yüksek düzeyde bağlı bireyler tatmin olup olmadıklarını fazla önemsemeden muhtemelen işlerinde kalır ve kendilerini işlerine psikolojik olarak bağlı hissederler. Firma bağlılığının tek nedeni tatmin değildir. Fakat örgüt ile özdeşleşmeyi düşünen bir personelin bu eğilimini iş tatmini desteklemektedir. Toplum bireylerinin kaderciliği arttıkça işlerinden beklentilerin azalacağı ve iş tatmininin artacağı öngörülmektedir. Bu, iş tatmininde örgütsel bağlılığı arttıracığı iddia edilmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında karşılıklı bir ilişki olduğu savunulmaktadır.

Diğer faktörlere nazaran işyerine bağlılık açısından personelin daha yüksek ağırlıklı aritmetik ortalamaya sahip olması firma sadakatının varlığını göstermektedir. Daha önceden açıklandığı gibi araştırmanın örneklemini oluşturan personelin Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesinden olmaları, bu bölgede işsizlik sorununun yüksek olması ekonomik göstergenin iyimser düzeyde olmaması ve personelin yarı vasıflı nitelikte bulunuyor olması onları iş yerinde daha fazla bağımlı kılmaktadır. Yukarıda belirtildiği gibi Türk toplumunda kaderciliğin yüksek düzeyde olması özellikle de Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesindeki insanlardan daha da yüksek seviyelere çıkması bu bölge insanlarında iş yerlerinde beklentileri azaltmakta iş tatmin düzeyine bakmaksızın örgütsel bağlılığını artırmaktadır. Bununla beraber örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında karşılıklı ilişkinin varlığı doğal olarak örgütsel bağlılığı yüksek olan bu personelden iş tatmin düzeyini de arttırmaktadır.

8. Personelin İŖe Bağlılık Derecesi: Personelin iŖe bağlılık derecesine iliŖkin dağılım tablo 37’de gösterilmektedir.

Tablo 37: *Personelin İŖe Bağlılık Derecesi.*

BAğLILIK DERECESİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	54	0, 108
Çok az	102	0, 204
Kısmen	49	0, 098
Fazla	244	0, 488
Çok fazla	51	0, 102
Toplam	500	1.00

AraŖtırma kapsamındaki personelin %9.8’i kendilerini iŖlerine kısmen bağlı hissettiklerini belirtmektedirler. Personelden kendilerini iŖlerine fazla ve çok fazla düzeyde bağlı hissedenlerin oranı ise %60’dır. Personelin kendilerini iŖlerine bağlı hissetme derecelerine iliŖkin ağırlıklı aritmetik ortalama ise %65.44’tür. Yani personelin kendilerini iŖe bağlı hissetme derecesi kısmen düzeyindedir.

Daha önce de aklandığı gibi görevinin niteliği özellikle yarı vasıflı olan üretim hattında alıŖan ve monoton iŖleri yapan personelden iŖ tatmin düzeyini çok yüksek olmadığı bilinmektedir. Görevin niteliği açısından personelin iŖ tatmin düzeyine iliŖkin ağırlıklı aritmetik ortalama % 60 iken personelin kendini iŖine bağlı hissetme derecesine iliŖkin ağırlıklı aritmetik ortalamanın daha yüksek seviyede olması personelin iŖini sadece nitelik açısından değerlendirilmediğini göstermektedir. Nitelik açısından personel kısmene yakın düzeyde tatmin olurken iŖine kendini daha fazla bağlı hissetmesi o görevin kendisine istihdam imkanı yaratan bir faktör olarak görülmesinden kaynaklanabilir.

9. Personelin İŖinden Ayrılmayı DŖnme Sıklığı: Personelin iŖinden ayrılmayı dŖnme sıklığına iliŖkin dağılım tablo 38’de gösterilmektedir.

Tablo 38: *Personelin İşinden Ayrılmayı Düşünme Sıklığı.*

DÜŞÜNME SIKLIĞI	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	167	0, 334
Çok az	103	0, 206
Kısmen	110	0, 220
Fazla	90	0, 180
Çok fazla	30	0, 060
Toplam	500	1.00

Ankete cevap veren personelin %22'si görevinden ayrılmayı kısmen düşündüklerini belirtirken bu düşüncüyü çok az benimseyenlerin ve hiç benimsemeyenlerin oranı ise % 54'tür. İşinden ayrılmayı düşünmemeleri konusundaki ağırlıklı aritmetik ortalama ise yaklaşık % 72'dir. Yani personelin işten ayrılmayı çok az düşündükleri görülmektedir. Personelin görevden ayrılmayı düşünmemeleri hususundaki eğilimleri ile doğrusal yönden ilişki bulunan katılmaya özen gösterdikleri doğal gruplar hususunda yapılan korelasyon analizi sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Personelin görevden ayrılmayı düşünmemeleri hususundaki eğilimleri ile siyasi partiye üye olanların oluşturdukları doğal gruplara katılmaya gösterilen özen derecesi arasında doğrusal yönde kısmene yakın derecede bir ilişki bulunmaktadır ($r=0.35$). Yine personelin görevden ayrılmayı düşünmemeleri hususundaki eğilimleri ile bir derneğe üye olanların oluşturdukları doğal gruplara katılmaya gösterdikleri özen derecesi arasında doğrusal yönde kısmene yakın derecede bir ilişki bulunmaktadır ($r=0.32$). Literatürde yer alan bilgilere göre personelin görevinden ayrılmayı düşünmemesi hususundaki davranışları hizmet süresine göre farklılıklar göstermektedir. Özellikle personelin işe başlamasında kısa bir süre sonra ortaya çıkan bir kriz vardır ki buna "başlangıç krizi" denir. Başlangıç krizinde ayrılma gerçekleşmemiş ise personel ile organizasyonun karşılıklı olarak birbirine uyum gösterdikleri aşama gelir. Buna da "Farklılaşma geçişi" denilmektedir. Bu aşamada yönetici ve çalışan karşılıklı olarak beklentilerini ılımlı hale getirirler. Bağlantı kurma diye adlandırılan üçüncü aşamada ise personel artık işletmeden ayrılma düşünmemekte ve firmaya uyum sağlamış olmaktadır.

10. Personelin Devamsızlık Yapma Fikrinin Düşünme Derecesi: Personelin devamsızlık yapma fikrinin düşünme derecesine ilişkin dağılım tablo 39’da gösterilmektedir.

Tablo 39: *Personelin Devamsızlık Yapma Fikrinin Düşünme Derecesi.*

DÜŞÜNME DERECEŚİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	195	0, 390
Çok az	155	0, 310
Kısmen	33	0, 066
Fazla	96	0, 192
Çok fazla	21	0, 042
Toplam	500	1.00

Anket uygulanan %6.6’sı devamsızlık yapmayı kısmen düşündüklerini belirtmişlerdir. Devamsızlık yapmayı çok az düşündüğünü veya hiç düşünmediğini ifade edenlerin oranı ise % 70’dir. Personelin işine düzenli devam ettiğine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalaması ise %77.12’dir. Yani personelin işine devamsızlığı çok az düşündüğünü işine muntazaman devam etme düşüncesinde olduğunu söylemek mümkündür.

Personelin görevine düzenli olarak devam etmeyi düşünmeleri hususundaki eğilimleri ile aralarında doğrusal yönde ilişki bulunan katılmaya özen gösterdikleri doğal gruplara eğilim hususunda yapılan korelasyon analizi sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir. Personelin görevine düzenli devam etmeyi düşünmeleri hususundaki eğilimleri ile aynı siyasi partiye üye olanların oluşturdukları doğal gruplara katılmaya gösterilen özen derecesi arasında doğrusal yönde kısmene yakın derecede bir ilişki bulunmaktadır. ($r=0.384$). Yine personelin görevine düzenli devam etmeyi düşünme dereceleri ile aynı derneğe üye olanların oluşturdukları doğal gruplara gösterdikleri eğilim arasında da doğrusal yönden kısmene yakın derecede bir ilişki bulunmaktadır ($r=0.35$). Devamsızlık ile ilgili olarak literatüre bakıldığında işe bağlı olarak ortaya çıkan stres, motivasyon eksikliği, düşük ücret, aşırı iş yükü ve iş yerinde kişiler arası olumsuz ilişkiler gibi nedenlerden kaynaklandığı ifade edilmektedir. Devamsızlığın nedenlerine bakıldığında araştırma kapsamındaki firmalarda da benzeri

nedenlerin belirli ölçüde bulunduğu görülmektedir. Ancak buna rağmen personelin devam oranının yüksek çıkması çeşitli nedenlerle açıklanabilir. Bu nedenlerden birisi daha önceden açıklandığı gibi personelin kendisini işine bağlı hissetmesi ve bu duyguyu oluşturan nedenler olabilir. Devam oranının yüksek olmasında önemli bir nedende anket uygulanan ve araştırmanın ana kütlesini oluşturan personelin yarı vasıflı kişilerden oluşmasıdır. Çünkü işsizlik oranının yüksek olduğu bölgede kişilerin işsiz kalma korkusu onların iş yerine düzenli devam etmelerinde önemli bir faktör olabilir.

11. Personelarası İlişkilerden Duyulan Memnuniyet: Personelarası ilişkilerden duyulan memnuniyet derecesine ilişkin dağılım tablo 40'da gösterilmektedir.

Tablo 40: *Personelarası İlişkilerden Duyulan Memnuniyet.*

MEMNUNİYET DERECESİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	97	0, 194
Çok az	143	0, 286
Kısmen	211	0, 422
Fazla	42	0, 084
Çok fazla	7	0, 014
Toplam	500	1.00

Çalışmanın ana kütlesini oluşturan personelin % 42'si personelarası ilişkilerden kısmen memnun olduklarını belirtmişlerdir. Personel arası ilişkilerden fazla ve çok fazla düzeyde memnun olanların oranı ise %9.8'dir. Personelin kişiler arası ilişkilerden duydukları memnuniyet derecesine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama ise % 48.76'dır. Yani personelin çalışanlar arası ilişkilerden duydukları memnuniyet derecesi kısmenin altındadır. Personelin bireyler arası ilişkilerden memnuniyet derecesi ile aynı sendikaya üye olanların oluşturdukları doğal gruplara katılmaya gösterdikleri özen derecesi arasında düşüğe olsa doğrusal yönde bir ilişki bulunmaktadır ($r=0.20$). Literatürde kişisel özelliklerin iş tatmin düzeyini etkilediği belirtilmektedir. Genelde yetenekleri sınırlı ve çevreye uyum sağlayamamış kişileri olumsuz yönde etkileyecek, dolayısıyla iş tatmin düzeyini de düşürecektir. Kendine güvenen öz benlik duygusunu gerçekleştiren personel bu özelliklerini daha aşağı düzeyde gerçekleştirenlere göre diğer insanlarla

daha rahat ve daha olumlu ilişkileri kurabilecekler, dolayısıyla daha çok tatmin olabileceklerdir. Ayrıca kişiler arası rekabetin düzeyi de personel arası ilişkiler olumsuz yönde etkilemektedir. Araştırma kapsamındaki personelin genelde yarı vasıflı kişilerden oluşması yeteneklerinin vasıflı personele nazaran daha sınırlı olacağı ihtimalini ortaya çıkarmaktadır. Buna bağlı olarak kişiler arası ilişkilerin olumsuz bir şekilde ortaya çıkması beklenen sonuçtur. Yine bu personelin yarı vasıflı nitelikte olması ve istihdam edildikleri statüler, onların kendilerine güvenlerini azaltıcı bir etkidir. Buna bağlı olarak personel arası ilişkilerin memnuniyetsizliğe yol açacak düzeyde olması da beklenen sonuç olmaktadır.

12. Personelin Meslekle İlgili Bilgi ve Becerilerin Kullanılabilme Düzeyi: Personelin meslekle ilgili bilgi ve becerilerin kullanılabilme düzeyine ilişkin dağılım tablo 41’de gösterilmektedir.

Tablo 41: *Personelin Meslekle İlgili Bilgi ve Becerilerin Kullanılabilme Düzeyi.*

KULLANIM DERECEŚİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	68	0, 136
Çok az	142	0, 284
Kısmen	180	0, 360
Fazla	98	0, 196
Çok fazla	12	0, 024
Toplam	500	1.00

Araştırma kapsamındaki personelin % 36’ sı mesleği ile ilgili sahip olduğu bilgi ve becerilerini kısmen kullanma imkanı bulduklarını belirtmişlerdir. Meslekle ilgili bilgi ve becerilerini fazla ve çok fazla düzeyde kullanma imkanını bulabildiklerini söyleyen personelin oranı ise %22’dir. Bu açıdan elde edilen ağırlıklı aritmetik ortalamada % 53.76’dır. Yani personelin mesleği ile ilgili sahip olduğu bilgi ve becerilerini kullanabilmesi açısından kısmen tatmin olduğu söylenebilir. Personelin mesleki bilgi ve becerilerini kullanabilme düzeyi ile aynı yaş grubun da bulunanların oluşturduğu doğal gruplara üyelik hususunda gösterilen özen derecesi arasında doğrusal yönde ancak düşük bir ilişki bulunmaktadır ($r = \% 15.77$).

Personel açısından daha önce öğrenilerek alışkanlık haline gelmiş bir işin kendisine verilmemesi veya onun bilgi ve becerileri dışında kalan bir işi yapmaya zorlanması öğrenilen bilgi ve sahip olunan beceri ile gerçekleştirilen görev arasında farklılıkların bulunması kişinin yapmak isteyip de yapmamasının iş tatminsizliğine yol açtığı bilinmektedir. Araştırma kapsamındaki personelin de bu faktör açısından iş tatmin düzeyinin düşük olması onun bilgileri dışında kalan bir işi yapmaya zorlanması bilgi ve becerileri ile görevi arasında farklılıklar bulunma ve yapmak isteyip de yapamadığı bazı işlerin varlığından kaynaklanıyor olabilir.

13. Görevin Gerektirdiği Gayret ve Çaba Düzeyi: Görevin gerektirdiği gayret ve çaba düzeyine ilişkin dağılım tablo 42’de gösterilmektedir.

Tablo 42: *Görevin Gerektirdiği Gayret ve Çaba Düzeyi.*

ÇABA DÜZEYİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	43	0, 086
Çok az	99	0, 198
Kısmen	118	0, 236
Fazla	171	0, 342
Çok fazla	69	0, 138
Toplam	500	1.00

Ankete cevap veren personelin % 23.6’sı işinin gerektirdiği gayret ve çabanın kısmi düzeyde olduğunu ifade etmektedirler. Bu gayret ve çabanın fazla ve çok fazla düzeyde olduğunu belirtenlerin oranı % 48’dir. Personelin görevinin gerektirdiği gayret ve çaba düzeyine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama da %64.60’dır. Yani personel görevinin kısmi düzeyde bir gayret ve çaba gerektiğini düşünmektedir. İşin gerektirdiği gayret ve çaba işin başarılmasını ve iş tatminini etkileyen bir faktördür. İş başarımı kişinin kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun bir işi kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesidir. Genellikle küçük ve önemsiz olmasına rağmen iş başarımı ile iş tatmin arasında bazı ilişkiler bulunmuştur. Çoğu kere insanlar başarı derecelerinde her hangi bir artış göstermeksizin tatmin veya tatminsizlik duygusuna sahip olabilir. Araştırma kapsamındaki personelin görevinin gerektirdiği gayret ve

çabayı kısmi düzeyde algılaması, onun iş başarımı konusunda bu faktörü engelleyici olarak görmediğini dolayısıyla küçük de olsa bu faktörün iş tatmini açısından personelin olumlu etkileyebileceğini söylemek mümkündür.

14. Görevin Yoruculuk Düzeyi: Personelin görevin yoruculuk düzeyine ilişkin görüşleri açısından oluşan dağılım tablo 43’de gösterilmektedir.

Tablo 43: *Görevin Yoruculuk Düzeyi.*

YORUCULUK DÜZEYİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	21	0, 042
Çok az	52	0, 104
Kısmen	175	0, 350
Fazla	163	0, 326
Çok fazla	89	0, 178
Toplam	500	1.00

GAP kapsamındaki ve civar illerdeki işletmelerde çalışan personelin %35’i görevini kısmen yorucu bulduğunu ifade etmektedir. Yine bu personelin % 50.4’ü ise görevlerini fazla ve çok fazla düzeyde yorucu bulduklarını belirtmektedirler. Dolayısıyla personelin algılamasına göre görevlerinin yoruculuk düzeylerine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama %70’dir. Yani personel görevini fazla düzeyde yorucu bulmaktadır. Personelin görevini yorucu bulması açısından tatmin düzeyi ile doğrusal yönde ilişki bulunan katılmaya özen gösterdiği doğal gruplara eğilim hususunda yapılan korelasyon analizi sonucunda aşağıdaki neticeler elde edilmiştir.

Personelin görevi yorucu bulma faktörü açısından iş tatmin düzeyi ile mahalle arkadaşlığına göre oluşturulan doğal gruplara katılmaya gösterilen özen derecesi arasında olumlu yönde fakat küçük bir ilişki bulunmaktadır ($r=0.2065$). Bu sonuca göre personel mahalle arkadaşları ile oluşturduğu gruplarla bir arada bulunduğu işin yoğunluğunu az da olsa dikkate almama eğilimi göstermektedir. Söz konusu faktör ile medeni duruma göre oluşturulan gruplara katılım düzeyi arasında da doğrusal yönde fakat küçük bir ilişki bulunmaktadır ($r=0.19$). Bu sonuca göre medeni duruma göre oluşturan grupla bir arada bulunduğu biraz daha düşüğe olsa işinin yoruculuğunu unutabilmektedir.

Yine aynı faktör ile ekonomik açıdan ortak menfaatleri olanların meydana getirdiği doğal gruplara üyelik eğilimi arasında az da olsa doğrusal yönde bir ilişki bulunmaktadır ($r=0.1640$). Personel bu grubun üyeleri ile bir arada bulunduğu da yine az da olsa işinin yoruculuğunu unutamamaktadır. İşin gerektirdiği gayret ve çaba ile, işin yoruculuk düzeyi de işin başarılmasını ve dolayısıyla iş tatminini etkileyen bir faktördür. Personelin görevini yorucu bulma derecesine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalamasının işin gerektirdiği gayret ve çabaya ilişkin aritmetik ortalamadan fazla çıkması personelin göreve ilişkin gayret ve çaba dışında başka faktörlerinde etkisiyle işini yorucu bulduğunu göstermektedir. Bu faktörler daha çok psikolojik nitelikli etmenler olabilir.

15. Görevinin Kazandırdığı Saygınlık Düzeyi: Personelin görevinin kazandırdığı saygınlık düzeyine ilişkin dağılım tablo 44’de gösterilmektedir.

Tablo 44: *Görevinin Kazandırdığı Saygınlık Düzeyi.*

SAYGINLIK DÜZEYİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	72	0, 144
Çok az	145	0, 290
Kısmen	201	0, 402
Fazla	62	0, 124
Çok fazla	20	0, 040
Toplam	500	1.00

Araştırma kapsamındaki personelin %40.2’si görevlerinin kendilerine toplumda ve işletmede kısmen saygınlık kazandırdığını düşünmektedirler. İşlerinin kendilerine fazla ve çok fazla düzeyde saygınlık kazandırdığını düşünen personelin oranı ise % 16.4’tür. Görevlerin kazandırdığı düşünülen saygınlık derecesine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama % 52.60’dır. Buna göre personel görevlerini kendilerine kısmen bir saygınlık kazandırdığını düşünmektedirler. Personelin işinin kendisine kazandırdığını düşündüğü saygınlık derecesi ile doğrusal yönde ilişki bulunan katılmaya özen gösterdiği doğal gruplara eğilim hususunda yapılan korelasyon analizi sonucu aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. Personelin işinin kazandırdığını düşündüğü saygınlık derecesi ile

aynı statüde bulunanların oluşturduğu doğal gruplara katılmaya gösterdiği özen derecesi arasında doğrusal yönde küçük bir ilişki bulunmaktadır ($r = \%16.33$). Bu sonuca göre personel aynı statüde bulunan kişilerle birlikte olduğu oranda işinin saygınlık düzeyi onu azda olsa tatmin etmektedir. Söz konusu faktör ile aynı görüşü paylaştığı insanlar tarafından oluşturulan gruplara katılım düzeyi arasında doğrusal yönde daha az bir ilişki bulunmaktadır ($r = \%12.67$). Yani personel görevler konusunda aynı fikre sahip insanlarla bir arada bulunduğu anda görevinin sağladığını düşündüğü saygınlık konusunda iyimser olabilmektedir. Yine aynı faktör ile ortak arkadaşlık bağlarının bulunduğu kişilerin oluşturduğu gruplara üyelik eğilimi arasında doğrusal yönde ancak çok daha düşük bir ilişki bulunmaktadır ($r = \%10.91$). Bu sonuca göre de personel ortak arkadaşlık bağlarının bulunduğu kişilerle bir arada bulunduğu anda görevinin kazandırdığını düşündüğünü saygınlık konusunda çok az da olsa tatmin olabilmektedir.

Bir personelin yapmış olduğu işin türü ve bunun sonucunda kazanacağını düşündüğü prestij onun performansında önemli etkiler yapacaktır. Kendisi için bu sayede çekici hale gelen bir işi yapan personel o göreve karşı daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli hareket edecektir. Bir kimse yaptığı işin ne kadar maharet gerektirdiği hususunda övünebiliyorsa onun tatmin arzusu da yükselecektir. Bazı kimselere içinde rekabetçi ve maceralı bir işi görmek prestiji artırıcı bir faktör olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla bu durumda ki personel daha aktif çalışır. Araştırma kapsamındaki personelin görevinin saygınlık düzeyinin kısmen olduğuna inanması onun görevine karşıda kısmen olumlu bir tutum takınabileceğini göstermektedir. Ayrıca personelin bu ayrı faktör açısından tatmin düzeyinin yüksek olmaması yaptığı işin fazla maharet gerektirdiğine inanmamasından ve bununla övünememesinden kaynaklanıyor olabilir.

16. Personelin Kendini Geliştirme İmkani: Personelin kendini geliştirme imkanına ilişkin dağılım tablo 45’de gösterilmektedir.

Tablo 45: *Personelin Kendini Geliştirme İmkani.*

GELİŞTİRME İMKANI	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	69	0, 138
Çok az	142	0, 284
Kısmen	161	0, 322
Fazla	78	0, 156
Çok fazla	50	0, 100
Toplam	500	1.00

Çalışmanın örneklemini oluşturan personelin %32.2'si kendini mesleki bilgi ve beceri açısından yetiştirme imkanına kısmen sahip olduklarını belirtmektedir. Bu personelin %25.6'sı ise bu imkana fazla ve çok fazla düzeyde sahip olabildiklerini ifade etmişlerdir. Personelin kendini yetiştirme imkanına sahip olma derecesine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama % 56.32'dir. Yani personelin bu faktör açısından kısmi düzeyde olduğu söylenebilir.

Personelin kendini mesleki bilgi ve beceri açısından yetiştirme imkanına sahip olma derecesi ile işe ilişkin olarak aynı fikre sahip olanların oluşturduğu doğal gruplara katılmaya gösterilen özen derecesi arasında doğrusal yönde az bir ilişki bulunmaktadır. Yani personel iş konusunda aynı bakış açısına sahip olan kişilerle bir arada bulunduğu anda kendisini mesleki bilgi ve beceri açısından yetiştirme imkanı bulup bulmadığı konusunda çok az da olsa iyimser olabilmektedir. Araştırma kapsamındaki personelin iş yerinde kendini mesleki bilgi ve beceri açısından kısmen yeterli imkanlara sahip olması onun morali ve dolayısıyla iş tatmin düzeyi üzerinde de kısmen bir etkiye sahip olacaktır.

17. Personelin İşyerinde Terfi İmkan Düzeyi: Personelin işyerinde terfi imkan düzeyine ilişkin dağılım tablo 46'da gösterilmektedir.

Tablo 46: *Personelin İşyerinde Terfi İmkan Düzeyi.*

İMKÂN DÜZEYİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	174	0, 348
Çok az	212	0, 424
Kısmen	71	0, 142
Fazla	22	0, 044
Çok fazla	21	0, 042
Toplam	500	1.00

Araştırma kapsamındaki personelin %14.2'si iş yerinde terfi imkanlarına kısmen sahip olduklarını belirtirken bu imkana fazla ve çok fazla düzeyde sahip olduğunu ifade edenlerin oranı %8.6'dır. Personelin iş yerinde mesleki açıdan terfi imkan düzeyine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama % 40.6'dır. Yani personel bu açıdan kısmenden daha az bir düzeydedir. Personelin terfi imkan düzeyi ile doğrusal yönde ilişki içinde bulunan katılmaya özen gösterdiği doğal gruplara eğilim hususunda yapılan korelasyon analizi sonunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

İşyerindeki terfi imkan düzeyi ile aynı yaş grubunda bulunanların oluşturduğu doğal gruplara katılmaya gösterilen özen derecesi arasında doğrusal yönde kısmi bir ilişki bulunmaktadır ($r = \%36.12$). Yani personel aynı yaş grubundaki iş arkadaşları ile bir arada bulunduğu terfi imkanı ile ilgili konulara kısmen değindiği anlaşılmaktadır. Aynı yaş grubunda olanların terfi konusunda ortak bakış açısına sahip olma ihtimallerinin yüksek olması nedeni ile elde edilen bu sonuçta doğal karşılanmaktadır. Personelin terfi imkan düzeyi ile aynı okullardan mezun olanların oluşturduğu gruplara katılmaya gösterilen özen derecesi arasında kısmenden az derecede ve doğrusal yönde bir ilişki bulunmaktadır ($r = \%29.49$). Bu sonuç da normaldir. Çünkü aynı okuldan mezun olanların terfi imkanları da birbirine yakın düzeydedir. Sözkonusu faktör ile aynı birimde çalışan kişilerin oluşturduğu gruplara katılmaya gösterilen özen derecesi arasında da doğrusal yönde kısmenden az bir ilişki bulunmaktadır ($r = \%27.18$). Aynı okuldan mezun olma ve aynı yaş grubunda bulunma faktörlerinde olduğu gibi aynı birimde çalışanlar için de terfi imkan düzeyi aynı anlamı taşımaktadır. Yine aynı faktör ile medeni hali benzer olanların oluşturduğu doğal gruplara katılmaya gösterilen özen derecesi arasında doğrusal yönde düşük bir ilişki bulunmaktadır. ($r = \%21$). Yine bu

faktör ile aynı statüde bulunanların oluşturduğu gruplara üye olma eğilimi arasında da doğrusal yönde düşük bir ilişki bulunmaktadır ($r=0.20$). Hem medeni durumu benzer olanların hem de aynı statüde bulunanların terfi imkanı için az da olsa benzer duygulara sahip olması da beklenen sonuçlardan birisidir. Son olarak söz konusu faktör ile hemşehrilerin oluşturduğu gruplara üyelik eğilimleri arasında doğrusal yönde ancak daha az ilişki tespit edilmiştir ($r=0.17$). Benzer bölgelerden gelen kişiler bir arada bulduklarında çok az da olsa terfi imkanlarını gündem konusu yapabilmektedirler.

Terfi, kişisel gelişme daha çok sorumluluk ve yüksek sosyal statü fırsatı sağlar. Terfi kararlarının dürüst ve adil yapıldığı düşüncesine sahip bireyler muhtemelen tatmin olmaktadır. Ücret gibi yükselme olanağı da işgörenin doyumunda önemli bir değişkendir. Yükselme ihtimalinin yüksekliği sıklığı, adil olması ile yükselme isteğinin personelce duyulması bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini artıran öğelerdir. Aynı zamanda personel yönetiminde terfi, insan kaynağı sağlama yöntemlerinden birisidir. İşletmelerin insan kaynağı temininde bu yöntemi kullanmaları personel üzerinde motive edici bir etkiye sahiptir. Araştırma kapsamındaki firmalarda terfi imkanı düşük düzeyde olduğunun algılanması öncelikle anket yapılan personelin yarı vasıflı kişilerden oluşmasından kaynaklanabilir. Çünkü yarı vasıflı personelin yaptığı rutin işlerde doğal olarak terfi imkanı azdır. Ancak genelde terfi imkanı kısmen de olsa bulunmasına rağmen personelin bu imkanı düşük düzeyde belirtmesi terfi kararlarının dürüst ve adil verilmediği düşüncesinden kaynaklanıyor ise bu durum personel iş tatminini düşürecektir. Ayrıca firmanın insan kaynağı sağlamada bu yönteme baş vurma sıklığı düşük ise ve bundan dolayı terfi imkanı az ise personelin iş tatmini bu durumdan olumsuz etkilenecektir.

18. Personelin Kendini İş Güvencesi Açısından Güvende Hissetme Düzeyi: Personelin kendini iş güvencesi açısından güvende hissetme düzeyine ilişkin dağılım tablo 47’de gösterilmektedir.

Tablo 47: *Personelin Kendini İş Güvencesi Açısından Güvende Hissetme Düzeyi.*

GÜVEN DÜZEYİ	PERSONEL SAYISI	ORAN
Hiç	35	0, 070
Çok az	242	0, 484
Kısmen	148	0, 296
Fazla	51	0, 102
Çok fazla	24	0, 048
Toplam	500	1.00

Ankete cevap veren personelin % 29.6'sı kendini iş güvencesi açısından kısmen güvende hissettiklerini belirtirken, %15'i fazla veya çok fazla düzeyde güvencede hissettiklerini ifade etmişlerdir. Personelin iş güvencesi düzeylerine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama ise %51.48'dir yani personel iş güvencesi açısından kendisini kısmen güvende hissetmektedir. Personelin kendini güvende hissetme derecesi ile ekonomik açıdan ortak menfaatleri olanların oluşturduğu doğal gruplara eğilim düzeyi arasında düşüğe olsa doğrusal yönde bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.14$). Bu sonuca göre personel ekonomik açıdan ortak çıkarları bulunan kişilerle bir arada bulunduğu anda kendini biraz daha güvende hissedebilmektedir.

Personelin iş güvencesi en az ücret kadar önemlidir. Özellikle iş güvencesi başta Anayasa olmak üzere çeşitli yasalarla teminat altına alınmıştır. Ancak personelin kendini güvencede hissetmemesine neden olan çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunlardan birincisi işletmelerde çalışan tüm personelin yasal güvencelere sahip olma imkanının bulunmamasıdır. Bu konu özellikle kaçak işçi sorunu ile ilgilidir. Ancak kamu sektöründe faaliyet gösteren firmalarda bu durumda personel bulunmamaktadır. Fakat kamu sektöründe özellikle işçi statüsünde çalışan personeli bu konuda tedirgin eden önemli gelişme bu kurumların bir kısmının özelleştirme kapsamında bulunuyor olmasıdır. Özelleştirme kapsamında bulunan personel iş güvencesi açısından tedirginlik yaşamaktadır. Araştırma kapsamında yer alan işletmelerden olan Sümerbank dokuma fabrikası ve şeker fabrikası bu durumdadırlar.

Özel sektör işletmelerinde yasal güvence altında bulunan personeli bu konuda bekleyen başka tehditler söz konusudur. Örneğin iş verenin iş akdini fesh ederek tazminat ödemek suretiyle işçi çıkarması mümkündür. Diğer bir tehditte başta ekonomik

kriz olmak üzere işletmelerin kapanma tehlikesi altında bulunmasıdır. Özellikle ülkemizde son yıllarda yaşanan ekonomik kriz araştırma kapsamındaki işletmeleri daha fazla etkilediği gibi burada çalışan personeli de fazlaca tedirgin edebilecektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kuramsal bölümlerdeki bilgilerden de anlaşılacağı gibi; grupların yönetim açısından önemi ilk defa Hawthorne araştırmaları ile ortaya konmuş daha sonra Kurt Lewin tarafından yapılan grup dinamiği ile ilgili çalışmalar sonucunda daha açık hale getirilmiştir. Bir işletmeyi grupsuz olarak düşünmek zordur. Bu nedenle yönetici gruplarla birlikte çalışacak her karar ve davranışında onların varlığından etkilenecektir. Hatta bazen yöneticinin kendisi belirli bir gruba mensup olacak dolayısıyla sorunlara mensup olduğu grup açısından yaklaşacaktır. Kısaca her yönetici gruplarla birlikte yaşamak ve onlarla birlikte çalışmak zorundadır. Yönetici her organizasyonda grupların varlığının kaçınılmaz olduğunu grupların firma performansını etkilediğini kendisinin grup dinamiğini doğru ve sıhhatli bir şekilde anlaması gerektiğini kabullenmek zorundadır.

Araştırma kapsamındaki personelin genel olarak doğal gruplara katılmaya gösterdikleri özen derecesine ilişkin hesaplanan ağırlıklı aritmetik ortalama % 66'dır. Bu sonuca göre, personelin doğal gruplara kısmen eğilim gösterdiklerini söylemek mümkündür. Aynı şekilde personelin ortalama iş tatmin düzeyi ise yaklaşık %57'dir. Bu sonuca göre de, personelin iş tatmin düzeyinin yine kısmen seviyesinde olduğu söylenebilir. Araştırma kapsamındaki firmalarda kendiliğinden oluşan doğal gruplara personelin kısımdan fazla eğilim göstermesi yöneticiye bir mesaj vermelidir. Bu firmalarda doğal grupların oluşum düzeyi küçümsenmeyecek boyuttadır. Firma yöneticileri her şeyden önce işletmede oluşan bu doğal grupların varlığını kabullenmek zorundadırlar. Yöneticilerin kabullenmek zorunda oldukları bir diğer gerçek de, bu gruplarla birlikte çalışmak zorunda olduğu, karar ve davranışlarında onların varlığından etkileneceğidir. Bu işletmelerde yöneticiler bazen bu gruplara mensup da olabilirler. Sorunlara mensup olduğu grup açısından yaklaşmamaya özen göstermelidirler.

Çalışma kapsamındaki firmalarda yöneticiler bu gruplarla birlikte yaşamak ve çalışmak zorunda oldukları gerçeğini kabullenmelidir. Çünkü bu grupların firma performansını etkilemeleri kaçınılmazdır. Burada yöneticiye düşen görev bu grupları ortadan kaldırmaya çalışmak veya bunlardan birine veya bir kaçına taraf olmak değil bu grupların dinamiğini doğru ve sıhhatli bir şekilde anlamaya çalışmaktır. Bu firmalarda doğal grupların oluşma düzeylerinin önemli boyutlarda olması gruplararası çatışmayı da beraberinde getirecektir. Bu konuda yöneticiye düşen görev söz konusu çatışmaları verimli bir şekilde yönetebilmektir.

Araştırmanın ikinci boyutu olan iş tatmin düzeyi ile ilgili olarak da yöneticilere yönelik bir takım önerilerde bulunmak mümkündür. Tatmin olmuş personelin tatmin düzeyi düşük personele göre daha verimli olduğu inancı yöneticiler arasında yıllarca temel bir öğreti olmuştur. Yüksek verimlilik ile iş tatminin birlikte olması zaman zaman mümkün olsa da bu gibi sonuçları ortaya çıkaran aşırı koşulları sürdürmek uzun dönemde mümkün değildir. Bu nedenle yöneticilerin firma verimliliğini arttırabilmek için özellikle personelin iş tatmin seviyesini yükseltmek zorunda olduklarını kabullenmelidirler. Özellikle son yıllarda büyük bir hızla yaşanmaya başlayan ve etkisini arttıran küreselleşme ve rekabet sürecinde uluslar arası boyutta rekabet üstünlüğünü yakalayan firmaların “insan” unsurunu farklı yorumladıkları görülmektedir. Bu konuda yapılan araştırma sonuçlarında firmaların insan kaynakları sermayesinin rekabetçi avantaja dayanan bir kaynak olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiştir. Günümüzde müşteri hizmetlerinin önem kazanması firmaları insan kaynakları yönetimine zorlamıştır. Bu nedenle geliştirilen stratejik insan kaynaklarının iş yaşamının niteliğini yükseltici ve çalışanların ilişkilerini düzenleyici fonksiyonu müşteri tatmini ile birlikte personel tatmininide arttırmaktadır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde personelin iş tatmin düzeyinin % 57’lik bir ağırlıklı aritmetik ortalamaya sahip olması firma sahibi ve yöneticilerine karşı bir takım önerilerde bulunmayı zorunlu kılmaktadır. Firma sahibi ve yöneticiler öncelikle işletme verimliliğinin arttırılması için söz konusu iş tatmin düzeyini mutlaka yükseltmek zorunda olduklarını ve bunun için gerekli tedbirleri almak mecburiyetinde bulduklarını kabullenmelidirler. Halen ulaştıkları kârlılık ve verimlilik düzeylerinin pazarda tekel olma ve kalkınma öncelikli yörelere sağlanan teşvikler gibi faktörlere bağlı olduğunu ve bunu uzun dönemde sürdürmenin mümkün olmadığını rahatlıkla söylemek mümkündür. Özellikle son yıllarda hızı ve etkisi gittikçe artan küreselleşme ve rekabet sürecinde bu firmalar ayakta kalabilmek için insan unsurunu farklı yorumlamaya başlamak açısından zaman kaybetmemelidirler. Özellikle müşteri tatmini ve bunun içinde personel tatminini arttırmak amacıyla stratejik insan kaynaklarının bir unsuru olan iş yapımının niteliğini yükseltici, çalışanlarının ilişkilerini düzenleyici tedbirleri almak zorundadırlar. Bu tedbirler konusundaki somut öneriler de ilerleyen kısımda sıralanacaktır.

A. DEMOGRAFİK NİTELİKLERE İLİŞKİN SONUÇ VE ÖNERİLER

1. Araştırma kapsamındaki personelden 36 yaşın üstündeki personelin doğal gruplara üye olma eğiliminin, 35 yaşın altındakilere oranla daha fazla olduğu görülmektedir. 36 ve üst yaş grubundakilerden doğal gruplara gösterilen yaş eğilimine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama % 68 iken, bu oran diğer grubundaki personel için %60'dır. Bu sonuçlara göre, personelin yaşı ilerledikçe deneyiminin artması böylelikle de daha rahat uyum göstermesi şeklinde bir sonuca ulaşmak mümkündür. Bu durumda yöneticilerin özellikle ileri yaş grubundaki personeli mümkün olduğu kadar işletmede muhafaza etmeye çalışması ve bu personelden diğer çalışanlar ile kontak kurma noktasında yararlanması önerilebilir.

Yine araştırma kapsamındaki personelden 35 yaş ve üstü grubundakilerin iş tatmin düzeylerinin de diğerlerine nazaran daha yüksek olduğu gözlenmiştir. İleri yaş grubunda bulunan personelin iş tatmin düzeyine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama yaklaşık %60 iken diğerlerinde bu oran yaklaşık % 50 civarındadır. Aynı doğal gruplara gösterilen eğilimde olduğu gibi iş tatmin düzeyinde de benzer sonuçlara ulaşmak ve benzeri önerilerde bulunmak mümkündür. Genç personelin yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle tatmin düzeylerinin düşük olma ihtimali bulunduğundan firma sahipleri ve yöneticilerin bu konudaki beklentileri karşılamak suretiyle genç personelin iş tatmin düzeyini yükseltmesi önerilebilir.

2. Ankete cevap veren personelin çok büyük bir kısmı erkeklerden oluşmasına rağmen kadın personel oranının da küçümsenmeyecek bir miktarda olduğu görülmektedir. Bunun temel nedeninin, anketi cevaplayanların üretim hattında çalışan personel olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Çünkü araştırma kapsamındaki firmalar tekstil işletmelerinden oluşmaktadır ve bu sektördeki üretim hattında genellikle kadın personel istihdam edilmektedir. Yine bulguların değerlendirilmesi sonucunda gerek doğal gruplara gösterilen eğilim gerekse iş tatmin düzeyi açısından cinsiyete göre bir farklılık görülmemiştir. Bu konuda yapılmış araştırmalarda da aynı sonuca ulaşıldığı görülmektedir. Örneğin Aryee tarafından Kanada'daki okul yöneticileri arasında E.S Anason tarafından A.B.D. deki her endüstriden yaklaşık 130 işletmede çalışan 1300 personel üzerinde yapılan araştırmalarda kadın ve erkeklerin iş tatmin düzeyi arasında bir farklılık bulunamamıştır (Aryee, 1990; 119; Anason, 1995; 150). Bu sonuca göre, firma sahipleri ve yöneticiler personele karşı tutum ve davranışlarında, personel seçiminde cinsiyete dayalı bir ayırım gözetmemeleri önerilebilir.

3. Personelin hizmet süresi 10 yıldan az olanların %76 oranında bulunması ve 11 yılın üstünde tecrübesi olanların ise % 24 oranında çıkması işgören tecrübe açısından genel ortalamanın düşük bir seviyede olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, genel olarak firmaların genç olması gerçeği ile örtüşmektedir. Personelin tecrübe süresi ile doğal gruplara gösterdiği eğilim karşılaştırıldığında tecrübe süresi fazla olanlarda bu eğilimin yüksek düzeyde olduğu, tecrübesi az olanlarda ise bu eğilimin daha düşük seviyede olduğu gözlenmiştir. Aynı personelin yaşı konusunda ifade edildiği gibi yaşa bağlı olarak deneyimin artması ve böylelikle de daha rahat uyum göstermeleri nedeniyle bu sonuca ulaşıldığı söylenebilir. İş tatmini ile tecrübe arasındaki ilişki hususunda da benzer sonuca ulaşılmıştır. Yani tecrübesi fazla olan personelde iş tatmin düzeyi yüksek, diğerlerinde ise daha düşüktür. Bu sonuçlara göre yöneticilerin tecrübeli elemanını işletmede muhafaza edebilmeleri için gerekli gayreti fazlasıyla göstermelerini önermek mümkündür.

4. Eğitim düzeyi ile personelin doğal gruplara gösterdiği eğilim ve iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkiler yaş ve tecrübe konusundaki sonuçlara benzerlik arz etmektedir. Eğitim düzeyi lise ve üstü seviyede olanlarda doğal gruplara gösterilen eğilim ve iş tatmin düzeyleri yüksektir. Eğitim düzeyi ilk ve orta seviyede oranlarda ise doğal gruplara gösterilen eğilim ve iş tatmin düzeyi düşüktür. Yöneticilerin personel alımında mümkün olduğu kadar eğitim seviyesine ilişkin standartları yüksek tutmaları ve mevcut elemanın eğitim seviyesini yükseltmenin yollarını aramalarının önerilmesi gerekmektedir.

B. DOĞAL GRUPLARA ÜYELİK İLE İLGİLİ SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamındaki personelin katılmaya özen gösterdikleri doğal gruplara ilişkin eğilimin ağırlıklı aritmetik ortalamalarına göre bir sıralama yapıldığında % 70.28 ağırlıklı aritmetik ortalama ile aynı okuldan mezun olan çalışma arkadaşları tarafından oluşturulan doğal gruplar yer almaktadır. Bu sonuç personelin iş yerinde en çok aynı okuldan mezun olan kişilerle bir arada bulunmaya özen gösterdiğini yansıtmaktadır. Buna karşılık doğal gruplara gösterilen eğilim ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkileri ortaya koyan korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında bu faktör ile iş tatmin düzeyi arasındaki korelasyon katsayısı %13'tür. Bu sonuç ile söz konusu ilişkiler açısından yapılan sıralamada korelasyon katsayısı yedinci derecede öneme sahiptir. Yani

personelin bu doğal gruplara gösterdiği eğilim ile iş tatmin düzeyi arasında doğrusal yönde düşük bir ilişki bulunmaktadır. Ancak iş tatmin düzeyini fazlaca arttırmasa da personelin bu tür doğal gruplara en yüksek derecede eğilim göstermiş olması yönetici tarafından iyi değerlendirilmelidir. Çünkü dikkat edilirse bu gruplar az da olsa iş tatmin düzeyi ile doğrusal yönde bir ilişkiye sahiptir. Personelin bu gruplara katılımı işletme açısından bir sorun yaratmayacaktır. O nedenle yönetici bu tür grupların oluşumuna engel olmaya çalışmamalıdır.

Personelin katılmaya özen gösterdiği doğal gruplara ilişkin eğilimin ağırlıklı aritmetik ortalamasına göre ikinci sırada yer alan doğal grup, ortak arkadaşlık bağları bulunanlar tarafından oluşturulan gruplardır. Bu konudaki ağırlıklı aritmetik ortalama %69.68'dir. Aynı okuldan mezun olanlar arasında ortak arkadaşlık bağlarının daha yüksek düzeyde olacağı kabul edildiğinde bu iki faktörün ilk iki sırayı paylaşması da doğaldır. Doğal gruplara gösterilen eğilim ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayısı sonuçlarına göre yapılan sıralamada bu faktör ile iş tatmini arasındaki ilişki dokuzuncu sırada yer almaktadır. Sözkonusu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı da %11'dir. Yani, bu iki değişken arasında da doğrusal yönde küçük bir ilişkinin varlığı yine yönetici tarafından değerlendirilmelidir. Çünkü personelin ortak arkadaşlık bağları bulunanlar ile bir araya gelmesi en azından personelin ve firmanın verimliliğine olumsuz etki yapmayacaktır. Bu nedenle yönetici personelin hem aynı okuldan mezun olanların hem de ortak arkadaşlık bağları bulunanların bir araya gelmesini özendirici bir takım uygulamalarda bulunabilir. Örneğin bu faktörlere dayalı eğlence günleri, anma toplantıları gibi etkinliklerle kişilerin söz konusu faktörler açısından bir araya gelmeleri teşvik edilebilir.

Doğal gruplara gösterilen eğilim ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon kat sayıları açısından yapılan sıralamada vurgulanması gereken dikkate değer bir noktada şudur. Bu analizler sonunda en yüksek korelasyon katsayısının bulunduğu ilişki; medeni duruma göre oluşturulan doğal gruplarla iş tatmin düzeyi arasında ortaya çıkmıştır ki bu oran %20'dir. Oysa medeni duruma göre oluşturulan doğal gruplara personel sekizinci sırada önem vermektedir. Personelin 8. sırada önem verdiği bu doğal gruplar ile iş tatmin düzeyi arası ilişkinin birinci sırada yer alması da yönetici açısından iyi değerlendirilmelidir. Aslında personelin katılmaya en çok özen gösterdiği birinci sıradaki grup ile sekizinci sıradaki bu gruba gösterilen eğilimlerin

ağırlıklı aritmetik ortalamaları arasında önemli bir farklılıkta bulunmamaktadır. Fakat personel medeni durumu aynı olan kişiler ile bir arada bulunduğu daha fazla tatmin olabilmektedir. Personel bu gruplara daha az katılıyor olsa da bu grubun dinamiği personelin tatmin düzeyini artırmada daha fazla etkilidir. Örneğin: Bekarların oluşturduğu bir grupta bir araya gelen kişiler daha rahat eğlenme imkanı bularak stres atıyor olabilir. Bu nedenle yöneticiler mümkün olduğu kadar personelin medeni haline göre bir araya gelmesine imkan verici hatta teşvik edici önlemler almalıdır. Örneğin medeni hali benzer olan kişileri mümkün olduğu kadar aynı birimlerde görevlendirme imkanı aranmalıdır. Personelin katılmaya özen gösterdiği doğal gruplar arasında eğilim ile ilgili ağırlıklı aritmetik ortalaması açısından en son sırada yer alan grup türü, %52.34'lük ağırlıklı aritmetik ortalama ile ortak ilgi alanlarına sahip olanlarca oluşturulan doğal gruplardır. Personelin bu açıdan oluşturulan doğal gruplara en son sırada özen gösteriyor olmasına karşılık bu faktör ile iş tatmin düzeyi arasındaki korelasyon katsayısı %18 ile bu açıdan yapılan sıralamada üçüncü sırada yer almaktadır. Yani bu gruplar etkinliği yüksek gruplardır. Personel bu tür gruplara katılmaya fazla özen göstermemekte ancak katılanların iş tatmin düzeyleri üzerinde diğer faktörlere nazaran daha fazla olumlu etki yapmaktadır.

Yöneticilerin mümkün olduğu kadar bu tür etkili doğal grupların oluşması için gerekli tedbirleri alması hem personelin hem de firmanın verimliliğini arttıracaktır. Bu konuda yöneticilerin alabileceği tedbirlerin başında spor, sinema ve tiyatro gibi ortak ilgi alanlarının toplanabileceği merkezler oluşturmak yer almaktadır. Ayrıca yöneticiler personelin bu tür ilgi alanlarına yönelimini teşvik etmek için parasal desteklerin yanı sıra boş zaman yaratma stratejileri de uygulayarak gereken gayretleri göstermelidirler.

Personelin katılmaya özen gösterdiği doğal gruplar arasında eğilim ile ilgili ağırlıklı aritmetik ortalaması açısından sondan ikinci sırada yer alan grup türü % 56.28' lik ortalama ile aynı siyasi partiye üye olanların oluşturduğu doğal gruplardır. Personelin bu esasa göre oluşturulan doğal gruplara sondan ikinci sırada özen gösteriyor olmasına karşılık, bu faktör ile iş tatmin düzeyi arasındaki korelasyon katsayısı bu açıdan yapılan sıralamada %17 ile dördüncü sırada yer almaktadır. Yani bu gruplarda etkinliği yüksek gruplardır. Personel bu tür gruplara katılmaya da fazla özen göstermemekte ancak katılanların iş tatmin düzeyleri üzerinde diğer faktörlere nazaran biraz daha fazla olumlu etki yapmaktadır. Personelin aynı siyasi partiye üye olanlar ile

doğal grup oluşturmaya fazla eğilim göstermemesi bir takım çekincelerinden dolayı olabilir. Gerek yöneticilerin gerekse çevresindeki insanların bu konudaki hassasiyetlerinden çekinen kişiler bilinçli olarak bu tür gruplar oluşturmaktan kaçınıyor olabilirler.

Bu açıdan yöneticiler etkinliği yüksek olan bu tür grupların personel üzerindeki olumlu etkilerinden yararlanmak ve olumsuz tesirlerini de önleyebilmek için özellikle bu grupları anlamaya ve grup dinamiğini analiz etmeye çalışmalıdır. Yürürlükteki mevzuat hükümlerine aykırı olmamak koşuluyla faaliyetlerini sürdürdükleri sürece bu tür doğal gruplara karşı tutum geliştirmemelidir. Personelin en çok ve en az düzeyde eğilim gösterdiği doğal gruplar ve bunların iş tatmini ile ilişkiler hususundaki çarpıcı noktalara ilişkin bilgilere ilaveten şunlar söylenebilir.

Genel olarak personel diğer doğal grupların hepsine katılmaya farklı derecelerde önem göstermektedir. Gösterilen özen dereceleri farklı olmakla birlikte araştırma kapsamındaki firmalarda bütün doğal grup türlerine rastlamak mümkündür. Ayrıca bu doğal grupların hemen hemen tamamı personelin iş tatmin düzeyi üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır. Bu nedenle firma sahipleri ve yöneticiler bu grupların olumsuz etkilerine engel olmak ve olumlu etkilerini geliştirmek için birlikte çalışmak zorunda olduğu bu grupların dinamiğini doğru ve sıhhatli bir şekilde anlamaya çalışmalıdır. Bazen kendisi bu gruplarda birine veya bir kaçına mensup olabilecektir. Ancak olaylara problemlere mensup olduğu grup açısından bakmaktan şiddetle kaçınılmalıdır.

Anket uygulanan personelin doğal gruplara üyelik nedenleri arasında ilk sırayı asgari müştereklerin varlığı almaktadır. Bu asgari müştereklerden kastedilen ortak dernek üyeliği, siyasi parti üyeliği, sendika üyeliği ve ortak ilgi alanları oluşturmaktadır. İkinci sırada yer alan sebep, sohbet ve arkadaşlık faktörüdür. Güç birliği sağlamak ise üçüncü sırada yer alan nedendir. Dolayısıyla yöneticilerin işletmelerdeki doğal grupların oluşum nedenlerine baktıklarında firma açısından bu grupların tehlike arz etmedikleri görülecektir.

Yine doğal grupların personele sağlayacağı yararlar konusunda birinci sırayı karşılıklı anlayış ve diyalogun geliştirilmesi almaktadır. Yani personel doğal gruplara üye olduğunda karşılıklı anlayış ve diyalogun gelişeceğine inanmaktadır. Bu sonuçta araştırma kapsamındaki firmalarda oluşan doğal gruplardan personel arası anlayış ve diyalogun geliştirilmesi yönünden yararlanmak mümkündür.

Üyelik nedenleri arasındaki güç birliği sağlamak faktörü ile personele sağlayacağı düşünülen yararlar arasındaki personele güç vereceğine dair inancın aynı seviyede tercih edilmiş olması, bu grupların yönetim için zorlayıcılık yönünün % 25 oranında olacağını göstermektedir. Çünkü personel güç sağlamak için bu gruplara üye olmaya bu oranda eğilim göstermektedir. Dolayısıyla yöneticinin bu konudaki sorunlara eğilmesi gerekecektir. Yani personeli güç birliği sağlamaya iten doğal gruplara yönelen nedenleri araştırmalı ve bunları ortadan kaldırmaya yönelik tedbirleri almalıdır. Bu konudaki somut önerilerimiz iş tatmini ile ilgili sorulara ilişkin bulgular hakkında ulaşılan sonuçlar ve bu konudaki önerilerin yer aldığı daha sonraki maddelerde açıklanacaktır.

Personelin önemli bir kısmı, doğal grupların işletmede verimliliği arttırıcı yönden yararlar sağlayacağını düşünmektedirler. Firma sahipleri ve yöneticiler personelin bu yöndeki düşüncesine olumlu bir şekilde değerlendirmelidirler. Madem ki personel doğal grupların firmada verimliliği artacağını düşünmektedir, o halde yöneticilerde doğal gruplara aynı açıdan yaklaşmalıdırlar. Doğal grupların üyeleri arasında birbirini etkileme düzeyinin ağırlıklı aritmetik ortalaması % 52.34'tür. Bu oran düşük bir düzeyi göstermektedir. Ancak her grup üyesinin grubu oluşturan diğer üyelerin davranışlarından etkilenmesi kişiden kişiye değişeceği için bu sonuç sadece bir ortalamaı yansıtmaktadır. Bu etkileşim sonucu grubun dinamiği meydana gelecektir ve her grubun kendine özgü dinamiği vardır.

Yöneticiler için bu sonuç üyelerarası kaynaşmanın düşük düzeyde olduğunu dolayısıyla güç dengesinin önemli boyutta olmadığını göstermektedir. Kaynaşmanın düşük düzeyde olması grubun belirlediği amaca ulaşmada çekiciliğin yüksek olmadığını göstermektedir. Bu nedenle yöneticiler bu grupların varlığından rahatsız olmamaları gerekmektedir. Doğal grupların üyelerini olumlu yönde etkileme düzeyinin ağırlıklı aritmetik ortalamasının %60 çıkması, bu grupların üyelerini olumlu davranışa sürüklemeye kısmen etkili olduğunu göstermektedir. Bu etkinin daha yüksek düzeyde olmamasının nedeni tutum değişimlerinin grup normu doğrultusunda olmaması, grup kararının grup tartışması sonucu alınmadığına bağlanabilir. Yine bu grupların üyelerine olumsuz davranışlardan vazgeçirme yönündeki etkilerinin ağırlıklı aritmetik ortalaması da % 61'dir. Dolayısıyla bu sonuçta da görülebileceği gibi üyelerin grup normlarını tam anlamıyla benimsemedikleri grup birliğinin tamamen sağlanamadığı dolayısıyla sosyal

hızlandırmanın düşük olduğu gör÷lmektedir. Ayrıca doğal grupların üyelerin davranışları için tam anlamı ile bir referans odağı olarak değerlendirilmeyeceği söylenebilir. Üyelerin doğal grup amaçlarını benimseme düzeylerine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalamanın % 56.53, üyelere göre doğal grupların çekicilik düzeyleri ile ilgili ağırlıklı aritmetik ortalamanın da % 54 gibi düşük seviyelerde çıkmış olması yukarıdaki açıklamaları desteklemektedir.

Ayrıca grupların personel verimliliğine etki düzeyi hususundaki ağırlıklı aritmetik ortalamanın %57 gibi düşük bir düzeyde çıkması doğal grupların işletmeye sağlayacağına inanılan yararlar arasında verimlilik artışına ilişkin seçeneğin %76 gibi yüksek çıkması ile çalışıyor gibi gözükmesine rağmen aslında bu cevaplar arasında bir çelişki bulunmamaktadır. Çünkü grup üyelerinin verimliliği etki düzeyi ile ilgili soruyu 473 personel cevaplarırken doğal grupların işletmeye sağlayacağı yararlar ile ilgili soruyu ancak 170 personel cevaplamıştır. Dolayısıyla bu iki sonuçta göstermektedir ki gruplar yaptıkları işin en iyi en kolay şekilde nasıl yapılacağına ilişkin normları yeterli düzeyde geliştirmemişler böylece işlerinde karşılaştıkları sorunlara yeterince ortak çözümler getirmemişlerdir.

Yine bu sonuçlara göre grup üyelerinin yeteneklerine çok fazla güvenmediklerini grubun büyük olduğunu ve üyelerin birbirine bağlılığının tamamen sağlanamadığını söylemek mümkündür. Ayrıca grup liderlerinin işe yönelik nitelikte olduğunu da söylemek mümkündür. Yöneticilerin bu sonuçlardan yararlanarak gruplara karşı tutum ve davranışlarını şekillendirmesi firmanın yararına olacaktır.

C. İŞ TATMİNİNE İLİŞKİN SONUÇ VE ÖNERİLER

1. Personel görevinin sağladığı maddi imkanların kendisinin eğitim düzeyi ve işletmeye katkısıyla uygunluk derecesi konusunda pek iyimser düşünmemektedirler. Bu konudaki ağırlıklı aritmetik ortalamanın kısmi düzeyde ortaya çıkması personelin eğitim düzeyine ve performansına uygun bir ücret alamadığını göstermektedir. Bu durum personelin iş tatmini üzerine olumsuz etkide bulunacaktır. Bu konuda işletme sahibi ve yöneticilere performansa dayalı bir ücret sistemi uygulamaları önerilebilir. Bunun için öncelikle işletmelerde iş değerlemelerinin yapılması gerekmektedir. Bu iş değerlemesi sonucunda; personel işveren ilişkilerinde ücret anlaşmazlıkları minimuma İndirilecek, ücret tespitinde iş verenin şahsi görüşü ortadan kalkabilecek, işletmelerdeki ücretlerin

benzer işletmelerdeki ücretlerle uyumu sağlanacak, değişik vasıf ve kıdemlere uygun ücret ödenecek, personel ücretinin objektif bir esasa dayandığını ve yaptığı işin karşılığı olduğunu bilecek, böylece işini sevebilecektir. İş değerlemesinden sonra performans değerlemenin yapılması gerekmektedir. Performans ile personelin başarı derecesi tespit edilecektir.

2. Ankete cevap veren personelin görevinin niteliğinden duyduğu memnuniyet derecesi de onu kısmen tatmin edecek seviyededir. Daha öncede belirtildiği gibi bu personelin yarı vasıflı olan üretim hattında monoton işlerde çalışmaları ve tekrar edilen işleri yapıyor olmaları muhtemelen onların ruh sağlığı üzerinde olumsuz etkiye bulunabilecektir. Ancak yine daha önce belirtildiği gibi bu rahatsızlıkların kişilerin yeteneklerini gösterme olanağı bulmamaları ile ilişkili olması nedeni ile yöneticilerinde bu konuda bazı önlemler almaları gerekmektedir. Yöneticiler öncelikle personele ilişkin iş tanımlarını ve iş gerekleri formlarını bilimsel standartlara uygun bir şekilde hazırlamalıdır. Ve personeli bu formlara uygun olarak istihdam etmelidir. Böylece personel yeteneklerini daha fazla gösterebilme imkanına sahip olabilecektir.

Yöneticilere bu konuda önerebileceğimiz bir tedbir, iş gruplarını oluştururken mümkün olduğu kadar astların görüşüne başvurmalarıdır. Böylece personelin yapacağı işle ilgili olarak karara katılımı sağlamak olacaktır. Ayrıca personel sürekli hizmet içi eğitime alınmak suretiyle nitelikleri yükseltilecek böylece iş yerinde iş değiştirme imkanı zenginleştirilecek ve monotonluktan kurtulmasına katkıda bulunacaktır. Personelin yaptığı işin süresi ve yoğunluğuna bağlı olarak ortaya çıkan yorgunlukları azaltmak için çalışma ve dinlenme süreleri ile ilgili önlemlere de yöneticinin başvurması gerekmektedir. Özellikle bu konuda da astların görüşünün alınması onların tatmin düzeyinin yükselmesine katkıda bulunacaktır.

3. Çalışmaya katılan personelin iş yerindeki statüsünden duyduğu memnuniyet derecesi de düşüktür. Özellikle düşük statüde çalışan bu personelin sorumluluklarının az olması bunların kendine olan itibarını düşürmekte böylece statüden duyulan memnuniyetsizlikte artmaktadır. Yöneticiler personeli statülerinden dolayı memnun edebilecek önlemleri alabilmeleri için öncelikle daha önceden bahsedildiği gibi personeli istihdam ederken iş tanımını ve iş gerekleri formlarından istifade etmelidir. Böylece personel kendi niteliklerine uygun ve kendine daha çok layık gördüğü bir statüde istihdam olanağı bulabilir.

İkinci önlem olarak yöneticiler personel kaynağı tedarikinde içeriden terfi yönetimini kullanmak suretiyle personele statüsünü değiştirme imkanı yaratmaya çalışırlar. Böylece meydana gelen hareketlilik sonucunda personel daha çok memnun olabileceği bir statüye kavuşabilme imkanı bulabilir. Bunlara ilaveten personel hizmet içi eğitime alınmak suretiyle daha yüksek statülere çıkabilmesi için niteliklerini geliştirme imkanı verilir.

4. G.A.P. kapsamındaki ve çevre illerdeki araştırma kapsamında bulunan personelin yöneticiler tarafından uygulanan kontrol biçiminden memnun olmadıkları görülmektedir. Bu konuda yönetim teorilerinin incelenmesi sonucunda personelin yakından denetimden çok memnun olmadıkları bilinmektedir. Ancak buna karşılık halen yakından denetimin en yaygın denetim biçimi olarak kullanılıyor olması personel üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin astlarını yakından denetim yerine bir yandan onlara mümkün olduğu kadar yetki ve sorumluluk devretmeleri diğer yandan insiyatif kullanma ortamı hazırlamaları daha yararlı olacaktır.

Ancak yöneticilerin denetimde geleneksel yaklaşımı devam ettirmeleri durumunda da bu fonksiyonu bilimsel standartlara uygun olarak yapmaları önerilebilir. Bunun için yöneticilerin öncelikle standartları ve amaçları açık ve net bir şekilde tespit etmeleri ve bu konudaki bütün kontrol standartlarını kullanmaları gerekmektedir. Standartlar objektif olarak tespit edildikten sonra daha önceden belirtildiği gibi ölçümlerinin yapılması gerekmektedir. Performans ölçülerinden elde edilen sonuçlar standartlarla karşılaştırılmak suretiyle sonuçlara ulaşılmalı ve buna göre düzeltici önlemlere başvurulmalıdır. Ancak bu önlemler arasında cezalandırma yöntemine başvurulduğu kadar ödüllendirme yönteminden de yararlanılması gerekmektedir.

Yöneticilere geleneksel kontrol sistemini uygulamaları halinde yukarıda açıklandığı gibi bu sistemin bilimsel normlarına uymalarının yanı sıra çağdaş yönetim teknikleri içinde yer alan kontrol araçlarından da yararlanmalarını önermek mümkündür. Bu konuda toplam kalite yönteminin temel unsurlarından birisi olan önlemeye dönük yaklaşımı uygulamaları önerilebilecek tekniklerden birisidir. Böylece yöneticiler hataları ayıklama yerine hata yapmamak anlayışını uygulamaya çalışmalıdırlar. Yine yöneticilere toplam kalite yönetiminin temelini oluşturan

Deming'in ilkelerinden kontrolle ilgili olan şu hususa dikkat etmeleri önerilebilir:

- a.Mümkün olduğu kadar korkuyu kaldırmaları,
- b.Kaliteyi sağlamada denetime güvenmemeleri ve
- b.Personele mümkün olduğu kadar rakamsal kotalar koymamaları

5. Çalışma kapsamındaki personelin işyerindeki fiziksel ortamdan duyduğu memnuniyet derecesi de düşük sayılabilecek düzeydedir. Teoriden de bilindiği gibi personelin başarısını belirleyen faktörlerden birisi de fiziki şartlardır. Yöneticiler personelin performansını ve iş tatmin düzeyini yükseltebilmek için fiziki şartlarını iyileştirmek zorundadırlar. Yöneticilerin iyileştirmek zorunda oldukları fiziki şartlardan birisi aydınlatmadır. Hawthorne araştırma sonuçlarının ortaya çıkardığı gibi, aydınlatmanın iş verimi üzerinde değişik etkileri bulunmaktadır. Konfor sağlamanın dışında belirli işler için gerekli ışıklandırma sınırlarına ihtiyaç vardır. Yöneticiler her iş için gerekli aydınlatma sınırlarını bilimsel olarak tespit ettirmeli ve bu tespitin sonuçlarına göre gerekli düzeyde aydınlatmayı sağlamalıdır. Ayrıca yapay ışıklandırmanın yollarını aramalıdır. Diğer bir fiziki faktör olan ısıtmada personelin verimini etkileyeceği için bu konuda da aşırı ısı ve soğuktan personeli koruyan ortamı oluşturmak için yöneticiler hiçbir fedakârlıktan çekinmemelidirler.

Özellikle aşırı konsantrasyonun gerektiği işlerde gürültü de performansı etkileyen önemli bir faktör olduğu için yöneticiler bu faktör açısından da gerekli önlemleri almaya özen göstermelidirler. İş ortamına bağlı fiziki faktörlerden birisi de iş programıdır. İş programının gerçekleşme zamanı ve kişiden beklenenlerinin önemi, performansı ve iş tatmini etkileyeceği için bu zamanın tespitinde yöneticiler iş ölçümünden yararlanmalıdırlar. Son olarak işletmelerin vardiya sistemi, ulaşım, yemek yeme sistemi ve dinlenme zamanları da performansı etkileyeceğinden yöneticiler bu konudaki önlemleri bilimsel teknikleri kullanarak almak zorundadırlar. Ayrıca bu konuda personelin görüşlerinin alınması da yararlı olacaktır.

6. Yine çalışmanın örneğini oluşturan personelin moral düzeyinin de düşük seviyede olduğu görülmektedir. Yöneticilere personelin moralini yükseltebilmeleri açısından aşağıdaki önlemleri almaları önermek mümkündür.

a.Daha önce belirtildiği gibi personelin iş tanımları ve iş gerekleri formundaki bilgilere göre uygun olan işlerden istihdamı sağlanmalıdır. Böylece personelin işi ile iftihar etmesi ve görevini yerine getirmekten dolayı moral düzeyi yükselmiş olacaktır.

b.Yöneticilerin personeli yönetirken uygulayacağı yaklaşımın mümkün olduğu kadar demokratik yönetim modelinin ilkelerine uygun olması sağlanmalıdır.

c.Her personele görevini nasıl yaptığı konusunda edinilen kanaatler bildirilmelidir. Böylece personel görevini iyi yapıyor ise bunun görüldüğünü ve takdir edildiğini öğrenmekten memnuniyet duyacaktır. Yaptığı iş kendisinden beklenen standardın altında kalıyorsa ortak bir çare bulunması için samimi olarak kendisine söylenmelidir. Yöneticiler tenkitlerini kişinin şahsına değil yapılan işe yöneltilmelidir.

d.Yöneticiler personele kendisine etki edecek değişiklikler hakkında önceden bilgi vermelidirler. Böylece ani değişikliklerin yaratacağı huzur bozucu etkiler ortadan kaldırılmış olur.

e. Personele sahip olduğu yeteneklerden maksimum ölçüde yararlanabilmek için mümkün olduğu kadar sevdiği işi vermeye çalışmalıdır. Yöneticiler personeli görevlendirmeden önce onları belirli bir teste tabii tutmalıdırlar.

f.Yöneticiler görev dağıtırken ve kuralları uygularken adaletli davranmalıdırlar. Çünkü çalışanların ne yaptıklarını pek düşünmediklerini fakat arkadaşlarının yaptığı ile kendi yaptıkları şeyleri karşılaştırdıklarını yöneticilerin unutmamaları gerekir. Örneğin; kimsenin hoşlanmadığı işleri sıra ile herkese gördürmek suretiyle veya iyi şeyleri herkese dağıtmak suretiyle yöneticiler adil bir yol izlemiş olabilirler.

Ayrıca disiplin, ceza, ödül gibi hususlarda önceden belirlenen kuralların herkese eşit bir şekilde uygulanması sağlanmalıdır.

7. İş tatmini ile ilgili faktörlere ilişkin verilerin sunulduğu tabloya dikkat edildiğinde personel kendini iş yerine kısmen bağlı hissettiği görülmektedir. Personeli işletmeye bağlılığını kuvvetlendirebilmek için yöneticilerin alabileceği önlemlerden birisi, etkin bir örgüt kültürünün oluşturulmasıdır. Bilindiği gibi bir örgütün dışı uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturulan ve geliştirilen belirli düzendeki temel varsayımlar örgüt kültürü olarak tanımlanmaktadır. İşletme işinde değişik inanç, değer tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada bulunmasına yardım eden örgüt kültürünün oluşturulması ile aşağıdaki yararlar sağlanır ve bunun sonucunda personelin kendisini iş yerine bağlı hissetme derecesi yükseltilebilir.

This document was created by the trial version of Print2PDF.

Once Print2PDF is registered, this message will disappear.

Purchase Print2PDF at <http://www.software602.com>

a.Oluşturulacak örgüt kültürü personelin belirli standartları, kuralları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarını uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur.

b.Personelin bilgi, beceri ve davranış kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme gelişmelerine olumlu katkılarda bulunurlar.

c.Personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir.

d.İşletmede çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar azaltılarak yumuşatılabilir.

8. Araştırma kapsamındaki personelin işe bağlılık derecesi de iş yerine bağlılık derecesi ile aynı seviyededir. Yöneticilerin personelin işe bağlılık derecesini yükseltebilmeleri için onlara önerilebilecek önlemler şunlardır.

a.İşin gerektirdiği çevresel ve bedensel koşullarda iyileştirmeler yapmak zorundadırlar. Bu iyileştirmelerin bir kısmı daha önceden açıklandığı gibi iş yeri ile ilgili fiziki koşullarda yapılacak iyileştirmelerdir. Bunlara ilaveten özellikle ergonomik unsurlar açısından alabilecek önlemler bulunmaktadır. Ergonomik önlemler insan makine özelliklerini birbirleri ile uyumunu sağlayan tedbirlerdir. Araştırma kapsamındaki personelin özellikle makineye dayalı üretim işlerinde çalışıyor olmaları onlara maksimum etkinlik ve güvenlikle kullanabileceği makinenin seçimini ve onun bu makinelerle uyumunu daha önemli hale getirmektedir.

b.Yöneticiler mümkün olduğu kadar iş düzenlemeye özen göstererek personele sosyal iş koşullarını sağlamalı, sağlığını korumalı ve refahını yükseltmelidir. Bunun için insana uygun iş düzenleme ilkelerinden yapılabilirlik, dayanabilirlik, beklenebilirlik ve hoşnutluk prensiplerine riayet etmeleri gerekmektedir.

c.Daha önceki başlıklarda açıklandığı gibi moral düzeyinin yükseltilmesi etkin bir örgüt ikliminin oluşturulması ve maddi konularda iyileştirmeler yapılması ile ilgili olarak alınabilecek önlemlerde işe bağlılık derecesini yükseltebilir.

9. Ankete cevap veren personelin işten ayrılmayı çok fazla düşünmüyor olmaları ilk bakışta olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Ancak personelin işini ve iş yerini sevdiğinden dolayı değil de zorlayıcı şartlardan dolayı işinden ayrılmayı düşünmemiş olmaları yönündeki tahminlerimiz sonucu bu konuda yöneticileri daha etkin önlemler almaları gerektiğini düşünmekteyiz. Yöneticilerin personel devir oranını azaltabilmek için alabilecekleri önlemler konusundaki önerilerimiz şunlardır.

a.İşe alma ve yerleştirme sürecinde alınabilecek önlemler: Bu önlemler arasında, insan kaynakları planlaması, aday başvurularının sağlanması, bunların değerlendirilmesi yazılı sınav, test ve mülakatların yapılması, sağlık kontrolü ve referansların kontrolü gibi hususlarda insan kaynakları yönetiminin bilimsel yöntemlerinden yararlanılması yer almaktadır.

b.Yükseltme sürecinde alınabilecek önlemler: Yükseltme sürecinde yöneticiler mümkün olduğu kadar objektif davranmalıdırlar. Bunun için kıdeme göre, performansa göre ve hiyerarşik yapıya göre yükseltme tekniklerinden yararlanmalıdırlar.

c.İşten ayrılan veya ayrılmayı düşünen personel ile ayrılma nedenleri konusunda görüşmeler yaparak ayrılmaya neden olan faktörlerin ortadan kaldırılmasına çalışılmalıdır.

10.Çalışmanın örneklemini oluşturan personelde devamsızlık oranı düşük çıkmıştır. İşletme yöneticileri aldıkları tedbirlerle personelin işe devamını büyük ölçüde sağlamaktadırlar. Ancak buna rağmen devamsızlık yapma fikrini fazla ve çok fazla düzeyde düşündüklerini belirtenlere ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama da % 23.4'tür. Bu rakam küçümsenecek bir seviye değildir. Devamsızlık yapmayı düşünen personelin bu düşüncesini uygulamaya aktarmasını önlemek için yöneticilere aşağıdaki önerilerde bulunmada yarar vardır.

Devamsızlığın azaltılması için alınabilecek önlemlerden birisi, bütün çalışanların haberdar edileceği bir politika geliştirmektir. Bu devamsızlık için yöneticilerin oluşturması gereken politikaların ana unsurları şunlardır:

- a.. Herhangi bir idari işleme tabii tutulmayacak olan ve kabul edilebilir devamsızlık düzeyinin tespit edilmesi.
- b. Yöneticilerin dikkatli kayıt tutması, personelin gelemeyeceği günler işletmeyi haberdar etmeleri konusunda yükümlü hale getirilmesi.
- c. Devamsızlığın kariyer ve ücretle ilişkilendirilmesi.
- d Tolerans gösterilecek ve gösterilmeyecek durumların tespit edilmesi.
- e. İyi çalışma koşullarının sağlanması.
- f. Güvenlik ve sağlık standartlarının dikkatle oluşturulması.
- g. Yeterli eğitimin verilmesi.
- h. Üstlerin yeterli bir ilgisinin olması.
1. Esnek zaman oluşturulması.

11. Araştırma kapsamındaki işletmelerde personelin kişiler arası ilişkilerden duydukları memnuniyet düzeyinin düşük olması personelin iş tatminini olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle yöneticiler personel arası ilişkileri düzeltebilmek için özellikle iyi bir koordinasyon sistemi geliştirmeye özen göstermelidir.

Çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için işletmenin bütün faaliyetlerinin uyumlaştırılması veya yöneticilerin astlar arası grup çabalarını düzgün bir şekilde geliştirmesi ve ortak amaçların işlenmesinde eylem birliğinin sağlanması için ihtiyaç duyulan bir süreç olarak koordinasyonun en etkin bir şekilde sağlanması gerekir. Personelarası ilişkileri düzenleyecek koordinasyonun oluşturulması için yöneticilere öneriler şunlar olabilir:

a. Bireyler arasında dolaysız görüşme yapmak suretiyle onların neler düşündüklerini öğrenmeye çalışmalıdır.

b. Bireyler arası ilişkilerin bozulmasına neden olan bir sorun ile bütün etkenlerin karşılıklı olarak birbirleri üzerine etkilerini göz önüne almalıdır.

c. Öncelikle ortak amaçların ve işletmeyi bu amaçlara ulaştıracak olan stratejilerin belirlenmesi ve işletme çapında yaygınlaştırılmasını sağlamalıdır.

d. Mümkün olduğu kadar örgüt yapısını iyi ve basit bir şekilde oluşturmaya çalışmalıdır. Örneğin; bölümlere ayırmaya gidilirken mümkün olduğu kadar aynı nitelikteki işleri bir grup altında toplamalıdır.

e. İyi bir ilişkiler sistemi oluşturabilmek için etkin bir haberleşme ağı kurmalıdır. Yöneticiler bu haberleşme sisteminde kişisel haberleşmenin yanı sıra grup haberleşmesine dikey haberleşme ile birlikte yatay haberleşmeye gereken önemi vermelidir.

Ayrıca personel arası ilişkilerin geliştirilmesinde haberleşme sistemini etkin hale getirebilmek için geri beslenmeden yararlanmalıdır.

12. GAP kapsamındaki ve civar illerdeki işletmelerde araştırma kapsamına giren personelde mesleki bilgi ve becerilerin kullanım düzeyi orta seviyededir. Dolayısıyla bu sonuç personelin iş tatmin düzeyini performansını ve işletmenin verimliliğini olumsuz yönde etkileyecek bir göstergedir. Firma yöneticilerinin personelin bilgi ve becerilerinin kullanım düzeyini yükseltebilmek için onların iş uyumunu sağlayıcı tedbirlere yönelmeleri gerekmektedir.

Personelin işe uyumunu sağlayıcı bir araç olarak yöneticileri iş analizini etkin bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Çünkü işletmelerde mevcut görevlere uygun nitelikli elemanları seçebilmek için yöneticilerin özellikle o işlerin yapılarını iyi bir şekilde tanımlayacak iş analizlerine başvurması gerekmektedir. Mesleki bilgi ve becerilerinin kullanım düzeyi yükseltmekte yöneticiye etkili bir araç olarak sunulan iş analizi aynı zamanda üretim standartlarının düzenlenmesi ve verimliliğin artırılmasında da önemli yararlar sağlamaktadır.

13. Görevinin gerektirdiği gayret ve çaba düzeyini personel orta derecenin üzerinde bir seviye olarak algılamaktadır. Personelin yarı vasıflı ve monoton işlerde çalışıyor olmalarına rağmen görevlerinin ortamın üzerinde bir gayret ve çabayı gerektirdiğine inanıyor olmaları onları tatmin etmede yararlanılacak bir araçtır. Yöneticileri bu imkândan daha fazla yararlanabilmeleri için personelin yaptığı işteki monotonluğu mümkün olduğu kadar gidermeye yönelik önlemler alması gerekmektedir.

Bu konuda yöneticilere ilk öneri, işi genişletme çabasına girmelerdir. Yani bir personelin tek bir iş üzerinde ihtisaslaşması yerine onun birkaç işi öğrenerek uygulamasına imkan yaratmalıdır. Diğer bir önlem ise iş değiştirme tekniğinden yararlanmalıdır. Yöneticilerin iş değiştirme uygulamaları sonucu çeşitli işlerde çalışan personel monotonluktan kurtulacak ve yetenek kazanma şansına sahip olacaktır. Görevin gerektirdiği gayret ve çaba konusundaki algılamaları açısından personelin tatmin düzeyini yükseltebilmek için yöneticiler işin yapılma süresini ayarlayarak iş görenin kendisine bu ayarlama şansını vermeye çalışmalıdır. Ayrıca müzikten yararlanma ve dinlenme sürelerini programlı bir şekilde ayarlama, çalışma sürelerini kısaltma gibi önlemleri alarak yöneticiler personelin bu konudaki iş tatmin düzeyini yükseltebilirler.

Personel görevinin gerektirdiği gayret ve çaba düzeyini orta seviyenin üstünde algıladığını belirtirken görevinin yoruculuk düzeyi hakkında daha yüksek bir derecede algılamaya sahip olduğunu ifade etmektedir. Yani personel görevini hayli yorucu bulmaktadır. Dolayısıyla yöneticiler personelin görevinin gerektirdiği gayret ve çaba konusundaki algılamaları açısından tatmin düzeyini yükseltebilmek için önerdiğimiz tedbirler görevin yoruculuğunu azaltmak için de başvurulabilecek önlemlerdir. Çünkü işçi kendisine en uygun olan bir tempoda çalışırken en az düzeyde yorgunluk

hissedecektir. Yine aynı şekilde dinlenme sürelerini programlı bir şekilde ayarlanması fiziki yorgunluğu azaltacaktır. Bu konuda yöneticiler özellikle üretim düşmeye başladığı zamanlarda dinlenme molası verilirse çalışma sırasında çay ve sigara molaları verilirse personelin yorgunluğunu azaltabilecektir.

14. Görevin kazandırdığı saygınlık düzeyi konusunda da personel olumlu düşünmemektedir. Personelin yarı vasıflı işçilerden oluşması ve statü olarak düşük düzeylerde bulunuyor olması onların görevlerini saygın bulmamaları sonucuna yol açmış olabilir. Bu konuda yöneticilerin alabileceği en etkin önlemlerden birisi personelin bu konuda eğitilmesidir. Ayrıca daha önceden bahsedildiği gibi kişinin çalıştığı firma ile gurur duymasını dolayısıyla kendisinin bu gururda payı olduğunu hissetmesini sağlayacak bir örgüt kültürünün oluşturulması da yöneticinin başvuracağı önlemlerdendir. Bu konu ile ilgili olarak personelin kendini yetiştirme imkanını yeterli düzeyde görmemesi de görevin kazandırdığı saygınlık düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir.

Personelin kendini yetiştirme imkanını daha üst düzeyde algılayabilmesi için yöneticilerin onlara kariyer yapma imkanını sunması gerekmektedir. Bunun için yöneticiler öncelikle personelin yerini bilmelerine ve anlamalarına yardımcı olmaları, gelecekte de onların nerede ve nasıl olmak istediğini tahmin edebilmelidir. Bu konuda yöneticinin planları ile personelin beklentilerini uyumlaştırılmalıdır. Ayrıca personelin bilgi ve yeteneklerini arttırılması için hizmet içi eğitim programına gereken önem verilmelidir.

15. Araştırma kapsamındaki personelin iş verimindeki terfi imkan düzeyini çok düşük seviyede algılıyor olması iş tatmin düzeyini ve performansını, dolayısıyla işletmenin verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir. Personelin iş verimindeki statüsünden duyduğu memnuniyet derecesinin yükseltilmesi için yöneticilerin almaları önerilen tedbirler aynı şekilde personelin terfi imkan düzeyi ile ilgili beklentilerin yükseltilmesi önerilmektedir. Burada personel kaynağı temin yöntemi olarak terfi tekniğinden yararlanılması personeli olumlu yönde bir rekabete sürükleyecek böylece personelin iş tatmin düzeyi de yükselebilecektir. Yöneticilerin terfi yönteminden yararlanması personelin kendine güvenini de arttıracaktır. Ancak yöneticilerin terfi

sistemini kullanırken son derece objektif davranmaya gayret göstermesi gerekmektedir. Bunun için terfi sistemlerinde hiyerarşik yapı kıdem ve performans gibi objektif faktörleri esas olan teknikleri kullanması önerilebilir.

16. Personelin kendisini iş güvencesi (sosyal güvenlik) açısından güvende hissetme düzeyinin düşük olması da araştırmada elde edilen olumsuz sonuçlardan birisidir. Bu konuda personelin güven düzeyini arttırabilmek için yöneticilerin personelin sosyal güvenliği ile yasal sorumluluklarının titizlikle yerine getirmeleri öncelikli önerimiz olacaktır. Firmalar kesinlikle yasal mevzuata tabii tutulmadan hiçbir personeli istihdam etmeyeceklerdir. İkinci olarak yasal mevzuat kapsamındaki personel ile ilgili olarak yine yasaların yüklediği sorumluluklar eksiksiz ve titizlikle yerine getirilmelidir. Bu konuda personel sürekli bilgilendirilmelidir. Personelin önemli bir sosyal güvenlik faktörü olarak gördüğü sendikalara katılımı konusunda destekleyici davranışlar içerisine girilmemelidir. Sendikal ilişkiler ve toplu pazarlık ilişkilerinde çağdaş gelişmelerin gereği yerine getirilmelidir. Araştırma kapsamındaki personelin doğal gruplara katılımı ve onların iş tatmin düzeyi ile ilgili olarak ulaşılan sonuçlardan hareketle yöneticilere yönelik önerilere ilaveten firma sahiplerine yönelik öneriler de bulunmak da gerekmektedir.

Firma sahiplerine bu konuda ilk öneri, işletmelerinde profesyonel yönetici istihdamına gitmeleridir. Günümüzde işletmelerin yönetimi tamamen profesyonel yöneticiler tarafından yerine getirilen bir meslek haline gelmiştir. Bu araştırmada incelenmemekle birlikte söz konusu işletmelerde yapılan diğer araştırma sonuçlarına göre, bu firmalarda nitelikli profesyonel yönetici oranı çok düşük seviyededir. İşletmelerde personelin performansını yükseltecek önlemleri uygulamak için öncelikle yöneticilerin bu konuda ihtiyaç duyulan bilgi ve yeteneğe sahip olmaları ve bunları uygulama kararlılığın da olmaları gerekmektedir. Bu nedenle firma yöneticilerin öncelikle nitelikli profesyonel yönetici ihtiyacını tamamen karşılamak zorundadır.

Firma sahiplerine bu konuda ikinci öneri, genel olarak işletme yönetimi konusunda akademik destek alabilmek üniversite – sanayii işbirliğini fonksiyonel manada ciddiye almalarıdır. Bu bağlamda danışmanlık kurumundan mümkün olduğu fazla düzeyde yararlanmaya çalışmalıdırlar.

Firma yöneticilerine bu konudaki diğer bir öneri, işletme yönetiminde insan faktörüne gereken önemi vermeleri ve “insan odaklı yönetim” felsefesini kabullenerek uygulamaya geçilmelidir. Çünkü son 20 yıl içerisinde büyük bir hızla yaşanmaya başlayan ve etkisini arttıran küreselleşme ve rekabet sürecinde, uluslararası boyutta rekabet üstünlüğünü yakalayan şirketlerin üstünlüğü, onların diğer niteliklerinden çok, “insan” unsurunu farklı yorumlayışlarından kaynaklanmaktadır. Kısaca başarının temelinde insan unsurunun artan önemi ön plana çıkmaktadır. Teknoloji ve diğer yenilikler ile ilgili gelişmelerle birlikte, beşeri sermayenin uygun kullanımı günümüzde rekabetin temel dayanağını teşkil etmektedir.

KAYNAKÇA

A. KİTAPLAR

- Abrams D.**, “Social Identity Theory”, London, 1990.
- Akal Zuhal**, “İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi”, M.P.M. Yayını, No: 473, Ankara, 1992.
- Akal, Fulya**, “Sanayide Davranış Bilimleri”; Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul, 1987.
- Aktaş Aliye Mavili**, “Grupta Bütünleşme Sistemi”, İstanbul, 1997
- Alkin Erdoğan**, “Refah Artışı için Verimlilik, Kalkınmada Anahtar Verimlilik”, M.P.M. Yay. Ankara 1997.
- Alpagon Demir**, “İşletme Ekonomisi ve Yönetimi”, İstanbul, 1995.
- _____ “İşletme Ekonomisi ve Yönetimi”, İzmir, 1987.
- Arıcan Ali**, “Örgütlerde Beşeri İlişkilerin Tarihsel Gelişimi ve Önemi”, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 1990.
- Arkonac, A.Sibel**, “Gruplararası İlişkiler”, Melisa Matbaacılık, Bursa, 1999.
- Arthur N. Turner**, “İş Gruplarından Davranışların Analitik İzahı”, (Çeviren: A. Baransel) Organizasyonların Beşeri Yönü; Derleyen: R. Taguiri, A. Baransel, Hüsnü Tabiat Matbaası, İstanbul, 1996.
- Arvind Phatak**, “International Dimension Of Management”, Boston Pw. Kent Publishing Company, 1992.
- Ashbough, Carl and, Kasten, Katherina**, “Educational Leadership”, U.S., 1991.
- Ataay İsmail**, “Ücret ve Maaş Değerlendirmesi”, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1990.
- Attwood, M.**, “Introduction to Personnel Management”, Pan Books, London, 1985.
- Aydın Mustafa**, “Çağdaş Eğitim Denetimi”, İm Yayınları, Ankara, 1985.
- _____ “Örgütlerde Çatışma”, Baş- Yay Matbaası, Ankara 1983.

- Aydın Vahdet**, “İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler”, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, No: 269, 2.baskı, Ankara, 1973.
- Bacanlı, Hasan.**, “Sosyal İlişkilerde Benlik”, M.E.B. Yayını, Ankara, 1997.
- Baltaş Acar**, “Stres va Başa Çıkma Yolları”, Remzi Yayınevi, İstanbul, 1986.
- Baniston- Kareni**, "Great Expectations", Credit-Union-Management, U.S., 1999.
- Baransel Atilla**, “Çağdaş Yönetim Düşüncesi Evrimi”, İstanbul, 1993
- _____ “Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi Klasik ve Neoklasik Yönetim Örgüt Teorileri”, Cilt 1, İstanbul, 1996
- _____ “Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi” Avcılar Basım Yayın, İstanbul, 1993.
- Barra, Ralph**, “Putting Quality Circle to Work”, McGraw Hill Book Company, 1983.
- Başar, Hüseyin.**, “Sınıf Yönetimi” M.E.B. Yayını, Ankara, 1998.
- Başaran, İ. Ethem**, “Örgütsel Davranış”, Gül Yayınevi, Ankara, 1991.
- _____ “Yönetiminde İnsan İlişkileri”, Gül Yayınevi, Ankara, 1992.
- _____ “Eğitim Yönetimi”, Gül Yayınevi, Ankara, 1984.
- Baugh S. Vd.**, “Transaction Engineering”, United States, 1994.
- Baykal, Besim**, “Organizasyonlarda Teori ve Davranışlar”, İstanbul, 1979.
- Baysal Can, E. Tekaslan.**, “Davranışlar Bilimleri” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1987.
- _____ “Davranışlar Bilimleri”, Ofset Matbaa, İstanbul, 2004.
- Berelson Bernard A.**, “Human sBehavior”, Harcourt Brace, New York, 1984.
- Bilgeseven, A.Kurtkan**, “Genel Sosyoloji” Filiz Kitabevi, Genişletilmiş Dördüncü Baskı, İstanbul, 1986.
- Bilgin, Nurettin**, “Kollektif Kimlik”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1995.

Bingöl Dursun, “İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı”, Erzurum, 1990.

_____, “Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”, Atatürk Üniversitesi Yayını,
No:676, Erzurum,1990.

Boyacı Cemal, “Personel Yönetiminde Beşeri Kaynakların Korunması”, Akdeniz
Üniversitesi Yayını, Antalya, 1991.

Bozkurt, Ömer, “Yönetim sosyolojisi”, T.O.D.A.İ.E. Yayını, Ankara, 1986.

Budak. Gülay, “İşletme Yönetimi”, Barış Yayınevi, İzmir, 1999.

Bumin, Birol, “İşletmelerde Organizasyon, Geliştirme ve Çatışmanın Yöntemi”, Gazi
Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Ankara, 1990.

Bursalıoğlu, Ziya, “Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış”, Ankara Üniversitesi
Eğitim Fakültesi Yayını, No:154, Ankara, 1987.

Burt, S., Bernard, K., “Management and Organisational Behaviour”, Second Edition,
John Willey and Sons, 1983.

Byham, William and Carlson, N.A., “Marketing Group Unveils Myworklink”, PR
Newswire, 2000.

Cafoğlu Zühal, “Eğitimde Toplam Kalite”, Akyol Kültür Yayınları, Ankara, 1996.

Can Halil, “Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi”, Çeviri, T.O.D.A.İ.E. Yayını, Ankara,
1977.

Can Halil, Bayar Yavuz, “Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi”, TODAİE Yayını,
Çeviri, Ankara, 1987.

Can Halil, Tecel Meral, “İşletme Yönetimi”, T.O.D.A.İ.E. Yayını, Yayın No: 168,
Ankara, 1978.

Can Halil Akgün Ali, Kavuncubaşı Şahin, “Kamu ve Özel kesimde Personel
Yönetimi”, 2.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995.

Charles H. Anderson, “Toward A. New Sociology”, Revised Edition Firstprinting
U. S., 1989.

Coats, E.E., “Implementing Total Quality Management in a University Setting”,
Oregon State University, 1990.

This document was created by the trial version of Print2PDF.
Once Print2PDF is registered, this message will disappear.
Purchase Print2PDF at <http://www.software602.com>

- Comer Richard**, "Industrial-Marketing-Management", İ.M.M, Tratement, 1997.
- Coombs, Robert H**, "Marital Status And Personnel Well - Being: A Literature Reueu"
Family Alation, 1991.
- Copp Terry, Bill Mc Andrev**, "Battle Exhaustion Soldiers And Psychiatrists in The
Canadian Army", Mc Gill-Queen's University Press, Kingsten, 1990.
- Cowing Margaret**, "Positive School Disicipline", A Pratical Quide Developing Policy,
Longman, 1990.
- Çelebi Nilgün**, "Sosyolojinin Temelleri", Selçuk Üniversitesi, Yayını, Konya, 1994.
- Çelebioğlu Fuat**, "Örgütsel Değişim", İstanbul Üniversitesi Yayını, No.3008, İstanbul,
1998.
- Çimen Ali** "Motive Etme", (Çeviri), Timaş Yayını, İstanbul, 1998.
- David De Cramer**, "Mark Van Vugh Jonathan Sharp"; Eject Of Collective Self-
Esteem on In group" Evaluations, New York, 1993.
- Davis Keith**, "Human Behaviour at Work: Organisational Behaviour". 2. Baskı,
McGraw Hill Book Comp, New York, 1985.
- _____ "İşletmelerde İnsan Davranışı", Çeviri, Çeviren:Kemal Tosun vd.,
5.Baskı, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1993.
- De Cieri-Helen**, "Human Resource Management", Australi, 1994.
- Dedeoğlu, Mesut**, "Kahramanmaraş Ekonomisi", Lazer Ofset Matbaası, Ankara, 1996.
- Demir Nazmiye, Arıkabay Canan**, "GAP Bölgesinde Verimlilik" M.P.M. Yayını,
Ankara, 1991.
- Deniz, Mehmet**, "Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini", Editör, Mehmet Tikici,
"Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler", Nobel Yayın, No:794, Ankara,
2005.
- Dereli, Toker**, "Organizasyonlarda Davranış", İstanbul, 1981.
- Dinçer Ömer**, "Stratejjk Yönetim ve İşletme Politikaları", BİMAŞ. Yayını, Istanbul,
1994.

_____ "Örgüt Geliştirme", Timaş Yayını, İstanbul, 1992.

This document was created by the trial version of Print2PDF.
Once Print2PDF is registered, this message will disappear.
Purchase Print2PDF at <http://www.software602.com>

- Düzenli Yahya, Avcı Mustafa,** “Özel Sektörlerle İlgili Faliyetler”, Öz İplik İş Yayımları, Ankara, 1999.
- Efil, İsmail,** “İşletme Yönetimi ve Organizasyonu”, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 1996.
- _____ “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, Örnek Kitabevi, Bursa, 1987.
- Ekin, Nusret,** “Endüstri İlişkileri”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:208, İstanbul, 1989.
- _____ “Küresel Bilgi Çağında Eğitim” İstanbul Sanayi Odası Yayını, İstanbul, 1993.
- Elizabeth, A., Smith, Ceating,** "Productive Organisations Developing Your Work Force", St.Lucie Press Delray Beach, Florida, 1995.
- Erdoğan İlhan,** “İşletmelerde Davranış,” İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1991.
- _____ “Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri”, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1996.
- _____ “İşletme Yönetimi ve Organizasyonu”, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1993.
- Eren, Erol,** “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.
- _____ “Yönetim Psikolojisi”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1998.
- Ergin Ersin,** “İşletme Politikası” Der Yayınları, İstanbul, 1992.
- Erkal Mustafa,** “Sosyolojiye giriş”, Çeviri, İstanbul, 1992.
- _____ “Çevre sosyolojisi” İstanbul Üniversitesi, Yayını, İstanbul, 1993.
- Erkan Necmettin,** “İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliği", M.P.M. Yayını, No:384, Ankara, 1989.
- Ertürk, Mümin,** “İşletme Biliminin Temel İlkeleri”, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- _____ “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, Beta Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 1998.

- Evers, C.W.**, “Ethics and Ethical Theory in Educative Leadership a Programmatic and Holistic Approach”, London, 1992.
- Genç, Nurullah**, “Zirveye Götüren Yol Yönetim”, Timaş Yayını, İstanbul, 1995.
- Gerorge, Coser**, “Introduction to Sociology”, Colombia University, Colombia, 1997.
- Geylan, Ramazan**, “Personel Yönetimi”, MET Basım Yayım, Eskişehir, 1992.
- Guarles., G**, “Spates, Strating Sociology”, New York, 1994.
- Gulleff, G.C. Ray**, “Management”, M.C. Graw Hill International Edition, Çeviri, Çeviren: Tuğray Kaynak, İstanbul, 1981.
- Gureddin, Ersin**, “Denetim”, Aucial Matbaası, İstanbul, 1987.
- Güçlüol, Kemal**, “Eğitim Yönetimi ve Karar Verme” İm Yayıncılık, Ankara, 1985.
- Güney Varoğlu, Aktaş Özel** “Kamu Bankalarında iş tatminine Yönelik bir araştırma”, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını, Ankara, 1996/3.
- Gürkan Tevfik** “İlk Sanayi İnkılabı”, Çeviri, Türk Tarih Kurumu Yayını, Ankara, 1998.
- Güven Yakut**, “Z Teorisi”, Modern Yönetim Dizisi”, Çeviri, İlgı Yay.ıncılık,Ankara, 1989.
- Haberal, İsmail**, “İşletme Yonetimi Çalışanlarla İlişkileri”, Beta Yayıncılık, İstanbul 1994.
- Hamblen Malt**, "Computer World Management-Accounting", Cow, United-States, 1998.
- Hamfer, B.R.**, “Takes From the Assembly Line”, New York, 1991.
- Hape J.**, “Theories Of Organisations Form, Process And Transformation", J. Wiley And Sons, 1980.
- Hatipoğlu, Ömer**, "Güneydoğu Sorunu", Ofset Yayıncılık, Ankara, 1999.
- Hatiboğlu, Zeyyat**, “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, İstanbul, 1986.
- _____ “Oganizasyonlarda Personel Yönetimi”, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını., No:1, İstanbul, 1976.

_____ "Temel Yönetim Organizasyon", Beta Yayıncılık, İstanbul, 1993.

_____ "İşletme 1, 2", Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 1991.

Heneman, H.G., Hackman Y., "Organisational Behavior and Management", Division Of Wadsworth Inc, Boston, 1990.

Herre, R., "Discursive Psychology", Sage Publishing, London, 1995.

Hicks, H.G., Guler R.C., "Organizations: Theory and Behaviour", Singapore, 1972.

Hitt, M., vd., "Management Concept and effective Practice", Wert publishing Company, New York, 1986.

Hogg, M.A. Vd., "Social Identify Actions", Routledge, London, 1988.

Holt Craig- L, "Performance Based Budgeting, Public Manager", United States, 1995.

Hrisak Dan, "The Controller AS Business Strategist, Management Accounting", United States, 1996.

Işıklı Alpaslan, "Kuramlar Boyunca Öz Yönetim", Ankara Üniversitesi Yayını, No.456 Ankara, 1980.

Ivancevica John M. "Organizational Behavior and Management", Irwin Home Wood, Boston, 1990.

İncir Gülten, "Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme", M.P.M. Yayını, No:401, Ankara, 1990.

_____ "Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış" Yayını, No: 402, Ankara, 1990.

İvan Cevico, "Organisational Behaviour And Management", Irwin Home wood, Boston, 1990.

James W. Zander, "Sociology The Core", The Ohio State University, 1993.

James, B.V.D, "Dispositional Group Individual Action for the Benefit of an In group Experimental and Correlational Evidence", Colorado State University, 1997.

Jeff, Cox, "Lighting of Empowerment, Development Dimension", Rager Kauffman, 1988.

Jorie D., “The Control As Business Strategist”, Mangement Accounting, U.S., 1989.

Kağıtçıbaşı Çiğdem, “İnsan ve İnsanlar, Sosyal Piskoloji ve Giriş” Duran Ofset Matbaası, 1997.

_____ “İnsan ve İnsanlar”, Beta Yayım, İstanbul, 1999.

Kaizen, Masaaki İmai, “Japonyanın Rekabetteki Başarısının Anahtarı”, Çeviri, Brisa Yayını, İstanbul, 1984.

Karagöz, Murat, “İstatistik Yöntemleri”, İnönü Üniversitesi, Basımevi, Malatya, 1995.

Karasar, Niyazi, “Araştırmalarda Rapor Hazırlama”, Araştırma Eğitim Danışmanlık, L.T.D., Ankara, 2000.

Karatepe Selma, “Örgütlerde Gruplar”, Editör: Mehmet Tikici, “Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler”, Nobel Yayınları, 1. Basım, Ankara, 2005.

Katıman, Christine, Ngeo, “Modern-Healthcare”, M.H.C., United-States, 1998.

Kaynak, Tuğray, "Personel Planlaması", İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1986.

_____ “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1998.

_____ “Organizasyonel Davranış”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın no: 223, İstanbul, 1990.

_____ “Organizasyonel Davranış”, Alp Basımevi, İstanbul, 1995.

_____ “Organizasyonel Davranışı” Alfa Yay. İstanbul, 1996

_____ “Örgütlerde Organizasyonel Davranış”, İstanbul, 1990.

Keck S., Asbough, C., “Kay- Li Leigh, Thomas Wi Lollar, James- G.Liritical Success Factors in Captive, Multi Line Insurance”, United States, 1995.

Keth James, Rusell Cropanzana, "Organisational Behaviour And Human Decision", Processes Copyright, 1994.

- Kocel, Tamer**, “İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış”; Beta Yayıncılık, İstanbul, 1993.
- _____ “İşletme Yöneticiliği” Beta Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- _____ “İşletme Yöneticiliği”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1989.
- Koutha N., Rao Skills**, “Incentives And Control, Group And Organisation Management”, Singapore, 1997.
- Köknel Özcan**, “Kaygıdan Mutluluğa Kişilik”, Altın Kitaplar Dizisi, İstanbul, 1985.
- Krakbart C.**, “A. New Model Of Team Building Atechnology For Today and Tomorrow”, The Animal Developing Human Kasources San Diago, 1996.
- Kurtuluş, Kemal**, “İşletmelerde Araştırma, Yöntembilimi ve Araştırma Yöntemleri”, Venüs Ofset Matbaacılık ve Ticaret, İstanbul, 1989.
- _____ “Pazarlama Araştırmaları”, Venüs Ofset Matbaacılık, İstanbul, 1985.
- Lavrie Gajjman.**, “Organisational Behaviour and management”, Kent publishing Co. Boston, 1984.
- Lemarchard, R. Leigh D.**, “Total Quality Management (TOM): Training Module on Empowerment Group and Management Teamwork Temple”, Junior College, 1993.
- Lyens, L.P., Barra S.**, “Stereotypes and Social”, Cognition Sage, London, 1994.
- Maslaw Abraham**, “Eupsychion Management”, U.S., 1965.
- Michael, D., and Deborah, V.**, “The Determinants of Management Development”. Colombia, 1999.
- Miles O.**, “Managing Transition Executive Excellence”, U.S. 1989.
- Netemeyer-Richard, G, Burton, Scott, Johnston, Mark-W**, "Organisational-Behavior-And-Human-Decision Processes", United-States, 1995.
- Oakland John**, "Total Quality Management The Route To Improving Performance" Butterworth Heinemann Ltd 1993.

Oktay Mahmut, “Davranış Bilimlerine Giriş”, Der Yayınları, Yayın no: 187, İstanbul, 1995.

Onaran, Oğuz, “Örgütlerde Karar Verme”, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, Ankara, 1971.

Önal Güngör, “İşletmelerde Doğal Örgüt Yapısı”, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, No: 33, Bursa, 1979.

_____ “İşletme Organizasyonu” İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, No:9, Bursa, 1982.

Öncü Ayşe, “Örgüt Sosyolojisi” T.O.D.A.İ.E Yayını, Ankara, 1976.

_____ “Yönetim Psikolojisi”, T.O.D.A.İ.E Yayını, Ankara, 1997.

_____ “Örgütiçi Gruplar ”T.O.D.A.İ.E. Yayını, Ankara, 1976.

Özalp İnan, “Yönetim ve Organizasyon”, Cilt: II, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1987.

Özalp Şan, Sağıtürk Aylın, “Örgütsel Psikoloji”, Çeviri, Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, No:9, Bursa, 1982.

Özel, Mustafa, “Küresel Rekabet”, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994.

Özkalp Enver, “Davranış Bilimleri Giriş”, Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, 1989.

_____ “Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış” E.İ.T.İ.A. Yayını, Akademi Basımevi, Eskişehir, 1986.

_____ “Örgütlerde Davranış”, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, 1988.

_____ “Sosyolojiye ve Giriş Dersleri”, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1986.

_____ “Örgütlerde Çatışma”, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1986.

Özkalp Enver, Sabuncuoğlu, Zeyyat, “Örgütsel Davranış”, Ankara Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1988.

Öztürk S. Ayşe, “Örgütsel Davranışın Temelleri”, Çeviri, Etam A.Ş. Eskişehir, 1994.

- Özveren Mine**, “Toplam Kalite Yönetimi.” Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- Rachman David, vd.**, “Business Today Seventh”, McGraw Hill, U.S.A., 1993.
- Reitz, H. J.**, “Behavior in Organisations” R.D. Irwin Inc Home Wood, Illions, 1987
- Robbins Leslie**, “Group Management and Application” ed. Chicago, 1986
- Rout L.**, “Personnel Organisation Skilles and Application” U.S. 1999
- Rue Leslie and Michelle S.**, “Management: Skills And Application”, 7. ed. Chicago, 1995.
- Sabuncuoğlu Zeyyat**, “Çalışma Piskolojisi”, Uludağ üniversitesi Yayını,Bursa, 1987.
- _____ “Endüstriyel Davranışlar”, Uludağ üniversitesi Yayını, Bursa, 1992.
- _____ “Örgütlerde Haberleşme Düzeni” B.İ.T.İ.A. Yayını, Bursa, 1977.
- _____ “Personel Yönetimi”, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1994.
- Sabuncuoğlu Zeyyat, Melek Uz**, ” Örgütsel Psikoloji”, Uludağ Üniversitesi, Yayını, Bursa, 1995.
- Sağtür A., Öz-alp Ş**, “Örgütsel Psikoloji”, Çeviri, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, No:167, Eskişehir,1976.
- Scanlon B., Keys B.**, “Management and Organizational Behavior”, John Willey and Sons, New York, 1983.
- Scholtes, Peters and Others**, “The Team Handbook, Joiner Ass., 1998.
- Selamoğlu Ahmet**, “Küreselleşme Sürecinde insan Kaynağı”, Türkiye Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İş Verenleri Sendikası, İstanbul, 1998.
- Seyidoğlu Halil**, “Bilimsel Araştırma ve Yağma El Kitabı” Güzem Yayınları, İstanbul, 1995.
- Shuvap, F.A., Fessun, D.D.**, “Human Resource-Management”, Home Wood, 1983.

- Silah, Mehmet**, “İş Tatmini ve Verimlilikte Kalkınmanın Anahtarı”, M.P.M. Yayını, Ankara, 1997.
- Smith E.**, “Creating Productivity Organisations” St. Luice Press Delray Beach, Florida, 1995.
- Soytürk N.** “İşletmelerde Sosyal Psikoloji”, Çeviri, M.E.B. Mesleki Teknik ve Yüksek Öğretim Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara, 1996.
- Srilathe H.**, “Role Conflict and Role Ambiguity”, Cartain Antecedents and Consequences, Treatment, 1995.
- Storey, John**, “Management Development”, U.S., 1998.
- Şenafalar Ferhat**, “Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”, Doğu Matbaası, İstanbul, 1975,
- Şerif Muzaffer**, “Sosyal Piskolojiye Giriş”, Sosyal Yayıncılık, İstanbul, 1996.
- Şimşek Şerif**, “İşletme Bilimine Giriş”, Nobel Dağıtım ve Yayıncılık, Ankara, 1998.
- _____ “Yönetim Organizasyonu”, Damla Matbaacılık, Konya, 1996.
- Şimşek Şerif, vd**, “Davranış Bilimlerine Giriş, Örgütlerde Davranış”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- Tan Metin**, “Toplum Bilimine Giriş”, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981.
- Tekaslan Erdal**, “Davranış Bilimleri”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1987.
- _____ "Davranış Bilimleri", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1987.
- Tekok Osman**, “Örgütlerin Yönetim Sistemleri: Beşeri Kaynaklar Açısından”, Cilt:1, Çeviri, Ankara, 1979.
- Telman, Nursel, Ünsal Pınar;** “Çalışan Memnuniyeti”, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Tezcan Mahmut**, “Sosyolojiye Giriş”, Ankara, 1993.
- Thomas Allen**, “The Personnel Of Organisation Thought” The Ronald Press, Company, 1999.

- Tokal Tuncer**, “Pazarlama Araştırması”, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1995.
- Tolan Barlas, vd.**, “Sosyal Psikoloji” Adım Yayıncılık, No: 27, Ankara, 1991.
- Tosun Kemal**, “Yönetim ve İşletme Politikası”, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1990.
- Turan, Ahmet**, “Sanayi İşletmelerinde Kamulaştırma ve Şirket Kültürü”, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yayını, Ankara, 1992.
- Usal Alpaslan, Kuşluvan Zeynep**, “Davranış Bilimleri, Sosyal Psikoloji”, Barış Yayınları, 4. Baskı, İzmir, 2002.
- Uyargil Cavida**, “İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:154, İstanbul, 1994.
- Varol Muharrem**, “Örgüt Sosyolojisine Giriş”, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1993.
- _____, “Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş”, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını, no: 2, Ankara, 1993.
- Vatson Warren** “Group and Organisation”, Group Management, United States, 1998.
- Vinocur Ri, M-Richard**, "The Employee's Perspective", American-Printer, A.P.R., United-States, 1995.
- Wiess Donald**, “Başarılı Ekip Oluşturma, Kişisel Gelişim ve Yönetim”, Sabah Yayınları Dizisi, Ankara 1993.
- William R.**, “Human Behaviour in Organisation and Personnel Psychology”. Irwin, 1977.
- Yalçın Selçuk**, “Personel Yönetimi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991.
- Yeniçeri Özcan**, “İşletme Yönetim”, Alfa Basımevi, 1. Cilt, Ankara 1990.
- _____, “İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış”, Alfa Basım, Ankara, 1993.
- _____ “Yönetim ve Organizasyon” Tutibay Ltd. Şti., Ankara, 1992.

Yüksel Öznur, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Gazi Yayınevi, Ankara, 1998.

_____ “Personel Organizasyonu”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, Ankara,
1990.

Zanden J. W. Wander, “Sociology, the Core” Third Edition, Mc. Graw-Hill
International Editions, Singapore, 1993.

B. SÜRELİ YAYINLAR

Abraham Rebecca, “Organizational Cynicism: Bases and Consequences” Genetic, Social General Psychology Monographs vol:126, Issue:3, August 2000.

_____ “The Role Of Job Control as a Moderator Of Emotional Disconance and Emotional” Journal Of Psychology Interdisciplinary, vol:134, Issue:2, March, 2000.

Acar Ahmet Cevat, “Alternatif Çalışma Düzenleri”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, cilt: 21, İstanbul, 1992.

Anonymous, "The Moderating Role Of Positive Affectivity Empirical Evidence From Bank Employees in The United Arab Emirates”, Journal Of Management, vol. 26, issue 1, 2000.

_____ “Human Resources Management”, Air Force Times, vol. 60 issue 19, Jan., 2000.

_____ “Euro-Apartheid”, Economist, vol. 345, issue 804, 1997.

_____ “Insurance Employers Inspire little Faith”, Industrial Relations Review And Report, jul 1994.

_____ “Small Parks Assn Meting: Optimistic About Future” Amusement and Automation”, A D M, 1995.

_____ “Using Office Design to Improve Productivity”, Office Administration And Automation, vol.46, no: 2, ADM.1986.

Appelbaum Steven, “Mentoring Revisted: An Organisational Behaviour Construct” International Journal of Career Management, vol. 6 Iss. 3, 1994.

Arat, Zeynep, “GAP ve Çevre Etki Değerlendirmesi”, Bilim ve Teknik Dergisi, cilt: 23, sayı: 270, Ankara, 1990.

Aryee S., “Job Involvement an Analysis of Its Determinants Among Male and Female Teachers”, Canadian Journal of Administrative Sciences, vol. 11, no: 4, 1994.

Atalay Beşir, “Endüstrileşme ve Şehirleşmenin Bazı Sorunları”, Çeviri, Atatürk Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi cilt: 5, sayı: 12, 1981

- Bagozzi Richard P.**, “Comment On Antecedents of Performance And Satisfaction in A Service Sales Force As Compared to an Industrial Sales Force”, Journal of Personnel Selling and Sales Management, V.B.N.1, JPN.,1996.
- Bailey Diane E**, “IIE Group identities and Human Values, Transactions”, vol. 32, issue 4, April, 2000.
- Baransel Atilla**, “Personelin İşe İntibakı”, Sevk ve İdare Dergisi, Temmuz, 1966.
- Barry Babin J., Boles James Robin Donald P.**, “Representing The Perceived Ethical Work Climate Among Marketing Employees”, Journal of The Academy of Marketing, 2000.
- Baugh S. Gayle**, “Professional and Organisational Commitment Among Engineers: Conflicting or Complementing”, İ.E.E.E. Transactions on Engineering Management, Vol.41, 1994.
- Bovman, V.E.**, “Ordinary Miracles, Specialists in Group Work”, Economic Review, vol. 23, issue 4, December, 1998.
- Boxall, P. and Steeneveld, M.**, “Human Resource Strategy and Competitor Advantage: A Tangi Tudional Study of Engineering Cansultancies”, Journal of Management Studies, 1999.
- Breyn S.**, “Work an Family Satisfaction”, Journal of Employment vol. 35, issue. 1 1999.
- Brown-Sтивен-Pi, Peterson- Robert-A**, “The Affect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction”, Journal of Marketing, April 1994.
- Bulut Işıl**, “Otomobil Yan Sanayide İnsan İşkileri ve Yönetimi”, T.O.D.A.İ.E dergisi, C.21, S.4, Aralık, 1993.
- Burton S.**, “Personnel Organisation”, Journal of Management, 1995.
- Carver, S. Charles, Humphries Charlene**, “Havana Day dreaming. A study of self consciousness and the Negative Reference Group Among Cuban American’s”, Journal of Personality and Social Psychology, 1981.
- Chais, Kid and Steven D.;** “Are group identities froupel of Psychology Interdisciplinary”, Journal of Management, vol. 133, 1999.

- Chambes J. Morrison**, "The Job Satisfaction of Managerial and Executive Women: Revisiting The Assumptions", Journal of Education for Business, November/December, 1999.
- Chan Mar, Torie Lee**, "Top Related Responses of Insurance Transactions", Engineering Management, vol. 36 no: 2, May 1989.
- Charles And Others**, "Work Occupations", Nursing Management, vol. 26, issue. 2 May 1999.
- Chowing Chau Kiu**, "Personnal Performance", Journal of Psychology Interdisciplinary, vol. 133, 1999.
- Comer S.**, "Industrial Sales Managers Satisfaction and Performance", Industrial Marketing Management, Vol. 14, Iss. 4, 1999.
- Cooper Ann**, "Creative Director: Billy Hamilton", Adweek - Eastern Ed. A.W.E., US. 1993.
- Cremer Mark Sharp**, "Industrial Sales Managers Satisfaction and Performance", Industrial Marketing Management, vol. 12, U.S., 1999.
- David H.**, "Effect Of Collective Self Esteem on Ingroup Evaluations", The Journal of Social Psychology, vol. 139, Iss.4, 1999.
- Daylor, D.L., Tashakkari, A.**, "Decision-Participation and School Climate as Predict of Job Satisfaction and Teachers Sense of Efficacy", Journal of Experimental Education, vol:63, Iss: 3, 1995.
- Depty Susant Bhatnaar And Renfinj Susamj**, "Attitudes Toward Women as Managers Does Internation Make Aberence?", Human Relation vol. 48 no: 11, 1995.
- Diriscol Michael, Beehr, Terry**, "Moderating Effects of Perceived Control and Need for Clarity on The Relationship Between Role Stressors and Employee Affective Reactions", Journal Of Social Psychology, vol. 140, issue. 2, 2000.
- Dorders, L. D.** "Life Satis Faction of Smuggle Middle Aged Professional", Women Journal Of Counselling and Development, vol. 74, issue 11, U.S., 1995.

- Dwight, R., and S. Kauppi.**, “Rehabilitation Counselling Rullettin”, Journal of Social Psycholog, vol. 43, issue 1, Winter, 1999.
- Eby Lillian, Freeman Deena**, “Motivational Bases of Affective Organizational Commitment”, Journal of Occupational Organizational Psychology, v. 72 Issue. 4, December, 1999.
- Eby, Lillian T., vd.**, "Reference Groups and Self Appraisal of Academic Ability and Performance", Social Psychology Quarterly, 1986.
- Ehtiyar Rüya**, “Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini Ve Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma”, Verimlilik Dergisi, M.P.M. yayını, Ankara, 1996/4.
- Eliot R.Smith, vd.**, “Detachment to Groups: Theory And Measurement”, Journal of Personality and Social Psychology, vol. 77, Iss.1, 1999.
- Felson, R., and Reed, D.M.**, “Reference Groups and Self Appraisal of Academic Ability and Performance”, Social Psychology Quarterly, 1986.
- Fuller, j., Brayn, vd.**, “The Addescent in The Satisfaction and Group The Modereating role of Affectivity” , Journal of Social Psychology, vol. 139, issue 3, June, 1999.
- Gartrell C. David**, "Network Approaches to Social Evaluation", Annual Review of Sociology, 1987.
- Gault Jack, Redington John, Schlager Tammy**, “Undergraduate Business İnterships and Career Success: Are They Related?”, Journal of Marketing Education, v. 22 issue 1, April, 2000.
- Gazewood, John D.,Longo, Daniel R.**, "Great Expectations", Journal of Family Practice, vol. 49, issue 1, 1999.
- Geleman, Daniel**, “Doctor: Find Comfort is a Patent Medicine”, American Sociological Revue, 1991.
- Gov Kathleen**, “Places to Wok in Supplement”, Jurnal of Personality And Social Phsicology, 1998
- Gönen, Oktay**, “İş Güvenliğinin İşletme Düzeyinde Örgütlenmesi”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fak. Dergisi, Cilt.21, İstanbul, 1992.

- Gregory, Gary, D.**, “Using a Nursing Performance Information System”, Nursing Management, vol. 26, Iss. 7, United States, 1995.
- Guarles Ross**, “An Examination of Promotion Opportunities And Evaluate Commitment Job Satisfaction And Turnover Internations”, Journal of Managerial Issues, vol. 6, Iss. 2, 1994.
- Guim S.**, “Social Network and The Liabilty of Newness For Managers”, Journal of Organisational Behavior, vol. 4, U.S., 1996.
- Hagendoorn, L.**, “Intergroup Bias in Multiple Group System”, European Preview of Social Psychology, 1995.
- Hamblen Malt**, “Fast Management Slammed Computerworld”, Journal of Management U.S., v.24, Iss.8, 1997.
- Hamper S.** “Strategic Decision Making Tasks and Group”, Human Relations vol. 42, Iss. 10, 1991.
- Harrison Raymon**, “Challenge Should Be Linked To Performance”, H.R.- Fouus, v. 70, Iss.10, October, 1993.
- Helman M. Chan**, “Job Satisfaction and Intent to Leave”, The Journal of Social Psychology, 137 (68), 1997.
- Henderson, Sheila J.**, “Follow Your Bliss: A Process for Career Happiness”, Journal of Counseling Development, v. 78, Issue 3, Summer, 2000.
- Huber Vandra L. Vd**, “The Human Factor in Cellmanjacturing”, Journal of Operations Management, vol. 5, Iss. 2, 1985.
- _____ “The Human Factor in Nancy Lea”, Journal of Operations Management, vol. 5, Iss. 2, 1999.
- _____ “Informal Group Organisational”, Journal of Operations Management, J.O.T. Tereztement, 1985.
- Igalens, Facgues, Roussel, Patrick**, "Human Resource Management", Journal of Organisational Behaviour, vol. 20 issue 7, Dec, 1999.

- Işıkhan Vedat**, “Sürdürülebilir Kalkınmada Verimlilik”, Kalkınmada Anahtar Verimlilik, M.P.M. Yay., Ankara, 1998.
- İnnami, İ.**, “The Quality of Group Decisions, Group Verbal Behaviour and Intervention”, Organisational Behaviour and Human Decision Processes, vol.60, issue 3, 1994.
- Jackson Paul**, “Group Identities and Human Values”, The Journal of Social Psychology, v.16, 1999.
- James, P., Vd.**, “Conceptual Framework for Assessing Organisation, Work Group and Individual Effectiveness Averting after Downsizing”, Human Relations, vol.50, Iss.2, 1997.
- Jason. Shaw, vd.**, “Interdependence and Preference For Group Work Main and Congruence Effects on The Satisfaction and Performance of Group Members”, Journal of Management, v. 26 iss. 2, 2000.
- Jiang James**, “Supervisor Support and Career Anchor Impact on the Career Satisfaction of the Entry- Level Information Systems Professional”, Journal of Management Information Systems, v.16, Iss. 3, Winter 1999/2000.
- Johnson J.**, “Differences in Supervisor Perceptions of Quality Culture and Organisational Climate”, Public Personnel Management, vol. 29, iss.1, 2000.
- Johnson, H.A.**, "There's no more Doubting Thomas Here", Journal for Quality and Participation, vol.16, Iss. 3 1999.
- Jones S.D., and Friends**, “Work Group Performance Measurement and Feedback an Integrated Comprehensive System for a Manufacturing Department”, Group and Organisation Management, vol.18, Iss.3, U.S., 1993.
- Judith A Kolb**, "Insurance Employers inspire Little Faith", Journal of Management Education, vol.23 Iss.1, February, 1999.
- Kacmar, K. Michele, Carlson, Dawn S**, "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales”, Education & Psychological Measurement, vol.59, Iss. 6, Dec, 1999.

- Kamblen, Matt**, “Management Slammed”, Computer World, vol.31, Iss. 6, 1997.
- Karen M Duggiero**, “Marx Less Parin And More To Gain: Why High-Status Group Members Blama Their Fail On Discrimination”, journal of Personality And Social Psychology”, vol. 77, . Iss.4, 1999.
- Karen, Doyes, Beth, Baker**, “Modern Maturity”, Journal of Manegement, vol.3, Iss.2, Mar/ Apr/2000.
- Katiman Christine N.**, “E.T.G. Measure Physician Performance”, Modern Healthcare vol.28, Iss.39, United State, 1998.
- Keith J., Russell C**, “Dispositional Group Loyalty and Individual Action”, Organisational Behavior and Human Decision, vol.60, 1993.
- Kılınc, Tanıl**, "Durumsallığın Ötesi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, c.24, s.2, 1995.
- KnippenbergVan, Schie Van**, “Foci and Correlates of Organizational Identification”, Journal of Occupational Organizational Psychology, .v 73, Iss. 2, June, 2000.
- Kulebi, Ahmet**; “Grup Dinamiği Eğitimi”, H.Ü.I.I.B.I. Dergisi, c.8, s.1, 1990.
- Kuthans L.** “The Human Factor in Cell Manufacturing”, Journal of Operations Organisations, 1992.
- Lake J. Chick Foonk**, “Leadership Behaviours: effect on job satisfaction, Productivity and Organizational Commitonent”, Journal of Nursing Management, 2001.
- Ledford Gerald E. Vd.**, “Predictive Model of Selfmanaging Work Team Effectiveness”, Human Relations vol.49, Iss.5, 1996.
- Legy K.**, “Political Clientalism and Development”, Comparative Politics, c.5, Jan., 1972.
- Lewis V.G, Dorders, L.D** “Life Satisfaction of Single Middle Aped Professional Women”, Journal of Counselling And Development, vol.74, iss.1, 1995.
- Liden C.V John.H.**, “Antecedents an Management”, Educational Psychology, vol. 54 Iss.6, 1997.

- Liden R., and Others**, “Task Interdependence as a Moderator of the Relation Between Group Control and Performance”, Human Relations, vol.50, Iss.2, Chicago, 1997.
- Lion K. Tsai, vd.**, “Non-work Factor on Job Satisfaction Revisited”, Human Relations, V.43, Iss.1, 1990.
- Lori Jack**, “Work Group Performance”, Group and Organisation Management, vol.15, Iss.2, U.S., 2000.
- Lori Jack, Martin K.**, “Unrewarding Work, Coworker Support and Job Satisfaction”, Work Occupations, v.27, Iss. May 2000.
- Lu Hung, vd.**, “Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review”, International Journal of Nursing Studies, (2005) 42.
- Mason, E.S.**, “Gender Differences in Job Satisfaction”, Journal of Social Psychology, vol.135, issue 2, 1995.
- Mc Donald, Tom**, “Successful Meetings”, Journal of Employment, vol.48, issue 8, July, 1998.
- McLean, John; Andrew, Toby**, "Administration in Social Work", vol.23, issue 314, 2000.
- Mehta, Stephanie N.** “What Minority Employees Really Want”, Fortune, vol.142, iss.2, 2000.
- Michael Steve, vd.**, “Trustees Level of Satisfaction and Strategies for Improving Satisfaction: A Comparative Analysis of Higher Education Sectors”, Journal of Higher Education Policy Management, v.21, Iss. 2, November 1999.
- Michelle Down**, “Group Incentives and Pay Satisfaction”. Human Relations. vol:49, Iss.5, U.S.1999.
- Millan Robert**, “Supervisory Methods and Group Performance”, Journal of Educational Resarch, v.93, Iss.I, 1999.
- Miskin V. And Gmekin, W.**, “Quality Leadership for Quality Teams”, Training and Development Journal, 1985
- Muller, Charles, Vd.**, “Work Occupations", The Journal of Social Psychology, vol.

- Netmayer R.G., and Friends**, “A Nested Comparison of four Models of the Consequences of Role Perception Variables”, *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, vol. 61, Iss.1, 1995.
- Nilajane, D., and Friends**, “Group Entitativity and Group Perception: Associations Between Physical Features and Psychological judgement”, *Journal of personality and social psychology*, vol.77, Iss.5, U.S. 1999.
- O. Driscala, Michael P.Beehr, Terry A.**, “Moderating Effects of Perceived Control and Need For Clarity On The Relationship Between Role Stressors and Employee Adjective Reactions”, *Journal of Social Psychology*, vol.140, Iss.2, 2000.
- Paksoy Mahmut**, “İşletmelerde Stres A ve B Tipi Davranış”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1986.
- Park E. Jeong, Deitz D. George**, “The Effect of Working Relationship Quality on Sales Person Performance and Job Satisfaction: Adaptive Selling Behavior in Korean Automobile Sales Representatives”, *Journal of Business Research*, 2005.
- Patrick CL Heaven**, “Group Identities And Human Values”, *The Journal Of Social Psychology*, vol.139, Iss.5, 1999.
- Phillips, Miller, vd.**, "Work and Family, Satisfaction, Stress and Spousal Support", *Journal of Employment Counselling*, vol.37, Iss.1, Mar, 2000.
- Quarles-Ross**, "An Examination Of Promotion Opportunities An Evaluate Commitment, Job Satisfaction And Turnover Intentions", *Journal of Managerial-Issues*, United-States, 1994.
- Ragins, Bell, vd.**,“The Determinants of Management Development”, *Journal of Applied Psychology*, August, vol. 84, 1999.
- Ralph Katerberg**, “Effects of Within Group and Between Group Variation in Leadership”, *Journal of Applied Psychology*, 1981.
- Rizzon Hous**, "Group Management", *Computer World*, vol.4, Iss.2, U.S., 1994.
- Robert, B.**, “Human Resource Management", *Journal of Education Research*, vol.93, Iss.1, Sep/Oct/1999.

- Robert, D., Sorkin and Huang Dai**, “Signal Detection Analysis of the Ideal Group”, Organisational Behaviour and Human Decision Processes, vol.60, iss.1, 1994.
- Rout U.**, “Gender Differences in Stress, Satisfaction and Mental Wellbeing Among General Practitioners in England”, Psychology, Health Medicine v.4, Iss.4, November 1999.
- Rubenstein, B.**, “Ethics and Compliance Officers Meet to Share Information and Best Practices”, Corporate Legal Times, vol.10, Iss.9, 2000.
- Schein, E.**, “Process Consultation; Its Role in organisation Development”, reading, mass, vol.II, 1987.
- Schwartz Matthew P.**, “State Legislators Hopetorun With Health Reform”, National Underwriter, vol.98, U.S., 1989.
- Sean, V.**, “Carlson Marketing Group Üniveils”, Journal of Applied Social Psychology, vol. 29, i Iss.5, May, 1999.
- Sencan, Hülya**, “Market Sektörlerinde Çalışma Kuralları Üzerine Bir Araştırma İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Dergisi, c:24, s:2. 1995.
- Serinkan, Celalettin**, “İşletmelerde Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi”, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını Ankara, 1996.
- Seybolt, J.W.**, “Work Satisfactions a Ruction of the Person – Environment, Interaction”, Organisational Behaviour and Human Performance, vol.17, 1997.
- Shadur; Kiennzle, M.A.**, "The Relationship Between Organisational Climate and Employee Perceptions of Involvement”, Group organisation Management, vol. 24, Iss.4, December, 1999.
- Shaw E. vd.**, “Group Organisations, Group Management”, Human Relations, vol.49, Iss.6, 1997.
- _____ “Follow Your Bliss “, Counseling Development, vol. 77, Iss.2, 2000.
- Sing L.**, “Antecedents and Consequence of Organisational Commitment”, Journal of Employment Counseling, vol.18, Iss. 2, 2000.

- Singh, Jagdip**, “Performance, Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organisations”, Journal of Marketing vol. 345, Iss. 8, 1997.
- Smith Eliot**, “Attachment To Groups: Theory an Measurement”, Journal of Personnaliyan Social Psychology, vol.77, Iss.1, 1999.
- Stable Force**, “Personel and Satisfaction”, Computer World, June, 1997.
- Swanson D.**, “Team Orentations", Human relations, vol.49, Iss.6, 1996.
- Syptak, j. Michael; Marsland, David W.**, "The Determinants and Management, Group Management Organisations", Family Practice Management, vol.6, Iss.9, Oct, 1999.
- Şimşek Levent**, “İş Tatmini”, Verimlilik Dergisi, MPM. Yayını, Sayı: 2, Ankara, 1995.
- Tagia Aspasia, vd.**, “Job Satisfaction Among Grek Academic Librarions”, Library and Information Science Research, (2004) 26.
- Theresa M.Welboume**, “Group Incentives And Pay Satisfaction”, Human Relations vol.48, Iss.6, 1995.
- Thomson Andrew vd.**, “The Determinants of Management Development”, International Studies of Management And Organisation, Spring, vol.28, Iss.1, U.S. 1998.
- Toby L., Robert K.**, “ Outcomes Of Autonomous Workgroups, A long-Term Field Experiment”, Academy of Management journal, Fab.-1986.
- Toby Walle vd.**, “Management and Group" Academy of Management Journal, vol. 29 Iss.2, Jun, 1986.
- _____ “Outcomes Of Autonomous Workgroups A Long Term Field Experiment”, Academy of Management journal, vol. 29, Iss.2, U.S. 1996.
- Tokel Aysen**, “Esnek Çalışma Saateri”, Uludağ Üniversitesi, İİBF. Dergisi, Cilt:7, sayı:2, 1986.
- Tom M. Welboume**, “Group Incentives and Safisfaction”, Human Relations, vol.50, Iss.8, 1999.

- Tuckman, B.W.; Johnson, M.A.**, “Stages of Small Group Development Revisited”, Group and Organisation Strategy, 1992.
- Understanding, R.** “Our, Differences, Group Organisational”, Human Relations, vol.47, Iss.5, 1984.
- Vatson Vd.**, “Team Orientation, Self Orientation and Diversity in Tesk Groups”, Group and Organisation Management, vol. 23, Iss.2, June, 1998.
- Vollrath David A.**, “Decision-Making Task And Group Effectiveness. Inssgths Fram Theory And Research On Small Group Performance”, Human Relations, vol.44, Iss.12, 1999.
- Wagner, Sharon L. Rush, Michael C.** “Altruistic Organisational Citizenship Behaviour Context, Disposition and Age”, Journal of Social Psychology, vol.140, Iss.3, June, 2000.
- Win Ma, vd.**, “Pensions And Investments” Group Identities and Human Values, Vol.2, Iss.29, U.S., 1993.
- Winstead B.A., vd.**, “The Quality of Frenship at Work and Job Satisfaction”, Journal of Social Personal Relationship”, vol.12, Iss.2, 1995.
- Yinocur, R.**, "The Employee’s Perspective", American Printer, vol.21, Iss.4, U.S., 1995.

C. DİĞERLERİ

Akyüz, Necdet, “İş Güvenliği Ders Notları”, Sakarya Üniversitesi Matbaası, Adapazarı, 1985.

Bulut, Işıl, “Örgüt İçi Grupların Verimliliğe Etkisi”, Sistem Mühendisliği Sempozyumu, Kara Harp Okulu, Ankara 1995.

Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü, “D.S.İ’ nin Tanıtımı”, Enerji ve Tabii Kaynakları Bakanlığı, D.S.İ. Basımevi, Ankara, 2000.

_____”G.A.P. ve AtatürkBarajı”, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, D.S.İ. Genel Müdürlüğü Basımevi, Ankara, 1998.

_____ “Uluslararası GAP Tanıtımı”, Urfa, 1998

_____ “Atatürk Barajının Tanıtımı”, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, D.S.İ. Genel Müdürlüğü Basımevi, Ankara, 1999.

_____ “Bölge Fuarları”, Diyarbakır Kongre Merkezi, GAP Yayını, 2000.

_____ “Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü Tanıtım Formu”, DSİ. Yayını, Ankara 1999.

_____ “Özel İhtisas Raporu”, TOBB Yayınları, Ankara, 1994.

Hass R.G., Vd. “Crossracial Appraisals Related to Attitudinal Ambivalence And Cognitive Complexity”, Personality And Social Psychology, Bulletin, 1991.

Kaldırımçı, Nurettin, “İşletmelerde Yönetimin Etkinliği Açısından İşgörenlerin Yönetime Katılması ve Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Erzurum, 1990.

Kaynak Tuğray, “Beşeri İlişkiler Arasında Motivasyon Ve Türkiye’de İşgören Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1973.

Maşrap Akın, “Yönetimde Verimlilik Çağını Yaşamaya yönelik Yeni Açılımlar”, 3. Verimlilik Kongresi, M.P.M. Yayını, Ankara, 1997.

Piyal, B., “Makine ile Üretim İnsan Sağlığı”. Mühendislikten İnsan Makine İlişkileri Uluslararası Sempozyumu, T.M.M.O.B. Yayını, Bursa, 1987.

Sargut Selami, “Yönetim ve Organizasyon Etkinliği Açısından İş Analizi”, İş Değerlendirilmesi, Verimlilik ve Ücret Semineri, MPM, Ankara, 1999.

Şanlıurfa Organize Sanayi Tanıtım Dergisi, Şanlıurfa Organize Sanayi Müdürlüğü Yayını, 1999.

T.C. Başbakanlık, G.A.P. Bölgesi Kalkınma İdaresi, G.A.P.’ın 10. Yılı, 1999.

T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü, “İstatistiklerle Kadın 1927-1992”, Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası, Ankara, 1995.

TOBB, “Teknolojik Gelişmeler Karşısında İşgücünün Eğitim, Uyum ve İstihdam Sorunları Sempozyumu”,Ankara, 1996.

EK 1: ANKET FORMU

İŞLETMELEDE DOĞAL GRUPLAR VE İŞ TATMİNİNE İLİŞKİN ANKET FORMU

1. Yaşınız
2. Cinsiyetiniz, Erkek..... Kadın.....
3. Göreviniz (yaptığınız iş)
4. Unvanınız
5. İş yerinizde kaç yıldır çalışmaktasınız
6. En son mezun olduğunuz okul
7. Memleketiniz
8. Ekonomik açıdan ortak menfaatleri olan çalışma arkadaşlarınızla bir arada bulunmaya ne derece özen gösterirsiniz?
a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
9. Ortak arkadaşlık bağlarınızın bulunduğu personel ile bir arada bulunmaya ne derece özen gösterirsiniz?
a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
10. Aynı mahallede oturduğunuz mesai arkadaşlarınızla bir arada bulunmaya ne derece özen gösterirsiniz?
a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
11. Eğer herhangi bir derneğe üye iseniz, sizinle aynı derneğe (Sosyal, kültürel ve diğer amaçlı) üye olan iş arkadaşlarınızla bir arada bulunmaya ne derece özen gösterirsiniz?
a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
12. Eğer herhangi bir siyasi partiye üye iseniz, sizinle aynı partiye üye olan mesai arkadaşlarınızla bir arada bulunmaya ne derece özen gösterirsiniz?
a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
13. Sizinle aynı okullardan mezun olan İlk, Orta, Lise ve Üniversite) iş arkadaşlarınızla bir arada bulunmaya ne derece özen gösterirsiniz?
a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
14. Hemşehri olarak tanımladığınız mesai arkadaşlarınızla bir arada bulunmaya ne derece özen gösterirsiniz?
a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla

15. Sizinle aynı fikri paylaştığım düşündüğünüz mesai arkadaşlarınızla bir arada bulunmaya ne derece özen gösterirsiniz?
a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
16. Sizinle aynı birimde çalışan iş arkadaşlarınızla bir arada bulunmaya ne derece özen gösterirsiniz?
a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
17. Sizinle aynı statüde bulunan (Vasıflı veya vasıfsız işçi, şef, formen, müdür ve bunlar gibi) personel ile bir arada bulunmaya ne derece özen gösterirsiniz?
a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
18. Aynı yaş grubunda bulunan iş arkadaşlarınızla bir arada bulunmaya ne derece özen gösterirsiniz?
a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
19. Aynı cinsiyetteki iş arkadaşlarınızla bir arada bulunmaya ne derece özen gösterirsiniz?
a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
20. Medeni hali sizinle aynı olan (Bekar, evli, dul, boşanmış) iş arkadaşlarınızla bir arada bulunmaya ne derece özen gösterirsiniz?
a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
21. Eğer bir sendikaya üye iseniz, sizinle aynı sendikaya üye olan iş arkadaşlarınızla bir arada bulunmaya ne derece özen gösterirsiniz?
a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
22. Sizinle ortak ilgi alanlarına sahip (Spor, sinema, tiyatro, lokal ve bunlar gibi) iş arkadaşlarınızla bir arada bulunmaya ne derece özen gösterirsiniz?
a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
23. 8 – 22 arasındaki sorularda zikredilen gruptan herhangi birine (arkadaşlık, hemşehricilik, yaş, medeni durum ve özel zevkler gibi nedenlerle oluşan gruplar) üye iseniz bunun nedenlerini belirtiniz.

.....
.....
.....

24. 8 – 22 arasındaki sorulardan zikredilen grupların (arkadaşlık, hemşehrlik, yaş, medeni durum ve özel zevkler gibi nedenlerle oluşan gruplar) size göre personele ne gibi yararları olacağını düşünmektensiniz?
-
-
-
25. 8 – 22 arasındaki sorulardan zikredilen grupların (arkadaşlık, hemşehrlik, yaş, medeni durum ve özel zevkler gibi nedenlerle oluşan gruplar) işletmeye ne gibi yararları olacağını düşünmektensiniz?
- a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
-
-
-
26. 8 – 22 arasındaki sorularda zikredilen gruplardan herhangi birine üye iseniz, bu grupların üyeleri arasında birbirini etkilemek hangi düzeydedir?
- a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
27. Bu etkilemede insanları olumlu davranışa sürükleme ve olumlu davranışı ortaya çıkarma hangi düzeydedir?
- a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
28. Bu etkilemede insanları olumsuz davranışı ortadan kaldırmak hangi düzeydedir?
- a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
29. 8 – 22 arasındaki sorularda zikredilen gruplardan herhangi birine üye iseniz, üyesi bulunduğunuz grupların amaçlarını ne derece benimsiyorsunuz?
- a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
30. Bu gruplar sizin ne kadar çekici ve caziptir?
- a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
31. 8 – 22 arasındaki sorularda zikredilen grubun üyesi olarak iş yapan bir personelin bu gruplara üye olmayan birinin yaptığı işe göre fazla ve daha kaliteli iş yapabileceğine ne kadar inanıyorsunuz?
- a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla

32. 8 – 22 arasındaki sorularda zikredilen gruplara insanların üye olması gerektiğine ne kadar inanıyorsunuz?
- a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
33. Eğer 32. soruya cevabınız (Hiç) ise; bunun sebepleri nelerdir?
-
-
-
34. İşinizin sağladığı maddi imkanların eğitim düzeyiniz ve işletmeye katkınız ile ne derece uygun olduğunu düşünüyorsunuz?
- a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
35. Yaptığımız görevin niteliğinden ne derece memnunsunuz?
- a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
36. İş yerinizdeki statünüzden (mevkiinizden) ne derece memnunsunuz?
- a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
37. Yöneticilerinizin sizin üzerinizde uyguladıkları kontrol biçiminden ne derece memnunsunuz?
- a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
38. İş yerinizdeki fiziksel ortamdan ne derece memnunsunuz?
- a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
39. İş yerinizde moraliniz ne düzeyde yerindedir?
- a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
40. Kendinizi iş yerinize ne derece bağlı hissetmektedirsiniz?
- a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
41. Kendinizi işinize ne derece bağlı hissetmektedirsiniz?
- a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
42. İşinizden ayrılmayı hangi sıklıkla düşünüyorsunuz?
- a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
43. İşinize devamsızlık yapma fikri hangi sıklıkla gelmektedir?
- a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
44. İşletmenizde personel arası ilişkilerinizden ne derece memnunsunuz?
- a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla

45. Mesleğinizle ilgili sahip olarak yazılmış bilgi ve becerileriniz hangi düzeyde kullanabiliyorsunuz?
- a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
46. İşinizin gerektirdiği gayret ve çaba hangi düzeydedir?
- a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
47. İşiniz ne derece yorucudur?
- a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
48. İşinizin size toplumda ve bunun işletmenizde ne derece saygınlık kazandırdığını düşünüyorsunuz?
- a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
49. İş yerinizde kendiniz mesleki bilgi ve beceri açısından yetiştirme imkanınız hangi düzeydedir?
- a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
50. İş yerinizde mesleki açıdan terfi imkanınız hangi düzeydedir?
- a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla
51. Kendinizi iş yerinizde ne derece güvende hissediyorsunuz? (işten atılma, iş yerinizi kapanması gibi sebeplerle işsiz kalmayacağınız)
- a) Hiç b) Çok az c) Kısmen d) Fazla e) Çok fazla