

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN
FAKTÖRLER VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE
İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

140589

140589

Pınar Belkıs ŞENYÜZ

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI

Doç.Dr.Adnan CEYLAN

GEBZE

2003

T.C. YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
DOKTORA TEZİ
DOKÜMANASYON MÜHÜRÜ



Pınar Belkıs Şenyüz'ün tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 13.06.2007 tarih ve 2007/15 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İşletme Anabilim Dalında DOKTORA Tezi olarak kabul edilmiştir.

Üye
(Tez Danışmanı) : DOÇ.DR.Adnan Ceylan

(G.Y.T.E.)

Üye : DOÇ.DR.Oya ERDİL

(G.Y.T.E.)

Üye : DOÇ.DR.Cengiz YILMAZ

(G.Y.T.E.)

Üye : PROF.DR. EROL EREN

(Doğuş Üniversitesi)

Üye : YRD.DOÇ.DR.LÜTFİHAK ALPKAN (G.Y.T.E.)

ONAY

GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 15.07.2007 tarih ve 2007/18 sayılı kararı

İmza / Mühür

ÖZET

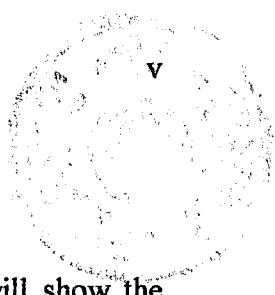
Araştırmanın amacı kişisel, kişilerarası, örgütsel ve işe dair faktörlerin iş yerindeki tutumlara yani iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimine etkisini ortaya koyacak bir modeli oluşturmak ve test etmektir. Faktörler arasındaki ilişkileri empirik olarak test edebilmek için oluşturulan model ile ilgili araştırma soruları oluşturulmuştur.

Araştırmada ele alınan faktörler; yönetici çalışan ilişkisi, beklenti karşılanma oranı, örgütün imajı, işin toplumsal statüsü, adalet algısı, kişisel performans, örgütsel destek algısı, dahil olma dışlanmama algısı, demografik özellikler, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimidir. Teorik modelde; işten ayrılma eğilimine etki eden faktörler olarak örgütsel bağlılık ve iş tatminini ; örgütsel bağlılığa etki eden faktörler olarak da diğer belirtilen faktörleri ve iş tatmini ele alınmıştır.

Model SPSS programında lineer regresyon analizi uygulanarak değerlendirilmiştir. Buna göre;

İşten ayrılma eğilimine etki eden faktörler; örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans, beklenti karşılanma oranı, işin toplumsal statüsü ve örgütsel destek algısıdır. Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler olarak örgütün imajı, dahil olma dışlanmama algısı, performans ve örgütsel destek algısı ortaya çıkmıştır. İş tatminine etki eden faktörler ise; beklenti karşılanma oranı, örgütün imajı, yönetici-çalışan ilişkisi, işin toplumsal statüsü ve dahil olma dışlanmama algısı olarak görülmüştür.

Sonuçlarda şaşırtıcı olan performansın örgütsel bağlılığı negatif etkilemesi ile beklenti karşılanma oranı ve işin toplumsal statüsünün beklenenin aksine işten ayrılma eğilimini pozitif etkilemesidir.



SUMMARY

The purpose of the research is to form and test a model that will show the effect of personal, interpersonal, organizational, and job related factors on workplace attitudes, like job satisfaction and organizational commitment, and the effect of organizational commitment on the intention to quit. To be able to test empirically the relationship between these factors, research questions have been formed related to the model.

The factors which have been studied in the research are; leader-member exchange, met expectations, organizational image, job image, fairness perception, performance, organizational support perception, inclusion- nonexclusion perception, demographics, organizational commitment, job satisfaction, and intention to quit. In the theoretical model; the factors which effect intention to quit are organizational commitment and job satisfaction; the factors which affect organizational commitment are the other above mentioned factors and job satisfaction.

The model is tested by applying lineer regression analysis in SPSS program. According to the analysis results;

The factors which affect the intention to quit are; organizational commitment, job satisfaction, performance, met expectations, job image, and organizational support perception. The factors which affect organizational commitment are found as; organizational image, inclusion-nonexclusion perception, performance, and organizational support perception. The factors which affect job satisfaction are seen as; met expectations, organizational image, leader-member exchange, job image, and inclusion-nonexclusion perception.

The results that w can label as suprising are the negative impact of performance on the organizational commitment and the positive impacts of met expectations and job image on the intention to quit.

TEŞEKKÜR

Sayın danışmanım Doç.Dr. Adnan Ceylan'a çok çok teşekkürlerimi sunarım. Vazgeçmeme izin vermediği, bana olan inancı, sürekli desteği için. Onun anlayışı, yorulmadan teşviki ve ilgisi doktora çalışmamın her açıdan harika bir öğrenim süreci olmasını sağladı. Kendisinden çok şey öğrendim.

Tez komitesi üyeleri hocalarım Sayın Doç.Dr.Oya Erdil ve Doç.Dr.Cengiz Yılmaz'a da özel teşekkürlerimi sunarım. Her ikisi de tüm süreç boyunca büyük destek ve akademik danışmanlık verdiler. Her zaman ulaşılabilir oldular. Ne zaman bilgiye, yönlendirmeye veya motivasyona gereksinim duysam başvurabileceğim birer değerli kaynak oldular.

Tez jürimdeki hocalarım Sayın Prof.Dr.Erol Eren ve Yrd.Doç.Dr.Lütfihak Alpkın'a da tezimin gelişimi için verdikleri görüş, öneri ve yönlendirmeleri için çok teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışma bana sürekli destek olan ve her türlü fedakarlıktan kaçınmayan sevgili eşsiz aileme adanmıştır. Bana sevgi, ilgi, destek ve huzur verdikleri için bu çalışmayı tamamlayabildim.

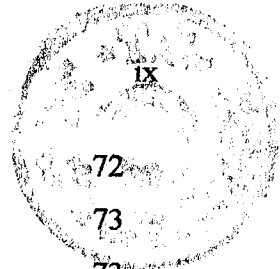
Sonsuz Teşekkürler Ederim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

Sayfa

ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI	1
1.1. Konunun Temeli	1
1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.3. Araştırmanın Teorik Çerçevesi	6
1.4. Araştırma Soruları	7
1.5. Araştırmanın Önemi	8
1.6. Araştırmanın Sınırları	9
1.7. Terminoloji	10
1.8. Araştırmanın Organizasyonu	11
2. TEMEL KAVRAMLAR VE DEĞİŞKENLER	12
2.1. Örgütsel Bağlılık	12
2.2. İş Tatmini	17
2.3. İşten Ayrılma Eğilimi	19
2.4. Örgütsel Adalet Algısı	20
2.4.1. Dağıtımsal Adalet Algısı	22
2.4.2. Prosedürel Adalet Algısı	23
2.5. Yönetici Çalışan İlişkisi	24
2.6. Örgütsel Destek Algısı	27
2.7. Dahil Olma Dışlanmama Algısı	28
2.8. Beklenti Karşılama Oranı	30
2.9. İşin Toplumsal Statüsü	31
2.10. Organizasyonun İmajı	31
2. 11. Performans	31

2.12. Demografik Faktörler; Yaş, Kıdem	32
2.13. Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi	33
3. METODOLOJİ	36
3.1. Kavramsal Model ve Araştırma Hipotezleri	36
3.2. Ölçekler	42
3.2.1. Örgütsel Bağlılık Ölçümü	42
3.2.2. İş Tatmini Ölçümü	42
3.2.3. İşten Ayrılma Eğilimi Ölçümü	42
3.2.4. Yönetici Çalışan İlişkisi Ölçümü	43
3.2.5. Adalet Algısı Ölçümü	43
3.2.6. Beklenti Karşılanma Oranı Ölçümü	43
3.2.7. Organizasyonel Destek Algısı Ölçümü	44
3.2.8. Dahil Olma Dışlanmama Algısı Ölçümü	44
3.2.9. Performans Ölçümü	44
3.2.10. Organizasyonun İmajı Ölçümü	44
3.2.11. İşin Toplumsal Statüsü Ölçümü	44
3.2.12. Demografik Bilgilerin Ölçümü	45
3.3. Örneklem	45
3.4. Pilot Araştırma	45
3.5. Veri Toplama	45
3.6. Yapısal İstatistiksel Analizler	46
4. BULGULAR	47
4.1. Örneklem Özellikleri	47
4.2. Faktör Yükleri	48
4.3. Güvenilirlik Değerleri	51
4.4. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Değerleri	51
4.5. Yapısal Model	53
4.6. Hipotez Testleri	57
5. SONUÇ, GÖRÜŞ VE ÖNERİLER	71
5.1 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	71
5.1.1. Yönetici Çalışan İlişkisinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi	72
5.1.2. Yönetici Çalışan İlişkisinin İş Tatminine Etkisi	72



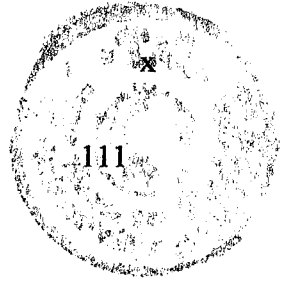
5.1.3. Yönetici Çalışan İlişkisinin İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi	72
5.1.4. Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi	73
5.1.5. Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi	73
5.1.6. Adalet Algısının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi	74
5.1.7. Beklenti Karşılama Oranının Örgütsel Bağlılığa Etkisi	74
5.1.8. Beklenti Karşılama Oranının İş Tatminine Etkisi	74
5.1.9. Beklenti Karşılama Oranının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi	75
5.1.10. Organizasyonel Destek Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi	75
5.1.11. Organizasyonel Destek Algısının İş Tatminine Etkisi	76
5.1.12. Organizasyonel Destek Algısının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi	76
5.1.13. Dahil Olma Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi	76
5.1.14. Dahil Olma Dışlanmama Algısının İş Tatminine Etkisi	77
5.1.15. Dahil Olma Dışlanmama Algısının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi	77
5.1.16. İşin Toplumsal Statüsünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi	77
5.1.17. İşin Toplumsal Statüsünün İş Tatminine Etkisi	77
5.1.18. İşin Toplumsal Statüsünün İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi	78
5.1.19. Organizasyonun İmajının Örgütsel Bağlılığa Etkisi	78
5.1.20. Organizasyonun İmajının İş Tatmini Üzerinde Etkisi	78
5.1.21. Organizasyonun İmajının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi	79
5.1.22. Performansın Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi	79
5.1.23. Performansın İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	79
5.1.24. Performansın İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi	79
5.1.25. Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi	80
5.1.26. Demografik Faktörlerin İş Tatminine Etkisi	80
5.1.27. Demografik Faktörlerin İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi	80
5.1.28. Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi	80
5.2. Araştırmanın Sınırlamaları ve Bundan Sonrası İçin Araştırma Önerileri	81
5.3. Sonuç	82
KAYNAKLAR	88

ÖZGEÇMİŞ

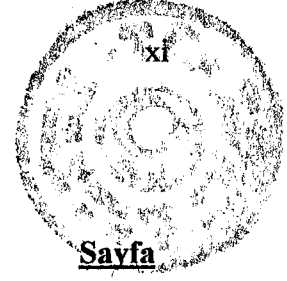
EKLER

Ek 1. Anket

Ek 2. Tablolar



ŞEKİLLER DİZİNİ



Sekil

Sayfa

- 2.1. Çalışanın İşten Ayrılma Karar Süreci Modeli
3.1. Kavramsal Model
4.1 Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler
4.2. İş Tatminine Etki Eden Faktörler
4.3. İşten Ayrılma Eğilimine Etki Eden Faktörler

20
37
55
56
57



TABLÖLAR DİZİNİ



Tablo

4.1. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri	48
4.2. Faktör Yükleri Yönetici Çalışan İlişkisi	48
4.3. Güvenilirlik Değerleri	51
4.4. Tanımlayıcı İstatistikler	52
4.5. Korelasyon Değerleri	52
4.6. Bağımlı Değişken Örgütsel Bağlılık	58
4.7. Bağımlı Değişken İş Tatmini	60
4.8. Bağımlı Değişken İşten Ayrılma Eğilimi	63



1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

1.1. Konunun Temeli

Bu bölümde araştırma konusu, araştırmanın amacı ve neden böyle bir araştırmaya gerek olduğu ve araştırmanın önemi ortaya konmuştur. Araştırmanın amacı kişisel, kişilerarası, örgütsel ve işe dair faktörlerin iş yerindeki tutumlara yani iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimine etkisini ortaya koyacak bir modeli oluşturmak ve test etmektir. Faktörler arasındaki ilişkileri empirik olarak test edebilmek için oluşturulan model ile ilgili araştırma soruları oluşturulmuştur.

İnsan kaynağı sigorta şirketlerinde çok önemlidir. Bunun temel nedeni sigorta şirketlerinin hizmet merkezli olması ve çalışanların mesleki ve kişisel yetkinliklerinin ve davranışlarının hizmet kalitesini belirleyici olmasıdır.

Hizmet sektöründe müşteri tatmini ve müşterilerin hizmet kalitesini algılamalarını hizmeti sunanların yani çalışanların tutum ve davranışları önemli ölçüde etkilemektedir (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990, 12-13; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988, 4-5; Schneider & Bowen, 1993, 7). Hizmetin sunumu sırasında müşteriler ve çalışanlar arasındaki iletişim müşterilerin tatminde belirleyicidir (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990, 13).

Bu bağlamda sigorta sektöründe de çalışanlar şirkete rekabet avantajı sağlamada öncelikli sorumluluğa sahiptirler. Buna bağlı olarak da sigorta sektöründe başarı çalışanların yönetimine ve elde tutulmasına bağlıdır (Woods, 1992, 21).

Yüksek düzeyde müşteri çalışan ilişkisi nedeniyle işten ayrılmalar sigorta sektöründe özellikle önemlidir. İşten ayrılmalar kritik ve yüksek maliyetli olmaktadır. Bu maliyetler elle tutulur ve elle tutulamaz olarak iki şekilde ortaya çıkmaktadır.

Sigorta sektöründe en kritik elle tutulamayan maliyetlerden biri şirkette kalanların morallerinin düşmesidir. Çalışanların moral bozukluğu müşteriye verilen hizmetin düzeyini etkileyebilmektedir. Bu nedenle yönetimin çalışanların işe karşı tutumlarını şekillendirecek boyutları anlamaları zorunludur.

Çalışanların tutum ve davranışlarının neden ve sonuçlarını açıklayabilmek için pek çok araştırmalar yapılmıştır. Araştırma konuları olarak şunları sayabiliriz:

- (1) iş tatmininin neden ve sonuçları (Babakus, Cravens, Johnston, & Moncrief, 1996, 8; Brown & Peterson, 1993, 12-13 ; Rogers, Clow, & Kash, 1994, 17; Viswesvaran, Deshpande, & Joseph, 1998, 3);
- (2) örgütsel bağlılığın neden ve sonuçları (DeConinck & Bachman, 1994, 9; DeCotis & Summers, 1987, 12; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989, 7; Sommer, Bae, & Luthans, 1996, 11; Werbel, Landau, & DeCarlo, 1996, 5);
- (3) işten ayrılma eğiliminin neden ve sonuçları (Bashaw & Grant, 1994, 9; Lum, Kervin, Clark, Reid, & Sirola, 1998, 6; Peters, Bhagat, & O'Connor, 1981, 4; Saks, Mudrack, & Ashforth, 1996, 21).

Örneğin; Babakus ve diğerleri (1996, 9) büyük uluslararası hizmet şirketlerinde satışçıların iş/görev özelliklerini algılamaları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu, rol belirsizliği ile iş tatmini arasında negatif ilişki olduğunu öne sürmektedirler.

Meyer ve diğerleri (1989,7) bir yiyecek hizmetleri şirketinde çalışanların örgütsel bağlılığının duygusal boyutunun (şirket ile özdeşleşme) ölçümlenen iş performansları ile pozitif ilişki içinde olduğunu, ancak devamlılık boyutunun (şirketten ayrılmanın getireceği maliyetler nedeniyle bağlılık) iş performansları ile negatif ilişki içinde olduğunu öne sürmektedirler.

Lum ve diğerlerine (1998,6) göre ücret tatmininin hemşirelerin işten ayrılma eğilimine hem direkt hem dolaylı etkisi (iş tatmini ve örgütsel bağlılık potansiyel medyatörler olarak) olmaktadır.

Ancak çalışanların şirketlerinin özelliklerini nasıl algıladıklarına odaklanan çok az sayıda araştırma vardır. Leigh, Lucas Jr., ve Woodman (1988,6) çalışanların iş tatmini açısından örgütsel çevreyi kendi rol algılamalarından daha fazla göz önüne aldıklarını öne sürmektedirler. Bu çalışanların örgütsel sistemlerin adaletini nasıl algıladığının ve bu adalet algısının çalışanların tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğinin araştırılması gerektiği sonucunu doğurmaktadır (Dailey & Kirk, 1992, 7).

Greenberg (1990a, 4) çalışanların örgütün kendilerine adil davranma algılarının ki bu örgütsel adalet algısı diye tanımlanmaktadır, örgütlerin etkinliği açısından temel gereksinim olduğunu öne sürmektedir.

Örgütsel adalet algısı kavramı üzerine pekçok araştırma olmasına rağmen sigorta sektöründe dağıtımsal ve prosedürel adalet algısı ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ilişkisini ortaya koyacak araştırmaya rastlanmamıştır.

Greenberg (1990a, 4) iş ortamının çalışanların adalet algılamalarını etkileme olasılığının yüksek olduğunu öne sürmektedir. İş ortamında adalet algısını etkileyen faktörlerin tanımlanması örgütsel adalet algısı alanına ışık tutacaktır.

Kişisel faktörlerin işe karşı tutum ve davranışlara etkisini araştıran pek çok çalışma gerçekleştirilmiştir. Yaş pek çok nedenden örgütsel bağlılığın pozitif bir göstergesi olmaktadır.

Çalışanın yaşı attıkça alternatif çalışma opsiyonları genelde azalmakta, bu da mevcut işi daha çekici hale getirmektedir (Mathieu & Zajac,1990, 9-10; Kacmar 1999, 8) . Bunun yanında daha yaşlı çalışanların çalıştıkları iş yerine daha fazla yatırımı ve orada daha fazla geçmişleri olduğundan daha bağlı olabilirler.(Dunham et al,1994, 6; Kacmar 1999, 7) . Rowden (2000, 4) yaş faktörünün örgütsel bağlılığı, Bowen, Radhakrishna & Keyser (1994, 6) ise yaş faktörünün iş tatminini pozitif etkilediğini ortaya koymuştur.

Geçmiş iş tecrübesinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa pozitif etkisi olduğu Bowen, Radhakrishna & Keyser (1994, 9) tarafından ortaya konulmuştur.

Öğrenim durumu örgütsel bağlılığı negatif etkilemekte (Angle & Perry, 1981, 7-8; Koch & Steers, 1978, 10; Morris & Sherman, 1981, 3) ancak iş tatminini etkilememektedir (Bowen, Radhakrishna & Keyser, 1994, 5-6).

Cinsiyet ise örgütsel bağlılığı (Angle & Perry, 1981, 7-8; Koch & Steers, 1978, 10; Morris & Sherman, 1981, 4) ve iş tatminini (Bowen, Radhakrishna, Keyser, 1994, 5-6) olumlu etkilemektedir.

Çalışanın performansı ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu araştırmalarda bulunmuş olmakla birlikte bu genelde örgütsel bağlılığın performansı etkilemesi yönündedir.

Çalışanların organizasyona katılmadan önceki işe dair beklentilerinin işteki deneyimleri ile karşılaşma oranının iş tatmini, organizasyonel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ile ilişkili olduğu öne sürülmektedir (Porter & Steers, 1973, 21; Wanous, 1992, 14; Irving & Meyer, 1995, 5).

Organizasyonun toplumsal statüsü örgütün, işin toplumsal statüsü ise işin, kişinin kendisi, ailesi, çevresi ve toplum üzerinde bıraktığı genel izlenimdir. Toplumumuzda organizasyonun toplumsal statüsünün ve işin toplumsal statüsünün örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisinin yüksek olduğu varsayılabilir. Özellikle topluluk bilinci yüksek olan toplumlarda çalışanların şirket ve işin imajı ile kendilerini özdeşleştirme eğilimi gösterdikleri ve bu nedenle bu iki faktörün önemli olduğunu varsayılabilir.

Organizasyonel destek algısının, organizasyonun kişinin ihtiyaç, talep ve beklentilerine ne ölçüde destek verme eğilimi içerisinde olduğu, Eisenberger et al (1986, 7) tarafından örgütsel bağlılığa pozitif etki ettiği ortaya konulmuştur.

Dahil olma-dışlanmanın kökü temel insani değerlere kadar uzanmaktadır. Yaşamak için insanlar birbirlerine ihtiyaç duyarlar. Yiyecek bulmak, barınma,

giyinme ve diğer temel ihtiyaçlar için insanlar birlikte çalışırlar. Sosyal aidiyetin önemli bir yaşamsal fonksiyonu vardır (Baumeisler and Leary 1995, 12).

Festinger'in sosyal karşılaştırma teorisi (Festinger,1957, 6; Mullen and Goethals 1987, 4) ve Mead'in sembolik interaktivite teorisi sosyal sistemlerde bireylerin dahil olma-dışlanma deneyimlerinin rolü hakkında önemli ipuçları sağlar (Collins 1988, 6; Mead 1982, 9).

Sosyal karşılaştırma süreci bireylerin kendilerinin grup içerisindeki konumlarını değerlendirme ihtiyacında olduklarını varsayar (Mullen and Goethals, 1987, 4).

Sembolik interaktivite süreci bireylerin çevrelerindeki sembolleri ve nesneleri tercüme ve sentezlerinin hem durumsal analizi hem de bireysel davranışı oluşturduğunu belirtir (Collins 1988, 6).

Bu sosyal psikolojik teoriler birlikte bizi içsel monolog kavramına taşırlar. İç monolog bireylerin sosyal çevrelerine yönelik olarak sürekli olarak yapmakta oldukları içsel bir değerlendirmedir. Dahil olma-dışlanma algısı da sürekli bir kişisel değerlendirmenin bir türüdür. Bu değerlendirmeler bireylerin gruplar, organizasyonlar içerisindeki yerlerini değerlendirmede kullandıkları temel metodolojidir ve evrenseldir. Sonuç olarak dahil olma-dışlanma kavramı bireylerin kritik organizasyonel süreçlere; bilgiye ulaşma, çalışma arkadaşları ile bağlılık, karar verme sürecinde etki gibi, dahil olmasıdır (Mer Barak and Cherin,1998, 9) .

1.2.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı sigorta sektöründe kişisel, örgütsel ve işe ilişkin faktörlerin örgütsel iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisini ve bu etkinin işten ayrılma eğilimine nihai etkisini tanımlayan bir modeli ortaya koymak ve test etmektir. Öne sürülen modelde kişisel, örgütsel ve işe dair faktörler birlikte çalışanların iş yerindeki tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Tam olarak ifade edilirse, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem (kişisel faktörler); beklenti karşılanma

orani, yönetici-çalışan ilişkisi, örgütün imajı, örgütsel adalet algısı, örgütsel destek algısı, dahil olma-dışlanmama algısı (örgütsel faktörler) ve işin toplumsal statüsü ile performans (işe dair faktörler)'ın örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimine etkisini içeren bir model ortaya konulmuş ve test edilmiştir.

1.3.Araştırmanın Teorik Çerçevesi

Bu araştırmanın teorik çerçevesine destek olan araştırmalar iş tatmini , örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimine etki eden faktörler üzerine bugüne kadar yapılmış olan araştırmaları içermektedir (Dailey & Kirk, 1992, 3-4; Folger & Konovsky, 1989, 8; Lind & Tyler, 1988, 6; Martin & Bennett, 1996, 11; McFarlin & Sweeney, 1992, 6).

Bu araştırmada kullanılan model kişilerarası, kişisel, örgütsel, işe dair faktörlerin, iş tatminini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma eğilimini etkilediğini öne sürmektedir. Çalışan yönetici ilişkisi çalışan tutum ve davranışlarında temeldir (Jablin, 1979, 17; Napier & Ferris, 1993, 2).

Bu araştırmada örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılığı , iş tatminini ve işten ayrılma eğilimini etkileyen bir faktör olarak ele alınmaktadır. Örgütsel adalet algısı işten ayrılma eğilimi gibi negatif sonuçlar doğurabilir (Hom & Griffeth, 1991, 12). Örgütsel adalet algısı aynı zamanda iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi pozitif sonuçlar da yaratabilir.

Kişilerarası ilişkilerin çalışanların tutumlarına ilişkin etkileri pekçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır (Graen, 1976, 1-7, ; Seers,1989, 1-11). Tansky (1993,1-12) yönetici çalışan ilişkisinin kalitesi ile örgütsel adalet, çalışan tutumları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu araştırma sonucunda yönetici çalışan ilişkisinin kalitesinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve adalet algısı ile pozitif ilişki içinde olduğu ortaya konulmuştur. Bu araştırmada aynı zamanda örgütsel adalet algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı da etkilediği ortaya konulmuştur. Bu durumda kişilerarası ilişkilerin örgütsel çevre içerisinde çalışanların tutum ve davranışlarını da etkilediği sonucuna ulaşılabilir.

Bugüne kadar demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisini araştıran pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda demografik faktörlerin örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

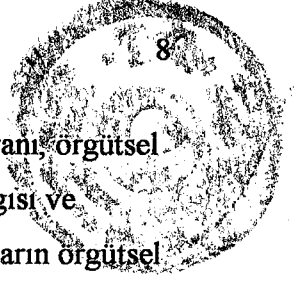
Beklentilerin karşılanma oranı, örgütsel destek algısı, dahil olma- dışlanmama algısı ve performans gibi örgütsel faktörlerin de örgütsel bağlılığı etkilediği pek çok araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Örgütün imajı ve işin toplumsal statüsü bugüne kadar çalışanların işyerindeki tutum ve davranışlarını etkileyen faktörler olarak araştırılmamış olmasına rağmen özellikle Türk toplumunun sosyal yapısı dikkate alınarak çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediği varsayılabilir.

İş tatmini bir kişinin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda oluşan keyifli ve olumlu duygusal durum olarak tanımlanabilir (Locke, 1976, 1300). İş tatmini örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ile yakından ilgilidir. Örgütsel bağlılık ise organizasyonun üyesi olarak kalma isteği, organizasyonun hedefleri için çaba gösterme, organizasyonun değerlerini anlama ve paylaşma, organizasyona verdikleri ile organizasyondan aldıklarının dengeli olduğunu hissetme, bir bireyin belirli bir organizasyonla kendini özdeşleştirme gücü olarak tanımlanabilir (Mowday, Steers, & Porter, 1979, 226).

Örgütsel bağlılık çalışanların işle ilgili davranışlarını anlamada önemli bir faktördür. Örgütsel bağlılık iş tatmininden farklıdır. Şöyle ki; örgütsel bağlılık çalışanın örgüte bağlılığına odaklanır, iş tatmini ise çalışanın kendi görevlerini yerine getirdiği çevre ile ilişkilidir. Pek çok çalışma iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasında önemli ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. İş tatmini ve örgütsel bağlılık birbirleriyle pozitif korelasyon içindedir (Bluedorn, 1982, 5; Clegg, 1983, 7; Dougherty, Bluedorn, & Keon, 1985, 12), ve işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişki içindedir (Arnold & Feldman, 1982, 6; Bluedorn, 1982, 5-6; Hollenbeck & Williams, 1986, 11).

1.4. Araştırma Soruları

Bu çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

- 
1. Yönetici çalışan ilişkisinin kalitesi, beklentilerin karşılanma oranı, örgütsel adalet algısı, örgütsel destek algısı, dahil olma dışlanmama algısı ve organizasyonun imajı gibi örgütsel faktörlerin her biri çalışanların örgütsel bağlılığını nasıl etkilemektedir?
 2. Yaş ve kıdem gibi kişisel faktörlerinin her biri çalışanların örgütsel bağlılığını nasıl etkilemektedir?
 3. İşin toplumsal statüsü ve performans gibi işe dair faktörlerin her biri çalışanların örgütsel bağlılığını nasıl etkilemektedir?
 4. Örgütsel bağlılık ile çalışanların iş tatmini ilişkisi nedir?
 5. İş tatmini ile çalışanların işten ayrılma eğilimi ilişkisi nedir?
 6. Örgütsel bağlılık ile çalışanların işten ayrılma eğilimi ilişkisi nedir?

1.5. Araştırmanın Önemi

Örgütsel bağlılık çalışanların örgüte duygusal, normsal veya devamlılık boyutlarında bağlı olmaları ve örgütte kalmak istemeleri olarak tanımlanabilir. Bu yapı geçmiş yıllarda insan kaynakları yönetiminin ve örgütsel davranış araştırmacılarının ilgisini çekmiştir. Bu çalışma örgütsel davranış literatüründe tanımlandığı şekilde örgütsel bağlılık kavramını anlamamıza katkıda bulunmak için gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma bugüne kadar örgütsel bağlılığa direkt olarak etkide bulunduğu çalışmalarla ortaya çıkarılan bazı kişisel (yaş, kıdem), örgütsel (beklenti karşılanma oranı, örgütsel destek algısı, dahil olma- dışlanmama, örgütün imajı) ve işe dair (işin toplumsal statüsü, performans) faktörlerin sigorta sektöründe de geçerli olduğunu varsayımını araştırmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma eğilimine etkilerini araştırmaktadır. Bu çalışma sigorta sektörüne bir çok teorik ve yönetsel açıdan katkıda bulunacaktır.

İlk olarak bu araştırma örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerle ilgili anlayışımızı genişletecektir.

İkinci olarak bu araştırma sigorta sektörü yöneticilerini çalışanların örgütsel bağlılığının oluşumuna ilişkin ek bilgilerle donatarak çalışanların daha pozitif tutum ve davranışlarını sağlama yönünde bilgilendirmeyi sağlamak için tasarlanmıştır.

Bu çalışma yöneticilere değerli çalışanlarını ellerinde tutma, bağlılıklarını arttırma, iş tatminlerini arttırma, işten ayrılmaları azaltma ve hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyetini arttırma yönünde gereksinimleri daha iyi anlamalarını sağlamak adına katkıda bulunmaktadır.

Üçüncü olarak bu araştırmanın sonuçları yöneticilere yönetici çalışan ilişkisinin, örgütsel adalet algısının, örgütsel destek algısının, dahil olma-dışlanmama algısının, beklenti karşılanma oranının işle ilgili çıktıları tutum ve davranışları nasıl etkilediğine ilişkin bilgi sağlayacaktır.

Dördüncü olarak bu araştırma için toplumsal statüsünün ve organizasyonun imajının işe dair tutum ve davranışları nasıl etkilediğini ortaya çıkararak yöneticilere işin ve organizasyonun toplumsal imajına katkıda bulunma çalışmalarında yol gösterici olacaktır.

Beşinci olarak performansın işe karşı tutum ve davranışlara etkisinden yola çıkarak performans yönetiminin önemi ortaya çıkacaktır.

Son olarak kişisel faktörlerin çalışanların işe karşı tutum ve davranışlarını belirlemede etkileri ortaya çıkarılarak bu konuda yönetimin anlayışı desteklenmiş olacaktır.

1.6. Araştırmanın Sınırları

Sigorta sektöründe örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimine etkisini araştıran teorik ve empirik araştırma bulunamamıştır. Sınırlar teorik bir modelde yer alan faktörlere atfedilen değerleri sınırlandırır çünkü tüm teoriler kendi özel sınırlayıcı varsayımları ile kısıtlanmıştır. Bu varsayımlar teoriyi yaratanların değerlerini ve zaman ve mekana ilişkin sınırlamaları içerir. Bu kapsamda bu çalışmanın sınırları sigorta sektöründe çalışmaya katılmayı kabul eden 8 şirketten ibarettir.

1.7. Terminoloji

Yönetici çalışan ilişkisi : Bir çalışan ile yöneticisi arasındaki iletişim ve ilişkidir (Graen,1976, 2).

Beklenti karşılanma oranı: Bir çalışanın işi kabul ettiği anda var olan beklentilerinin iş deneyimleri neticesinde karşılanma oranıdır.

Örgütsel destek algısı: Çalışanın talep, şikayet ve beklentilerini karşılamak için örgütün ne derecede destek olduğuna dair oluşmuş algısıdır.

Dahil olma- dışlanmama algısı: Çalışanın örgüt içerisindeki karar ve bilgiye ulaşma mekanizmalarına ne derecede dahil olduğuna dair oluşmuş algısıdır.

Dağıtımsal adalet algısı: Çalışanın örgütten sağladığı getirilerin adaletine dair oluşmuş algısıdır (Folger & Cropanzano, 1998, 1).

Prosedürel adalet algısı: Çalışanın örgütte karar almada kullanılan prosedür ve politikaların adaletine dair oluşmuş algısıdır (Greenberg, 1990a, 402).

Örgütsel adalet algısı: Çalışanın örgütün kendisine olan davranışlarının adaletine ilişkin oluşmuş algısıdır (Cropanzano & Greenberg, 1997, 2).

İş tatmini: Çalışanın işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda oluşan keyifli ve olumlu duygusal durumdur (Locke, 1976, 1300).

Örgütsel bağlılık : Çalışanın belirli bir örgüte duygusal, normsal ve devamlılık bağlılığının gücüdür. Bu araştırmada örgütsel bağlılık sadece duygusal örgütsel bağlılık anlamına gelmektedir.

İşten ayrılma eğilimi: Çalışanın isteyerek bir örgütten ayrılma/ çekilme eğiliminin gücüdür (Hom & Griffeth, 1991, 3).

1.8. Araştırmanın Organizasyonu

Bu bölümde çalışanların örgütsel bağlılığını anlamının önemi üzerinde durulmuştur. Araştırmanın teorik çerçevesi tartışılmıştır. Araştırmaya yön gösteren araştırma soruları ortaya konmuş ve tartışılmıştır.

İkinci Bölüm örgütsel bağlılık ve öne sürülen etkileyici faktörleri ile sonuçlarına ilişkin literatür bilgilerini içermektedir. Faktörler arasındaki ilişkiler ve bu araştırma ile ilişkilendirilebilecek önceki araştırma sonuçları tartışılmaktadır.

Üçüncü Bölüm kavramsal modeli ortaya koymaktadır. Ayrıca araştırma hipotezleri, ve kavramsal model ile hipotezleri test etmek için kullanılan metodoloji açıklanmaktadır. Dördüncü Bölüm hipotezleri test etmek için kullanılan istatistiksel analizlerin sonuçlarını ortaya koymaktadır. Beşinci Bölüm hipotezlere ilişkin bulguları tanımlar ve bu bulguların ortaya çıkardığı yorumları, ilerideki araştırmaların neler olması yönünde önerileri ve araştırmanın sonuçlarını içerir.

2. TEMEL KAVRAMLAR VE DEĞİŞKENLER

Bu bölümde araştırmada yer alan kavramlara ilişkin literatür gözden geçirilmiştir. Öncelikle örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi kavramsal olarak ele alınmıştır. Ardından kişisel, örgütsel ve işe dair değişkenler tek tek ele alınarak kavramsal olarak ve iş tatmini ile örgütsel bağlılığa ilişkisi açısından değerlendirilmiştir. Ardından iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi gözden geçirilmiştir.

Biraz daha detaylı bakacak olursak bu bölümde araştırmada test edilecek olan kavramsal modelin oluşumunda geçerli olan literatür yer almaktadır. İlk olarak örgütsel bağlılık kavramını anlama açısından temel oluşturmak üzere örgütsel bağlılık alanında geçmiş literatür özetlenmektedir. Bu özet aynı zamanda araştırmanın teorik ve empirik zeminini de oluşturmaktadır.

İkinci olarak örgütsel bağlılık ile korelasyon içinde olduğu öne sürülen iş tatminine ilişkin literatüre yer verilmektedir.

Üçüncü olarak örgütsel bağlılığı ve doğal olarak iş tatminini etkileyen temel faktör olarak görülen , kişisel (yaş, kıdem) , kişilerarası (yönetici çalışan ilişkisi) , örgütsel (beklenti karşılanma oranı, örgütsel adalet algısı, organizasyonun imajı, örgütsel destek algısı, dahil olma- dışlanmama) ve işe dair (performans, işin toplumsal statüsü) faktörlere ilişkin literatür yer almaktadır. Bu bölüm bu faktörlerin çalışanların örgütsel bağlılığını nasıl etkilediğine ilişkin çerçeveyi de sağlamaktadır.

Dördüncü olarak örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimine etkileri incelenmektedir. Beşinci olarak kavramlar arasındaki ilişkiler özetlenmekte ve ilişkilere dair varsayımlar ortaya çıkarılmaktadır.

2.1.Örgütsel Bağlılık

Bugüne kadar örgütsel bağlılığın neden ve sonuçlarına ilişkin pek çok araştırma yapılmıştır (DeConinck & Bachman, 1994, 1-9; DeCotis & Summers, 1987,1-17; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989, 1-6; Sommer, Bae, & Luthans, 1996, 1-7; Werbel, Landau, & DeCarlo, 1996, 1-11).

Meyer ve diğerleri (1989, 3) bir yiyecek hizmetleri şirketinde çalışanların örgütsel bağlılığının duygusal boyutunun (şirket ile özdeşleşme) ölçümlenen iş performansları ile pozitif ilişki içinde olduğunu, ancak devamlılık boyutunun (şirketten ayrılmanın getireceği maliyetler nedeniyle bağlılık) iş performansları ile negatif ilişki içinde olduğunu öne sürmektedirler.

Pek çok çalışma iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasında önemli ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. İş tatmini ve örgütsel bağlılık birbirleriyle pozitif korelasyon içindedir (Bluedorn, 1982, 8; Clegg, 1983, 4; Dougherty, Bluedorn, & Keon, 1985, 7), ve işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişki içindedir (Arnold & Feldman, 1982, 5; Bluedorn, 1982, 7; Hollenbeck & Williams, 1986, 6).

Kişilerarası ilişkilerin çalışanların tutumlarına ilişkin etkileri pekçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır(Graen, 1976, 8; Seers,1989, 6). Tansky (1993, 5) yönetici çalışan ilişkisinin kalitesi ile örgütsel adalet, çalışan tutumları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu araştırma sonucunda yönetici çalışan ilişkisinin kalitesinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve adalet algısı ile pozitif ilişki içinde olduğu ortaya konulmuştur. Bu çalışmada aynı zamanda örgütsel adalet algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı da etkilediği ortaya konulmuştur. Bu durumda kişilerarası ilişkilerin örgütsel çevre içerisinde çalışanların tutum ve davranışlarını da etkilediği sonucuna ulaşılabilir.

Ancak öncelikle örgütsel bağlılık tanımını yapmak gerekir;

Örgütsel davranışla ilgili diğer faktörlerde de olduğu gibi örgütsel bağlılıkla ilgili olarak da çok çeşitli tanım ve ölçekler bulunmaktadır. Bir tutum olarak örgütsel bağlılık sıklıkla ;

- (1) belirli bir örgütün bir üyesi olarak kalmak için güçlü bir arzu ;
- (2) örgüt için yüksek düzeyde emek ve çaba gösterme isteği;
- (3) örgütün hedef ve değerlerine kesin inanç ve kabullenme olarak tanımlanmıştır.

Bir başka deyişle örgütsel bağlılık organizasyonun üyesi olarak kalma isteği , organizasyonun hedefleri için çaba gösterme, organizasyonun değerlerini anlama ve paylaşma, organizasyona verdikleri ile organizasyondan aldıklarının dengeli olduğunu hissetme, bir bireyin belirli bir organizasyonla kendini özdeşleştirme gücü olarak tanımlanabilir (Mowday, Steers, & Porter, 1979,226).

Sonuç olarak örgütsel bağlılık bu çalışanın örgüte sadakati ve örgütsel katılımcıların örgüte , onun süre giden başarısına ve iyi gidişatına olan ve ilgilerini gösterdikleri bir süreçtir.

Örgütsel bağlılık pek çok kişisel (yaş, kıdem, cinsiyet, eğitim durumu ,vb.), örgütsel (yönetici-çalışan ilişkisi, örgütsel destek algısı, dahil olma dışlanmama algısı, vb.) ve işe dair (işin tanımı, alternatiflerin olması, vb.) faktörler tarafından belirlenmektedir.

Örgütsel bağlılığın bu çok boyutlu doğası nedeniyle, Meyer ve Allen tarafından öne sürülen üç boyutlu modele destek artmaktadır. Bu üç boyut şöyledir:

- (1) Duygusal bağlılık çalışanın örgütle kendini özdeşleştirme ve katılımını içerir.
- (2) Devamlılık bağlılığı çalışanın örgütten ayrılmayla ilişkilendirdiği bedellere dayanan bağlılığı içerir.
- (3) Normsal bağlılık çalışanın örgütte kalmak için zorunluluk hissetmesini içerir.

Örgütsel bağlılığın bu üç boyutlu kavramsallaştırmasını destekleyen önemli araştırmalar bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık çalışanların işle ilişkili davranışlarını anlama ve açıklamada kritik bir faktör olarak tanımlanmıştır. Mowday, Steers ve Porter (1979, 226) örgütsel bağlılığın araştırılmasına dair araştırmaları iki açıdan sınıflandırmışlardır : tutumsal ve davranışsal.

Becker (1960, 6) davranışsal bağlılığı açıklamak için dolaylı yatırımlar terimini kullanmıştır. Dolaylı yatırımlar bireylerin örgütten ayrılmaları durumunda kaybedecekleri ancak halihazırda değer verdikleri yatırımların toplamıdır.

Becker (1960, 6) bağlılığı aynı örgütte kalma eğilimi olarak açıklamıştır. Ayrılma durumunda karşı karşıya kalınacak çeşitli kayıplara (kişisel ilişkilerin bozulması, yeni bir iş arama için harcanacak emek, kaybedileceklerle katlanmaktansa kalma eğilimi olarak ifade edilebilir.

Diğer yandan, tutumsal bağlılık bireyin kendini örgütle özdeşleştirme durumunda var olur (Sheldon, 1971, 7).

Hall, Schneider ve Nygren (1970, 5) örgütle bireyin hedeflerinin entegre ve birbiriyle kesişir durumda olması halinde tutumsal bağlılığın olduğunu öne sürmüşlerdir. Buna göre tutumsal bağlılık ancak bireyin belirli bir örgüt ve o örgütün hedefleri ile kendini özdeşleştirdiği ve bu hedeflere ulaşmak için örgütte kaldığı durumda ortaya çıkar (Mowday ve diğerleri, 1979, 225).

Örgütsel bağlılığın pek çok tanımı kavramı bir çalışanın kendini örgütle özdeşleştirme ve örgütle alakalı olma derecesi olarak tanımlamaktadır (Curry, Wakefield, Price, & Mueller, 1986, 4).

Örneğin, Steer (1977, 5) örgütsel bağlılığı çalışanın belirli bir örgütle özdeşleşme ve alakalı olma durumu olarak tanımlamıştır. Mowday et al (1979, 226) örgütsel bağlılığı pasif sadakatten öte bir tutumsal tepki olarak tanımlamışlardır.

Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974, 6) örgütsel bağlılığın üç faktörünü tanımlamışlardır. (1) örgütün amaç ve hedeflerine güçlü inanç, (2) örgüt için emek harcamaya istekli olma ve (3) örgütte kalmak için güçlü bir istek.

Örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir kavram olduğuna ilişkin artan destek olmasına rağmen boyutlarını tanımlamak için çeşitli yaklaşımlar gösterilmiştir.

Örneğin DeCotiis ve Summers (1987, 7) örgütsel bağlılığın iki boyutlu olduğunu öne sürmüşlerdir. İlk boyut örgütsel amaç ve hedeflerin içselleştirilmesi, ikinci boyut ise bu amaç ve değerler açısından ilişkili olma şeklinde tanımlanabilir.

Buna göre örgütsel bağlılık bir çalışanın örgütün hedef ve değerlerini kabul etme ve içselleştirme ve bu hedef ve değerlere ulaşma açısından kendi rolünün katkısının derecesine ilişkin görüşü olarak tanımlanabilir (DeCotiis & Summers, 1987, 5).

Meyer ve Allen (1991, 7) üç temaya dayanan bir çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli geliştirmişlerdir. Örgütsel bağlılık buna göre, örgüte ilişkin duygusal bir yaklaşım (Mowday, Porter ve Steers, 1982, 5), örgütten ayrılmanın maliyeti (Becker, 1960, 6), örgütte kalmak için ahlaki bir zorunluluktur (Weiner, 1982, 4).

Meyer ve Allen (1991, 7) bu üç tanıma ilişkin psikolojik durumun birbiri ile ilişkisiz olmadığını öne sürmüşlerdir. Bu üç durumu örgütsel bağlılığın bileşenleri olarak tanımlamışlardır. Bunlar, duygusal, devamlılık ve ahlaki bağlılıktır.

Mathieu ve Zajac (1990, 4) çeşitli tanımların ve ölçeklerin ortak bir temada birleştiğini ; bu temanın örgütsel bağlılığın örgütle çalışanı bağlayan bir bağ olduğunu öne sürmüşlerdir.

Diğer taraftan O'Reilly ve Chatman (1986, 8) bağlılığın çeşitli şekillerini farklı bir yaklaşım kullanarak kategorize etmişlerdir. Mathieu ve Zajac (1990, 4)'ün öne sürdüğüne ilave olarak, örgütsel bağlılığın çalışanı örgüte bağlayan bir bağ olduğunu ancak bağın doğasının değişebildiği öne sürmüşlerdir. Bir çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik bağın üç farklı şekil alabileceğini; uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme, öne sürmüşlerdir.

Çalışanlar ödül kazanmak için çeşitli tutum ve davranışları benimsediğinde uyum oluşmaktadır. Özdeşleştirme örgütle tatmin edici bir ilişki sürdürebilmek için kendi üzerine düşen etkiyi kabul etmeyi içerir. İçselleştirme istenen tutum ve davranışların çalışanın kendi değerleri ile kesişmesi durumudur (Meyer, 1997, 6).

Ancak O'Reilly'nin sınıflandırmasının etkisi gücünü yitirmiştir. Bunun nedeni özdeşleştirme ile içselleştirmeyi birbirinden ayırdetme zorluğudur. Bu faktörler birbiriyle yüksek korelasyona sahip ve diğer faktörlerle de benzer korelasyonlar göstermektedirler (Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990, 5; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991, 6-7).

2.2. İş Tatmini

İş tatmini örgütsel davranış ve yönetim literatüründe en fazla araştırılan kavramlardan biridir. İş tatminine bu kadar ilgi olmasının sebebi bu kavramın diğer örgütsel sonuçlara (devamsızlık, örgütsel bağlılık, işten ayrılma ve performans gibi) olan ilişkisidir.

İş tatmininin teorik tanımı değerlendirici veya beklentisel faktörleri içerir. Örneğin Locke (1976, 1300) iş tatminini bireyin işini değerlendirmesi sonucunda oluşan keyifli duygusal durum olarak tanımlamıştır.

Benzer şekilde Mottaz (1988, 5) iş tatminini iş durumunun değerlendirmesinden oluşan duygusal bir tepki olarak dikkate almıştır. Büyük kabul gören iş tatmininin işle ilişkili ödüllerin ve değerlerin bir fonksiyonu olduğudur (Vroom, 1964, 6; Kalleberg, 1977, 2).

İş tatminine ilişkin pek çok yaklaşım Herzberg, Maslow ve Vroom tarafından geliştirilmiş olan motivasyon ve işe karşı tutum teorilerine dayanır.

Maslow (1943, 8) her insanda beş ihtiyacın (fiziksel, güvenlik, sosyal, saygı, kendini gerçekleştirme) hiyerarşisinin bulunduğunu öne sürmüştür. Maslow'a göre hiçbir ihtiyaç yüzde yüz tatmin edilmiş olmamasına rağmen herhangi bir ihtiyacın belirli bir seviyede tatmin edilmiş olması artık o ihtiyacın motive etmeyeceği anlamına gelmektedir.

Buna göre bir örgüt için kritik olan bir bireyin hierarşinin hangi seviyesinde olduğunu anlamak ve bu seviyede veya üzerinde olan ihtiyaçların tatmin edilmesine odaklanmaktır (Robbins, 1993, 7).



Herzberg (1966, 8) 'da hijyen-motivasyon teorisini ortaya koymuştur. Buna göre bireyin iş tatminini veya tatminsizliğini etkileyen iki factor vardır. Çalışanın kişisel başarı ve gelişim olanaklarının olması, yöneticilerinden aldığı ilgi, işin kendisi ve gelişim iş tatmini ile ilgilidir. Bunun zıttı olarak dışsal faktörler (şirket politikası, idare, yönetim ve iş koşulları tatminsizlik ile ilişkilidir).

Vroom (1964, 5)' un beklenti teorisi de iş tatmini kavramının gelişiminde etkili olmuştur. Bu teoriye göre belli bir şekilde davranma eğiliminin gücü o davranışın ortaya çıkaracağı sonuçların birey için ne ölçüde cazip olduğu ile ilişkilidir.

Buna göre bir çalışan eğer emek ve performans arasında , performans ve ödül arasında, ödüller ve kişisel hedefler arasında güçlü bir ilişki bulabilirse bu durumda yüksek seviyede emek verebilir (Robbins, 1993, 8).

Pek çokları işin daha ilgi çekici hale gelecek şekilde yeniden dizaynının iş tatminini artırıcı bir yöntem olduğunu öne sürmüşlerdir (Herzberg, 1968, 7; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959, 5). Bu da bir kişinin işinin ve görevlerinin özelliklerini değiştirmek suretiyle gerçekleştirilmektedir. İş özellikleri, görevlerin doğasını da etkilemektedir (Spector, 1997, 6).

İş özelliklerinin kişileri nasıl etkilediğine ilişkin en etkili teori Hackman ve Oldham (1980) 'un iş özellikleri teorisidir. Buna göre kişiler işlerini anlamlı bulurlarsa daha iyi yapmak için motive olurlar. Teoriye göre her işe uygulanabilen beş temel özellik vardır: beceri çeşitliliği, görev tanımı, görev önemi, otonomi, geribildirim.

Yukarıda yer alan bu beş özelliğin üç psikolojik duruma yol açtığı düşünülmektedir. Bu üç durum ;

- (1) İşin deneyimlenmiş anlamlılığı,
- (2) İşin sonuçları için deneyimlenmiş sorumluluk,
- (3) Gerçek iş sonuçlarının bilgisidir.

Beceri çeşitliliği, görev tanımı ve görevin önemi birlikte anlamlı bir iş deneyimi oluşturmaktadır. Otonomi ve özgürlük sorumluluk duygusuna yol açmaktadır. Özgürlük bir başka deyişle seçim yapabilme gücü yapılan seçimin sonuçlarına dair sorumluluk duygusu yaratmaktadır. Geribildirim de gerçek iş sonuçlarına ilişkin bilgi ile sonuçlanmaktadır. Bu üç durum iş tatmini ve motivasyonun kritik sonuçlarına ve performansa yol açmaktadır (Spector, 1997, 7).

İş tatmini işe dair genel bir duygu veya işin çeşitli yönlerine ilişkin tutumlar olarak düşünülebilir. Çeşitli yönlerle ilgili ölçüm yaklaşımı örgüte hangi yönlerde (ödülleri, çalışma arkadaşları, yöneticiler, işin kendisi, örgütsel özellikler) gelişim gerektiğini daha net göstermesi açısından faydalı olur. (Spector, 1997, 7).

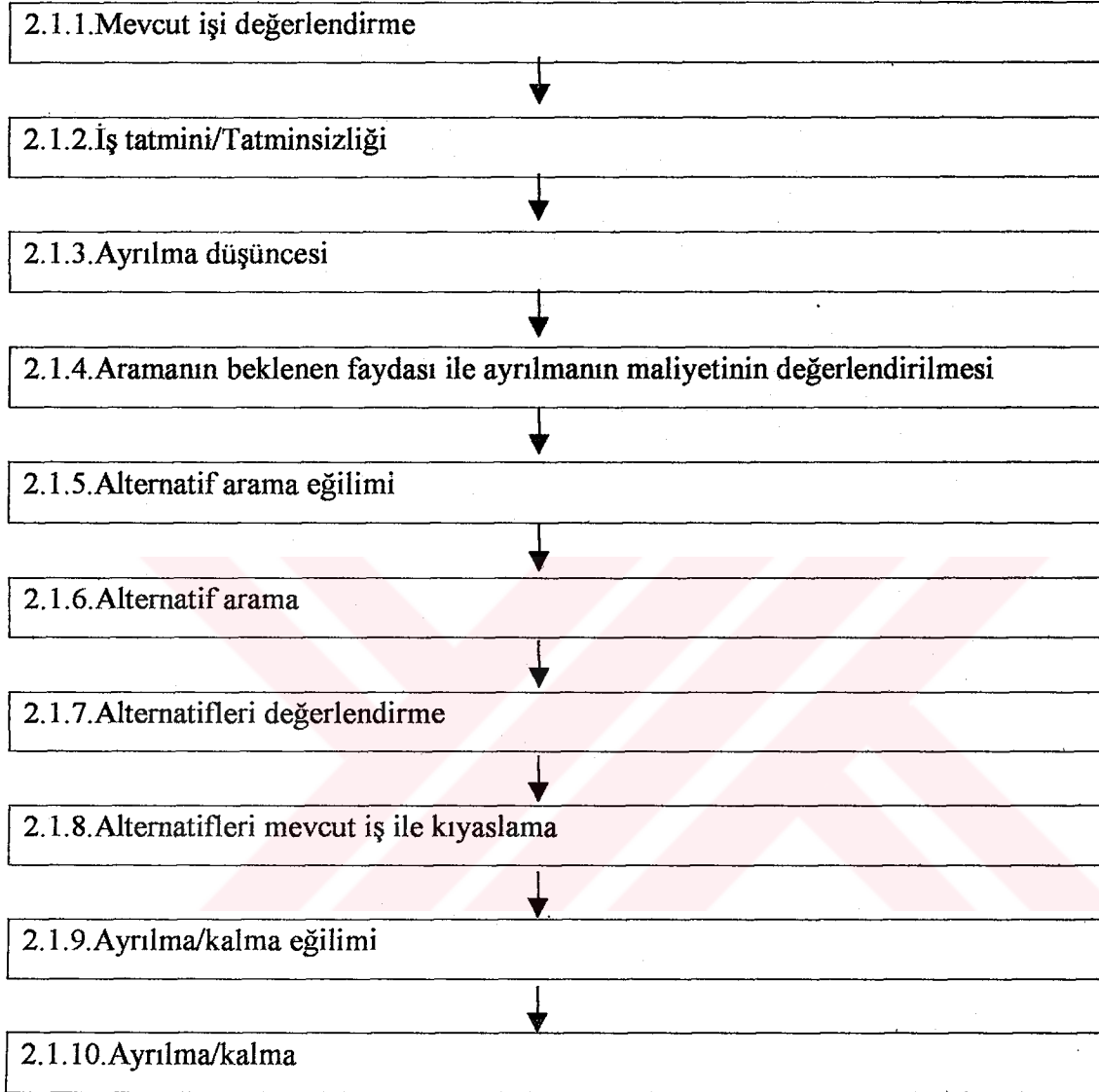
İş tatmini bir kişinin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda oluşan keyifli ve olumlu duygusal durum olarak tanımlanabilir (Locke, 1976, 1300). İş tatmini örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ile yakından ilgilidir.

2.3. İşten Ayrılma Eğilimi

Mobley (1977, 5) işten çekilmenin altında yatan psikolojik süreci kapsamlı olarak açıklamada öncülük etmiştir. Onun formülasyonuna göre (Şekil.2.1) tatminsizlik ayrılma düşüncelerine yol açmaktadır. Bu düşünceler zaman içinde iş aramanın tahmini faydalarını ve işten ayrılmanın tahmini maliyetlerini düşünmeyi getirmektedir. Bir sonraki adım davranışsal olarak alternative arama eğilimi olabilmektedir. Arama eğilimi gerçek bir arama ile sonuçlanmaktadır. Eğer alternatifler bulunursa bunların değerlendirilmesi başlar. Alternatiflerin değerlendirilmesi mevcut iş ile alternatiflerin karşılaştırılması ile devam eder. Eğer kıyaslama alternatiflerin lehine ise davranışsal olarak ayrılma eğilimine dönüşebilir. Ardından da ayrılma gerçekleşir.

Hanisch ve Hulin (1990, 6; 1991, 4) iki farklı örgütsel çekilme kavramını ortaya koymuşlardır: iş ve görev . İşten çekilme mutsuz çalışanların işin bazı bölümlerini dikkate almamaları şeklinde kendini gösterebilir. Görevden çekilme ise örgütten veya görevden ayrılmaya yol açar.

Hanisch ve Kulin (1990, 6; 1991, 4)'in görüşüne göre görevden ayrılma kavramı üç endikatörü: ayrılmayı düşünme, arama eğilimi ve ayrılma eğilimi, içerir.



Şekil 2.1. Çalışanın İşten Ayrılma Karar Süreci Modeli (Mobley,1977, s. 8)

2.4.Örgütsel Adalet Algısı

Çalışanların işyerinde maruz kaldıkları davranışlara karşı tepkileri iki farklı adalet algısı boyutu ile açıklanabilir. Bunlar dağıtımsal adalet algısı ve prosedürel adalet algısı olarak tanımlanabilir (Folger & Konovsky, 1989, 7; Greenberg, 1986a, 4).

Adams (1965, 6) adalet kavramını şu şekilde açıklamaktadır. Çalışanlar işyerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını kendi çıktılarının (ücret ve statü gibi) kendi girdilerine (emek ve zaman) oranı ile iş arkadaşlarınıninkileri karşılaştırmak suretiyle belirlemektedirler. Bu dağıtımsal adalet olarak da adlandırılabilir.

Dağıtımsal adalet çalışanların çıktıların (ücret, terfi, vb) dağıtımına ilişkin yönetsel kararların adil olup olmadığına ilişkin algılarıdır (Folger & Konovsky, 1989, 7).

Prosedürel adalet ise bu karar alma sürecinin nasıl gerçekleştirildiğine ilişkin tavır ve usullerin adil olup olmaması ile ilişkilidir (Folger & Konovsky, 1989, 7). Diğer bir deyişle karardan ziyade kararın nasıl alındığı ile ilişkilidir (Cropanzano & Folger, 1991b, 9).

Adalet algısı çalışanların işyerindeki davranışlarını da etkilemektedir (Dailey & Kirk, 1992, 6; Folger & Konovsky, 1989, 7; Martin & Bennett, 1996, 9; McFarlin & Sweeney, 1992, 5).

Örneğin prosedürel adalet algısı işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişki içindedir (Dailey & Kirk, 1992, 7), örgütsel bağlılık ile önemli korelasyona sahiptir (Folger & Konovsky, 1989, 7; Martin & Bennett, 1996, 9) ve çalışanların yöneticilerini yüksek değerlendirmeleri sonucunu doğurur (McFarlin & Sweeney, 1992, 5).

Diğer bir deyişle, eğer çalışanlar karar alma sürecinin adil olduğunu algıarlarsa işten ayrılma eğilimi oluşma ihtimali düşüktür. Diğer yandan dağıtımsal adalet algısı ücret artışından tatmin olma ile ilişkilidir (Folger & Konovsky, 1989, 7) ve iş tatmini ile pozitif ilişkilidir (Martin & Bennett, 1996, 9; McFarlin & Sweeney, 1992, 5).

Bugüne kadar örgütsel adalet algısını araştırmak üzere yapılmış olan empirik araştırmaların çoğu ücret üzerine yoğunlaşmıştır. Greenberg (1980, 7) ücret dışındaki faktörlerin de incelenmesi gerekliliğini öne sürmektedir. Örgütlerdeki adalet kavramının uygulamasını ücretten daha kapsamlı olarak genişleten

araştırmanın önceleri araştırılmamış etkileri yakalama potansiyeli de vardır. Bu araştırmanın sonuçları literatüre bu anlamda, işle ilişkili sonuçsal faktörlerin (iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi gibi) açıklanmasında katkıda bulunacaktır. Bu sonuçsal faktörler sigorta sektöründe işten ayrılmaya önemli etkileri nedeniyle çok önemlidir.

Bazı araştırmacılar yöneticilerin davranışları ile çalışanların adalet algısı ilişkisini incelemişlerdir. Örneğin, Cobb ve Frey (1991, 8) yöneticilerin prosedürel adaletini manipule ederek çalışanların tepkilerini ölçmüşlerdir. Bu araştırmaların sonucunda çalışanların adalet algılarında yönetici davranışının etkili olduğunu bulmuşlardır.

Bunun ötesinde yöneticilerin uyguladıkları prosedürlerin çalışanların yöneticilerine güvenmelerinde adalet algısı aracılığıyla etkisi olabilir (Alexander & Ruderman, 1987, 7; Folger & Konovsky, 1989, 7).

Örgütsel adalet algısına etki eden faktörlere ilişkin geçmiş araştırmalara göre çalışanların adaletsiz davranışlar neler içerir sorusuna verdikleri yanıtlar genel olarak yapısal faktörlerden çok kişilerarası faktörleri içerir (Greenberg, 1993, 8). Bies ve Moag (1986, 4) ve Tyler (1986, 11) kişilerarası davranışların kalitesinin adalet algısını etkileyen bir faktör olarak dikkate alınması gerektiğini öne sürmektedirler.

Kidwell ve Bennet (1993, 3) ise hem iş özelliklerinin hem çalışanlararası ilişkilerin , her ikisinin de çalışanların algı ve tutumlarını oluşturmada önemli olduğunu bulmuşlardır. Ancak bu konuda daha fazla araştırmaya da gerek olduğu açıktır

2.4.1 Dağıtımsal Adalet Algısı

Bugünün örgütlerinde dağıtımsal adalet algısına dair araştırmalar temel olarak insanların ellerine geçen faydaların adaletli oluşuna ilişkin algılarıdır. Bir başka deyişle; dağıtım sürecinin son durumuna ilişkin değerlendirmeleridir (Cropanzano & Greenberg, 1997, 7).

Dağıtım sal adalet kavramının temeli semaye kavramına (Adams, 1965, 6) ve Leventhal'in adalet muhakemesi modeli (1976a, 7)' ne dayanır. Sermaye teorisi payları ödemeye karşı reaksiyonlara odaklanırken, Leventhal kişilerin proaktif olarak çeşitli adalet normlarını uyguladığı durumları araştırmıştır.

2.4.2. Prosedürel Adalet Algısı

Örgütsel adalet alanından yapılan ilk araştırmalar sadece dağıtım sal adalet nosyonu ile ilgilenmiştir. 1970'lerin başında araştırmacılar bir bireyin dağıtım kararlarını değerlendirmesinin sadece ödülün ne olduğundan öte aynı zamanda kararın nasıl alındığından da etkilendiğini ifade etmeye başlamışlardır (Deutsch, 1975, 7; Thibaut & Walker, 1975, 6; Leventhal, 1976a, 1980, 5). Bu fikir prosedürel adalet olarak anılmaya başlanmıştır. Bir başka deyişle; iş yerinde karar almada kullanılan politika ve prosedürlerin algılanan adaleti (Greenberg, 1990a, 7).

Prosedürel adalet algısının iki ögesi vardır: yapısal ve sosyal. Öncelikle sistematik adalet yapısal araçlar yardımıyla gerçekleştirilen prosedürel adalet anlamındadır. (Greenberg, 1993, 4).

Thibaut ve Walker (1975, 15) kişilerin süreç kontrolü kendilerine verilip , karar kontrolü tarafsız bir üçüncü kişide olduğunda prosedürel adalet algısı oluşturdıkları sonucuna varmışlardır. Sistematik adalet Leventhal (1980, 6) tarafından da temsil edilmiştir. Adil sürecin süreç ve karar kontrolünden başka faktörlerden etkilendiğini öne sürmüştür. Ona göre dağıtım prosedürlerinin adil olarak algılanabilmesi için tatmin etmesi gereken altı prosedürel adalet algısı kuralları vardır. Bu kurallar; tutarlılık kuralı, sapmazlık kuralı, kesinlik kuralı, düzeltilebilirlik kuralı, temsiliyet kuralı ve etik olma kuralıdır.

Tutarlılık kuralı, dağıtım prosedürlerinin kişiler ve zaman içinde tutarlı olmasını gerektirir. Sapmazlık kuralına göre , dağıtım sürecinin her noktasında kişisel çıkarlar ve dar önyargılardan kaçınılmalıdır. Kesinlik kuralına göre dağıtım süreci görüşlerin yanında kesin bilgiye de dayanmalıdır. Düzeltilebilirlik kuralına göre, dağıtım sürecini geliştirmek için fırsatlar olmalıdır. Temsiliyet kuralına göre, dağıtım

sürecinin tüm fazlarının, dağıtım sürecinden etkilenenlerin temel değerlerini temsil etmelidir. Etik olma kuralına göre, dağıtım prosedürleri kişinin kabul ettiği ahlaki ve etik değerleri karşılayabilmelidir (Leventhal, 1980, 6; Leventhal, Karuza & Fry, 1980, 11).

Bireyler bu dağıtımsal kuralların her birini durumun özelliklerine göre seçerek uygularlar.

İkinci olarak prosedürel adaletin sosyal etmenlerinden yani enformasyonel adaletten söz edilebilir . Bireylerin endişelerine yönelik olarak prosedürlere ilişkin bilgi sağlanması beklenebilir (Greenberg, 1993, 6).

Son yıllarda araştırmalarda karar alma prosedürlerinin işleyişinin kişilerarası yönleri ele alınmıştır. Örneğin, Bies ve. Shapiro (1987,9) olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalan kişilerin, örneğin iş başvurusunun reddi gibi, bu sonuçların adil olduğunu kabul etme olasılıkları anlamlı bir açıklama yapıldığında böyle bir açıklama yapılmamasına oranla daha yüksek olmaktadır. Reddedilen talepler eğer kararlar mantıklı olarak geçerli bilgilere dayanıyorsa prosedürel açıdan adil olarak algılanmaktadır (Shapiro & Buttner, 1988, 7).

2.5.Yönetici-Çalışan İlişkisi

Örgütsel açıdan, çalışanların tutum ve davranışlarını anlamada bir yönetici ile astı arasındaki ilişkinin farklı açılardan ele alınması temel olarak kabul edilmektedir (Jablin, 1979, 8; Napier & Ferris, 1993, 6).

Geleneksel liderlik teorileri liderliği liderin kişisel özellikleri, durumun özellikleri veya yönetici ve grup arasındaki iletişim ve ilişkinin fonksiyonu olarak açıklamaya çalışırlar (Gerstner & Day, 1997, 16). Bu teorilerin gözden kaçırdığı yönetici çalışan ilişkisinin çalışanın tutum ve davranışlarına etkisi olabileceği idi.

Danserau, Graen ve Haga (1975, 4) yönetici çalışan ilişkisinin heterojen olduğunu öne sürmüşlerdir. Bir başka deyişle, belirli bir iş biriminde bir yönetici ve

bir çalışan arasındaki ilişki bir diğerinden farklıdır ve bir örgütsel yapıda her bir yönetici çalışan ilişkisi kendine özel bir kişilerarası ilişkidir. Graen (1976, 7) rol teorisi üzerine inşa etmek suretiyle yönetici çalışan ilişkisi modelinin teorik temelini oluşturmuştur.

Yönetici çalışan ilişkisi teorisinin temeli oluşturulmuş veya müzakere edilmiş bir rol kavramıdır. Danserau, Graen ve Haga (1975, 7) ve Graen ve Cashman (1975, 3) ilk olarak müzakere boyutunu kavramsallaştırmış ve araştırmıştır.

Müzakere boyutu bir yöneticinin bir çalışana tanıdığı rolünün gelişimini tanımlama hakkının derecesidir. Bu müzakere boyutu yönetici çalışan ilişkisinin kalitesinin evriminde merkez olarak görülmüştür (Dansereau, Graen, Haga, 1975, 5).

Yönetici çalışan ilişkisi teorisi sosyal alışveriş teorisinin bir alt kümesidir. Bu teori yöneticinin aynı grup içindeki farklı astlarla nasıl birbirinden farklı ilişkiler geliştirdiğini açıklamaktadır (Danserau, Graen & Haga, 1975, 6; Graen & Cashman, 1975, 7).

Bu model bir ast ile yöneticisi arasındaki iletişimi anlamak için alternatif bir yaklaşım ortaya koymaktadır. İlk iletişim evresinde yönetici ve astları bir rol tanımlama sürecine girmektedirler. Buna göre yönetici bir görevi gerçekleştirmek için gerekli kaynakları ve sorumluluğu astına delege eder. Bu görevlerde başarılı olan astlar yönetici tarafından güvenilir olarak algılanır ve karşılığında daha kapsamlı rolleri gerçekleştirmeleri istenir (Dienesch & Linden, 1986, 14). Yöneticiler genellikle asistanlık, danışmanlık gibi görevlerde çalışan az sayıda güvenilen astla özel ilişkiler geliştirirler. Diğerleri ile olan ilişki farklıdır (Yukl, 1994, 9).

Yönetici çalışan ilişkisine dair pek çok araştırma astın rolü ve yönetici çalışan ilişkisinin kalitesini müzakere boyutunun yönetici ve astın algılamasına bağlı olarak temelde iki kategoriye ayırmaktadır : iç grup ve dış grup (Dansereau, Graen, Haga, 1975, 6; Graen, Novak & Sommerkamp, 1982, 4 ; Linden & Graen, 1980, 7; Scandura & Graen, 1984, 4; Vecchio, 1982, 2).

İç grup veya yüksek kalitede yönetici çalışan ilişkisi yüksek güven, iletişim, destek ve remi/gayriresmi ödüller ile bağlantılıdır. Bu iç grup üyeleri resmi iş tanımlarının ötesine geçerek birimin başarısında daha kritik olan görevlerin tamamlanmasına katkı sağlarlar (Linden & Graen, 1980, 5).

Dış grup veya düşük kalitede yönetici çalışan ilişkisi tam tersi olarak düşük güven, iletişim, destek ve ödüller ile bağlantılıdır. Dış grup ilişkileri iş kontratında tanımlanan iletişim ile sınırlıdır. Dış grup üyeleri daha rutin işleri yapar ve yönetici ile daha formal bir iletişim gerçekleştirir (Linden & Graen, 1980, 5).

Graen ve Cashman (1975, 6) ve Linden ve Graen (1980, 5) iç grup ve dış grup üyeliklerinin oldukça hızlı oluştuğunu ve sabit kaldığını gösteren kanıtlar ortaya koymuşlardır.

Buna benzer olarak sosyal iletişim teorisi (Emerson, 1962, 18), sosyal ortam içerisinde ilişkinin nasıl geliştiğini ortaya koymuştur. Bu teori yönetici ve çalışan arasında güç ve etkinin nasıl değerli kaynaklar elde edilebilecek alternatif iletişim ortakları olup olmamasına bağlı olduğunu göstermektedir.

Blau (1964, 7) sosyal ve ekonomik ilişki arasındaki farklılığı ortaya çıkarmıştır. Sosyal ilişki kişisel zorunluluk, şükran ve güven duyguları üretirken, ekonomik ilişki üretmemektedir. Düşük kalitede yönetici çalışan ilişkisi iş kontratının ötesine gelişmeyen ekonomik ilişki ile yüksek kalitede yönetici çalışan ilişkisi ise iş kontratının ötesine geçen sosyal ilişki ile tanımlanmaktadır.

Yönetici çalışan ilişkisini anlamının temel değeri bazı sonuçları tahmin edebilmektir. Yönetici çalışan ilişkisinin özellikle çalışanlar için genel olarak pozitif perforans ilişkili tutumsal değişkenlerle bağlı olduğu görülmüştür.

Bu değişkenler, daha yüksek performans değerlendirme sonuçları (Linden & Graen, 1980, 6 ; Linden, Wayne & Stilwell, 1993, 9), daha yüksek iş tatmini (Graen, Novak & Sommerkamp, 1982, 8; Rosse & Kraut, 1983, 7; Scandura & Graen, 1984, 4), daha güçlü örgütsel bağlılık (Duchon, Green & Taber, 1986, 6; Nystrom, 1990, 7) ve daha pozitif rol algısıdır(Snyder & Bruning, 1985, 5) .

Diğer yandan yönetici çalışan ilişkisi işten ayrılma (Graen, Linden & Hoel, 1982, 7) ve işten ayrılma eğilimi (Vecchio & Gobdel, 1984, 9) ile negatif ilişki içerisindedir.

Çalışanların yönetici tarafından farklı davranışlara maruz kalması bireyler için önemli sonuçlar yaratmaktadır (Sheppard & Lewicki, 1987, 9; Yulk, 1994, 12). Son yıllarda yapılan araştırmalarda farklı iletişim seviyelerinin astların tutumlarının oluşumundaki etkisi ve örgütsel sonuçlara etkisi açısından araştırmaların sürdürülmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur (Cobb & Frey, 1991, 5; Forret & Turban, 1994, 6).

Sonuç olarak yönetici çalışan ilişkisi ile astların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalara göre yönetici çalışan ilişkisi ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasında ilişki olduğunu destekleyen sonuçlar ortaya çıkarılmıştır.

Örneğin, Graen, Linden & Hoel (1982, 6), Graen, Noyak & Sommerkamp (1982, 6), Duchon et al. (1986, 8), Nystrom (1990, 7) yönetici çalışan ilişkisinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif , işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.6.Örgütsel Destek Algısı

Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986, 9) bireylerin, kendi katkılarına örgütün ne derecede değer verdiği ve kendi faydalarını ne derecede önemseydiği konusunda genel inanışlar oluşturmaya eğilimi olduğunu göstermişlerdir.

Bu inanışlar örgütler ve bireyler açısından önemli görülmekle birlikte örgüte ve bireye göre değişken olan kategorilerde olabilir. Bazı bireyler kendi örgütsel destek algılarını örgüt üyelerinin kendilerine bir işi tamamlamak için yardım veya araç sağlama istekliliği gibi faktörlere dayandırabilirler.

Diğerleri örgüt üyelerinin örgütsel destek algısını örgütün kendileri için ilginç olan bir konuda eğitim imkanı yaratma istekliliğine dayandırabilirler.

Bunun ötesinde çalışanlar bu algıyı çevresel ve örgütsel kısıtlardan bağımsız olarak oluşturmazlar. Çalışanlar kendilerine uygulanan ödüllendirmeyi sınırlandıran çevresel ve örgütsel kısıtlamaları da gözönüne alarak sonucunda bu inanışları oluştururlar (Eisenberger, Fasolo, Davis, 1990, 51-59)

Örneğin, bir çalışan belirli bir konuda eğitime gönderilmeyi engelleyen bürokratik nedenlerin ve kısıtlamaların farkında ise örgütsel destek algısında bir kayıp oluşmayabilir, farkında değilse örgütün bu konuda kendini desteklemediğini düşünerek örgütsel destek algısında bir kayıp oluşabilir.

Güçlü bir örgütsel destek algısı olan çalışanlar teorik olarak örgüte fayda sağlayan tavır ve davranışlar gösterme eğilimindedirler (Eisenberger ve diğerleri, 1986, 500-507).

Bu sosyal alış veriş perspektifine destek olarak , araştırmalar örgütsel destek algısının işe devam ve iş performansı (Eisenberger ve diğerleri, 1990, 51-57; Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa, 1986, 500-507), çalışma arkadaşlarına yardımcı olma eğilimi (Shore ve Wayne, 1993, 774-780), örgütsel gelişim için yapıcı öneriler getirme eğilimi ve duygusal örgütsel bağlılık (Eisenberger ve diğerleri, 1990, 51-59) ile pozitif ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütsel destek algısının örgütsel bağlılığı pozitif etkilediği yönünde ortaya koyulmuş bazı araştırma sonuçları vardır. Çalışan örgütün kendisini ne kadar fazla desteklediğini hissederse örgüte bağlılığı da buna bağlı olarak yüksek olmaktadır. Buna göre; genel olarak örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların kendilerine örgütün o kadar destek vermediğini hisseden çalışanlara oranla, örgütsel bağlılığı da daha yüksek olmakta ve bu çalışanlar büyük olasılıkla daha fazla sorumluluk alma veya örgütsel vatandaşlık davranışları (Organ, 1988, 18) gösterme eğiliminde olmaktadır.

2.7. Dahil Olma-Dışlanmama Algısı

Dahil olma-dışlanmama ihtiyacının kökü temel insani değerlere kadar uzanmaktadır. İnsanlar birbirlerine ihtiyaç duyarlar ve bu ihtiyaç onlarda bir gruba dahil olma ihtiyacını yaratır.

Yaşamak için insanlar birbirlerine ihtiyaç duyarlar. Yiyecek bulmak, barınma, giyinme ve diğer temel ihtiyaçlar için insanlar birlikte çalışırlar. Sosyal aidiyetin önemli bir yaşamsal fonksiyonu vardır (Baumeister ve Leary, 1995, 497-529).

Festinger'in sosyal karşılaştırma teorisi (1957, 34) ve Mead'in sembolik interaktivite teorisi (1982, 27) sosyal sistemlerde bireylerin dahil olma-dışlanmama deneyimlerinin rolü hakkında önemli ipuçları sağlar (Collins,1988, 5).

Sosyal karşılaştırma süreci bireylerin kendilerinin grup içerisindeki konumlarını değerlendirme ihtiyacında olduklarını varsayar (Mullen ve Goethals,1987, 7). Algıyı oluşturan temelde bu karşılaştırma ve sonuçları değerlendirmedir.

Sembolik interaktivite süreci bireylerin çevrelerindeki algılamalarının hem durumsal analizi hem de bireysel davranışı oluşturduğunu belirtir (Collins,1988, 5).

Bu sosyal psikolojik teoriler birlikte bizi içsel monolog kavramına taşırlar. İç monolog bireylerin sosyal çevrelerine yönelik olarak sürekli olarak yapmakta oldukları içsel bir değerlendirmedir. Dahil olma-dışlanmama algısı da sürekli bir kişisel değerlendirmenin bir türüdür. Bu değerlendirmeler bireylerin gruplar, organizasyonlar içerisindeki yerlerini değerlendirmede kullandıkları temel metodolojidir ve evrenseldir.

Sonuç olarak dahil olma-dışlanmama kavramı bireylerin kritik organizasyonel süreçlere; bilgiye ulaşma, karar verme sürecinde etki gibi, dahil olduğunu algılamasıdır (Mor Barak ve Cherin,1998,47-63).

Bu algı temelde kendi gerçekliği ile grup içerisindeki diğerlerinin gerçekliğinin kıyaslanması ve bundan ortaya bir sonuç çıkarılması süreciyle oluşur. Buna göre kişi örgüt içerisinde kritik organizasyonel süreçlere diğerleri kadar dahil edilmediğini , diğerlerinin ulaşabildiği bazı bilgilere ulaşamadığını, diğerlerinin karar süreçlerinde etkili olmasına rağmen kendisinin etkisinin diğerlerinden daha az olduğu sonucuna ulaşırsa dahil olma dışlanmama algısı düşük olmaktadır.

2.8. Beklenti Karşılanma Oranı

Beklentilerin karşılanma oranı çalışanların işe girmeden önce teklif edilen işe dair beklentilerinin işe girdikten sonra yaşadıkları deneyimleri sonucunda oluşan karşılanma oranını ifade etmektedir. Bu oranın çalışanların işe dair tutum ve davranışlarına etkisini konu alan pek çok araştırma yapılmıştır.

Çalışanların iş öncesi beklentilerinin işe girdikten sonra yaşadıkları deneyimlerle karşılanması durumunda iş tatmininin pozitif etkilendiği ve buna bağlı olarak bu koşulları sağlayan örgüte dair bağlılıklarının da pozitif etkilendiği, bunun sonucunda işten ayrılma eğiliminin negatif etkilendiği bulunmuştur. Buna göre;

Beklentilerin karşılanma hipotezi, çalışanların işe giriş öncesindeki işe dair beklentilerinin karşılanmasının daha yüksek iş tatmini, örgütsel bağlılık ve daha düşük işten ayrılma seviyesine yol açtığını öne sürmektedir (Porter & Steers, 1973, 4; Vanous, 1992, 12).

Porter ve Steers'in versiyonunda giriş öncesi beklentiler ile iş sırasında karşılaştıkları deneyimler arasındaki fark çalışanların işten ayrılma eğilimini etkilemektedir. Buna göre çalışanların işten ayrılma eğilimini azaltmak onların işe dair beklentilerini karşılamak ile mümkündür.

Bazı beklenti karşılanma araştırmaları farklılık oranı yerine karşılanan beklentilerin oranını kullanmışlardır (Arnold & Feldman, 1982, 5; Farkas & Tetrick, 1989, 4; Lee & Mowday, 1987, 8; Michaels & Spector, 1982, 3; Reilly, Brown, Blood & Malatesta, 1981, 6; Stumpf & Hartman, 1984, 8; Suszko & Breugh, 1986, 4).

Buna göre çalışanlar deneyimlerini beklentileri ile kıyaslamakta ve karşılanma oranını ortaya koymaktadırlar. Bu şekilde karşılanan beklentilerin oranı yöntemi kullanıldığında oranların daha yüksek çıktığı görülmüştür (Irving & Meyer, 1995, 7).

2.9.İşin Toplumsal Statüsü

İşin toplumdaki olumlu veya olumsuz imajıdır. Kişinin yaptığı iş ile ilgili olarak ailesi ve çevresindeki diğer kişilerle konuşurken hissettiği rahatlık ve gurur olarak tanımlanabilir.

Bu değişkene ilişkin daha önce yapılmış araştırmalara rastlanamamış olması bu konunun araştırmacıların ilgisini çekmediği şeklinde yorumlanabilirse dahi, özellikle ülkemiz gibi sosyal bilinci yüksek olan toplumlarda bunun iş tatminini ve işe dair düşüncelerin etkisi ile örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma eğilimini etkilediği düşünülmektedir. Bu değişkenin araştırmaya ilave edilmesinin sebebi bu değişkenin işten ayrılma eğilimi varyansını açıklamaya katkıda bulunacağını düşünülmesidir.

2.10. Organizasyonun İmajı

İşin toplumsal statüsünün olduğu gibi organizasyonun bireyin gözündeki statüsünde bireylerin işten ayrılma eğilimini açıklamakta önemli etkisi olduğu düşünülmektedir.

Organizasyonun imajının işten ayrılma eğilimine etkisini ele alan araştırmalara rastlanamamış olmakla birlikte, çalışanların gurur duymadıkları bir örgütten ayrılma eğiliminde olmalarının olasılığının yüksek olduğunu varsayarak araştırmamıza bu değişken de dahil edilmiştir.

2.11. Performans

Performans bugüne kadar örgütsel bağlılığı, iş tatminini ve işten ayrılma eğilimini konu alan pek çok araştırmada ele alınmıştır. Ancak bu araştırmalarda pek çok kez örgütsel bağlılığın, iş tatmininin ve işten ayrılma eğiliminin bir çıktısı olarak ele alınmış veya iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi arasındaki moderatör rolü ele alınmıştır (Futrell ve Parasuraman, 1984, 6; Johnston ve diğerleri, 1988, 8; Wotruba, 1990, 4; McNeilly ve Goldsmith, 1991, 3; McNeilly and Russ, 1992, 5).

Genel olarak iş tatmininin işten ayrılma eğilimine etkisi düşük performansı olan kişilerde daha yüksek olarak ortaya çıkmıştır (Jackofsky; 1984, 4-5; Lucas ve diğerleri, 1990, 9).

Performansın örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi ilişkisinde moderatör olmadığı sonucuna varılmıştır (Russ & McNeilly, 1995, 7). Performansın direkt etkisi çok nadiren bulunmuştur (Brown ve Peterson, 1993, 11).

Bu direkt etkinin araştırılmasına katkıda bulunmak için ve performansı düşük olan kişilerin yüksek olan kişilere oranla işten ayrılma eğiliminin daha yüksek olacağı varsayılarak araştırmaya dahil edilmiştir.

2.12 . Demografik Faktörler : Yaş, Kıdem

Kişisel özelliklere ilişkin yapılan araştırmalarda yaş ve kıdem (Morris & Sherman, 1981, 4; Parasuraman & Nachman, 1987, 12) örgütsel bağlılıkla ilişkili olarak ortaya çıkmıştır.

Yaş ve kıdem iş tatmini ile de ilişkili olarak ortaya çıkmıştır (Bowen, Radhakrishna & Keyser, 1994, 6).

Yaş örgütsel bağlılık (Rowden,2000, 7) ve iş tatmini (Bowen, Radhakrishna & Keyser, 1994, 6) ile pozitif ilişki içinde olarak ortaya çıkmıştır.

Kıdem de örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile pozitif ilişki içinde olarak ortaya çıkmıştır (Bowen, Radhakrishna,& Keyser, 1994, 6).

Yaş örgütsel bağlılık (Rowden,2000, 7) ile pozitif ilişki içinde olarak ortaya çıkmıştır. Bireyler yaşları ilerledikçe örgütten ayrılmaya daha az istekli olmaktadır. Yaş gibi kıdem de arttıkça, işten ayrılma durumunda kaybedileceklerin daha da artması düşüncesi ile örgütsel bağlılık pozitif etkilenmektedir.

Demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi üzerine araştırmalar olmakla birlikte işten ayrılma eğilimine direkt etkileri üzerine araştırmalara rastlanmamıştır.

2.13. Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi

Pek çok araştırma işten ayrılmayı psikolojik bir tepki olarak nitelendirir ve işten ayrılmanın bireysel bir seçim davranışı olduğuna dayanırlar. Bir başka deyişle kişi birtakım nedenlere ve etkilere bir tepki ve sonuç olarak kendi iradesi ile işten ayrılmayı tercih etmektedir.

Bireysel seviyede, iş tatmini, tatmin ve işten ayrılma ilişkisinde en sık araştırılan psikolojik değişkendir (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979, 4). İş tatminsizliği bir çok kez çalışanların işten ayrılmalarında en önemli sebep olarak tanımlanmıştır.

Price ve Mueller (1981, 9) iş tatminsizliğinin işten ayrılma eğilimine olan direkt etkisi vasıtasıyla işten ayrılmaya dolaylı yoldan etki ettiğini göstermişlerdir.

Cotton ve Tuttle (1986, 8) bütünsel iş tatmininin işin kendisinden tatmin olmanın, ücretten tatmin olmanın ve yöneticiden tatmin olmanın işten ayrılma ile negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

İş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişki pek çok işten ayrılma araştırmasında bulunmuştur. Ancak, Porter ve Steers (1973, 6) işten ayrılma varyansının yüzde onaltısından azında iş tatmininin sorumlu olduğunu öne sürmüşlerdir. Buna göre, çalışanın işten ayrılma karar süreci modelleri iş tatminini yegane açıklayıcı değişken olarak ele almaktan öteye geçmelidir (Lum ve diğerleri, 1998, 13).

Örgütsel bağlılık literatürünün ana odağı örgütsel bağlılığın çeşitli kategorilerden ;

- (1) iş tatmini, işe dahil olma, iş gerginliği gibi tutumsal, duygusal ve zihinsel kavramlar (Hall & Schneider, 1972, 2; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974, 4);
- (2) işten ayrılma, devamsızlık ve performans gibi çalışan davranışları (Angle & Perry, 1981, 3; Bluedorn, 1982, 5; Porte & Steers, 1973, 2);
- (3) yaş, cinsiyet, başarı ihtiyacı, kıdem gibi kişisel özellikler (Angle& Perry, 1981, 3; Steers, 1977, 4-6) ve
- (4) iş yoğunluğu ve astların becerileri gibi çalışanın rolü ve rolle ilişkili faktörler (Steers, 1977, 4-6) korelasyonları olmuştur.

Buna ilave olarak, pek çok araştırma örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi arasındaki önemli ilişkiyi ortaya koymuşlardır (Ferris & Aranya, 1983, 7; O'Reilly & Caldwell, 1980, 6; Stumpf & Hartman, 1984, 4; Weiner & Vardi, 1980, 6).

Pek çok çalışma da örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi arasında önemli negatif ilişki bulunmuştur (Bashaw & Grant, 1994, 5; DeConinck & Bachmann, 1994, 9; Dougherty, DeCotiis & Summers, 1987, 5; Lance, 1991, 6; Bluedorn & Keon, 1985, 13).

İş tatmini ve örgütsel bağlılık işten ayrılma eğilimi ve işten ayrılma ile negatif ilişki içinde olarak ortaya çıkmışlardır (Arnold & Feldman, 1982, 5; Hollenbeck & Williams, 1986, 8) ve birbirleriyle pozitif korelasyon içinde olarak ortaya çıkmışlardır (Bluedorn, 1982, 7 ; Clegg, 1983, 9; Dougherty , Bluedorn & Keon, 1985, 6).

Bunun yanında Williams ve Hazer (1986, 8) iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki farkı tanımlamışlardır. Buna göre; iş tatmini işin belirli yönlerine olan duygusal tepki, örgütsel bağlılık ise örgütün tümüne karşı olan duygusal tepkidir.

Williams ve Hazer (1986, 8) iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma arasındaki sebep sonuç ilişkisini ortaya koymak için yapısal bir formülasyon metodolojisi kullanmışlardır.

Bunun sonucunda örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimi üzerinde iş tatmininden daha önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda iş tatmininin örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden olduğu sonucuna varmışlardır.

Buna ilave olarak Stevens, Beyer ve Trice (1978, 12) örgütsel bağlılığı etkileyen temel mekanizmanın bir alışveriş süreci olduğunu öne sürmüşlerdir. Diğer bir deyişle fayda ve maliyetlerin değerlendirilmesi vasıtasıyla bireysel ihtiyaçlar tatmin edilmekte ve sonuçta ortaya çıkan duygusal durum işi ve koşulları sağlayan örgütle ilişkilendirilmektedir.

Örgütsel bağlılık bu ilişkilendirmeden ortaya çıkmaktadır. Rusbolt (1983, 14) bu alışveriş sürecini destekleyecek sonuçları ortaya koymuştur. Buna göre, iş tatmini kişilerarası ilişkilerde ödüllerden ve elde edilen faydalardan ortaya çıkmakta ve artan örgütsel bağlılığa yol açmaktadır.

İş tatmininin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimine etki ettiği öne sürülmüştür. Babakus ve diğerleri(1996, 9) iş tatmininin işten ayrılma eğilimini etkilediğini, aynı zamanda yüksek iş tatmininin işin beklentileri karşıladığı duygusuna yol açarak örgütsel bağlılığı pozitif etkilediğini öne sürmüşlerdir.

DeConinck ve Bachman (1994, 6) yüksek seviyelerde iş tatmininin yüksek seviyelerde örgütsel bağlılığa sebep olduğunu bulmuşlardır.

Mathieu (1991, 7) ve Lance(1991, 16) iş tatmini ve örgütsel bağlılığın birbirlerini etkilediğini ancak iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisinin tersinden daha yüksek olduğunu bulmuşlardır.

Arnold ve Feldman (1982, 9) da iş tatmininin işten ayrılma eğilimini etkilediğini ortaya koymuşlardır. Dougherty ve diğerleri (1985, 13) da iş tatmininin işten ayrılma eğilimine etki ettiğini araştırmalarında ortaya çıkarmışlardır.

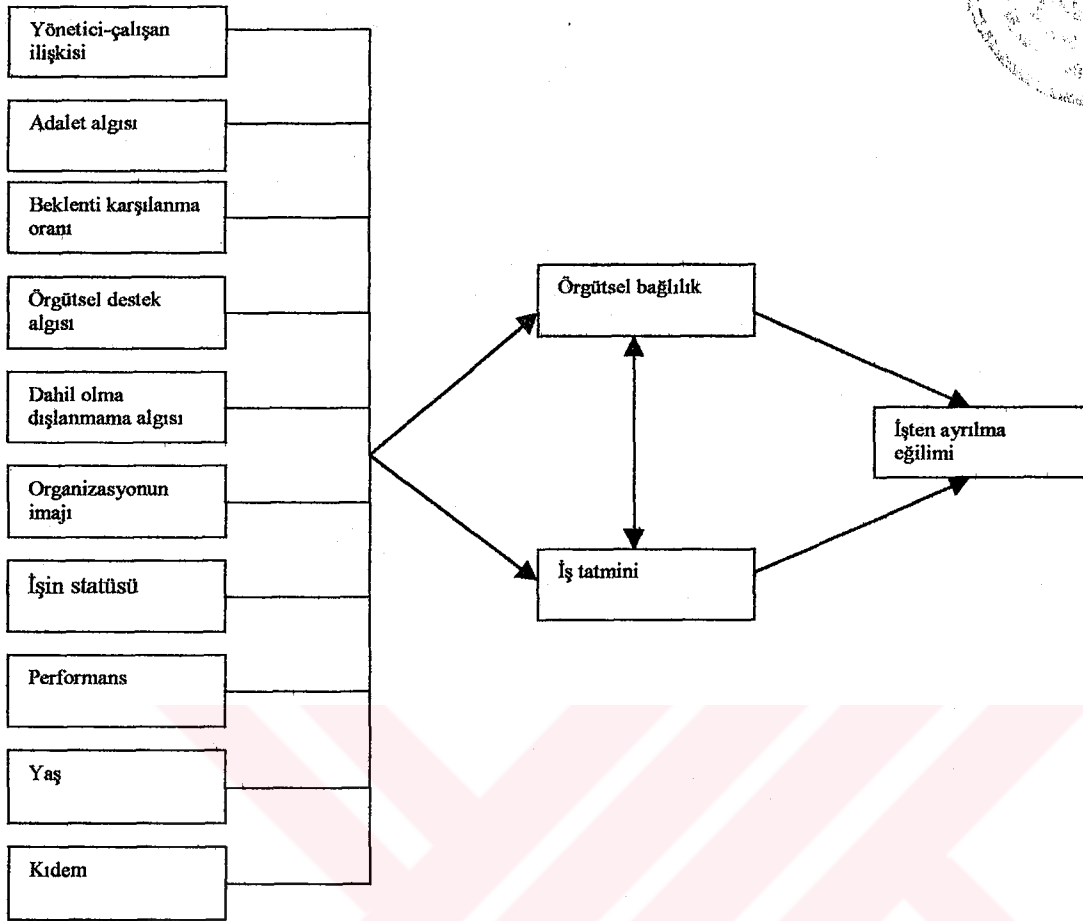
3. METODOLOJİ

Bu bölüm örgütsel bağlılığa etki, eden faktörler ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ilişkisini incelemek için kullanılan araştırma metodolojisini ortaya koymaktadır. Bu bölümde kavramsal bir model ortaya konmakta ve literatür taramasını da temel alan araştırmanın hipotezleri sunulmaktadır. Buna ilave olarak örneklemen özellikleri, veri toplama prosedürü ve ölçekler sunulmaktadır. Araştırmada kullanılan istatistiksel analiz de tartışılmaktadır.

3.1.Kavramsal Model ve Araştırma Hipotezleri

Bu araştırmanın amacı örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğiliminin ilişkisini ortaya çıkaracak bir modeli sunmak ve sigorta sektöründe test etmektir. Bu araştırmada cevap aranan temel sorular : (1) Kişisel faktörlerin örgütsel bağlılığa etkisi nedir?; (2) Örgütsel faktörlerin örgütsel bağlılığa etkisi nedir?; (3) İşe dair faktörlerin örgütsel bağlılığa etkisi nedir? ; (4) İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki nedir? (5) Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi ilişkisi nedir? (6) İş tatmini ile işten ayrılma eğilimi ilişkisi nedir?

Bu altı araştırma sorusu kavramsal modelin incelenmesinde rehberlik etmek üzere kullanılmıştır. Kavramsal model (Şekil 3.1.) araştırmada kullanılacak değişkenlerin ilişkisini test etmek için geliştirilmiştir. Bu model Bölüm 1' de sunulan teorik çerçeveye dayanmaktadır.



Şekil 3.1. Kavramsal Model

Modelde kişisel, örgütsel ve işe dair değişkenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmininin direkt etmenleri olduğu ve iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimini direkt etkilediği öne sürülmektedir. Buna göre şu hipotezler öne sürülmektedir:

Pek çok çalışmada örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi arasında önemli negatif ilişki bulunmuştur (Bashaw & Grant, 1994, 6-7; DeConinck & Bachmann, 1994, 6; Dougherty, DeCotiis & Summers, 1987, 11; Lance, 1991, 9; Bluedorn & Keon, 1985, 10).

Buna göre;

Hipotez 1: Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi arasında önemli bir negatif ilişki bulunmaktadır.

İş tatmininin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimine etki ettiği öne sürülmüştür. Babakus ve diğerleri (1996, 9) iş tatmininin işten ayrılma eğilimini etkilediğini, aynı zamanda yüksek iş tatmininin işin beklentileri karşıladığı duygusuna yol açarak örgütsel bağlılığı pozitif etkilediğini öne sürmüşlerdir. DeConinck ve Bachman (1994, 7) yüksek seviyelerde iş tatmininin yüksek seviyelerde örgütsel bağlılığa sebep olduğunu bulmuşlardır. Mathieu (1991, 6) ve Lance(1991, 7) iş tatmini ve örgütsel bağlılığın birbirlerini etkilediğini ancak iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisinin tersinden daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Arnold ve Feldman (1982, 7) da iş tatmininin işten ayrılma eğilimini etkilediğini ortaya koymuşlardır. Dougherty ve diğerleri (1985, 11) da iş tatmininin işten ayrılma eğilimine etki ettiğini araştırmalarında ortaya çıkarmışlardır. Buna göre;

Hipotez 2a: İş tatmini örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir.

Hipotez 2b: İş tatmini işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişkilidir.

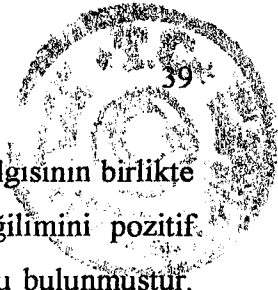
Yönetici çalışan ilişkisi ile astların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi araştıran pek çok çalışma yapılmıştır. Örneğin, Graen, Linden & Hoel (1982, 7), Graen, Novak & Sommerkamp (1982, 5), Duchon ve diğerleri (1986, 6), Nystrom (1990, 5) yönetici çalışan ilişkisinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif , işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır.

Buna göre;

Hipotez 3a: Yönetici çalışan ilişkisi örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir.

Hipotez 3b: Yönetici çalışan ilişkisi iş tatmini ile pozitif ilişkilidir.

Hipotez 3c: Yönetici çalışan ilişkisi işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişkilidir.



Yapılan araştırmalarda bireyin dağıtımsal ve prosedürel adalet algısının birlikte oluşturduğu adalet algısının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimini pozitif etkilediği, buna karşılık işten ayrılma eğilimi ile negatif işşkili olduğu bulunmuştur. Buna göre;

Hipotez 4a: Adalet algısı örgütsel bağlılık ile pozitif işşkilidir.

Hipotez 4b: Adalet algısı iş tatmini ile pozitif işşkilidir.

Hipotez 4c : Adalet algısı işten ayrılma eğilimi ile negatif işşkilidir.

Çalışanların iş öncesi beklentilerinin işe girdikten sonra yaşadıkları deneyimlerle karşılanması durumunda iş tatmininin pozitif etkilendiği ve buna bağlı olarak bu koşulları sağlayan örgüte dair bağlılıklarının da pozitif etkilendiği, bunun sonucunda işten ayrılma eğiliminin negatif etkilendiği bulunmuştur. Buna göre;

Hipotez 5a : Beklenti karşılanma oranı iş tatmini ile pozitif işşkilidir.

Hipotez 5b: Beklenti karşılanma oranı örgütsel bağlılık ile pozitif işşkilidir.

Hipotez 5c: Beklenti karşılanma oranı işten ayrılma eğilimi ile negatif işşkilidir.

Örgütsel destek algısının örgütsel bağlılığı pozitif etkilediği yönünde bulunmuş araştırma sonuçları vardır. Çalışan örgütün kendisini ne kadar fazla desteklediğini hissederse örgüte bağlılığı da buna bağlı olarak yüksek olmaktadır. Buna göre;

Hipotez 6a: Örgütsel destek algısı örgütsel bağlılık ile pozitif işşkilidir.

Hipotez 6b: Örgütsel destek algısı iş tatmini ile pozitif işşkilidir.

Hipotez 6c: Örgütsel destek algısı işten ayrılma eğilimi ile negatif işşkilidir.

Dahil olma dışlanmama algısının örgüte bağlılığı pozitif etkilediği, çalışanın karar süreçlerine dahil oluşu ve katılımı arttıkça örgüte bağlılığının arttığı bulunmuştur. Buna göre;

Hipotez 7a: Dahil olma-dışlanmama algısı örgütsel bağlılığı pozitif etkiler.

Hipotez 7b: Dahil olma-dışlanmama algısı iş tatminini pozitif etkiler.

Hipotez 7c: Dahil olma-dışlanmama algısı işten ayrılma eğilimini negatif etkiler.

Bireyler yaşları ilerledikçe örgütten ayrılmaya daha az istekli olmaktadır. Buna göre ;

Hipotez 8a: Yaş örgütsel bağlılığı pozitif etkilemektedir.

Hipotez 8b: Yaş iş tatminini pozitif etkiler.

Hipotez 8c: Yaş işten ayrılma eğilimini negatif etkilemektedir.

Çalışanların cinsiyeti de örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biridir. Araştırmalar kadınların aynı koşullarda örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre;

Yaş gibi kıdem de arttıkça, işten ayrılma durumunda kaybedileceklerin daha da artması düşüncesi ile örgütsel bağlılık pozitif etkilenmekte, işten ayrılma eğilimi ise negatif etkilenmektedir. Buna göre;

Hipotez 9a: Kıdem örgütsel bağlılığı pozitif etkilemektedir.

Hipotez 9b: Kıdem iş tatminini pozitif etkilemektedir.

Hipotez 9c: Kıdem işten ayrılma eğilimini negatif etkilemektedir.

Organizasyonun imajının örgütsel bağlılığı etkilediği yönünde bulguya rastlanmamış olmakla birlikte Türk toplumunda bu değişkenin çalışanların örgütsel bağlılığını ve işten ayrılma eğilimini etkilediği varsayılarak araştırmaya dahil edilmiştir. Buna göre;

Hipotez 10a: Organizasyonun imajı örgütsel bağlılığı pozitif etkiler.

Hipotez 10b: Organizasyonun imajı iş tatminini pozitif etkiler.

Hipotez 10c: Organizasyonun imajı işten ayrılma eğilimini negatif etkiler.

İşin toplumsal statüsünün iş tatminini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma eğilimini etkilediği yönünde bir araştırma sonucuna rastlanmamış olmakla birlikte Türk toplumu gibi sosyal topluluklarda bu değişkenin bireylerin iş tatminini dolayısı ile kendilerine bu işi sunan örgüte bağlılığını ve işten ayrılma eğilimini etkilediği varsayılarak araştırmaya dahil edilmiştir.

Hipotez 11a: İşin toplumsal statüsü iş tatminini pozitif etkiler.

Hipotez 11b: İşin toplumsal statüsü örgütsel bağlılığı pozitif etkiler.

Hipotez 11c: İşin toplumsal statüsü işten ayrılma eğilimini negatif etkiler.

Performans bugüne kadar yapılan araştırmalarda iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın çıktısı olarak ele alınmıştır. Ancak performansın örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerine olası etkilerini araştırmak amacıyla çalışmaya dahil edilmektedir. Buna göre;

Hipotez 12a : Performans örgütsel bağlılığı pozitif etkiler.

Hipotez 12b: Performans iş tatminini pozitif etkiler.

Hipotez 12c: Performans işten ayrılma eğilimini negatif etkiler.

3.2. Ölçekler

Bu çalışmada araştırılan kavramları ölçmek için on bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler; yönetici çalışan ilişkisinin kalitesi , çalışanın adalet algısı, çalışanın iş tatmini, çalışanın örgütsel bağlılığı, çalışanın işten ayrılma eğilimi, çalışanın örgütsel adalet algısı, çalışanın dahil olma- dışlanmama algısı, organizasyonun imajı, işin toplumsal statüsü, çalışanın beklentilerinin karşılanma oranı ve çalışanın performansdır. Yaş ve kıdem gibi demografik bilgileri toplamak için de ölçekler kullanılmıştır.

3.2.1. Örgütsel Bağlılık Ölçümü

Örgütsel bağlılığın duygusal boyutunu ölçümleyebilmek için Meyer ve Allen'in (1991, 9) geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan 9 sorulu örgütsel bağlılık ölçeği tercüme edilerek kullanılmıştır (Bkz.Tablo 3.1). Ölçek 7'li skalada değerlendirilmektedir. Skorun yüksek olması örgütsel bağlılığın yüksek olması anlamına gelmektedir.

3.2.2. İş Tatmini Ölçümü

İş tatmini İş Teşhis Anketi (Job Diagnostic Survey)'nde yer alan 14 sorulu bir anket ile ölçülmüştür (Spector, 1997, 7) (Bkz. Tablo 3.2). Bu ölçek için kullanılan skala 7'li değerlendirmedir. (1) "Kesinlikle tatminkar değil", (7) "Kesinlikle tatminkar" olarak ifade edilmektedir.

3.2.3. İşten Ayrılma Eğilimi Ölçümü

İşten ayrılma eğilimi yani kavramsal olarak bir çalışanın işten ayrılma eğiliminin gücü bu çalışmada operasyonel olarak üç endikatör ile tanımlanmıştır: ayrılmayı düşünme, iş arama eğilimi, ayrılma eğilimi (Hom ve Griffeth, 1991, 13). İşten ayrılma eğilimi ölçeği Michigan Organizasyon Değerlendirme Anketi (Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh, 1979, 5)'nin bir parçası olarak geliştirilmiştir (Bkz.Tablo3.3.).

3.2.4.Yönetici Çalışan İlişkisi Ölçümü

Araştırmada güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış Scandura ve Graen (1984, 12)'in yedi sorulu yönetici çalışan ilişkisi değerlendirme ölçeği (Bkz.Tablo 3.4) kullanılmıştır. Sorular 7'li Likert tipi (1) "Kesinlikle katılmıyorum" (7) "Kesinlikle katılıyorum" skalada değerlendirilmiştir.

3.2.5. Adalet Algısı Ölçümü

Adalet algısının iki boyutunun, dağıtımsal ve prosedürel, ölçümü ile toplam bir adalet algısı ölçümüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Dağıtımsal adalet algısını ölçmek için Price ve Mueller (1986, 6) tarafından geliştirilmiş ve çalışanların aldıkları ödüllerin performansları ile ilişkisine dair algılarını ölçen bir ölçek kullanılmıştır. Sorular 7'li (1) "Kesinlikle katılmıyorum", (7) "Kesinlikle katılıyorum" Likert tipi değerlendirme kullanacak şekilde yeniden uyarlanmıştır. Örneğin "Sorumluluklarınızı gözönüne alarak baktığımızda kurumunuz sizi ne kadar adil ödüllendirmektedir?" yerine "Sorumluluklarım ölçüsünde yöneticim beni adil ödüllendirir." Kullanılmıştır.

Prosedürel adalet algısını ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993, 9) tarafından geliştirilmiş 15 sorulu bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte bazı sorular resmi prosedürlerin adil olup olmadığını bir bölümü de bu prosedürleri kullanımında ilişkilerin ve etkileşimin adil olup olmadığını, yöneticinin çalışan haklarına ve bilgi alma haklarına saygısını ölçmektedir.

3.2.6. Beklenti Karşılama Oranı Ölçümü

Beklentilerin karşılama oranı Meyer, Bobocel ve Allen (1991, 4) tarafından kullanılan tek sorulu bir ölçektir. Beklenti karşılama oranı "Bu noktada bu organizasyondaki deneyimlerim beklentilerimi aşmıştır." ifadesi ile ölçülmektedir. Bu ölçek araştırmamızda üç farklı boyutun; iş koşulları-çalışanın tercih edilen iş koşullarının karşılama oranı, ücret ve ödüllendirme-çalışanın ücret ve ödül beklentilerinin karşılama oranı, sorumluluk- çalışanın organizasyonda önemli bir rol üstlenme beklentisinin karşılama oranı toplamında beklenti karşılama oranını gösterecek şekilde üç ayrı soru olarak (Bkz. Tablo.3.6.) uygulanmaktadır. Sorular

7'li Likert tipi skalada değerlendirilmiştir. Beklentilerin bu üç temel boyutu Irving ve Meyer'in 1994 yılındaki araştırmaları ile detaylı olarak analiz edilmiştir.

3.2.7. Organizasyonel Destek Algısı Ölçümü

Örgütsel destek algısı ölçümü için Eisenberger ve diğerleri (1986, 16) tarafından geliştirilmiş olan 12 sorulu ölçek (Bkz. Tablo 3.7) tercüme edilerek kullanılmıştır. Sorular 7'li Likert tipi skalada değerlendirilmiştir.

3.2.8. Dahil Olma-Dışlanmama Algısı Ölçümü

Dahil olma-dışlanmama ölçümünde Mor Barak ve Cherin (1998, 5) tarafından geliştirilmiş olan 9 sorulu ölçek (Bkz. Tablo 3.8.) tercüme edilerek kullanılmıştır. Sorular 7'li Likert tipi skalada değerlendirilmiştir.

3.2.9. Performans Ölçümü

Performans ölçümü olarak son bir yılda çalışanın kendisine verilen hedefleri karşılama oranı kullanılmıştır. Çalışanların kendilerine verilen hedefleri karşılama oranını gösteren yedi farklı ifadeden uygun olan birini seçmeleri istenmiştir (Bkz. Tablo 3.9.).

3.2.10. Organizasyonun İmajı Ölçümü

Çalışanın çalıştığı organizasyonun imajına ilişkin algısını ölçmek için 3 sorulu bir ölçek (Bkz. Tablo 3.10.) kullanılmıştır. Sorulardan biri direkt olarak organizasyonun imajını sorgulamaktadır. Diğer iki soru çalışanın organizasyonun imajı algısını destekleyecek sorulardır. Ölçekteki sorular 7'li Likert tipi skala (1) "Kesinlikle katılmıyorum" (7) "Kesinlikle katılıyorum" ile değerlendirilmiştir.

3.2.11. İşin Toplumsal Statüsü Ölçümü

Çalışanın yaptığı işin toplumsal statüsüne ilişkin algısını ölçmek için 3 sorulu bir ölçek (Bkz. Tablo 3.11.) kullanılmıştır. İlk soru direkt olarak çalışanın işinin toplumsal statüsüne dair algısını diğer iki soru ise ilk soruyu destekleyecek şekilde düzenlenmiştir. Ölçekte sorular 7'li Likert tipi (1) "Kesinlikle katılmıyorum", (7) "Kesinlikle katılıyorum" skala ile değerlendirilmiştir.

3.2.12. Demografik Bilgilerin Ölçümü

Yaş, cinsiyet, toplam iş deneyimi ve eğitim durumuna ilişkin ölçüm için direkt sorular kullanılmıştır (Bkz. Tablo 3.12.).

3.3. Örneklem

Bu araştırma çalışanların örgüte bağlılığının özellikle önemli olduğu hizmet sektörü kapsamındaki sigorta sektöründe, örgütsel bağlılığa etki eden faktörlere ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimine etkisi üzerine odaklanmaktadır. Buna göre araştırmanın örneklemini sigorta sektöründeki şirketlerde bir yöneticiye bağlı çalışanlardır. Sigorta sektöründe örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimine ilişkin yeterli sayıda araştırmaya rastlanmamış olması bu araştırmanın mevcut araştırmaları destekleyecek önemli bulgular ortaya çıkaracağının göstergesidir.

3.4. Pilot Çalışma

Anketin okunabilir, anlaşılabilir olduğunu ve ölçeklerin güvenilir olduğunu test ederek belirlemek için pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Anket üç sigorta şirketinden rastsal olarak seçilen 120 kişiye gönderilmiş ve cevaplandırmaları istenmiştir. Ankette yer alan ölçeklerin sorularına ilişkin faktör katsayı değerleri yüksek ve ölçeklerin güvenilirlik değerleri 0,7'nin üzerinde olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar yeterli görülerek anketin mevcut haliyle uygulanabilir olduğu sonucuna varılmıştır. Tablo 3. 13'te ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, ortalama, standard sapma, faktör değerleri ve güvenilirlik değerleri görülmektedir.

Anketin ilk taslağı iki tez izleme komitesi üyesi ile birlikte gözden geçirilmiş ve okunurluk ve anlaşılabilirlik açısından incelenerek uygun görülmüştür.

3.5. Veri Toplama

Sektörde 62 sigorta şirketi yer almaktadır. Bütün sigorta şirketleri telefon ile aranarak anket çalışması ile ilgili bilgi verilmiş ve katılımları talep edilmiştir. Ardından kendilerine biraz daha detaylı açıklayıcı bir e mail mesajı ve anket formu

örneği gönderilmiştir. Bu iletişim ve çalışmaya davet çabaları sonucunda 8 şirket çalışmayı uygulamayı kabul etmişlerdir.

Anket formu ve açıklayıcı kapak yazısı bu 8 şirketin insan kaynakları yöneticilerine, çalışanlara intranet yoluyla dağıtılmak üzere gönderilmiştir. İnsan kaynakları yöneticileri uygulamaya kabul eden departman yöneticilerine bağlı olan çalışanlara anket formunu intranet yolu ile dağıtmışlardır. Bu dağıtımın ardından çalışanlar kendilerine bilgisayardan gelen anket formunu basıp üzerinde cevaplayıp isimsiz olarak bir zarf içerisine koyup insan kaynaklarına ulaştırmışlardır. İnsan kaynaklarında toplanan formları kendilerinden elden alınmıştır. Anket toplam 375 çalışana dağıtılmış bunların 225 tanesi geri dönmüştür. %60 geri dönüş oranı sağlanmıştır.

3.6. Yapılan İstatistiksel Analizler

Anket verilerinin SPSS programına girişini yapabilmek için öncelikle program içinde değişken format tanımlamaları yapılmıştır. Ardından bu formatlara uygun olarak 225 anketin toplam 101 sorusunun tek tek girişi yapılmıştır. Daha sonra her bir hipotezde araştırılan ilişkinin lineer regresyon analizini yapabilmek için bağımlı ve bağımsız değişkenler tanımlanmış ve regresyon sonuçları alınmıştır. Regresyon gerçekleştirilirken tüm sorulara cevap verilmemiş olan anket formları dikkate alınmamıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde model ve hipotez testlerinin sonuçları sunulmuştur. Buna göre oluşturulan teorik modelin son durumu da ortaya çıkarılmıştır. Analiz sonuçlarına göre 33 hipotezin 22 tanesi kabul edilmiştir.

Bu bölümde verilerin istatistiksel analiz sonuçları sunulmaktadır. Öncelikle örneklemin özellikleri ile başlanmaktadır. Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği ortaya konulmaktadır. Bunu teyid eden faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları sunulmaktadır. Son olarak da hipotezlerle öne sürülen yapısal modelin testine ilişkin sonuçlar ortaya konulmaktadır. Bu analizler sonucunda ortaya çıkan modelin sunumu ile bu bölüm tamamlanmaktadır.

4.1. Örneklem Özellikleri

Bu araştırma kapsamında sekiz ayrı sigorta şirketinde farklı seviyelerde toplam 375 çalışana anket formları dağıtılmıştır. Bunun sonucunda 225 adet form doldurulmuş olarak geri alınmıştır. Buna göre anketin geri dönüş oranı % 60'dır. Tablo 4.1 de anketi cevaplandıranların cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim durumunu kapsayan profilleri yer almaktadır. Buna göre; ankete katılanların % 26'sı 25 yaş ve altında, %30'u 26-30 yaş arasında, %29'u 31-35 yaş arasında, %15'i 36 yaş ve üzeridir. Katılanların % 44'ü erkek, %56'sı ise bayandır. Katılanların %40'ı lise, % 60'ı üniversite ve üstü eğitim düzeyindedir. Kıdem olarak incelendiğinde %23'ü 1 yıldan az, %28'i 1-2 yıl arasında, % 22'si 3-5 yıl arasında ve %27'si 6 yıl ve üzeri tecrübeye sahiptir.

Tablo 4.1. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri (N=137 /225)

Özellikler	Kişi adedi(N)	%
26 yaşın altında	32	26
26-30 yaş arası	42	30
31-35 yaş arası	40	29
35 yaşın üzeri	23	15
Erkek	55	44
Kadın	80	56
Lise	58	40
Üniversite	79	60
Kıdem 1yıldan az	31	23
Kıdem 1-2 yıl arası	37	28
Kıdem 3-5 yıl arası	30	22
Kıdem 5 yıl üzeri	39	27

4.2. Faktör Yükleri

Araştırmada yer alan ölçeklerin faktör analizine tabi tutulması sonucunda ortaya çıkan faktör yükleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Bkz. Tablo 4.2)

Tablo. 4.2. Faktör Yükleri Yönetici Çalışan İlişkisi (YÇİ)

Soru	Faktör Yüğü
YÇİ1	0.394
YÇİ2	0.791
YÇİ3	0.595
YÇİ4	0.819
YÇİ5	0.535
YÇİ6	0.499
YÇİ7	0.847

Adalet Algısı (AA)

Dağıtımsal Adalet Algısı(DAA)

Soru	Faktör Yüğü
AA1	0.572
AA2	0.552
AA3	0.555
AA4	0.639
AA5	0.576



Prosedürel Adalet Algısı(PAA)

Soru	Faktör Yüğü
AA6	0.702
AA7	0.850
AA8	0.748
AA9	0.732
AA10	0.841
AA11	0.570
AA12	0.742
AA13	0.755
AA14	0.762
AA15	0.817
AA16	0.840
AA17	0.886
AA18	0.887
AA19	0.899
AA20	0.859

İş tatmini(IT)

Soru	Faktör Yüğü
İT1	0.220
İT2	0.823
İT3	0.771
İT4	0.195
İT5	0.264
İT6	0.567
İT7	0.500
İT8	0.617
İT9	0.732
İT10	0.536
İT11	0.697
İT12	0.478
İT13	0.779
İT14	0.758

Beklenti karşılanma oranı(BKO)

Soru	Faktör Yüğü
BKO1	0.807
BKO2	0.776
BKO3	0.765

İşin toplumsal statüsü(İTS)

Soru	Faktör Yüğü
İTS1	0.785
İTS2	0.774
İTS3	0.711

Organizasyonun imajı (OI)

Soru	Faktör Yüğü
Oİ1	0.631
Oİ2	0.932
Oİ3	0.947

Örgütsel destek algısı(ÖDA)

Soru	Faktör Yüğü	ODA8	-0.192
ODA1	0.895	ODA9	0.620
ODA2	0.848	ODA10	-0.845
ODA3	-0.124	ODA11	0.646
ODA4	0.616	ODA12	-0.268
ODA5	0.531		
ODA6	-0.218		
ODA7	0.459		

Dahil olma dışlanmama algısı (DOD)

Soru	Faktör Yüğü
DOD1	0.604
DOD2	0.506
DOD3	0.908
DOD4	0.948
DOD5	0.774
DOD6	0.627
DOD7	0.328
DOD8	0.144
DOD9	-0.299

İşten ayrılma eğilimi(İAE)

Soru	Faktör Yüğü
İAE1	0.648
İAE2	0.637
İAE3	0.921

Örgütsel bağlılık(ÖB)

Soru	Faktör Yüğü
ÖB1	-0.234
ÖB2	0.529
ÖB3	0.473
ÖB4	0.766
ÖB5	-0.563
ÖB6	0.680
ÖB7	0.696
ÖB8	0.413
ÖB9	0.396

4.3. Güvenilirlik Değerleri

Bu araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik değerleri sunulmaktadır. Güvenilirlik değerleri bütün ölçekler için 0.70'in üzerinde olarak ortaya çıkmıştır. Tablo 4.3. 'de ölçeklere ilişkin güvenilirlik değerleri görülmektedir.

Tablo.4.3. Güvenilirlik Değerleri

Değişken	Alpha
Yönetici Çalışan İlişkisi	0.8891
Adalet Algısı	0.9579
İş tatmini	0.9185
Beklenti karşılanma oranı	0.7738
İşin toplumsal statüsü	0.8586
Organizasyonun imajı	0.8847
Organizasyonel destek algısı	0.6948
Dahil olma dışlanmama algısı	0.8002
İşten ayrılma eğilimi	0.8402
Örgütsel bağlılık	0.6932

4.4. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Değerleri

Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler SPSS programından elde edilmiştir ve aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 4.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel bağlılık	4.81	1.27
İşten ayrılma eğilimi	2.85	1.62
Adalet algısı	4.13	1.22
İş tatmini	4.43	1.17
Beklenti karşılama oranı	3.86	1.35
İşin toplumsal statüsü	5.51	1.28
Örgütün imajı	5.16	1.50
Örgütsel destek algısı	4.59	0.97
Dahil olma dışlanmama algısı	4.61	1.12
Yönetici çalışan ilişkisi	4.63	1.30
Performans	3.46	1.48
Yaş	30.73	6.92
Kıdem	9.13	6.15

Değişkenler arasındaki korelasyonlar SPSS korelasyon hesaplama seçeneğinden Bivariate seçilerek hesaplanmıştır. Korelasyon değerleri aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 4.5. Korelasyon Değerleri

Değişik	İAE.	ÖB	DOD	ÖDA	Öİ	İTS	BKO	İT	AA	YÇİ	PERF	YAŞ	KIDM
İAE	1	-.465	-.185	.510	-.388	-.269	-.154	-.384	-.150	-.184	-.156	-.009	-.034
ÖB	**	1	.574	.689	.729	.606	.461	.775	.586	.535	-.048	.047	.069
DOD	**	**	1	.521	.377	.433	.457	.673	.640	.607	-.002	.183	.200
ÖDA	**	**	**	1	.568	.498	.404	.707	.565	.582	.023	.054	.117
Öİ	**	**	**	**	1	.668	.405	.702	.451	.381	.106	.016	.027
İTS	**	**	**	**	**	1	.381	.667	.408	.379	.057	.080	.083
BKO	*	**	**	**	**	**	1	.609	.417	.357	.097	.061	.096
İT	**	**	**	**	**	**	**	1	.706	.675	.035	.021	.076
AA	*	**	**	**	**	**	**	**	1	.855	-.114	-.027	-.011
YÇİ	**	**	**	**	**	**	**	**	**	1	.032	.050	.078
PERF	*										1	-.006	-.036
YAŞ			**									1	.873
KIDM			**									**	1

İAE: İşte ayrılma eğilimi, ÖB: Örgütsel bağlılık, DOD: Dahil olma dışlanmama algısı, ÖDA: Örgütsel destek algısı, Öİ: Organizasyonun imajı, İTS: İşin toplumsal statüsü, BKO: Beklenti karşılama oranı, İT: İş tatmini, AA: Adalet algısı, YÇİ: Yönetici çalışan ilişkisi, PERF: Performans, KIDM: Kıdem

4.5. Yapısal Model

Yapısal model değişkenler arasındaki bağlantıları veya diğer bir deyişle neden sonuç ilişkilerini ortaya koymaktadır. Teorik model Şekil 3.1'de sunulmaktadır. Yapılan doğrusal regresyon analizi sonucunda bağımlı değişken olarak işten ayrılma eğilimi tanımlanıp bağımsız değişkenler olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık tanımlandığında ayarlanmış R^2 : 0,179 ; F: 17.514 ve p:0.000 olarak ortaya çıkmıştır. Buna göre örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma eğilimi varyansını açıklamaya yeterli olmadığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca iş tatmininin işten ayrılma eğilimine önemli bir etkisi olmadığı (β : -0.120, t: -1.093, p:0.276) , örgütsel bağlılığın ise işten ayrılma eğilimine önemli negatif etkisi (β : -0.339, t:-3.086, p:0.002) olduğu görülmüştür.

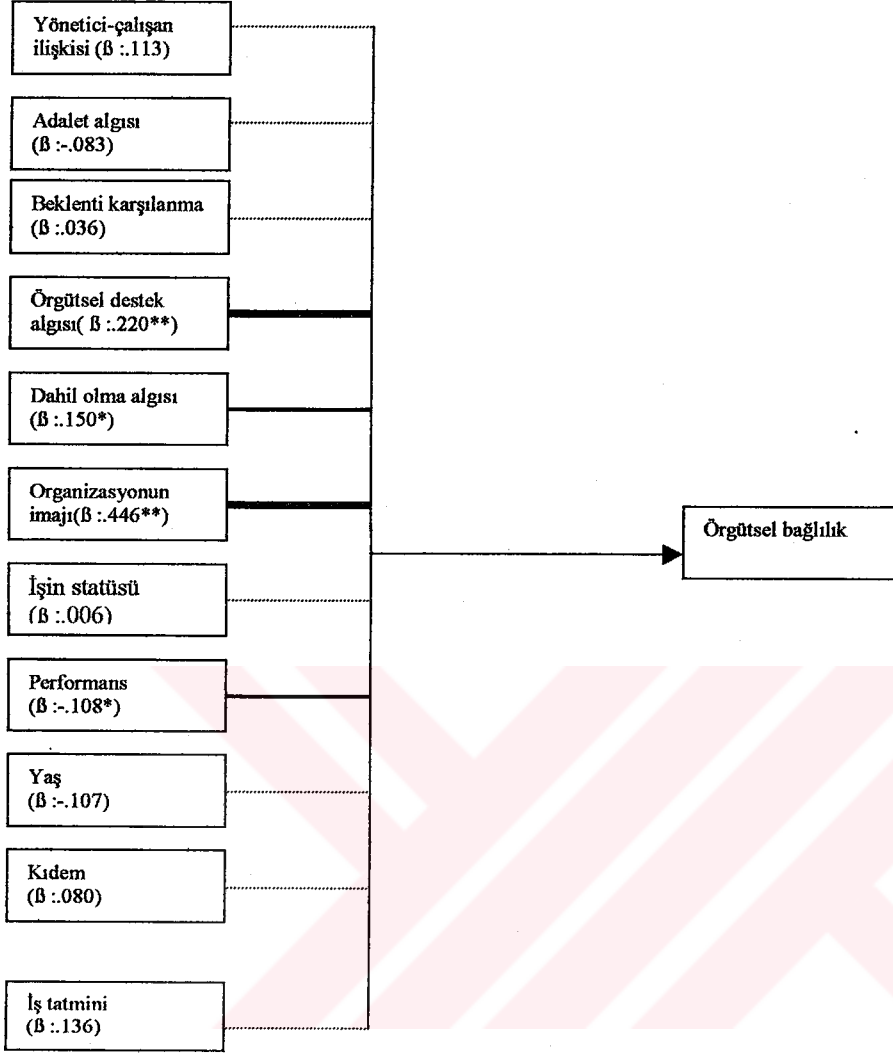
Araştırmada yer alan bütün değişkenler bağımsız olarak tanımlanıp işten ayrılma eğilimi bağımlı değişken olarak tanımlandığında ayarlanmış R^2 : 0.506, F: 7.731 ve p: 0.000 değerleri ile modelin işten ayrılma eğilimini açıklar hale gelmesi mümkün olmaktadır. Bu durumda da iş tatmini ile işten ayrılma eğilimi ilişkisi (β :-0.243, t:-1.455, p:0.150) önemli olarak ortaya çıkmamaktadır. Buna göre işten ayrılma eğilimini önemli ölçüde etkileyen faktörler; örgütsel bağlılık (β : -0.402, t:-3.393, p: 0.001), yönetici çalışan ilişkisi (β : 0.277, t: 1.974, p: 0.052), organizasyonel destek algısı (β : -0.429, t: -3.701, p: 0.000), performans (β : -0.286, t: -3.393, p: 0.001), beklenti karşılanma oranı (β : 0.225, t: 2.340, p: 0.022), işin toplumsal statüsü (β : 0.373, t: 2.482, p: 0.015) ve öğrenim durumu (β : 0.280, t: 3.338, p:0.001) olarak ortaya çıkmaktadır.

İşten ayrılma eğilimini önemli ölçüde etkilediği ortaya çıkan örgütsel bağlılık, yönetici çalışan ilişkisi, organizasyonel destek algısı, performans, beklenti karşılanma oranı, işin toplumsal statüsü ve öğrenim durumu bağımsız değişken olarak tanımlanıp işten ayrılma eğilimi bağımlı değişken olarak tanımlanarak oluşturulan modelin doğrusal regresyon analizi sonucunda ayarlanmış R^2 0,424 olarak yani işten ayrılma eğilimi varyansını açıklamaya yeterli bir model olarak ortaya çıkmıştır.

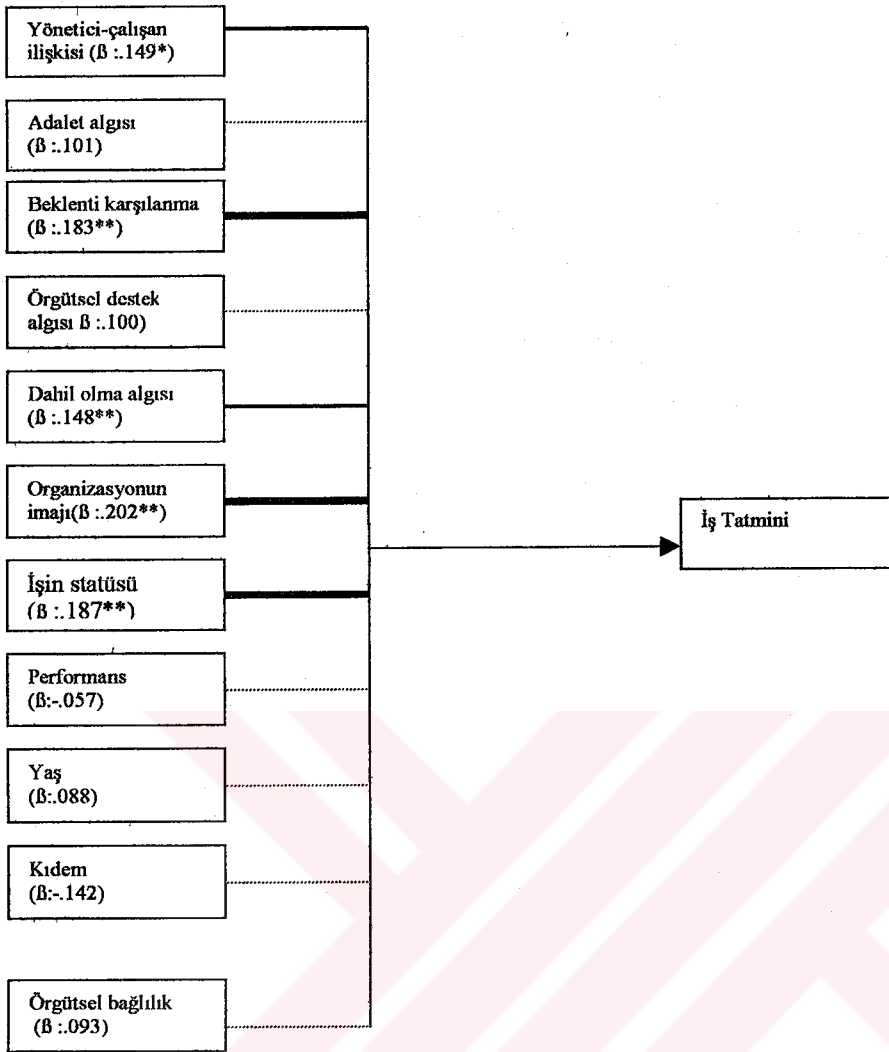
İşten ayrılma eğilimi dışındaki bütün değişkenler bağımsız olarak tanımlanıp iş tatmini bağımlı değişken olarak tanımlandığında beklenti karşılanma oranı (β : 0.148, t: 2.365, p:0.020), organizasyonun imajı (β : 0.336, t: 3.425, p: 0.001) ve dahil olma dışlanmama algısı (β : 0.191, t: 2.546, p: 0.013) iş tatminini etkileyen faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Buna göre beklenti karşılanma oranı, organizasyonun imajı ve dahil olma dışlanmama algısı bağımsız değişkenler olarak tanımlanıp, iş tatmini bağımlı değişken olarak tanımlanarak oluşturulan modelin doğrusal regresyon analizinde ayarlanmış R^2 0,713 değeri ile iş tatmini varyansını açıklamaya yeterli bir model olarak ortaya çıkmaktadır.

İşten ayrılma eğilimi dışındaki bütün değişkenler bağımsız değişken olarak tanımlanıp, örgütsel bağlılık bağımlı değişken olarak tanımlandığında organizasyonun imajı (β : 0.319, t: 2.218, p: 0.029) ve organizasyonel destek algısı (β : 0.265, t: 2.501, p: 0.014) örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler olarak ortaya çıkmaktadırlar. Bağımlı değişken olarak örgütsel bağlılığı tanımlayıp bağımsız değişken olarak organizasyonun imajı ve organizasyonel destek algısı tanımlanarak bir model oluşturulduğunda doğrusal regresyon sonucunda ayarlanmış R^2 0, 542 değeri ile örgütsel bağlılık varyansını açıklamaya yeterli bir model olarak ortaya çıkmaktadır.

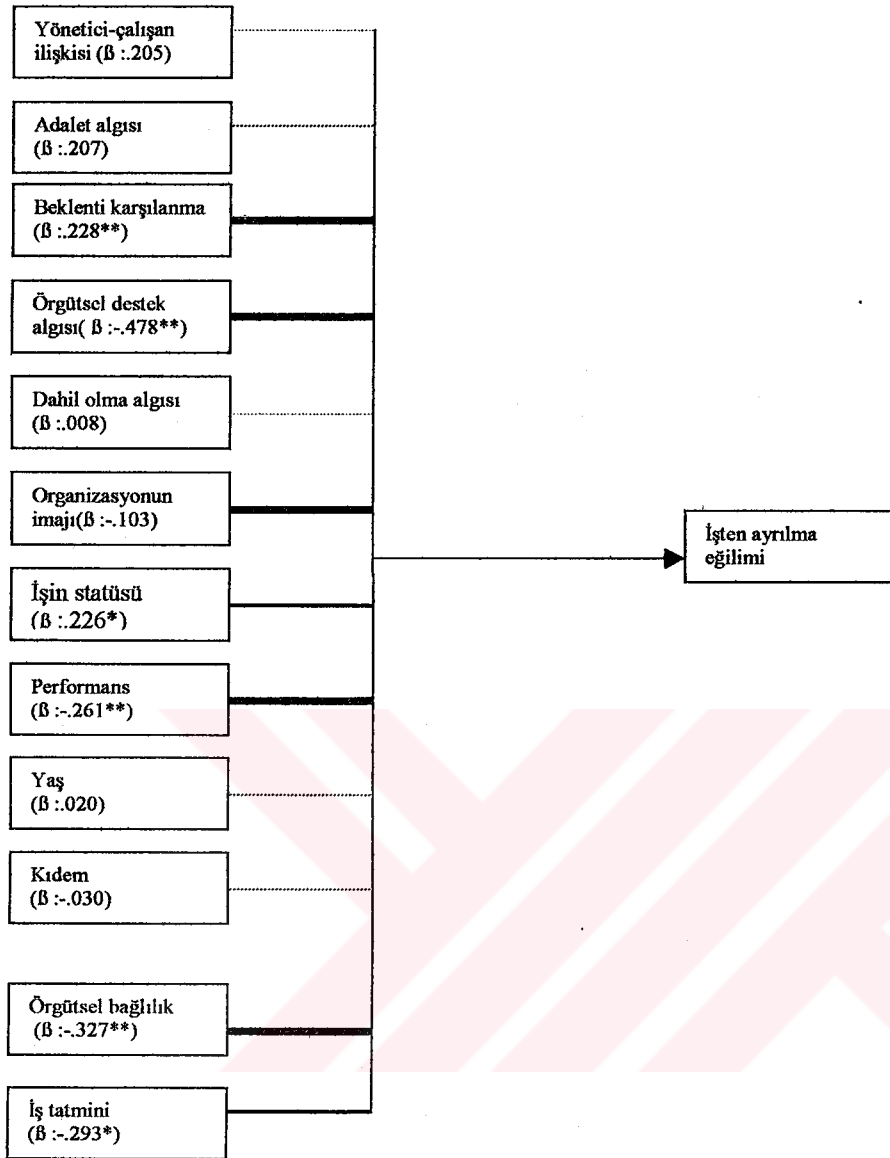
Bu sonuçlara göre modelin bağımsız değişkenlerin grup olarak alınarak regresyona tabi tutulduğu son hali Şekil 4.3.'de görülmektedir. Dikkat çekici olan beklenti karşılanma oranının işten ayrılma eğilimi ile ilişkisinin sanılanın aksine bu durumda pozitif olarak ortaya çıkmasıdır.



Şekil 4.1. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler



Şekil 4.2. İş Tatminine Etki Eden Faktörler



Şekil 4.3. İşten Ayrılma Eğilimine Etki Eden Faktörler

4.6. Hipotez testleri

Hipotezler lineer regresyon analizi yapılarak test edilmiştir. Bu araştırmada örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi bağımlı değişkenler, yönetici çalışan ilişkisi, beklenti karşılanma oranı, adalet algısı, organizasyonel destek algısı, dahil olma dışlanmama algısı, organizasyonun imajı, işin toplumsal statüsü, yaş ve kıdem bağımsız değişkenler olarak tanımlanmıştır.

Hipotez test sonuçları aşağıdaki adım adım regresyon tablolarında (Tablo 4.6,4.7,4.8)'da görülmektedir.

Buna göre;

Tablo 4.6. Bağımlı Değişken Örgütsel Bağlılık

Bağımsız Değ.	β	t	β	t	β	t
Oİ	.729	15.030**	.491	8.680**	.383	5.664**
ÖDA			.398	7.040**	.373	6.606**
İTS					.177	2.778**
F	225.894		148.952		105.552	
R ²	.532		.629		.645	
Ayar.R ²	.529		.624		.639	
Delta F			-76.942		-43.400	
Delta R ²			.095		.015	

Organizasyonun imajı tek başına örgütsel bağlılığı anlamlı ve güçlü olarak açıklamaya yeterli olmaktadır. Ayrıca örgütsel destek algısı ve işin toplumsal statüsü de modele ilave edildiğinde her üç bağımsız değişkenin de örgütsel bağlılığa anlamlı etkisi olduğu ve modelin örgütsel bağlılığı açıklama gücünün yüksek olduğu görülmektedir (R²:0,645).

Bağımlı değişken örgütsel bağlılık

Bağımsız Değ.	β	t	β	t	β	t
Oİ	.398	5.753**	.412	5.608**	.421	5.499**
ÖDA	.269	4.270**	.226	3.461**	.221	3.204**
İTS	.149	2.284**	.116	1.664*	.095	1.318
AA	.175	3.067**	.092	1.394	.101	1.077
DOD			.179	2.741**	.170	2.420**
YÇİ					.014	.148
F	78.623		61.798		47.287	
R ²	.668		.679		.678	
Ayar.R ²	.660		.668		.663	
Delta F	26.929		-16.825		-14.511	
Delta R ²	0.021		0.008		-0.005	



Modele örgütsel adalet algısı bağımsız değişken olarak ilave edildiğinde modelin Örgütsel bağlılığın varyansını açıklama gücü artmıştır ve örgütsel adalet algısı da örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde etkileyen bir değişken olarak ortaya çıkmıştır. Ancak dahil olma dışlanmama algısı bağımsız değişken olarak ilave edildiğinde örgütsel adalet algısı artık örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde etkileyen bir değişken olarak görülmemektedir. Ayrıca işin toplumsal statüsünün örgütsel bağlılığı etkileme gücü de zayıflamıştır. Modele yönetici çalışan ilişkisi bağımsız değişken olarak ilave edildiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen bir değişken olarak görülmemiştir. Ayrıca işin toplumsal statüsünün de örgütsel bağlılığı bu modelde etkilemediği görülmektedir.

Bağımlı değişken örgütsel bağlılık

Bağımsız Değ.	β	t	β	t	β	t
Oİ	.426	5.457**	.415	5.143**	.459	5.399**
ÖDA	.223	3.177**	.266	3.611**	.250	3.333**
İTS	.085	1.155	.049	0.650	.073	.880
AA	.089	.929	.073	0.715	-.009	-.083
DOD	.160	2.225**	.168	2.206**	.175	2.170**
YÇİ	.022	.231	.034	0.348	.057	.547
BKO	.021	.369	.022	0.361	.025	.393
YAŞ			-.010	-.183	-.033	.557
PERF					-.099	-1.678*
F	40.189		32.134		26.163	
R ²	.679		.676		.680	
Ayar.R ²	.662		.655		.654	
Delta F	-7.098		-8.055		-5.971	
Delta R ²	-.001		-.007		-.001	

Beklenti karşılanma oranı, yaş ve performans tek tek bu sıra ile modele bağımsız değişkenler olarak ilave edildiğinde sadece performansın örgütsel bağlılığı anlamlı etkilediği görülmüştür. Bu üç değişkenin modelin varyansına önemli etkisi bulunmamıştır.

Bağımlı değişken örgütsel bağlılık

Bağımsız Değ.	β	t	β	t
Öİ	.464	5.303**	.446	4.719**
ÖDA	.242	3.047**	.220	2.616**
İTS	.065	.762	.006	0.064
AA	-.014	-.123	-.083	-0.685
DOD	.177	2.152**	.150	1.739*
YÇİ	.063	.587	.113	1.038
BKO	.027	.420	.036	.491
YAŞ	-.100	-.778	-.107	-.796
PERF	-.107	-1.755*	-.108	-1.701*
KIDEM	.078	.619	.080	.613
İT			.136	1.105
F	21.939		19.921	
R ²	.670		.695	
Ayar.R ²	.640		.660	
Delta F	-4.224		-2.018	
Delta R ²	-.014		.020	

Kıdem ve iş tatmini bağımsız değişkenler olarak modele ilave edildiğinde sadece iş tatmininin modelin varyansına olumlu ve güçlü etkisi olduğu görülmektedir. Her iki değişkenin örgütsel bağlılığa anlamlı etkisi görülmemektedir. Modelin varyansı, modelin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.7. Bağımlı Değişken İş Tatmini

Bağımsız Değ.	β	t	β	t	β	t
ODA	.707	12.956**	.438	6.839**	.268	4.480**
AA			.434	6.791**	.336	5.983**
Öİ					.412	7.638**
F	167.857		117.105		124.767	
R ²	.500		.610		.718	
Ayar.R ²	.497		.604		.712	
Delta F			-50.752		7.662	
Delta R ²			0.107		.108	

İş tatminini etkileyen bağımsız değişkenler olarak, örgütsel destek algısı, örgütsel adalet algısı ve organizasyonun imajı tek tek modele ilave edildiğinde her üçünün iş tatminine etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür. Ayrıca üç bağımsız değişkenli bu model iş tatmininin varyansını açıklamakta güçlüdür.

Bağımlı değişken iş tatmini

Bağımsız Değ.	β	t	β	t	β	t
ODA	.250	4.027**	.207	3.330**	.194	3.226**
AA	.239	2.827**	.181	2.114**	.184	2.231**
Öİ	.405	7.374**	.392	7.172**	.279	4.204**
YÇİ	.144	1.740*	.079	.955	.097	1.223
DOD			.221	3.592**	.182	2.973**
İTS					.171	2.641**
F	91.445		77.118		69.932	
R ²	.728		.749		.768	
Ayar.R ²	.720		.740		.757	
Delta F	-33.322		-14.327		-7.186	
Delta R ²	.008		.020		.017	

Modele yönetici çalışan ilişkisi bağımsız değişken olarak ilave edildiğinde iş tatminini etkilediği görülmüştür. Ancak dahil olma dışlanmama algısı ve işin toplumsal statüsü ilave edildiğinde yönetici çalışan ilişkisinin etkisinin olmadığı görülmüştür. Altı değişkenli bu model iş tatminini güçlü açıklayan bir modeldir.

Bağımlı değişken iş tatmini

Bağımsız Değ.	β	t	β	t	β	t
ODA	.165	2.842**	.159	2.655**	.141	2.201**
AA	.144	1.812*	.146	1.751*	.106	1.089
Öİ	.263	4.133**	.270	4.188**	.280	3.984**
YÇİ	.136	1.784*	.125	1.619	.122	1.434
DOD	.128	2.160*	.169	2.720**	.168	2.462**
İTS	.141	2.255*	.130	2.048**	.167	2.261**
BKO	.196	4.040**	.183	3.641**	.191	3.457**
YAŞ			-.028	-.633	-.043	-.872
PERF					-.069	-1.395
F	68.851		57.091		43.603	
R ²	.795		.799		.792	
Ayar.R ²	.784		.785		.774	
Delta F	-1.081		-11.760		-13.488	
Delta R ²	.027		.001		-.011	

Beklenti gerçekleşme oranı modele ilave edildiğinde tüm yedi bağımsız değişkenin anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Ardından yaş ilave edildiğinde yönetici çalışan ilişkisinin etkisi anlamlılığını yitirmiştir ve yaşın etkisi olmadığı

görülmüştür. Performans ilave edildiğinde iş tatminine etkisi olmadığı görülmüş ayrıca örgütsel adalet algısının etkisi de ortadan kalkmıştır.

Bağımsız değişken iş tatmini

Bağımsız Değ.	β	t	β	t
ODA	.114	1.678*	.100	1.408
AA	.100	1.008	.101	1.018
Öİ	.269	3.749**	.202	2.405**
YÇİ	.145	1.652*	.149	1.670*
DOD	.166	2.395**	.148	2.067**
İTS	.186	2.466**	.187	2.453**
BKO	.188	3.352**	.183	3.221**
YAŞ	.081	.730	.088	.797
PERF	-.071	-1.384	-.057	-1.071
KIDEM	-.129	-1.202	-.142	-1.323
ÖB			.093	1.105
F	37.220		33.302	
R ²	.788		.792	
Ayar.R ²	.767		.769	
Delta F	-6.383		-3.918	
Delta R ²	-.007		.004	

Kıdem modele ilave edildiğinde iş tatminine anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Ayrıca yönetici çalışan ilişkisi yine anlamlı olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık modele ilave edildiğinde iş tatminine etkisi olmadığı görülmektedir. Örgütsel destek algısı da etkisini yitirmiştir. On bir bağımsız değişkenli son modele göre organizasyonun imajı, yönetici çalışan ilişkisi, dahil olma dışlanmama algısı, işin toplumsal statüsü ve beklenti karşılanma oranı iş tatminine anlamlı etkisi olan değişkenlerdir. Modelin varyansı anlamlıdır.

Tablo.4.8. Bağımlı Değişken İşten Ayrılma Eğilimi

Bağımsız Değ.	β	t	β	t	β	t
ÖB	-.465	-7.474**	-.418	-3.822**	-.259	-2.284**
İT			-.054	-.494	.093	.804
ÖDA					-.398	-3.921**
F	55.860		22.514		20.840	
R ²	.217		.212		.287	
Ayar.R ²	.213		.203		.274	
Delta F			-33.346		-1.674	
Delta R ²			-.010		.071	

İşten ayrılma eğilimini etkileyen tek bağımsız değişken olarak örgütsel bağlılık alındığında, modelin varyansının yüksek ve yeterli olmadığı ancak örgütsel bağlılığın iş ten ayrılma eğilimine etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Ardından iş tatmini modele ilave edildiğinde etkisi anlamlı görülmemiştir. Üçüncü olarak örgütsel destek algısı modele ilave edildiğinde etkisinin anlamlı olduğu ve modelin varyansının oldukça yükseldiği görülmektedir.

Bağımlı değişken işten ayrılma eğilimi

Bağımsız Değ.	β	t	β	t	β	t
ÖB	-.241	-1.948**	-.253	-2.041**	-.333	-2.635**
İT	.141	1.145	.105	.829	-.023	-.163
ÖDA	-.398	-3.893**	-.399	-3.903**	-.401	-3.875**
Öİ	-.077	-.704	-.127	-1.079	-.058	-.472
İTS			.119	1.132	.126	1.169
DOD					.205	2.140**
F	15.431		12.624		11.202	
R ²	.290		.296		.321	
Ayar.R ²	.271		.273		.293	
Delta F	-5.409		-2.807		-1.422	
Delta R ²	-.003		.002		.020	

Modele organizasyonun imajı ve ardından işin toplumsal statüsü ilave edildiğinde her ikisinin de etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Altıncı bağımsız değişken olarak dahil olma dışlanmama eklendiğinde artık modelin varyansının yeterli düzeyde yüksek olduğu ve işten ayrılma eğilimine anlamlı etkisi olduğu görülmüştür.

Bağımlı değişken işten ayrılma eğilimi

Bağımsız Değ.	β	t	β	t	β	T
ÖB	-.345	-2.713**	-.372	-2.978**	-.398	-3.148**
İT	-.123	-.835	-.103	-.725	-.210	-1.383
ÖDA	-.465	-4.340**	-.475	-4.512**	-.457	-4.320**
Öİ	-.047	-.376	-.043	-.344	-.008	-.064
İTS	.164	1.499	.187	1.638	.172	1.493
DOD	.132	1.334	.122	1.263	.094	.974
YÇİ	.264	2.564**	.238	2.457**	.263	2.714**
PERF			-.219	-3.046**	-.244	-3.338**
BKO					.174	1.963**
F	10.189		11.168		10.227	
R ²	.347		.427		.440	
Ayar.R ²	.313		.389		.397	
Delta F	-1.013		.979		-.941	
Delta R ²	.020		.076		.008	

Yönetici çalışan ilişkisi, performans ve beklenti karşılanma oranı modele sırasıyla ilave edildiğinde her üçünün modelin varyansını yükseltmeye olumlu etkisinin olduğu ve her üçünün işten ayrılma eğilimine anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Ancak modele yönetici çalışan ilişkisi ilave edildiğinde ve sonrasında dahil olma dışlanmama algısının etkisi anlamlılığını yitirmiştir.

Bağımlı değişken işten ayrılma eğilimi

Bağımsız Değ.	β	t	β	t	β	t
ÖB	-.361	-2.797**	-.330	-2.418**	-.327	-2.412**
İT	-.306	-1.987**	-.268	-1.630	-.293	-1.787*
ÖDA	-.489	-4.561**	-.511	-4.528**	-.478	-4.127**
Öİ	-.046	-.346	-.070	-.506	-.103	-.740
İTS	.178	1.500	.221	1.770*	.226	1.787*
DOD	.065	.612	.020	.174	.008	.073
YÇİ	.144	1.069	.172	1.204	.205	1.403
PERF	-.217	-2.789**	-.242	-2.891**	-.261	-3.062**
BKO	.202	2.207**	.219	2.284**	.228	2.372**
AA	.280	1.936*	.231	1.434	.207	1.282
YAŞ			-.007	-.079	.020	.110
KIDEM					-.030	-.170
F	9.277		7.604		6.971	
R ²	.467		.460		.468	
Ayar.R ²	.416		.400		.401	
Delta F	-.950		1.673		-.633	
Delta R ²	.019		-.016		.001	

Modele örgütsel adalet algısı ilave edildiğinde işten ayrılma eğiliminin etkisinin anlamlı olduğu görülmüş, iş tatmininin etkisinin anlamlı hale geldiği görülmüş ve yönetici çalışan ilişkisi anlamlı etkisini yitirmiştir. Yaş ve kıdem de modele ilave edildiğinde modelin varyansı oldukça yüksek seviyelere çıkmıştır. Tüm bağımsız değişkenler modele girdiğinde işten ayrılma eğilimine etkisi olanlar örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel destek algısı, işin toplumsal statüsü, performans ve beklenti karşılanma oranı olarak görülmüştür.

Hipotez 1: Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi arasında önemli bir negatif ilişki bulunmaktadır.

Standart beta katsayısı: -0,327; t: -2.412 ve p: 0.018 olduğundan hipotez kabul edilmiştir. Örgütsel bağlılık arttıkça işten ayrılma eğilimi azalmaktadır.

Hipotez 2a: İş tatmini örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir.

Standart beta katsayısı: 0.136; t: 1.105 ve p: 0.272 olduğundan hipotez kabul edilmemiştir. Buna göre iş tatmini arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır. Ancak bu etki anlamlı değildir.

Hipotez 2b: İş tatmini işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişkilidir.

Standart beta katsayısı: -0.293; t: -1.787 ve p: 0.077 olduğundan hipotez kabul edilmiştir. İş tatmini arttıkça işten ayrılma eğilimi azalmaktadır.

Hipotez 3a: Yönetici çalışan ilişkisi örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir.

Standart beta katsayısı: 0.113; t: 1.038 ve p: 0.302 olduğundan hipotez kabul edilmemiştir. Yönetici çalışan ilişkisi arttıkça ve yakınlaştıkça örgütsel bağlılık artmaktadır. Ancak aralarındaki ilişki anlamlı değildir.

Hipotez 3b: Yönetici çalışan ilişkisi iş tatmini ile pozitif ilişkilidir.

Standart beta katsayısı: 0.173; t: 1.908 ve p: 0.060 olduğundan hipotez kabul edilmiştir. Yönetici çalışan ilişkisi arttıkça iş tatmini de artmaktadır. Aralarındaki ilişki anlamlıdır.

Hipotez 3c: Yönetici çalışan ilişkisi işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişkilidir.

Standart beta katsayısı: 0.205; t: 1.403; p: 0.164 olduğundan hipotez kabul edilmemiştir. Yönetici çalışan ilişkisi arttıkça işten ayrılma eğilimi artmaktadır. Ancak aralarındaki ilişki anlamlı değildir.

Hipotez 4a: Adalet algısı örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir.

Standart beta katsayısı : -0.083; t: -0.685 ve p: 0.495 olduğundan hipotez kabul edilmemiştir. Adalet algısı arttığında örgütsel bağlılık azalmaktadır. Ancak aralarındaki ilişki anlamlı değildir.

Hipotez 4b: Adalet algısı iş tatmini ile pozitif ilişkilidir.

Standart beta katsayısı : 0.082; t: 0.780 ve p: 0.438 olduğundan hipotez kabul edilmemiştir. Adalet algısı arttığında iş tatmini artmaktadır. Ancak aralarındaki ilişki anlamlı değildir.

Hipotez 4c : Adalet algısı işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişkilidir.

Standart beta katsayısı : 0.207; t: 1.282 ve p: 0.203 olduğundan hipotez kabul edilmemiştir. Adalet algısı arttıkça işten ayrılma eğilimi artmaktadır. Ancak aralarındaki ilişki anlamlı değildir.

Hipotez 5a : Beklenti karşılanma oranı iş tatmini ile pozitif ilişkilidir.

Standart beta katsayısı : 0.036; t: 0.491; p: 0.624 olduğundan hipotez kabul edilmemiştir. Beklenti karşılanma oranı arttıkça iş tatmini artmaktadır. Ancak aralarındaki ilişki anlamlı değildir.

Hipotez 5b: Beklenti karşılanma oranı örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir.

Standart beta katsayısı : 0.149; t:2.440 ; p: 0.017 olduğundan hipotez kabul edilmiştir. Beklenti karşılanma oranı arttığında örgütsel bağlılık artmaktadır.

Hipotez 5c: Beklenti karşılanma oranı işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişkilidir.

Standart beta katsayısı : 0.228; t: 2.372 ; p: 0.020 olduğundan hipotez kabul edilmemiştir. Beklenti karşılanma oranı arttıkça işten ayrılma eğilimi de artmaktadır.

Hipotez 6a: Örgütsel destek algısı örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir.

Standart beta katsayısı : 0.220; t: 2.616 ; p: 0.010 olduğundan hipotez kabul edilmiştir. Örgütsel destek algısı arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır.

Hipotez 6b: Örgütsel destek algısı iş tatmini ile pozitif ilişkilidir.

Standart beta katsayısı : 0.116; t:1.538 ; p: 0.128 olduğundan hipotez kabul edilmemiştir. Örgütsel destek algısı arttıkça iş tatmini artmaktadır. Ancak aralarındaki ilişki anlamlı değildir.

Hipotez 6c: Örgütsel destek algısı işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişkilidir.

Standart beta katsayısı : -0.478; t: -4.127 ; p: 0.000 olduğundan hipotez kabul edilmiştir. Örgütsel destek algısı arttıkça işten ayrılma eğilimi azalmaktadır.

Hipotez 7a: Dahil olma-dışlanmama algısı örgütsel bağlılığı pozitif etkiler.

Standart beta katsayısı : 0.150; t: 1.739 ; p: 0.085 olduğundan hipotez kabul edilmiştir. Dahil olma dışlanmama algısı arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır.

Hipotez 7b: Dahil olma-dışlanmama algısı iş tatmini pozitif etkiler.

Standart beta katsayısı : 0.191; t: 2.566 ; p: 0.012 olduğundan hipotez kabul edilmiştir. Dahil olma dışlanmama algısı arttıkça iş tatmini artmaktadır.

Hipotez 7c: Dahil olma-dışlanmama algısı işten ayrılma eğilimini negatif etkiler.

Standart beta katsayısı : 0.008; t: 0.073 ; p: 0.942 olduğundan hipotez kabul edilmemiştir. Dahil olma dışlanmama algısı arttıkça işten ayrılma eğilimi

artmaktadır. Ancak hem etki çok küçük hem de anlamlı olmadığı için aralarında ilişki yoktur denebilir.

Hipotez 8a: Yaş örgütsel bağlılığı pozitif etkilemektedir.

Standart beta katsayısı : -0.107; t: -0.796 ; p: 0.428 olduğundan hipotez kabul edilmemiştir. Yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ispatlanamamıştır. Yaş arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır. Ancak ilişki anlamlı değildir.

Hipotez 8b: Yaş iş tatminini pozitif etkiler.

Standart beta katsayısı : 0.102; t: 0.843 ; p: 0.401 olduğundan hipotez kabul edilmemiştir. Ancak yaş ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmamaktadır.

Hipotez 8c: Yaş işten ayrılma eğilimini negatif etkilemektedir.

Standart beta katsayısı : 0.020; t: .110 ; p: 0.913 olduğundan hipotez kabul edilmemiştir. Yaş ile işten ayrılma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Hipotez 9a: Kıdem örgütsel bağlılığı pozitif etkilemektedir.

Standart beta katsayısı : 0.080; t: 0.613 ; p: 0.541 olduğundan hipotez kabul edilmemiştir. Kıdem ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Hipotez 9b: Kıdem iş tatminini pozitif etkilemektedir.

Standart beta katsayısı :- 0.108; t: 0.794 ; p: 0.430 olduğundan hipotez kabul edilmemiştir. Kıdem ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Hipotez 9c: Kıdem işten ayrılma eğilimini negatif etkilemektedir.

Standart beta katsayısı : -0.156; t: -1.328 ; p: 0.188 olduğundan hipotez kabul edilmemiştir. Kıdem arttıkça işten ayrılma eğilimi azalmaktadır. Ancak kıdem işten ayrılma eğilimini anlamlı ölçüde etkilememektedir.

Hipotez 10a: Organizasyonun imajı örgütsel bağlılığı pozitif etkiler.

Standart beta katsayısı : 0.446; t:4.719 ; p: 0.000 olduğundan hipotez kabul edilmiştir. Organizasyonun imajı arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır.

Hipotez 10b: Organizasyonun imajı iş tatminini pozitif etkiler.

Standart beta katsayısı : 0.327; t:3.352 ; p: 0.001 olduğundan hipotez kabul edilmiştir. Organizasyonun imajı arttıkça iş tatmini artmaktadır.

Hipotez 10c: Organizasyonun imajı işten ayrılma eğilimini negatif etkiler.

Standart beta katsayısı : -0.103; t:-.740 ; p: 0.461 olduğundan hipotez kabul edilmemiştir. Organizasyonun imajı arttıkça işten ayrılma eğilimi azalmaktadır. Ancak aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Hipotez 11a: İşin toplumsal statüsü iş tatminini pozitif etkiler.

Standart beta katsayısı : 0.006; t: 0.064 ; p: 0.949 olduğundan hipotez kabul edilmemiştir. İşin toplumsal statüsü arttığında iş tatmini artmaktadır. Ancak aralarındaki ilişki anlamlı değildir.

Hipotez 11b: İşin toplumsal statüsü örgütsel bağlılığı pozitif etkiler.

Standart beta katsayısı : 0.047; t:0.480 ; p: 0.633 olduğundan hipotez kabul edilmemiştir. İşin toplumsal statüsü arttığında örgütsel bağlılık artmaktadır. Ancak ilişki anlamlı değildir.

Hipotez 11c: İşin toplumsal statüsü işten ayrılma eğilimini negatif etkiler.

Standart beta katsayısı : 0.226; t: 1.787 ; p: 0.077 olduğundan hipotez kabul edilmemiştir. İşin toplumsal statüsü arttığında işten ayrılma eğilimi artmaktadır.

Hipotez 12a : Performans örgütsel bağlılığı pozitif etkiler.

Standart beta katsayısı : -0.108; t: -1.701; p: 0.092 olduğundan hipotez kabul edilmemiştir. Buna göre performansın örgütsel bağlılık üzerinde önemli ve negatif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 12b: Performans iş tatminini pozitif etkiler.

Standart beta katsayısı : -0.041; t: -0.739 ; p: 0.462 olduğundan hipotez kabul edilmemiştir. Buna göre performansın iş tatmini üzerinde etkisi negatiftir. Ancak ilişki anlamlı değildir.

Hipotez 12c: Performans işten ayrılma eğilimini negatif etkiler.

Standart beta katsayısı : -0.261 ; t: -3.062 ; p: 0.003 olduğundan hipotez kabul edilmiştir. Performans arttıkça işten ayrılma eğilimi azalmaktadır.



5. SONUÇ,GÖRÜŞ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı sigorta sektöründe örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğiliminin araştırılmasıdır. Buna göre mevcut literatüre dayanarak örgütsel bağlılığa etki ettiği varsayılan iş tatmini, yönetici çalışan ilişkisi, adalet algısı, beklenti karşılanma oranı, organizasyonel destek algısı, dahil olma dışlanmama algısı, performans, demografik faktörler (yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitim durumu) ve bugüne kadar yapılmış bir araştırma sonucuna rastlanmamış olduğu halde özellikle Türkiye gibi sosyal toplumlarda etkili olduğu varsayılan organizasyonun imajı ve işin toplumsal statüsü araştırma kapsamına dahil edilen faktörlerdir.

Araştırmada incelenen sorular şunlardır : (1) Yönetici çalışan ilişkisinin kalitesi, beklentilerin karşılanma oranı, örgütsel adalet algısı, örgütsel destek algısı, dahil olma dışlanmama algısı ve organizasyonun imajı gibi örgütsel faktörlerin her biri çalışanların örgütsel bağlılığını nasıl etkilemektedir? (2) Yaş ve kıdem gibi kişisel faktörlerinin her biri çalışanların örgütsel bağlılığını nasıl etkilemektedir?. (3) İşin toplumsal statüsü ve performans gibi işe dair faktörlerin her biri çalışanların örgütsel bağlılığını nasıl etkilemektedir? (4) Örgütsel bağlılık ile çalışanların iş tatmini ilişkisi nedir? (5) İş tatmini ile çalışanların işten ayrılma eğilimi ilişkisi nedir? (6) Örgütsel bağlılık ile çalışanların işten ayrılma eğilimi ilişkisi nedir?

Bu bölümde bulguların değerlendirilmesine ilişkin görüşler , ortaya çıkardığı sonuçlar, araştırmanın sınırlamaları ve bundan sonra geleceğe yönelik yapılması önerilen araştırmalar sunulmaktadır.

5.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmanın sonucunda ortaya çıkan sonuçlara göre, oluşturulmuş yapısal modelin son hali Şekil 4.3’de görülmektedir. Bu model örgütsel bağlılığa etki eden faktörler ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimine etkisi açısından varılan temel sonuçları ortaya koymaktadır.

5.1.1 Yönetici Çalışan İlişkisinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Araştırmanın sonuçları yönetici çalışan ilişkisinin diğer faktörlerle birlikte ele alındığında (tek başına regresyona tabi tutulduğunda pozitif ve önemli bir etki görülmekle beraber diğer faktörler devreye girdiğinde etkisi önemini yitirmektedir.) örgütsel bağlılığın önemli bir pozitif faktörü olmadığını ortaya koymuştur. Diğer bir deyişle eğer bir çalışan yöneticisi ile arasındaki ilişkinin kalitesini daha yüksek olarak algılasa, örgütsel bağlılığı da olumlu etkilenir ancak artar denemez. Bu araştırmanın sonuçları yönetici çalışan ilişkisinin örgütsel bağlılığa etkisi konusunda bugüne kadar yapılmış olan diğer araştırmaları desteklemekle beraber farklı niteliktedir (Duchon, Green & Taber, 1986,7; Nystrom, 1990, 6). Ancak çalışanların yöneticileri ile daha yakın ilişki içinde olmaları ve kaliteli bir etkileşimin avantajları nedeniyle örgütle duygusal bağlılıkları olumlu etkilenmektedir.

5.1.2.Yönetici Çalışan İlişkisinin İş Tatminine Etkisi

Yönetici çalışan ilişkisinin iş tatminine olumlu ve önemli bir pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre bir çalışan yöneticisi ile ilişkisini yüksek seviyede görüyorsa bu durumda iş tatmini de yüksek olmaktadır. Bu sonuç bugüne kadar yönetici çalışan ilişkisinin iş tatminine pozitif ve önemli etkisini ortaya çıkaran araştırma sonuçlarını (Graen, Novak & Sommerkamp, 1982, 12; Rosse & Kraut, 1983, 17; Scandura & Graen, 1984, 9) da desteklemektedir.

5.1.3. Yönetici Çalışan İlişkisinin İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi

Araştırma sonuçlarına göre yönetici çalışan ilişkisinin işten ayrılma eğilimine önemli bir etkisinin olmamakla beraber etkisinin negatif yerine pozitif olduğu görülmektedir. Bu durumda yöneticisi ile daha yakın olan çalışanların işten ayrılma eğiliminin daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç beklenen yönde olmadığından bunun nedenlerinin daha fazla araştırılması gerektiği görüşündeyiz. Yönetici çalışan ilişkisi iş tatminini ve örgütsel bağlılığı olumlu etkilemesine rağmen işten ayrılma eğilimlerini arttırıyor. Bu durumda bu ilişkinin örgütsel bağlılığın diğer boyutları ile ilgili olarak olumsuz etkisinin olduğu sonucu düşünülebilir.

5.1.4. Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Adalet algısının tek başına ele alındığında örgütsel bağlılığa pozitif ve önemli etkisinin olduğu görülmekle beraber diğer faktörlerle birlikte olduğunda önemli olmadığı bu araştırmanın sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu sonuç bu ilişkiyi araştırmak amacıyla bugüne kadar yapılmış olan çalışmaları da kısmen destekler niteliktedir. (Folger & Konovsky, 1989, 7; Martin & Bennett, 1996, 13). Çalışanlar kendilerine sağlanan ödüllerin sorumlulukları ve performansları ile karşılaştırıldığında adil olduğunu ve bunları belirlemede uygulanan prosedürlerin adil olduğunu ve özenle uygulandığını hisseder ve algıarlarsa örgütün bir parçası kalma istekleri daha fazla olmaktadır. Ancak adalet algısı diğer faktörlerle birlikte ele alınarak regresyona tabi tutulduğunda örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi önemli olarak ortaya çıkmamıştır. Bu sonuç adalet algısının örgütsel bağlılığa bazı diğer faktörler (örneğin dahil olma dışlanmama algısı) 'na etki etmek suretiyle indirekt yoldan etkisi olduğu varsayımını düşündürmektedir. Bu konuda yapılacak diğer araştırmalarla bu konunun incelenmesi faydalı olacaktır.

5.1.5. Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi

Bu araştırmanın sonucunda adalet algısının iş tatminine önemli pozitif etkide bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuç bugüne kadar bu konuda yapılmış diğer araştırmaların sonuçlarını desteklememektedir (Martin & Bennett, 1996, 6; McFarlin & Sweeney, 1992, 9). Buna göre çalışanlar kendilerine sağlanan ödüllerin performans ve sorumlulukları ile karşılaştırıldığında adil olduğunu hissettiklerinde iş tatminleri yani genel olarak işlerine karşı hissettikleri duygular olumlu olmaktadır. Katkılarının karşılığını adil olarak alıyor olduklarını algılamaları çalışanların iş tatminini pozitif etkilemektedir. Ancak burada da iş tatminine etki ettiği varsayılan diğer faktörlerle birlikte adalet algısının etkisi incelendiğinde bu etkinin önemli olmadığı görülmüştür.

Bu sonuç adalet algısının diğer ve daha önemli bir faktöre (beklenti karşılanma oranı gibi) etki ederek iş tatminine dolaylı yoldan etki ettiği düşüncesini ortaya çıkarabilir.

5.1.6. Adalet Algısının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi

Adalet algısının işten ayrılma eğilimine olumsuz etki etmesi beklenirken sonuç olumlu etkilediği yönünde çıkmıştır. Buna göre adalet algısı arttıkça işten ayrılma eğilimi de artmaktadır. Bu etki anlamlı olmamakla birlikte bunun altında yatan nedenlerin anlaşılabilmesi için daha fazla araştırma yapılması gerektiği görüşündeyiz. Adalet algısını etkileyen faktörlerin incelenmesinin yerinde olacağı düşünülebilir. Yönetici çalışan ilişkisi bu faktörlerden anlamlı biri olarak ortaya çıkarsa bu durumda yönetici ilişkisinde bir sorun olduğu düşünülebilir.

5.1.7. Beklenti Karşılama Oranının Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Araştırmanın sonuçları hipotezde ifade edildiği şekilde beklenti karşılama oranının örgütsel bağlılığa pozitif etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç bu konuda bugüne kadar yapılmış olan diğer araştırmaların sonuçlarını (Porter & Steers, 1973, 8; Vanous, 1992, 13) da desteklemektedir. Buna göre çalışanlar işe başlamadan ve örgüte girmeden önce oluşan beklentilerini işe başladıktan sonraki deneyimleri ile karşılarırsa bu imkanları sağlayan örgüte bağlılıkları da artmaktadır. Ancak beklenti karşılama oranının diğer faktörlerle birlikte olduğunda örgütsel bağlılığa etkisinin araştırılması sonucunda bu durumda örgütsel bağlılığa anlamlı ve önemli bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu durumda beklenti karşılama oranının diğer etkileyen faktörlere (organizasyonel destek algısı gibi) örgütsel bağlılığı daha az etkilediği düşünülebilir.

5.1.8. Beklenti Karşılama Oranının İş Tatminine Etkisi

Beklenti karşılama oranının iş tatminine önemli pozitif etkisinin olduğu bu araştırmanın sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu sonuç bugüne kadar yapılmış olan diğer araştırma sonuçlarını (Porter & Steers, 1973, 15 ; Vanous, 1992, 13) da tam olarak desteklemektedir. Diğer faktörlerle birlikte ele alındığında da beklenti karşılama oranı iş tatminini etkileyen önemli ve pozitif bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Çalışanlar işe dair beklentilerinin karşılandığını hissettiklerinde memnuniyetleri artmakta ve genel olarak işe dair olumlu duygu ve düşünceye sahip olmaktadır.

Çalışan memnuniyeti tanım gereği çalışanların beklentilerinin karşılanması ve aşılması durumunda gerçekleşebilir. Buna göre adayların beklentilerinin doğru olarak ortaya çıkarılması, belirlenmesi ve adaylara hatalı ve eksik bilgi verilmeden, işe dair beklentilerinin doğru oluşması için olabildiğince doğru ve kapsamlı bilgi verilmesi faydalı olacaktır.

5.1.9. Beklenti Karşılanma Oranının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi

Beklenti karşılanma oranının işten ayrılma eğilimine negatif etkisinin olması gerekirken pozitif etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu etki anlamlı da olduğu için özellikle nedenlerini ortaya çıkarmak gereklidir. Bunun için beklenti karşılanma oranını etkileyen faktörler incelenmelidir. Beklenti karşılanma oranının iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisinin olması, bu nedenle yönetici çalışan ilişkisi ile de anlamlı bir ilişkisi olması olasılığını ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda bu olumsuz etkinin altında yönetsel bazı faktörler yer alabilir. Ancak detaylı incelenmesi gereklidir.

5.1.10. Organizasyonel Destek Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Araştırmanın sonucunda analiz bulguları hipotezi destekler niteliktedir. Organizasyonel destek algısı örgütsel bağlılığa önemli pozitif etki etmektedir. Organizasyonel destek algısı tek olarak ele alındığında da diğer faktörlerle birlikte ele alındığında da sonuç aynı şekilde yani organizasyonel destek algısının örgütsel bağlılığı pozitif etkilediği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç bundan önce yapılmış olan araştırmaların sonuçlarını (Eisenberger ve diğerleri, 1990,51-59) da desteklemektedir. Çalışanlar örgütün kendilerinin örgüte yapacakları katkılara ne kadar değer verdiğini ve bu katkıyı arttıracak şekilde ne kadar çaba gösterdiklerini değerlendirerek bu algıyı oluşturmakta ve bu algı yüksek olduğunda katkılarını destekleyen örgüte bağlılıkları da daha yüksek olmaktadır. Burada algı sadece mevcut katkının desteklenmesi değil aynı zamanda gelişimin de desteklenmesidir ki bu çalışanların gözünde örgüt lehine önemli bir fark yaratmaktadır. Örgütün sadece adil ödüllendirmekle kalmayıp çalışana yatırım yapması anlamında algı yaratmaktadır. Bireysel rekabetin çok arttığı gözönüne alındığında bunun çalışanlar için ne denli önemli bir fark yarattığı, rekabet gücünü artırma ve güvenlik hissi ile

birleştğini görmek mümkündür. Çalışanların organizasyonel destek algısının artırılması örgütsel bağlılığın özellikle üretken olan ve etkinliği arttıran duygusal bağlılık boyutunu da arttıracaktır.

5.1.11. Organizasyonel Destek Algısının İş Tatminine Etkisi

Organizasyonel destek algısının iş tatminine etkisi, tek başına ele alındığında önemli ve pozitifdir. Ancak diğer faktörlerle birlikte ele alındığında önemli etkisi olmadığı görülmektedir. Buna göre organizasyonel destek algısının direkt olarak iş tatminine etki etmediği bu etkinin diğer önemli faktörlere (örneğin dahil olma dışlanmama algısı , beklenti karşılanma oranı gibi) etki etmek suretiyle dolaylı yoldan gerçekleştiği varsayılabilir.

5.1.12.Örgütsel Destek Algısının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi

Örgütsel destek algısı beklendiği şekilde işten ayrılma eğilimi ile anlamlı ve negatif ilişkili olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuç örgütsel destek algısının hem örgütsel bağlılık ile anlamlı ve pozitif hem de iş tatmini ile pozitif ilişki içinde olması ile de tutarlılık göstermektedir.

5.1.13. Dahil Olma Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Dahil olma dışlanmama algısının örgütsel bağlılığa etkisi hipotezde ifade edildiği gibi önemli ve pozitif olarak ortaya çıkmaktadır. Buna göre çalışanlar kararlara, bilgiye dahil edildiklerini düşündüklerinde ve hissettiklerinde kendilerini örgütle özdeşleştirmeleri, örgütün gittiği yolu etkilediklerini hissetmeleri ve örgüte bağlılıkları da artmaktadır. Ancak bu etki direkt veya dolaylı bir etki olabilir. Çalışanlarda direkt ve / veya dolaylı olarak örgütsel bağlılık yönünde pozitif etkisi bulunmaktadır.

5.1.14. Dahil Olma Dışlanmama Algısının İş Tatminine Etkisi

Dahil olma dışlanmama algısının iş tatminine önemli ve pozitif etkisi olduğu araştırmanın sonuçları ile ortaya çıkmıştır. Dahil olma dışlanmama algısı tek faktör olarak ele alınıp iş tatminine etkisi incelendiğinde bu etki önemli ve pozitif, diğer faktörlerle birlikte ele alınıp incelendiğinde de bu etki önemli ve pozitif olarak ortaya çıkmıştır. Buna göre dahil olma dışlanmama algısı çalışanların iş tatmini veya işlerinden memnun olmaları için kritiktir. Çalışanlar kritik süreçlere dahil olduklarını, kararlara katıldıklarını, bilgiye ulaşabildiklerini yani işin içinde olduklarını hissettiklerinde iş tatminleri de yüksek olmaktadır. Bilgiye ulaştıkça, kararlara katıldıkça sorumluluk duygusu, kendini önemli hissetme ve işinden tatmin olmaya etki etmektedir.

5.1.15. Dahil Olma Dışlanmama Algısının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi

Dahil olma dışlanmama algısının işten ayrılma eğilimine negatif etkisi olacağı varsayımı kanıtlanamamıştır. Etkisi pozitif görünmekle birlikte sifıra yakın olduğu için etkisinin olmadığı sonucuna varılabilir. Buna göre iş tatmini ve örgütsel bağlılığı olumlu ve anlamlı etkilemekle birlikte bir kişinin o örgütte kalma eğilimini etkilemediği söylenebilir.

5.1.16. İşin Toplumsal Statüsünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi

İşin statüsünün örgütsel bağlılığa etkisi tek faktör olarak ele alınarak incelendiğinde hipotezde yer aldığı gibi önemli ve pozitif olarak ortaya çıkmıştır. Ancak diğer faktörlerle birlikte ele alındığında önemli etkisi olmadığı görülmektedir. Buna göre işin toplumsal statüsünün örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan bir faktörü (organizasyonun imajı gibi) etkilemek suretiyle örgütsel bağlılığa dolaylı yoldan etki ettiği söylenebilir.

5.1.17. İşin Toplumsal Statüsünün İş Tatminine Etkisi

İşin toplumsal statüsünün iş tatminine etkisi tek faktör olarak ele alınarak incelendiğinde hipotezde yer aldığı gibi önemli ve pozitif olarak ortaya çıkmıştır.

Diğer faktörlerle birlikte ele alındığında da önemli etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre işin toplumsal statüsünü yüksek gören çalışanların iş tatmini de yüksek olmaktadır.

5.1.18. İşin Toplumsal Statüsünün İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi

İşin toplumsal statüsünün işten ayrılma eğilimine etkisi varsayılanın tersine pozitif ve anlamlı olarak ortaya çıkmıştır. Bununla beraber işin toplumsal statüsünün iş tatminine olumlu etkisi olduğu yukarıda görülmektedir. Buna göre işin toplumsal statüsünün işten ayrılma eğilimini hangi nedenlerle ve nasıl etkilediğini ortaya çıkarabilmek için işten ayrılma eğilimini etkileyen faktörlerin araştırılması uygun olacaktır.

5.1.19. Organizasyonun İmajının Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi

Organizasyonun imajının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi hipotezde yer aldığı gibi önemli ve pozitiftir. Bu etki organizasyonun imajı tek faktör olarak ele alındığında da diğer faktörlerle birlikte ele alındığında da önemli ve pozitiftir. Buna göre çalışanlar organizasyonun toplumdaki prestijini kendileri ve gelecekleri ile özdeşleştirmekte ve bu nedenle organizasyon imajı yüksek olan kurumlarda yer almak istemektedirler. Diğer faktörlerle birlikte ele alındığında da bu faktörün güçlüve önemli etmen olarak ortaya çıkması dikkat çekicidir. Organizasyonun imajının yüksek olması çalışanların bugünleri kadar yarınları için de güven, toplumda kabul görme, prestijli bir kurumun parçası olma ve saygınlık hissi yaratmaktadır. Bunlar da önemli bireysel ihtiyaçlardır.

5.1.20. Organizasyonun İmajının İş Tatmini Üzerinde Etkisi

Organizasyonun imajının iş tatmini üzerinde etkisi tek faktör olarak ele alınıp incelendiğinde önemli ve pozitiftir. Ayrıca diğer faktörlerle birlikte ele alındığında da etkisi önemli ve pozitif olarak ortaya çıkmıştır. Organizasyonun imajının işin toplumsal statüsünün de önüne geçerek iş tatmini üzerinde güçlü bir etkiye sahip olması çok önemli bir sonuçtur. Bu sonuca göre çalışanların iş tatminini arttırmak

için bazı kurumların yaptığı gibi prestijli ve çeşitli ünvanlar yaratmaya çalışmak yerine organizasyonun imajını yükseltmeye çalışmak daha etkili olacaktır.



5.1.21. Organizasyonun İmajının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi

Araştırma sonuçları hipotezi desteklemektedir. Buna göre organizasyonun imajı işten ayrılma eğilimini anlamlı ve negatif etkilemektedir. Yukarıda belirtildiği gibi organizasyon imajının örgütsel bağlılığı ve iş tatminini olumlu etkilediği de dikkate alınarak örgütler için birinci derecede önemli olduğu söylenebilir.

5.1.22. Performansın Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi

Araştırma sonucunda bulgular performansın örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkisi olduğunu göstermektedir . Bugüne kadar yapılmış olan çalışmalarda performansın örgütsel bağlılığa direkt etkisi çok nadiren bulunmuştur (Brown ve Peterson, 1993, 9). Bu araştırma önceki araştırmaları performans ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönünde desteklemekle birlikte bu etkinin pozitif değil negatif olması dikkat çekicidir. Buna göre performansı yüksek çalışanların örgüte duygusal bağlılığı azalmaktadır.

5.1.23. Performansın İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın sonuçları çalışanların performanslarının iş tatmini üzerinde önemli etkisi olmadığını ortaya koymaktadır. Bugüne kadar yapılmış olan çalışmalarda performansın iş tatminine direkt etkisi çok nadiren bulunmuştur (Brown ve Peterson, 1993, 12). Bu araştırma da önceki araştırmaları destekler niteliktedir.

5.1.24. Performansın İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi

Araştırma sonuçları hipotezi destekler niteliktedir. Buna göre performans işten ayrılma eğilimini olumsuz etkilemektedir. Bir başka deyişle performansı yükselen çalışanların işten ayrılma eğilimi azalmaktadır.

5.1.25. Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Yaş ve kıdemin örgütsel bağlılığa önemli etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu hipotezlerin kabul edilmediği anlamına gelmektedir. Kişisel özelliklere ilişkin bugüne kadar yapılan araştırmalarda yaş (Rowden,2000, 9) ve kıdem (Bowen, Radhakrishna & Keyser, 1994, 7; Morris & Sherman, 1981, 11; Parasuraman & Nachman, 1987, 14) örgütsel bağlılıkla ilişkili olarak ortaya çıkmıştır. Buna göre bu araştırmanın sonuçları bugüne kadar ki araştırma sonuçlarını desteklememektedir.

5.1.26. Demografik Faktörlerin İş Tatminine Etkisi

Yaş ve kıdemin iş tatminine önemli etkisi olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç bu faktörlerin her birinin iş tatminine önemli ve pozitif etkisi olduğu yönündeki hipotezlerin desteklenmediğini göstermektedir. Bugüne kadar yapılan araştırmaların sonuçları ile de aynı yönde değildir. Bu sonuçlara göre yaş ve kıdem iş tatminini pozitif ve önemli düzeyde etkilemektedir (Bowen, Radhakrishna & Keyser, 1994, 7).

5.1.27. Demografik Faktörlerin İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi

Araştırma sonuçları işten ayrılma eğilimini yaş faktörünün olumlu, kıdem faktörünün olumsuz etkilediğini göstermektedir. Ancak her iki faktörün etkisi anlamlı değildir ve çok küçüktür. Bu sonuca göre yaşı küçük ancak kıdemi yüksek çalışanların işten ayrılma eğiliminin diğerlerine göre daha düşük olduğu söylenebilir. Diğer yönden bakıldığında yaşı yüksek ancak kıdemi düşük çalışanların işten ayrılma eğilimi diğerlerine göre daha yüksek olmaktadır. Kıdemle ilgili sonuçlar hipotezi desteklemekte ancak yaşla ilgili sonuçlar desteklememektedir. Ancak her iki faktörün etkisinin çok düşük olması nedeniyle örgütler için öncelikli faktörler olmadığı görülmektedir.

5.1.28. Örgütsel Bağlılık , İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi

Örgütsel bağlılığın iş tatminini tek faktör olarak ele alındığında önemli düzeyde pozitif etkilediği ve iş tatmininin tek faktör olarak incelendiğinde örgütsel

bağlılığı önemli düzeyde pozitif etkilediği ortaya çıkmıştır. Ancak diğer faktörlerle birlikte değerlendirildiğinde örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin birbirleri üzerindeki etkileri önemli olarak ortaya çıkmamıştır.

Ayrıca örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin işten ayrılma eğilimine etkisini incelemek için iş tatmini ve örgütsel bağlılık birlikte bağımsız değişkenler olarak tanımlandığında her iki değişkenin de etkisi önemli ve negatiftir. Ancak iş tatmininin etkisinin örgütsel bağlılığa göre daha az olduğu görülmektedir.

Diğer faktörlerde incelemeye katıldığında sonuç değişmemekte ve örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin işten ayrılma eğilimi üzerinde önemli ve negatif etkisi olduğu ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimine etkisine ilişkin bu sonuçlar bugüne kadar ki araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir (Ferris & Aranya, 1983, 7; O'Reilly & Caldwell, 1980, 6; Stumpf & Hartman, 1984, 13; Weiner & Vardi, 1980, 9; Arnold & Feldman, 1982, 5; Hollenbeck & Williams, 1986, 8).

5.2. Araştırmanın Sınırlamaları ve Bundan Sonrası İçin Araştırma Önerileri

Bu çalışmada da tüm araştırmalarda olduğu gibi bazı sınırlamalar vardır. Öncelikle veriler 8 sigorta şirketinde çalışan 225 kişiden toplanmıştır. Bu nedenle tüm şirketler ve sektör geneline genellenemez. İkinci olarak bu çalışmada veriler tek bir zaman diliminde toplanmıştır. Zaman içinde değişimler olabilir. Üçüncü olarak, araştırma anketi İngilizce'den Türkçe'ye tercüme edilmiş olduğundan yanlış anlamalardan kaynaklanan hatalı cevaplamalar olmuş olabilir.

Bu çalışma örgütsel bağlılık için kavramsal bir yapı oluşturmuştur. Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin bilinmesi örgütsel bağlılığı yükselterek işten ayrılma eğilimini düşürmek isteyen sigorta şirketleri için yol gösterici olacaktır. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda diğer faktörler ve sonuçlarla bu model genişletilmelidir. Zaman içinde aynı şirketlerde tekrar anket gerçekleştirilerek

zamanın etkisi görülebilir ve sonuçların genelleştirilmesi mümkün olabilir. Ayrıca tüm faktörlerin birlikte işten ayrılma eğilimine etkisinin incelenmesinde ortaya çıkan ve varsayılanın aksine beklenti karşılanma oranı , yönetici çalışan ilişkisi ve işin toplumsal statüsünün işten ayrılma eğilimine pozitif etkisi olduğu sonucu bundan sonra yapılacak araştırmalarla daha fazla incelenmelidir.

5.3.Sonuç

Bu araştırmada örgütsel bağlılığa etki eden faktörler ile örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimine etkisi incelenmiştir. Buna göre örgütsel bağlılığa en yüksek seviyede etki eden faktörler olarak organizasyonel destek algısı, organizasyonun imajı, dahil olam dışlanmama algısı ve performans olarak ortaya çıkmıştır. Ancak ilk üç faktörün örgütsel bağlılık ile ilişkisi pozitifdir. Diğer bir deyişle örgütsel destek algısı , örgütün imajı ve dahil olma dışlanmama algısı arttıkça çalışanların örgüte bağlılığı da artmaktadır. Performans ise örgütsel bağlılık ile önemli bir etkileşim içinde olmakla beraber bu etkileşim ters yönlüdür. Diğer bir deyişle performans arttıkça örgüte bağlılık azalır.

Buna göre örgütsel bağlılığı yükseltme yönünde en etkili olacak çalışmalar ilk üç faktörün yükseltilmesi yönündeki çalışmalar olacaktır. Çalışanları örgüte bağlayan en önemli unsurlar organizasyonun kendilerine hem mevcut işlerini iyi yapabilmeleri hem de geleceğe yönelik olarak gelişim göstermeleri yönünde destek olduğunu hissetmek, prestijli, toplumda saygın bir konuma sahip , imajı yüksek bir organizasyonda çalışmak ve kararlara dahil edildiklerini ve bilgiye rahat ulaşabildiklerini algılamaktır. Bu sonuçtan yola çıkarak örgütsel bağlılığın artması için performansın düşürülmesi gerektiğini söylemek mümkün değildir. Ancak performans yönetiminin örgütsel bağlılığı pozitif etkilemesini sağlayacak gelişimlere ihtiyaç olduğu varsayılabilir. Bu örgütlerin bu konuda ne yapabileceklerine odaklanmaları gerektiği söylenebilir.

Dört faktörü birlikte değerlendirecek olursak; çalışanlar prestijli, geleceklerine yatırım yapan, katılımcı örgütlere bağlılık duymaktadırlar. Performans artışı eğer iyi yönetilemezse örgüte bağlılık açısından olumsuz etkisi olmaktadır. Bundan da örgütlerin çıkarılması gereken çok önemli sonuç , performansın iyi yönetilmesi

gerekliliğidir. Örneğin bu ters ilişkinin nedeni performans artışı olmasına rağmen çalışanların bunun kendilerine olumlu yansıdığını ve örgütün bunu dikkate aldığını algılayamamaları olabilir. Her durumda örgüte bağlılığın artması için performansın azaltılması gerekir şeklinde bir sonuca varmak mümkün değildir.

Örgütlerin varoluş sebebi başarmak ve ayakta kalmaktır. Bu da performansın artmasına bağlıdır. Örgütün performansının artması ve geleceğini garantilemesi için çalışanların performansının artması gereklidir.

Bunun yanında performans artışı ile işten ayrılma eğilimi ilişkisine baktığımızda bu ilişkinin anlamlı olduğu ve ters yönde olduğu görülmektedir. Buna göre performans artışı çalışanların işten ayrılma eğilimini düşürmektedir. Bu iki sonucu birlikte değerlendirecek olursak ; başarılı olmak çalışanlar için o kadar değerlidir ki bundan vazgeçmek istemezler ancak bu başarılarının örgüt tarafından fark edilememesi veya iyi yönetilememesi onların örgüte duygusal bağlılığını azaltır.

Bu sonuçtan yola çıkarak sigorta sektörü çalışanlarının, kendilerini bulundukları kuruma bağlı hissetmelerini sağlayacak yolun gelişimlerine destek olan, imajı güçlü , katılımcı ve performansı yönetebilen bir örgüt yapısı ve işleyişi oluşturmaktan geçtiği ifade edilebilir.

Sigortacılık güven esasına dayanır . Bu nedenle kurumun imajı önemlidir. Güçlü kurum imajı olan şirketlerin sektörde konumu, karlılığı , saygınlığı ve çalışanlarına sağladıkları iş ve kariyer fırsatları daha fazla olmaktadır. Bunun doğal sonucu da çalışanların örgütsel bağlılığıdır.

İkinci faktör örgütsel destek algısıdır. Değerlerini ve hedeflerini dikkate alan, gelişimi destekleyen, katkının değerini bilen, geleceğe daha güvenle bakmasını sağlayan kurumlara ancak çalışanlar bağlanmaktadır.

Üçüncü faktör dahil olma dışlanmama algısıdır ki örgütün katılımcı olması ve bilgi paylaşımının yüksek olması anlamına gelir. Kişiler kararlara dahil edildiğinde ve bilgilendirildiklerinde kendilerine değer verildiğini algılamakta, sorumluluk ve sahiplenme ve bağlılık duyguları artmaktadır.

Dördüncü faktör olan performans , yani başarı insanın doğasında var olan bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç giderildiğinde enerji verir . Bu enerjiden yoksun kalmak istemediklerinden örgütten ayrılma eğilimi düşer ancak duygusal bağlılık azalır.

İş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisinin pozitif ancak anlamlı olmaması da dikkat çekici sonuçlardan biridir. Buna göre kişilerin yaptıkları işle ilgili tatmin olma seviyelerinin onların duygusal bağlılığını olumlu etkilemekle birlikte önemli olmadığı söylenebilir. Bu durumu değerlendirecek olursak ; iş tatminini etkileyen faktörler; örgütün imajı, dahil olma dışlanmama algısı, yönetici çalışan ilişkisi, işin toplumsal statüsü ve beklenti karşılanma oranıdır. Tüm bu faktörlerin etkisi anlamlı ve pozitifdir. Bu da çalışanlarının iş tatminini arttırmak isteyen örgütlerin gözönüne almaları gereken öncelikli faktörleri ortaya çıkarması açısından önemlidir.

Bu sonuca göre iş tatminini olumlu etkileyen ilk faktör örgütün imajıdır. Bir başka deyişle çalışanlar imajı güçlü ve olumlu olan bir örgütte çalışmaktan, böyle bir bütünün parçası olmaktan tatmin olmaktadır.

İş tatminini olumlu etkileyen ikinci faktör dahil olma dışlanmama algısıdır. Çalışanlar katılımcı bir ortamda kendilerine değer verildiğini ve anlamlı zaman geçirdiklerini hissederek aidiyet ihtiyacını gidermekte ve tatmin olmaktadır.

İş tatminini olumlu etkileyen üçüncü faktör yönetici çalışan ilişkisidir. Yöneticisi ile ilişkisini güçlü olarak tanımlayan çalışanlar yöneticinin daha kaliteli ve önemli işleri teslim ettiği yöneticiden daha fazla ilgi gören çalışanlar olmaktadır. Yöneticinin bu yaklaşımı ve getirileri çalışanlar için tatmin edici olmaktadır.

İşin toplumsal statüsü iş tatminini etkileyen dördüncü faktördür. İşin toplumsal olarak değerli görülmesi çalışanın iş tatminini arttırmaktadır. Değerli ve anlamlı bir iş yapıyor olmak her insan için tatmin edici bir faktördür.

İş tatminini etkileyen son faktör beklenti karşılanma oranıdır. Beklentileri karşılanan veya aşılın çalışanlar memnun ve tatmin olmuş çalışanlardır. Müşteri tatmininde olduğu gibi çalışan tatmininde de en önemli faktörlerden biridir. Bu dikkate alınarak örgütlerin çalışanlarda karşılayamayacakları beklentiler yaratmamaları, gerçekçi davranmaları önemlidir.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini birlikte ele alındığında ortak faktörler olarak örgütün imajı ve dahil olma dışlanmama algısı ortaya çıkmıştır. Bu sonuç bu iki faktörün önemini vurgulamak açısından anlamlıdır. Bunun yanında örgütsel destek algısı örgütsel bağlılığı iş tatmininden fazla etkileyen bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Buna dayanarak çalışanların bugün yaptıkları işle ilgili tatmin olsalar dahi bunun örgüte duygusal bağlılıkları olduğu anlamına gelmediğini , duygusal bağlılık için örgütün kendilerini ve gelişimlerini desteklediğini algılamalarının önemli olduğu söylenebilir. Çalışanlar bu sonuca göre işe dair faktörleri örgüte duygusal açıdan bağlanmak için yeterli görmemekte ve örgütsel beklentileri örgüte bağlılıkta ön plana çıkmaktadır.

Bununla birlikte iş tatminini etkileyen faktörlerin işten ayrılma eğilimine etkisine bakıldığında beklenti karşılanma oranı ile işin toplumsal statüsünün işten ayrılma eğilimini pozitif etkilediği görülmektedir. Bir başka deyişle işin toplumsal statüsü ile beklenti karşılanma oranı arttıkça işten ayrılma eğilimi artmaktadır. Bu sonuca göre işten ayrılma eğilimini azaltmak için işin statüsünü ve beklenti karşılanma oranını azaltmak gerekir şeklinde bir yorum yapmak doğru olmayacaktır. Bu nedenle beklenti karşılanma oranının ve işin toplumsal statüsünün ne şekilde işten ayrılma eğilimini arttırdığını ortaya koyacak ek araştırmalar yapılması ve buna göre bu etkilerin ortadan kaldırılması yönüne gidilmesi uygun olacaktır.

Bu sonuca göre çalışanların iş tatminini arttırmak için bazı kurumların yaptığı gibi prestijli ve çeşitli ünvanlar yaratmaya çalışmak yerine organizasyonun imajını yükseltmeye çalışmak ve çalışanın gelişimine katkıda bulunacak eğitimlere ve projelere yer vermek, kararlara katılımı sağlamak daha etkili olacaktır.

İşten ayrılma eğilimine etki eden faktörlere bakıldığında; bu faktörlerin örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel destek algısı, performans, işin toplumsal statüsü ve beklenti karşılanma oranı olduğu görülmektedir. İşin toplumsal statüsü ve beklenti karşılanma oranının işten ayrılma eğilimine pozitif etki etmesinin bu faktörlere ilişkin daha fazla araştırma gerektirdiği yukarıda belirtilmiştir. Örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel destek algısı ve performans faktörleri hipotezlerde beklendiği şekilde anlamlı ve ters yöndedir.

Bu sonuç işten ayrılma eğilimini azaltmak isteyen kurumların örgütsel bağlılığı arttırmaları gerektiğini ortaya koymaktadır (buna bağlı olarak örgütün imajını, örgütsel destek algısını ve dahil olma dışlanmama algısını arttırmalarını, performansın olumsuz etki etmesine neden olan faktörleri araştırarak bu olumsuz etkiyi gidermeleri gerekliliğini ortaya çıkarmıştır).

Bunun yanında işten ayrılma eğilimini azaltmak isteyen kurumların iş tatminini arttırmalarının anlamlı olacağı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle kurumların iş tatminine olumlu etki eden örgütün imajı, dahil olma dışlanmama algısı, yönetici çalışan ilişkisini arttırmaya çalışmaları ancak iş tatminini olumlu etkilemekle birlikte işten ayrılma eğilimini de arttırdığı ortaya çıkan işin toplumsal statüsü ve beklenti karşılanma oranının daha fazla araştırılarak bu etkinin yönünün değişmesini sağlamaları gereklidir.

Sigorta sektörü çalışanlarının profili gözönüne alındığında bu sonuçlar şaşırtıcı gelmemektedir. Sigorta sektöründe çalışanlar yaptıkları iş gereği farklı sektörlerden, farklı gelir seviyelerinden, farklı iş kollarından çeşitli müşterilerle yakın iletişim içerisinde oldukları. İşlerini iyi yapabilmeleri gereği ve yaptıkları iş nedeniyle gelişmeleri yakından takip etmeleri gerekmektedir. Fayda maliyet muhasebesini dikkatle yapan/ yapabilen, bu nedenle örgütün bir parçası olmanın getirisini ve götürüsünün muhasebesini sürekli olarak yapabilen , organizasyonun desteğini talep eden, işlerini yaparken, işlerinin tanım gereği kurumun imajından faydalanma ihtiyacı hisseden ve yönetici ilişkisine önem veren bir çalışan profilidir.

Bunun yanında sektörde rekabet gücünde güvenilirlik esastır. Müşteriler nezdinde de güvenilirlik organizasyonun imajını oluşturmaktadır. İmajı yüksek olan kurumlarda çalışanlar müşteriler, aileleri ve diğer kişilerle ile karşı karşıya olduklarında kendilerini güçlü hissedebilmekte ve kurumun parçası olmaktan dolayı memnun olmaktadır. Böyle olunca organizasyonun imajı çalışanların örgüte bağlılığını önemli ölçüde etkilemektedir.

Sektör henüz gelişmekte olduğundan, bu nedenle de her konuda prosedürlerin, politikaların hızla değişim ve gelişim içinde olduğundan örgütler kendilerini sektör olgunlaştığında arzu ettikleri konumda bulabilmek , çalışanlar da istenilen konuma imaja sahip bir örgütün parçası olmak için çaba göstermektedirler. Bu açıdan da

Çalışanların rgte bağlılık kararlarını organizasyonun bu zorlu değişim ve gelişim sürecinde kendilerini ne ölçüde desteklediği önem taşımaktadır.

Sigorta sektöründe çalışanlar çalıştıkları kurumun başarısı için büyük önem taşımaktadır çünkü onların tutum ve davranışları hizmet kalitesi ve sigorta kurumunun başarısı için direkt belirleyicidir. Özellikle alışanların işten ayrılmaları bu sektörde çok kritiktir. Müşteri ve çalışan ilişkisinin yüksek seviyelerde olması çalışanların işten ayrılmasının şirkete maliyetini arttırmaktadır. Bu alışma sonuçlarına göre sigorta sektöründe başarı için çok kritik olan, çalışanların işten ayrılma hızını, azaltmak için kurumların öncelikle örgütsel bağlılığı arttırma yönünde çaba göstermeleri faydalı olacaktır.

Örgütsel bağlılığı yaratan kurumlar çalışanların şirketten ayrılma eğilimlerini azaltma yönünde büyük ölçüde başarı sağlamış olurlar. Ancak rgtsel bağlılık arttırıcı çabaların performansı arttırıcı projelerle de desteklenmesi fayda sağlayacaktır. Örgütün imajı ve örgütsel destek algısı yüksek olsa dahi performansın işten ayrılma eğilimine önemli etkisi gözden kaçırılmamalıdır. Çalışanların daha iyi sonuçlara ulaşmaları için gelişimlerine katkıda bulunmanın yanısıra kurumların performans arttırıcı süreçlerini ve organizasyon yapılarını da sürekli değişime uyumlandırmaları ve bu konuda gelişim sağlamaları gereklidir.

Bu araştırma yöneticilere çalışanlarının işten ayrılma eğilimini azaltma , örgütsel bağlılığı ve iş tatminini arttırma yönünde önemli ipuçları sağlamaktadır.

KAYNAKLAR

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2), New York: Academic Press, 267-299.
2. Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1,(2), 177-198.
3. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
4. Angle, H., & Perry, J. L. (1981). "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-13.
5. Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). "A multivariate analysis of the determinants of job turnover", *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350-360.
6. Aquino, K., Allen, D. G., & Hom, P. W. (1997). Integrating justice constructs into the turnover process: A test of a referent cognitions model. *Academy of Management Journal*, 40,(5), 1208-1227.
7. Babakus, E., Cravens, D. W., Johnston, M., & Moncrief, W. C. (1996). Examining the role of organizational variables in the salesperson job satisfaction model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16,(3), 33-46.
8. Bagarozzi, D. A. (1982). The effects of cohesiveness on distributive justice. *The Journal of Psychology*, 110, 267-273.
9. Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1990). Organizational commitment: A reconceptualization and empirical test of public-private difference. *Review of Public Personnel Administration*, 10, 23-40.
10. Barling, J., & Phillips, M. (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *The Journal of Psychology*, 127,(6), 649-656.
11. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51,(6), 1173-1182.

12. Bashaw, R. E. & Grant, E. S. (1994). Exploring the distinctive nature of work commitments: Their relationships with personal characteristics, job performance, and propensity to leave. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14,(2), 41-56.
13. Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39,(6), 1538-1567.
14. Baumeister, R.F., & Leary, M.R. (1995). "The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation". *Psychological Bulletin*, 497-529.
15. Becker, H.S.(1960). "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*,66,32-40.
16. Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1,(2), 199-218.
17. Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31,(3), 676-685.
18. Bies, R. J., Shapiro, D. L., & Cummings, L. L. (1988). Causal accounts and managing organizational conflict: It is enough to say it's not my fault? *Communication Research*, 15,(4), 381-399.
19. Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54,(1), 71-84.
20. Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley, 1-56.
21. Bowen,C.F., Radhakrishna,R.,& Keyser,R.(1994). "Job satisfaction and commitment of 4-H agents". *Extension Journal*.
22. Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35,(2), 135-153.
23. Bonn, M. A., & Forbringer, L. R. (1992). Reducing turnover in the hospitality industry: An overview of recruitment, selection and retention. *International Journal of Hospitality Management*, 11,(1), 47-63.
24. Brewer, M. B., & Kramer, R. K. (1986). Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size, and decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50,(3), 543-549.

25. Browne, M. W., & Cudeck, R. (1989). Single sample cross-validation indices for covariance structures. *Multivariate Behavior Research*, 24, 445-455.
26. Brockner, J. & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: The interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120,(2), 189-208.
27. Brown, S. T., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30, 63-77.
28. Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
29. Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). "The Michigan Organizational assessment Questionnaire". Unpublished Manuscript, University of Michigan, Ann Arbor Michigan, 1-46.
30. Capelli, P., & Sherer, P. D. (1991). The missing role of context in OB: The need for a meso-level approach. *Research in Organizational Behavior*, 13, 55-110. Greenwich, CT: JAI Press
31. Clegg, C. W. (1983). "Psychology of employee lateness, absence, and turnover: A methodological critique and an empirical study", *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 88-101.
32. Cobb, A. T., & Frey, F. M. (1991). The role of procedural justice in supervisor/subordinate relations. Paper published in the proceedings, Southern Management Association, Atlanta., 1-176
33. Cohen, R. L., & Greenberg, J. (1982). The justice concept in social psychology. In J. Greenberg & R. L. Cohen (Eds.), *Equity and Justice in Social Behavior*, New York, NY: Academic press, 301-357.
34. Collins, R. (1988). *Theoretical Sociology*. San Diego: Harcourt, Brace, Jovanovich, Publishers, 1-67.
35. Conlon, D. E. (1993). Some tests of the self-interest and group-value models of procedural justice: Evidence from an organizational appeal procedure. *Academy of Management Journal*, 36,(5), 1109-1124.

36. Conlon, D. E., & Fasolo, P. M. (1990). Influence of speed of third-party intervention and outcome on negotiator and constituent fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 33,(4), 833-846.
37. Cook, J. & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
38. Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11,(1), 55-70.
39. Cowherd, D. M., & Levine, D. I. (1992). Product quality and pay equity between lower level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 37, 302-320.
40. Cropanzano, R., & Folger, R. (1989). Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory. *Journal of Applied Psychology*, 74,(2), 293-299.
41. Cropanzano, R., & Folger, R. (1991b). Procedural justice and worker motivations. In R.M. Steer, L. W. Porter., & G.A. Bigley (Eds.), *Motivation and Leadership at Work*, 6, 72-83. New York: McGraw-Hill
42. Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper., & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372. Chichester: John Wiley & Sons.
43. Crosby, F. (1984). Relative deprivation in organizational settings. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 6, 51-94. Greenwich, CT: JAI Press.
44. Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29,(4), 847-858.
45. Dailey, R. C., & Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45,(3), 305-317.
46. Daly, J. P., & Geyer, P. D. (1994). The role of fairness in implementing large-scale change: Employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 623-638.

47. Dansereau, F., JR., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
48. DeConinck, J. B., & Bachmann, D. P. (1994). Organizational commitment and turnover intentions of marketing managers. *Journal of Applied Business Research*, 10,(3), 87- 95.
49. DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40,(7), 445-470.
50. Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and Need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31,(3), 137-149.
51. Dienesch, R. M., & Linden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development, *Academy of Management Review*, 11,(3), 618-634. 153
52. Dougherty, T.W., Bluedorn, A.C., & Keon, T.L. (1985). "Precursors of employee turnover: A multiple-sample causal analysis", *Journal of Occupational Behavior*, 6, 259-271.
53. Duchon, D., Green, S. G., & Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71,(1), 56-60.
54. Eisenberger, R., Cummings, I., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). "Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction". *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
55. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). "Perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
56. Eisenberg, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75,(1), 51-59.
57. Eisenberg, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71,(3), 500-507.

58. Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27,31-41.
59. Ferris,K.R.,& Aranya,N.(1983). "A comparison of two organizational commitment scales", *Personnel Psychology*,36,87-98.
60. Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
61. Finn, R. H., & Lee, S. M. (1972). Salary equity: Its determinations, analysis, and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 56,(4), 283-292.
62. Folger, R. (1986). Rethinking equity theory: A referent cognitions model. In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen., & J. Greenberg (Eds.), *Justice in Social Relations*, 145-162. NewYork: Plenum.
63. Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resources Management*, 1-127. Thousand Oaks, London: Sage Publications.
64. Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. In K. M. Rowland & G.R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3, 141-183.
65. Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32,(1), 115-130.
66. Folger, R., & Martin, C. L. (1986). Relative deprivation and referent cognitions: Distributive and procedural justice effects. *Journal of Experimental Social Psychology*,22,(6), 531-546.
67. Folger, R., Rosenfield, D., Rheaume, K., & Martin, C. (1983). Relative deprivation and referent cognitions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19, 172-184.
68. Folger, R., Rosenfield, D., & Robinson, T. (1983). Relative deprivation and procedural justifications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45,(2), 268-273.
69. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
70. Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82,(6), 827-844.

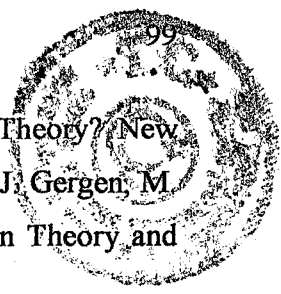
71. Goodman, P. S. (1974). An examination of referent used in the evaluation of pay. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 170-195.
72. Goodman, M. (1986). Impact of task and technology on group performance. In P.S. Goodman (Eds.), *Designing Effective Work Groups*, 150-169, San Francisco: Jossey-Bass.
73. Goodman, P. S., & Friedman, A. (1971). An examination of Adams' theory of inequity. *Administrative Science Quarterly*, 16, 271-288.
74. Gould, S. (1975). "Correlates of organization identification and commitment", Unpublished Doctoral Dissertation, 1-136, Michigan State University, East Lansing, Michigan.
75. Graen, G. B. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 40-56, Chicago: Rand McNally.
76. Graen, G. B., & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Lawson (Eds.), *Leadership Frontiers*, 67-91, Kent, Ohio: Kent State University Press.
77. Graen, G. B., Linden, R., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67,(6), 868-872.
78. Graen G. B., Novak, M., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
79. Graen G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L.L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9:175-208.
80. Graen G. B., & Schieman, W. (1978). Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 63, (2), 206-212.
81. Graen G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of LMX theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6,(2), 210-247.
82. Green, S.G., Anderson, S.E., & Shivers, S.L. (1996). Demographics and organizational influences on leader member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66, 203-214.

83. Greenberg, J. (1980). Attentional focus and locus of performance causality as determinants of equity behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38,(4),579-585.
84. Greenberg, J. (1983). Overcoming egocentric bias in perceived fairness through self-awareness. *Social Psychological Quarterly*, 46,(2), 152-156.
85. Greenberg, J. (1986a). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71,(2), 340-342.
86. Greenberg, J. (1986b). The distributive justice of organizational performance evaluations. In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, & J. Greenberg (Eds.), *Justice in Social Relations*, 337-351. New York: Plenum
87. Greenberg, J. (1987a). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology*, 72,(1), 55-61.
88. Greenberg, J. (1987b). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12,(1), 9-22.
89. Greenberg, J. (1990a). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16,(2), 399-432.
90. Greenberg, J. (1990b). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75,(5), 561-568.
91. Greenberg, J. (1990c). Looking fair vs. being fair. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 24-45. Greenwich, CT: JAI Press.
92. Greenberg, J. (1991). Using explanations to manage impressions of performance appraisal fairness. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4,(1), 51-60.
93. Greenberg, J. (1993). Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management. In R. Cropanzano (Eds.), *The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice*, 28-53. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
94. Greenberg, J., & Cohen, R. L. (1982). Why justice? Normative and instrumental interpretations. In J. Greenberg & R. L. Cohen (Eds.), *Equity and justice in social behavior*, 156-178, New York: Academic press.
95. Greenberg, J., & Folger, R. (1983). Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations. In P. B. Paulus (Eds.), *Basic Group Processes*, 68-92, New York: Springer-Verlag.

96. Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
97. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*, 1-156. Reading, MA: Addison-Wesley.
98. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis* (4th ed.), 16-37. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
99. Hall, D. T., & Schneider, B. (1972). Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science Quarterly*, 17, 340-350.
100. Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-189.
101. Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1990). Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 60-78.
102. Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1991). General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 110-128.
103. Harder, J. W. (1992). Play for pay: Effects of inequity in pay-for-performance context. *Administrative Science Quarterly*, 37, 321-335.
104. Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*, 1-256, New York: Mentor Executive Library.
105. Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, January-February, 53-60.
106. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*, 1-78, New York: John Wiley.
107. Hodson, R. (1991). "Workplace behaviors: Good soldiers, smooth operators, and saboteurs", *Work and Occupations*, 18(3), 271-290.
108. Hogan, J. J. (1992). Turnover and what to do about it. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33, (1), 40-45.
109. Hollenbeck, J. R., & Williams, C. R. (1986). "Turnover functionality versus turnover frequency: A note on work attitudes and organizational effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, 71, (4), 606-611.

110. Hom, P. W., Griffeth, R., & Sellaro, L. (1984). "The validity of Mobley's (1977) model of turnover", *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 141-174.
111. Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1991). "Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analysis", *Journal of Applied Psychology*, 76, (3), 350-366.
112. Hopkins, A. (1983). "Work and job satisfaction in the public sector", 1-84, Totowa, NJ: Rowman and Allanheld.
113. Hoyle, R. H. (1995). *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications*, 1-43, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
114. Hulin, C. L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, 445-506. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
115. Jablin, F. M. (1979). Superior-subordinate communication: The state of the art. *Psychological Bulletin*, 86, (6), 1201-1222.
116. Jienesch, R. M., & Linden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development, *Academy of Management Review*, 11, (3), 618-634.
117. Kacmar, K. M., Dawn, S. C., Brymer, R. A. (1999). Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparison of two scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59, (6), 976-994.
118. Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organization Stress: Studies on Role Conflict and Ambiguity*, 1-32, New York: Wiley.
119. Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42, 124-143.
120. Karambayya, R., & Brett, J. M. (1989). Managers handling disputes: Third-party roles and perceptions of fairness. *Academy of Management Journal*, 32, (4), 687-704.
121. Kidwell, R. E., & Bennett, N. (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management Review*, 18, (3), 429-456.

122. Kim, K. I., & Organ, D. W. (1982). Determinants of leader-subordinate exchange relationships. *Group & Organization Studies*, 7,(1), 77-89.
123. Koch, J.L., & Steers, R.M. (1978). "Job attachment, satisfaction, and turnover among public employees", *Journal of Vocational Behavior*, 12, 119-128.
124. Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38,(1), 60-84.
125. Kozlowski, S. W., & Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74,(4), 546-553.
126. Kramer, R. M., & Brewer, M. B. (1984). Effects of group identity on resources use in a simulated commons dilemma. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46,(5), 1044-1057.
127. Lance, C. E. (1991). Evaluation of a structural model relating job satisfaction, organizational commitment and precursors to voluntary turnover. *Multivariate Behavioral Research*, 26,(1), 137-162.
128. Lawler, E. E., III. (1977). Reward systems. In J. R. Hackman & J. L. Suttle (Eds.), *Improving Life At Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Changes*, 1-22, Santa Monica, CA: Goodyear Publishing.
129. Lee, T.W., & Mowday, R.T. (1987). "Voluntary leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover", *Academy of Management Journal*, 30,(4), 721-743.
130. Leigh, J. H., Lucas Jr., G. H., & Woodman, R. W. (1988). Effects of perceived organizational factors on role stress-job attitude relationships. *Journal of Management*, 14,(1), 41-58.
131. Leventhal, G. S. (1976a). Fairness in social relationships. In J. W. Thibaut, J. T. Spence, & R. C. Carson (Eds.), *Contemporary Topics in Social Psychology*, 1-16, Morristown, NJ: General Learning Press.
132. Leventhal, G. S. (1976b). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & E. Walster (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 91-131.

- 
133. Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, 1-24, New York: Plenum Press.
134. Leventhal, G. S., Karuza Jr, K., & W. R. Fry (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Eds.), *Justice and Social Interaction*, 1-16, New York: Springer-Verlag.
135. Lind, E. A. (1995). Justice and authority relations in organizations. In R. Cropanzano & M. K. Kacmar (Eds.), *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace*, 1-18, Westport, CT: Quorum Books.
136. Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*, 1-123, New York: Plenum Press.
137. Linden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, (3), 451-465.
138. Linden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, (4), 662-674.
139. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1-23, Chicago: Rand McNally.
140. Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). "A meta analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280-289.
141. Lowe, R. H., & Vodanovich, S. H. (1995). A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 10, (1), 99-114.
142. Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 305-320.
143. Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80, 418-431.

144. March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organization*, 1-56, New York: Wiley.
145. Martin, J. (1981). Relative deprivation: A theory of distributive justice for an era of shrinking resources. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 3, 53-108. Greenwich, CT: JAI Press.
146. Martin, C. L., & Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organizational Management*, 21,(1), 84-104.
147. Martin, C. L., & Nagao, D. (1989). Some behavioral consequences of computerized interviewing. *Journal of Applied Psychology*, 74,(1), 72-80.
148. Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
149. Mathieu, J. E. (1991). A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76,(5), 607-618.
150. Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108,(2), 171-194.
151. McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35,(3), 626-637.
152. Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). "A review and meta analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, 108,(2), 171-194.
153. Mead, G.H. (1982). *The individual and the social self: Unpublished works of George Herbert Mead*, 1-22, Chicago, IL: University of Chicago Press.
154. Meyer, J. P. (1997). Organizational commitment. In C. L. Cooper., & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 175-228. Chichester: John Wiley & Sons.
155. Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1984). "Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
156. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1,(1), 61-89.

157. Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74,(1), 152-156.
158. Miceli, M. P., & Lane, M. C. (1991). Antecedents of pay satisfaction: A review and extension. In K. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 9, 235-309. Greenwich, CT: JAI Press.
159. Michaels, C. E., & Spector, D. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67,(1), 53-59.
160. Miller, C. E., Jackson, P., Mueller, J., & Schersching, C. (1987). Some social psychological effects of group decisions rules. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52,(2), 325-332.
161. Miller, J. E., Porter, M., & Drummond, K. E. (1992). *Supervision in the Hospitality Industry*, 1-26, New York: John Wiley & Sons.
162. Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62,(2), 237-240.
163. Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86,(3), 493-521.
164. Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76,(6), 845-855.
165. Mor Barak, M.E. & Cherin, D.A. (1998). "A tool to expand organizational understanding of workforce diversity: Exploring a measure of inclusion-exclusion". *Administration in Social Work*, 22,(1), 47-63.
166. Mor Barak, M.E., Findler, L., Wind, L.H. (2001). "Diversity, inclusion and commitment in organizations: International empirical explorations". *The Journal of Behavioral and Applied Management*, 2(2), 70.
167. Morris, J.H., & Sherman, J.D. (1981). "Generalizability of an organizational commitment model", *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.
168. Mottaz, C. J. (1988). Work satisfaction among hospital nurses. *Hospital and Health Services Administration*, 33,(1), 57-74.

169. Mowday, R. T. (1991). Equity theory predictions of behavior in organizations. In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.), *Motivation and Work Behavior*, 1-25.
170. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, 1-28, New York: Academic Press.
171. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
172. Mullen, B. and Goethals, G. R. (1987). *Theories of group behavior*, 1-116, Springer-Verlag: New York.
173. Murphy, S. M. (1997). *Organizational justice: An examination of antecedents and consequences*. Unpublished Ph.D. Dissertation, 1-126, University of Illinois at Chicago, Chicago, Illinois.
174. Musante, L., Gilbert, M. A., & Thibaut, J. (1983). The effects of control on perceived fairness of procedures and outcomes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19,(3), 223-238.
175. Napier, B. J., & Ferris, G. R. (1993). Distance in organizations. *Human Resources Management Review*, 3,(4), 321-357.
176. Nystrom, P. C. (1990). Vertical exchanges and organizational commitments of American business managers. *Group & Organization Studies*, 15,(3), 296-312.
177. O'Reilly, C. A., & Caldwell, D. F. (1980). "Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment", *Journal of Applied Psychology*, 65,(5), 559-565.
178. O'Reilly, C. A., & Caldwell, D. F. (1981). "The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of post decisional justification", *Administrative Science Quarterly*, 26, 597-616.
179. O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71,(3), 492-499.
180. O'Reilly, C. A., & Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34,(3), 487-516.

181. Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome, 1-12, Lexington, MA: Lexington Books.
182. Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72. Greenwich CT: JAI Press.
183. Parasuraman, S. (1982). "Predicting turnover intentions and turnover behavior: A multivariate analysis", *Journal of Vocational Behavior*, 21, 111-121.
184. Parasuraman, S. & Nachman, S. (1987). "Correlates of organizational and professional commitment", *Group and Organization Studies*, 12, 287-303
185. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, (1), 12-40.
186. Peters, L. H., Bhagat, R. S., & O'Connor, E. J. (1981). An examination of the independent and joint contributions of organizational commitment and job satisfaction on employee intentions to quit. *Group & Organizational Studies*, 6, (1), 73-82.
187. Pfeffer, J., & Langton, N. (1993). The effects of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38, 382-407.
188. Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1993). Citizenship behavior and fairness in organizations: Issues and directions for future research. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, (3), 257-269.
189. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leader Quarterly*, 1, (2), 107-142.
190. Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, (2), 151-176.
191. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
192. Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24, (3), 543-565.

193. Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Handbook of Organizational Measurement*, 1-14, Marshfield, MA: Pittman.
194. Randal, D. (1987). "Commitment and the organization: the organization man revisited", *Academy of Management Review*, 12, 460-471.
195. Reicher, A. (1985). "A review and reconceptualization of organizational commitment", *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
196. Reis, H. T. (1986). Levels of interest in the study of interpersonal justice. In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, & J. Greenberg (Eds.), *Justice in Social Relations*, 1-16, New York: Plenum Press.
197. Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, 1-66, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
198. Rogers, J. D., Clow, K. E., & Kash, T. J. (1994). Increasing job satisfaction of service personnel. *Journal of Services Marketing*, 8, (1), 14-26.
199. Rosse, J. G., & Kraut, A. I. (1983). Reconsidering the vertical dyad linkage model of leadership. *Journal of Occupational Psychology*, 56, 63-71.
200. Rowden, R. W. (2000). "The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment", *MCB Leadership and Organization Development Journal*, 21, (1), 1-18.
201. Rusbult, C. E. (1983). A longitudinal test of the investment model: The development (and deterioration) of satisfaction and commitment in heterosexual involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, (1), 101-117.
202. Saks, A. M., Mudrack, P. E. & Ashforth, B. E. (1996). The relationship between the work ethic, job attitudes, intentions to quit, and turnover for temporary service employees. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 13, (3), 226-242.
203. Scandura, T., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, (3), 428-436.
204. Schaubroeck, J., May, D. R., & Brown, F. W. (1994). Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 79, (3), 455-460.
205. Schminke, M., Ambrose, M. L., & Noel, T. W. (1997). The effect of ethical frameworks on perceptions of organizational justice. *Academy of Management Journal*, 40, (5), 1190-1207.

206. Schneider, B. (1983). Interactional psychology and organizational behavior. In L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 1-15, Greenwich, CT:JAI press.
207. Schneider, B., & Bowen, D. E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21,(4), 39-52.
208. Schriesheim, C. A., & Gardiner, C. C. (1992). An exploration of the discriminant validity of the leader-member exchange scale (LMX-7) commonly used in organizational research. Paper presented at the Southern Management Association Meeting, 1-34, New Orleans, LA.
209. Schriesheim, C. A., Neider, L. L., Scandura, T. A., & Tepper, B. J. (1992). Development and preliminary validation of a new scale (LMX-6) to measure leader-member exchange in organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 135-147.
210. Schriesheim, C. A., Scandura, T. A., Eisenbach, R. J., & Neider, L. L. (1992). Validation of a new leader-member exchange scale (LMX-6) using hierarchically-nested maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 983-992.
211. Schwarzwald, J., Koslowsky, M., & Shalit, B. (1992). A field study of employees' attitudes and behaviors after promotion decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77,(4), 511-514.
212. Scott, S. (1993). The influence of climate perceptions on innovation behavior. Unpublished Ph.D. dissertation, Department of Management, University of Cincinnati, 1-146.
213. Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 118-135.
214. Shapiro, D. L. (1993). Reconciling theoretical differences among procedural justice researchers by re-evaluating what it means to have one's views "considered": Implications for third-party managers. In R. Cropanzano (Eds.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, 1-17, Hillsdale, NJ: Erlbaum.

215. Shapiro, D. L., & Buttner, H. B. (1988). Adequate explanations: What are they, and do they enhance procedural justice under severe outcome circumstances? Paper presented at the meeting of the Academy of Management, 1-8, Anaheim, CA.
216. Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanism producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
217. Sheppard, B. H., & Lewicki, R. J. (1987). Toward general principles of managerial fairness. *Social Justice Research*, 1,(2), 161-176.
218. Sheppard, B. H., & Lewicki, R. J. & Minton, J. W. (1992). *Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace*, 1-102, New York, NY: Macmillan
219. Shore, L.M., & Wayne, S.J. (1993). "Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
220. Skitka, L. J. (1992). Allocating scarce resources: A contingency model of distributive justice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 28,(6), 491-522.
221. Smith, P. C. (1992). In pursuit of happiness: Why study general job satisfaction? In C. J. Cranny, P. C. Smith, & E. F. Stone (Eds.), *Job Satisfaction: Advances in Theory and Research*, 1-18, New York: Free Press.
222. Smith, P.C., Kendall, L.M., Lorne, M., & Hulin, C.L. (1969). "The measurement of satisfaction in work and retirement", 1-83, Chicago: Rand-McNally.
223. Snyder, R. A., & Bruning, N. S. (1985). Quality of vertical dyad linkages: Congruence of supervisor and subordinate competence and role stress as explanatory variables. *Group & Organization Studies*, 10,(1), 81-94.
224. Sommer, S. M., Bae, S. H., & Luthans, F. (1996). Organizational commitment across cultures: The impact of antecedents on Korean employees. *Human Relations*, 49,(7), 977-993.
225. Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
226. Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*, 1-154, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
227. Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.

228. Steers, R. M., & Spencer, D. G. (1977). The role of achievement motivation in job design. *Journal of Applied Psychology*, 62,(4), 472-479.
229. Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*,21,(3), 380-396.
230. Stone, E. F., & Porter, L. W. (1975). Job characteristics and job attitudes: A multivariate study. *Journal of Applied Psychology*, 60,(1), 57-64.
231. Stumpf, S. A., & Hartman, K. (1984). Individual exploration to organizational commitment or withdrawal. *Academy of Management Journal*, 27,(2), 308-329.
232. Sullivan,T.G.(1982). "Organizational commitment, job satisfaction, and leadership behaviors within residential facilities for the mentally retarded", *Dissertation Abstracts International*,43,3064.
233. Summers, T. P., & Hendrix, W. H. (1991). Modeling the role of pay equity perceptions: A field study. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 145-157.
234. Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the 'ends' and the 'means': An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40.
235. Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B., & Inderrieden, E. J. (1990). Using relative deprivation theory to explain satisfaction with income and pay level: A multistudy examination. *Academy of Management Journal*, 33,(2), 423-436.
236. Tang, T. L., & Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *SAM Advanced Management Journal*, 61,(3), 25-31.
237. Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Right Journal*, 6,(3), 195-207.
238. Taylor, J.C., & Bowers, D. G. (1972) *Survey of Organizations: A Machine Scored Standardized Questionnaire Instrument*. Institute for Social Research, 1-12, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
239. Telly, C. S., French, W. L., & Scott, W. G. (1971). The relationship of inequity to turnover among hourly workers. *Administrative Science Quarterly*, 16, 164-172.
240. Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

241. Thomson, L., & Lowenstein, G. (1992). Egoistic interpretations of fairness and interpersonal conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51, 176-197.
242. Tyler, T. R. (1986). When does procedural justice matter in organizational settings? In R.J. Lewicki, B. H. Sheppard, & B. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, 1-7, Greenwich, CT: JAI Press.
243. Tyler, T. R. (1987). Conditions leading to value-expressive effects in judgments of procedural justice: A test of four models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52,(2), 333-344.
244. Tyler, T. R. (1988). What is procedural justice? *Law and Society Review*, 22,(1), 103-135.
245. Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57,(5), 830-838.
246. Tyler, T. R. (1991). Using procedures to justify outcomes: Testing the viability of a procedural justice strategy for managing conflict and allocating resources in work organizations. *Basic and Applied Social Psychology*, 12,(3), 259-279.
247. Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. S. Carroll (Eds.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, 77-98. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
248. Tyler, T. R., & Dawes, R. M. (1993). Fairness in groups: Comparing self-interest and social identity perspectives. In B. A. Mellers & J. Baron (Eds.), *Psychological Perspectives on Justice: Theory and Applications*, 87-108. New York: Cambridge University Press.
249. Tyler, T. R., & Degoey, P. (1995). Collective restraint in social dilemmas: Procedural justice and social identification effects on support for authorities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, (3), 482-497.
250. Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. P. Zanna (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115-191. San Diego, CA: Academic Press.
251. Vecchio, R. P. (1982). A further test of leadership effects due to between-group variation and with-group variation. *Journal of Applied Psychology*, 67,(2), 200-208.

252. Vecchio, R. P., & Gobdel, B. C. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: problems and prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 5-20.
253. Viswesvaran, C., Deshpande, S. P., & Joseph, J. (1998). Job satisfaction as a function of top management support for ethical behavior: A study of Indian managers. *Journal of Business Ethics*, 17,(4), 365-371.
254. Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*, 1-94, New York: Wiley.
255. Wakabayashi, M., & Graen, G. B. (1984). The Japanese career progress study: A 7-year follow-up. *Journal of Applied Psychology*, 69,(4), 603-614.
256. Wakabayashi, M., Graen, G. B., & Uhl-Bien (1990). The generalizability of the hidden investment hypothesis in leading Japanese corporations. *Human Relations*, 43,(11), 1099- 1116.
257. Walker, L., Lind, E. A., & Thibaut, J. (1979). The relation between procedural justice and distributive justice. *Virginia Law Review*, 65,(8), 1401-1420.
258. Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25,(2), 151-176.
259. Walster, E., Walster, G. W., & Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and Research*, 1-263, Boston: Allyn & Bacon.
260. Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75,(5), 487-499.
261. Weiner, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
262. Weiner, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes - An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.
263. Werbel, J., Landau, J., & DeCarlo, T. E. (1996). The relationship of pre-entry variables to early employment organizational commitment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16,(2), 25-36.
264. Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71,(2), 219-231.

265. Woods, R. H. (1992). Managing Hospitality Human Resources, 1-145, East Lansing, Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
266. Woods, R. & MacCauley, J. (1988). R for turnover: Retention programs that work. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30,(1), 82-97.
267. Yukl, G. A. (1994). *Leadership in Organizations*, 1-122, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
268. Zikmund, W. G. (1997). *Business Research Methods*, 1-46, Fort Worth, TX: The Dryden Press.



ÖZGEÇMİŞ

1965 İstanbul doğumlu olan Pınar Belkıs Şenyüz Üsküdar Amerikan Kız Lisesi mezunudur. Boğaziçi Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde Lisans, İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Bölümü'nde lisansüstü derecesini almıştır. 1998 yılında proje yönetimi alanındaki bilgi ve deneyimi edeniyle Project Management Institute of America (PMI) tarafından PMP ünvanına layık görülmüştür. 15 yılı finans sektöründe olmak üzere toplam 17 yıllık profesyonel iş deneyimine sahiptir. Bankacılık ve sigortacılık yıllarında organizasyon ve sistem geliştirme, insan kaynakları ve eğitim konularında yöneticilik ve üst düzey yöneticilik yapmıştır. Son iki yıldır PDR International bünyesindeki dünyanın en büyük eğitim şirketlerinden olan TMI'ın eğitim ve insan kaynakları danışmanı olarak görev yapmaktadır. Evli ve bir kız çocuk sahibidir. İngilizce ve Almanca bilir.



EK- I**ANKET****SİGORTA SEKTÖRÜNDE YÖNETİCİLERİN İŞ VE ÇALIŞMA YAŞAMIYLA İLGİLİ TUTUMLARININ ARAŞTIRMASI ANKET FORMU****Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü****İşletme Fakültesi,P.K.141 Çayırova/İZMİR****Tel:0262 653 84 97 Fax: 0262 653 84 90**

Sayın ilgili,

Anketteki bazı sorular birbirine çok benzemekte ve kendini tekrar eden bir nitelik göstermektedir. Araştırmamızın hedefine ulaşabilmesi için bütün bu soruları eksiksiz yanıtlamanız büyük önem arz etmektedir. Lütfen soruları yanıtlarken anketin sağ tarafında birden yediye kadar verilen rakamlardan düşüncenize en uygun olanı yuvarlak içine alınız. [(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Görüşüm orta nokta ile katılmıyorum arasında, (4) Görüşüm orta noktada, (5) Görüşüm orta nokta ile katılıyorum arasında,(6) Katılıyorum, (7) Kesinlikle katılıyorum.]

İlk kolon (ŞU ANDA) güncel düşüncelerinizi gösterecektir. İkinci kolon (KRİZ ÖNCESİ) ise kriz öncesi dönemi gözönüne aldığınızda güncel düşüncelerinize göre farklılık gösteren hususları gösterecektir.

Ankette yönetici kişinin direkt bağlı olduğu birinci seviyedeki yöneticisi anlamında kullanılmaktadır.

YÖNETİCİ-ÇALIŞAN İLİŞKİSİ

- 1)İş sonuçlarımın yöneticimi ne ölçüde tatmin ettiğini genellikle bilirim..... 1 2 3 4 5 6 7
- 2)Yöneticim işimle ilgili problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlar..... 1 2 3 4 5 6 7
- 3)Yöneticim potansiyelimin farkındadır..... 1 2 3 4 5 6 7
- 4)Yöneticim gücünü benim işle ilgili problemlerimi çözmeme yardımcı olmak için kullanır.....1 2 3 4 5 6 7
- 5)Yöneticim benim çıkarım için gerekirse kendini tehlikeye atar..... 1 2 3 4 5 6 7
- 6)Yöneticimin bulunmadığı ortamlarda onun kararlarımı savunurum..... 1 2 3 4 5 6 7

7)Yöneticim ile etkin bir çalışma ilişkim var..... 1 2 3 4 5 6 7

DAĞITIMSAL ADALET ALGISI

Yöneticim beni adil ödüllendirir :

8)sorumluluklarım ölçüsünde..... 1 2 3 4 5 6 7

9)öğrenim ve eğitimim ölçüsünde 1 2 3 4 5 6 7

10)gösterdiğim çaba ölçüsünde 1 2 3 4 5 6 7

11)işimin stres ve zorluğu ölçüsünde 1 2 3 4 5 6 7

12)iyi yaptığım işler ölçüsünde..... 1 2 3 4 5 6 7

PROSEDÜREL ADALET ALGISI

Yöneticim işle ilgili kararlarını:

13)önyargısız alır..... 1 2 3 4 5 6 7

14)almadan tüm çalışanların görüşlerini alır..... 1 2 3 4 5 6 7

15)almadan doğru ve eksiksiz bilgi toplar..... 1 2 3 4 5 6 7

16)çalışanlar istediğinde ek bilgilerle net açıklar..... 1 2 3 4 5 6 7

17)tüm ilgili çalışanlarına tutarlılıkla uygular..... 1 2 3 4 5 6 7

18)çalışanların sorgulamalarına veya karşı çıkmalarına izin verir..... 1 2 3 4 5 6 7

Yöneticim benim işimle ilgili karar alındığında

19)bana nazik ve düşünceli davranır..... 1 2 3 4 5 6 7

20)bana saygılı ve onurlu davranır..... 1 2 3 4 5 6 7

21)benim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır..... 1 2 3 4 5 6 7

22)bana dürüst davranır..... 1 2 3 4 5 6 7

23)bir çalışan olarak haklarımla ilgilenir..... 1 2 3 4 5 6 7

24)kararların etkilerini benimle değerlendirir..... 1 2 3 4 5 6 7

25)uygun mantıksal açıklamalar sunar..... 1 2 3 4 5 6 7

26)bana anlamlı gelen açıklamalarda bulunur..... 1 2 3 4 5 6 7

27)çok net olarak açıklar..... 1 2 3 4 5 6 7

İŞ TATMİNİ

İşyerimde aşağıdaki konularda tatmin oluyorum.

28)İş güvenliğim..... 1 2 3 4 5 6 7

29)Aldığım ücret ve diğer faydalar..... 1 2 3 4 5 6 7

30)İşimi yaparak edindiğim kişisel gelişim..... 1 2 3 4 5 6 7

31)İşimde gördüğüm ve birlikte çalıştığım kişiler..... 1 2 3 4 5 6 7

32)Yöneticimin bana gösterdiği saygı ve adalet 1 2 3 4 5 6 7

33)İşimi yapmaktan duyduğum kayda değer başarı hissi..... 1 2 3 4 5 6 7

34)İşteyken diğer insanları tanıma şansı..... 1 2 3 4 5 6 7

35)Yöneticimden aldığım destek ve rehberlik..... 1 2 3 4 5 6 7

- 36)Organizasyona katkı ölçüsünde adil ücret..... 1 2 3 4 5 6 7
- 37)İşimde bağımsız düşünme ve hareket imkanı..... 1 2 3 4 5 6 7
- 38)Bu organizasyonda benim için gelecek ne ölçüde güvenli görünüyor..... 1 2 3 4 5 6 7
- 39)İşimde diğer kişilere yardım etme fırsatı..... 1 2 3 4 5 6 7
- 40)İşimdeki heyecan verici önemli hedefler..... 1 2 3 4 5 6 7
- 41)İşimde genel olarak aldığım yönetim desteği kalitesi..... 1 2 3 4 5 6 7

BEKLENTİ KARŞILANMA ORANI

Bu noktada bu organizasyondaki deneyimlerim beklentilerimi aşmıştır:

- 42)iş koşullarım açısından..... 1 2 3 4 5 6 7
- 43)ücret ve ödüllendirme açısından..... 1 2 3 4 5 6 7
- 44)üstlendiğim önemli sorumluluklar açısından..... 1 2 3 4 5 6 7

İŞİN TOPLUMSAL STATÜSÜ

- 45)İşimin toplumsal olarak değerli görülen ve önem verilen bir iş olduğunu düşünüyorum..... 1 2 3 4 5 6 7
- 46)İşimden gurur duyuyorum..... 1 2 3 4 5 6 7
- 47)Ailem işimle gurur duyuyor..... 1 2 3 4 5 6 7

ORGANİZASYONUN İMAJI

- 48)Çalıştığım organizasyonun toplumsal imajının yüksek olduğunu düşünüyorum..... 1 2 3 4 5 6 7
- 49)Bu şirkette çalışmaktan gurur duyuyorum..... 1 2 3 4 5 6 7
- 50)Ailem çalıştığım şirketle gurur duyuyor..... 1 2 3 4 5 6 7
- Bu organizasyon;
- 51)değerlerimi ve hedeflerimi dikkate alır..... 1 2 3 4 5 6 7
- 52)gerçekten benim iyiliğimi önemser..... 1 2 3 4 5 6 7
- 53)beni etkileyen kararları alırken çıkarlarımı dikkate almaz..... 1 2 3 4 5 6 7
- 54)iş başarılarımdan gurur duyar..... 1 2 3 4 5 6 7
- 55)olabilecek en iyi işi de yapsaydım farkında.. olmazdı..... 1 2 3 4 5 6 7
- 56)fırsat verilseydi benden haksız çıkar sağlardı..... 1 2 3 4 5 6 7
- 57)özel bir yardıma ihtiyacım olduğunda yardıma hazırdır..... 1 2 3 4 5 6 7
- 58)şikayetlerimi dikkate almaz..... 1 2 3 4 5 6 7
- 59)olumlu katkılarımdan değerini bilir..... 1 2 3 4 5 6 7
- 60)benim yerimi daha az ücretli biri ile doldurabilseydi yapardı..... 1 2 3 4 5 6 7
- 61)çalışma şartlarıma ilişkin anlamlı bir talebimi

- karşılar..... 1 2 3 4 5 6 7
 62) bana çok az ilgi gösteriyor..... 1 2 3 4 5 6 7

DAHİL OLMA-DIŞLANMA

- 63) Yapacağım işlerin seçiminde genellikle dahil edilirim..... 1 2 3 4 5 6 7
 64) Şirketi etkileyen kararları etkileyebilirim..... 1 2 3 4 5 6 7
 65) Benim grubumda önemli işlerin yapılış şekliyle ilgili görüşlerime önem verilir..... 1 2 3 4 5 6 7
 66) Grubumun rutin işleri yapış şekliyle ilgili süreçte fikrim alınır..... 1 2 3 4 5 6 7
 67) Bir iş ekibinin parçası olmam istenmeden genelde bana danışılır..... 1 2 3 4 5 6 7
 68) Grubumdaki kişilerin benimle işbirliği olduğunu hissedirim..... 1 2 3 4 5 6 7
 69) Grubumdaki herhangi birinden işimde bana yardımcı olmasını isteyebilirim..... 1 2 3 4 5 6 7
 70) Kendimi grubun dışında hissediyorum..... 1 2 3 4 5 6 7
 71) İş arkadaşlarım işle ilgili bilgileri benimle açıkça paylaşırlar..... 1 2 3 4 5 6 7

İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ

- 72) İşimden ayrılmayı sıklıkla düşünürüm..... 1 2 3 4 5 6 7
 73) Büyük olasılıkla gelecek yıl aktif olarak yeni bir iş arayacağım..... 1 2 3 4 5 6 7
 74) Gelecek yıl bu organizasyondan ayrılacağım 1 2 3 4 5 6 7

ORGANİZASYONEL BAĞLILIK

- 75) Bu organizasyonda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum..... 1 2 3 4 5 6 7
 76) Kendimi çalıştığım organizasyona duygusal olarak bağlı hissediyorum..... 1 2 3 4 5 6 7
 77) Bu organizasyonda çalışmanın benim için çok fazla kişisel anlamı var..... 1 2 3 4 5 6 7
 78) Bu organizasyona güçlü bir aidiyet hissediyorum..... 1 2 3 4 5 6 7
 79) Bu organizasyon sadakatimi hak etmiyor..... 1 2 3 4 5 6 7
 80) Bu organizasyonda çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum..... 1 2 3 4 5 6 7
 81) Emekli olana kadar bu organizasyonda çalışmaktan mutluluk duyarım..... 1 2 3 4 5 6 7
 82) Bu organizasyonun karşı karşıya geldiği her problemin kendi problemim olduğunu

- hissederim..... 1 2 3 4 5 6 7
- 83)Bu organizasyon hakkında dışarıdaki kişilerle konuşmaktan keyif alırım..... 1 2 3 4 5 6 7
- 84)Başka bir iş bulmadan ayrılırsam neler olacağı konusunda endişem yok..... 1 2 3 4 5 6 7
- 85)Eğer isteseydim bile şu an ayrılmamanın benim için zor olacağını düşünüyorum..... 1 2 3 4 5 6 7
- 86)Eğer ayrılmak istediğime karar verseydim yaşantımda haddinden fazla şey bozulurdu..... 1 2 3 4 5 6 7
- 87)Bu organizasyondan şimdi ayrılmak bana ağır bir yük getirmezdi..... 1 2 3 4 5 6 7
- 88)Şu anda bu organizasyonda kalmak heves kadar gereklilik nedeniyle..... 1 2 3 4 5 6 7
- 89)Buradan ayrılmamanın bir kaç ciddi sonucundan biri de mevcut alternatiflerin azlığı olurdu..... 1 2 3 4 5 6 7
- 90)Burada çalışmaya devam etmemin nedenle rinden biri bir başka yerde buradaki tüm kazançlarımı sağlayamayabilirim..... 1 2 3 4 5 6 7
- 91)Bu organizasyonda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum..... 1 2 3 4 5 6 7
- 92)Benim için avantajlı olsaydı bile şimdi ayrılmamanın doğru olduğunu düşünmüyorum..... 1 2 3 4 5 6 7
- 93)Şimdi bu organizasyondan ayrılısam suçluluk duyardım..... 1 2 3 4 5 6 7
- 94)Bu organizasyon sadakatimi hak ediyor..... 1 2 3 4 5 6 7
- 95)Bu organizasyondaki kişilere karşı görevlerim nedeniyle şimdi işten ayrılmak yanlış olurdu..... 1 2 3 4 5 6 7
- 96)Bu organizasyona çok şey borçluyum..... 1 2 3 4 5 6 7

BÖLÜM II

Halen çalışmakta olduğunuz sigorta şirketinden önce başka bir şirkette yönetici olarak çalıştıysanız lütfen aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

Şimdiki yöneticim ile önceki şirketimdeki yöneticimi karşılaştırdığımda ; şimdiki yöneticim;

- 97)ile daha güçlü, dengeli ve etkin bir iletişim ve iş ilişkim var..... 1 2 3 4 5 6 7
- 98)beni daha adil ödüllendirir..... 1 2 3 4 5 6 7
- 99)işle ilgili daha sağlıklı kararlar alır..... 1 2 3 4 5 6 7
- Şu anda çalıştığım organizasyonu bir önceki çalıştığım organizasyon ile karşılaştırdığımda; şu anda bu organizasyon ;
- 100)bana daha fazla iş tatmini sağlıyor..... 1 2 3 4 5 6 7

- 101)beklentilerimi daha fazla karşılıyor..... 1 2 3 4 5 6 7
- 102)daha iyi bir toplumsal imaja sahip..... 1 2 3 4 5 6 7
- 103)çalışanı olarak bana daha iyi destek oluyor. 1 2 3 4 5 6 7
- 104)bana dışlanmışlık hissi veriyor..... 1 2 3 4 5 6 7
- 105)bana önceki işyerimden keşke hiç ayrılmamış
olsaydım dedirtiyor..... 1 2 3 4 5 6 7
- Şu anda çalıştığım organizasyonu bir öncekiyle karşılaştırdığımda; bu organizasyonun ;
- 106)amaç ve değerleriyle daha iyi özdeşleştiğimi
ve buraya gönülden bağlı olduğumu hissediyorum. 1 2 3 4 5 6 7
- 107)sağladığı ücret ve diğer kazançlar öncekinden
daha fazla..... 1 2 3 4 5 6 7
- 108)bana sağladığı toplam kazançlar öncekinden
daha az olsaydı da burayı tercih ederdim..... 1 2 3 4 5 6 7
- Ben bu organizasyondayken;
- 109)daha iyi şartlarla yeni bir iş imkanı çıksa dahi
buradan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim..... 1 2 3 4 5 6 7
- 110)buradan ayrılmak için önceki işyerimdeki halime
göre daha az istek duyuyorum..... 1 2 3 4 5 6 7

BÖLÜM III

PERFORMANS(Lütfen aşağıdaki önermelerden sadece birini işaretleyiniz.)

Son bir yılda bana verilen hedeflere ulaşma oranım :

- %50'nin altındadır..... %95-105
- arasındadır.....
- %50 – 75 arasındadır..... %105- 125
- arasındadır.....
- %75 – 95 arasındadır..... %125 – 150
- arasındadır.....
- %150'nin üzerindedir.....

BÖLÜM IV**KİŞİSEL ÖZELLİKLER(Aşağıdaki sorular şahsınızla ilgilidir.)**

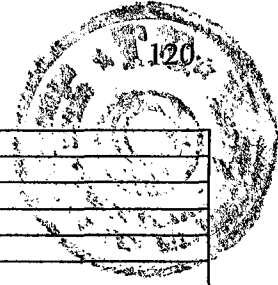
- Yaşınız..... :
- Cinsiyetiniz (Bay/Bayan)..... :
- Medeni durumunuz(Evli/Bekar)..... :
- Bakmakla yükümlü olduğunuz kişi sayısı..... :
- Öğrenim durumunuz(Lise/Üniv./Y.Lis./Dokt:..... :
- Toplam iş deneyiminiz(yıl)..... :
- Bundan önce kaç şirkette çalıştınız..... :
- Bu şirkete girmeden önce çalışılan sektör.....:
- Bu şirkette kaç yıldır çalışıyorsunuz..... :
- Şu anki göreviniz nedir..... :
- Bu şirketteki yöneticilik deneyiminiz.....:
- Toplam yöneticilik deneyiminiz.....:

DEĞERLİ KATKINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ.



Tablo 1. Tanımlayıcı istatistikler, faktör katsayıları ve güvenilirlik değerleri

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	Faktör Katsayısı	Alpha
Yönetici Çalışan İlişkisi			0.8905	
YÇİ1	5.67	1.11	0.394	
YÇİ2	4.96	1.30	0.791	
YÇİ3	5.42	1.36	0.595	
YÇİ4	4.60	1.65	0.819	
YÇİ5	3.72	1.88	0.535	
YÇİ6	5.67	1.26	0.499	
YÇİ7	5.28	1.42	0.847	
Adalet Algısı			0.9615	
AA1	5.04	1.33	0.572	
AA2	4.96	1.37	0.552	
AA3	5.29	1.54	0.555	
AA4	4.90	1.42	0.639	
AA5	5.24	1.35	0.576	
AA6	4.98	1.36	0.702	
AA7	4.51	1.74	0.850	
AA8	4.80	1.73	0.748	
AA9	5.22	1.50	0.732	
AA10	4.86	1.44	0.841	
AA11	4.96	1.50	0.570	
AA12	5.39	1.06	0.742	
AA13	5.71	1.17	0.755	
AA14	5.29	1.30	0.762	
AA15	5.37	1.41	0.817	
AA16	4.82	1.74	0.840	
AA17	4.92	1.62	0.886	
AA18	5.14	1.61	0.887	
AA19	5.14	1.30	0.899	
AA20	5.06	1.57	0.859	
İş tatmini			0.8694	
İT1	3.94	1.90	0.220	
İT2	2.94	1.56	0.823	
İT3	4.73	1.56	0.771	
İT4	5.22	1.21	0.195	
İT5	5.20	1.29	0.264	
İT6	5.29	1.50	0.567	
İT7	5.37	1.36	0.500	
İT8	4.94	1.33	0.617	
İT9	3.35	1.73	0.732	
İT10	4.78	1.45	0.536	
İT11	3.20	1.44	0.697	
İT12	4.98	1.30	0.478	
İT13	4.08	1.80	0.779	
İT14	4.57	1.58	0.758	
Değişken	Ortalama	Standart Sapma	Faktör Katsayısı	Alpha
Beklenti karşılama oranı			0.8208	
BKO1	4.12	1.50	0.807	
BKO2	3.42	1.67	0.776	
BKO3	4.32	1.32	0.765	
İşin toplumsal statüsü			0.7962	
İTS1	5.19	1.63	0.785	
İTS2	5.69	1.39	0.774	
İTS3	5.74	1.29	0.711	
Organizasyonun imajı			0.8636	
Oİ1	4.02	1.84	0.631	
Oİ2	5.02	1.69	0.932	
Oİ3	4.76	1.60	0.947	
Organizasyonel destek algısı			0.6030	
ODA1	4.02	1.45	0.895	
ODA2	4.22	1.42	0.848	
ODA3	4.05	1.54	0.124	
ODA4	4.85	1.21	0.616	



ODA5	3.22	1.62	0.531		
ODA6	2.76	1.71	- 0.218		
ODA7	5.13	1.45	0.459		
ODA8	3.24	1.36	-0.192		
ODA9	4.75	1.34	0.620		
ODA10	3.58	1.87	-0.845		
ODA11	4.45	1.41	0.646		
ODA12	3.62	1.55	-0.268		
Dahil olma dışlanmama algısı				0.8098	
DOD1	4.49	1.50	0.604		
DOD2	3.40	1.56	0.506		
DOD3	4.84	1.57	0.908		
DOD4	4.53	1.53	0.948		
DOD5	4.25	1.67	0.774		
DOD6	5.15	1.48	0.627		
DOD7	5.73	1.48	0.328		
DOD8	4.80	1.01	0.144		
DOD9	5.45	1.46	- 0.299		
İşten ayrılma eğilimi				0.8834	
İAE1	3.48	1.96	0.648		
İAE2	3.93	2.02	0.637		
İAE3	3.64	1.97	0.921		
Örgütsel bağlılık				0.7004	
ÖB1	3.45	1.70	- 0.234		
Değişken	Ortalama	Standart Sapma	Faktör Katsayısı	Alpha	
ÖB2	5.09	1.50	0.529		
ÖB3	4.51	1.65	0.473		
ÖB4	4.48	1.39	0.766		
ÖB5	3.11	1.66	- 0.563		
ÖB6	4.72	1.23	0.680		
ÖB7	3.81	1.79	0.696		
ÖB8	5.00	1.60	0.413		
ÖB9	4.23	1.70	0.396		

2.C. YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANLARI İÇİŞİLERİ

Tablo.2. Hipotez sonuçları

Hipotez	B	T	Kabul/Red
1.Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi arasında önemli bir negatif ilişki bulunmaktadır.	-.327	-2.412**	Kabul
2a.İş tatmini örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir.	.136	1.105	Red
2b.İş tatmini işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişkilidir.	-.293	-1.787*	Kabul
3a.Yönetici çalışan ilişkisi örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir.	.113	1.038	Red
3b.Yönetici çalışan ilişkisi iş tatmini ile pozitif ilişkilidir.	.173	1.908*	Kabul
3c.Yönetici çalışan ilişkisi işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişkilidir.	.205	1.403	Red
4a.Adalet algısı örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir.	-.083	-.685	Red
4b.Adalet algısı iş tatmini ile pozitif ilişkilidir.	.082	.780	Red
4c.Adalet algısı işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişkilidir.	.207	1.282	Red
5a.Beklenti karşılama oranı iş tatmini ile pozitif ilişkilidir.	.149	2.440**	Kabul
5b.Beklenti karşılama oranı örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir.	.036	.491	Red
5c.Beklenti karşılama oranı işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişkilidir.	.228	2.372**	Red
6a.Örgütsel destek algısı örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir.	.220	2.616**	Kabul
6b.Örgütsel destek algısı iş tatmini ile pozitif ilişkilidir.	.116	1.538	Red
6c.Örgütsel destek algısı işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişkilidir.	-.478	-4.127**	Kabul
7a.Dahil olma-dışlanmama algısı örgütsel bağlılığı pozitif etkiler.	.150	1.739*	Kabul
7b.Dahil olma-dışlanmama algısı iş tatmini pozitif etkiler.	.191	2.566**	Kabul
7c.Dahil olma-dışlanmama algısı işten ayrılma eğilimini negatif etkiler.	.008	.073	Red
8a.Yaş örgütsel bağlılığı pozitif etkilemektedir.	-.107	-.796	Red
8b.Yaş iş tatmini pozitif etkiler.	.102	.843	Red
8c.Yaş işten ayrılma eğilimini negatif etkilemektedir.	.020	.110	Red
9a.Kıdem örgütsel bağlılığı pozitif etkilemektedir.	.080	.613	Red
9b.Kıdem iş tatmini pozitif etkilemektedir.	-.156	-1.328	Red
9c.Kıdem işten ayrılma eğilimini negatif etkilemektedir.	-.030	-.170	Red
10a.Organizasyonun imajı örgütsel bağlılığı pozitif etkiler.	.446	4.719**	Kabul
10b.Organizasyonun imajı iş tatmini pozitif etkiler.	.327	3.352**	Kabul
10c.Organizasyonun imajı işten ayrılma eğilimini negatif etkiler.	-.103	-.740	Red
11a.İşin toplumsal statüsü iş tatmini pozitif etkiler.	.047	.480	Red
11b.İşin toplumsal statüsü örgütsel bağlılığı pozitif etkiler.	.006	.064	Red
11c.İşin toplumsal statüsü işten ayrılma eğilimini negatif etkiler. *	.226	1.787*	Red
12a.Performans örgütsel bağlılığı pozitif etkiler..	-.108	-1.701*	Red
12b.Performans iş tatmini pozitif etkiler.	-.041	-.739	Red
12c.Performans işten ayrılma eğilimini negatif etkiler.	-.261	-3.062**	Kabul