



Evrensel ve Eşitlikçi Personel Uygulamaları ve Politik Engellenmişliğin İş Tatmini İle İlişkisi: Kırgızistan Örneği

Mehmet Ferhat Özbek*

Özet: Bu çalışmanın amacı örgüt içerisindeki evrensel personel uygulamaları, eşitlikçi uygulamalar ve politik engellenmişliğin çalışanların iş tatmini ile olan ilişkisini açıklamaya çalışmaktır. İlişkileri test etmek için Kırgızistan/Celalabat bölgesinde faaliyet gösteren iki tekstil fabrikasında çalışan işçiler seçilmiştir. Anket soruları 150 işçiye dağıtılmış ve 130 adet kullanılabilir olarak temin edilmiştir. Regresyon analizinde elde edilen sonuçlara göre evrensel personel uygulamaları iş tatminini artırıcı bir unsur olarak ortaya çıkmıştır. Buna karşın eşitlik algısı ve politik engellenmenin iş tatmini üzerinde doğrudan etkisi bulunmamaktadır. Bu iki değişkenin evrensel personel uygulamaları algısı üzerine etkileri araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre eşitlik algısı evrensel personel uygulamalarını olumlu yönde etkide bulunurken politik engelleme ise olumsuz yönde etkilemektedir. Sonuçlar göstermektedir ki çalışanların iş tatmininin artırılması için yöneticilerin evrensel personel uygulamalarına önem vermeleri gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş tatmini, Evrensel Personel Uygulamaları, Politik Engellenmişlik, Eşitlik, Fabrika İşçileri

The Relationships of Equity & Universal Personnel Practices, Political Interference and Employee's Job Satisfaction: the Case of Kyrgyzstan

Abstract: The purpose of this paper is to explore the role of universal & equity personnel practices and political interference in job satisfaction of factory workers. In this study, two textile factories were sampled in Kyrgyzstan. Questionnaires were distributed to 150 workers through factories, resulting in 130 usable responses received. Regression analysis results indicated that when employees perceived universalistic personnel practices, they expressed increased job satisfaction. There is no direct affect equity and political interference on employee's job satisfaction. Equity positively affects on universalistic personnel politics in organization and political interference negatively affects on universalistic personnel politics in organization. The results suggest that managers may need to focus more on universal personnel practices in generating greater job satisfaction of workers.

Keywords: Job Satisfaction, Universal Personnel Practices, Equity, Political Interference, Factory Workers

GİRİŞ

Kırgızistan Eski bir SSCB ülkesidir. Bilindiği üzere totaliter bir toplum projesi olan SSCB rejimi içerisinde bütün kurumlar rejimin politik amaçlarına hizmet etmek üzere hareket etmekte idi (Armstrong, 1965: 644). Kırgızistan'da Sovyetler Birliğinin dağılmasından sonra devletin politik amaçlarını gerçekleştirmek yerine işletmenin kar amacını gerçekleştirmek üzere örgütlenen yapı ortaya çıkabilme imkânı bulmuştur. Kırgızistan bağımsızlığını kazandıktan sonra piyasa ekonomisine geçiş için çaba göstermiştir. Bu durumun göstergelerinden birisi kar etmeyi düşünen işletmelerin kurulmasıdır. İşletmelerin kurulması ile beraber, ülkede çalışanlardan verim alabilme sorunu da kendisini göstermeye başlamıştır. Çalışanlardan verim alabilmenin bir yolu da onların iş tatminlerini artırabilmektir.

Yöneticilerin çalışanların iş tatmini sağlayabilmesi için, onların iş doyumlarına etki eden faktörlerin farkında olmaları gerekmektedir. Bu çalışmanın temel amacı evrensel personel uygulamaları, eşitlik uygulamaları, politik engellenmişlik ve iş tatmini arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri ortaya koymaktır. Bu ilişkileri ortaya koymak yönetim uygulamalarının iş tatminini ne ölçüde etkilediğini ortaya çıkarması açısından önem taşımaktadır. Zira çalışanlardan verim alabilmenin temel önkoşullarından birisi de iş tatminidir. Çünkü iş tatmini arttığında örgütsel bağlılık (Lok ve Crawford, 2001: 605) ve verimlilik (Patterson vd. 2004: 206) artacaktır. Çalışmanın diğer bir amacı ise örgüt dışarısından kaynaklanan ancak örgütü olumsuz etkilemesi söz konusu olan politik engellenmişliğin iş tatmini ve personel uygulamaları üzerindeki etkisini anlayabilmektir. Bu şekilde örgüt dışarısında kaynaklanan,

* Yard. Doç. Dr. Gümüşhane Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

ancak örgütü olumsuz etkileyen dışsal bir faktörün örgüt içerisine etkisini anlayabilmek amaçlanmaktadır. Çalışmada öncelikle araştırmada kullanılan kavramlarla ilgili literatür incelenecek, daha sonra araştırma hipotezleri ortaya konulacak, hipotezler test edilecek ve sonuçlar yönetim bilimi açısından değerlendirilecektir.

LİTERATÜR

İş Tatmini

İş tatmini örgüt literatüründe en fazla çalışılan konuların başında gelmektedir (Tekell, 2008: 2). 2006 yılına kadar iş tatmini ile ilgili 10.000 civarında yayın yapılmıştır (Wright, 2006: 262). İş tatmini konusunda bu kadar fazla çalışma yapılması konunun önemini açıkça göstermektedir. Tanım olarak iş tatmini çalışanların yaptıkları işe ve işin farklı yönlerine ilişkin ne hissettikleridir. Genel olarak iş tatmini tutumsal bir değişkendir (Spector, 1997: 2). İş tatmini çalışanların kendi iş durumlarını kapsamlı olarak derinlemesine değerlendirmesi olarak ifade edilebilir (Bettencourt ve Brown, 1997: 42). Başka bir tanımda iş tatmini çalışanın işini değerlendirmesinden sonraki memnuniyet hissettiği duygusal bir durum olarak ifade edilmiştir (Dormann, 2001: 486). İş tatmini zihinsel yönü olan bir inanç ve duygusal yönü olan bir tutum (Wright, 2006: 262) olarak da düşünülebilir. Bireyin yapmış olduğu işine karşı çeşitli açılardan göstermiş olduğu tutum iş tatminin belirleyicisidir (Rogers, 1994: 15).

İş tatmini genellikle işe ilişkin sorumluluk duygusu, görev çeşitliliği ve iletişim ile ilgili durumlarla ifade edilmektedir (Dormann, 2001: 486). İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmaların bazılarında çok boyutlu iş tatmini üzerinde durulurken bazıları ise kısmi iş tatmini ile ilgili olmuştur. Bu çalışmalarda iş tatminini oluşturan boyutlar ise, kendini gerçekleştirme, saygınlık ve otonomi olarak ifade edilmektedir (Lyon, 1974: 637). İş tatminine kısmi olarak yaklaşılmakta ve kişinin işinden duyduğu memnuniyet üzerine odaklanılmaktadır.

İş tatmini ile çeşitli değişkenlerin ilişkileri daha önceki çalışmalarda ortaya çıkarılmıştır. Örneğin iş tatmini ile örgütsel adalet (Moorman, 1991: 852), örgütsel vatandaşlık (Moorman, 1993: 772), verimlilik (Patterson vd. 2004: 206), çalışanların mutluluğu ve refahı (Houghton vd. 2007, 47), takım çalışması, örgütsel güven (Ooi vd. 2007: 70), insan kaynakları yönetimi uygulamaları (Petrescu ve Simmons, 2008: 655), örgütsel vatandaşlık (Foote ve Tang, 2008: 942, Murphy vd. 2002: 293), örgütsel bağlılık (Lok ve Crawford, 2001, 605) arasında pozitif yönlü, tükenmişlik (Tsigilis vd. 2004: 671) ve işten ayrılma niyeti (Lee ve Liu, 2007: 129 & Van Der Heijden vd. 2009: 626) ile negatif yönlü ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. İş tatmini ile ilgili olarak pek çok değişkeni içeren Thomas ve Kevin (2002: 318) kapsamlı bir araştırma yapmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar oldukça dikkat çekicidir. Örneğin iş tatmini ile işten çıkma niyeti arasında oldukça güçlü bir negatif ilişkinin varlığı, problemleri ve isteklerini gündeme getirme arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı, sadakat arasında oldukça güçlü bir ilişkinin varlığı ve örgütü ihmal etme arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Dolayısı ile iş tatmini sağlandığından bunun işletme için katkısı ve iş tatmini sağlanmadığında örgüt için ortaya koyacağı zararlar ortadadır. Bunun için yöneticilerin çalışanların iş tatminini ihmal etmeleri ve bu konuda çaba göstermemeleri örgütün varlığının tehdit altına girmesine yol açacağı aşikârdır.

Bürokratik Örgüt Yönetimi

Bürokrasi kavramını yönetim bilimi içerisinde merkeze alan kişilerin başında Max Weber gelmektedir. O'na göre bürokrasi her biri uzmanlığa dayalı bir işlevi yerine getiren çok sayıda birey arasındaki işbirliğinin sürekli örgütlenmesidir (Aron, 1989: 370). Weber rasyonel bürokrasi modelini metodolojik bir alet olarak değil katı sonuçları içeren bir ideal tip olarak ifade etmektedir (Udy, 1959: 791). Weber (1947: 138–140) bürokrasiyi kapitalist üretim tarzının bir sigortası olarak görmektedir. Ona göre kapitalizmin özü, hedefi en yüksek karı elde etmek olan ve araçları çalışma ve üretimin akılcı örgütlenmesi olan girişimdir. Kapitalist girişimin en yüksek kar elde etme hedefine ulaşması için gerekli olan yol ise bürokratik örgütlenmedir (Aron, 1973: 42). Weber'in bürokrasisi modernizasyonun bir alâmetifarikasıdır. Tarihsel olarak yeni bir örgüt biçimi içerisinde bürokrasi, çalışanların seçilmesi ve onların sosyalleşmesi biçimsel istihdam, ücret, emeklilik, uzmanlık eğitimi, emeğin fonksiyonel olarak ayrışması, iyi tanımlanmış yetki alanları ile karakterize edilmektedir (Woolcock, 1998: 169).

Bürokratik Örgütlenmenin Sonu Tartışmaları ve Kırgızistan'ın Durumu

Yaşanan gelişmeler (artan küresel rekabet, değişen üretim ve piyasa akışı, hızlı teknolojik değişimler vb.) sonucunda işin yeniden tasarlanması gündeme gelmiştir. Fordizmin artık ömrünü tamamladığını Post-Fordizme doğru bir geçiş yaşandığını (Vallas, 1999: 77) iddia edilmektedir. Bu yeni akımı savunanlara göre Post-Fordizm yüksek düzeyde

güvene dayalı, hiyerarşinin mümkün olduğunda ortadan kalktığı esnek örgüt biçimidir. (Sako, 1998, 90) Buna ilave olarak Fordist örgüt yapısında hızlı karar almak mümkün olmadığı (Ettlinger, 2003: 164) ve çalışanların öğrenerek kendilerini geliştirmelerine izin vermediği için (Brown, 2000: 236) artık onu terk edilmesi ileri sürülmektedir.

SSCB'nin dağılmasından sonra Kırgızistan planlı ekonomiden piyasa ekonomisine geçiş sürecine girmiştir. Hâlihazırda Kırgızistan'daki işgücünün yaklaşık yarısını tarımda istihdam edilmektedir (Konya Ticaret Odası, 2008: 7) ve bu durum ülkenin tarım toplumu değerlerinin de yaygın olduğunun bir göstergesi olarak ifade edilebilir. Dolayısı ile endüstri toplumunun temel göstergelerinden birisi olan sıkı çalışma disiplininin Kırgızistan'da henüz yerleşmediği anlamına gelebilir.

Weberci Bürokratik Örgütlenme ve Evrensel Personel Uygulamaları

Weber'e göre bürokrasinin temel karakteristikleri içerisinde, biçimsel kurallara göre devam eden yönetim, ayrıntılı dosyalama ve kayıt sistemi, işin kişiselleşmekten uzaklaşması, daha önceden kararlaştırılmış ücretler, kurumsal finans kaynaklarının özerk olması, yerel elemanlar yerine uzmanlar ile işin yapılması (Collins, 1986: 49) yer almaktadır. Genel anlamda Weber'in rasyonel bürokrasisi modern bir örgüt olarak algılanmaktadır. Bu örgütün temel karakteristiklerini Udy (1959: 793–794) şu şekilde ifade etmiştir; hiyerarşik bir otorite, uzmanlaşmış yönetim personeli, farklılaşmış ünitelere göre düşünülen ödüller, amaçları belirlenmiş ve sınırlandırılmış bir örgüt, işin kalitesi ve sayısına göre şekil alması düşünülen performans, kısmi katılım ve telafi edici ödüller. Udy (1959: 793–794) yapmış olduğu araştırmasında bu yedi karakteristik özelliğin birbiri ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Objektif ölçülere dayalı olan ihtisaslaşmış idari görevleri yerine getirebilmek için bütün optimum yolları temin etme şeklinde bürokratik örgüt kurulur. İşin veya görevin objektif olarak yerine getirilmesi, şahıslara görelilik yerine, o işin hesaplanarak belirlenmiş kurallara göre dağıtılması anlamına gelmektedir (Weber, 1947: 139). Weber'e göre bürokrasinin amaçları, hedef merkezlik, kuralların zorlayıcılığı, kişisel olmayan hak etme temelli kadro kurulmasıdır. Bu amaçları gerçekleştirmek için hiyerarşik düzen içerisinde ofisin düzenlenmesi, objektif şekilde belirlenmiş belgeler üzerinden seçim yapılması, kişisel ve şirkete ait olan şeylerin katı bir şekilde ayrımı, iş güvenliği ve emeklilik düzenlenmesi gerekmektedir. Ona göre örgüt içerisinde evrensel uygulamalar yapılmalı, çalışanlar kişisel olmayan değerlendirme standartlarına göre değerlendirilmelidirler. Bu şekildeki değerlendirme sadece onların performansları ve yeteneklerine göre olmalıdır (Peairce, 2000: 149). Evrensel personel uygulamaları işgörenlerin performanslarının etkin bir şekilde değerlendirilmesini gerektirmektedir. Performans değerlendirme aşamasında işgörenlerden doğru şekilde toplanan bilgiler kullanılır (Poon, 2004: 322)

Bürokratik bir örgütün en önemli özelliklerinden birisi belirsizlikleri en aza indirmesidir. Bu örgütte çalışanlar ne ile ilgilenip ne ile ilgilenmeyeceklerini tam olarak bilirler. Weber (1947: 136- 137) bürokratik bir sistem içerisinde çalışanların hepsinin hiyerarşik olarak düzenlenmiş bir görevlendirme esasına göre teşkilatlandırılmasının gerekliliğini vurgular. Ona göre her idare veya bölüm, hukuki anlamda açıkça tarif ve tespit edilmiş görevlendirme sahasına sahip olmalıdır. Çalışanlar nakdi bir maaş ile çalışmalı ve emeklilik haklarının olması gerekir. İşverenin bir çalışanın işine son vermesi ancak geçerli bir neden dâhilinde olmalıdır. Ancak çalışanların istifa etme hakları her zaman olmalıdır. Buna ilave olarak çalışanlarda mevkisinin gerektirdiği sorumluluğa göre ilave bir maaş farklılığı olmalıdır. Çalışma ofislerde yapılmalıdır. Terfi etme başarıya veya kıdeme göre olmalıdır. Çalışan işyerinde yapmış olduğu faaliyetlerden dolayı sıkı bir denetime tabi tutulmalıdır.

Eşitlikçi Yönetim Uygulamaları

Yönetim felsefeleri açısından bakıldığında çeşitli yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Bunlar arasında en dikkat çekici olanları rasyonel yönetim ve klan yönetimidir. Rasyonel yönetimde analiz yapma, mantık, entelektüel planlama akılcı sebeplerle karar verilir. Klan yönetiminde ise içsel ağlar, ilişkiler ve statülere göre karar verilir. Birinci yönetim biçimi eşitlik algısını desteklerken ikinci yönetim biçimi ise eşitsizliğin kaynağı olarak ortaya çıkar (Thomas, 2000: 510).

Eşitlik teorisi bireylerin değerleri ile ilişkilerini nasıl yönettiklerine ilişkin sosyal karşılaştırma, uyumsuzluk ve etkileşimi ifade eder. Bir insan diğeri ile kendisini karşılaştırır. Eğer yüksek bir eşitsizlik algısını kendisini kişisel olarak baskı altında hisseder ve daha sonra bu baskıyı azaltmak için çaba gösterir. Bu teori göstermektedir ki insanlar eşitlik algısına karşı duyarlıdır (Huseman, 1987: 222). Bu teoriden hareketle işgörenlerin yönetsel uygulamada

eşitlik beklentisi içerisinde olduğu rahatlıkla ifade edilebilir. Eğer işgören yönetimin çalışanlara karşı eşit muamele etmediği algısına kapılırsa bu durumda kendisini baskı altında hissedecektir. Daha sonra bu baskıdan kendisini kurtarmak için çaba gösterecektir.

Eşitlik algısı ile ilgili olarak çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Örneğin iş tatmini, tükenmişlik ile eşitlik arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Adams yaptığı çalışmasında kişinin düşük veya yüksek ödüllendirme kişide daha düşük seviyede iş tatminine yol açmaktadır. Buna karşın adil ödüllendirme iş tatminine olumlu etki etmektedir (Huseman, 1987: 222).

Politik Engellenmişlik

Weberci örgütlenmenin tam zıt noktasında özelcilik (particularism) yer almaktadır. Bu yöntemde ancak özel seçilmiş kişilere açık olan bağlar yolu ile sadece bir tarafa –ulus, muhit, arkadaşlık- yanaşma gibi davranışlar yer alır. İlk olarak özeli örgütsel uygulamalar örgütsel pozisyonların kişiler için yaratılmasını içerir ki bu kişiler muhtemelen politik olarak güçlü bir kişinin aile üyelerinden birisi olacaktır. Bu sistemde asla performans kayıtları tutulmaz, tutulsa bile insanlara açıklanmaz, ücret artışları ise kişisel kayırmacılıklar yolu ile yapılır (Peairce, 2000: 149). İşte tam bu durum kurumda çalışan personel için politik engellenmişliği işaret etmektedir.

Genel olarak engellenmişlik kavramı üzerinde yapılan araştırmalar iş stresinden kaynaklanan engellenmişliklerle ilgilidir. İş ile ilgili stres genel olarak iki kategoride ifade edilmektedir. Bunlar; yapısal engellenmişlik teorisi ve duygusal engellenmişlik teorisi. Yapısal engellenmişlik teorisi işgörenin iş dışı aktivitelerini olumsuz etkilemektedir. Bu engellenmişliği çalışanlar iş dışındaki faaliyetlerine yeterli zaman ayıramamak şeklinde yaşamaktadırlar. İş ve aile yaşamı arasında bir çatışma ortaya çıkmaktadır. Bunun zıttı olarak duygusal engellenmişlik teorisine göre iş yaşantısında ve ev yaşantısındaki gösterdiği duygusal reaksiyonları ifade etmektedir (Jackson, 1985: 575). Jackson (1985: 583) yaptığı çalışmada duygusal engellenmişliğin iş tatminsizliğini artırıcı bir faktör olduğu sonucunu elde etmiştir. Bununla birlikte hem yapısal engellenmişlik hem de duygusal engellenmişlik iş ve aile dengesi uyumunu olumsuz yönde etkileyen bir değişken olarak ortaya çıkmıştır. İş ile ilgili stres kaynakları çalışanların sağlığının bozulmasına, tükenmişlik hissetmesine, iş performansının düşmesine ve işgücü devrinin artmasına ve iş dışı yaşamlarının da olumsuz etkilenmesine yol açmaktadır (Jackson, 1985: 574).

Bu çalışmada özellikle politik engellenmişlik üzerinde durulacaktır. Politik engellenmişlik kurumun siyasal gelişmelerden olumsuz etkilenmesi, çalışanların örgütün yetersiz planlamalarından dolayı işe yönelik katkılarını ortaya koyamaması ve kurumun yeterli planlamayı yapamaması ile ilgilidir. Politik engellenmişlikle karşılaşan kurum kendisini geliştirecek adımları atmada sıkıntı duyacaktır. O kurumda çalışan personel ise kendisinin haklarının sınırlandırıldığını düşünerek iş tatmini azalacaktır (Daley, 1998: 81). Politik engellenmişliğin önüne geçebilmek amacıyla bazı mekanizmalar ortaya konulmuştur. Örneğin Kanada’da 1918 yılında politik patronaj çalışanların terfi ettirilmesinde önemli bir unsurdur. Bu politik engellemeyi bertaraf edebilmek için Sivil Hizmet Komisyonu kurulmuştur. Sri Lanka’da da buna benzer olarak 1931 ve 1947 yılları arasında politik müdahalelerin önüne geçebilmek amacı ile kamu hizmet komisyonu kurulmuştur (Harris, 1963: 357).

ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Evrensel Personel Uygulamaları ve İş Tatmini İlişkisi

Appelbaum’a (2004: 14) göre eğer bir kişi ücretlerde veya örgüt prosedürlerinde bir adaletsizlik sezerse bu onun iş tatminini düşürecektir, eğer adaletili olduğunu düşünürlerse bu durumda güven gelişecektir. Adalet ise karar vericilerin eşit ve tarafsız davranmasını gerektirir. (Cavanagh, 1981: 366) Farnham’a göre (1989: 413) çalışanlar ve yöneticiler arasında ücretler, çalışma koşulları, ek kazançlar gibi konularda eşitsizlik arttıkça, çalışanlar ve üst yöneticiler arasında güven oluşmayacaktır. Örgüt içerisindeki yönetsel politikalar çalışanların işlerine ilişkin tutumları üzerinde oldukça etkilidir. Eğer çalışanlar üst yönetimin uyguladığı politikalara karşı olumlu tutum sergilerlerse bu onların iş tatminlerini de olumlu yönde etkiler. Çalışanların uygulanan politikalara karşı duydukları memnuniyetsizlik ise onların iş tatminlerini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu bağlamda düşünüldüğünde örgütün bünyesinde tatbik ettiği evrensel personel uygulamaları sonucunda çalışanlar kendilerinin etkin ve gerçekçi bir şekilde değerlendirildiklerini ve kimseye kayırmacı şekilde davranılmadığı düşüncesine sahip olurlar (Pearce vd.,

2000: 159). Bu durumda işletmedeki çalışanların iş tatminlerinin artması beklenir. Araştırmanın bu bağlamda gelişen hipotezi şu şekildedir.

Hipotez 1: Evrensel personel uygulamaları iş tatminini artırır.

Politik Engellenmişlik ve İş Tatmini İlişkisi

Her işletme mutlaka çevresindeki politik gelişmelerden etkilenir. Ancak bu politik etkinin düzeyi belli bir seviyeyi aştığında işletmeye zarar vermeye başlayabilir. Bazen politik gelişmeler işletmelerin etkinliği ve verimliliği üzerine olumsuz etkilerde bulunur. Dolayısı ile politik müdahaleler kurumlar için istenmeyen bir durumdur. Politik müdahalelerden dolayı işletmeler ve çalışanlar kendilerini yeteri kadar bir hareket serbestisi içerisinde hissetmeyebilirler. Yönetimin yetersiz plan yapması yüzünden kurumlar sürekli krizlerle karşı karşıya kalabilir. Dış müdahalelerden dolayı kendi politikalarını bağımsız bir şekilde geliştiremeyen ve kurumu hakkında istediği planlamaları yapamayan yöneticilerin çeşitli krizleri yaşaması olasılığı yüksektir. Bu durum çalışanlarda iş tatminini olumsuz etkileyen bir değişkendir. Araştırmanın bu bağlamda geliştirilen hipotezi;

Hipotez 2: Politik engelleme iş tatminini azaltır.

Politik Engellenmişlik ve Evrensel Personel Uygulamaları İlişkisi

Eğer bir örgüt dışarıdan müdahalelerle ve engellemelerle karşılaşırsa bu durum, kurum içerisindeki evrensel uygulamaları gerçekleştirme kurum sıkıntılarıyla karşılaşacaktır. Örneğin bir işgören çalıştığı yerdeki politik gelişmelerden kurumun yüksek düzeyde etkilendiğini düşünüyorsa kendisinin etkin bir şekilde değerlendirilmediğini düşünecektir. Bununla birlikte politik engellenmişlik algısı örgüt içerisinde evrensel personel uygulamalarını olumsuz yönde etkiler. Ishiyama ve Kennedy (2001: 1186) Kırgızistan, Ukrayna, Ermenistan ve Rusya'da yaptıkları araştırmada Kırgızistan ve Ukrayna'da partileşme oranı düşük, Ermenistan, Rusya ve Kırgızistan'da süper başkanlık olduğunu yaptığı araştırmasında ortaya koymuştur. Bu ülkelerde muhalefet oldukça güçsüzdür. Parti gelişimi zayıftır ve devlet başkanlarının yetkileri çok yüksektir. Dolayısı ile bu durum bu ülkeleri politik müdahalelere açık hale getirmektedir. Çünkü kurumsallaşma düşük kişisel müdahaleler yüksektir.

Örgüt içerisinde, kuralların güçlü bir şekilde tesis edilmesi, evrensel uygulamaların gerçekleşmesi sonucunda işçiler elde politik bir güç haline gelmişlerdir. Buna karşın komünizm sonrası kurulan politik sistemin, evrensel olmayan özsel örgütsel uygulamaların artması sonucunda işçilerin tutumlarını ve davranışlarını olumsuz etkilemektedir. (Pearce, 2000: 150- 151) Dolayısı ile araştırmanın yapıldığı eski SSCB ülkelerinden olan Kırgızistan'da örgütler üzerlerinde politik baskıyı hissetmektedirler. Kırgızistan'da serbest girişimcilik henüz yeterince gelişmemiştir. Devletin keyfi ve tutarsız müdahaleleri, işgörenlerin işe alınmalarında kendisini gösterir. Akraba ve klan ilişkilerinin ve nüfuzlu kimselerin kurum içerisine müdahaleleri pek çok adaletsiz uygulamaların ortaya çıkmasına yol açabilir. Örneğin hak etmeyen kişinin işe alınması ve kurum içerisinde yükseltilmesi ve geçerli bir sebebe dayalı olmadan işten çıkarmalar sıklıkla yaşanabilir. Bu durum az veya çok kurumları olumsuz yönde etkilemektedir. Araştırmanın bu bağlamdaki geliştirilen üçüncü hipotezleri;

Hipotez 3: Politik engelleme evrensel personel uygulamalarını olumsuz yönde etkiler.

Eşitlik ve Evrensel Personel Uygulamaları İlişkisi

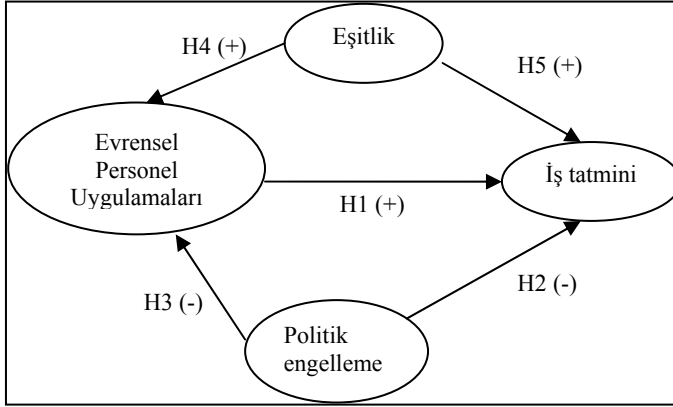
Kurum içerisinde kendisine ve diğer çalışanlara karşı eşit muamele edildiğini düşünen işgörenlerin personel uygulamalarından duyduğu memnuniyet artacak ve personel uygulamalarına güven duyacaktır. Araştırmanın bu bağlamdaki dördüncü hipotezi;

Hipotez 4: Eşitlik evrensel personel uygulamalarını olumlu yönde etkiler.

Eşitlik ve İş Tatmini İlişkisi

Eşitlikçi uygulamaların olması, çalışanlar içerisinde ayrımcılık yapılmaması, örgüt içerisinde yükselmenin liyakate dayalı olarak yapılması çalışanların iş tatminlerini arttıracaktır. Araştırmanın bu şekilde geliştirilen beşinci hipotezi;

Hipotez 5: Eşitlik iş tatminini artırır.



ŞEKİL 1. ARAŞTIRMA MODELİ

ÖRNEKLEM

Bu çalışma Kırgızistan'ın Celalabat bölgesinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren iki adet fabrikada yapılmıştır. Bu amaçla toplam 130 adet mavi yakalı işçi ile yüz yüze görüşme yolu ile yapılmıştır. Araştırmaya katılanların yaş ortalaması 31,5 olarak gerçekleşmiştir. Ortalama örgütte geçirdikleri süre 6,25 yıldır. Yine araştırmaya katılanların ortalama gelir düzeyi 4465 comdur. (1 \$=38 com) Araştırmaya katılanların %85'i erkektir. Üniversite mezunlarının oranı %39 ve lise mezunlarının oranı %50 olarak gerçekleşmiştir.

ÖLÇEKLER

Araştırmada kullanılan bütün ölçeklerde kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum arasında değişen 5'li Likert tipi derecelendirme yöntemi kullanılmıştır.

İş tatmini ölçeği: İş tatminini ölçmede Brayfield ve Rothe'nin 1951'de geliştirdiği ölçeğin toplam 5 adet soru kullanılmıştır. Bu çalışmada kullanılan ölçek ise Judge vd.'nin (2005: 263) çalışmasından alınmıştır. Ölçek çalışanın işini severek yapması, işindeyken mutlu olması gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Evrensel Personel Uygulamaları ölçeği: Evrensel personel uygulamaları ölçeği Peairce (2000: 159-160) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek toplam 9 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan temel konular personel uygulamaları ile ilgilidir. Örneğin örgüt içerisinde kayırmacılık, performans değerlendirme işleminin etkin bir şekilde yapılması, personel uygulamalarına duyulan güven, performans ölçümlerine duyulan güven, performans değerlendirmenin hedeflere ulaşmayı etkilemesi, takım ruhunun olması vb. şeklindedir.

Eşitlik ölçeği: Bu ölçek Daley ve Pope (2004:) tarafından geliştirilmiştir. Toplam 4 adet ifadeden oluşmaktadır. Ölçek ifadeleri içerisinde yükselme fırsatlarının niteliğe dayalı olması ve hak edenin yükseltilmesi, çalışanlara dil, din ve ırk ayrımı yapmadan muamele edilmesi, ücret uygulamalarının adaletli olması ve ücretlendirmenin çeşitli kıstaslara göre yapılması şeklindedir.

Politik Engellenmişlik ölçeği: Bu ölçek toplam üç adet ifadeden oluşmaktadır. Bunlar yönetimin planlama yapmaktaki etkisizliğinden dolayı krizlerin oluşması, politik gelişmelerden gereğinden fazla etkilenen bir örgüt çevresinin olması ve yeni yöntemler denemek için çalışanların yeterli fırsatlara sahip olmaması şeklinde ifade edilebilir. Ölçek Daley'in (1998: 81) çalışmasından alınmıştır.

BULGULAR

Çalışmada kullanılan ölçeklerin faktör yapılarını ortaya çıkarmak için açıklayıcı faktör analizi ve yapısal geçerliliğini ortaya koymak amacı ile de doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu çalışmada analizlerin yapılmasında SPSS 16 ve AMOS 16 programları kullanılmıştır.

Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin temel bileşenler yöntemi ile kullanılarak açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Değişkenlere ilişkin faktör yükleri, açıklanan varyans ve eigenvalue rakamlarını Tablo 1’de görmek mümkündür.

Tablo 1: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçekler	Faktör Yükleri	%Açıklanan Varyans, (eigenvalue)
İş Tatmini		%54 (2.749)
-İşe Karşı İsteklilik	0.737	
-Şimdiki İşten Memnuniyet	0.718	
-Sıkıcılık	0.755	
-İşten Zevk Almak	0.734	
-İşin Tatsız Olması	0.762	
Evrensel Personel Uygulamaları		%67 (3.381)
-Kayırmacılık	0.891	
-Performans Uygulamalarına Güven	0.900	
-Personel Politikalarına Güven	0.815	
-Takım Rhu	0.828	
-Hedefe Ulaşma	0.654	
Eşitlik		%42 (1.715)
-Yükselme Fırsatları	0.447	
-Ayrımcılık Yapılmaması	0.803	
-Ücretlerin Adil Olması	0.846	
-Ücret Kıstasları	0.392	
Politik Engellenmişlik		%59 (1.774)
-Yetersiz Planlama	0.820	
-Politik Etkilenme	0.637	
-Fırsat Eksikliği	0.834	

İş tatmini ölçeğine ait yapılan faktör analizi sonuçlarına göre bütün maddeler açıkça tanımlanabilir tek faktöre yüklenmiştir. Bu ölçeğin güvenilirlik değeri Cronbach alpha: 0,79 olarak gerçekleşmiştir (Tablo 1). Evrensel personel uygulamaları ölçeğine ait yapılan faktör analizi sonuçlarına göre faktör yükleri düşük olan ve güvenilirliği olumsuz etkileyen 4 madde ölçekten çıkarılmış ve bundan sonraki analizlerde kullanılmamıştır. Bu ölçeğin güvenilirlik değeri Cronbach alpha: 0,87 olarak gerçekleşmiştir (Tablo 1). Eşitlik ölçeğine ait yapılan faktör analizi sonuçlarına göre bütün maddeler açıkça tanımlanabilir tek faktöre yüklenmiştir. Bu ölçeğin güvenilirlik değeri Cronbach alpha: 0,49 olarak gerçekleşmiştir (Tablo 1). Politik engellenmişlik ölçeğine ait yapılan faktör analizi sonuçlarına göre bütün maddeler açıkça tanımlanabilir tek faktöre yüklenmiştir. Bu ölçeğin güvenilirlik değeri Cronbach alpha: 0,62 olarak gerçekleşmiştir (Tablo 1).

Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçeklerin özellikli yapılarını test etmek amacı ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA sayesinde ölçeklerin teorik modelin veri arasında ne kadar yakın bir uyum olduğunu test edebilmek mümkündür. Bütün analizlerde ölçüm modellerini açıklayan parametreleri tahmin etmek ve teorik model ve veri arasındaki tutarlılığı test etmek için maksimum olasılık yöntemi kullanılmıştır. Tamamlanmamış ve kayıp veriler silindikten sonra nihai örneklem olan 130 katılımcı ile DFA gerçekleştirilmiştir. Ölçek modellerinin veriye uygun olup olmadığını belirlemek için iyilik uyum ölçümleri kullanılmıştır. Maksimum olasılık hesaplarına göre yapılan uyum istatistikleri yolu ile veri ile model arasındaki uyumu değerlendirmede GFI (goodness of fit index) ve CFI (comparative fit index),

NFI (Normed Fit Index) uyum ölçütleri bulunmaktadır. Bu ölçütler “sıfır” ile “bir” arasında bir değer alırlar. Bu değer 0.90 ve üzerinde olması model ile veri arasında kabul edilebilir bir uyumu gösterirken 0.95 ve daha üzeri sonuçlar iyi bir uyumu göstermektedir (Hu and Bentler, 1998: 449 ve Hu and Bentler, 1999: 4). Ayrıca AGFI (adjusted goodness of fit index) değerinin 0.8’den yüksek olması kabul edilebilir değeri gösterirken 0.9’dan büyük olması iyi bir uyumu ifade etmektedir (Hopko, 2003: 341).

Model ile veri arasındaki uyumda kullanılan bir diğer bir değer ise yaklaşık kök ortalama kareler artışı yani RMR (root mean square residual) değeridir. Bu değer sıfır olması mükemmel bir uyumu gösterirken, değer 0.5’ten küçük olması iyi bir uyumu göstermekte, 0.8’den küçük olması ise kabul edilebilir bir uyumu göstermektedir (Reisinger, Mavondo, 2006: 57). Ölçüklere ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür (Tablo 2).

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMR
İş tatmini*	0.997	0.974	1.000	0.996	0.002
Evrensel Personel Uygulamaları	0.937	0.812	0.960	0.948	0.014
Eşitlik	0.991	0.954	0.991	0.959	0.006
Politik Engelleme	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000

*Model modifiye edilmiştir.

İş tatmini ölçeğine ilişkin Maksimum olasılık hesaplarına göre yapılan uyum istatistikleri sonuçları sırası ile GFI=0.997, AGFI=0.974, CFI=1.000, NFI=0.996 ve RMR=0.002 şeklinde veri ile model arasında iyi bir uyumu göstermektedir. Evrensel personel uygulamaları ölçeğine ilişkin Maksimum olasılık hesaplarına göre yapılan uyum istatistikleri sonuçları sırası ile GFI=0.937, AGFI=0.812, CFI=0.960, NFI=0.948 ve RMR=0.014 şeklinde veri ile model arasında kabul edilebilir bir uyumu göstermektedir. Eşitlik ölçeğine ilişkin Maksimum olasılık hesaplarına göre yapılan uyum istatistikleri sonuçları sırası ile GFI=0.991, AGFI=0.954, CFI=0.991, NFI=0.959 ve RMR=0.006 şeklinde veri ile model arasında iyi bir uyumu göstermektedir. Politik Engellenmişlik ölçeğine ilişkin Maksimum olasılık hesaplarına göre yapılan uyum istatistikleri sonuçları sırası ile GFI=1.000, AGFI=1.000, CFI=1.000, NFI=1.000, ve RMR=0.000 şeklinde veri ile model arasında mükemmel bir uyumu göstermektedir.

Korelasyon Analizi

Değişkenlere ilişkin ortalama standart sapma ve korelasyonlar Tablo 3’te verilmiştir. Buna göre iş tatmini ile evrensel personel uygulamaları arasında (0.281, $P < 0.01$), eşitlik ile evrensel personel uygulamaları arasında (0.174, $P < 0.05$), ve politik engelleme ile evrensel personel uygulamaları arasında (-0.193, $P < 0.05$) anlamlı korelasyonlar elde edilmiştir.

Tablo 3. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonlar

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4
1. İş tatmini	4.573	0.363	1			
2. Evrensel Personel Uygulamaları	4.499	0.413	0.281**	1		
3. Eşitlik	4.553	0.243	-0.015	0.174*	1	
4. Politik Engelleme	1.428	0.370	0.158	-0.193*	0.007	1

* $P < 0.05$ ve ** $P < 0.01$

Regresyon Analizi

Hipotezlerin test edilmesi için iki adet çoklu regresyon modeli geliştirilmiştir. 1. modelde bağımsız değişkenler eşitlik, politik engelleme ve evrensel personel uygulamaları, bağımlı değişken ise iş tatminidir.

$(Model 1) \text{ İŞT} = \beta_0 + \beta_1 X \text{ EŞT} + \beta_2 X \text{ PE} + \beta_3 X \text{ EPU}$		
İŞT: İş Tatmini	EŞT: Eşitlik	PE: Politik Engelleme
EPU: Evrensel Personel Uygulamaları		

Tablo 4. Regresyon Analizi Sonuçları (Model 1)

Bağımsız Değişkenler	β	t
1. Eşitlik	-0.061	-0.708
2. Politik Engellenme	-0.105	-1.218
3. Evrensel Personel Uygulamaları	0.271	3,085*
R ² =0.094, R= 0.306, F=4.343		

* P<0.01

Yukarıdaki regresyon analizinde kullanılan bağımlı değişken iş tatmini ve bağımsız değişkenler ise eşitlik, evrensel personel uygulamaları ve engellenmedir. Elde edilen sonuçlara göre model istatistiksel olarak anlamlıdır (P<0.01). Buna karşın iş tatmini üzerinde etkili olan değişken yalnızca evrensel personel uygulamalarıdır ($\beta=0.271$, P<0.01). Buna göre araştırmanın birinci hipotezi kabul edilmiştir. Bağımsız değişkenler iş tatmininin toplam varyansının %9,4'ünü açıklayabilmektedir. İşyerindeki eşitlik algısı ve engellenme iş tatmini üzerinde doğrudan etkili bir değişken değildir. Dolayısı ile araştırmanın ikinci ve beşinci hipotezleri reddedilmiştir. Bunun için diğer bir regresyon analizi yoluna başvurulmuş eşitlik ve engellenmenin evrensel personel uygulamaları algısı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Hipotezleri test etmek için geliştirilen ikinci modelde bağımsız değişkenler eşitlik ve politik engelleme ve bağımlı değişken ise evrensel personel uygulamalarıdır.

$(Model 2) \text{ EPU} = \beta_0 + \beta_1 X \text{ EŞT} + \beta_2 X \text{ PE}$	
EPU: Evrensel Personel Uygulamaları	
EŞT: Eşitlik	PE: Politik Engelleme

Tablo 5. Regresyon Analizi Sonuçları (Model 2)

Bağımsız Değişkenler	β	t
1. Eşitlik	0.176	2.050*
2. Politik Engellenme	-0.195	-2.273*
R ² =0.068, R= 0.261, F= 4.650		

* P<0.05

Model 2'deki regresyon analizi sonuçlarına göre bağımlı değişken evrensel personel uygulamaları ve bağımsız değişkenler eşitlik ve engellenmedir. Elde edilen sonuçlara göre model istatistiksel olarak anlamlıdır. (P<0.05) Eşitlik algısı evrensel personel uygulamaları algısı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. (P<0.05) Eşitlik algısı arttıkça personel uygulamalarına karşı gösterilen tutum da olumluya dönüşmektedir. İşyeri içerisinde kendilerine karşı eşit muamele edildiğini düşünen işgören personel uygulamalarına duyduğu güven artmaktadır. Dolayısı ile araştırmanın dördüncü hipotezi kabul edilmiştir. Buna karşın politik engelleme evrensel personel uygulamalarını olumsuz yönde etkilemektedir. (P<0.05) Kurum içerisinde çalışanın engellenmişlik duygusu ve düşüncesi arttıkça çalışanın personel uygulamaları hakkındaki düşüncesi olumsuz etkilenmektedir. Sonuçta araştırmanın üçüncü hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre evrensel personel uygulamaları ile iş tatminin arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. (P <0.01, $\beta=0.330$) Buna göre işyeri içerisinde evrensel personel uygulamaları sağlandıkça çalışanların iş tatmini artmaktadır. Buna karşın işyerindeki eşitlik uygulamaları ve engellenme iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Ancak eşitlik ve engellenme evrensel personel uygulamaları üzerinde etkili

olmaktadır. İşyeri içerisinde eşitlik arttıkça evrensel personel uygulamaları daha kolay bir şekilde gerçekleşecektir. Dolayısı ile çalışanların eşitlik algılarına sahip olmaları işyeri içerisinde personel uygulamalarından memnunluk duymaları üzerinde etkili olmaktadır. ($P < 0.05$, $\beta: 0.194$) Buna karşın işletmedeki çalışanlara ve kuruma yönelik engellemeler ile evrensel personel uygulamaları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın engellenmişlik duyguları ve düşünceleri arttıkça personel uygulamaları algısı olumsuz yönde etkilenmektedir. ($P < 0.05$, $\beta: -0.184$)

Tablo 6. Hipotezler ve Sonuçların Özetleri

Hipotezler	Sonuç
H1: Evrensel personel uygulamaları iş tatminini artırır.	Kabul
H2: Politik engelleme iş tatminini azaltır.	Ret
H3: Politik engelleme evrensel personel uygulamalarını olumsuz yönde etkiler.	Kabul
H4: Eşitlik evrensel personel uygulamalarını olumlu yönde etkiler.	Kabul
H5: Eşitlik iş tatminini artırır.	Ret

Elde edilen sonuçlara göre iş tatmini üzerinde evrensel personel uygulamaları doğrudan etki etmekte buna karşın eşitlik algısı ve engellenme dolaylı yünden etki etmektedir. Evrensel personel uygulamaları iş tatminini artırıcı bir etkiye sahiptir. Eşitlik uygulamaları evrensel personel uygulamaları algılamasını olumlu yönde etkilemekte ve iş tatmini üzerinde dolaylı yönde bir etkiye sahip olmaktadır. Engellenme ise evrensel personel uygulamalarını olumsuz yönde etkilemektedir.

SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

Endüstri devriminin ilk zamanlarında çalışanların işe ilişkin tutumlarına pek önem verilmemiştir. Bu durum ünlü komedyen Charlie Chaplin (1936) tarafından da “modern zamanlar” filminde eleştirilmiştir. Chaplin bu ünlü filmde sürekli olarak aynı hareketleri tekrar eden işçinin işine karşın geliştirdiği olumsuz tutumu alaycı bir şekilde anlatmaktadır. Ancak günümüzde çalışanların işe ilişkin tutumları önem kazanmış ve konu ile ilgili çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Günümüzde çalışanların iş tatminini sağlamak yöneticilerin öncelikli görevleri arasında yer almaktadır. Çünkü rekabette avantaj sağlamanın yolu çalışanların kuruma sağlayacağı katkı ile doğru orantılıdır.

Bu çalışma Kırgızistan’da tekstil sektöründe faaliyet gösteren tekstil fabrikalarında çalışan işçiler üzerinde yapılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre iş tatmini üzerinde evrensel personel uygulamaları pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. İşyeri içerisinde sağlanacak evrensel personel uygulamaları ile beraber çalışanların iş tatminleri artacaktır. Araştırmada elde edilen diğer sonuçlara göre iş tatmini üzerinde eşitlik algısı doğrudan etkili bir değişken değildir. Buna karşın çalışanlar kendilerine karşı eşit muamele edildiğinde yani ayrımcılık yapılmadığında evrensel personel uygulamaları bu durumdan pozitif yönlü etkilenmektedir. Eşitlik algısı saplandıkça evrensel personel uygulamaları daha kolay uygulanabilmektedir.

Yine bu araştırmada elde edilen sonuçlara göre politik engelleme iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkiye sahip değildir. Politik engelleme evrensel personel uygulamaları üzerinde doğrudan etkilidir. Dolayısıyla politik engellenmenin artması evrensel personel uygulamaları algısını olumsuz etkilemektedir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre evrensel personel uygulamaları iş tatmini üzerinde doğrudan etkiye sahip bir değişkendir. Eşitlik ve politik engelleme iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkiye sahip değildir. Bu iki değişken evrensel personel uygulamaları algısını etkileyerek iş tatmini üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olmaktadır.

Elde edilen sonuçların yönetim bilimi açısından önemi, işletmenin karar verme konumunda olan kişilerin çalışanların iş tatminini sağlamasında önemli bir değişken olan evrensel personel uygulamalarını sağlamaya çalışmaları, bunun için eşitliğe özen göstermeleri gerektiğidir. Bir yönetici çalışanlarına eşit muamele ettiğinde personel uygulamalarının işgören için bir anlamı olacaktır. Çalışmada elde edilen diğer sonuçlara göre politik engellemeler evrensel personel uygulamaları üzerinde olumsuz bir etki yapmaktadır. Dolayısı ile politik faktörlerin etkisi bir kurum içerisinde azaldığında, yöneticilerin personel uygulamalarında başarı elde etme imkânları artacaktır.

KAYNAKLAR

- Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Doré, I., Girard, C., ve Serroni, C. 2004. Organizational Citizenship Behavior: A Case Study Of Culture, *Leadership and Trust, Management Decision*, 42(1): 13–40
- Armstrong, J. A. 1965. Sources of Administrative Behavior: Some Soviet and Western European Comparisons, *The American Political Science Review*, 59(3): 643–655
- Aron, R., 1989. *Sosyolojik Düşüncenin Evreleri*, Bilgi Yayınevi, Çeviren: Korkmaz Alemdar, İkinci Basım, İstanbul
- Aron, R., 1973. *Toplumbilim Düşüncesinde Ana Akımlar, Durkheim, Pareto, Weber, Ağaç- İş Matbaası*, Ankara
- Bettencourt; L. A. Ve Brown; S. W. (1997). Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors, *Journal of Retailing*, Volume 73(1), pp. 39-61,
- Brayfield, A.H., Rothe, H.F., (1951) “An index of Job Satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, 35(5):307-311
- Brown; P. ve Lauder, H. (2000). *Human, Social Capital And Intelligence*, Editör: Baron, Stephan, Field Jonn, Schuller Tom, Social Capital, Critical Perspectives, Oxford University Pres, New York
- Cavanagh, G. F., Moberg, D. J., ve Velasquez, M., 1981. The Ethics of Organizational Politics, *The Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 3. pp. 363–374
- Collins, R., 1986. *Weberian Sociological Theory*, Cambridge University Pres, Printed in United States America
- Daley, D. M., Pope, S. E., 2004. Perceptions of Supervisory, Middle Managerial and Top Managerial Trust: The Role of Job Satisfaction in Organizational Leadership, *State and Local Government Review* 36(2): 130–139
- Daley, D., M., Vasu, M. L., 1998. Fostering Organizational Trust in North Carolina, *Administration & Society*, 30(1): 62-84
- Dormann, C., ve Zapf, D., 2001. Job Satisfaction: A Meta, Analysis of Stabilities, *Journal of Organizational Behavior*, 22: 483-504
- Ettlinger, N. 2003. Cultural Economic Geography and A Relational And Microspace Approach To Trusts, Rationalities, Networks, and Change in Collaborative Workplace, *Journal Of Economic Geography*, 3: 145–171
- Farnham, A., 1989. The Trust Gap, *Fortune*, 4: 32- 41
- Foote, D. A. ve Tang, T. L. 2008. Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) Does Team Commitment Make A Difference In Self-Directed Teams? *Management Decision*, 46(6): 933-947
- Harris, R. L., ve Kearney, R. N. 1963. A Comparative Analysis of the Administrative Systems of Canada and Ceylon, *Administrative Science Quarterly*, 8(3): 339-360
- Hopko, D. R. 2003. Confirmatory Factor Analysis of the Math Anxiety Rating Scale–Revised, *Educational and Psychological Measurement*, 63: 336-351
- Hu, L., ve Bentler, P. M. 1998. Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification, *Psychological Methods*, 3(4): 424-453
- Hu, L., ve Bentler, P. M. 1999. Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6: 1-55.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., ve Miles, E. W. 1987. A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct, *The Academy of Management Review*, Vol. 12(2): 222-234
- Houghton, J. D., ve Jinkerson, D. L. 2007. Constructive Thought Strategies and Job Satisfaction: A Preliminary Examination, *Journal of Business Psychology* 22:45–53
- Ilies, R., ve Judge, T. A. 2004. An Experience-Sampling Measure Of Job Satisfaction And its Relationships With Affectivity, Mood At Work, Job Beliefs, And General Job Satisfaction, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 13(3): 367–389

- Ishiyama, J. T., ve Kennedy, R, 2001. Superpresidentialism and Political Party Development in Russia, Ukraine, Armenia and Kyrgyzstan, *Europe – Asia Studies*, 53(8): 1177- 1191
- Jackson, S. E., Zedeck, S., ve Summers, E. 1985. Family Life Disruptions: Effects of Job-Induced Structural and Emotional Interference, *The Academy of Management Journal*, 28(3): 574-586
- Judge; T. A., Bono; J. E., Erez, A., ve Locke, E. A. 2005. Core Self Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment, *Journal of Applied Psychology*, 90(2): 257–268
- Konya Ticaret Odası 2008. Kırgızistan Ülke Raporu, erişim adresi: <http://www.kto.org.tr/dosya/rapor/kirgizistan.pdf>, 04. 12. 2008
- Lee, H.-W. ve Liu, C.-H. 2007. An Examination Of Factors Affecting Repatriates' Turnover Intentions, *International Journal of Manpower*, 28(2): 122-134
- Lok, P. ve Crawford, J. 2001. Antecedents of Organizational Commitment and the Mediating Role of Job Satisfaction, *Journal of Managerial Psychology*, 16(8): 594-613
- Lyon, H. L., ve Ivancevich, J. M., 1974. An Exploratory Investigation of Organizational Climate and Job Satisfaction in a Hospital, *The Academy Of Management Journal*, 17(4): 635-648
- Moorman, R.H. 1991. The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76: 845-855.
- Moorman, Robert H., 1993. The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior, *Human Relations*, 46(6): 759- 776
- Motowidlo, S. J., 1984. Does Job Satisfaction Lead to Consideration and Personal Sensitivity? *The Academy of Management Journal*, 27(4): 910–915
- Murphy, G., Athanasou, J., ve King, N. 2002. Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Study Of Australian Human-Service Professionals, *Journal of Managerial Psychology*, 17(4): 287-297
- Ooi, K. B., Abu Bakar, N., Arumugam, V., Vellapan, L., ve Alex K. L. 2007. Does TQM Influence Employees' Job Satisfaction? An Empirical Case Analysis, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(1): 62-77
- Patterson, M., Warr, P., ve West, M. 2004. Organizational Climate And Company Productivity: The Role Of Employee Affect And Employee Level, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77: 193–216
- Peairce, J. L. Branyiczki, I., ve Bigley, G. A., 2000. Insufficient Bureaucracy: Trust and Commitment in Particularistic Organizations, *Organization Science*, 11(2): 148–162
- Petrescu, A. I., ve Simmons, R. 2008. Human Resource Management Practices and Workers' Job Satisfaction, *International Journal of Manpower*, 29(7): 651-667
- Poon, J. M.L., 2004. Effects Of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention, *Personnel Review*, 33(3): 322-334
- Reisinger, Y., ve Mavondo, F. 2007. Structural Equation Modeling: Critical Issues and New Developments, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 21(4): 41-71
- Rogers, J. D, Clow, K. E. ve Kash, T. J. 1994. Increasing Job Satisfaction Of Service Personnel, *Journal of Services Marketing*, 8(1): 14–26
- Sako, M. 1998. *Does Trust Improve Business Performance?*, Editör: Lane, Christel, Bachman, Reinhardt, Trust Within and Between Organizations, Conceptual Issues And Empirical Applications, Oxford University Press, New York
- Savery, L. K., ve Luks J. A. 2001. The Relationship between Empowerment, Job Satisfaction And Reported Stress Levels: Some Australian Evidence, *Leadership & Organization Development Journal*, 22(3): 97-104
- Spector, P. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences (Advanced Topics in Organizational Behavior)*, SAGE Publication Inc. California, USA
- Tekell, J. K. 2008. *Affective and Cognitive Components Of Job*

- Satisfaction: Scale Development And Initial Validation*, University Of North Texas, UMI
- Thomas, A., ve Bendixen, M. 2000. The Management Implications of Ethnicity in South Africa, *Journal of International Business Studies*, 31(3): 507-519
- Thomas, D. C., Kevin, A. 2002. The Effect of Cultural Differences on Behavioral Responses to Low Job Satisfaction, *Journal of International Business Studies*, 33(2): 309- 326
- Tsigilis, N., Koustelios, A. ve Aspasia T. 2004. Multivariate Relationship and Discriminant Validity between Job Satisfaction and Burnout, *Journal of Managerial Psychology*, 19(7): 666-675
- Udy, S., H., Jr., 1959. “Bureaucracy” and “Rationality” in Weber’s Organization Theory: An Empirical Study, *American Sociological Review*, 24(6): 791- 795,
- Vallas, S. P. 1999. Rethinking Post-Fordism: The Meaning of Workplace Flexibility, *Sociological Theory*, 14(1): 68–101
- Van Der Heijden, B. I.J.M., Dam, K. V. and Hasselhorn, H. M. 2009. Intention to Leave Nursing: The Importance of Interpersonal Work Context, Work-Home Interference, And Job Satisfaction beyond the Effect of Occupational Commitment, *Career Development International*, 14(7): 616-635
- Weber, M. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*, Oxford University Press, Inc., pp. 330- 340, Çeviren: Sezal İ. 1995. Sosyoloji Yazıları, Ekin Kitabevi Yayınları, 3. Baskı
- Wright, T. A., 2006. The Emergence of Job Satisfaction in Organizational Behavior A Historical Overview of The Dawn of Job Attitude Research, *Journal Of Management History*, 12(3): 262-277
- Woolcock, M. 1998. Social Capital and Economic Development: Toward A Theoretical Synthesis and Policy Framework, *Theory and Society*, 27(2): 151- 208