

T.C.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ
ÜZERİNE ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN
ARAŞTIRMASI: BİR KAMU BANKASI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ESİN ALICA

**ANA BİLİM DALI : ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ
İLİŞKİLERİ**

PROGRAMI : ÇALIŞMA EKONOMİSİ

KOCAELİ, 2008

T.C.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ
ÜZERİNE ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN
ARAŞTIRMASI: BİR KAMU BANKASI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ESİN ALICA

**ANA BİLİM DALI : ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ
İLİŞKİLERİ**

PROGRAMI : ÇALIŞMA EKONOMİSİ

DANIŞMAN : YRD. DOÇ. DR. AŞKIN KESER

KOCAELİ, 2008

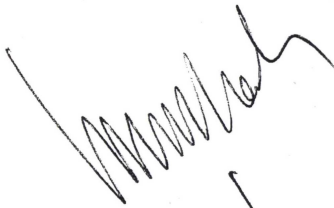
T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

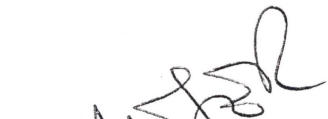
**İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ
ÜZERİNE ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN
ARAŞTIRMASI: BİR KAMU BANKASI ÖRNEĞİ**

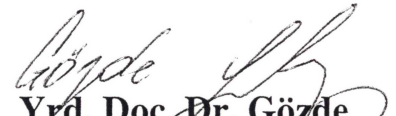
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: ESİN ALICA

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Kurulu Tarihi ve No:25.06.2008- 2008/18


**Yrd. Doç. Dr.
Abdülkadir
ŞENKAL**


**Yrd. Doç. Dr. Aşkın
KESER**


**Yrd. Doç. Dr. Gözde
YILMAZ**

KOCAELİ, 2008

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
KISALTMALAR.....	v
ŞEKİL VE GRAFİKLER.....	vi
TABLolar.....	vii
GİRİŞ.....	1

1.BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İŞ TATMİNİ.....	3
1.1.1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI.....	3
1.1.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ.....	5
1.1.3. İŞ TATMİNİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER.....	8
1.1.3.1. İŞİN NİTELİĞİ.....	9
1.1.3.2. ÇALIŞMA KOŞULLARI.....	10
1.1.3.3. ARKADAŞLIK ORTAMI.....	11
1.1.3.4. ÜCRET.....	12
1.1.3.5. YÖNETİMLE İLİŞKİLER.....	13
1.1.3.6. KARIYER.....	14
1.1.3.7. İŞ GÜVENCESİ.....	15
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	16
1.2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI.....	16
1.2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRMASI.....	18
1.2.2.1. DAVRANIŞSAL BAĞLILIK.....	19
1.2.2.1.1. Becker'in Yaklaşımı.....	20
1.2.2.1.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	21
1.2.2.2. TUTUMSAL BAĞLILIK.....	21
1.2.2.2.1. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	23
1.2.2.2.2. O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı.....	24
1.2.2.2.3. Allen ve Meyer Yaklaşımı.....	25
1.2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ.....	29
1.2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	32
1.2.4.1. BİREYSEL FAKTÖRLER.....	33

1.2.4.2. İŞ VE RÖLE İLİŞKİN FAKTÖRLER.....	35
1.2.4.3. İŞ DENEYİMİ ve ÇALIŞMA ORTAMINA İLİŞKİN FAKTÖRLER	37
1.3. İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ.....	42
1.3.1. İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİNİN TANIMI ve NEDENLERİ.....	42
1.3.2. İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ ile İŞ TATMİNİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ	44

2.BÖLÜM

İŞ TATMİNİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BAZI GÖSTERGELERLE İLİŞKİSİ

2.1. BİREYSEL GÖSTERGELER.....	47
2.1.1. MOTİVASYON.....	47
2.1.2. ÇALIŞAN PERFORMANSI.....	51
2.1.3. YAŞAM TATMİNİ.....	54
2.1.4. İŞE DEVAMSIZLIK ve İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ.....	57
2.2. ÖRGÜTSEL GÖSTERGELER.....	60
2.2.1. ÖRGÜTSEL PERFORMANS.....	60
2.2.2. İŞGÜCÜ DEVİR ORANI.....	64
2.2.3. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ.....	66

3.BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMELİ YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	70
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ, KAPSAMI, VARSAYIMLARI, KISITLARI.....	71
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	73
3.4. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARAÇLARI.....	74
3.5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME.....	76
3.5.1. DEMOGRAFİK ANALİZLER.....	76
3.5.2. TANIMLAYICI ANALİZLER.....	82
3.5.3. İLİŞKİ ANALİZLERİ.....	90
3.5.4. REGRESYON ANALİZLERİ.....	91
DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....	94
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	98
ÖZGEÇMİŞ.....	109

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, bir kamu bankası çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerini araştırmaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimine ilişkin temel kavramlar açıklanmıştır. İş tatminine ilişkin olarak, işin niteliği, ücret, kariyer imkanları, yöneticilerle ilişkiler, çalışma koşulları, arkadaşlarla ilişkiler, sosyal güvenlik gibi faktörlerin etkilerine ilişkin bilgi verilmiştir. Örgütsel bağlılığa ilişkin olarak da örgütsel bağlılığın davranışsal ve tutumsal sınıflandırmalarına yer verilmiş, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler açıklanmıştır. Araştırmada bağımlı değişken olarak incelenen işten ayrılma eğiliminin ise tanımı yapılarak, nedenleri ile iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi teorik olarak açıklanmıştır. İkinci bölümde, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın sonuçlarının genel olarak açıklanması amacıyla, bazı bireysel ve örgütsel göstergelerle ilişkileri, konuya ilişkin olarak daha önce yapılan araştırmalar yardımıyla ortaya konmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümü olan uygulama kısmında ise, banka çalışanlarının iş tatmin düzeyleri, örgütsel bağlılık düzeyleri ve işten ayrılma eğilimleri anket yöntemi kullanılarak ölçülmüştür. Söz konusu anket 290 kişiye ulaştırılmış ve geri dönüşü olan 213 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde ise SPSS 16.0 programı kullanılmıştır.

Araştırmada genel iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi düzeyleri ölçüldükten sonra, bu değişkenlerin demografik özelliklerle ilişkileri incelenmiştir. Daha sonra bu değişkenlerin birbirleriyle ilişkileri incelenmiştir. Son olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri karşılaştırılmıştır. Araştırmaya ilişkin en önemli bulgular arasında, örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimi üzerinde iş tatminine göre daha belirleyici bir değişken olduğu yer almaktadır. Ayrıca, araştırmaya başlarken söz konusu kamu bankasında çalışmakta olan Bankacılık Okulu mezunlarının diğer çalışanlara oranla iş tatmin düzeylerinin ve örgütsel bağlılıklarının daha az ve dolayısıyla işten ayrılma eğilimlerinin de daha fazla olacağı öngörülmüştür. Yapılan araştırma sonucunda bu varsayım doğrulanmıştır.

Anahtar Kavramlar: İş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi.

ABSTRACT

The purpose of this study was to inquire into the effects of job satisfaction and organizational commitment on the employees', who are working in a public bank, intention to leave job.

In the first chapter of the study, some fundamental terms about job satisfaction, organizational commitment and intention to leave were defined. Some information about the terms related with job satisfaction like quality of job, pay, carrier opportunities, relations with management and work friends, job security was given. Then, a classification for organizational commitment was made and basic factors effecting organizational commitment were explained. The concept of intention to leave, which is the dependent variable of the research, the reasons of intention to leave, and the relation of intention to leave with job satisfaction and organizational commitment were defined. In the second chapter of the study, for explaining the results of job satisfaction and organizational commitment in general, their relation with some individual and organizational indicators were introduced through mentioning some researchs made about the subject.

In the third chapter, which is the research part of the study, job satisfaction and organizational commitment levels of the employees and their intention to leave were evaluated through survey method. The survey was applied among 290 employees and 213 of them answered the survey. SPSS 16.0 for Windows Package Programme was utilized in the analyses.

In the research, after general job satisfaction, organizational commitment and intention to leave levels were tested, the relation between these three variables and demographic factors were analysed. Finally, a comparision between the effect of job satisfaction and organizational commitment on employees' intention to leave was made.

One of the most attractive findings of this research is that organizational commitment is more effective than job satisfaction. Besides, at the beginnig of the the study, it was assumed that the employees graduated from the Banking School were less satisfied with their job, their general commitment level was lower than the others and they had more intention to leave their job. At the end of the study, our hypothesis was verified.

Key concepts: Job satisfaction, organizational commitment, intention to leave

KISALTMALAR

A.g.e.: Adı geen eser

ERC: Economic Research Center

İ.F.:İktisat Faköltesi

İ.İ.B.F.: İktisadi ve İdari Bilimler Faköltesi

İş-Kur: Türkiye İş Kurumu

MÜSİAD: Müstakil İş Adamları Derneği

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

V.d. : Ve diğerleri

ŞEKİL VE GRAFİKLER

Şekil 1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	19
Şekil 2: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı.....	20
Şekil 3: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı.....	22
Şekil 4: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	28
Şekil 5: Araştırmanın Modeli.....	71
Şekil 6: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	76
Şekil 7: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımı.....	77
Şekil 8: Ankete Katılan Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	78
Şekil 9: Ankete Katılan Çalışanların Kıdeme Göre Dağılımı.....	79
Şekil 10: Ankete Katılan Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	80
Şekil 11: Ankete Katılan Çalışanların Bankacılık Okulu Mezunu Olup Olmadıklarına Göre Dağılım.....	81
Şekil 12: Üç Değişkenin Ortalamalarının Cinsiyete Göre Değişimi.....	83
Şekil 13: Üç Değişkenin Bankacılık Okulu Mezunu Olan ve Olmayan Çalışanlara Göre Ortalamaları.....	85
Şekil 14: Yaşa Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Ortalamaları.....	87

TABLÖLAR

Tablo 1: Cinsiyete Göre Dağılım.....	76
Tablo 2: Yaşlara Göre Dağılım.....	77
Tablo 3: Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım.....	78
Tablo 4: Kıdeme Göre Dağılım.....	79
Tablo 5: Pozisyonlarına Göre Dağılım.....	80
Tablo 6: Bankacılık Okulu Mezunu Olup Olmadıklarına Göre Dağılım.....	81
Tablo 7: İş Deneyimlerine Göre Dağılım.....	82
Tablo 8: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimlerinin Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarına İlişkin T-testi Değerleri.....	82
Tablo 9: Cinsiyete göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Algıları.....	83
Tablo 10: Pozisyona göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Algıları.....	84
Tablo 11: Bankacılık Okulu Mezunu Olup Olmadığına Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Algıları.....	84
Tablo 12: İş Deneyimi olup olmadığına göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Algıları.....	85
Tablo 13: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimlerinin Çalışanların Demografik Özelliklerine Farklılıklarına İlişkin ANOVA Değerleri.....	86
Tablo 14: Yaşa göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Algıları.....	86
Tablo 15: Eğitime göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Algıları.....	88
Tablo 16: Kıdeme göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Algıları.....	89
Tablo 17: Çalışanların İş Tatminleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İşten Ayrılma Eğilimleri.....	90
Tablo 18: Korelasyon Katsayıları.....	90
Tablo 19: İş Tatmini Regresyon Modeli.....	92
Tablo 20: Örgütsel Bağlılık Regresyon Modeli.....	92
Tablo 21: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Regresyon Modeli.....	92

GİRİŞ

1930'lu yıllardan itibaren çalışma ilişkilerinde çalışanın önemi anlaşılmış ve işletmelerin sahip olduğu insan kaynağına ilişkin araştırmalar ortaya çıkmıştır. O yıllardan günümüze kadar farklı bilim dallarından birçok araştırmacı tarafından incelenen iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının önemi özellikle 1980'lerden sonra ortaya çıkan yeni sosyo-ekonomik düzenle birlikte daha sık gündeme gelmeye başlamıştır.

Küreselleşmenin etkilerinin giderek daha belirginleştiği yeni dünya düzeninin rekabete dayalı pazar koşulları, yeni üretim ve yönetim tekniklerinin ortaya çıkmasına ve çalışma ilişkilerinin değişmesine neden olmuştur. Bu yoğun rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için mevcut kaynaklarını etkili ve verimli biçimde kullanmaları gerekmektedir. İşletmeler için rekabette bilginin, dolayısıyla da bilgiyi üreten insan faktörünün önemi artmıştır. Rekabetin en önemli unsuru insan olunca, çalışan performansı sermayenin önüne geçmiştir. Yeni yönetim tekniklerinin bir gereği olarak çalışana verilen önem artmış, işletmeler etkili insan kaynakları politikaları geliştirme ihtiyacı duymuşlardır. Çalışan performansının kurum performansı üzerindeki etkisi fark edilmiş, işin insancılaştırılması ve çalışma yaşamının kalitesinin artırılması gündeme gelmiştir. Çalışan memnuniyetiyle doğrudan alakalı olan ve bir işletmenin devamlılığını etkileyen olumsuz unsurlar arasında yer alan işe devamsızlık ve işten ayrılmanın önüne geçen iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarına verilen önem artmıştır.

Yapılan işin nitelikleriyle çalışanların beklentileri, gereksinimleri ve değer yargılarının uyumlu olduğu noktada iş tatmininden bahsedilebilir. Hizmet sektörünün bir parçası olan bankacılık sektöründe çalışan bireylerin iş tatmini üzerinde işin kendisine özgü faktörler ve bazı psiko-sosyal faktörler oldukça etkili olmaktadır. Bu çalışmada iş tatminini etkileyen bu faktörler ayrıntılı olarak incelenecektir.

Genel olarak işletmelere bakıldığında, çalışma koşulları iyileştirildikçe çalışanların iş tatmin düzeylerinin arttığı görülmektedir. Çalışanın müşteriyile doğrudan ilişkide olduğu bankacılık sektöründe, iş tatmini düşük olan çalışanların günümüz hizmet sektörü işletmelerinin devamlılığı için gerekli olan koşulların başında gelen müşteri memnuniyetini sağlaması oldukça zordur. İş tatmini yüksek olan çalışanın motivasyonunun ve dolayısıyla da

bireysel performansının artacağı, bu durumun da kurum performansına pozitif bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda çalışan memnuniyetinin işten ayrılma eğilimini de azaltacağı tahmin edilmektedir. Çalışanların iş tatmininin düşük olduğu işletmelerde örgütsel sorunların ortaya çıktığı ve aynı şekilde mevcut örgütsel sorunların da tatminsizliğe yol açabildiği görülmektedir. Bu nedenlerle iş tatmini, diğer sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de giderek daha fazla üzerinde durulan bir konudur.

Örgütün devamlılığı açısından önemli bir etken olan örgütsel bağlılığın da iş tatminiyle doğru orantılı olduğu düşünülmektedir. Çalışanların kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmelerinin iş tatmin düzeylerinin yüksek olmasıyla da ilişkili olduğu söylenebilir. Genel olarak iş tatmini yüksek olan çalışanların örgüte karşı sadakatlerinin, örgütsel etkinliklere katılımlarının arttığı, örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri gibi benimseyen çalışanların gönüllü olarak örgüte kendilerinden beklenen performansın da üstünde katkıda bulundukları görülmektedir. Ayrıca, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın yüksek olduğu işletmelerde iş arama, devamsızlık, işe geç gelme ve işi bırakma gibi durumlara daha az rastlanacağı tahmin edilmektedir.

Bu çalışmada çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını etkilediği düşünülen çeşitli değişkenler üzerinde ayrıntılı olarak durulduktan sonra, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın birbiriyle ilişkisi ve işten ayrılma eğilimine etkileri incelenecektir.

1. BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. 1. İŞ TATMİNİ

1.1.1.İŞ TATMİNİNİN TANIMI

İş tatmini örgütün ve bireyin sağlığıyla yakından ilgili bir konudur. Bu nedenle 1930’lu yıllardan bu yana iş tatmini ile farklı değişkenler arasındaki ilişki incelenmekte ve iş tatmini kavramına ilişkin çok çeşitli tanımlar yapılmaktadır.

İş tatmini, örgütsel davranışa doğrudan etkisi nedeniyle endüstriyel ve örgütsel psikoloji literatüründe önemli bir yere sahiptir.¹ İş tatmini kavramı çalışanın yaptığı işe karşı geliştirdiği genel tutum olarak tanımlanabilir.² Başka bir deyişle, iş tatmini, çalışanların iş ve işin sağladıklarına ilişkin algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal cevaptır.³ Bu tanımlardan yola çıkılarak yüksek tatmin düzeyine sahip olan bireyin işine karşı olumlu bir tutum içinde olduğu, iş tatmini düşük olan bir bireyin ise işine karşı olumsuz bir tutum içinde olduğu söylenebilir. Çalışma ortamında çalışan bireyin beklediği maddi ve manevi ödüllerin, gerçekleşenle aynı olması durumunda iş tatmini mümkün olmaktadır. Eğer gerçekleşen durum beklenenden düşük düzeyde kalıyorsa, bu durumda iş tatminsizliği gündeme gelmektedir.⁴

Locke iş tatminini “bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan olumlu hisleri” şeklinde tanımlarken⁵, Vroom “kişinin işini veya iş deneyimini

¹ Türker Baş, “Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:17, Sayı:2 (2002), s.19.

² Stephen P. Robbins, Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications, 8th ed., New Jersey: Prentice-Hall International, 1997, s.141.

³ F. Luthans, Organizational Behavior, New York: McGraw Hill,1994, s.114.

⁴ Oya Erdil ve diğerleri, “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı, Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:5, Sayı:1(2004), s. 18.

⁵ M.R. Testa, “Satisfaction With Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: An Empirical Investigation”, Leadership and Organizational Development Journal, Vol:20, No:3 (1998), s.155.

değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden duygusal durumdur” şeklinde tanımlamaktadır.⁶ Cribbin’e göre ise iş tatmini, kişinin toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur.⁷ Erdil ve diğerlerine göre ise iş tatmini bir çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun göstergesidir.⁸

Bir birey belirli beklentilerle çalışma yaşamına katılır. Yaptığı iş, bu beklentilerinin büyük bir bölümünü karşılayabildiği sürece işinden ve çalışma ortamından memnun olur. Başka bir deyişle, kişi yaptığı işin bazı özelliklerinden memnun olurken bazı özelliklerinden de memnuniyetsizlik duyabilir. Memnun olduğu özelliklerin ağırlıklı olması durumunda iş tatmininden söz etmek mümkün olmaktadır.

Çalışma yaşamında yer almak isteyen bireylerin yaptıkları işin niteliği ve çalışma ortamı ile ilgili bazı gereksinimleri vardır. Kişinin karakter özellikleri, eğitim ve tecrübeleri, yaşı, cinsiyeti gibi unsurların şekillendirdiği bu gereksinimlerle işin uyumlu olması durumunda iş tatmini ortaya çıkmaktadır. İşveren ise çalışanın sahip olduğu özelliklerle uyumlu olarak belli bir başarıya ulaşmasını beklemektedir. İşin yapılabilirliği, çalışanın sahip olduğu özelliklerle yakından ilgilidir. İşin, kişinin sahip olduğu bilgi, yetenek ve tecrübelerinin çok üstünde olması durumu, başarısızlığa neden olmaktadır. Çalışanın kapasitesinin üzerinde bir işi yapmak zorunda olması ve bunun sonucunda başarısızlığa uğraması iş tatminini azaltmaktadır. Bununla birlikte, çalışanın bir işi yapmak için gerekli özelliklere sahip olması, o işi en iyi şekilde yapabileceği ve kendisinden beklenen en yüksek performansı sergileyeceği anlamına da gelmemektedir.⁹ Çalışanın yetenekleri doğrultusunda beklenen etkinliği gösterebilmesi için öncelikle yapacağı işi iyice tanıması, daha sonra da çalışma hayatının en önemli unsurlarından biri olan motivasyonunun sağlanması gerekmektedir. Başka bir deyişle çalışanın kapasitesini tam olarak kullanabilmesi, çalışanın en yüksek performansını sergilemeye istekli olmasıyla gerçekleştirilebilir. Çalışanın işe karşı

⁶ Kadir Ardic ve Türker Baş, “Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Akademik Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması”, 2002, http://bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=503, Erişim Tarihi:20.01.2008.

⁷ Zeki Akıncı, “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:4 (2002), s.3.

⁸ Erdil vd., a.g.e., s.18.

⁹ David A. Decenzo and Stephen P. Robbins, Human Resource Management, 6th ed., New York: John Wiley and Sons, 1999, s.286.

olan memnuniyetsizliğinin daha fazla olduğu durumlarda motivasyondan ve yüksek performanstan söz etmek oldukça zordur.

Günümüz koşullarında, bir işletmede çalışanların iş tatmininin sağlanması yönetimin en önemli görevlerinden biridir. Fakat genel anlamda bir işletmede yüksek iş tatmin düzeyine ulaşmak kısa vadeli politikaların sonucu olamaz. Yüksek iş tatmininin sağlanması için yöneticiler uzun vadeli ve kalıcı olabilecek yönetim stratejileri geliştirmelidirler. Çünkü iş tatmini dinamik bir olgudur. Mevcut koşullarda yüksek iş tatmin düzeyini sağlamış bir işletme, çalışma koşullarında en ufak bir değişiklik olduğunda iş tatminsizliğiyle karşı karşıya kalabilir. İş tatminsizliği ise, bir işletmenin yönetim politikalarındaki aksaklıkların önemli göstergelerinden biri olarak görölmektedir. Dolayısıyla işletmeler, iş tatmininin sağlanmasıyla yetinmemeli, aynı zamanda iş tatmininin devamlılığını sağlayacak etkin politikalar da geliştirmelidirler.

1.1.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

İş tatmini, yönetim ve çalışma psikolojisi alanlarında en çok araştırılan konulardan biridir. Bunun iki nedeni vardır:¹⁰

- 1- İş tatmini, çalışma koşullarının sorumluluk, görev çeşitliliği, iletişim gibi öznel değerlendirmesi ile ilgilenenler için önemli bir konudur. Çünkü iş tatmininin sayılan bu koşullardan doğrudan etkilendiği varsayılmaktadır.
- 2- İş tatminsizliği ise, işe devamsızlık, işten ayrılma, dalgalanma, örgütsel verimliliğin azalması, sabotaj gibi çalışma hayatına ilişkin problemlerin ana sebebi olarak görölmektedir.

Bu iki yaklaşım bir arada düşünöldüğünde iş tatmini, çalışma koşulları ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasında bağlantı kurması açısından çalışma psikolojisi ve yönetim psikolojisi alanlarında temel bir kavram olarak yerini almaktadır.¹¹

¹⁰ Christian Dormann and Diether Zapf, "Job Satisfaction: A Meta-analysis of Stabilities", Journal of Organizational Behavior, No:22, (2001), s.483.

¹¹ Dormann and Zapf, a.g.e., s.483.

Bireysel ve örgütsel sonuçları açısından iş tatmininin önemi büyüktür. Özellikle araştırmamıza konu olan bankacılık sektörü ve diğer hizmet sektörü dallarında işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarında çalışanlar önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların yüksek iş tatminine sahip olmasının hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu etkileri göz ardı edilemez.

Mevcut rekabet koşullarında işletmeler müşteri odaklı olmak durumundadırlar. Müşteri ile doğrudan ilişkide olan ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında en önemli rolü üstlenen ise işletmelerin çalışanlarıdır. Bu yüzden çalışan memnuniyeti, en az müşteri memnuniyeti kadar önem verilmesi gereken bir konudur.

Bir örgütün çalışanları, o örgütün devamlılığı için olmazsa olmaz varlıklarıdır. İş tatmininin bireysel etkileri örgütü doğrudan etkilemektedir. Bu sebeple iş tatmininin örgütsel sonuçlarını anlayabilmek için öncelikle çalışanlar açısından önemini açıklamak gerekmektedir.

İş tatmini, bireyin yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da yakından ilgilendiren bir olgudur. İş tatmini, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, fizyolojik ve ruhsal durumlarının da belirleyicisidir.¹² İşinden beklentilerini elde eden çalışanlar daha mutlu olmakta ve memnuniyetleri bireysel performanslarına olumlu yansımaktadır. İş tatmini düşük olan çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlık durumları olumsuz etkilenmektedir. Yapılan araştırmalar (Ashford, Lee,& Bobko,1989; Dekker, & Shaufeli, 1995), özellikle iş ortamı ile ilgili belirsizliğin iş tatminsizliğine neden olduğunu ve bu durumun da psikolojik rahatsızlığa yol açtığını ortaya koymaktadır.¹³ Bu nedenle, iş tatmini düşük olan çalışanlar, sinirsel ve duygusal gerilimler yaşamaya daha fazla eğilimli olmaktadır.

Günümüzde bireyler, zamanlarının büyük bir bölümünü çalışarak geçirmektedirler. Dolayısıyla yapılan işten duyulan memnuniyetin derecesi kişinin yaşam kalitesini de büyük ölçüde etkilemektedir. İş tatmini, yaşam tatminini de beraberinde getirmektedir. Yaşam

¹² İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:7 (2004), s.7.

¹³ Hüseyin Kömürcüoğlu, “Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:5, Sayı:1 (2003), s.3.

tatmini, bireyin yaşamında yer alan olgulara dayanarak, öznel iyi olmayı ve yaşam kalitesi hakkında ulaştığı yargıları temsil eder.¹⁴ Bireyin iş ortamını değerli, yaptığı işi anlamlı ve kendisini geliştirici olarak görmesi ile iş yaşamından beklentilerinin karşılanıyor olması yaşam tatminini pozitif yönde etkileyen unsurlardır.¹⁵ İşinden memnun olmayan bireyler hayatın diğer alanlarında da bu olumsuz durumun etkisinde kalmaktadırlar. İş tatminsizliği insan yaşamına birçok olumsuz etkisi bulunan stresin en önemli nedenlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde iş tatmini, insanın psikolojik ve sosyal uyumunu sağlamaktadır. İş, sosyal yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır. Yaptığı işten memnun olan bireyler işyerindeki olumlu davranışlarını ailesinde ve sosyal çevresinde de sürdürürler. İş tatmini, toplumda çevrelere karşı olumlu tutumlar sergileyen, dinamik ve optimistik bireyler yaratmaktadır.¹⁶

Çalışanların iş tatmini ya da tatminsizliği bir takım örgütsel sonuçları da beraberinde getirmektedir. Tatminsiz çalışan, işten kaçmakta ve daha iyi bir iş fırsatı bulduğunda işten ayrılma eğilimi göstermektedir. Bu durum ise, işletmeye zarar vermektedir. İş tatmininin yüksek olduğu bir işletmede, çalışanlar kendilerinden beklenen en yüksek performansı göstermek için çaba sarf ederler, yaptıkları işi sahiplenirler, işlerinin ve işletmelerinin gelişimine katkıda bulunma isteği taşırlar. İş tatmini yüksek çalışanlar daha sağlıklı ve daha verimlidir. Bu durum örgütün performansını da arttırmaktadır. Başka bir deyişle, iş tatmini yüksek olan çalışanların yüksek bireysel performansı örgütsel performans üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Özellikle bankacılık gibi müşteri memnuniyetinin kurumun başarısında önemli rol oynadığı sektörlerde, çalışanların iş tatmininin yüksek olması, müşteri memnuniyetini sağlayan en önemli etkenlerdendir.

İş tatmini, örgütün kurumsal yapısının gerektirdiği düzenlemelere ve kurallara uyumu da beraberinde getirmektedir. Ayrıca işlerinden memnun olan çalışanlar, örgüt içerisinde çalışma arkadaşları ile kurdukları olumlu ilişkiler sonucunda onların da iş tatmin düzeyinin artmasına katkıda bulunmaktadırlar.

¹⁴ Aşkın Keser, Çalışma Yaşamında Motivasyon, 1.b., İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, 2006, s. 182.

¹⁵ Keser, a.g.e., s.187.

¹⁶ Zeynep Eronat, "İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim", (Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004), s.27.

İş tatmininin örgüt açısından önem arz eden diğer bir özelliği de örgüte bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ile yakından ilişkili oluşudur. Gün geçtikçe maliyet düşürücü politikalara daha fazla yönelme eğilimi gösteren günümüz işletmeleri için çalışanların iş tatmininin düşük olması, iş gücü devir hızını arttırarak önemli bir maliyet yaratmaktadır. İşten ayrılma niyeti artan bir çalışanın işletmeye bağlılığı azalmakta, çalışma arkadaşları ve yöneticilerle ilişkileri zayıflamakta, bireysel performansı düşmekte, işe geç gelme, devamsızlık gibi olumsuz davranışlar sergilemeye başlamaktadır. İş tatmini düşük bir çalışanın iş arama eğilimi yüksektir.

Bir işletmede iş gücü devir hızının yüksek olması, işletme için ciddi bir maliyet olmanın yanında, işletmenin kurumsal işleyişini ve piyasadaki imajını da zedeleyen bir unsurdur. Bahsedilen bütün olumsuzluklar bir araya geldiğinde örgütün devamlılığı tehlikeye girmektedir. Bununla birlikte, iş tatmini olmadığı için işten ayrılan bir çalışan işletmeye yapabileceği katkıları ve işletmenin çalışan için yaptığı yatırımı da beraberinde götürmektedir.

Bu nedenlerle, işletmeler verimli çalışanlara sahip olan, verimli ve etkin bir örgüt olabilmek ve devamlılıklarını sağlayabilmek için iş tatminine önem vermeli, iş tatminini belirleyen faktörleri tespit ederek, insan kaynakları politikalarını buna göre şekillendirmelidirler.

1.1.3. İŞ TATMINİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

İş tatminini etkileyen bireysel ve işe ilişkin birçok faktör bulunmaktadır. Farklı araştırmacılar tarafından iş tatminini belirleyen faktörler konusunda farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Örneğin Smith, Kendall ve Hulin'e göre iş tatminini belirleyen beş temel faktör işin kendisi, ücret, yükselme fırsatı, yönetim ve çalışma arkadaşlarıdır.¹⁷ Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'ne göre ise, iş tatminini belirleyen faktörler, şirket politikası, gözetim, ücret, kişiler arasındaki ilişkiler, çalışma koşulları gibi *hijyen faktörler* ve başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk alma, yükselme fırsatı gibi *motivatorler* olmak üzere iki gruba ayrılır.¹⁸

¹⁷ Hülya Çekmecelioğlu, "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:6, Sayı:2 (2005), s.28.

¹⁸ Michael W. Graham and Philip E. Messner, "Principals and Job Satisfaction", International Journal of Educational Management, Vol:12, No:5 (1998), s. 197.

Bazı araştırmacıların iş tatminini etkileyen faktörler için bireysel faktörler ve örgütsel faktörler şeklinde bir ayrıma gittikleri görülmektedir. Örneğin, Özgen ve diğerleri, personelin beklentileri, kişiliği, yaşı, cinsiyeti, iş tecrübesi, örgütte hizmet süresi, sosyal kişiliği, eğitim düzeyi gibi boyutları bireysel faktörler olarak değerlendirirken; işin genel görünümü, zorluk derecesi, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları, iş güvenliği, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme sistemi, yönetici, çalışanların kararlara katılım derecesi gibi boyutları da iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler olarak değerlendirmektedir.¹⁹

Bir grup araştırmacı ise yukarıda sayılan bireysel boyutları iş tatminini *etkileyen* faktörler olarak, örgütsel boyutları da iş tatminini *belirleyen* faktörler olarak ele almaktadır. Bu çalışmada uygulamanın amacına yönelik olarak daha çok bazı örgütsel (iş ortamına bağlı) faktörler üzerinde durulacaktır. Başka bir deyişle, iş tatminini *belirleyen* faktörlerden bazıları detaylı olarak açıklanacaktır. Bunlar, işin niteliği, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, ücret, yönetimle ilişkiler, kariyer olanakları ve iş güvencesidir. İş tatminini belirleyen bu tür ekonomik, fiziki ve yönetsel (örgüt içi) faktörlerin yanında çalışanın kalıtsal özellikleri, yaşı, cinsiyeti, aile faktörü, değer yargıları, beklentileri, daha önceki iş deneyimleri ve sosyal çevresi gibi bazı psiko-sosyal faktörler de iş tatmin düzeyini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

1.1.3.1. İŞİN NİTELİĞİ

Yapılan iş, çalışanın yetenekleri ve kişisel özellikleriyle ne kadar uyumlu ise çalışanın motivasyonu ve performansı o kadar artmaktadır. Bunun aksine işin kişinin sahip olduğu bilgi, yetenek ve tecrübelerin çok ötesinde olması, çalışanı başarısızlığa götürebilmekte, bu durum da iş tatmininin düşük olmasına neden olabilmektedir.

İşin bazı özellikleri çalışanın iş tatminini arttırmaktadır. Çalışanın yaptığı işi sevmesi, kendisini örgüt içerisinde faydalı hissetmesi, yaptığı işin önemsenmesi, işte yaratıcılığını kullanabilmesi ve işin geliştirilmesine katkıda bulunabilmesi, iş tatminini arttıran işe ilişkin özelliklerin başında gelmektedir

¹⁹ H. Özgen, A. Öztürk ve A. Yalçın, İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Kitabevi, 2002, s.327.

Bunun yanında çalışanın işle ilgili sorumluluk alabilmesi ve karar alma sürecine katılabilmesi de iş tatmini arttıran özellikler arasında sayılabilir. Fakat bu durum, sorumluluk almak isteyen çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etki yaratırken, sorumluluktan kaçınan ve risk almayı sevmeyen çalışanlar için tatminsizliğe yol açan bir özellik olarak karşımıza çıkabilir.²⁰

Yapılan işin güncel olması, monoton olmaması, çalışanın kişisel gelişimine katkıda bulunması, çeşitlilik arz etmesi işi daha zevkli hale getirerek çalışanın motivasyonunu arttıran ve iş tatminini de olumlu etkileyen faktörlerdir. 1960’larda geliştirilen hipotezde işin sıkıcı ve monoton olarak algılandığı durumlarda, çalışanın tatmin düzeyinin düştüğü kabul edilmiştir.²¹

Çalışanın yaptığı işten memnun olması bireye olduğu kadar örgüte de katkı sağlamaktadır. İşinden memnun olan çalışanlar kendilerinden beklenen en yüksek performansı, hatta belki de daha fazlasını sergilemeye gayret göstermekte, işin kalitesine daha fazla önem vermektedirler. Başka bir deyişle, işinden memnun olan çalışan işin geliştirilmesine de katkıda bulunmaktadır.

1.1.3.2. ÇALIŞMA KOŞULLARI

Çalışma koşulları denildiğinde genel olarak gürültü, çalışılan yerin ısı, havalandırma, ışıklandırma durumu ile risk altında ve aşırı beden gücüne dayalı çalışma akla gelmektedir.²² İşyerinin fiziksel durumu çalışanın motivasyonu ve iş tatmini açısından önemlidir. Kötü fiziksel koşullar çalışanın sağlığını ve psikolojisini olumsuz etkileyebilmekte, bu durum da işe olumsuz yansımaktadır.

Çalışma ortamının fiziksel koşullarının yanında işyeri kuralları da çalışanın iş ortamına ilişkin tutumunu etkilemektedir. Çalışanlar işyerindeki kurallara uymak zorundadırlar. Bu kuralların çok ağır olması ve baskıcı bir iş ortamında çalışmak zorunda olmaları çalışanları işten soğutabilir. Bu nedenle merkezci yönetim anlayışını benimseyen,

²⁰ Fevzi Kostak, “Çalışan Memnuniyeti”, Köşe Yazıları, 2007, <http://www.kobitek.com/article.php?id=48>, Erişim Tarihi: 18.01.2008.

²¹ Paul E. Spector, Industrial and Organizational Psychology, 2nd Ed., New York: John Wiley, 1999, s.204’ten aktaran Keser, a.g.e., s.174.

²² Keser, a.g.e., s. 86.

katı ve sert yöneticilerin bulunduğu kurumlarda çalışan kişilerin pek verimli olmadıkları ve ilk fırsatta başka kurumlara geçmek istedikleri bilinmektedir.²³

Çalışma koşulları, insanların iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Örneğin fazla mesailer çalışanın sosyal yaşamı üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Çalışanın iş dışında kendisine, ailesine ve arkadaşlarına ayırdığı zamanın yeterli olması, işyerindeki performansını olumlu etkilemektedir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, hem çalışanın kendisine değer verildiğini algılamasını sağlayacak, hem de çalışanın verimliliğini ve iş tatmini arttıracaktır.²⁴

1.1.3.3. ARKADAŞLIK ORTAMI

Gününün büyük bir bölümünü işyerinde geçiren çalışanlar için iş arkadaşlarıyla kurulan ilişkilerin önemi büyüktür. Çalışanlar arasındaki ilişkiler örgüt yapısına göre farklılık göstermektedir. Katı, bürokratik bir örgüt yapısı, insan ilişkilerin gelişmesini engelleyerek monotonluğa neden olacak, buna karşılık formal ilişkilerin yanı sıra informal ilişkilerin de yerleştiği, esnek nitelikli organizasyon yapısı, personelin kendisini rahat hissetmesine ve çalışmasına, dolayısıyla etkinliği artırmasına yol açacaktır.²⁵

İşyerinde grup çalışmaları yapıldığında, ortak bir amaç etrafında birleşen çalışanların içerisinde bulunduğu çalışma grubunun uyumlu olması ve grup içi iletişimin güçlü olması hem grubun başarısını hem de grup üyelerinin işten memnuniyetini sağlamaktadır. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması ve hayat görüşü kendisine uygun çalışanlarla birlikte olması, onun iş tatminini arttırmaktadır.²⁶

İşyerindeki arkadaşlık ortamı bireyin sosyalleşmesine etki eden bir unsurdur. Bir işletmede çalışanlar işe başladıkları ilk günden itibaren çeşitli sosyal gruplara katılmaktadırlar. Bir gruba katılma, bireylerin sosyal ihtiyaçları arasındadır. Başlangıçta iş gereği sosyal ilişkiler kuran çalışanların ilişkileri zaman zaman iş dışına taşarak sağlıklı arkadaşlıklara dönüşebilir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar yanında,

²³ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji, 4.b., Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, 2003, s.127.

²⁴ Erdil vd., a.g.e., s. 20.

²⁵ N. Yeşilyurt, Örgütlerde Personel Motivasyonunun Yönetici Personel Açısından Ele Alınması, İstanbul: Rota Yayınları, 1991, s.55.

²⁶ Erdil vd., a.g.e., s.20.

çalışanın beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve birlikte eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelmektedir.²⁷ Birbirleriyle iletişim kuramayan çalışanların ise iş tatminleri azalmakta ve bu bireyler sosyal yalnızlığa itilmektedir.²⁸ Bu durum, işten ayrılmalara yol açabilmektedir.

1.1.3.4. ÜCRET

Ücret, belirli bir işyerine bağlı olarak çalışanlara hizmetleri karşılığında verilen paradır. Bireyleri çalışmaya iten en önemli neden kendisinin ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir.²⁹ Çalışma yaşamına adım atan bireylerin işlerinden beklentileri arasında ücret ilk sıralarda yer almaktadır. Ücret, iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerdendir. Fakat diğer faktörlerin eksikliği durumunda tek başına yeterli olmamaktadır.

Ücret, çalışanın yaptığı işin parasal karşılığı olduğundan, yüksek ücret, çalışanda işverenin kendisinden memnun olduğu algısını yaratmaktadır. Bu açıdan ücret artışı, bir işyerindeki en etkili ödüllendirme yöntemlerindendir. Ayrıca çalışanın aldığı ücret onun yaşam standardını ve dolayısıyla da toplumdaki statüsünü belirlemektedir. Böylece çalışanın aldığı ücretten tatmin olması yaşam tatminini de olumlu etkilemektedir.

Ücretle ilgili bir başka önemli konu ise, çalışanın adil bir şekilde ücretlendirilmesidir. Bir işyerinde ‘eşit işe eşit ücret’ uygulamasının varlığı, çalışanların iş tatmini açısından önem arz etmektedir. İşveren, ücret dışında verdiği primler ve farklı ödüllendirme yöntemleriyle çalışanlarda adil ücret algısını yaratabilir. Bazı durumlarda adil ücret, yüksek ücretten daha önemli olmaktadır. Bireyin aldığı ücretin adil olduğuna yönelik algısı, sektörde aynı işi yapan kişilere ödenen ücreti alıp almadığına bakılarak ya da aynı işletmede kendisi ile benzer işi yapan çalışanlara göre aldığı ücret kıyaslanarak ölçülebilir.³⁰

²⁷ Ş. Şimşek, T. Akgemci ve A. Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2003, s.150.

²⁸ D. Feldman and A. Hugh, Managing Individual and Group Behavior in Organizations, Auckland: McGraw-Hill International Book Company, 1986, s.197’den aktaran Erdil vd., a.g.e., s.20.

²⁹ Ece Yiğenoğlu, “Orta Öğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Mesleki Etkinliklerindeki Güdülenmişliklerini Sağlayan Etmenler”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Ankara, 2007, s.42.

³⁰ Keser, a.g.e., s.80.

Ücret, çalışanın örgüte giriş nedenlerinden biri olduğu kadar, onun işletmeye bağlanmasında da etkili bir faktördür. Bununla birlikte günümüzde işin devamlılığı ve işletmelerin mevcut rekabet koşullarında ayakta kalması esastır. Bu yüzden ücretin çalışanların motivasyonu ve performansı açısından öneminin yanında, işletmelerin çıkarlarının gözetilmesi de önem taşımaktadır. Çalışanların ücretlerinde artış yapılması ve prim verilmesi gibi uygulamalar çalışanın iş tatminine olumlu etki edecektir. Fakat işletmelerin bunu yaparken kaynaklarını doğru kullanmaları ve ücretlere ayırabilecekleri ekonomik gücü aşmamaları gerekmektedir. Çünkü ekonomik ödüllendirmeye alıştırılmış olan çalışanların bundan vazgeçirilmesi halinde doyumsuzluk, isteksizlik ve moral bozukluğuna sürüklenmesi de kaçınılmaz olacaktır.³¹ İşletmeler ücret politikalarını belirlerken bu hususlara dikkat etmelidirler.

1.1.3.5. YÖNETİMLE İLİŞKİLER

Yöneticilerin en önemli görevlerinden biri işyerinde çalışanların huzurunun sağlanması ve işlerinden memnun olmalarının temin edilmesidir. Fakat bireylerin ihtiyaçları ve bunların önceliği farklılık arz ettiğinden, tüm çalışanları eşit derecede memnun etmek kolay değildir.

Yönetici davranışlarının ve çalışanla olan ilişkilerinin iş tatminindeki rolü büyüktür. Her şeyden önce yöneticinin çalışana, çalışanın da yöneticiye güven duyması çok önemlidir. Bu güvenin sağlanabilmesi için, yöneticinin tavırlarının tutarlı olması, değişkenlik arz etmemesi gereklidir. Yöneticiye karşı güven oluşması durumunda, fiziksel koşullar konusundaki şikayetler azalabilmektedir.³²

İşyerinde ast ve üst arasındaki iletişimin güçlü olması anlaşmazlıkların azalması, sorunların çözülebilmesi ve işlerin yürümesi açısından önemlidir. Yöneticinin çalışana işi ile ilgili destek vermesi, gerektiğinde çalışanın kişisel sorunlarıyla ilgilenmesi işverenle çalışan arasındaki iletişimi arttırmaktadır.

³¹ Yiğenoğlu, a.g.e., s.45.

³² Erdil vd., a.g.e., s. 19.

Çalışanın karar almaya katılımının ve sorumluluk almasının sağlanması da iletişimi ve iş tatminini arttıran unsurlardır. Kararlara katılan çalışan, işine, çalışma arkadaşlarına ve yöneticisine karşı olumlu tavırlar geliştirmektedir. Yönetici tarafından sorumluluk verilmesi ise çalışanın inisiyatif ve yaratıcılık özelliklerini kullanmasını sağlayarak, kendisini geliştirmesi açısından çalışana, işin geliştirilmesi açısından da örgüte fayda sağlamaktadır. Toplam kalite yönetimi, mükemmellik yaklaşımı, personel güçlendirme gibi yeni yönetim model ve araçları, örgüt içindeki çalışanların önemsenmesini gerekli kılmaktadır.³³

Yaptığı işin yönetici tarafından takdir edilmesi de çalışanın iş tatminini arttırmaktadır. Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işten gurur duyması, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.³⁴ Kurumsal düzeyde iyi ve yapıcı düşüncelerin ancak ödül sistemi ile ortaya çıkabileceği düşüncesi, önemli bir yargıdır.³⁵

1.1.3.6. KARİYER

İnsanların her zaman daha iyiyi arama isteğinin ve gelişme ihtiyacının bir sonucu olarak, çalışanlar işlerinde başarılı olmak, belli bir süre sonunda da sergiledikleri performans karşılığında bir üst göreve terfi etmek isterler. Çünkü işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş sıradanlaşacak, bulundukları mevkideki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır.³⁶

Terfinin önemi sadece ücret artışıyla sınırlı değildir. Terfi, kişinin sosyal statüsünü de yükseltmekte, toplumdaki rolünü etkilemektedir. Çalıştıkları işyerinde yükselme olanağı bulan, kariyer basamakları belirlenmiş ve geleceğe dair öngörü sahibi olabilen çalışanların yaptıkları işten tatmin olma düzeylerinin yüksek olacağı ve işe dair gayretlerinin artacağı söylenebilir.

Bunun aksine kariyer hedefi olmayan çalışanların motivasyonu ve bireysel performansı düşer. Kariyer planı belirlenmemiş bir örgütte çalışanlar işlerine karşı olumsuz

³³ Mahmut Özdevecioğlu, “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:18, Sayı:2 (2003), s.117.

³⁴ Erdil vd., a.g.e., s.21.

³⁵ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.125.

³⁶ Keser, a.g.e., s.169.

bir tavır takınabilirler ve iş arama eğilimi gösterebilirler. İşe ilişkin diğer koşullardan memnun olsalar bile, terfi konusunda işinden memnun olmayan çalışanlar, terfi imkanları daha iyi olan bir iş bulduklarında, bu fırsatı değerlendirmek isterler. Birçok çalışan için kariyer, bazen ücretten bile daha önemli olabilmektedir.

1.1.3.7. İŞ GÜVENCESİ

İş güvencesi, çalışan tatminini belirleyen en önemli faktörlerdendir. Son yıllarda uluslararası ekonomide yaşanan olumsuzluklar ve artan rekabet nedeniyle istihdam ilişkilerinde denge değişmiştir. Çalışma ilişkilerinde benimsenen esneklik politikaları, dengeyi işverenin lehine çevirmiştir. İşletmelerin çalışanlarına sunacağı iş güvencesi, mevcut ekonomik ve sosyal durumlardan etkilendiği için, son çeyrek yüzyılda çalışanların iş güvenceleri giderek azalmaktadır.³⁷

İş güvencesi, bir çalışanın işine devam edeceğine ilişkin algısı olarak tanımlanabileceği gibi; işin çalışan ve işveren arasındaki sözleşmeler aracılığıyla korunması olarak da tanımlanabilir.³⁸ Çalışma hayatına adım atan bireylerin işten beklentilerinin başında çalıştığı kurum tarafından sağlanacak iş güvencesi gelmektedir. İş güvencesi açısından çeşitli risklere maruz kalan çalışanların gelir düzeyleri ve sosyal yaşamları olumsuz etkilenmektedir. Bu nedenle, işini koruyabilmek, çalışan için yaşamsal önem taşır. İş güvencesi yoksunluğunun çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisini ortadan kaldırmaya yönelik düzenlemeler yapılması, çalışanların işyerine güvenini arttırmaktadır. İş güvencesi açısından işinden memnun olan bazı çalışanların iş tatmini, diğer faktörlerin yetersiz olması durumunda dahi yüksek olabilmektedir.

Yapılan araştırmalarda (Gazioğlu ve Tansel, 2002; Blanchflower ve Osfald, 1999), iş güvencesinin yeterli olduğunu hisseden çalışanların iş tatminlerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Blanchflower ve Oswald'ın yaptığı araştırmada, Amerika'da son yıllarda sendikal hareketin zayıflaması ve sendikalı çalışanların sayısındaki azalışla doğru orantılı olarak

³⁷ "Has Job Security Declined?" http://economistsview.typepad.com/economistsview/2006/11/has_job_securit.html,
Yayınlanma Tarihi: 20.11.2006, Erişim Tarihi: 04.02.2008.

³⁸ Dictionary of Industrial Relations Terms, <http://www.sfn.saskatoon.sk.ca/business/sdlc/jl.html>, Erişim Tarihi: 04.02.2008.

sendikaların giderek güç kaybetmesi nedeniyle, çalışanların iş güvencesi konusunda daha karamsar oldukları ve dolayısıyla da iş tatminlerinde önemli bir azalış olduğu sonucuna ulaşılmıştır.³⁹ Bu bulgular, sendika üyeliğinin de iş güvencesinin önemli bir parçası olduğunu ve dolaylı olarak çalışanların iş tatmin düzeyini etkilediğini göstermektedir.

1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI

Bağlılık kavramı genel olarak bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma sadık olma durumunu ve yerine getirmekle mükellef olunan bir sorumluluğu anlatmaktadır. Bağlılık davranışı, bir amacın gerçekleştirilmesi için gerekli olan eylemlerin devamlılığını sağlamaktadır. Bireyi olumlu yönde davranmaya iten bir duygu olan bağlılık, özdeşleşme, içselleştirme ve uyum sağlama gibi davranışları da beraberinde getirmektedir.

1950’lerden bu yana örgütsel bağlılık kavramına ilişkin birçok araştırma yapılmış, örgütsel bağlılığın iş tatmini, verimlilik, motivasyon, işten ayrılma niyeti gibi kavramlarla ilişkileri araştırılmıştır. Fakat kavramın tanımına ilişkin fikir birliği sağlanamamıştır. Bunun sebebi örgütsel bağlılık kavramının, başta yönetim psikolojisi ve çalışma psikolojisi olmak üzere farklı disiplinlerden gelen bilim adamları tarafından farklı şekillerde yorumlanmasıdır. Örgütsel bağlılık genel olarak, çalışanın örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir.⁴⁰ Başka bir deyişle, bireyin örgütün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak da tanımlanabilir.⁴¹

Örgütsel bağlılığa ilişkin farklı tanımlar ve bakış açıları şöyledir: ⁴² Porter, Steers ve Mowday, örgütsel bağlılığı “bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkan durum” olarak tanımlamaktadır. Meyer ve

³⁹ Şaziye Gazioğlu ve Aysıt Tansel, “Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors”, ERC Working Papers in Economics, Vol:3, No:3 (Ocak,2002), s.9.

⁴⁰ Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi, Sayı:59 (2005), s.125.

⁴¹ Azmi Yalçın ve Fatma Nur İplik, “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı:14 (2005), s. 396.

⁴² Güner Çöl, “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:6, Sayı:68 (2004), s.3.

Allen'a göre bu kavram, "çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur." Hutchison ve Sowa'ya göre, "örgütsel bağlılık düzeyi, çalışanların duygusal ve ekonomik ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanacağına olan inancına dayanmaktadır." Kidron ise bu kavrama daha farklı bir açıdan yaklaşmış ve örgütsel bağlılığı "daha çekici alternatifler erişilebilir olduğunda örgüt üyeliğini sürdürme niyeti" olarak tanımlamıştır. Bayram, örgütsel bağlılığı, "bireyin örgütle özdeşleşmesinin ve ona katılmasının göreceli gücü" olarak nitelendirirken,⁴³ Özsoy ve diğerleri ise örgütsel bağlılığı, "bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi" olarak tanımlamaktadır.⁴⁴

Örgütsel bağlılığın üç önemli ögesi bulunmaktadır:⁴⁵

- 1- Çalışanın, işletmenin bir üyesi olabilmek ve örgütte kalabilmek için güçlü istek duyması.
- 2- Çalışanın, işletmenin yararı için yüksek düzeyde çaba sarf etmek istemesi.
- 3- Çalışanın, işletmenin değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenmesi.

Yapılan tanımlar ışığında örgütsel bağlılık kavramının tanımını, çalışanların örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, çalışanın örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi şeklinde özetlememiz mümkün olabilecektir.⁴⁶

Örgüte bağlılık duyan bir birey, örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri olarak benimser, örgütün değerlerini içselleştirir, örgütün kurallarına itaat eder ve beklentilerini gerçekleştirmek için çaba sarf eder. Bu durum, çalışanın örgütte kalma arzusunu da beraberinde getirmektedir. Buradan hareketle örgütsel bağlılığın, çalışanın performansının artmasına ve işten ayrılma niyetinin azalmasına katkıda bulunan bir unsur olduğu söylenebilir.

⁴³ Bayram, a.g.e., s.3.

⁴⁴ Süheyla A. Özsoy, Şafak Ergül ve Ayla Bıyık, "Bir Yükseköğretim Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:6, Sayı:2, (2004), s.2.

⁴⁵ A.E. Reichers, "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", Academy of Management Review, Vol:11, No:2 (1985), ss. 298-310'dan aktaran Yalçın ve İplik, a.g.e., s.397.

⁴⁶ Bayram, a.g.e., s.128.

1.2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması, bu alanlardan gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarından yaklaşımları, örgütsel bağlılık kavramına ilişkin farklı tanımlamalar ortaya çıkmasına neden olmuştur.⁴⁷ Bu durum, örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında da karışıklıklar yaratmaktadır.

Bu sınıflandırmalar arasında özellikle iki bağlılık türüne göre sınıflandırma ön plana çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya davranışsal ya da tutumsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir.⁴⁸ Diğer bir ifadeyle çalışanlar tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler.⁴⁹ Örgütsel bağlılığın davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin sebebi, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarıdır.⁵⁰

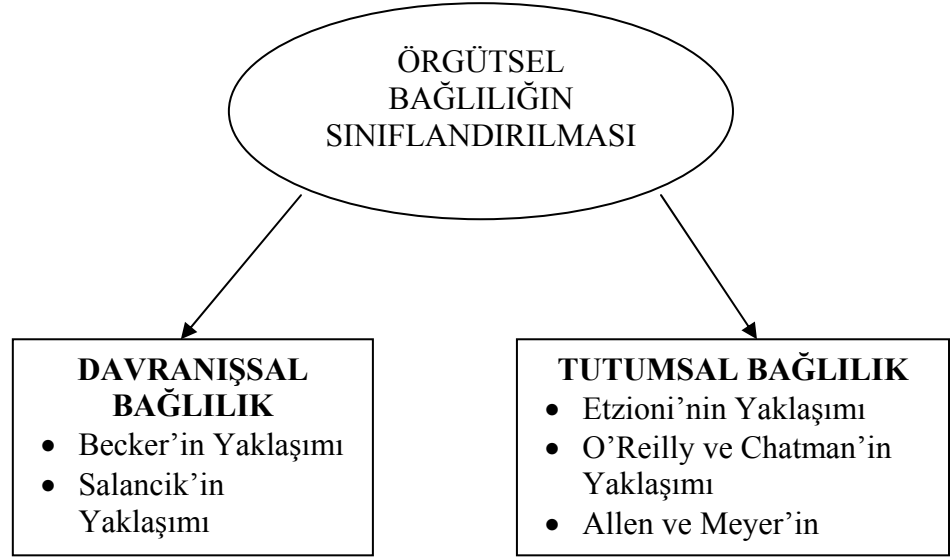
Şekil 1’de görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık davranışsal ve tutumsal bağlılık olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Örgütsel bağlılığı davranışsal açıdan inceleyenler arasında Becker ve Salancik’in sınıflandırması dikkat çekmektedir. Etzioni, O’Reilly ve Chatman, Allen ve Mayer’in yaklaşımları ise örgütsel bağlılığı tutumsal açıdan inceleyenler arasında önemli bir yer tutmaktadır.

⁴⁷ Hasan Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:2, Sayı:1(Ocak, 2002), s.38.

⁴⁸ Bayram, a.g.e. s.129.

⁴⁹ Çöl, a.g.e., s.3.

⁵⁰ Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:29 (Temmuz-Aralık 2007), s.40.



Şekil 1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: Hasan Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:2, Sayı:1(Ocak, 2002), s.40.

1.2.2.1. DAVRANIŞSAL BAĞLILIK

Davranışsal bağlılık, sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır.⁵¹ Örgütsel davranış araştırmacıları örgütsel bağlılığı tutumsal olarak değerlendirirken, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramı üzerinde durmaktadırlar.

Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir.⁵² Bu kavram, bağlılığın dışavurumu ile ilişkilendirilebilir. Ayrıca, çalışanların belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır.⁵³

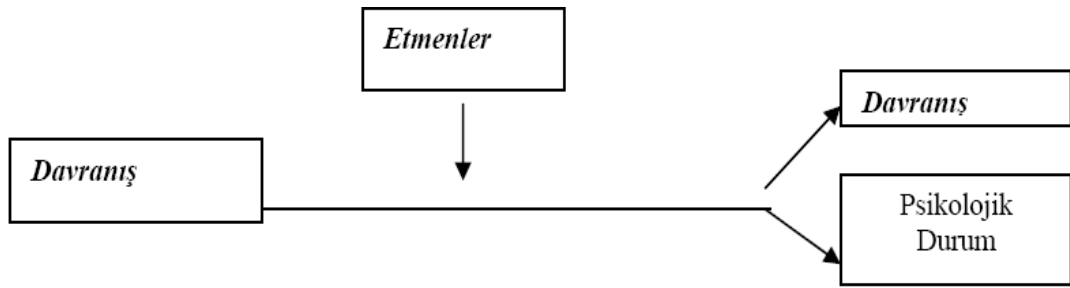
⁵¹ Çöl, a.g.e., s.3.

⁵² Bayram. a.g.e., s.129.

⁵³ Doğan ve Kılıç, a.g.e.,s.41.

Davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgüt içerisinde uzun süreden beri yaptıkları belli bir faaliyete bağlanırlar. Dolayısıyla, bu bağlılık türü bireyin davranışlarına bağlanmasından kaynaklanan bir olgudur. Örgütte çalıştığı süre boyunca devamlılık gösteren davranışına bağlanan çalışan, bu davranışı sürdürmeye devam etmesini destekleyecek tutumlar geliştirir. Başka bir deyişle, davranışa bağlılık gösterdikten sonra, ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir.⁵⁴ Bu tutumlar, örgüte bağlılığı sağlar.

Şekil 2’de görüldüğü gibi birey çalıştığı koşulların etkisi altında davranışlar geliştirmekte ve bu koşullar altında geliştirdiği davranışlara bağlanmak ve bunları devam ettirmek suretiyle örgüte bağlanmaktadır. Davranış ve koşullar çalışanın davranışlarına bağlanmasını meşru görmesine neden olan bir psikolojik durumu da beraberinde getirmektedir. Bu psikolojik durum ise bireyin örgüte karşı tutumunun, başka bir deyişle bağlılığının belirleyicisi olmaktadır.



Şekil 2: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı

Kaynak: J.P. Meyer and N.J. Allen, “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, Human Resources Management Review, Vol:1, No:1 (1991), s.63.

Literatürde davranışsal bağlılığa ilişkin iki yaklaşım bulunmaktadır:

1.2.2.1.1. Becker’in Yaklaşımı: Yan Bahis Yaklaşımı olarak adlandırılan bu yaklaşıma göre, davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten

⁵⁴ Gül, a.g.e., s.47.

vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir.⁵⁵ Burada bağlılığın duygusal değil, çıkarsal bir nedene dayandığından bahsedilmektedir. Kişi kendisi için önemli olan bir şeyi ortaya koyarak yani başka bir deyişle bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerliyse bağlılığı da o derece artar.⁵⁶ Becker'e göre çalışanlar, toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller olmak üzere dört yan bahis kaynağı nedeniyle örgüte bağlılık gösterirler.⁵⁷ Ayrıca örgüt içerisinde geçirilen zaman arttıkça çalışanın yaptığı yatırımlar da artacağından, yaş ve kıdem arttıkça çalışanların davranışsal bağlılık sergileme ihtimalleri artacaktır. Çalışan, örgütten ayrılmanın ekonomik, sosyal ve psikolojik maliyetlerini düşünerek örgüte daha çok bağlanacaktır.

1.2.2.1.2. Salancik'in Yaklaşımı: Salancik'e göre örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır.⁵⁸ Örgütsel bağlılık kişinin davranışları ve tutumları arasındaki uyum temelinde gelişmektedir. Açık, kesin, şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen, geri dönülemeyen, gönüllü davranışlar bağlılığı etkilemektedir.⁵⁹

1.2.2.2. TUTUMSAL BAĞLILIK

Tutum, kelime anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder.⁶⁰ Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir.⁶¹

Tutumsal bağlılığı belirleyen, çalışanın davranışları değil, çalışan-örgüt ilişkileridir. Çalışanın, örgütün hedef ve değerlerini kendi hedef ve değerleri olarak benimsemesi ve

⁵⁵ J.P. Meyer and N.J. Allen, "Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Methodological Considerations", Journal of Applied Psychology, Vol: 69 (1991), s.372.

⁵⁶ Gül, a.g.e., s.48.

⁵⁷ Arzu İlsev, "Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997, ss.31-34.

⁵⁸ Gül, a.g.e., s.49.

⁵⁹ Gül,a.g.e., s.49.

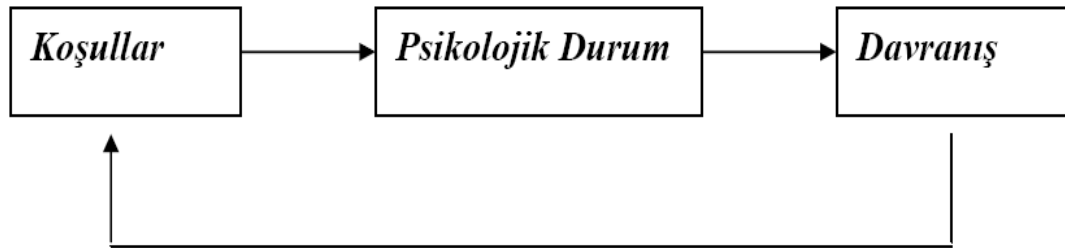
⁶⁰ Gül,a.g.e., s.40.

⁶¹ Bayram, a.g.e.,s.129.

örgütün çalışanın beklentilerini karşılaması durumunda tutumsal bağlılıktan söz etmek mümkün olacaktır.

Tutumsal bağlılık, örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilen üç bileşenden oluşmaktadır.⁶² Bu tür bir bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alış-veriş ilişkisidir.⁶³ Örgüte bağlılık bu şekilde ele alındığında, örgüte duyulan pasif bir sadakatin ötesinde örgütsel amaçlara bilinçli bir katkıda bulunmak üzere aktif bir ilişkiye girmeye gönüllü olmayı içermektedir.⁶⁴

Şekil 3'te de görüldüğü üzere, bireyin örgüte karşı tutumunu belirleyen çalışma koşullarıdır. Koşullar bireyin psikolojik durumunu olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Koşullar olumlu olduğunda bireyin örgüte karşı tutumu da olumlu olmakta ve bağlılık davranışı ortaya çıkmaktadır.



Şekil 3: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı

Kaynak: Meyer, J.P. and Allen, N.J., “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, Human Resoueces Management Review, Vol:1, No:1, 1991, s.63.

Literatürde tutumsal bağlılığa ilişkin birçok farklı yaklaşım bulunmaktadır.⁶⁵

- Etzioni, ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık,

⁶² Bayram, a.g.e., s.129.

⁶³ R.T. Mowday vd., “The Measurement of Organizational Commitment”, Journal of Vocational Behavior, Vol: 14 (1979), s.225’ten aktaran Gül, a.g.e., s.41.

⁶⁴ Gül, a.g.e., s.41.

⁶⁵ Gül, a.g.e., ss. 40-45.

- Kanter (1968), devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı,
- O'Reilly ve Chatman, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı,
- Allen ve Meyer, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık,
- Katz ve Kahn (1977), iç ödüller ve dış ödüllerin güdülediği araçsal devre ve anlatımsal devre,
- Wiener, araçsal bağlılık ve normatif bağlılık,
- Penley ve Gould (1988) ise, Etzioni'nin yaklaşımını temel alıp geliştirerek ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık şeklinde bir sınıflandırma yapmışlardır.

Bu çalışmada Etzioni, O'Reilly & Chatman ve Allen & Meyer tarafından yapılan sınıflandırmalar ele alınacak ve birçok araştırmacı tarafından “*örgütsel bağlılığın unsurları*” başlığı altında da incelenen ve yaygın olarak kabul gören Allen ve Meyer'in sınıflandırması üzerinde durulacaktır.

1.2.2.2.1. Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın sınıflandırmasına ilişkin ilk çalışmalardan biri Etzioni tarafından yapılmıştır. Etzioni, örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyelerinin örgüte yakınlaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir.⁶⁶ Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık üçe ayrılmaktadır:

Ahlaki Bağlılık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır.⁶⁷ Ahlaki bağlılık standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman ortaya çıkmaktadır.⁶⁸

⁶⁶ Gül, a.g.e., s.43.

⁶⁷ Bayram, a.g.e., s.129.

⁶⁸ Lucy A. Newton and Lynn Mcfarlane Shore, “ A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition”, Academy of Management Review, Vol:17, No:2 (1992), s.277.

Hesapçı Bağlılık: Çıkara dayalı olarak örgüte yakınlaşma şeklinde de ifade edilen bu bağlılık türü, örgüt ile çalışan arasındaki karşılıklı çıkar ilişkisi temeline dayanmaktadır. Ahlaki bağlılığa göre daha zayıf bir bağlanma duygusu içerir. Kişi, kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermektedir.⁶⁹ Başka bir deyişle, üyeler örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.⁷⁰

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen, üye olarak kalmaya zorlanmaktadır.⁷¹ Davranışların sınırlandığı durumlarda bireylerde örgüte karşı oluşan olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir.⁷² Yabancılaştırıcı bağlılık, örgütsel bağlılığın en zayıf şeklini ifade eder.

1.2.2.2.2. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı psikolojik temele dayandıran bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık üçe ayrılmaktadır:

Uyum: Temel amaç belirli bir ödüle ulaşmaktır. Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır.⁷³ Bunun yanında belirli cezaları bertaraf etme amacı da vardır. Bu boyut, çalışanın ödül-maliyet değerlendirmesini ön plana çıkarmaktadır.

Özdeşleşme: Üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğini temel alır. Birey, örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse, bağlılık gerçekleşmektedir.⁷⁴

⁶⁹ Gül, a.g.e., s.43.

⁷⁰ Semra Güney, Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.130.

⁷¹ Refik Balay, “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000), s. 16.

⁷² Bayram, a.g.e., s.130.

⁷³ Bayram, a.g.e., s.130.

⁷⁴ Gül, a.g.e., s.43.

İçselleştirme: Bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. ⁷⁵ Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireylerin iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değer sistemleriyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir. ⁷⁶

1.2.2.2.3. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışan-örgüt ilişkilerini yansıtan psikolojik bir durumdur. Allen ve Meyer tarafından yapılan sınıflandırma bazı araştırmacılar tarafından “*Örgütsel Bağlılığın Unsurları*” başlığı altında da incelenmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç şekli bulunmaktadır:

Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık, işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi istekleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmaktadır. ⁷⁷

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütün değerlerini ve hedeflerini benimsemeleriyle ilgilidir. Birey kendisini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak hisseder ve öyle kalmak ister. Bu bağlılık unsuru, sadakat, adanmışlık, fedakarlık, dürüstlük gibi bir çok olumlu örgütsel davranışı güdüler. Duygusal bağlılık, kişilik özellikleri ve işe ilişkin faktörlerle ilgili tutumsal bir olgudur ve örgütsel hedefleri destekleme yönünde çalışanların gönüllülüğü esasına dayanır. ⁷⁸ Şekil 4'te de görüleceği gibi duygusal bağlılığın öncelikleri kişisel özellikler ve iş deneyimleridir. Duygusal olarak örgüte bağlı olan çalışanlar, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için gönüllü çaba sarf ederler ve beklenenin üzerinde bir performans göstererek, örgütün başarısına olumlu katkıda bulunurlar. Duygusal bağlılık, örgüte bağlılığın en iyi şeklidir ⁷⁹ ve işten ayrılma eğilimi üzerinde olumsuz etki yaratır. Yine Şekil 4'te duygusal bağlılığın devamsızlık, işten ayrılma eğilimi, işgücü devri ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan etkisi olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, zorunluluktan dolayı değil, *istedikleri için* örgütte kalırlar.

⁷⁵ Gül, a.g.e., s.43.

⁷⁶ Bayram, a.g.e.,s.130.

⁷⁷ Özdevecioğlu, a.g.e., s.114.

⁷⁸ A. Mir, R. Mosca and B. Joseph., “The New Age Employee:An Exploration of Changing Employee-Organization Relations”, Public Personel Management, Cilt:31, Sayı:2 (2002), s.190.

⁷⁹ Bayram, a.g.e., s.132.

Devamlılık Bağlılığı: Devamlılık bağlılığı, çalışanların işletmeden ayrılmanın beraberinde getireceği maliyeti, yani olumsuzlukları dikkate alması ve bir zorunluluk olarak işletmede kalmaya devam etmesi olarak tanımlanmaktadır.⁸⁰ Bu bağlılık unsuru, çalışanın örgütte geçirdiği zaman, hizmet süresi, örgütün başarısı için harcadığı emek ve çaba, işi ve kendisi için yaptığı yatırım ile yakından ilgilidir. Çalışanın yapmış olduğu kişisel yatırımlar denince mesai arkadaşlarıyla kurduğu yakın sosyal ilişkiler, emeklilik hakları, kıdem, kariyer ve bir örgütte uzun yıllar çalışmaktan dolayı elde edilen özel yetenekler akla gelir.⁸¹

Devamlılık bağlılığı daha çok, uzun süredir aynı örgüte hizmet eden, verdiği emekle doğru orantılı olarak örgütteki yerini, rollerini ve sorumluluklarını içselleştiren, ileri yaşlardaki çalışanlarda rastlanan bağlılıktır. Devamlılık bağlılığı ön planda olan çalışanların çoğu, iş değiştirdiklerinde mevcut statülerini, saygınlıklarını ve sosyal ortamı bir başka örgütte elde edemeyeceklerini düşünmektedirler. Harcanan zamanın ve emeğin karşılığında sahip oldukları koşulları yeni bir işte bulamama endişesiyle işten ayrılmayı düşünmezler. Bu çalışanların iş tatmin düzeyleri işten ayrılma eğilimleri üzerinde çok fazla etkili olmamakta ve örgütsel bağlılıkları ağır basmaktadır. İşini sevmek, çalışma koşullarından memnun olmak, ücret gibi durumlardan çok, sosyal güvence, sağlık, emeklilik, statü gibi sebeplerle örgütte kalmaları gerektiğini düşünürler.

Devamlılık bağlılığı ön planda olan çalışanların büyük bir çoğunluğu da başka bir iş bulma şansları olmadığını düşündüklerinden, kendilerini örgütte kalmak zorunda hissederler. Şekil 4'te devamlılık bağlılığının öncelikleri arasında kişisel özelliklerin yanında diğer iş alternatifleri ve yatırımların da olduğu görülmektedir. Bu tür çalışanlar genellikle işe karşı olumsuz tutumlar sergileyerek, yönetimle ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerde sorun yaşayabilirler.

Özetle, devamlılık bağlılığı gösteren çalışanlar, kendi istekleriyle değil, yapmakta oldukları işe *ihtiyaç duydukları için* örgütte kalırlar.

⁸⁰ Özdevecioğlu, a.g.e., s.114.

⁸¹ Ufuk Durna ve Veysel Eren, “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:6, Sayı:2 (2005), s.212.

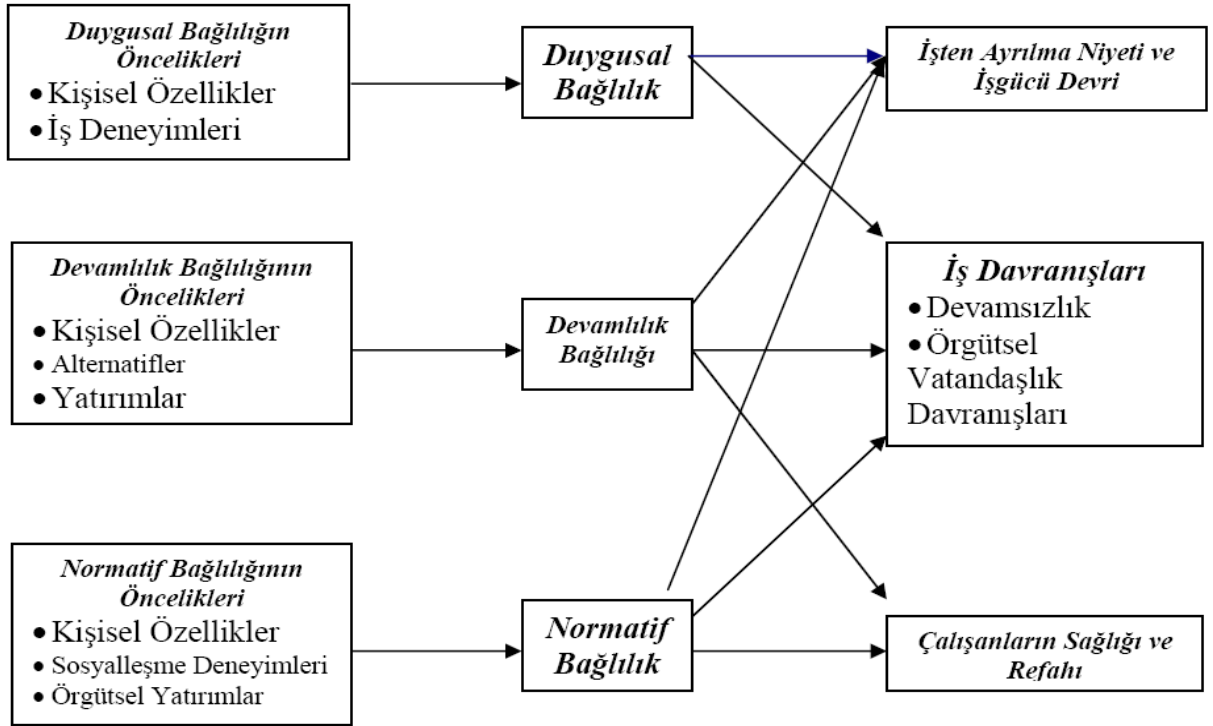
Normatif Bağlılık: Normatif bağlılık, çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla işletmeden ayrılmamaları gerektiğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak tanımlanmaktadır.⁸²

Normatif bağlılık, işten ayrılma durumunda ortaya çıkabilecek riskleri göze alamamaktan ve örgütte kalmanın kişisel çıkarlar ve ahlaki değerler açısından daha doğru olduğuna inanmaktan kaynaklanır. Normatif bağlılığı ön planda olan çalışanların örgütte kalmalarında en çok etkili olan faktörlerden biri, işverene karşı duydukları minnettarlık duygusudur. En azından bir süre daha örgütte kalmanın ve kendisine yapılan yatırımın karşılığını vermenin örgüte karşı bir borç olduğu bilinciyle ortaya çıkan bir bağlılık şeklidir. Örgüte karşı normatif bağlılık duyan bireyler, ahlaki ve faydasal nedenlerle kendilerini örgütte kalmaya *zorunlu hissederler*.

Normatif bağlılık, kendini kuruma adamayı ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlaması nedeniyle, kurum ve örgütlere bağlı ve sadık kalma eğilimine vurgu yapar. Şekil 4'te görüldüğü gibi çalışanın sosyalleşme deneyimleri normatif bağlılığın ayırt edici öncelikleri arasındadır. Ayrıca, örgütsel misyon, hedef, politika ve faaliyet tarzlarıyla tutarlı olan ve birey tarafından içselleştirilen inançları da kapsar.⁸³

⁸² Özdevecioğlu, a.g.e., s.114.

⁸³ Durna ve Eren, a.g.e., s.211.



Şekil 4: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: J.P. Meyer, D.J. Stanley, L. Hertzkovitch and L. Topolnytsky, “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, Journal of Vocational Behavior, Vol:61 (2002), ss.20-52

1.2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Dünyanın giderek küçüldüğü, ekonomik ve ticari anlamda ülkesel sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetlendiği bir ortamda örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve daha da güçlenerek geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüyebilmelerinde örgütsel bağlılık kavramı oldukça önem kazanmıştır.⁸⁴ Günümüz rekabet koşulları nedeniyle insan kaynaklarının önemi artmış, işletmeler rekabet güçlerini koruyabilmek için çalışanlarının örgüte bağlılığını arttırmanın gerekliliğini fark etmişlerdir. Örgütsel bağlılık kavramı, özellikle entelektüel sermayenin yönetimi söz konusu olduğunda büyük önem kazanmaktadır.⁸⁵ Nitelikli işgücünün örgütsel bağlılık duygusuyla çalışması, bütün yetenek ve bilgisini örgütü için kullanması işletmeler için çok önemlidir. Bu nedenle, çalışanların örgüte bağlılığını sağlamak ve onlardan daha fazla verim alabilmek, işletmelerin en temel amaçlarından biri olmuştur. Çalışanlardan en yüksek verimi alabilmenin yollarından biri, çalışanların kendilerini örgütle özdeşleştirmelerinin sağlanması ve örgüte olan bağlılıklarının pekiştirilmesidir.

Son zamanlarda iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisi çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmamasıdır. Çalışanların işinden memnun olmalarının sağlanması artık örgütler için mal ve/veya hizmet üretmek gibi asli fonksiyonları ve temel amaçlarından biri olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde bireyin çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır.⁸⁶

Örgütsel bağlılığın çalışan ve örgüt açısından çok önemli bir kavram olmasının nedenleri şöyle özetlenebilir:⁸⁷

⁸⁴ Gül, a.g.e., s.37.

⁸⁵ Özdevecioğlu, a.g.e.,s.113.

⁸⁶ Gül, a.g.e., s.37.

⁸⁷ Refik Balay, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s. 1.

- 1- İşi bırakma, işe geç gelme, devamsızlık, geri çekilme, iş arama gibi işletme açısından olumsuz sonuçlar yaratabilecek durumlarla,
- 2- İş tatmini, motivasyon, performans gibi tutumsal ve duygusal durumlarla,
- 3- Özerklik, sorumluluk, kararlara katılma, görev bilinci gibi çalışanın işi ve rolüne ilişkin özelliklerle,
- 4- Yaş, cinsiyet, hizmet süresi, eğitim gibi çalışanların kişisel özellikleriyle yakından ilişkilidir.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri gibi benimsemekte, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmektedirler. Örgütsel bağlılık duygusu, çalışanların sadakat, uyum gösterme, sorumluluk alma, kararlara ve örgütsel etkinliklere katılma gibi olumlu davranışlarına yön verir, motivasyonlarını ve iş tatminlerini artırır, daha üretken ve yaratıcı olmalarını sağlar. Örgüte bağlılık duygusuyla çalışanlar, içsel olarak başarıya güdülenirler; kendilerinden beklenen performansın daha üstünde gönüllü olarak çalışır ve örgütün beklentilerini tam anlamıyla karşılamak konusunda daha başarılı olurlar. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olan bir kurumda, çalışan verimliliğindeki artışın bir sonucu olarak örgütsel performansta da artış görülür. Yüksek örgütsel bağlılığın çalışan performansına olumlu etkisi sonucunda müşteri memnuniyetini de arttıracakı düşünülürse, bu anlamda örgütsel bağlılık, toplam kalite yönetiminin de önemli bir destekçisi olacaktır.⁸⁸

Çalışanların örgüte bağlılık duyguları, işlerine ve diğer çalışanlara karşı olan tutumlarına yön verir. İşine ve çalıştığı işletmeye bağlılık duyan personelin işe devamı, örgütün devamlılığı için gerekli olan temel unsurların başında gelir. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgüt için daha az maliyet yaratmaktadırlar. Buradan hareketle örgütsel bağlılığın, bir işletmede istikrarın sağlanmasında çok önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Örgütsel bağlılık, örgütsel başarının arkasındaki sürükleyici güçtür.⁸⁹

⁸⁸ Özdevecioğlu, a.g.e., s.115.

⁸⁹ Ömer Faruk İşcan ve Atılhan Naktiyok, “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:59, Sayı:1(2004), s.5.

Örgütsel bağlılık kavramının örgütsel vatandaşlık kavramıyla da yakın ilgisi bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma, diğer çalışanlara yardım etme, gönüllü olma, örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, önerileri kabul etme, yetenek ve beceri geliştirme, etkin ve yaygın bir iletişim ağı kurma gibi, örgütün bütün üyelerinin katılımını gerektiren durumları içerir.⁹⁰ İş sözleşmesiyle tanımlanmış biçimsel örgütsel davranışlardan farklı olan, gönüllülük esasına dayanan ve uzun vadede örgütsel başarıda önemli rol oynayan örgütsel vatandaşlık davranışını, ancak örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar sergileyebilirler. Başka bir deyişle, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli göstergesidir.

Çalışanların işlerini sevmemeleri, işe ve işverene karşı olumsuz bir tutum içinde olmaları, daha iyi alternatifler bulduklarında işten ayrılma eğilimi göstermeleri işletme için olumsuz sonuçlar yaratan durumlardır. İşletmenin devamlılığını olumsuz etkileyebilecek bu durumları önlemenin en iyi yollarından biri, çalışanların örgütsel bağlılığının geliştirilmesidir. Örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir.⁹¹

İşletmeler çalışanların örgüte bağlılığını sağlamak ve dolaylı olarak performanslarını arttırmak için bir takım ödüllendirme ve özendirme yöntemleri uygularlar. Ücretlere zam yapmak, kariyer basamaklarını belirlemek, ikramiyeler ve primler dağıtmak, kurum kültürünü geliştirmeye yönelik bir takım sosyal faaliyetler düzenlemek bunların başlıcalarıdır.

Çalışanla örgüt arasındaki ilişkilerin yönetimi oldukça zordur. İşletmelerin örgütsel bağlılığa önem vermelerinin bir nedeni de çalışanların mobilitesinin, günümüz rekabet koşullarının etkisiyle giderek artmasıdır. Bunda özellikle son yıllarda yaşanan, krizde maliyet azaltmanın en kolay yolunun personel sayısının azaltılmasından geçtiği düşüncesi ve uygulamaları ile kademe azaltma, örgütsel küçülme gibi uygulamaların etkisi vardır.⁹² Bu durum çalışanla örgüt arasındaki ilişkilere zarar vermektedir. Bu bağlamda işletmelerin

⁹⁰ A. Zafer Acar, “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1 (2006), s. 2.

⁹¹ Bayram, a.g.e, s. 125.

⁹² Özdevecioğlu, a.g.e,s. 113.

örgütsel bağlılığı sağlamak adına yapılan faaliyetlerin salt verimi arttırmak gayesiyle değil, aynı zamanda hayatlarının önemli bir bölümünü o örgütte geçiren insanların kişilik, değer, inanç ve yargılarını da hesaba katan bir yaklaşımla gerçekleştirilmesi en doğru çözüm olacaktır.⁹³

1.2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler farklı araştırmacılar tarafından farklı başlıklar altında sıralanmıştır. Genel olarak, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır:⁹⁴

- 1- Yaş, cinsiyet ve deneyim
- 2- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini
- 3- Rol belirliliği, rol çatışması
- 4- Yapılan işin önemi, alınan destek
- 5- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma
- 6- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma
- 7- Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar
- 8- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik
- 9- Terfi olanakları, diğer çalışanlar
- 10- Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, çalışanlara gösterilen ilgi

Bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak ayırmaktadırlar. Mowday, Porter ve Steers'in sınıflandırmasına göre ise örgüte bağlılığı etkileyen dört temel faktör bulunmaktadır: Kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi.⁹⁵

⁹³ Bayram, a.g.e, s. 137.

⁹⁴ Balay, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, s.16.

⁹⁵ Özsoy v.d., a.g.e., s. 5.

Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, bireysel faktörler, işe ve role ilişkin faktörler, iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler ve örgüt yapısına ilişkin faktörler olmak üzere dört temel başlık altında incelenecektir. ⁹⁶

1.2.4.1. BİREYSEL FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler, demografik faktörler ve işe ve çalışma yaşamına ilişkin faktörler olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen başlıca demografik faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi başlıklar altında incelenmektedir. ⁹⁷

Bireylerin içinde bulundukları yaş dönemleri, işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, istek ve beklentilerini etkileyebilir. ⁹⁸ Yaş, bir çalışanın örgüte bağlılığının en önemli göstergelerinden biridir. ⁹⁹ Çalışanın örgütte çalışma süresi uzadıkça ve yaşı ilerledikçe, örgütten elde ettiği kazançlar, örgütün bireye sağladığı katkılar ve bireyin örgüte ve kendisine yaptığı yatırımlar artacaktır. Yaş ilerledikçe bazı çalışanların daha iyi iş alternatifleri bulmaları, başka bir örgütte yeniden aynı sosyal ilişkileri geliştirmeleri ve aynı statüyü kazanmaları zorlaşacaktır. Bazı çalışanlar ise örgüte aidiyet duymaya başlayacak ve örgüte karşı duygusal bir bağlılık geliştireceklerdir. Durna ve Eren tarafından Niğde Milli Eğitim ve Sağlık Müdürlüğü çalışanları arasında yapılan bir araştırmada, çalışanların yaşı ve kıdemi ile duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık unsurları arasında anlamlı bir ilişki saptanmış; normatif bağlılıkla kıdem arasındaki ilişkinin diğer bağlılık türlerine göre daha güçlü olduğu görülmüştür. ¹⁰⁰

Cinsiyet ise, örgütsel bağlılığa doğrudan etkileri tartışılan bir faktördür. Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe uygun görülen ve yüklenen görevler, çalışma yaşamında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışta önemli bir ayrımı teşkil

⁹⁶ Özdevecioğlu, a.g.e.,ss. 115-116.

⁹⁷ Özdevecioğlu, a.g.e., s.115.

⁹⁸ Özlem Çakır, İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, 1.b., Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001, s.105.

⁹⁹ Doğan ve Kılıç, a.g.e., s. 50.

¹⁰⁰ Durna ve Eren, a.g.e., s.212.

etmektedir.¹⁰¹ Kadınların çoğu kariyerden önce iş sahibi olmak ve aileye ekonomik katkı sağlamak amacıyla çalışma yaşamında yer almaktadırlar. Dolayısıyla çalışma koşulları, sosyal ilişkiler ve iş güvencesi açısından tatmin sağlayan bir işe sahip olmaları kadınların örgüte bağlılıkları açısından yeterli olmaktadır. Erkekler ise geleneksel eve ekmek getiren aile reisi olma rollerinin etkisiyle ücret, sorumluluk, kariyer gibi unsurlara önem vermekte ve bu nedenle örgütsel bağlılıkları daha zayıf olabilmektedir. Yapılan araştırmaların çoğunda bayan çalışanların örgüte bağlılık düzeyinin baylara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.¹⁰² Her ne kadar bayanların toplumdaki ve çalışma hayatındaki rolü giderek değişiyor olsa da, evde ve işte olmak üzere çift yönlü bir sorumluluk yüklenmek zorunda kalmalarının da bu durumda payı olduğu söylenebilir.

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bunun nedeni çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe, örgütten beklentilerinin artmasıdır. Eğitime yapılan yatırımın, harcanan zamanın bir karşılığı olarak, ücret ve diğer çalışma koşullarındaki talepleri de yükselmektedir.¹⁰³ Ayrıca, eğitilmiş çalışanların daha iyi çalışma koşulları sunan başka bir iş bulma şansları eğitimsiz personele göre daha fazladır. Bu nedenle almış olduğu eğitimi temel alarak kendini geliştirmeye açık olan eğitilmiş çalışanların örgütlerine bağlılıkları daha iyi alternatifler bulana kadar devam etmektedir.

Çalışanın genel anlamda çalışmaya ilişkin tutumu da örgütsel bağlılık üzerine etkili olabilmektedir. Bu tutumun belirlenmesinde çalışanların psiko-sosyal özellikleri olarak adlandırılabilir başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyonu, çalışma değerleri ve merkezi yaşam ilgisinin, karakter özelliklerinin ve geçmiş yaşantılarının rolü büyüktür. Bazı araştırmacılar kalıtsal özelliklerin de çalışanın işe ve örgüte ilişkin tutumlarını etkileyebileceklerini ileri sürmektedirler.¹⁰⁴

Örgütsel bağlılığı etkileyen işe ve çalışma yaşamına ilişkin bireysel faktörler ise başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerlerdir.¹⁰⁵

¹⁰¹ Çakır, a.g.e., s.108.

¹⁰² Durna ve Eren, a.g.e., s.213.

¹⁰³ Çakır, a.g.e., 111.

¹⁰⁴ Dormann and Zapf, a.g.e., s.484.

¹⁰⁵ Özdevecioğlu, a.g.e., s.115.

1.2.4.2. İŞ VE ROLE İLİŞKİN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen işe ve role ilişkin temel faktörler, işin niteliği, işin kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği olarak sıralanmaktadır.

İnsan yaşamında işin yeri çok önemlidir. Bu önem, insanın belirli ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamasından kaynaklanmaktadır. İş, bireylerin ekonomik, sosyal, kültürel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, geçici veya sürekli olarak bir organizasyon içinde belirli bir ücret karşılığında yerine getirilmek üzere üstlenilen görev ve sorumlulukları ifade eder.¹⁰⁶

İşin niteliklerinin ve kapsamının bu işi yapan bireylerin üzerinde yaratacağı psikolojik etkiler, bireyin örgüte bağlılık duygusunu da şekillendirmektedir. İşin ilginç olması, monoton olmaması, çalışana öğrenme ve yeteneklerini kullanma fırsatı vermesi ve özerklik sağlayarak iş sonuçlarına ilişkin bir sorumluluk getirmesi çalışanın yaptığı işi anlamlı bulmasına, kendisini örgüt başarısında etkili hissetmesine ve dolayısıyla örgüte bağlanmasına katkıda bulunmaktadır. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe yaptıkları işe ve örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.¹⁰⁷ Bu noktada işin anlamlılığının ve geribildirim önemi dikkat çekmektedir. İşin anlamlılığı, bireylerin çabalarının ve yeteneklerinin, belirli bir sonuca ulaşmada etkili olduğunu görmeleri sonucu kendilerini işe yarar, değerli ve önemli hissetmelerini sağlayan bir özellik olarak tanımlanabilir.¹⁰⁸ Geribildirim ise, çalışan tarafından yaptığı işin anlamlı olarak algılanmasını sağlayan en önemli faktörlerden biridir. Bireyin işi ile ilgili eylemlerini ne derece etkin yerine getirdiğine, bu eylemlerin ne gibi sonuçlar doğurduğuna ilişkin açık, doğrudan ya da dolaylı biçimde bilgi edinebilme derecesi olarak tanımlanabilir.¹⁰⁹ İşin kendisi ya da çalışma arkadaşları ve yöneticiler yoluyla geribildirim alan çalışanların, yaptıkları işe yükledikleri anlamla doğru orantılı olarak örgütsel bağlılıklarının derecesi de artabilmektedir.

¹⁰⁶ Çakır, a.g.e., s.30.

¹⁰⁷ Ardiç ve Baş, a.g.e., s. 5.

¹⁰⁸ Çakır, a.g.e., s.86.

¹⁰⁹ Çakır, a.g.e., s.99.

Bireyin çalışma saatlerinin uzunluğu, aşırı iş yükü ve iş stresi gibi unsurlar da örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışma saatlerinin uzunluğu bireyin iş yaşamı ve özel yaşamı arasındaki dengeyi bozmakta ve iş dışındaki sosyalleşme sürecine engel teşkil etmektedir. Çalışanın kapasitesinin üzerinde bir işi yapmak zorunda kalması da bireysel başarısızlığa neden olabilmekte ve çalışanın motivasyonunu düşürebilmektedir. Bireyin stres altında kalmasına neden olabilecek bu gibi durumlar, çalıştığı örgütte kalma isteğini azaltacaktır. Çünkü stres, çalışanları doğrudan etkilemekte, onların davranışlarını, verimliliklerini ve diğerleriyle ilişkilerini belirlemektedir.¹¹⁰ Bireyin iş stresi kaynaklarından birisi de rol stresidir ve rol stresinin iki ana bileşeni vardır: rol belirsizliği ve rol çatışması.¹¹¹

Rol, kişinin sahip olduğu sosyal statü veya çeşitli kurumlar içerisinde bulunduğu konum gereği göstermesi beklenen davranış örüntüsüdür.¹¹² Çalışana örgüt tarafından verilen rollerin yeterince tanımlanmamış olması durumunda rol belirsizliği, verilen rollerle algılanan roller arasında uyumsuzluk olması durumunda da rol çatışması ortaya çıkmaktadır.

Çalışanın işinde nelere yetkisinin olup nelere yetkisinin olmadığını bilmemesi; işiyle ilgili olarak açık, net ve planlı hedeflerinin ve ulaşması gereken standartların belirlenmiş olmaması; işinde zamanını en uygun şekilde kullandığından emin olmaması; işiyle ilgili sorumluluklarının neler olduğunu bilmemesi; işinde kendisinden beklenen şeylerin neler olduğunu tam ve kesin olarak bilmemesi; görevinin ne olduğuna dair kendisine verilen bilginin açık olmaması rol belirsizliğini arttıran unsurlardır.¹¹³ İş analizi, iş tanımı, iş gerekleri ve iş değerlendirme gibi örgütsel düzenlemelerle şeffaf bir örgüt ortamı oluşturulabilir. Rasyonel bir iş dağılımına bağlı olarak görev dağılımının yapılması ve yetkiye göre sorumlulukların net bir şekilde saptanmasıyla örgüt yapısı içindeki belirsizlik ortadan kaldırılabılır.¹¹⁴

¹¹⁰ Adnan Ceylan ve Yıldırım Hüseyin Ulutürk, “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1(2006), s.48.

¹¹¹ A.J. Dubinsky and B. A. Mattson, “Consequences of Role Conflict and Ambiguity Experienced by Retail Salespeople”, Journal of Retailing, Vol.:55, No:4 (1979), s.70’den aktaran Ceylan ve Ulutürk, a.g.e., s.48.

¹¹² Ömer Demir ve Mustafa Acar, Sosyal Bilimler Sözlüğü, İstanbul: Ağaç Yayıncılık,1992, s.306.

¹¹³ Ceylan ve Ulutürk, a.g.e., s. 49.

¹¹⁴ Akıncı, a.g.e.,s. 5.

Rol çatışması ise, çalışanın yapması gereken işlerin birbirinden çok farklı ve ilgisiz olması, kendisine verilen görevin bitirilebilmesi için işyerinde yeterli sayıda personelin olmaması, verilen bir görevi yerine getirebilmek için bazen kuralları çiğnemesi gerektiği, işyerinde farklı çalışan gruplarıyla ilişki içinde olması, yöneticisinden birbiriyle uyumlu olmayan talepler gelmesi durumunda artan bir durumdur.¹¹⁵

1.2.4.3. İŞ DENEYİMİ VE ÇALIŞMA ORTAMINA İLİŞKİN FAKTÖRLER

Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen iş ortamına ilişkin faktörler arasında sosyalizasyon süreci, çalışma koşulları, personel-yönetici ilişkileri, örgüt kültürü, örgütsel iklim, iş tatmini ve örgütün güvenilirlik düzeyi sayılabilir.¹¹⁶

Bireylerin gün içerisinde zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri çalışma ortamı ve burada diğer çalışanlarla kurulan ilişkilerin sosyalizasyon süreci üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Sosyalizasyon sürecinin örgütsel bağlılığı etkilediği Allen ve Meyer tarafından belirtilmiştir.¹¹⁷ Çalışma arkadaşlarıyla kurulan ilişkiler bireyin işine ve çalıştığı örgüte karşı tutumlarını etkilemektedir. Çünkü birey, işe ve çalışma yaşamına bakışını büyük ölçüde bu sosyalleşme ile birlikte kazanır.¹¹⁸

Çalışanların örgütte sosyalleşme süreci içerisinde, iş deneyimleri ve çalışma ortamına uyum düzeyleri arttıkça, örgütsel bağlılık düzeyleri de değişim göstermektedir.¹¹⁹ Fakat aynı örgütte çalışılan toplam süre ile aynı pozisyonda çalışılan toplam sürenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin farklı olduğu sonucuna ulaşan araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalara göre, çalışanın örgütteki toplam çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen süre ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır.¹²⁰ Aynı pozisyonda geçirilen süre arttıkça duygusal ve normatif bağlılığın azaldığı belirtilmektedir.¹²¹

¹¹⁵ Ceylan ve Ulutürk, a.g.e., s.50.

¹¹⁶ Özdevecioğlu, a.g.e., s.116.

¹¹⁷ Özdevecioğlu, a.g.e., s. 116.

¹¹⁸ Çakır, a.g.e., s.159.

¹¹⁹ Doğan ve Kılıç, a.g.e., s.51.

¹²⁰ Balay, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, s.58.

¹²¹ Yalçın ve İplik, a.g.e., s. 400.

Çalışma hayatında kurulan sosyal ilişkiler kadar çalışma ortamının fiziksel koşulları da bireyin motivasyonunu ve dolaylı olarak da örgüte bağlılığını etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması, çalışanın moral yapısını etkileyebileceği gibi, işletmeyle bütünleşmesini de kolaylaştıracaktır.¹²² İşyerindeki ısı, ışık, nem, toz gibi koşullar, bireyin işini gerçekleştirdiği ortamın ve işin tasarımı, çalışma saatlerinin uzunluğu ya da bireyin istemediği saatlerde çalışmak zorunda olması, gece çalışmaları bireyin sağlığı açısından bazı olumsuz sonuçlara neden olabilir.¹²³ Çalışma ortamının psikolojik ve fiziksel sağlığa zarar vermeyecek şekilde tasarlanmamış olması, çalışanların işe ve örgüte bakışlarını olumsuz yönde etkileyecektir. İş ortamı ve işin çalışana uygun şekilde tasarlanması ise, o örgütte çalışanlara değer verildiği hissini yaratacak ve bu durum çalışanları örgüte bağlılıklarında olumlu bir etki yaratacaktır.

Yöneticiyle ilişkiler de örgütsel bağlılığın derecesini belirlemektedir. Yönetici tarafından çalışanların fikirlerinin alınması, işle ilgili ya da iş dışı konularda destek olunması, öneri ve şikayetlerin dikkate alınması ve kabul gördüklerinin hissettirilmesi çalışanların örgütsel destek algısını ve dolayısıyla da örgütsel bağlılık duygusunu olumlu yönde etkileyecektir. Kendisine bilgi verilen ve söylemek istedikleri dikkatle dinlenen bir çalışan kendisiyle ilgilenildiğini ve önemli olduğunu hissedecektir.¹²⁴ Böylece çalışan örgüte ve yöneticilerine daha güçlü bir şekilde bağlanacak ve kendisini örgüte adanma davranışı geliştirecektir. Çalışanı iş deneyimi büyük ölçüde kendisine bağlıyken, çalışma ortamına ilişkin faktörler daha çok yöneticinin kontrolü altındadır. Dolayısıyla, çalışana örgütsel bağlılık duygusunu kazandıracak olan anlamlı, nitelikli ve örgüt için önemli bir iş, yeterli ve adil bir ücret, psikolojik ve fiziksel sağlığa uygun çalışma koşulları, kişisel ve mesleki destek gibi unsurları sağlayacak ve çalışanın örgütsel destek algısını şekillendirecek olan yöneticidir. Özdevecioğlu tarafından bir grup mobilya sektörü çalışanı arasında yapılan bir araştırmada, çalışanların önemsendiklerini ve yöneticilerinden destek gördüklerini algıladıklarında sırasıyla duygusal, normatif ve devam bağlılıklarının arttığı bulgusu elde edilmiştir.¹²⁵ Bu nedenle yöneticinin ve çalışanlarla kurduğu ilişkilerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi

¹²² Ardıç ve Baş, a.g.e., s. 5.

¹²³ Çakır, a.g.e., s.183.

¹²⁴ İsmet Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s.467.

¹²⁵ Özdevecioğlu, a.g.e., s. 126.

oldukça önemlidir. Yöneticilerin, çalışanlara örgütün değerli birer elemanı oldukları mesajını vermeleri, karara katılmalarını cesaretlendirmeleri, örgüt içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütmeleri arzu edilen örgütsel bağlılığın elde edilmesi için etkili yöntemler olacaktır.¹²⁶

Örgüt kültürü, bireyleri bir arada tutan, birbirleriyle iletişimlerinde paylaştıkları ortak duygu, düşünce, değer ve inançlar ile birbirlerini anlamalarını kolaylaştıran, bireylerde çalıştığı örgüt ile ilgili kimlik duygusunun geliştirilmesini sağlayan bir faktör olarak bağlılığı etkileyecek özelliğe sahiptir.¹²⁷ Örgüt kültürünün tüm özelliklerini içerisine alan bir tanım Morrhead ve Griffin tarafından yapılmıştır: “Örgüt kültürü, bir takım değerlerden oluşmuş ve bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği örgüt içerisinde çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Bu değerler örgüt içerisinde çalışanların istedikleri ve istemedikleri davranışları belirler ve çalışanların birbirleriyle kurmuş oldukları iletişim ile kazanılır ve öğrenilir.”¹²⁸

Güçlü bir örgüt kültüründe, örgüt üyeleri temel değerleri kabul etmekte ve bağlılık göstermektedirler. Zayıf bir örgüt kültüründe ise, ortak bakış açısının yokluğu, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki kopukluklar, diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı bir sosyal ilişki düzeni görülmektedir.¹²⁹ Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olmasını, kişilerarası ilişkiler, örgütsel bilgi akışı, kararlara katılım, yetki devri ve personel güçlendirme, çalışana verilen değer, yönetim tarzı, terfi ve ödüllendirme gibi örgütsel yapının değişkenleri belirlemektedir.¹³⁰ Örgüt kültürünün olumlu etkileri arasında, yüksek motivasyon sağlama ve sadakat duygusu vermesi de sayılmaktadır.¹³¹ Başka bir deyişle, güçlü bir örgüt kültürü, çalışanların örgüte bağlılıklarını ve örgütsel başarıyı da beraberinde getirmektedir.

Örgütü oluşturan bireylerin amaçları, değer yargıları, zaman kavramları, iş anlayışları her örgüte kendine has bir özellik kazandırmaktadır. Bu özellikler işyerinin örgütsel iklimi

¹²⁶ Bayram, a.g.e., s.137.

¹²⁷ Çakır, a.g.e., s.157.

¹²⁸ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim ve Sağlık Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Yayın No:149, 2004, s.79.

¹²⁹ Akıncı, a.g.e., s.5.

¹³⁰ Akıncı, a.g.e., s.5.

¹³¹ H. Şebnem Seçer, “Benchmarking Uygulamasının Örgüt Kültürü Açısından Değerlendirilmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2000)’den aktaran Çakır, a.g.e., s.157.

hakkında fikir vermektedir. Örgütsel iklim, o örgütteki mevcut koşulların çalışanlar tarafından algılanış biçimini ve örgütsel yaşamın niteliğini ifade etmektedir. Örgütsel iklim, bir örgüt ile ilgili olarak psikolojik açıdan tanımlanan ve örgütteki insan ilişkilerinin niteliğini ifade eden bir kavramdır.¹³² Yüksel'e göre, "Örgüt iklimi, örgütün objektif özelliklerini, çalışanlar tarafından nasıl görüldüğünü ifade eden, bireylerin iş çevresindeki olaylara, faktörlere ve şartlara ilişkin algıları ve bunun bilişsel ve duygusal sonuçlarını içeren bir kavramdır."¹³³ Bir başka tanıma göre örgüt iklimi, örgüt üyeleri tarafından yaygın biçimde paylaşılan örgüt özelliklerine ilişkin kalıcı algılardır.¹³⁴ Özellikle algılanan olumlu örgütsel iklim, bireyin işyerine daha fazla bağlanmasına ve ileri düzeyde örgütsel vatandaşlık duygusu hissetmesine neden olacaktır.¹³⁵

İş tatmini, örgütsel bağlılıkla yakından ilişkisi olan kavramlardandır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları gerek oluşumları gerekse de çalışan üzerindeki etkileri açısından birbirlerine benzerlik gösteren ve birbirlerini tamamlayan kavramlardır. İki kavram arasındaki temel fark, "işimi seviyorum" ve "çalıştığım örgütü seviyorum" şeklinde özetlenebilir.¹³⁶ Örgütsel bağlılıkla iş tatmini karşılaştırıldığında, bağlılığın daha geniş bir alan olan örgüte yönelik bir tutum, iş tatmininin ise yapılan işe yönelik olan daha spesifik bir tutum olduğu söylenebilir.

Bu iki kavram üzerinde araştırma yapan çalışma ekonomisi uzmanları, iş tatmini ile çalışanın itaat düzeyi arasında bağlantı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.¹³⁷ Yapılan birçok araştırma (Russ ve McNeilly, 1995; Liou, 1995; Fletcher ve Williams, 1996), çalışanların örgütsel bağlılıklarının en önemli belirleyicisinin iş tatmini olduğunu ortaya çıkarmaktadır.¹³⁸

¹³² Fatih Özdemir, "Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana, 2006, s.22.

¹³³ Öznur Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi, 1998, s.50.

¹³⁴ Keser, a.g.e., s.97.

¹³⁵ Keser, a.g.e., s.96.

¹³⁶ "İnaçlar, Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi", www.ikademi.com/.../911-inanclar-tutumlar-ve-ahlaki-tatmini-orgutsel-bagliilik-uzerindeki-etkisi-ii.html, Erişim Tarihi: 15.01.2008

¹³⁷ Michael Rose, "Good Deal, Bad Deal? Job Satisfaction in Occupations", Work, Employment and Society, Vol:17, No:3 (2003), s. 526.

¹³⁸ Hakan Kitapçı, "TKY'de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi", Bilig Dergisi, Sayı:39, (2006), s.76.

Örgütsel bağlılık, iş tatmininin varlığı halinde artış göstermekte, işten beklentilerin karşılanması ve işe yönelik olumlu bir tutum geliştirilmesi, bağlılığı güçlenmektedir.¹³⁹

Örgütün güvenilirliği de çalışanın örgüte bağlılık düzeyini etkilemektedir. Bireyin, çalışma yaşamına girerken ekonomik güvence beklentisinin yanında psikolojik güvence beklentisi de olmaktadır. Psikolojik güvencenin sağlanması için çalışma ortamındaki olumsuz faktörlerin ortadan kaldırılması ve bireyin beklentileriyle uyum gösteren nitelikte çalışma koşulları sağlanması gerekmektedir. Yoğun teknolojilerin kullanılması ve işsizliğin dünya ülkeleri için çözümlenemez bir sorun haline gelmesi, özellikle istihdam güvencesinin çalışanlar için çok önemli bir konuma gelmesine neden olmuştur.¹⁴⁰ Bu koşullarda eğer o ülkedeki yasalar da istihdam güvencesini sağlamaya yeterli değilse, örgüt tarafından çalışanlara sağlanacak ömür boyu istihdam garantisinin önemi daha da artmaktadır. Bunun yanında örgüt tarafından çalışana sağlanan sosyal güvenceler, çalışanın işletmede vadedilen konum, kariyer fırsatları da güven duygusunu arttıran ve çalışanların örgütlerine bağlanmalarını sağlayan unsurlardır.

Örgütler büyüdükçe, çalışan sayısı arttığı gibi yapıları da karmaşılaşır. Dolayısıyla büyük bir örgütte tüm mekanizmaların kusursuz işlemesi için hiyerarşik yapının çok iyi belirlenmesi, yetki ve sorumlulukların çok iyi bir şekilde paylaştırılması gerekmektedir. Ayrıca büyük örgütlerde çalışanlar arasındaki ilişkilerin daha karmaşık olması insan kaynakları yönetimini zorlaştırdığı gibi, çalışanların işlerine karşı tutumlarını da etkilemektedir. Örgütlerde çalışan sayısı arttıkça ortaya çıkan sorunlardan bazıları şöyledir:¹⁴¹

“Büyüklik, tepe yönetimle en alt düzeyde yer alan yönetim arasında dikey farklılaşma yaratır. Örgütler büyüdükçe, tepe yönetimle en alt basamak arasında doğrudan ve karşılıklı ilişkiler kurulması daha zor bir hale gelmektedir. Çalışanlarda güçsüzlük ve belirsizlik duyguları artmakta, hüsrana ve kızgınlık duyguları açığa çıkmaktadır. Örgütler büyüdüğünde, büyüklüğe bağlı olarak iletişim ağları, yanlış bilgilendirme ve hata olasılığını da artırarak daha karmaşık bir hale gelmektedir. Daha geniş insan grupları, insanların birbirinden fiziksel olarak uzaklaşmaları, iletişimi daha zor ve maliyetli kılmaktadır.”

¹³⁹ Çakır, a.g.e., s.166.

¹⁴⁰ Yiğenoğlu, a.g.e., s.43.

¹⁴¹ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1993, s.131.

Bu sorunların artması da çalışan memnuniyetini olumsuz etkileyebilmekte ve örgüte bağlılıklarını azaltabilmektedir. Yapılan bazı araştırmalar da bunu kanıtlamaktadır.¹⁴²

Gazioğlu ve Tansel, İngiltere'deki işgücüne ait verileri kullanılarak yaptıkları araştırmada, örgütün büyüklüğünün iş tatminini azalttığına ilişkin bulgular elde etmişlerdir. Aynı şekilde Idson (1990) tarafından Amerika'da ve Clark (1990) tarafından İngiltere'de yapılan araştırmalarda da aynı sonuç ortaya çıkmıştır. Büyük ölçekli işletmelerde çalışma ortamının ve örgüt kurallarının küçük ölçekli işletmelere göre daha katı olduğu, bu durumun da iş tatminini ve örgüte olan bağlılığı azalttığı görülmüştür. Ayrıca 1970'li yıllardan bu yana İngiltere'de çalışan memnuniyeti üzerine yapılan araştırmalarda işletmelerin ölçeği arttıkça çalışan memnuniyetinin azaldığı, bu durumun esnekliğin azalmasıyla değil, çalışanlar arasındaki ilişkilerin ve özellikle de çalışan işveren ilişkilerinin daha az tatmin edici hale gelmesiyle bağlantılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Büyük ölçekli firmalarda daha kurumsal ve kalıplaşmış bir yapıyla karşı karşıya olan çalışanların işin yapılışına etkileri, idari özerklikleri, karar almaya katılımları ve yönetime ilişkin sorumlulukları azalmaktadır. Artan uzmanlaşma ve iş bölümü nedeniyle, kendilerini kurulmuş bir düzen içerisinde işleyen katı bir organizasyonun etkisiz birer elemanı gibi hisseden çalışanların işe karşı tutumları olumsuz etkilenmekte, örgüte olan bağlılıkları azalabilmektedir.

1.3. İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ

1.3.1. İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİNİN TANIMI VE NEDENLERİ

İşten ayrılma eğilimi, çalışanın karşısına daha iyi bir iş fırsatı çıktığında işten ayrılma niyetini ifade eder. İşten ayrılma eğiliminin yüksek işgücü devriyle yakından ilişkisi bulunmaktadır.

Bir örgütteki işgücü devri, o örgüte giren ve çıkan işgücü hareketidir.¹⁴³ Başka bir tanıma göre işgücü devri, bir örgütte çalışanların, örgüt ile olan istihdam ilişkilerinin sona ermesi ve yerlerine yeni elemanların alınmasının sıklığını ifade eder.¹⁴⁴

¹⁴² Gazioğlu ve Tansel, a.g.e., s.3-4.

¹⁴³ Eronat, a.g.e., s.2.

İşgücü devri çalışanların gönüllü olarak işten ayrılması ya da yönetici tarafından işten çıkarılması yoluyla gerçekleşmektedir. İşgücü devrine neden olan bu durumlardan ilki ile, yani çalışanın gönüllü olarak işten ayrılması ile işten ayrılma eğilimini arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır.

Bir örgütte işgücü devir hızının yüksek olmasının örgüt açısından birçok olumsuz sonucu vardır. Günümüzde, özellikle maliyet düşürücü politikalara yönelmekte olan işletmeler için, personelin işten ayrılma eğiliminin yüksek olması ve dolayısıyla işgücü devir hızının yüksek olması, çok ciddi bir maliyeti de beraberinde getirmektedir. Örgüte alışmış, eğitilmiş bir personelin kaybedilmesi ile üretimde bir kayıp yaşanırken, bu durum diğer çalışanların moralleri üzerlerinde de olumsuz etki yaratacaktır.¹⁴⁵ Ayrıca işten ayrılan personelin yerine yeni bir personel bulunması süreci de işletmeye önemli bir maliyet yüklemektedir. Bunlar çalışanın işten ayrılması durumunda işletmenin karşılaşacağı durumlardır. Bunlara ek olarak, herhangi bir nedenle bir süre daha örgütten ayrılmayı düşünmeyen, fakat işten ayrılma eğilimi yüksek olan çalışanların örgüte olumsuz etkileri olabilmektedir. İşten ayrılma niyeti artan bir çalışanın, örgüte bağlılığı azalır, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile ilişkileri zayıflar, bireysel performansı düşer, işe geç gelme, devamsızlık, sabotaj, vb. olumsuz davranışlar sergilediği görülür. Pearson, işten ayrılma eğiliminde olan bireylerin, iş rollerini gerektiği gibi yerine getirmeyerek, ürün ve hizmet kalitesini düşürebileceğini belirtmiştir.¹⁴⁶

Çakır'a göre: "Örgütten ayrılan üye sayısının belli bir süre içerisinde yüksek olması, örgütte bir takım sorunların yaşandığını gösterir. İşten ayrılan bireylerin iş ortamında iş ile, çalışma arkadaşları ile veya yöneticileri ile uyum sorunları olabileceği gibi, daha iyi iş olanaklarına sahip olma arzuları da olabilir." ¹⁴⁷ Görüldüğü gibi, çalışanın işten ayrılma eğiliminin farklı nedenleri olabilir. Bu alanda yapılan

¹⁴⁴ Çakır, a.g.e., s.177.

¹⁴⁵ Çakır, a.g.e., s.177.

¹⁴⁶ C.A.L. Pearson, "The Turnover Process in Organizations: An Exploration of the Role of Met-Unmet Expectations", Human Relations, Vol:48, No:4 (1995), s.405'den aktaran Çakır, a.g.e, s.177.

¹⁴⁷ Çakır, a.g.e., s.177.

araştırmalar, işten ayrılma eğilimine kişisel, iş ile ilgili ve dışsal çevre faktörlerinin etki ettiğini göstermektedir.¹⁴⁸

İşten ayrılma eğilimini belirleyen kişisel faktörler arasında bireyin genel anlamda çalışmaya ilişkin tutumu, doğuştan gelen karakteristik özellikleri, cinsiyeti, medeni durumu, yaşı gibi özellikler sayılabilir. Örneğin, yapılan araştırmalarda çalışanların yaşları arttıkça işten ayrılma eğilimlerinde bir azalma olduğu ortaya çıkmaktadır.¹⁴⁹

Ülkenin ekonomik durumu, dışarıdaki iş imkanları gibi dışsal çevre faktörler, de işten ayrılma eğilimlerinde etkilidir. İşin kendisi, çalışma koşulları, ücret, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, yönetici ile ilişkiler, kariyer olanakları, sosyal güvence, örgütsel adalet algısı, örgütsel destek, örgüt iklimi gibi işe ve örgüte ilişkin faktörler de işten ayrılma eğilimine etki etmektedir.

Görüldüğü üzere yukarıda sayılan faktörler, iş tatmini ile örgütsel bağlılığı belirleyen ve etkileyen faktörlerle paralellik göstermektedir. Söz konusu durum, işten ayrılma eğilimi üzerine yapılan araştırmaların genel olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine odaklanmasına neden olmaktadır.¹⁵⁰ Sonuç olarak, iş tatmini ve örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğiliminin en önemli belirleyicileri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada işten ayrılma eğilimi ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenecektir.

1.3.2. İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ İLE İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Örgütsel etkinlik açısından önemli bir belirleyici olan iş tatmini ve örgütsel bağlılığın, aynı zamanda işten ayrılma eğilimini de etkileyen önemli faktörler olduğu görülmektedir.¹⁵¹

¹⁴⁸ Özkan Tütüncü, “Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:4 (2000), s.109.

¹⁴⁹ Tütüncü, a.g.e.,s.109.

¹⁵⁰ Tütüncü, a.g.e, s.108.

¹⁵¹ Hülya Çekmecelioğlu, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, (Haziran 2006), s.157.

İşgücü devrinin, çalışanın iradesi ile ortaya çıkan şekli olan işten ayrılma, günümüzde işletmeler için önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sürecin engellenmesi ya da en aza indirgenmesi için, çalışanların işlerinden gönüllü olarak ayrılmalarına neden olan faktörlerin çok iyi tespit edilmesi ve çalışma koşulları ile örgüt politikalarının buna göre düzenlenmesi gerekmektedir.

İş tatmini, işten ayrılma, devamsızlık gibi iş tutumlarını belirleyen bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁵² Bir işletmede şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri, iş tatmininin düşük olmasıdır.¹⁵³ Çalışanlar, yaptıkları iş sonucu beklentilerinin karşılanmaması durumunda tatminsizlik duymakta, bu durumda işten ayrılma eğilimlerinde ve buna bağlı olarak işletmenin işgücü devir hızında artış ortaya çıkmaktadır. Çalışan tatminsizliğinin en önemli sonuçlarından birinin çalışanın işi bırakması olduğu birçok akademisyenin geliştirdiği modelle kavramsallaşmıştır.¹⁵⁴ Yapılan araştırmalarda (LaLopa, 1997; Tett ve Mayer, 1993; Carsten ve Spencer, 1987; Szilagyi, 1979), iş tatmini yüksek olan çalışanların aynı işte kalma eğilimlerinin, düşük olan çalışanlara oranla daha fazla olduğu belirlenmiştir¹⁵⁵

Örneğin, Gutknecht tarafından İsviçre ordusunda görevli askeri ve idari personel üzerinde yapılan bir araştırmada, organizasyon yapısında yapılan değişikliklere karşı çalışanların tepkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada, köklü organizasyonel değişiklikler durumunda iş tatmini ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda, örgüt içerisindeki belirsizlik durumunun iş tatminsizliğine neden olduğu ve çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin arttığı gözlenmiştir.¹⁵⁶

Sonuç olarak, araştırmacılar iş tatmini ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif bir ilişki bulunduğu konusunda hemfikirdirler. Bununla birlikte, iş tatminsizliği her zaman işten

¹⁵² Çekmecelioglu, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, s.157.

¹⁵³ Tütüncü, a.g.e.,108.

¹⁵⁴ Keser,a.g.e.,s.133.

¹⁵⁵ Tütüncü, a.g.e, s.108.

¹⁵⁶ Simon P. Gutknecht, “Job Satisfaction and Intention to Quit Among Swiss Military Professionals during Organizational Changes: A Longitudinal Study”, <http://www.internationalmta.org/Documents/2005/2005118P.pdf>, Erişim Tarihi: 12.02.2008.

ayrılma kararıyla sonuçlanmamaktadır. Bir çalışan işinden memnun olmasa bile, işten ayrılma eğilimi yüksek olmasına rağmen ayrılma kararı veremeyebilir. Ülkede işsizlik oranının yüksek olması, dışarıdaki iş fırsatlarının az olması gibi ekonomik ve toplumsal faktörler, bireyin işten ayrılmasını engellemektedir.

Bunun aksine, bulunduğu iş yerinde herhangi bir sorun yaşamasa bile daha iyi fırsatlar sunulduğunda iş değiştirme eğiliminde bulunan kişiler de olabilir.¹⁵⁷ Bu nedenle gerçek işten ayrılma davranışı ile işten ayrılma eğiliminin ayrı ayrı değerlendirilmesi uygun olacaktır.¹⁵⁸

İşten ayrılma eğilimi üzerinde iş tatmini kadar örgütsel bağlılık da etkili olmaktadır.¹⁵⁹ Her iki değişken de yapılan iş, çalışma koşulları, örgüt iklimi ile doğrudan ilişkilidir ve dolayısıyla da birbiriyle ilişkilidir. Genellikle örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler başka bir işte çalışmayı düşünmeleri beklenmemektedir. Yani örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılığın bir göstergesi olarak da görülmektedir.¹⁶⁰

Örgütsel bağlılığın daha yavaş geliştiği, zamanla bireyin karakteristik bir özelliği haline gelebildiği ve günlük iş akışlarından fazla etkilenmediği, iş tatmininin ise farklı koşullarda kolayca değişebilecek bir tutum olduğu ve günlük olaylardan daha çabuk etkilendiği düşünülmektedir. Bu nedenle, yapılan birçok araştırma, örgütsel bağlılığın iş tatminine oranla işten ayrılmanın daha iyi bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır.¹⁶¹

¹⁵⁷ Keser, a.g.e., s.136.

¹⁵⁸ Çakır, a.g.e., s.179.

¹⁵⁹ Tütüncü, a.g.e., s.108.

¹⁶⁰ L. Porter vd., "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians," Journal of Applied Psychology, Vol:59, No:5 (1993), ss.603-609'dan aktaran Çekmecelioğlu, a.g.e.,s.157.

¹⁶¹ Çekmecelioğlu, a.g.e., s.158.

2. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BAZI GÖSTERGELERLE İLİŞKİSİ

2.1. BİREYSEL GÖSTERGELER

Çalışanların yetenekleri, kişisel alışkanlıkları, inançları, değer yargıları, yaşam ve iş tecrübeleri, demografik özellikleri gibi birçok bireysel faktör iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmaktadır. Aynı şekilde, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının düzeyi, bireyin kendisine ve çalışma hayatındaki tutumuna ilişkin birçok sonucu da beraberinde getirmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının bireysel göstergelerinden olan motivasyon, çalışan performansı, yaşam tatmini, işe devamsızlık ve işten ayrılma eğilimi üzerinde durulacak ve bu kavramların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi açıklanacaktır.

2.1.1. MOTİVASYON

Motivasyon kavramı, çalışanların ve dolayısıyla örgütlerin başarısı üzerindeki olumlu etkisi nedeniyle işletmeler açısından önemli bir yere sahiptir. Bu yüzden çağdaş işletme anlayışında çalışanların işe en etkili şekilde nasıl güdüleneceği konusu giderek daha fazla önem kazanmaya başlamıştır.

Motivasyonun birçok farklı tanımı yapılmaktadır. Bunun nedeni, temelde psikolojik bir olgu olan motivasyona farklı bilim dallarının farklı açılardan yaklaşımlarıdır. Motivasyon en bilinen şekliyle, “bireyi davranışa sevk eden içsel bir güç” olarak tanımlanmaktadır.¹⁶² Başka bir tanıma göre motivasyon, bireylerin belli bir amacı gerçekleştirmek için isteklendirilmesidir.¹⁶³ Eren’e göre motivasyon, bir ya da birden çok insanı belirli bir amaca

¹⁶² Keser, a.g.e., s.3.

¹⁶³ Ramazan Göral, Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri, Ankara: Mikro Basım Yayın Dağıtım, 2002, s.80.

doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır.¹⁶⁴ Bireyin belirlenen bu amaca inanması ve bu amacın gerçekleştirilmesi için hareket etmesi ise, motive olmasıdır. Genel olarak davranışlar motivasyon sonucu ortaya çıkmaktadır. Birey davranışlarının mutlaka bir nedeni ve davranışların yöneldiği belli amaçlar bulunmaktadır.¹⁶⁵ Buna göre, motivasyonun öznel bir süreç olduğu söylenebilir. Ancak bireylerin öznel durumlarının oluşumunda farklı içsel ve dışsal süreçler de etkili olabilmektedir. Başka bir deyişle, bireyin motivasyonu, kendi psikolojik durumu, öznel kararları ve inançları dışında bazı faktörlerden de etkilenmektedir.

Çalışma yaşamında motivasyon, bireylerin çalışmaya başlamalarını, devam etmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan mekanizmanın tamamı olarak tanımlanabilir.¹⁶⁶ Keser'e göre, "Çalışan bireyin motivasyonu, hedefe yönelmiş bir davranış şeklinde gerçekleşmektedir. Bireyin işinde başarılı olabilmesi, işine iyi bir şekilde motive olabilmesi ile yakından ilgilidir. Bu yönüyle çalışan motivasyonunda amaca yönelmiş davranışın oluşması örgüte düşen bir sorumluluktur."¹⁶⁷

Çalışan motivasyonunda örgüt tarafından kullanılan araçlar her birey ve örgüt için farklılık göstermektedir. Bir birey için çalışmayı özendirici özellikte olan bir motivasyon aracı, bir başkası üzerinde aynı etkiyi göstermeyebilir. Aynı şekilde, motivasyonda kullanılan özendirici araçların, bir örgütün yapısına, yöneticilerin anlayışına ve davranışlarına da bağlı olduğu söylenebilir. Kısaca, motivasyon konusunda bazı özendirici araçların etkisi genel kabul görse de, motivasyon modeli her bireye, topluma ve örgüte göre değişiklik gösterebilir. Bununla birlikte geçerliliği genelde kabul edilen ve birçok araştırma ile saptanan motivasyon araçları, ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve çalışma koşullarına bağlı yönetsel araçlar olarak gruplandırılabilir.¹⁶⁸ Ücret artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödüller gibi özendiriciler, etkili ekonomik araçlar arasında yer almaktadır. Çalışmada bağımsızlık, karar almaya katılım, hak edilen statünün verilmesi, kariyer ve kişisel gelişim imkanları, sürekli istihdam güvencesi, örgüt içi sosyal aktiviteler gibi araçlar da motivasyonu arttıran

¹⁶⁴ Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1998, s.388.

¹⁶⁵ Toker Dereli, Organizasyonlarda Davranış, İstanbul: Ar Yayıncılık, 1982, s.187.

¹⁶⁶ Mustafa Durmaz, Kişilerarası İletişim ve Motivasyon, Ege Üniversitesi İ.F. Yayınları, Yayın No:17, İzmir, 2002, s.94.

¹⁶⁷ Keser, a.g.e., s.4.

¹⁶⁸ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e. , s.118.

psiko-sosyal araçlar olarak değerlendirilebilir. Bireyi çalışmaya özendirici örgütsel araçlar ise amaç birliği, örgütsel destek, çalışanlar arasında yetki ve sorumlulukların dengeli ve adil bir şekilde dağıtılması olarak sıralanabilir.

İnsanların çalışma ihtiyaçlarının çok çeşitli nedenleri vardır ve bu nedenler kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Ayrıca çalışma davranışının ortaya çıkışına neden olan güdülerle çalışma davranışının devam ettirilmesini sağlayan güdüler de farklılık gösterebilir. Motivasyonun, bireyin çalışmasını en çok etkileyen iki temel ögesi ekonomik ve psiko-sosyal güdülerdir.¹⁶⁹

Görüldüğü gibi, çalışma hayatında bireylerin motivasyonu birçok faktörün etkisi altındadır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık da, bireylerin çalışmaya karşı olan tutumlarını ve işteki motivasyonlarını etkileyen faktörler arasındadır.

Burada Herzberg'in çift faktör teorisinden de bahsetmek yerinde olacaktır. Herzberg çalışan tatmini ve tatminsizliği konusunda "Motivasyon -Sağlık Modeli" adı verilen bir kuram oluşturmuştur. Herzberg'in bu kuramına göre iş ve iş ortamına ilişkin beklentilerin karşılanması sadece doyumsuzluğu önlemekte ve bireyi motive etmek konusunda etkili olamazken, diğer bazı beklentilerin karşılanması ise bireyde doyuma yol açmakta ve motive edici bir özellik kazanmaktadır.¹⁷⁰ Bunu ispatlayabilmek için de farklı bölgelerdeki 9 işletmeden 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde bir uygulama yapmışlardır. Araştırmada çalışanlara, işleriyle ilgili kendilerini mutsuz kılan faktörlerin neler olduğu ve kendilerini daha iyi, daha hızlı çalışmaya yönlendirecek etmenlerin neler olduğu sorulmuştur. Araştırma sonucunda, bireyin motivasyonuna çok fazla katkıda bulunmayan fakat varolmadığında tatminsizlik yaratan hijyen ve koruyucu faktörler birinci grubu oluşturmuştur. Bunlara sağlık etmenleri de denmektedir. Bunlardan bazıları; işletme politikası ve yönetimi, üstlerle ilişkiler, astlarla ilişkiler, ücret ve çalışma şartlarıdır.¹⁷¹ Sağlık etmenleri, hem mevcut tatmin düzeyini, hem de çalışanların sağlığını korurlar. Yokluklarında ise kişide tatminsizlik meydana gelmektedir. Örneğin bireyin çalışmasının karşılığını maddi anlamda alamaması iş

¹⁶⁹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e. , s. 94.

¹⁷⁰ Çakır, a.g.e., s.167.

¹⁷¹ Graham and Messner, a.g.e. , s.197.

tatminsizliğine neden olmaktadır. İnsanları çalışma hayatında motive eden çok çeşitli etkenler bulunmakla birlikte, bunlar arasında ilk akla gelen ücrettir. Bireyleri çalışma davranışına iten maddi ihtiyaçlarının karşılanması bireyin çalışmaya devam etmesinde de önemli rol oynamaktadır. İş tatminini ve örgütsel bağlılığı etkileyen unsurların başında gelen ücretin düşüklüğü, bireyin motivasyonunu da düşürür. Bu durumun getirdiği tatminsizlik de çalışanları yeni bir iş arayışına sürükleyecektir. Bununla birlikte, maddi ihtiyaçlar insanları çalışmaya iten nedenleri açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Çalışan birey için, ekonomik tatminin gerekli bir koşul olduğu düşünülse de, yeterli koşul olduğunu iddia etmek doğru olmaz.¹⁷² Başka bir deyişle, yalnızca ücret tatmini çalışanın motivasyonunu sağlamakta yeterli olamamaktadır.

Özetle, çalışanın yukarıda belirtilen birinci grup faktörlerden memnun olması, iş tatminsizliğini önlemekte; fakat bireyin motivasyonunu arttırmakta etkili olmamaktadır.

Herzberg'in araştırması sonucunda ortaya çıkan, motivatörler" ya da "tatmin ediciler" olarak tanımladığı ikinci grup faktörler ise başarı, tanınma, terfi, işin kendisi, gelişim imkanı ve sorumluluktur.¹⁷³ Motivatörler, var olduklarında kişide iş tatminini ve motivasyonu yükseltmektedirler.

Örgütlerde çalışan motivasyonunun sağlanması için öncelikle iş tatminsizliğine yol açacak etmenlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bunun için ilk olarak sağlık etmenleri olarak saydığımız faktörlerin yeterli ölçülerde var olması sağlanmalıdır. Bu ölçüler olması gereken sınırların altına düştüğü anda çalışanlarda oluşacak tatminsizlik duygusu nedeni ile amirlerden, işten dolayısıyla da örgütten soğuma ve uzaklaşma ortaya çıkabilmektedir. Örgütlerde hijyen faktörleri yeterli ölçülerde sağlandıktan sonra iş tatminini arttıran etmenlerde yapılacak iyileştirmeler çalışanlarda motivasyonu artırıcı bir rol oynayacaktır.

Yukarıda bahsedilen ilişkiden de anlaşılacağı üzere, iş tatmini ile motivasyon birbiriyle etkileşim içinde olan kavramlardır. Motivasyon, iş tatmininin en önemli

¹⁷² Eren, a.g.e. , s.493.

¹⁷³ Graham and Messner, a.g.e., s.197.

göstergelerinden biridir.¹⁷⁴ İş tatminini belirleyen faktörlerden bazılarının çalışanı motive eden unsurlar olduğu göz önünde bulundurulduğunda, iş tatmininin çalışanın motivasyonunu arttırdığı söylenebilir. Bireyin motivasyonunun yüksek olması, işin neredeyse tüm unsurlarından memnuniyet duymasıyla mümkün olabilmektedir. Çünkü bireyin işe ilişkin beklentilerin her birinden duyulan memnuniyet bir bütün olarak iş tatminini oluşturur.¹⁷⁵ Yapılan işin unsurlarının büyük bir bölümünden memnun olunması, yani çalışanın iş tatmininin yüksek olması, yüksek motivasyonu ve yapılan işe konsantre olmayı beraberinde getirdiği için, bireyin işine ve örgütüne bağlılığını da arttırmaktadır.

Örgütlerde ödüllendirme, terfi, güvenlik, takdir edilme, yapılan işin öneminin hissettirilmesi, saygı görme, kişisel yetki, sorumluluk ve güç kazanma, kararlara katılma gibi çalışanı motive edici araçların varlığı iş tatminini ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle de psiko-sosyal açıdan motivasyon örgüte bağlılığı artırmaktadır. Her ne kadar psikososyal ihtiyaçların anlaşılması karmaşık ve güç olsa da örgütler ve yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarının önemli olduğunu bilip bunları gidermeye çalışmalıdırlar. Böylece işinde mutlu olması ve doyuma ulaşması sağlanacaktır.

2.1.2. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Bir örgütte, çalışanların üstlendikleri roller doğrultusunda kendilerinden beklenen en iyi performansı göstermeleri beklenmektedir. Çalışanların performansı, örgütlerin başarısı ve devamlılığı açısından çok önemlidir. Bu nedenle günümüzde örgütler, çalışanların performansını artırma yollarını bularak insan kaynakları politikalarını bu yönde geliştirme eğilimindedirler. İş tatmini ve örgütsel bağlılık da bu açıdan örgütlerin giderek daha fazla önem verdiği kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Campell'a göre performans, çalışanın katkı düzeyine göre ölçülebilen ve örgütün amaçlarına uygun olan hareketler ya da davranışlardır.¹⁷⁶ Bir başka tanıma göre performans, bir çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte rol ve sorumluluklar üstlenmesi

¹⁷⁴ Graham and Messner, a.g.e., s.196.

¹⁷⁵ Çakır, a.g.e., s.166.

¹⁷⁶ Akyay Uygur, Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1(2007), s.74.

sonucunda, istediklerini elde etmesi için zaman ve çaba harcamasıdır.¹⁷⁷ Çalışanların bir örgütte üstlendikleri rolleri ne kadar başarılı bir şekilde yerine getirdikleri, onların performansını gösterir.

Performans düzeyi, büyük ölçüde çalışanın kişisel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, inanç ve değerlerine bağlıdır. Bireyin kişisel özellikleri, yetenekleri ve tecrübeleri doğrultusunda örgütün kendisinden beklediğinin üzerinde bir performans sergilemesi durumunda çalışanın yüksek performansından söz etmek mümkün olur. Yüksek performansın ödüllendirildiği bir örgütte çalışanın iş tatmininin ve örgüte olan bağlılığının olumlu yönde etkilenmesi beklenmektedir. Birey bir işe girerken bazı beklentilere sahiptir. Bu beklentiler karşılandığı ve örgüte yaptığı katkılar karşılığını aldığı ölçüde performansını arttırmaya ya da azaltmaya karar verebilir. Aynı zamanda işiyle ilgili tüm özelliklerden, örgüt ikliminden ve çalışma koşullarının büyük bir bölümünden memnun olan, dolayısıyla örgütte kalma eğilimi gösteren bir çalışanın da örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri gibi benimseyerek örgüte katkıda bulunmak amacıyla yüksek performans göstermesi de beklenen bir sonuç olacaktır. Görüldüğü üzere performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkileyebilecek bir değişken olmanın yanında bireyin iş tatmini ve örgütsel bağlılığının göstergelerinden biri olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Başka bir deyişle iş tatmin ve örgütsel bağlılık kavramları ile çalışan performansı arasında karşılıklı bir etkileşim olabileceği söylenebilir. Günümüze kadar bu konuda birçok araştırma yapılmış, fakat araştırmacılar ortak bir sonuca ulaşamamışlardır.

İş tatmini ve çalışan performansı arasında ilişki olduğu varsayılmış olsa da, bu ilişkinin varlığını ve etkisini tutarlı bir biçimde destekleyen bulgulara ulaşılmamıştır.¹⁷⁸ Ayrıca İki değişken arasında olumlu bir ilişki olduğu düşünülse bile, hangisinin neden hangisinin sonuç olduğuna dair görüş birliğine varılamamaktadır. İş tatmini yüksek olan çalışanların daha yüksek performans sergilemesi olasıdır. Aynı zamanda, yüksek performansı karşılığında yöneticisi tarafından ödüllendirilen bir çalışanın iş tatmininin artacağı da düşünülebilir.

¹⁷⁷ Barutçugil, a.g.e., s. 40.

¹⁷⁸ İhsan Yüksel, “Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:3, Sayı:1 (2002), s.69.

Literatürde sayısı pek fazla olmamakla birlikte, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Steers tarafından 1977’de, Wiener ve Vardi tarafından da 1980’de yapılan çalışmalar, örgütsel bağlılığın çalışan performansı ile ilişkisinin açık olmadığını ortaya koymuştur.¹⁷⁹ Wright 1997 yılında yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasında negatif bir ilişki saptarken; Baugh ve Robets (1994), Ward ve Davis (1995), Kalleberg ve Marsden (1995), örgütsel bağlılık ve çalışan tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmış; Mayer ve Schoomen ise 1992’de yaptıkları çalışma sonucunda performansın bağlılık üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu göstermişlerdir.¹⁸⁰ Görüldüğü gibi çeşitli araştırmacılar tarafından ulaşılan bulgulara göre, örgütsel bağlılık çalışan performansını, çalışan performansı da örgütsel bağlılığı arttırabilmektedir. Bir başka deyişle, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı karşılıklı etkileşim içinde olan kavramlardır.

Ayrıca bazı araştırmalar örgütsel bağlılık ile çalışan performansı ilişkisinin eğitim, yaşanan bölgenin kırsal ya da kentsel oluşu, yaş gibi yan etmenlere bağlı olarak değiştiğini göstermektedir.¹⁸¹ Örneğin eğitilmiş çalışanlar yaptıkları işte uzmanlaştıkları için ve bir örgütte belli bir süre sonunda amaçlarına ulaştıkları için yüksek performansları sonucunda aldıkları ödüller yeterli olmayabilmekte ve bu durum örgütsel bağlılığı arttırmakta yetersiz kalabilmektedir. Amaçlara ulaşma düzeyinin artması durumunda örgütsel bağlılıkta büyük ölçüde azalma meydana gelmekte ve bunun sonucunda da performansta azalma görülmektedir.¹⁸²

Bankacılık sektöründe ise çalışanların tutumlarının tüketicilerin bankayı tekrar tercih etmelerinde belirleyici bir rol oynaması nedeniyle örgütsel bağlılık konusu çok büyük bir önem arz etmektedir. Bir hizmet sektörü olan bankacılıkta verilen hizmetin kalitesi, çalışanların örgütsel bağlılığı ile performansları arasındaki ilişkiyle yakından alakalıdır. Uygur tarafından bir kamu bankasında örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasındaki

¹⁷⁹ Uygur, a.g.e., s.75.

¹⁸⁰ Kitapçı, a.g.e., s.76.

¹⁸¹ Uygur, a.g.e., s.76.

¹⁸² Balay, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, s.139.

ilişkiyi ölçmeye yönelik bir araştırma yapılmış ve bu araştırma sonucunda iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.¹⁸³

2.1.3. YAŞAM TATMİNİ

Çalışanların işyerindeki ve iş dışındaki yaşantıları arasındaki ilişkiler, farklı bilim dallarından araştırmacıların giderek daha çok ilgisini çeken bir konu haline gelmektedir. Çünkü çalışan bireylerin zamanlarının çok büyük bir bölümünü geçirdikleri işyerindeki sosyal ilişkileri ile iş dışındaki yaşantıları karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir.

Günümüzde teknolojiye çok büyük ilerlemeler kaydedilmesinden dolayı insan emeğinin üretimdeki rolü değişim göstermiş olsa da, insan halen ilerleyen teknolojinin gerektirdiği bilginin kaynağıdır. Dolayısıyla insan kaynağı bir örgütün vazgeçilemez unsuru olmaya devam etmektedir.

Sosyal bir varlık olan insanın duyguları, düşünceleri, değer yargıları, tecrübeleri ve kültürü her alanı olduğu gibi hayatının önemli bir kısmını oluşturan iş yaşantısını da önemli ölçüde etkilemektedir. Aynı şekilde bireyin iş yaşantısı da iş dışındaki sosyal hayatı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Buradan bireyin yaşam kalitesini arttırmanın yollarından birinin de iş hayatının kalitesinin arttırılması olduğu ortaya çıkmaktadır.¹⁸⁴ Bu açıdan bakıldığında iş hayatındaki memnuniyetin bireyin yaşam tatmini üzerinde olumlu bir etki yarattığı sonucuna ulaşılabilir.

Yaşamın bir anlamı ve yönü olduğunu hisseden bireylerin, optimal düzeyde yaşam tatmini olan bireyler oldukları varsayılmaktadır.¹⁸⁵ Yaşam tatmini denildiğinde bireyin hayatının belli bir alanına ilişkin tatmin değil, genel anlamda hayatının tüm unsurlarına ilişkin tatmin akla gelmektedir. Yaşam tatmini kavramının öznel yargılarla bu denli ilişkili olması bu

¹⁸³ Uygur, a.g.e., s.82.

¹⁸⁴ Mahmut Özdevecioğlu ve Aylin Aktaş, “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 28 (Ocak-Haziran 2007), s.2.

¹⁸⁵ Aşkın Keser, “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, Çalışma ve Toplum Dergisi, Sayı:7 (2005), s.81.

kavrama ilişkin kesin bir tanım yapılmasını zorlaştırmaktadır. Bir tanıma göre yaşam tatmini, bireyin yaşamında yer alan olgulara dayanarak yaşam kalitesi hakkında ulaştığı yargıları temsil eder.¹⁸⁶ Bir başka tanıma göre yaşam tatmini, kişinin boş zaman ve diğer iş dışı zaman olarak tanımlanan yaşamın bütününe gösterdiği duygusal tepkisi ya da tutumudur.¹⁸⁷

İşin, bireyin yaşamını büyük ölçüde etkilediği düşünüldüğünde, iş yaşantısıyla ilgili temel kavramlar olan iş tatmini ve örgütsel bağlılığın da yaşam tatminiyle yakından ilişkili olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

İş tatmini, bireyin mutluluğunun, iyi olma halinin yani genel olarak yaşam tatmininin en önemli belirleyicilerinden biridir. Aberdeen Üniversitesi ekonomistlerinden oluşan bir araştırma ekibi tarafından yedi Avrupa ülkesinde çalışan bireyler arasında 2003-2006 yılları arasında yapılan bir aştırmanın sonuçları da iş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi gözler önüne sermektedir.¹⁸⁸ Bu araştırmaya göre, son yıllarda yoğun iş temposu ve uzun çalışma saatleri nedeniyle oluşan stres kaynaklı hastalıkların sayısında gözle görülür bir artış meydana gelmiştir. Gün geçtikçe çalışanlarından daha fazla niteliğe sahip olmalarını, esnek çalışma saatlerine, yoğun iş temposuna ve örgüt bünyesinde sıklıkla yer değiştirmeye uyum sağlamalarını beklemektedir. Bu durum çalışanların iş kaynaklı streslerini arttırmaktadır. Çalışma, insan hayatının çok önemli bir bölümünü işgal ettiği için, insanların hayatta ne kadar mutlu oldukları çalışma koşullarıyla yakından ilgilidir. Yoğun iş temposu, bireylerin iş dışı yaşamlarına zaman kısıtı getirmekte, iş tatminini ve dolayısıyla da yaşam tatminini olumsuz etkileyebilmektedir.

Aynı araştırmada, iş tatmininin yaşam tatmini üzerinde aile yaşantısı, sosyal çevre, sağlık, maddi olanaklar gibi unsurlardan duyulan memnuniyetten daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmanın raporu Avrupa Birliği üye ülkelerinin hükümet temsilcileri ile

¹⁸⁶ Keser, Çalışma Yaşamında Motivasyon, s.182.

¹⁸⁷I. G. Khakoo, "Quality of Life: Satisfaction and Its Subjective Determinants", Ann Arbor (December14,2004),http://www.datafirst.uct.ac.za/saproject/sa_project/workshop/spp_projects/project.imraan.khakoo.pdf, Erişim Tarihi: 02.02.2008.

¹⁸⁸ "Job Satisfaction Tops Poll of Life Happiness", <http://www.physorg.com/news70814635.html> , Yayınlanma tarihi: 29 Haziran 2006, Erişim tarihi:17.04.2008 (Yazar Yok).

işçi, işveren ve sendika temsilcilerinin katıldığı bir konferansta incelemeye sunulmuştur. Bu raporda önemle üzerinde durulan konular şöyle sıralanmaktadır:¹⁸⁹

- Eğitimli bireylerin, eğitim düzeyi daha düşük olan bireylere göre iş tatmininin daha az olması, yaşam tatminlerinin de daha az olmasına neden olmaktadır. Hayatlarını anlamlı bulup bulmadıklarına ilişkin sorulara, eğitimli bireylerin daha olumsuz yanıtlar verdiği görülmüştür.
- Kariyer hedeflerine ulaşmak, bireylerin yaşam tatminlerini artırıcı bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.
- Sakatlık ya da hastalık gibi nedenlerle tam zamanlı çalışamayan bireylere yarı-zamanlı çalışma imkanı sağlanması, başka bir deyişle, örgüt tarafından çalışanların özel durumlarının ve ihtiyaçlarının gözetilmesi ve önemsenmesi, bu tür çalışanların yaşam tatminlerini arttırmaktadır.
- İşe ilişkin olarak en olumsuz yaklaşılan ve çalışanların yaşam tatminlerinin azalmasına neden olan en önemli unsurların ise düşük ücret, işyerinde sosyal güvence eksikliği, emeklilik yaşının giderek artması ve erken emeklilik şansının kalmaması olduğu görülmektedir. Artık birçok ülkede olduğu gibi AB ülkelerinde de erken emekliliğin mümkün olmaması nedeniyle, genel olarak en geç 55-60 yaşlarında emekli olma isteği duyan çalışanların geleceklerine dair giderek daha olumsuz duygular besledikleri ve bu durumun yaşam tatminlerini olumsuz etkilediği görülmüştür.

Örgütsel bağlılık da çalışan bireyin yaşam tatmini ile etkileşim içinde olan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Özdevecioğlu ve Aktaş tarafından Antalya ve Nevşehir illerindeki turistik tesislerdeki 406 çalışan arasında yapılan araştırmada, örgütsel bağlılığın yaşam tatmini ile pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir.¹⁹⁰ Bu çalışmada bireyin örgüte bağlılığının yaşam tatminini artırıcı bir etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Burada önemle üzerinde durulan nokta ise örgüte ve işe olan bağlılığın olması gereken düzeyin üzerine çıktığı durumlarda iş-aile çatışmasının görüldüğü ve bu durumun da yaşam tatminini olumsuz etkilediğidir. Bir başka deyişle, örgüte olan bağlılığın düzeyi, iş-aile çatışmasına neden olmadığı sürece; yani işin aile ile ilgili sorumlulukların yerine getirilmesine, ailenin de

¹⁸⁹ “Job Satisfaction Tops Poll of Life Happiness”

¹⁹⁰ Özdevecioğlu ve Aktaş, a.g.e., s. 13.

iş ile ilgili sorumlulukların yerine getirilmesine engel olmadığı sürece, yaşam tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

2.1.4. İŞE DEVAMSIZLIK VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ

Devamsızlık, bireyin çalışma planı veya programına göre, çalışması gereken zamanlarda işe gelmemesidir.¹⁹¹ İşe devamsızlık genellikle işinden memnun olmayan ve çalıştığı örgüte karşı bağlılık hissetmeyen bireylerde görülen bir davranış şeklidir. Bu durum iş tatmini düşük olan, işine ve örgüte karşı güçlü bir bağlılık hissetmeyen çalışanların işe ve örgüte karşı gösterdiği bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır.

İş tatmini yüksek bireylerin çalışmaya karşı istekli olmaları beklenen bir durumdur. Ayrıca çalıştığı örgütün değerlerini benimsemiş bireyler örgütün amaçlarına ulaşması için kendilerine düşen görev ve sorumlulukların da bilincindedirler. Bu yüzden iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek bireyler, görev ve sorumluluklarını yerine getirmenin örgütün çıkarları açısından öneminin farkındadırlar. İşe devamsızlık davranışı ise çalışanın görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirmesine engel olan bir durumdur ve bireyin iş tatmininin olmadığı, örgütle, orada çalışanlarla ya da yaptığı işle problemleri olduğunun en önemli göstergelerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşe devamsızlık; işe geç gelme ve işten kaçma olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır ve bireyin mevcut işinden ayrılma eğilimi ile de ilişkilendirilen bir kavram olarak dikkat çekmektedir.¹⁹² Wolpin ve Burke tarafından yapılan araştırmada, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimi arasında pozitif ve tutarlı bir ilişki tespit edilmiştir.¹⁹³ Bu araştırmaya göre devamsızlık davranışı sergileyen bireylerin işten ayrılma eğilimlerinin de yüksek olduğu ve bu iki değişken arasındaki ilişki düzeyinin yaş, cinsiyet, kıdem, medeni durum gibi unsurlara bağlı olarak farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

¹⁹¹ R.S. Schuler and V.L. Huber, Personnel and Human Resources Management, 5th ed., West Publishing Company, 1993, s.406.

¹⁹² Keser, Çalışma Yaşamında Motivasyon, s.138.

¹⁹³ Jacob Wolpin and Ronald J. Burke, "Relationships Between Absenteeism and Turnover: A Function of the Measures?", Journal of Personnel Psychology, Vol: 38, No:1 (1985), s.73.

Yapılan araştırmalar (Tett ve Mayer, 1993; Tyagi ve Wotruba, 1993), devamsızlık ve işten ayrılma eğilimi üzerinde iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın önemli derecede etkisi olduğunu ortaya koymuştur.¹⁹⁴ İşini sevmeyen, işine ilişkin unsurların çoğundan memnuniyetsizlik duyan çalışanlar, işe geç kalma ve işten kaçma davranışı göstermektedirler. Bu durumdaki çalışanların yeni bir iş arıyor olma ihtimali ve karşılarına daha iyi iş fırsatları çıktığında işten ayrılma eğilimleri yüksektir. Bu durum iş tatmini ile işe devamsızlık ve işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişki, Freeman (1978), Akerlof (1988) ve Clark (1998) tarafından yapılan araştırmalarla da ortaya konulmuştur.¹⁹⁵ Lambert ve diğerleri tarafından Amerikan ulusal istatistik verileri kullanılarak yapılan bir araştırmada ise, iş tatmininin işten ayrılma eğiliminin en önemli belirleyicilerinden biri olduğu ve iş tatminini en çok etkileyen unsurun da çalışma koşulları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.¹⁹⁶ Bu araştırmada çalışma koşulları, iş tatmini üzerinde en etkili faktör olması açısından işten ayrılma eğilimini dolaylı yoldan etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşe devamsızlık davranışı gösteren çalışanlar, bu durumun örgüte olumsuz etkilerini ve yaratacağı maliyeti de göz ardı etmektedirler. Çünkü kendilerini o örgütte kalıcı olarak görmemektedirler. Birçok araştırmaya göre (Griffet and Hom, 1988; Mueller, 1994), temel ekonomik ve sosyal çıkarlar söz konusu olduğunda genellikle rasyonel davranma eğilimi gösteren bireyler, karşılarına daha iyi bir iş alternatifi çıktığında işten ayrılmayı düşünmektedirler.¹⁹⁷ Buradan hareketle, devamsızlık davranışı gösteren bireylerde, örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri olarak benimsemek ve bu doğrultuda davranışlar sergilemek şeklinde ortaya çıkan örgütsel bağlılığın da zayıf olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum da örgütsel bağlılıkla işe devamsızlık ve işten ayrılma eğilimi arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Weiner ve Vardi (1980) tarafından yapılan araştırma, örgütsel bağlılık ile devamsızlık ve işten ayrılma eğilimi arasında negatif ve güçlü bir ilişki olduğunu; örgüte karşı özellikle duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların devamsızlık oranının ve

¹⁹⁴ Tütüncü, a.g.e., s.108.

¹⁹⁵ Gazioğlu ve Tansel, a.g.e., s.3.

¹⁹⁶ Eric G. Lambert, Nancy L. Hogan and Shannon M. Barton, "The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers", Social Science Journal, Vol:38, No:2 (2001), s.238.

¹⁹⁷ Lambert, a.g.e., s.235.

işten ayrılma eğiliminin daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır.¹⁹⁸ Özdevecioğlu tarafından mobilya sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada ise, örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanlarda işe devamsızlık davranışının ve işten ayrılma eğiliminin, örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlara oranla daha az olduğu tespit edilmiştir.¹⁹⁹

Clegg tarafından 1993 yılında yapılan bir araştırmaya göre ise, işini önemli bulan bireylerin devamsızlık düzeyinin düşük olduğu, önemli bulmayan çalışanların ise devamsızlık oranının yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.²⁰⁰ Yaptığı işten hoşlanan, iş becerileri gelişmiş ve yaptığı işin anlamlı olduğunu düşünen örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, hem bireysel başarılarını arttırmak hem de örgüt amaçlarına ulaşabilmek için kendilerinden beklenenden daha fazla çaba sarf ettiklerinden, işten ayrılmayı düşünmemektedirler.²⁰¹

İşe devamsızlık ve işten ayrılma eğilimi, yaş, kıdem, cinsiyet, eğitim düzeyi ve medeni durum gibi bazı kişisel faktörlerden de etkilenebilmektedir. Örneğin, yapılan bazı araştırmalara göre (Pizam ve Thornburg, 2000; Tütüncü, 2000), işe devamsızlık oranı ve işten ayrılma eğiliminin örgütteki statüye, kıdeme ve yaşa göre farklılık gösterdiği görülmüştür.²⁰² Bu durumu, statü ve kıdemin hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık üzerindeki etkileriyle ilişkilendirmek mümkündür. Özellikle yönetim kademesindekilerin ve uzun yıllardır aynı işyerinde çalışanların işten ayrılma eğilimleri daha düşüktür. Ayrıca, devamsızlık davranışı en az bu grupta gözlenmektedir. Yine, aynı statüdekilerin örgütün kendilerine yaptığı yatırımlar ve sunduğu imkanlarla paralel olarak iş tatminlerinin ve örgütte geçirilen süreyle paralel olarak da örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışanların bireysel yatırımları ve örgütte geçirilen süre artıka iyileştirilen koşullar, işten ayrılma eğilimini giderek azaltmaktadır. İstihdam öncesi yapılan fedakarlıklar, emeklilik maaşı alma planları, statü, artan yaş, kıdem, kıdeme bağlı ücret düzeyi, alınan eğitim ve benzeri örgütsel yatırımlar, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı güçlendirmekte ve örgütten ayrılmanın maliyetini de

¹⁹⁸ Kitapçı, a.g.e., s.76.

¹⁹⁹ Özdevecioğlu, a.g.e., s127.

²⁰⁰ Clegg C.W., "Psychology of Employee Lateness, Absenteeism, and Turnover: A Methodological Critique and an Empirical Study", Journal of Applied Psychology, February 1983, ss.88-101'den Keser, a.g.e., s. 141.

²⁰¹ Güner Çöl, Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2004), s.501'den aktaran Çekmecelioğlu, a.g.e, s.158.

²⁰² Tütüncü, a.g.e., ss.106-117.

arttırmaktadır.²⁰³ Buradan hareketle, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın devamsızlık oranını ve işten ayrılma eğilimini azalttığı söylenebilir.

2. 2. ÖRGÜTSEL GÖSTERGELER

Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının bireysel sonuçları olduğu kadar, çalıştıkları örgüt açısından da önemli sonuçları ve etkileri bulunmaktadır. Çalışanların iş tatmininin yüksek olması ve örgüte karşı bağlılık duymaları o örgütün kendi içerisinde, çalışanlarla ilişkiler ve insan kaynakları yönetimi konusunda başarılı bir örgüt olduğunun en önemli göstergelerinden biridir. Bunun yanında işlerini severek yapan, işlerinden memnun olan ve örgüte karşı bağlılık duyan ve örgütte çalışmaya devam etme isteği duyan çalışanları olan bir örgütün de amaçlarına ulaşmakta zorlanmaması ve başarılı bir örgüt olması beklenir.

Örgütsel başarı kavramı çok geniş kapsamlı olup, ölçülmesinde çeşitli öznel ve nesnel değerlendirmeler kullanılabilir. Örgütün başarısı denince ilk akla gelen kriterler, örgütün bulunduğu sektörde adını duyurmuş, sektörde önemli yere sahip olan bir örgüt olması, pozitif bir imaja sahip olması, örgüt kültürünün gelişmiş olması, örgütün verimliliği, etkililiği, sergilediği iş performansı, devamlılığı ve iş gücü devir hızıdır. Ayrıca, özellikle bankalar gibi hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde müşteri memnuniyeti de örgütsel başarının önemli bir göstergesi olarak görülmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel başarının göstergelerinden örgütsel performans, iş gücü devir hızı ve müşteri memnuniyeti üzerinde durulacak, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının bu göstergelerle ilişkisi incelenecektir.

2.2.1. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Performans denildiğinde, bir bireyin ya da bir örgütün başarı düzeyi akla gelmektedir. Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün, o işle amaçlanan hedefe

²⁰³ Yalçın ve İplik, a.g.e., s.400.

yönelik olarak neye ulaşabildiği ve neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak ifadesidir.²⁰⁴

Örgütsel performans ise, bir örgütün hedeflediği sonuçlar ile mevcut sonuçların karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan başarı düzeyi olarak tanımlanmaktadır.²⁰⁵ Örgütün hedeflenen performans düzeyine ulaşması yönetimin etkililiğinin ve genel anlamda örgüt başarısının önemli bir göstergesi olduğundan, günümüzde performans ölçme ve değerlendirmeye verilen önem artmaktadır. Performans ölçme ve değerlendirmenin amacı, bir örgütün amaçlarına ne ölçüde ulaşmış olduğunu tespit etmektir.

Yüksek örgütsel performans, iş süreçleri, örgüt içi iletişim, örgüt kültürü, yönetim politikaları, araştırma-geliştirme faaliyetleri, örgütün finansal durumu, çalışanların örgüte karşı tutumları gibi birçok unsurun olumlu olması yoluyla ulaşılan sonuçtur. Ayrıca, çalışanların bireysel performansı da örgütsel performans olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, örgüt performansının ölçülmesi, örgütün faaliyetlerinin değerlendirilmesinin yanında çalışanların faaliyetlerinin değerlendirilmesini de kapsamaktadır.²⁰⁶

Buradan hareketle, bir örgütün performansında çok çeşitli faktörlerin rol oynadığı söylenebilir. Örgütsel performansın ölçülmesinde göz önünde bulundurulması gereken temel kriterler kalite, verimlilik, karlılık, maliyet, yenilik, çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti olarak sıralamaktadır.²⁰⁷

Örgütsel performansın ölçülmesinde kullanılan kriterler değerlendirilirken örgüt içi faktörler kadar örgüt dışı faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır. Örgüt üyelerinin ortak değerleri, çalışanların örgüte bağlılık düzeyi, işgücü mobilitesi, çalışma ortamının fiziksel ve psikolojik unsurları, örgütün finansal durumu, işe alım süreci, hizmet içi eğitim kalitesi gibi

²⁰⁴ Zuhul Akal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi-Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1992, s.1.

²⁰⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_Performance, Erişim Tarihi: 22.04.2008.

²⁰⁶ Can Aktan, “Organizasyonel Performans Kavramı”, <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/kavram.htm>, Erişim Tarihi: 10.03.2008.

²⁰⁷ Aktan, a.g.e.

kriterler örgüt içi değerlendirme kriterleri olarak sıralanabilir. Başta müşteriler ve piyasadaki diğer işletmeler olmak üzere örgüt dışındakilerin o örgüte dair fikirleri de örgütsel performansın örgüt dışı değerlendirme kriterleri olarak ele alınabilir. Örgütün dışarıdan nasıl görüldüğünü ve algılandığını ağırlıklı olarak belirleyen ise ortaya çıkan ürün ve hizmetlerin kalitesidir. Burada yüksek örgütsel performansa ulaşmakta toplam kalite yönetiminin (TKY) önemi ortaya çıkmaktadır.

TKY'nin amacı müşterilerin ve toplumun beklentilerini tam olarak karşılamaktır. TKY, tüm süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin genel müdürden en alttaki çalışanına kadar tüm çalışanların tam katılım yolu ile geliştirilmesi, iç-dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının sağlanması amacıyla işletmede alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan, hataların çıkmadan önlenmesi yaklaşımını benimseyen modern bir yönetim anlayışıdır.²⁰⁸ Bu özellikleriyle, günümüzün artan rekabet koşullarında TKY, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan bir yönetim anlayışı olarak görülmektedir. TKY'nin dört temel ilkesi, sürekli iyileştirme, süreç yönetimi, müşteri odaklılık ve takım çalışmasıdır.²⁰⁹ Örgüt içerisindeki tüm çalışanların sürekli iyileştirme çalışmalarına katılımı ile işletmede yüksek verimlilik sağlanabilmektedir. Yani, örgütsel performansın en önemli unsurlarından olan kalitenin artırılmasında ve yüksek verimlilik sağlanmasında çalışanların davranışları önemli rol oynamaktadır. Çalışanların yaptıkları işten memnuniyet duyması ve örgüte bağlılıkları da çalışan davranışlarını ve dolayısıyla da örgüt performansını etkileyen önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kalite yönetimini benimsemiş birçok örgütte çalışanların yaptıkları işi önemli bulması, sahiplenmesi ve kalite iyileştirme faaliyetlerine gönülden katılması için çeşitli ödüllendirme sistemleri uygulanmaktadır. Bunun nedeni ise ödüllendirme sistemlerinin iş tatminine ve örgütsel bağlılığa olumlu etkileridir. İş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işlerini sevmesi ve sahiplenmesi, birey performansına olumlu etki etmekte, ortaya çıkan işin

²⁰⁸ Kadir Ardiç ve Türker Baş, “Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Aşamaları”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=503, Erişim Tarihi: 10.03.2008.

²⁰⁹ Kitapçı, a.g.e., s.73.

kalitesini arttırmaktadır. Bu durum da örgütsel performansı olumlu etkilemektedir. Yapılan bazı araştırmalar (Deming, 1986; Stone ve Eddy, 1996; Kowalski ve Walley, 1993), TKY’de çok önemli rol oynayan iş süreçlerine ve karar almaya katılımın örgütsel bağlılığı ve birey performansını arttırmak yoluyla örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.²¹⁰

Örgütsel performansın diğer bir göstergesi de verimliliktir. Genel olarak verimlilik bir işletmenin girdileri ile çıktıları arasındaki ilişkiyi ifade eder. Verimlilik, bir örgütün bazı sonuçlara ulaşmak için tahsis ettiği girdi ve kaynaklarla ne gibi sonuçlar elde ettiğinin bir göstergesidir.²¹¹ Verimlilik ile kalite arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır. Ürünlerin üretimi ve kullanıcıya ulaştırılmalarında verimliliği arttırmadaki odak noktası yapılan iş iken, bilgi ve hizmet alanında verimliliğin göstergesi kalitedir.²¹² Bir işletmenin ürünlerinin ya da sunduğu hizmetin kalitesi yüksek verimlilik sağlamaktadır. Üretimde ve hizmette kullanılan girdilerin en önemlisi olan insan kaynağının kalitesi de verimliliği doğrudan etkileyen bir faktördür. İyi eğitilmiş, problem çözme yeteneği olan, yaptığı işi önemseyen ve seven, örgütün değerlerini ve amaçlarını benimseyen işgücü, yüksek verimliliğin en etkili unsurudur. Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar, örgütün rekabetçi koşullar altında başarıyla faaliyet göstermesinde katkıda bulunurlar. Bu bağlılığı gösteren çalışanlar, çalıştıkları örgüt için yüksek performans sağlayarak kaliteli ürünlerin üretilmesini sağlamaktadırlar.²¹³ Chaw (1994)’a göre, yüksek seviyede örgütsel bağlılık daha fazla sorumluluk sahibi olma, daha fazla sadakat ve daha yüksek performansla sonuçlanmakta, yüksek performansla sahip bir çalışanın örgütte kalma isteği de örgütsel verimliliği arttırmaktadır.²¹⁴

Ayrıca, bir örgütün karlılık, maliyet ve yenilik göstergelerine bakılarak da örgütsel performansı ölçülebilir. Bir işletmenin kazancının, bu kazancı elde etmek için kullandığı sermayeye oranı olarak tanımlanabilen karlılığın satış karlılığı, öz sermaye karlılığı, brüt satış karı, net dönem karı, işletme faaliyet karı gibi boyutları hesaplanarak örgütün performansına

²¹⁰ Kitapçı, a.g.e., s.74.

²¹¹ Çakır, a.g.e., s.171.

²¹² Çakır, a.g.e., s.172.

²¹³ Rachid Zaffane, “Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees”, Human Relations, No:40 (1994), s. 978.

²¹⁴ Çekmecelioğlu, a.g.e., s. 158.

ilişkin veriler elde etmek mümkündür.²¹⁵ Bu veriler daha çok örgütün finansal durumuna ilişkin bir performans değerlendirmesi yapılmasını sağlamaktadır. İşletmenin işgücü, üretim, hizmet ve sermaye maliyeti gibi maliyet boyutları da örgütün performansının diğer bir belirleyicisidir. Bir örgütte yenilik ve yaratıcılığın fazla olması da örgütün performansına etki etmektedir. Dolayısıyla, örgütte kullanılan yeni buluşlar, yeni ürünler ve yeni teknoloji gibi yeniliğe ilişkin boyutlar da örgütsel performans hakkında fikir vermektedir.

Yukarıda sıralanan maliyet boyutları arasında yer alan işgücü maliyetini doğrudan etkileyen iş gücü devir hızı, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi nedeniyle ayrı bir başlık altında incelenecektir. Yine bu çalışmanın amacına yönelik olarak, bankacılık sektöründe örgüt performansının önemli bir göstergesi olmasından dolayı müşteri memnuniyeti üzerinde de ayrıca durulacaktır.

2.2.2. İŞGÜCÜ DEVİR ORANI

İşgücü devri, bir örgütte çalışanların örgüt ile olan istihdam ilişkilerini sona ermesi ve yerlerine yeni elemanların alınmasını ifade etmektedir.²¹⁶ Başka bir ifadeyle işgücü devri, bir işletmeye giren ve çıkan işgücü hareketi olarak tanımlanabilir. İş-Kur'a göre ise işgücü devri “işyerinde istifa, terk, işten çıkarılma ve işe alma neticesinde çalışanların sayısında meydana gelen değişiklikleridir”.²¹⁷

İşgücü devir oranındaki artış, çalışanların gönüllü olarak işten ayrılması sonucunda olabileceği gibi, çalışanın iradesi dışında işten çıkarılma sonucunda da ortaya çıkabilmektedir. İşgücü devrinin yüksek olması örgütün başarısına ilişkin olumsuz izlenimler vermekte ve örgütte bir takım sorunlar yaşandığının göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Örgüt tarafından istenmeyen bir durum olan işgücü devri her şeyden önce örgüte verimlilik kaybı, yeni işe alınacak çalışanlar için harcanan zaman kaybı ve çalışma etkinliği

²¹⁵ Aktan, a.g.e.

²¹⁶ Çakır, a.g.e., s.177.

²¹⁷ Hatice Erdoğan, Personel Devri ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2002), s.22.

kayıbı gibi maliyetler getirmektedir. İşgücü devrinin yarattığı maliyetleri üç ana başlık altında toplamak mümkündür:²¹⁸

- 1- Dağılan Maliyetler: İşsizlik sigortası ve dağılan ödemeler
- 2- Yer Değiştiren Maliyetler: İletişim ve yönetim harcamaları, işe giriş mülakatları için yapılan harcamalar
- 3- Eğitim Maliyetleri: Resmi eğitim programı, görev eğitim harcamaları

Bir çalışanın işten ayrılması tam olarak somutlaştırılmayacak pek çok maliyeti de beraberinde getirmektedir. Örneğin, işten ayrılan çalışanın bir arkadaşı da onunla birlikte ayrılabilir veya memnuniyetsiz olduğu için çevresine yaydığı negatif mesajlar pek çok çalışanı da işinden soğutabilmektedir.

Bu nedenlerle, işgücü devir oranının azalması, örgütün verimliliğini ve performansını da arttırmaktadır. Business Research Lab tarafından yapılan araştırmaya göre 500 çalışanı olan bir firma çevrim oranını sadece %1 oranında iyileştirerek yılda ortalama 43000 USD kazanmaktadır.²¹⁹

İşgücü devir oranının yüksek olması örgüt için önemli bir problem olduğuna göre bu problemin çözümü için işgücü devrinin olası nedenlerini önlemek gerekmektedir. Çalışanları iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olması işgücü devir oranını arttıran etkenlerdendir. Başka bir deyişle, işgücü devir oranının düşük olduğu örgütlerde, örgütsel bağlılık ve iş tatmini düşüktür.²²⁰ Çalışanlar örgütsel bağlılıklarının ve iş tatminlerinin artırılması için örgüt tarafından taleplerinin karşılanmasını beklemektedirler. Çalışan beklentileri karşılanmadığı takdirde, örgütler yüksek işgücü devir oranıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Dolayısıyla çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyesinin düşük olmasının örgütler için ciddi bir maliyet yarattığı söylenebilir.

Uygur tarafından bir kamu bankasında yapılan araştırmada, çalışanların örgüte duydukları bağlılıktan daha çok yaptıkları işe duydukları bağlılığa önem verdikleri,

²¹⁸ Eronat, a.g.e., s.23.

²¹⁹ “Çalışan Memnuniyeti Araştırması Nedir?”, Plus Value Araştırma Merkezi Yayınları, http://www.plusvalue.net/yayinlarimiz/Calisan_Memnuniyeti (Yazar Yok), Erişim Tarihi:21.04.2008.

²²⁰ Uygur, a.g.e., s.83.

yaptıkları işi kendilerini geliştirmeleri ve daha iyi iş alternatifleri bulmaları açısından önemli buldukları ve memnuniyet duydukları çalışma koşullarında örgüt tarafından en ufak bir değişiklik yapıldığında işten ayrılmayı düşünecekleri sonucuna ulaşılmıştır.²²¹ Buradan hareketle işgücü devir oranındaki artışı önlemekte, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini arttıracak politikalar uygulamak yoluyla örgüte önemli bir görev düştüğü sonucuna ulaşılabilir.

2.2.3. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Bir örgütün verimlilik ve karlılık sağlayabilmesi için her şeyden önce sadık müşteriler elde etmesi gerekmektedir. Ayrıca bir örgütün başarısı, örgütün imajıyla ve dışarıdan nasıl algılandığına da bağlıdır. Müşterilerin bir örgüte ve faaliyetlerine ilişkin algılarını olumlu yönde etkileyebilmenin ve müşteri sadakatini sağlayabilmenin en etkili yollarından biri de, müşterileri memnun etmektir.

Günümüzde işletmelerde müşteri odaklı bir anlayış vardır. Ancak, esasında bu düşüncenin altında çalışan odaklılık yatmalıdır. Çünkü müşteriye öncelik verecek, firmanın müşteri odaklı anlayışını müşteriye hissettirecek ve bunu yaşatacak olan şüphesiz ki çalışanlardır. Çalışan yöneticisinden nasıl bir muamele görüyorsa müşteriye de onu yansıtacaktır. Çalışanlar, firmaların en önemli kaynaklarıdır. Müşteri ile doğrudan ilişki kuran kişiler olduğundan, firmayı temsil eden pozisyonunda olan çalışanların memnuniyeti, müşterinin memnuniyeti açısından çok büyük bir önem teşkil etmektedir. Firmalar her ne kadar müşteri odaklı olmaya çalışsalar da aynı derecede önem vermeleri gereken konulardan birisi de çalışanlarının memnuniyetidir. Şöyle ki, günümüz rekabet koşullarında firmaların ürünleri, hizmetleri, fiyatları kopyalanabilir hale gelmiştir ve artık çalışanların hizmeti, sunum biçimi, müşteriye karşı tutum ve davranışları firmaların rekabet gücünün en önemli unsuru olarak kabul edilmektedir.²²² Çünkü müşterinin firmayı tanıması, üründen ya da hizmetten memnuniyet duyması ve o firmayı tercih etmeye karar vermesi, müşterinin çalışanlarla ilişki kurduğu süreç içerisinde ortaya çıkan durumlardır.

²²¹ Uygur, a.g.e.,s.82-83.

²²² Hüseyin Çırpan, “Parakendecilikte Müşteri Mutluluğu İçin Çalışan Memnuniyeti”, MÜSİAD Çerçeve Dergisi, Sayı:38 (Mart, 2006), s.2.

Hizmet üreten işletmeler olan bankalar da, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak durumundadırlar. Kullanılan teknoloji, alınan kararlar, şubelerin tasarımı ne kadar iyi olursa olsun müşteriler ile en sıcak teması kuranlar çalışanlardır ve ancak çalışanlar ve müşterilerin memnuniyet seviyesi birbirine denk olduğunda müşteri sadakati sağlanabilmektedir. Çalışanlar motive edildikleri ve işlerinden tatmin oldukları örgütsel koşullarda, örgüte bağlılık duyacaklar ve bu doğrultuda performanslarını artırarak örgüt amaçları doğrultusunda çaba gösterecek, yani müşteri memnuniyetinin sağlanması için çaba sarf edeceklerdir. Bunun için işletmelerin, varlıklarını korumaları ve sürdürmeleri için hayati öneme sahip olan çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının arttırılması konusuna gereken önemi vermesi gerekmektedir.

Bir araştırma merkezi tarafından müşteri memnuniyeti ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar yapılmış ve memnun çalışanların memnun müşteriler yarattığını doğrulayan birçok araştırmaya rastlanmıştır.²²³

Çalışan memnuniyetindeki artışın müşteri memnuniyetine olan olumlu etkileri bu çalışmalarda sıklıkla gözlenmiştir. Özellikle çalışan davranışlarından kaynaklanan müşteri şikayetlerindeki azalmalar ve müşterilerden personel davranışları ile ilgili gelen olumlu yorumlar sayesinde bu değişimler rahatlıkla gözlenebilmiştir. Uluslararası bir bilgisayar firması çalışanları ile yapılan bir araştırma da bunları kanıtlar niteliktedir. Bu araştırmanın sonuçları göstermiştir ki işinden memnun olan çalışanlar daha yüksek standartlarda hizmet sunmaktalar ve yüksek standartlardaki hizmet, daha memnun ve sadık müşteri ve dolayısıyla daha karlı organizasyonlar demektir. 46000 çalışan ile yapılan başka bir çalışma ise işinden tamamen memnun olanların memnun olanlara kıyasla firma gelirlerine 2.6 kat daha yüksek katkıda bulunduğu saptanmıştır. Bu çalışmada, çalışanların memnuniyet seviyesindeki 5 puanlık bir artışın müşteri memnuniyetinde 1.3 lük bir artışı sağladığı, bu 1.3 lük artışın da firmanın gelirlerinde 0.5 lik bir artışa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aynı şekilde, Michigan Üniversitesi Amerikan Müşteri Memnuniyeti İndeksi sonuçlarına göre özetle memnun çalışanların memnun müşteriler yarattığı ve müşteri

²²³ Galip Uyar, “Memnun Çalışanlar Memnun Müşteriler Sağlar mı?”, Plus Value Araştırma Merkezi Yayınları, 29 Eylül 2006, http://www.plusvalue.net/yayinlarimiz/Calisan_Memnuniyeti, Erişim Tarihi: 21.04.2008.

memnuniyetine giden yolda çalışanların memnuniyetinin ürüne ya da hizmete ilişkin diğer birçok faktörden daha önemli olduğu ortaya konmaktadır.²²⁴

Memnun çalışanların memnun müşteriler yarattığına dair Türkiye’de de çok sayıda örnek yer almakta ve birçok firma bu konuya ilişkin özel stratejiler geliştirmekte, araştırma ve anketlerle gelişmeleri yakından izlemektedir. Bu firmalarda yapılan araştırmalara ilişkin örnekler şöyle sıralanabilir:²²⁵

- Türkiye’nin büyük bir üretim firmasında yapılan araştırmalar, çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi çarpıcı biçimde ortaya koymaktadır. 2005’te, tüm ölçülen kriterler göz önüne alındığında 2003’e göre çalışan memnuniyeti yüzde 8 artarken, aynı dönemde müşteri memnuniyetinde de yüzde 11’lik bir artış yaşanmıştır. 2005 yılında uluslar arası bir araştırma şirketi tarafından yapılan bu anketin sonuçlarına göre söz konusu firmanın örgütsel başarısında en güçlü etki yaratan yönlerinden birinin de müşteri memnuniyeti olduğu ortaya çıkmıştır.
- Bir telekomünikasyon şirketinin çalışanları arasında yaptığı araştırmada, 2005 yılı çalışan memnuniyet oranının yüzde 85-90 aralığında olduğu ve çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti araştırma sonuçlarının her zaman paralel gerçekleştiği saptanmıştır.
- Bankacılık da, müşteri ve çalışan memnuniyetinin önemli olduğu sektörlerden biridir. Örneğin, bir özel banka, periyodik olarak yaptığı müşteri ve çalışan memnuniyeti araştırmalarıyla memnuniyet düzeyini takip etmektedir. Banka tarafından yapılan bu araştırmaların sonuçlarında, müşteri memnuniyetinin çalışan memnuniyetine paralel olarak sürekli bir gelişim gösterdiği gözlemlenmektedir. Ancak geçtiğimiz yıllarda kurumsal büyüme için müşteri memnuniyetinin yeterli seviyede olmadığını gören banka, periyodik olarak müşteri bağlılığını ölçümlemeye başlamıştır. Bu ölçümleme ile sadık müşterileri belirlemek ve onları takip etmek hedeflenmiş ve sonuçta çalışanların ve müşterilerin memnuniyet düzeyi artınca genel bağlılık endeksinde de yüzde 10 artış sağlandığı görülmüştür.

²²⁴ David Wagner, “Satisfaction Begins at Home”, MIT Sloan Management Review, Vol:47, No:3(2006), s.1.

²²⁵ Özlem Aydın, “Mutlu Çalışan Satış Arttırır mı?”, Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, Eylül 2006, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3711, Erişim Tarihi: 21.04.2008.

- Çalışan memnuniyetini her yıl bağımsız bir araştırma şirketinin anketleriyle ölçmekte olan bir iletişim firmasının araştırma sonuçları ise, 2000 yılında çalışanlarının memnuniyet oranı yüzde 51 iken, 2005 yılına gelindiğinde bu oranın yüzde 74'e yükseldiğini ve çalışan memnuniyetinde yaşanan bu artışın, müşterilerin memnuniyet düzeyini de benzer oranlarda yukarı çektiğini ortaya koymaktadır.
- Çalışan memnuniyetindeki artışın faydası sadece memnun müşteri yaratmakla sınırlı kalmamaktadır. Türkiye'de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firmada yapılan geniş kapsamlı araştırmalara göre, müşteri memnuniyeti satışları, karlılığı dolayısıyla da firmanın performansını arttırmaktadır.

Türkiye'de yayınlanan bir ekonomi dergisinin en beğenilen firmalar araştırmasında, ilk sıralarda genellikle telekomünikasyon, finans, danışmanlık ve otomotiv gibi çalışan memnuniyetine daha çok önem veren sektörlerde faaliyet gösteren firmaların bulunduğu ve bu başarılı firmaların çalışanlarının kurum bağlılığının ve marka sahipliğinin de yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.²²⁶

Kendisine değer verildiğini hisseden bir çalışan işine daha fazla odaklanabilmekte, işe değer katabilmekte, işini ve örgütün, benimseyebilmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları arttığında müşteri memnuniyetinin de arttığı ve bu durumun örgüt performansına olumlu yansıdığı görülmektedir.

Hizmet üreten işletmeler olan bankalar da varlıklarını korumak ve başarılı olabilmek için müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak durumundadırlar. Müşteri memnuniyetinin sağlanması için öncelikle çalışanların yüksek performans göstermesi gerekmektedir. Müşterilerin ihtiyaçlarının doğrudan karşılanması sürecinde çok önemli bir rol oynayan çalışanlar ise, motive edildikleri ve iş tatminlerinin sağlandığı çalışma koşullarında örgüte daha fazla bağlılık duymakta, örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmektedirler. Bu durum da çalışanların bireysel performanslarının artmasına ve dolayısıyla da örgüt performansının artmasına katkıda bulunmaktadır. Bir başka deyişle, işinden memnun ve örgütüne bağlı çalışanların memnun müşteriler yarattığı ve örgütsel başarıya olumlu katkı sağladıkları söylenebilir.

²²⁶ Aydın, a.g.e.

3. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

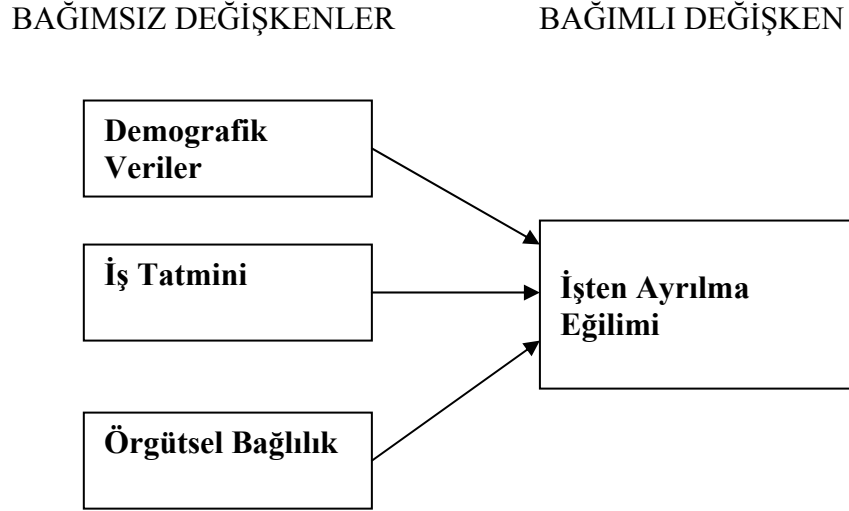
Çalışmanın araştırma kısmında bir kamu bankası çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri incelenmektedir. Araştırmanın amacı, çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ve bu iki değişkenin işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Ayrıca, çalışanların eğitim durumları da gözetilerek, Bankacılık Okulu mezunu olan çalışanlar ile diğer çalışanlar arasındaki tutumsal farklılıkların gözlemlenmesi de amaçlanmaktadır.

Çalışanların işlerinden ve örgütten elde ettiği tatmin düzeyi ile örgüte olan bağlılıkları arasında doğrusal ve olumlu bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bunun yanında, her iki değişkenin de işten ayrılma eğilimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve işten ayrılma eğilimi ile aralarında negatif yönlü doğrusal bir ilişki olduğu da düşünülmektedir. Bu yönüyle, örgütlerin verimlilik ve performansları göz önüne alındığında, adı geçen üç değişkenin birbirleriyle ve diğer önemli göstergelerle ilişkilerinin incelenmesi gerekli görülmektedir.

Hizmete dayanan bir sektör olması nedeniyle, bankacılık sektöründe verilen hizmetin kalitesinin ve dolayısıyla örgütsel başarının, diğer sektörlerle karşılaştırıldığında çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıklarıyla daha yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. Buradan hareketle, örgütsel başarı üzerindeki etkileri nedeniyle, bu değişkenlerin özellikle bankacılık sektörü açısından önemini ortaya koymak amaçlanmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ, KAPSAMI, VARSAYIMLARI VE KISITLARI

Araştırmada, iş tatmini ve örgütsel bağlılık bağımsız değişkenler ve işten ayrılma eğilimi bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Araştırmanın modeli (Şekil 1) aşağıdaki gibidir:



Şekil 5: Araştırmanın Modeli

Araştırma türü tanımlayıcı araştırma olarak belirlenmiştir. Tanımlayıcı araştırma, bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamak amacıyla gerçekleştirilen bir araştırma türüdür.²²⁷ Buna göre, araştırmada bir kamu bankası çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri saptanmış ve bu değişkenlerin işten ayrılma eğilimi ile ilişkisi ve eğitim faktörünün sonuçlar üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırma, bir kamu bankasında çalışanları kapsamaktadır. Araştırmaya her ünvandan çalışanın eşit oranda katılmasına özen gösterilmiş olup, çalışanlar arasında çalıştıkları birime göre ayrım yapılmamıştır. Ayrıca, bankanın destek hizmet personeli araştırmaya dahil edilmemiştir.

²²⁷ Kemal Kurtuluş, Pazarlama Araştırmaları, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1996, s. 310.

Araştırmada, yeniden yapılandırma sonrası süreçte işe giren çalışanların tutumlarına ilişkin sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Bilindiği üzere 2000 yılının sonlarından itibaren Amerika’da ortaya çıkan durgunluk, 2001 yılında küresel bir ekonomik çalkantıya yol açmıştır. Türkiye’de de 2000 yılı Kasım ayında ve 2001 yılı Şubat ayında olmak üzere iki ekonomik kriz yaşanmış ve bu krizler ülke ekonomisini önemli ölçüde etkilemiştir. Krizlerden en çok etkilenen sektörlerden biri de bankacılık sektörü olmuştur. Bazı bankaların devri, birleşmesi, satılması ya da tasfiyesi söz konusu olmuştur. Araştırmanın yapıldığı kamu bankası bu dönemde yeniden yapılandırma sürecine giren bir banka olup, bu süreç öncesi ve sonrasında bankanın gerek politikalarında gerekse de personel yapısında önemli değişiklikler yapılmıştır. Dolayısıyla, yeniden yapılandırma sonrası süreçte bankada çalışmaya başlayan genç ve eğitim düzeyi yüksek çalışanlar ile uzun süredir bankada çalışmakta olan personel arasındaki farklılıkların gözlemlenmesi amacıyla bu iki grup arasında bir ayrıma gidilmiştir. Araştırmada özellikle Bankacılık Okulu mezunu çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılmaya ilişkin algılarının ölçülmesine çalışılmıştır. Bunun nedeni, eğitim düzeyi yüksek ve yaşları genç olan çalışanlar ile diğer çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma eğilimlerinin anlamlı farklılıklar göstereceğinin varsayılmış olmasıdır.

Araştırmada, çalışanların iş tatmin düzeylerinin belirlenmesinde özellikle işin niteliği, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, ücret, yönetimle ilişkiler, kariyer ve sosyal güvenlik gibi unsurlar üzerinde durulmuştur. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin araştırma ise, bireysel, işe, role, iş deneyimine ve çalışma ortamına ilişkin algılarını kapsamaktadır.

Araştırmada, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının bir sonucu olarak ele alınan işten ayrılma eğilimi ölçülürken ise çalışanların iş arama durumları, farklı iş alternatifleri karşısında gösterdikleri tepkiler ve sektöre ilişkin algıları dikkate alınmıştır. Ayrıca işten ayrılma eğiliminin belirlenmesine ilişkin araştırma, iş mobilitesinin ölçülmesini de kapsamaktadır.

Araştırma, çalışanların sayısı ve şube ağı açısından büyük bir bankada gerçekleştirildiği için, her bölgeden, birimden ve ünvandan çalışanlar seçilerek, bankanın genelini temsil eden bir örneklem oluşturulmaya çalışılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmada araştırmanın modeli doğrultusunda test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Çalışanların iş tatmini demografik özelliklere göre farklılık gösterir.

- a) Cinsiyete göre farklılık gösterir.
- b) Yaşa göre farklılık gösterir.
- c) Eğitime göre farklılık gösterir.
- d) Kıdeme göre farklılık gösterir.
- e) Pozisyona göre farklılık gösterir.
- f) Bankacılık Okulu mezunu olmasına göre farklılık gösterir.
- g) İş deneyimine göre farklılık gösterir.

H₂: Çalışanların örgütsel bağlılıkları demografik özelliklere göre farklılık gösterir.

- a) Cinsiyete göre farklılık gösterir.
- b) Yaşa göre farklılık gösterir.
- c) Eğitime göre farklılık gösterir.
- d) Kıdeme göre farklılık gösterir.
- e) Pozisyona göre farklılık gösterir
- f) Bankacılık Okulu mezunu olmasına göre farklılık gösterir.
- g) İş deneyimine göre farklılık gösterir.

H₃: Çalışanların işten ayrılma eğilimleri demografik özelliklere göre farklılık gösterir.

- a) Cinsiyete göre farklılık gösterir.
- b) Yaşa göre farklılık gösterir.
- c) Eğitime göre farklılık gösterir.
- d) Kıdeme göre farklılık gösterir.
- e) Pozisyona göre farklılık gösterir.
- f) Bankacılık Okulu mezunu olmasına göre farklılık gösterir.
- g) İş deneyimine göre farklılık gösterir.

H₄: Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında doğrusal pozitif bir ilişki vardır.

H₅: İş tatmini ile işten ayrılma eğilimi arasında doğrusal negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₆: Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi arasında doğrusal negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₇: İş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri, işten ayrılma eğilimini önemli düzeyde açıklayan iki değişkendir.

3.4. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARAÇLARI

İhtiyaç duyulan verilerin çoğu görüşme yoluyla uygulanan anket yöntemi aracılığıyla elde edilmiştir. Çalışma ortamının yoğunluğu nedeniyle görüşme yoluyla tamamlanamayan anketler ise çalışanlara dağıtılmış ve geri dönüşü olan anketler de değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu 290 çalışana ulaştırılmış ve bunlardan 213 adeti çalışanlar tarafında cevaplanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %73.4'tür. Geri dönüşü olan anketlerin tamamı değerlendirmeye alınmış ve yeterli örnekleme ulaşılmıştır.

Verilerin istatistiksel analizinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences for Windows, Release, ver. 16.0) programından yararlanılmıştır.

Bu çalışmada, araştırmanın hipotezleri doğrultusunda hazırlanan, çalışanlarca doldurulacak anket formu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, iş tatminin ölçülmesine yönelik 36 soru, ikinci bölüm örgütsel bağlılığın ölçülmesine yönelik 18 soru, üçüncü bölüm ise işten ayrılma eğiliminin ölçülmesine yönelik 3 soru, çalışanların sektöre bağlılıklarını ölçen 1 soru ve iş mobilitesinin ölçülmesine yönelik 1 sorudan oluşmaktadır. Son bölümde ise anketi doldurana ait demografik özellikleri içeren 7 soruya yer verilmiştir.

Araştırmada iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimini ölçmek amacıyla toplam 3 ayrı ölçek kullanılmıştır. Çalışmada iş tatmininin ölçülmesi amacıyla Paul E. Spector tarafından geliştirilen Spector İş Tatmin Ölçeği²²⁸ kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Anket soruları, “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine 1 ve “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 5 puan verilerek düzenlenmiş olup, veri analizi kısmında olumlu ifadeli sorular, ifadelerin yorumlanmasında kolaylık sağlaması amacıyla SPSS programı yardımıyla ters çevrilmiştir. Böylece verilerin yorumlanmasında “kesinlikle katılıyorum” seçeneği 5 puan ve “kesinlikle katılmıyorum” seçeneği 1 puan olarak kabul edilmiştir. Örgütsel bağlılığın ölçülmesine yönelik olarak, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve 18 maddeden oluşan ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır.²²⁹ Çalışmada anketin Wasti tarafından yapılmış Türkçe çevirisi uygulanmıştır.²³⁰ İşten ayrılma eğiliminin ölçülmesinde ise Cammann vd. tarafından geliştirilmiş ve 3 maddeden oluşan İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeği²³¹ kullanılmıştır. Araştırmanın bu bölümünde, işten ayrılma eğilimiyle ilişkili olan ve araştırmanın amacı doğrultusunda faydalı olacağı düşünülen 2 soru da işten ayrılma eğilimi ölçeğine dahil edilmiştir. Bu sorulardan birincisi çalışanların bankacılık sektöründen ayrılma eğilimlerini, ikincisi ise bankadan ayrıldıklarında başka bir iş bulmak konusundaki algılarını ölçmek amacıyla düzenlenmiştir.

²²⁸ “Job Satisfaction Survey”, <http://chuma.usf.edu/~spector/scales/jssnice.doc>, Erişim tarihi: 11.01.2008.

²²⁹ A. Karim and M. Noor, “Evaluating Psychometric Properties of Allen and Meyer’s Organizational Commitment Scale”, Malaysian Journal of Library and Information Science, Vol:11, No:1 (2006), s.101.

²³⁰ Arzu Wasti, “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2000, ss. 401-410.

²³¹ C. Cammann, M. Fichman, D. Jenkins, and J. Klesh, “The Michigan Organizational Assessment Questionnaire”, University of Michigan, Ann Arbor., MI, 1979.

3.5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde sırasıyla çalışanların demografik özellikleri, ölçek sonuçlarıyla ilgili tanımlayıcı istatistikler ve araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

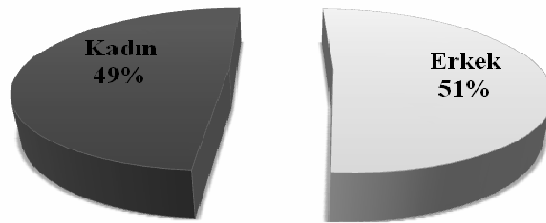
3.5.1. DEMOGRAFİK ANALİZLER

Tablo 1: Cinsiyete Göre Dağılım

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Erkek	109	51.2
Kadın	104	48.8
Yanıtsız	0	0
Toplam	213	100

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde %51.2'sinin erkek ve %48.8'inin ise kadın olduğu görülmektedir (Tablo1). Şekil 6'da görüldüğü üzere, yapılan frekans analizinde ankete katılan çalışanların cinsiyetlerinin dengeli olarak dağıldığı gözlenmiştir.

Cinsiyetlerine göre Dağılım

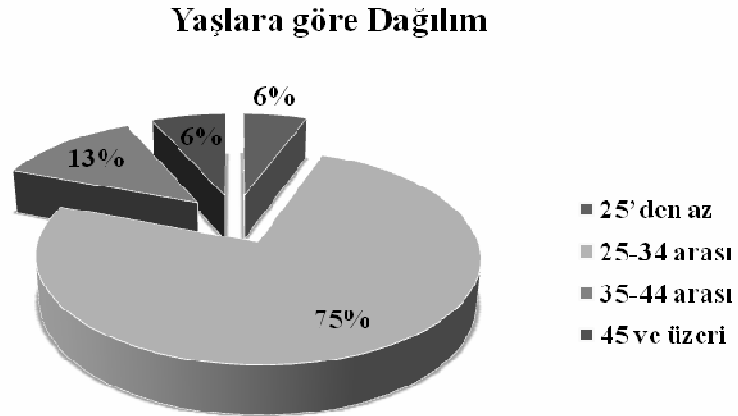


Şekil 6: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Tablo 2: Yaşlara Göre Dağılım

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
25'den az	12	5.6
25-34 arası	160	75.1
35-44 arası	27	12.7
45 ve üzeri	14	6.6
Yanıtızsız	0	0
Toplam	213	100

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 2) çalışanların büyük bir bölümü (%75.1) 25 ile 34 yaş arası kişilerden oluşmaktadır. Şekil 7'de de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların çoğunluğunun gençlerden oluştuğu görülmektedir. 35 ile 44 yaş arası olanların oranı %12.7, 45 yaş ve üzeri olanların oranı %6.6 ve 25 yaşından genç çalışanların oranı ise %5.6'dır.



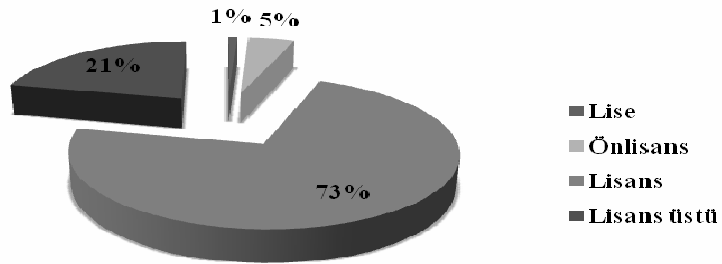
Şekil 7: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımı

Tablo 3: Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Lise	2	0.9
Önlisans	10	4.7
Lisans	155	72.8
Lisans üstü	46	21.6
Yanıtsız	0	0
Toplam	213	100

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3) çalışanların büyük bir çoğunluğunun (%72.8) lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu oranı, %21.6 ile lisansüstü mezunları ve %4.7 ile de önlisans mezunları izlemektedir. Lise eğitime sahip olanların oranı ise sadece %0.9'dur. Bu durum eğitim düzeyine göre lise mezunları ve ön lisans mezunları ile ve lisans ve lisans üstü mezunları arasında iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi açısından bir ayrım yapmayı zorlaştırmaktadır. Bunun nedeni araştırıldığında ise, dağıtılan anketlerden geri dönüşü olmayanların çoğunun lise ve ön lisans mezunu çalışanlara ait olduğu ve bu yüzden lise mezunlarının ve ön lisans mezunlarının oranının olması gerekenden düşük kaldığı ortaya çıkmıştır (Şekil 8)

Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım



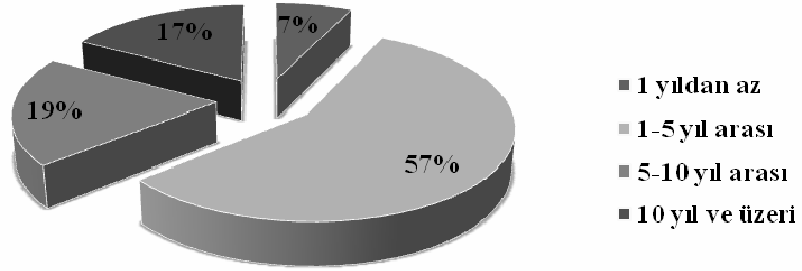
Şekil 8: Ankete Katılan Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Şekil 7 ve Şekil 8’de görüldüğü üzere, ankete katılanların çoğu lisans ve lisansüstü mezunu genç çalışanlardan oluşmaktadır. Bu durum, önceden de bahsedildiği gibi, söz konusu bankanın yeniden yapılandırma süreci sonrasında personel yapısında değişikliğe gitmesinin ve hızla genç ve eğitilmiş personel istihdam etme politikasının sonuç vermeye başladığının da bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Tablo 4: Kıdeme Göre Dağılım

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
1 yıldan az	15	7.0
1-5 yıl arası	121	56.8
5-10 yıl arası	41	19.2
10 yıl ve üzeri	36	16.9
Yanıtsız	0	0
Toplam	318	100

Kıdem Düzeylerine Göre Dağılım



Şekil 9: Ankete Katılan Çalışanların Kıdeme Göre Dağılımı

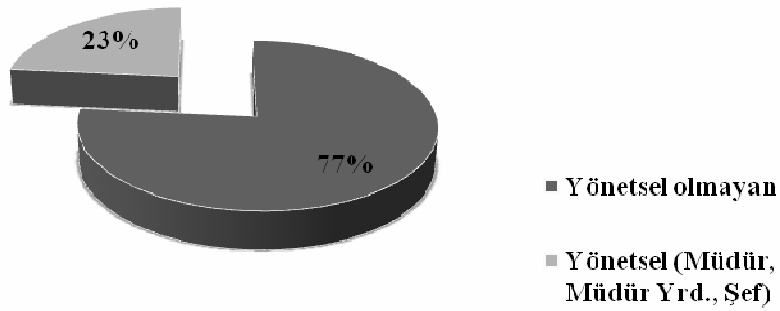
Araştırmaya katılan çalışanların kıdem düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 4), yarısından fazlasının (%56.8) 1 ile 5 yıl arası kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Bunu %19.2 ile 5 ile 10 yıl arası kıdeme sahip olanlar takip etmektedir. 10 yıl ve üzeri kıdemi olanların oranı %16.9 iken, 1 yıldan az kıdemi olanlar oranı %7.0'dır.

Tablo 5: Pozisyonlarına Göre Dağılım

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Yönetsel olmayan	163	76.5
Yönetsel (Müdür, Müdür Yrd., Şef)	50	23.5
Yanıtızsız	0	0
Toplam	213	100

Pozisyonlarına Göre Dağılım



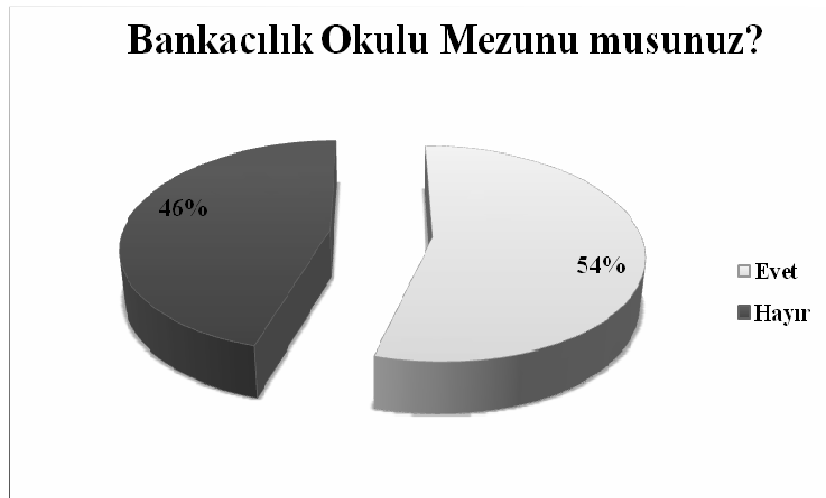
Şekil 10: Ankete Katılan Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların pozisyonlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 5), %76.5'inin yönetsel olmayan pozisyonlarda çalışan kişilerden, %23.5'lük bölümünün ise müdür, müdür yardımcısı, uzman ve uzman yardımcısı unvanlarına sahip yönetsel pozisyonundaki kişilerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 6: Bankacılık Okulu Mezunu Olup Olmadıklarına Göre Dağılım

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Evet	116	54.5
Hayır	97	46.5
Toplam	213	100

Araştırmaya katılan çalışanların Bankacılık Okulu mezunu olup olmadıklarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 6), %54.5'unun bankacılık okulu mezunu olan kişilerden oluştuğu görülmektedir. Araştırmada özellikle Bankacılık Okulu mezunu çalışanların algıları ile diğer çalışanların algıları arasında önemli bir farklılık ortaya çıkacağı varsayıldığından, örneklem seçilirken Bankacılık Okulu mezunu olan ve olmayan çalışanların dengeli dağılım göstermesine özen gösterilmiştir (Grafik 4).



Şekil 11: Ankete Katılan Çalışanların Bankacılık Okulu Mezunu Olup Olmadıklarına Göre Dağılım

Tablo 7: İş Deneyimlerine Göre Dağılım

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Evet	97	46.5
Hayır	116	54.5
Toplam	213	100

Araştırmaya katılan çalışanların iş deneyimleri olup olmadığına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 7) çalışanların %46.5'inin daha önce başka bir işte çalıştıkları ve %54.5'inin ise ilk işi olduğu görülmektedir.

3.5.2. TANIMLAYICI ANALİZLER

Araştırmada çalışanların iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma eğilimlerinin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği T- testi ve ANOVA analiziyle incelenmiştir. Demografik özellikleri belirlemek için sorulan 2 kategorili sorularda T-testi yapılarak farklılık olup olmadığı analiz edilirken, 3 ve daha fazla kategoriye sahip olan sorularda ise ANOVA analizi yapılmıştır. Farklılık olan ikiden fazla kategoriye sahip değişkenlerde farklılığın hangi kategoriler arasında ortaya çıktığını belirlemek amacıyla post hoc testlerden Tukey HSD testinden yararlanılmıştır.

Tablo 8: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimlerinin Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarına İlişkin T-testi Değerleri

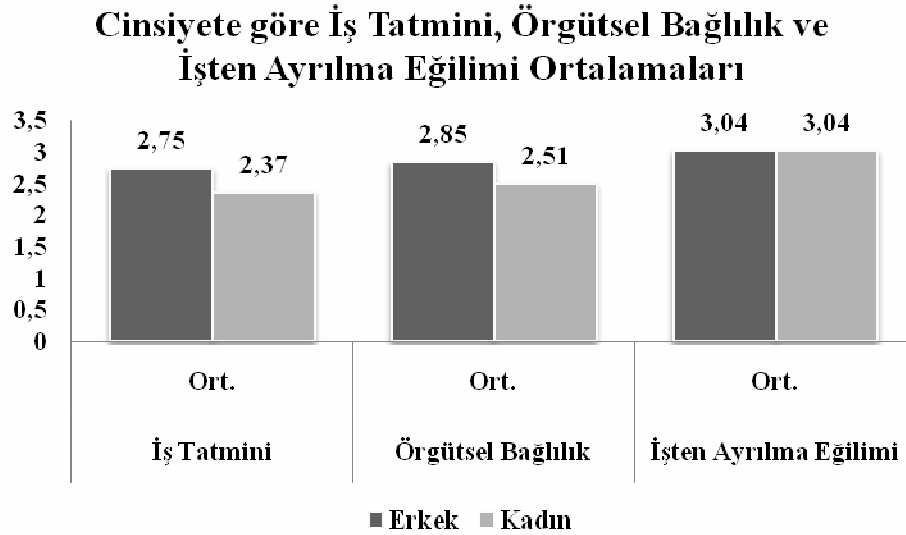
	<i>İş Tatmini</i>			<i>Örgütsel Bağlılık</i>			<i>İşten Ayrılma Eğilimi</i>		
	t	Df	p	t	Df	P	t	df	p
Cinsiyet	6,32	211	0,00	3,49	211	0,00	0,05	211	0,96
Pozisyon	1,37	211	0,17	2,37	211	0,02*	0,69	211	0,49
Bankacılık Okulu	-4,51	211	0,00	-7,92	211	0,00	-5,77	211	0,00
İş Deneyimi	1,23	211	0,22	0,87	211	0,39	-0,39	211	0,70
* p<0,05									

Demografik özelliklerden cinsiyet için yapılan t-testi analiz sonucuna göre (Tablo 8), iş tatmini ve örgütsel bağlılık cinsiyete göre farklılık gösterirken, işten ayrılma eğilimi cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 9: Cinsiyete göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Algıları

	<i>İş Tatmini</i>			<i>Örgütsel Bağlılık</i>			<i>İşten Ayrılma Eğilimi</i>		
	N	Ort.	St.Sp.	n	Ort.	St.Sp.	n	Ort.	St.Sp.
Erkek	109	2,75	0,46	109	2,85	0,68	109	3,04	0,96
Kadın	104	2,37	0,41	104	2,51	0,73	104	3,04	0,91

Araştırma sonuçlarını incelediğimizde (Tablo 9), erkeklerin kadınlara göre iş tatminleri ve örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir (hipotez 1a ve 2a kabul). Fakat işten ayrılma eğiliminde her iki cinsiyet için de bir farklılık gözlemlenmemiştir (hipotez 3a red).



Şekil 12: Üç Değişkenin Ortalamalarının Cinsiyete Göre Değişimi

Demografik özelliklerden pozisyon kriterine göre yapılan T-testi analiz sonucuna göre ise (Tablo8), örgütsel bağlılık pozisyona göre farklılık gösterirken, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi pozisyona göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 10: Pozisyona göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Algıları

	<i>İş Tatmini</i>			<i>Örgütsel Bağlılık</i>			<i>İşten Ayrılma Eğilimi</i>		
	N	Ort.	St.Sp.	n	Ort.	St.Sp.	n	Ort.	St.Sp.
Yönetmel	50	2,64	0,53	50	2,90	0,71	50	2,97	0,95
Yönetmel Olmayan	163	2,54	0,45	163	2,62	0,71	163	3,07	0,93

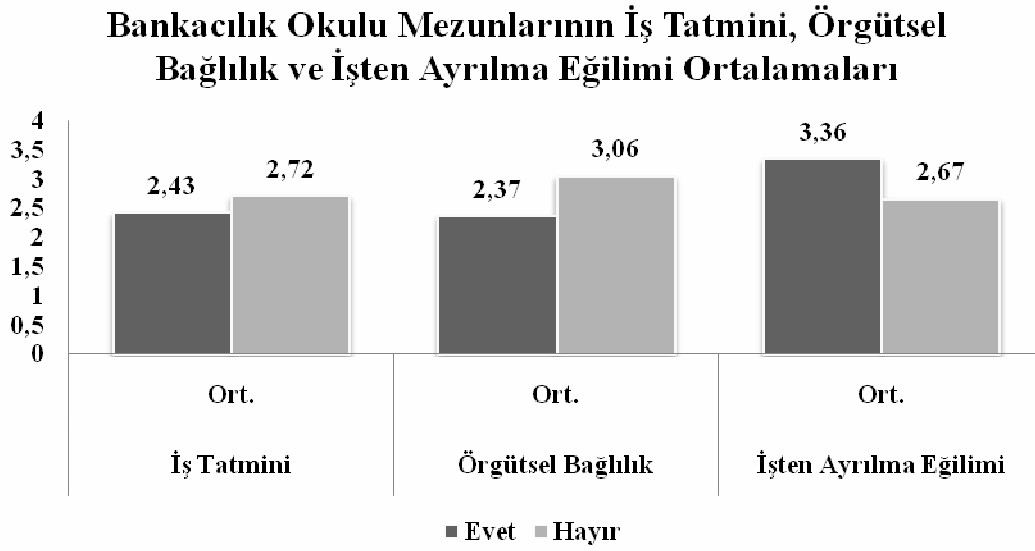
Araştırma sonuçlarını pozisyon kriterine göre incelediğimizde (Tablo 10), iş tatmini açısından gruplar arası önemli bir farklılık gözlemlenmemiştir (hipotez 1e red). Örgütsel bağlılık açısından ise yönetmel pozisyonda bulunanların kuruma daha fazla bağlı oldukları görülmüştür (hipotez 2 e kabul). İşten ayrılma eğilimi için her iki grup arasında önemli bir fark gözlemlenmemiştir (hipotez 3 e red).

Demografik özelliklerden Bankacılık Okulu mezun olup olmama kriterine göre yapılan T-testi analiz sonucuna göre (Tablo 8), iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğiliminin her biri için de Bankacılık Okulu mezunu olup olmamaya göre farklılık göstermektedir.

Tablo 11: Bankacılık Okulu Mezunu Olup Olmadığına Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Algıları

	<i>İş Tatmini</i>			<i>Örgütsel Bağlılık</i>			<i>İşten Ayrılma Eğilimi</i>		
	N	Ort.	St.Sp.	N	Ort.	St.Sp.	n	Ort.	St.Sp.
Evet	116	2,43	0,37	116	2,37	0,61	116	3,36	0,81
Hayır	97	2,72	0,53	97	3,06	0,65	97	2,67	0,95

Araştırma sonuçlarını incelediğimizde, iş tatmini açısından Bankacılık Okulu mezunu olanların daha az tatmin oldukları görülmüştür (hipotez 1f kabul). Örgütsel bağlılık açısından da yine Bankacılık Okulu mezunu olanların olmayanlara göre kuruma daha az bağlı oldukları gözlemlenmiştir (hipotez 2f kabul). İşten ayrılma eğilimi için de Bankacılık Okulu mezunlarının daha fazla işten ayrılma eğilimine sahip oldukları tespit edilmiştir (hipotez 3f kabul).



Şekil 13: Üç Değişkenin Bankacılık Okulu Mezunu Olan ve Olmayan Çalışanlara Göre Ortalamaları

Demografik özelliklerden iş deneyimi olup olmama kriterine göre yapılan T-testi analiz sonucuna göre (Tablo 8), iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğiliminin her biri de için, çalışanların iş deneyimi olup olmaması farklılık yaratmamaktadır (hipotez 1g, 2g, 3g red).

Tablo 12: İş Deneyimi olup olmadığına göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Algıları

	<i>İş Tatmini</i>			<i>Örgütsel Bağlılık</i>			<i>İşten Ayrılma Eğilimi</i>		
	N	Ort.	St.Sp.	n	Ort.	St.Sp.	n	Ort.	St.Sp.
Evet	97	2,61	0,48	97	2,73	0,72	97	3,07	0,99
Hayır	116	2,53	0,47	116	2,65	0,72	116	3,02	0,89

Araştırma sonuçlarını iş deneyimi olup olmama kriterine göre incelersek, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi açısından gruplar arasında önemli bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir (Tablo 12) .

Araştırmada çalışanların iş tatminlerinin, örgütsel bağlılıklarının ve işten ayrılma eğilimlerinin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA analiziyle incelenmiştir.

Tablo 13: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimlerinin Çalışanların Demografik Özelliklerine Farklılıklarına İlişkin ANOVA Değerleri

	İş Tatmini			Örgütsel Bağlılık			İşten Ayrılma Eğilimi		
	F	p		F	P		F	p	
Yaş	12,47	0,000	*	23,77	0,000	*	23,07	0,000	*
Eğitim	5,39	0,001	*	8,01	0,000	*	6,42	0,000	*
Kıdem	7,31	0,000	*	23,64	0,000	*	35,37	0,000	*

* p < 0,01

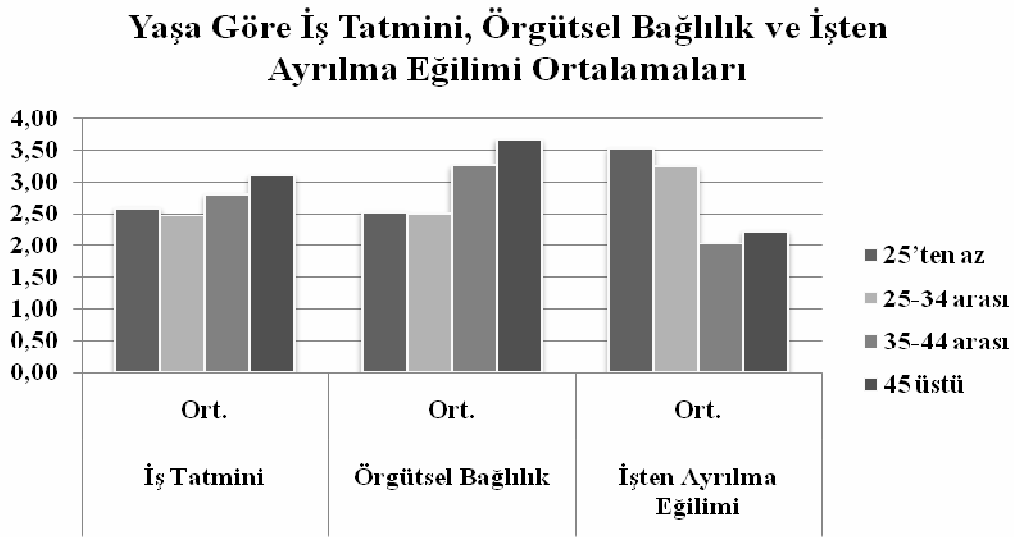
Demografik özelliklerden yaş için yapılan Anova analiz sonucuna göre (Tablo 13), iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi yaşa göre farklılık göstermektedir (hipotez 1b, 2b, 3b kabul).

Tablo 14: Yaşa göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Algıları

	<i>İş Tatmini</i>			<i>Örgütsel Bağlılık</i>			<i>İşten Ayrılma Eğilimi</i>		
	N	Ort.	St.Sp.	n	Ort.	St.Sp.	n	Ort.	St.Sp.
25'ten az	12	2,60	0,37	12	2,54	0,80	12	3,54	0,73
25-34 arası	160	2,47	0,39	160	2,51	0,62	160	3,24	0,83
35-44 arası	27	2,81	0,53	27	3,26	0,49	27	2,03	0,78
45 üstü	14	3,11	0,75	14	3,68	0,73	14	2,23	0,81

Araştırma sonuçlarını yaş kriterine göre incelersek, Tablo 14’te de görüldüğü üzere, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı en fazla olan yaş grubu 45 yaş üstü çıkarken, bu değişkenler açısından en düşük değerler 25-34 arasındaki yaş grubunda gözlemlenmiştir. İşten ayrılma eğilimi en az olan yaş grubu ise 35 yaş üstü iken, 35 yaşın altında olan çalışanların işten ayrılma eğilimi daha fazladır.

Farklılığın hangi kategorilerde olduğunu bulmak için yapılan Tukey’s HSD posthoc testi sonucuna göre, iş tatmini ve örgütsel bağlılık açısından 25’ten az ve 25-34 arası yaş grubu ile 45 üstü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu gözlemlenmiş, ve 45 yaş üstü grubun hem iş tatminlerinin yüksek hem örgütsel bağlılıklarının fazla olduğu görülmüştür. İşten ayrılma eğilimi için baktığımızda ise 25 yaş altı ile 25-34 yaş arası arasında ve 35-44 yaş arası ile 45 yaş üstü arasında farklılık gözlemlenmemiştir, sadece 35 yaş üstü çalışanların 35 yaşın altında olan çalışanlarına göre işten ayrılma eğilimlerinin daha az olduğu söylenebilir.



Şekil 14: Yaşa Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Ortalamaları

Demografik özelliklerden eğitim seviyesi için yapılan Anova analiz sonucuna göre (Tablo 13), iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir (hipotez 1c, 2c, 3c kabul).

Tablo 15: Eğitime göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Algıları

	<i>İş Tatmini</i>			<i>Örgütsel Bağlılık</i>			<i>İşten Ayrılma Eğilimi</i>		
	N	Ort.	St.Sp.	N	Ort.	St.Sp.	n	Ort.	St.Sp.
Lise	2	2,73	0,76	2	2,75	0,90	2	2,50	1,06
Önlisans	10	3,11	0,71	10	3,65	0,60	10	1,90	0,69
Lisans	155	2,55	0,41	155	2,68	0,70	155	2,06	0,92
Lisansüstü	46	2,48	0,54	46	2,47	0,67	46	3,25	0,89

Araştırma sonuçlarını eğitim seviyesi kriterine göre incelersek, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı en fazla olan eğitim grubu önlisans mezunları olurken, bu konularda en düşük değerler lisans ve lisansüstü mezunları için çıkmıştır. İşten ayrılma eğilimi en az olan eğitim grubu ise lise ve önlisans mezunları iken, lisans ve lisansüstü mezunlarının eğilimi daha fazladır.

Farklılığın hangi kategorilerde olduğunu bulmak için yapılan Tukey's HSD posthoc testi sonucunda, iş tatmini ve örgütsel bağlılık açısından önlisans mezunlarının, lisans ve lisansüstü mezunlarına göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklı olduğu görülmüştür. Bu yüzden ön lisans mezunlarının lisans ve lisansüstü mezunlarına göre iş tatmini daha yüksek ve örgüte bağlı çalışanlar olduğunu söyleyebiliriz. İşten ayrılma eğilimi için analiz sonucuna baktığımızda yine lisans ve lisansüstü mezunlarının önlisans mezunlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir.

Demografik özelliklerden kıdem kriteri için yapılan Anova analiz sonucuna göre (Tablo 13), iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi kıdeme göre farklılık göstermektedir (hipotez 1d, 2d, 3d kabul).

Tablo 16: Kıdeme göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Algıları

	<i>İş Tatmini</i>			<i>Örgütsel Bağlılık</i>			<i>İşten Ayrılma Eğilimi</i>		
	N	Ort.	St.Sp.	n	Ort.	St.Sp.	n	Ort.	St.Sp.
1 Yıldan az	15	2,70	0,22	2	2,81	0,65	2	3,57	0,68
1-5 Yıl arası	121	2,45	0,38	10	2,40	0,62	10	3,42	0,76
6-10 Yıl arası	41	2,62	0,51	155	2,88	0,54	155	2,60	0,80
10 Yıl üzeri	36	2,82	0,64	46	3,36	0,72	46	2,08	0,80

Araştırma sonuçlarını kıdem kriterine göre incelersek, iş tatmini açısından gruplar arasında önemli bir farklılık gözlemlenmemiştir. Örgütsel bağlılık açısından ise 10 yıl üzeri kıdemli olanların kuruma daha fazla bağlı oldukları görülmüştür. İşten ayrılma eğilimi en az olan grup ise 10 yıl ve üzeri kıdemi olan çalışanlardır, en fazla eğilimi olanlar ise 1 yıldan az kıdemi olan kişilerdir.

Farklılığın hangi kategorilerde olduğunu bulmak için yapılan Tukey's HSD posthoc testi sonucu, iş tatmini için 1-5 yıl arası kıdeme sahip olanlar ile 10 yıl üzeri kıdeme sahip olanlar arasında farklılık gözlemlenmiştir ve 10 yıl üzeri kıdeme sahip olanların daha fazla iş tatminlerinin olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel bağlılık açısından incelediğimizde gördüğümüz en belirgin sonuç ise, yine 1-5 yıl arası kıdeme sahip olanlarla 10 yıl üzeri kıdeme sahip olanlar arasında önemli farklılık gözlemlenmiştir. İşten ayrılma eğilimi için de analiz sonucuna baktığımızda 1 yıldan az ve 1-5 yıl arası çalışanlar arasında istatistiksel olarak bir farklılık gözlemlenmemiş, ancak bu iki kategorideki çalışanların diğer çalışanlara göre (6-10 yıl arası çalışanlar ile 10 yıl üzeri çalışanlar) işten ayrılma eğilimlerinin yüksek olduğu

gözlemlenmiştir. Bir başka deyişle, işten ayrılma eğilimi açısından, kıdemi 5 yıl ve daha az olan çalışanlar ile kıdemi 5 yıldan fazla olan çalışanların arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 17: Çalışanların İş Tatminleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İşten Ayrılma Eğilimleri

	N	Ort.	St.Sp.
İş Tatmini	213	2,56	0,47
Örgütsel Bağlılık	213	2,69	0,72
İşten Ayrılma Eğilimi	213	3,04	0,94
İşgücü Mobilitesi	213	2,11	0,92

Araştırma sonuçlarını iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi ve işgücü mobilitesi açısından genel olarak incelersek, çalışanların iş tatmini orta seviyede kalmıştır. Çalışanların kurumlarına bağlılığı, iş tatminlerinden biraz daha fazla olsa da, en dikkat çekici sonuç, çalışanlar arasında işten ayrılma eğiliminin yüksek çıkması ve ayrıca işten ayrılma eğiliminin kişilere göre iş tatmini ve örgütsel bağlılığın aksine çok farklılık gösterdiği'dir. Çalışanların işgücü mobilite seviyesi ise diğer kriterlere göre daha az çıkmış, ve bu da çalışanların iş piyasasında kendilerine alternatif işgücünün çok kolay bulunabileceğini düşündüklerini göstermiştir.

3.5.3. İLİŞKİ ANALİZLERİ

Tablo 18: Korelasyon Katsayıları

	İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık	İşten Ayrılma Eğilimi
İş Tatmini	1,00	0,53**	-0,45**
Örgütsel Bağlılık	0,53**	1,00	-0,65**
İşten Ayrılma Eğilimi	-0,45**	-0,65**	1,00

** p<0,01

İş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimlerinin birbirleriyle olan ilişkilerini incelerken, üç değişkenin de birbirleriyle anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu görüyoruz. Bütün korelasyon katsayıları 0,45 ve üzerinde bir değere sahiptir. Bu da demek oluyor ki, değişkenlerimiz arasında zayıf olmayan bir ilişki mevcuttur. Ancak, herhangi iki değişkenimiz arasında kuvvetli derecede bir ilişki olduğu görülmemiştir. Değişkenlerimiz arasındaki en güçlü ilişki örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi arasında ortaya çıkmıştır ($r = 0,65$).

Pearson korelasyon analizi sonuçlarına baktığımızda, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki pozitif yönde iken (hipotez 4 kabul), iş tatmini ile işten ayrılma eğilimi ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür (hipotez 5 ve 6 kabul). Ayrıca her bir ilişki için yapılan analiz sonucu bu ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olduğu ($p < 0,05$) gözlemlenmiştir.

Özetlemek gerekirse, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimleri arasındaki ilişkiyi incelediğimizde her bir ilişkinin anlamlı düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. İlişkilerin ne zayıf ne de güçlü olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle üç değişkeninin de birbirinden etkilendiğini söyleyebiliriz.

İşten ayrılma eğiliminin diğer değişkenler üzerindeki etkisini gidermek amacıyla, işten ayrılma eğilimini kontrol altına alarak, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek için kısmi korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda işten ayrılma eğiliminin etkisi giderildiğinde de, ($r = 0,34$, $p < 0,05$) iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde ve pozitif bir yönde ilişki olduğu görülmüştür.

3.5.4. REGRESYON ANALİZLERİ

Araştırmada iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerini saptamak amacıyla ilk başta iş tatmini ile işten ayrılma eğilimi ve örgütsel bağlılık ile işten

ayrılma eğilimi arasında regresyon analizi uygulanarak, ayrı ayrı olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimini ne kadar açıkladığı gözlemlenmiştir. Daha sonra da işten ayrılma eğilimi ile bu iki değişken arasında adımsal regresyon analizi yapılarak, hangisinin işten ayrılma eğilimi üzerinde daha büyük etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Analizlerde işten ayrılma eğilimi bağımlı değişken olarak kullanılmıştır.

Tablo 19: İş Tatmini Regresyon Modeli

	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
(Sabit)	5,34	0,32		16,93	0,04**
İş Tatmini	-0,90	0,12	-0,45	-7,41	0,00**

$$R=0,45; R^2=0,21; F=54,84, p=0,00 < 0,01$$

Tablo 20: Örgütsel Bağlılık Regresyon Modeli

	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
(Sabit)	5,32	0,19		28,27	0,00**
İş Tatmini	-0,85	0,07	-0,65	-12,53	0,00**

$$R=0,65; R^2=0,43; F=157,00, p=0,00 < 0,01$$

Tablo 21: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Regresyon Modeli

Adım 1

	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
(Sabit)	5,32	0,19		28,27	0,00**
Örgütsel Bağlılık	-0,85	0,07	-0,65	12,53	0,00**

$$R=0,65; R^2=0,43; F=157,00, p=0,00 < 0,01$$

Adım 2

	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
(Sabit)	5,81	0,27		21,55	0,00**
Örgütsel Bağlılık	-0,75	0,08	-0,57	-9,45	0,00**
İş Tatmini	-0,30	0,12	-0,15	-2,50	0,01**

$$R=0,66; R^2=0,44; F=83,59, p=0,00 < 0,01$$

İş tatmini için yapılan regresyon analiz sonucunda (Tablo 19), elde edilen modelin istatistik olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmaktadır ($p<0,01$). İş tatmininin işten ayrılma eğilimine etkisi olduğu görülmektedir. Model bu haliyle işten ayrılma eğiliminin ancak %21'ini açıklayabilmektedir.

Örgütsel bağlılık için yapılan regresyon analiz sonucunda (Tablo 20), elde edilen modelin istatistik olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmaktadır ($p<0,01$). Örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimine anlamlı şekilde etkisi olduğu görülmektedir ve regresyon modeli bu haliyle işten ayrılma eğiliminin %43'ünü açıklayabilmektedir.

İşten ayrılma eğilimini ayrı ayrı regresyon analizleriyle inceledikten sonra, işten ayrılma eğiliminin iki değişkenle birlikte ne kadar açıklandığını tespit edebilmek için adım adım regresyon analizi uygulanmıştır (Tablo 21).

İlk adımda işten ayrılma eğilimi, örgütsel bağlılık ile açıklamaya çalışılmış ve sonucunda modelin anlamlı olduğu ortaya çıkmış, örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimini etkilediği görülmüş ve modelde %43'lük bir açıklama olduğu gözlemlenmiştir. İkinci adımda iş tatmini de bağımsız değişken olarak eklenmiş ve yeni modelin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisi olduğu gözlemlenirken, modelde de %44'lük bir açıklama olduğu gözlemlenmiştir (hipotez 7 kabul).

Adım adım regresyon analizinin sonucuna göre, örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimini açıklamada daha büyük katkıya sahip olduğu, iş tatminin katkısının ise daha sınırlı olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle araştırmamız, örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimini belirlemede, iş tatminine göre daha etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Örgütlerin hedefledikleri başarıya ulaşmalarında ve varlıklarını sürdürebilmelerinde çalışanlar önemli bir yere sahiptir. Yaptıkları işi seven, işin unsurlarından memnuniyet duyan ve örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri gibi benimseyen çalışanlar, örgütün başarısına katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle, çalışanların iş tatmininin yüksek ve örgütsel bağlılıklarının güçlü olması, örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanların işten ayrılma eğiliminin yüksek olması ise, örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabilecek bir durumdur. İşten ayrılma eğilimi yüksek olan çalışanların motivasyonları ve performansları düşmekte, bu çalışanlar örgüt içerisindeki diğer çalışanları olumsuz etkileyebilmektedirler. Bu yüzden işten ayrılma eğilimi ile ilişkili olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları büyük önem taşımaktadır.

Yapılan çalışmada genel olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Banka çalışanlarının iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma eğilimleri birbiriyle ilişkilidir ve en güçlü ilişki çalışanların örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma eğilimleri arasındadır.
- İş tatmini ve örgütsel bağlılık, banka çalışanların işten ayrılma eğilimi üzerinde etkili olan değişkenlerdir.
- Söz konusu banka çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisi iş tatminine göre daha fazladır. Yani, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi üzerinde daha belirleyici bir değişkendir.
- Banka çalışanların iş tatminlerinin orta düzeydedir. Örgütsel bağlılıkları ise, iş tatminlerine göre daha fazladır.

Bu sonuçlar ışığında, çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı tutumları değerlendirildiğinde şu bulgulara ulaşılmıştır:

Memnun olmadıkları birçok iş unsuru bulunmasına rağmen, çalışanlar bankaya çeşitli nedenlerle bağlı kalmaktadırlar. Bu durum, çalışanların işgücü mobilitesinin diğer kriterlere göre daha düşük seviyede kalmasıyla birlikte değerlendirildiğinde, çalışanların örgüte bağlılıklarının daha güçlü olmasının, iş piyasasında alternatif işler bulmanın kolay olmadığını düşünmelerinden kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak, çalışanların örgüte bağlılıklarının daha çok normatif bağlılık ve devam bağlılığı şeklinde olduğu söylenebilir.

İş tatminleri yüksek olmasa da çalışanların örgüte bağlılıklarının güçlü olması, diğer iş imkanları konusunda karamsar olmalarından, uzun süredir aynı bankada çalışmakta olmalarından ya da kendilerini bankalarına karşı borçlu hissetmelerinden kaynaklanabilir. Demografik verilerle iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğiliminin ilişkisi incelendiğinde de aynı sonuç ortaya çıkmaktadır. Değişkenlerin yaş kriteriyle ilişkisi incelendiğinde, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı en yüksek olan grubun 45 yaş üstü çalışanlar olduğu görülmektedir. İşten ayrılma eğilimi en az olan grup ise 35 yaş üstü çalışanlardır. Kıdem açısından ise, çalışanların örgütsel bağlılıklarında ortaya çıkan farklılık dikkat çekmektedir. Araştırmada, 10 yıl üzeri kıdeme sahip olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu iki demografik verinin değişkenlerimizle ilişkisine bakıldığında, uzun süredir bankada çalışan ve yaşı genç olmayanların artık piyasada yeni bir iş bulma ihtimalleri olmadığını düşünmeleri, kendilerini bankaya karşı borçlu hissetmeleri, emeklilik, sosyal güvence gibi unsurları daha fazla önemsemeleri ve çalıştıkları süre boyunca banka için ve kendileri için harcadıkları emekleri göz ardı edememeleri gibi nedenlerle örgüte daha güçlü bir bağlılık duydukları ve bu nedenle işten ayrılma niyetlerinin diğer çalışanlara göre daha az olduğu düşünülmektedir.

Bir başka önemli bulgu ise, yönetsel pozisyonda olanların iş tatminlerinin farklılık göstermemesine rağmen, örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir farklılık göstermesidir. Yönetsel pozisyonda olan ve olmayan çalışanların iş tatmin düzeyleri birbirine yakın iken, yönetsel pozisyonda olanların örgütsel bağlılıkları daha güçlüdür. Bu durumun, büyük bir bankada yönetici olmanın, kariyer ve statü açısından getirdiği tatminle ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Yöneticiler, işin niteliklerinden ya da ücretten memnun olmasalar bile, bankada yönetici olmanın getirdiği sosyal statü, bankaya daha fazla bağlılık duymalarını ve bankada kalmak konusunda istekli olmalarını sağlamaktadır.

Araştırmanın diğer önemli bulguları ise şöyledir: Bankacılık Okulu mezunu olan çalışanların ve 25-34 yaş arası genç çalışanların, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri daha düşük ve işten ayrılma eğilimleri daha fazladır. Kıdemleri 1-5 yıl arası olan çalışanların işten ayrılma eğilimleri daha fazladır. Ayrıca, lisans ve lisansüstü eğitime sahip olanların iş tatmini daha az, örgütsel bağlılıkları daha zayıf ve işten ayrılma eğilimleri daha fazladır. Yukarıdaki bulgular birlikte değerlendirildiğinde dikkat çekici sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bankada çalışan genç, iş tecrübesi daha az ve eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar işlerinden memnun değildirler, bankaya bağlılıkları zayıftır ve bu nedenlerle farklı iş alternatiflerine yönelme ihtimalleri daha fazladır. Bu durum, bahsedilen gruptaki nitelikli çalışanların kendi özelliklerini yaptıkları işin ve çalıştıkları bankanın özelliklerine göre fazla bulmalarından, banka tarafından beklentilerinin karşılanamamasından ve örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleriyle bağdaştıramamış olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Özellikle, tamamı lisans ve lisansüstü düzeyinde eğitim almış olan Bankacılık Okulu mezunlarının işe ilişkin beklentilerinin tam olarak karşılanamamış olması ve kuruma bağlılıklarının çok zayıf olması, söz konusu bankanın eğitilmiş ve genç personele yönelik politikalarını gözden geçirmesi gerektiğinin bir göstergesidir.

Uzun bir süre boyunca nitelikli bir eğitime tabi tutulmuş ve banka tarafından önemli bir yatırım yapılmış olan bu çalışan grubunun işten ayrılma eğiliminde olmaları, banka için olumsuz bir durumdur. Bilindiği üzere, gerek işe alım sürecinde, gerekse de daha sonra örgüt içi eğitimlerde önemli yatırımlar yapılmış olan çalışanların iş değiştirmeleri, kurum için ciddi bir maliyet yaratmaktadır. Özellikle insan kaynağının kalitesinin müşteri memnuniyetini ve dolayısıyla da örgütün başarısını önemli ölçüde etkilediği bankacılık sektöründe, eğitilmiş personelin işe ilişkin beklentileri daha fazla karşılanmalıdır. Başta ücret, çalışma koşulları, kariyer planlaması ve iş güvencesi gibi unsurlar olmak üzere, iş tatminini arttırıcı unsurlar iyileştirilmelidir. Örgütün, çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlayacak çalışma koşullarını oluşturması, çalışanların yenilik ve gelişim talepleri konusunda bankacılık

sektörüne ilişkin çeşitli hizmet içi kurs, eğitim ve seminer faaliyetlerine katılımını sağlaması, akademik kariyer yapmak isteyenleri teşvik etmesi ve desteklemesi gerekmektedir.

Bahsedilen gruptaki çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttırılmasında en büyük görev yöneticilere düşmektedir. Başta şube müdürleri olmak üzere, bütün yöneticilerin örgütün amaç ve değerlerini belirlerken çalışanların amaç ve değerlerini de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Çalışanların örgüte güven duymasının sağlanması ve kurum kültürünün geliştirilmesi de örgütsel bağlılığı güçlendirecektir. Böylece, örgütte kalma isteği artan çalışanların örgüt için gönüllü olarak yüksek performans göstermeleri ve örgütün hedeflerine ulaşması için çaba sarf etmeleri sağlanacak; işe devamsızlık, işten ayrılma gibi örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilecek durumların ortaya çıkması engellenecektir.

Rekabetin en yoğun şekilde yaşandığı ve kamu bankalarının sektördeki payının giderek azaldığı günümüzde, piyasadaki yerini korumak ve başarılı olmak için, kamu bankalarının nitelikli insan kaynağını doğru bir şekilde değerlendirmesi ve çalışanların işten ayrılmaması için etkili politikalar geliştirmesi gerekmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Acar, Zafer, “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, 2006.
- Akal, Zuhal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi-Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1992.
- Akıncı, Zeki, “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:4, 2002.
- Aktan, Can, “Organizasyonel Performans Kavramı”, [http://www.canaktan.org/yonetim/performans-
yonetim/kavram.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/kavram.htm), Erişim Tarihi: 10.03.2008.
- Ardıç, Kadir ve Baş, Türker, “Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Aşamaları”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=503, Erişim Tarihi: 10.03.2008
- Ardıç, Kadir ve Baş, Türker, “Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Akademik Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması”,2002,www.bilgiyonetimi.org/cm/yon/yaz_gos.php?vt=2&id=233, Erişim Tarihi: 20.01.2008.
- Aydın, Özlem, “Mutlu Çalışan Satış Arttırır mı?”, Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, Eylül 2006, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3711, Erişim Tarihi: 21.04.2008

- Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba, “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:7, 2004.
- Balay, Refik, Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000.
- Balay, Refik, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Barutçugil, İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Baş, Türker, “Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:17, Sayı:2, 2002.
- Bayram, Levent, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi, Sayı:59, 2005.
- Canmann, C., Fichman, M., Jenkins, D. and Klesh, J., “The Michigan Organizational Assessment Questionnaire”, University of Michigan, Ann Arbor.,MI, 1979.
- Ceylan, Adnan ve Ulutürk, Yıldırım Hüseyin, “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, 2006.
- Çakır, Özlem, İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, 1.b., Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001.

- Çekmecelioğlu, Hülya, “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:6, Sayı:2, 2005.
- Çekmecelioğlu, Hülya, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, Haziran 2006.
- Çırpan, Hüseyin, “Parakendecilikte Müşteri Mutluluğu İçin Çalışan Memnuniyeti”, MÜSİAD Çerçeve Dergisi, Sayı:38, Mart 2006.
- Çöl, Güner, “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:6, Sayı:68, 2004.
- Decenzo, David A. and Robbins, Stephen P., Human Resource Management, 6th ed., New York: John Wiley and Sons, 1999.
- Demir, Ömer ve Acar, Mustafa, Sosyal Bilimler Sözlüğü, İstanbul: Ağaç Yayıncılık, 1992.
- Dereli, Toker, Organizasyonlarda Davranış, İstanbul: Ar Yayıncılık, 1982.
- Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:29, Temmuz-Aralık 2007.

- Dormann, Christian and Zapf, Diether, “Job Satisfaction: A Meta-analysis of Stabilities”, Journal of Organizational Behavior, No:22, 2001.
- Durmaz, Mustafa, “Kişilerarası İletişim ve Motivasyon”, Ege Üniversitesi İ.F. Yayınları, Sayı:17, İzmir, 2002.
- Durna, Ufuk ve Eren, Veysel, “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:6, Sayı:2, 2005.
- Erdil, Oya, Keskin, Halit, İmamoğlu, Salih Zeki ve Erat, Serhat, “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı, Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 2004.
- Erdoğan, Hatice, Personel Devri ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 2002.
- Eren, Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1998.
- Eronat, Zeynep, İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim, , Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004.
- Gazioğlu, Şaziye ve Tansel, Aysıt, “Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors”, ERC Working Papers in Economics, Vol:3, No:3, Ocak, 2002.

- Gral, Ramazan, Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri, Ankara: Mikro Basım Yayın Dağıtım, 2002.
- Graham, Michael W. and Messner Philip E., “Principals and Job Satisfaction”, International Journal of Educational Management, Vol:12, No:5, 1998.
- Gutknecht, Simon P., “Job Satisfaction and Intention to Quit Among Swiss Military Professionals during Organizational Changes,: A Longitudinal Study”, <http://www.internationalmta.org/Documents/2005/2005118P.pdf>, Erişim Tarihi: 12.02.2008.
- Gl, Hasan, “rgtsel Bağılılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, Ocak, 2002.
- Güney, Semra, Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- İlsev, Arzu, “rgtsel Bğılılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997.
- İşcan, Ömer Faruk ve Naktiyok, Atılhan, “Çalışanların rgtsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak rgtsel Bağılılık ve rgtsel Adalet Algıları”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:59, Sayı:1, 2004.
- Karim, A. and Noor, M., “Evaluating Psychometric Properties of Allen and Meyer’s Organizational Commitment Scale”, Malaysian Journal of Library and Information Science, Vol:11, No:1, 2006.

- Keser, Aşkın, “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi, Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, Çalışma ve Toplum Dergisi, Sayı:7, 2005.
- Keser, Aşkın, Çalışma Yaşamında Motivasyon, 1.b., İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, 2006.
- Khakoo, G., “Quality of Life: Satisfaction and Its Subjective Determinants”, Ann Arbor(December14,2004,http://www.datafirst.uct.ac.za/saproject/sa_project/workshop/sp_p_projects/project.imraan.khakoo.pdf, Erişim Tarihi: 02.02.2008
- Kitapçı, Hakan, “TKY’de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi”, Bilig Dergisi, Sayı:39, 2006.
- Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1993.
- Kostak, Fevzi, “Çalışan Memnuniyeti”, Köşe Yazıları, 2007, <http://www.kobitek.com/article.php?id=48>, Erişim Tarihi: 18.01.2008
- Kömürcüoğlu, Hüseyin, “Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 2003.
- Kurtuluş, Kemal, Pazarlama Araştırmaları, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1996.
- Lambert, Eric G., Hogan, Nancy L. and Barton, Shannon M., “The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers”, Social Science Journal, Vol:38, No:2, 2001.

- Luthans, F., Organizational Behavior, New York: McGraw Hill, 1994.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J., “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, Human Resources Management Review, Vol:1, No:1, 1991.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J., “Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Methodological Considerations”, Journal of Applied Psychology, Vol: 69, 1991.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Hertzkovitch, L. and Topolnytsky, L., “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, Journal of Vocational Behavior, Vol:61, 2002.
- Mir, A., Mosca, R. and Joseph, B., “The New Age Employee:An Exploration of Changing Employee-Organization Relations”, Public Personnel Management, Vol:31, No:2, Summer 2002.
- Newton, Lucy A. and Shore, Lynn Mcfarlane, “ A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition”, Academy of Management Review, Vol:17, No:2, 1992.
- Özdemir, Fatih, Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana, 2006.
- Özdevecioğlu, Mahmut ve Aktaş, Aylin, “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 28, Ocak-Haziran 2007.

- Özdevecioğlu, Mahmut, “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:18, Sayı:2, 2003.
- Özgen, H., Öztürk, A. Yalçın, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Kitabevi, 2002.
- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim ve Sağlık Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Yayın No:149, 2004.
- Özsoy, Süheyla A., Ergül, Şafak ve Bayık, Ayla, “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:6, Sayı:2 ,2004.
- Robbins, Stephen P., Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications, 8th ed., New Jersey: Prentice-Hall International, 1997.
- Rose, Michael, “Good Deal, Bad Deal? Job Satisfaction in Occupations”, Work, Employment and Society, Vol:17, No:3,2003.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek, Örgütsel Psikoloji, 4.b., Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, 2003.
- Schuler, R.S. and Huber, V.L., Personnel and Human Resources Management, 5th ed., West Publishig Company, 1993.

- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2003.
- Testa, M.R., “Satisfaction With Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: An Emprical Investigation”, Leadership and Organizational Development Journal, Vol:20, No:3, 1998.
- Tütüncü, Özkan, “Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:4, 2000.
- Uyar, Galip, “Memnun Çalışanlar Memnun Müşteriler Sağlar mı?”, Plus Value Araştırma Merkezi Yayınları, 29 Eylül 2006, http://www.plusvalue.net/yayinlarimiz/Calisan_Memnuniyeti, Erişim Tarihi: 21.04.2008
- Uygur, Akyay, “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, 2007.
- Wagner, David, “Satisfaction Begins at Home”, MIT Sloan Management Review, Vol:47, No:3, 2006.
- Wasti, Arzu, “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2000.
- Wolpin, Jacob and Burke, Ronald J., “Relationships Between Absenteeism and Turnover: A Function of the Measures?”, Journal of Personnel Psychology, Vol:1, No: 38, 1985.

- Yalçın, Azmi ve İplik, Fatma Nur, “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı:14, 2005.
- Yeşilyurt, N., Örgütlerde Personel Motivasyonunun Yönetici Personel Açısından Ele Alınması, İstanbul: Rota Yayınları, 1991.
- Yiğenoğlu, Ece, Orta Öğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Mesleki Etkinliklerindeki Güdülenmişliklerini Sağlayan Etmenler, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Ankara, 2007.
- Yüksel, İhsan, “Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 2002.
- Yüksel, Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi, 1998.
- Zaffane, Rachid, “Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparision of Public and Private Sector Employees”, Human Relations, No:40, 1994.
- “Çalışan Memnuniyeti Araştırması Nedir?”, Plus Value Araştırma Merkezi Yayınları, http://www.plusvalue.net/yayinlarimiz/Calisan_Memnuniyeti, Eriş Tarihi: 21.04.2008

- Dictionary of Industrial Relations Terms, <http://www.sfn.saskatoon.sk.ca/business/sdlc/jl.html>, Erişim Tarihi: 04.02.2008
- Has Job Security Declined?" http://economistsview.typepad.com/economistsview/2006/11/has_job_securit.html, Yayınlanma Tarihi:20.11.2006, Erişim Tarihi: 04.02.2008
- “İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, www.ikademi.com/.../911-inanclar-tutumlar-ve-ahlaki-tatmini-orgutsel-baglilik-uzerindeki-etkisi-ii.html , Erişim Tarihi: 15.01.2008
- “Job Satisfaction Tops Poll of Life Happiness”, <http://www.physorg.com/news70814635.html> , Yayınlanma tarihi: 29 Haziran 2006, Erişim tarihi:17.04.2008
- “Job Satisfaction Survey”, <http://chuma.usf.edu/~specter/scales/jssnice.doc>, Erişim tarihi: 11.01.2008.
- http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_Performance, Erişim Tarihi: 22.04.2008.

ÖZGEÇMİŞ

Esin Alica, 23 Ağustos 1981’de Çankırı’da doğdu. Lise eğitimini Ankara Alparslan Lisesi’nde tamamladı. 1999-2003 yılları arasında Hacettepe Üniversitesi Uluslararası İlişkiler bölümünde lisans eğitimini yaptı. 2004-2005 yılları arasında T.C. Ziraat Bankası Bankacılık Okulu’nda bankacılık eğitimi aldı. 2005 yılında Kocaeli Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. Aynı yıl, AB Erasmus bursu aracılığı ile öğrenci değişimi programına katılmaya hak kazandı. 2005-Güz döneminde Almanya Kassel Üniversitesi’nde “Labour Policies and Globalization” yüksek lisans programına devam etti. Halen yüksek lisans eğitimine Kocaeli Üniversitesi’nde devam etmektedir.