

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE
KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN ARACILIK ROLÜ:
HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yılmaz GÜR

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Kasım, 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE
KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN ARACILIK ROLÜ:
HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yılmaz GÜR

1203810256

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203810256 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, Yılmaz GÜR, İlgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE KİŞİ ÖRGÜT UYUMUNUN ARACILIK ROLÜ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışman : Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Nevin YÖRÜK

Türk Hava Kurumu Üniversitesi



: Doç. Dr. Yusuf GÜMÜŞ

Dokuz Eylül Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ

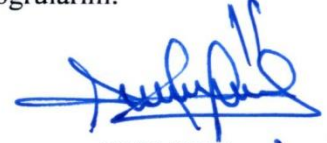
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 12 Kasım 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE KİŞİ ÖRGÜT UYUMUNUN ARACILIK ROLÜ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA” adlı çalışmamın, tarafımdan etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



03/11/2014

Yılmaz GÜR

ÖNSÖZ

Örgüt bağılılığı bilincinin oluşturulmasının iş tatminine etkisi doğrultusunda kişi-örgüt uyumunun havacılık sektöründe çalışan personel ve sektöre sağlayacağı faydalar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmamızda havacılık alanında görev alan personelin çalışma sırasında kişi örgüt uyumunu etkileyecek olan etkenlerin belirlenmesi ve bu etkenlerin iş tatmini açısından çalışmaları ne yönde etkilediği ele alınmıştır. Buna göre çalışanların iş tatminlerini azaltan unsurların önüne geçilmesinde ve kişilerin örgüt uyumu sorunlarını çözebilme yolları hakkında bilinçlenmesi ve işletmenin vermesi gereken desteğin öneminin vurgulanması amaçlanmaktadır.

Bu çalışmamda bana yol gösteren ve değerli desteğini esirgemeyen danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ' a, desteklerini esirgemeyen ailem, hocalarım ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Kasım 2014

Yılmaz GÜR

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
ÖZET	xi
ABSTRACT	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	3
1.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı	3
1.2 Örgütsel Bağlılık Kavramı, Önemi, Tarihi	4
1.3 Örgütsel Bağlılığın Kriterleri	8
1.3.1 Örgütün Amaçları Doğrultusunda Hareket Etme, Vizyon, Miyon	8
1.3.2 Örgütle Bütünleşme	9
1.3.3 Örgütle Güçlü Bir Bağ Kurma ve Devamlılık İsteği Duyma	9
1.3.4 Örgütü Benimseme	9
1.4 Örgütsel Bağlılık Seviyeleri	10
1.4.1 Düşük Seviyede Örgütsel Bağlılık	10
1.4.2 Orta Seviyede Örgütsel Bağlılık	11
1.4.3 Yüksek Seviyede Örgütsel Bağlılık	12
1.5 Örgütsel Bağlılık Sınıfları	13
1.5.1 Tutumsal Bağlılık	14
1.5.2 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	16
1.5.2.1 Kanter'in bağlilık yaklaşımı	16
1.5.2.2 Etzioni'nin bağlilık yaklaşımı	17
1.5.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı	18
1.5.2.4 Allen ve Meyer'in yaklaşımı	18
1.5.3 Davranışsal Bağlılık	19
1.5.3.1 Becker'in yaklaşımı	20
1.5.3.2 Salancik'in yaklaşımı	20
1.6 Örgütsel Bağlılığın Boyutları	21
1.6.1 Duygusal bağlilık	21
1.6.2 Devam Bağlılığı	22
1.6.3 Normatif Bağlılık	23
1.7 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	24
1.7.1 Kişisel Faktörler	24
1.7.2 Örgütsel Faktörler	25
1.8 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	27
1.8.1 Çalışanlar Bakımından Sonuçları	27

1.8.2	Örgütsel Bakımdan Sonuçları	28
İKİNCİ BÖLÜM	29
2. İŞ TATMİNİ	29
2.1	İş Tatmini Tanımı, Önemi ve Tarihi	30
2.2	İş Tatmini Açısından Bazı Kuramlar	33
2.2.1	İhtiyaçlar Kuramı	33
2.2.2	Çift Faktör Kuramı.....	34
2.2.3	Başarma İhtiyacı Kuramı	35
2.2.4	Beklenti (Ümit) Kuramı.....	35
2.2.5	Geliştirilmiş Ümit Kuramı	36
2.2.6	Eşitlik Kuramı.....	36
2.2.7	Basitleştirilmiş Süreç Kuramı	37
2.2.8	Diğer İş Tatmini Kuramları	37
2.3	İş Tatminini Etkileyen Faktörler	38
2.3.1	Kişisel Faktörler.....	38
2.3.1.1	Yaş.....	39
2.3.1.2	Eğitim	39
2.3.1.3	Kişilik özellikleri.....	40
2.3.1.4	Mevki-kıdem-statü	42
2.3.1.5	Zekâ.....	42
2.3.1.6	Sosyal ve kültürel çevre	43
2.3.1.7	Tecrübe.....	44
2.3.2	Örgütsel Faktörler	44
2.3.2.1	Ücret	44
2.3.2.2	Çalışılan işin özelliği.....	45
2.3.2.3	Çalışma ortamının fiziksel özellikleri	46
2.3.2.4	Çalışanları işe teşvik etme.....	47
2.3.2.5	İş arkadaşları	48
2.3.2.6	İletişim içinde bulunma	49
2.3.2.7	Sosyal güvence ve çalışanın iş güvenliği	49
2.3.2.8	İş ortamı stresi	50
2.4 İş Tatmini Sonuçları	52
2.4.1	Verimlilik Sağlama	52
2.4.2	İş Performansı	53
2.4.3	Motivasyon	53
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	55
3. KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU	55
3.1	Kişİ-Örgüt Uyumunun Tanımı ve Önemi	55
3.2	Kişİ-Örgüt Uyumunun Bileşenleri	58
3.2.1	İşin Analizi.....	58
3.2.2	İşin Tanımlanması.....	59
3.2.3	İşin Gereklerinin Belirlenmesi.....	60
3.2.4	İş Eğitiminin Sağlanması	61
3.2.5	Kariyer Çalışması	62
3.2.6	İnsan Kaynaklarının Oluşturulması	63
3.3	Kişİ-Örgüt Uyumunu Etkileyen Faktörleri.....	63
3.3.1	Değerler	63
3.3.2	Hedefler	64
3.3.3	Kültür	65
3.3.4	Çevre.....	65

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	67
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ VE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER	67
4.1 Örgütsel Bağlılık İş Tatmini İlişkisi	67
4.2 Kişi-Örgüt Uyumu Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	69
4.3 İş Tatmini Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisi.....	70
BEŞİNCİ BÖLÜM	72
5. ARAŞTIRMA	72
5.1 Araştırmanın Konusu	72
5.2 Araştırmanın Amacı	72
5.3 Araştırmanın Önemi.....	73
5.4 Araştırma Soruları.....	73
5.5 Araştırma Modeli ve Hipotezler	73
5.6 Araştırmanın Sınırlılıkları	75
5.7 Araştırmanın Yöntemi	75
5.7.1 Evren ve Örneklem	76
5.7.2. Veri Toplama Araçları	79
5.7.2.1 Örgütsel bağlılık ölçeği	80
5.7.2.2 İş tatmini ölçeği	85
5.7.2.3 Kişi-örgüt uyumu ölçeği.....	87
5.7.3 Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği.....	89
5.8 Bulgular ve Yorumlar	90
5.8.1 Değişkenlerle İlgili Betimleyici Bulgular.....	90
5.8.2 Değişkenler Arası İlişkiler	90
5.8.3 Demografik Gruplardaki Farklılıklar	91
5.8.4 Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları.....	94
ALTINCI BÖLÜM	99
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	99
6.1 Sonuçlar	99
6.2 Öneriler	101
KAYNAKÇA	103
EKLER	114
Ek-A: Anket Formu	115
ÖZGEÇMİŞ	119

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1 : Düşük seviyede örgütsel bağlılık düzeylerinin olası sonuçları	11
Tablo 1.2 : Orta seviyede örgütsel bağlılık düzeylerinin olası sonuçları.....	12
Tablo 1.3 : Yüksek seviyede örgütsel bağlılık düzeylerinin olası sonuçları.....	13
Tablo 5.1 : Çeşitli evren büyüklüklerine ilişkin örneklem sayıları.....	76
Tablo 5.2 : Betimleyici İstatistikler	79
Tablo 5.3 : Döndürülmüş faktör matrisi.	81
Tablo 5.4 : Toplam açıklanan varyans tablosu.	82
Tablo 5.5 : Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.....	83
Tablo 5.6 : Yapısal eşitlik modeli uyum kriterleri.....	83
Tablo 5.7 : Faktör matrisi.....	85
Tablo 5.8 : Toplam açıklanan varyans tablosu.	86
Tablo 5.9 : Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.....	86
Tablo 5.10 : Faktör matrisi.....	88
Tablo 5.11 : Toplam açıklanan varyans tablosu.	88
Tablo 5.12 : Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.....	88
Tablo 5.13 : Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler.	90
Tablo 5.14 : Ortalama standart sapma ve korelasyon değerleri.....	91
Tablo 5.15 : T Testi bulguları.	91
Tablo 5.16 : T Testi bulguları.	92
Tablo 5.17 : T Testi bulguları.	92
Tablo 5.18 : ANOVA testi bulguları.....	93
Tablo 5.19 : ANOVA testi bulguları.....	93
Tablo 5.20 : ANOVA testi bulguları.....	94
Tablo 5.21 : Aracılık testi sonuçları.....	95
Tablo 5.22 : Aracılık testi sonuçları.....	96
Tablo 5.23 : Aracılık testi sonuçları.....	97
Tablo 5.24 : Aracılık testi sonuçları.....	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 5.1	: Araştırma modeli.....	74
Şekil 5.2	: Eğitim durumu	77
Şekil 5.3	: Cinsiyet	77
Şekil 5.4	: Medeni hal.....	78
Şekil 5.5	: Çalışılan iş pozisyonu	78
Şekil 5.6	: Çalışılan Sektör	79
Şekil 5.7	: Örgütsel bağlılık ölçeği DFA sonuçları.	84
Şekil 5.8	: İş tatmini ölçeği DFA sonuçları.	87
Şekil 5.9	: Kişi-örgüt uyumu ölçeği DFA sonuçları.....	89

KISALTMALAR LİSTESİ

E	: Erkek
K	: Kadın
ÖB	: Örgütsel Bağlılık
İT	: İş Tatmini
KÖU	: Kişi-Örgüt Uyumu
DB	: Duygusal Bağlılık
DeB	: Devam Bağlılığı
NB	: Normatif Bağlılık
p	: Anlamlılık Düzeyi
Sd	: Serbestlik Derecesi
Ss	: Standart Sapma
X	: Aritmetik Ortalama
%	: Yüzde
SPSS	: (Statistical Package For The Social Sciences), Sosyal Bilimler Araştırmaları İçin İstatistik Paket Programı.
THK	: Türk Hava Kurumu
THY	: Türk Hava Yolları
ICAO	: (International Civil Aviation Organisation) Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu
EASA	: (European Aviation Safety Agency,) Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı
IATA	: (International Air Transport Association,) Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği

ÖZET

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN ARACILIK ROLÜ HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

GÜR, Yılmaz

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ

Kasım 2014, 135 Sayfa

Örgütlerin temel amacını oluşturan insan faktörü, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa olan ilgiyi de arttırmıştır. Günümüzde iş tatmini ve örgütsel bağlılık unsurlarının örgütler açısından öneminin daha iyi anlaşılmasıyla, yapılan birçok bilimsel çalışmada bu iki unsur üzerinde daha çok durulmaktadır.

Bu çalışmada, Türk Havacılık Sektörü çalışanlarının kuruma olan bağlılıklarının iş tatmini ve örgüt uyumuna etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” boyutlarının yer aldığı “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, Chen ve arkadaşlarının geliştirdiği beş boyutlu “İş Tatmini Ölçeği”, Netemayer ve arkadaşlarının geliştirdiği dört boyutlu “Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırmanın örneklemini, Kamu ve Özel Havacılık çalışanlarının arasından basit tesadüfî yöntem ile seçilen 160 katılımcı oluşturmuştur. Veriler yüz yüze anket yöntemiyle elde edilmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde Sosyal Bilimler için istatistik Paketi kullanılmıştır. (AMOS ve SPSS). Bu çerçevede, değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizi, t-testi, varyans analizi ve Scheffe testi istatistiksel yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; örgütsel bağlılık ve boyutlarının bağımlı değişken olan iş tatmini ve kişi-örgüt uyumu ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görölmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, İş tatmini, Kişi-Örgüt Uyumu

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF THE PERSON-ORGANIZATION FIT ON THE EFFECT OF JOB SATISFACTION IN ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH ON AVIATION SECTOR

GÜR, Yılmaz

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Asst. Prof. Dr. İrfan AKKOÇ

November 2014, 135 Pages

The human factor which is the main purpose of the organizations has increased the interest in job satisfaction and organizational commitment as well. Nowadays, with a better understanding of the importance of job satisfaction and organizational commitment in terms of the elements of organizations, many scientific studies have been done by mostly focusing on these two factors.

This study were examined relations between organizational commitment, job satisfaction and organizational compliance of the aviation sector The first scale based on Allen and Meyer, (1990) with three items, “Scale of Three Component Model of Organizational Commitment”, which consists of “affective commitment”, “continuance commitment”, and “normative commitment”, The second scale deals with the measurement of “Job satisfaction” with a five items based, Chen et al. (2009) the third scale is deal compliance between employee and organization with a four items based on Netemayer at all (1997) “Person-organization fit scale” have been used in this research.

The data was collected from 160 participants through face to face interviews simple random sampling method by using a structured questionnaire.

Statistical Package for Social Sciences, a software package, has been used to analyze the data collected in this research (AMOS, SPSS). In determining the relationships between variables, the statistical methods of correlation analysis, t-test, variance analysis, and Scheffe test have been used.

The result of this empirical research study indicate that organizational commitment and its dimensions are significantly related to the dependent variables, job satisfaction and person-organization fit in a positive way.

Keywords: Organizational Commitment, Job Satisfaction, Person-Organization Fit

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşmenin sektörlerde meydana getirdiği hızlı değişim ile birlikte çalışan faktörünün ön plana çıktığı görülmektedir. Örgütlerin oldukça sert rekabetin yaşandığı pazarlarda tutunabilmeleri, pazarın zorlu şartlarına ayak uydurabilmeleri ve devamlılıklarını sürdürebilmeleri için öncelikle en önemli kaynakları olan etkin ve verimli çalışanları istihdam etmesi zorunluluk haline geldiği ifade edilebilir. Örgütün ve çalışanların etkin ve verimli olabilmesi, örgüt kültürü ve ikliminde çeşitli değişkenlerin yer alması ve vurgulanması ile gerçekleşebilir. Son dönemlerde bu değişkenler arasında biraz daha ön plana çıktığı düşünülen örgütsel bağlılık, iş tatmini ve çalışan örgüt uyumu bu çalışmanın araştırma konusu olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda örgütlerin etkin ve verimli, olabilmesi için bu çalışmada ele alınan değişkenlerin ön plana çıkması ve yine bu değişkenleri ele alan çalışmaların sayısındaki artış, benzer çalışmaların öneminin gün geçtikçe artacağıının işareti olarak değerlendirilmektedir.

Bu araştırmanın amacı, örgütsel bağlılığın iş tatminine etkisinde kişi örgüt uyumunun aracı rolünün araştırılmasıdır.

Çalışma ile varılmak istenen sonuçlar ise:

- a. Çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmin ve çalıştıkları kurumla uyum düzeyleri, onların cinsiyetlerine, medeni hallerine, eğitim düzeylerine, çalıştıkları pozisyona ve sektöre (kamu-özel) göre bir farklılık gösterip göstermediğini anlamak.
- b. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş tatminleri arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmek.
- c. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, iş tatminleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisini ortaya çıkarmak
- d. Kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisinde aracılık rolü ilişkisini anlamaktır.

Çalışması şu şekilde oluşturulmuştur;

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel bağlılık değişkeni ele alınmıştır. Bu değişkenin tanımı, önemi, tarihsel gelişimi, kriterleri, bileşenleri ve yaklaşımları incelenmiştir. Örgütsel bağlılığın daha iyi anlaşılabilmesi için örgüt kavramının kurum veya kişilerin bir araya gelip ortak bir amacı ya da işi gerçekleştirmek için oluşturduğu birlik, teşkilat, teşekkül olduğu vurgulanmıştır. Örgütsel bağlılığın ise çalışanların örgüt amaç ve değerlerini kabul ederek inanması, örgüt için yoğun çaba harcaması ve kalma yönünde güçlü bir istek duyması şeklinde ifade edilmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık yaklaşımları incelenmiştir.

İkinci bölümde İş tatmini değişkeninin tanımı, önemi, tarihsel gelişimi, kuramları ve etkileyen faktörleri incelenmiştir. İş tatmini; çalışanın işinden elde ettiği ekonomik ve psikolojik kazanımların kendisinde meydana getirdiği duygusal, hoşnut veya hoşnutsuzluk durumu olarak açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde kişi-örgüt uyumu tanımı, önemi ve bileşenleri açıklanmış, kişi örgüt uyumu; kişisel değerlerin örgütsel değerlerle olan uyumu olarak ifade edilmiştir.

Dördüncü bölümde literatür taraması sonucu örgütsel bağlılık, iş tatmini ve kişi örgüt uyumu üzerinde yapılan araştırmaların neler olduğu ve bu araştırmaların hangi boyutları ele aldığı incelenerek değişkenler arası ilişkiler özetlenmiştir.

Beşinci bölüm olan araştırma bölümünde bu değişkenlerin ölçme yöntemlerinin neler olduğu ve bu ölçüm yöntemlerinin hangi boyutları ile ölçüldüğü açıklanmıştır. Bu bölümde yöntem belirtilmiş, varsayımlar ve hipotezler sunulmuştur. Ayrıca yapılan anket çalışmasına ilişkin bulgulara yer verilmiş ve elde edilen veriler yorumlanmıştır.

Son bölümde ise araştırmada oluşturulan bulgulara göre sonuç ve öneriler sunulmuştur. Sonuç bölümünde bu değişkenler arasında ilişkiler açıklanarak yöneticilere ve akademisyenlere bir bakış açısı vermeye çalışılmıştır. Öneriler kısmında Havacılık Sektöründe yer alan işletmelerin etkin ve verimli olabilmeleri için bu çalışma konusu olan değişkenlere örgüt işleyişinde yer vermeleri ile sektörde daha kalıcı ve rekabetçi bir yapıya kavuşacakları vurgulanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı, tanımı, önemi, tarihi, kriterleri, seviyeleri, sınıfları, yaklaşımları, boyutları ve sonuçları ele alınacaktır.

1.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Öncelikle örgüt kavramının açıklanması, bağlılığın, tanımı, önemi ve tarihi hakkında bilgi verilmesi örgütsel bağlılığın daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Günümüz dünyasında, teknolojik gelişmeler ile birlikte örgüt yapıları büyük önem kazanmaktadır. Örgütler; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin bir araya gelmeleri ve yapılanmalarıdır. İşletmeler varlıkları ve sahip oldukları kaynakları ile bir bütünlük oluşturmaktadır. İç ve dış çevresel değişimler ve gelişmeler örgüt yapısını çok çeşitli açılardan etkilemektedir. Bu gelişmelerin olumsuz yönlerinden en az şekilde etkilenmek örgütlerin yararına kullanmak için hangi değişikliklerin veya faktörlerin fayda sağlayabileceğinin belirlenmesi ve işleyişte bu değişikliklere yer verilmesi çalışan için kritik öneme sahiptir.

Örgüt kavramını birçok farklı tanımla ifade edilebilmek mümkündür. Genel anlamda örgüt; kurum veya kişilerin bir araya gelip ortak bir amacı ya da işi gerçekleştirmek için oluşturduğu birlik, teşkilat, teşekkül olarak tanımlanmaktadır. (TDK, Çevrimiçi, 10.09.2014). Diğer bir tanımla; örgüt, toplumsal ihtiyaçların karşılanması için planlanmış amaçları hayata geçirecek işlemleri gerçekleştirmek amacıyla güç birliği oluşturan kişilerden meydana gelen topluma açık bir sistemdir (Güney, 2000:186). Örgüt tanımlamalarından bir kaçını yine şu şekilde yapmıştır; *“Örgüt önceden belirlenmiş olan amaçları daha kolay yerine getirmek üzere*

önceden belirlenmiş işlev ve sorumlulukların uygun bir şekilde dağıtılmasıdır” (Gans, 1936: 66). Örgütler Kâr amaçlı, sosyal amaçlı (vakıf, dernek gibi) kurulabilmektedir. Örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek için kâr amaçlı veya sosyal amaçlı olarak kurulurlar. Örgütler faydalı faaliyetler ya da zararlı faaliyetlerde bulunabilirler; kargaşa veya huzuru örgütler getirir. Yaşamın bütününde, kazanç veya kayıpların arkasında vazgeçilmez yapılar olan örgütler vardır. Yenilen ekmek, içilen su, izlenilen haber programı örgütlerin ürettiği ürünlerdir (Özkara, 1999:14).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak örgütü, şekillenmiş bir organizasyon ve bu organizasyon çerçevesinde amaçların belirgin bir şekilde ortaya konduğu yapılar şeklinde açıklayabiliriz.

1.2 Örgütsel Bağlılık Kavramı, Önemi, Tarihi

İşletmelerde çalışanlar bir örgüt oluşturmuş olurlar meydana gelen bu örgüte çalışanlar ne kadar bağlıysa, örgüt o kadar güçlenmektedir. Çalışanlar, örgüt değer ve amaçlarına sıkı bir bağlılık güçlü bir örgüt oluşumuna ve bu güçlü örgüt yapısı sonucunda da belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi kolay olacaktır. Hedeflerin gerçekleşmesi için çalışanlara düşen görev yoğun gayret göstermektir. Örgütü meydana getiren çalışanlar her süreçte kendi başarılarının örgüt başarısını getireceği inancını taşımalıdır. Çalışanların bütün bu özelliklerinin yanında örgütün işleyişini güçlendirecek devamlılığı sağlayacak güçlü bağlılık istekleri olmasıdır (Mowday, 1979:226).

Çalışanların işlerini gönülden ve daha iyi yapabilmeleri işletmeye olan bağlılıklarıyla ve de motivasyonlarının üst düzeyde olmasıyla ilgilidir. Örgüt tarafından çalışanlara bazı ödüller sağlınırsa, çalışan bunun karşılığında kendini örgüte bağlı hisseder. Örgüt devamlılığının sağlanması için çalışanların örgütte devamlı çalışmalarını sağlamaya yönelik faaliyetler yapılmalıdır. Bunu sağlamanın yolları, Çalışanlara çalıştığı alanda yükselme imkânının sağlanması, ücret arttırma, motive edici aktivitelerin sunulması gibi faaliyetlerdir. Çalışanlara uygulanan ödül ve ceza uygulama sistemleri çalışanlar üzerinde etkili olmaktadır. Ödül sistemi çalışanı olumlu yönde daha iyiyi yapmaya teşvik edeceğinden, ceza sistemi de çalışan yaptığı yanlış bir daha yapmamaya sevk edeceğinden örgüte bağlılık konusunda etkili olacaktır (Çetin, 2004:45). Örgütsel bağlılık; çalışanların işe istekle

katılma, verimli çalışma ve örgüt amaçlarına uygun olan inançla hareket ederek tam anlamıyla örgüte bağlılığının ifadesidir. Örgütsel bağlılık ile ilgili birçok araştırmada çeşitli tanımlar kullanılmıştır. Bu tanımların bazıları şunlardır (Gül, 2002:38): Örgütün istek ve amaçlarını karşılayacak biçimde hareket etmesini sağlayan ve kişinin özümsemiği kurallı güçlerin tamamıdır. Örgütün ve kişinin bir süreçte amaçlarının bütünleşme veya uyumlu olma durumudur. Kişinin, örgüte karşı takındığı bir yöneliş tutumudur. Kişinin kimliğini örgüte bağlayan, örgüt ve kişi arasında psikolojik bir sözleşmenin gerçekleştirilmesidir. Çalışanların örgüt amaç ve değerlerine kabul etmesi ve inanması, örgüt uğruna yüksek çaba sarf etmesidir. İsteği örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek olan çalışanın duyduğu güçlü bir arzu şeklinde tanımlanmaktadır (Mowday, 1979:311). Grusky (1966). Örgütsel bağlılığı, “kişinin örgütle bağının gücü” şeklinde tanımlamıştır. Salancik, Sakumura ve Kiesler ise örgütsel bağlılığı, “kişilerin örgüte olan bağlılık tutumlarının sonucunda meydana gelen davranışsal eylemler” olarak ifade etmişlerdir. Bir diğer ifadeyle, örgütsel bağlılık, “örgüt ve kişi arasında duyulan uyumun bir fonksiyonu” şeklinde tanımlanmaktadır (Bateman ve Strasser, 1984:95). Örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri çalışanlarına bağlıdır. Bir örgütün, varlığını sürekli ve güçlü kılan, yine o örgütün çalışanlarının özelliğine bağlıdır. Belli niteliklere sahip çalışanın örgüte bağlı olması, çalışmaya devam etmesi ve örgütün amaçlarını benimsemesi, örgütü özümsemesini gerektirmektedir. Bir görüş şekli olan bağlılık, toplu yaşama biçiminin olduğu her an vardır. Memurun amirine, askerinin komutanına, kölenin efendisine sadık olma durumu bağlılıktır. Doğru bir söylemle bağlılık, sadakati anlatmaktadır (Tengilimoğlu ve Akdemir, 2009:70). Örgütün devamlılığının sağlanması, çalışanların örgütte çalışmayı devam ettirmelerine bağlıdır. Çalışanların örgüte bağlılık derecesi örgütün gücünün göstergesidir (Çetin, 2004:90). Yine bir başka tanımda, çalışanın bir örgüte karşı duyduğu bütünleşme ve özümseme derecesi örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir (Sağlam, 2003:22). Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve hedeflerine varma sürecinde eylemde bulunmak için meydana gelen içselleştirilmiş kuralların tamamı olarak görülür (Wiener,1982:421). Genel olarak işe katkıda bulunma, örgüt değerlerine inanma, örgüte sadık kalma ve bütün süreçlere dâhil olmak üzere kişinin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder (Çetin, 2004: 90). Diğer bir tanımla Örgütsel bağlılık, örgüt ile kişi arasında oluşan uyumun bir fonksiyonudur (Çöl, 2004:4). Çalışanın psikolojik bir şekilde

çalıştığı yere bağlanmasını ifade eden örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte örgütle olan bağını devam ettirme ve onun bir parçası olmak için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini özümsemesi olarak da açıklanabilmektedir (Yalçın ve İplik, 2005:396-397). Örgütsel bağlılık, örgüt ile çalışanın kaynaşması ve aynı kimliğe girmesinin göreceli gücüdür (İnce ve Gül, 2005:3).

Ayrıca örgütsel bağlılık, kişinin örgüt çıkarlarını kollayarak öz çıkarlarının üstünde görmesi olarak ifade edilmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999:7). Bir davranış biçimi olarak örgütsel bağlılık, genelde belirli bir örgütün mensup olmaya ve bu örgütün elemanı olarak kalmaya yönelik güçlü bir arzu, örgüt adına daha üst düzeyde gayret göstermeye yönelik isteklilik, örgütün amaç ve hedeflerine inanç ve bunların kabulü olarak tanımlanır. Bir başka ifadeyle, çalışanların mensubu oldukları örgüte olan bağlılıkları ile ilgili bir davranış ve örgütün katılımcılarının örgütün devamlı başarısı ve yararına olan ilgilerini ifade ettikleri bir süreçtir (Luthans, 1992:124). Örgütsel bağlılık araştırmaları, araştırmacıların, büyük ölçüde kişilerin bağlılık özelliği, kişinin örgütsel çıkar ve hedefleri gerçekleştirme isteği, örgüte yönelik belli başlı davranışsal şartları oluşturma ve örgütle olan beraberliğin daha çok psikolojik gücü ve hedef üzerinde odaklandığını göstermektedir (Balay, 2000:3).

Örgütsel bağlılığın bütün bu tanımların ışığında üç önemli ögesi bulunmaktadır. Çalışanın örgüte inanması, amaçlarını kabul etmesi ve bu amaçları gerçekleştirmek için güçlü bir emek sarf ederek örgütle bağını sürdürme yönünde istek duymasıdır (Balay, 2000:18). Örgütler içinde buldukları ve etkilendikleri küresel ekonomide başarıyla rekabet edebilmek için çözmek mecburiyetinde oldukları çok fazla sorunla karşı karşıya bulunmaktadır. Örgüt bütün imkânlarını kullanarak devamlı bir şekilde maliyetleri düşürerek verimliliklerini arttırmalı, imal süreçleri ve ürün kalitelerini iyileştirmeli ve devamlılığını sağlamalıdır. Bu anlamda örgütsel bağlılık daha fazla önem kazanmaktadır (İnce ve Gül, 2005:13).

Günümüz çağdaş insanı, modern bir toplum halinde yaşama, özellikle de iş yaşamına bunu uygulama ve sürekli daha iyiyi yakalamaya çaba gösterip bu yönde katkı sağlamayı istemektedir. Böylece işin insani boyutu çok önemli bir hale gelmekte, çalışanın beşeri nitelikleri, duyguları, yetenekleri ve ilgileri gibi meziyetleri çalışma sahasında dikkate alınmaktadır. Bundan dolayı çağdaş insan; kullanabileceği imkânları teknolojik bakımdan gelişmiş ve maddi sorunları

halledilmiş olan iş piyasalarına, örgüt ve işin oluşumuna güçlü bir katılım istemektedir. Bu alandaki veriler, çağdaş insanın paradan çok özgürlük, kişisel serbestlik ve özerklik istediğini kanıtlamaktadır (Balay, 2000:11).

Bütün örgütler üyelerinin kendilerine olan bağlılıklarını en üst düzeye çıkarmayı istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık; çalışanları sorun üreten uyumsuz bireyler değil, sorunları çözen ve uyumlu çalışan bireyler haline dönüştürür. Örgütler refah içerisinde varlıklarını devam ettirmek istiyorlarsa mutlak suretle çalışanlarının bağlılıklarını sağlamalıdır (İnce ve Gül, 2005:13). Bunun örnekleri çoğunlukla Japon çalışanlarda görülmektedir. Giderek gelişen ve büyüyen verimlilikleri çalışanların örgüte duydukları bağlılığı ile açıklanmaktadır. Çalışanların bunu gösterme şekilleri örgüte karşı yoğun bağlılık yüksek sadakat, en üst düzeyde çaba ve sorumluluğunu bilerek en üst düzeyde verimli olma ile sonuçlandığı kabul edilmektedir. Sonuçta gösterilen bu verimlilik çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesi ve sürekli kendisini geliştirmesini sağlar. Örgütsel bağlılığı en üst düzeyde olan bu çalışan örgütte kalmaya devan eder, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi yönünde çaba sarf eder ve örgütten ayrılmayı düşünmez (İnce ve Gül, 2005:14). Çalışan ve örgüt amaçları doğrultusunda, iş ve çevre şartlarında değişimler olabilmekte ve bu değişen koşullar çerçevesinde örgütsel bağlılık oluşturabilmektedir.

Günümüz yaşam koşullarında yoğun stres nedeniyle düşük iş güvenliği, kötüleşen iş ortamları gibi olumsuz durumlarda oluşabilmektedir. Buna çözüm olarak yöneticiler iş güvenliği sağlamak amacıyla normal durumdan daha fazla çalışanların bağlılığını sağlamaya yönelik faaliyetlerde bulunma uğraşındadırlar. Çalışanların sergiledikleri bazı tutum ve davranışları örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bunların önemli olanları genellikle işe devamsızlık, iş üretim verimsizliği ve yönetici çalışan anlaşmazlıkları şeklinde sıralanmaktadır (İnce ve Gül, 2005:15).

Son dönemlerde, birçok araştırmacı örgütsel bağlılığın, değişen çevre koşullarındaki gelişmiş toplumlar için uygun olmadığını dile getirmeye başladılar. Çalışanların, bu değişen koşullarda yenilenerek örgüt oluşturma veya küçülerek örgütsel bağlılık için çaba harcamayacaklarını ileri sürmektedirler. Çalışanlar belirli örgütlere bağlı olmak zorunda olduğundan, kariyer ile ilgili alanı üzerine odaklanmalarının zorunlu olduğunu benimsemektedirler. Bunun aksine bir takım

araştırmacılar ise günümüz çalışanlarının kilit konularından birisinin örgütsel bağlılık olacağı üzerine fikir sunmaktadırlar ve en zahmetli ve kritik konunun farklı iş alan ve çevrelerindeki çalışanlarda örgütsel bağlılığı meydana getirmek olduğu üzerinde yoğunlaşmaktadırlar (Suliman ve Iles, 2000b:71). Örgütsel bağlılığın zaman tüneline baktığımızda 1950 ve sonrasında birçok araştırmacının bu alanda çalışmalar yaptığını görmekteyiz. Bu çalışmalar sonraki dönemler için önemli alt yapılar oluşturmuştur. Günümüzde bunlardan yararlanılmaktadır (Özsoy, 2004:15).

1.3 Örgütsel Bağlılığın Kriterleri

Örgütsel bağlılığı belirlemede kullanılan bir takım kıstaslar bulunmaktadır. Bu kıstaslar kişiye, çevreye, zamana, yaşanan ortama ekonomik şartlara ve yaşam koşullarına göre farklılıklar gösteren bakış açısına göre değişebilen bir yapıya sahiptir. Bir çalışanın örgüte bağlılık derecesine etki eden bu kıstaslar aşağıda sıralanmaktadır.

1.3.1 Örgütün Amaçları Doğrultusunda Hareket Etme, Vizyon, Misyon

Örgüt kurma aşamasında ilk yapılması gereken kuruluş amaçları doğrultusunda misyon, ve vizyonunun belirlenmesidir. Örgütün kurucusu tarafından amaç ve hedef belirlenir. Çalışanlar bu doğrultuda seçilir ve yönlendirilir. Sağlam bir yapının oluşturulması için çalışanların görüşlerinin alınması ve katılımlarının sağlanması da önemlidir. Bu vesile ile çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası gibi hissederler (İbicioğlu, 2000:14). Çalışanların örgütün belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere olan yaklaşımı kişinin örgütsel bağlılığına da etki edecektir. Nitekim bir çalışanın örgütsel bağlılık ispatı, onun örgütün amaç, hedef ve değerlerini kabullenmesidir. Örgütsel bağlılık üzerinde önemle duran, Porter, Mowday Steers gibi yazarlar, örgütün değerlerini kabul etme ve örgüte inanmayı, örgütsel bağlılığın olmazsa olmazı olarak görmüşlerdir. Örgütün amaç, hedef ve beklentileri çalışanın amaç, hedef ve beklentilerine dönüştüğü zaman çalışan açısından örgütsel bağlılık gerçekleşmiş olacaktır. Örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek en önemli kriter beklentiler ve verilenler arasındaki mesafedir (İnce ve Gül, 2005:9).

1.3.2 Örgütle Bütünleşme

Çalışanın örgüt için çaba sarf edip fedakârlıkta bulunması örgütsel bağlılığın bir göstergesidir. Örgütsel bağlılık derecesi çalışanın çabası ile doğru orantılıdır. Gösterilen çabanın boyutu bağlılık derecesi ile açıklanabilir. Çalışanın örgütün başarısı için gücünün üzerinde çalışma gayreti göstermesi örgüte bağlılığını ifade eden ayrı bir kriterdir. Dolayısı ile örgüt için harcanan fazla güç sadece çalışanın örgüte olan bağlılığı ile ifade edilebilir (İbicioğlu, 2000:14). Çalışanın örgütün başarısı ile kendi başarısının bütünleşmesi ve fedakârlıkta bulunarak özveride bulunması örgüt ile bütünleştiğinin önemli bir göstergesidir.

1.3.3 Örgütle Güçlü Bir Bağ Kurma ve Devamlılık İsteği Duyma

Çalışanın örgütle olan bağını devam ettirme isteği duymasıdır. Bu durum çalışanın örgüte olan güven ve memnuniyetinin bir ifadesidir (İnce ve Gül, 2005:10). Örgütsel bağlılık ile örgüt üyeliğinin devamı paralellik göstermektedir. Çalıştığı yerden hoşnut olan bir çalışan aynı derecede çalıştığı yere uzun süreli bir verim sağlama gayretine girecektir. Bu gayret çalışan ile örgüt arasında güçlü bir bağ oluşturacaktır.

Yüksek performans gösteren çalışana hiçbir örgüt gözden çıkaramaz ve onu kendine bağlama eğilimine girer. Bu durum çalışanın örgüte bağlanmasının bir sonucudur. Bazı hallerde tam tersi durum da söz konusu olabilmektedir. Bu durumda çalışanın isteksiz davranışı bağlılığının azalmasına bu doğrultuda örgütün çalışanın devamını istemesi yönündeki görüşü azalacaktır (İbicioğlu, 2000:14).

Çalışanın örgütle karşılıklı çıkarlar doğrultusunda birlikteliğini devam ettirme isteği bu noktada örgütünde çıkarları doğrultusunda hareket etmesini tetikleyecektir. Bu durum güçlü bir örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasına neden olacaktır.

1.3.4 Örgütü Benimseme

Örgüt hedefleri yönünde çalışanın mevcut oluşumu benimseyip kabullenmesini arzular. Çalışanların memnun oldukları bir örgütü benimseyip özümsemesi kaçınılmazdır. Çalıştığı işletmeyi benimseyen bir çalışan performans olarak başarılı olması kaçınılmazdır. Örgütler de bu tip çalışan isterler ve çalışanlarda bu etkiyi vizyonları, stratejik sezgileri, ikna yetenekleri, özgüvenleri ve

dinamik enerjileri sayesinde elde ederler (Bülbül, 2007:5). Çalışanlar mensubu oldukları örgütü örnek almaktadırlar. Dolayısıyla örgütle bütünleşme kavramı çalışanların verim ve başarısına doğrudan etki edebilir.

Örgütsel bağlılığın güçlenmesi için başvurulacak yöntem, çalışanların moral ve motivasyonunu sağlayıcı aktiviteler yapmak ve olumlu davranışlarını destekleyip övgü ve ödüller verilmelidir. Çalışanlar kendilerine yapılan olumlu davranışların ve güvenin karşılığında, örgütlerinin gelecekle ilgili beklentilerini karşılama daha fazla yükümlülük duygusuna sahip olmalarını sağlayacaktır (Bülbül, 2007:5). Çalışanların örgütle özdeşleşmesi örgütün yaptığı işleri onaylaması örgütsel bağlılığı ve örgütün bir parçası olma derecelerini belirleyecektir (İbicioğlu, 2000:15).

1.4 Örgütsel Bağlılık Seviyeleri

Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında örgütsel bağlılık seviyeleri önem kazanmaktadır. Örgütün başarısı için gerekli olan örgütsel bağlılık seviyeleri; düşük seviyede örgütsel bağlılık, orta seviyede örgütsel bağlılık ve yüksek seviyede örgütsel bağlılık olmak üzere üç ana başlık altında incelenmektedir. Bu anlamda örgütlerde stratejik amaçlarla birlikte örgütün bütün amaçlarını gerçekleştirmek ve devamlılıklarını sağlamak için çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri büyük önem taşımaktadır.

1.4.1 Düşük Seviyede Örgütsel Bağlılık

Çalışan örgüte kendini bağlayan değerlerden uzaktır. Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta kişinin örgüte karşı olan duyguları olumsuz yöndedir. Sadece mecbur olduğu için örgütte kalmaktadır. Daha uygun durumlar oluştuğunda veya teklifler geldiğinde örgütten ayrılmaya hazırdır. Bu tür çalışanlar örgütü anında terk etmeye meyillidirler. Bu durum çalışan ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar meydana getirir. Düşük seviyede bağlılığa sahip çalışanların örgütten ayrılması örgüt açısından düşünüldüğünde, çalışanın işi gönülsüz yapma tutumundan, verimsizliğinden, yaptığı devamsızlıklardan, çalışma arkadaşları ile aralarındaki olumsuz ilişkiler sonucu meydana gelen olumsuz durumların sona ermesi gibi faydalı sonuçları da vardır. Aslında bu durumlarda daha çok olumsuzluklar ön plana çıkmaktadır. Yapılan işten yeteri kadar verim alınamaması, zamanla gönülsüzlükten

dolayı yapılan devamsızlıklar en önemlisi çalışanın değiştirilmek zorunda kalınması sonucu gerekli hizmet ve üretimin aksaması nedeniyle maliyetlerin artması, içinde yer aldığı pazara ve diğer örgütlere karşı olumsuz bir imaj kazanması şeklinde sayılabilir (Atay, 2006:89-90).

Tablo 1.1: Düşük seviyede örgütsel bağlılık düzeylerinin olası sonuçları (Randall, 1987:462, Balay 2000:93-94).

	ÇALIŞAN		ÖRGÜT	
	OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
DÜŞÜK SEVİYEDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Bireysel yetenek	Mesleki gelişimde yetersizlik	Çalışanın moralini arttırarak düşük performansın engellenmesi	Yüksek iş devri İşi aksatma Devamsızlık
	Özgünlük	Dedikodular sonucu artan kişisel maliyetler	Yeniden işe alımlarla iş devrinin gerçekleşmesi	İsteksiz davranış Örgüte sadık olmama
	Yenilik oluşumu	Çalışanın örgüt amaçlarına uygun davranmaması	Çalışanların Söylentileri dikkate alınarak hataların giderilmesi	İş kalitesini düşürmek Olumsuz faaliyetlerde bulunma
	İnsan kaynakları etkin kullanımı	Ayrılma, ihraç durumu	Örgüte yararlı hale getirilmesi	Sınırlı örgütsel denetim

1.4.2 Orta Seviyede Örgütsel Bağlılık

Çalışanın tecrübe ve deneyiminin yeterli olduğu, ama örgüt ile uyum ve bağlılığın tam olmadığı bir seviyesidir. Orta seviyede örgütsel bağlılıkta çalışanlar kendi görüşleriyle, örgütün hedefleri arasında çelişki yaşamakta, kendilerini yenilemeye karşı çıkmakta ve kendilerinden emin ve taviz vermeden çalışma gayreti göstermektedirler. Bu çalışanlar, örgütün bazı değerlerini kabullenmekte bazı değerlerini de kabullenmekte zorlanmaktadır. Ancak, örgütün kendilerinden bekleneni karşılarken, öz değerlerini korumayı sürdürmektedirler. Örgüt açısından bakıldığında böyle bir çalışan örgütün beklentilerini sağlarken, kişisel değerlerinden

vazgeçmemesinin oluşturduğu kararsızlığın oluşturduğu uygunsuz bir durum sonucu, yapacağı çalışmasını verimsiz hale getirebilir (Bayram, 2005:136). Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların büyük bir kısmı bu durumdaki çalışanları oluşturmaktadır. Yılların verdiği tecrübe aldıkları alan eğitimleri ve hizmetlerindeki politikaların uygulanabilirliğini sorgulamaktadırlar. Kendilerinin benimsediği ancak örgütün amaçlarından farklı fikirleri bulunmaktadır.

Tablo 1.2: Orta seviyede örgütsel bağlılık düzeylerinin olası sonuçları (Randall, 1987:462., Balay 2000:93-94).

	ÇALIŞAN		ÖRGÜT	
	OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
ORTA SEVİYEDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Ait hissetme	Sınırlı kariyer gelişimi ve ilerleme fırsatları	Çalışanın kıdeminin artması	Çalışmanın hak ve davranışlarının sınırlanması
	Sadık olma		İşten ayrılma	
	Güvenme	Örgüt ve çalışan arasında çatışma	İsteğinin azalması	Çalışanların örgütsel ve iş dışı talepleri dengelememe
	Etkin davranış		İş devri azalması	
	İstek duyguları gelişmesi		Yüksek iş tatmini	Örgütsel etkinlikte Düşüş olması
	Kimliğin korunması			
	Yaratıcılıkta özgür olması			

1.4.3 Yüksek Seviyede Örgütsel Bağlılık

Çalışanın kendi isteği sonucu örgütü için, kendisinden beklenenden daha fazlasını yaparak ve özverili davranarak örgüt için en üst düzeyde fayda sağlamayı hedeflemeye dayanmaktadır. Bağlılığı yüksek olan çalışanlardan oluşan örgütlerde, çalışanların kendilerine özgüvenli, birbirleri arasında işbirliği olan ve yönetim ile iyi bir iletişim imkânının yaşandığı durumlar söz konusu olmaktadır. Bu çalışanların fikirleri ile örgütün amaçları pek çok açıdan uyum sağlanmış, bunun sonucu iş tatminine ulaşmış ve dolayısıyla kendileri de tatmin olmuş kişilerdir. Örgüt hedefleri

dışında bir arayış içinde olmadıklarından, örgütle olan ilişkilerinde bağlılık seviyeleri yüksektir. Yaptıkları çalışmalarda yüksek performans ve kaliteli hizmet sunacaklardır (Başyiğit, 2006:69).

Tablo 1.3: Yüksek seviyede örgütsel bağlılık düzeylerinin olası sonuçları
(Randall, 1987:462. Balay 2000:93-94).

	ÇALIŞAN		ÖRGÜT	
	OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
YÜKSEK SEVİYEDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Kişisel beklenti ve gelişimi karşılama	Bireysel gelişme, Olanaklarının olmaması	Dengeli ve güvenli iş gücü	İnsan kaynaklarının hatalı ve gereksiz kullanılması
	Örgüt tarafından çalışmaların ödüllendirilmesi	Çalışanların değişime karşı direnci	Çalışanın fazla üretim için örgütün isteklerinin kabulü	Esneklik ve yenilik eksikliği
	Çalışanın iş yapma arzusu	Özel yaşamda stres	Örgüt amaçlarının karşılanması	Geçmiş süreçlere takılma
		Diğer organizasyonlar için zamanın sınırlı olması	Üstün performans sergilenmesi	Örgüt yasa dışı ve etik olmayan faaliyetleri
		İş arkadaşı ilişkilerinin zayıflaması		

1.5 Örgütsel Bağlılık Sınıfları

Örgütsel bağlılık alanı ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında farklı yaklaşımlarda bulunmuş ve bu kavram çoğunlukla iki şekilde ele alınmaktadır. Bunlar tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak incelenmiştir. Bu bağlılıklar türü üzerinde birçok araştırma yapılmış ve çeşitli sınıflandırmalar oluşturulmuştur. Bunlardan tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık sınıflandırması en genelidir. Tutumsal ve davranışsal olarak yapılan ayrımın nedeni; sosyal psikologların ve örgütsel davranışçıların gelişmelere bakış açılarıdır. Örgütsel davranışçılar tutumsal

bağlılık konusuna odaklanırken, davranışsal bağlılık konusu üzerinde ise sosyal psikologlar durmaktadırlar (Mowday, Porter ve Steers, 1982:224-227).

1.5.1 Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık çalışma ortamında oluşan ve çalışan ile örgütü birbirine kenetleyen duygusal bir bağlıdır. Başka bir söylemle, çalışanı örgüte bağlayan ve bütünleşmeyi sağlayan çalışma ortamına göre değerlendirme yapan duygusal bir tepkidir. Doğan ve Kılıç, (2007) Ya da örgüte katılmanın ve bağlanmanın nispi gücüdür. Tutumsal bağlılık, kişi ile örgüt arasında oluşan bağın değerlendirilmesi ve bunun sonucunda ortaya çıkan görüş veya örgütte yaşanan duygusal bir sonuçtur (Mottaz, 1989:214). Çalışanın kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların süreç içerisinde aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleriyle ortaya çıkmaktadır (Varoğlu, 1993:8). Tutumsal bağlılık bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisine benzemektedir (Mowday, 1979:25). Bu tutumsal davranış tanımları ışığında tutum kavramını açıklamamız gerekirse tutumun insanları tanımlamak, onların davranışlarını açıklamak olduğunu söyleyebiliriz. Tutumlar, kontrol altına alınmış uzun süreli inanç, duygu ve davranış eğilimleridir (Cüceloğlu, 1991:557). Tutum, insanların çevresindeki varlıkları ve olguları (politika, eşya, yapı, insan gibi) olumlu ya da olumsuz değerlendirmesidir (Güney, 2000:251). Duygu, düşünce ve inançlardan meydana gelir. Tutum üç öğeden (bileşen) meydana gelir. Bunlar:

1. Bilişsel bileşen
2. Duygusal bileşen
3. Davranışsal bileşen

(www.notoku.com/tutumlari-olusturan-temel-bilesenler 16.08.2014).

Bilişsel Bileşen; kişinin bir nesneyle ilgili olan düşünce, bilgi ve inançlarını kapsar. Bu bileşen tutuma konu olan nesneye ilişkin olarak kişinin tüm inançlarından oluşur. Bu inanç düşünce ve bilginin doğru ve gerçek olmaları gerekmez. Yalnız bilgiler gerçeğe yaklaştığı oranda kalıcı olur. Bilgilerdeki meydana gelen değişiklikler tutumda da değişikliğe neden olacaktır (Odabaşı ve Barış, 2007:159). Yine başka bir deyişle tutum nesnesine ait düşünce ve inançları içerir. Bir havayolu şirketi ile yolculuk yapan bir kişinin uçuş yaptığı uçağın

özellikleri havayolu şirketinin sunduğu hizmetlerle ilgili bilgiler ve inançlar bilişsel bileşeni oluşturur. Firmalar ürünler ve özellikleri ile ilgili olan inançlarını değiştirebilirlerse, tüketicinin de bu ürünler hakkındaki fikir ve satın alma davranışı değiştirebilmektedir (Güney, 2009:221).

Duygusal Bileşen; bir kişinin bir nesneye karşı duygusal tepkileridir. Duygu ve hisleri kapsar. Birey, bir nesneyi değerlendirir ve bu nesneye karşı olumlu veya olumsuz duygular besler ve ya ortaya çıkan duyguları neticesinde bir nesneyi olumlu ya da olumsuz yönde değerlendirir (Odabaşı ve Barış, 2007:159). Diğer bir şekliyle insanın tutum nesnesine ait duygu ve değerlendirmelerinden oluşur (Güney, 2009:221). Örneğin, Uçak yolculuğu esnasında kendisine ikram yapılan bir yolcunun duygusal hali kabin memuruna karşı olan tutumlarını etkileyecektir. Öfke duygusu içinde ise memura karşı tutumu olumsuz olabilir. Duygularımızla hareketle bazı hizmet elamanları ile iyi bir iletişim kurarken bazıları ile de gerekli iletişimi kuramayabiliriz. Günümüzde pazarlamacılar duygusal pazarlamaya yönelmişlerdir. Çünkü alış veriş ortamlarının duygu yarattığı gerçeğini bilmektedirler. Duygusal bileşenin doğrudan hedeflendiği birçok örnek ve reklamlar vardır ve bunlar birçok sektörde kullanılmaktadır (Güney, 2009:221).

Davranışsal Bileşen; kişilerin belirli bir tutum içerisinde bir şeyler yapması yönünde bir nesne ile geliştirdiği davranıştır. Kişide tutum pozitif yönde ise nesneye olumlu davranıp onu destekleyecek ve yakınlık gösterecektir. Yine kişinin tutumu olumsuzsa, nesneden uzaklaşmak isteyecek, nesneyi eleştirecek ve nesneye zarar verme gibi davranışlar ortaya çıkacaktır. Diğer bir deyişle duygu ve kaniya uygun hareket etme eğilimi davranışsal bileşendir (Güney, 2009:221). Bu bileşen bir yöne eğilimi yansıtır, belirli bir yöne doğru davranma eğiliminin açığa çıkmasıdır. Fakat her durumda kişinin bu meyil ettiği yöne göre davranması gerçekleşmez, koşullar, etkenler bu durumu etkileyebilir (Blythe, 2001:42). Kişi bir şeyi çok isteyebilir ancak şartları o isteğini yerine getirmede belirleyici olur. Olumlu tutumun yöneltildiği çok istenen bir ürüne gereksinme olmayabilir, ekonomik durumun yetersizliğinden dolayı veya aile üyelerinin tutumları istenen ürünü almak için engel teşkil edebilir, öncelikleri dikkate almak gerekebilir (Blythe, 2001:42).

1.5.2 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Birçok çalışmada tutumsal bağlılık konusu ele alınmış ve araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalardaki bazı yaklaşımlar; Kanter'in bağlılık yaklaşımı, Etzioninin bağlılık yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman'ın bağlılık yaklaşımı ile Allen ve Meyer'in üç bileşenli yaklaşımı gibi geliştirilen yaklaşımlardır.

1.5.2.1 Kanter'in bağlılık yaklaşımı

Kanter'in önemli yaklaşımlardan biri olan bağlılık yaklaşımına göre kişilerin gayretlerini ve bağlılıklarını sosyal sistem yönünde kullanmaları, bu yöndeki beklenti ve ihtiyaçlarını giderecek sosyal ilişkilere yönelmeleridir (Kanter, 1968:500). Kanter, (1968) örgütün üyelere dayattığı davranışlar, ortaya çıkan farklı tipteki örgütsel bağlılıkların sebebi olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç tür bağlılık meydana getirmektedir.

Kanter'in yaklaşımına göre bu bağlılıklar şunlardır.

1. Kenetlenme Yönünde Bağlık
2. Devam Yönünde Bağlılık
3. Kontrol Yönünde Bağlık

Kenetlenme Yönünde Bağlılık; örgüte karşı olumlu duygusal yaklaşımları içerir. Örgütün bütün üyeleriyle ilgilenmek, ilişki kurmak ve örgüte aidiyet hissetmek çalışana duygusal bir doyum sağlayacaktır. Bu doyum çalışanı örgüte bağlayacaktır (Saldamlı, 2009:15). Kenetlenme yönünde bağlık: örgüte sosyal ilişkilerle bağlanma olarak tanımlanmaktadır. Örgütün bütünleşmesini sağlayıcı törenlere katılım, sembol ve simge gibi vasıtalar kullanım yardımıyla sağlanmaktadır (Gül, 2002:42).

Devam Yönünde Bağlılık; Çalışanın örgütün devamlılığını düşünerek kendini örgüte ait hissetmesi ve örgütte sürekli kalma eğilimidir. Çalışan kendini kalıcı görerek örgütte adamaktadır ve her zaman kalmanın kendisi açısından maliyetinin, ayrılma maliyetinden daha avantajlı olacağını düşünür (Gül, 2002:42).

Kontrol Yönünde Bağlılık; Çalışanın örgütün menfaat, hedef ve değerleri yönünde olumlu davranışlar sergilemesi ile ortaya çıkmaktadır. Kişi yaptığı davranış ve çalışmaların örgüt çıkarları doğrultusunda olması eğilimindedir (Kanter, 1968:501). Diğer bir ifade ile kontrol yönünde bağlılık; örgüt normlarına bağlı

olarak yürütülen örgütün istediği yönde kişisel sorumluluğun şekillendirildiği bir bağlılıktır (Varoğlu, 1993:6).

1.5.2.2 Etzioni'nin bağlılık yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın temel nedenin örgütün çalışanlar üzerindeki güçlü ve otorite sahibi olması yaklaşımıdır. Çalışanların örgüt direktiflerine uyumunun sağlanması düşüncesine dayanan bir yaklaşım getirmiştir (Çakır, 2001:35). Etzioni'nin bu çalışması bu alanda yapılan ilk çalışmalardan biridir. Bu yaklaşıma göre üç çeşit bağlılık sınıflandırması yapılmıştır. Bular:

1. Yabancılaştırıcı Bağlılık
2. Ahlaki bağlılık
3. Hesapçı bağlılık

Yabancılaştırıcı Bağlılık; çalışanın örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü anlarda görülmektedir (İnce ve Gül, 2005:33). Kişisel davranışa sınırlar getirildiği zamanlarda örgüte karşı olumsuz bir eğilimi temsil etmektedir (Gül, 2002:43).

Ahlaki Bağlılık; örgüte bağlılığın verilen ödüllerden dolayı değişimler yaşanmasında, örgüt değerleri içselleştirildiğinde ahlaki bağlılık gerçekleşmektedir (Balay, 2000:20). Diğer bir anlatımla örgüt amaçlarının ve değerlerinin içselleştirilmesine ve otorite ile bütünleşmeye ve uyuma dayanan, örgüte karşı olumlu bir davranışı ifade eder. Çalışan, örgütteki görevini ve örgütün amacını değerli olarak görmekte değer verdiği için işini yapmaktadır (Güney, 2009:245).

Hesapçı Bağlılık; çalışanların örgüt ile karşılıklı alışverişini esas almaktadır. Çalışanların örgüte yaptıkları katkı ve fayda nispetinde örgütten alacakları ödüllerden dolayı bağlılık eğilimine girmektedirler (Çakır, 2006:76). Başka bir söyleyişle, çalışanların örgüte bağlanma sebebi örgüte karşı yapılan hizmetleri karşılığında elde edilen ödüller arasında bir değiş-tokuş ilişkisinin varlığıdır. Bu alış-veriş çalışanın faydasına veya eşit olarak gerçekleştirilebilir. Duygusal bağın ve inancın az olduğu psikolojik bir anlaşmanın gereği olarak bu bağlılık ortaya çıkar. Çalışanlar bağlılık düzeylerini, iş yapma güdülerini karşılayacak şekilde düzenlemektedirler (İnce ve Gül, 2005:33).

1.5.2.3 O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre, kişi psikolojik olarak örgüte bağlanma duygusu içerisinde. Kişi örgüt değerlerini, hedeflerini ve kurallarını kabul eder. O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı örgütsel bağlılığı; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olmak üzere üç sınıfa ayırmaktadır (Atay, 2006:53).

Uyum Bağlılığı; temel amaç belirlenmiş olan ödüllere ulaşmaktır. İlk aşama olan bu boyutta çalışanlar tutum ve davranışlarını, belli cezalardan kaçınabilmek belirlenmiş kazançları elde edebilmek amacıyla gerçekleştirirler. Burada ödülün cazibesi cezanın caydırıcılığı görülmektedir. Çalışanlar cezadan kaçmayı ödüle koşmayı tercih edeceklerdir. Üyelerin örgüte bağlılığındaki durumun düşük olduğu görülür. Nedeni ise işin gerektirdiğinden fazlasının yapılmamasıdır (Balcı, 2003:28).

Özdeşleşme Bağlılığı; çalışanların iş arkadaşlarıyla olumlu bir ilişki kurdukları, kendini örgütün bir parçası olarak gördükleri ve bu durumları sürdürmek amacıyla geliştirdikleri bir yaklaşımdır. Çalışanlar örgütün diğer üyeleriyle yakın ilişkiye girmektedir. Bu davranışları ve örgüt üyeliklerinden dolayı gurur duyarlar. Bu bağlılıkta çalışanlar, kendi faydaları olmazsa bile örgüt için fazladan gayret gerektiren davranışlar gösterirler. Bundan dolayı çalışanın örgütte kalma isteği de fazladır (Balcı, 2003:28).

İçselleştirme Bağlılığı; örgütsel değerler ile bireysel değerlerin birbirleri ile uyumunu ifade etmektedir. Buna ilişkin tutum ve davranışlar; kişilerin düşünce ve davranışlarını yani iç dünyalarını diğer kişiler ve bunların değerleriyle uyumlu hale getirdiğinde ortaya çıkmaktadır. Burada örgüt yararı ön plandadır. Çalışanlar örgütte kalma eğilimindedirler (Balcı, 2003:28).

5.1.2.4 Allen ve Meyer'in yaklaşımı

Allen ve Meyer örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalarında 1984 yılında iki boyutlu bir ölçek hazırlamışlardır. (Meyer ve Allen, 1984:374). Hazırladıkları bu ölçek duygusal bağlılık ve devam bağlılığını içermektedir. Sonradan modele zorunlu (normatif) bağlılığı eklemiştirler. Allen ve Meyer örgütsel bağlılıkla ilgili çok önemli çalışmalar yapmışlar. Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli olarak bilinen bu çalışmalarına göre bağlılık, çalışanlar ile örgüt bağını oluşturan bir psikolojik olaydır. Bu olay kişilerin örgütteki tavırlarıyla açıklanmaktadır. Meyer ve Allen'ın

geliştirdiği üç boyutlu bu modeli, araştırmalarda en çok ilgi çeken ve kullanılan modeldir. Genellikle örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalarda araştırmacıların bu modeli referans olarak aldıkları görülmektedir.

Allen ve Meyer örgüte bağlılığın tek bir boyutu ile ele alınan önceki dönemlerin aksine değişik biçimlerde gerçekleşebileceğini savunarak, “üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli” ile bu kavramı geliştirdiklerini değerlendirmişlerdir. Böylece önceki dönem yaklaşımlarının yerine “*devam bağlılığı*”, “*duygusal bağlılık*” ve “*normatif bağlılık*” olan üçlü bağlılık modelini savunmuşlardır (Sabuncuoğlu, 2007:614). Allen ve Meyer yaklaşımı ile bakıldığında örgütsel bağlılık; çalışanın ile örgüt ilişkisini açıklar ve bu ilişkinin devamlılığında hangi psikolojik faktörleri belirleyici olacağını ifade eder. Duygusal bağlılık, çalışanın içsel bağlantısını ve örgütle olan bütünleşme ilişkisine işaret eder. Bu bağlılıkları yüksek olan çalışanlar, örgütte çalışmaya ve kalmaya meyil ederler.

Devamlılık bağlılığı açısından bakıldığında ise çalışanın örgütten ayrılması durumunda karşılaşılabileceği maliyetleri ele alır. Örgütle olan bağı devamlılık bağlılığına dayanan çalışanlar, örgütte kalma yönünde tercih kullanmaktadırlar. Normatif bağlılıkta ise, çalışan kalma ve devam etme yönünde zorunluluk hissetmektedir. Örgütsel bağlılıkta normatif bağlılık seviyesi güçlü olan bir çalışan kendini örgütte kalmayı zorunlu hissetmektedir (Allen ve Meyer, 1991:67).

1.5.3 Davranışsal Bağlılık

Davranışsal Bağlılık çalışanın daha önceki davranışlarından dolayı örgüte bağlı kalma ve örgütte devam etmesi şeklinde ifade edilebilir. Sosyal psikologlar Örgütsel davranışta tutumsal bağlılığa karşılık davranışsal bağlılık kavramını kullanmaktadırlar. Bu kavram bağlılığın ifade edilişi gösterimi olarak ele alınabilir (Bayram, 2005:129).

Davranışsal Bağlılık türünde Çalışanın kendi davranışları önemlidir yani örgütten ziyade çalışanın davranışları onun devam ve kalma eğilimini etkilemektedir. Buna göre çalışanın kendi faaliyetlerine bağlılık duygusu geliştirmesi söz konusudur. Davranışsal bağlılıkta çalışanlar örgütte kalma yönünde eğilim gösterirler, devamsızlık yapma ve örgütten ayrılma gibi davranışları sergilemekten kaçınırlar (İnce ve Gül, 2005:48). Çalışanlar alıştikları davranışlarını devam ettirme yönünde eğilim gösterirler. Bu davranışlarını haklı gösteren

psikolojik durumlar geliştirirler. Davranışsal bağlılık hakkında Becker ve Salancik yaklaşımları vardır.

1.5.3.1 Becker'in yaklaşımı

Becker'e göre istikrarlı davranışlar sürekli devam eden ve başka faaliyetlerde de aynı amaca yönelik aynı istikamette yapılan davranışlardır (Becker, 1960:33). Çalışanın tutarlı bir davranış dışına çıktığında kaybedeceklerini düşünerek var olan davranışlarını sürdürmesidir.

Becker örgütsel bağlılığı bağlılığın merkezi yani örgütün hedefi ve bağlılığın kaynağının olması şeklinde iki kategoride incelemiştir. Çalışan öne sürdüğü bir şeyler vardır yani risk alır ve örgütüne yatırım yapar. Örgüte olan bağlılığına ne kadar önem verirse ileri sürdükleri de o kadar kıymetlidir. Çalışanın aldığı risk ne kadar büyükse örgütte kalması da o derece zordur bunun sonucu bağlılıkları oldukça güçlüdür. Bu durumda çalışan psikolojik olarak bağlı kalır. Becker'in yan bahis yaklaşımı toplumsal beklentiler, bürokratik beklentiler, sosyal etkileşimler sosyal roller olmak üzere dört aşamadır (Clifford, 1989:144). Becker'e göre yapılan yatırımlar söz konusu kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler süreç içerisinde artma yönündedir. Bu yüzden çalışanın tecrübesi, çalışma yaşı yatırımlarının göstergesi olduğu şeklinde varsayılmaktadır. Çalışanın kıdemi artıp yaşı ilerledikçe yatırımları bunun paralelinde çoğalacak ve böylece çalışan örgütten ayrılması güçleşecektir (İnce ve Gül, 2005:52).

Becker'in yaklaşımında çalışanın örgütten ayrılmasının ekonomik, psikolojik ve soysal maliyetlere yol açacağı düşünülerek çalışanın devam zorunluğu hissedeceğini ve örgüte bağlı kalacağı sonucu elde edilebilir.

1.5.3.2 Salancik'in yaklaşımı

Salancik'a göre bağlılık, çalışanın davranışlarına bağlanması eylemi şeklinde ifade edilebilir (Staw ve Salancik, 1982:4). Bu yaklaşımı tutumlarla davranışlar arasındaki uyumu göstermektedir. Çalışanların davranışları ile tutumları arasında bir uyumsuzluk olması durumunda, gerilim ve stres meydana gelecektir. Davranışlar ve tutumla arasındaki uyumun sağlanması durumunda ise bağlılık olumlu etkilenecek ve artacaktır.

Salancik her davranışa farklı şekilde bağlanılabileceğini savunmaktadır. Davranışların özellikleri o davranışlara olan bağlılığa yön verir. Davranışsal eylemlerdeki bağlılık belirgin olma, iptal edilebilirlik, irade ve tanınma olmak üzere dört ayırt edici özellik şekilde açıklanabilir ve davranışları bağlayıcı kılar ve dolayısıyla kapsamını belirler. Bu eylemler gözlenebilir ve belirgin olabilmektedir. Bazı eylemler belirgin olmayıp gözlenemeyebilir, bazı eylemler ise sadece varsayımlardan ibaret hayalidir. Diğer bir ayırt edici özellik iptal edilebilirliktir. Bu eylemler denenerek ve uygunluğuna bakılarak gözlemlenebilir. İrade ise tamamen tanımlanamaz ve kişilerin özgürlüğü ve sorumluluklarıyla bağlantılıdır. Tanınma özelliği eylemi sosyal bir içerikle ilişkilendirir. Tanınma eylemi kişileri ve bu kişilerin türlerini açıklar (Staw ve Salancik, 1982:4-6).

Bu yaklaşıma göre birey davranışları ile tutumları birbirleriyle tutarlı olması gerekmektedir. Çalışan örgüt içindeki davranışlarına bağlı kalarak uyumluluk göstermektedir. Tutumlar ile davranışlar birbirini desteklemelidirler. Tutumlar ve davranışlar arasında oluşan uyumsuzluk çalışanlarda stres meydana getirecektir. Sadece para kazanmak için sevmediği bir iş yapan çalışanın sergilediği davranış kendisinde çatışmaya yol açacaktır. Bu durumda ihtiyacı olduğu için çalışan işini bırakamayacağından işiyle ilgili olumlu tutum ve düşünceler geliştirecek işinde çalışmaya devam ederek olumsuzluklardan kurtulacaktır.

1.6 Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Kişinin örgüt ile bağlılığının, duygusal, normatif ve devam bağlılığı şeklinde meydana geldiği kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılığın bu boyutlardan biri veya hepsinden kaynaklanabileceğini bundan dolayı üç boyutunda modele dâhil edilmesi gerektiği Meyer ve Allen tarafından savunulmuştur (İnce ve Gül, 2005:27).

Araştırmamızda modelimizin alt boyutları olarak ele alınan örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları aşağıda incelenecektir.

1.6.1 Duygusal bağlılık

Çalışanların örgütle olan duygusal bağlılığını ve onların örgütsel nesnelere olan ilişkisini ve bütünleşmelerini ele alır (Chen ve Francesco, 2003:491). Çalışan tarafından örgütün bütün değerleri kabul görür ve örgütün bir parçası olarak devam

etmek ister. Çalışan için duygusal bağlılık mutluluk kaynağıdır. Çalışanın istediği için kurumda kalması için duygusal bağlılık açıdan örgüte bağlılığının olması gereklidir. Duygusal bağlılık örgüte bağlılığının en ideal şeklidir. Duygusal bağla bağlanan çalışanlar her örgütün istediği kişilerdir. Çünkü bunlar gerçekten kendini örgüte adanmış ve örgüte karşı sadakat duygusu olan çalışanlardır. Bu tür çalışanlar fazladan sorumluluk alır ve fedakâr davranmaya gönüllüdürler. Örgütle uyumlu bir tutum içerisinde ve yerine göre gayret gösterme eğilimindedirler (Çetin, 2004:95).

Duygusal bağlılığın esası tutumsal bağlılığa dayanmaktadır. Tutumsal bağlılık ise tutumlar ile davranışların uyum içerisinde olmasını öngörmektedir (Siegel ve Seleshi, 1997:149). Bu bağlılıkta kişi örgütü önemsemekte ve aidiyet duygusu ile hareket ederek kendisini de önemsemektedir. Çalışanların örgütte kalması ve devam kararı alması, örgütün hedef ve değerlerini kabul görmesi yüksek duygusal bağlılığın ifadesidir (İnce ve Gül, 2005:40). Duygusal bağlılık türü, araştırmalarda en çok yer verilen bağlılık türüdür. Çalışanda bu bağlılıklarının oluşması örgüt içindeki bazı faktörlere bağlıdır. Bu alanda temel alınan faktörler; işin cazibesi, rol açıklığı, amaç açıklığı, amaç güçlüğü, önerilere açıklık, iş görenler arasında uyum, örgütsel güvenirlilik, eşitlik, bireye önem, geri besleme, işe katılım şeklinde sayılabilir (Doğan ve Kılıç, 2007:44- 45). Bu faktörler çalışanların önemli bulunduğu konulardır ve çalışanlarda örgütsel bağlılık için anahtar etkenlerdir.

1.6.2 Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı; örgütten ayrılma sonucunda oluşacak maliyetlerin farkına varmayı ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005:40). Başka bir anlatımla bağlılığa algılanan maliyet, rasyonel bağlılık olarak ifade edilmektedir. Devam bağlılığı, örgütten ayrılınca ortaya çıkabilecek maliyetleri göz önünde bulundurmakla ilgilidir. Çalışanların örgütte kalmalarının nedeni, örgütte kalmanın kendileri için bir zorunlu ihtiyaç olmasındandır (Allen ve Meyer, 1991:67).

Devam bağlılığı iki faktöre dayanmaktadır. Birincisi çalışana yapılan yatırımlar ikincisi ise, sahip olduğu seçeneklerin eksikliğidir. Bu bağlılık çalışanların çalıştığı sürece sarf ettiği emek ve gayreti ile kazandığı kariyer ve tecrübelerini işinden ayrılması sonucu yitireceği şüphesi ile meydana gelen bağlılıktır (Obeng ve Ugboro, 2003:84). Bu bağlılıkta örgütte kalma ana unsurdur (Yalçın ve İplik, 2005:398). Örgütten ayrılmanın maliyetinin büyük sorunlar

oluşturacağı düşüncesiyle, üyeliğinin zorunlu olarak sürdürülmesi söz konusudur (Balay, 2000:21).

Çalışanın görev yaptığı süre içerisinde ki deneyim ve tecrübeleri iş değişikliği yaptığında bu yetilerini aynı şekilde yerine getiremeyeceğini düşünür. Bu deneyimlerini bulunduğu örgütte kullanmayı alışkanlık edindiği için daha kolay olduğunu düşünmektedir.

1.6.3 Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanın örgüte karşı kendini sorumlu ve yükümlü olduğunu hissederek buna inanması ve dolayısıyla örgütte kalmasının zorunlu olduğu düşüncesine dayanan bir bağlılıktır (Gül, 2002:45-46). Çalışanın kendisini mensup olduğu Örgütte kalma isteği, gereksinimi ve yükümlülüğünden kaynaklanmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003:83). Bu bağlılık çalışanın kendisini organizasyonda kalması gerektiğine inandırması ve o yönde hareket etmesini ifade eder (Meyer ve Allen, 1997:60). Normatif bağlılıkta çalışan kendisini örgüte karşı sorumlu gördüğü için örgütte kalmayı zorunlu olarak görür. Bu zorunluluk, örgütle ilgili çıkarlara dayanmamaktadır.

Çalışanın yaşadığı toplum adetleri, aile yapısı ve çalıştığı örgüt ona vefanın, bağlılığın bir erdem olduğunu sindirmiş ve çevresindeki büyüklerinden böyle bir davranış görmüştür. Dolayısıyla çalışan bağlılığı ve sadık kalmayı ahlaki bir değer olarak görüp kendisini de böyle davranmaya zorunlu hissetmektedir (İlsev, 1997:22). Bu bağlılıkta çalışanın örgütte kalma eğilimi, davranışını devam bağlılığında olduğu gibi bir çıkar ve menfaate göre değil, sadık kalma duygularına dayandırmaktadır (İnce ve Gül, 2005:42).

Çalışan örgüte karşı sorumluluğu ve görevlerinin olduğuna inanmaktadır ve bu yüzden de kendini örgütte kalmaya zorunlu görmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar kendi istekleri ile devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar çalışmaya ihtiyaçları olduğu için, normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar ise kendilerini çalışmak zorunda gördükleri için örgütte kalır ve devam ederler.

1.7 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı her aşamasında etkileyen birçok etken bulunmaktadır. Bunlar çalışanların bağlılığında önemli yer tutmaktadır. Bu etkenler; kişisel faktörler örgütsel faktörler şeklinde sayılabilir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:7).

1.7.1 Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler çalışanın örgütle ilişkisi bakımından uzun süre ile iş hayatını sürdürmesi ve örgütsel bağlılığın oluşması için önem taşımaktadır. Kişisel faktörler *kişisel özellikler, iş beklentileri ve psikolojik sözleşmeler* olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişisel özellikler cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma süresi gibi etkenlerdir. Çalışanların kişisel özellikleri onların örgüte bağlılıkları açısından etkilidir (Samadov, 2006:91)

Çalışma hayatında cinsiyet konusunda yapılacak olan bir ayırım, kadın-erkek arasındaki eşitliği etkilemektedir. Çalışanların bağlılıklarını olumsuz etkilemektedir. Cinsiyet algı farklılıkları nedeniyle, kadın ve erkek açısından bakıldığında örgütte farklı değer ve algılar içinde oldukları görülmektedir. Genellikle kadınlar sosyal ilişkiler ve çalışma koşullarına önem verirlerken, erkekler ise daha çok ücret, kariyer gelişimi konularını önemsemektedirler (Güçlü, 1990:59). Çalışanların iş hayatında eğitim düzeyleri örgütsel bağlılığa etki eder. Çalışanın eğitim düzeyine göre çalışma hayatındaki beklentileri de artmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olanlar yüksek ücret uygun ve iyi çalışma koşulları ister. Çalışanın iş hayatındaki geçirdiği zamanı kıdemini belirtmektedir. Kıdemli olan, bir çalışanın bağlılığının daha yüksek olması beklenebilir (Çöl ve Gül, 2005:295).

İş beklentileri göz önüne alındığında örgütler ile çalışanlar karşılıklı çıkar ve beklentiler içerisindedirler. Örgütler çalışanlarının örgütün çıkarlarını gözetip bu çerçevede örgütün amaçlarını gerçekleştirmelerini hedeflerler. Çalışanlar ise örgütten birçok ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasını isterler. Bu beklentilerinin karşılanması sonucu çalışanlarda örgütsel bağlılığı artırıcı etki meydana getirecektir (Çöl ve Gül, 2005:295).

Çalışanlar ile yapılan değişik akitler olabilmektedir. Bunlar çoğunlukla psikolojik sözleşme ve iş sözleşmesi şeklindedir. Psikolojik sözleşme yazılı ve biçimsel olmayan, çalışanlardan beklenen davranışları belirten ve onların uymak

zorunda oldukları kurallardır. İş sözleşmesi ise işin gereklerini ve hukuksal boyutunu içeren yazılı ve biçimsel olan, sözleşmedir. Psikolojik sözleşme, örgütler açısından önem taşımaktadır. Çünkü çalışanların örgütsel bağlılıkları ile psikolojik sözleşme arasında bir bağ bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005:61).

1.7.2 Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler çalışanın iş hayatında tecrübe sonucundaki oluşan davranışlardır. Örgütsel bağlılık bu faktörlerden etkilenmektedir. Bağlılığı etkileyen faktörler; İşin vasfı ve önemi, idare ve liderlik, ücret düzeyi, nezaret biçimi, örgütsel kültür, örgütsel adalet, örgütsel ödül, takım çalışması, örgütün bulunduğu sektörün durumu şekilde sıralanabilir (Eren, 2006:131).

İşin vasfı ve önemi bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin gerek motivasyon potansiyeli ve zorluk düzeyi gerekse iş konusu ile özdeşleşme, dönüt, mesuliyet ve yetki sahipliği özellikleri çalışan açısından örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İş geliştirme de iş açısından bir etmen olarak göz önünde bulundurulmaktadır. İş geliştirmede çalışana işi ile alakalı planlama ve denetleme yapma yetki ve mesuliyet verilmelidir. Bunların katkısıyla beraber çalışanların bağlılıklarının yüksek olması sağlanabilir (İnce ve Gül, 2005:71).

Örgütlerdeki idareciler çalışanların örgüte bağlılığını etkileme konusunda en etkili faktörlerdir. Bunlar çalışanları yöneten ve onlara liderlik eden kişilerdir. Çalışanların örgüte bağlılıkları iyi bir idareci ya da iyi bir lider ile artabilir.

Örgütte belirlenen ve çalışanlara verilen ücret düzeyi örgüte bağlılığın diğer önemli faktörlerindendir. Çalışanın alacağı tatmin edici ücretler, iş performansı ve örgüte olan güçlü bağlılık olarak geri dönecektir. Örgüt yönetimi ücret dağılımını çalışanlarına ne kadar adil ve dengeli olarak uygularsa buna paralel olarak çalışanların örgüte bağlılıkları da güçlü olacaktır. Çalışanların alacakları ücretler buldukları alt veya üst kademeye göre örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktördür. Özellikle ödüllendirmeler de önemlidir (İnce ve Gül, 2005:73).

Nezaret biçimi de örgütsel bağlılığı etkileyen, önemli faktörlerden biridir. Çalışanın sorumluluk algısını işin nezaret edilme biçimi etkilemektedir. Yönetimin baskıcı tarzı çalışanların kararlara katılmasını engeller. Sıkı denetim ve çalışana güvenmeme de çalışanların mesuliyet almasını engelleyeceği gibi aynı zamanda inisiyatif almayarak sorumluluğu yöneticilere atması için uygun ortamı oluşturur.

İşle ilgili bir sıkıntıyla karşılaşan çalışan, çözüm aramak yerine pas atmayı tercih edecek ve bunu idarecilerinin kendisine karşı olan tavır ve baskısı olarak görmektedir (İnce ve Gül, 2005:74).

Örgüt kültürü, örgütün iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu dışa uyumu sağlamak için geliştirdiği belirli düzendeki varsayımlardır. (Güney, 2000:189). Örgüt kültürü, örgütün bulunduğu ortam ve toplumsal standartların, örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerinin ve düzeylerinin ilgili çevrede tanınmasının, değerlerinin, yansıtıldığı yapıdır. Bu anlamda bakıldığında örgüt kültürü, örgütle toplumu kaynaştıran, birleştiren, örgütün toplum içindeki yerini, değerini açığa çıkaran en önemli araçlardandır. Ama örgütlerin ayrı ayrı penceresinden bakıldığında içinde bulunduğu toplumun kültürel yapısı ile etkileşimde bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkilerini taşımakta ve oluşumlarında bu kültürlerin de etkisi bulunmaktadır. Örgüt kültürü çevreyle çatışırsa örgütün idamesi zorlaşabilir. Dolayısıyla bir kültür çevrenin değerlerine uygun olduğu sürece çevreye etkili faydalar sunabilir (Eren, 2008:136).

Örgütsel adalette örgütsel bağlılığı etkileyen bir etkidir. Bu etken örgüt yönetimi uygulamaları ve örgüt üyeleri ile ilgili kararlar, çalışanlar tarafı algısı ile alakalıdır (Witt, 1993:19). Çalışanın işi ile ilgili uygulamaları belleğinde meydana getirdiği sorgulama algısını örgütsel adalet olarak ifade edebiliriz (Altıntaş, 2006:21). Yani Örgütsel adalet; çalışanların, ücret düzeyi, yetki verilmesi, mesaiye riayet, görev dağılımı, ödül verilmesi gibi verilere ilişkin yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Örgütsel adalet iki yönden ele alınmaktadır bunlar dağıtım adaleti ve prosedür adaleti şeklindedir (İnce ve Gül, 2005:76-77). Dağıtım adalet kavramı örgüt kaynaklarının eşit ve hak edişe göre adil dağıtımını yöntemlerini içermektedir. Bu işlemler çoğunlukla çalışanların ödeme, yükselme ve bunun gibi sonuçlarla ilgili algılarını belirlemektedir. Karar alma sürecindeki adalet algıları ise prosedür adaleti kapsamındadır. Yönetim tarafından verilen kararların nedenlerinin algılanmasının adil olduğu prensibine dayanmaktadır.

Örgütlerde verilen ödüller, bağlılığı etkileyen çalışanları motive eden oldukça önemli bir faktördür. Ödül verme uygulamalarında nasıl ve neye göre davranılacağı veya dağıtılacağı çalışanlar açısından bakıldığında örgütsel bağlılığı etkilemektedir ve örgütsel bağlılıkla doğrudan alakalıdır (İnce ve Gül, 2005:79). Yönetim kademesinin, ödüllerin adaletli dağıtılmasında ki gösterdikleri başarı çalışanların

örgütsel bağlılıklarını etkileyen bir faktör olduğu görülmüştür (İnce ve Gül, 2005:79). Örgütlerde yapılan ödül uygulamaları bütün çalışanların görebileceği bir şekilde açık olması gereklidir. Aynı zamanda dağıtılan ödüller çalışanların ilgi ve beklentilerine uygun olmalıdır. Ödülün beklentileri karşılamaması durumunda çalışanı olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Ödülün amaçlarına uygun çalışanları motive etmesi açısından bunu hak eden çalışkan, örnek olabilecek çalışanlara ve bu çalışanları onur verici bir uygulama ile diğer çalışanlarında görebileceği bir ortamda sunulmalıdır (Güney, 2009:355).

Genellikle takım halinde uyum içerisinde çalışmanın örgütsel bağlılığı artıran bir etken olduğu savunulmaktadır. Çünkü farklı özellik ve yeteneklere sahip çalışanların bir araya gelerek yaptıkları çalışmalar beraberinde başarıyı getirmektedir. Bu çalışma gruplarının çalışanları da başarı ile birlikte iş tatminlerini artırmaktadır. Bunun sonucunda örgütsel bağlılık ta yüksek olmaktadır.

1.8 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık, beraberinde işe bağlılığı, işe bağlılık ise çalışanların işine olan duygusal bir bağı ve inancı ifade eder (İnce ve Gül, 2005: 18). Aynı zamanda örgütsel bağlılık yapılan işe yönelik genel tutumu, işin önemini anlamayı, mesleğe bağlılığı, mesleki planlama düşüncesini, çalışma arkadaşlarına bağlılığı, sadakat ve itaatide oluşturmaktadır (Dolu, 2011:22; Karacaoğlu, 2005:57; Somuncu, 2008:20; İnce ve Gül, 2005:20-21; Balay, 2000:50). Örgütsel Bağlılığı etkileyen örgütsel etmenler vardır. Bunları İşin özellikleri ve önemi, liderlik ve idare, ücret politikası, nezaret biçimi, örgütsel kültür, örgütsel adalet uygulamaları, örgütsel ödül sistemi, grup çalışması takım olma, örgütün bulunduğu sektörün durumu şeklinde sayılabilir. İşin motivasyon potansiyeli, zorluk derecesi, işin konusu, sorumluluk ve yetki sahipliği, devri gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığın sonuçları, çalışanlar bakımından ve örgütsel bakımdan olmak üzere iki şekilde karşımıza çıkmaktadır.

1.8.1 Çalışanlar Bakımından Sonuçları

Çalışan, işe aksatmaksızın sürekli olarak devam eden, Örgüte bağlı, her zaman örgüt ile birlikte ve örgütün saflarında olan olarak ifade edilebilir. Örgütsel bağlılık

düzeyi çalışanda yüksek ise bu çalışan kendisini örgüte daha yakın ve bir parçası olarak hisseder, aitlik duygusu oluşur aynı zamanda örgütün amaçları ve hedeflerini benimser kendi amaçları ve hedefleri gibi görür.

Genellikle yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığı örgüte yararları bakımından ele almaktadır. Çünkü örgüte sağlanan fayda dolayısıyla bireye de sağlanacağı varsayılmaktadır. Diğer bir bakış açısıyla örgüte bağlılık her ne kadar olumlu durumlar meydana getirirse de da bazen olumsuz durumlar oluşturabilmektedir. Yüksek derecede bağlılık duyan çalışanlar çalışma hayatlarında karşılımlarına çıkabilecek iş fırsatlarını bu bağlılıktan dolayı reddedebilirler. Çalışanların buldukları örgüte bağlılıklarından kaynaklanan fırsatları tepme eğilimleri onların diğer alternatiflerden mahrum kalmalarına neden olmaktadır. Çalışanlar cesaretli davranıp bireysel yeni bir işi tercih ettiklerinde o örgütte başarılı olmak için çaba sarf ederler bu da onların kişisel gelişim süreçlerine katkı sağlayacaktır. Çalışanların örgüt içerisinde yükselmeleri örgütün terfi ve kariyer olanaklarına bağlıdır (Gözen, 2007:79).

1.8.2 Örgütsel Bakımdan Sonuçları

Örgüt açısından bakıldığında örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların, örgütü amaçlarına ulaştırmada çok daha büyük bir çaba gösterdikleri örgüt menfaatlerini kendi çıkarlarının üstünde bir tutum içinde oldukları görülmektedir. Çalışanların bu tutumları ve gayretleri örgütü güçlü kılmaktadır. Böylece güçlü örgüte mensup olan çalışanların da kendilerini güçlü görmeleri durumu ortaya çıkacaktır. Çalışanların bu durumların oluşmasında büyük bir gayret gösterdikleri bir gerçektir. Örgütsel bağlılık örgütün büyük bir bölümü ile güçlü bir ilişkiye sahiptir. Konu ile ilgili olarak yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın çalışanın motivasyonu, işe ilgi duyması ve iş tatmini ile olumlu bir ilişki içerisinde olduğu, işe geç gelme, aksatma, devamsızlık ve personeli işten çıkarma, yeni personel işe alımları ile olumsuz bir ilişkisi olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır (Keleş ve Çelik, 2006:95).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

Günümüz gelişen teknolojisi, insan yaşam kalitesinin artması, Eğitim çeşitliliği ve kalitesinin artması bireylerin iş seçiminde etkili olmaktadır. Tabi ki bu seçim etkenlerinin başında kişi kendine şu soruları sorar; bu işi istiyor muyum? Ne kadar istiyorum? İşimi seviyor muyum? Bu iş beni mutlu ediyor mu? Ne kadar mutluyum? Yaptığım iş ihtiyaçlarımı karşılıyor mu? Ya da ihtiyaçlarımın ne kadarını karşılıyor? Aslında bütün bu soruların tek bir soruda birleştirilmesi mümkün İşim beni tatmin ediyor mu? Veya Ben iş tatminine sahip miyim? Bu nedenle çalışanların işlerinden sağladıkları tatmin, işin çalışanın ihtiyaç ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır (Davis, 1982:96).

İş tatminiyle ilgili birçok araştırmalar yapılmış, genellikle 1930'lerden sonra iş tatmininin nedenleri ve içeriğiyle ilgili sistematik çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Erol, 1993:111). Çağdaş yönetim anlayışı günümüz çalışanlarının yeteneklerine uygun işe yerleştirilmeleri ve bu doğrultuda eğitilmelerini sağlayacak bir politikanın belirlenmesini öngörmektedir. Çalışanın yaptığı işten en yüksek verimi elde edecek şekilde maddi ve manevi tatmini sağlayabilmesi, çalışanın başarısının, örgüte olan katkısının değerlendirilmesini yansıtmaktadır. İş tatmini, işin çalışanın amaçları doğrultusunda ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılması nispetinde işinden tatmin olması, işine daha çok bağlanarak benimsemesi, çaba ve mücadele içerisine girmesidir. Bundan dolayı çalışan işinin gereklerini yerine getirirken haz alması iş tatmini sağlamaktadır (Davis, 1982:964). İş tatminini önemli yapan unsur bir çalışanın işinden tatmin olması durumunda daha verimli ve etkili bir çalışma performansı sergileyeceğinin düşünülmesidir. Bu durum çalışanın işine motivasyonunu artıracak ve yüksek performans göstermesini sağlamaktadır (Akkoç v.d., 2012:109).

2.1 İş Tatmini Tanımı, Önemi ve Tarihi

Örgütlerin başarıya ulaşmasında en önemli unsurlardan birisi insan unsurudur. İnsanoğlu doyumsuzdur, sonsuz ihtiyaç ve isteği vardır. Bunları karşılamak üzere sürekli mücadele içinde bulunur. İhtiyaç ve istekler karşılanırsa kişide "tatmin" oluşacak; karşılanmazsa "tatminsizlik" meydana gelecektir. Çağımızın yaşam şartları gelişen teknolojik koşullar dikkate alındığında insanlarda sürekli bir tatmin durumunun olmayacağı anlaşılmaktadır. Diğer bir anlatımla "kesin tatmin" olma ya da "kesin tatminsizlik" durumu mümkün değildir. İşletmeler açısından bakıldığında verimli ve piyasada etkili olabilmeleri, rekabet avantajı sağlayabilmeleri için çalışanların başarısı önemlidir (Yüksel,1990:3). İş tatmini ile ilgili birçok farklı tanım yapılmıştır. Tatmin kişinin mutlu olmasını ve iş yaşamından, sosyal ilişkilerinden ve çevresinden memnuniyet duymasını ifade etmektedir (Sertçe, 2003:26). Çalışanın işinden elde ettiği ekonomik ve psikolojik kazanımların kendisinde meydana getirdiği duygusallık olarak ifade edilebilir (Eren, 2004:202). Diğer bir tanım çalışanın yaptığı işin kendisinin ihtiyaçlarını ve emellerini karşılaması durumunda işinden tatmin olması ve işine daha sıkı bağlanarak önem vermesi, çaba gösterme eğilimidir (Davis, 1982:96). Çalışanın işine karşı değerleri ve iş kazançlarının etkisi sonucu meydana gelen duygusal bir etkidir (Oshakgemi, 2000:331). İş tatmini bir çalışanın işinden beklediği kazanım ile ulaştığı kazanımının karşılaştırılması neticesinde göstermiş olduğu duygusal tepkidir (Samad, 2006:113).

İş tatmininin meydana gelmesine ve açığa çıkmasına neden olan faktörler, çalışanın kendisinden kaynaklanan, kişisel faktörler ve işinden kaynaklanan faktörler şeklinde sıralanır. Kişisel faktörler, kişinin yaşı, cinsiyeti, kişiliği, sosyal ilişkileri, eğitim düzeyi, medeni durumu, beklentileri, iş tecrübesi, hizmet süresi ve benzeri olarak şekillenir. İşten kaynaklanan faktörler ise işin genel görünümü, zorluk durumu, koşulları, güvenliği, stresi, ilerleme olanağı, sosyal görünümü, ücret, işletmenin uygun ödüllendirme sistemi, yönetici ve çalışanların kararlara katılımı gibidir. İşyerinde bağlılığın artması çalışanların işlerinden tatmin olmasına bağlıdır. Dolayısıyla iş tatmini ile çalışanların yöneticilere ve örgüte bağlılığının artması, moral ve motivasyonun oluşması, çalışanların performanslarında artış meydana getirmektedir. 1930'larda yapılan klasik (örgütsel davranış) yaklaşım çalışmaları, çalışanlarda iş tatmini gerçekleşmesi ve işlerine olan tutumları oldukça dikkat

çekmiştir. 1940-1950'li yılları ve sonrasında ise Neoklasik (Davranışsal) yaklaşımın hâkim olduğu dönemde iş tatmini çalışmaları daha da hız kazanmıştır. Locke 1976'daki çalışmasında 1973 yılına kadar yapılan iş tatmini çalışmalarının sayısının 3000'den fazla olduğunu vurgulamıştır. Psychinfo veri tabanı incelendiğinde ise 1973 -2000 yılları arasında yapılmış 8000 e yakın iş tatmini çalışmasının daha olduğu görülmektedir. Davranış bilimcileri iş tatmini konusundaki ana amaçları çalışmaların tatmini ve performansları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Bu araştırmalar farklı sonuçları barındırmaktadır. Genellikle işten kendi istekleri ile ayrılma, işe devamlılığa riayet etmeme ve sendikalarla birlikte karşıt hareketler gibi örgütsel davranışlarla alakalıdır. Bazı araştırmalar ise iş tatmininin, çalışanların yaşam standardını bedensel ve zihinsel sağlıklarını etkilediğini savunmaktadır. (Kömürcüoğlu, 2003:45-46). Çalışanın işi ve iş alanıyla ilgili diğer etmenlere karşı oluşmuş güçlü algı ve tavırları iş tatmini olarak belirtilmekle birlikte iş tatminini tam olarak bir tanım çerçevesine oturtmak oldukça zordur. Çok kullanılan iş tatmini tanımlarından bazıları şunlardır;

1. Ford (1969) çalışanın yüzünde ki mutlu bir gülümsemenin iş tatminini olduğu anlamına gelmediğini, tatminin meydana gelmesi için çalışanların yalnızca fiziksel değil ruhsal olarak ta var olmaları gerektiğini vurgulamaktadır (Silah, 2001:102).
2. Locke (1976) iş tatminini, "kişinin pozitif veya hoşnut bir ruh hali işine değer vermesi sonucu olur " şeklinde açıklamaktadır. Kişinin işine karşı duyduğu olumlu yöndeki düşünceler ve işini sevmeye derecesi olarak tanımlamaktadır.
3. Berry (1997) ise tatmini kişinin bulunduğu ortamına karşı gösterdiği tepki olarak tanımlamaktadır (Kömürcüoğlu, 2003:46).
4. Argyle (1989) iş tatmininin huzurun üç önemli unsurlarından bir tanesi olduğunu, diğer ikisinin evlenmek ve aile kurmak olduğunu vurgulamıştır.
5. Benton ve Halloran (1991) ise iş tatmini, kişinin kendi değer yargılarına ve işine olan tutumlarına bağlı olarak geliştirdiği kişisel bir durum olarak ifade etmektedirler.

İş tatmininin önemli üç boyutunun olduğu ifade edilmektedir (Kömürcüoğlu, 2003:47). Birincisi duygusal bir tepkidir bu boyut ancak hissedilebilir gözle

görülemmez. İkinci boyutu beklentilerin karşılanması nispetinde saptanmasıdır. Üçüncü boyutu ise iş tatmininin farklı unsurları temsil etmesi şeklindedir.

İş tatmini; çalışanın beklentileri ile işin özellikleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Ters durumda çalışanda hayal kırıklığına neden olacak ve de bununla birlikte tatminsizliği doğuracaktır.

Özellikle I. Dünya Savaşı sonrasında Avrupalı ve Amerikalı psikologlar tarafından yapılan araştırmalarda insanların işyerleriyle ilgili problemleri olduğunu açığa çıkarmış, düşen verimi yükseltmek ve çalışanların devamlılığını sağlamak amacıyla birçok araştırmalar yapmışlardır. Çalışanların verimini arttıran faktörler ve çalışan işveren uyumunu sağlama yolları hakkında incelemeler yapan araştırmacılar fiziksel çalışma faktörlerinin ortam ışığının, gürültünün, dinlenme imkânı yer ve süresinin çalışanları ne kadar etkilediğini araştırmışlardır. 1930'larda Elton Mayo iş tatmini konusundaki ilk çalışmalara başlamıştır. Fakat bu çalışmalar iş tatmini konusunda başlı başına bir kuram netliğinde değildir (Tannenbaum, 1996:16-24).

II. Dünya savaşı sonrasında iş tatmini daha belirgin anlam ve kesin bir olgu ile ortaya çıkmıştır. Bu dönemde işletmeler, fiziksel bakımdan yetersiz şartların düzeltilmesinin yanı sıra, çalışanlara iş tatmini sağlayacak unsurlara da önem vermemişlerdir. İşler sıradan tek düzen ve yükselme imkânı sağlamayan tür işler olduğundan verimlilik oldukça düşüktür. Çalışanlar kısa sürede işten ayrılmakta ve bu mali yük getirmektedir. Yöneticiler verimi arttırmak olumsuz endüstri ilişkilerinin doğurduğu sorunlardan kurtulmak ve tüm bu sorunlara çözüm bulmak amacıyla "iş tatmini" kavramını önemsemeye başlamışlar ve bu konudaki araştırmaları desteklemişlerdir.

Maslow ve Alderfer II Dünya savaşının olduğu yıllarda iş tatminini, bireyin gereksinimlerinin doyurulmasıyla ilişkilendirmişler. Maslow'a göre "Tam doyum söz konusu değildir. Bir bireyin gereksinim yapısının doyurulmayan bölümü onu daha üst düzeylere tırmanmaya güdüleyecektir". Bu nedenle işletmenin amacı, pozisyonundan memnun olmayan çalışanın üretimini artırdıkça mevcut durumun düzeleceği duygusunu veren bir güven ortamı oluşturmaktır (Gür, 2006:74). Adams iş tatminini 1963'de "Toward an Understanding of Inequity" isimli makalesinde, bireyin aldığı girdi-çıkı dengesi yani yatırılan ve elde edilen arasındaki fark olarak tanımlanmıştır. Son zamanlarda örgüt ve çalışanlar ile ilgili yapılan çalışmalarda iş tatmini üzerinde önemle durulduğu görülmektedir. Ancak en büyük çatışma,

performansın iş tatminini açısından belirleyici ya da sonuç olduğu üzerinde toplanmaktadır. Örgüt yapı ve görev dağılımı ve bunların verimlilik açısından etkileri 1960-1970'li yıllarda incelenmiştir. 1980'lerden sonra insan kaynakları yaklaşımı üzerine dikkatler çekilmiş ve insan bütün etkenler içerisinde en değerli varlık olduğu benimsenmiştir (Gür, 2006:76).

2.2 İş Tatmini Açısından Bazı Kuramlar

İş tatmini konusunda çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bunlar kişilerin ihtiyaçlarına göre kendi içsel faktörler ve kişinin dışında dışarıdan gelen dışsal faktörlerdir. Çalışanlar, işlerinden ve iş çevrelerinden aldıkları memnuniyetlerine paralel bir verimlilik gösterirler (Eren, 2004:497). Tatminini çalışanın beklentileri ile ona sunulan imkânların karşılaştırması tutumu olarak değerlendirirsek bu tutumun bir ihtiyaç-tatmin ekseninde gerçekleştiği görülmektedir. İhtiyaçların ortaya çıkmasına zemin hazırlayan potansiyel davranışları güdüler belirler (Eroğlu, 2011:53). İstek ve ihtiyaçlar davranışı belirler. Belirlenen bu davranışın hedefine ulaşması ise tatmini getirir. Çalışan bazı ihtiyaçları sebebiyle kendisine sunulan işi yapmaya odaklanır ve bu odaklanma sonucunda işvereni veya işyeri tarafından sunulanlar içerisinde karşılık bulduğu ölçüde tatmin olur. Bu nedenle iş tatmini kuramları, ihtiyaç kuramlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır (Eren, 2004:32).

2.2.1 İhtiyaçlar Kuramı

Abraham Maslow'un insanları motive eden unsurlar ihtiyaçları olduğunu ileri sürdüğü bu kurama göre, güdülenmeyi ihtiyaçların tetiklediği ve bunların bir hiyerarşi içinde olduğu savunulmuştur. Bunu bir piramit olarak düşünecek olursak beş basamaklı hiyerarşi, en alt basamaktan en üst basamağa doğru aşağıdaki gibi sıralanır (Eren, 2004:32).

1. Temel ihtiyaçlar yeme, içme, uyku barınma gibi Fizyolojik ihtiyaçlar
2. Tehlikelerden korunma, can ve iş güvenliği gibi Güvenlik ihtiyaçları
3. Gruba katılma, kabul edilme, dostluk kurma gibi Sosyal ihtiyaçlar
4. Tanınma, kendine güven, saygınlık kazanma gibi Kendini gösterme ihtiyacı

5. Kendin potansiyelini geliştirme, yaratıcılık gibi Kendini tamamlama ihtiyacı

Kişi, sırasıyla ihtiyaçlarını karşıladıkça bir üst basamaktaki ihtiyaçları için güdülenir (Koçel, 1993:372). Öncelikle en alt düzeyde bulunan ihtiyaç giderilmelidir. Aç ve açıkta olan bir kişi kendini geliştirme veya saygınlık peşinde koşma eğilimine girmesi düşünülemez. İhtiyaç grubu tatmin edildikçe davranışlara olan etkisini kaybedecek ve üst basamaktaki ihtiyaçlar davranışı etkilemeye başlayacaktır. Genel bir kalıp olarak görülen ihtiyaçlar hiyerarşisi modeli herkesi aynı şiddet ve şekilde etkileyeceğini söylemek mümkün değildir. Çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar kişileri davranışa sevk edilecektir.

Maslow'un bu yaklaşımını gerçeğe uygunluk derecesi bakımından birçok araştırmacı araştırma konusu yapmıştır. Bu araştırmaların bazıları bu varsayımları doğrulamış, bazıları ise karşıt sonuçlar çıkarmıştır. Bir kısım araştırmacı ise bu yaklaşımın standart bir Amerikan işçisinin tutumunu esas aldığını savunmuştur. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımına eleştirilerde yapılmıştır. Bunlardan en belirgin olanı bilimsel ve estetik ihtiyaçları içermediği ya da bu etkenlerin kişisel olarak değişiklik gösterebileceğidir (Miner, 2002:134-137). Bütün eleştirilere rağmen, bu yaklaşım basit, anlaşılabilir ve mantıklı olması açısından en çok benimsenen yaklaşımdır. Maslow'un yaklaşımında, bir kişi yaklaşık değerler olarak;

1. Fizyolojik % 85'ini,
2. Güvenlik % 70'ini,
3. Sosyal % 50'sini,
4. Kendini gösterme % 40'ını,
5. Kendini tamamlama % 10'unu tatmin edebileceği savunulmuştur (Koçel, 2010:24).

2.2.2 Çift Faktör Kuramı

Herzberg, Maslow'un yaklaşımına benzer bir yaklaşımda bulunmuş ve kişinin iş tatminine odaklanan iki faktör kuramını savunmuştur (Warner, 2011: 170). 1969 yılındaki bu kuramına göre iş tatminini sağlamada güdüleyici faktörler ve koruyucu faktörlerin etkin olduğunu, koruyucu faktörlerin tatminsizliğini önleyeceğini, güdüleyici faktörlerin ise iş tatmini sağlayacağını savunmuştur. Örnek verecek olursak bir çalışan, sevmediği bir işte sadece ücretinin iyi olması sebebiyle

çalışabilir. Bu durumda çalışanın aldığı ücretin koruyucu bir faktör olduğunu söyleyebiliriz. Diğer taraftan eğitim imkanı, prestij, başarı, bunlara bağlı olarak ta işinde yükselme, tanınma gibi faktörler teşvik edicidir ve güdüleme amaçlıdır. Maslow'un ihtiyaç kuramı ile Herzberg'in çift faktör kuramı karşılaştırılacak olursa, Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçlarının Herzberg'in koruyucu faktörlerine, diğer yandan saygınlık ve kendini gerçekleştirmenin de güdüleyici faktörlere karşılık geldiği düşünülebilir (Eren 2004:515).

2.2.3 Başarma İhtiyacı Kuramı

İhtiyaçların öğrenmeyle edinilebileceğini öne sürer. McClelland da göre ihtiyaçları üçe ayırır. Bunlar:

1. Başarı ihtiyacı,
2. İlişki ihtiyacı
3. Güç kazanma ihtiyacı

İnsanların meslek alanlarındaki her şeyin mükemmel olmasını isteme duygularının arkasında başarma içgüdüğü saklıdır ve başarma güdüğü toplumu ve kişiyi en çok etkileyen unsurdur (Eren 2004:526). İlişkide bulunma ihtiyaçları da iyi bir yönetim anlayışı ile yakından alakalıdır (Semerci, 2005:21). McClelland'a göre sosyal ve kişisel olmak üzere iki tür güç vardır. Sosyal güç, gücün grup veya örgütsel amaçlar için kullanılması isteğini belirtir. Kişisel güç ihtiyacı ise gücün kişisel tatmin için kullanılması isteğini belirtir (Türker, 2005:290).

2.2.4 Beklenti (Ümit) Kuramı

Vroom'un beklentikuramı kişisel farklılıkları dikkate alarak oluşturmuştur. İçsel bir ihtiyaç için oluşması gereken güdülenmenin gerektiği gibi ödüllendirilmediğinde iş için güdülenmeyi engelleyeceği düşünülmektedir. İş yeri tutumunun çalışan üzerindeki etkisini oluşturmak amacıyla beklenti kuramı, başarıyı ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonu olarak ele alır (Eren, 2004:532).

Ödüller içsel ve dışsal ödüller olarak ikiye ayrılırlar. İçsel ödüller, işi başarı ile yapan kişinin kendi başarı düzeyini algılayarak ve kendine bir değer yükleyerek elde ettiği doyumdur. Dışsal ödül ise içsel ödülü tetikleyen ve üstleri tarafından sağlanan zam, ikramiye, terfi gibi ödüllerdir (Eren 2004:536). Ayrıca Vroom ödülü bir amaç

olarak görmüş ve bu amaçları birinci ve ikinci dereceden amaçlar olmak üzere ikiye ayırmıştır. Birinci derece amaçlar çalışanın davranışı sonucunda elde ettiği ödüldür. Bu ödül çok çalışması karşılığında elde ettiği ücret artışıdır. İkinci dereceden amaç ise, ücret artışı ile elde etmek istediği amaçtır. Çalışanın bu ücret artışından yararlanarak otomobilini yenilemesi buna örnek olabilir. Vroom'un Bekleyiş Teorisinde "Arzulama Derecesi" (Valens Derecesi) motivasyona etki eden en önemli faktörlerden biridir. Kişinin arzulama derecesini gösteren Valens derece yönüyle kişiden kişiye ve kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Teorinin özünde, bireylerin davranışlarının sonucunda, ödüllere veya cezalara sahip olacağına inanması yatmaktadır. Sonuçta birey bir beklenti içerisine girmektedir. Mesela, bir çalışan, rutin üretim miktarı sonucunda normal ücretini alacağını, bu üretim miktarının üzerine çıkarsa prim elde edeceğini bilerek ümit ile işe başlar ayrıyeten bu teori kişilerin davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını açıklamakta ve bu açıdan yöneticilere yardımcı olmaktadır (Koçel, 1993:635).

2.2.5 Geliştirilmiş Ümit Kuramı

Geliştirilmiş ümit kuramı; örgüt şartlarını göz önünde bulundurarak Vroom'un ümit kuramını biraz daha geliştirerek ve bu şartlara uyarlayarak katkıda bulunmuşlardır. Geri besleme süreci ile yapılan çalışmada kişinin gayret ve başarısı ödül beklentisini arttırdığı düşüncesi olmuş ve beklenti kuramına ilave olmuştur (Miner, 2002:193). Bir başka katkı ise ödül adaleti algısıdır. Bu algıda kişi, aldığı ödülü başkaları ile karşılaştırır ve ödülün kendi başarısına uygun olup olmadığını sorgular. Bu durum kişinin tatmin düzeyini olumlu ya da olumsuz değiştirir. Diğer bir katkı da görev ve rollerin belirginliği faktörüdür. Lawler ve Porter'a göre örgütte görev tanımları açık olarak yapılmamış ve yetki/sorumluluk sahasında bir karmaşa mevcutsa kişinin çaba ve başarıları olumsuz etkilenebilir (Eren, 2004:541).

2.2.6 Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı geliştirilmiş ümit kuramında olduğu gibi adalet algısını esas almıştır. Adams'ın bu kuramına göre çalışanlar, kendileri ile başkaları arasındaki ödüllendirmeyi ve girdileri karşılaştırır adil davranışı anlamaya çalışırlar. Burada elde edilen sonuç tatmini etkiler. Adams'a göre kişinin ödül adaleti beklentisi kişiye

verilen ödülün kişinin sağladığı girdilere oranı nispetinde oranların eşitliği kişiler arasında eşitliği de sağlar Bu eşitlikte bir bozulma olur ve bu bozulma kişinin aleyhine olursa bu dengeyi tekrar sağlamak için ya ödülleri arttırma yollarını araştırarak ya da sunduğu girdileri azaltma yoluna gidecektir. Aynı şekilde bu eşitliği sağlamak için başkasına verilen ödülü azaltmaya çalışma ya da başkasının sunduğu girdilere engel olma yoluna gidilecektir (Eroğlu, 2004:469). Diğer bir tanımla 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 (Koçel, 1993:386).

2.2.7 Basitleştirilmiş Süreç Kuramı

Cranny ve Smith kişisel faktörleri ele alarak bir anlamda ümit kuramını hafifleterek, çabanın başarıya olan etkisini ön plana çıkararak ödülün tatmini etkilediği nispette çabayı oluşturduğunu savunmuştur (Eren, 2004:544).

2.2.8 Diğer İş Tatmini Kuramları

Çalışanların iş tatmini ile başarı, adalet, ödül ve davranış arasındaki ilişkilere yönelik daha birçok kuram geliştirilmiştir. İş tatmini için nelerin yapılması gerektiği ödül ve ücret artışlarının yeterli olup olmayacağı bunların nasıl bir davranış değişikliği yarattığı soruları da düşünürlerin ilgi alanında olmuştur. Skinner ise hedeflenen davranış değişikliğinin olumlu pekiştirme ile gerçekleşeceğini, yani ödülün ödülü kazandıran davranışın devamlılığını sağlamak için çevresel bir teşvik olduğunu savunmuştur. Skinner'a göre olumsuz etkileşim de mümkündür ve hedeflenen dışsal ödülün elde edilememesi kişide istenilen davranış değişikliğinin gerçekleşmesine engel olur (Eroğlu, 2000:464). Bireyin beklentileri başarı ve prestij sahibi olma ihtiyacının doyurulması gibi içsel ödüller, dışsal ödüller tarafından desteklenerek olumlu bir etkileşim gerçekleşmelidir.

Bazı düşünürler örgütsel adalet algısıyla ilgili kuramları da daha kapsamlı hale getirmişlerdir. Anlaşılacağı üzere kuramlar davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan süreçteki değişkenleri de hesaba katmaktadır. Kişinin ihtiyaç ve beklentileri ile işyerinin sunduklarının yanında iş arkadaşlarının imkânları

ve başka işyeri ve sektörlerin çalışanlarına sundukları da karşılaştırma hesabına katılmaktadırlar. Ayrıca iş tatmin, kişinin gösterdiği bir çabanın sonucu olarak ele alınmaktadır. İşyeri şartları değişmemesine karşın kişinin zaman içerisindeki iş tatminin değiştiği anlaşılmaktadır (Eroğlu, 2000:465).

2.3 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini açısından kuramlar incelendiğinde iş tatminini etkileyen birçok faktörün olduğu, bu faktörlerin birey ve örgütün iş ve sosyal çevresinden, kültürel yapısından ihtiyaç ve beklentiler yönünde birçok özelliklerinden kaynaklandığı görülmektedir. Yani çalışanların işe karşı olan tutum ve davranışları memnuniyet ya da memnuniyetsizliğin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Bu faktörler kişisel ve örgütsel faktörlerdir (Keser, 2005:3).

2.3.1 Kişisel Faktörler

Kişilerin ekonomik, sosyal, politik ihtiyaç ve beklentileri gibi birçok durum ve çevresel faktörler de iş tatmini üzerinde etkilidir. Bütün bu beklentilerinin farklı olduğu, ancak bunun yanında bu ihtiyaç ve beklentileri şekillendirecek olan inanç ve değerler, dolayısıyla da kültürel faktörler göz önüne alınarak İş tatmini bireysel faktörlere bağlıdır. Fakat bu durum mesleklere ya da incelenen sektöre göre iş tatmininin ele alınan boyutuna göre ya da kişisel özelliklere göre değişiklik gösterebilir. Bu bireysel faktörlerin bazılarına açıklanmaktadır. (Oswald ve Warr, 1996:58).

1. Yaş
2. Cinsiyet
3. Kişilik Özellikleri
4. Eğitim
5. Mevki-Kıdem-Statü
6. Zekâ
7. Tecrübe
8. Sosyal - Kültürel Çevre
9. Medeni Durum

2.3.1.1 Yaş

Kişinin yaşı ve yaşam dönemleri tutumları ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Bu sebeple kişinin işe olan ilgi düşünce ve tutumları yaşla bağlı orantılı olarak farklılık göstermektedir. Araştırmalarda yaş ile iş tatmini arasında ‘U’ şeklinde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Okpara, 2006:50).

Bazı araştırmalar yaşlı çalışanın iş deneyimi de fazla olduğunu ve buna bağlı olarak artan iş tecrübesinin iş tatmini de arttırdığını göstermektedir. Yani yaşı büyük çalışanların, daha genç çalışanlara göre iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Bu duruma yaş ilerledikçe eğitim düzeyinde yükseldiğinin sebep olduğu genç çalışanlarında ise beklentilerinin artması olarak ifade edilmesidir. Yaş ilerledikçe çalışanların yaşamla ilgili beklentilerinin birçoğunu gerçekleştirmiş olmaları nedeniyle iş tatmin seviyelerinin yaşın artmasıyla orantılı olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra emekliliği yaklaşan çalışanlarda iş tatmininde azalma olduğu söylenebilir (Oswald ve Warr, 1996:58)

Bazı araştırmacılar yüksek iş tatmini düzeyini yaşam koşullarına bağlamaktadır. İş tatminindeki azalmayı ise çalışanların sağlık durumlarına ve kişisel gelişim yollarının daralmasına bağlanmaktadır. Bu durumda yaş ilerledikçe tecrübe ve eğitimle birlikte iş tatmini artmakta fakat işe yeni başlayan genç yaştaki bir çalışan için eğitim ve göreve yeni başlamayla da iş tatmini ters orantı göstermektedir (Jutta, 2000:56).

2.3.1.2 Eğitim

Eğitim insanın dünyaya gelmesiyle başlar ve hayatın her kademesinde var olan bir süreçtir. Sonu ise yaşamın sona ermesi ile olur. Eğitimi kademelendirecek olursak çocukluk dönemi, gelişme dönemi, yetişkinlik dönemi ve olgunluğa erme dönemi şeklinde sayabiliriz. Hayatın bütün dönemlerinde yapılan eğitimler toplumun gelişmişlik düzeyine katkıda bulunur. Yani eğitim bir toplumun refah düzeyini belirler. Toplumların bütün alanlarda gelişmesinin ve değişmesinin ana unsurunu oluşturmaktadır. Bu durumda toplumu oluşturan örgütler ve kuruluşlar ve de bunları meydana getiren bireylerin sürekli bir eğitim ihtiyacı doğmaktadır. Eğitimi iyi alan bireylerin toplumun ihtiyacını karşılayan üretime destek

sağlayacağı, toplumun bilim ve teknolojiadaki gelişmelerine katkıda bulunacağı göz önüne alırsak çalışanın, eğitimlerine daima katkıda bulunulmalıdır (Türk, 2007:75).

Eğitim iş tatmini açısından da önemlidir. Çalışanların gerek yaptıkları iş ile ilgili gerekse diğer hizmetler için eğitimlerin sürekliliğinin sağlanmasını gereklidir. Çalışanların eğitim seviyeleri ile iş tatmini ilişkisini incelediğimizde eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların düşük olan çalışanlara göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak eğitim düzeyine göre uygun koşullar sağlanamadığında iş gören mutsuz olabilmekte ve bundan kaynaklı stres ve kaygı meydana gelmekte ve iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Bununla birlikte işinin gerektirdiği deneyim ve eğitime sahip olmasına karşın bunun karşılığı olan ücretin de beklentinin altında olması çalışanda iş tatminini engelleyeceği düşünülmelidir.

Günümüzde bireyler ve de bu bireylerden oluşan milletin mutluluğu ve başarısı için eğitimin önemi ve gücü önemli bir etmen olarak önem arz etmektedir. Bu bağlamda eğitim; bireylerin ve milletin mutluluğunu ve başarısını sağlamak için önemli bir vasıta olarak kullanılmakta ve her zaman daha da önemini artırmaktadır. Bu nedenle eğitimin gerek bireysel gerek toplumsal açıdan değerlendirildiğinde ekonomik getirilerinin olacağı amaçlanmalıdır. Toplumun sosyal ve ekonomik gelişme amaçları ile eğitimin düzeyi arasında bir denge ve uyumun olması gerekliliği savunulabilir. Böyle bir durum ise çalışanların eğitim düzeylerini yükselterek yaptıkları işe bu düzeyde katkı sağlayarak verimliliklerinin artırılması ile iş tatmini sağlanabilir (Başaran, 1982:207).

Bireysel faktörde eğitim ile ilgili ana unsur çalışanın eğitim seviyesi yükseldikçe buna paralel olarak beklentilerinin artması olarak açıklayabiliriz. Çalışanın aldığı eğitimin onun beklentilerini karşılama durumunda onu kişisel tatmine aksi durumda ise olumsuz etkilenmelere eğitime harcadığı eforun karşılığını alamama düşüncesine, performans düşüklüğüne yani tatminsizliğe yol açacaktır (Türk, 2007:75).

2.3.1.3 Kişilik özellikleri

Kişilerin örgüt içindeki davranış hal ve tavırları onların kişiliklerini gösterir. Birey bir örgüte dâhil olduğunda kişiliği ile birlikte dâhil olmaktadır. Dolayısı ile örgüt kişiliği de meydana gelmiş olur yani kişilerin kişilik özellikleri örgütün kişiliğinin oluşmasını sağlayacaktır. Kişinin değer yargıları davranış ve tutumları

onun örgütte üstlendiği görev ve rollerini etkilemektedir. Kişi üstlenmiş olduğu görevi icra aşamasında karakter yapısına bağlı olarak kendisinden bekleneni yaparken vicdani boyutunu da göz önüne alarak sahip olduğu kişiliğe bağlı olarak yapma veya yapmama yolunu seçmektedir. Kişi başka ifadeyle işin yapılması aşamasının sağlıklı yapılıp yapılmaması çalışan kişinin kişiliğiyle alakalı bir durumu ifade etmektedir (Budak, 1999:50). Kişilik açısından yapılan araştırmalarda kişilik ile iş tatmini arasında belirgin bir ilişki olduğu görülmüştür. Kişinin dışa dönük bir kişiliğe sahip olması iş tatmine ulaşmasında önem kazanmaktadır. Değişik kişilik özelliklerine sahip insanların değerlendirmelerine bakıldığında kendisine güven duyan kişiliklerin biraz daha çekimser kişiliğe sahip olanlara göre işlerinden daha fazla tatmin duydukları, diğer taraftan çekimser kişiliklerin ise tam tersi daha düşük tatmin duyduğu saptanmıştır. Çevresi ve kendisi ile barışık olmayan kişilerde örgüt içinde ahengi yakalayamamış olmasından dolayı işlerinden daha az tatmin duydukları ortaya çıkmıştır (İnce, 2003:23). Farklı örgüt ve farklı kişilikler açısından bakıldığında her birinin yapısına bağlı olarak tatmin ya da tatminsizlik yaşadıkları söylenebilir. Farklı meslek grupları için farklı kişilik profilleri vardır. Yapısına göre bir örgütte belli kişilikteki insanlar daha fazla iş tatmini yaşayabilir. Buna göre tercih edilen iş ile kişilik karakterleri birbirine uyumlu çalışanlar, işin gerektirdiği beceri ve yeteneklere sahip olmalarından dolayı daha başarılı olmakta ve bu başarı sonucu tatmine ulaşmaktadırlar (Stephen, 1998:77). Öz güveni zayıf çevresiyle uyum içinde olamayan kişilikler örgütsel açıdan da iş çevresiyle sıkıntılar yaşayarak uyum sağlayamamaktadır. Bunun sonucunda da işten ayrılmalara varacak derecelerde iş tatminsizliği yaşamaktadır. Özgüveni güçlü, sosyal, dışa dönük kişilikler ise çevresi ve kendisiyle barışık olduğundan her durumda iş tatmini sağlamaktadır (Budak, 1999:50). Bu durum kişiliğin iş tatmininde farklı boyutlardan etkilenebileceğini göstermektedir. Bunu Cattell'in yapmış olduğu kişilik testi çalışmalarında görebiliriz.

İşe alım aşamasında firmalar kişilik özelliklerini değerlendirir ve örgüte daha uyumlu kişileri seçmeye çalışmaktadırlar. Kişilik özelliklerinin değiştirilmesinin zor olduğunu bildiklerinden seçim aşamasını titizlikle yaparlar. Bu nedenle birçok örgüt kişilik kayıtları tutmakta bunu arşivlerinde bulundurmaktadırlar. Çalışma sürecinde bir çalışanın kişiliği yapmış olduğu davranış ve tavırlarıyla anlaşılabilir. Çalışanın beklentileri karşılanmıyorsa duygusal ve psikolojik sorunlar ortaya çıkacak bu da iş

tatminsizliğini oluşturacaktır. Örgütsel rolde kişilik bazı durumlarda otaya çıkartılabilir, kişilik yapısı iş tatminini etkilemektedir (Dorman ve Zaplı, 2001:480).

2.3.1.4 Mevki-kıdem-statü

Kişinin yaşadığı ortamda bulunduğu yer, mertebe, kendisine verilen itibar şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir tanımla işinde işgal ettiği yer konumdur da denebilir. Çalışanın çalışma hayatı boyunca mücadele ederek ulaşmaya çalıştığı hedeftir. Aynı zamanda çalışan aktif çalışma süresince bu durumdan yararlanmak için elinden gelen çabayı göstermekten geri kalmamaktadır. Çünkü statü kazanmak çok kolay erişilebilen bir durum değildir.

Çalışanlar işe ilk girdiklerinde iş tatmin düzeylerinin daha fazla olduğu zaman geçtikçe statü elde edebilmek için yoğun iş yükü ve sorumluluk yüklendikleri zaman geçtikçe istediklerini alamadıklarında iş tatmininde düşüşler yaşanabilmektedir. Mevki ve statü ile birlikte kişilerin ekonomik ve sosyal hayat kalite düzeyinin artırması sağlanmış olacaktır. Bu bakımından, çevre tarafından da saygınlık kazanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla kişi takdir edildiğini görme, elde ettiği meziyetleri sonucu aranan bir çalışan olarak kabul edilme çalışanda bir tatmin duygusu oluşturmaktadır (Eren, 2004:469). Çalışanların çalışma süreçlerinde olumsuzluklarla karşılaşması yaptığı işin zamanla aynı şeyleri yapıyormuş gibi olması iş tatminlerinde bir azalmaya neden olabilir (İnce, 2003:23). Yaptığı iş gereği çalışanın statü artması veya kıdem alması ve bulunduğu mevkie bağlı olarak gelişen ekonomik ve sosyal kazanımlar onun işe karşı olan ilgisini arttırmakta böylece iş tatmini oluşturmaktadır. Daha yüksek statülerde çalışanların kendinden alt mevkilerde çalışanlara göre daha çok iş tatmini sağladıkları bu durumun daha çok yapılan işin neden olduğu maddi kazançlar ve tatmin duygusuyla ifade edilebilir.

Sonuç olarak çalışanlarda kıdem ile tatmin arasında bir ilişki olduğu anlaşılmakta, bu tatmin kişiden kişiye ve örgütlere göre değişiklikler göstermektedir.

2.3.1.5 Zekâ

Çalışanların zekâsı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla zekâ düzeyi üst düzeyde olan bir çalışanın teknolojiyi takip ederek işinin gelişmesini sağlayabilmesi kavrayabilmesi, artan ihtiyaçlar ile birlikte yeniliklere

uyum göstermesi, örgüt açısından da teknolojik yenilikleri gerçekleştirmek makinaları kullanmak iş yükünü hafifletmek hızlı ve becerikli olmak zekayı gerektirmektedir. Aksi durumda düşük zekâlı bir çalışan işin gereklerini yerine getirme, gelişmeleri izleme ve iş geliştirme işlemlerini gerçekleştiremeyecektir. Böyle bir durum iş tatminini etkileyecektir. İşe alım aşamasında da işletmeler çalıştıracakları kişinin zekâ seviyesini önemsemektedirler. Çünkü işe uyum sağlama algılama işin sürdürülmesi ve geliştirilmesi işlemleri zeka gerektirmektedir. Bu yüzden işverenler bu faktörlere çok önem vererek örgütsel çalışma anlamında pratik zekâyâ sahip iş yapabilen çalışanları talep etmektedirler. Zekâ düzeyinde farklılık iş tatmini de etkilemektedir. Değişik özellikler gerektiren işleri yapan çalışanların bu özellikleri ve zekâ düzeylerine göre çok fazla iş tatmin sağladıkları görülmektedir. Standart yapılan rutin işlemleri gerektiren işlerin iş tatmini azalttığı ve daha az zekâdaki çalışanların iş tatminlerinin az olduğu sonucuna varılır (Silah, 2001:112).

2.3.1.6 Sosyal ve kültürel çevre

Kişilerin yaşadıkları yerlere göre kendine has, sosyal, kültürel özelliklerin farklı olduğu çevreleri bulunmaktadır. Ekonomik yapının da etkisi ile bu yaşam alanları iş tatminini etkilemektedirler. Çalışanlar yaşamını sürdürdükleri bu alanların toplum değerlerine ve adetlerine uygun davranmaya odaklıdırlar. Bunun aksi durumların ve yaşantıların oluşmasını istememektedirler. Toplum yaşamına uymayan ya da uygun olmayan çevresel olaylar çalışanlarda stres oluşmasına neden olacaktır. Çalışanların sadece örgüt içinde ve yaptıkları iş ile ilgili olmayan bunun yanında sosyal hayatını yani iş dışı etkileşimde bulunduğu çevre yapısı da stres yaşamasında bir etkidir (Budak, 2006:62).

Çalışanların sosyal çevresinde kurduğu olumlu etkileşim ve ilişkiler iş tatmini etkilemektedir. Kişiler insanın yapısı gereği temel fizyolojik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra büyüyüp geliştiği ve belirli özellikler kazandığı, toplum içerisinde kendisine bir yer edinmek ve bu yaşam alanları içinde takdir edilmek istemektedir. Böylece emek ve zamanını harcadığı toplumun kendi yapı özellikleri içerisinde kişiye verdiği konum ve statü sosyal ve kültürel çevre tarafından benimsenmektedir. Kişinin içinde yaşadığı sosyal-kültürel çevrenin kazandırdığı tutum ve değerler açısından ise karşı davranışlarını etkileyebileceği varsayılmış, bu alanda araştırmalar yapılmıştır. Büyük kentlerde yaşayanların daha az çaba

gerektiren kolay işleri tercih ettikleri, daha küçük ve kırsal kesimlerde yaşayanlarınsa çaba gerektiren zor işlerde çalıştıkları sonucuna varılmıştır (İslamoğlu ve Börü, 2005:71). Örgütsel açıdan düşünüldüğünde ise, çalışanlara iş yaptırmanın en etkili yolu onların çevresel yaşamlarını göz önüne alarak çalışanlara statü sağlanmasıdır. Kişilerin içinde yaşadıkları çevrede buldukları konum sosyal ve kültürel yaşamlarını etkileyecektir. Bu durum çalışan açısından önem taşımaktadır. Çalışanların kültürel, sosyal, ahlaki değerleri ve ekonomik yapısı, iş tatmininin kaynağı olarak görülmektedir (Bingöl, 1996:53).

2.3.1.7 Tecrübe

Çalışanın meslek hayatı boyunca elde ettiği olumlu olumsuz bilgi becerileri tecrübe olarak tanımlayabiliriz. Çalışma yaşamında, kişi mesleğini icra ederken belli aşamalarda meydana gelen olay veya faaliyetler sonucunda edindiği bilgi, beceri kazanım veya kayıplar olarak da belirtilebilir. Tecrübe ile iş tatmini arasında olumlu yönde bir ilişki olması beklenir. Çünkü çalışma süreci ile elde edilen, tecrübe çalışanın güven duygusu kazanmasını sağlamaktadır. Bu iş sürecinde çalışanın görevini severek doğru ve gereği gibi yapması başarılı olmasını sağlayacak ve iş tatminini arttıracaktır. Görevini gereği gibi yapmayan iş yasamı beklentilerinin altında kalan çalışanın ise süreç içerisinde zorluklarla karşılaşacak bıkkınlıklar oluşacak işini isteksiz yapacak işinde tatminsizlik yaşayacak ve bu durumun ileri boyutu işten ayrılmaya kadar varabilecektir (Erdoğan, 1996:253).

2.3.2 Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler; ücret, çalışılan işin niteliği, çalışma ortamı fiziksel özellikleri, özendirme, iş arkadaşları, iletişim kurma, sosyal güvence ve çalışanın iş güvenliği, iş stresi, kararlara katılma şeklinde sayılabilir. İş tatminini etkileyen bu faktörler aşağıda açıklanmaktadır.

2.3.2.1 Ücret

Çalışana yaptığı hizmetin karşılığı olarak verilen bedel olan ücretin, çalışan için önemi, kendisinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılama nedeni olarak kendini göstermektedir. Kişilerin temel ihtiyaçları ile orantılı bir ücret sistemi iş tatminin

meydana gelmesinde tam olarak etkili olmadığı halde ücretin bu düzeyin altına inmesi ise tatminsizliğe neden olabilmektedir (Telman, 1988:105). Çalışanlar verdikleri hizmetlere ve yaptığı işlere ve bu işte gösterdikleri başarılarına oranla bir ücret ödemesi yapılmasını isterler. Bu sağlanamaz ya da bu ödeme yapılamaz ise haksız ödeme şüphesine kapıldığında işlerinden duydukları tatmin de azalmış olmaktadır.

İş tatminini etkileyen temel faktörlerin başında olan ücret çalışanların yaptıkları işlere göre farklılık göstermektedir. Çalışanın yaptığı iş karşılığı beklediği ücreti alabilmesi iş tatminini artırır. Ancak bu ücret beklentileri karşılamadığı takdirde bir tatminsizlik sebebi olacaktır. Ücretin adil olarak saptanıp dağıtılması gerekmektedir. Bunun için yapılan işin miktar ve niteliği gösterilen performans ile ücret uyumlu olmalıdır. Hak edilen bu ücretlerin yanında işlerin zorluğu yoğunluğu ve riskleri için ikramiye ve prim tutarlarının belirlenmesi önemli bir unsurdur. Ücret çalışan için önemli bir tatmin aracıdır. Kişinin ihtiyaçlarını gidermekte yeterli olup olmaması iş tatminini etkiler. Çalışanın, aldığı ücret ile yaptığı işi adaletli buluyorsa, iş tatmin yüksek olmaktadır. Ücret konusunda önemli bir konu da ücret adaletinin sağlanmasıdır. Çalışanlar aldıkları ücretleri kıyaslama yaparken kendilerinininkine benzer işleri yapan çalışanların ücretlerini göz önüne alırlar. Bu kıyaslama neticesinin olumlu olması iş tatminini de olumlu etkileyecektir (Gür, 2006:90).

2.3.2.2 Çalışılan işin özelliği

Çalışanların işlerinde başarıma istekleri başarılarını görme ve gösterme eğilimi olarak kendini gösterir. Yapılan işin zorluk derecesi iş tatminini etkileyen bir unsurdur. Çalışanların zor bir işi başarması iş tatminini olumlu yönde etkilerken ayrıca çevresi de bunu biliyorsa en üst düzeyde tatmin gerçekleşecektir (Erdoğan, 1996:237). İşin genel görünümü, çalışana sunduğu sosyal statü, ekonomik getiriler işin niteliği ile ilgili faktörlerdir. Bazen işin genel yapısı ve özellikleri uygun olmasına rağmen çalışanın beklentilerine cevap verememesinden, iş tatminsizliğinin nedeni olmaktadır. Bir işin sevilerek yapılması iş tatmininin oluşmasında önde gelen etkidir. Bunun en önemlilerinden bir tanesi ne tür bir iş olduğu hangi özellikler gerektirdiğidir. İşin özellikleri iş tatminini farklı açılardan etkilemektedir. Örgütsel açıdan bir işin niteliği ele alındığında iş tatminine etki eden birçok etken vardır. Bunlar; Çalışanın yaratıcılığını ortaya çıkartması işin sorun çözüm odaklı olması,

yeniliklere açık olması gelişmelere açık olması, eğitim ve öğrenmeye elverişli olması gibi özellikler sayılabilir. İşe özellik kazandırmanın diğer bazı yöntemleri ise çalışma saatlerinde çalışanlara müzik dinletmek, dinlenme araları vermek, verimli çalışılan zaman dilimlerini belirlemek, stres ve yorgunluk giderici tedbirler almaktır. Bu önlemlerin alınması monotonluğu ortadan kaldıracak sorunları çözecektir (Kazanç, 1997:9-11).

2.3.2.3 Çalışma ortamının fiziksel özellikleri

Çalışanlar zamanlarının büyük bir kısmını işyerlerinde geçirmekte bu yüzden fiziksel çalışma şartları çalışan açısından önemlidir. Bu şartlar çalışanların moral ve iş motivasyonlarını etkilemektedir. Çalışanlara iyi fiziksel şartların sunulması çalışanların iş tatminini arttıracaktır. Bu şartları, çalışılan binanın yeni olması, iş yapılan ortam ve çevrenin temiz olması uygun ortamın sağlanması, takım ve gereçlerin yapılan işin özelliklerine uygun olması gibi sayılabilir. Çalışma şartları fiziksel ihtiyaçları karşılayarak çalışanların iş yapma çabalarını arttıracığı sonucuna varılabilir (Başaran, 1982:207). Hawthorne araştırmaları ile fiziksel şartların üretkenlik üzerindeki etkileri araştırmaları yapılmıştır. Birçok çalışan iş yerinin yakınlığını, binaların yeterli donanımına sahip ve uygunluğunu, iş çevresinin temiz oluşunu ve uygun araç gereç kullanımını tercih etmektedirler ve bunları iş verimliliği ve iş tatmini açısından önemli bulmaktadırlar. Çalışma şartları çalışanlar açısından istenilen seviyeye ulaşması, çalışanların performansını etkileyebileceği gibi, işiyle barışık olmasını ve dolayısıyla iş tatminini de sağlayacaktır. Bunun sonucu olarak çalışan, işini ve iş ortamını sahiplenir. Bir iş yerinde uygun çalışma tezgâh ya da alanı, ışıklandırma, ısıtma, havalandırma, gürültü, gibi fiziksel şartları çalışanların istek ve verim durumlarına göre düzenlenirse çalışanlar kendilerine önem verildiğinin farkına varacak iş verimini artırma eğilimi gösterecektir. Bu durum iş tatminini etkileyebilir (Erdoğan, 1996:161).

Tablo 2.4: Çalışma ortamı fiziksel özellikleri (Sundstrom, 1986:80).

Gürültü	Fiziksel Çevre	İş Tatmini
Aydınlatma		
Havalandırma		
Gizlilik		
Araç-Gereç		
Renkler		
Sıcaklık		

Statü Sembolleri bunun yanı sıra çalışanlar buldukları alanda güvenle korkmadan, kurallar dâhilinde çalışmak isterler. Aksi durumda yani çalışanın tedirginlik içinde çalışması iş performansını olumsuz yönde etkileyebilmekte ve bunun sonucunda çalışan verimi düşebilmektedir. Çalışanın işinde verimsiz olması iş tatminine ulaşmasını engellemiş olmaktadır. Oysa çalışanın kendini rahat güvende ve huzurlu bir ortamda hissetmesi iş tatminine olumlu yönde etki edebileceği düşünülmektedir. İşin fiziki yapısı aynı zamanda çalışanın yaptığı işin kapsamı, işindeki görev dağılımı, iş arkadaşlarına karşı olan tutum ve algıları olarak söylenebilir (Kurt, 2010:290-292).

2.3.2.4 Çalışanları işe teşvik etme

Çalışanların birbirleriyle iletişim halinde olmasının en önemli faydası örgütteki çalışanların kendi ihtiyaçlarını karşılamak ve örgüt amaçlarını gerçekleştirecek toplu çalışmalarını en iyi dereceye taşımaktır (Taşçıoğlu, 1969:3). Çalışanların işleri bir bütünlük halinde insan kaynakları yönetiminde tüm boyutlarıyla ele alıp verimliliği arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların çalışanı ele alarak oluşturması işe teşvik etme yani özendirme faaliyeti sayılabilir (Açıkalın, 1994:74). Böylelikle, çalışanları yaptıkları işin en verimli ve doğru yöntemlerle nasıl yapılacağına ancak kendileri tarafından bilineceğini hissettirmek, onlarda işi sahiplenme ve kendilerine değer verildiği anlamı oluşturacaktır. Bu durum çalışanların yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlayacaktır.

Hiyerarşik düzenin olduğu örgütlerde ilk sırayı otoriter yönetim almaktadır. Yöneticiler kendilerini çoğunlukla otorite sağlamakla sınırlandırmaktadırlar.

Yönetimin bu tarzı örgütsel davranış açısından bakıldığında liderlik, bilgi, prestij ve ortak öğrenme yollarıyla etkileme yöntemlerinin yerine baskıcı ve otoriter yöntemlere başvurmakta dırlar (Aydın, 1986:115). Baskıcı ve otoriter yönetimin getireceği olumsuzluk bir işte istenilen derecede verim alınmadığı zaman ceza yöntemleri uygulanacak bu uygulama sadece istenmeyen davranışı tekrar yapmamayı sağlar. İstenilen davranışın ortaya çıkmasını sağlamaz. İstenilen davranışın ortaya çıkması için ilgili alanda eğitim uygulanmalı, olumsuz durumları ortadan kaldıran tedbirler alınmalı ve çalışanlara motivasyonu artırıcı, özendirici sistemler uygulanmalıdır. Bu şartlarda işletmenin verimi artacak çalışanlarında iş tatmini sağlanacaktır (Gür, 2006:51).

2.3.2.5 İş arkadaşları

Çalışanlar kendilerine huzurlu bir iş ortamı sağlamak amacıyla beraber çalıştıkları iş arkadaşlarıyla uyum içerisinde işbirliği yaparak bütünleşirler. Böylece amaçlarına ulaşmayı ve isteklerini gerçekleştirmeyi daha rahat ölçüde elde etme fırsatı yakalarlar (Aydın, 2000:13). Çalışanın içinde bulunduğu grup ve iş ortamındaki diğer gruplar iş tatminini etkilemektedir. Örgütsel yapıda biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanın bu gruplarda yer alması kaçınılmazdır. Eğer çalışan başarılı bir grup içinde kendisine yer bulur ve bu grupla çoğu görüşü birbirlerine uyarsa bu onun ve mensup olduğu grubun iş tatminini artırıcı bir etki yapacaktır (Erdoğan, 1996:242).

Yaşamının çoğunu iş yerinde çalışarak geçiren bir çalışan açısından bakıldığında, iş arkadaşlarıyla birlikte olduğu zamanın olumlu geçmesi sosyalleşmenin sağlanması arzusu benimsenmelidir. Çalışanlar, işlerinden sadece para veya işlerinde ilerlemeyi beklememektedirler. Çalıştığı ortamda dostluklar kuran ve zor zamanlarında ona destek olacak iş arkadaşlarına sahip olan bir çalışanın iş tatmini de olumlu yönde artmaktadır. Kalabalık iş yerlerinde ekip olarak çalışılan ortamlarda sosyal ilişkilerin önemi daha da artmaktadır. Örgüt başarısında çalışma gruplarının kaynaşması grup başarısı için de üyelerinin kaynaşması gerekmektedir. Çalışanların iş yerinde sosyal ilişkileri güçlendirme yönünde gayret göstermeleri iş tatmini ve performanslarını arttırmada faydalı olacaktır (Akgündüz, 2006: 106).

Ayrıca çalışanların anlaşma ortamı kurabilmek için işleriyle doğrudan ilgili olan değer ve tutumları içeren birlikte aynı zamanda bunları güçlendiren gelişim

kültürü gibi alt kültürleri önemsemeleri gerekmektedir. Bu değerlerin çalışanlarca içselleştirilmesi güven işbirliği davranışını sağlayan yapı ve değerlerin ön plana çıkmasını sağlamaktadır. Böylelikle kişilerarası çatışma azalmakta, kalıcı ve sağlam çalışma grupları yapılandırılmakta ve meydana gelebilecek krizlere karşı koymak kolaylaştırmaktadır (Akkoc, vd, 2012:110).

2.3.2.6 İletişim içinde bulunma

Çalışanlar iletişim kurarak kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve çalışma arkadaşlarının yöneticilerin ve diğer çalışanların kendileri için neler düşündüklerini öğrenme imkânı bulmaktadırlar. Çalışma yaşamında bilginin iletilmesinin her açıdan önemi büyüktür. Çalışanlar neler istediklerini beklentilerinin ne olduğunu ve kendilerinden ne istediğini iletişim aracılığıyla anlamaktadırlar. İletişimin yokluğu yâda eksikliği çalışılan ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ve bilinmezlik ise iş tatminsizliği, güvensizlik ortamının oluşmasına neden olacaktır. Aynı zamanda örgütsel bağlılık ve verimlilikte düşüşe işe devamsızlık ve hatta işten ayrılma eğilimlerinde artışa neden olmaktadır. İletişimin kurulması belirsizliklerin ortadan kalkmasını sağlayacak sorunlarla başa çıkabilmeyi sağlamaktadır. Çalışanların gerek üstleri arasındaki gerekse çalışma arkadaşları arasındaki iletişim kanalının açık olması ve iletişimin taraflarca istenilen bir düzeyde gerçekleşmesi ile çalışanların iş tatminini sağlamaktadır. Çalışmalarda iletişimin etkinliğinin sağlanması önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu iletişimin de sadece üstten emir ve talimatların alınması amacı ile değil aynı zamanda çalışanların istek ve ihtiyaçlarını üst yönetime iletmeleri için de kullanılıyor olması yarar sağlayacaktır (Schwigen ve Denis, 1991:127).

2.3.2.7 Sosyal güvence ve çalışanın iş güvenliği

Çalışanlar çalışma yaşamları süresince kendilerini güvende hissetmek isterler bunu sağlamanın yolu da sosyal güvenceden geçmektedir. Ayrıca çalıştıkları iş ortamında emniyetli çalışmak isterler. Çalışma koşulları ve ortamı çalışanın ve işin özelliklerine göre hazırlanmalı kazaya neden olacak unsurlar ortadan kaldırılmalıdır. Bütün emniyet tedbirlerine rağmen meydana gelecek bir aksilik durumunda bu

olumsuz durumu çalışana yük olmaktan kurtaran sosyal güvenceler sağlanmalıdır. Buradaki amaç, çalışanlara sağlık olanaklarını sunmak, çalışma şartlarını olumsuzluklardan steril etmek, çalışan ile iş arasında en mükemmel uyumu sağlamaktır.

Çalışanlar emeklerinin karşılığında ve ileriki yaşamlarında olası olumsuzluklara karşı iş güvencesinin olmasını beklemektedirler. Gelecekte ne olacak korkusu işten atılma kaygısı gibi endişelerle iş yapmak istememektedirler. Bu korku ve kaygılar çalışanların iş tatminine olumsuz etki eden unsurların başında gelir. Çalışanın kendini güvende hissetmesi işini sahiplenmesine verimli çalışmasına ve iş tatminine yol açacaktır.

Bir iş yerinde iş güvenliğinin oluşmaması çalışan ve örgüt açısından birçok olumsuzluklara neden olmaktadır. Çalışanı endişeli bir durumda çalışmasına ve motivasyonunun düşük olmasına yol açacaktır. Bu tip iş yerlerinde örgüt açısından sürtüşme ve kaos yaşanma ihtimali yüksektir. Bu unsur çalışan performans azalmasına neden olmakta ve iş gücü kayıplarına yol açmaktadır. Ayrıca dış etken olarak ta örgütün dışarıya karşı itibar ve prestij kaybetmelerine yol açmaktadır (Özgen v.d., 2005:35). Çalışanın Kendini güvende hissetme duygusu sadece parasal olmaktan çok daha ayrıntılı bir duygudur. Bu duygu daha çok belirli bir iş şartlarına uymaktan beliren kendine ve çalıştığı yere güven duygusunu içerir. Bu duygu daha çok işveren tarafından çalışanlara benimsetilir. Çalışanın sürekli bir çalışma sürecinde gelirini kaybetme korkusu olmadan maddi sıkıntı çekmeden yaşamını sürdürmesi iş tatminini olumlu yönde olmasını sağlayabilmektedir. Ama güvensiz bir ortamda sürekli şüphe durumu altında çalışanların çaba ve emeğinin değerini yitirerek mücadele gücünün düşeceği olasıdır. Bunun tersi durumda güvenlik duygusu ile çalışanlar güçlü, gayretli görünür ve çalışma azimleri de artmış olur (Eren,1993:509).

2.3.2.8 İş ortamı stresi

Çalışanların performansını etkileyen unsurların başında stres gelir çağımızın hastalığı olarak dile getirilen üzüntü, endişe belirsizlik durumları oluşturarak fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklara yol açan durumdur. Çalışanın iş ortamından kaynaklanan olumsuzluklar farkında olmadan ailesine ve diğer çevresindekilere yansıtması hayatının bütününde ister istemez huzursuzluklara yol açması bütün

hayatının dağılmasına kadar varan olumsuz durumlara neden olmaktadır. Bu durumlarda kişi yaşamında özellikle iş yaşamında stresle başa çıkabilme yol ve yöntemlerini öğrenmesi iş huzuru, iş tatminini ve de aile huzurunu arttırmada çalışana yol gösterecektir.

Stres bazı durumlarda faydalıdır yani iki yönlü bir durumdur. Olumsuzluklarının yanı sıra olumlu bir değere de sahiptir. Performansın düşmesine neden olduğu gibi performansın artmasına da neden olmaktadır. İnsan vücut yapısı birçok fizyolojik ve psikolojik durumdan oluşmaktadır. Bazı durumlarda stresin olmaması işlerin zamanında yapılmasını engellemektedir. Stresin vücutta meydana getirdiği istekleri, tepkileri ve sonuçları inceleyerek anlamak gereklidir. Ayrıca stressiz bir yapı performansı kısıtlayarak iş tatminini de azaltabilir. Stresi: “Sınırlanma, beklentilerin karşılanamaması sonucu ortaya çıkan olumsuz tepkiler” olarak tanımlayan Robbins stresin belirgin olarak kişilerin beklentilerinin karşılanmaması sonucunda ortaya çıkabilecek duygusal bir tepki stres kavramından anlaşılabilir gibi iş tatminsizliği kişilerde strese neden olabilmektedir (Robbins, 1996:611). İş tatmini sağlayamayan personel bir bunun sonucuna bağlı olarak mutsuz olacak olumsuz şartlarından meydana gelen bir stres yaşamaya başlayacaktır. Olumsuz çalışma ortamları mevcutsa çalışanlar işlerine ve işyerine karşı soğukluk hissedecek yabancılaşacak ve yalnızca para kazanma amacı ile çalışan, tatminsizlik yaşayan bireylere dönüşecektir. Sonuç olarak çalışanlar örgütsel hedeflere ulaşılmasında gerekli çaba istek ve desteği sağlamaktan uzak kalmaktadırlar. Çalışanların performansı ve iş tatmini azalabilmektedir (Eroğlu, 2000:337). Çalışanın hedeflerine ulaşması nitelikli ve kalifiye eleman olmasının yolu olumsuz streslerden arındırılmasından geçer.

2.3.2.9 Alınan kararlara katılma

Çalışanların yaşamlarının bir parçası olan işleri hakkında en iyi bilgi sahibi olan yine kendileridir. Günümüzde çalışanların motivasyonunun sağlanması konusunda en çok bu etken üzerinde durulmaktadır. İş yapanın o iş hakkında verilecek kararlarda görüşünün alınmasının verimli olacağı düşünülmektedir. Böylece çalışanların kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynaması amaçlanmıştır. Çalışanların kararlara katılımı sonucunda alınan bu kararların kabul görmeleri ve onları benimsemeleri bu yöntemin temel amacıdır (Aksu, 1998:35).

Çalışanların alınan kararlara katılmalarına fırsat tanınması çalışanlarda kendilerine, fikirler, görüş ve önerilerine önem verildiğini anlarlar ve bu durumda da onların kendilerini önemli hissetmelerine neden olur verimlilikleri ile iş tatminlerini arttırabilir. Kararlar alınırken fikir beyan eden çalışan daha sonra bu kararların uygulama safhasına geçilince işini daha fazla sahiplenir (Eren, 1993:255).

2.4 İş Tatmini Sonuçları

İş tatmininin birçok sonucu vardır bunlardan bazılarını aşağıdaki başlıklar altında inceleyeceğiz.

2.4.1 Verimlilik Sağlama

Verimlilik; yapılan çalışmada çıktı ile bu çıktıyı oluşumunu sağlayan girdinin arasındaki ilişkidir. Başka bir söylemle verimlilik, mal ve hizmetlerin üretim sürecindeki emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi gibi kaynakların etkin kullanımınıdır. Verimliliğin sağlanabilmesi bireysel ve örgütsel çaba ve gayretler sonucunda sağlanabilmektedir. Örgütlerin devamlılığının sağlanması açısından düşünüldüğünde verimlilik önemli yer tutmaktadır. Çalışanların gayret çaba ve etkinlikleri verimliliğin oluşmasında en önemli rolü oynamaktadır. Verimliliğin çalışan doyumu, müşteri doyumu arasında bağlantı kurduğu ve iş tatminini oluşmasına etkili olduğu söylenebilir. Bir örgüt hedeflediği ya da ortaya koyduğu ölçütlerine ne kadar yaklaşabiliyorsa o ölçüde verimlilik sağladığı söylenebilir. Verimliliğin temelini insan kaynaklarının kaliteli ve tarafsız yaklaşımı, iş güvenliği, çalışanın sağlığı ve eğitimi oluşturmaktadır. Çalışanın eğitiminin sağlanması verimliliğin arttırılmasının ön koşuludur. Örgüt kültüründe verimlilik ilkesi oluşturulması çalışanların performansın arttırılmasının önemli bir koşulu olduğu belirtilmiştir. Verimliliği sağlamanın birçok yolu vardır. Bunlar çalışanların performanslarının arttırılması, israfın önlenmesi, tasarruf tedbirlerinin uygulanması, üretim kapasitesinin arttırılması şeklinde sayılabilir. Çalışanların eğitimlerinin sürekli sağlanması, fiziki şartların günün koşullarına göre düzenlenmesi ve iş emniyetinin sağlanması üretimi arttırmaktadır. Üretimin artması ile birlikte verimlilikte artış olmaktadır (Koçel, 1995:435).

2.4.2 İş Performansı

Çağımız teknolojik gelişmeleri iş dünyasını özellikle işletmeleri sürekli değişen ve gelişen rekabet ortamını içerisinde idamelerini sağlamak, güçlerini korumak ve kendilerini geliştirmek için enerji harcamaya zorlamaktadır. Bu harcanan enerjiye performans diyebiliriz. Çalışma yaşamında performansın en önemli değişkenini insan oluşturmaktadır. Bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları örgütler performans sağlarken ya karlılık payını göz önüne alarak kaliteyi ön planda tutarak ya da müşteri memnuniyetini öne çıkararak beklenti ve talepleri karşılayarak geliştirmişlerdir. Bu nedenle örgütler çalışanlarından üst düzeyde performans beklemektedirler. Bunu sağlamak için çalışanlarının moral ve motivasyonun en üst düzeyde tutulmalıdır. Üst seviyede moral ve motivasyonu sağlamanın yolu da çalışanlara sağlanacak düzenlemelerden geçmektedir. Bunlara çalışma saatlerinin düzenlenmesi, fazla mesailerin ücretlerinin ödenmesi ve arttırılması, yaptıkları işleri ile ilgili eğitimlere gönderilmeleri, adil bir ücret uygulaması gibi uygulamaları örnek verebiliriz (Yılmaz, 2006:66). Çalışanlar pozisyonlarındaki verimliliğinin sağlanması amacıyla yapılan performans göstergeleri ile ilgili çalışmalar sanayi devrimi ile birlikte 1900'lü yıllarda kendini göstermeye başlamıştır. Bu dönemde performansın iş tatminini etkilediği, iş tatmininin performansı etkilediği ve çalışanlara verilen ödüllerin hem iş tatminini hem de performansı etkilediği anlaşılmış, çalışana verilecek ücretin tatmin edici olması iyi bir performans ve iş tatmini sağlayacağı ifade edilmiştir (Uyargil, 1998:206). Çalışanların çalışma ortamında yeterli düzeyde tatmin olması, örgütlerine bağlılıklarını arttırmakta, işlerini yapmada, zor durumlarda olağanüstü çaba göstermelerine neden olmaktadır. Böylece iş tatmini sonucunda oluşan örgüte bağlılığın artması, yüksek düzeyde istek ve bunun sonucu olarak ta performanslarında artış meydana getirmektedir (Akkoç, vd, 2012:108).

2.4.3 Motivasyon

Çalışanın yaptığı işi özümseyerek işine bağlanmasını sağlayan içten gelen dürtülere motivasyon diyebiliriz. Motivasyon çalışanın davranışlarını etkiler ve bu durum yaptığı işe yön verir. Çalışanın işini yaparken duyduğu hoşnutluk ve iç huzur ise iş tatminini meydana getirmektedir. Motivasyon iş tatmin arttıran önemli bir etkidir. Motivasyon sonucu oluşan bir iş tatmini çalışanın iş verimliliğini

arttıracaktır. Bu durum yüksek performans olarak ifade edilebilir (Eroğlu, 2000:252). Örgütsel çalışmalarda çalışanın motivasyonu örgütü etkiler. Çalışanın motivasyonunu sağlama sorumluluğu yöneticilerdedir. Ancak bunu sağlayan yönetici başarılı olabilir. Çünkü motivasyon yüksek düzeyde çalışan ve de örgüt performansının oluşmasında önem arz etmektedir. Performansın sağlanması ya da artırılması çalışanların görüşlerine, beklentilerine, örgüt içi ve örgüt dışı unsurlarının dikkate alınması ile olur. Bir örgütün hedeflerine ulaşması için çalışanın motivasyonunun ve verimliliğinin artırılarak iş tatminini oluşturarak performansının artması sağlanmalıdır.

İşe karşı duyulan heyecan tatmin sağlamaktadır. Tatmin olmuş bir çalışan kendinden emin ve ne yaptığını bilen zorluklara karşı göğüs gererek başarı elde edebilir. Hak ettiği nispetinde çalışanlara verilen ödüllerin başarı ve iş tatmini sağladığı bir gerçektir. Çünkü bu ödüller işin yapılmasını teşvik eder ve hızlandırır, çalışanı motive eder, gayret ve çaba içerisine girmesini sağlar. Çalışanların iyi motive olmuş ve iş tatminine ulaşmış olmaları, daha yüksek moralle çalışması neticesinde işyerine olan yararları artmaktadır (Akkoç, vd, 2012:108).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU

Kişi örgüt uyumunu; tanımı ve önemi, bileşenleri ve etkenleri başlıkları altında incelenmektedir.

3.1 Kişi-Örgüt Uyumunun Tanımı ve Önemi

Kişi-örgüt uyumu Çalışanların kişisel değerlerinin yanında, örgütlerin de kendi değerleri dikkate alınarak bu değerler arasında gerçekleştirilecek olan uyuma denmektedir (Chatman,1991:339). Çalışanın değer, istek ve beklentilerinin örgüt ile uyumunun sağlanması Diğer bir deyişle kişi-örgüt uyumu kişisel değerlerin örgütsel değerlerle olan uyumu olarak ifade edilebilmektedir. Birçok yazar benzer tanımları kullanmışlardır (Enz, 1988; Mcdonald, 1993; Cable, 1995; Chatman, 1989; Goodman ve Svyantek, 1999). Kristof (1996) ve Finegan (2000)'a göre kişi-örgüt uyumunun gerçekleşebilmesi için bazı şartların oluşması gerekmektedir ve öncelikli olarak kişi veya örgüt birbirlerinin beklentilerine cevap verebilmeli, ana unsurlar paylaşılmalı ve kişi örgüt beklentileri aynı anda ve oranda gerçekleşmesi beklenir. Yani kişi örgütün amaçlarını, örgüt de kişinin beklentilerini aynı ana değerleri paylaşmak koşuluyla karşılaması durumunda, kişi-örgüt uyumunun meydana geldiği söylenir.

Kişi-örgüt arasında yaşanan uyum eksikliği, kişide örgüte karşı tutum değişikliğine neden olacağından kişinin örgütten ayrılmaya varacak derecede olumsuz bir davranış ve tutuma içerisine girmesine neden olabilmektedir. Yani uyumsuzluğun söz konusu olduğu durumda kişisel ve örgütsel düzeyde önemli olumsuz sonuçlar doğabilmektedir.

Günümüz iş hayatı örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek piyasa rekabet gücüne karşı direnebilmek için çok yönlü ve ağır bir çalışma süreci gerektirmektedir. Bu

süreçte sürdürülebilirliği sağlamak iş hayatındaki çok sayıdaki değişkenin iyi yönetilmesini gerektirir. Örgütlerde insan kaynağı örgütsel başarının sağlanmasında ve arttırılmasında önemli değişkenlerden biridir. Sanayi devrimi ve sonrasında ihtiyaçlar yönünde yapılan çalışmalar örgüt çalışanlarının performanslarının arttırılması değişen ve gelişen koşullar çerçevesinde işletmelerin ve çalışanların ortak beklentilerinin karşılanması çalışmalarını gerektirmektedir. Bunun sonucu olarak ta çalışanlarla örgüt arasında uyumun sağlanması gerekliliği karşımıza çıkmıştır. Bu iki taraflı gereklilik çalışanların ve işletmelerin beklentilerinin karşılanmasında çok önemli bir kriter olarak hatta ön koşul olarak yerini almıştır. Bu nedenle kişi örgüt uyumu işletmeler açısından önde gelen kavramlar arasında yer almaktadır. Kişi örgüt uyumu karşılıklı beklentilerin karşılandığı tarafların benzer özelliklere sahip oldukları doğal şartlarda ortaya çıkan uyumdur. Çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarının dışı vurumu olarak görülebilir. İş gücü beklentileri ile örgüt beklentilerinin ve şartlarının dengeye getirilmesi ve bununla birlikte uyumun sağlanması kişi örgüt uyumunu sağlar (Başaran, 1991:187).

Uyum, insanın çevreyle huzurlu bir şekilde etkileşim içinde olmasıdır. Sağlıklı insan sağlıklı ruha sahip olan insandır. İnsanın ruh sağlığı ise iki tür uyumun ürünüdür. Birincisi insanın kendi kendisiyle uyumu bu uyum, insanın dürtüleriyle, değer ve yargılarının dengeli bir biçimde olduğunu gösterir. İnsanın kendisi ile olan uyumu, iç huzur kaynağıdır. İkincisi, insanın çevresiyle uyum içerisinde olmasıdır. İnsanın gereksinimleriyle çevresindeki değer ve yargılarının dengeli bir biçimde olduğunu gösterir. İnsanın çevresi ile uyum içerisinde kültürel, toplumsal, ekonomik değer ve yargı uyumu da insanın dış uyum kaynağıdır. Kişinin örgütle uyumunda bilişsel, duygusal ve devinimsel güçlerin önemi büyüktür (Başaran, 2004:356).

Bu bağlamda kişi-örgüt uyumunun tanımının literatürde birçok tanımı bulunmaktadır. Chatman (1989), kişi örgüt uyumunu örgütün kültürel özellikleri ile bireylerin değerleri ve kişilik özellikleri arasındaki uyum olarak ifade etmiştir. Cable (1995), kişi-örgüt uyumunu bu konuda yapılan çeşitli araştırmalara dayanarak kişilerin ve örgütlerin değerleri arasındaki uygunluk olarak belirtmiştir. Kristoff (1996), ise daha detaylı bir tanımlama yaparak kişi örgüt uyumunu; kişi ve örgütün amaçları arasındaki uyum ile kişinin kendine has özellikleri ve örgüt kültürü arasındaki benzerlik olarak tanımlamıştır. Yahyagil (2005), ise örgütsel davranış bilim dalı çerçevesinde birey örgüt uyumunu tanımlayarak; çalışanların bireysel

değer yargıları ile işletmenin değerler sistemi arasındaki bağıntı, kişi-örgüt uyumu olarak tanımlanmıştır. Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde kişi- örgüt uyumu örgütün değerleri ile bireyin değerleri arasındaki uyumayı kapsadığı görülmektedir. Kişi-örgüt uyumu ile ilgili farklı tanımlamalar yapılması ile birlikte, kişi ve örgüt arasında sayacağımız üç durumda uyumun olabileceği belirtilebilir (Sezgin, 2006:560).

Kişi-örgüt ilişkilerinde ya kişi örgütün ya da örgüt kişinin ihtiyaç veya beklentilerini karşılar, Kişi ve örgüt benzer ana özellikleri paylaşırlar. Hem ihtiyaç ve beklentiler karşılanır hem de benzer ana özellikler paylaşılır durumları aynı anda meydana gelir. Yani, kişi ve örgüt uyumu, örgüt ve kişi karşılıklı olarak birbirinin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve önceliklerini karşıladığı anda gerçekleşir. Kişi ve örgütün tek yönlü uyum sağlaması uyumun olduğu anlamına gelmemektedir. Kişinin örgüte uyum sağlaması örgüt ve kişi verimi için önemlidir. Ama örgütünde kişiye uyumu da aynı oranda önemlidir. Örgütün kişiye yüklediği görevin insanın yapmasının mümkün olmadığı doğasına aykırı olduğu durumlarda insan haklarının ihlali de söz konusudur. Örgütün kişiye uygun gördüğü ya da görev verdiği işi uydurmak için şunlar yapılabilir (Başaran, 1991:187):

1. Çalışan-araç gereç ilişkisi: Çalışanın kullanacağı araç ve gereçler onun sağlığını bozmamalı, kullanışlı ve dayanıklı olmalı.
2. Çalışan-ürün ilişkisi: Çalışanın ürettiği ürün sağlığını bozmamalı, elde ettiği ürün kıvanç yaratmalı, amaca uygun olmalı
3. Çalışanın görev ortamı: Çalışanın zevkle çalışabileceği bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır.
4. Çalışanın gelişimine olanak sağlama: Çalışanın yaratıcılığına izin veren örgütler, hem görevin kişiye çekici kılınmasını hem de bunlardan örgüte çıkar sağlayabilmektedir.
5. Çalışanın Toplumsal ilişkileri: Yalnız çalışan ve ya takım halinde çalışıp da başkalarıyla iletişim kuramayan çalışanların, ilişki kurmalarına olanak sağlamak, görevin çekiciliğini arttırmaktadır.
6. Çalışanın Yönetime Katılması: Çalışan ile ilgili kararlar verilirken kendisinin katılması, görevin kendisine uyarlanmasına yardım etmesidir.

Çalışanlarının performansını yükseltmek için örgütleri ile uyum sağlayan çalışmalar yapmak ve kurumun değerlerini destekleyici aktiviteler yapmak

gereklidir. İŖe ge gelme veya devamsızlık oranını dūŖürücü faaliyetler yaparak kurumda kalmayı sağlayıp verimi ve iŖ ahlākını yükseltmeyi amalar (Tahiroęlu, 2003:242). KiŖinin potansiyel yetisini ortaya koyabilmesi, onun atanacağı pozisyona gōsterebileceęi uyumdan bağımlı olacaktır. Bu aıdan bakıldığında kiŖinin uyum konusundaki yetisi ü boyut gōsterir. Ŗnce kiŖinin “ Ŗn uyumu” incelenecektir. İŖe baŖlarken alıŖanın alıŖacaęı iŖin Ŗzelliklerine sahip olup olmadığı niteliklerinin uygunluğu iyi değerlendirilmeli ve uygun dūŖmüyorsa, gōrevlendirmeden vazgeilmeli veya bu kararı alıŖacak olan kiŖiye aldirtmak en doğrusu ve akıllıca olacaktır. alıŖanın “uyum derecesi” de bir baŖka Ŗnemli unsurdur. Bu durumun belirlenmesi belli bir alıŖma sūresi ve sūreci gerektirmektedir. alıŖanın kendi uyum potansiyeli, vasıfları ve yapacağı iŖin Ŗzellikleri belirleyecektir. alıŖan yeterli derecede uyum esnekliğine sahip ise, bu sōz konusu uyum derecesini olumlu etkileyebilecektir. Yine de asıl uyum derecesinin “ uyum yeteneği” belirlemiŖ olacaktır. Zamanla alıŖan, sūre ierisinde uyum yeteneği geliŖip elveriŖli olduğu oranda bütōn sorunların Ŗstesinden gelmiŖ olacaktır (Kaynak, 2000:234).

3.2 KiŖi-Ŗrgüt Uyumunun BileŖenleri

KiŖi Ŗrgüt bileŖenleri; bir iŖin analizi, tanımı gereklerinin belirlenmesi, eğitiminin sağlanması kariyer alıŖması ve insan kaynaklarının oluŖturulması olarak sıralanabilir.

3.2.1 İŖin Analizi

İŖin analiz edilmesi yapılması gereken ilk adımlardandır. Bir iŖin ieriğinin, gerekliliklerinin neden nasıl yapılacağının tespit edilmesi iŖlemi olarak tanımlanabilir. İŖin unsurları ve faktōrleri bakımından iinde durumunun değerlendirilerek diğer iŖlerden ayıran Ŗzelliklerini ortaya ıkaran bilimsel alıŖmalardır. Yapılan bütōn alıŖmalar iŖin ayrıntılı olarak incelenmesini amalar (Sabuncuoğlu, 2000:54).

İŖ analizinin yapılmasındaki asıl ama iŖletmelerdeki faaliyetleri, iŖ ierikleri, gōrev sorumluluk alanları ve alıŖma koŖullarını belirlemeye odaklanmış abalardan meydana gelir (Kaynak, 2000:52). KiŖinin sahip olması gereken bilgi dūzeyi, yetenek, sorumluluk ve Ŗzelliklerine yōnelik bilgi edinilmesini sağlar. İŖi yapan

kişilerin bu işlerin yerine getirilebilmesi için yeterli bilgi ve beceriye sahip olup olmadıklarını ve hazırda yapılan işlerin uygun yapılması işlemlerini iş analizi yaparak uygun yönetsel kararların alınabileceği açıktır. İşlere eleman seçmek bu elemanların ücretlerini belirlemek onları uygun işe istihdam etmek gerektiği gibi eğitmek gibi değerlendirmeleri örgüt yöneticileri iş analizi yaparak sağlayabilirler. Bu işlerin iyi yapılıp yapılmadığı konusunda karar verirken işin gereklerini iyi yapılıp yapılmadığını analiz ederken yine bu analizlere ihtiyaç duyulmaktadır. Yapılan her işin bir amacı olduğu bilinmeli ve her iş örgütün amaçları doğrultusunda uzanan örgüt ahengini bozmadan yerine getirilebilmelidir. İşin yerine getirilmesinin neleri gerektirdiği bilinmez ise çalışanın yetenek ve güçlerinin o işe uygun olup olmadığı anlaşılabilir (Ünal, 2003:4). İş akış süreçlerinin çıkarılması iş analizi yaparken dikkat edilmesi gereken önemli noktalardır. İşlerin analizini daha rahat ortaya çıkarmamızı iş akış süreçleri sağlar (Ersen, 2005:132). Çalışanı seçerken en önemli kıstas, seçilecek kişinin söz konusu işe uygunluğudur. İşin gerekleri belirlenmedikçe yani iş analizi yapılmadıkça, işe alınacak adayın özelliklerini saptamak imkânsızdır. Alınacak olan aday iş analizinden elde edilen verilere göre ilgili işin özelliklerine uygun bir şekilde yerleştirilirler (Ünal, 2003:13).

İş analiz yapılması bize çalışan ihtiyacını ortaya çıkarmak, ileride oluşabilecek eksiklikleri gidermek ve olası çalışanların eksiklerini belirleyerek insan kaynakları oluşturmak, personel ihtiyacını giderme kıstaslarını belirlemek, olması gereken ve oluşabilecek eğitim faaliyetlerini planlamak, kapasite standartlarını ortaya koymak gibi amaçları yerine getirmemizi sağlar (Tahiroğlu, 2003:112).

İş analizlerinden gerekli ve yerinde sonuçlar alınabilmesi için, elde edilen verilerin sağlam, detaylı ve geçerli olması gerekmektedir (Tortop, 2006:56). Sonuç olarak iş analizi yapılması çalışmalarını işin tanımını, çalışanın özellikleri, görevleri bilgi ve yapabilecekleri hakkında detaylı gereklilikleri tespit edilmesini sağlar (Tahiroğlu, 2003:111).

3.2.2 İşin Tanımlanması

İş tanımının amacı, işin ne olduğunun açığa çıkarılmasıdır. İşlerin özelliklerini, ayrıntılı olarak ortaya çıkarmak ve başka işlerle mukayese ederek ilişkilerini ve onlardan ayıran yönleri de meydana çıkarmaktır. İş analizinden sonra

bir araya getirilen bilgilerin kullanılmak üzere derlenip formüle edildiği bilgilere iş tanımları denir (Kaynak, 2000:60).

İş tanımlarının yapılması çalışanların iş için seçiminde ilgili işe yerleştirilmesinde, yeteneklerine göre yönlendirilmesinde, gereken eğitimlerin verilmesinde ve verimin değerlendirilmesinde faydalı olmaktadır. İş tanımları büyük önem taşımaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, işi yapan kişiyi tanımlama yerine işin kendisinin tanımlanmasıdır. Bu tanımlamalar açık ve anlaşılır bir dil ile yapılmalıdır (Ünal, 2003:42). İşin ne için yapıldığını belirlemek, o iş için gerekli yeterlilikleri saptamak, başka işlerle olan ilişkisini belirlemek, İş koşullarını belirli hale getirmek iş tanımının amaçlarıdır (Tahiroğlu, 2003:113).

İşin sağlıklı tanımının yapılabilmesi için işin kimliği, işin özeti ve iş için gerekli makine ve malzemeler oluşturulması gereklidir (Tortop, 2006:57).

3.2.3 İşin Gereklilerinin Belirlenmesi

Bir işi yerine getirebilmesi veya ifa edilebilmesi için kişilerin sahip olması gereken becerilerdir (Ünal, 2003:44). İş gereklilerinin belirlenmesi iş analizi yapıldıktan ve bu süreçte toplanan bilgilerle iş tanımlarının belirlenmesinden sonra, buradaki belirli veriler temel alarak hazırlanır (Kaynak, 2000:63).

İş gereklilerinin belirlenmesi çalışmasında:

1. Çalışanların iş açısından fiziksel özellikleri; işin gerçekleşmesi için gerekli olan bedensel şartlar.
2. Zihinsel özellikler; planlama yeteneği, analitik düşünce, hafıza ve odaklanma.
3. Duygusal ve Sosyal Özellikler; sosyal ilişkiye açıklık, çevresi ile iyi ilişki kurma, kendini dinletebilme.
4. Davranışsal Özellikler: Kişinin bilgisini ne ölçüde davranışa yansıttığı olmak üzere dört özelliği ifade edilir (Tahiroğlu, 2003:113).

İş analizi verileri kullanılarak, işin en etkin şekilde yerine getirilebilmesi için iş gereklilikleri gerekli bilgiyi, yeteneği, deneyimi, beceri ve sahip olunması gerekli yeterlilik ve sertifikaları belirlemektedir (Ünal, 2003:47). Çalışanların işe alınmasında en önemli kıstas çalışanın nitelikleri ile işin gerekleri arasındaki uyumun oluşturulmasıdır (Kaynak, 2000:57).

Bir iş gerekleri formunda:

- a) Beceri Gerekleri
 - Eğitim Bilgileri
 - Deneyim Bilgileri
 - Özel Bilgiler
 - Yetenek Bilgileri
- b) Çaba Gerekleri
 - Bedensel Çaba
 - Düşünsel Çaba
- c) Sorumluluk
 - Malzeme Sorumluluğu
 - Makine Sorumluluğu
 - Gözetim Sorumluluğu
 - Diğer Kişileri Koruma Sorumluluğu,
 - Mali Sorumluluk
 - İş İlişkileri Sorumluluğu
- d) Çalışma Koşulları
 - İş Çevresi Koşulları
 - İş Riski
- e) Diğer konular
 - Yaş
 - Cinsiyet
 - Askerlik

gibi bilgileri bulunur (Tortop, 2006:58).

Bu veriler dikkate alınarak çalışanların nitelikleri ve iş gereklilikleri değerlendirilir.

3.2.4 İş Eğitiminin Sağlanması

Çalışanların iş hayatlarında başarı olabilmeleri için kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu nedenle çalışanların kişisel gelişim ve değişim ihtiyacı işletmeleri yeni sorunlarla mücadele etmek durumuna zorlamaktadır. Çalışanları yeni teknolojilere ayak uyduracak seviyeye getirmek döneme uygun görevlere hazırlamak için sürekli eğitmektir. Böylece yaşanan hızlı

değişmeler ve eğitim ihtiyacı kendini geliştiren ve öğrenme eğilimli örgüt yapılarını ortaya çıkarmıştır. Bunun için örgüt eğitim planlaması yapması ve gerekli insan kaynağının sağlanması büyük önem taşımaktadır (Tortop, 2006: 68).

Kısa ve uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi, maddi imkânların hesaplanması, eğitim önceliklerinin belirlenmesi ve insan kaynaklarıyla ulaşılması istenilen hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesi eğitim plânlaması olarak ifade edilir (İşman ve Eskicumalı, 2003:3). Eğitim süreci çalışanların bilgi, beceri, düşünce ve tavırlarında olumlu gelişmeler sağlar (Ünal, 2003:49).

3.2.5 Kariyer Çalışması

Çalışanın iş yaşamı süresince geliştirdiği bilgi beceri ve yeterlilik gibi tutumların süreç içindeki bütünüdür (Gürüz ve Özdemir, 2004: 184). Kariyer, mesleğini yaparken hedeflerine uygun gerekli deneyimi kazanıp, uygun eğitimleri görüp, meslek ve kişisel gelişim açısından kendini gerçekleştirme sürecini ifade eder (<http://www.msxlab.org/forum/meslekler/10030-kariyer-nedir> 20.08.2014). Kariyer, Başlangıcı olan fakat sonu olmayan bir yolu belirtir. Çünkü insanın kendisini geliştirmesinin sonu yok. Bu tanımlardan yola çıkarak iş yaşamında mesleki açıdan düşünülen alanları ve konuları tespit edip hangi alan ve konularda gerekiyorsa o yönde bir uzmandan da destek alarak alan ve beceri doğrultusunda kendisini geliştirmektir. Mesleki, ekonomik, sosyal ve kişisel açılardan tatmin edebilmek için bu gereklidir. Kariyeri kişisel ve örgütsel olmak üzere iki boyutta inceleyebiliriz. İlk boyut, kişinin kendi kişiliğinde oluşacak olan planlamadır. Kişi, iş yaşamında bulunduğu pozisyon içinde yerini bilme, anlama ve giderek gelecek zamanda nerede ve nasıl bir pozisyonda olmak istediğini planlama durumudur. İkinci boyutu, kişi kariyerin örgüt penceresinden bakılması ve irdelenmesidir. Kişi öncelikle kendi amaç ve yönelimini gözden uzak tutmadan bilincinde kalarak, kariyer planlaması doğrultusunda biçimlenmiş kişisel amaç ve hedeflere yönelmelidir. Yani amaçların bütünleşmesini yapmalıdır. Örgütsel amaçlarla bireysel amaçların özdeşleşmesi gereklidir. Örgütler bu uyumu sağladığı ölçüde, üst pozisyonları yetkin yöneticilerle gerçekleştirebilir (Kaynak, 2000:230-231).

3.2.6 İnsan Kaynaklarının Oluşturulması

İnsan kaynaklarının planlaması gelecekteki personel ihtiyacının özellik ve yetenek yönünden belirlenmesi, örgütsel değişimin zamanında yönlendirilmesi doğru bilgi ve beceri düzeyine sahip çalışanların temin edilmesi ve örgütte devamlarının sağlanması gibi unsurların örgüt için çok önemli olduğu bilinmektedir. Amaca katkı sağlayacak uygun özellikteki çalışanın doğru süreçte işe alımı, en verimli olacağı bölüme yerleştirilmeleri, verimli olacakları başka görevlere eğitim alarak hazırlanmaları, başarı durumlarının değerlendirilmesi ve en verimli pozisyonda çalıştırılmalarıdır. Örgütler açısından insan kaynakları plânlamasının yapılması verimliliği, kararlılığı etkileyen ve çalışanların iş yaşamlarına yön veren en temel öğelerden sayılır. Çünkü bu plânlama süreci personel sayısından tasarrufu, giderlerin düşürülmesi, işin özelliklerine uygun çalışanın seçimi, üretim sürecinin etkinleştirilmesi gibi unsurları gerçekleştirir (Tortop, 2006:71-72).

3.3 Kişi-Örgüt Uyumu Etkenleri

Kişi örgüt uyumunun sağlanabilmesi için farklı etkenlerin bir araya gelmesi gereklidir. Bu etkenler kişi örgüt uyumunu değerlemede önemli role sahiptirler. Bunlar; değerler, hedefler, kültür ve çevre uyumu özellikleri şeklinde sıralanmaktadır.

3.3.1 Değerler

Değerleri, kişilerin iş hayatlarında kendi kişiliklerine özgü karakteristik prensipleri olarak ifade edilen ve onların yaşam amaçlarını etkileyen unsurları şeklinde açıklanabilmektedir. Bu prensipler, kişilerin yapacağı seçimleri göstereceği tepkileri, çevresi ile ilgili durumları değerlendirme kriterleri ve yöntemleri olarak ifade edilebilmektedir. Değerler, kişilerin inanç ve duygularıyla alakalı olması nedeniyle “içselleştirilmiş normatif inançlar” olarak ta tanımlanmaktadır (Altıntaş, 2006:23). Kişilerin, doğruyu ve yanlışını birbirinden ayırabilmek için inandıkları birtakım standartları vardır. Bu bağlamda kişilerin standartlarını belirlemede değerler, olası olaylar ve sonuçlarla ilgili olarak olumlu veya olumsuz tutum ve davranışlar konusunda etkili olmaktadır. Kişiye göre kendi içerisinde bir önem sırasına sahip olan değerler, yaşamında kişinin neyi daha önemli gördüğünün açığa

çıkmasında etkilidir. Değerler; bireysel değerler ve örgütsel değerler şeklinde sıralanmıştır Bireysel değerler, kişi için değerli ve önemli olan şeyler anlamına gelmektedir. Çalışanlar tarafından önemli kabul edilen ortak önem ve değere sahip olan şeyler ise, örgütsel değerler olarak ifade edilmektedir. Bir örgütün üyeleri tarafından belirlenen değerler örgüt değerlerini oluşturmaktadır. Bu değerler çalışanların görüşleri alınarak tanımlanmaktadır. Örgütsel değerler, bireylerin paylaştıkları ortak değerlerin bir oluşumudur (Sezgin, 2006a:557-558).

Kişi örgüt uyumunun sağlanmasında kişi ve örgüt değerleri karşılıklı önemli rol oynamaktadırlar ve hem çalışan performansı gerekse örgütlerin performansı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Örgüt ve çalışan açısından kişi örgüt uyumunu destekleyici etkisi önem arz etmektedir. Örgütsel değerlerin meydana getiren birçok faktör vardır. Bunlar: Grupla çalışma, değerlerde kesinlik, yenilik ve risk alma, rekabet içinde olma, ayrıntıya dikkat etme, destekleyici davranışlar gösterme, gelişim ve haberdar etme, yapılan işin sonuçlarına ve getirilerine uyum şeklinde sıralanabilmektedir (Chatman, 1991:476).

3.3.2 Hedefler

Hedef çalışanların ve örgütün ulaşmak istedikleri konum, düzey, erek, amaç, gaye, maksat olarak ifade edilebilir (<http://hedef.nedir.com> 29.08.2014). Bir hayalin, bir düşüncenin belirli bir zaman diliminde harekete geçirilmesidir. Hedefler kişisel ve örgütsel olarak ele alınabilmektedir. Örgütsel hedefler, yönetim kademesi veya kurucu kişilerin değerlerini, vizyon ve misyonunu oluştururken, kişisel hedeflerde birey bazında konmuş amaçlardır. Hedeflerin uyumu konusunda kişi örgüt hedeflerinin tam bir uyum içerisinde olması koşulu aranmaktadır. Çünkü kişi örgüt hedeflerinin uyumsuzluğu hedefe ulaştırmayı engelleyen etmen olacaktır. Bu anlamda hedefleri örgütsel hedeflere benzeyen kişiler için örgütün çekici hale getirilip bunların örgütte istihdam edilmesini ve böylece hem örgütün hedeflerinin hem de çalışanın hedeflerini elde edilmesi sağlanmış olacaktır (Schneider, 1987:437-453). Hedeflerin uyumunu birincisi dikey yönde örgütteki yöneticiler ve astlar arasında, kişinin işe karşı tavırlarını doğrudan etkileyen, ikincisi ise yatay yönde çalışanlar ve örgütteki diğer bütün çalışanların hedefleri arasındaki uyum, grup ahengini, çalışanlar arasındaki sosyal uyumu olmak üzere iki farklı boyutta inceleyebiliriz (Vancouver ve Schmitt, 1991:333-452).

3.3.3 Kültür

Kültür, toplumun bilgi, inanç, sanat, ahlak, yetenek ve alışkanlıklarla toplumsal kuralları kapsamaktadır. Kişiler yaşamlarından doyum sağlamak için kültürel faaliyetlerde bulunur. Bir toplumun yaşam şeklini belirlemek ve bunu sürdürmek, kurumlarını düzenlemek, bir arada yaşayan topluluğun davranış biçimlerini oluşturan tüm etkinlikler ve gereksinimlerini yerine getirmek için oluşturduğu bir yaşam biçimi olarak ifade edilebilmektedir (Bektaş, 2010:7).

Kültür kişi kültürü ve örgüt kültürü olarak incelenmektedir. Örgüt kültürü, örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından benimsenen ve uyulan değerler olarak görülmektedir. Bu kültür, örgütün karakter yapısı alışılmış yâda kalıplaşmış düşünce algılama ve tepki gösterme yollarının bir kurgusu olarak tanımlanmaktadır. Bir anlamda örgüt kültürü, örgüt üyelerini bir arada tutan sosyal bir algıdır (Hasanoğlu, 2004:47). Kişiler yaşadıkları çevreye önem verirler. Çünkü ihtiyaçlarını bu çevreden karşılarlar. Kişiler ihtiyaçlarını karşıladıkları çevre veya örgüt ile etkileşime girme durumundadırlar. Bu etkileşim sonucu kişi-çevre uyumu ortaya çıkar. Kişi-çevre uyumunun devamını sağlayan olgu kişinin çevreden, çevrenin kişiden yararlanmasıdır. Kişi ve çevre etkileşimi sürecinde örgütler kişiden üretim, kişi ise örgttn iş tatmini sağlama beklentisinde olurlar (Argun, 2007:18).

3.3.4 Çevre

Örgütün çevresinde yaşanan, olup biten veya meydana gelen gelişmeleri ve bunların sonucu oluşan durumların çalışanlar üzerindeki etkisinin ve de çalışanlarında çevresindeki hareketlilikleri etkileyebileceği görüşü kişi-çevre uyumu olarak ifade edilebilir. Örgütler buldukları çevreden yararlanmak için buldukları çevrelere uyum gösterirler ve bu çevrenin bir parçası haline gelirler. Çalışanlarda, çevrelerinden yararlanmanın beklentisi içinde olurlar ve üyesi oldukları örgüte uyum sağlamak zorundadırlar. Örgütlerine uyum sağlayan çalışanlar örgütün de uyumlu olmasını sağlarlar (Argun, 2007: 18). Çalışanların çalışmayı en verimli kılacak şekilde çalışma ortamını düzenlenmesi, ısı, ışık, gürültü ve havalandırma gibi, çalışma ortamı koşullarını insani ve uygun ortam özelliklerine uygun hale getirilmesi gibi sorunlar çoğunlukla işin personele ayarlanması şeklinde olmaktadır. Çalışanlar ilk işe başladıklarında belirli bir zaman, sosyal ve fiziksel

çevreye alışma ve uyum sağlama sebebiyle kendinden beklenen verimi gösteremeyebilir. İlk intiba önemlidir görüşünü dikkate alarak çalışan, işe başlangıç günlerinde karşılaştığı davranış şekli sonucunda edindiği intibalar, çalışma arkadaşlarına ve ortama karşı takınacağı ve sürdüreceği tutumda etkili olur. Çalışmaya başlayan bir kişiye intibak eğitimi çalışanın işe uyum sağlamasını kolaylaştıracaktır (Eren, 2004:322).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ VE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde literatür taraması sonucu örgütsel bağlılık, iş tatmini ve kişi örgüt uyumu üzerinde yapılan araştırmaların neler olduğu ve bu araştırmaların hangi boyutları ele aldığı incelenerek değişkenler arası ilişkiler incelenecektir.

4.1 Örgütsel Bağlılık İş Tatmini İlişkisi

Örgütlerin ana amacı olan insan faktörü, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı olan ön plana çıkarmış ve bunlara ilgiyi arttırmıştır. İş tatmini ve örgütsel bağlılığın örgütler açısından öneminin daha iyi anlaşılmasıyla, birçok bilimsel çalışmada bu iki unsur üzerinde daha çok durulmaktadır İş tatminin sağlanmasında en önemli etmenlerden birinin “Örgütsel bağlılık” olduğu yapılan araştırmaların birçoğunda görülmektedir. Araştırmalarda bu değişkenler arasındaki ilişki irdelenmiş bir kısmında bu değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olduklarına ulaşılrken; bazılarında da tam anlamıyla anlamlı bir ilişki test edilememiştir (Çekmecioğlu, 2005:156).

Çoğunlukla bu araştırmalarda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişkiler olduğu yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Yaptıkları araştırma ile Mathieu ve Zajac (1990) iş tatmini ücret, yükselme, gözetim, çalışma arkadaşları ve işin kendisi gibi boyutunun örgütsel bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğunu açıklamıştır. Çalışmalarda, sosyal yapı iş yeri çalışanları işle ilgili diğer etkenler ve denetim elemanlarıyla olan ilişkilerin güçlü olmasının, yani çalışanların sosyal ilişkilerini arttıran tutumun, çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasında olumlu etki yaptığı tespit edilmiştir (Seymen, 2008:189).

Testa'nın (2001), araştırmasına göre Hizmet sektöründe örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi, iş tatmininin örgütsel bağlılığın olmazsa olmazı olduğunu ortaya

konulmuştur. Gıda sektöründe bir araştırma yapan Kim, Leong ve Lee de iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında artı yönde bir ilişki olduğu vurgulanmıştır. Diğer bir araştırma sağlık sektöründe Uyguç ve Çımrın'ın yapmış oldukları çalışmadır bu çalışmada iş tatmininin duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediği benimsenmiştir. Ayrıca yine sağlık sektöründe Tutar'ın prosedür adaleti ve iş tatminin örgütsel bağlılığa olan etkisi çalışması yapılmış, araştırmanın sonucunda prosedürel adalet algısı ile duygusal bağlılık arasında iş tatmininin aracı bir etkiyi üstlendiği ortaya çıkarılmıştır (Balay, 2000:95).

Örgütsel bağlılığın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini belirlemek üzere, Clugston (2000), yaptığı çalışmada; duygusal ve normatif bağlılığı iş tatmininin olumlu yönde etkilediği; İşte kalmak ve devam bağlılığı ile olumsuz bir etkileşime girdiği belirlenmiştir. Diğer bir çalışmada yine iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği öznel yorgunluk belirtileri, Yüksel (2005), tarafından yapılan çalışmada iş tatminin örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişki olumlu bulunmuştur.

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler çelişkili ve tartışmalı olan araştırmalarda vardır. Bunlardan iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen Currivan (1999) iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında önemli ve anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır (Seymen, 2008:191). Çalışanların iş tatmini elde etmeleri sonucunda örgütsel bağlılık davranışı gösterebilecekleri gibi, örgütsel bağlılık sonucunda da çalışanlarında iş tatmini olacağı beklentisi meydana gelmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004). Araştırmalarda, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilere bakıldığında örgütsel bağlılığın alt boyutlarının da iş tatmini ile anlamlı ilişkisinin olduğu görülmektedir. Özellikle duygusal boyut etkili olmaktadır (Luthans, 1997:3). Sönmez'in (2014) araştırmasına göre iş tatmini düzeyleri; dışsal iş tatmini ve içsel iş tatmini boyutları ile örgütsel bağlılık düzeyini oluşturan duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarının birbirileri arasındaki ilişkiyi, ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek amacıyla yapılan analize göre, değişkenler arasında çok yüksek bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Sönmez, 2014:112).

Bir başka çalışmada yapılan analizler sonucu, örgütsel bağlılığın öğretmenlerin iş tatminleri üzerinde olumlu etkisi olduğu ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir (Davran, 2014:137).

4.2 Kişi-Örgüt Uyumu Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Kişi-örgüt uyumu konusundaki önemli bakış açılarından biri de kişi ile parçası olduğu örgüt arasındaki değerlerin uyumudur. Kişi ve örgüt seviyesindeki araştırmaların birçoğu kişilerin davranışlarını ve örgütlerin kültürlerinin ölçümünü oluşturmaktadır. Örgütlerin kültürleri de çalışanları tarafından paylaşılan değerlerin bir fonksiyonu olduğu için, kişilerle çalıştıkları örgütlerin arasındaki değerlerin uyumu gerek örgüt gerekse çalışanlar üzerindeki etkilerini anlama yönünde önemli bir yaklaşım sunmaktadır.

Yapılan birçok araştırmada kişi örgüt uyumunun örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu araştırmalardan birine göre çalışanların yaşadıkları çevre ve çalıştıkları işlerinde kişi-örgüt uyumu olduğunda çalışanlar çoğunlukla çevrelerini ve işlerini değiştirmeyen aynı çevrede kalmayı ve işlerine devam etmeyi tercih ederler (Chatman, 1991:464). Bir diğer araştırmaya göre kişi-örgüt uyumunun, örgütsel bağlılık ile ilişkisi olduğu sonucuna varılmış ve yine bu araştırmanın diğer bir tespitine göre örgütsel bağlılığında iş tatmini ile ilişkisi olduğu vurgulanmış ve bunların üzerindeki etkileri incelenmiştir (Vilela v.d., 2008:1013).

Başka bir araştırmada kişi-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılığın alt boyutu normatif bağlılık ilişkisi araştırılmıştır (O'Reilly, vd., 1991:499). McConnell (2003) Meyer ve Allen'in (1991) örgütsel bağlılık modelinden yararlanarak kişi-örgüt uyumunun etkisini araştırmıştır. Araştırmada kişi-örgüt uyumu, duygusal bağlılık ilişkisinin pozitif yönde olduğu sonucuna varılmış, kişi-örgüt uyumu, kişisel değerler ve örgütsel değerler olarak aynı zamanlı olarak modele dâhil edildiklerinde, kişi-duygusal bağlılık üzerinde diğer alt boyutlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (McConnell, 2003: 139-145). Kişi-örgüt uyumunun normatif bağlılık üzerindeki etkisi incelendiğinde kişisel ve örgütsel değerlerin yani insanlara saygı, kişinin ekip çalışmasına yönelimi ve çalışanın teşviklere verdiği önem gibi olguların olumlu yönde ilişkisi olduğu açıklanmıştır. Örgütsel bağlılığın diğer bir alt boyutu, zorunlu bağlılık ile kişi-örgüt uyumluluğu, kişisel ve örgütsel değerlerin ilişki araştırılmış. Kişi örgüt uyumu, kişisel ve örgütsel değer yapılarının, duygusal ve normatif bağlılık ile ilişkili olduğu açıklanmıştır. (McConnell, 2003:147).

Kişi-örgüt uyumunun, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri ile ilişkisini araştıran Van Vianen'in, (2000) yaklaşımına göre gruplar oluşturulmuş bu gruplar;

yöneticiler, aynı düzeyinde çalışanlar ve işe yeni alınanlar olarak belirlenmiş bu gruplar üzerinde analizler yapılarak, örgütsel bağlılık boyutu, Quin'in örgütsel kültür modeli örnek alınarak ölçmüştür. Yeni işe alınanların yöneticiler ile çalışanlar arası uyum düzeyleri, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleriyle ilişkili bulunmuştur. Çalışanların uyumu Van Vianen'in (2000) kişi-örgüt uyumu modelinde bir diğer değişken olarak kullanılmış analiz sonucunda, yöneticilerin ve aynı statüdeki çalışanların örgütsel kültürün insanlara ilgi boyutuna ilişkin algılarında homojen olmaları, Schneider ve arkadaşlarının (1998) araştırma sonuçlarını desteklemektedir (Van Vianen, 2000: 146).

Bir diğer araştırmada Vandenberghe ve Peiro (1999), kişisel ve örgütsel değerlerin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisini, algılanan prosedürel adalet üzerindeki etkisini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Kişi-örgüt uyumu ve etkileşimleri, adalet destek algıları ve bağlılık ilişkisi incelenmiş, kişisel değerler ve örgütsel değerlere göre kişi-örgüt uyumunun değişkenler üzerindeki etkisinin, düşük olduğu sonucuna varılmıştır (Vandenberghe ve Peiro, 1999:579). Hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre araştırmaya katılan hemşirelerin kişi-örgüt uyumlarının örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemediği sonucuna varılmıştır (Özçelik, 2011:65).

4.3 İş Tatmini Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisi

Birçok araştırmaya göre, İş tatmini; çalışanların istekleri ve işin gereklerinin birbirine uyduğu ortamda gerçekleşen ve yaptıkları işten duydukları hoşnutluk olarak ifade edilmektedir (Muchinsky, 2000, Fritzsche ve Parrish, 2005). Kişi-iş uyumu, kişinin işi için gerekli olan yetenek, kabiliyet, bilgi ve iş gereklilikleri arasındaki uyumun sağlanması olarak tanımlanmaktadır (Bretz ve Judge, 1994). İş tatmini işin önemini ortaya koyarken, kişi-örgüt uyumu değerler, kültür gibi daha kapsamlı konuları içermektedir.

Kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini hakkında literatürde birçok çalışma yapılmıştır (Cable ve Judge, 1996:300; Meyer vd, 2010:460; Verguer vd., 2003:473; Cable ve Judge, 1994:321), Örgüte dâhil olmak ve uyum (sosyalleşme) sağlamada çalışan ile örgüt arasında karşılıklı anlaşma oluşur. Devos v.d., (2004) Bu anlaşmada çalışan açısından bakıldığında beklentilerinin örgüt tarafından karşılanabileceğine yönelik kişisel inancı olarak ifade edilmektedir. Örgütün bunları karşılama durumuna göre,

çalışanın iş tatmin derecesi de ortaya çıkar. Bu nedenle çalışanın örgüte uyum sağlamasında, karşılıklı oluşan anlaşmanın yerine getirilmesi önem taşımaktadır. Çalışan ve örgüt değerlerinin uyumlu hale getirilmesi iş tatmininin sağlanması açısından önemlidir. Bu anlamda yapılan çalışmalarda önemli bulgular elde edilmiştir. Meglino, Ravlin ve Adkins (1989) çalışanlar ile yönetici değerlerinin uyumlu olması durumunda daha yüksek düzeyde tatmin sağlandığını, Chatman (1991) çalışan örgüt değerlerinin uyumlu olması sonucunda iş tatmininin yüksek olacağını, O'Reilly, Caldwell ve Chatman (1991) ise oluşan kişi örgüt uyumunun, çalışan açısından gelecek dönem tatmininin belirleyicisi olabileceğini ortaya çıkarmışlardır.

Yapılan bir diğer araştırmada çalışanların iş tatmini kişi-örgüt uyumunu olumlu yönde etkilediğini, iş tatmininin artırılması ile çıktılarda değişim sağlanabileceği ve kişi-örgüt uyumunun da örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli rolü olduğunu, iş tatminini artırdığını ifade etmektedir (Turunç, 2012:63). İş tatmini ile kişi-örgüt uyumu arasında olumlu bir ilişki olduğu bu alanda yapılan araştırmalar incelendiğinde görülmektedir. Kristof v.d., (2005); Vilela, (2008); Song ve Chathoth, (2011) bu araştırmalarda genellikle kişi-örgüt uyumunun iş tatminini etkilediği görülmektedir.

Araştırmamızda yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler yukarıda ele alınmıştır. Bu araştırmalar incelendiğinde her üç değişken arasında ilişki olduğunu ortaya koyan birçok araştırma literatürde yer almaktadır. Bu kapsamda örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisinde kişi örgüt uyumunun aracılık rolü üstlenebileceği değerlendirilmiştir. Yapılan literatür taramasında kişi-örgüt uyumunun aracılık rolünü araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Böylelikle literatüre bu anlamda katkı sağlayabileceği düşünülerek Şekil 5.5. araştırma modeli oluşturulmuştur.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın konusu, amacı, önemi, soruları, modeli, hipotezleri, sınırlılıkları ve yöntemi konuları incelenecektir.

5.1 Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, havacılık sektöründe örgütsel bağlılığın çalışanlarda iş tatminine etkisini ve bu etkide kişi örgüt uyumunun rolünü incelemektir.

5.2 Araştırmanın Amacı

Günümüzde iş yaşamının niteliği ve hızlı değişim özellikle havacılık sektörü gibi ileri teknolojinin hüküm sürdüğü alan içerisinde yer alan örgütlerin üzerinde büyük bir sorumluluk oluşturmaktadır. Bu sorumluluk örgütlerin ve çalışanların sahip olması gereken bilgi, beceri ve yeteneklerinin artarak çeşitlenmesine neden olmaktadır. Bu durum örgütlerden beklenen performansın artması olarak yansımaktadır. Önümüzdeki yıllarda yüksek düzeyde performans beklentisinin devam edeceği düşünülmektedir. Dolayısıyla çalışanların performanslarının artmasında rol oynayan faktörlerin optimize edilerek örgüt yapısında ve işleyişinde yer almasını sağlamak örgütsel başarı için örgütsel bağlılık, iş tatmini ve kişi örgüt uyumu bir zorunluluk haline gelmektedir

Yukarıda ifade edilen düşünceler ışığında bu çalışmada havacılık sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin iş tatmine etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolünü tespit etmek amacıyla havacılık sektöründe uygulama yapılacaktır

5.3 Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada örgütsel bağlılık anlayışı, çalışanların iş tatmini, kişi örgüt uyumunun sürekli gelişme sürecinde olan ve ileri teknolojinin kullanıldığı havacılık sektöründe, çalışılan ortamlarda birlikte hareket etme, iş ortamını benimseme, uyumlu çalışma ve ekip ruhuyla davranış gibi olgular önem kazanmaktadır. Yapılan araştırma ile Türk Havacılık Sektörü'ne ilişkin örgütsel bağlılık iş tatmininin ilişkisine yönelik açıklayıcı bilgiler ortaya konulmaya çalışılacaktır.

5.4 Araştırma Soruları

Bu çalışmada kuramsal çerçeveden hareket ederek aşağıdaki soruların cevapları bulunmaya çalışılmıştır:

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri demografik özelliklerine göre bir farklılık gösterir mi?

Çalışanların iş tatmin düzeyleri onların cinsiyetlerine, medeni hallerine, eğitim düzeylerine, çalıştıkları pozisyona ve sektöre (kamu-özel) göre bir farklılık göstermekte midir?

Çalışanların çalıştıkları kurumla uyum düzeyleri onların cinsiyetlerine, medeni hallerine, eğitim düzeylerine, çalıştıkları pozisyona ve sektöre (kamu-özel) göre bir farklılık göstermekte midir?

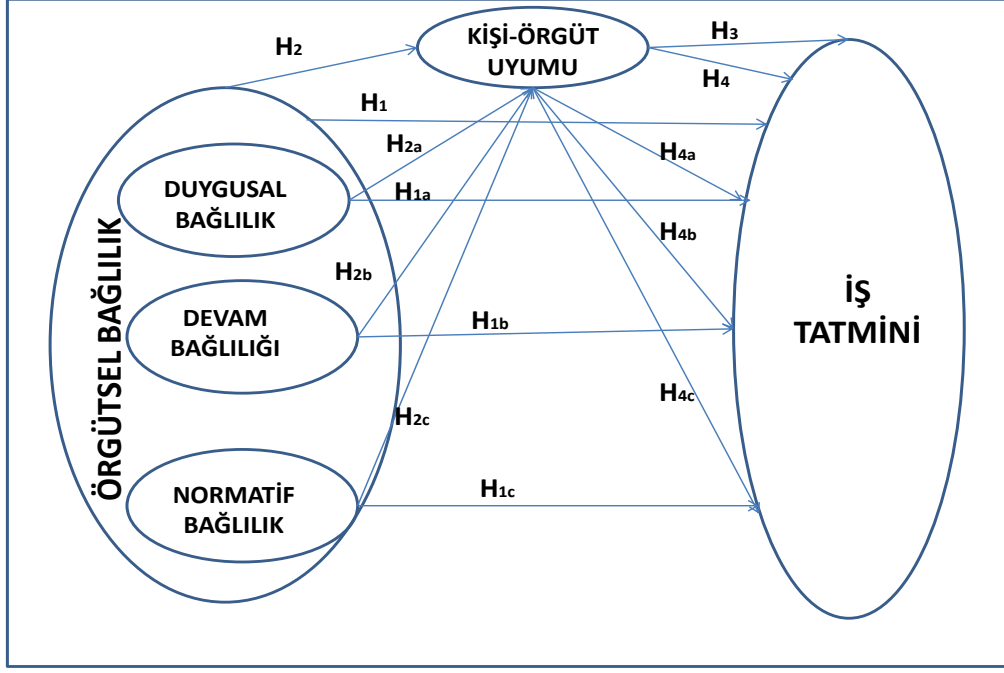
Çalışanların örgütsek bağlılık düzeyleri ile iş tatminleri arasında bir ilişki var mıdır?

Çalışanların örgütsek bağlılık düzeyleri, iş tatminleri ve kişi-örgüt uyumu arasında bir ilişki var mıdır?

Kişi örgüt uyumunun örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisinde aracılık rolü var mıdır?

5.5 Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmaya ait model Şekil 5.1'de gösterilmiştir:



Şekil 5.1: Araştırma modeli.

Araştırmanın hipotezleri ise aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H₁: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi iş tatmin düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{1a}: Çalışanların duygusal bağlılık düzeyi iş tatmin düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{1b}: Çalışanların devam bağlılık düzeyi iş tatmin düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{1c}: Çalışanların normatif bağlılık düzeyi iş tatmin düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₂: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi kişi-örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{2a}: Çalışanların duygusal bağlılık düzeyi kişi-örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{2b}: Çalışanların devam bağlılık düzeyi kişi-örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{2c}: Çalışanların normatif bağlılık düzeyi kişi-örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₃: Çalışanların kişi-örgüt uyumu iş tatmin düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4: Çalışanların örgütsel bağlılığı ile iş tatminleri arasındaki ilişkide kişi örgüt uyumunun aracılık rolü vardır.

H4a: Çalışanların duygusal bağlılığı ile iş tatminleri arasındaki ilişkide kişi örgüt uyumunun aracılık rolü vardır.

H4b: Çalışanların devam bağlılığı ile iş tatminleri arasındaki ilişkide kişi örgüt uyumunun aracılık rolü vardır.

H4c: Çalışanların normatif bağlılığı ile iş tatminleri arasındaki ilişkide kişi örgüt uyumunun aracılık rolü vardır.

5.6 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma; kuramsal çerçeve açısından ulaşılabilen alan yazınla sınırlıdır.

Bu araştırma da elde edilen veriler, Havacılık Sektöründe 2013-2014 yılında görev yapan yönetici ve çalışan personelden elde edilen bilgilerle sınırlıdır.

Bu çalışmada toplanacak veriler, anket formu ile örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer (1990), tarafından geliştirilen ve Wasti (1999, 2003), tarafından Türk Kültürü ifadelerini içeren maddeler de eklenerek Türkçe' ye uyarlanan ve Meydan (2010), tarafından kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği ile ölçümlenecektir. Ölçek 26 soru ile 3 boyutu ölçümlemek üzere yapılandırılmıştır. Boyutlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak isimlendirilmiştir. İlk boyut 8, ikinci boyut 7 ve üçüncü boyut 11 soru ile ölçümlenmektedir. Ölçeğin toplam sayısal değeri, 26 ile 130 arasında ortaya çıkmaktadır. Alınan yüksek puanlar yüksek bağlılığı göstermektedir. *İş Tatmini*: İşletmelerde algılanan iş tatmini düzeyini belirlemek üzere Chen ve arkadaşları (2009)'nın Arnett (1999) ve Judge ve arkadaşları (2009)'nı referans göstererek hazırladıkları 5 maddeli ölçek kullanılmıştır. *Kişî - örgüt uyumu*: İşletmelerde kişî örgüt uyumu düzeyini belirlemek üzere Netemeyer ve arkadaşları (1997), tarafından geliştirilen 4 maddeli ölçek kullanılmıştır. Ve kişisel bilgi formundan elde edilen verilerle sınırlı kalacaktır.

5.7 Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan evren ve örneklem, verilerin toplanması ile ilgili yapılan çalışmalar, verilerin analizi ve araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

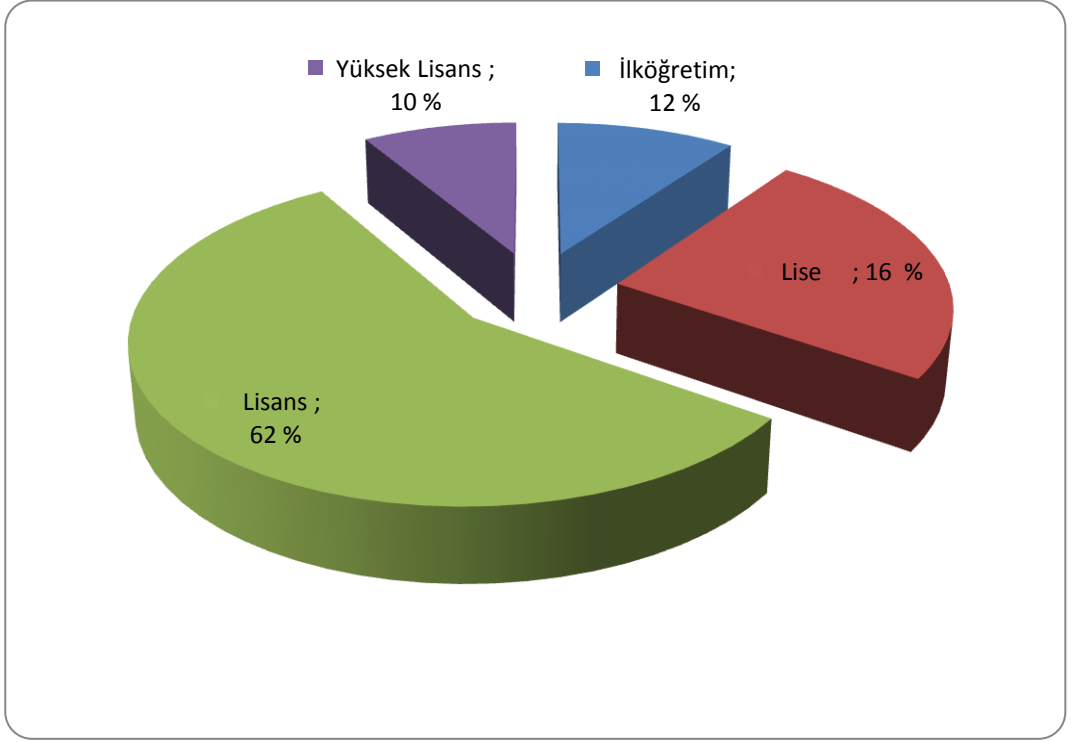
5.7.1 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İzmir ilindeki kamu ve özel havacılık sektörü teknik birim çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini kamu ve özel havacılık teknik birim çalışanlarının arasından basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu kurumların teknik birimlerinde yaklaşık 250 kişi çalışmaktadır. Ana kütleden % 95 güvenilirlik sınırları içerisinde % 5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 152 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 200 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 184'ü geri dönmüş ve 172 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 12 veri seti çıkartılmış ve 160 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler aşağıda tablo ve şekillerle sunulmuştur.

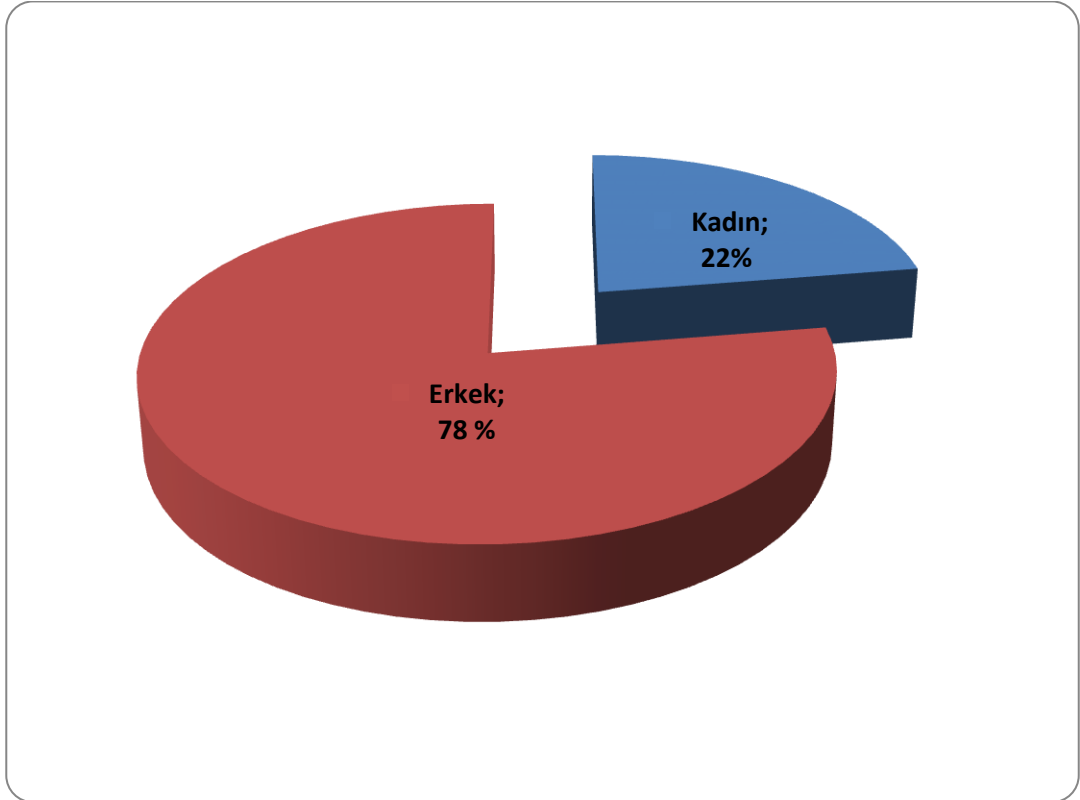
Tablo 5.1: Çeşitli evren büyüklüklerine ilişkin örneklem sayıları (Sekaran, 1992: 253)

Evren Büyüklüğü	100	200	250	500	750	1000	5000	10000000
Örneklem Sayısı	80	132	152	217	254	278	357	384

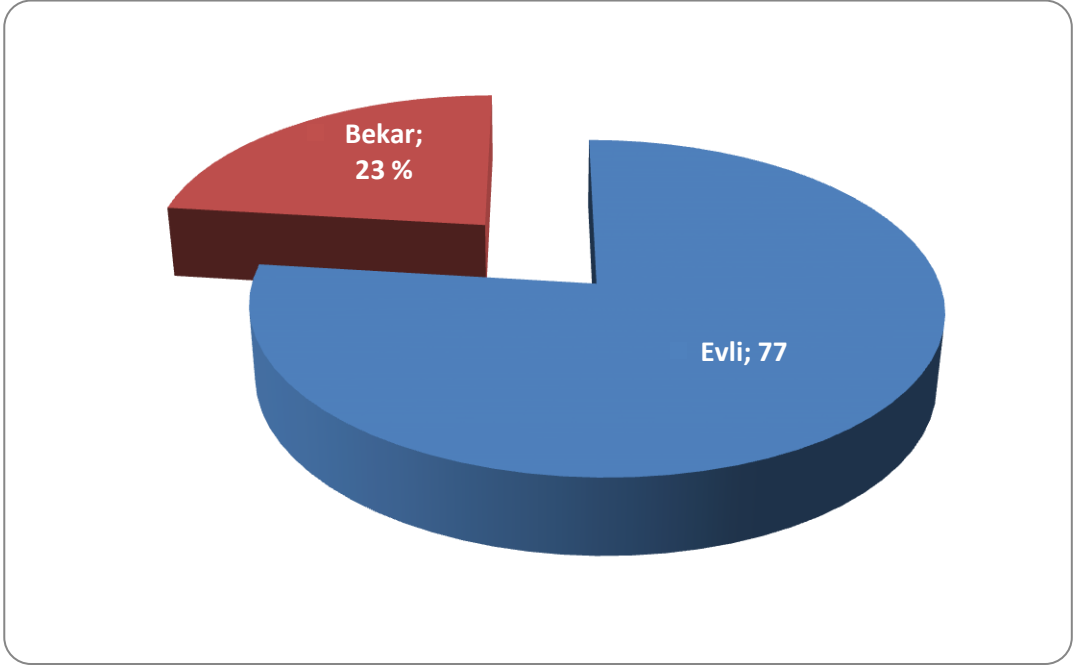
Araştırmaya katılanların % 12'si İlköğretim % 16'sı Lise % 62'si Lisans, % 10'u Yüksek Lisans eğitim derecesine sahiptir. Araştırmaya katılanların % 78'i erkek, % 22'si kadındır. Araştırmaya katılanların % 23'ü bekâr % 77'si evlidir. Katılımcıların % 6'sı yönetici % 94'ü çalışandır. Katılımcıların % 69'u kamu % 31'i özel sektöründe çalışandır. Demografik özelliklere ait bilgiler Şekil 5-2, 3, 4, 5, 6'de sunulmuştur.



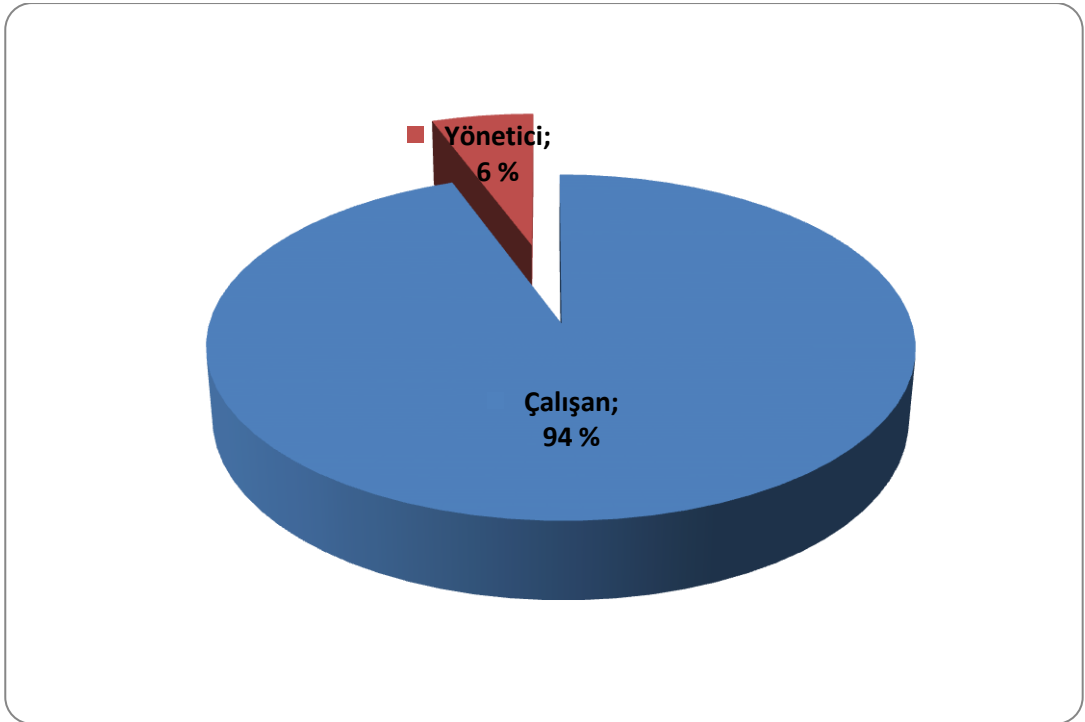
Şekil 5.2: Eğitim durumu



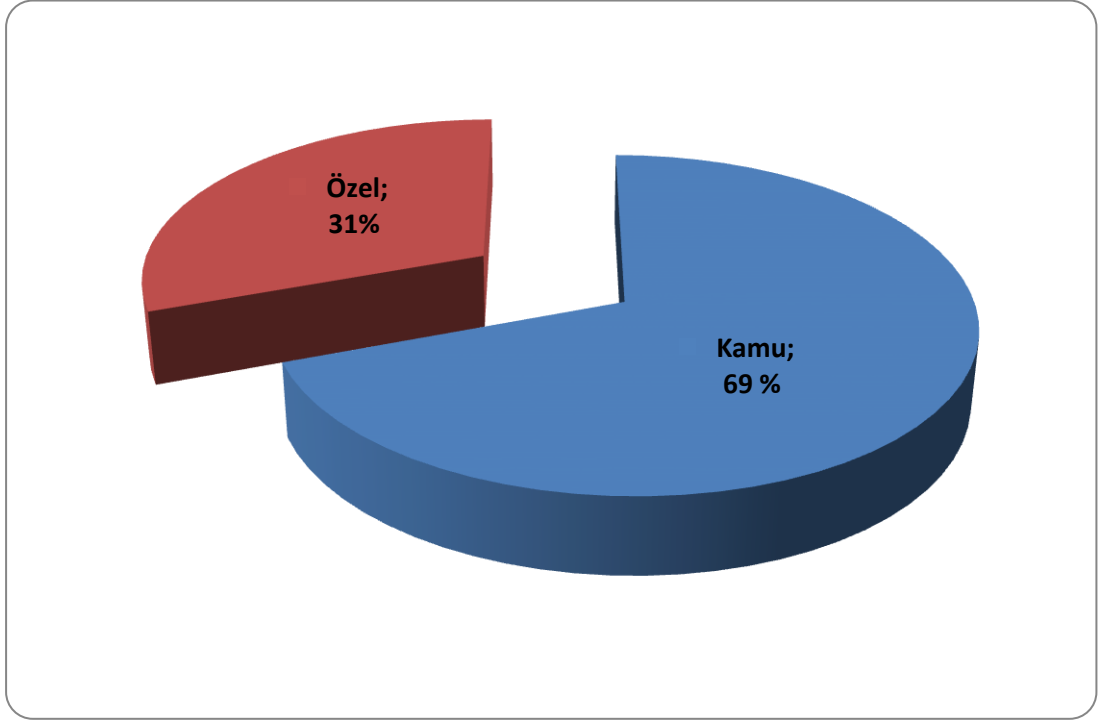
Şekil 5.3: Cinsiyet



Şekil 5.4: Medeni hal



Şekil 5.5: Çalışılan iş pozisyonu



Şekil 5.6: Çalışılan Sektör

Araştırmaya katılan katılımcıların yaş ortalaması 39, ortalama çalışma süresi ise 13 yıldır.

Tablo 5.2: Betimleyici İstatistikler

	Yaş	Çalışma Süresi(yıl)
Ortalama	38,9	13,21
St. Sapma	8,6	8,8
Minimum	22	1
Maksimum	59	35

5.7.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda anketler, havacılık sektörü yöneticileri ve çalışanlarından oluşan katılımcılara yüz yüze uygulanmıştır. Anket formu üç bölümden ve toplam 35 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde 26 sorudan oluşan örgütsel bağlılık (3 boyut 26 madde), iş tatmini (1 boyut, 5 md) ve kişi örgüt uyumu (1 boyut, 4 md) ölçekleri bulunmaktadır.

5.7.2.1 Örgütsel bağlılık ölçeği

Örgütsel bağlılık (ÖB), Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Wasti (1999, 2003) tarafından Türk kültür ifadelerini içeren maddeler de eklenerek Türkçeye uyarlanan ve Meydan (2010) tarafından kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği ile ölçümlenmiştir. Ölçek 26 soru ile 3 boyutu ölçümlemek üzere yapılandırılmıştır. Boyutlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak isimlendirilmiştir. İlk boyut 8, ikinci boyut 7 ve üçüncü boyut 11 soru ile ölçümlenmektedir. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Meydan (2010) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı.84 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Düşük faktör yüküne sahip 2 madde (D6, N7) ölçekten çıkarılmıştır. Tek boyutta ele alınan analizde ise.40'dan düşük faktör yüküne sahip olan 5 madde ölçekten çıkarılmıştır (D1, D4, D6, B6, N7) Ölçeğin KMO analiz sonucu tüm boyutlar ve toplam ölçek için.70 ve üstüdür ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. KFA sonuçları ve açıklanan varyanslar Tablo 5.3 ve 5.4'de sunulmuştur. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 5.5'de sunulmuştur. Yapısal Eşitlik Modeli uyum kriterleri de Tablo 5.6'da sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı örgütsel bağlılık (ÖB), duygusal bağlılık (D), devam bağlılığı (B) ve normatif bağlılık (N) için sırasıyla.86,.71,.70,.76 olarak bulunmuştur.

Tablo 5.3: Döndürülmüş faktör matrisi.

	Component		
	1	2	3
N1	,491		
N2	,661		
N3	,435		
N4	,611		
N5	,657		
N6	,691		
N8	,437		
N9	,620		
N10	,593		
N11	,512		
D1			,474
D2			,692
D3			,602
D4			,542
D5			,524
D7			,734
D8			,643
B1		,645	
B2		,716	
B3		,634	
B4		,662	
B5		,565	
B6		,478	
B7		,462	

Tablo 5.4: Toplam açıklanan varyans tablosu.

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1,000	6,184	23,784	23,784	4,199	16,148	16,148
2,000	3,038	11,686	35,470	3,722	14,315	30,463
3,000	1,967	7,565	43,034	3,269	12,572	43,034
4,000	1,771	6,813	49,847			
5,000	1,349	5,189	55,036			
6,000	1,223	4,704	59,740			
7,000	1,143	4,395	64,135			
8,000	1,048	4,031	68,166			
9,000	0,933	3,588	71,754			
10,000	0,836	3,216	74,970			
11,000	0,744	2,860	77,830			
12,000	0,681	2,618	80,448			
13,000	0,619	2,382	82,830			
14,000	0,586	2,253	85,083			
15,000	0,517	1,989	87,071			
16,000	0,478	1,839	88,911			
17,000	0,433	1,665	90,576			
18,000	0,423	1,627	92,204			
19,000	0,363	1,395	93,599			
20,000	0,337	1,296	94,895			
21,000	0,295	1,135	96,031			
22,000	0,251	0,965	96,995			
23,000	0,228	0,877	97,873			
24,000	0,209	0,805	98,677			
25,000	0,189	0,726	99,403			
26,000	0,155	0,597	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte aşağıda sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Ölçeğin birinci düzey model faktör analizini gösterir Şekil 5.7’de sunulmuştur. Tablo ve şekilde de görüldüğü üzere ölçeğin uyum iyi değerleri kabul edilebilir standartlardadır.

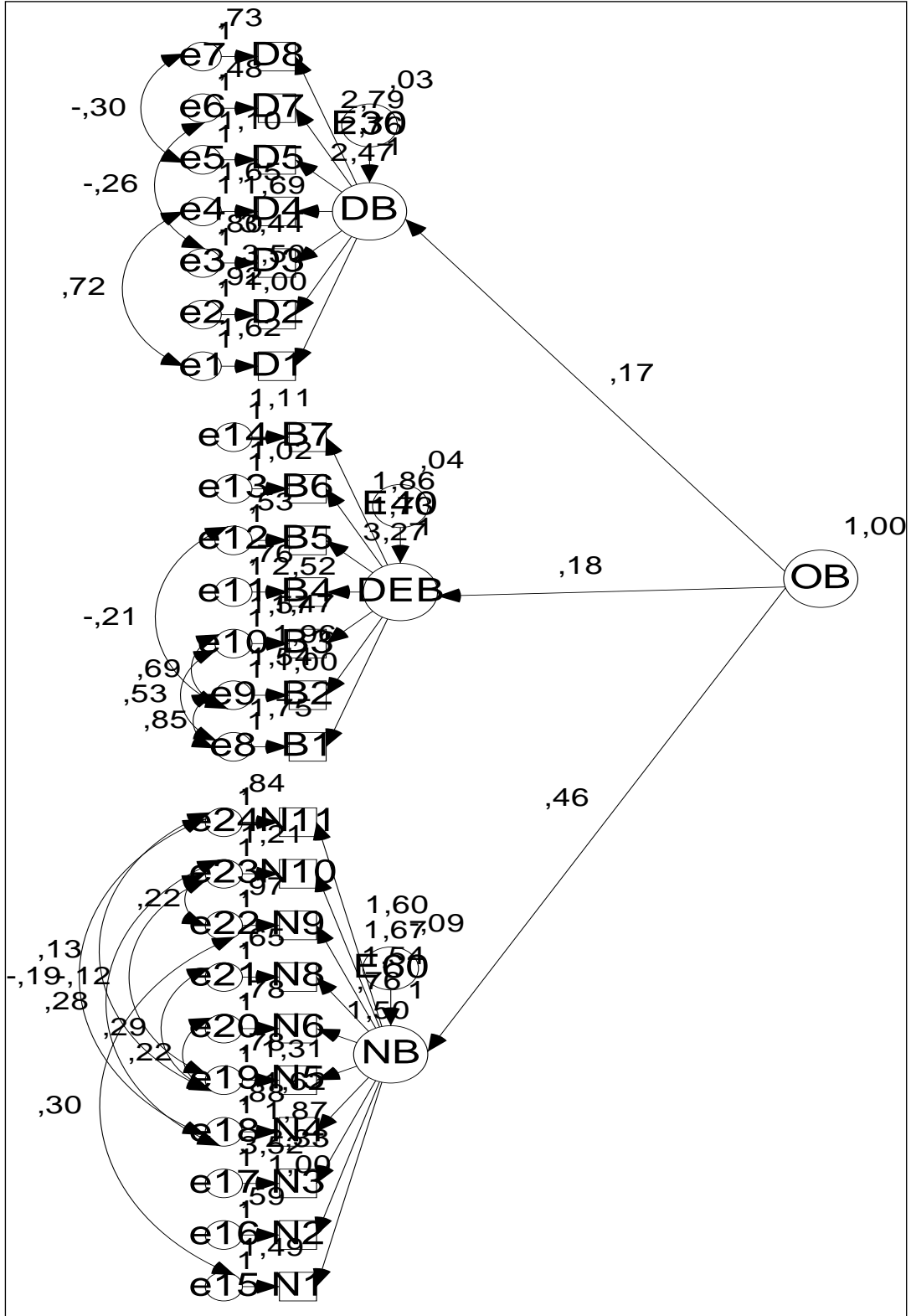
Tablo 5.5: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.

Değişkenler	X ²	df	CMIN / DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMS EA ≤.08
1. Örgütsel Bağlılık(2.düzye)	653,7	234	2,79	0,91	0,84	0,92	0,93	0,92	0,08

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*“ standartlara göre düzenlenmiştir.

Tablo 5.6: Yapısal eşitlik modeli uyum kriterleri (Meydan ve Şeşen, 2010: 37).

Ölçüm (Uyum istatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF(χ^2/sd)	≤3	4-5
RMSEA	≤0,05	0,06-0,08
GFI	≥ 0,90	0,89-0,85
AGFI	≥ 0,90	0,89-0,85
IFI	≥ 0,95	0,94-0,90
CFI	≥ 0,97	≥ 0,95
TLI	≥ 0,95	0,94-0,90



Şekil 5.7: Örgütsel bağlılık ölçeği DFA sonuçları.

5.7.2.2 İş tatmini ölçeği

Çalışanların iş tatmini düzeyini belirlemek üzere Chen ve arkadaşları (2009)'nın Arnett (1999) ve Judge ve arkadaşları (2009)'nı referans göstererek hazırladıkları 5 maddeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar 5'li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır. Bu çalışmada Chen ve arkadaşları (2009)'nın çalışmasında kullanılan ölçek Turunç ve Çelik(2012) tarafından geçerliliği yapılarak kullanılmıştır. Chen ve arkadaşları (2009) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 90'ın üstünde bulunmuştur.

İş tatmini ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Bir madde (T3) düşük faktör yükü nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Ölçeğin KMO analiz sonucu.71 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. KFA sonuçları ve açıklanan varyans Tablo 5.7 ve 8 de sunulmuştur. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 3.9'da sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam sonucunda Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı.83 olarak bulunmuştur.

Tablo 5.7: Faktör matrisi

	Component
T1	0,84
T2	0,86
T3	
T4	0,72
T5	0,85

Tablo 5.8: Toplam açıklanan varyans tablosu.

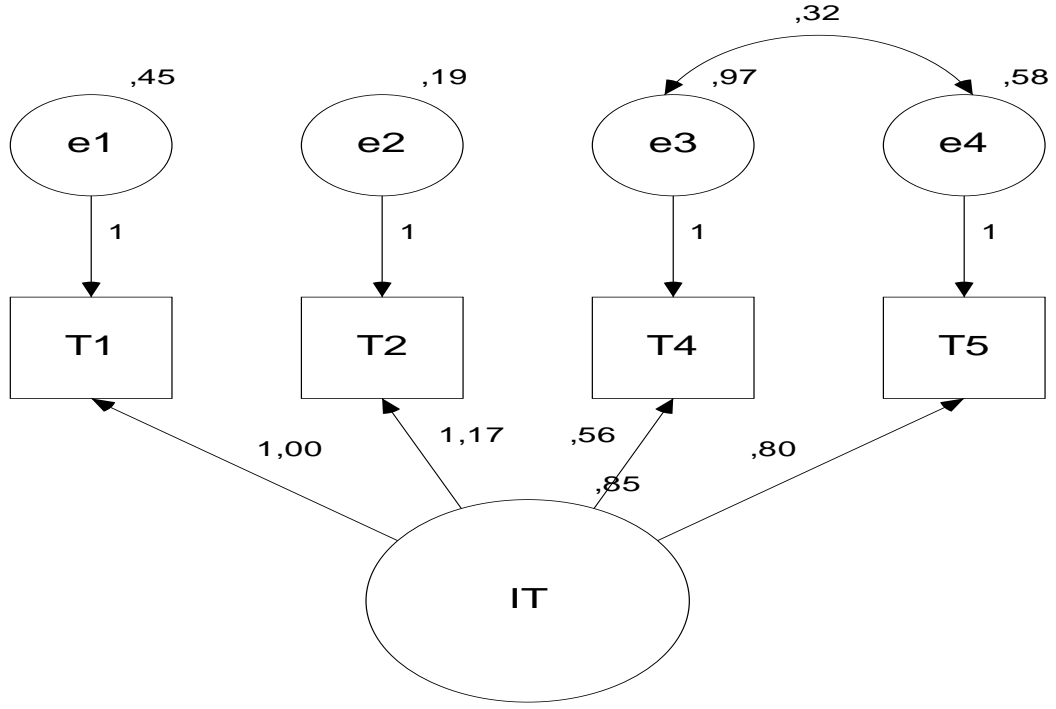
Componen t	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,710	54,203	54,203	2,710	54,203	54,203
2	1,045	20,896	75,099			
3	,658	13,153	88,252			
4	,371	7,423	95,674			
5	,216	4,326	100,000			

Ölçeğin uyum iyiliği değerleri aşağıda sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Ölçeğin I. Düzey model uyum analizine ilişkin şekil Şekil 5.8’de sunulmaktadır.

Tablo 5.9: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.

Değişkenler	X ²	df	CMIN/ DF ≤5	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
				≥.85	≥.80	≥.90	≥.90	≥.90	≤.08
2. İş Tatmini(İT)	3,8	1	3,8	0,98	0,88	0,99	0,98	0,94	0,07

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “ *kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.



Şekil 5.8: İş tatmini ölçeği DFA sonuçları.

5.7.2.3 Kişi-örgüt uyumu ölçeği

İşletmelerde kişi örgüt uyumu düzeyini belirlemek üzere Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen 4 maddeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar 5'li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır. Bu çalışmada Vilela ve arkadaşlarının (2008) çalışmasında kullanılan ölçeğin geçerliliği Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılan uyarlaması kullanılmıştır. Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .81 olarak bulunmuştur.

Kişi-örgüt uyumu ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .82 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. KFA sonuçları ve açıklanan varyans Tablo 5.10 ve 11 de sunulmuştur. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 5.12'de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam sonucunda Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .87 olarak bulunmuştur.

Tablo 5.10: Faktör matrisi.

	Component
K1	0,817
K2	0,864
K3	0,866
K4	0,843

Tablo 5.11: Toplam açıklanan varyans tablosu.

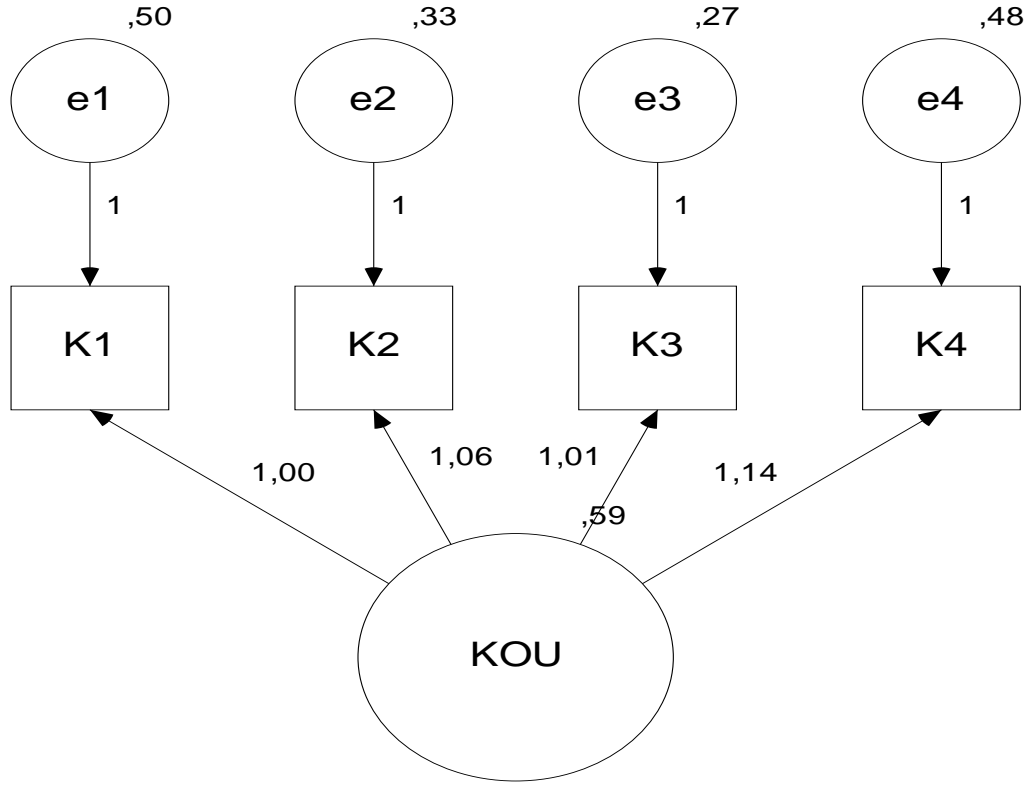
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,876	71,898	71,898	2,876	71,898	71,898
2	,459	11,480	83,378			+
3	,372	9,293	92,671			
4	,293	7,329	100,000			

Ölçeğin uyum iyiliği değerleri aşağıda sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Ölçeğin I. düzey model uyum analizine ilişkin şekil 5.10'da sunulmaktadır.

Tablo 5.12: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.

Değişkenler	X ²	df	CMIN/ DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08
2. İş Tatmini(İT)	4,17	2	2,08	0,98	0,93	0,99	0,98	0,97	0,08

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları "kabul edilebilir" standartlara göre düzenlenmiştir.



Şekil 5.9: Kişi-örgüt uyumu ölçeği DFA sonuçları .

5.7.3 Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği

Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin sorulara ve örgütsel bağlılık, iş tatmini ve kişi-örgüt uyumu değişkenlerine ait ölçekler bir araya getirilerek EK-A'da verilmiş olan toplam bir sayfalık veri toplama formu oluşturulmuştur.

Veri toplama formu ile elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin örnekleme uyumluluğunu belirlemek için yapı geçerlikleri AMOS paket programındaki doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmada katılımcıların ÖB, İT ve KÖU ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak amacıyla bağımsız örneklem t-testleri ve tek yönlü ANOVA analizleri yapılmıştır.

5.8 Bulgular ve Yorumlar

Değişkenlerle ilgili betimleyici bulgular, değişkenler arası ilişkiler, demografik gruplardaki farklılıklar, hiyerarşik regresyon analizi bulguları incelenmiş, istatistiksel teknikler kullanılarak yapılan analizler sonucu elde edilen verilere, ortaya çıkan bulgulara ve bunlara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

5.8.1 Değişkenlerle İlgili Betimleyici Bulgular

Araştırmada 160 katılımcıdan elde edilen betimleyici istatistiklere göre kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin (en küçük, en büyük ve ortalama) değerler Tablo 5.13’de verilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan algılanan örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan toplam 26 madde üç boyut ayrı ayrı ve tümleşik olarak aritmetik ortalamalar alınarak analizler yapılmıştır. Bağımlı değişken olan İT ve KÖU ise, sırasıyla 5 ve 4 maddenin aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Hesaplamalarda en düşük puan 1 (bir), en yüksek puan ise, 5 (beş) olmak üzere puanlama beş puan üzerinden yapılmıştır. Tablo 5.13’de de görüldüğü üzere ortalamalar değişkenler için de 3,25-3,72 arasındadır.

Tablo 5.13: Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler.

Değişken	Toplam	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
TATMIN	160	1	5	3,60	0,92
KÖU	160	1	5	3,65	0,87
DUY_BAG	160	1	5	3,72	0,74
DEV_BAG	160	1	5	3,25	0,73
NORM_BAG	160	1	5	3,45	0,68
ORG_BAG	160	1	5	3,49	0,62

5.8.2 Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır (Tablo 5.14). Tabloda ayrıca satırların sonunda güvenilirlik bulguları parantez içinde sunulmuştur. Analiz sonucunda; örgütsel bağlılık ve boyutlarının bağımlı değişken olan iş tatmini ve kişi-örgüt uyumu ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 5.14: Ortalama standart sapma ve korelasyon değerleri.

Değişkenler	Ort.	S. S.	1	2	3	4	5	6
1.TATMIN	3,60	0,92	(,83)					
2.KOU	3,65	0,87	,67**	(,87)				
3.DUY_BAG	3,72	0,74	,50**	,48**	(,71)			
4.DEV_BAG	3,25	0,73	,31**	,50**	,20*	(,70)		
5.NORM_BAG	3,45	0,68	,56**	,67**	,47**	,60**	(,76)	
6.ORG_BAG	3,49	0,62	,59**	,72**	,56**	,77**	,93**	(,86)

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir.

** $p < .01$, * $p < .05$

5.8.3 Demografik Gruplardaki Farklılıklar

Araştırmada örgütsel bağlılık, iş tatmini ve kişi-örgüt uyumunun cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonuna ve kurumuna gibi 4 ayrı özelliğe göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi”; çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

Örgütsel bağlılığın cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonuna ve kuruma (sektöre) göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Tablo 5.15), sadece kamu-özel sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı fark olduğu ve özel sektörde çalışanların kamuda çalışanlara göre örgütsel bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.15: T Testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig
Örgütsel bağlılık	Kadın	36	3,34	0,63	0,11
	Erkek	124	3,53	0,61	
	Evli	123	3,51	0,63	0,31
	Bekar	36	3,39	0,61	
	Çalışan	151	3,48	0,63	0,87
	Yönetici	8	3,45	0,48	
	Kamu	111	3,37	0,65	0,001
	Özel	48	3,73	0,48	

İş tatmini düzeylerinin cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonuna ve kuruma (sektöre) göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Tablo 5.16); sadece kadın ve erkek gruplarının, iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı fark olduğu ve erkeklerin kadınlara göre örgütsel iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.16: T Testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig
İş Tatmini	Kadın	36	3,28	1,06	0,01
	Erkek	124	3,69	0,85	
	Evli	123	3,64	0,94	0,25
	Bekar	36	3,44	0,84	
	Çalışan	151	3,61	0,93	0,42
	Yönetici	8	3,34	0,66	
	Kamu	111	3,54	0,97	0,21
	Özel	48	3,73	0,78	

Kiş-i-örgüt uyumu düzeylerinin cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonuna ve kuruma (sektöre) göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Tablo 5.17); sadece kamu-özel sektör çalışanlarının kiş-i-örgüt uyumu düzeyleri arasında anlamlı fark olduğu ve özel sektörde çalışanların kamuda çalışanlara göre kiş-i-örgüt uyumu düzeyinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.17: T Testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig
Kiş-i-örgüt uyumu	Kadın	36	3,42	1,02	0,07
	Erkek	124	3,71	0,80	
	Evli	123	3,68	0,88	0,40
	Bekar	36	3,54	0,82	
	Çalışan	151	3,64	0,88	0,73
	Yönetici	8	3,75	0,32	
	Kamu	111	3,52	0,92	0,004
	Özel	48	3,94	0,64	

Çalışanların araştırma değişkenlerine olan algılarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir. Örgütsel bağlılığın eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 5.18’de sunulmuştur.

Tablo 5.18’de görüldüğü üzere ÖB eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemektedir ($F=2,5$, $p>0,05$).

Tablo 5.18: ANOVA testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
Örgütsel bağlılık	İlköğretim	3	3,69	0,09	2,5
	Lise	43	3,70	0,55	
	Lisans	99	3,41	0,65	
	Y.Lisans	15	3,35	0,54	

İş tatmininin eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 5.19 de sunulmuştur.

Tablo 5.19 da görüldüğü üzere İT eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemektedir ($F=0,54$, $p>0,05$).

Tablo 5.19: ANOVA testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
İş tatmini	İlköğretim	3	3,08	0,57	0,54
	Lise	43	3,66	0,93	
	Lisans	99	3,56	0,94	
	Y.Lisans	15	3,75	0,80	

Kiş-i-örgüt uyumunun eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 5.20 de sunulmuştur.

Tablo 5.20 de de görüldüğü üzere KÖU eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemektedir ($F=0,52$, $p>0,05$).

Tablo 5.20: ANOVA testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
Kişi-örgüt uyumu	İlköğretim	3	3,83	0,28	0,52
	Lise	43	3,77	0,73	
	Lisans	99	3,58	0,97	
	Y.Lisans	15	3,63	0,86	

5.8.4 Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Örgütsel bağlılığın (ÖB), iş tatmini (İT) üzerine etkisini ve bu etkide kişi-örgüt uyumunun (KÖU) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (İT) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda çalışanların KÖU düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, ÖB, İT, KÖU ve ÖB boyutları arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 5-21, 22, 23, 24’de verilmektedir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız ana değişken örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 5.21). Bu aşamanın ilk adımında ÖB’nin İT’yi ($\beta=.59$, $p<.001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda ÖB’nin aracılığı araştırılan KÖU’ na olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda ÖB’nin KÖU’nu anlamlı olarak etkilediği ($\beta=.72$, $p<.001$) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan KÖU’nun İT’ ye olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. KÖU İT’yi ($\beta=.67$, $p<.001$) anlamlı olarak etkilemektedir. Bu aşamanın son adımında ise ÖB ve aracılığı araştırılan KÖU birlikte analize sokulmuş ve İT üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda ÖB’nin KÖU ile birlikte analize sokulmasıyla ÖB’nin İT üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta=.22$, $p<.01$), KÖU’ nun da İT üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta=.51$, $p<.01$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi

yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z= 12.5, p<.001$). Bu bulgu ÖB'nin İT'ye etkisinde KÖU'nun **kısmi** aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H2, H3 ve aracılık hipotezi olan H4'ün desteklendiği görülmektedir.

Tablo 5.21: Aracılık testi sonuçları.

		β	
		KÖU	İT
ÖB	Test 1		
	ÖB		.59***
	R^2		.35
	F		86,45***
	Test 2		KOU→İT
	ÖB	.72***	.67***
	R^2	.52	.45
	F	172***	132***
	Test 3		
	ÖB		.22**
	KÖU		.51**
	R^2		.47
	F		72,26***
	<i>Sobel Test(z)</i>		12.5***

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

Aracılık testinin ikinci aşamasında ÖB boyutlarından olan duygusal bağlılık (DB) ile iş tatmini arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 22). Bu aşamanın ilk adımında DB'nin İT'yi ($\beta=.50, p<.001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda DB'nin aracılığı araştırılan KÖU'na olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda DB'nin KÖU'nu anlamlı olarak etkilediği ($\beta=.48, p<.001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise DB ve aracılığı araştırılan KÖU birlikte analize sokulmuş ve İT üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda DB'nin KÖU ile birlikte analize sokulmasıyla DB'nin İT üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta=.22, p<.001$), KÖU'nun da İT üzerindeki etkisi devam etmiştir

($\beta=.56$, $p<.001$). Bu şartların sağlanması ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z= 7,1$, $p<.001$). Bu bulgu DB'nin İT'ye etkisinde KÖU'nun kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1a, H2a ve aracılık hipotezi olan H4a'nın desteklendiği görülmektedir.

Tablo 5.22: Aracılık testi sonuçları.

		β	
		KÖU	İT
Duy.B ağl.	Test 1		
	Duy. Bağı.		.50***
	R^2		.25
	F		52,62***
	Test 2		
	KÖU	.48***	
	R^2	.23	
	F	47,2***	
	Test 3		
	Duy. Bağı.		.22**
	KÖU		.56**
	R^2		.49
	F		77,13***
	<i>Sobel Test(z)</i>	7,1***	

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

Aracılık testinin üçüncü aşamasında ÖB boyutlarından olan devam bağlılığı (DeB) ile iş tatmini arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 5.23). Bu aşamanın ilk adımında DeB' nin İT' yi ($\beta=.31$, $p<.001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda DeB' nin aracılığı araştırılan KÖU' na olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda DeB' nin KÖU' nu anlamlı olarak etkilediği ($\beta=.50$, $p<.001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise DeB ve aracılığı araştırılan KÖU birlikte analize sokulmuş ve İT üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda DeB' nin KÖU ile birlikte analize sokulmasıyla DeB' nin İT üzerindeki

etkisi kaybolmuş ($\beta = -.03$ $p > .05$), KÖU' nun da İT üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .69$, $p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z = 4,1$, $p < .001$). Bu bulgu DeB' nin İT' ye etkisinde KÖU' nun tam aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1b, H2b ve aracılık hipotezi olan H4b'nin desteklendiği görülmektedir.

Tablo 5.23: Aracılık testi sonuçları.

		β	
		KÖU	İT
Dev.B ağl.	Test 1		
	Dev. Bağl.		.31***
	R^2		.09
	F		17,3***
	Test 2		
	KÖU	.50***	
	R^2	.25	
	F	54,2***	
	Test 3		
	Duy. Bağl.		-.03
	KÖU		.69***
	R^2		.45
	F		65,8***
	<i>Sobel Test(z)</i>	4,1***	

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Aracılık testinin son aşamasında ÖB boyutlarından olan normatif bağlılık (NB) ile iş tatmini arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 5.24). Bu aşamanın ilk adımında NB'nin İT'yi ($\beta = .56$, $p < .001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda NB'nin aracılığı araştırılan KÖU' na olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda NB'nin KÖU'nu anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .67$, $p < .001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise NB ve aracılığı araştırılan KÖU birlikte analize sokulmuş ve İT üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda

NB'nin KÖU ile birlikte analize sokulmasıyla NB'nin İT üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta=.19$, $p<.01$), KÖU'nun da İT üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta=.54$, $p<.001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z=6,8$, $p<.001$). Bu bulgu NB'nin İT'ye etkisinde KÖU'nun kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1c, H2c ve aracılık hipotezi olan H4c'nin desteklendiği görülmektedir.

Tablo 5.24: Aracılık testi sonuçları.

		β	
		KÖU	İT
Norm. Bağl.	Test 1		
	Norm. Bağl.		.56***
	R^2		.31
	F		71,7***
	Test 2		
	KÖU	.67***	
	R^2	.45	
	F	132,2***	
	Test 3		
	Duy. Bağl.		.19**
	KÖU		.54***
	R^2		.47
	F		71,01***
	Sobel Test(z)		6,8***

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1 Sonuçlar

Bu araştırmada örgütsel bağlılığın iş tatminine etkisinde kişi örgüt uyumunun rolü incelenmiştir. Araştırmanın evrenini İzmir’de faaliyet gösteren özel ve kamu havacılık sektörü çalışanlarının oluşturduğu uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Değişkenlerle ilgili betimleyici bulgular araştırmada 160 katılımcıdan elde edilen veriler doğrultusunda betimleyici istatistikler kullanılarak bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin değerler ile elde edilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan algılanan örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan toplam 26 madde üç boyut ayrı ayrı ve tümeşik olarak aritmetik ortalamalar alınarak analizler yapılmıştır. Bağımlı değişken olan iş tatmini ve kişi örgüt uyumu ise, sırasıyla 5 ve 4 maddenin aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla, Pearson korelasyonları hesaplanmıştır. Ayrıca güvenilirlik bulguları sunulmuştur. Analiz sonucunda; örgütsel bağlılık ve boyutlarının bağımlı değişken olan iş tatmini ve kişi-örgüt uyumu ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmada örgütsel bağlılık, iş tatmini ve kişi-örgüt uyumunun cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonuna ve kurumuna gibi 4 ayrı özelliğe göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi”; çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir. Örgütsel bağlılığın cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonuna ve kuruma (sektöre) göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda sadece kamu-özel sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı fark olduğu ve özel sektörde çalışanların kamuda çalışanlara göre örgütsel bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

İş tatmini düzeylerinin cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonuna ve kuruma (sektöre) göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda; sadece kadın ve erkek gruplarının, iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı fark olduğu ve erkeklerin kadınlara göre örgütsel iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Kişi-örgüt uyumu düzeylerinin cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonuna ve kuruma (sektöre) göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda; sadece kamu-özel sektör çalışanlarının kişi-örgüt uyumu düzeyleri arasında anlamlı fark olduğu ve özel sektörde çalışanların kamuda çalışanlara göre kişi-örgüt uyumu düzeyinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çalışanların araştırma değişkenlerine olan algılarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir. Örgütsel bağlılığın, iş tatmininin ve kişi-örgüt uyumunun eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri sonucunda; örgütsel bağlılık, iş tatmininin ve kişi-örgüt uyumu eğitim seviyelerine göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Örgütsel bağlılığın, iş tatmini üzerine etkisini ve bu etkide kişi-örgüt uyumunun aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda;

1. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin iş tatmin düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği (H_1), Aynı zamanda örgütsel bağlılık değişkeninin alt boyutları olan çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin iş tatmin düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği (H_{1a} , H_{1b} ve H_{1c}),

2. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi kişi-örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği (H_2), ayrıca örgütsel bağlılık değişkeninin alt boyutları olan çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin kişi-örgüt uyumu düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği (H_{2a} , H_{2b} ve H_{2c}),

3. Çalışanların kişi-örgüt uyumu iş tatmin düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği (H_3),

4. Çalışanların örgütsel bağlılığı ile iş tatminleri arasındaki ilişkide kişi örgüt uyumunun aracılık rolü olduğu (H_4), bununla birlikte Örgütsel bağlılık değişkeninin alt boyutları olan çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılığı ile iş tatminleri arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü olduğu (H_{4a} , H_{4b}

ve H4c) bulgularına erişilmiştir. Bu araştırmada yer alan bütün hipotezlerin desteklendiği yapılan analizler sonucunda ortaya konulmuştur.

6.2 Öneriler

Bu çalışma İzmir ilindeki kamu ve özel havacılık sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılığın iş tatminine etkisinde kişi örgüt uyumunun rolünü ortaya çıkarmak amacıyla söz konusu çalışanlar üzerinde anket yapılarak araştırma niteliğinde bir çalışmadır. Başka sektörlerde araştırmanın değişkenleri açısından yakın çalışmalar yapıldığı fakat havacılık sektöründe yapılan ilk çalışma olduğu araştırmalar incelendiğinde görülmüştür. Son yıllarda dünyada hızla büyümekte olan bu sektör, özellikle ülkemiz de son on yıldır çift haneli rakamlar ile büyüme gösterdiği görülmektedir. Bu kapsamda havacılık sektörü hızla büyüyen ve gelişen bir sektör olarak düşünüldüğünde, yeni değişkenlerinde araştırmalarda yer verilmesi ile farklı araştırmalar yapılarak havacılık sektörü genelinde daha açıklayıcı sonuçlara ulaşılabileceği değerlendirilmektedir.

Örgütsel bağlılığın havacılık sektörü açısından önemi oldukça büyüktür. Çünkü yapılabilecek en küçük bireysel ihmalin çok ciddi sonuçlar doğuracağı telafisinin mümkün olamayacağı bilinmesi gereklidir. Yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların daha az hata yaptıkları tespit edilmiştir. Böylesine önemli ve risk seviyesinin oldukça yüksek olduğu bir sektörde iş tatmini de büyük önem taşımaktadır. Çünkü iş tatmini yüksek çalışanların iş tatmini düşük olan çalışanlara kıyasla daha etkin ve verimli çalıştığı bilinmektedir. Ayrıca sektörde çalışanlarının sıfır hata ile görevlerini yapabilmeleri, çalışan-örgüt uyumunun sağlaması kaçınılmaz kılmaktadır. Böylelikle çalışan işletmeyi çok daha fazla benimseyeceğinden istenilen standartlarda veya üzerinde kalitede işlerin yapılması sağlanmış olacaktır.

Havacılık sektörünü diğer sektörlerden ayıran en önemli özelliğin sektöre ait kuralların, işleyişin ve standartların uluslararası niteliğe sahip otoriteler (International Civil Aviation Organisation (ICAO), Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu, European Aviation Safety Agency (EASA), Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı, International Air Transport Association (IATA), Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği vb.) tarafından belirlenmesidir. Bu otoritelerin belirlediği sektöre ait bütün düzenlemelere ilgili ülkelerin uyum gösterme zorunluluğu

bulunmaktadır. Aksi takdirde uluslararası alanda faaliyet göstermesi mümkün değildir.

Gelişen teknoloji ile birlikte zaman hem iş yaşamında hem de özel yaşam da önemli bir kavram haline gelmiş, insanlar ulaşmak istedikleri yerlere en kısa sürede ulaşmayı talep etmektedirler. Bu talep bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de havacılık sektörünü ön sıralara taşınmasına neden olmuştur. Ülkelerin gelişmişlik düzeylerini belirleyen önemli sektörlerden biridir. Bu nedenle havacılık sektörüne gelişmiş ülkeler tarafından büyük yatırımlar yapılmaktadır. Doğu-Batı ve Batı-Doğu yönünde dünya hava trafiğinin merkezi olmaya aday çok büyük ölçekte İstanbul'a üçüncü havalimanının yapılması çalışmalarına başlanmıştır. Özel sektörde yer alan işletmelerin çeşitli tiplerde uçak üretmek üzere çalışmalara başlaması ile bu sektörde gelişmeler büyük ivme kazanmıştır. Bu yatırımlar gerek iç ve gerekse dış taleplerin, kamu ve özel sektörün ihtiyacını karşılamaya yöneliktir. Böylesine önemli bir sektörde akademisyenler tarafından çok daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu sektörde yer alan işletmelerin ve çalışanların sayısı bahsedilen gelişmeler ışığında önümüzdeki yıllarda artmaya devam edeceği düşünülmektedir. Havacılık sektöründe çalışan verimliliğinin ve etkinliğinin sağlanması diğer sektörler ile karşılaştırıldığında kritik öneme sahiptir. Bu kapsamda insan kaynağına yönelik, işletmelerin ve yöneticilerin çok daha kapsamlı çalışmalar yapmasına ve sektörün özelliğini ve kullanılan ileri teknolojiyi kapsayan yeni yönetim yaklaşımları uygulamalarına ihtiyaç bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Açıklan, A. (1994). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*. Ankara: Pegem yayınları.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., Büyükkayıkçı, H., (2005). Motivasyon Araçları ve İş Tatmini. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8 (3), 326-350.
- Allen, J. N., Meyer, P.J., (1991). A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*,1 (1), 61-69.
- Akgündüz, S. (2006). Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19 (1), 105-109.
- Aksu, A. (1996). İş gören Devir Hızının Otel İşletmelerine Olan Maliyetlerinin Hesaplanması ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama, *Verimlilik Dergisi*, 3. 138-142.
- Argun, M. (2007). Kurumsal Sosyalizasyon Uygulamalarının Birey-Kurum Uyumuna Etkileri. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Atay, S. (2006). Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Aydın, M. (1986). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: İM Yayınları.

- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın.
- Baron, R.M., Kenny, D. A. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Gül yayınevi.
- Başığit, A. (2006). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Bateman, T. S. ve Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *The Academy of Management Journal*, 27 (1), 95-112
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Ankara: *Sayıştay Dergisi*, 1/59, 125-139.
- Blythe, J. (2001). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Bilim ve Teknik Kitabevi.
- Budak, G. (1999). *İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol*. İzmir: Barış Yayınları.
- Cable, D.M., Judge, A.T. (1996). Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67 (3), 294–311,
- Cable, D.M. (1995). The Role of Person-Organization Fit in Organizational Entry. Unpublished (Doctoral Dissertation), Cornell University, New York, USA.
- Chatman, J.A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit, *Academy of Management Review*, 14/3, 33-349.
- Clifford, M. (1989). An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment, *The Sociological quarterly*, 30/1, 143-158.

- Chatman, J.A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms, *Administrative Science Quarterly*, 36/3, 459-484.
- Chen, F.C., Ku, E.C. S., Shyr, Y.H., Chen, F.H. ve Chou, S.S. (2009). Job Demand, Emotional Awareness, And Job Satisfaction In Internships: The Moderating Effect of Social Support, *Social Behavior and Personality*, 37/10, 1429-1440.
- Cüceloğlu, D. (1991). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayın.
- Çekmecioğlu, H.G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İş-ten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 23-32
- Çekmecioğlu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8/2, 154-168.
- Çetin, Ö.M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın.
- Çöl, G. (2004). İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık ve Benzeri Kavramlarla İlişkisi, *İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6/2, 4-11.
- Davran, D. (2014). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Van İli İlk ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Davis, K. (1982). *İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış*. İstanbul: İstanbul üniversitesi, (Çev.K.Tosun).
- Devos, A. (2004). “Antecedents of Psychological Contracts: The Impact of Work Values and Exchange Orientation on Newcomers’ Psychological Contracts”, <http://fetew.rug.ac.be/fac/research/WP/Papers/wp01120.pdf>, (Erişim: Kasım 2005).
- Dorman, C., Dieter, Z. (2001). Job Satisfaction: A Meta Analysis of Stabilities, *Journal Of Organizational Behavior*, 22, 482-504.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.

- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ersen, H. (2005). *Topyekûn Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite*. İstanbul: Maestro Yayınları.
- Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). *Örgütsel Bağlılık Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*. (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayın.
- Erol, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayın.
- Fritzsche, B. A. ve Parrish, T. J. (2005). Theories and Research on Job Satisfaction. In S. D. Brown & R.W. Lent (Eds.). *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research To Work* (180–202). Hoboken, NJ: Wiley.
- Gözen, E.D. (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketler Üzerine Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gül, H., Oktay, E., Hakan, G. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli SBE- Dergisi*, 15, 1-11.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Güney, S. (2009). *Davranış Bilimleri* 5. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Gür, D. (2006). Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya şeker Fabrikası Üzerine Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- <http://notoku.com/tutumları-olusturan-temel-bileşenler> (16.08.2014).
- <http://www.msxlab.org/forum/meslekler/10030-kariyer-nedir> (20.08.2014).
- <http://hedef.nedir.com> (29.08.2014).

- İbicioğlu, H. (2000). İşletmelerde Departmanlar Arası Çatışmaların Kaynakları ve İşletme Performansına İlişkin Göller Bölgesinde Bir Araştırma, *Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi*, 1, 99-114.
- İnce, M., Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma, Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Yayıncılık.
- İnce, Ö. (2003). İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- İslamoğlu, G., Börü, D. (2005). Kadınlar ve Erkekler Açısından Örgütsel Güç Aralığı, *Öneri Dergisi*. 24 (6), 71-87.
- İşman, A., ESKİCUMALI, A. (2003). *Eğitimde Plânlama ve Değerlendirme*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Jutta, G. (2000). Job Satisfaction of Community College Chairpersons. (The Degree Of Doctor). Philosophyin Education Leadershipand Polic Studies Blacksburd, Faculty of the Virigia Polytechnic Instituteand State Univerisy, Virigina.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitmrnt Mechanisms Mechanisms in UtopianCommunitise, *American Sociological Review*, 35, 499-517.
- Karakuş, M., Çankaya, İ.H. (2009). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Çatışma Çözme Stratejileri Üzerindeki Etkisi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (3), 111-118.
- Kaynak, T. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Keser, A. (2005). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, *Çalışma ve Toplum, Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 7/7, 77-95.
- Kazanç, H. (1997). Kamu Kuruluşlarında İş Tatmini ve TÜBİTAK Örneği. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, Kocaeli.
- Keleş, H., Çelik, N. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.

- Kirel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28/2,116-136.
- Koçel, T. (1993). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: Yayın Matbaacılık, Beta.
- Kömürcüoğlu, H. (2003). Belirsizlik ortamında iş tatmini ve işe bağlılık, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5/1, 10-36.
- Kristof, A.L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, *Measurement, and Implications Personnel Psychology*, 49/1, 1-49.
- Kurt, İ. (2010). Rol Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Amirin Algılanan Sosyal Desteğin Etkisi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2/1, 79-87.
- Kurt, T. (2005). Herzberg_in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25/1, 290-292.
- Locke, A.E. (1976). *The Nature and Casuse of Job Satisfaction, Handbook of Industrial and Organisational Psuchology*. M Dunnette, Chicago.
- Luthans, F. (1997). *Organizational Behaviour*, Singapore: McGraw Hill
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., Adkins, C.L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the values congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74 (3), 424-432.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meydan, C.H. (2010). Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Savunma Bilimleri Enstitüsü, Kara Harp Okulu, Ankara.
- Miner, J.B. (2002). *Organizational Behavior: Foundations, Theories, and Analyses*, New York: Oxford University Press.

- Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Muchinsky, P. M. (2000). *Psychology Applied to Work (Sixth Edition)*. USA:Wadsworth.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S., Mackee, D.O., MACMURRIAN, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context, *Journal of Marketing*, 61, 85-98.
- O'Reilly, C., Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment The Effects of Compliance, Identification and Internalisation on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Özçelik, K. (2011). Kişi Örgüt Uyumu ve Etik İklimin Hastaneye Bağlılığa Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Yayın.
- Randall, D.M. (1987). Commitment and Organization: The Organization man Revisited, *Academy of Management Review*, 12. 1: 460-471.
- Ravlin, E.C., Meglino, B.M. (1989). The Transitivity of Work Values: Hierarchical Preference Ordering of Socially Desirable Stimuli. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, 494-508.
- Robbins, S.P (1996). *Organizational Behavior*, Prentice Hall Inc, Seventh Edition: USA.
- Sabuncuoğlu, E.T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Ege Akademik Bakış*, 7/2, 613-628.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve işgören performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Samad, S. (2006). Predicting Turnover Intentions: The Case of Malaysian Government Doctors, *The Journal of American Academy of Business*, 8/2, 113-119.

- Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, (yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place, *Personnel Psychology*, 40, 437–453.
- Schwigen, D.M., Denis, A.S. (1991). Communication with employees in a manager, longitudinal, field, experiment, *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business*. Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Sekiguchi, T. (2004), "Person- Organization Fit and Person Job Fit in Employee Selection: A Review of the Literature", *Osaka Keidai Ronshu*, 54:6, 179-196.
- Semerci, A.S. (2005). İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda bir Uygulama. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Sertçe, S. (2003). Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Sezgin, F. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Birey-Örgüt Değer Uyumuna ilişkin Algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 48, 557-583.
- Seymen, O.A. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Silahlı, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi.
- Songa, Z., Chathoth, P. K. (2011). Intern newcomers' global self-esteem, overall job satisfaction, and choice intention: Person-organization fit as a mediator. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 119–128
- Sönmez, H. (2014). Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, (Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü İzmir.
- Spector, P.E. (1996). *Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley ve Sons, Inc. USA.

- Staw, G. Salancik, B. (1982). New directions in organizational behavior.1-54. Chicago:St. Clair Press
- Stephan, R. (1998). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, USA.
- Sundstrom, E. (1986). *The Psychology of the Physical Environment in Offices and Factories Environment and Behavior*. New York: Cambridge University press.
- Suliman, A. M., Iles, P.A. (2000b), "The multi-dimensional nature of Organizational commitment in a non-western context", *Journal of International Journal of Human Resource Studies Management Development*, 19(1), 71-82.
- Şimşek, Ş., vd. (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*. Konya: Adım Matbabacılık.
- Obeng, K., Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study, *Journal of The Transportation Research Forum*, 57 (2), 83-98.
- Okpara, J.O. (2006). Gender and The Relation Ship Between Perceived Fairness in Pay, Promotion and job pay promotion and job Satisfaction in a sub-Saharan African Economy, *Womanin Management Review*, 21/3, 224-240
- Oshakgemi, T. (2000). Gender Differences in The Job Satisfaction of University Teachers, *Women in Management Review*, 15/7, 331-343
- Oswald, A., Warr, P. (1996). Is Job Satisfaction U-shaped in Ager?, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69 (1), 57-81.
- Tannenbaum. A.S. (1996). *Social Psychology of The Work Organization*, by Wadsworth Publishing Co. Inc. Belmont, California.
- Tahiroğlu, F. (2003). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- TDK, Çevrimiçi, (10.09.2014).
- Telman, N. (1988). *Endüstride Görülen is Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşmayla Olan İlişkisi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları.

- Tengilimoğlu, D., Akdemir, F.M. (2009). İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1 (3), 69-84.
- Testa, M.R. (2001). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment, *The Journal of Psychology*, 135/2, 226-236.
- Tortop, N. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin yayıncılık.
- Turunç, Ö., Çelik, M. (2012). “İş Tatmini -Kişi-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü, *İŞGÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14 (2), 57-78
- Uyguç, N. Çımrın, D. (2004). Deü Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi* 19 (1), 91-99.
- Uyargil, C. (1998). Performans Değerlendirme içinde İnsan Kaynakları Yönetimi, *İ.Ü. İşletme Fakültesi* 276, 205–228.
- Ünal, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizinin Önemi*. Ankara: Ekin Yayınları.
- Varoğlu, D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının işlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Vilela, B.B. (2008). Varela Gonzalez, J. A., Ferrın, F. F. Person-organization fit, OCB and performance appraisal, Evidence from matched supervisor-salesperson data set in a Spanish context, *Industrial Marketing Management*. 37, 1005-1019.
- Vancouver, J.B., Schmitt, N. W. (1991). An Exploratory Examination of Person-Organization Fit: Organizational Goal Congruence. *Personnel Psychology*, 44 (2), 333-352.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Yahyagil, M.Y. (2005). Birey Organizasyon Uyumu ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi, *Öneri Dergisi*, 4, 137-149.
- Yalçın, A., Nur, İ. F. (2000). A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma:

Adana İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 486-500.

Yılmaz, O. (2006). Stresin Performans Üzerine Etkisi: 40'ncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personel Üzerinde Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.

Yüksel, Ö. (1990). *Personel Organizasyonu İş Gören Verimliliği ve Tatmini Açısından*. Ankara: Güven Kitabevi

Zahra, S.A. (1984). Understanding Organizational Management, Supervisory Management, 29, 16-20

EKLER

Ek-A: Anket Formu	115
--------------------------------	-----

Ek-A: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma akademik bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İçinizden geldiği gibi cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır. Araştırma açısından kimliğiniz değil cevaplarınız önem taşımaktadır.

Sorulara cevap verirken “olması gerektiğini düşündüğünüzü” değil de “olanı” belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından büyük önem taşımaktadır. Lütfen soru atlamadan bütün sorulara cevap veriniz. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

1. Eğitim Durumunuz : İlköğretim Lise Lisans
 Yüksek Lisans Doktora
2. Yaşınız :
3. Çalışma Süreniz (yıl) : (Ne kadar süredir bu işletmede çalışıyorsunuz)
4. Cinsiyetiniz : Kadın Erkek
5. Medeni haliniz : Evli Bekar
6. Çalıştığınız pozisyon : Çalışan Yönetici
7. Kurumunuz : Kamu Özel

Tablo A.1: Anket formu.

	Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz	KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARARSIZIM	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
1	Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissim yok	1	2	3	4	5
2	İstesem de şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zordur	1	2	3	4	5
3	Bu kurumun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var	1	2	3	4	5
4	Bu kurumdan ayrılarak burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz	1	2	3	4	5
5	Şu anda kurumumdan ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu altüst olur	1	2	3	4	5
6	Yeni bir işyerine alışmak benim için zor olur	1	2	3	4	5
7	Bu kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
8	Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
9	Bu kurumdaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
10	Başka bir işyerinin buradan daha iyi olacağının garantisi yok, burayı hiç olmazsa biliyorum	1	2	3	4	5

Tablo A.1 (Devam): Anket formu.

11	Kurumuma çok şey borçluyum	1	2	3	4	5
12	Bu kurumdan ayrılıp, başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim	1	2	3	4	5
13	Kurumumdaki insanlara karşı sorumluluk hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılamam	1	2	3	4	5
14	Kurumumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum	1	2	3	4	5
15	Benim için avantajlı olsa da kurumumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum	1	2	3	4	5
16	Bu kuruma sadakat göstermemin görevim olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
17	Kurumum maddi olarak zor durumda olsa bile onu asla bırakmam	1	2	3	4	5
18	Bu kurumun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
19	Kurumumda çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum	1	2	3	4	5
20	Bu kurumun amaçlarını benimsiyorum	1	2	3	4	5
21	Bu kurum sayesinde ekmek parası kazanıyorum karşılığında sadakat göstermeliyim	1	2	3	4	5
22	Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim	1	2	3	4	5
23	Kurumumdan ayrılıp birlikte çalıştığım insanları yarı yolda bırakmak istemem	1	2	3	4	5

Tablo A.1 (Devam): Anket formu.

24	Kurumumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissedirim	1	2	3	4	5
25	Zaman geçtikçe kurumumdan ayrılmanın zorlaştığını hissediyorum	1	2	3	4	5
26	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor	1	2	3	4	5
27	İşimden tatmin olduğumu hissediyorum	1	2	3	4	5
28	İşimden heyecan duyuyorum	1	2	3	4	5
29	İşimi yaparken, gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor	1	2	3	4	5
30	Bu kurumda uzun süre çalışacağımı düşünüyorum	1	2	3	4	5
31	İşimde kendimi mutlu hissediyorum	1	2	3	4	5
32	Kişisel değerlerimin çalıştığım işletme iyi bir uyum içinde olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
33	Çalıştığım işletmenin değerleri, benim diğer insanlarla ilgili düşüncelerimle uyumludur	1	2	3	4	5
34	Çalıştığım işletmenin değerleri, benim dürüstlikle ilgili düşüncelerimle uyumludur	1	2	3	4	5
35	Çalıştığım işletmenin değerleri, benim hakkaniyetle ilgili düşüncelerimle uyumludur	1	2	3	4	5

LÜTFEN BOŞ BIRAKTIĞINIZ SORU OLUP OLMADIĞINI KONTROL EDİNİZ! TEŞEKKÜR EDERİZ...

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : YILMAZ GÜR
Uyruğu : TC
Doğum Yeri/Tarihi : Ağrı / 10.11,1967
Medeni Hali : Evli – İki Çocuk
Öğrenim Durumu : Üniversite
İletişim : 0506 6331929 / 0232 7690408
yilmaz_gur1967@hotmail.com / ygur@thk.edu.tr

EĞİTİM

LİSE : Bahçelievler Tek.ve End. Mes. Lisesi (1982-86)
Astsubay Yetiştirme Eğitimi (1986 – 87)
Hv. Kuv. Kom. Eğit. Kom. Hv. Tek. Ok. Kom.
LİSANS : Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi (1993–97)
Teknik Öğretmenlik Eğitimi Formasyon (1999). Hv. Tek.
Ok. Eğt. Yön. Yet. Ok.
Sivil Havacılık Güvenliği Güvenlik Bilinci Eğitimi (2012)
Eğiticinin Eğitimi (2013) THK Üniversitesi
Kalite Yönetim Sistemi Eğitim, İç Denetici Eğitimi (2013)
LİSAN EĞİTİMİ : Almanca (1995) Deniz Kuv. Eğit. Kom.
İngilizce (2002 - 2003) Hv. Kuv. Kom.
YÜKSEK LİSANS : THK Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü- İşletme
Anabilimdalı- İşletme Bölümü (2012-2014)
Tez : Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkisinde Kişi Örgüt
Uyumunun Rolü Havacılık Sektöründe Bir Araştırma

MESLEKİ DENEYİM

1987–1993	Hv. Kuv. Kom. 3 Ana Jet Üs Kom.- KONYA F–100, F–4 Jet Uçk. Bkm.
1993–999	Yılları Arasında Hv. Kuv. Kom. 7 Ana Jet Üs Kom. Erhaç – MALATYA F–4 Jet Uçağı Uçk. Bkm. Atl. Şefliğı
1999 – 2008	Yılları Arasında Hv. Kuv. Eğt. Kom. Hv. Tek. Ok. Uçk. Tek. Öğretmenliğı F–35 Uçağı Eğt. Prg. Çalışmaları VIP Dersleri Öğretmenliğı AR-GE, Çalışmaları Kalite Güvence
2011-	THK Üniversitesi İzmir Havacılık MYO Uçk. Tek. Prg.