

T. C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

**İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA**

Barysh MAMEDOV

2501101299

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Muhteşem BARAN

İstanbul 2013



Y Ü K S E K L İ S A N S
T E Z O N A Y I

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı

: BARYSH MAMEDOV

Numarası

: 2501101299

Anabilim/Bilim Dalı : İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON Tez Savunma Tarihi: 04.07.2013

Danışman

: DOÇ.DR.MUHTEŞEM BARAN

Tez Savunma Saati : 14.00

Tez Başlığı

: İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR

ARAŞTIRMA

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.İBRAHİM PINAR		KABUL
PROF.DR.YONCA GÜROL		KABUL
DOÇ.DR.MUHTEŞEM BARAN		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.FATİH SEMERCİÖZ		
YRD.DOÇ.DR.GÜLTEKİN ALTUNTAŞ		

ÖZ
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA

Barysh MAMEDOV

Günümüzde çalışma hayatında iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın büyük bir önemi vardır. Bu araştırmada şirkette çalışanların iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçek olan Minnesota İş Tatmini Ölçeği ile çalışanlarının içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin düzeyleri belirlenmiştir. Çalışanların Örgütsel Bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılarak, cevaplayıcıların duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı düzeyleri belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel analizleri için “SPSS Statistics 16.0” paket program kullanılmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde Güvenilirlik Analizi, Korelasyon Analizi , T Testi, Regresyon ve Anova analizleri kullanılmıştır, hata payı üst sınırı 0,05 olarak kabul edilmiştir.

Araştırma sonucunda şirket çalışanlarının iş tatmini düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında çok zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. İş tatmini arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND A RESEARCH

Barysh MAMEDOV

Now as days in professional life job satisfaction and organizational commitment have great importance. The aim of this study is to determine the relationship between job satisfaction and organizational commitment in this Company.

By using Minnesota job satisfaction tool employees internal, external and general satisfaction levels have been determined. To measure employees organizational commitment while using Meyer and Allen's organizational commitment scale respondents emotional commitment, normative commitment and continuity commitment levels have been determined. To statistically analyze data received by the research "SPSS Statistics 16.0" pack has been used.

In data analysis Reliability Analysis, Correlation Analysis, T-test, Regression and Anova Analysis have been used and maximum error limit 0.05 has been accepted.

Research findings confirms the positive but weak relationship between job satisfaction level and organizational commitment level. With the increase of job satisfaction organizational commitment increases.

Keywords: Job satisfaction, organizational commitment.

ÖNSÖZ

Günümüzün sürekli değişen ve gelişen dünyasında örgütlerin ayakta kalabilmesi için en büyük yardımcısı “çalışan” faktörüdür. İşTatmini ve Örgütsel Bağlılık kavramlarının birbiriye paralel iki kavram olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu iki kavram her ne kadar birbirine benzer kavramlar gibi görünse de özünde farklılıkları olan kavramlardır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları pek çok araştırmacının ilgisini çeken bir konu olmuştur. Yaşam boyunca yapılan tüm faaliyetler insanların mutlu ve rahat bir yaşam sürmesi içindir. Bu nedenle, işletmelerin çalışanların düzenli olarak iş tatminini ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmeleri, risk faktörlerini tanımlamaları, örgütün kalitesi ve verimliliği açısından önemlidir. Bu çalışmanın amacı da, iş tatmininin sağlanmasında, örgütsel bağlılığın yeri ve önemini vurgulamaktır. Bu çalışmada, şirkette görev yapan çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır.

Tez çalışmam boyunca ilgi, destek ve yardımını esirgemeyen değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Muhteşem BARAN’a , yardımları ve sonsuz desteklerinden dolayı sevgili aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLO LİSTESİ.....	x
ŞEKİL LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞ TATMİNİ.....	2
1.1. İş Tatminin tanımı ve Önemi	2
1.2. İş Tatminin Tarihi	5
1.3. İş Tatmini Kuramları.....	7
1.3.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	7
1.3.2. Çift- Faktör Teorisi.....	9
1.3.3. Başarma İhtiyacı Teorisi.....	11
1.3.4. Alderfer’in ERG Kuramı.....	12
1.3.5. Vroom’un Bekleyiş Teorisi.....	13
1.3.6. Lawler- Porter Modeli	15
1.3.7. Eşitlik Teorisi.....	17
1.3.8. Amaç Teorisi	19
1.4. İş Tatminine Etki Eden Faktörler.....	20
1.4.1. Bireysel Faktörler	21
1.4.2. Örgütsel Faktörler.....	24
1.5. İş Tatmini Seviyesinin Çalışanlar Üzerindeki Sonuçları.....	28
1.5.1. Yüksek Seviyede İş Tatminin Sonuçları.....	28

1.5.1.1. Performans.....	28
1.5.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	29
1.5.1.3. Örgüte Bağlılık.....	29
1.5.2. Düşük Seviyede İş Tatmininin Sonuçları.....	30
1.5.2.1. Devamsızlıklar.....	30
1.5.2.2 İşten Ayrılma Niyeti.....	30
1.5.2.3. İşgücü Devir Hızında Artış.....	31

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	33
2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	33
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi ve Yararları.....	41
2.3. Örgütsel Bağlılığı etkileyen Faktörler.....	43
2.3.1. Kişisel Faktörler	44
2.3.2. İşe ve role İlişkin Faktörler.....	46
2.3.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler	46
2.3.4. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler.....	47
2.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	49
2.5. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması.....	52
2.5.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	52
2.5.2. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	53
2.5.3. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	54
2.5.4. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	55
2.5.5. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	56
2.5.6. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	57
2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	60
2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	61
2.6.2. İlmli Örgütsel Bağlılık	62
2.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	62
2.7. İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişisini İnceleyen Çalışmalar.....	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR

ARAŞTIRMA.....	66
3.1. Araştırmanın Amacı.....	66
3.2. Araştırmanın Kapsamı	66
3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları.....	67
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	68
3.5. Kullanılan Veri Toplama Araçları ve Analiz Teknikleri	68
3.6. Araştırmanın Sonuçları.....	69
3.6.1. Demografik Değişkenlerle İlgili İstatistikler Bağlılık.....	69
3.6.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeği.....	71
3.6.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	75
3.6.4.Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	79
3.6.4.1. İş Tatmini ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	80
3.6.4.2. İş Tatmini ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ..	81
3.6.4.3. İş Tatmini ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	82
3.6.4.4.İşsel Tatmin ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	82
3.6.4.5.Dışsal Tatmin ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	83
3.6.5. Çalışanların Genel İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	84
3.6.5.1. Çalışanların Genel İş Tatminleri ile Hizmet Süreleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.....	84
3.6.6. Çalışanların Genel Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	85
3.6.6.1.Çalışanların Genel Örgütsel Bağlılık ile Hizmet Süreleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.....	86
3.6.7. İş Tatmin Düzeylerinin Örgütsel Bağlılığı Üzerinde Etkisi	86

3.6.8. Araştırmanın sonuçları	87
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	91
KAYNAKÇA.....	94
EKLER	101

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Çok boyutlu Modeller Çerçevesinde Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	50
Table 2: Yaş İle İlgili İstatistikler.....	69
Tablo 3: Cinsiyet İle İlgili İstatistikler.....	70
Tablo 4: Hizmet Süreniz İle İlgili İstatistikler.....	70
Tablo 5: Medeni Durum İle İlgili İstatistikler.....	71
Tablo 6: İş Tatmini Güvenilirlik Analizi	72
Tablo 7: KMO and Bartlett's Test.....	72
Tablo 8: Faktör Analizinden Elde Edilen Faktör Yapısı.....	73
Tablo 9: Alt Boyutların Güvenilirlik Analizi.....	75
Tablo 10: Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik Analizi.....	75
Tablo 11: KMO and Bartlett's Test.....	76
Tablo 12: Faktör Analizinden Elde Edilen Faktör Yapısı.....	77
Tablo 13: Alt Boyutların Güvenilirlik Analizi.....	79
Tablo 14: İş Tatmini Düzeyi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	80
Tablo 15: İş Tatmini ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki.....	81
Tablo 16: İş Tatmini ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki	81
Tablo 17: İş Tatmini ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki.....	82
Tablo 18: İçsel Tatmin ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	83
Tablo 19: Dışsal Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	84
Tablo 20: Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri.....	84
Tablo 21: Çalışanların Genel İş Tatminlerinin Hizmet Sürelerine Göre	

Dağılımı	85
Tablo 22: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	86
Tablo 23: Çalışanların Genel Örgütsel Bağlılığın Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı	86
Tablo 24: İş Tatmin Düzeylerinin Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisine Regresyon Analizi	87

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	9
Şekil 2: Herzberg'in Çift- Faktör Teorisi.....	11
Şekil 3: Vroom Motivasyon Modeli.....	15
Şekil 4: Lawler- Porter Motivasyon Modeli.....	16
Şekil 5: Eşitlik Teorisi.....	18
Şekil 6: Araştırma Modeli.....	67

GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte her şeyin hızla değiştiği günümüzde çalışan faktörü ön plana çıkmaktadır. Bütün örgütlerin bu rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri için öncelik vermeleri gereken nokta mutlu çalışanlara sahip olma hususudur. Mutlu işgörenlere sahip olmanın yolu onları tatmin edilmesinden geçmektedir.

Günümüzde birçok araştırmacının ilgisini çeken konular arasında yer alarak önemini kanıtlamıştır. Bu araştırmanın amacı çalışanlardaki iş tatmini ve örgütsel bağlılığın ölçülmesi. İş tatmini, organizasyon içinde çalışan elemanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak tanımlanabilir. İş tatmini, işin özellikleriyle çalışanların isteklerinin birbiriyle örtüşmesi sonucu açığa çıkan duygudur.

Örgütsel bağlılık; bireyin örgütün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. İşgörenin örgütün iyiliği için rolünü, örgütün amaç ve değerlerine uygun olarak yerine getirmesidir. Bağlılık duygusuna sahip olan çalışan örgütün önceden tespit edilen amaçlarına ve örgütün sahip olduğu değerlere inanmaktadır ve buna bağlı olarak örgütsel yapı içerisinde emirlere itaat etmektedir, örgütün kendisinden duyduğu beklentilere ise mutlaka cevap vermektedir. Bağlılık gösteren çalışanlar içsel olarak güdülenmektedir. Örgütsel bağlılık; örgütsel başarının arkasındaki sürükleyici güçtür. Yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılıkla iş performansı, örgütsel uyum, verimlilik, kalite ve iş tatmini arasında olumlu ilişki görülmüştür. Çünkü örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte kalma hissini ve ilgisini artırır. Bu nedenle özellikle duygusal bağlılıkla, örgütsel başarıyı ve performansı etkileyen unsurlar arasında güçlü bir ilişki vardır.

Çalışmanın birinci bölümünde iş tatmini kavramı ele alınmıştır. Bu bölümde iş tatmini kavramı, önemi, tarihçesi ve literatürde yer alan iş tatmin kuramları incelenmiştir. İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı, önemi örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sınıflandırma teorileri incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın sonuçları, iş tatminini artırmanın yolları ve iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMINİ

Günümüzde işgörenin iş tatmininin sağlanması, artık örgütlerin ürün üretmek gibi amaçlardan sayılmaktadır. Günümüzde şirketlerin ayakta kalabilmesi için teknolojinin yanında insan faktörüne de önem vermeleri gerekmektedir. İş görenin yaptığı işi iyi yapması için yaptığı işten zevk alması ve memnun olması gerekmektedir.

Çalışmanın bu bölümde İş Tatmini kavramının tanımı, önemi, tarihçesi, işlemi ve literatürde yer alan iş tatmin kuramları açıklanacaktır.

1.1. İş Tatminin tanımı ve Önemi

Klasik örgüt tutumunda, işgören ya tatamamıyla yok farz edilir veya hakkında, gereğinden çok daha basit fikirler yürütülür. Bu yüzden örgüt yönetim teorileri ve uygulamalar bakımından, yani örgütün nasıl çalışması gerektiği ile ne şekilde çalıştığı arasında farkların meydana geldiği çoğu işletmede görülen gerçeklerdir¹.

Günümüz yönetim anlayışı, çalışanların yeteneklerine uygun işe yerleştirilmelerini, eğitilmelerini sağlayacak bir politikanın belirlenmesini öngörmektedir. Çağdaş yönetim anlayışı, çalışanların bütün çabasını ortaya koyacak biçimde motive edilmesi ve iş ile çalışanın yaptığı işten en yüksek maddi ve manevi tatmini sağlayabilmesi, onun başarısının, örgüte olan katkısının değerlendirilmesini yansıtmaktadır. Bu nedenle çalışanların işlerinden aldıkları doyum, büyük ölçüde işin ihtiyaç ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır.

İş tatminiyle ilgili birçok araştırmalar yapılmış, ancak bu kavramın kesin bir tanımı yapılmamıştır. Locke'a göre konuyla ilgili yapılmış araştırmaların çoğu yetersiz, tekrar niteliğinde araştırmalardır. Gerçekte 1930'lara kadar İş tatminin nedenleri ve içeriğiyle ilgili sistematik çalışmaya rastlanmamıştır.

¹ Edip OROCU, Sedat YUMUŞAK, Yasin BOZKIR, "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalard Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi* , Cilt: 13, Sayı: 1, 2006, s.1-2

İş tatmini, “işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur” şeklinde de tanımlanmaktadır. Ancak kişinin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olacağına göre iş tatmini, “kişinin iş deneyemlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir” şeklinde tanımlamak, işgörenin işine karşı olumsuz tutumuna ise iş doyumsuzluğu demek daha doğru olacaktır².

Başka bir ifade ile iş tatmini, kişinin işine karşı gösterdiği genel bir tutumdur. Çalışanların algılarına, duyguları ve davranışına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak İş tatmini kavramını Vroom tanımlamıştır.

Keith Davis iş tatmini, kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet veya memnuniyetsizlik olarak açıklamakta, işin nitelikleriyle çalışanların isteklerinin birbirine uyum gösterdiği durumlarda iş tatmininin gerçekleşebileceğini öne sürmektedir³.

Galbraith’e göre iş tatmini, işgörenlerin iş davranışları ve örgütsel ortamda yaşadığı olumlu yada olumsuz duygulardan kaynaklanmaktadır. Bu duygular iç ve dış kaynaklardan doğmaktadır. Tatminin içsel kaynağı, içsel ödüllerdir; örneğin kişinin istediği bir işte çalışması gibi. Dış kaynaklar ise örgütsel özendiricilerdir⁴.

İşten doyum, bir işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur⁵.

İş tatmini, bireyin işine karşı geliştirdiği olumlu tutumlardır. İş tatmini, önemli bir konudur ve yönetim tarafından büyük ilgi görmüştür. Yıllardır iş tatmini, hem bağımsız hem de bağımlı değişken olarak örgütsel davranış ve endüstri felsefesinde incelenmiştir.

İş tatmini genelde işe olan etkin bir reaksiyon olarak tanımlanmaktadır ya da işle ilgili genel duygular olarak da tarif edilmektedir. Bu duygular, hem iç hem de

² Yahya FİDAN, DİNÇER Ömer, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış** 1996, s. 55

³İrfan KAPLAN, “ Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emiyet Teşkilatı Üzerinde bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Konya, 2011, s.76

⁴Yahya FİDAN, DİNÇER Ömer, a.e., s. 55

⁵İbrahim E. BAŞARAN, **Örgütsel davranış** , Ankara Gül yayınevi 1991, s. 198

çevreyle ilgilidir. İş tatmini, “değeri olan bir işin başarılmasını kolaylaştırarak ve ya mümkün kılarak işgörenin işini değerlendirmesinin sonucunda duyduğu gurur verici duygusal durumdur ”.

“Çalışanların işleriyle ilgili tutumları, işlerine karşı psikolojik birikimleri işletmede kendilerini nasıl hissettikleri ve bunun gibi bir çok davranış ve duyguyu içerir” , Schultz İş Tatmini tanımlaması.

Locke iş tatminini şu şekilde tanımlamıştır, “kişinin işini ve iş tecrübesini değerlendirmesi sonucu oluşan zevkli veya olumlu hislerdir”⁶. İş tatmini ile yakın ilgisi olan dört kavram vardır. Bunlar güdülenme, işin çekici gelmesi, işle özdeşleşme ve gönül gücüdür.

Güdülenme, bir amaca doğru çaba harcamayı ve sürdürmeyi anlatmasına karşılık, işten doyum işe bağlı olarak olumlu duygular içinde olmayı anlatır. Arzu, istek, amaç, ihtiyaç gibi sözcükler yoluyla açıklanmaktadır. Güdülenme belirli bir işi gördürebilmek amacıyla bir kimseyi harekete geçirebilme, o işi yapması için onda istek yaratabilme işidir.

İşin işgörene çekici gelmesi, işgörenin işe duyduğu ilgiye bağlıdır. İşin çekiciliği, yapılacak iş, işgörene ne denli gereksinmelerini doyuracak gibi görünüyorsa o denli artma gösterir. İşgörenin yapacağı işten doyuracağı gereksinmeler, ekonomik yarar sağlamakla, psikolojik ve sosyal güdülerini doyurmakla ilgili olabilir. İşten doyum ise, gelecekle ilgili olmaktan daha çok işgörenin içinde bulunduğu iş yaşamıyla ilgilidir. İşin çekiciliği, işten tatminin etkenlerinden biri olabilir.⁷

İşgörenin işiyle özdeşleşmesi, onun kopamayacak derecede işinebağlı olmasını anlatır. İşgören, işinden istediği tatmini sağlamasa bile ayrılamayacak derecede ona bağlanmış olabilir. Özdeşleşme, olumlu ya da olumsuz bir duygusal bağlanmayı, işten doyum ise haz duymayı ya da olumlu duygusal bir durumda olayı gösterir.

⁶ A.Edwin LOCKE **The Nature and Casuse of Job Satisfaction**, Handbook of İndustrial and Organisational Psuchology, M Dunnette, Chicago, 1976, Rand McNally p.97

⁷ M. Sezai TÜRK, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s.69

Gönülgücü (moral), tıpkı sağlık kavramı gibi, işgörenin örgüt içinde, tüm olumlu duygularının genel bir anlatımıdır. İşten doyum, işgörenin gönül gücüne olumlu etkide bulunan bir etken olabilir.

Ayrıca işten doyum ile güdülerin tatmini da birbirinden ayrı anlamlar taşır. İnsanın güdülerinin tatmini, işten tatmininden daha geniş kapsamlı bir kavramdır. İşten doyum, işgörenin yalnız işinden duyduğu olumlu duyguları içerirken, güdülerin tatmini, işe de içine alan, ama iş dışındaki yaşamla elde edilen tüm olumlu duyguları içerir. Bir işin, insanın tüm güdülerine doyması beklenemez.⁸

İş tatmininin önemini artıran iki önemli neden vardır. Birincisi, çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettiklerini yani doyum edici yada anlamlı bulmaları kendileri ve işleri için önem taşır. İkincisi, yöneticiler için insanları işlerine karşı tutumlarının performans, verimlilik ve yenilik üzerindeki etkisi açısından önemlidir. Çünkü iş tatmininin direkt neden olduğu davranışlar işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, ruhsal ve fiziksel sağlık bozulmasıdır.

Çalışanların iş tatmini, örgütün amaçlarındandır. Örgütün diğer amacı da etkin olmasıdır. Örgütte bireysel tatminin ve örgütsel etkinliğin sağlanması, çalışanın ve örgütün gereksinimlerinin karşılanması, her ikisinin amaçlarının dengeli gerçekleşmesiyle sağlanır.⁹

1.2. İş Tatminin Tarihi

Amerikalı ve Avrupalı psikologlar I. Dünya Savaşıyla birlikte, insanların işyerleriyle ilgili problemleri olduğunu farketmiş, savaş sonrası düşen verimi arttırmak ve çalışanların değişim hızını azaltmak amacıyla çeşitli araştırmalar yapmışlardır. İşgörenlerin verimini arttıran faktörler ve çalışan işveren uyumunu sağlama yolları hakkında incelemeler yapan araştırmacılar, bu çerçevede fiziksel faktörlerin (ışık, ses, nem, dinlenme süresi) çalışanları ne kadar etkilediğini

⁸BAŞARAN, a.e., s 199

⁹Emine DAĞDEVİREN Gözen, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketler Üzerine Bir Uygulama **Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi** , Ankara, 2007, s.7

araştırmışlardır.

1930’larda Elton Mayo İş tatmini konusundaki ilk çalışmalara başlamıştır. Ancak bu ilk çalışmalar iş tatmini konusunda başlı başına bir kuram netiliğinde değildir.¹⁰

İş tatmini kavramı kesin olarak II. Dünya savaşıdan sonra ortaya çıkmıştır. O zamanda çalışmakta olan fabrikalar, fiziksel açıdan yetersiz ortamlarının yanında, çalışanlara doyum sağlayıcı ortamlar hazırlanmaya da önem vermemişlerdir. Bunun yanında işler rutin ve yükselme imkanı sağlamayan işler olduğundan verimlilik oldukça düşüktür. Tüm bu sorunlara çözüm bulmak amacıyla yöneticiler, özellikle II. Dünya savaşıdan sonra çalışanların kısa sürede işten ayrılmalarının getirdiği mali yükten , olumsuz endüstri ilişkilerinin doğurduğu sorunlardan kurtulmak için “İş tatmini ” kavramını önemsemeye başlamışlar ve bu konudaki araştırmaları desteklemişlerdir.

Maslow 1943’lerde ve sonraki yıllarda onu izleyen Alderfer iş tatminini, bireyin gereksinimlerinin doyurulmasıyla ilişkilendirmiştir.

Maslow’a göre “Tam doyum söz konusu değildir . Bir bireyin gereksinme yapısının doyurulmayan bölümü onu daha üst düzeylere tırmanmaya güdüleyecektir”. Bu nedenle işletmenin amacı; pozisyonundan memnun olmayan bireye, üretimini arttırdıkça varolan durumun düzeleceği duygusunu veren bir güven ortamı yaratmaktır¹¹.

İş tatminiyle ilgili yapılan 5000’e yakın araştırmanın sonuçları göz önüne alındığında; bu kavramın kesin olarak tanımının yapılmadığı, kendine has kurumsal yapısının oluşturulmadığı söylenebilir .¹² Adams’ın 1963’de “Toward an understanding of inequity ” isimli makalesinde, “ iş tatmini, bireyin aldığı girdi- çıktı

¹⁰ Arnold S. TANNENBAUM,.; **Social Psychology of The Work Organization**, by Wadsworth Publishing Co., Inc.Belmont, California 1996, p.16-24

¹¹Durali GÜR, Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası Üzerine Bir Uygumla, Kütahya, 2006, s.74

¹² Semra GÜNEY,“Örgütsel Bağlılık “içinde Yönetim ve Organizasyon , Baskı Ankara 2007, Nobel Yayın Dağıtım s 54

dengeşidir ” diye tanımlanmıştır.

Son yılların çalışmalarında iş tatmininin belirleyicileri olarak farklı öğeler üzerinde durduğu görölmektedir. Ancak en büyük çatışma, performansın iş tatmininin belirleyicisi mi, yoksa sonucu mu olduğu üzerinde toplanmaktadır. Maslow’un gereksinimler sıra düzeninde bireyin ancak mevcut gereksinimlerinin tatmini ile doyuma ulaştığıyla ilgili nedensel bir ilişki kurulamamıştır.

Örgüt yapıları, örgüt içindeki görev dağılımları ve bu kavramların verimlilik üzerine etkileri 1960-1970 yıllarda araştırılmıştır. 1980’li yıllardan sonra ise “ İnsan Kaynakları ”yaklaşımı benimsenmeye başlanmış ve insan artık işletmenin en değerli varlığı durumuna gelmiştir¹³.

1.3. İş Tatmini Kuramları

Yöneticilerin İş tatmini konusunda kullanabileceği çeşitli kuram ve modeller geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu modellerden bazıları, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motiflere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktöre (içsel faktörlere), diğer bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere (dışsal faktörlere) ağırlık vermektedir.

Örgütün fiziksel çalışma konuları, işgörene sağlanan ödeme ve fiziksel çalışma olanakları , işgörenin işten tatminine yetecek içeriği oluşturmaktadırbu bakış açısı yapısal örgüt ve yönetim kurumlarına göredir¹⁴.

1.3.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı , motivasyon teorileri arasında en çok bilinendir..

Abraham Maslow insanları motive eden unsunların “ihtiyaçları” olduğunu ileri sürerek tüm ihtiyaçları hiyerarşik bir sıra içinde beş gruba ayırmıştır. Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçların

¹³ Durali GÜR, a.e., s.76

¹⁴ Feyzullah EROĞLU, Davranış Bilimleri: 5. Baskı, Beta Yayın, İstanbul 2000, s 257

oluşturduğu hiyerarşi şöyledir¹⁵.

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yeme, su, uyku,
2. Güvenlik İhtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden koruma
3. Sosyal İhtiyaçlar: Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk,
4. Kendini Gösterme (Esteem) İhtiyacı: Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma,
5. Kendini Tamamlama (Self- actualization) İhtiyacı: Sahibolunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık.

Kişi, önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır . Karnı aç bir kişiyi, sosyal ihtiyaçlarını (3. grup) tatmin etmeğe çalışarak motive etmek mümkün değildir¹⁶.

Tatmin edilen her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek, ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır.

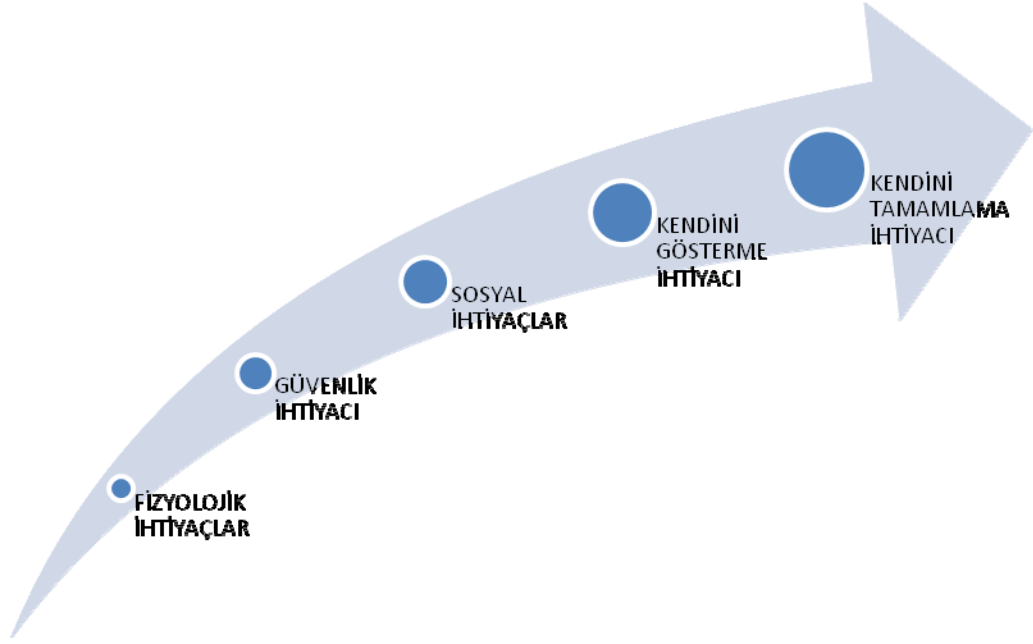
Bu ihtiyaçlar hiyerarşisini aşağıdaki Şekil 1’deki gibi göstermek mümkündür

Maslow’un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini, genel bir kalıp olarak görmek daha uygundur. Yani, herkesin, aynı şekilde ve aynı şiddette bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevkedilecektir.

Maslow’un geliştirmiş olduğu bu yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamış, bir kısmı ise doğrulamamıştır. Hatta bazı araştırmacılar, bu yaklaşımın sadece ortalama bir Amerikan işçisinin tutumun esas aldığını iddia etmişlerdir .

¹⁵Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul 1993, s. 372

¹⁶Tamer KOÇEL a.e., s. 372



Şekil 1 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

(Kaynak: Tamer KOÇEL, 2010, s.624)

Ancak bu tür elıştırilere rağmen, ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıklı olması gibi nedenlerle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur.

Nitekim Maslow'da, ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının % 70'ini, sosyal ihtiyaçlarının % 50'sini, gösterme ihtiyacının % 40'ını, ve kendini tamamlama ihtiyacının ise ancak % 10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür¹⁷.

1.3.2. Çift- Faktör Teorisi

F. Herzberg tarafından geliştirilen bu teori de, İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımından sonra, en çok bilinen motivasyon görüşü durumundadır.

Bu teori Herzberg'in 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarından doğmuştur. Bu çalışmada çok basit bir şekilde şu soru sorulmuştur: "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece

¹⁷ Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, Yayın Matbaacılık, 12.Baskı Beta, 2010, İstanbul, s.624

kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız”. Araştırma verileri incelendiğinde araştırma konusu olanların, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini anlatırken iş ile direkt ilgili olan iş’in kendisi, başarıma, sorumluluk vbg. kavramları kullanmış oldukları görülmüştür. Aynı şekilde kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken de iş ile ilgili olmakla beraber iş’in dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, nezaret vbg. kavramları kullanmışlardır.

Bunun üzerine Herzberg bu kavram ve terimleri iki grupta toplanmıştır. Birinci grup Motive Edici Faktörler adı verilen gruptur. Bu grup iş’in kendisini, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü , başarıma ve tatınma gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motiveedecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır¹⁸.

İkinci grup faktörler ise Hijyen Faktörleri adı altında toplanmıştır. Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörler hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır. Ancak motivasyon, motive edici faktörlerin varlığı ile mümkündür. Bu durumu aşağıdaki Şekil 2 deki gibi göstermek mümkündür :

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur : Hijyen faktörleri bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir . Ancak varlıkları, motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir, Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir¹⁹.

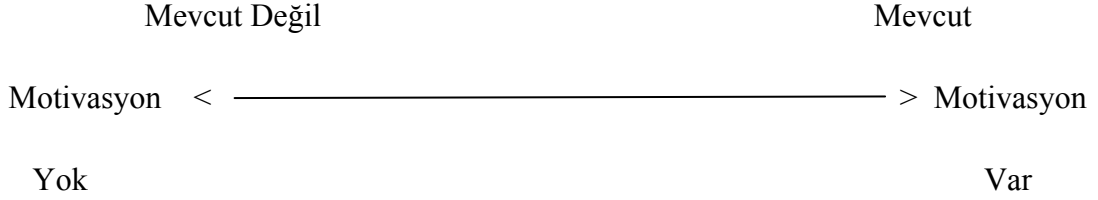
Görüldüğü üzere çift faktör teorisinde de, motive edici faktörler, esas itibarıyla, kişinin içinde bulunan unsurlarla ilgilidir.

Herzberg’in bu teorisinin yöneticiler arasında yaygın olmasının en önemli

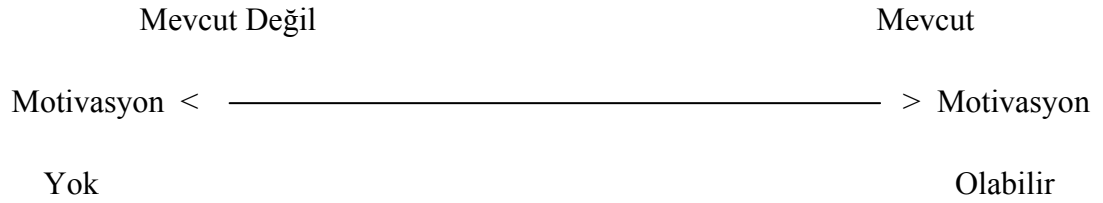
¹⁸ KOÇEL, a.e., s. 438.

¹⁹ KOÇEL, a.e., s 375

Motive Edici Faktörler



Hiyjen Faktörler



Şekil 2: Herzberg'in Çift- Faktör Teorisi

(Kaynak: Tamer KOÇEL, 1993, s.375)

nedenlerinden birisi, teorinin iş'le ilgili terimleri kullanmış olmasıdır. Ancak bazı uygulamalı araştırma sonuçları , Herzberg'in teorisinin varsayımlarını doğrulamamıştır²⁰.

1.3.3. Başarma İhtiyacı Teorisi:

D. McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar :

1. İlişki kurma ihtiyacı
2. Güç kazanma ihtiyacı
3. Başarma ihtiyacı

Bu teorinin yönetici açısından önemi şudur: Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Örneğin; başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel, bunu sağlayabilecek bir

²⁰Kurt TÜRKER, “ Herzberg'in Çift Faktörlü Güdöleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyo Açısından Çözömlenmesi”, GÜ, Gazi Eğitim Faköltesi Dergisi, Cilt: 25,Sayı: 1, 2005, s.290-292

işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından bilgi ve yeteneğini tam olarak işe koyacaktır.

McClelland'ın çalışmalarından yöneticilerin ve girişimcilerin başarılı olabilmeleri için yüksek başarı ihtiyacı güdüsüne sahip olmaları gerektiği, bu nedenle bu güdünün örgütler için özel önem taşıdığı sonucuna ulaşılabilir. Güç ve ilişki kurma ihtiyaçları da yönetsel başarı ile yakından ilişkili olma eğilimindedir. Çalışmalar, en iyi yöneticilerin güç ihtiyaçlarının yüksek, ilişki kurma ihtiyaçlarının ise düşük olduğunu göstermektedir.²¹

McClelland, sosyal ve kişisel olmak üzere iki tür güç ihtiyacı olduğunu belirtir. Bunlar:

Sosyal güç ihtiyacı. Gücün grup veya örgütsel amaçlar kullanılması isteğini yansıtır.

Kişisel güç ihtiyacı. Gücün tamamen kişisel tatmin için kullanılması isteğini belirtir. Kişisel güç ihtiyacına sahip kişiler, başkalarını başarılı olma konusunda etkilemek yerine daha çok kendi kişisel başarı ile ilgilendiklerinden, örgüt açısından “yıkıcı” bir etkiye sahiptirler. Bu yüzden, yüksek başarıma ihtiyacına sahip olsalar bile bu kişilerin her zaman iyi yönetici olacağı varsayımı doğru değildir. Birinci ihtiyacı başkaları ile ilişki kurma , gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişilerarası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir.

1.3.4. Alderfer'in ERG Kuramı

1967 yılında Clayton P. Alderfer tarafından geliştirilen bu kuram, Maslow'un kuramını desteklemek ve eksik yönlerini gidermek amacıyla geliştirilmiştir. Alderfer, ihtiyaçları üç gruba ayırmıştır.

Birinci grup var olma ihtiyacı (existence); Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına ifade etmektedir, karşılık geldiği söylenebilir. Bireylerin maddi ve fiziksel ihtiyaçlarını ifade etmektedir.

²¹Ali Sinan SEMERCI, **İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama**, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, 2005 s. 21.

İkinci grup ait olma ihtiyacı (relatedness); aile, arkadaşlar, astlar gibi diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacını ifade etmektedir ve Maslow'un sosyal ihtiyaçlar kategorisi ile benzerlik göstermektedir.

Ve üçüncü grup ise geliştirme ihtiyacı (growth); yaratıcılık arzusu, verimli olma ve olumlu katkı sağlama ile kişisel gelişimi gerçekleştirebilme gibi ihtiyaçları ifade etmektedir. Maslow'un saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile benzerlik göstermektedir .

Bu teoride kişi üst basamaktaki ihtiyacını gidermezse alt basamaktaki ihtiyaca geri döner ve kendini bu şekilde motive eder. Kişinin alt basamağa geri dönüşü üst basamaktaki ihtiyacını gideremeden dolayı ortaya çıkan mutsuzluk ve hayal kırıklığından kaynaklanır²².

ERG teorisinin geçerliliğini test etmek üzere yapılan sınırlı sayıdaki çalışma, İhtiyaçları teorisine kıyasla, ERG teorisine daha çok destek sağlamıştır. Bu durum, Maslow'un İhtiyaçlar teorisinin en başta, özellikle örgütler için uygulama amacıyla ortaya konmuş olmamasına ve teorisinin kavramsal yetersizliklerinin örgütsel göstergelerin geliştirilmesinde kolaylık sağlamamış olmasına bağlanabilir²³.

1.3.5. Vroom'un Bekleyiş Teorisi:

Bekleyiş Teorisi, Victor Harold Vroom tarafından geliştirilmiştir. Vroom'a göre, motivasyonun düzeyi ya da gücü: ulaşılması amaçlanan herhangi bir hedefin, kişi için cazibesi ya da arzulanma derecesi ile ortaya konabilecek eylemin ve çabanın bu hedefe ulaştırabilirlik ihtimalinin kişi tarafından değerlendirilmesinin çarpımı olarak ifade edilmektedir. Bu ifade formül olarak aşağıda gösterilmektedir. 1. Valens (kişinin ödülü arzulanma derecesi) , 2. Bekleyiş, dolayısıyla

$$\text{Motivasyon} = \text{Valens} \times \text{Bekleyiş olarak gösterilebilir}^{24}.$$

Vroom'un Bekleyiş Teorisinde motivasyona etki eden faktörlerden biri olan "Arzulama Derecesi" çoğu zaman "Valens derecesi" olarak da geçmektedir. Kişinin

²²KOÇEL , a.e., 378

²³Benjamin SCHNEIDER,, Clayton P. ALDERFER: "Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 1973, Vol. 18, No: 4, pp. 489-505.

²⁴Önder BARLI,: **Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış**, 4. Baskı, Erzurum, Aktif Yayınları, 2010, s 217

arzulama derecesini belirten valens derece yönüyle kişilerarası farklılaşma göstermektedir. Hatta kültürden kültüre değişmektedir.

Teorinin temelinde, bireylerin her davranışının sonucunda, bazen ödüllere, bazen de cezalara sahip olacağına inanması yatmaktadır. Dolayısıyla, burada birey bir bekleyiş içerisine girmektedir. Örneğin, bir işgören, standart üretim miktarında normal ücretini alacağını, standart üretim miktarını aşınca da ek prim elde edeceğini bilerek bir ümit ile işe başlar²⁵.

Bir kişi kendisi için cazip sonuçları olan hedeflerle ilgilenir. Öte yandan, kendi kapasitesi çerçevesinde ortaya koyabileceği performans düzeyinin, söz konusu cazip sonuçlara ulaşabilmesine ne kadar katkıda bulunabileceği de kişinin harekete geçmesini etkileyen önemli bilişsel değerlendirme sürecidir²⁶.

Bekleyiş teorisine göre motivasyon düzeyini belirten üçüncü faktör “Araçsallık”tır. Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme “birinci kademe sonuç” olarak düşünülmelidir. Örneğin, kişinin maaşı artırılabilir. Esasında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılacak amaçların gerçekleştirilmesinde bir araç görevi yapmaktadır. Örnekteki maaş, esasında daha yüksek statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesi için bir araçtan ibarettir²⁷.

Bu durumu yukarıdaki Şekil 3 deki gibi göstermek mümkündür. Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir:

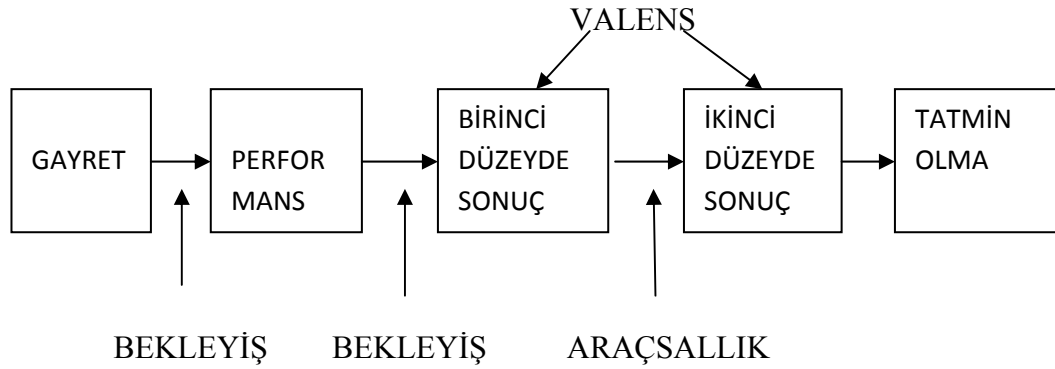
- Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu belirlenmelidir.
- Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.
- Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.

Bekleyiş teorisi üzerinde yoğun araştırma yapılan alanlardan birisidir.

²⁵ Bradley L. KIRKMAN, Debra L. SHAPIRO, “The Impact Of Team Members’ Cultural Values On Productivity, Cooperation, And Empowerment In Self-Managing Work Teams”, **Journal Of Cross-Cultural Psychology**, Vol. 32, No: 5, Washington, Sage Pub., September 2001, p. 600.

²⁶ BARLI a.e s 217

²⁷ KOÇEL, a.e., s. 633



Şekil 3: Vroom Motivasyon Modeli

(Kaynak: Tamer KOÇEL, 1993, s.380)

Bugünkü düzeyi ile, bu teori ayrıntılı ve somut olarak uygulanabilecek bir teori durumunda olmamakla birlikte, kişilerin davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını açıklamakta ve bu açıdan yöneticilere yardımcı olmaktadır²⁸.

1.3.6. Lawler- Porter Modeli:

Bu motivasyon modeli Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu modele ilaveler yapmaktadır. Lawler- Porter modelini aşağıdaki Şekil 4 deki gibi göstermek mümkündür²⁹.

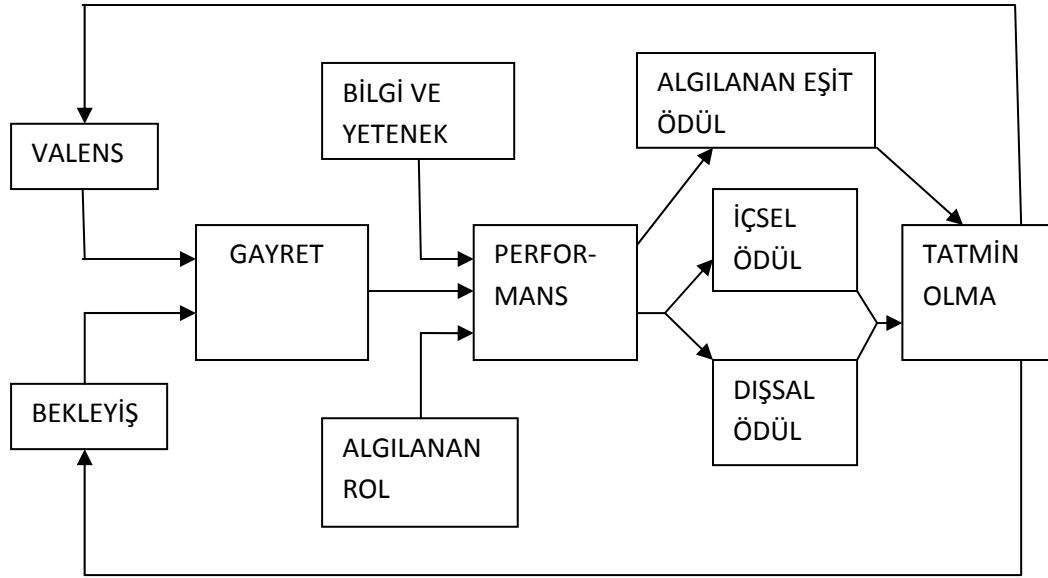
Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynısıdır. Yani kişinin motive olma derecesi valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarfederse etsin performans göstermeyecektir (iş başaramayacaktır). Örneğin muhasebe bilgisinden yoksun bir kişi ne kadar gayret sarfederse etsin bir bilanço düzenleyemeyecektir³⁰.

İkinci yeni değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol kavramının kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlamak mümkündür.

²⁸ KOÇEL, a.e., 382

²⁹ EREN, a.e., s.521.

³⁰ KOÇEL, a.e. s 635.



Şekil 4: Lawler- Porter Motivasyon Modeli

(Kaynak:Tamer KOÇEL, 1993, s.380)

Lawler-Porter modeli için algılanan rol'ün anlamı şöyledir: Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak ve bu durum da kişinin performans göstermesini engelleyecektir.

Gayret, Bilgi ve Yetenek ve Algılanan Rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Bu ödüller içsel veya dışsal olabilir. Burada önemli olan ve Vroom modeline ek olan kısım algılanan eşit ödül değişkendir. Bunun anlamı şudur: Herkes kendi performansı ile başkalarının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Yani bir nevi ödül algılaması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül (içsel ve dışsal) bu algılanan eşit ödülünden az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin bekleşi etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre valens ve bekleşi etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir³¹.

Lawler-Porter modelinin uygulanmasında dikkat edilmesi gerekenler:

³¹Hasan TUTAR," Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanlerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi** , 2007, c.12, s.99

- Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
- Personelin fiilen aldığı ödül tutarında çok, aynı düzeyde performans gösteren meslekdaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- Nihayet sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Özetle, yüksek başarının yüksek doyum verebilmesi için, işgörenlerin beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir³².

1.3.7. Eşitlik Teorisi:

John Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi, yöneticinin işyeri psikolojisini harekete geçirip kendi ve ekibinin motivasyon düzeyinin artırmasına imkan sağlamaktadır. Eşitlik Teorisi ilk 1963 yılında ortaya atılmış ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Herzberg'in Çift Faktör Teorileri üzerine geliştirilmiştir. Eşitlik Teorisine göre, çalışanın işletmeye sağladığı katkı ile işletmenin çalışana sunduğu ödül/katkı arasında eşitlik yoksa çalışan demotive olmaktadır³³.

Adams'a göre, kişi kendisinin sarfettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarfettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur. Örneğin Şekil 5 deki iki durum eşitsizliği ifade etmektedir³⁴:

³²KOÇEL ,a.e., s 384

³³Lyndsay SWINTON, "Adams Equity Motivation Theory; Put Workplace Psychology Into Action and Increase Motivation", **Management Articles**, 2006, (Çevrimiçi)
<http://www.mftrou.com/supportfiles/adams-equity-motivation-theory.pdf>, 17 Mayıs 2012.

³⁴SEMERÇİ, a.e., s. 23.



Şekil 5: Eşitlik Teorisi

(Kaynak: Tamer KOÇEL, 1993, s.380)

Yukarıdaki oranlardaki pay ve payda kişinin algılarına göre değeri almaktadır. Kişi kendi oranını, kendisi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırmaktadır. Kişinin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, kişinin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır³⁵.

Oranlardaki “ sonuç ”, ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vs.gibi şekillerde olabilir. “Gayret ” ise işi başarmak için sarfedilen çaba ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilir.

Eşitlik Teorisi, iş yerindeki sosyal etkileşimlerin, çalışanların işlerine karşı tepkilerini ve örgütteki katılımlarını nasıl etkilediğini inceleyen sosyal değiş tokuş süreçleri teorilerinden biridir. Bu teori, motivasyonun temelinde insanların kendilerine eşit davranılması isteğinin yattığını belirtir. Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışları şöyle gruplamak mümkündür³⁶:

³⁵ KOÇEL, a.e., s 386

³⁶SEMERÇİ, a.e., s. 23

- Sarfedilen gayretin değiştirilmesi (ücretinin arttırılması veya azaltılması, daha az etkin çalışma),
- Sonucun değiştirilmesi (daha yüksek ücret veya ödöl talebi),
- Gayret ve Sonuç tanımlarının mantık tanımlarının değiştirilmesi- Böylece eşitsizliğin azaltılması,
- İşi terketme (istifa, işyeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık),
- Başkalarını, sarfettikleri gayreti azaltmağa zorlama,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

Bu teoriyi personelini motive etmek için kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususları dikkate almak zorundadır:

- Bu teorinin ağırlık noktası eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerindedir. Bizdeki “testiyi kıran da bir, getiren de”deyiminin ifade ettiği anlam, bir eşitsizliğin ifadesinden farklı birşey değildir.
- Eşitlik veya eşitsizlik personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.
- Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki değişik şekillerde olabilir.

Sonuç olarak, bu teoriye göre organizasyonda adil ödöl, adil muamele gibi eşitliği sağlayan unsurlar var olmadığında çalışanın motive olması bir yönden imkansız kalmaktadır. Ayrıca, Eşitlik Teorisi ile ilişkin çalışmalar Beklenti Teorisine göre, çalışan motivasyonu üzerine bilimsel açıklamaların bulunma yüzünden daha ileriye taşınmış olarak öne sürölmektedir³⁷.

1.3.8. Amaç Teorisi

1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır.

³⁷ KOÇEL, a.e., 385

Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir.

Faklı yönetim uygulamaları ve özellikle Amaçlara Göre Yönetim uygulaması, organizasyonlarda amaç belirleme işinin önemini vurgulamış ve bunun nasıl olması gerektiği konusunda bazı öneriler getirmiştir³⁸. Bu önerileri Amaç teorisi açısından geçerliliğini koruyabilir. Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astların da katkısını gerektirmektedir³⁹.

Amaç Teorisine göre çalışan işi ile ilişkin amacı kendisi koymalıdır. İlk sırada yöneticinin önderliği gerekli olabilir. Çalışana yönetici tarafından yönlendirici önderlik, amaca ulaşma çabalarının ve elde edilen sonucun değerlendirilmesinde yapılırsa daha etkili olmaktadır. Amaçlarda şu özellikler olmalıdır⁴⁰:

- Amaçlar, çalışanın kolay algılayıp uygulayabileceği biçimde açık olmalıdır.
- Amaçlar, çalışanın başarabileceği güçlükte olmalıdır.
- Amaçların güçlük derecesi giderek yükseltilmelidir.
- Amaçlar, çalışanın özlem düzeyine denk ya da yakın olmalıdır.
- Amaçlar, çalışan tarafından benimsenmelidir.
- Çalışan, amaçları ya kendisi saptamalı ya da saptamaya katılmalıdır.
- Amaçların gerçekleştirilme süreci ve sonucu işgörenle birlikte değerlendirilmeli ve elde edilen bilgi amaç geliştirmede kullanılmalıdır.

İşletme için Amaç Teorisinin önemi, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Başka bir ifade ile çalışanların da, amaç belirlemede katkıda bulunması gerektiği söylenmektedir.

1.4. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

İş tatminin faktörlerini anlayabilmek için, çalışanların işe karşı olan duygu ve düşünceleri analiz etmek faydalı olabilir. Çalışanların memnun olmaları veya

³⁸ Celalettin SERİNKAN vd., **Liderlik ve Motivasyon**, İstanbul, Nobel Yayınları, 2008, s. 106.

³⁹ KOÇEL, a.e., s 386

⁴⁰ BAŞARAN, a.e., s. 161.

olmamalarının nedenleri değişiktir. Bazı yazarlar ve araştırmacılar iş tatminini etkileyen faktörler üzerinde farklı görüşler önermişlerdir.

1.4.1. Bireysel Faktörler

- Yaş
- Cinsiyet
- Eğitim
- Medeni Durum
- Kişilik Özellikleri

Yaş: İş tatmini ile ilgili olarak yapılan araştırmaların çoğunda, demografik özelliklerle İş tatmini ilişkisi incelenmiştir. Önemli bir demografik özellik olan “yaş” en çok incelenen faktörlerden biri olmuştur. Yapılan araştırmalarda elde edilen bulguların bazıları yaş ile iş tatmini arasında bir ilişki olmadığını; bazıları ise, böyle bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Herzberg, Mausner, Peterson ve Capweel, yaş ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunduğunu öne sürmüşlerdir. Herzberg ve arkadaşlarına göre, yeni işe başlayan genç çalışanın moralinin yüksek olmasından dolayı iş tatmini yüksek olmaktadır. İlk birkaç yıldan sonra, tatmin keskin bir biçimde düşmekte ve daha sonraki yıllarda ise, çalışanlar işlerine devam ettikçe tatmin artmaktadır. Sonuç olarak yazarlar iş tatmini-yaş ilişkisini “U” Şeklinde bir eğri olarak nitelendirmektedirler⁴¹.

Yaşı daha büyük olan çalışanlar daha yüksek maaş almaktadırlar. Daha yaşlı olan çalışanlar, gençlerden daha uzun süredir o işte çalışmaktadırlar. Yaş ilerledikçe ödüllerin artması da iş tatminine yol açan bir etken olabileceğinden söz edilmektedir. Yaşı daha büyük olan çalışanlar işle ilgili koşullara daha iyi uyum sağlamışlardır. İnsanların iş tatminlerinin 30’lu yaşlarda başarılarının artmasıyla birlikte arttığı, 40’lı yaşlarda düştüğü ve 50’li yaşlarda tekrar arttığı bildirilmiştir⁴².

Cinsiyet: Yapılan araştırmalar cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar

⁴¹Andrew OSWALD, Peter WARR, “Is Job Satisfaction U-shaped in Ager?”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 1996, Vol: 69, Printed in Great Britain, s.58

⁴²Atilla YELBOĞA, : 2007 “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4 , Sayı:2, s.2-18

gösterdiği tahmin edilmektedir. Bazı çalışmalarda cinsiyet ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Savery ve Luks da erkeklerin uzun çalışma saatleri gerektiren örgütsel girişimlere karşı daha ilgili olduklarını; kadınların ise ev işi ve çocuk bakımı gibi sorumluluklara katlanmak zorunda kaldıklarını ve sonuç olarak da kısmi-zamanlı işlere, esnek çalışma saatlerine ve kısa çalışma haftalarına karşı daha ilgili olduklarını ifade etmişlerdir. Witt ve Nye adil olma ve İş tatmin arasındaki ilişkiyi araştırmak için bir çalışma başlatmışlar ve bu konuda bayan ve erkek arasındaki uygulamaya yönelik farklılıkları da incelemişlerdir. Witt ve Nye hem bayan hem de erkekler için İş tatmininin ücret ve terfi eşitliği ile ilgili olduğunu bulmuşlardır. Ücret eşitliği ile memnuniyet (r:44,erkekler için ve r:39 bayanlar için), global iş tatmini ile ücret eşitliği (erkekler için 29 ve bayanlar için 23) memnuniyet ve teşvik eşitliği (erkekler için r:54 ve bayanlar için 59) ve global iş memnuniyeti ile teşvik eşitliği (erkekler için n r:42 ve bayanlar için r:45) sonuçları çıkmıştır⁴³.

Eğitim: Eğitim, iş tatmininin en önemli faktörlerinden birisi olup, eğitim düzeyi, iş görenin tatmin düzeyini de etkileyen bir yapıya sahiptir. Burada önemli olan, bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında dengenin bulunmasıdır.

Parasuraman eğitimin işgücü devri üzerine etkisinin literatürde tutarlı olmadığını belirtmiştir. Price ise çalışmaların genel olarak eğitimin, işgücü devri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu gösterdiğini, ancak karşı bulguları gösteren çalışmalarında olduğunu belirtmiştir.

Glike, eğitimsel düzenlemede iş seviyesi ve tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek için araştırma yapmıştır. Bu çalışmanın amacı başkanlar, şef, akademik memurlar ve dekanlar arasında iş memnuniyeti açısından bir farklılık olup olmadığını belirlemektir. Glick, bu üç grup arasında iş, denetleme ve teşvik açısından önemli bir farklılık olduğunu bulmuştur. Araştırma sonucunda yüksek seviyede işleri olan katılımcıların diğerlerinden daha çok işlerinden memnun oldukları

⁴³Enver ÖZKALP, Çidem KIREL, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 6. Baskı, Eskişehir, 2001, s.72

ortaya çıkmıştır⁴⁴.

Medeni Durum: Çalışanların evli veya bekar olma durumlarının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlenmesi için yapılan araştırmalarda, medeni durum ile iş tatmini arasında çok anlamlı bir ilişki bulunmasa bile genel olarak, evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha fazla işinden tatmin sağladığı ortaya çıkarılmıştır. Herzberg ve arkadaşları 1957 yılında yapmış oldukları çalışmalarda iş tatmini ile medeni durum arasında açık bir ilişkinin varlığının bulunamadığını ifade etmişlerdir.¹¹² Ancak Noriega ve arkadaşların yapmış oldukları çalışmalarda, çalışan kadının evli ve çocuk sahibi olması, ev işleri sorumluluğunun olması ve eşin bu işlere yardım etmemesi durumu ile ruhsal hastalıklar arasında bir ilişki saptanmıştır⁴⁵.

Kişilik Özellikleri: Kişilik de İş tutumu ve tatminini etkileyen faktörlerden biri olabilir. Judge, Bano ve Locke, kişisel değerlendirmeler ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek için bir araştırma yapmışlardır . Veriler 30 yıllık çocukluk ve yetişkinlik dönemi boyunca toplanmıştır. Çocukluk kişilik değerlendirmesi katılımcılar 13-16 yaşındayken iki kez yapılmıştır. Yetişkinlik için katılımcılar 30-38 yaşlardayken değerlendirme yapılmıştır. İş tatmini, katılımcılar 41-50 yaşlarındayken ölçülmüştür. Bu çalışmada 192 katılımcı hem çocukluk hem de yetişkinlik kişilik değerlendirmelerini tamamlayabilmişlerdir. Katılımcılardan 107 tanesi, iş tatmini sorularını da tamamlamıştır. Bu iki değerlendirmenin de iş tatmini ile ilişkili olduğu, sonuç olarak tespit edilmiştir⁴⁶.

McDonald ve Gundersan memnuniyet sonuçlarının yaş, hizmet süresi ve ücretle pozitif olarak ilgili olduğunu tespit etmişlerdir Witt ve Mye adil olmanın önemli bir bileşen olduğunu öne sürmüştür Herzberg, Maurner, Peterson ve Capwell cinsiyet, eğitim ve yaşın iş tatminini etkileyen önemli faktörler olduğunu savunmuşlardır. Smith ise: eğitim, iş kullanımı, refaha ve çöküşe yönelik toplum

⁴⁴M.Sezai TÜRK, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Gazi Kitabevi 2007,s. 75

⁴⁵Terry LAM, Hanqin Qi u Zhang and Tom BAUM,"An Investigation of Employees Job" Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong", **Tourism Management**, Vol: 22, No: 2, 2001, s.159

⁴⁶Nevzat Demir, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Plastik Sektöründe bir Araştırma** ,Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007, s.119

şartlarının da önemli faktörler olduğunu belirtmektedir. Deci daha fazla ücret, değişen iş, otonomi ve karar verirken ve amaç belirlerken daha fazla katılımın daha çok memnuniyete neden olacağını belirtmektedir⁴⁷.

İş tatmini faktörleri ile ilgili daha geniş çaplı bir açıklama Schultz sunmuştur. Schultz'a göre “ Çalışanlar iş ortamının bir yönünden memnun iken diğer yönlerinden memnun olmayabilir.” Örneğin, çalışanlar iş şartlarını ideal bulunabilir ama yöneticiden, çalışma arkadaşlarından veya iş kurallarından memnun olmayabilir. Çalışanların iş memnuniyeti ile ilgili yönler işten işe değişir. Genelde iş tatmini ile ilgili faktörler: yaş, sağlık, çalışma yılı, duygusal kararlılık, aile ilişkileri ve diğer sosyal yönlerdir⁴⁸.

1.4.2. Örgütsel Faktörler

İşin Niteliği: İş tatmini açısından en önemli özelliklerden birincisi olan İşin niteliğidir. İşin kendisi beş ayrı iş özelliğini temel almaktadır .

- *Otonomi*, işin yapılması sırasında çalışanın işi hakkında karar verme özgürlüğünü ifade eder.
- *Görev kimliği* , çalışanın işini başından sonuna kadar götürüp götürmediği ile ölçülen bir özelliktir.
- *Görevin önemi*, işin iş arkadaşları ile müşteri tarafından ne kadar önemli görüldüğüdür.
- *Beceri çeşitliği*,işin kaç çeşit faaliyeti ve beceriyi gerektirdiğini gösteren bir özelliktir.
- *Görev geri bildirimi*,işgörenin işteki performansının ne kadar iyi yada zayıf olduğu konusunda aldığı geribildirim ne kadar açık ve net olduğunun ifadesidir⁴⁹.

⁴⁷Ayhan GÜNBATAN, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, Çalışamlarda İş Tatmini Uygulaması Malatya, 2006, s. 56.

⁴⁸M.Sezai TÜRK, a.e., s. 75

⁴⁹Esra DİNÇ ÖZCAN, **Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmin**, 1 Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2011 s.111

Ödeme: Örgütçe işgörenin emeği karşılığı olarak yapılan ödeme, işten tatminin sağlanmasında işin niteliği kadar önemlidir. Ücret işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneklerine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise, çalışanın işine karşı tutumu da olumlu olacaktır. Ödeme işteki başarının karşılığı olarak görülmektedir. Ödemenin az görülmesi, işten tatmini azalttığı gibi denklik duygusunu da azaltmaktadır.

Bir güdü olarak, para iktisadi teorinin gelişmesinde önemli rol oynayan “iktisadi insan” kavramı ile ilgilidir. İnsan mizacının bu yanı, Adam Smith tarafından tanıtılmış olup, iki önemli fikri öne sürmektedir;

a) İnsan tamamıyla akılcıdır.

b) Para durumunu en yüksek hadde çıkartma arzusunu güder. Bilimsel yönetim, parça başı usulü ile teşvike değer vermekle bu görüşü paylaşmıştır.

Bununla birlikte, iktisadi insan, fazlasıyla basitleştirilmiş bir kavramdır. Çünkü, bütün insanların hemen hemen aynı olduklarını, alelade olduklarını paradan başka her konuda ilgisiz ve hissiz olduklarını ve şaşmaz bir doğrulukla karları, zararları, borç ve alacakları hesapluya bildiklerini farz etmektedir⁵⁰.

Her ne kadar iktisadi insan kavramı, insanların paraya karşı nasıl, neden , tepki gösterdiklerini anlamamıza yardım etmiyorsa da para bizim toplumumuzda önemli bir teşvik unsurudur. Özellikle yaşanan krizlerle birlikte ekonomik gücü fazlasıyla düşmüş olan toplumumuzdaki işgörenler para kazanmak, parayı biriktirmek, sarf etmek veya göstermek istemektedirler. Yaşamak için lazım olan şeyleri- yiyecek, giyim eşyası, barınak – satın almak için paraya ihtiyaçları vardır . Para, insanların değer verdikleri şeyleri satın alması bakımından önemlidir. Fakat paranın önemi, ekonomik olduğu kadar psikolojiktir.⁵¹

Yükselme Olanığı: Yükselmenin anlamı, işgörenden işgörene değişmektedir. Yükselme birisi için, psikolojik gelişme anlamına gelirken, diğeri için, daha çok para

⁵⁰ GÜR, a.e., s 90.

⁵¹M.Sezai TÜRK, a.e., s. 77

kazanma, daha yüksek konun elde etme; yarışmayı kazanma anlamına gelir. Her işgörenin bakış açısı farklı olunca, yükselmenin yaratacağı doyum da farklıdır.

Yükselme olanağı, elde edilen maddi gelirli arttırdığı kadar, kişinin sosyal statüsüne yükseltme, toplum içindeki yönünü olumlu yönde değiştirmektedir. Her düzeydeki çalışanın başarılı olması halinde yükselme olasılığı bulması, yaptığı işteki tatminini arttıracaktır. İşgörenlerin, eşit bir sistem ile örgütlendirilmesi, iş tatminini olumlu yönde etkiler.⁵²

Övülmek (Takdir Edilmek): Kendilerini beğenmek, yani Maslow'un tabiriyle "nefse saygı" isterler. Genel olarak, başkalarının tasvip, kabul, hürmet, ilgi belirten reaksiyonları veya bir kimseye önem, kıymet verdiklerini ifade eden tavırları benliği okşar. Mevki, itibar, başarının sağladığı diğer benzer hususlar da benliği motive edici olmaları bakımından aranan şeylerdir. Maslow'a göre itibar görme ihtiyacının karşılanmasıyla insanda bir memnuniyet ve nefse güven hissi yerleşir. Bunun aksi, ihtiyaç tatmin edilmezse, aşağılık duygusu, zaaf, ümitsizlik ve bazı hallerde sinir bohranları ortaya çıkar.

Bu yaklaşımın temelinde, personel, beceriler, ortak değerler ve yönetim biçimi gibi faktörlerin kullanımı yoluyla, insan unsurunda bir rekabet üstünlüğü kazanma yatmaktadır.⁵³

Denetim: İşgörenler geneli denetlenmekten hoşlanmamaktadırlar. Özellikle denetim, düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda işgörenlerin işten doyumlarına engel olmaktadır. Bu yüzden işgörenler demokratik denetime, özellikle de özdenetime yer veren örgütlerde çalışmayı yeğlemektedirler⁵⁴.

Çalışma Arkadaşları: İş tatmini için temel kaynaklardan biride Bireyindir. Çalışanların tek başına kendilerini sosyal yalnızlığı ittiği için işlerini sevmemeleri doğaldır. Bu nedenle birbirleriyle iletişim içine girmeyen çalışanların iş

⁵²BAŞARAN, a.e., s 203

⁵³BAŞARAN, a.e., s 203

⁵⁴BAŞARAN, a.e. s 204

doyumсузуđu artmaktadır. Grup üyelerinin aynı değеr ve tutumlara sahip olmaları ise daha büyük bir iş tatmini kaynağı olmaktadır. Çevresinde aynı tutumda insanların bulunması günlük yaşamdaki sürtüşmeleri azaltmaktadır. Yani grup üyeleri tarafından kabul görmek, iş tatminini artmaktadır.

Yönetim: Yöneticilerin personel ilişkilerini desteklenmesi ve katkıda bulunması işğörenlerin iş tatminine artırmaktadır. Ayrıca çalışanların karara katılması da iş tatminini artırmaktadır.

Sosyal Kolaylıklar: Takım ruhunu, uyum ve tatmini arttırmak için personele aktif bir sosyal ortam sunulmalıdır. Dışarıdaki çalışmaları, tiyatroları, özel günlerin kutlanmasını, ofis partilerini, sporu ve hobileri desteklenmeli teşvik edilmelidir⁵⁵.

Motivasyon: Dilimizde “güdülenmek” olarak kullanılmayı başlanmış bulunan motivasyon süreci, genellikle arzu, istek, amaç, ihtiyaç gibi sözcükler yoluyla açıklanmaktadır. Motive etme belirli bir işi gördürebilmek amacıyla bir kimseyi harekete getirebilmek amacıyla, o işi yapması için onda istek yaratabilme işidir.

İnsan davranışları nadir olarak başıboştur. Genellikle belirli amaçlara yöneliktir. Amaçlar yalnızca bireyin içinde mevcut olan güdülerini doyurduğu için çekicidir.

Motivasyon temel bir süreçtir. Motivasyon genellikle çalışanların ve özellikle yöneticilerin yeteneklerini ve gelişme olanaklarını ortaya koyacak şekilde onların kişisel, toplumsal ve ekonomik tercihlerini tatmin ederek teşvik edilmeleri demektir⁵⁶.

Motivasyonun iki önemli özelliğı şudur. Birincisi motivasyon, kişisel bir olaydır. Birisini motive eden durum, başkasını motive etmeyebilir. İkincisi motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlenebilir.

⁵⁵Ayşen Temel EĞİNLİ, “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi** Cilt: 23, Sayı: 3, 2009, s.38

⁵⁶GÜR, a.e., s.92.

Motivasyonda en önemli konu, işgören davranışlarını ve bunların nedelerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir istek, önünde işe amaç vardır . Amaçlara varmak için birey isteklerinin doyurulması gerekir. Birey, kendi dünyasına uygun ve kendine özgü nitelikte çizdiği amaçlarına ulaştığı ölçüde mutludur. İşgören işletmeden birçok şey bekler; ekonomik kaynaklar, güvenlik , eğitim olanakları, vb. işletme de işgörenden yaratacılığını ve zeka gücünü ortaya koymasını ister. Bu iki istek grubu arasında en iyi dengryi kurmak gerekir. Bu dengeyi sağlamanın en geçerli yolu, işletmenin amaçlarını olduğu kadar işgören amaçlarını da yakından tanımaktır⁵⁷.

1.5. İş Tatmini Seviyesinin Çalışanlar Üzerindeki Sonuçları

İş tatmini çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olan çok önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatminin ne gibi sonuçlar doğurduğu araştırmacılar tarafından üzerinde sıklıkla çalışılan konulardan biri olmuştur. Yapılan araştırmalar neticesinde iş tatmininin çeşitli sonuçları olduğu belirlenmiştir. Bunlardan literatürde üzerinde sıklıkla vurgulunan sonuçlar şu şekilde belirtilebilir:

1.5.1. Yüksek Seviyede İş Tatminin Sonuçları

Yüksek seviyede iş tatmininin çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu başlıca etkiler şu şekilde ifade edilebilir:

1.5.1.1. Performans

İş tatmini ile çalışan performansı arasındaki ilişki örgütsel davranış yazınında en çok tartışılan konulardan biridir. İş tutumları ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi Hawthorne araştırmalarına kadar uzanmakta ve günümüzde de konu ile ilgili çalışmalara rastlanmaktadır. Yapılan araştırmaların çoğunda iş tatmin ile performans arasında güçlü ilişkiler olduğu yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Konu ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda ise iş tatmini ile performans arasında anlamlı bir ilişkiden söz edebilmesi için çalışanların kişilik özellikleri ve bunun yanında ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi diğer destekleyici unsurların da olması gerektiği

⁵⁷KOÇEL, a.e., s 435

vurgulamakta ve iş tatmini yüksek çalışanların, iş tatmini düşük olan çalışanlara oranla daha fazla performans göstereceği belirtilmektedir⁵⁸.

1.5.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların resmi iş tanımları haricinde işverenin vereceği ödüllere bakılmaksızın çalışanların gönüllü olarak örgüt adına faaliyetlere katılmalarını ifade etmektedir. Burada üzerinde önemle durulması gereken nokta çalışanların örgütsel etkililiğe katkıda bulunmak için gönüllü, onlardan istenenden daha fazla davranışlar sergilemeleridir⁵⁹.

İş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olan önemli değişken olduğunu doğrulayan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. İşinden tatmin olan çalışan çalıştığı örgüte karşı olumlu duygular hissetmekte, başkalarına yardımcı olmakta ve örgütün ondan beklediğinin ötesinde davranışlar sergilemektedir. Bu düşüncelerle tutarlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda da iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık arasında güçlü ilişkiler saptanmıştır. Konu ile ilgili yapılan son araştırmalarda ise iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki olduğu saptanmış olmakla beraber bu ilişkide algılanan adaletin önemli etkisi bulunduğu saptanmıştır⁶⁰.

1.5.1.3. Örgüte Bağlılık

Örgüte bağlılık kavramı, özellikle 1980'li yıllarda bu yana, birey ve organizasyon arasındaki ilişkide anahtar bir rol üstlenmesi nedeniyle üzerinde önemli durulan ve bu kapsamda oldukça fazla çalışılan konulardan biridir. Örgüte bağlılık, bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesi ve o örgüte karşı hissettiği bağın gücü olarak ifade edilebilir.

⁵⁸Esra Dinç ÖZCAN, a.e., s 118

⁵⁹Münevver ÖLÇÜM ÇETİN, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s4

⁶⁰Stephen P. ROBBINS, **Organizational Behavior**, 11th edition, New Jersey, Pearson Education Publishing, 2005.s 86

Yüksek düzeyde iş Tatmini duyan çalışanların örgütlerini sahiplenme duygusunun daha çok gelişeceği ve bunun da örgüte bağlılık duygusu yaratacağı düşünülmektedir. Literatürde de iş tatmini ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda araştırmada örgüte bağlılığın iş tatmini yaratan faktörlerden biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.⁶¹

1.5.2. Düşük Seviyede İş Tatmininin Sonuçları

Dükük seviyede iş tatminin çalışanlar üzerinde yaratmış başlıca etkiler şu şekilde ifade edilebilir:

1.5.2.1. Devamsızlıklar

Devamsızlıklar en basit tanımıyla işgörenin geçerli bir nedeni olmaksızın sık aralıklarla işe gelmemesi olarak ifade edilebilir. Burada üzerinde önemli durulması gereken nokta çalışanın herhangi bir geçerli nedeni olmadan işini aksatması olarak belirtilebilir.

Bu durumun çalışanlar açısından çeşitli değişkenlerle ilişkisi bulunabilmektedir. Devamsızlıklarla ilgili literatürde çeşitli çalışmaların yapıldığı görülmektedir.

İş tatmini ile devamsızlıklar arasındaki ilişkiyi araştıran çalışma sonuçlarının bazıları bu iki değişken arasında önemli bir ilişki olmadığına yönelik bulgulara ulaşırken büyük bir kısmı da bu iki değişken arasında negatif yönlü önemli bir ilişki saptamıştır. Özetle iş tatmini düşük olan çalışanların devamsızlıklarının daha yüksek olduğu genellikle kabul edilmekte ve literatürde bu ilişkiyi doğrulayan önemli çalışmalara rastlanmıştır.⁶²

1.5.2.2 İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, devamsızlığın belirtisi olarak görülmekte ve işletmeye

⁶¹Hasan GÜL, Ercan OKTAY, Hakan GÖKÇE, “ İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama” Akademik Bakış, Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E- Dergisi, Sayı: 15, 2008, s3

⁶²Esra Dinç ÖZCAN, a.e., s.121

ciddi maliyetler getirmektedir. Literatürde işten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu gösteren çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. İş tatmini yüksek olduğu durumlarda genellikle işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğu görülmektedir⁶³.

İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirleyen en önemli unsurlardan biri başarıdır. Başarılı olan çalışan işletmede kalmak isterken başarılı olmayan çalışan yönetim tarafından da istenmemekte ve işten ayrılmaya itilmektedir. Bunun yanına yüksek başarı gösteren çalışanın alacağı, terfi, fazla ücret gibi ödüller onun işinden ayrılmaması için önemli bir neden oluşturmuştur.⁶⁴

1.5.2.3. İşgücü Devir Hızında Artış

Literatürde iş gücü devir hızı ile iş tatmini arasındaki ilişki sıklıkla incelenen bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgücü devir hızı bir işletmede çalışan sayısının artış ve azalışındaki oranı ifade eden bir kavramdır. Genel beklenti bu oranın düşük olması yönündedir. Çünkü işletmenin deneyim sahibi çalışanın örgütten ayrılması durumunda işletme, boşalan pozisyona yeni bir işgörenin yerleştirilmesi ve bu yeni işgörenin eğitilerek yeni bilgilerle donatılması sürecinde ciddi mali kayıplar yaşamaktadır⁶⁵.

Yapılan çalışmalar genel olarak, iş gücü devir hızı ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Robbins ise araştırmalarında iş tatmini ile işgücü devir hızı arasında devamsızlıklarla iş tatmini arasındaki ilişkiden daha kuvvetli bir ilişki saptamıştır.

Ancak bununla birlikte işten ayrılmalar üzerinde etkili olan başka faktörlerin de varlığını göz ardı etmemek gerekmektedir. Bunlar ; içinde bulunulan Pazar koşulları, alternatif iş imkanları, görev süresinin uzunluğu ve de kişi için işten

⁶³GÜL ve d. a.e., s 4

⁶⁴İlhan ERDOĞAN,. İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış, İşletme Yayını,No:266,İstanbul, 1996s 253

⁶⁵Esra Dinç ÖZCAN, a.e., s.118

ayrılma kararı almaya yol açan başka kısıtlar olarak ifade edilebilir⁶⁶.

Bu bölümde iş tatmininin tanımı, tarihi, önemi, kuramları, iş tatminini etkileyen faktörler ve sonuçları açıklanmıştır. İkinci bölümde ise örgütsel bağlılığın tanımı, önemi, sınıflanmaları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçları açıklanacaktır.

⁶⁶Stephen ROBBINS, **Organizational Behavior**, 11th edition, New Jersey, Pearson Education Publishing, 2005.s 88

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bireyin bir organizasyona aidiyet duygusu, hem bireyin hem de organizasyonun yararına durumlarla sonuçlanmaktadır. Bireyin örgütüne karşı olan bağlılık duygusu ile yetenek ve gayretini bu doğrultuda odaklaması örgütsel amaç ve çıkarların gerçekleşmesinde önemli bir faktördür.

Çalışmanın bu bölümde Örgütsel Bağlılığın tanımı, tarihsel gelişimi , sınıflamaları, nedenleri, sonuçları üzerinde durulmuştur .Yerli ve yabancı uzmanların Örgütsel Bağlılık kavramı ile ilgili olarak yaptıkları tanımlar, yorumlar, teoriler ve modeller bu bölümde açılacaktır.

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılık, çalışan bireylerin iş davranışlarına olan etkileri açısından, endüstri ve örgüt psikolojisi ve örgütsel davranış yazınında kurumsal ve görgül çok sayıda araştırmaya konu olan önemli bir kavramdır ve 1980’lerden itibaren artan bir ilgiye konu olmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramını açıklamadan önce, genel olarak “bağlılık” kavramı üzerinde durmak gerekir. Sözlük anlamına göre bağlılık, birine veya bir şeye bağlı olma; sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve bunu gösterme durumu, sadakat, olarak tanımlanmaktadır. Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde bulunur ve toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimi olup; kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna, bireyin ailesine vb. sadık olma durumunu ifade etmektedir⁶⁷.

Bağlılığı kavramsal olarak inceleyen ilk yazarlardan Becker (1960), herhangi bir konum, faaliyet ya da kişiye bağlı olan bireyin, bu konum, faaliyet ya da kişiye uygun davranışlar sergilediğini ve daha fazla ilgi gösterdiğini belirterek, bağlılık konusuna taraf olma-tarafını tutma şeklinde yaklaşmıştır. Kelman ise (1958),

⁶⁷Oya İnci BOLAT, Tamer BOLAT, “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 11, Sayı 19, 2008 s.75-94.

bağlılığı, üç farklı güdüleyici süreç altında meydana gelen bir tutum olarak ele almıştır. Tutum ve davranışlar, belirli amaç ya da ödüllere ulaşmak ya da belirli cezalardan kaçınmak amacıyla ortaya konuyorsa “zorunlu” bir bağlılık; bir doyuma ya da hoşlanılan bir durumun varlığına dayalı olarak meydana geliyorsa “özdeşleşmeye dayalı” bir bağlılık; bireyin değerler sistemine uygun olduğu için nesneye uyumlu davranış ve tutumların sergilenmesiyle oluşuyorsa “içselleştirme” şeklindeki bağlılık sergilenir. Bu üç şekilde ortaya çıkan bağlılık, daha sonra bağlılık türlerinden biri olan örgütsel bağlılığın tanımına da yansımıştır. İşletmecilik yazınında ise bağlılık genel olarak, bağlanan nesneler açısından ele alınarak, *mesleki bağlılık, işe bağlılık, çalışmaya bağlılık, çalışma grubuna bağlılık, yöneticiye bağlılık, sendikaya bağlılık veya örgütsel bağlılık* gibi farklı biçimlerde karşımıza çıkmaktadır⁶⁸.

Balay, örgütsel bağlılık kavramının tercih edilme nedenini açıklarken; bağlılığın özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarının adanmışlığı açıkladığını, ancak kavramın araçsal bir birlikteliği anlatan uyum boyutunu da kapsayan daha benel bir terim ile adlandırılması gerektiğini öne sürmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramı, başlangıçta çok sayıda işgörenin bulunduğu hiyerarşik örgüt yapılarında insan kaynağını yönetmede kullanılan bir araç olarak ele alınmaktaydı. Bu tür örgütler giderek azalmakta ve yerlerini daha basık ve daha yalın örgüt yapılarına bırakmaktadır. Bununla birlikte, verimliliği ve performansı artırıcı etki yaptığı için bağlılığı sağlanmaya dönük stratejiler insan kaynakları yönetiminde giderek büyük bir önem taşınmaktadır⁶⁹.

Örgütsel bağlılık kavramı, karmaşık ve çok boyutlu özellikler taşıyan bir kavramdır. Corser (1998)’in kavrama ilişkin açıklaması, bu karmaşıklığı vurgulamaktadır. Yazara göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerine güçlü bir inanç duymaları ve örgütün değer sistemi ile bütünleşmelerini içeren karmaşık bir sadakat duygusunu ifade eder. Brett (1955), örgütsel bağlılığın boyutları ve bunların örgütsel davranışları nasıl etkileyeceğine ilişkin bir uzlaşının

⁶⁸Refik BALAY, Yönetici ve Örgütmenlerde Örgütsel Bağlılık., Nobel Yayın, Ankara, 2000, s.46.

⁶⁹Funda FERİK, 2002 “ Öz Yetetliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler”, ACTIVE Mart-Nisan.

söz konusu olmadığını belirtmektedir. Bazı yazarlar da benzer şekilde örgütsel bağlılığın, bir olgu olarak örgütsel analizlerde kullanılması açısından çok geniş açılımı olduğunu öne sürmektedir.

Örgütsel bağlılık, bir işgörenin (a) örgütün amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması ve onları kabul etmesini; (b) örgütün yararına olacak şekilde çaba göstermeye istekli olmasını ve (c) örgütün üyesi olarak kalmayı kuvvetli istemesini ifade eder. Bu tanım daha yakın dönemli araştırmacılar tarafından sadeleştirilmekle birlikte; işgörenlerin, örgütün değerleri ve uygulamalarıyla özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duymasına yönelik temel kavramlar, çoğu araştırmacı tarafından kabul edilmiştir⁷⁰.

Örgütsel bağlılık yazınındaki ilk çalışmalarda; kavram, örgüte inanmak, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek, olarak tanımlanmıştır. Daha sonraki çalışmalarda, Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, çalışan ile örgüt arasındaki ilişki ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan bir davranış, olarak tanımlamışlardır. Yazarlar, örgütsel bağlılığı, duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç boyutlu genel bir model olarak formüle etmişlerdir. Bu modelde, *duygusal bağlılık*, çalışanların duygusal açıdan örgüte bağlanma arzusudur; duygusal olarak örgüte bağlı olan çalışanlar kendi tercihleri ile örgütte kalmaktadırlar. *Devam bağlılığı*; çalışanların örgütten ayrılmanın bereberinde getireceği maliyeti, yani olumsuzlukları dikkate alması ve bir zorunluluk olarak çalışmaya devam etmesi, olarak açıklanmaktadır. *Normatif bağlılığı* ise; çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve ayrılmamaları gerektiğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleridir. Bu üç bağlılık boyutu ileride daha ayrıntılı olarak açıklanacaktır⁷¹.

Günümüzde örgütsel bağlılık kavramı, gerek akademisyenler gerekse

⁷⁰Oya Aytemiz SEYMEN “Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine bir Araştırma”Detay Yayıncılık, Ankara 2008 ,s.135

⁷¹Peter T. VAN DEN BERG, Celeste P.M. WILDERO “Defining, Measuring, and Comparing Organizational Cultures”, **Applied Psychology: An International Review**,2004, Vol. 53, No: 4, pp. 536.

uygulayıcılar tarafından ilgiyle karşılanmakta ve özellikle işgören performansı, devamsızlık ve devir hızı gibi konularla ilişkili çok sayıda çalışmanın temasını oluşturmaktadır. Bu artan ilgiye karşın, ilgili yazın incelendiğinde, kavramın tanımı konusunda bir fikir birliğine varılmadığı görülmektedir. Bunda, konuya, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgi göstermesi ve dolayısıyla araştırmacıların konuya kendi bakış açılarını getirmelerinin etkisi büyüktür. Diğer bir etken ise; örgütsel bağlılığın işgörenler ile örgüt arasındaki doğrudan ilişki olduğu konusunda fikir birliği bulunmasıyla birlikte, bu ilişkinin yapısı ve oluşumuyla ilgili görüş farklılıklarının olmasıdır⁷².

Genel olarak bağlılık kavramına ilişkin tanımların tümü, bağlılığın istikrar isteyen veya zorlayıcı bir güç olduğunu ve davranışlara yön verdiğini öne sürmektedir. Daha belirgin amaçlara yönelik bağlılık tanımları, sözü edilen iki özellik kapsamında daha fazla değişkenlik göstermektedir. Tanımlardaki farklılıklar, davranışlara yön veren gücün kalıcılığın temeline veya yapısına ilişkin ayrıntılarda karşımıza çıkar. Aşağıda, farklı yazarların örgütsel bağlılık tanımları kısaca yer almaktadır⁷³:

Örgütsel Bağlılık;

- Bir kişinin kendini belli bir örgütle özdeşleştirmesini ve ona katılmasını sağlayan güçtür;
- Örgütsel amaçlara ve faydalara ulaştıracak yönde hareket etmeyi sağlayan normatif baskılar toplamıdır;
- Kişinin örgüte beslediği sevgi bağıdır (bu bağ kişinin örgütün özelliklerine ya da yaklaşımlarına uyum gösterme veya onları içselleştirme derecesini de yansıtır);
- Kişiyi örgüte bağlayan psikolojik durumdur;
- Kişinin örgüte bağlanmasıdır.

Daha açılımı örgütsel bağlılık tanımlarından bazıları aşağıda sıralanmaktadır:

⁷²John MEYER ve Lynne HERSCOVİTCH, Commitment in the Workplace Toward a General Model, Human Resource Managment review 2001, s 300

⁷³MEYER ve HERSCOVİTCH , a.e., s 302

- Örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve yakın ilişkinin birleşik gücüdür. Schermerhorn vd.(1994) örgütsel bağlılığı, “bireyin çalıştığı örgüt ile kurduğu güç birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir ”, şeklinde tanımlamaktadır⁷⁴.
- Örgütsel bağlılık, örgütsel amaçlar ve çıkarlar doğrultusunda davranmak için içselleştirilmiş normativ baskıların toplamıdır. Benzer bir tanımla, örgütsel bağlılık, kısaca örgütün tüm etkinlikleri, çıkarları ve başarıları ile kimliklenmelidir.
- Mowday, Steers ve Porter’ın (1979) tanımına göre örgütsel bağlılık, sahip olunan ortak değerler, örgütte kalmak isteği ve örgüt adına çaba gösterme istekliliği ile karakterize edilen ve bir örgüte duygusal anlamda yakın olmayı ifade eden bir kavramdır⁷⁵.

Örgütsel bağlılıkla ilgili tanımların çoğu, araçsal bağlılığın ötesindeki bir bağlanma şekli, olarak ele alınabilir. Örneğin örgütsel bağlılık, bir örgüt üyesinin, örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlandığında, bu bağlılık araçsal bir değerden çok örgütün amaç ve değerleriyle ilişkilidir. Bağlılık duyan işgörenler,örgütlerinin amaç ve değerlerine gönülden inanır ve onun kurallarına ve beklentilerine gönüllü olarak uygun davranırlar. Ayrıca bu üyeler, amaçların istenen şekilde gerçekleşebilmesi için, asgari beklentilerin çok üstünde çaba gösterir ve örgütte kalma arzusu gösterirler. Bağlılık gösteren işgörenler, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından dolayı içsel olarak ödülleniirler⁷⁶.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, örgütsel bağlılıkta temel olarak üç önemli gösterge söz konusudur: Örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanmak ve bunları kabullenmek; örgüt için fedakarlık yapmaya gönüllü olmak ve örgütün bir üyesi

⁷⁴Azmi YALÇIN, Fatma Nur İPLİK,: 2007 “A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 18, s.486-500

⁷⁵ALLEN ve MEYER, a.e., s 849

⁷⁶Refik BALAY, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık., Nobel Yayın, Ankara, 2000, s.3.

olarak kalma noktasında son derece güçlü bir irade ortaya koymak .

Örgüt üyelerinin örgütlerine olan bağlılıklarının en önemli göstergelerinden biri, onun amaçlarını ve değerlerini kabul etme derecesidir. Örgütle bireylerin amaçları örtüşmediği ve değerler benimsenmediği sürece örgütsel bağlılıktan söz edilemez. Örgüt üyelerinin, kendilerinden beklenen ve normal kabul edilenin ötesinde bir çaba göstergesidir. Örgütsel bağlılık, genel olarak bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi, anlamında kullanılmaktadır.

Örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, bağlılığın genellikle örgütün bütününe duyulduğu şeklindeki bir algıya dayanmaktadır. Öte yandan Becker'in (1992) öncülük yapan araştırmalarından bu yana, örgütsel davranış yazınında odak temelli bağlılıklara, örgütsel aidiyetlerin karmaşıklığını anlamada açıklayıcı kavramlar olarak bakılmakta ve farklı bağlılık odaklarının önemi üzerinde artarak durulmaktadır. Bunu ifade eden *Çoklu Bağlılık Yaklaşımı*, örgüt içinde birbirinden farklı unsurların varlığını ve bunlara farklı düzeylerde bağlılık gösterilebileceğini öngörür. Bu bağlamda , Balay'ın (2000) çalışmasında, *mesleğe, işe, çalışma arkadaşlarına ve yönetime bağlılık* üzerinde durulurken; Çakır'ın (2001) çalışmasında, *işe, çalışmaya, örgüte ve mesleğe bağlılık*; Özdevecioğlu ve Aktaş (2007) çalışmasında *kariyer bağlılığı ve mesleki bağlılık*; Besser'in çalışmasında (1993) ise, *örgüte, küçük çalışma grubuna ve belirli bir işe ya da göreve bağlılık* olmak üzere, bağlılığın farklı kategorilerde ele alınabileceği belirtilmektedir⁷⁷.

Genel olarak işyeri bağlılığının, *örgüte bağlılık; sendikalara bağlılık, mesleğe bağlılık, işe bağlılık, takımlara ve liderlere bağlılık, örgütsel hedeflere bağlılık ve kişisel kariyerlere bağlılık* olmak üzere çok çeşitli boyutlara bulunmaktadır. Morrow(1983) da işe bağlılık biçimlerini, *değer , kariyer, iş, örgütsel ve sendikal odaklı* olarak beş kategoride ele alınmaktadır. Bu sayılan bağlılık türlerinin nasıl geliştiği ve iş davranışları, örgütsel etkinlik ve işgörenlerin refahını nasıl etkilediğine ilişkin sorulara yanıt bulmak ise farklı çerçevelerden bakış doğrultusunda değişiklik

⁷⁷Oya A. SEYMEN a.e., s.135

gösterir *İşyerinde bağlılık (işyeri bağlılığı)*, çeşitli şekillerde olabilir ve örgütsel etkinlik ve işgören refahı açılarından etkileri olduğu tartışma konusudur⁷⁸.

Hunt ve Morgan (1994) ise, örgütsel bağlılığı iki farklı uçta el alarak, *bütünsel ve birime-özgü bağlılık* olarak açıklamaktadır. Buna göre, bütünsel bağlılık, örgütün bütününe bağlılık olarak açıklanırken; diğeri örgütün bir alt birimine bağlılık, olarak tanımlanmaktadır. Yazarların araştırmalarından elde ettikleri sonuçlar, birime özgü bağlılığın bütünsel örgütsel bağlılığı ve özellikle üst yönetime ve gözetmene olan bağlılığı destekleyeceğini savunan kuramı doğrulamaktadır⁷⁹.

Mesleki bağlılık (profesyonel bağlılık), bireyin belirli bir meslek dalında beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda, mesleğinin yaşamında taşıdığı önemi ilişkin bir kavramdır. Birey, bir meslek dalı ile özdeşleştiğinde ve kendini o mesleğe ait hissettiğinde, bu bağlılık gerçekleşmiş olur. Bir başka tanımla mesleki bağlılık, belirgin veya özel bir alana yönelik bireysel sadakat veya bireyin mesleği ile ilgili duygusal tepkileridir. Mesleki bağlılık, bir mesleğin normlarının ve amaçlarının kabul edilmesi ya da benimsenmesi, olarak da açıklanabilir. Mesleğe duygusal açıdan bağlılık, mesleği severek yapmak ve o meslekle özdeşleşmek anlamına gelir. Bu bağlılık, bireyin mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu anlaması sonucunda ortaya çıkar⁸⁰.

Sosyoloji kuramında önemli bir konu olarak yer alan *işe bağlılık*, bireyin işe ile özdeşleşmesi, kendini işine katması ve işi ile bütünleşmesini ifade eder. İşe bağlılık ile örgüte bağlılık birbirleriyle ilişkili olmakla birlikte, özde birbirlerinden farklı iki kavramdır. İşine bağlı olan bireyler, işlerinin gerektirdiği davranışları, onları benimseyerek ve istekle sergilerler. İşe bağlılığa ilişkin araştırmalar, bu bağlılık türünün, dışsal ödüllerden çok içsel ödüllerden etkilendiğini ortaya koymaktadır.

⁷⁸GÜMÜŞ, HAMARAT ve ERDEM, a.e., s 987

⁷⁹P.F. OEHLERS, “Organizational Commitment, Attitudes toward Information, and the Use of Formal an Information in Evaluating the Performance of Subordinates “ College of Administration and Business Lousiana Tech University 2003, s 13

⁸⁰Semra GÜNEY; “Örgütsel Bağlılık “İçinde Yönetim ve Organizasyon , Baskı Ankara 2007, Nobel Yayın Dağıtım, s 238

Bazı yazarlar, işe katılım ve örgütsel bağlılığın, işe bağlılığın iki şekli olduğunu öne sürmektedir.

İşe bağlılığın iki boyutlu olan, devam niyeti ve algılanan durum, işgören devri ve devamsızlık ile yakından ilişkili oldukları için, örgüt açısından son derece önemlidir. *Devam niyeti*, en çok örgütsel istihdamın sağlanması ve sürdürülmesi ile doğrudan ilgilidir. Bu niyet, yüksek ödüller veya başka alternatiflerin olmaması gibi araçsal nedenlerden kaynaklanabileceği gibi, değerlendirici bir ilişkiye de konu olabilir. *Algılanan durum* kavramı ile de işgörenlerin içinde bulundukları yönelik algıları ifade edilmektedir. Bu düşünceler, olumlu veya olumsuz yönde gelişerek işe bağlılığını etkileyebilir. İşe bağlılık, iş tatmininden farklı bir olgu olup, örgütte çok sayıda işgörenin içsel istihdam kaynağı olarak örgütte yükselmelerine olanak tanır. Örgütsel açıdan bakıldığında ise, işgören devir oranını düşüren ve çalışanların motivasyonlarını artıran bir etken olarak örgüte bağlılığın kazandırılması ve sürdürülmesinde rol oynar.

İşe bağlılığı konu edinen çalışmalarda iki temel yaklaşımdan söz edilebilir: Biri, Morrow (1983,1993) tarafından savunulan ve işe bağlılığı, bağlılık unsurlarından oluşan bir bütün olarak gören yaklaşımdır. Yazarın modeli, bir kişinin işe bağlılığın dört evrensel formu kapsadığını öne sürer: *etiksel onay, mesleki bağlılık, örgütsel bağlılık ve işe katılım*. Bu evrensel formlar, yaradılıştan gelen, kültürel veya grupsal olanlardan, değişime ve etkileşime açık oldukları düşünülenlere kadar geniş bir açılım gösterir. Bu konuda yapılan araştırmalar da, her biri için ayrı ayrı yapılanlardan, aralarındaki etkileşimi inceleyenlere kadar uzanan bir dağılım gösterir. İkinci yaklaşım ise, insanların işe bağlılığını anlamada bir referans noktasının gerekliliğini öne sürer. Örneğin bir kişinin örgütün bütününe olan bağlılığını incelemekten çok, örgüt içindeki belirli unsurlara göre incelemenin daha anlamlı olacağını savunur. Buna, Reichers'in (1985) örgütteki üst yönetimine bağlılığı inceleyen araştırması; Zaccaro ve Robbins'in (1989) bir çalışma grubuna bağlılığı inceleyen çalışması; Becker'in (1992) örgüt içi çoklu bağlılık (üst yönetime, gözetmene ve çalışma grubuna) araştırması vb. çalışmalar, örnek

gösterilebilir⁸¹.

Kariyer bağlılığı ise, kısaca bireyin kariyerine yönelik tutumu olarak tanımlanabilir. Kariyerine bağlı olan bireyler, çalışma koşulları veya birlikte çalıştığı kişilerden ve hatta örgütlerinden bağımsız olarak kariyerleri ile ilintili bir bağlılık duyabilmektedirler. Başka bir deyişle, bireyler örgütten memnun olmasalar bile, kariyerleri nedeniyle çalışmaya devam etme kararı alınabilmektedirler. Özetle, kariyer bağlılığı bir tutumdur ve bireylerin kariyerlerine olan bağlılığı örgüte bağlılığı zorunlu kılmaz; iki bağlılık türü birbirinden ayrı olarak ortaya çıkabilir⁸².

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi ve Yararları

Örgütsel bağlılık, yönetim, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarında üzerinde en çok durulan ve araştırılan kavramlardan biri olmayı sürdürmektedir. Örgütsel bağlılığın iyi anlaşılması, bu olgunun işgörenler, örgütler ve toplumun bütününe olan etkileri açısından önem taşımaktadır. İşgörenler örgütsel bağlılık yoluyla, örgüt üyeliğine ilişkin içsel ve dışsal ödüller elde edebilirler. Örgütsel açıdan yüksek bağlılık, yorgunluk, devamsızlık ve yüksek işgören devri gibi olumsuz davranışların da azalmasına yol açar; ayrıca örgüte bağlı işgörenler, örgütlerinin rekabetçi üstünlüğü elde etmelerini kolaylaştıracak yaratıcılık gibi ekstra rol davranışları yapmaya daha fazla eğilimlidir.

Örgüt çalışanlarının verimli çalıştırılabilmesi açısından, örgütsel amaçları benimsemeleri ve örgütsel bağlılığın artırılması büyük önem taşımaktadır. Özellikle son yıllarda örgütlerin gerek karşı karşıya kaldıkları kriz ortamları nedeniyle küçülmeye gitmek zorunda kalmaları, gerekse teknolojik gelişmelerden ve bunlara paralel yeniden yapılanma çalışmalarının etkisiyle ortaya çıkan işgücü azaltımı gereksinimleri, işgörenlerin örgütleri nezdindeki değerlerini daha fazla

⁸¹McELROY, MORROW, LACNIAK, “External Organizational Commitment” Human Resource Management Review, 2001, s 237

⁸²Özdevecioğlu, Mahmut, AKTAŞ, “Kariyer Bağlılığı , Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi “, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdare Bilimler Fakültesi Dergisi 2007,3

sorgulamalarına yol açmaktadır. İşe yönelik davranışların en güçlü öncülleri olarak kabul edilen iş tatmini ve örgütsel bağlılık, örgütsel uyumun sağlanmasında

da çok önemli bir rol sahiptir.. Bunun anlamı, daha fazla tatmin elde eden ve örgüte daha fazla bağlı olan işgörenlerin örgütsel açıdan daha uyumlu kişiler olarak görüldüğüdür⁸³.

Örgütsel bağlılık, örgütsel başarıya ulaşmada en önemli etmenlerden biri olarak görülmektedir. Bunun temel nedeni, örgütsel bağlılığın, işgörenlerin örgüt amaçlarını benimsemelerinde, örgütte kalma istediğini sürdürmelerinde, örgüt yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarında ve örgüt için yaratıcı ve yenilikçi bir tavır sergilemelerinde etkili olmasıdır. Örgüte ahlaki bir bağlılık duyan işgörenler, örgütün amaçları, hedefleri ve değerleri ile daha çok özdeşleşirler, kendiilerini örgüte adanlar ve örgütün başarıya ulaşmasında kişisel sorumluluklarının olduğunu düşünerek davranırlar. Aynı zamanda bu kişilerin örgütte daha uzun süre çalıştıkları ve örgüt ile iyi bir ilişki yürüttükleri de ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenler diğerlerine kıyasla daha fazla işe-odaklıdırlar. İşlerinden daha fazla tatmin sağlarlar ve işlerini kişisel gereksinimlerin daha iyi karşılama yolu olarak görürler. Sonuç olarak, örgütün yararına daha fazla çaba göstermeye isteklidirler. Araştırmalar iş tatmininin, örgüte duygusal bağlılık açısından bir öncül olduğunu desteklemektedir. Bazı yazarlara göre, örgütsel bağlılığın en güçlü ve en fazla beklenen sonucu, işten ayrılma niyetinin ve dolayısıyla işgücü devrinin azalmasıdır⁸⁴.

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları, örgütle birlikte geleceği paylaşmanın önemli nedenlerinden biri olarak gösterilebilir. Duygusal, devam ya da normatif düzeyde olmasına bakılmaksızın, örgütsel bağlılığın, örgüt sisteminin temel dinamiklerini paylaşmada ve birlikte hareket etmede çok önemli etkileri bulunmaktadır.

Özellikle üst düzey yöneticilerde yüksek örgütsel bağlılık, stratejik bilgi sistemlerinin planlanmasında büyük ölçüde etkilidir. Yöneticilerin örgütlerine olan bağlılıkları arttıkça, örgütsel hedeflere ulaşılmasını sağlayacak planların

⁸³Oya A. SEYMEN a.e., s 146

⁸⁴A. BALCI , Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler,Pegem Yayın,Ankara, 2003.

geliştirilmesinin de daha kolay olacağı öngörülmektedir. Bunun temel nedeni; üst düzey yönetsel katılımın artması ile birlikte, örgütsel hedeflere yönelik bilgilerin daha sağlıklı biçimde toplanabileceği ve onlara ulaştırılacak güçlü bir planın daha kolayca oluşturulabileceğidir. Bu tür katılım, planlayıcı ve uygulayıcıların çabalarını artıracak motivasyonu da sağlayacaktır⁸⁵.

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütün amaçlarını kabul etmelerini, örgüt yararına çaba göstermeye istekli olmalarını ve örgütte kalmak istemelerini ifade eder. Mowday vd. (1982), örgütsel bağlılığa ilişkin süreçlere anlamının hem işgörenler hem de örgüt açısından bakılacak olursa, onun bir örgüte olan bağlılığı, onun ikramiye ya da prim gibi dışsal ödülleri ve aynı zamanda iş tatmini ve iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler gibi içsel ödülleri almasını kolaylaştırır. Örgütün bakış açısından bakıldığında ise, işgörenlerin örgüte bağlılığı, onların işe geç gelmesi, devamsızlık yapmaları ve işgören devri gibi olumsuzlukları azaltacağı için, bütünsel örgüt performansı üzerinde etkileri olacaktır. Öte yandan yüksek örgütsel bağlılık müşteri memnuniyetini artıracak ve bu anlamda toplam kalitenin sağlanmasında da etkili olacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının en önemli göstergelerinden biri de yine örgütsel bağlılıktır⁸⁶.

2.3. Örgütsel Bağlılığı etkileyen Faktörler

İşgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen çok sayıda değişkenin bulunduğu, konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur. Öte yandan örgütsel bağlılığa etki eden unsurlar, yapıları ve kökenleri itibarıyla çok çeşitlilik gösterdiği için, bunlar arasında bir sınıflandırmaya gitmek konunun incelenmesi açısından büyük yararlar sağlar. Bu konuda çeşitli sınıflandırmalara rastlanmaktadır. Mowday, Porter ve Steers (1982) söz konusu faktörlere ilişkin bir sınıflandırmaya gitmişler ve bunları dört ana grupta toplamışlardır: *Kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ile iş deneyimi ve çalışma ortamı*. Bazı kaynaklarda örgütsel bağlılığın birçok *bireysel, örgütsel ve çevresel* belirleyicileri olduğu

⁸⁵Hatice KELEŞ, Necla ÇELİK, İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma, Konya, 2006, s.46.

⁸⁶Levent BAYRAM, Sayıstay Dergisi, Eğitim Bilimleri Bölümü Yönetimde Yeni Bir Paradigma, Örgütsel Bağlılık, Sayı No 59, s.128

vurgulanmaktadır. Bu konudaki diğer bir sınıflandırma, Schwenk (1986) tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; *kişilerin geçmişteki iş yaşantıları, durumsal, örgütsel-görevsel ve kişisel-demografik faktörler, olarak ele alınmaktadır. Ayrıca ücret, üst ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler, çalışma koşulları, ilerleme olanakları* gibi faktörler nedeniyle örgüte bağlılık artar veya azalabilir ki, bu faktörler de bağlılıkla ilişkilendirilebilir⁸⁷.

Öte yandan Özdevecioğlu'na göre, bireyleri örgüte bağlayacak olan unsurlarla ilgili ancak genel değerlendirmeler yapılabilir. Bu konu özellikle entelektüel sermaye yönetimi kapsamına girmesi gereken bir konudur.

Bu çalışmada örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen örgütsel faktörler, aşağıdaki alt başlıklarda incelenmektedir:

2.3.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen kişisel faktörler, demografik ve işe/çalışma yaşamına ilişkin faktörler olmak üzere iki grupta toplanır. *Demografik faktörler*, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel güdülenme, çalışmadegerleri, yaşam merkezi ilgisi gibi başlıklar altında incelenmektedir. *İş ve çalışma yaşamına ilişkin faktörler ise, başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerler* olarak ifade edilmektedir. Bireysel özellikle duygusal bağlılık üzerinde etkilidirler.

Yaş: Yaş değişkenini ele alan pek çok araştırmada, yaş arttıkça bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir. İşgörenin yaşının ilerlemesi, aynı zamanda çalıştığı örgütteki yatırımlarının da (terfi etme, ücret artışı, hak edilen tazminat vb.) artması anlamına gelmektedir. Bu durum diğer örgütlerin ve iş alternatiflerinin çekiciliğini azaltmaktadır. Öte yandan örgütte fazla miktarda yatırıma sahip olmayan genç işgörenlerin, yaşlı işgörelere kıyasla örgütlerine daha az bağlılık gösterdikleri ortaya konulmuştur⁸⁸.

⁸⁷Oya A. SEYMEN a.e., s 157

⁸⁸BALAY, a.e., s.56.

Cinsiyet: Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir kişisel faktör olarak çalışanların cinsiyetine bakıldığında ise kadın ve erkek çalışanların farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin olabileceğini araştırmalar göstermektedir. Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş yaşamında kadın ve erkek davranışını etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışında önemli bir ayrım oluşturmaktadır. Günümüze kadar yapılan araştırmalarının bazılarında kadın çalışanların örgütsel bağlılığın yüksek olduğu ortaya konulmaktadır.

Medeni Durum: Medeni durum ile Örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az araştırma yapılmıştır. Olası tartışmalardan biri, evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı ise devam etme konusunda daha hassas oldukları yönündedir. Bununla beraber, medeni hal ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda henüz hiçbir teoremin bir sonuca ulaşamadığı düşüncesi yaygın olarak kabul görmektedir⁸⁹.

Eğitim Düzeyi: Çalışanların eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikisi arasında ters bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Buna göre işgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bu ilişkinin nedeni, daha yüksek düzeyde eğitim alanların, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve daha fazla iş alternatifine sahip olmalarıdır.

Çalışma Süresi: İş görenlerin örgütteki çalışma süresi de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Yapılan araştırmaların bir kısmı çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu açıklasa da büyük bir çoğunluk çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki kurulamamıştır⁹⁰.

Kıdem: Kıdem, bir işte ne kadar süredir çalışıldığını göstermektedir. Örgütsel bağlılıkla kıdem arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Diğer bir deyişle örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır. İşgörenlerin çalışma süresi arttıkça, örgütten elde ettikleri kazançların da arttığını öne sürmektedir. Çünkü hizmet süresi de örgüte yapılan bir yatırım niteliği taşımaktadır. Bu yatırımları kaybetmek istemeyen işgörenler çalıştıkları örgüte daha fazla bağlanmaktadır.

Örgütsel bağlılık konulu çalışmaların bir kısmında, örgütsel bağlılığın işgörenlerin psikolojik gereksinimlerinin bir dışavurumu olduğuvurgulanmaktadır.

⁸⁹MATHIEU ve ZAJAC, a.e., s 177

⁹⁰EREN, a.e., s 68

Bu bakış açısına göre örgütsel bağlılık, işgöreni ve çalıştığı örgütü birbirine bağlayan psikolojik bir bağdır. Bu bağın oluşumunda, işgörenin uyum sağlama, bireysel kimliğini tanımlama ve örgütünün değerlerini içselleştirme gereksinimlerinin etkisi vardır. İşgörenlerin bu gereksinimlerinin etkisi vardır . işgörenlerin bu gereksinimlerini karşılamaya bağlı olarak örgütsel bağlılık gelişir.

2.3.2. İşe ve role İlişkin Faktörler

Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen işe ve role ilişkin faktörler:

- İşin içeriği
- Rol çatışması ve rol belirsizliği alt faktörlerinden oluşmaktadır
- Katılımcı yönetim
- Parasal ödüllendirme sistemleri
- Aşırı iş yükü ve iş stresi
- Yetkilendirme ve otonomi sistemleri

Bu faktörlerle örgütsel bağlılık ilişkisi incelendiğinde; işe ilişkin görev ve sorumlulukların çeşitliliğin işgörenin çalışmalarını daha da güçleştirdiği ve onun bağlılığını artırdığı; rol çatışmasının kaçınılmaz olarak bağlılık düzeyini düşürdüğü ve görev kimliğinin örgütsel bağlılıkla büyük ölçüde ilişkili olduğu öne sürülmektedir. Öte yandan bazı araştırmacılara göre rol belirsizliği, örgütsel bağlılığı bağımsız olarak etkileyen bir faktör değildir. İşe/role ilişkin özelliklere ilişkin kuram; biraz daha çaba gerektiren, ancak aşırı iş yükü yaratmayan işlerin örgütsel bağlılığın teşvik edilmesinde önem taşıdığını ve örgütsel bağlılığın sağlanabilmesi için rol çatışması ve rol belirsizliğinden kaçınılması gerektiğini öne sürmektedir⁹¹.

2.3.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler

Bu gruptaki belirleyiciler, örgütsel bağlılığı bireylerin işe ilişkin olarak yaşadıkları deneyimlerle ilişkilendirmektedir. Buna göre, “örgütsel bağlılığın, işgörenin bir örgütte geçirdiği yıllar boyunca yaşadığı iş deneyiminin yapısından ve

⁹¹Oya A. SEYMEN, a.e., s 159

niteliğinden etkilendiği ” kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen iş deneyimi ve role ilişkin faktörler arasında: sosyalleşme süresi, personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi, iş tatmini vb. sayılabilir⁹².

- Sosyalleşme süresi
- Personel-yönetici arasındaki ilişkiler
- Örgütsel iklim
- Örgütün güvenilirlik düzeyi

Bu konuda yapılan araştırmalar ve geliştirilen çeşitli görüşler şöyle açıklanabilir.

- İşgörenler bazı güçlüklerin üstesinden gelerek bir ödül aldıklarında (örneğin terfi), ödüllerin otomatikman dağıtılmasına kıyasla örgüte daha fazla bağlanmaktadır.
- Öte yandan, güvenilirlik düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılık düzeyi de artmaktadır. Kişiler arası güven, iş ortamının dostça ve işbirlikçi görülmesi vb. örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır.
- İşgörenin çalışma arkadaşlarının örgüte bağlılıklarına yönelik deneyimleri, kendi bağlılıkları üzerinde de etkili olmaktadır. Bunun anlamı, işgörenlerin çoğunluğunun yüksek bağlılık düzeyine sahip oldukları örgütlerde bireysel bağlılığın teşvik edildiğidir.
- İşgörenlerin, kendilerini örgüt açısından önemli olarak algılamaları, örgütsel bağlılığa etki eden bir diğer faktördür. Sonuç olarak, örgüt üyelerinin yönetim ve çalışma ilişkilerine yönelik deneyimleri, örgütsel bağlılığın sağlanmasında ve korunmasında etkilidir.
- Sosyal katılım da örgütsel bağlılık açısından önem taşımaktadır. Eğer bir işgören bir örgütte arkadaşlıklar kurabiliyor ve ilişkiler geliştirebiliyorsa, örgüte olan bağlılığı daha yüksek olacaktır⁹³.

⁹²KOÇEL , a.e., s 131

⁹³Cemile GÜRÇAY , a.e., s 35

2.3.4. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler

Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen örgüt yapısına ilişkin faktörlere; örgüt büyüklüğü, biçimselleşme derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, insan kaynakları yönetimi uygulamaları çerçevesinde hizmet içi eğitim, ücretlendirme ve kariyer olanakları, toplam kalite yönetim uygulamaları, esnek çalışma saatleri, işgörenlerin örgütsel etik algılamaları vb. örnek gösterilebilir⁹⁴.

- Ücret
- Esnek çalışma saatleri
- Kariyer olanakları
- Örgüt Kültürü
- Kontrol derecesi
- Toplam kalite yönetim uygulamaları

Ayrıca örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere, son zamanlarda yukarıda sayılan dört faktörün yanında mesleki bağlılık faktörü de eklenmiştir. Bir görüşe göre, mesleki bağlılığın örgütsel bağlılıkla olumsuz bir ilişkisi vardır. Bunun nedeni; mesleki değer sisteminde, mesleki özerklik, meslek etik, mesleki standartlara uyum, mesleki otorite ve sadakat gibi değerlerden söz edilebilir. Öte yandan bürokratik (kurumsal) değer sistemi; örgütsel hiyerarşi ve kontrol, örgütsel norm ve düzenlemelere uyum ve örgütsel sadakat gibi değerleri içine alır ve bu iki değer sistemi birbirleriyle çeliştiğinden dolayı, mesleki bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki söz konusudur. İki olgu arasında potansiyel bir çatışmanın olmadığını savunun diğer görüşe göre ise, bireyin mesleğinden beklentileri ve mesleki amaçları örgüt tarafından karşılandığı ölçüde, iki bağlılık arasında uyumlu bir ilişki vardır. Mesleki beklentilerin karşılanması karşılanamaması, örgütte kalmayı ya da örgütten ayrılmayı etkileyecek bireysel tutumları belirler⁹⁵.

⁹⁴ EREN, a.e., s.131.

⁹⁵Rob GOFFEE, , Jones GARETH, Kurum Kültürü, Çeviren: Kıvanç Kutmandu, MediCat Yayın, Ankara, 2000, s 35

Öte yandan, örgütsel bağlılığın boyutlarına etki eden faktörler ayrımı yapıldığında, her bir boyut için ayrı ayrı değerlendirme söz konusu olabilmektedir. Örneğin Oktay ve Gül , duygusal bağlılığa etki eden faktörlerin, genellikle kişisel, işe ilişkin, iş yaşantıları ve yapısal faktörler olmak üzere çeşitli şekillerde sınıflandırılabilirliğini belirtmektedir. Allen ve Meyer ise, duygusal bağlılığa etki eden faktörlerle ilgili olarak çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan sıralamayı şöyle açıklamaktadırlar: İş güclüğü, rol belirsizliği, yönetimin önerilere açıklığı, amaç açıklığı, arkadaş bağlılığı, eşitlik ve adalet, kişisel önem, geri bildirim, katılım.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere ilişkin yazında, birçok değişkenin üzerinde durulmasına karşın, bu faktörlerin hangisinin örgütsel bağlılığı daha yüksek düzeyde etkilediğine ilişkin kesin bir yargıya varılmamaktadır. Bu kapsamda, örgütsel bağlılık türü, bireyin içinde bulunduğu ortam, olay ve olguları algılama biçim vb. birçok faktörden etkilenebilmektedir⁹⁶.

2.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Bağlılık, bağlayıcı bir güç olarak kabul edilecek olursa, bu gücün yapısı üzerinde durmak gerekir. Genel bağlılık tanımlarından yolu çıkıldığında; bunların, gücünün kişiyi belirli bir hareket tarzına zorlayan/iten bir düşünce şekli ya da psikolojik durum olduğu konusunda hemfikir oldukları görülür. Bununla birlikte, bu gücün yapısı hakkında pek fikir birliği sağlanamamıştır. Pek çok kuramcı, bağlılığın çok boyutlu kavramlaştırma kapsamında, bağlılığın çeşitli boyutlarının nasıl farklılaştığı tartışma konusudur. Öte yandan Meyer ve Allen'a göre, örgütsel bağlılık boyutları arasında ortak özellikler bulunmasına karşılık, her biri farklı deneyim ve uygulamalara bağlı olarak geliştiklerinden dolayı, psikolojik yapıları birbirinden farklıdır⁹⁷.

Tablo 1 de çeşitli örgütsel bağlılık modelleri kapsamında karşılaşılan farklı bağlılık tanımlarına yer verilmektedir.

⁹⁶Pelit Güçer BOYLU , “ Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma” 2007, s 55

⁹⁷Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ: **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Alfa Yayınları, 1998, s 45

Tablo 1: Çok boyutlu Modeller Çerçevesinde Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Angle ve Perry (1981) Değer bağlılığı Kalmaya yönelik bağlılık	“örgütün amaçlarını desteklemeye yönelik bağlılık” “örgüt üyeliğini sürdürme yönündeki bağlılık”
O'Reilly, Chatman(1986) Uyum Özdeşleşme İçselleştirme	“belirli dışsal ödüllere yönelik araçsal katılım” “örgüt ile yakın ilişki kurma arzusuna dayalı katılım” “birey ile örgüt değerleri arasındaki uyumu varsayan katılım”
Penley ve Gould(1988) Ahlaki Ayarlayıcı Uzaklaştırıcı	“örgütün amaçları ile özdeşleşme ve kabul etme” “işgörenin katkı sağlaması amacıyla verilen teşviklere dayalı olarak örgüte bağlılığı” “işgörenlerin ilave katkısı oranında eşit olarak ödül alamadığı ancak çevrenin baskısı yüzünden kalmayı seçmesi temeline dayanan bağlılık”
Meyer ve Allen(1991) Duygusal Devam Normatif	“işgörenin örgüt ile özdeşleşmesi ve örgütte kalma yönündeki duygusal bağlılığı” “örgütten ayrılma durumunda üstleneceği maliyetlerin farkında olmanın getirdiği bağlılık” “çalışmayı devam ettirme zorunluluğu hissetmenin getirdiği bağlılık”
Mayer, Schoorman(1992) Değer Devam	“örgütün amaçlarına ve değerlerine inanma ve kabullenme ve örgütün yararına olacak şekildeönemli ölçüde çaba göstermeye istekli olma” “örgütün bir üyesi olarak kalma arzusu”
Jaros vd.(1993) Duygusal (affective) Devam Ahlaki	“bireyin çalıştığı örgüte,sadakat, sevgi, sıcaklık, ait olma, düşkünlük, memnuniyet vb. duygularla psikolojik açıdan bağlı olma derecesi” “bireyin, ayrılmanın getireceği yüksek maliyet deneyimleri nedeniyle bir yerde kalma duygusunun derecesi” “bireyin çalıştığı örgüte, onun amaçları, değerleri ve misyonunu içselleştirebildiği için psikolojik olarak bağlı olma derecesi”

Kaynak : Meyer ve Herscovitch 2001:304

Çok boyutlu çerçeveler, yakın dönemlerde işyeri bağlılığına ilişkin diğer çalışmalara da uygulanmış olmakla birlikte; bu çerçeveler genel olarak örgütsel bağlılık yazısını kapsamında geliştirilen modellere dayanmaktadır. Çok boyutlu

çerçeveler arasındaki farklılıklar, büyük ölçüde onların geliştirilme sürecinde yararlanılan farklı güdüler veya stratejilerden kaynaklanmaktadır.

Araştırmaların büyük bölümü, örgütsel bağlılığın, davranışsal ve tutumsal olarak üzere, kavramsal açıdan birbirinden tamamen farklı ancak görgül açıdan birbirleriyle ilgili iki kavramdan veya bağlılık unsurundan oluştuğu fikrinde birleşmektedir. Buna göre, işgörenler tutumsal veya davranışsal bir neden geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedir. Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin nedeni, örgütsel davranış ve sosyal psikoloji alanındaki araştırmacıların konuya farklı açılardan yaklaşımlarıdır. Örgütsel davranışçılar, tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak dururlarken ; sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde durmuşlardır⁹⁸.

Davranışsal bağlılık, bağlılığın dışavurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar, olarak ele alınabilir. Bu bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır. Bu bağlılık daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin, birey bir davranışta bulunduktan sonra, bu etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte ve bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir. Öte yandan davranışsal bağlılık, bireyin örgütten ayrılması durumunda katlanacağı maliyetler nedeniyle de kendini örgüte bağlı hissetmesini ifade eder⁹⁹.

⁹⁸Azmi YALÇIN, Fatma Nur İPLİK,; 2007 “A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 18, s.486-500.

⁹⁹Levent BAYRAM, ,” Yönetimde Yeni Bir Paradigma:Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi* 2005, s 129

Tutumsal bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Başka bir ifadeyle bu bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının oransal gücüdür. Tutumsal bağlılıkta, işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekir. Tutumsal bağlılık üç bileşenden oluşur: Örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma¹⁰⁰.

Daha sonra Allen ve Meyer , bu iki boyutlu bağlılık düşüncesini, geliştirerek ve örgütsel açıdan **duygusal, normatif ve devam bağlılığı** olmak üzere üçlü bir modeli ortaya atarak genişletmişlerdir. Buradan hareketle, güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olanlar, kalmak istedikleri için; güçlü bir normatif bağlılık hissedenler kalmaları gerektiği için ve güçlü bir devam bağlılığı duyanlar buna gereksinim duydukları için örgütte kalırlar. Bu bağlılık boyutları, ilerideki sayfalarda daha ayrıntılı olarak açıklanacaktır.¹⁰¹.

2.5. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılığın boyutlarını açıklamada farklı yazarların ortaya koydukları yaklaşımlar, aşağıdaki sınıflandırmalar yardımıyla açıklanabilir:

2.5.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır.

Yabancılaştırıcı bağlılık; bireyler, örgütü cezalandırıcı veya zararlı olarak gördükleri zaman ortaya çıkar ve bireysel davranışın sert bir biçimde kısıtlandığı durumlarda olduğu gibi; örgüte karşı olumsuz bir eğilimi ifade eder. Örneğin cezaevi mahkumları, öyle tercih ettikleri için değil, toplumsal kurallara aykırı davranışlarından ötürü örgütte kalmak durumundadırlar. Benzer şekilde suçları daha

¹⁰⁰Levent BAYRAM , a.e., s 129

¹⁰¹Oya A. SEYMEN a.e., s 166

hafif nitelikteki bireylere ceza ve rehabilitasyon amacıyla verilen sosyal hizmetlerde yer alma görevi de zorunlulukla yapıldığı için, bu kapsama girer.

Hesapçı bağıllık, örgüt üyeleri ile örgüt arasındaki değiş- tokuş ilişkisine dayanan, daha az yoğun bir ilişkiyi ifade eder ve bireyler bağıllık düzeylerini, gereksinimlerini karşılayacak şekilde ayarlarlar. Başka bir ifadeyle, üyelerin örgüte bağlanma nedeni, kendilerinin örgüte katkıları ile hizmetleri karşılığında elde ettikleri ödüller arasında faydalı veya denk olarak algıladıkları bir değiş-tokuş ilişkisinin varlığıdır. Bu bağıllık, duygusal bağın ve inancın az olduğu psikolojik bir anlaşmanın gereği olarak ortaya çıkar.

Ahlaki bağıllık ise, örgüte karşı, örgüt hedeflerinin, değerlerinin ve normlarının içselleştirilmesine ve otorite ile özdeşleşmeye ve uyuma dayanan, olumlu bir eğilimi ifade eder. Buna göre işgören, örgütün amacını ve örgütteki işini özde değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır. Örneğin bir kişi, herhangi bir sivil toplum örgütüne üye olarak, o örgütün faaliyetlerinde yer almayı özellikle isteyebilir¹⁰².

Etzioni'nin sınıflandırması yazında büyük ilgi görmekle birlikte, bazı eleştirel yönleri de bulunmaktadır. Öncelikle, örgütsel bağıllığın üç boyutta incelenmesinin, örgütsel talimatlara uyulmasıyla ilişkilendirilmesi belli, ölçüde tartışma konusudur. Olumsuz duyguların beslendiği ve üyelerin psikolojik olarak bağıllık duymadıkları yabancılaştırıcı bağıllığın, gerçek bir bağıllık olduğu söylenemez. Bağıllık, bireylerin örgütsel veya bireysel bazı unsurların etkisiyle örgütlerine olumlu yaklaşımları olarak değerlendirildiğinde, bu tür bağıllığa şüphe ile bakılabilir. Bir diğer bakış açısı ise, Schein'in, gerçek yaşamda örgütlerin birçoğunun, sözü edilen bu bağıllık yarımının bir sentizini içerdiği yönündeki görüşüdür. Halbuki Etzioni'ye göre, işgörenlerin bağıllığını etkileyen unsurlar, üç bağıllık kategorisinden birine uygun düşmektedir. Dolayısıyla, yapılan ayrımlandırmanın, bağıllığı, kesin çizgilerle birbirinden ayrılan farklı türlere ayırması çok gerçekçi olmayabilir¹⁰³.

¹⁰²Semra GÜNEY ,a.e., s 245

¹⁰³Oya A SEYMEN, a.e.,s 170

2.5.2. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlamaktadır ve örgüte bağlılığı üçe ayırmaktadır. *Uyum bağlılığında* temel amaç, belirli ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde edebilmek ve belli cezalardan kaçınabilmek amacıyla gerçekleştirirler. Başka bir deyişle ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur. Öte yandan, bu bağlılıkta, işin gerektirdiğinden fazlasının yapılmadığı ve örgütte kalma isteğinin görece düşük olduğu görülür.

Özdeşleşme bağlılığı, işgörenlerin çalışma arkadaşlarıyla iyi bir ilişki kurmak ve bunu sürdürmek amacıyla geliştirdikleri bir bağlılıktır. İşgörenler, örgütün üyesi olmaktan dolayı gurur duyarlar . Bu bağlılık boyutunda işgörenler, kendilerine dolaysız olarak fayda sağlamayan, ancak örgüt yararına fazladan zaman ve çaba gerektiren davranışlar sergilerler. Öte yandan, bu tür bağlılıkta, örgütte kalma isteği de yüksektir.

İçselleştirme bağlılığı ise, bütünüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireyler iç dünyalarını örgütteki diğer bireylerin değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir. İçselleştirme boyutundaki bağlılıkta işgörenler, kendilerine doğrudan fayda sağlamayan, ancak örgüt yararına fazladan zaman ve çaba gerektiren davranışlar sergilerler ve özdeşleşme bağlılığında olduğu gibi örgütte kalma istekleri yüksektir¹⁰⁴.

2.5.3. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Penley ve Gould Etinozi(1961)'in örgüte katılım modelinin örgütsel bağlılığı kavramsallaştırma açısından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin literatürde yeteri kadar ilgi çekmediğini belirtmişlerdir. Bunun nedenlerinden biri, modelin karmaşıklığıdır. Modelde ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki adet duygusal temelli katılım mevcuttur. Ancak, bunların birbirlerinden bağımsız kavramlar mı, yoksa birbirlerine zıt kavramlar mı oldukları tam olarak anlaşılmamaktadır. Eğer

¹⁰⁴BALCI a.e., s 28

bunlar birbirlerinin tersiyse yabancılaştırıcı katılım kavramına gerek olmayacaktır; çünkü yabancılaştırıcı katılım ahlaki katılımın olumsuz olacaktır. Bu görüşten hareketle Penley ve Gould, bu iki katılım şeklini birbirinden bağımsız kavramlar olarak ele almaktadırlar¹⁰⁵.

Penley ve Gould, örgütsel bağlılığın anlaşılmasında çok boyutlu bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Yazarların çalışmaları, Etzioni'nin örgütsel bağlılığı üç farklı boyutta ele aldığı çalışmasına paralellik gösterir. Etzioni gibi Penley ve Gould da örgütsel bağlılığın üç boyutunu tanımlamışlardır: Ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık.

Öte yandan Penley ve Gould (1988) örgütsel bağlılığa ilişkin iki baskın öngörüş üzerinde durmaktadırlar :Araçsal ve duygusal görüş. *Araçsal görüş*, işgörenin örgütteki başarısı için sunulan ödeme ve ödüllendirme sistemlerine dayalıdır. *Duygusal görüş* ise, araçsallığın ötesine geçerek işgörenin duygusal bağlılık düzeyi ve örgütteki görevleri yapma konusunda kendisini zorunlu hissetmesiyle ilgilidir. Hesapçı bağlılık, örgütsel bağlılığın araçsal bir biçimi olarak kabul edilirken; ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık, duygusal bağlılık biçimleri olarak görülür. Penley ve Gould'un söz konusu araştırması, bir örgütte üç örgütsel bağlılık türünün bulunduğunu ve işgörenlerin bunların karışımından oluşan bir bağlılık geliştirdiklerini görgül olarak kanıtlamaktadır¹⁰⁶.

2.5.4. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerde kişiliklerini birleştirmelidir¹⁰⁷

Kanter, farklı örgütsel bağlılık biçimlerinin, örgütlerin üyelerine yükledikleri farklı davranışsal gereklerin sonucu olarak ortaya çıktığını öne sürmekte ve devam, uyum/bağdaşım ve kontrol bağlılığı olmak üzere, aşağıda açıklanan üç bağlılık biçimini tanımlamaktadır:

¹⁰⁵ L.E PENLEY, S. GOULD, " Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective 1988.

¹⁰⁶ George ZANGORO" Organizational Commitment: A Concept Analysis", Nursing Forum 2001, s 16

¹⁰⁷ İNCE ve GÜL, a.e., s.39.

Devam bağıllığında, bireylerin örgüte bağlanma nedeni, örgütün sürekliliğin sağlanmasıdır. Bireylerin örgüte girebilmek ve örgütün üyesi olarak kalabilmek için gösterdikleri fedakarlıklar ve çabalar örgütten ayrılmalarını güçleştirir. Başka bir ifadeyle, devam bağıllığı, bireyin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanmasıdır ve işgörenler örgütten ayrılmanın kendilerine getireceği yüksek maliyet ve ayrılmayı güçleştirecek kişisel fedakarlıklar ve yatırımlar nedeniyle bağıllıklarını sürdürürler.

Uyum bağıllığı, örgütteki sosyal ilişkilerin gelişmesine dayanan bir bağıllıktır. Bireyler, örgütlerine çalışma ortamındaki ilişkilerin güçlü olması nedeniyle bağıllık gösterirler. Örgütler de işgörenlerin bağıllıklarını artırmak için, onlar arasında uyumu ve işbirliğini artırıcı faaliyetlere yer verirler. İşe yeni başlayanlara uygulanan oryantasyon programları ve bu kapsamında bireyi örgüte tanıtmak, yemekler ve partiler düzenleme, takım çalışmalarına ağırlık verme, üniformaların ve rozetlerin kullanılması vb. etkinlikler buna örnek gösterilebilir. Bu tür çabalar, örgüt üyeleri arasında daha fazla birlik ve beraberlik oluşturmak adına yapılır ve uyum sağlanır¹⁰⁸.

Kontrol bağıllığı: İşgörenlerin davranışlarının arzu edilen biçimde şekillendirerek işgöreninin örgüt normlarını bağlamasıdır. İşgörenlerin örgütteki faaliyetlerinde örgüt normlarına ve değerlerine uygun davranışlarda bulunmaları ile örgüt normları ve değerlerini temsil ettiklerine inandıkları zaman kontrol bağıllığı oluşur¹⁰⁹.

2.5.5. Wiener'in Örgütsel Bağıllık Sınıflandırması

Wiener, örgütsel bağıllığı, araçsal bağıllık ve normatif bağıllık olmak üzere aşağıda açıklanan iki grupta incelemektedir:

Araçsal bağıllık (araçsal güdüleme); hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarını ön planda tutma sonucunda oluşan bağıllıktır. Bu tür bağıllıkta, işgörenlerin davranışları daha çok kişisel bir özellik taşır ve araçsal güdüleyici davranışlar bireysel çıkarlara yöneliktir. Örgüt, üyelerini bazı konularda tatmin ederken ; buna

¹⁰⁸ S. GÜNEY, a.e., s 247

¹⁰⁹ KANTER ,a.e., s.500

karşılık onların da örgüte katkı sağlamalarını beklemektedir. Bu karşılıklı bağlılık dengeli olduğu sürece işgörenler örgütten ayrılmak istemezler ve örgüte olan bağlılıkları da devam eder.

Normatif bağlılık (ahlaki bağlılık) ise, örgütsel değerlere ve ahlaki unsurlara dayalı olarak oluşan bağlılıktır. Örgütsel normatif inançlar, içselleştirilmiş baskılar oluşturarak, işgörenlerin belirlenmiş amaçlar ve hedefler doğrultusuna davranmalarını sağlar. Burada sözü edilen normatif güdölüyeci davranışlar, örgütsel çıkarlara yöneliktir. Normatif bağlılık, örgüte psikolojik ve duygusal açıdan bağlanmayı ifade eder. Örgütsel amaç ve değerlerin kabulü, bunların kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci, örgütsel özdeşleşme olarak da değerlendirilebilir. Örgütsel özdeşleşme, burada örgütsel bağlılık anlamında kullanılmaktadır¹¹⁰.

2.5.6. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Allen Meyer, örgütsel bağlılık literatüründe yukarıda ele alınan farklı sınıflandırmaların temelde üç ana ögeye dayandığından bahsetmektedirler. Bu öğelerduygusal bağlanma, algılanan maliyet ve zorunluluktur.1984'te Meyer ve Allen, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak “duygusal” ve “süreklilik” bağlılığı olarak iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. 1990 da “normatif bağlılık” olarak adlandırılan üçüncü bir unsur ilave edilmiştir¹¹¹.

Örgüte sevgiyle bağlılık , ayrılmanın maliyetini algılama ve kalmaya mecbur olma. Meyer ve Allen, bağlılığın bunlardan biri veya daha fazlasından kaynaklanabileceğini ve bu nedenle üçünün de modele dahil edilmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir¹¹².

Meyer ve Allen tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli, yazında en çok kabul gören ve kullanılan modeldir. Örgütsel bağlılıkla ilgili

¹¹⁰Oya A. SEYMEN a.e., s 173

¹¹¹MEYER, a.e.s 63

¹¹²İNCE ve GÜL, a.e., s 27

araştırmaların genellikle yazarlar tarafından geliştirilen üçlü bağlılık modelini esas aldıkları görölmektedir. Bu modelde, bireyin örgüte olan bağlılığının, duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç farklı bileşenden meydana geldiği kabul edilmektedir.

Meyer ve Allen modelinin ilk unsuru olan *duygusal bağlılık*, örgüt üyelerinin örgüte olan duygusal ilgileri, örgüte katılma ve örgütle özdeşleşme işteği, olarak tanımlanmaktadır. İşgörenlerin örgütlerine duygusal bağlılığını ve onunla bütünleşmesini belirten bu bağlılık türünde, örgüt büyük bir anlam ve öneme sahiptir. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalan işgörenler, buna istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler. Bu yüzden, duygusal bağlılık, örgütlerde gerçekteşmesi en çok arzu edilen ve işgörelere aşılanmak istenen bağlılık türüdür. Duygusal bağlılık, bireyin kendini örgütle birlikte ifade etmesi, kendini örgüte ve onun değerlerine adanması almanına geldiği için, Mowday, Porter ve Steers'ın *tutumsal yaklaşımı* ve O'Reilly ve Chatman'ın tanımladığı *içselleştirme boyutu* ile büyük ölçüde benzerlik göstermektedir¹¹³.

Duygusal bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır: Örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve bunların güçlü biçimde kabul edilmesi; örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma ve örgüt üyeliğini sürdürme konusunda güçlü bir istek duyma. Bu özellikleri itibariyle duygusal bağlılık; örgüt üyelerini örgütlerine edilgin şekilde itaat etmelerinden daha fazlasını ifade etmekte ve onların örgütün iyiliği için kendileriyle ilgili birtakım özverilerde bulunmaya razı olmaları durumunu kapsayan etkin bir bağı ortaya çıkarmaktadır¹¹⁴.

Duygusal bağlılığa ilişkin araştırmalar, bu bağlılık türü ile artan iş başarısını, örgütsel vatandaşlık davranışı ve devam oranı ile azalan işgücü devri gibi olumlu ve arzu edilir iş sonuçları arasındaki ilişkiler ortaya koymuştur. Örgüte duyduğu duygusal bağlılığı artan işgörenler, sonuçta örgütün tamamına yarar sağlayacak bireysel de toplumsal davranışlar geliştirmektedirler. Örgütsel duygusal bağlılığın

¹¹³BALAY, a.e., s 65

¹¹⁴MEYER, a.e., s 89

yararları şu şekilde de özetlenebilir: İşgörenlerin, örgütün kazançları ve kayıplarını kendilerine aitmiş gibi yorumlama eğilimlerini artırması; örgütün eylemlerini ve niteliklerini değerlendirirken olumlu bir taraflılık yaratması ve örgütün değerlerini ve normlarının içselleştirilme derecesini artırması¹¹⁵.

Devam bağlılığı, bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak olan maliyetlerden veya iş alternatiflerinin azlığından ötürü örgüt üyeliğini sürdürmektedir. Devam bağlılığı yüksek olan bireyler, finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için gerekli olan örgüt üyeliğini sürdürürler. Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de “koşullar gerektiğini için” örgüt üyeliğini sürdürürler ve bunun için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler; bu da örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür. İşgörenler örgütten ayrıldıklarında, örgütte çalışmaya devam etmelerinden daha çok maliyete katlanmaları gerektiğini algırlar. Bunun nedeni, işgörenlerin çalışmaya gereksinimleri olduğudur. Ayrıldıkları taktirde, harcadıkları zaman ve çaba ile o güne dek elde etmiş oldukları maddi kazançları kaybedeceklerdir. Başka bir deyişle devam bağlılığı, bireyin mevcut ilişkilerağında kalma zorunluluğundan kaynaklanmaktadır.

Normatif bağlılık ise, ahlaki değerleri ve inançları kapsamakta olup, örgütte kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır. İşgören; sadakat ,görev, yükümlülük gibi duygularından dolayı örgütte kalmayı tercih etmektedir. Başka bir deyişle bu bağlılık türü, işgörenin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu nedenle kendini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesine dayanan bir bağlılıktır. Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendileri için görev olarak gördükleri örgütte kalmanın ya da örgütte bağlılık göstermenin doğru bir davranış olduğunu düşündükleri için örgüt üyeliğini sürdürürler¹¹⁶.

¹¹⁵VANDERBERG ,a.e., s 121

¹¹⁶Hülya ÇEKMECİOĞLU , “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi : Bir Araştırma “, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi 2006, s 155

Normatif bağıllık, bir işgörenin örgütüne beslediği sadakat ve zorunluluk duyguları ile ilgilidir. Bu duygular, işgören tarafından içselleştirilmiş olan, örgüt üyeliği öncesi ailesel veya kültürel baskıların, örgüte girişten itibaren yaşadığı örgütsel sosyalleşme sürecinin veya hem önceki hem örgütteki deneyimlerinin sonucu olabilir. Yüksek derecede normatif bağıllığa sahip olan bireyler, örgüt üyeliğini sürdürmek zorunda olduklarını düşünürler.

Bu modelde yer alan örgütsel bağıllık boyutlarının dört temel özelliğinden bahsetmek olasıdır: (1) Psikolojik bir durumu yansıtırlar; (2) Birey ile örgüt arasındaki ilişkileri gösterirler; (3) Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilidirler; (4) İşgücü devrini azaltıcı yönde etkileri vardır.

Meyer vd. (1993), işgörenlerin bağıllık tutumlarını daha iyi kavrayabilmek için, her üç bağıllık boyutunun birlikte değerlendirilmesi gerektiğini; çünkü bireyin bu boyutları aynı anda ve farklı derecelerde yaşayabileceğini savunmaktadırlar. Bu açıdan, Meyer ve Allen tarafından geliştirilmiş olan “ Üç Boyutlu Örgütsel Bağıllık Modeli” nin, işgörenlerin örgütlerine olan bağıllıklarının türünü ve derecesini anlamada ve onlara istenilen davranışların kazandırılmasında yöneticilere yol gösterici olduğu söylenebilir¹¹⁷.

2.6. Örgütsel Bağıllığın Sonuçları

Örgüte bağıllığın sonuçları, bağıllığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağıllığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağıllığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır.

Bağıllığın tanımlayıcı öğeleri, örgütsel çıkar ve beklentileri karşılamak olduğuna göre, bağıllıktan kaynaklanan tutumsal örneklerin, bağıllığın gücüne göre farklı derecelerde olması beklenir. Bağıllığın gücüne göre aşağıdaki durumlar sıralanabilir:

¹¹⁷Z. SABUNCUOĞLU, M. TÜZ: **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Alfa Yayınları, 1998, s 77

- Bağlılık, örgüt güvenliği için yapılan kişisel fedakarlığı yansıtmalıdır.
- Bağlılık süreklilik göstermelidir. Yani davranış öncelikle ödül veya cezalandırma gibi çevresel bir kontrole dayanmamalıdır.
- Bağlılık, çalışanın zihnini örgütle ne kadar meşgul ettiğini göstermelidir. Yani, kişisel zamanın büyük bir bölümü örgüte ilişkin eylemlere ve düşüncelere ayrılmalıdır.

Örgütsel bağlılığı, performans, devamsızlık, işe geç kalma, stres ve işten ayrılma niyeti gibi iş davranışlarıyla olan ilişkileri üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların sonuçlarına ilişkin olarak, özellikle davranışsal sonuçların bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, motivasyon , karara katılma ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise örgütsel bağlılıkla olumsuz ilişki içerisinde bulunduğu önemli davranışsal sonuçlardandır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları aşağıda ifade edilmiştir¹¹⁸.

2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük bağlılık genellikle yüksek düzeyde işgören devri, devamsızlık, işe geç kalma isteğinin yok olması, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, işgören hırsızlığı, yetersiz çaba, ikamet yerinin değiştirilmesi ve benzeri sonuçlarla ilişkili bulunmuştur.

Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgüt, içten gelen ve informel olan bu iletişim sisteminden zamanında

¹¹⁸ Asım SALDAMLİ “İşletmelerde örgütsel bağlılık ve işgören performansı ” Detay Yayıncılık Ankara 2009, s 40

yararlanabilirse, ileride kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir.

Bununla birlikte, örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığın sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz işgörenler” olarak tabımlanmaktadır.

Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikayetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanmamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirebilmektedir¹¹⁹.

2.6.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlmli bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler . Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeye bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler.

Bunun yanında örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir¹²⁰.

2.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde bireyler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek düzeyde bağlılık, örgüt içinde olumlu sonuçlar doğurmaktadır. İşgörenin yüksek düzeyde bağlılığı, örgüte güven verir ve bu güvene bağlı olarak

¹¹⁹Asım SALDAMLI a.e., s 41

¹²⁰BALAY, a.e., s 92

örgütte kararlı iş gici grubunun oluşmasını sağlamaktadır. Örgütün bünyesinde bulunan kararlı ve güven verici iş gücü ise, örgüt amaçlarını isteyerek kabul etmekte ve örgüt için en verimli ürünü ortaya koymaya çalışmaktadır.

Yüksek örgütsel bağlılık bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek, bir şekilde ödüllendirmektedir. Bu işgörenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Devamsızlık göz önüne alındığında, sağlık sebepleri dışında mümkün olduğunca devamsızlık göstermezler¹²¹.

Örgüte yüksek düzeyde bağlı olan işgörenler, aynı zamanda yüksek derecede işlerine de bağlıdır. Bu işgörenler, örgütte verilen işten ve işle ilgili görevlerden dolayı örgüte karşı daha duyarlı davranmaktadırlar. Örgütte kariyerleri ile ilgili herhangi bir endişe taşımamaktadırlar. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları; ancak mutsuzluk ,hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir.

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın, örgüt açısından olumsuzluk yaratması da söz konusu olabilmektedir. Bunlar; örgütsel esnekliği azaltmakta, geçmişteki uygulama ve politikalara aşırı güven duymakta ve bunun sonucunda geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelmesine sebep olmaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirebilir¹²².

2.7. İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar:

Yapılan araştırmaların çoğunda, örgütsel bağlılığın en önemli belirleyicilerinden

¹²¹Asım SALDAMLI a.e., s 42

¹²²BALAY ,a.e., s 93

¹²³Hülya ÇEKMECİOĞLU a.e., s 156

birinin “ iş tatmini” olduğu görülmektedir. Öte yandan iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler çelişkili ve tartışmalıdır. Çalışmaların bir kısmında, bu değişkenler arasında ilişkiye rastlanırken; bir kısmında anlamlı bir ilişki test edilememiştir¹²³.

Bu konuda yapılan araştırmaların bazılarında iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde ilişkiler bulunmuştur. Benzer şekilde, iş tatmini, algılanan yükselme olanakları ve yetkilendirilmenin örgütsel bağlılıkla olumlu yönde ilişkisini gösteren çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Organ ve Konovsky, iş tatmininin duygusal ve bilişsel unsurlarının örgütsel bağlılığı belirlemede görece katkılarını karşılaştırmışlardır. Bu çalışmada, iş tatmininin bir boyutu olarak ödeme algısının, örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyici olduğu saptanmıştır. Mathieu ve Zajac beş iş tatmini boyutunun her birinin (ücret, yükselme, gözetim, çalışma arkadaşları ve işin kendisi) örgütsel bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğunu belirtmiştir.

Çalışmada, işin sosyal yapısının çalışma arkadaşları ve gözetmenlerle olan ilişkilerin yüksek olarak algılanmasının, başka bir deyişle örgütün sosyal ilişkileri geliştirici bir tutum sergilediğinin düşünülmesinin, işgören tatmini ile örgütsel bağlılık ve gözetmen tatmini ile örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etki yaptığı ortaya konulmuştur¹²⁴.

Al- Emadi, Shareef ve Marquardt tarafından yapılan bir araştırmanın sonucunda; duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Paulin, Ferguson ve Bergeron tarafından yapılan araştırmanın amacı; bütünsel ve müşteri bağımlı iş tatmininin, bütünsel iş tatmininden çok örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu bulunmuştur. Testa'nın araştırması, hizmet sektöründe örgütsel bağlılık, iş tatmini ve çaba ilişkisini incelemektedir. Araştırmanın sonucunda, iş tatmininin örgütsel bağlılığın bir öncülü olduğu ortaya konulmuştur. Kim, Leong ve Lee'nin yiyecek – içecek sektöründe yaptıkları çalışmada; iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur. Uyguç ve Çımrın'ın sağlık sektöründe yapmış oldukları çalışmada iş

¹²⁴Oya A.SEYMEN a.e., s 189

tatmininin duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Tutar'ın sağlık sektöründe prosedür adaleti algısı ve bunun iş tatmininin ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmektedir¹²⁵.

Araştırmanın sonucunda, iş tatmininin, prosedürel adalet algısı ile duygusal bağlılık arasında aracı bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Clugston (2000), çok boyutlu örgütsel bağlılığın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini belirlemek üzere yaptığı araştırmada; iş tatmininin duygusal ve normatif bağlılığı olumlu yönde etkilediği; devam bağlılığı üzerinde ise olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Russ ve McNeilly ve Liou ile Fletcher ve Williams tarafından yapılan çalışmalarda; iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yüksel (2005) tarafından, öznel yorgunluk belirtileri, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki olumlu yönde ve önemli bulunmuştur. Karatepe ve Sökmen'in (2007), örgütlerin sınır birimlerinde çalışan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarında ise; iş tatmininin örgütsel bağlılığı orta düzeyde etkilediği görülmüştür. Emine Dağdeviren Gözen Ankara, 2007 tarafından yapılan araştırmada; iş tatmini ve örgütsel bağlılık sigorta şirketleri üzerine arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Currian (1999), iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında; iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığını saptamıştır¹²⁶.

Bu bölümde örgütsel bağlılığın tanımı ve tarihsel gelişimine, davranışsal, tutumsal, çoklu olarak sınıflandırılmasına, benzer kavramlarına, etkileyen faktörlerine yer verilmiştir. Örgütsel bağlılık, duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı olmak üzere üç boyutlu olarak açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise daha önceki bölümlerde anlatılan iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin, Kazakistanda'da bir şirkette yapılan araştırması üzerinde durulacaktır.

¹²⁵BALAY,a.e., s 95

¹²⁶Oya A. SEYMEN a.e., ,s 191

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde daha önceki bölümlerde incelemeye çalışan iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin bulunup bulunmadığı ve iş tatmini boyutları olan içsel tatmin ve dışsal tatmin ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin var olup olmadığı istatistiksel yöntemlerle araştırılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küreselleşme ile birlikte her şeyin hızla değiştiği günümüzde çalışan faktörü ön plana çıkmaktadır. Bütün örgütlerin bu rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri için öncelik vermeleri gereken nokta mutlu çalışanlara sahip olma hususudur. Mutlu işgörenlere sahip olmanın yolu onları tatmin edilmesinden geçmektedir. Yüksek düzeyde iş tatmini duyan çalışanların örgütlerini sahiplenme duygusunun daha çok gelişeceği ve bunun da örgüte bağlılık duygusu yaratacağı düşünülmektedir. Bu araştırmanın amacı; çalışanların iş tatmini düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Ayrıca; çalışanların iş tatmini ile demografik özellikleri arasındaki ilişkilerinin incelenmesi de araştırmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma Kazakistan'ın şehri Almatı'da faaliyet gösteren “HAMLE ” şirketinde çalışanların üzerinde gerçekleştirilmiştir. Şirket 1995 yılında kurulmuştur. Şubat 1998'de, günde 30 ton bisküvi üretim kapasitesi ile ilk üretim hattına girmiştir. 1999 başında (Şubat-Mart) ikinci üretim hattını açarak günlük ortalama 30 ton bisküvi üretmeye başlamıştır. Böylece, toplam üretim kapasitesi şu anda günde 60 ton seviyesindedir. Gofret üretim kapasitesi günlük 6 tondur. Firma tarafından verilen bilgilere göre şirket bünyesinde çalışan mavi yakalı sayısı 101 kişidir.

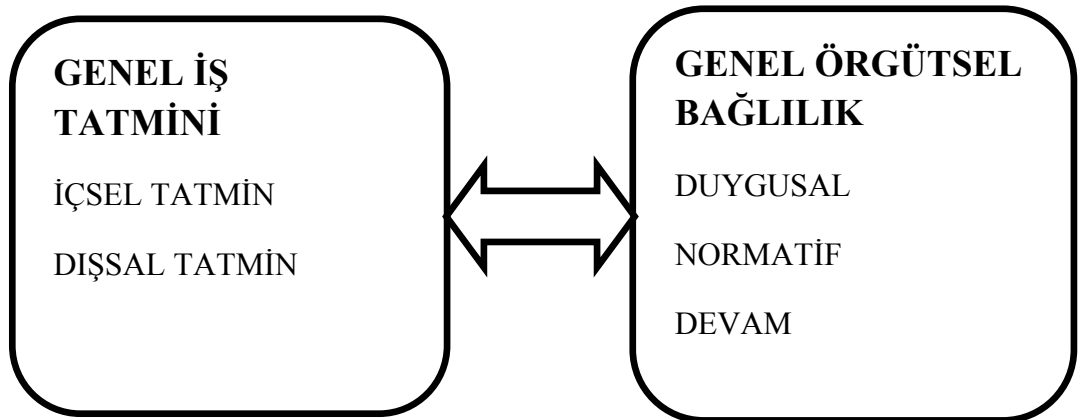
Araştırmanın kapsamını oluşturan 101 kişiden 97 adet cevap alınabilmektedir. Bir başka ifade ile, anketlerin cevaplandırılma oranı % 96'dır.

3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yöntemi hızlı, güvenilir ve sistematik veri elde edebilmenin önemli bir aracıdır. Çalışmada birincil araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma, "HAMLE" şirketinde görev yapan mavi yakalı işgörenlerle sınırlıdır. Araştırmanın bulguları mavi yakalı işgörenlerin ankete verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Bu araştırma, 2013 yılına ilişkin bilgi ve bulgularla sınırlıdır. Araştırmaya katılan işgörenler tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiş ve gönüllülük esasına göre araştırmaya dahil edilmişlerdir. Anket sorularını cevaplayanların bu cevapları özgür ve hür iradeleri ile verdiği, ayrıca cevaplayıcıların sorulara samimi ve içten cevap verdikleri varsayılmıştır. Elde edilen sonuçların şirket için ve mavi yakalı çalışanlarla sınırlı olması araştırma sonuçlarının genellenememesi, araştırma için bir kısıt oluşturmaktadır.

3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli, tanımlayıcı ya da durum belirleyici olarak adlandırılan modele uymaktadır. Bu tip modellerde, değişkenler ve değişkenler arası ilişkiler tanımlanmakta ve bu tanımlara dayanarak bazı tahminler yapılabilmektedir. Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir.



Şekil 8: Araştırma Modeli

Araştırmanın Hipotezleri:

Ana Hipotezler:

- H₀: Çalışanların iş tatmini düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H₁: Çalışanların iş tatmini düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

- H₀: İş tatmini ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H₁: İş tatmini ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₀: İş tatmini ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H₁: İş tatmini ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₀: İş tatmini ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H₁: İş tatmini ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₀: Çalışanların içsel tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H₁: Çalışanların içsel tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₀: Çalışanların dışsal tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H₁: Çalışanların dışsal tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.5. Kullanılan Veri Toplama Araçları ve Analiz Teknikleri

Çalışma yazılı anket yoluyla yapılmıştır. Hazırlanan anket formları şirkete gidilerek çalışanlara dağıtılmış ve belirli bir süre sonra deneklerden toplanmıştır. Anketlerin incelenmesinde "SPSS Statistics 16.0" programı kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmakta ve ankette toplam 42 soru yer almaktadır.

Araştırma Kazakistan’da yapıldığı için anketler Rusça’ya çevirilmiştir. Bu çeviri dil bilimciler ve psikolog tarafından kontrol edilerek, uygulanması uygun görülmüştür.

Araştırma anketinde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 4 demografik soru bulunmaktadır. Bunun dışında, örgütsel bağlılık Meyer ve Allen’in Örgütsel Bağlılık Ölçeğine göre hazırlanmış anket formunda 18 sorudan oluşan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve İş tatminini ölçmek amacıyla R.V Davis, D.J. Weiss, G.W England ve L.H. Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilen “Minnesota İş Tatmin Ölçeği”nden Yararlanılmıştır. İş Tatmin düzeyi, Minnesota İş Tatmini Ölçeği Kısa Formuna dayalı olarak hazırlanmış anket formunda 20 sorudan oluşan “İş Tatmini Ölçeği”ne yer verilmiştir. Ölçeklerdeki ifadelerin yanıtları için beş aralıklı likert tipi metrik ifade (“1-kesinlikle katılıyorum”dan, “5-kesinlikle katılmıyorum”a kadar) kullanılmıştır.

3.6. Araştırmanın Sonuçları

Bu bölümde anket formlarının dağıtıldığı Şirketten toplanan ham veriler Spss programı sayesinde anlamlı hale getirilerek bulgularla ilgili yorumlar yapılmıştır.

3.6.1. Demografik Değişkenlerle İlgili İstatistikler

Bu bölümde, sırasıyla araştırma evrenindeki örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin bulgular ile bunların yorumlarına yer verilmiştir.

Tablo 2 : Yaş İle İlgili İstatistikler

	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Valid 20-30	45	46,4	46,4	46,4
31-40	20	20,6	20,6	67,0
41-50	20	20,6	20,6	87,6
50 ve üstü	12	12,4	12,4	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Tablo 2’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 97 çalışanın 45’i (% 46.4) 20-30 yaş grubunda, 20’i (% 20.6) 31-40 yaş grubunda, 20’i (% 20.6) 41-50 yaş grubunda, 12’si (% 12.4) 50 ve üstü yaş grubunda yer almaktadır. Buna göre örneklem grubunda yaş değişkenine göre en büyük grubu 20-30 yaş grubundakiler, en küçük grubu ise, 50 ve üstü yaş grubundakiler oluşturmaktadır.

Tablo 3: Cinsiyet İle İlgili İstatistikler

		N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Valid	Kadın	57	58,8	58,8	58,8
	Erkek	40	41,2	41,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Tablo 3’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışanların 57’si (% 58.8) kadın, 40’si (% 41.2) erkektir. Buna göre örneklem grubunun büyük çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo 4: Hizmet Süresi İle İlgili İstatistikler

		N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Valid	1-5	45	46,4	46,4	46,4
	6-10	20	20,6	20,6	67,0
	11-15	21	21,6	21,6	88,7
	16 ve üstü	11	11,3	11,3	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Tablo 4’te görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışanların 45’i (% 46.4) 1-5 yıl arası, 20’si (% 20.6) 6-10 yıl arası, 21’si (% 21.6) 11-15 yıl arası, 11’i (% 11.3) 16 ve üstü bulundukları Şirkette görev yapmaktadır. Buna göre örneklem grubumuz

içinde Şirkette çalışma süresine göre en büyük grubu 1-5 yıl arası, en küçük grubu ise 16 ve üzeri oluşturmaktadır.

Tablo 5: Medeni Durum İle İlgili İstatistikler

	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Valid Evli	70	72,2	72,2	72,2
Bekar	27	27,8	27,8	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Tablo 5’te görüldüğü gibi 70’i (% 72.2) evli, 27’si (% 27.8) bekaardır. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğu evlenenlerden oluşmaktadır.

3.6.2.Minnesota İş Tatmini Ölçeği

Bu araştırmada iş tatminlerini ölçmek amacıyla (Minnesota Satisfaction Questionnaire) Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin kısa formu kullanılmıştır. R.V Davis, D.J. Weiss, G.W England, L.H. Lofquist Minnesota Tatmin Ölçeği'nin uzun formundan iç ve dış faktörlerinden oluşan tatmin durumları ile ilgili maddeleri birleştirerek 20 madde halinde bir ölçek geliştirmişlerdir. Ölçeğin Türkiye'deki adaptasyon çalışmasını Hacettepe Üniversitesi'nden Deniz ve Güliz Gökçora yapmışlar, ölçeği İngilizce formundan Türkçe'ye çevirmişlerdir. Bu çeviri başka dil bilimciler tarafından da kontrol edilerek, uygulanması uygun görülmüştür.

Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin Tatmin Alanları ve Madde Numaraları

Tatmin Alanları	Madde Numaraları
İçsel tatmin	1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20
Dışsal tatmin	5,6,12,13,14,17,18,19
Genel tatmin	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20

Minnesota iş tatmini ölçeği bu araştırma kapsamında 97 kişiye uygulanmış ve bu kişilerden elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen analiz sonucunda

ölçeğin iç tutarlık Cronbach alpha katsayısının $\alpha = 0.760$ gibi orta derecede bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.(Tablo 6)

Tablo 6: İş Tatmini Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
,760	20

Anketin güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra uygunluğunu test etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Örneklem yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin testine bakıldığında 0.879 değeri, örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Tablo 7’de da görüldüğü gibi iş tatminin değişkeninde barlett küresellik testi anlamlıdır.

Tablo 7: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,879
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	3,1153
	Df
	66
	Sig.
	,000

Faktör analizi, varimaks yönlendirme metodu kullanılarak yapılmıştır. Belirgin bir faktör yapısı elde edebilmek ve her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek faktörler arası karşılaştırmaya imkan verebilmek amacıyla faktörler yönlendirmeye tabi tutulmuştur. Tabloda verilen ilk yönlendirilmiş bileşenler matrisinde, çalışmada kullanılan değişkenlerin hangi faktörler altında toplandığı gösterilmektedir. Elde edilen faktör yapısı değerlendirildiğinde, ölçeğin 2 faktörden oluştuğu ve toplam varyansın % 81,87’sini açıkladığı görülmektedir. Birinci faktör toplam varyansın %48,266’ın, ikinci faktör toplam varyansın %33,609’unu Tablo: 8 bunu görebiliriz.

Tablo 8: Faktör Analizinden Elde Edilen Faktör Yapısı

Bileşen	Başlangıç Değerleri			Yüklemeler Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülativ %	Toplam	Varyans %	Kümülativ %
1	14,03	70,149	70,149	9,653	48,266	48,266
2	2,345	11,726	81,875	6,722	33,609	81,875
3	,879	4,394	86,269			
4	,641	3,205	89,474			
5	,548	2,738	92,212			
6	,322	1,612	93,824			
7	,263	1,317	95,141			
8	,220	1,102	96,243			
9	,169	,846	97,089			
10	,146	,728	97,816			
11	,120	,600	98,417			
12	,107	,537	98,954			
13	,073	,367	99,321			
14	,048	,241	99,562			
15	,033	,163	99,725			
16	,022	,109	99,835			
17	,018	,092	99,926			
18	,013	,067	99,993			
19	,001	,005	99,998			
20	,000	,002	100,000			

İş Tatmini ölçeğinin faktörleri (Alt boyutları)

1. Faktör: İçsel Tatmini: 1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,17,20

2. Faktör: Dışsal Tatmini: 5,6,12,13,14,18,19, olarak belirlenmiştir.

Bunları aşağıda tablo’da görebiliriz.

İkinci Yönlendirmiş Faktör Analizi

	Bileşenler	
	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
İşimde arada sırada tekdüzelikten uzaklaşarak değişik şeyler yapma şansım oluyor	,938	
Diğer çalışanların yönlendirilmesinde aldığım yetkiden memnunum	,932	
Yaptığım işi başkaları için birşeyler yapabilme hissi açısından yeterli buluyorum	,915	
İşimde bağımsız çalışma imkanlarının olduğunu düşünüyorum	,911	
İşimi, bana garantili bir gelecek sağlaması bakımından yeterli buluyorum	,902	
Kendi bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım	,900	
Toplum içerisinde 'saygın kişi' olma şansını bana verdiğini düşünüyorum	,888	
Yaptığım işten her zaman memnuniyet duyuyorum	,883	
İş yerinde bana verilen sorumluluğu memnun edici buluyorum	,868	
Bugün işe girecek olsam çalıştığım kuruma tekrar başvuruda bulunurum	,766	
İşim bana kendi yöntemlerimi kullanma serbestliği tanıyor	,760	
Çalışma şartları ve saatlerini uygun buluyorum	,757	
Kendi fikir ve kanaatlerimi kullanabildiğim bir işte çalışmaktayım	,716	
Yaptığım işle ilerde terfi şansı elde edeceğimi düşünüyorum		,871
İş ortamındaki yöneticilerin yönetim tarzından memnunum		,846
Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğunu düşünüyorum		,829
İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması açısından memnun edici buluyorum		,829
Yapılan işin takdiri açısından memnun edici olduğunu düşünüyorum		,804
İş ortamındaki arkadaşlık ilişkilerinin işimden duyduğum memnuniyeti etkileyeceğini düşünüyorum		,804
Yöneticilerin karar verme yeteneklerini memnun edici buluyorum		,796

Ölçeğin her üç boyutu ayrı olarak değerlendirildiğimizde Cronbach Alfa katsayıları İçsel Tatmin için .982, Dışsal Tatmin için .946'dır. Alt boyutlar yüksek derecede güvenilirdir. (Tablo 9)

Tablo 9: Alt Boyutların Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
İçsel Tatmin	,982	13
DışsalTatmin	,946	7

3.6.3.Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılıkları ölçmeye yönelik olarak Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Ölçeğine göre hazırlanmış 18 sorudan oluşmaktadır.

Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Bağlılık Alanları ve Madde Numaraları

Bağlılık Alanları	Madde Numaraları
Duygusal Bağlılığı	1,2,3,4,5,6,
Devam Bağlılığı	7,8,9,10,11,12,
Normatif Bağlılığı	13,14,15,16,17,18,

Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach's Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 97 cevaplayıcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır.

Tablo 10: Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Toplam
,834	18

Güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha yöntemi yardımıyla incelenmiştir. Bu analiz sonucunda bulunan Alfa değeri 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır, Alfa değeri 0.40'dan küçük ise güvenilir değil, 0.40-0.60 arasında ise düşük güvenilirlikte

ve 0.60-0.80 arasında orta derecede güvenilir, 0.80'in üzerinde ise güvenilirlik yüksek kabul edilmektedir.

Bu araştırmadan elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen analiz sonucunda ölçeğin iç tutarlık Cronbach alpha katsayısının $\alpha = 0.834$ olarak bulunmuştur. Bu değer güvenilirlik düzeyinin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. (Tablo 10)

Anketin güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra faktör yapısının geçerliliğini test etmek amacıyla Faktör Analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce, verilerin ve örneklem büyüklüğünün seçilen analize uygun ve yeterli olup olmadığına ilişkin Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) Testi ve değişkenler arasındaki ilişkinin yeterli düzeyde olup olmadığına ilişkin Barlett's Testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre; KMO örnekleme yeterliliğinin, kabul edilebilir en alt sınır olan 0.50 değerinin üzerinde bir değere 0.818 sahip olduğu görülmektedir. Barlett's testinin sonuçlarına göre ise, p değeri 0.05 anlamlılık derecesinden düşük olduğundan, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 11: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,818
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2,4433
	Df	153
	Sig.	,000

Faktör analizi, varimaks yönlendirme metodu kullanılarak yapılmıştır. Belirgin bir faktör yapısı elde edebilmek ve her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek faktörler arası karşılaştırmaya imkan verebilmek amacıyla faktörler yönlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu çerçevede, örgütsel bağlılık değişkenlerine ait verilerin faktör analizine sokulması ve varimaks döndürülmesi sonucunda, 18

maddenin birbirinden farklı üç faktör altında toplandığı görülmüştür. Birinci faktör toplam varyansın %29,265'ini, ikinci faktör toplam varyansın %29,138'ini , üçüncü faktör toplam varyansın % 28,580'ini açıklamaktadır. Oluşan üç faktör, toplam varyansın % 86,983'ini açıklamaktadır. Oluşan faktörler ve maddelere ait faktör yükleri, tablo 12'de verilmektedir.

Tablo 12: Faktör Analizinden Elde Edilen Faktör Yapısı

Bileşen	Başlangıç Değerleri			Yüklemeler Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	5,987	33,261	33,261	5,268	29,265	29,265
2	5,244	29,136	62,398	5,245	29,138	58,403
3	4,425	24,586	86,983	5,144	28,580	86,983
4	,454	2,523	89,506			
5	,315	1,748	91,253			
6	,258	1,435	92,688			
7	,241	1,341	94,029			
8	,190	1,057	95,086			
9	,184	1,025	96,111			
10	,130	,720	96,832			
11	,123	,681	97,512			
12	,099	,548	98,060			
13	,092	,511	98,571			
14	,083	,462	99,033			
15	,060	,333	99,366			
16	,055	,308	99,674			
17	,041	,226	99,901			
18	,018	,099	100,000			

Örgütsel bağlılık ölçeğinin Faktörleri (Alt boyutları);

1. Faktör : Duygusal Bağlılık : 1,2,3,4,5,6,

2. Faktör : Devam Bağlılığı : 7,8,9,10,11,12,

3. Faktör : Normatif Bağlılık : 13,14,15,16,17,18, olarak belirlenmiştir.

İkinci Yönlendirmiş Faktör Analizi

	Bileşenler		
	Duygusal	Devam	Normatif
Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum	,952		
Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum	,949		
Çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum	,941		
Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi hissedirim.	,930		
Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor	,929		
Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	,884		
Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum		,962	
İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılabilir durumda değilim		,955	
Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur		,944	
Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum		,934	
Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluşta çalışıyorum		,921	
Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkanım sınırlı olur		,871	
Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur			,969
Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşün			,958
Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim			,947
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam			,915
Bu kurumda çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissetmiyorum			,908
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum			,817

Tablo 13: Alt Boyutların Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Duygusal Bağlılık	0,971	6
Normativ Bağlılık	0,965	6
Devam Bağlılığı	0,969	6

Ölçeğin Alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri %95 ile %97 arasında değişmektedir. Alt boyutlar yüksek derecede güvenilirdir.(Tablo 13)

3.6.4. Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

İş tatmini düzeyleri ile örgütsel bağlılık ölçekler arası ilişkileri saptamak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini ölçmek amacıyla da Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Korelasyon analizi en basit tanımıyla bir ilgi analizidir. En az iki değişkenin birbiri ile ilgisini, bu ilginin yönünü ve kuvvetini tanımlamayı amaçlar. Analizin en önemli varsayımı değişkenler arasındaki ilginin katsayısı (r) kullanılır. Korelasyon katsayısı; $-1 \leq r_{xy} \leq +1$ 'dir. Katsayı, etkileşimin olmadığı durumda 0, tam ve kuvvetli bir etkileşim varsa 1, ters yönlü ve tam bir etkileşim varsa -1 değerini alır. Korelasyon analizleri kullanan veri tipine uygun seçilmelidir. Pearson Korelasyon en az aralıklı ölçekle ölçülmüş veriler için uygundur¹²⁷.

- H₀: Çalışanların iş tatmini düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H₁: Çalışanların iş tatmini düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır

¹²⁷ Kemal KURTULUŞ, **Araştırma Yöntemleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2010, s.181-182

Tablo 14: İş Tatmini Düzeyi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

		İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık
İş Tatmini	Pearson Correlation	1	,232
	Sig. (2-tailed)		,022
	N	97	97
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	,232	1
	Sig. (2-tailed)	,022	
	N	97	97

Tablo 14’te görüldüğü gibi ($0,022 < 0,05$) anlamlıdır.

Pearson korelasyon katsayısı incelendiğinde bu katsayının pozitif olduğu görülmektedir, yani bu çalışanların İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık arasında çok zayıf, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Buna göre H_0 hipotezinin red edilmekte H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Bu sonuçlar çalışanların Genel İş Tatminlerinin arttıkça Örgütsel bağlılık artmaktadır ya da Genel İş tatmin azaldıkça Örgütsel bağlılık azalmaktadır.

3.6.4.1.İş Tatmini ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

- H_0 :İş tatmini ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1 :İş tatmini ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel Bağlılık alt faktörlerinden biri olan duygusal bağlılık işgörenlerin örgütün kazançları ve kayıplarını kendilerine aitmiş gibi yorumlama eğilimlerini artırması; örgütün eylemlerini ve niteliklerini değerlendirirken olumlu bir taraflılık yaratması ve örgütün değerlerini ve normlarının içselleştirilme derecesini artırmasıdır.Tablo 15’de korelasyon analizinin sonuçlarına göre, duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında anlamsız bir ilişki olduğunu belirlenmiştir ($0,05 < 0,186$). Elde edilen bulgulara göre, H_1 hipotezi reddedilerek H_0 hipotezi kabul edilmiştir..

Tablo 15: İş Tatmini ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki

		İş Tatmini	Duygusal Bağlılık
İş Tatmini	Pearson Correlation	1	,135
	Sig. (2-tailed)		,186
	N	97	97
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	,135	1
	Sig. (2-tailed)	,186	
	N	97	97

3.6.4.2. İş Tatmini ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

- H₀: İş tatmini ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H₁: İş tatmini ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo16: İş Tatmini ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki

		İş Tatmini	Normatif Bağlılık
İş Tatmini	Pearson Correlation	1	,049
	Sig. (2-tailed)		,634
	N	97	97
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	,049	1
	Sig. (2-tailed)	,634	
	N	97	97

İşgörenin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu nedenle kendini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesine dayanan bir bağlılıktır. Normatif bağlılık, bir işgörenin örgütüne beslediği sadakat ve zorunluluk duyguları ile ilgilidir. Tablo 16’da korelasyon analizinin sonuçlarına göre, normatif bağlılık ile iş tatmini arasında anlamsız bir ilişki olduğunu belirlenmiştir ($0,05 < 0,634$). Elde edilen bulgulara göre, **H₁** hipotezi reddedilerek **H₀** hipotezi kabul edilmiştir

3.6.4.3.İş Tatmini ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

- H_0 : İş tatmini ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1 : İş tatmini ile devam bağlılığı i arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo17: İş Tatmini ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki

		İş Tatmini	Devam Bağlılığı
İş Tatmini	Pearson Correlation	1	,205
	Sig. (2-tailed)		,044
	N	97	97
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation	,205	1
	Sig. (2-tailed)	,044	
	N	97	97

Tablo 17’de görüldüğü gibi ($0,044 < 0,05$) anlamlıdır.

Pearson korelasyon katsayısı incelendiğinde bu katsayının pozitif olduğu görülmektedir, yani bu çalışanların Devam Bağlılığı ile İş Tatmini arasında Çok zayıf, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Başka bir deyişle Devam bağlılığı, bireyin mevcut ilişkiler ağında kalma zorunluluğundan kaynaklanmaktadır. Buna göre H_0 hipotezinin red edilmekte H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Bu sonuçlar çalışanların Devam Bağlılığı arttıkça İş Tatmini de artmaktadır.

3.6.4.4. İçsel Tatmin ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

- H_0 : Çalışanların içsel tatmin ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1 : Çalışanların içsel tatmin ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo18: İçsel Tatmin ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

		İçsel Tatmin	Örgütsel Bağlılık
İçsel Tatmin	Pearson Correlation	1	,316
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	97	97
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	,316	1
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	97	97

Tablo 18’da görüldüğü gibi ($0,002 < 0,05$) anlamlıdır.

Pearson korelasyon katsayısı incelendiğinde bu katsayının pozitif olduğu görülmektedir, yani bu çalışanların İçsel Tatmin ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi arasında zayıf düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Buna göre **H0** hipotezinin red edilmekte **H1** hipotezi kabul edilmektedir. Bu sonuçlar çalışanların İçsel Tatmin arttıkça Örgütsel Bağlılık Düzeyi de artmaktadır.

3.6.4.5. Dışsal Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

- H₀: Çalışanların dışsal tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H₁: Çalışanların dışsal tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 19’de görüldüğü gibi ($0,006 < 0,05$) anlamlıdır.

Pearson korelasyon katsayısı incelendiğinde bu katsayının negatif olduğu görülmektedir, yani bu çalışanların Dışsal Tatmin ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi arasında zayıf düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Buna göre **H0** hipotezinin red edilmekte **H1** hipotezi kabul edilmektedir. Bu sonuçlar çalışanların Dışsal Tatmin düştükçe Örgütsel Bağlılık Düzeyi de artmaktadır.

Tablo19: Dışsal Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

		Dışsal Tatmin	Örgütsel Bağlılık
Dışsal Tatmin	Pearson Correlation	1	-,277
	Sig. (2-tailed)		,006
	N	97	97
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	-,277	1
	Sig. (2-tailed)	,006	
	N	97	97

3.6.5. Çalışanların Genel İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 20. Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri

	N	Ort	Ss
İş Tatmini	97	2,93	0,81
İçsel Tatmin	97	1,77	0,77
Dışsal Tatmin	97	1,16	0,32

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini ortalaması 2,93; standart sapması 0,81 İçsel tatmin ortalaması 1,77; standart sapması 0,77. Dışsal tatmin ortalaması 1,16, standart sapması 0,32 olarak bulunmuştur.(Tablo 20)

3.6.5.1. Çalışanların Genel İş Tatminleri ile Hizmet Süreleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Tablodan da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan çalışanların Genel İş Tatminleri ile Hizmet Süreleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, hizmet sürelerinin ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=$

5,234; $0,002 < 0,05$) . 6-10 yıl hizmet süresine sahip çalışanların iş tatmini düzeyi, 11-15 yıl ve 16ve üstü hizmet süresine sahip çalışanların göre anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Yine, 1-5 yıl hizmet süresine sahip çalışanların (iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin) düzeyi, 6-10 yıl ve 11-15 yıl hizmet süresine sahip çalışanların göre anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.(Tablo: 21)

Tablo 21. Çalışanların Genel İş Tatminlerinin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

	Hizmet Süresi	N	Ort	Ss	F	P
Genel İş Tatmini	1-5 yıl	45	3,25	0,25	5,234	0,002
	6-10 yıl	20	2,65	0,20		
	11-15 yıl	21	2,79	0,21		
	16 ve üstü	11	2,47	0,37		

3.6.6. Çalışanların Genel Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık ortalaması 2,98; standart sapması 0,39. Duygusal Bağlılık ortalaması 1,11; standart sapması 0,25. Normatif Bağlılık ortalaması 0,88; standart sapması 0,23. Devam Bağlılığı ortalaması 0,99; standart sapması 0,25 olarak bulunmuştur.(Tablo 22)

Tablo 22. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

	N	Ort	Ss
Örgütsel Bağlılık	97	2,98	0,39
Duygusal Bağlılık	97	1,11	0,25
Normatif Bağlılık	97	0,88	0,23
Devam Bağlılığı	97	0,99	0,25

3.6.6.1. Çalışanların Genel Örgütsel Bağlılık ile Hizmet Süreleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Tablodan da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan çalışanların Genel Örgütsel Bağlılıkları ile Hizmet Süreleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, hizmet sürelerinin ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($F= 1,641; 0,185 > 0.05$).

Tablo 23. Çalışanların Genel Örgütsel Bağlılığın Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

	Hizmet Süresi	N	Ort	Ss	F	P
Genel Örgütsel Bağlılık	1-5 yıl	45	2,77	0,32	1,641	0,185
	6-10 yıl	20	2,51	0,40		
	11-15 yıl	21	2,14	0,31		
	16 ve üstü	11	2,52	0,34		

3.6.7. İş Tatmin Düzeylerinin Örgütsel Bağlılığı Üzerinde Etkisi

Bu bölümde iş tatmini oluşturan içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarının , örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini görebilmek için stepwise (kademeli regresyon)

analizi yöntemi kullanılmıştır. En önemlisi, regresyon analizi araştırmanın ana modelinin anlamlı olup olmadığını göstermektedir.

Tablo 24. İş Tatmin Düzeylerinin Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisine Regesyon Analizi

Model		F Değeri	P	Düzeltilmiş R-Kare	Stan Edilmiş Katsayılar Beta	T	P
	Sabit	10,569	0,002	0,091		12,991	,000
	İçsel Tatmin				,316	3,251	,002

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Geçerli olan iki regresyon modeli incelenecek olursa, Tablo 24’de görüleceği üzere İçsel tatmin tek başına % 5 anlamlılık düzeyinde, işgörenlerin Örgütsel bağlılığı düzeyinde yaratılan değişkenliğin %9,1’i açıklayabildiği görülmektedir. Alt boyutların Örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin anlamlılığı incelendiğinde beta katsayılarının anlamlılık değerlerinin araştırma için kabul edilen anlamlılık seviyesi olan %5 den küçük olduğu görülmektedir, bu nedenle tüm etkiler anlamlıdır.

İçsel tatmininin , Örgütsel bağlılığı üzerine etkisi pozitif yöndedir. İşgörenlerde, İçsel tatmin arttıkça Örgütsel bağlılık artış göstermektedir.

3.6.8. Araştırmanın sonuçları

Araştırmamda, bu işyerinde örgütsel bağlılık düzeyleri, işgörenlerin iş tatminin nasıl yansıdığını ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bir başka ifadeyle, işgörenin işinden tatmin olmasında örgütsel bağlılığın nasıl bir rol oynadığı incelenmektedir. Bu amaçla, tek bir firmada, çalışan orta düzey 97 çalışana anket uygulanmıştır. Bağımsız değişken olan, örgütsel bağlılık düzeyinin tanımlayan faktörlerle; bağımlı

değişken olan, çalışanların iş tatmini düzeyini tanımlayan faktörler ile 6 hipotez kurulmuştur. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş tatminin arasındaki ilişki incelenmiştir.

Şirkette çalışan 97 kişi ile yapılan demografik analizde ortaya çıkan veriler şu şekilde özetlenebilir:

- Katılımcıların 45'i (% 46.4) 20-30 yaş grubunda, 20'i (% 20.6) 31-40 yaş grubunda, 20'i (% 20.6) 41-50 yaş grubunda, 12'si (% 12.4) 50 ve üstü yaş grubunda yer almaktadır. Buna göre örneklem grubunda yaş değişkenine göre en büyük grubu 20-30 yaş grubundakiler, en küçük grubu ise, 50 ve üstü yaş grubundakiler oluşturmaktadır.
- Katılımcıların 57'si (% 58.8) kadın, 40'si (% 41.2) erkektir. Buna göre örneklem grubunun büyük çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır.
- Katılımcıların 45'i (% 46.4) 1-5 yıl arası, 20'si (% 20.6) 6-10 yıl arası, 21'si (% 21.6) 11-15 yıl arası, 11'i (% 11.3) 16 ve üstü bulundukları Şirkette görev yapmaktadır. Buna göre örneklem grubumuz içinde Şirkette çalışma süresine göre en büyük grubu 1-5 yıl arası, en küçük grubu ise 16 ve üzeri oluşturmaktadır.
- Katılımcıların 70'i (% 72.2) evli, 27'si (% 27.8) bekaardır. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğu evlenenlerden oluşmaktadır.

Çalışanların iş tatmin düzeylerine ilişkin sonuçlar:

- Araştırmaya katılan çalışanların düşük düzeyde işlerinden tatmin oldukları sonucuna varılmıştır. 5 üzerinden değerlendirilen puanlamada ortalama 2,93 puan almışlardır.
- Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmin düzeyleri ile hizmet süreleri arasında istatistiksel açıdan $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. 1-5 yıl hizmet süresine sahip çalışanların iş tatmini düzeyi, 6-10 yıl ve 16 ve üstü hizmet süresine sahip çalışanların göre anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Yine, 11-15 yıl hizmet süresine sahip çalışanların iş tatmini düzeyi, 6-10 yıl ve 16 ve üstü yıl hizmet süresine sahip çalışanların göre anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin sonuçlar:

- Araştırmaya katılan çalışanların düşük düzeyde örgütlerine bağlı oldukları sonucuna varılmıştır. 5 üzerinden değerlendirilen puanlamada çalışanların ortalama 2,98 puan almışlardır.
- Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık, normatif bağlılığından ve devam bağlılıklarından yüksek olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılan çalışanların örgüte olan duygusal ilgileri, örgüte katılma ve örgütle özdeşleşme isteği önemli olduğuna inanmakta değerlendirmektedirler.
- Araştırmaya katılan çalışanların Örgütsel bağlılık düzeyleri ile hizmet süreleri arasında istatistiksel açıdan $p<0,05$ düzeyinde anlamsızdır.

Çalışanların İş tatmini düzeyleri ile Örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkilere dair sonuçlar:

- Korelasyon katsayısına bakıldığında 0,232 ile çok zayıf ve pozitif dereceli bir korelasyon katsayısı elde edilmiştir. Bu ise uygulamanın yapıldığı işyerinde, iş tatmini düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.
- Kolerasyon katsayısına bakıldığında İş tatmini ile Duygusal bağlılık anlamsız bir ilişki ortaya koymuştur.
- Kolerasyon katsayısına bakıldığında İş tatmini ile Normatif bağlılık anlamsız bir ilişki ortaya koymuştur.
- Kolerasyon katsayısına bakıldığında ,205 İş tatmin ile Devam bağlılık , çok zayıf ve pozitif dereceli ve anlamlı bir kolerasyon katsayısı elde edilmiştir.
- Kolerasyon katsayısına bakıldığında ,316 Örgütsel Bağlılık ile İçsel tatmin ,zayıf dereceli ve pozitif anlamlı bir kolerasyon katsayısı elde edilmiştir.
- Kolerasyon katsayısına bakıldığında -,277 Örgütsel bağlılık ile Dışsal tatmin, zayıf dereceli ve negatif anlamlı bir kolerasyon katsayısı elde edilmiştir.

İş tatmini düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisine dair sonuçlar:

- Çalışanların İş tatmin ölçeğinin içsel tatmin ve dışsal tatmin örgütsel bağlılık istatistiksel açıdan $p<0,05$ düzeyinde bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanların içsel tatmin örgütsel bağlılık üzerinde %9,1 etkiye

sahiptir. İçsel tatmin , Örgütsel bağlılık üzerine etkisi pozitif yöndedir. İşgörenlerde, İçsel tatmin arttıkça Örgütsel bağlılık artış göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Genel olarak bazı şirketlerdeki duruma bakıldığında kişilerin rahat olmadığı, yaptıkları işleri sevmedikleri ve daha iyi bir şans bulsa ayrılacaklarını söylemişlerdir. Daha öncede bahsettiğimiz gibi ihtiyaçları giderilmiş mutlu iş görenler çalıştıkları işyerlerinde daha verimli olabilecektir. Aksi durumda mutlu olmayan iş görenler mutsuzluklarını yaptıkları işe yansıtarak işyerindeki verimlerini düşüreceklerdir. Bu yüzden çağdaş yöneticilerden iş tatmini yaratmaları ve tatmin artırmaları beklenmektedir.

Şirkette çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık durumlarını ilişkileri bakmak amacıyla yapılan bu araştırma sonucunda iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyini arasında çok zayıf pozitif bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısına baktığımızda 0,232 olarak görünmektedir. Yüksek düzeyde iş Tatmini duyan çalışanların örgütlerini sahiplenme duygusunun daha çok gelişeceği ve bunun da örgüte bağlılık duygusu yaratacağı düşünülmektedir. Bu sonuçlar çalışanların Genel İş Tatminlerinin arttıkça Örgütsel bağlılık artmaktadır ya da Genel İş tatmin azaldıkça Örgütsel bağlılık azalmaktadır. İş tatmini ile Duygusal bağlılık anlamsız bir ilişki elde edilmiştir($p=0,186, p<0,05$). İş tatmini ile Normatif bağlılık anlamsız bir ilişki elde edilmiştir($p=0,634, p<0,05$). İş tatmin ile Devam bağlılık , çok zayıf ve pozitif dereceli ve anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Korelasyon katsayısına baktığımızda 0,205 olarak görünmektedir. Çalışanlar algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de “koşullar gerektiğini için” örgüt üyeliğini sürdürürler ve bunun için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler. Örgütsel Bağlılık ile İçsel tatmin , zayıf dereceli ve pozitif anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile Dışsal tatmin, zayıf dereceli ve negatif anlamlı bir ilişki elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık, normatif bağlılığından ve devam bağlılıklarından zayıf olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılan çalışanların örgüte olan duygusal ilgileri, örgüte katılma ve örgütle özdeşleşme isteği önemli olduğuna inanmamakta değerlendirmektedirler.

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini düzeyleri hizmet süreleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı düzeyinde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. 1-5 yıl ve 11-15 yıl çalışanlar daha çok tatmin olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri hizmet süreleri arasında istatistiksel anlamsız bir ilişki saptanmıştır.

Çalışanların İş tatmin ölçüğünün içsel tatminin ile örgütsel bağlılık istatistiksel açıdan anlamlı düzeyinde zayıf etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. İçsel tatmin , Örgütsel bağlılık üzerine etkisi pozitif yöndedir. İşgörenlerde, İçsel tatmin arttıkça Örgütsel bağlılık artış göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların düşük düzeyde işlerinden tatmin oldukları sonucuna varılmıştır. Yönetici, çalışanların çıkarlarını gözetmemediği için, karşılıklı saygı olmadığı için, çalışanların iş bilgisizliği.

Araştırmaya katılan çalışanların düşük düzeyde örgütlerine bağlı oldukları sonucuna varılmıştır. İşgörenleri çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü hissetmemesi, çalışanların örgüte duygusal ilgileri olmaması.

Örgütsel bağlılık konusunda ise birbirinden farklı durumlar ortaya çıkmıştır. Örgütlerde çalışanları küçük bir kısmı işyerlerine zorunlu olarak bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu konu üzerinde detaylı çalışılması gerek bir konudur. Çünkü zorunluluktan yani sadece yaptığı işin karşılığını maddi bir beklenti olarak gören iş gören veya sadece iş sahibi olmak için işini yapan iş gören belli bir noktadan sonra mensup olduğu örgütte zarar getirecektir. Zorunlu bağlılık nedenleri ortadan kaldırmak yeni örgüt politikaları ile sağlanabilir. Örgüt ile iş gören arasındaki ilişki aktif bir ilişkidir. Bu aktif ilişkinin sağlıklı bir şekilde devam ettirilmesi örgüt ile iş görenler arasındaki uyuma bağlıdır.

Çalışanların tatmin etmek için yönetim tarafından uygulanması gereken faktörler: çalışanların çıkarlarını gözetmek, adil davranmak, bir işi yerine getirebildiğini hissettirmek, yeni fikirlere saygı duymak, çalışanların güç dengesini sağlamak ve sürekli motive etmek.

Yönetim açısından iyi haberleşmeden kasıt, kişilerin birbirine bilgi vermesi, talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarması, çalışanlar arası duygu ve bilgi bütünlüğünün sağlanmasıdır.

İş güvencesinin olması çalışanlar için ayrı bir tatmin faktörüdür. Kişi, çalıştığı işletmenin kendisine değer verdiğini, işini yapmak için gerekli niteliklere sahip olduğunu bilirse daha kolay tatmin olur. Unutulmaması gereken en önemli unsur karşılıklı saygının olduğu her kuruluşun başarıya daha çabuk ulaşacağıdır.

Sonuç olarak tüm bu açıklamalardan sonra varılan nokta işgörenlerde tatmin sağlandığı takdirde işgörenler daha verimli olacak, örgütlerde kendi örgüt kültürlerine uygun örgüt politikaları gerçekleştiği takdirde örgüte bağlı ve tatmin olmuş işgücüne sahip olabilecektir.

KAYNAKÇA

- AKTAŞ, Mahmut Ö: “Kariyer Bağlılığı , Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi “, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdare Bilimler Fakültesi Dergisi 2007,3
- ALLEN, Natalie ve John MEYER: “Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects”, Journal of Business Research.V.26,1993.
- AMBROSE ,Maureen L. T.Kulık CAROL: “Old Friends, New Faces: Motivation Research in The 1990s”, Journal of Management, Volume: 25 Number:3,1999, s.234.
- BALAY, Refik: Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık., Nobel Yayın, Ankara, 2000
- BALCI, Ali: Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler,Pegem Yayın,Ankara, 2003
- BAŞARAN,İbrahim E: **Örgütsel davranış , İnsanın Üretim Gücü** Ankara Gül yayınevi 1991,
- BAYRAM, Levent: “Yönetimde Yeni Bir Paradigma:Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi 2005, s 129- 132
- BAYSAL, Can Erdal TEKARSLAN: **Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım Yayın, Genişletilmiş 4 Baskı, İstanbul, 2004
- BOYLU, Pelit G: “ Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”2007
- BOLAT, Tamer, Oya A SEYMEN.,

Oya İnci BOLAT,
Barış ERDEM:

Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008

BOLAT,Oya İnci

Tamer BOLAT:

“Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 11, Sayı 19, s.75-94.

ÇEKMECİOĞLU, Hulya:

“İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi : Bir Araştırma “, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi** 2006, s 155

DEMİR, Nevzat:

Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Plastik Sektöründe bir Araştırma , Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007

DİNÇER, Ömer,
Yahya , FİDAN:

İşletme Yönetimi, İstanbul, Beta Yayınları, 1996

EĞİNLİ, Ayşen Temel:

“Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi** Cilt: 23, Sayı: 3, 2009, s.38

ERDOĞAN, İlhan:

İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış, İşletme Fakültesi Yayını, No:266, İstanbul, 1996

EREN, Erol:

Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 2000

EREN, Erol.

Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş Dokuzuncu Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2006

EROĞLU, Feyzullah:

Davranış Bilimleri: 5. Baskı, Beta Yayın, İstanbul, 2000.

- FERİK, Funda: “ Öz Yetetliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler”, ACTIVE Mart-Nisan 2002
- GOFFEE, Rob,
Jones GARETH: Kurum Kültürü, Çeviren: Kıvanç Kutmandu, MediCat Yayın, Ankara,2000,
- GÖZEN, Emine D: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketler Üzerine Bir Uygulama Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi , Ankara, 2007,
- GÜL, Hasan,
Oktay ERCAN ,
Hakan GÖKÇE: “ İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama” Akademik Bakış, Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E- Dergisi, Sayı: 15, 2008 s.1-11
- GÜMÜŞ Murat,
Bahattin HAMARAT,
- ERDEM H: “Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği ile İlişkinin Otel işletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma “, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi , Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdare Bilimler Fakültesi , Afyon 2003, s.987-998
- GÜNBATAN Ayhan: Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, Çalışamlarda İş Tatmini Uygulaması Yayınlanmamış Doktora Tezi Malatya, 2006
- GÜNEY,Semra: “Örgütsel Bağlılık “içinde Yönetim ve Organizasyon , Baskı Ankara 2007, Nobel Yayın Dağıtım.
- GÜR, Durali: Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası Üzerine Bir Uygumla, Kütahya, 2006
- GÜRÇAY, Cemile: “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerin Farklı Boyutlarda İncelenmesi”,Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, İzmir 2000

- İNCE,Mehmet,
Hasan GÜL: Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık Çizgi Kitabevi, Nisan 2005.
- KANTER, Rosabeth M: “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms Mechanisms in Utopian Communitise”, American Sociological Review, Vol,33,4 1968,s.499-517
- KAPLAN İ. “ Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emiyet Teşkilatı Üzerinde bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Konya, 2011
- KELEŞ, Hatice,
Necla ÇELİK: İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma,Konya,2006,s.46.
- KOÇEL Tamer: **İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış** Yayın Matbaacılık,4.Baskı Beta, 1993, İstanbul.
- KOÇEL Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, Yayın Matbaacılık,12.Baskı Beta, 2010, İstanbul.
- KURTULUŞ, Kemal: **Araştırma Yöntemleri**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2010
- KURT Türker: “ Herzberg’in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi”, **GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 25,Sayı: 1,2005, s.290-292
- LOCKE A. Edwin: **The Nature and Casuse of Job Satisfaction**, Handbook of Industrial and Organisational Psuchology, M Dunnette, Chicago, 1976, Rand McNally
- LUTHANS Fred: **Organizational Behaviour**, McGraw Hill, Singapore, 1997
- MATHIEU, John E:

- Dennis M ZAJAC: “A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Corralates and Consequences of Organizational Commitment” Physcological Bulletin, Vol 108,2:171-194 s.73.
- McELROY, James C.,
Paula C. MORROW,
Russell N.LACZNIÁK: “External Organizational Commitment” Human Resource Management Review, 2001, s 237
- MEYER, John.
Lynne HERSCOVİTCH: Commitment in the Workplace Toward a Genera Model, Human Resource Managment review 2001,
- MÜNEVVER Ölçüm Ç.: **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004
- OEHLER, Friedrih P.: “Organizational Commitment, Attitudes toward Information, and the Use of Formal and Information in Evaluating the Performance of Subordinates “ College of Administration and Business Lousiana Tech University 2003.
- ORUCU Edip,
SedatYUMUŞAK,
Yasin BOZKIR: “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi** , Cilt: 13, Sayı: 1, 2006, s.1-2
- OSWALD, Andrew,
Peter WARR: “Is Job Satisfaction U-shaped in Ager?”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 1996, Vol: 69, Printed in Great Britain.
- ÖZCAN Esra Dinç: **Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmin**, 1 Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2011
- ÖZKALP Enver,

- Çiğdem KIREL: Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 6. Baskı, Eskişehir, 2001
- PENLY, Larry E.
Sam GOULD: “ Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, Journal of Organizational Behavior, Vol:9 43-59 1988
- ROBBINS, Stephen P: **Organizational Behavior**, 11th edition, New Jersey, Pearson Education Publishing, 2005.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat,
Melek TÜZ: **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Alfa Yayınları, 1998.
- SALDAMLI Asım: İşletmelerde örgütsel bağlılık ve işgören performansı Detay Yayıncılık Ankara, 2009
- SEMERCI, Ali Sinan. **İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’nda Bir Uygulama**, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, 2005
- SERİNKAN Celalettin vd: **Liderlik ve Motivasyon**, İstanbul, Nobel Yayınları, 2008,
- SWINTON Lyndsay: “Adams Equity Motivation Theory; Put Workplace Psychology Into Action and Increase Motivation”, **Management Articles**, 2006, (Çevrimiçi)
<http://www.mftrou.com/supportfiles/adams-equity-motivation-theory.pdf>, 17 Mayıs 2012
- TANNENBAUM,Arnold S: **Social Psychology of The Work Organization**, by Wadsworth Publishing Co., Inc.Belmont, California 1996, p.16-24
- TERRY, Lam,
HANQİN QI.Z
Tom BAUM: “An Investigation of Employees” Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong”, **Tourism Management**, Vol: 22, No: 2, 2001, s.159
- TUTAR Hasan: “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”,

**Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari
Bilimler Fakültesi , 2007, Cilt:12, s.98-111**

TÜRK M. Sezai: **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007,

VAN DEN BERG, Peter T.,
Celeste P.M. WILDERON: “Defining, Measuring, and Comparing Organizational
Cultures”, **Applied Psychology: An International
Review**,2004, Vol. 53, No: 4, pp. 570-582.

YELBOĞA, Atilla : “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle
İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, **Sosyal
Bilimler Dergisi**, Cilt 4, 2007, Sayı:2, s.2-18

YALÇIN, Azmi,

Fatma Nur İPLİK: “A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların
Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin
Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli
Örneği” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü Dergisi**, Sayı 18, s.486-500.

YILMAZ, M. Kemal: Sters ve Motivasyonun Satış Gücünün İş Tatmini
Üzerine Etkisi Erzurumdaki İlaç Mümesilleri Üzerine
Bir Uygulama, Erzurum, 2006

EKLER

EK-1: Anket Örneği (Türkçe)

Bu anket formu çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Anket sonucunda elde edilecek bilgiler sadece tez için kullanılıp gizli tutulacaktır. Gösterdiğiniz duyarlılık ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkürler.

Saygılarımla,

Barysh MAMEDOV

I. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

Yaşınız:

20-30 [] 31-40 [] 41-50 [] 51 ve üstü []

Cinsiyetiniz:

Kadın [] Erkek []

Hizmet Süreniz:

1-5 yıl [] 6-10 yıl [] 11-15 yıl [] 16-20 yıl []
21 yıl ve üstü []

Medeni Durumunuz:

Evli [] Bekar []

II. BÖLÜM. İŞ TATMİNİ: Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatle okuduktan sonra kendinize yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki parantezin içine çarpı (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz.

	KATILMA (KABUL ETME) DERECESİ				
	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1) Yaptığım işten her zaman memnuniyet duyuyorum	()	()	()	()	()
2) İşimde bağımsız çalışma imkanlarının olduğunu düşünüyorum	()	()	()	()	()
3) İşimde arada sırada tekdüzelikten uzaklaşarak değişik şeyler yapma şansım oluyor.	()	()	()	()	()
4) Toplum içerisinde ‘saygın kişi’ olma şansını bana verdiğini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
5) İş ortamındaki yöneticilerin yönetim tarzından memnunum	()	()	()	()	()
6) Yöneticilerin karar verme yeteneklerini memnun edici buluyorum.	()	()	()	()	()
7) İş yerinde bana verilen sorumluluğu memnun edici buluyorum	()	()	()	()	()
8) İşimi, bana garantili bir gelecek sağlaması bakımından yeterli buluyorum.	()	()	()	()	()
9) Yaptığım işi başkaları için birşeyler yapabilme hissi açısından yeterli buluyorum.	()	()	()	()	()
10) Diğer çalışanların yönlendirilmesinde aldığım yetkiden memnunum	()	()	()	()	()
11) Kendi bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım.	()	()	()	()	()
12) İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması açısından memnun edici buluyorum.	()	()	()	()	()
13) Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
14) Yaptığım işle ilerde terfi şansı elde edeceğimi düşünüyorum	()	()	()	()	()
15) Kendi fikir ve kanaatlerimi kullanabildiğim bir işte çalışmaktayım	()	()	()	()	()
16) İşim bana kendi yöntemlerimi kullanma serbestliği tanıyor.	()	()	()	()	()
17) Çalışma şartları ve saatlerini uygun buluyorum.	()	()	()	()	()

18) İş ortamındaki arkadaşlık ilişkilerinin işimden duyduğum memnuniyeti etkileyeceğini düşünüyorum	()	()	()	()	()
19) Yapılan işin takdiri açısından memnun edici olduğunu düşünüyorum	()	()	()	()	()
20) Bugün işe girecek olsam çalıştığım kuruma tekrar başvuruda bulunurum.	()	()	()	()	()

III. BÖLÜM. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatle okuduktan sonra kendinize yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki parantezin içine çarpı (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz.

	KATILMA (KABUL ETME) DERECEŚİ				
	KESİNLİKLE KATILIYORUM	KATILIYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
SOMUT ÖZELLİKLER					
1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	()	()	()	()	()
2. Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi hissedirim.	()	()	()	()	()
3. Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	()	()	()	()	()
4. Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	()	()	()	()	()
5. Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum.	()	()	()	()	()
6. Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	()	()	()	()	()

7. Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluştaki çalışıyorum.	()	()	()	()	()
8. İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak durumda değilim.	()	()	()	()	()
9. Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.	()	()	()	()	()
10 Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	()	()	()	()	()
11. Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.	()	()	()	()	()
12. Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkanım sınırlı olur.	()	()	()	()	()
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissetmiyorum.	()	()	()	()	()
14. Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	()	()	()	()	()
15. Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	()	()	()	()	()
16. Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.	()	()	()	()	()
17. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.	()	()	()	()	()
18. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	()	()	()	()	()

EK-1: Anket Örneği (Rusça)

Эта анкета приготовлена специально для определение связи между удовлетворенностью работой и организационной привязанностью. Результат анкеты будет применяться только для дипломной работы и будет недопустим не кому. Заранее благодарю вас за вашу помощь в ответах на вопросы.

С уважением,

Барыш МАМЕДОВ

I. РАЗДЕЛ. ЛИЧНЫЕ ДАННЫЕ

Возраст:

20-30 [] 31-40 [] 41-50 [] 51 и выше []

Пол:

муж [] жен []

Длительность работы:

1-5 лет [] 6-10 лет [] 11-15 лет [] 16-20 лет [] 21 лет и выше []

Семейное положение:

женат (замужем) [] холостой (не замужем) []

II. РАЗДЕЛ.УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ : Пожалуйста,

прочтите следующие утверждения тщательно и ответьте на все вопросы виде (X).

	СТЕПЕНЬ (СОГЛАСИЯ) УЧАСТИЯ				
	ПОЛНОСТЬЮ СОГЛАС(НА)ЕН	СОГЛАС(НА)ЕН	БЕЗ ПОНЯТИЙ	НЕ СОГЛАС(НА)ЕН	ЧАСТИЧНО НЕ СОГЛАС(НА)ЕН
1.Я всегда доволен своей работой	()	()	()	()	()
2.Думаю на работе возможно делать и другие дела	()	()	()	()	()
3. На работе однообразие надоедает когда появляется свободное время делаю что то новое	()	()	()	()	()
4. Благодаря организации в обществе я стал уважаемым человеком	()	()	()	()	()
5.Мне нравится как наши руководители управляют на работе	()	()	()	()	()
6.Способность принятие решений наших управляющих считаю удовлетворительным	()	()	()	()	()
7.Мне приятно когда на меня возлагают ответственность	()	()	()	()	()
8.Я считаю мою работу достаточным которая обеспечить моё будущее	()	()	()	()	()
9.выполненную работу для других коллег чувствую достаточным	()	()	()	()	()
10.«Направлять других работников» такое полномочие (обязанность) радует меня	()	()	()	()	()
11.Мои знания и способности соответствует моей работе	()	()	()	()	()
12.Принятие решений связанных с работой нахожу удовлетворяюшем	()	()	()	()	()
13.Работа, которую я выполняю, оплачивается компанией справедливо	()	()	()	()	()
14.Думаю что с моей работой в будущем пойду на повышение	()	()	()	()	()
15.Я работаю на такой работе где используют собственные идеи и убеждения	()	()	()	()	()
16. Моя работа дает мне свободу использовать свои собственные методы	()	()	()	()	()

17.Условие и время работы для меня удобны	☐	☐	☐	☐	☐
18.Я думаю что на работе дружеские отношения рабочих будет удовлетворительно влиять на мою работу	☐	☐	☐	☐	☐
19.С точки зрения оценки проделанной работы думаю удовлетворенное	☐	☐	☐	☐	☐
20.Если задумаю занова работать то повторно зайду в эту организацию.	☐	☐	☐	☐	☐

III. РАЗДЕЛ. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПРИВЕРЖЕННОСТЬ

(обязательства): Пожалуйста, прочтите следующие утверждения тщательно и ответьте на все вопросы виде (X).

	СТЕПЕНЬ (СОГЛАСИЯ) УЧАСТИЯ				
	ПОЛНОСТЬЮ СОГЛАС(НА)ЕН	СОГЛАС(НА)ЕН	БЕЗ ПОНЯТИЙ	НЕ СОГЛАС(НА)ЕН	ЧАСТИЧНО НЕ СОГЛАС(НА)ЕН
1.Остаток карьеры хотелось бы провести в этой организации	☐	☐	☐	☐	☐
2. Вопросы касающиеся организации и меня касаются	☐	☐	☐	☐	☐
3. Я чувствую что принадлежу своей организации	☐	☐	☐	☐	☐
4.Я чувствую себя « эмоционально связанным» своей организации	☐	☐	☐	☐	☐
5.Я вижу себя « частью семьи » своей организации	☐	☐	☐	☐	☐
6.Организация для меня много значит	☐	☐	☐	☐	☐
7.Сейчас (наст. время) не по собственной воли работаю, а из- за необходимости	☐	☐	☐	☐	☐
8.Даже сейчас могу выйти из организации, но возможность (положение) не позволяет этого сделать	☐	☐	☐	☐	☐
9. Если я выйду из своей организации ,то жизнь моя изменится ,перевернется (вверх ногам будет)	☐	☐	☐	☐	☐

10. Об уходе(увольнение) не думаю т.к . нет другой работы	☐	☐	☐	☐	☐
11. Для организации столько труда потратил (а), поэтому об уходе или увольнение не думаю	☐	☐	☐	☐	☐
12.Если я уйду от этой организации, другую работу найти будет сложно	☐	☐	☐	☐	☐
13.Меня не заставляют работать и остаться в этой организаци	☐	☐	☐	☐	☐
14. Если даже для меня лучше будет уйти от организации , но сейчас не время для ухода , неправильно будет я так думаю	☐	☐	☐	☐	☐
15. Если я уволюсь с организации , потом винить будусебя	☐	☐	☐	☐	☐
16.Организация достойна лояльности(верность)	☐	☐	☐	☐	☐
17 .В данный момент у меня есть обязательство перед людьми (Рабочими) поэтому не могу уйти или уволиться	☐	☐	☐	☐	☐
18. Своей организации многому обязан(а).	☐	☐	☐	☐	☐