

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ BİR
ALAN ARAŞTIRMASI

Soner URHAN

Temmuz 2014
DENİZLİ

**İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ BİR
ALAN ARAŞTIRMASI**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

Soner URHAN

Danışman: Yrd. Doç. Dr. İbrahim DURAK

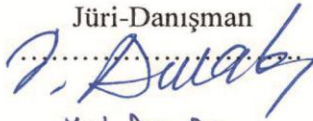
**Temmuz 2014
DENİZLİ**

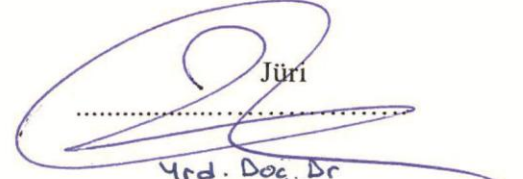
YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Bu çalışma, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı
Doç. Dr.
Naci KARKIN

Jüri-Danışman

Yrd. Doç. Dr.
İbrahim DURAK

Jüri

Yrd. Doç. Dr.
Zübeyir BAĞCI

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 28/08/2014 tarih ve 18/11 sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Prof. Dr. Turhan KAÇAR
Enstitü Müdürü

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırılmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza :
Öğrenci Adı Soyadı : Soner URHAN

ÖNSÖZ

Uzun ve zorlu bir çalışma sonucu ortaya çıkan “İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması” konulu yüksek lisans tezinin hazırlaması aşamasında teşvik, destek ve yardımlarından dolayı Denizli Pamukkale Askerlik Şube Başkanı Şenol BATTI’ya

Tez çalışması süresince, görüş ve önerileriyle çalışmaya yön veren tez danışmanım Yrd.Doç.Dr İbrahim DURAK’a

Verilerin analizleri ve bulguların değerlendirilmesi aşamasında sağladıkları katkılardan dolayı Ar.Gör. Abdullah KIRAY ve Volkan AKÇİT’e

Denizli Pamukkale Askerlik Şubesi Başkanlığında görevli olduğum işlerde bana yardımcı olarak tez çalışmamda bana daha çok zaman kazandırdıkları için çalışma arkadaşlarım Hüseyin DİNÇER ve Zafer SÖKEL’e,

Uygulama aşamasında ankete katılım göstererek çalışmaya katkıda bulunan tüm Askerlik Şube Başkanlığı çalışanlarına,

Göstermiş olduğu sabır anlayış ve verdiği desteklerden dolayı eşim Rahile GÖKBUDAK URHAN ve oğlum Süleyman Emre URHAN’a teşekkür ederim.

Soner URHAN

ÖZET

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

Soner URHAN

Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD

İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Yöneticisi:Yrd.Doç.Dr.İbrahim DURAK

Temmuz 2014,139 Sayfa

Bu araştırmanın amacı; çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde iş tatmini kavramı ve iş tatmini ile motivasyon,performans,verimlilik ve etkinlik arasındaki ilişki incelenmiştir.Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramına yer verilerek,örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler, iş tatmini ve örgütsel bağlılık sonuçları ele alınmıştır.Araştırmanın teorik bölümünü açıkladıktan sonra üçüncü bölümde konuyu desteklemek amacıyla ampirik bir araştırma yapılmıştır. Ampirik araştırma Milli Savunma Bakanlığının Aydın Askeralma Bölge Başkanlığı ve bağlısı 16 askerlik Şubesi Başkanlıklarında toplam 150 çalışana kapsamaktadır.

Araştırmada kullanılan Minnesota İş Tatmini Ölçeği ile çalışanlarının içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin düzeyleri belirlenmiştir. Çalışanların Örgütsel Bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılarak, cevaplayıcıların duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı düzeyleri belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel analizleri için "SPSS Statistics 17.0" paket programı kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde Güvenilirlik Analizi, Korelasyon Analizi , T Testi, Bağımsız gurup T testi, ve Tek Yönlü Varyans (Anova) analizi gibi analizler kullanılmıştır, hata payı üst sınırı 0,05 olarak kabul edilmiş ve iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki bu bulgularla açıklanarak çalışma tamamlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş tatmini, örgütsel bağlılık

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Soner URHAN

Master's Thesis, Department of Business Administration

Supervisor : Assist.Prof.Dr .İbrahim DURAK

July 2014,139 Pages

The aim of this research is to examine the relations between employees job satisfaction and organizational commitment. This research contains three parts. In the first part the term of job satisfaction and relations of job satisfaction with motivation , performance, productivity and effectiveness were examined. Second part of the research examine the term of organizational commitment and adding the individual and organizational factors which effect organizational commitment and results of job satisfaction and organizational commitment.

After explaining this research with teoric, an ampirical research was made for supported the subject in the third part. By using Minnesota job satisfaction tool employees internal, external and general satisfaction levels have been determined. To measure employees organizaqtional comintment while using Meyer and Allen's organizational commintment scale respondents emotional commitment, normative commitment and continuity commitment levels have been determined. To statistically analyze data recieved by the resarch "SPSS Statistics 17.0" pack has been used. Analysis such as Reliability Analysis, Corelation Analysis, One Sample T-test, Independent T Test, Regression and One way Anova Analysis have been used and maximum error limit 0.05 has been accepted in data analysis and the relation between Job Satisfaction And Organizational Commitment being explained, the research has been copmleted.

Key Words: Job Satisfaction, Organizational Commitment

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
TABLolar DİZİNİ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

1.1. İş Tatmini Kavramı.....	2
1.1.1. İş Tatmini Tanımı	2
1.1.2. İş Tatminin Önemi.....	3
1.1.2.1. Birey Açısından İş Tatmininin Önemi.....	5
1.1.2.2. Örgüt Açısından İş Tatmininin Önemi.....	6
1.1.2.3. Yönetici Açısından İş Tatmininin Önemi.....	7
1.2. İş Tatmininin Benzer Kavramlarla İlişkisi	9
1.2.1. İş Tatmini ve Motivasyon.....	9
1.2.1.1. İş Tatmini ve Moral.....	10
1.2.2. İş Tatmini ve İş Tutumları.....	11
1.2.3. İş Tatmini ile Performans Arasındaki İlişki	12
1.2.4. İş Tatmini ile Verimlilik Arasındaki İlişki	13
1.2.5. İş Tatmini ile Örgütsel İklim İlişkisi	14
1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	16
1.3.1. Kişisel Faktörler	16
1.3.1.1. Cinsiyet.....	17
1.3.1.2. Yaş	18
1.3.1.3. Kıdem.....	18
1.3.1.4. Eğitim Seviyesi.....	19
1.3.1.5. Statü.....	20
1.3.1.6. Kişilik.....	21
1.3.2. Örgütsel faktörler	21
1.3.2.1. Çalışma Koşulları.....	22
1.3.2.2. Ücret.....	23
1.3.2.3. Çalışma Grubu.....	24
1.3.2.4. Yönetim.....	25
1.3.2.5. İşin Kendisi.....	25
1.3.2.6. Terfi ve Kariyer Olanakları.....	26
1.3.2.7. Kararlara Katılma.....	26
1.4. İş Tatminsizliği Kavramı Ve Sonuçları.....	28
1.4.1. İş Tatminsizliği Kavramı.....	28
1.4.2. İş Tatminsizliğinin Belirtileri	29
1.4.3. İş Tatminsizliğinin Belirtileri ve Örgütsel Sonuçları	29
1.4.3.1. Devamsızlık.....	30
1.4.3.2. Personel Devri İşten Ayrılma Niyeti.....	31
1.4.3.3. Yabancılaşma.....	32
1.4.3.4. İş Kazası ve Meslek Hastalıkları.....	33
1.4.4. İş Tatminsizliği'nin Birey Açısından Sonuçları	34

1.4.4.1.Psikolojik Tatminsizlik.....	34
1.4.4.2.Saldırganlık.....	35
1.4.4.3.Stres.....	36
1.4.4.4.Kişilik Bozuklukları, Nevrozlar ve Psikozlar.....	37
1.4.4.5.Psikosomatik Rahatsızlıklar.....	37

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı	39
2.1.1.Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Önemi	39
2.1.1.1.Örgütsel Bağlılığın Tanımı.....	39
2.1.1.2.Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	41
2.1.2.Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar	42
2.1.2.1.Mesleğe Bağlılık.....	42
2.1.2.2.İşe Bağlılık.....	43
2.1.2.3.Kariyer Bağlılığı.....	44
2.1.2.4.Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık.....	45
2.1.2.5.Örgütsel Sadakat.....	46
2.1.2.6.İtaat.....	46
2.1.3.Örgütsel Bağlılık İle İlişkili Kavramlar.....	47
2.1.3.1.Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi.....	47
2.1.3.2.Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi.....	48
2.1.3.3.Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Kültür İlişkisi.....	49
2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	51
2.2.1.Duygusal - Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları.....	51
2.2.1.1.Kanter'in Sınıflandırması.....	53
2.2.1.2.Etzioni'nin Sınıflandırması.....	55
2.2.1.3.O'Reilly ve Chatman'in Sınıflandırması.....	56
2.2.1.4.Penley ve Gould'Sınıflandırması.....	57
2.2.1.5.Meyer ve Allen'in Sınıflandırması.....	58
2.2.2.Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları.....	62
2.2.2.1.Becker'in Sınıflandırması.....	63
2.2.2.2.Salancik'in Sınıflaması.....	65
2.2.3.Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	66
2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	68
2.3.1.Kişisel Faktörler	68
2.3.1.1.Yaş.....	68
2.3.1.2.Cinsiyet.....	69
2.3.1.3.Eğitim Düzeyi.....	70
2.3.1.4.Çalışma Süresi.....	71
2.3.2.Örgütsel Faktörler.....	72
2.3.2.1.Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı.....	72
2.3.2.2.Örgütsel Ödüller.....	72
2.3.2.3.Yönetim Biçimi ve Katılım Olanakları.....	73
2.3.2.4.Takım Çalışması.....	74
2.4. Örgütsel Bağlılık Sonuçları	75
2.4.1.Bireysel Bakımdan Sonuçları.....	75
2.4.2.Çalışma Grupları Bakımından Sonuçları	75
2.4.3.Örgütsel Bakımdan Sonuçları	75
2.4.3.1.Performans.....	76

2.4.3.2.Devamsızlık.....	76
2.4.3.3.İşe Geç Gelme.....	77
2.4.3.4.İşgücü Devir Hızı Ve İşten Ayrılma Niyeti.....	77

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Çalışanların İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma.....	79
3.1.1.Araştırmanın Amacı Ve Önemi.....	79
3.1.2.Araştırmanın Kapsamı.....	79
3.1.3.Araştırmanın Varsayımları Ve Sınırları.....	79
3.1.4.Araştırmanın Varsayımları.....	80
3.1.5.Kullanılan Verilerin Toplanması.....	81
3.1.6.Verilerin Analizi.....	81
3.2. Araştırma Bulguları.....	82
3.2.1.Demografik Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	82
3.3. Araştırmanın Analiz Bulguları.....	85
3.3.1.Minnesota İş Tatmini Ölçeği.....	85
3.3.2.Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	91
3.4. Bulguların Değerlendirilmesi.....	97
3.4.1.Çalışanların Genel İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Sosyo Demografik Bulgular.....	97
3.4.1.1.Yaş.....	97
3.4.1.2.Cinsiyet.....	98
3.4.1.3.Çalışma Süresi.....	99
3.4.1.4.Medeni Durum.....	101
3.4.1.5.Eğitim Seviyesi.....	102
3.4.1.6.Statü.....	104
3.4.1.7.Gelir Seviyesi.....	105
3.4.1.8.Özel Sektör Çalışma Durumu.....	105
3.4.2.Çalışanların Genel Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Sosyo Demografik Bulgular.....	106
3.4.2.1.Yaş.....	106
3.4.2.2.Cinsiyet.....	107
3.4.2.3.Çalışma Süresi.....	108
3.4.2.4.Medeni Durum.....	110
3.4.2.5.Eğitim.....	111
3.4.2.6.Statü.....	112
3.4.2.7.Gelir Seviyesi.....	113
3.4.2.8.Özel Sektör Çalışma Durumu.....	113
3.4.3.İş Tatmini Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	114
3.4.4.İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Alt Faktörleri İlişkisi.....	116
3.4.5.Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini Alt Faktörleri İlişkisi.....	117
SONUÇ.....	119
KAYNAKLAR.....	125
EKLER.....	136
ÖZGEÇMİŞ.....	139

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler.....	29
Şekil 2. 1 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	51
Şekil 2. 2 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	53
Şekil 2. 3 Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	58
Şekil 2. 4 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	63
Şekil 2. 5 Örgütsel Bağlılıklar.....	67

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 3.1. Yaş ile İlgili İstatistikler	82
Tablo 3.2. Cinsiyet ile İlgili İstatistikler	82
Tablo 3.3. Çalışma Süresi İle İlgili İstatistikler	83
Tablo 3.4. Medeni Durum ile İlgili İstatistikler	83
Tablo 3.5. Eğitim Seviyesi ile İlgili İstatistikler	83
Tablo 3.6. Statü ile İlgili İstatistikler	84
Tablo 3.7. Gelir Seviyesi ile İlgili İstatistikler	84
Tablo 3.8. Özel Sektörde Çalışma ile İlgili İstatistikler	84
Tablo 3.9. İş Tatmin Ölçeğinin Madde Analizleri	86
Tablo 3.10. İş Tatmin Ölçeğinin Madde Analizleri	87
Tablo 3.11. İş Tatmin Ölçeği Faktör Analizinden Elde Edilen Faktör Yapısı.....	89
Tablo 3.12. İş Tatmin Ölçeği Yönlendirmiş Faktör Analizi	90
Tablo 3.13. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Madde Analizleri	92
Tablo 3.14. Örgütsel Bağlılık ölçeği tekrarlanan madde analizleri	93
Tablo 3.15. Faktör Analizinden Elde Edilen Faktör Yapısı.....	94
Tablo 3.16. Yönlendirmiş Faktör Analizi	95
Tablo 3.17. İş Tatmininin Yaş Grupları Anova Testi	97
Tablo 3.18. İş Tatmini Yaş Grupları Scheffe Testi	98
Tablo 3.19. Bağımsız İki Grup T Testi Sonuçları	99
Tablo 3.20. İş Tatmini-Çalışma Süresi Anova Testi.....	99
Tablo 3.21. İş Tatmini Çalışma Süresi Scheffe Testi.....	100
Tablo 3.22. Medeni Durum T Testi Sonuçları	101
Tablo 3.23. İş Tatmininin Eğitim Seviyesi Anova Testi.....	102
Tablo 3.24. İş Tatmini Eğitim Seviyesi Scheffe Testi	103
Tablo 3.25. İş Tatminini - Statü (Anova).....	104
Tablo 3.26. İş Tatmini Statü Scheffe Testi	104
Tablo 3.27. İş Tatminini - Gelir Seviyesi Anova	105
Tablo 3.28. Özel Sektör Çalışma T Testi Sonuçları.....	105
Tablo 3.29. Örgütsel Bağlılık - Yaş Anova Testi	106
Tablo 3.30. Örgütsel Bağlılık - Yaş Scheffe Testi	107
Tablo 3.31. Örgütsel Bağlılık - Cinsiyet T Testi.....	107
Tablo 3.32. Örgütsel Bağlılık - Çalışma Süresi Anova Testi.....	108
Tablo 3.33. Örgütsel Bağlılık - Çalışma Süresi Scheffe Testi	109
Tablo 3.34. Örgütsel Bağlılık - Medeni DurumT Testi Sonuçları	110

Tablo 3.35. Örgütsel Bağlılık - Eğitim Seviyesi (Anova) Testi.....	111
Tablo 3.36. Örgütsel Bağlılık - Eğitim Seviyesi Scheffe Testi.....	112
Tablo 3.37. Örgütsel Bağlılık - Statü (Anova) Testi.....	112
Tablo 3.38. Örgütsel Bağlılık - Gelir Seviyesi (Anova) Testi	113
Tablo 3.39. Örgütsel Bağlılık - Özel Sektörde Çalışma T Testi Sonuçları.....	113
Tablo 3.40. İş Tatmini Düzeyi ile Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi	116
Tablo 3.41. İş Tatmini Duygusal Bağlılık Bağlılık Korelasyon Analizi.....	116
Tablo 3.42. İş Tatmini Normatif Bağlılık Bağlılık Korelasyon Analizi	117
Tablo 3.43. Örgütsel Bağlılık Dışsal Tatmin Korelasyon Analizi.....	117
Tablo 3.44. Örgütsel Bağlılık İçsel Tatmin Korelasyon Analizi	118

GİRİŞ

Ekonomik, sosyal ve kültürel hayatta ki hızlı değişimler, bireylerin hizmet aldıkları kurumlardan beklentilerini ve taleplerini artırmıştır. Özel sektör kurumları bu beklentilere ve taleplere hızlı bir şekilde cevap verirken kamu kurum ve kuruluşları bu yapıları itibariyle geri kalmıştır. Özellikle son yıllarda bu durumun farkında olan devlet kurumları vatandaşın beklentilerine cevap verebilmek ve hizmet kalitesini artırmak için çeşitli uygulamalar başlatmıştır. Kamu kurum yöneticilerinin bu konuda yapacakları çalışmaların başarısı öncelikle hizmeti verecek olan işgörenlere bağlıdır. Bu noktada şunu söyleyebiliriz; İşgörenlerin İşletme ve kurumların uygulayacakları politikaların belirleyicisi olması, işgörenlerin çalışma hayatına dair motivasyonlarını, tatminlerini, bağlılıklarını da önemli kılmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, Askeri kurumlarda çalışan devlet memurlarının iş tatminlerini ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın sosyo-demografik değişkenlerle ilişkisini ortaya koymak, aynı zamanda iş tatmini, örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmanın birinci bölümünde, iş tatmini kavramı ele alınmaktadır. İş tatmini kavramının tanımı ve önemi üzerinde durulmakta, daha sonra, iş tatminine ilişkin, literatürde iş tatmini ile ilgili kabul görmüş teoriler incelenmektedir. İş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatmininin çalışma yaşamı üzerindeki etkileri üzerinde durulmaktadır. Daha sonra ise iş tatminsizliğin sonuçları incelenmektedir. İkinci bölümde, örgütsel bağlılık kavramı ele alınmıştır. İlk olarak örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve önemi üzerinde durulmuş, daha sonra örgütsel bağlılığa ilişkin kabul görmüş teoriler incelenmektedir. Örgütsel bağlılık sınıflandırmalarının incelenmesinden sonra örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere yer verilmektedir. Araştırmanın üçüncü bölümünde, çalışanların iş tatminleri ile örgütsel bağlılıklar ilişkisi belirlemek için yapılan araştırmaya yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

1.1. İş Tatmini Kavramı

Örgütsel davranış açısından en önemli tutumlardan biri bireyin işine karşı geliştirdiği tutumlardır ve buna genellikle iş tatmini denmektedir (Özkalp ve Kırel, 2011: 113). Latince yeterli anlamına gelen “Satis” kelimesinden türetilmiş olan (satisfaction) tatmin terimi bir başka kişi tarafından doğrudan gözlenemeyen ve yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tasvir edilen ve ifade edilebilen zevki veya iç huzuru anlatmak için kullanılan bir kavramdır (Eroğlu, 2007: 380).

1.1.1. İş Tatmini Tanımı

İş tatmini ile ilgili literatürde çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Buna bağlı olarak çok çeşitli tanımlamalara rastlamak mümkündür. İş tatmini en genel anlamda, çalışanların iş ortamına ilişkin gösterdikleri olumlu tutum ya da duyguların tümü şeklinde ifade edilmektedir. Durak ve Serinkan, (2007: 120) iş tatminini “çalışanların iş ve iş yaşamındaki beklentilerine ulaştıkları zaman duydukları olumlu duygusal bir durum”, Eroğlu (2007: 381), ‘kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygu’ olarak tanımlamıştır. Başka bir tanımda ise “işten elde edilen maddi çıkarlar ve işgörenin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” şeklindedir (Şimşek vd., 2011: 202).

Bireyin çalışması karşılığı olarak elde ettiği tatmin ile çalışması sırasında elde ettiği tatmin arasında bir ayırım yapmak gerekir. Birincisine “dışsal tatmin”, ikincisine ise “içsel tatmin” adı verilir. Dışsal tatmini, dışsal ödüller, içsel tatmini, ise içsel ödüller sağlayacaktır. Ancak, iş tatmini izafi bir kavram olduğundan, bu ödüllerin algılanma biçimi de, bireyin tatmininde ya da tatminsizliğinde önemli rol oynayacaktır (Eroğlu, 2007: 381). Tüm bu tanımları birlikte değerlendirdiğimizde kişinin işine karşı tutumunun “olumlu ya da olumsuz olabileceği düşünülerek” işgörenin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir” şeklinde tanımlamak, işgörenin işine karşı olumsuz tutumuna da iş tatminsizliği demek uygun olacaktır (Erdoğan, 1996: 231).

Tatmini etkileyen faktörler, bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki başlık altında toplanabilir. Tatmini oluşturan bireysel faktörler; bireyin beklentileri; bireyin kişiliği, eğitim düzeyi, sosyal yapısı, içinde bulunduğu ihtiyaçlar ve bunların şiddet dereceleriyle ilgilidir. Diğer yandan işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, organizasyonun sosyal görünümü, çalışma koşulları, ilerleme olanakları, ödüllendirme sistemi, kısaca işe yönelik fiziksel ve psikolojik koşullar ile bu koşulların bireyin beklentilerine cevap verme düzeyi ise örgütsel faktörlerdir. Şüphesiz koşulların beklentileri karşılama ölçüsünün büyüklüğü oranında tatmin de yüksek olacaktır (Bayrak Kök, 2006: 293)

İş tatminin üç önemli boyutu vardır (Özkalp ve Kırel, 2011: 114–115) Bu boyutlar;

- İş tatmini, bireyin işine karşı duygusal bir tutumdur. Bu nedenle doğrudan gözlenemez ancak işyerine yansıyan davranışlardan anlaşılır.
- İş tatmini genellikle çıktıların, beklentileri ne derece karşıladığı ile ifade edilebilir. Yani bireyin önem verdiği şeyler ne derece olumlu veya olumsuz biçimde karşılanıyorsa iş tatminini tayin eden şey bu sonuçlardan kaynaklanmaktadır..
- İş tatmini, birbiriyle ilgili birçok tutumları da beraberinde getirir. Bunlar genelde işin niteliği, ücret, terfi sistemi, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. oluşmaktadır.

1.1.2. İş Tatminin Önemi

Örgütün sahip olduğu tüm maddi değer ve varlıklar, ancak insan kaynakları aracılığı ile örgütsel amaçlara hizmet edebilir. Bir örgütün elinde ne kadar gelişmiş donanım ve nitelikli personel bulunursa bulunsun, insan kaynakları isteklendirilip harekete geçirilmedikçe örgüte yarar sağlayamaz (Can vd., 1995: 317).

İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte geçirmektedirler. Bu bağlamda yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da yakından etkileyen işinden beklentilerini elde eden insan daha mutlu olabilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini insan yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir (Bakan ve Büyükbeşe , 2004: 6).

İş tatmini, bir tutum olarak kişilerin işleri hakkındaki olumlu veya olumsuz duygularının bütünüdür ve kişiye özel bir durumdur (Hochwarter vd., 1999: 299). Bir kişi için tatmin edici bir iş , başka birisi için tatminsiz olabilir. Yani, çalışanları tatmin edici iş özelliği ile algıları değişkendir. Ayrıca, iş özelliğinin tatmini kişi için zamanla değişebilir ve aynı özellik zaman geçtikçe kişiyi tatmin etmeyebilir. İş tatmini sadece iş yaşantısını etkilemez. Bireylerin hayatlarının büyük bir bölümünü kapsamaktadır. Böylece bireyin iş hayatı haricindeki yaşamı , iş tatminini etkileyen bir durumdur ve iş tatmini yaşam tatminini, yaşam tatmini iş tatminini etkileyebilmektedir (Smither, 1998: 236-238). Diğer bir ifadeyle iş tatmini ve yaşam arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. 16 Avrupa ülkesinde iş tatminine yönelik yapılan makro nitelikli bir araştırma da iş tatmininin, çalışanların işten ayrılma kararlarını ve kişisel mutluluklarını etkileyen temel faktörlerden olduğunu göstermiştir.

Çalışanların iş tatminin sağlanması öncelikle bireylerin ruhsal ve fiziksel sağlıkları üzerindeki olumlu etkileri dolayısıyla yaşam tatminlerinin ve bu doğrultuda toplumsal huzur ve mutluluğun sağlanması açısından önemlidir. Örgütler açısından ise, iş tatmininin sonuçları, uygunsuz iş davranışlarının önlenmesi, nitelikli çalışanların örgütte kalmasının sağlanması, performansla birlikte etkinlik ve verimlilik artışları ve yapılan işin nitelikli olmasıdır. Son olarak iş tatmini, çalışanların örgütsel davranışlarına olan etkileri dolayısıyla işletme yönetimlerine sorunların çözümü konusunda ışık tutarak örgütsel yararlar sağlamakta, bu da gerek örgüt, gerekse çalışanları açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Erdil ve Keskin, 2003: 15) .

İş tatmini dinamik bir olgudur. Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu gözden uzak tutamazlar. İş tatmini hızlı elde edilebildiği gibi, hızlı hatta daha hızlı iş tatminsizliğine dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağlılık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır hatta yok eder (Akıncı, 2002: 3).

İşletmede görev alan kişiler, örgüte katkıları doğrultusunda eşit muamele gördüklerini hissedersen, tatmin olmaları kolaylaşır. İş tatmini sağlanamayan işletmeler, pek çok sorunla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek vd., 2011: 203):

- İşgören devrinde yükseklik,
- Yüksek devamsızlık,
- Düşük firma sadakati,
- Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması,
- Grevlerin gündeme gelmesi,
- Hırsızlık oranlarındaki artış,
- Makine ve tesislere zarar verme,
- Daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık vb.

İş tatmininin düştüğü bir örgütte dört yıl içinde belirli işgören sorunu endekslerinde önemli artışlar kaydedilmiş, yakınmalar %38, disiplin cezaları %44 yükselmiş ve işgücü devri %70 artmıştır. Bütün bu sorunların ardındaki temel nedenler, çalışanların işlerinden duydukları tatminsizliğin bir göstergesidir (Kahn, 1973: 94).

İş tatmininin işgörenlerin yaşantıları üzerine etkileri son derece açıktır. İşinden tatmin olmuş işgören olumlu davranışlar sergiler ve bu davranışlarını hem işyerinde hem de aile çevresinde sürdürür. Buna karşın tatminsiz işçi hem işyerlerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur. Ailesine sorunlarını yansıtır ve onları da mutsuz eder (Özkalp ve Kırel, 2011: 123). İş tatmini sonuçları bakımından işgören ve örgüt arasında kalan bir etkileşim değil sosyolojik ve toplumsal yönde de etkiler yapan çok yönlü bir kavramdır.

1.1.2.1. Birey Açısından İş Tamininin Önemi

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler. İş tatminini elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler, iş tatmininin sağlanamaması bireyleri hayal kırıklığına uğratar. Bu nedenle işgörenlerin yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri iş tatminine bağlıdır (Bilen, 2008: 160-161).

Günümüzde endüstrileşme sonucu makine becerisi insan becerisinin yerini almış ve iş bölümü giderek artmıştır. Bu değişim, kişileri emeğinin karşılığını görememe ve kendisi ile gururlanma duygusundan yoksun bırakmıştır. Böylece çalışanlar işe gitgide yabancılaşmış, doyumsuz olmuşlar ve işin kendileri için bir anlam taşımadığından yakınır duruma gelmişlerdir. İş tatminsizliği, çalışanlar için bir mutsuzluk kaynağı olmuştur (İncir, 1990: 3). İşinde tatminsizlik yaşayan personel, olumsuz duygulara yönelir. Bu olumsuz duygular ise onun bedensel, ruhsal ve sosyal sağlığını bozabilmektedir. Bunun sonucunda bireyde işten uzaklaşma, işi terk etme. işe karşı kayıtsızlık sürekli işten yakınma, mesleğin geleceğine ilişkin umutsuzluk düşünceleri gibi tatminsizlik belirtileri görülebilir (Karadağ vd., 2002: 8–15).

İş tatmininin bireye sağladığı yararları şu şekilde sıralayabiliriz (Saklan, 2010: 44):

- Düşük iş kazası yaşama riski,
- Daha az iş değiştirme,
- İç huzuru yakalama,
- Huzurlu aile yaşantısını sürdürebilme,
- Düşük meslek hastalıklarına yakalanma riski,
- Sosyal ihtiyaçlarını karşılama,
- Örgütsel bağlılığın artması,
- Stressiz bir yaşam elde etme

1.1.2.2. Örgüt Açısından İş Tatmininin Önemi

Personelin beklentilerini karşılayabilen örgütlerin eleman bulmakta zorlanmadıkları, personelinin süreklilik gösterdiği, iş tatminini sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin ise eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut personel de devamsızlıkların artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, iş tatmininin örgüt açısından ne kadar önemli bir etmen olduğunu göstermektedir (Sertçe, 2003: 6).

Genellikle, iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma oranı ile devamsızlığın daha düşük olduğu saptanmıştır. Personelin işten ayrılması sorunu, personel davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen hala örgütler için önemli bir sorun olma niteliğini taşımaktadır. Personelin işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma işten ayrılma davranışının önemli ölçüde kişilerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş tatmini ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur (Çekmecelioğlu, 2005: 28).

İşgörenlerin işlerine yabancılaşmaları ve doyumsuzlukların artması örgüt içerisinde ani grevler, işi yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların oluşmasına neden olabilmektedir (Davis, 1988: 504). Örgütlerin bu ve benzeri sorunları en aza indirmek ve çalışanlardan en etkili bir biçimde yararlanmak için çeşitli yöntemler uygulaması gerekmektedir. Bunlar (Çetin, 1999: 614-615):

- İş zenginleştirme
- İş rotasyonu
- Personelin yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması
- Örgüt üyeleri arasında duygusal desteğin artırılması
- Performansın nitelik ve nicelik olarak iyileştirilmesi, kazanç ve yeniliklerde artış
- Sorunların çözümünde daha fazla görüş istenmesi
- Örgüt amaçlarını sahiplenme ve bu amaçlara bağlılıkta artış sağlanması,
- Motivasyonun artırılması vb. olarak sıralanabilir.

1.1.2.3. Yönetici Açısından İş Tamininin Önemi

Yönetici, bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş gibi üretim araçlarını bir araya getiren onlar arasında uygun bir bileşim, uyum ve koordinasyonu sağlayan bir kimsedir (Eren, 2008: 9).

Kurum ve işletmelerdeki bütün insanlar, kurum ve işletmelerin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşma yollarını belirleyemeyeceğine göre, yöneten ve yönetilenler diye iki gruba ayrılırlar. İşte bu noktadan itibaren kurum veya işletme yöneticiliği başlar. Yönetici, personelin sevk ve idaresini, işletmenin ve kurumun amaçlarını, bu amaçlara ulaşmak için takip edilecek yolu belirleyeceği gibi sonucu da kontrol edecektir. Dolayısıyla yönetici, işleri tespit edecek ve bu işleri yaptıracaktır (Erdoğan, 1996: 235).

Genel olarak örgüt açısından yöneticilerin işleriyle ilgili tatminleri en azından iki nedenle gereklidir. Bunlardan ilki, tatmin olmuş yöneticinin, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme olasılığı daha yüksektir ve örgütün etkinliğini sağlamak için fazladan çaba harcayacak, örgütsel etkinlik, verimlilik ve rekabet avantajı sağlamak için gerekli olan katkıyı sağlayacaktır. Yöneticiler iş tatmini sağlamışsa, görevlerinin ötesinde ve üstünde performans gösterecek, daha uzun saatler boyunca çalışacak, yaratıcı fikirler öne sürecek, zorluklarla başa çıkacak ve iş arkadaşlarına, astlarına yardım edecektir. İkinci neden ise, tatmin olmuş yöneticinin iş bırakma ihtimalinin azalmasıdır. Yüksek düzeyde iş tatminine sahip olan yönetici başka iş olanakları ve fırsatları aramayacaktır (Jones ve George, 2003: 83). İşgörenlerin tatmin olmuş olduğu bir ortamda yöneticinin işgörenleri örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmesi çok daha kolay olacaktır.

1.2. İş Tatmininin Benzer Kavramlarla İlişkisi

1.2.1. İş Tatmini ve Motivasyon

Güdülenmenin İngilizce karşılığı olan "Motivation" kelimesi, Latince "hareket etme" anlamına gelen "mot" kökünden türetilmiş olup psikolojide; "içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlar" için kullanılmaktadır (Tevruz, 2002: 96).

Motivasyon; bir bireyi bir takım etkilere maruz bırakarak, bu etkiler olmadan önce göstereceği davranıştan başka bir biçimde hareket etmesini sağlamayı ifade etmektedir (Eroğlu, 2007: 375) İnsanları belirli bir amaca doğru, kendi arzu ve istekleri ile devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olan, motivasyonun iki önemli özelliği vardır. Birincisi, motivasyon öncelikle kişisel bir olaydır. Bir bireyi motive eden bir durum veya olay, bir başkasını motive etmeyebilir. İkincisi ise, motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlemlenebilir bir olgudur (Koçel, 2005: 634).

Motivasyon kavramıyla tatmin arasındaki ilişki, şartlara ve durumlara bağlıdır. Kimi zamanlarda olumlu, kimi zamanlarda nötr ve bazen de olumsuz olabilmektedir. (Eroğlu, 2007: 382) Genellikle bireylerin gerçekleştirmek istedikleri arzuları ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğunda tatmin ortaya çıkmaktadır. Tatmin olmuş bir işgörenin motive olması için gerekli koşullar hazırlanmış demektir. Aynı şekilde, motive olmuş bir işgörenin de faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tatması mümkündür. Başka bir ifadeyle motivasyon tatmin yaratabilir. İşlerinden beklediklerini elde eden bireyler, bu ölçüde tatmin olurlar ki bu da motivasyonlarını ve verimliliklerini yükseltir (Şimşek vd, 2011: 205).

Motivasyon ile tatmin arasındaki ilişki gerçekte karşılıklı etkileşim biçimindedir. Çünkü tatmin olmuş birey, davranışını değiştirmeye ve güdülenmeye oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde güdülenmiş birey de çabalarının ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki hissedebilir. İş tatmini ve motivasyon ilişkisine gelince; motivasyon insanları tatmine ulaştırma sürecidir. Tatmin ise; güdülenmenin son aşamasıdır. (Başaran, 1982: 180). Tatmin güdüleme süreci sonunda elde edilen sonuçtur. İş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişkinin karşılıklı ve döngüsel bir ilişki olduğunu;

motivasyonun tatmine neden olurken, tatminin de motivasyon sağladığını söyleyebiliriz. (Çelik Keleş, 2006: 9).

1.2.1.1. İş Tatmini ve Moral

Moral tanımlanması ve ölçümlenmesi zor olan sosyal ve psikolojik kavramlardan biridir. Tek birey için kullanıldığı gibi bir grup içinde kullanılabilir. Kısaca tanımlamak gerekirse, bir insana veya insan grubuna hakim olan iklim veya atmosfer diyebiliriz. Moral, kişilerin ve grupların işlerine, çevrelerine, yöneticilere ve işletmeye karşı takındıkları tutum ve davranışlardır ve her şeyden önce dinamik bir kavramdır yani sürekli olarak yükselip düşebileceğinden onu yükseltmek için devamlı özen gereklidir. Bu nedenle moral, her an beslenip desteklenmeye ihtiyacı olan bir duygudur İyi motive olmuş ve iş tatminine ulaşmış işgörenler, daha yüksek morale sahip olurlar ve bunun neticesinde işletmeye olan faydaları artar. İşletmelerde bireyler, iyi niyet duygusuna dayanarak ortak bir amaca doğru beraber çalışmak zorunda bulunmaktadır. Bu nedenle örgütlerde bir takım ruhunun geliştirilmesi işbirliğinin sağlanması gerekmektedir. Düşük ve yüksek moral duygularının ortaya çıkmasında en önemli etken; belli bir grup veya kişi ile olan beşeri ilişkilerin geliştirilmesi biçimidir (Eren, 2008: 197).

İş tatmini ile moral kavramları arasında büyük bir benzerliğin olduğu açıktır. Ancak, moral, iş tatmininden bir derece daha fazla psiko-sosyal ve öznel bir kavramdır. Tatmin kavramında, beklentileri elde edilmesi veya aşılması gibi, kesin olmasa da belirli bir ölçü olmasına karşın moralin belirgin bir ölçüsü bulunmayıp, ancak dolaylı gözlem yoluyla belirlenebilmektedir (Eroğlu, 2007: 383).

Düşük moralin, düşük iş tatminine benzer olumsuz sonuçlar meydana getirdiği söylenilebilir. Buna karşılık, iyi bir morale sahip personelin çalışmasında daha başarılı olacağı, yüksek moralin çalışmayı özendirerek çalışmanın verimliliğini arttıracığı, işgörenlerin işlerinden memnun olmaları nedeniyle personel devrini azaltacağı söylenebilir. İşgörenin moralinin yüksek olması, çalışanlar ve çalışma düzeni üzerinde aşağıda yer verilen olumlu etkileri yapar (Karakuş, 2011: 51).

1. Morali iyi olan bir kişi, görevlerini enerjili ve coşkuyla yerine getirir.
2. İşgörenler, çalışmaya daha istekli olurlar.

3. İşgörenler, işletmenin güçlkle karşılaştığı durumlarda, olağanüstü çaba gösterirler.
4. İşgörenlerin çalışma arzusu yüksek olur.
5. İşgörenler, yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyarlar ve iyi bir disiplin kurulur.
6. İşgörenler, işletmenin hedefleri doğrultusunda işbirliği yaparlar.
7. İşgörenler, yöneticilere ve işletmeye karşı bağlılık duyarlar.
8. Yüksek moral, işgücü devri ve devamsızlık üzerinde de olumlu etkiler yapar. Yüksek moral, personel devir hızı ve devamsızlığı azaltır. Buna bağlı olarak katlanılan maliyetler de azalır.

1.2.2. İş Tatmini ve İş Tutumları

Genel olarak tutum, bireyin çevresindeki her hangi bir konuya (canlı ya da cansız) karşı sahip olduğu bir tepki ön eğilimini ifade etmektedir (Baysal ve Tekarslan, 2004: 299). Tutumlar, belirli değer yargılarının ve inançların arkasında gizlidir. Tutumlar yaşam olayları karşısında davranış ve hareket biçimleri olarak şekillenirler. Bu nedenle, tutumu şöyle tanımlayabiliriz: Tutum, bireyin kendi dünyasının (iç aleminin) bir yönü ile ilgili olarak, belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan coşku ve tanıma süreçleridir (Eren, 2008: 173).

Tutum, en geniş anlamda bir bireyin belirli bir objeye veya belirli bir kimseye karşı zihinsel açıdan hazır oluş durumu veya belirli bir biçimdeki vaziyet alışdır (Özkalp ve Kırel, 2011: 105). Ferdin herhangi bir şeyle ilgili olan tutumunun birinci gesi, bu husustaki olumlu veya olumsuz duygusu, ikinci ögesi bunun hakkındaki düşüncesi, üçüncüsü ise bu konudaki davranış eğilimidir. Genel olarak, bir tutumun üç temel ögesi arasında bir tutarlılık olduğu kabul edilir. İnsanın tabiatına uygun bir fert-çevre ilişkisinin mevcut olmaması, başka bir ifade ile tutumlarının tutarlı olmaması, psiko-sosyal dengesi ile ilgili bir konudur (Eroğlu, 2007: 434).

Tutumlar duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç bileşenden oluşurlar. Duygusal bileşen bireyin tutum nesnesine ilişkin duygu ve değerlendirmelerinden, bilişsel bileşen bireyin tutum nesnesine ilişkin düşünce, bilgi ve inançlarından oluşur. Davranışsal bileşen ise diğer iki ögenin etkisiyle ortaya çıkan ve bireyi tutum nesnesine ilişkin davranışlarda bulunmaya eğilimli kılar (Özkalp ve Kirel, 2011: 106-107). Bu anlamda, tutum, duygusal, sosyo-psikolojik ve kişisel bir kavramı ifade etmektedir.

Tutumlar, inançların, hislerin ve davranışsal niyetlerin sonucudur. Çalışan kişilerin işyeri ile ilgili çalışma şartları ile örgütlerdeki sosyal ilişkilerin sonucunda yaşadıkları tatmin hissini derecesi ya da tatminsizlik durumları onların bazı tutumlarının oluşumunda ve yönelişinde önemli bir rol oynayabilir. Tutumlar ile iş tatmini arasındaki bağa bir örnek vermek gerekirse; çalışanların terfi istediği varsayımında, çalışanlar, örgütün terfi ve ilerleme konusundaki adil uygulamalarına bakarak eğer yaptıkları işin kendilerine sağlayacağı tecrübe ve eğitimin terfi için gerekli olduğuna inanıyorsa iş tatminini sağlayacak veya tutumlar içerisine gireceklerdir. Sonuçta, kişi organizasyonda kalmak isteyecek (davranışsal niyetler) ve mümkün olduğu kadar üretken olacaktır (fiili davranış) (Aksel, 2003: 96).

1.2.3. İş Tatmini ile Performans Arasındaki İlişki

Performans, kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Çalışmasının amaçlara ulaşma (etkinlik) derecesidir. Bir bireyin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır. Sağlanan performans daha sonra ödüllendirildiğinde iş tatminine dönüşür (Çelik Keleş, 2006: 24). Performans, plânlanmış bir etkinliğin, amaca ulaşma derecesidir. Performans sözcüğü, kurum açısından belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmetin miktarı olarak tanımlanmakta iken, birey açısından performans hedefe ulaşma konusunda gösterilen bireysel “verimlilik” ve “etkinlik” düzeyidir. Kısaca performans, amaç ve hedefin gerçekleşme derecesidir (Tutar ve Altınöz, 2010: 201)

Yapılan araştırmaların çoğunda iş tatmini ile performans arasında güçlü ilişkiler olduğunu ortaya çıkarmıştır (Judge vd., 2001: 376). Bu nedenle günümüzde insan kaynakları yönetimi, gerek özel gerekse kamu sektöründe bireysel verimlilik, işe devamsızlık ve işgören devri konularının örgütsel performans ile olan ilişkisi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Performans değerlendirme ve geliştirme tüm yöneticilerin çok

önemli bir fonksiyonudur. Çalışanların tatmin olma beklentilerine önem veren yöneticiler, onların belirgin bir şekilde daha iyi çalıştığını göreceklendir. Oysa, bu gereksinmelere yeterince önem vermeyen yöneticiler ve takım liderleri, yalnızca kısa süreli sonuçlar elde edebilecekler, nitelik ve nicelik açısından yetersiz işgörenlerle çalışmak zorunda kalacaklardır (Barutçugil, 2004: 377-391).

Çalışanların tatmini ile performansı arasındaki ilişkinin üç görünümü vardır (Barutçugil, 2004: 392):.

- 1- İş tatmini performansı artırır,
- 2- Performans iş tatminine neden olur,
- 3- Tatmin ile performans arasındaki ilişkiyi üçüncü bir değişken olan ödüller belirler.

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için işgörenin kişilik özelliklerinin yanı sıra, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi diğer destekleyici unsurların da olması gerekmektedir (Dinç, 2011: 118).

İşgörenler, aldıkları ödüllerin başarı düzeyleri ile hak ettiklerinin altında olduğunu hissedersen ya da hak etmeyene de ödül verildiğini görürlerse ortaya bir iş tatminsizliği çıkacaktır. Bu durumda da kişinin tatmin seviyesi ile bir sonraki dönemde ulaşacağı başarı arasında olumsuz bir ilişki ortaya çıkacak, başka bir deyişle; tatminsizlik başarısızlığa sebebiyet verecektir.

Araştırmalar performans değerlemenin kötü, eksik ve konuyu iyi bilmeyen kişilerce yapılması halinde, beklenenin tam aksine; tatminin düşmesine neden olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı bu değerlendirmeyi iş performans ve işgörenlerin iş tanımlarında, iş analizlerinde saptanan standartlara göre yapmak ve geri besleme sağlamak amacıyla gerçekleştirmek gerekir (Çelik Keleş, 2006: 28).

1.2.4. İş Tatmini ile Verimlilik Arasındaki İlişki

Verimlilik; örgütü amacına ulaştıracak olan iki çözüm yolu aynı sonucu verecekse bunlardan en ucuza mal olanı seçmedir (Eren, 2008: 220). Çalışanların verimliliğinin sağlanması ancak çalıştıkları işten memnun olmalarıyla mümkündür. Bu da iş tatmini kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır. İşgörenlerin yüksek performans

gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise onların işlerinden yeterince tatmin elde etmelerine bağlıdır (Toker, 2007: 2).

İşletme yönetiminin en önemli amaçlarından biri, mevcut kaynakların verimli ve etkili bir şekilde kullanılmasıdır. İyi bir yönetimin amacı, en az insan, en az para, en az zaman, en az malzeme v.b. kullanarak, daha çok çıktı sağlamaktır. Ayrıca, önceden belirlenen amaçları, tam olarak gerçekleştirmeye çalışmak, iyi bir yöneticinin önemli uğraşlarından birisidir. Örgütsel verimlilik birçok şekilde sağlanabilir. Mesela, iyi araç ve gereç kullanılması, teknolojik ve yönetim bilimlerindeki yeniliklerden yararlanılması, çalışan bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesi bunlardan bir kaçıdır. Ancak, bunlar içerisinde en önemlisi, kuşkusuz, örgüt üyelerinin verimliliğini arttırmaktır. Örgüt üyelerinin bireysel veya kolektif olarak verimini arttırmanın yolu ise, çalışanların iş tatminini sağlamaktır (Eroğlu, 2007: 308).

İş tatmininin ile verimlilik ilişkisi konusunda yapılan araştırmalarda yüksek bir pozitif ilişki bulunmamakla birlikte, iş tatmini yüksekliğinin doğrudan bireysel performans artışından ziyade, örgütsel düzeyde bir artışa ve örgütün genel başarısının artışına neden olduğu ifade edilmektedir (Bayrak Kök, 2006: 294).

İş tatmini verimlilik ilişkisi; ödüllerden, diğer insanlardan, ara değişkenlerden ve benzeri pek çok faktörden etkilendiği için karmaşık bir süreçtir. İş tatmininin her zaman yüksek düzeyde verimle sonuçlanması beklenemez. İşgören, az tatminle çok verim sağlayabileceği gibi tersi de mümkündür. Yani, “işgörenler, çalışmak istemeyecek kadar mutlu olabilirler” (Eroğlu, 2007: 380-381).

1.2.5. İş Tatmini ile Örgütsel İklim İlişkisi

Örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt, içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terimdir (Genç ve Karcıoğlu, 2000: 24). Örgütsel iklim, örgütsel yapı, yöntem ve politikalar, liderin özellikleri vb. tarafından belirlenmektedir. Örgütsel iklimin çalışanlarca olması gerekenle, mevcut durumun karşılaştırılarak değerlendirilmesi sonucunda iş tatmini ortaya çıkmaktadır (Özdemir, 2006: 92).

Örgütlerde demokratik veya otoriter, destekçi veya engelleyici, güven veren veya güvenilmez, işe veya işgörene yönelik gibi farklı yönetsel anlayışlar, farklı örgütsel iklim algılamalarına neden olur. Örgütsel iklimi belirleyen temel faktör, çalışanların örgütün psikolojik ortamına ilişkin algı benzerlikleridir. Söz konusu benzerlikler, bir örgütün iklimini diğerinden ayıran özellikleri oluşturur. Bu durum aynı zamanda her örgütün kendine özgü iklim veya psikolojik çevreye sahip olduğunu gösterir (Tutar ve Altınöz, 2010: 196).

Çalışanların örgütün psikolojik ortamına ilişkin algılama farklılıkları, örgüt ikliminin yönetilmesi gereğini ortaya koyar. Örgüt ikliminin yönetilmesi, çalışanların iş tatmini elde etmeleri, yüksek başarı güdüsüne sahip olmaları, dolayısıyla verimli ve etkin olmaları bakımından önemlidir. Konu üzerine yapılan araştırmalarda, örgüt ikliminin çalışanların iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel sadakat ve iş performansı ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Örgütün psikolojik ikliminin çalışmanı tatmin etmesi durumunda, bunun işgörenin yaratıcılık yeteneklerini ortaya koymasına ve iş tatmini elde etmesine, işgörenin iş tatmini bulmasının ise, performansının ve başarı güdüsünün yükselmesine, işten ayrılma niyetinin ortadan kalkmasına, buna paralel olarak örgütsel bağlılığının artmasına katkı sağladığı tespit edilmiştir (Tutar ve Altınöz, 2010: 197).

İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarların yanında personelin birlikte çalıştığı arkadaşlarıyla bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerdeki açıklık iklimi, çatışma ve sorun çözme süreçlerinde de olumlu etkisini doğrudan gösterir. Açıklık iklimi içinde bireysel çatışmalara çok az rastlanır çünkü bireysel değil, takım çalışması hakimdir ve bu ortam içerisinde bireysel başarıların değil, takım halinde gerçekleşen başarıların tüm sistemin başarısını yaratacağı anlayışı hakimdir. Çalışanlar, doğru fikirleri ve uygun çözümleri, birlikte çalışarak geliştirir ve öğrenirler. Bu bağlamda iş tatminini etkileyen faktörler arasında, örgütsel iklimin de önemli bir yeri bulunmaktadır (Özdemir, 2006: 90).

1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İşgörenin işine karşı genel tutumunu etkileyen faktörler birbirleri ile etkileşim içindedirler. Bir faktör, işgören iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olsa da tek başına belirleyici olmaz. İşgören tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olarak iki grupta ele alınabilir

İş tatmini büyük ölçüde bireyden bireye, örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Bir iş görenin işindeki özel koşullara göre farklılık gösteren tatmin seviyesinin, yapının temelini oluşturan çeşitli unsurları içerdiğini göstermektedir. Bu unsurlar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Lopopolo, 2002: 984):

- İş yükü ile ilgili olanlar (işin yapısı, özerklik, sorumluluk),
- Ödüller (ücret, promosyonlar),
- Diğer çalışanlar (iş arkadaşları, yöneticiler),
- Örgütsel ortam (işyeri ve çalışma koşulları, prosedür ve politikacılar),
- Kişisel farklılıklar (motivasyon ve morale ilişkin değerler).

Bu bağlamda hangi değişkenlerin tatmin üzerinde ne derece etkili olduğu sorusu araştırmacıların dikkatlerini çeken konulardan biri olmuştur. Bir kısım çalışmalar yaş, cinsiyet ve kişisel beğeni gibi bireysel farklılıkları esas alan demografik değişkenlere odaklanırken, diğer bir kısım çalışmalar ise ücret koşulları, ikramiyeler, hiyerarşik yapı, eğitim, çalışma koşulları gibi örgütsel değişkenler üzerinde yoğunlaşmıştır (Keleş, 2007: 247). Sözü edilen unsurlar “kişisel” ve “örgütsel” olmak üzere iki kategoride ele alınabilir.

1.3.1. Kişisel Faktörler

İşgörenlerin karakteristik özellikleri işyerlerindeki davranışlarını da etkiler. Kişisel ya da biyolojik özellikler olarak; yaş, cinsiyet, medeni durum, kişisel karakteristikler olarak ise; değerler, inançlar, tutumlar ve temel yetenek düzeyi söylenebilir. Bir birey işyerine katıldığında, karakteristik özelliklerinin bir kısmı yönetim tarafından değiştirilse bile tam anlamıyla değişmez (Baytok , 2001:82-83).

İş tatmini, işgörenin kendi bütününde hissettiği bir olgu olduğuna göre; fertten ferde farklılık gösterecektir. Bu ferdi farklar; yaş, cinsiyet, eğitim, tecrübe gibi kişiye özel niteliklerdir. İş tatmini, kişinin bir duygusal durumu olduğuna göre, her kişiye özgü olan yaş, cinsiyet, eğitim ve tecrübe (ekonomik ve sosyal statü, yetişme tarzı, aile yapısı, genel kültür vb.) gibi ferdi niteliklere bağlı olarak; algıların, yargıların ve dolayısıyla iş tatmini/tatminsizliğinin olmasında etkili farklılıklar olduğundan dikkate alınmaları gerekir (Günbatan, 2006: 56).

Sonuç itibariyle, çalışanların kişilik özellikleri işlerine karşı gösterdikleri davranışlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu durum kişilik özelliklerine göre iş tatmine olumlu ya da olumsuz etki yapmaktadır (Ghazzawi, 2008: 5).

1.3.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet iş tatminini etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanların cinsiyetleri işe karşı tutumlarının oluşmasında ve iş ortamının değerlendirilmesinde farklılıklar yaratabilir. İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına bakıldığında, bu görüşü destekleyen verilerin yanı sıra, kadın ve erkek çalışanların koşullar eşit olduğunda iş tatmini konusunda bir farklılık göstermediği de görülmektedir (Eğinli, 2009: 39).

Çalışma yaşamında yer alan kadının eşi ve çocuklarına karşı sorumlulukları ve ev içindeki görevleri, kadının yoğun olarak çalışma hayatına kendini vermesini engellemekte bu nedenle erkek işgörelere göre iş tatminleri daha düşük olmaktadır. Ayrıca “işte kadın olma” nedeni ile ortaya çıkan engellemeler ve ailenin ekonomik sorumluluğunu tam olarak yüklenmemeleri nedeniyle kadınların çalışma hayatına ilişkin beklentilerinin erkeklerden daha düşük seviyede olduğu söylenebilir (Keser, 2006: 83-84).

İşteki kişisel gelişim, kişilerarası ilişkiler, ekonomik kazanç, iş koşulları olmak üzere dört farklı faktöre göre yapılan iş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada, kişilerarası ilişkiler faktörünün erkekler için iş tatmininde oldukça önemli olduğu, kadın çalışanlar için ise bu düzeyde bir önem teşkil etmediği bulunmuştur. İş koşulları faktörü ise kadın çalışanlar için iş tatmininin yaratılmasında önemli iken, erkek çalışanlar için çok daha önemli olmadığı görülmüştür (Eğinli, 2009: 39).

1.3.1.2. Yaş

Yaş ve iş tatmini arasında olumlu belirgin bir ilişki vardır. Yapılan çalışmalar yaş ilerledikçe işten duyulan tatminin arttığını göstermektedir. Araştırmalar genç işgörenlerin yaşlı işgörenler oranla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğunu göstermektedir (Kuzugil, 2012: 131). İşlerinden daha çok beklentileri olan genç çalışanların iş tatminsizliği yaşamaları olasılığı daha yüksek olurken, yaş ilerledikçe işten duyulan tatmin artmaktadır. Yaşın ilerlemesiyle terfi olanaklarının artması, alınan ödüllerin çeşitlenmesi de iş tatmini yaratılmasında önemli rol oynamaktadır (Organ, 1995: 345). Genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı ve rasyonel olmayan beklentilere sahip olmaları, yeterli uzmanlığa sahip olmamaları ve otoriteye karşı yeterli sorumluluk taşımamaları nedeniyle işe ilk girdiklerinde tatminsiz olma ihtimalleri yüksektir. Araştırmalar yaşlı personellerin, gençlere oranla işlerinde daha fazla tatmin olmalarını ve hizmet süreleri ilerledikçe, iş güvencesi ve disipline verdikleri önemin giderek arttığını ortaya koymuştur (Aksel, 2003: 123).

Bu konudaki çeşitli araştırmalardan yola çıkarak yaş ile çalışan tatminin şekli konusunda üç temel sonuca varılabilir. Birincisi; pozitif doğrusal ilişkidir, yani yaş düzeyi yükseldikçe çalışanların tatmin düzeyinin yükselmektedir. İkincisinde U-Şekli denilen model gözlenmektedir. Bu modele göre; çalışanların tatmin düzeyleri genç yaşta yüksek, kariyer ortalarında düşük ve kariyerin sonlarına doğru tekrar yükselmektedir. Ancak bu sonuca sınırlı araştırmalarda ulaşılmıştır. Üçüncü ise; yaş ile çalışan tatmini arasında ters U şeklinde bir ilişki vardır. Tatmin düzeyi yaş düzeyine bağlı olarak belirli bir noktaya kadar artar ve bu noktadan sonra azalmaya başlar. (Güven vd., 2005: 134)

1.3.1.3. Kıdem

Yapılan araştırmalar, kıdem ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Wright, Hamilton ve Gilmer'in yaptıkları araştırmalarda; bireylerin işe başlamalarından hemen sonra iş tatmin seviyelerinin yüksek olduğunu, sonra bu seviyede düşme görüldüğünü ortaya koymuşlardır. (Ulusoy, 1993: 20) İşgörenlerin hizmet yılları arttıkça iş tatminlerinin buna paralel olarak artacağı düşünülmektedir. Bunun nedeni; uzun yıllar aynı işi yaparak daha fazla deneyim kazanan ve adeta işle bütünleşen işgörenlerin işlerine karşı uyumları fazla olacağından daha fazla doyuma ulaşacakları, buna karşılık daha fazla ücret ve yükselme beklentisi

içinde bulunan genç işgörenlerin ise yaşlı işgörelere göre daha az doyumla ulaşabilecekleri düşüncesidir (Davis, 1998: 99).

Çalışma süresi arttıkça aşağıda bahsedilen nedenlerden dolayı çalışanın tatmin düzeyinin de artacağı ileri sürülmektedir (Özgen ve Özgen, 2010: 134).

- Kişinin kıdemini artması, işini daha iyi kavraması ve bunların çalışana vermiş olduğu başarıma hissi,
- Özellikle çalışma süresi arttıkça, örgütün personelin ihtiyaçlarını giderek daha çok karşılayacak olması,
- Çalışma süresi arttıkça çalışanın giderek örgüt ve işi ile bütünleşmesi,
- Çalışma süresi arttıkça örgütün çalışanına daha geniş olanaklar sunması,

1.3.1.4. Eğitim Seviyesi

Eğitim seviyesi ile çalışan tatmini arasındaki ilişki çok net olarak ortaya çıkmayan, karmaşık bir ilişkidir. Genel beklenti, çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe tatminin artmasıdır. Çünkü eğitim daha iyi iş olanaklarını ve yüksek ücreti beraberinde getirir. Ancak bu durumun her zaman gerçekleştiği söylenemez. İyi eğitim alan her kişinin beklentilerine uygun işe yerleşmesi mümkün olmadığı gibi; iyi bir ücret düzeyi ile çalışma olanağına sahip olamayabilir. Bu durum bireyde tatminsizlik yaratabilir.

Bazı araştırmalar, eğitimin iş tatmini ile negatif ilişkisi olduğunu göstermiştir. Yüksek eğitim düzeyine sahip kişiler işlerinden daha doyumuzdur. Çünkü daha iyi eğitilmiş kişiler daha yüksek beklentilere sahip olup işlerinin kendilerine daha fazla başarı hissi ve sorumluluk sağlamasını istemektedirler. Çoğu iş, bu beklentileri karşılamadığından yüksek eğitim düzeyine sahip insanlar işlerinde düşük doyum algılamaktadırlar (Schultz ve Romo 1990: 281).

Eğitim, mesleki hareketlilikte fonksiyonel ve sembolik olarak iki rol birden üstlenmektedir. Bir amaca ulaşmak için doğrudan doğruya eğitimden istifade edilirse eğitimin fonksiyonel değerinden bahsetmiş oluruz. Örneğin; hekimlik veya inşaat mühendisliği bölümlerinde okuyan kimseler öğrenimlerinin sonunda kendilerini bekleyen kazanılmış statüye ulaştıkları takdirde yani hekim veya inşaat mühendisi olurlarsa gördükleri öğrenim değeri “fonksiyonel eğitim” değeridir. Eğer eğitimden

faydalanır fakat kazanılan statü sembolik olarak taşınırsa eğitimin sembolik değerinden bahsetmiş oluruz. Mesela; iktisatta doktora derecesi kazanan bir kimsenin öğrenimi sonunda elde ettiği statüden faydalanamaması ve bu sahada faaliyet gösterememesi halinde "eğitimin sembolik değeri" ortaya çıkmaktadır (Erkal, 2000: 113).Çalışanların aldığı eğitim iş hayatlarında fonksiyonel etki yapıyor ise iş tatminleri yüksek, sembolik etki yapıyor ise iş tatminlerinin düşük olduğu söylenebilir.

1.3.1.5. Statü

Statü, kişinin dahil olduğu davranış düzlemiyle ilişkisinden doğan bir kavramdır. Değişik davranış düzlemlerindeki değişik statülerin birleşmesiyle oluşan sosyal statü, kişinin genel olarak toplumdaki pozisyon veya sosyal durumunu da gösterir. Kişinin sosyal statüsü, onun toplumdaki toplam yetki ve sorumluluklarının alanını verir. Bu yönüyle, bir sosyal statü, bir sosyal sistem içindeki belirli bir pozisyonu ve konumu gösterir (Eroğlu, 2007: 89). Bu sosyal sistem içinde yer alan fertlerin konum ve pozisyonları zamanla toplumun tabakalaşma piramidinde aşağı veya yukarı doğru hareketlilik gösterebilir.

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. İyi tanınan bir örgütte çalışma ya da önemli görünen bir unvana sahip olma, başkalarınca onlara atfedilecek statülerinde olumlu etkiler yapar. Hatta bu manevi tatmin unsurları bazı kimselerin daha az ücretle bu işleri yapmalarına devam etmelerini sağlayabilir. İşgörenlerin çalıştıkları mevki ne olursa olsun yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüde yükselme ile somut bir şekilde gören personel çalışmalarını daha gayretli şekilde sürdürecektir (Eren, 2008: 575).

Statü düzeyi yüksek olan çalışanların pek çok güçlüğü veya engeli aşma konusunda statü düzeyi düşük olan çalışanlara oranla daha fazla gayret sarf edecekleri bilinmektedir. Bu nedenle, statü düzeyi yüksek olan çalışanların iş tatmin seviyeleri yüksek olacaktır (Karahana, 2008: 237).

1.3.1.6. Kişilik

Kişilik bireyin belirgin değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder. Diğer bir deyimle kişilik duygu, düşünce ve davranışlardaki benzerlik ve ayrılıkları oluşturan birtakım özellikler bütünüdür. Bu kavramı oluşturan “üç temel nokta son derece önem taşır (Özkalp ve Kirel, 2011: 72). Bunlar:

- Benzerlik veya kendine özgü oluş
- Tutarlılık
- Değişmezlik veya durağanlıktır.

Kişiliği oluşturan bu üç temel özellik bireylerin kalıcı özelliklerini temsil eder ki, bu da, onları diğer bireylerden ayıran özelliklerdir.

Bir örgütteki bütün çalışanlar benzer şartlarda farklı tatmin seviyesinde olabilmektedirler. Bazı kişiler mesleki görevleri standartlaştırıp belirsizlik en aza indiğinde daha verimli olup iş tatminine ulaşabilirken bazı kişiler en az seviyede zihinsel çaba gerektiren işlerde tatmin sağlayabilmektedir (Dinç Özcan, 2011: 100)

Yapılan araştırmalar, “iş tatmininin sadece çalışanların tüm ihtiyaçlarının karşılanmasıyla değil, çalışanların kendisi için neleri önemli gördüğü ve onları ne kadar çok istedikleriyle ilgili” olduğunu göstermektedir (İmamoğlu vd., 2004: 168). Bu durum çalışanın istek ve beklentilerini şekillendiren kişilik faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisine işaret etmektedir (Şengül, 2008: 60). Kişilik değişkeninin iş tatminine etkisini inceleyen benzeri araştırmalar, tatmin sağlamış bireylerin daha esnek, daha kararlı bir kişiliği olan, üst sosyo ekonomik değerden gelen ya da düşük sosyo-ekonomik düzey engellerini yenen kimseler olduğunu göstermektedir (Locke, 1976: 1303)

1.3.2. Örgütsel faktörler

İşgörenlerin beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün iş görene sunduğu örgütsel olanaklar da belirleyici rol oynamaktadır. İş ortamına bağlı işgören tatmini, örgütün işgörelere sağladığı faktörlerin bileşkelerine karşı işgörenin tutumudur. İş tatminini etkileyen kişisel özelliklerde olduğu gibi, örgütsel özelliklerde de iş gören tatminini ayrı ayrı örgütsel özellikler değil, genel tüm değişkenlerin etkileşimi sonucunda oluşan bileşke etkiler (Davis, 1998: 95). İş tatminine etki eden başlıca örgütsel faktörler; mevcut çalışma koşulları, ücret, mali ödüller,

birlikte çalışılan diğer kişiler ve bunlarla ilişkiler, yönetim biçimi, yapılan işin yapısı ve yükselme olanakları olarak sayılabilir.

1.3.2.1. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları bir işgörenin işini yaparken örgüt tarafından, bu işi yapmaktan dolayı kendine sunulan her türlü fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal şartlar ve imkanlardır. Ücret ve sosyal yardım, iş güvenliği, sağlık hizmetleri, iş yerine geliş gidişler, gürültü, ısı, aydınlanma, dinlenme ve çalışma süreleri, ücretli izin durumu, ast-üst ve diğer sosyal ilişkiler, örgütsel iklim ve moral gibi çalışma hayatının tüm yönlerini “çalışma koşulları” içinde düşünmek mümkündür (Eroğlu, 2007: 325-326).

İşgörenler işlerinde hem kişisel rahatlık hem de işin yapılmasını kolaylaştırıcı bir çevre ile ilgilenmektedirler. Bu konuda yapılan araştırmalar işgörenlerin tehlikeli ve rahatsız edici olmayan fiziksel bir ortamı tercih ettiklerini kanıtlamıştır. Isı, ışık, gürültü ve diğer çevresel faktörler sınırları aşmayacak şekilde ayarlanmalıdır. Pek çok işgören temiz ve modern tesislerde, yeterli alet ve donanımlı çalışma ortamlarını tercih etmektedirler (Robbins, 1994: 192). Bireyin çalıştığı ortamda kendini rahat ve huzurlu hissetmesi sadece tatmin açısından değil, aynı zamanda sağlığı açısından da önemlidir. Bireyin çalıştığı yerin temiz, çarpıcı ve etkileyici bir özellik taşıması, çalışanın tatmin düzeyini olumlu yönde etkileyebilir (Luthans, 1995: 128).

Bir işyerinde diğer nedenlerden dolayı zaten bir moral bozukluğu ve tatminsizlik varsa, işgörenler çoğunlukla çalışma koşullarından yakınma eğilimindedirler. Oysa asıl neden, daha gizli ve önemli olabilmektedir. Buna rağmen küçük ve önemsiz fiziki koşulların işgörenler tarafından ısrarla ve abartıyla şikayet konusu edilmesi, asıl nedenin rahatlıkla ifade edilememesi sebebiyle olabilmektedir. Sorunun asıl nedeni kişisel ya da yönetimden kaynaklanabilmektedir. Asıl sorunun tespit edilip, ortadan kalkması ile fiziki koşullar konusundaki şikayetlerin de yok olduğu gözlemlenmiştir (Feldman, 1983: 198).

1.3.2.2. Ücret

Birey, yaşamını idame ettirebileceği miktarda bir gelire ihtiyaç duyar. Bu nedenle "ücret" bireyin en temel çalışma amaçları arasında yer almaktadır İş tatmini konusunda yapılan çalışmalar, tatmin veya tatminsizliğin temel unsurlarından biri olarak ücreti göstermektedir. Ücret, çalışan tarafından sadece ekonomik bir kazanç olarak görülmemekte, çalışanın işyerine yapmış olduğu katkıların bir karşılığı, aynı zamanda emeğin bir değeri olarak görülmektedir. Bu nedenle ücret çalışanların iş tatmini ile yakından ilgili olan bir değişkendir (Eğinli, 2009: 41).

Ücretin tatmin sağlamasında, işgörenlerin bireysel özellikleri olarak; yaşı, kıdemi, öğrenimi, yaşantısı; bireysel eylemleri olarak; harcanan çaba, üretimin niteliği, yaratıcılığı ve yenilikçi eğilimi; görev özellikleri olarak da; sorumluluk, yeterlilik, iş yükü, mücadele düzeyi ile elde ettiği ücret arasında bir dengenin olması ve bu dengenin işgören tarafından algılanması yatar (Başaran, 1999: 231). Çalışan tatmininde kimi zaman ücretin miktarı, kimi zamanda bireyin ücret ödemeleri sırasında kendisine adil ve hakça davranılıp davranılmadığına yönelik inancı, önem kazanmaktadır Bireyin aldığı ücretin adil olduğuna yönelik algısı; sektörde aynı işi yapan kişilere ödenen ücreti alıp almadığına bakılarak ya da aynı işletmede kendisi ile benzer iş yapan çalışana göre aldığı ücret kıyaslanarak ölçülebilir. Eğer çalışan kendisine hak ettiği ücretin ödendiğine inanıyorsa, daha yüksek tatmine ulaşmakta; aksi durumda ise daha düşük tatmin düzeyinde kalmaktadır (Solmuş, 2004: 195).

Çalışanların aldıkları ücret, toplum içindeki statülerini de belirlemektedir. Dolayısıyla ücret, bireyin toplumdaki statü ve konumunun oluşmasında önemli rol oynar. Bireyin elde ettiği gelir ve statü ile toplum içinde tatmin hissettiğini söylemek de mümkündür. Ayrıca, çalışanlar aldıkları ücrete dayanarak, örgütün kendileri hakkında ne düşündüğünü tahmin ederler (Özkalp, 2003: 952). İyi ücret, örgütün çalışandan memnuniyetini ifade edeceği için, bu çalışanın da tatmin olması anlamına gelecektir.

1.3.2.3. Çalışma Grubu

Çalışan bireylerin büyük bir kısmı ailesi ile geçirdiği zamandan daha fazlasını işyerinde çalışma arkadaşlarıyla geçirmektedir. Dolayısıyla bireyin arkadaşları ile ilişkisinin olumlu olması tatmin düzeyini de etkilemektedir. Çalışma arkadaşı ile iyi bir iletişim kuramayan bireyin tatmin düzeyi düşük olacaktır. Çalışma grubu ile benzer bilişsel yapıya sahip olmak, onlar tarafından kabul görmek ve yardımlaşmanın çalışan tatmini açısından olumlu etkileri vardır (Silah, 2005: 107). Yani bireyin arkadaşları ile aynı dili konuşması, benzer düşünce kalıplarına sahip olması; bireyin işyerinde rahatlamasına ve tatminine olumlu yönde etki etmektedir.

İyi bir çalışma grubu oluşmuş ise, birey çalışma yaşamından daha fazla zevk alacaktır. İşini sevmese bile iş arkadaşları nedeniyle işine gitmek isteyecektir. Eğer çalışanlar böyle bir iş grubundan yoksun iseler, bu durumda, tatmin düzeyleri düşük olacaktır (Özkalp ve Kırel 2011: 222).

Çalışma grubunun özelliği, iş tatmini üzerinde etkiye sahip olmasıdır. Dostça birbirine yardım eden işgörenler iş tatmininin kaynağını oluşturur. Çalışma grubu bireylere yardımcı olma, öneriler getirme, rahatlama, destekleme kaynağı olarak hizmet eder. İyi bir iş grubu işi daha zevkli hale getirir (Luthans,1995: 185). Bir örgütte işgörenler ne oranda birlikte olmak istiyorsa ve bunu ne oranda gerçekleştirebiliyorsa aynı oranda tatmin olurlar.

İş arkadaşlığının iki boyutu vardır, birincisi olumlu boyutu, buna “harekete geçirici” boyut denilebilir. Diğeri ise olumsuz olarak nitelenen “çok konuşma” şeklindedir. Burada tatmin için önemli olan boyut harekete geçirici bir iş arkadaşlığıdır. Özellikle 5-8 kişilik küçük gruplar kısa zamanda birbirleriyle tanışma, anlaşma ve duygusal yönden yakınlaşma olanağı elde ederler. Bu da onların birbirleriyle uyumlu, yardımlaşan ve sürekli dayanışma içinde çalışan arkadaş grubu olmalarına yol açar. Karşılıklı sevgi ve güvenin sağlanmış olduğu iş ortamında tatmin, başarı ve verimlilik de sürekli artar (Eren, 2008: 122).

1.3.2.4. Yönetim

Örgüt yönetiminin en önemli görevlerinden biri de çalışanların iş tatmininin sağlanmasına yönelik stratejiler geliştirmektir. Yönetici, bireyin işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Bu da yönetim tarzının iş tatmini üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

Yönetim tarzı çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerinde iki boyutta etkili olmaktadır. Bunlardan birincisi çalışan merkezli olmaktır. Yöneticilerin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması çalışanların iş tatminini artırmaktadır. İkinci boyut ise, karar verme sürecine çalışanların katılımıdır. Bu katılım iş tatminini artırmaktadır (Feldman ve Arnold, 1983: 196).

1.3.2.5. İşin Kendisi

Yapılan işin, çekici ve zevkli oluşu, monoton olmaması, örgüt içinde ve toplum açısından önemli görülmesi, uzmanlığı ve belli bilgiyi gerektirmesi, devamlı yeniliklere açık oluşu, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilir. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda geri bildirim geldikçe işlerinden tatmin olurlar (Kuzugil, 2012: 13).

Kişinin özellikleriyle yapılan işin özellikleri arasında bir denge sağlanması ve birbirini tamamlaması iş tatmini açısından son derece önemlidir. Eğer iş, işgörenin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneğinin altında özellikler taşıyorsa tatminsizliğe sebep olabilecektir. Aynı şekilde işgörenin bilgi, beceri ve yeteneğinden fazlasını gerektiriyorsa sonuç yine tatminsizlikle sonuçlanabilmektedir. Bu denge sağlandığında işgören işini yapmaktan zevk alarak, işine ve örgütüne karşı olumlu duygular geliştirecektir. Kişinin makul ölçülerdeki zor işi başardığında hissettiği başarı hissi, yeteneklerini kullanmaya imkan verilmesi, sürekli öğrenmeye ve gelişmeye olanak sağlanması, yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirilmesi işgörenlerin tatminine sebep olmaktadır (Çelik Keleş 2006: 41).

1.3.2.6. Terfi ve Kariyer Olanakları

Terfi, insanı çalışmaya sevk etmede en önemli etmen olan ihtirası tatmin eden araçlardan biridir. Eğer, işe alınan bir kimse işyerine girer girmez, önünde ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir (Eren, 2008: 248).

Terfi, yapılan işten elde edilen maddi geliri artırmasının yanında, işgörenin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Bu yüzden işgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da istemektedirler. Yükselme arzusu olan kişiler, ilerleme imkanı buldukları işten üst düzeyde tatmin olmaktadır. Her düzeydeki işgörenin başarılı olması halinde yükselme imkanı bulması, yaptığı işteki tatminini artıracaktır. İşletmedeki tüm terfi kademeleri dolu ise, işgören başarılı olsa dahi yükselme imkân bulamayacaksa kişinin giderek iş tatmini azalacaktır (Erdoğan, 1996: 238).

İşgörenler çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip deneyim sahibi oldukça, yaptıkları iş monotonlaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha fazla yetki ve sorumluluk isteyeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları kapanan işgörenlerin çalışma gayret ve istekleri azalacaktır (Eren, 2008: 515). Yükselseceğini bilen işgörenler tüm bilgi, beceri ve yeteneklerini göstererek buna hak kazanmak için çabalarlar. Bu ise insan gücü kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımı demektir. Yükselmeler kıdem esasına göre yapılıyorsa, çalışanların fazladan herhangi bir çaba harcaması gerekmeyecektir. Çünkü onlar performans gösterse de göstermese de belli bir zaman sonra yükseleceklerini bilirler. Bu durumda, performansa dayalı yükselmeler iş tatmini ve verimlilik açısından olumlu sonuçlar getirmektedir denilebilir (Çelik Keleş, 2006: 43).

1.3.2.7. Kararlara Katılma

Kararlara katılma kişilerin çalıştıkları örgütleri ve işlerini etkileyen problemlerin çözümü amacıyla fikirlerini ifade etme süreci olarak tanımlanmıştır (Dinçer ve Fidan, 1996: 391). Katılım yönetimi ise, bir işletmede çalışan işgörenlerin doğrudan doğruya ya da temsilciler aracılığı ile özellikle kendilerini ilgilendiren konularda söz ya da oy

hakkına sahip olmalarıdır. Bu sistemin uygulanmasında güdülen amaç, bir yandan işletmenin etkinlik ve verimlilik düzeyini yükseltmek, öte yandan çalışanları sosyopsikolojik doyuma yönlendirmektir (Özkalp ve Kirel, 2011: 390).

Çalışanlara kararlara katılma imkânı verildiği zaman, kendi görüş ve fikirlerine önem verildiğini düşünerek gerçek bir tatmin elde edebilirler. Çalışanların fikirlerini almak, üstlere yapacakları işlerin icrası için kolaylıklar sağlayacaktır. Çünkü işin planlamasına belli ölçüde katılan çalışan, işinin gereğini severek yapacaktır. Yönetime katılmadan dolayı çalışan, yöneticilerin sorunlarından daha çok haberdar olacak, yönetsel sorumluluğun elde edilmesinde ve karar alma alışkanlıklarının edinilmesinde yararlı bilgiler sağlayıp onların gelecekte yönetici olarak yetişmelerine de yararlı olacaktır (Eren, 2008: 395)

Günümüz toplumunda işgörenleri yönetime katmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak ve verimliliklerini artırmak liderlik ve yönetim anlayışının gereği haline gelmiştir. Yöneticiler bu gerçeği dikkate alarak çalışanların işyerinde alınacak kararlara katılımını sağlayacak ve onların enerjilerini işyerinde ortaya koymalarına imkan tanıyacak düzenlemeleri yapmalıdır. İş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler personelde tatminsizlik duygularına yol açmaktadırlar (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

1.4. İş Tatminsizliği Kavramı Ve Sonuçları

1.4.1. İş Tatminsizliği Kavramı

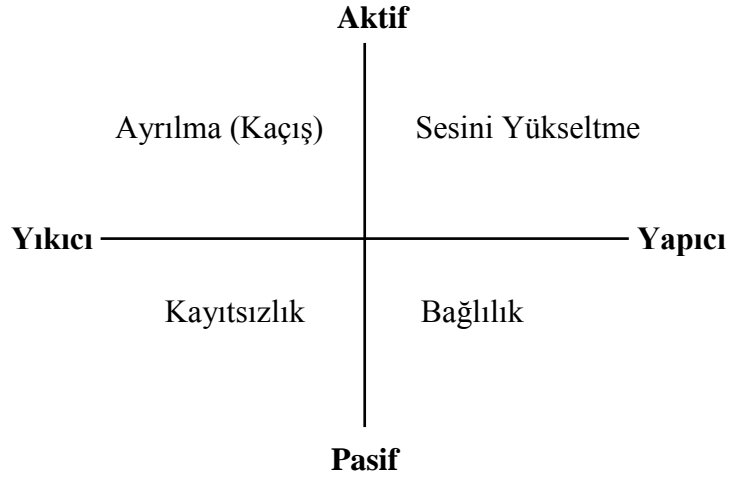
İşgörenler çalışma hayatlarında maddi ve manevi ihtiyaçlarını sağlama yönünde çaba sarf ederler. İsteddiği olanakları bulan ve ihtiyaçlarını gideren çalışanlar tatmin olarak psikolojik yönden huzura kavuşur ve verimliliği artar (Eren, 2008: 241). Arzu ve ihtiyaçlarını tam olarak gideremeyen çalışanlar ise, psikolojik rahatsızlıklar yaşar. Bu ruhsal çöküntü halini iş tatminsizliği olarak tanımlayabiliriz.

İş tatmini statik ya da durağan bir olgu değildir. Dolayısıyla bireysel ya da başka bir takım faktörlerle iş tatmini ya da tatminsizliğini ortaya çıkarılabilir. İş tatminiyle kişilik özellikleri arasında belirgin bir ilişki söz konusudur. Örneğin, sinirli ve çevresine uyum sağlayamamış kişiler daha sık iş tatminsizliği göstermektedir. Bu çalışanlar başkaları ile rahat ilişki kuramamaktadır. Bu durumdaki çalışanların yaşama bakış açısı olumsuzdur (Sevimli ve İşcan, 2005: 56)

İşgörenler, işlerinden gurur duyma ve görevlerini yerine getirme duygusunu karşılayamazlarsa ya da beklemedikleri çalışma ortamını bulamazlarsa, amaçlarını daraltarak gerçekleri çarpıtarak ya da saldırgan veya pasif davranışlarda bulunarak tepki gösterirler. Söz konusu tepkiler de bir takım psikosomatik rahatsızlıklara yol açabilmektedir (Bingöl, 1995: 180). İş tatminsizliğinin olumsuz etkileri örgüt üzerinde maddi yönde olmaktadır. Çalışanlarda ise maddi kayıpların yanında sağlık sorunlarını da beraberinde getirmektedir.

1.4.2. İş Tatminsizliğinin Belirtileri

İş Tatminsizliğine Karşı Gösterilen Tepkiler



Şekil 1.1. Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler

Kaynak:Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin yayıncılık

Kaçış (Ayrılma): Çalışanın örgütü terk etme biçimindeki davranış şeklidir. Bu mevcut işten istifa etmek veya yeni bir iş aramak şeklinde olabilir.

Sesini Yükseltme: Mevcut şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış biçimidir. İşteki mevcut durumu iyileştirmeye yönelik tavsiyeler, amirlerle sorunları tartışma ve bazı sendikal faaliyetler içine girme bu grup davranışlara örnek oluşturur.

Bağlılık: Şartların iyileşmesini pasif ve olumlu olarak beklemek. Bu davranışlar organizasyonu dışarıdan gelen eleştirilere karşı savunma ve yönetime güvenme şeklinde olabilir.

Kayıtsızlık (ihmal): Pasif olarak şartların daha kötüleşmesine izin verme şeklindeki davranışlardır. Bunlar süreklilik arz eden devamsızlıklar, geç kalmalar, düşük verim, yüksek hata oranları şeklinde ortaya çıkabilir.

1.4.3. İş Tatminsizliğinin Belirtileri ve Örgütsel Sonuçları

Bir örgütte, koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt, iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin

sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağımsızlık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder (Akıncı, 2002: 3).

İş tatminsizliği örgütsel anlamda ortaya çıkardığı başlıca sonuçlar devamsızlık, personel devri işen ayrılma niyeti, yabancılaşma, sendikal örgütlenme ve lokavt, iş kazası ve meslek hastalıkları olarak sayılabilir.

1.4.3.1. Devamsızlık

Örgütün verimliliği, örgüt içi ilişkiler, personelin moral gücü ve sağlığı açısından büyük önem taşıyan devamsızlık, işgörenin çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir (Eren, 2008: 267). Başka bir tanıma göre ise işgörenin planlanmış bir iş için hazırda bulunmaması, fiziksel olarak işyerinde olmamasıdır (Şahin, 2011: 25)

Yüksek seviyede iş tatminsizliği devamsızlık üzerinde etkilidir. Tatminsizlik yaşayan işgörenler kendini işinden uzaklaştırmanın bir yolu olarak devamsızlıkta bulunur. Bu durum işletmelere üretim ve verimliliğin yanı sıra diğer çalışanlar üzerinde de olumsuz etkileri olan bir sorundur (Hellriegel ve Slocum, 2007: 58).

İşe devamsızlığın, işyerlerindeki birçok nedenden kaynaklandığı bilinmektedir. Bu nedenlerden bazıları kişinin kendisinden (yaş durumu, cinsiyet, aile durumu, eğitim düzeyi vb.) bir kısmı da, işyerlerindeki üretim ve yönetim tarzından ve işyerindeki çalışma koşullarının sağlıksız ve güvensiz olmasından kaynaklanmaktadır. Yapılan işin zor ve monoton olması, işten alınan tatmin düzeyini düşürmekte, bu da kişilerde iş stresine yol açarak devamsızlığı ve işgücü devrini arttırmaktadır (Bacak ve Yiğit, 2010: 30).

İşten ayrılmaları açıklamak üzere geliştirilen Çekilme Teorisi (Withdrawal Theory), genel olarak işe devamsızlık ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine odaklanmaktadır. Çekilme Teorisi, kısaca, işgörenlerin iş tatminlerinin azalmasının motivasyonlarını da düşüreceğini ve bu durumun devamsızlık davranışlarına neden olacağını belirtmektedir. Bununla birlikte, işten ve örgütten kaynaklanan diğer tüm unsurların iş tatminini etkileyerek devamsızlık davranışına neden olabileceği söylenmektedir (Şahin, 2011: 28).

1.4.3.2. Personel Devri İşten Ayrılma Niyeti

İşgören dönüşümü olarak da adlandırılan personel devri belirli bir dönemde bir işletmenin personel kadrosuna işgörenlerin giriş ve çıkış hareketleridir. İşletme kadrosunda, bulunan personelin, belirli bir dönem içerisinde emeklilik, ölüm, istifa, işten uzaklaşma v.b. nedenlerle işlerinden ayrılanların toplam sayısıdır (Şimşek vd., 2011: 394). Örgütün belirli bir faaliyet dönemi içindeki personel devir oranı ise aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir. $\text{Personel Devri} = \frac{\text{Bir yılda işten ayrılan sayısı}}{\text{Ortalama toplam personel sayısı}} \times 100$ (Eren, 2008: 275). Düşük iş tatmininin çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere yol açtığı, personel devir hızını yükselttiği, işe devamsızlığı ve işten ayrılma eğilimini arttırdığı tespit edilmiştir (Üngüren vd., 2009: 41)

Personel devri, mevcut huzursuzluktan kaçış eylemidir. İş gören, çalıştığı işletmede, adaletsiz ve haksız dağıtımlar ile uygulamalardan huzursuzluk ve tatminsizlik duyuyorsa, bu huzursuzluğunu ve tatminsizliğini giderecek çözümler üretmiyor ve bütün bulardan doğan gerilimleri de başka şeylere aktaramıyorsa, o zaman işletmeden ayrılmayı tercih edecektir. Bu nedenle personel devri, iş tatminsizliği için iyi bir gösterge olmaktadır (Varoğlu, 1993: 71).

Örgütler açısından maliyet getirici ve zaman kaybettirici olan, aynı zamanda, örgütteki çalışma grupları arasındaki sosyal ilişkileri zedeleyerek, çalışanların moralini bozan, ayrılma davranışının bir önceki basamağı olan işten ayrılma niyeti, çalışanın işinden henüz ayrılmamış olması ve örgütte kalarak, örgüt için çalışmasının devamını sağlaması fırsatı vermesi açılarından örgüt için oldukça önemlidir. İşten ayrılma niyeti, iş tatmini ile negatif bir ilişki içerisinde olup, iş tatmini veya tatminsizliğine bağlı olarak oluşan ayrılma niyeti paralelinde, çalışan öncelikle işini değerlendirerek, iş tatminini sorgulamaktadır. Sonucun olumsuz olması halinde, işe ve işyerine karşı isteksizlikle birlikte uygunsuz iş davranışları görülmekte, daha sonraki aşama ise oluşan niyet paralelinde işten ayrılmayı düşündürmektedir (Poyraz ve Kama, 2008: 149). İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirleyen en önemli unsurlardan biriside başarıdır. Başarılı olan çalışan işletmede kalmak isterken başarılı olamayan çalışan yönetim tarafından da istenmemekte ve işten ayrılmaya itilmektedir (Dinç Özcan, 2011: 122). Çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma işten ayrılma davranışının önemli ölçüde kişilerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş tatmini ile

ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Diğer bir ifade ile iş tatmini; işten ayrılma ve işten ayrılma niyetinin belirleyicisidir (Çekmecelioğlu, 2005: 28).

1.4.3.3. Yabancılaşma

Yabancılaşma, genel olarak değerlerin yokluğunun getirdiği içe dönük bir tutum ve çağdaş insanın sosyal süreçlere dahil olamamasından kaynaklanan sosyal-psikolojik bir rahatsızlık halidir. İşgörenin örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması ve kendisini çekmesidir. Yabancılaşma ister kişinin özel, ister iş, ister örgütsel yaşamında olsun gerçekte insanın kendinden uzaklaşmasına yol açan, onun doğal işleyiş düzenini bozan bir durumdur. İnsan varlığının psiko-sosyal boyutlarının, birbirinden uzaklaşması ve kopmasıdır. Bu bağlamda yabancılaşma insanın kendi özünden, ürününden, doğal ve toplumsal çevresinden kopması anlamına gelir (Tutar, 2010: 179).

Örgüte yabancılaşan işgören, örgütün kendisine verdiği örgütsel ve toplumsal konumu, saygınlığı kabul etmemektedir. İşini yaşamının bir kesiti olarak görmemekte, işi hakkında özel yaşantısında söz etmemeye çalışmaktadır. Dolayısıyla örgüte yabancılaşan işgören, kendisine örgüt dışında doyum kaynakları aramaktadır (Başaran, 1991: 208). İş yerindeki doyumsuzluklar, şikayetlerin giderilememesi, keyfi uygulamalar ve bunlara bağlı olarak gelişen düşmanlık duyguları gibi faktörler de yabancılaşmaya neden olmaktadır (Şimşek vd, 2011: 318). Kendi iş yerlerine yabancılaşan işgörenler yalnızca para için çalışan kimseler olarak tatminsizliğin kısır döngüsüne gireceklerdir. Çalışma şartlarının iyileştirilmesi yönünde herhangi bir çaba göremeyen işgörenler, yapmakta oldukları işlerine sadece yapacakları daha iyi bir iş bulma imkanı olmadığı için devam eden kişiler olarak, örgütsel hedeflere ulaşılmasında gerekli çaba ve etkinliği göstermekten uzak kalacaklardır (Eroğlu, 2007: 469).

İşe karşı yabancılaşmanın işgören üzerindeki etkisi; iş ve yaşam tatmininin kaybolması, düşük üretkenlik, düşük motivasyon, yüksek iş stresi, iş ve örgüte karşı düşük sadakat, yüksek düzeyde işgücü devri ve işten kaçma, işe karşı soğuma, işten uzaklaşma ve düşük örgütsel sağlık algısı şeklinde kendini göstermektedir (Tutar, 2010: 183). Yaşamının önemli bir kısmını çalıştığı işyerinde (veya kurumda) geçiren bir işgörenin tatmin düzeyi özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. İş tatmininin yüksek olmasının işgören mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise, işgörenin işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak

da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır (Akıncı, 2002: 7).

1.4.3.4. İş Kazası ve Meslek Hastalıkları

İnsan kaynakları yönetimi ve iş güvenliği açısından bir olayın iş kazası olarak tanımlanabilmesi için olayın işyeri ve istihdamla bağlantılı olması gerekir. Buna bağlı olarak iş kazası her türlü iş ve endüstride istihdam sonucu doğan, bireysel veya maddi hasara veya üretim akışında aksamaya yol açan ve bireysel yaralanma yaratabilecek istenmeyen olaylara denir. Bir olayın iş kazası olarak kabul edilmesi için salt bedensel bir hasar gerekmemektedir, ruhsal hasarlarda iş kazası olarak kabul edilmektedir (Tozkoparan ve Taşoğlu, 2011: 185).

Sanayileşme ve teknolojik gelişmelere paralel olarak, iş kazalarında meydana gelen artışların önemli bir bölümünü kişisel nedenlerin oluşturduğu görülmüştür. İş kazalarının meydana gelmesine neden olan kişisel faktörler sadece insanların dalgınlığı, unutkanlığı ve dikkatsizliği değildir. Çünkü yapılan araştırmalar iş kazalarının birden fazla kişisel nedeni olduğunu ortaya koymuştur. İş kazaları ve meslek hastalıklarının meydana gelmesinde etkili olan kişisel etkenleri üç ana grupta toplayabiliriz (Ofluoğlu ve Uysal, 2000: 3).

- a) Kişisel Özellikler (Yaş, Cinsiyet, Eğitim, İş Deneyimi, Medeni Durum).
- b) Fizyolojik Etkenler (Yorgunluk, Fiziksel Yetersizlik, Uykusuzluk).
- c) Psikolojik Özellikler (Zeka, Görme Yeteneği, Duygusal Durum, Kaza Eğilimi, İş Tatmini Yabancılaşma Duygusu, Monotonluk, Riski Kabullenme, Stres, Psikolojik Rahatsızlıklar, Alkol ve Uyuşturucu Bağımlılığı).

Tatminsizlik ve ruhsal nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan kazalar, kişilerin stres durumundan kaynaklanmaktadır. Stres ya da gerilim, yüzünden işçilerin kaza yapmalarını artıran başlıca fizyolojik ve psikolojik etkenler şunlardır; Hatalı davranış, tehlikeyi fark etmeme, hız veya mesafeyi hatalı değerlendirme, ani heyecan, çabuk tepki, dikkati devam ettirememe, sinirlilik ve korku, yavaş reaksiyonlar, üzüntü ve depresyon, çabuk yorulma gibi nedenler çalışanların işyerindeki bedensel psikolojik dengelerinin bozulmasından kaynaklanan iş kazalarına yol açabilmektedir. Bu nedenle iş kazalarının bir kısmı, iş görenlerin tatminsizlik yaratan çalışma ortamından çekilmek için başvurdukları bilinçli veya bilinçsiz motivasyonları meydana getirir (Eroğlu, 2007: 466).

1.4.4. İş Tatminsizliği'nin Birey Açısından Sonuçları

İş tatminsizliğinin bireysel sonuçları olarak psikolojik tatminsizlik, saldırganlık, stres, kişilik bozuklukları, nevrozlar ve psikozlar, psikomatik rahatsızlıklar olarak sayılabilir

1.4.4.1. Psikolojik Tatminsizlik

Bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlıkları yönetim biliminde örgüt içi etkinlik ve performans açısından üzerinde durulması gereken en önemli konulardan biridir. Örgüt içinde bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlıkları, o örgütten sağlanan iş tatmini ile yakından ilişkilidir. İş doyumuna ulaşmış sağlıklı işgörenlerden daha yüksek düzeyde etkinlik ve performans artışları elde edilmektedir. Diğer yandan tatminsizlik, işgörenlerin psikolojik sağlıklarını etkilemekte dolayısı ile işgören etkinliğinde ve performansta düşüşe sebep olmaktadır (Yazıcıoğlu, 2010: 244).

Psikolojik doyumsuzluğun doğurduğu belli başlı davranışsal bozukluklar; saldırgan davranışlar, geriye yönelik veya dönüş davranışları, tekrar denenmek istenen sabit davranışlar ve tevekkül olma davranışlarıdır.

- Saldırgan davranışlar: Bu durumda, birey önüne çıkan engelleri normal yollardan çözülmesi gereken bir sorun olarak değil, zor kullanma yoluyla ortadan kaldırılacak bir engel olarak görmektedir. Birey bu durumda kendisini engelleyen nesnelere yönelik bir saldırganlık gösterebileceği gibi olaylarla hiç alakası bulunmayan üçüncü bir bireye karşı da saldırganlık gösterebilmektedir (Eren, 2008: 250).
- Geriye dönüş davranışları: Psikolojik tatminsizlik aynı zamanda geriye yönelmiş davranışlara da yol açabilir Yetersizlik ve işlevsizlik duygusu, uzun dönemli stres durumlarından sonra ortaya çıkar ve çalışanı acı, ümitsizlik ve depresyona götürür. Böylece oluşan kötü döngü çalışanın enerjisini alır ve iş yapacak güç bırakmaz (Doğan, 2009: 76). Bu durumdaki birey ilkel bir olgunluk düzeyine gerileyerek çocuksu davranışlar gösterebilmektedir. Yaşamın kolayca üstesinden gelinmeyecek olayları karşısında, mücadele edemeyen kimselerin kendilerince bu durumlarını düzeltecek son çare, ya canlarına kıyma (intihar) veya dünyadan elini eteğini çekip ölümü beklemek ya da kendini tamamıyla dini işlere kaptırmaktır (Eren, 2008: 251).

- Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar: Karşılaşılan bir sorunu çözümlenmeye elverişli olmayan belirli bir hareket ya da davranış devamlı bir şekilde tekrar edilir. Bu hareketi yapan kimse, bunun sonucunda olumlu hiçbir sonuç olamayacağını bile bile tekrara yönelir. Bu türlü davranışların yerine, sorunları uysal yollardan halledecek hareketlerin benimsenmesi oldukça zordur. Bu gibi olaylar, kapana kısılmış bir farenin dışarıya çıkmak için kapana etrafında dönmesine çok benzer ve genellikle bir panik sonucunda meydana gelirler (Eren, 2008: 252).
- Tevekkül olma: Psikolojik doyumsuzluk ya da "kendine güvensizlik" hallerine uğrayan bireylerde rastlanan belirtilerden birisi de işi oluruna bırakma yani "tevekkül" halidir (Eren, 2008: 252).

1.4.4.2. Saldırganlık

Saldırganlık genel olarak, canlı veya cansız herhangi bir varlığa karşı fiziksel ve/veya duygusal olarak zarar vermeyi amaçlayan her türlü davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Öfke, düşmanlık, rekabet, engellenme, korku gibi durumlardan kaynaklanan ve karşısındakine zarar vermeyi, onu durdurmayı, ona engel olmayı ya da kendini korumayı hedefleyen fiziksel, sözel veya sembolik her türlü davranıştır (Özdevecioğlu ve Yalçın, 2010: 68).

İş tatminsizliğinin en doğal sonucu hayal kırılığdır. Hayal kırıklığı insanın umduklarını bulamaması, isteklerinin karşılanmaması veya reddedilmesinin bir sonucudur. İnsanlar hayal kırılığına uğradığı zaman bir takım savunma mekanizması kullanırlar. Bu savunma mekanizmalarının bazıları kolaylıkla olumsuz davranışlara dönüşebilir ve olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bunlar saldırgan davranışlar, aktif ve pasif direnme, ilgisizlik, hayal dünyasına sığınma, fizyolojik ve ruhsal rahatsızlıklardır (Aybar,1995: 109).

İnsanların önemli ihtiyaçları ile kendileri arasında ciddi engeller girdiği zaman, ortaya çıkan gerilim ve sıkıntı en fazla "saldırganlık" davranışına sebebiyet vermektedir. Eğer fertler kendi ihtiyaçlarını tatmin etmeyi ve kendi amaçlarına ulaşmayı sağlayacak olan yetenek ve becerileri konusunda iyimser iseler, dışa dönük saldırganlık eğilimine sahiptirler. Tam tersine, eğer fertler kendi yetenekleri hakkında kötümser iseler, o zaman içe dönük saldırganlık eğilimine sahiptirler. Dışa dönük saldırganlık, kişinin çevresindeki objelere zarar vermesi, işletmedeki madde ve malzemeleri israfa yönelik

bir şekilde kullanması hatta zarar vermesi şeklinde olabilir. İçe dönük saldırganlıkta da kişi kendisine zarar verir. Çalışırken alınması gereken güvenlik tedbirlerini ihmal eder, uyarılara kayıtsız kalır ve kendini açıktan yok etmeye girişir (Eroğlu, 2007: 463).

Yapılan bir çok araştırmaya göre, örgütlerdeki yerli yerinde ve olması gerektiği şekilde bulunmasından dolayı işinden tatminkar olan çalışanların, örgüt içinde saldırgan davranışlarda bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada ortaya çıkan bulgulara göre, iş tatmini düşük düzeyde olan grup, çalışma hayatıyla ilgili olumsuzluk bulunan birçok konuda saldırgan bir davranış tipi göstermektedirler. İş tatmini yüksek olan grupta ise, öğretmenler, saldırganlıktan kaçınan, sabır ve uyum gösteren davranışlar sergilemektedirler (Minibaş, 1990: 89).

1.4.4.3. Stres

Stres kavramı genel olarak fiziksel, kimyasal ve duygusal etkilerin, mevcut dengeyi değiştirecek tarzda bedensel ve zihinsel gerilime sebebiyet vermesi şeklinde tanımlanabilir (Eroğlu 2007: 427). Başka bir ifade ile İnsanların esenliği ve huzuru için bir tehlike işareti, bir uyarı olarak algılanan olaylara gösterilen fizyolojik ve psikolojik tepkidir. (Şimşek vd., 2011: 329). Stres örgüt yönetimleri tarafından dikkate alınması gereken önemli bir kavramdır. Zira stres, çalışanların verimlilik, performans, tatmin ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir (Gül vd., 2008: 2). İşgörenlerin zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Stresli ortamlarda çalışan işgörenlerde psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır (Akıncı, 2002: 7).

İş hayatında yaşanan stres, hem çalışan açısından, hem de yöneticiler açısından önemlidir. Diğer bir ifade ile bireysel ve örgütsel sonuçları vardır. Bireysel stres kaynakları, kişilik, rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır. Rol belirsizliği, çalışanın görevlerini yerine getirirken istenilen ve beklenen performans düzeyini yakalayabilmesi için gerek duyduğu bilgiden yoksun olması halinde ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması ise, çalışanın iş yerinde birbiriyle çelişen görev ve sorumluluklarla karşı karşıya kalması halinde ortaya çıkmaktadır (Gül vd., 2008: 2).

Uzun süreli stres, birey üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkilere yol açmaktadır. Çalışanların sağlığı ve örgüte katkıları stresin yarattığı olumsuz etkiler nedeniyle zarar görmekte ve azalmaktadır. Araştırmalara göre, stres, çalışanların işyerinde devamsızlık yapmalarına ve işten ayrılmalarına neden olabilmektedir.

Dolayısıyla, işyeri bu durumdan olumsuz olarak etkilenmektedir. Çalışanların birinde görülen stres, diğer çalışanları da olumsuz etkilemekte ve böylece, verimlilik düşmektedir (Balcı, 2000: 78).

1.4.4.4. Kişilik Bozuklukları, Nevrozlar ve Psikozlar

İşgörenler çalışma hayatı içinde karşılaştıkları engelleme ve çatışmalar karşısında benliklerini savunma mekanizmaları vasıtasıyla korurlar. İşlerinde tatminsizlik yaşayan çalışanlar normal savunma mekanizmalarıyla benliklerini koruyamadıkları durumlarda daha güçlü savunma mekanizması olan nevrotik davranışlar gösterirler. Nevroz kişiye ve çevreye zarar verecek ölçüde bir davranış bozukluğu olmasına rağmen kişinin çevreyle ve gerçekle ilişkisi henüz kesilmemiştir. Kesilmesi durumunda birey artık psikoz aşamasındadır ve davranışlarında sebep sonuç ilişkisi tamamen kopmuştur.

Nevrozlu kişi, çevresi ile ilgilenir, fakat bazı durumlarda davranışları katı, uygunsuz veya zorlayıcıdır. Heyecan, korku, devamlı endişe ve çöküntü genellikle nevrozlu kişilerde görülen hislerdir. Endişe esasına dayanan birçok türü bulunan nevrotik davranışların başında fobiler gelmektedir. Fobilerin hepsinde gerçekten de bir korku kaynağı olmasına rağmen nevrozlu kişilerin verdiği tepkiler olması gerekenin ötesinde aşırılık gösterir (Eroğlu, 2007: 76).

Davranışların sebep-sonuç ilişkisinin oldukça zayıfladığı halleri anlatan nevrozlar ile bu ilişkinin tamamen kopmasını ifade eden psikozlar arasında tam ve kesin bir ayırım yapmak imkansızdır. Bir akıl hastalığı olan psikoza yakalanmış kişilerin ortak özelliği karşılaştıkları durumlara uygun anlamlı bir şekilde tepki göstermemeleri ile kişiliğin duygusal düzensizlik içine girerek dengesinin bozulmasıdır (Eroğlu, 2007: 77). Psikozlu kişiler, hayaller gören kuruntulu kişilerdir. Davranışları tamamen kötü uyumludur. Kendileri ve başkaları için tehlikeli olma ihtimalinden dolayı tedavi görmeleri gerekmektedir.

1.4.4.5. Psikosomatik Rahatsızlıklar

Psikolojik bir stres durumu, bireyin bedeninde bozukluklar ortaya çıkardığında, bu tür bozukluklara psikosomatik hastalıklar adı verilmektedir Fizyolojik, ruhsal, toplumsal kaynaklı zararlı etkenlerin organizmada meydana getirdiği işlevsel değişimler, zararlı etkenlere karşı organizmanın bir takım bölgelerinde işlevsel

değişikliklere yol açar. Bu değişikliklerden dolayı psikosomatik rahatsızlıklar ortaya çıkar (Şimşek vd., 2011: 331). İnsan organizması, stresli ve sıkıntılı bir durumla karşılaştığı zaman, bir takım fizyolojik tepkiler zinciri başlatmaktadır. Çeşitli engellemeler ve çatışma durumları ile bir takım psikolojik zorlamalar karşısında organizmanın fizyolojik tepkisi sırasında ortaya çıkabilecek psikosomatik belirtileri şu şekilde özetleyebiliriz: Kalp çarpıntısı, boğaz ve ağız kuruması, baş dönmeleri, aşırı yorgunluk ve sinirsel tikler, uyku bozuklukları vb. En sık rastlanan psikosomatik hastalıklar ise organik ve biyolojik bir nedeni bulunmayan, mide ağrıları, kalp rahatsızlıkları (kriz ve çarpıntılar), yüksek ve düşük tansiyon, migren gibi hastalıklardır (Eroğlu, 2007: 80).

İş tatmini ile iş stresi arasında negatif bir ilişkinin olduğu, iş stresinin artması ile iş tatmininin azalacağı varsayılmaktadır. İş stresi, dolayısı ile iş doyumsuzluğu sonucunda pek çok psikosomatik rahatsızlıkların ortaya çıktığı anlaşılmıştır (Başaran, 1991: 207).

Örgütlerdeki çeşitli dengesizlik hallerinin yol açtığı tatminsizlik, stres, kaygı ve huzursuzluklar bir süreklilik arz ediyorsa belirli bir süre sonra, insan bedeni üzerinde önemli tahribata ve zarara yol açmaktadır. Bu çerçevede, başlangıçtaki psikosomatik belirti ve işaretler, insan bedenin tümünde ya da belirli bir kısmında işlev bozukluğuna ya da rahatsızlıklara ortam hazırlamaktadır (Eroğlu,2009: 151).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

2.1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Önemi

Örgütlerin temel bir amacı olarak gösterilen süreklilik, çalışanların örgütle ve birbirleriyle uyumlu olmaları sayesinde gerçekleştirilebilecek bir hedeftir. Çalışanların örgütün amaçları etrafında birleşmeleri ve bu amacı gerçekleştirme yönünde çaba göstermeleri, genellikle birbirine benzer ya da yakın olan değerleri benimsemeleri sayesinde daha kolay olmaktadır. Bu sayede, çalışanların örgüte olan bağlılıkları artmakta ve örgütteki amaçlara daha kısa sürede etkin bir şekilde ulaşılabilmesi söz konusu olmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 396). Araştırmanın bu bölümünde örgütsel bağlılığın tanımı yapılarak işletmeler açısından öneminden bahsedilmektedir.

2.1.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Bağlılık, bireyi bir oluşuma veya eyleme bağlayan bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. Psikolojik bir kavram olan bağlılık, örgütsel davranış ve örgüt süreçlerinde belirleyici bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Bağlılığın örgüt ve organizasyonlarda uygulanabilirliği örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmıştır (Koç, 2009: 201-202). Örgütler açısından önemli sonuçları olduğu düşünülen örgütsel bağlılık kavramı pek çok araştırmaya konu olmuş, ancak bu kavrama ilişkin tüm disiplinleri kapsayacak bir tanımlama yapılamamıştır. Bunun en önemli nedeni; sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu nedenle, örgütsel bağlılığa ilişkin literatür incelendiğinde, birçok farklı tanıma rastlamak mümkündür (Uygur, 2009: 12). Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Örgüte bağlılık, kişinin; örgütün amaçlarına ve değerlerine inancı, örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba sarf etmeye olan istekliliği, örgüt üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu arzudur (Morgan ve Hunt, 1994: 20).

Bireyin çalıştığı örgüt ve örgütün yönetsel amaçlarına yönelik gösterdiği bütünleşme duygusu ve örgütün başarısı için çaba sarf etmeye, kararlara katılmaya ve yönetsel değerleri içselleştirmeye kendini hazır hissetme düzeyidir (Brewer, 1996: 24).

Çalışan ile örgüt arasında, çalışanın örgütten gönüllü ayrılması ihtimalini azaltan psikolojik bir bağıdır (Allen ve Meyer, 1996: 252).

Bireyin örgütsel amaç ve değerleri tanıma ve kabullenme düzeyi ve bunları başarmaya yönelik çabalar ortaya koyma isteğidir (Gallie vd., 2001: 1082).

Çalışanın örgütü ile kurduğu kuvvetli kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olarak devam etmeye istekli olmasıdır (Newstrom ve Davis, 2002: 211).

Bireyin yaptığı işten tam olarak tatmin olmasa dahi işine devam etme isteği duyması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir (İnce ve Gül, 2005: 5).Bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve örgüt değerlerine karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009: 46).

Örgütsel bağlılık tanımlarının büyük çoğunluğunda bireyin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi, bu amaçlara ulaşabilmek için kendisinden beklenilenden daha fazla çaba sarf etmesi, örgütüyle kimlik bütünleşmesini gerçekleştirmesi ve örgütteki üyeliğinin devamı için güçlü istek duyması gibi bağlılığı ifade eden ögelere yer verilmiştir (Bakan, 2011: 10). Yapılan bu tanım çerçevesinde, örgütsel bağlılık kavramı şu üç unsuru içermektedir (Chughtai, 2008: 174):

- Örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgüt için gerekli fedakarlıklarda bulunabilme,
- Örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duyma.

Örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan tanımlar ve içerdiği unsurlar birlikte değerlendirildiğinde, bağlılığın yalnızca duygusal değil aynı zamanda davranışsal bir olgu olduğu görülmektedir (Bakan, 2011: 11).

2.1.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütler bütün dünya ekonomisinde başarıyla rekabet edebilmek için dengeye sokmak zorunda oldukları pek çok karışık problemle karşı karşıya bulunmaktadır. Örgütler sürekli olarak maliyetleri düşürerek performanslarını arttırmalı, süreç ve ürünleri iyileştirmeli, kalite ve verimliliği arttırmalıdır (İnce ve Gül, 2005: 13). Küreselleşen dünyada her alanda büyük değişimlerin yaşanması ve teknolojinin büyük bir hızla gelişmesi sonucunda işletmeler aşırı rekabet baskısı altında faaliyetlerine devam etmeye çalışmaktadır. Bu ortamda işletmeler örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Karcıoğlu ve Çelik, 2012: 65). İşletmelerin en önemli amaçlarından birisi, işgörenlerin yetenek ve becerilerini geliştirerek onlardan en üst düzeyde verim almayı ve işletmeye olan bağlılıklarını artırmayı sağlamaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı olmayan çalışanlara göre, örgüte ve üretime katılımlarının yüksek olduğu, örgüt içerisinde daha iyi performans gösterdikleri, işletmenin diğer üyeleri ile iyi ilişkiler kurdukları ve işte tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Özler vd, 2008: 43-44). Ayrıca yürütülen araştırmalar örgütsel bağlılık ve iş sadakati, örgütsel bağlılık ve performans, örgütsel bağlılık ve stres ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma arasında önemli ilişkiler olduğuna işaret etmektedir (Bayrak Kök, 2006: 299).

Örgütlerin varlıklarını sürdürmesi, işgörenlerin sahip oldukları bilgi ve becerileri işlerine yoğunlaştırmalarıyla yakından ilişkilidir. Ancak, işgörenlerin işlerini yapmak için gösterdikleri çaba ve sahip oldukları yetenek, kurumların varlıklarını sürdürmesi için tek başına yeterli değildir. Örgütlerin güçlenerek büyümesi, işgörenlerin örgüte güçlü duygular beslemesine bağlıdır. Bunun için, işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak gerekir. İşgörenler kuruma ilişkin ne derecede olumlu tutuma sahipse, kurumda o derece güçlenir. Bu açıdan örgütsel bağlılık örgütler için oldukça önemli bir kavramdır (Bolat ve Bolat, 2008: 76).

Örgütsel bağlılığın tarihçesine baktığımızda, 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görmekteyiz. Bu çalışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenlerini şu şekilde sıralanabilmektedir (Özsoy vd., 2004: 2):

- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,

- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş tatmininden daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Örgütüne bağlılık gösteren işgörenlerin, daha üretken, sadakatlerinin yüksek, verimlilik ve sorumluluk duygularının daha fazla olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılık, işten ayrılma, devamsızlık, iş performansı gibi davranışsal, iş tatmini gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; işgörenin işi ve rolüne ilişkin özellikleriyle yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Çalışanların herhangi bir üretim faktörü olmadığı ve kısa dönemde gözden çıkarılmalarının örgüte yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması, daha nitelikli çalışanlarla birlikte olmak fikri, işgörenlerin örgütsel bağlılığının artırılması gerçeğini ortaya çıkarmıştır (Sarıdede ve Doyuran, 2004: 4).

2.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar

Aşağıdaki örgütsel bağlılıkla benzer kavramlar olarak; mesleğe bağlılık, işe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, sadakat ve itaat konuları, incelenmektedir.

2.1.2.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin hayatındaki önemini anlamasıdır. Daha açık bir ifadeyle mesleğe bağlılık, bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999: 8). Bireylerin bir işe ya da bir kariyere önem vermeleri, meslekleri ile aralarında geliştirdikleri psikolojik ilişki, mesleki değerlerle özdeşleşmeleri ve mesleklerine yönelik duygusal tepkileridir (Tak ve Çiftçioğlu, 2008: 157).

Bir kimse mesleği için uzun yıllar harcıyıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır. Bu şekilde gelişen mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır (Balay, 2000, 37):

a) İşe yönelik genel tutum: İşe yönelik değer yargılarını içerir. Bu durumda kişi, iş ile hayatını özdeşleştirir. Örneğin; “işten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınamayacağı”, “işinin kendisi için her şey olduğu”, “dünyaya yeniden gelse yine aynı işi yapacağı” gibi söylemler çalışana hakim olur.

b) Mesleki planlama düşüncesi: Bu düzeyde kişi mesleği ile ilgili olarak gelecek için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir.

c) İşin nisbi önemi: İş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır. Kişinin arkadaşlarını memnun etmese de, eşi beğenmese de tercihi olan işte çalışmayı sürdürmesi gibi. Mesleğine bağlılık duyan bireylerin, mesleğini geliştirmeye yönelik araştırma etkinliklerine daha fazla çaba gösterdiği, işi içten gelen ödüllerle değerlendirdiği ve genellikle daha fazla iş-aile arası çatışma yaşadığı yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (İnce ve Gül, 2005: 17).

Bireylerin mesleğine yönelik tutumları örgüte yönelik tutumlarını doğrudan etkileyebilir. Birey mesleğine bağlı olabilir, fakat örgüte bağlı olmayabilir. Örgüt bireyin mesleki gereksinimlerini tatmin ediyorsa, örgütsel bağlılık düzeyi yüksektir. Aksi takdirde, bireyin örgütten ayrılma niyeti artış gösterebilir (Goulet ve Singh, 2002: 76). Bünyesinde profesyonelleri istihdam eden örgütler için mesleki ve örgütsel bağlılık ilişkisi çok önemlidir. Çünkü mesleğine ve amaçlarına bağlı olan profesyonellerin gösterdikleri kurumsal bağlılığın derecesi oldukça düşüktür. Öte yandan hem mesleğine hem de kurumuna bağlı olan bireylerin örgüt etkinliğini artıran davranışlar sergilediği saptanmıştır (Cengiz, 2001: 13).

2.1.2.2. İşe Bağlılık

İşe bağlılık, personelin çalışmakta olduğu işine yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inançtır (İnce ve Gül, 2005: 18). İşe bağlılık iş tatmininin bir sonucu olarak ortaya çıkan bireylerin işe ilişkin olumlu bir tutumu olup, iş ile ilgili deneyimler sonucu

ve ihtiyaçların doyurulabilmesinin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Kişinin yaptığı işe işsel motivasyon duyarak onunla bütünleşmesidir (Öztürk vd., 2011: 86).

Bireyin yaptığı işin mevcut beklentilerinin ve ihtiyaçlarının ne kadarını karşıladığı iş bağlılığını etkileyen önemli bir faktördür. İşe bağlılığı yüksek düzeyde olan bireyler için yaptıkları iş, onların kimliklerinin önemli bir parçasıdır. Ayrıca işe bağlılığı yüksek düzeyde olan bireyler için yaptıkları iş ilgilerinin merkezinde yer alır (Uygur, 2009: 34).

Yapılan araştırmalarda, işe bağlılık ile ilgili özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Blau ve Boal, 1987: 290):

- Kişinin kendisi ile ilgili sahip olduğu imaj ve iş arasındaki ilişki,
- Kişinin işine sarılma derecesi,
- Kişinin kendine verdiği değer, algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi,
- Kişinin, psikolojik olarak kendini işiyle özdeşleştirme derecesi.

İşe bağlılık gösteren işgören özellikleri dört farklı kategoride değerlendirilebilir (Uygur, 2009: 34):

- İş, yaşamının merkezi olarak görme,
- İşe etkin şekilde katılım,
- İş, özsaygısının temeli olarak algılama,
- Kendini iş performansı ile tanımlama.

İşe bağlılık, çalışanın işine olan bağlılığını ya da işinden uzaklaşmasını belirlemektedir. İşe bağlılık, personelin davranışları ve tatmin düzeyini etkileyebilmektedir fakat işe bağlılık performans ve iş tatmini değildir (İnce ve Gül, 2005: 20).

2.1.2.3. Kariyer Bağlılığı

Kariyer, çalışanların iş yaşamı boyunca sürekli olarak kazandıkları ve böylece kendilerini geliştirdikleri iş tecrübeleri ve faaliyetleri ile ilgili olarak algıladıkları bir tutum ve davranışlar dizisidir. Kişilerin yaşamlarının üretken dönemlerini harcayarak başladığı, geliştirdiği ve çoğunlukla çalışma hayatının sonuna kadar sürdürdüğü iş ya da

meslek; çalışma hayatlarındaki gelişme ve ilerlemeler yaşamları boyunca yapmış oldukları işlerin veya iş deneyimlerinin toplamı olarak ele alınabilir (Bakan, 2009:16).

Bir kişinin kariyeri sadece onun sahip olduğu işler değil, çalıştığı işletmede pozisyonuna ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, yetenek ve çalışma arzusu ile yükselmesi, ilerlemesi, amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi anlamını taşır. Bireyler ileride yer alacakları örgütlerde kendilerinden istenecek görevleri yerine getirebilmek için görevin gerektirdiği gelişimi sağlamak zorundadırlar (Öztürk ve Teber:2006: 71).

Kariyerine bağlı olan bireyler çalışma koşulları veya çalıştığı kişilerden ve hatta örgütünden bağımsız olarak kariyerleri ile ilgilenir. Elbette bir bütün olarak örgütü ile de ilintili bir kariyer bağlılığı da olabilir. Örgütten memnun olmasa bile bireyler kariyerleri nedeniyle bir örgütte çalışmaya devam etme kararı almış olabilirler. Kariyer bağlılığı yüksek olan bireyleri motive eden faktör kariyer beklentileri veya hedefleridir. Kariyer bağlılığı bir tutumdur. Bireylerin kariyerlerine bağlılığı örgüte bağlılığını zorunlu kılmamaktadır, bu iki bağlılık birbirinden ayrı olarak ortaya çıkabilir (Özdevecioğlu ve Aktaş 2007: 3).

Bireylerin kariyerlerine bağlılığının üç temel nedeni bulunmaktadır:

1. Kariyer bireyin geleceğini ifade eder, bireyler vizyonlarının bir gereği olarak kariyerlerine bağlı olurlar,
2. Kariyer bireyin statüsünün gelişmesini ifade eder, aynı zamanda statü sembolüdür. Birey bu sembolü iş dışı yaşamında da kullanır.
3. Kariyer bağlılığı başarıma ihtiyacının bir uzantısı şeklinde düşünülebilir, başarıma ihtiyacı yüksek insanlar için kariyere bağlılık önemlidir.

2.1.2.4. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Fiziksel yakınlık ve ilişkilerin sıklığı sosyal grupların kurulması için önemli etmenlerdir. Genel olarak işgörenler çalışma arkadaşlarını seçme yetkisine sahip değildirler. Ancak, çalışma arkadaşlığı tesadüfen oluşan fiziksel yakınlıktan doğar (Eren, 2008: 205). İşgörenin işe başlamasıyla tesadüfen oluşan bu arkadaşlık diğer çalışanların olumlu tutum ve davranışları sonucunda işgörenin çalışma arkadaşlarıyla özdeşleşmesini ve bağlılık hissetmesini sağlar (İnce ve Gül, 2005: 20).

Bağlılık güdüsü yüksek olan işgörenler için arkadaşlık bağları çok önemlidir. Geleceğe yönelik planlar yapmak yerine arkadaşlarıyla beraber oldukları, onlarla bir

şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda çalışmayı tercih ederler. Bu tür kişiliğe sahip bireyler için arkadaş bağlılığı bir amaçtır. Böyle durumlarda örgütten ayrılmak, bağlılık duyulan arkadaşlardan da ayrılmak anlamına gelir. Yeniden işe başlayacağı örgütte kişinin olası çalışma arkadaşlarının belirsizliği işgörenlerin örgütten ayrılma isteğini azaltır (Gündoğan, 2009: 12).

2.1.2.5. Örgütsel Sadakat

Sadakat, bireysel çıkarlardan ziyade örgüt çıkarlarını gözeten ve bu çıkarlara bağlılık göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir. Sadakat, bağlılığa göre daha dar bir anlam içermekte olup genellikle bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılık ve sadakat kavramlarının her ikisinin de örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgilidir (İnce ve Gül, 2005: 24).

Örgütsel sadakat tıpkı örgütsel bağlılıkta olduğu gibi örgüte karşı psikolojik bir aidiyet duygusudur. Bu duygu bireyin örgütüne karşı olan hislerinin yüksek seviyede olması ve buna karşın örgütte sürekli bulunma isteği ile kendisini göstermektedir. Bir örgüte, kuruma veya nesneye aidiyet hissini son aşaması olan sadakat duygusu, psikolojik ve ruhani bir durumdur. Bu nedenle bireyin sadakat duygusunun tesis edilmesi güç ve önemli bir durumdur (Koç, 2009: 204).

Bağlılık ve sadakat arasındaki ortak nokta, her ikisinin de bir nesne veya organizasyona aidiyet duygusu içermesidir. Buradaki önemli ayrım, sadakatin bağlılıktan daha güçlü ve tek yönlü olmasıdır. “Bir şeye sadakat gösteren bir kişi mutlak suretle bundan bir karşılık görmeyebilir. Diğer yandan, örgütsel bağlılık bireyin örgütünde, kendi bireysel amaç ve hedefleri gerçekleştiği ve çıkarları karşılandığı sürece kalmasını sağlayan bir faktör iken, örgütsel sadakat, koşullar ne olursa olsun bireyin örgütten ayrılmayı düşünmediği bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütsel sadakat duygusu, bağlılık duygusuna göre daha güçlü bir duygu olarak tanımlanabilir (Uygur ve Koç, 2010: 81).

2.1.2.6. İtaat

Örgütsel itaat kavramı örgütün idaresi için gerekli olan kurallara ve düzenlemelere uyumu açıklamaktadır. Çalışanların örgütteki kurallara uyması, bu kuralları benimsemesi ve yaygınlaştırmaya çaba göstermesine yönelik davranışlardır (Karaaslan vd., :2009: 142).

İtaatkârlık, genel olarak bağlılık davranışının bileşenlerinden biri olarak görülmektedir. Ancak, bağlılığı itaatkârlığın kapsamında görmek mümkün değildir. İtaat olmaksızın duyulan bağlılık anarşi yaratmaktadır. Bağlılık olmadan gösterilen itaat ise, örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalacaktır. Çünkü, sadece itaat duygusuna sahip bireyler örgüt yararına daha ne gibi katkılar sağlayabilecekleri konusunda düşünmeye ihtiyaç hissetmemekte ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamamaktadırlar (Varoğlu, 1993: 29).

2.1.3. Örgütsel Bağlılık İle İlişkili Kavramlar

Literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili pek çok kavram gösterilmekte ancak örgütsel adalet, örgütsel davranış ve örgütsel kültür bu kavramlar içerisinde ön plana çıkmaktadır. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.1.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Örgütsel adalet kavramını; çalışanların örgütsel uygulamalara ve kararlara ilişkin adalet algılamaları ve bu algıların çalışanların davranışları üzerine olan etkisi olarak tanımlanabilir (Greenberg, 2001: 212). Örgüt çalışanlarının iş tutumlarını etkileyen örgütsel adalet, bireyin örgüt içerisinde iş bölümü, ücret ve dinlenme koşullarını da kapsayacak uygulamalarla birlikte, örgüt içerisindeki sosyal etkileşim kalitesini belirleyen yapı olarak ifade edilmektedir (Ceylan ve Dinç, 2008: 126).

Örgütsel adalet, genel anlamdaki adalet algısının iş yerine yansımaları yani iş yerine ilişkin adalet algısıdır. Örgütsel adalet, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Dağıtımsal adalet, işgörenlerin elde ettikleri kazanımların, ödüllerin adil dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılamalarını ifade etmektedir. Farklı bir ifadeyle dağıtımsal adalet, işgörenlerin kazanımların, sergilenen performansa göre doğru ve gerçekçi olarak değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkin algılamalarıdır. İşlemsel adalet, bir karar verilirken kullanılan işlemin adil olmasını ifade eder. İşgörenlerin, örgüt tarafından izlenen işlemlerin doğru olduğuna yönelik algılamalarıdır. Etkileşimsel adalet ise, işgörenlerin, işlemlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif beklentileri içermektedir (Polat ve Celep, 2008: 309).

Yönetimin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili olan örgütsel adalet örgütsel bağlılık üzerinde etkili bir başka unsurdur.

Kaynakların dağıtımı ile ilgili olan dağıtımsal adalet ücret ve iş tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlarken, karar alma sürecini ifade eden prosedürel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki önemli sonuca neden olmaktadır. Bu açıdan prosedürel bağlılık örgütsel bağlılık açısından daha fazla önem arz etmektedir (Özcan, 2008: 21). Prosedürel adaletin temelinde prosedürlerdeki dürüstlük ve hakkaniyetin çalışanlar tarafından doğru biçimde algılanabilmesi ile davranış ve tutumlarda belirgin pozitif koşullar ortaya çıkartılması yatmaktadır. Bu durumun çalışan tutumunu ve örgüte bağlılığını olumlu yönde etkilediği gözlenmiştir (Ceylan ve Dinç, 2008: 128).

Erkuş ve arkadaşları (2011) bankacılık sektöründe çalışan 269 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, işlem adaleti, etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu sonucuna varmışlardır. Arslantürk ve Şahan (2012) Manisa il Emniyet Müdürlüğünde çalışan 371 katılımcıyla yaptıkları çalışmada da benzer sonuçlara ulaşmışlardır.

2.1.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık kavramı, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan gönüllülük esasına dayalı bireysel davranışları anlatır (Lievens ve Anseel, 2004: 299). Örgütsel politikalar ve iş tanımında belirtilenlerin dışında bireyin iş ile ilgili davranışlarıdır. İş arkadaşlarına yardımda bulunmak iş ile ilgili özel faaliyetlerde gönüllü olmak, müşteri ve iş arkadaşlarının çıkarını gözetmek, dakiklik, sorunlara karşı çözüm önerilerinde bulunmak gibi tutum davranışlar vatandaşlık kavramı içerisinde yer alır (Bakan, 2009: 27). Örgütsel vatandaşlık davranışında kişisel istek, gönüllü çaba ve samimi davranış esastır . Bu süreçte, gönüllü olmayı bireyler kendileri seçerler, kişisel veya mesleki ilişkiler nedeniyle böyle davranmaları gerekmez (Sezgin, 2005: 320).

Örgüte bağlılık, vatandaşlık davranışının oluşmasına katkı sağlayabilmektedir. Fakat örgütsel vatandaşlık davranışının tek sebebi değildir. Örgütsel bağlılık vatandaşlık davranışının bir sonucu olarak görülmekte ve çalışanların beklentileri örgüt tarafından karşılanmasa bile bağlılık, kişilerin bazı faaliyetlerini sürdürmesine sebep olmaktadır (Çetin, 2004: 57). Örgütsel vatandaşlık davranışının, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının bir yansımasıdır. Örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirebilmek için, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmak gerekir. Bu kapsamda,

örgüt yönetimleri öncelikle, işgörenlerin bireysel hedefleri ile örgüt amaçlarını bütünleştirmelidir. İşgörenler, örgütsel amaçları gerçekleştirirken, kendi amaç ve hedeflerine de ulaştıklarını gördüklerinde örgütlerine olan bağlılıkları da artacaktır (Bolat ve Bolat, 2008: 87).

2.1.3.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Kültür İlişkisi

Örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler Örgüt kültürü, bir takım değerlerden oluşmuş bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği ve örgüt içinde çalışanlar tarafında ortaya atılmış bir kavramdır. Bu değerler örgüt içindeki çalışanları istenen ve istenmeyen davranışlarını belirler ve işgörenlerin birbiriyle kurmuş oldukları iletişim ile kazanılır (Özkalp ve Kirel, 2011: 160). Her bireyin kendine özgün bir kişiliği olduğu gibi, her örgütün de kendine has, onu diğer örgütlerden ayıran bir kişiliği mevcuttur. Örgütün farklı karakteristik ve yapıları bu kültürü belirgin kılar ve onu diğerlerinden ayırır. Aynı zamanda örgüt kültürü, örgütün üyelerinin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve onlara rehberlik eden bir kontrol ve duygu oluşturan bir mekanizmadır (Shannon vd., 2006: 499).

Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturduklar örgütsel kültürün özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Eren,2008: 138-139).

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

Örgütsel kültür, örgütsel bağlılığın sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları örgütsel kültüre olan uyumları ile doğru orantılıdır. Örgütsel değer ve amaçların kabullenilmesi ve paylaşımı örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Çünkü örgütsel bağlılığa temel teşkil eden tutarlı kural ve ilkeler, stratejik politikaların devamlılığı örgütsel kültürün oluşumuna bağlıdır. Bürokratik örgüt kültürü, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etki oluştururken, demokratik veya paylaşımcı örgüt kültürü ise örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 91).

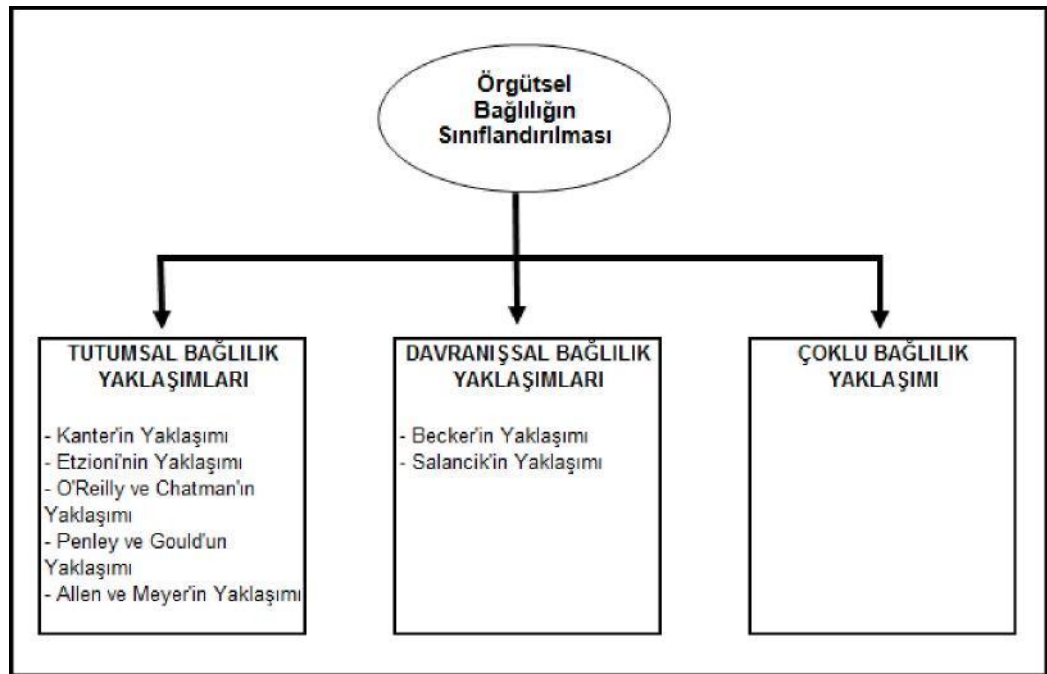
Çöl ve Ardiç'in 2008 yılında 13 kamu üniversitesinde çalışan 403 akademisyenden elde ettiği veriler ışığında, örgüt kültürünün bir parçası olan katılımcı

iş ikliminin, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı etkilediği görülmüştür. Mahal'in (2009) 100 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Jaivisarn'ın (2010) , çokuluslu nitelikteki Japon örgütlerinde çalışan 400 kişi üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Demir ve Öztürk'ün (2011) Buca Ege Giyim Organize Sanayi ve İzmir Atatürk Organize Sanayi bölgelerinde üretim sektöründe faaliyet gösteren 12 adet işletmeden 178 çalışanla birlikte yapılan çalışmalarında örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu. örgüt kültürü ne kadar güçlü ise örgütsel bağlılık da o kadar yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Erkmen ve Bozkurt'un (2011) İstanbul'da sağlık ve telekomünikasyon sektörlerinde faaliyet gösteren iki örgütün 170 çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada ise örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında istatistikî açıdan pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın bir işletme açısından birbirinden ayrılmaz iki önemli unsur ve. örgütsel bağlılığın güçlü olmasında en önemli etkenin örgüt kültürü olduğunu söyleyebiliriz. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığı yaratmak uzun, yorucu ve maliyetli bir çabadır. Bu değerleri elde tutmak daha zor ve daha emek gerektiren bir süreçtir. Eğer bağlılığa etki eden faktörler yeterince desteklenmez, dozajı iyi ayarlanamazsa kolay ve umulmadık şekilde çabuk azalabilir, hatta ortadan kalkabilir (Demir ve Öztürk, 2011: 37).

2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık davranışı çok boyutlu bir yapıya sahip olması nedeniyle, çok sayıda araştırmacı konuyu farklı boyutlarıyla ele alarak çeşitli yaklaşımlar ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşımların belirlenmesindeki temel ayırım, örgütsel bağlılığın işgörenlerin örgütle ilişkisini ortaya koyan psikolojik bir yapıya ve örgütteki üyeliği sürdürüp sürdürmeme kararını belirleyecek özelliklere sahip olup olmadığıdır (Uygun,2009: 17). Örgütsel bağlılık davranışını belirlemek için ortaya konulan boyutlar, bağlılığın farklı türleri olmayıp örgütsel bağlılığı meydana getiren bileşenlerdir. Çünkü, bir işgörenin örgüte olan bağlılığı söz konusu bileşenlerin farklı derecedeki kombinasyonundan meydana gelir (Meyer ve Allen, 1991: 62).



Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitapevi.

2.2.1. Duygusal - Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutum, bireyin çevresindeki herhangi bir konuya (canlı ya da cansız) karşı sahip olduğu bir tepki ve ön eğilimini ifade etmektedir (Tekarslan ve Kılınç, 2000: 197). Tutumlar, kişileri belli davranışlara yönlendiren eğilimlerdir. Tutumların temel olarak

bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Bilişsel öge, bir nesne, olay ya da kişi hakkındaki bilgi ve inanışları içermektedir. Duygusal öge, tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Davranışsal öge ise, tutum doğrultusunda, harekete geçmeyi ifade etmektedir (Can, 1997: 151).

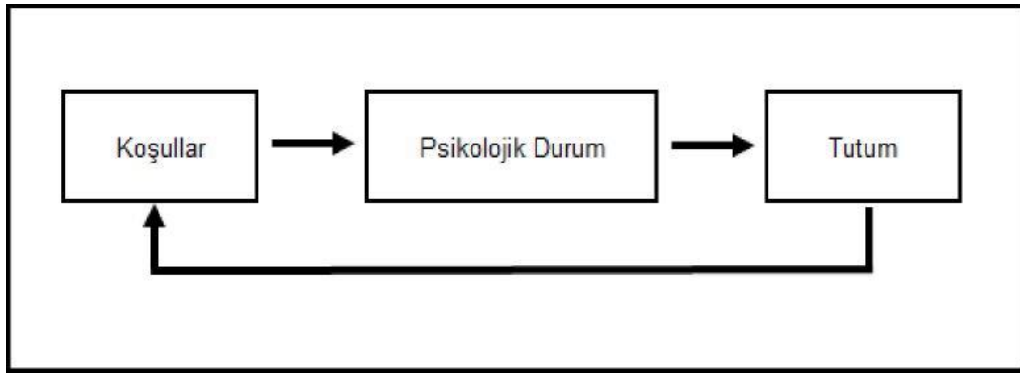
Örgütsel davranış araştırmacıları tarafından kullanılan tutumsal bağlılık kavramı, bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek için örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Mowday ve arkadaşları (1979: 225), bu tür bir bağlılığı, bireylerin bazı manevi ödül ve çıkarlar karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisi şeklinde ifade etmektedirler.

Genellikle bu tür bir bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesinin ve örgüt katılımının gücü olarak ifade edilmektedir (Gül, 2010: 41). Bu ifadenin üç önemli unsuru bulunmaktadır:

- Örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme,
- Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma,
- Örgüt üyeliğini sürdürme arzusu.

Bir bireyin örgütle kendi arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışlarını sergilemeye eğilimli olmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama ve örgüt yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 27). Bağlılığın bu tür davranışsal sonuçları da bağlılığın kalıcılığını veya değişimini sağlayan koşullara etkide bulunacaktır.

Bu tür bağlılık, genellikle kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak ifade edilmektedir. Örgütle özdeşleşme, örgüt ile kişinin amaç ve değerlerinin zaman içinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir. Kişiler, örgütün amaç ve değerlerinin kendi amaç ve değerleri ile uyuştüğünü görerek bunları kabul eder ve kendine uyarlar. Diğer bir ifadeyle benimser ve böylece örgütle özdeşleşmeye başlar (Lam ve Zhang, 2003: 217). Tutumsal bağlılık süreci Şekil 2.2'deki gibi özetlenebilir.



Şekil 2.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

2.2.1.1. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir (İnce ve Gül, 2005: 29).

Örgütler sosyal sistemler olarak belirli istek, gereksinim ve beklentilere sahiptirler. Çalışanlar bunları, örgüte karşı olumlu tutumları benimseyerek, yani örgütü sevmek, uyumlu olmak, örgüte sadık olmak ve kendilerini örgüte adanmak suretiyle sağlayabilirler Kanter'e göre örgütsel bağlılık, sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki ayrı sistem içerisinde ortaya çıkar. Sosyal sistemlerde, kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden oluşur. Bu yönelimlerin her biri belli bir sosyal sistemi destekler. Bunun yanı sıra, Kanter anılan iki sisteme göre, bağlılığın üç esas tipinden söz etmektedir: Devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı (Gül, 2010: 41).

Devama Yönelik Bağlılık: Kişinin örgütteki rolüne bağlılığı olup, bilişsel yönelimleri içermektedir. Bilişsel yönelim, nesnelere inceleyerek herhangi bir duygusal veya normatif değerlendirmeye tabi tutmaksızın onlara olumlu veya olumsuz değerler biçmektir. Sosyal bir sisteme bilişsel olarak olumlu bir değer biçilebilmesi için sistemin ödüllendirici olarak algılanması gerekir. Kişi, sistemden ayrılmanın maliyetinin sistemde kalmanın maliyetinden yüksek olacağını, yani sistemde kalmanın karlı olduğunu düşünerek üyeliğini sürdürmek zorunda kalır. Kişi, kendisi için kârlı olan şeylerin örgütteki üyeliğini sürdürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile sağlanabileceğini fark ettiğinde, örgütteki rolüne bağlanacak ve rolüne olumlu bir

bilişsel değer atfederek duygusal veya normatif değerlendirme yoluna gitmeyecektir (Bakan, 2011: 83).

Kenetlenme Bağlılığı: Kenetlenme bağlılığı; bireyin diğer sosyal ilişkilerinden vazgeçmesi ya da grubun bütünlüğünü sağlayan araçlar yardımıyla örgüte bağlanmasını başka bir ifade eder Kişi bir gruba ve gruptaki ilişkilere bağlıdır (Gülova ve Demirsoy, 2012:58). Bu bağlılık şekli, gruba karşı olumlu duygusal yönelimleri içerir. Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin sonunda da kişi gruba bağlanacaktır (Samadov, 2006: 77).

Kenetlenme bağlılığı, örgütte grup birleşmesinin değerini artıracak biçimde iş göreninin önceki sosyal bağlarını bırakarak, örgütte yeni sosyal ilişkiler yaratılması sonucunda oluşur. Bu bağlılıkta, işgöreninin örgüte sosyal bağlar kurması için örgüt kültürünü oluşturan seremoniler, törenler ve sembollerden yararlanılarak örgütte sosyal ilişkilerin yaratılması sağlanır. Genellikle örgütler, işgörenlerin örgüte psikolojik olarak yakınlıklarını geliştirmek için bir takım farklı aktiviteler (örneği, iş görenlerin örgütteki ilk çalışma günlerinde diğer işgörelere tanıştırmaları, örgütte kullanılan uniformalar veya işaretler gibi) yaratırlar. Örgütler, bu tür faaliyetlerde bulunarak örgütteki işgörelar arasındaki birlik bağlılığını geliştirmeyi amaç edinirler (Güçlü, 2006: 73).

Kontrol Bağlılığı: İşgöreların davranışlarının arzu edilen biçimde şekillendirerek iş göreninin örgüt normlarını bağlamasıdır. İş göreların örgütteki faaliyetlerinde örgüt normlarına ve değerlerine uygun davranışlarda bulunmaları ile örgüt normları ve değerlerini temsil ettiklerine inandıkları zaman kontrol bağlılığı oluşur (Bakan, 2011: 85).

Bu bağlılık şekli, örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir. Kişi, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği kuralları doğru ve ahlaka uygun bulur; çünkü bunlar kendi değerlerine uymaktadır. Bu nedenle, örgütün isteklerine uymanın, otoriteye bağlılığın gerekli olduğunu düşünür Kontrol bağlılığı, kişinin yaşamını düzenleyen ve anlamlı kılan daha yüksek bir gücün varlığına inanmasını gerektirecektir. Bu inanç çerçevesinde, daha önce kabul ettiği ve uyduğu normları bir kenara bırakarak kendi hakkındaki fikirlerini örgütün norm ve değerlerine göre yeniden düzenleyecektir (İnce ve Gül 2005: 32).

Yukarıda sözü edilen bağlılık şekillerinin birbirlerinden farklı sonuçlarından bahsetmek mümkündür. Devama yönelik bağlılığın yüksek olduğu örgütler, üyelerinin örgütte kalmalarını sağlayacaklardır. Bunun yanı sıra, kenetlenme bağlılığı yüksek olan örgütlerde varlıklarını tehdit edici dış güçlere karşı gelme gücü oluşacaktır. Kontrol bağlılığı yüksek olan örgütlerde ise üyeler örgütün normlarını kabul edecek ve bunlara uyacaklardır (Gül, 2010: 43).

2.2.1.2. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni, bireyin örgüt norm ve beklentilerine uygun davranmasını sağlayan üç tür güçten bahseder. Bunlar; korkutma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güçtür. Korkutma gücü; norm ve beklentilere uyulmadığı takdirde verilecek cezaya dayanır. Ödüllendirici güç; ekonomik kaynak ve ödüllerin kontrolüne dayanır. Sembolik güç ise; prestij ve saygı görme gibi sembolik ödüllerin kontrolüne dayanır. Örgütteki uyum sistemini bu güç türleri oluşturur. Etzioni, bireyin, örgütteki bu uyum sistemine yönelimini, "katılım" olarak adlandırmakta, yönetimin olumlu ya da olumsuz olabileceğini söylemektedir. Etzioni, olumsuz katılmayı; yabancılaşma, olumlu katılmayı; bağlılık olarak adlandırmaktadır. Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır. Bunlar (Doğan ve Kılıç, 2007: 42-43);

- **Ahlâki bağlılık:** Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. İşgörenler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.
- **Hesapçı bağlılık:** Örgüt ile işgörenler arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. İşgörenler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.

Yabancılaştırıcı bağlılık: İşgörenler, davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade eden bağlılık türüdür. İşgören, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

- Yabancılaştırıcı katılım bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir Yabancılaşmış bağlılığı bulunan işgören, örgütte ödüllerin ve cezaların sonuçların niteliğine göre değil, rastgele

dağıtıldığına inanır. Algılanan bu rastgelelik durumu, işgören kontrolünde azalma etkisi gösterir ve bu da örgütte yabancılaştırıcı bağlılıkları olan işgörenleri artırır. Yabancılaştırıcı bağlılık aynı zamanda, işgörenin örgütten ayrılması halinde başka bir seçeneği bulunmadığını algılaması durumunda da ortaya çıkar. Bu gibi durumlarda işgören örgütte zorunlu olarak üyeliğini devam ettirmeye mecbur kalır. Örgüte bağlıdır ama bu onu örgütten yabancılaştıran bir bağlılıktır. Yabancılaştırıcı bağlılık, örgütle ilgili negatif bir bağlılıktır. İşgören fiziksel olarak örgütte vardır ama psikolojik olarak örgütten uzaklaşmıştır (Topaloğlu, 2010: 60).

2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman (1986: 492-493) örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele alarak üç boyutta incelemiştir. Bunlar;

- **Uyum:** Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda temel amaç, belirli dış ödüllere kavuşmaktır. Üyelerin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir. Kısaca ifade etmek gerekirse uyum, rıza gösterme veya içsel ve belirli ödüllere sarılmayı içermektedir (Balay, 2000: 18).
- **Özdeşleşme:** Bireylerin örgüte ve işgörenlerine yakın olma isteklerine dayalıdır. Özdeşleşmede birey kendini ifade edebilme imkanı yaratıldığı ve insanlarla kurduğu ilişkilerin sürdürülme olanağı tanındığı oranda başkalarının etkilerini kabul etmektedir. Özdeşleşme, bireyin değer verdiği şey ya da şeyler karşılığında örgütü ile bir anlamda bir kişilik bütünleşmesine girmesidir. Örgütle özdeşleşmiş işgörenin, gönül gücü ve işten tatmini yüksek, buna karşılık görevi ile ilgili belirsizliğe karşı hoşgörüsü düşüktür. Örgütle özdeşleşen işgören, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak benimser. Özdeşleşme, ussal olmaktan çok duygusaldır (Bayram, 2005: 131).
- **İçselleştirme:** Bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığın içselleştirme veya benimsemeye dayanan üçüncü boyutu, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 35).

2.2.1.4. Penley ve Gould'Sınıflandırması

Penley ve Gould (1988), Etzioni (1961)'nin modelindeki örgüte katılım şekillerini temel alarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmektedirler. Bunlar ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.

Ahlaki bağlılık, örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılıktır. Bu bağlılık şeklinde kişi, kendini örgüte adamakta, örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmekte ve örgütü desteklemektedir. Birey örgütün amaçlarını benimsediğinden dolayı, söz konusu amaçlara ulaşılması için en yüksek performansı sergilemeyi, kendisine verilen rolleri hatta rol üstü görevleri severek ve isteyerek yerine getirmeyi kendisi açısından bir sorumluluk olarak kabul etmektedir. Dolayısıyla, ahlaki bağlılık, örgüt ile birey arasında gerçekleşen duygusal içerikli bir bağlılıktır (Bakan, 2011: 89).

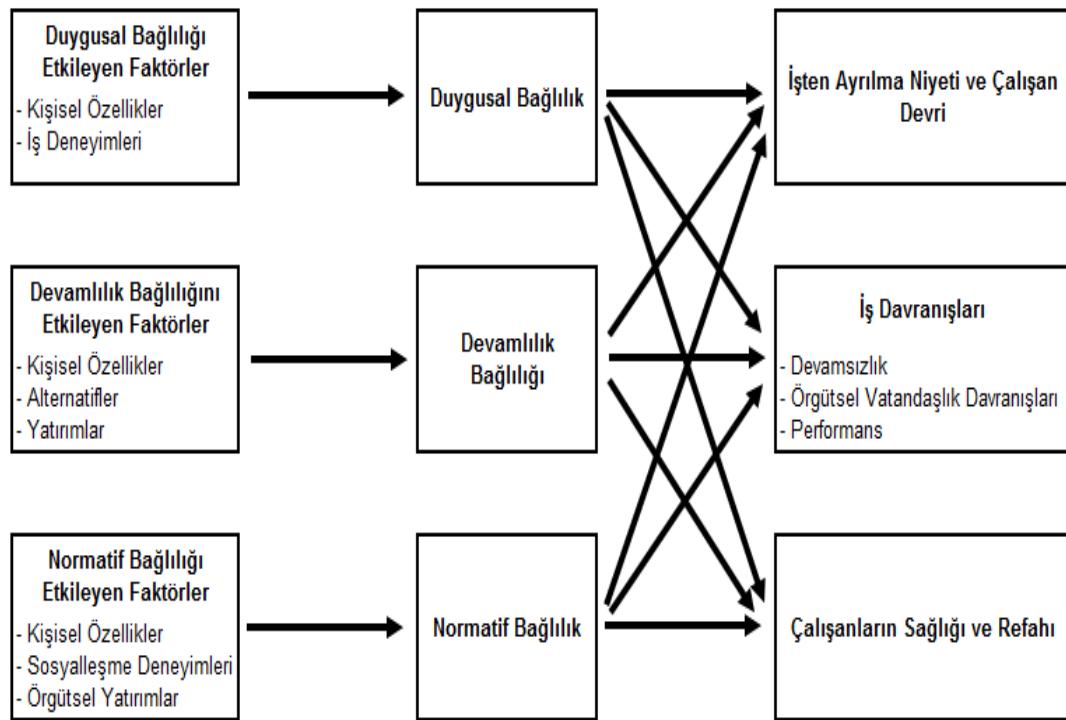
Çıkarıcı Bağlılık: Çalışanların örgütsel amaçlara ulaşılması yönünde örgüt sağladıkları emek, zaman, bilgi ve deneyimleri gibi ortaya koydukları katkılar karşılığında ödüller ve teşvikler beklendiklerini esas almaktadır (Usta ve Küçükaltan, 2012: 79). Bu bağlılık türünde örgüt, belli ödüllerle ulaşmak için bir araç olarak görülür.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Kişinin örgütün gerek iç çevresi gerekse dış çevresi üzerinde kontrolün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarının sonucu olarak ortaya çıkan bağlılık türüdür. Örgütte bu şekilde bağlı olan bir kişi örgütteki ödül ve cezaların, yaptığı işin niteliği ve niceliğinden ziyade tesadüfi olarak verildiğini düşünmektedir. Bu da, kişi için örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı hissini doğurmaktadır. Öte yandan, alternatif iş veya örgütlerin bulunmaması yada yabancılaştırıcı bağlılığın gelişmesine neden olabilir. Bu durumda kişi, örgütün dış çevresi üzerinde kontrolü olmadığını algılamaktadır. Kişinin örgütün iç ve dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı algılaması, örgüt ile arsasında olumsuz bir duygusal bağın oluşmasına neden olacaktır (Penley ve Gould, 1988: 47).

2.2.1.5. Meyer ve Allen'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum, bireylerin davranışlarıyla açıklanmaktadır. Belirtileri ise, bireyin örgütte kalmaya devam etmesidir (Allen ve Meyer, 1990:2; Meyer ve diğerleri, 1993: 538-551).

1984'te Meyer ve Allen, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak bağlılığın, "duygusal bağlılık" ve "devamlılık bağlılığı" olmak üzere iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. Ancak, 1990'da "normatif bağlılık" olarak adlandırılan üçüncü bir boyut ilave etmişlerdir (Allen ve Meyer, 1990: 63).



Şekil 2.3. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*. Journal of vocational behavior, 61(1), 20-52.

Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, işgörenlerin duygusal olarak örgüte bağlı olmalarını ve örgütle özdeşleşmelerini ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Duygusal bağlılık, bireylerin örgütlerine pasif olarak itaat etmelerinden daha fazlasını ifade etmekte ve bireylerin, örgütlerinin daha iyi olabilmesi için kendileriyle ilgili, bir takım fedakârlıklar yapmaya içten razı olmaları durumunu kapsayan aktif bir duygusal bağı ortaya çıkarmaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığını ifade etmektedir. Çalışanın kendisini örgüt içinde tanımlayabilirliği ve örgüte olan katılımını temsil etmektedir. Duygusal bağlılık, bireylerin örgütleri ile özdeşleşmelerini, örgütün üyesi olmaktan mutlu olduklarını ve örgüte güçlü şekilde bağlı olduklarını gösteren duygusal bir yönelmeyi ifade etmektedir (Demirel, 2009: 270). Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, ekonomik nedenleri göz ardı ederek, sadece örgütün temsil ettiği değerleri uygun buldukları ve onun misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olmayı istedikleri için örgütlerinde kalmak istemektedirler. Bu durumda örgütün performansı ön planda olup, birey örgüt başarısını veya zararını kendisininmiş gibi kabullenmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999: 227).

Allen ve Meyer (1990: 17), duygusal bağlılığa etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

1. İşin zorluğu: Çalışanın örgütte yaptığı işin zor ve mücadeleyi gerektiren bir iş olması.
2. Rolün açıklığı: Örgütün, çalışandan neler beklediğinin açıkça ortaya konulması.
3. Amacın açıklığı: Çalışanların, örgütte yaptıkları görevlerin ve işlerin nedenleri konusunda açık bir fikre sahip olması.
4. Yönetimin öneriye açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, astlardan gelen her türlü öneriye açık olması ve onlara değer vermesi.
5. Arkadaş bağlılığı: Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
6. Eşitlik ve adalet: Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletin olması.
7. Kişisel önem: Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün amaçlarına önemli katkıları bulunduğu yönündeki duyguların güçlenmesinin teşvik edilmesi.
- 8) Katılım: Çalışanın, örgüt ve işle ilgili her türlü konu ve karara katılımının sağlanması.
- 9) Geri bildirim: Çalışana, performansı ile ilgili sürekli bilgi verilmesi.

Devam Bağlılığı

Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği yüksek maliyetlerden dolayı bireyin o örgütte kalma zorunluluğu hissetmesini ifade etmektedir. Bu maliyetler iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi, bireylerin belirli bir örgütte çalıştıkları süre ne kadar uzun olursa, örgütten ayrılma durumunda feda edilecek olan bireysel yatırımlar da (emeklilik planlarına yapılan katkılar, teşvik edici ödüller, kıdeme dayanan ödüller, vb.) o derece fazla olmaktadır. Alternatif iş olanaklarının bulunmaması ise, örgütten ayrılmanın maliyetini arttıran ikinci faktördür. Çalışanlar, kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inandıkları takdirde, mevcut örgütlerine olan bağlılıkları çok daha yüksek olacaktır (Allen ve Meyer, 1990: 4).

Devam bağlılığı zorunlu bağlılıktır; maddi ve manevi faktörlere bağlı olarak ortaya çıkar. Bu tür bağlılıkta işgören örgüt için harcadığı emek, zaman ve çabanın karşılığında edindiği statü, ücret, yetki gibi maddi ve manevi tatmin unsurlarını, örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceğine inanır ve bu inanç onun örgütsel bağlılığını sağlar. Devam bağlılığı içten gelen bağlılık değil, dış faktörlere dayalı bağlılıktır. Devam bağlılığında kişi örgütüyle özdeşim kurmuş değildir (Tutar, 2007: 105-106).

Devam etme bağlılığında, birey istese de örgütten çıkamamaktadır. Bunun sebebi, birey işletmeden ayrılırsa bu onun için maliyetli olacak ve bazı zorluklarla karşılaşacaktır. Devam bağlılığı hisseden bir çalışan zarara uğramamak kişisel çıkarlar elde etmek ve örgüt ile ilgili faydalardan yararlanmak için örgütte çalışmaya devam eder. Devamlılık bağlılığı, iş alternatiflerinin eksikliği sonucu ortaya çıkabilmektedir. Devamlılık bağlılığında zaman, para ve çaba gibi maliyetler önemli bir rol oynamaktadır (Çolakoğlu, vd., 2009: 79).

Allen ve Meyer (1990:18), devamlılık bağlılığına etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

1. Yeteneklerin transferi: Çalışanın sahip olduğu yetenek ve deneyimleri, bir başka örgüte transfer edebilme durumu.
2. Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitimin başka bir örgüte yararlı olup olmaması.

3. Kendine yatırım: Çalışanın çaba ve zamanının büyük bir bölümünü mevcut örgütüne vermiş olması.
4. Emeklilik primi: Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda başta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybetme korkusu.
5. Alternatif iş olanakları: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, benzer ya da daha iyi bir iş bulma durumu.

Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması, dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır. Burada zorunluluk, rasyonel bağlılıkta olduğu gibi örgütle ilgili çıkarılara dayanmamaktadır. Kişinin ailesi, ait olduğu toplum veya çalıştığı örgüt ona bağlılığın (sadakatin) bir erdem olduğunu vurgulamıştır ya da etrafında yıllar boyu tek bir örgütte çalışan kişiler vardır. Dolayısıyla, sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve ahlaksal bir zorunluluk hissetmektedir. Kısacası, doğru ve ahlaka uygun olduğuna inandığı için örgüte bağlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Normatif bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı duydukları sorumluluk hakkındaki inançlarını göstermektedir (Çırpan, 1999: 71). Bu tür inançlara sahip çalışanlar, örgütsel uygulamalar, sosyalizasyon çabaları veya kendi kişisel durumları nedeniyle örgütün onların sadakatlerini hak ettiğini düşünürler (Meyer ve diğerleri, 1993: 539). Çalışanın işverenine sadık kalmasının uygun olacağını vurgulayan sosyalleşme deneyimlerinin bir sonucu olarak gelişir ve örgütte kalmayı ahlaki ve doğru olarak niteleyen bir inanca dayalı bir sorumluluk duygusunu ifade eder Bu bağlılık türü, bir “zorunluluk” unsurunu içermektedir. Çalışanların bağlılık duymaları, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Normatif bağlılığın gelişmesinde, sosyal baskıların önemli bir yeri bulunmaktadır (Powell ve Meyer, 2004: 159).

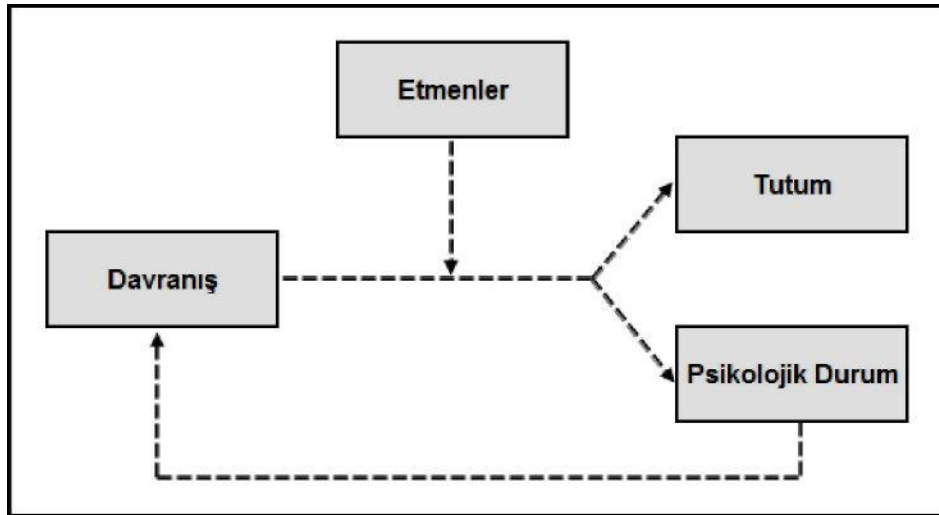
Normatif bağlılık, bireyin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağlılıktan; örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıplardan etkilenmediği için de devamlılık bağlılığından farklıdır (Wasti, 2000: 201-202).

Normatif bağılıktaki zorunluluk, devamlılık bağılılığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 42).

Duygusal bağıllık ve devamlılık bağıllığı, örgüte girdikten sonra kazanılan bir takım maddi ve manevi araçlardan etkilenirken, normatif bağıllık daha çok örgüte girmeden önce sahip olunan değerlerden etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005: 43). Meyer ve arkadaşları (1993: 538-555) yaptıkları araştırmada, duygusal ve normatif bağıllık arasında yüksek bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunun en önemli nedeni, her iki bağıllık boyutunun da birçok ortak belirleyicisinin bulunmasıdır. Buna karşılık araştırmacılar, normatif bağıllığın olumlu etkileri, duygusal bağıllığa göre daha kısa ömürlü olabileceğinden bu iki boyutun sonuçları arasında önemli farklılıkların bulunabileceğini de belirtmektedirler. Bu sonuçların ışığında, normatif bağıllığın gelişmesinin bir diğer nedeni de, çalışanların örgütlerinin kendilerine sağlamış olduğu faydaların karşılığını ödeme yükümlülüğü hissetmeleridir (Tolay, 2003: 40).

2.2.2. Davranışsal Bağıllık Yaklaşımları

Bu yaklaşım, örgüte bağıllığın tanımını, davranış ve tutumlar arasındaki farkı açıklayarak yapar. Bu davranış şekli, kişinin çalıştığı yeri terk etmemek için istek, beklenti ve tatminsizliklerini daraltarak kendisini çalıştığı yere bağlamak için sebepler yaratma şeklinde tanımlanabilir. Davranışsal bağıllıkta kişi, örgütte bulunduğu süre içerisinde, belirgin bazı davranışlar geliştirir ve bu davranışı devam ettirir. Kişi davranışına olan sadakat ve bağıllığından dolayı, bu davranışına uygun tutumlar geliştirir. Geliştirilen tutum sayesinde, davranışın tekrar etme olasılığı daha da artar. Bu davranışa, örnek olarak; örgütten ayrılmama, devamsızlık yapmama ve kuralları çiğnememe verilebilir (Samadov, 2006: 82).



Şekil 2.4. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective And Continuance Commitment To The Organization: Evaluation Of Measures And Analysis Of Concurrent And Time-Lagged Relations. *Journal Of Applied Psychology*, 75(6), 710.

Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıkları ile ilgili bir kavramdır. Bu yazarlara göre, davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belirli bir faaliyete bağlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle davranışsal bağlılık, örgütten ziyade bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Davranışsal bağlılık süreci Şekil 1.6'da özetlenmiştir Buna göre, birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra da sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe de, söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını arttırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Literatürde, davranışsal bağlılık ile ilgili Becker'in yan bahis yaklaşımı ve Salancik'in yaklaşımı bulunmaktadır.

2.2.2.1. Becker'in Sınıflandırması

Becker'a göre bağlılık, kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile birleştirmesidir. Diğer bir deyişle bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sonlandırdığında kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir (Meyer, Allen, 1984: 372). Birey, kendisi için değerli olan şeyleri bahis konusu olarak ortaya koyar. Bireyin

üzerine bahse girdiği “şeyler”, kendisi için ne kadar önemli ve değerliyse örgüte olan bağlılığı o kadar yüksek olacaktır (Gülova ve Demirsoy 2012: 59).

Literatürde sosyo-psikolojik ya da irrasyonel görüş olarak da rastlanan ve “taraf tutma” olarak adlandırılan Becker’in taraf tutma teorisi; bireylerin elde ettikleri ödüller, harcadıkları zaman ve çaba gibi yatırımlar aracılığı ile örgüte bağlandıklarını anlatmaya çalışmıştır. Bu durum çalışanın örgütten ayrılmasının ağır bedelleri olduğu düşüncesiyle (emeklilik ücreti, kıdemlilik vb.) örgüte bağlı kalması durumudur. Becker; bir kurum, faaliyet ya da kişiye bağlı olan bireylerin, anılan kurum, faaliyet ya da kişiyle özdeşleşen tutumlar sergilediklerini belirtmiş, değişiklik yapmanın, bedeli sebebiyle imkânsız olduğunu vurgulamış ve bağlılık kavramına, “bilinçli bir taraf tutma davranışı” şeklinde yaklaşmıştır (Sığırı, 2007: 263).

Becker’e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir. Bunlar (Cihangiroğlu, 2010: 34- 35):

- **Toplumsal Beklentiler:** Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.
- **Bürokratik Düzenlemeler:** Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.
- **Sosyal Etkileşimler:** Becker’in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır. Örneğin, kişi kendisini sözüne güvenilir biri olarak göstermişse,

sözüne güvenilir kanaatinin bozulmaması için yalan söylememesi gerekmektedir. Bu durumda, dürüst davranışlara karşı bir bağlılık geliştirecektir.

- **Sosyal Roller:** Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır. Becker'e göre sözü edilen kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır.

Becker'a göre sözü edilen nedenlerden dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde artmaktadır. Bu nedenle, kişinin yaşı ve örgütteki kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve örgütteki kıdemi arttıkça yatırımları artacak, bunları kaybetmenin maliyeti giderek daha yüksek olmaya başlayacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır. Dolayısıyla, yaşı ve kıdemi yüksek olan kişilerin rasyonel bağlılıkları yüksek olacaktır (Cohen ve Lowenberg, 1990: 1017).

2.2.2.2. Salancik'in Sınıflaması

Salancik'in yaklaşımında bağlılık, bireyin davranışlarına bağlanması, tutumları ile davranışları arasında bir uyum sağlaması olarak ele alınmaktadır. Birey daha önce sergilediği davranışlarına bağlanarak bunlarla uyumlu davranışlar göstermektedir. Dolayısıyla, bireyin örgüte bağlılığını belirleyen en önemli unsurlardan birisi daha önce sergilediği davranışlarına olan bağlılığın gücüdür. Salancik, bağlılığın tanımını şöyle yapmaktadır: "Bağlılık, kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanmasıdır (Bakan, 2011: 97).

Tutum ile davranış arasındaki uyumsuzluk kişinin tutumlarına aykırı davranışlarda bulunması ile ortaya çıkabilir. Örneğin, paraya ihtiyacı olduğu için sıkıcı olduğuna inandığı bir işte çalışmaya devam eden kişinin işi ile ilgili tutumu ve davranışı birbirleriyle uyuşmamaktadır. Ancak, bu kişi işini kolay kolay bırakamayacağından işiyle ilgili olumsuz tutumunu değiştirmeye çalışacaktır (Samedov, 2006: 89). Davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik

durumun, davranışı devam ettirme isteği olması gerekir. Bu istek de davranışı bağlayıcı kılan özelliklerin varlığı halinde oluşur. Davranışın geri dönülemez olması veya davranışta bulunma ile ilgili kararın herhangi bir baskı altında olmadan verilmesi gibi etmenler, kişinin örgütte çalışma kararını verdikten sonra örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istek duymasını sağlayacaktır (Meyer ve Allen, 1991: 66).

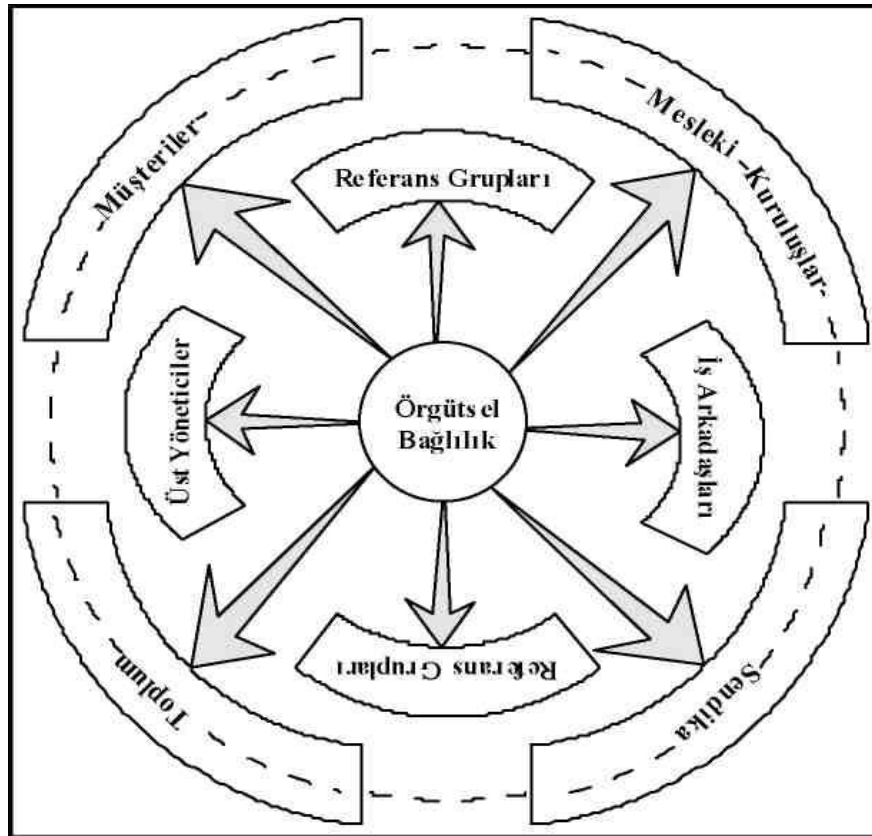
Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur. Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanamayacağından söz etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler. Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir (Gül, 2002: 49).

2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers (1985), tutumsal bağlılığı geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar, genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu fikrine dayanmaktadır. Reichers'e (1985) göre diğer bağlılık yaklaşımlarında örgüt, tipik olarak birey açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek bir parça varlığı simgelemektedir. Varoğlu (1993: 9), Reichers'in (1985) örgütlerin farklılaşmamış bir bütün olmadığını, aksine her birinin farklı amaç ve değerler setine sahip olduğu koalisyonları içerdiğini belirtmektedir. Bu bağlamda çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurlardan hareketle, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000: 24-26).

Örgüt teorisyenleri örgüt üyelerinin hizmet etmeye çalıştıkları farklı değerlerle çatışan amaç dizileri üzerinde yoğun olarak çalışmış, ancak örgütün kendi doğasıyla yeterince ilgilenmemişlerdir. Oysa örgütün doğası, örgütteki belirli gruplar ve onların amaçları, kişilerin çoklu bağlılıklarının odağını oluşturmaktadır (Cengiz, 2001: 43).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı düzeylerde bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir (Becker vd., 1996: 465). Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için, bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Bu grupları, çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyu olarak sıralamak mümkündür. Örgütlerin varlık sebeplerinin, genellikle birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 54).



Şekil 2.5. Örgütsel Bağlılıklar

Kaynak Reichers, A. E. (1985). *A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment*. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.

Çoklu bağlılık yaklaşımı, bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Bu nedenle, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı, kaliteli ürünlerin uygun bir fiyatla piyasaya sunulması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı ise örgütün çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (Gül, 2010: 50).

2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, işgörenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler vardır (Bayram, 2005: 134).

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığa etki eden unsurları farklı gruplar halinde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu çalışmada, “kişisel” ve “örgütsel faktörler” olmak üzere ikili bir sınıflama içerisinde örgütsel bağlılığa etki eden faktörler ele alınmaktadır.

2.3.1. Kişisel Faktörler

İşgörenler birbirlerinden farklı kişisel özelliklere sahiptirler. Bu özellikler bireysel farklılıklarını ortaya koyduğu gibi örgütsel bağlılık derecesini de etkilemektedir. İş ortamına bağlı işgören iş tatminini etkileyen birçok dışsal faktör de söz konusudur. Ancak bu faktörlerin algılanmasında ve değerlendirilmesinde sahip olunan kişisel özelliklerin etkisi büyüktür (Tayfun, 2008: 4). Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve medeni durum olarak sınıflandırılabilir.

2.3.1.1. Yaş

Yaş değişkenini örgütsel bağlılıkla birlikte ele alan birçok araştırmada yaşın bağlılıkla doğrusal bir ilişki içerisinde olduğu ve çalışanın yaşı arttıkça bağlılığının da arttığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Genç çalışanların fazla yatırımları olmaması sebebiyle, yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha az bağlılık gösterdikleri ortaya konulmuştur. Dolayısıyla bağlılığı düşük düzeyde olan genç çalışanların, işi bırakma eğilimlerinin daha yüksek düzeyde olduğunu ileri sürmek mümkündür (Sökmen, 2000: 51).

Yaşlı insanlar örgüte daha bağlıdırlar. Kişi yaşlandıkça iş bulma imkânı azalır ve sahip olduğu örgüte daha çok bağlılık kazanır. Kişi işine devam etmektense bırakmanın daha fazlasına mal olacağını fark ettiğinde de, örgüte ve işine daha bağımlı hale gelir (Rowden, 2000: 5).

Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenlerini Balay (2000: 41) şu şekilde sıralamıştır:

- Bir çalışan örgütte ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı o kadar fazla olmaktadır. Diğer bir ifadeyle kariyer yapma imkânları hizmet süresi ile paralellik arz etmektedir.
- Yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar.
- Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine daha fazla güvendikleri için genç çalışanlara göre daha fazla tatmin duymaktadırlar.

Sonuç olarak ileri yaşlılardaki çalışanların, genç çalışanlara göre daha yüksek örgütsel bağlılık davranışı gösterdiği söylenebilir (Samadov, 2006: 95).

2.3.1.2. Cinsiyet

Eren (2008: 268), yapılan araştırmalarda kadınların erkeklere göre işlerine daha az bağlı olduklarının saptandığını; iş yaşamının, daha çok ev işlerine yatkın olan kadınlara ağır gelmesi nedeniyle kadınlarda işe gelmeme ve işi terk etme olgularına daha sık rastlandığını belirtmektedir.

Örgütsel bağlılık literatüründe, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Araştırmacılar farklı gerekçe ve nedenler ileri sürerek erkeklerin veya kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu iddia etmektedirler. İnce ve Gül, (2005: 63), kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenleri aşağıdaki şekilde derlemektedir:

1.Kadın Çalışanlar Örgütlerinde Daha İstikrarlıdırlar: Kadınlar işlerini ve çalıştıkları örgütü çok sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar

2. Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engeller Motivasyonlarını Arttırmaktadır: Kadınlar erkeklere oranla buldukları statüye gelebilmek için daha fazla engelle karşılaşmış, daha fazla zaman ve çaba sarf etmişlerdir. Bu durum kadınların motivasyonunu arttırarak örgütlerine daha fazla bağlılık göstermelerine neden olmaktadır.

İnce ve Gül, (2005: 63), kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenleri aşağıdaki şekilde derlemektedir:

1. Kadın Çalışanlar Örgütlerinde Daha İstikrarlıdır: Kadınlar işlerini ve çalıştıkları örgütü çok sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar, tek başına yaşayan kadınların evli olanlara veya ayrı yaşayanlara kıyasla cazip iş seçeneklerine karşı daha eğilimli olduklarını saptamışlardır.

2. Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engeller Motivasyonlarını Arttırmaktadır: Özellikle ataerkil toplumlarda kadınlar erkeklere oranla buldukları statüye gelebilmek için daha fazla engelle karşılaşmış, daha fazla zaman ve çaba sarf etmişlerdir. Bu durum kadınların motivasyonunu arttırarak örgütlerine daha fazla bağlılık göstermelerine neden olmaktadır.

2.3.1.3. Eğitim Düzeyi

Çalışanların eğitim düzeyi, iş hayatına bakışını ve iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli bir faktördür. Eğitim düzeyi yükseldikçe, iş hayatına ve işe yüklenen anlam artmakta ve beklentiler yükselmektedir. Sosyal ve ekonomik koşulların izin verdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre çok farklıdır. İş hayatına girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre fedakârlık gösteren kişiler, eğitimleri sonucunda nitelikli işgücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadır. Bu kişilerde eğitime yaptıkları yatırımın ve harcadıkları zamanın karşılığı olarak ücret ve diğer çalışma koşullarına yönelik talepler de yükselmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek kişiler için iş hayatı, sadece para kazanma aracı değil, toplumda yüksek bir statü ve saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme gibi olanaklar sağlayan bir araç olarak görülmektedir (Çakır, 2001: 111).

Eğitim konusundaki verilerden elde edilen genel eğilim, daha fazla eğitilmiş işgörenlerin, daha az bağlılık gösterdikleri yönündedir. Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanın eğitim düzeyi azaldıkça, örgütsel bağlılığı artmaktadır. Çünkü çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, örgütün gerçekleştirebileceğinden veya karşılayabileceğinden daha fazla beklentileri ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda alternatif iş imkânları da eğitim düzeyinin artmasına

paralel olarak artış göstermektedir. Sonuç olarak bu gibi faktörler, çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin azaldığını ortaya koymaktadır.(Sığı, 2007: 265).

Eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, çalışanların monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır (Eren, 1993: 68).

2.3.1.4. Çalışma Süresi

İşgörenin örgütte çalışma süresi arttıkça, örgüte bağlılığı artmaktadır. Aynı zamanda, bu süre içerisinde işgören, çalıştığı işletmeye özgü beceriler geliştirebilir. Her iki durumda da işgörenin bağlılığı artacaktır. Buchanan'ın aktardığına göre ise, Becker'in yan bahis yaklaşımında olduğu gibi, işgörenin örgütte çalışma süresinin artması bir anlamda, o işgörenin örgüte yatırımının artmasıdır. Zaman içerisinde işgörenin yatırımının karşılığı olarak elde ettiği faydalar artabilir (Yavuz, 2009: 56).

Bir bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça, bireyin örgüte bağlı olarak elde ettiği faydalar artabilir. Aynı zamanda, bu süre içerisinde işgören, çalıştığı şirkete özgü beceriler geliştirebilir. Bireyin örgütte çalışma süresinin artması bir anlamda o bireyin örgüte yatırımının artmasıdır. Zaman içerisinde bireyin bu yatırımının karşılığı olarak elde ettiği faydalar artabilir. Emekli aylıkları, tatil imkânları ve diğer pek çok faktör, çalışanların örgüt içinde kalmalarını sağlayan önemli etmenlerdendir (Onay Özkaya vd., 2006: 80). Aynı zamanda örgütte geçirdiği zaman zarfında birey örgüt kültürüne vakıf olup bu örgüte bu örgüte özgü beceriler geliştirebilir. Yaş faktöründe olduğu gibi kıdemde yükseldikçe bağlılığın artacağını söylemek mümkündür (Tayfun vd., 2010: 6).

Kıdemin işgörenlerin bağlılığını nasıl etkileyeceğini açıklamak için geliştirilen bir modelde süreyle ilgili bazı sonuçlara varmıştır. Bu modelde, ilk yıl bireyin güvenlik ihtiyacı ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmayacağı zihinde önemli yer tutmaktadır. Örgütteki ikinci ve dördüncü yıllar arasında birey statüsünü geliştirmeye çaba göstermekte ve başarısızlık korkusu duymaktadır. Beşinci yıldan sonra olgunluk aşaması gelmekte ve bağlılık yüksek olmaktadır (Yavuz, 2009: 56).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; örgütün büyüklüğü ve yapısı, ücret sistemi, örgütsel ödüller, yönetim biçimi ve yönetime katılma olanakları, takım çalışması başlıkları altında incelenmektedir.

2.3.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı

Örgütlerde çalışan kişi sayısı arttıkça yani örgütler büyüdükçe bürokratik eğilimlerde artmaktadır. Büyük örgütlerde yönetim ve denetim mekanizmasının en iyi şekilde işlemesi için iyi belirlenmiş bir hiyerarşik yapı, herkesin pozisyonundan aldığı birtakım yetki ve sorumlulukları vardır. Her kademede işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler mevcuttur. Bireylerarası ilişkiler ise bulunulan pozisyonun ilkelerine göre sürdürülecektir (Koçel 1995: 131). Örgüt büyüklüğü arttıkça bireylerin karar alma mekanizmalarına katılmaları daha zor olacağından, çalışanlar örgütsel amaçları daha az benimseyecek ve onlarla özdeşleşmede sıkıntılar yaşayacaktır. Böyle bir durumda çalışanın örgüte bağlılığı zayıflayacaktır. Ancak, örgüt ölçek olarak büyüdükçe yetki devri veya yetkilendirme örgüt içinde etkin bir şekilde uygulanırsa örgütün büyümesi bağlılığı zayıflatmayacaktır (Bakan, 2011: 175).

2.3.2.2. Örgütsel Ödüller

Örgütsel ödüller temelde maddi (ücret, ikramiye, vb) ve maddi olmayan (kariyer imkanları, takdir, saygı vb.) ödüller olmak üzere ikiye ayrılır ve çalışanlar ile örgüt arasındaki en önemli sözleşme konusudur (Chew ve Chan, 2008: 507). Bir başka sınıflandırmada ise, çalışanların firmalarından bekleyebilecekleri ödüller üç kategoride toplanmıştır. Bunlar dışsal, içsel ve sosyal ödüllerdir. Dışsal ödüller maaş, ikramiye prim gibi somut maddi ödüllerdir. İçsel ödüller, işgörenin iş çevresi sayesinde edindiği psikolojik gelişme, iş deneyimi gibi maddi olmayan unsurları içerir. Sosyal ödüller, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler gibi bireyler arası pozitif ilişkilerdir. Yapılan çalışmalar her üç ödüllendirme kategorisinin de örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Bakan, 2011: 140).

Düşük ücret düzeyleri, çalışanları daha iyi parasal olanaklar aramaya zorlamaktadır. Bu durumda çalışan, kendini işe bağımlı hissetmemekte ve işte geçici olarak çalışmak zorunda olduğunu düşünmektedir. Buna bağlı olarak da düşük ücretli işlerde çalışan devir oranı genellikle yüksektir (Eren, 2008: 270).

Ödüller başarılı performans sergileyen işgörene “Teşekkür” mesajını iletmenin en iyi yoludur. İşgörene “sana değer veriyoruz”, “yaptığın işi takdir ediyoruz” mesajını vermektedir”. Bu açıdan örgütsel ödüller bağlılık üzerinde güçlü ve olumlu etkiler yapar. Kişi örgüt tarafından kendisine sunulan ödülleri yeterli ve adil olarak algılayarsa örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duymaktadır (Özcan, 2008: 21). İşgörenlerin ödüllendirme yöntemi örgütsel bağlılığı önemli oranda etkilemektedir. Örgütte işgörenlerin bağlılıklarının sağlanması ve güçlendirilmesi için ödüllendirme sisteminin ve ödüllerin şu özellikleri taşıması gerekir (Martin ve Nicholls, 1990: 151):

- Çalışma grubunu bütünleştirici olması,
- Örgütün sağladığı başarının çalışanlarla paylaşılması,
- Örgütsel amaçlarda katılımın sağlanması ve teşvik edilmesi,
- Ödüllerin çalışanlar açısından güdüleyici olması,
- Aynı iş kolunda faaliyet gösteren diğer işletmelerle eşitlik ve adil olması,
- Bütün çalışanlara aynı şekilde uygulanıyor olması

Örgütün çalışanlara sunduğu maddi ve manevi ödüller çalışanların örgütsel destek algılarını etkilemektedir. Çünkü örgütsel bağlılıkla çalışan geleceğe yönelik beklentilerini bugün ile değiştirir ve işverende bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında çalışana belirli bir ücret öder. Bu değişimi de belirleyende işin organize edilme tarzı, yönetimi, değerlendirmesi ve ödüllendirmesidir. Bu nedenle işteki teşvikler örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkilidir. Çalışan ile örgüt arasında bir değişim ilişkisi görülmektedir. Bireyler, örgütten alacakları ücret, takdir, terfi gibi ödüller karşılığında örgüte girerler. Örgüt de çalışana katkılarından, performansından dolayı çeşitli ödüller sunar. Bu değişim ilişkisi sürdüğü müddetçe çalışan da örgüte bağlılık gösterir ve işinden ayrılmayı düşünmez (İnce ve Gül, 2005: 79).

2.3.2.3. Yönetim Biçimi ve Katılım Olanakları

Yönetim biçimi, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticinin iş yapma tarzı olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi belirlemektedir.

Yöneticiler bazen, bir başarının ardından, övgüyü sadece kendilerinin hak ettiğini düşünmektedirler. Eğer öyle ise onlar sadece kendilerinin ilerlemesini istiyorlar demektir. Bir yönetici çalışanları motive ederek örgüte olan bağlılık duygularını geliştirmek için onların değerlerini, hizmetlerini veya örgüte olan katkılarını her fırsatta takdir etmelidir. Yöneticiler örgüt içi muhtemel hatalar için önce kendilerini suçlamalı; fakat övgü paylaşılmalıdır (Adair, 2004: 171).

Örgütsel bağlılık, genellikle örgütsel politika ve uygulamalardan şiddetli biçimde etkilenmektedir. Uygulanan politika ve stratejiler yönetim biçimi ile doğrudan ilişkilidir. Demokratik, katılımcı ve çalışan odaklı bir yönetim biçiminde çalışanların fikir ve düşünceleri uygulanan politika ve stratejilerde önemli bir yere sahiptir. Bu tür yönetim biçiminde çalışanlar kendilerini rahatça ifade edebilmektedirler. Dolayısıyla örgüte olan bağlılıkları da duygusal olarak gerçekleşmektedir (Demirel, 2009: 120).

2.3.2.4. Takım Çalışması

Takım önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluktur.

Yapılan araştırmalar; gerek işveren gerekse işgörenlerin her ikisinin de takım çalışmasından faydalandıklarını göstermektedir. Takım çalışması işgörelere özellikle de daha çok beceri ve vasıf gerektiren iş yapanlarda, karar verme yetkilerinin artmasından dolayı büyük bir iş tatmini sağlamaktadır ki bu da işletmelere verimin artması, yenilikçi düşünce kalitenin yükselmesi, düşük devamsızlık ve düşük personel devri olarak yansımaktadır. Takımlar aynı zamanda çağdaş iş yaşamının güçlüğünü ele almada, uygun iş çözümlerinin geliştirilmesine daha fazla insanın katılımına sağlanmasında ve beklentilerdeki değişimlere işgörenlerin daha esnek ve uyumlu olabilmesinde oldukça etkili bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Williams, 1998: 195). Takımın başarısı ile kendi gayreti arasında bağ kuran işgörenler, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları ile olumlu bir süreç içine girmekte ve herhangi bir dışsal ödüle gerek duymaksızın iş tatmini sağlamaktadırlar. Takım çalışması, duygusal gereksinimleri desteklediği gibi, işgörenlerin sosyalleşmelerine de yardımcı olmaktadır (Pekel, 2001: 65).

2.4. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları; bireysel, çalışma grupları bakımından ve örgütsel sonuçlar olmak üzere üç gruba ayrılarak incelenmektedir.

2.4.1. Bireysel Bakımdan Sonuçları

Örgütsel bağlılık bağlamında bireylerin bağlılıkları incelendiğinde elde edilen sonuçlar, azalan devamsızlık ve işgücü devri ile örgütün başarısı için daha yüksek çaba sarf etmesi olarak düşünülebilir (Mowday, 1982). Ortaya çıkan bu sonuçların bireysel açıdan olduğu kadar örgüt açısından da örgüt verimliliğini azaltması bakımından önemli olduğu tartışmasızdır. Yapılan araştırmalar işgören özelliklerinin bağlılık ile ilgili olduğu yönünde odaklanmış durumdadır. İşte kalma hakkı, kişilik özellikleri ve tecrübelerin bağlılıkla ilgili olduğu görülmüştür (Çelik Keleş, 2006: 94).

2.4.2. Çalışma Grupları Bakımından Sonuçları

Bu konu araştırmacılar tarafından pek fazla incelenmemesine karşın grup üyelerinin bağlılık duymaları örgütler açısından önemlidir. Bir örgütte çalışma gruplarının beraberce hareket etmeleri ve örgüte bağlılık hissine sahip olmaları, örgüt açısından sağlandığı takdirde olumlu sonuçlar doğuracaktır. Konu hakkında Meyer ve diğerleri (1997) şu görüşleri aktarmışlardır: Örgüte bağlı işgörenlerden oluşan gruplar daha az bağlılık duyan üyelere göre, daha fazla üye kalıcılığı ve etkililiği yaşarlar. Örgüte yüksek düzeyde bağlı işgörenler devamsızlık göstermeye ve terk etmeye daha az eğilimlidirler. Grup halinde yapılan çalışmalar bağlılık düzeyi düşük olan bireylerin, yüksek bağlılığa sahip bireylerin oluşturduğu gruba serpiştirilerek onların da bağlılığını artıracakları düşünülmektedir (Kaya, 2007: 18).

Grup üyelerinin birbirlerine olan bağlılıklarının yüksek olması grubun kenetlenmesini sağlar. Bu durum ise, grubun etkileşimine ve sosyal ilişkilerin gelişimini arttıracığından grubun bütünlüğü güçlenecektir (Çelik Keleş, 2006: 94).

2.4.3. Örgütsel Bakımdan Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığından işgörenlerin yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir. Diğer taraftan

amaçlar akılcı ve kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olanağı bulunmaktadır. Bağlılık örgütten ayrılma davranışı ile düşük düzeyde; düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla ise, daha yüksek düzeyde ilişki içindedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 52).

Örgütsel bağlılığın örgütsel bakımdan sonuçları aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

2.4.3.1. Performans

Performans, bireyin nitelik ve yeteneklerinin işe ilişkin olarak düzenlenmiş olan işletme başarı ölçütleriyle karşılaştırılmasıdır. İşletmelerin amaçlarına ulaşması, çalışanların iş yerinde gösterdikleri performansa bağlı olduğu için, çalışanların performanslarının örgüt için taşıdığı önem açıktır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 280). Kişinin çalışma davranışlarını belirleyen değişkenleri temel alan modellerden birine göre işgörenin performansını belirleyen değişkenler şunlardır: Yetenek, işe duyulan ilgi, işin sağladığı gelişme ve ilerleme olanakları, iyi tanımlanmış hedefler, faaliyetlerine ilişkin geri besleme, başarının ödüllendirilmesi, başarısızlığın cezalandırılması, işin yapılması için gerekli kaynaklara ulaşabilme yetkisi (Örücü ve Kanbur, 2008: 88).

Araştırmalar örgütsel bağlılığın çalışanların işe bağlılıklarını, görevlerini yerine getirmekte gösterdikleri çabayı ve devamında iş performansını etkilediği ve örgütsel bağlılık ile ilişki olduğunu göstermektedir (Bayrak Kök, 2006:299; Akyay, 2007: 82; Gözen, 2007: 39).

2.4.3.2. Devamsızlık

Devamsızlık, işletmelere sadece üretim ve verimlilik açısından değil, örgütteki diğer çalışanlarla olan ilişkiler açısından olumsuz etkileri ve maliyeti olan bir sorundur. Bununla birlikte örgüt içi sosyal ve psikolojik huzursuzluğun bir işaretidir. Üretkenlik karşıtı davranışa temel teşkil eden devamsızlık, çalışanın bilinçli veya kasıtlı yaptığı davranıştır (Demirel, 2009: 124).

İşe devamsızlığa neden olan unsurları dört grupta toplayabiliriz:

- Demografik özellikler
- Psikolojik unsurlar
- Devamsızlık kültürü
- İşletme Kontrol politikası

Psikolojik unsurlar iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilgilidir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bir işgörenin iş tatmini artarak, çalıştığı yere duygusal olarak bağlanmakta, işyeriyle özdeşleşmekte, işe adanmışlığı artmakta ve daha az devamsızlık davranışı göstermektedir (Şahin, 2011: 26).

2.4.3.3. İşe Geç Gelme

İşe geç gelme, işgörenin işinin başında bulunması gerekli olan saatlerden daha geç işine ulaşması olarak ifade edilebilmektedir (Çelik Keleş, 2006: 97). Örgütsel bağlılık açısından dikkate alınacak husus işgörenlerin araçlarının bozulması, hava şartları, hastalık gibi istenmeyen durumlar dışında bilinçli olarak kendi iradeleriyle işe geç gelmeleridir. Devamsızlıkta olduğu gibi geç gelme davranışında işgörenin çalışma grubu ve işletmenin kontrol politikaları etkilidir. İşgörenin çalışma grubunda işe geç kalma durumunda herhangi bir olumsuz tepki oluşmuyor ve bu bir kültür haline dönüşmüşse işe geç gelme davranışı yaygınlaşmaktadır. Diğer taraftan işletmenin bu konudaki kontrol mekanizmalarının etkinliği nispetinde işe geç gelme oranları artabilir ya da azalabilir. Bu sayılan sebepler dışında işe geç gelme davranışı varsa psikolojik nedenlidir ve bu iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilgilidir (Şahin, 2011: 27-29).

Örgütsel bağlılık ile işe geç gelme davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı güçlü olan bireyler işe zamanında gelme gibi örgüt değerleriyle bağdaşan davranışlar sergileyecektir (Bakan,2011: 241). Yapılan araştırmalarda bağlılıkla işe geç kalma arasında negatif yönlü çok güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur (İnce ve Gül, 2005: 96).

2.4.3.4. İşgücü Devir Hızı Ve İşten Ayrılma Niyeti

Örgütsel Bağlılık; bir organizasyonun üyesi kalma yolunda şiddetli bir arzu, organizasyon adına yüksek düzeylerde çaba sarf etme isteği ya da organizasyonun amaç ve değerlerine kesin bir inanç ve kabulü ifade eder (İbicioğlu, 2000: 19). Örgüte bağlılıkları olmayan bireylerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görmedikleri için işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olması beklenmektedir (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 96).

Örgüte bağlılığın önemli davranışsal sonuçlarından biri, işgücü devrinin düşmesidir. Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek işgörenler, örgütte daha fazla kalmayı ve örgütün amaçları doğrultusunda çalışmayı arzu etmektedirler. Sonuç olarak ayrılma

olasılıkları düşüktür. Araştırmaların bazılarının sonuçları örgüte bağlılık ile iş gücü devri arasında istatistiksel olarak önemli derecede ilişki olduğunu ortaya koymuştur. (Yavuz ve Tokmak, 2009: 23). Yapılan araştırmalarda, işten ayrılma niyetinin, düşük örgütsel bağlılığın ve işin çeşitli yönlerine ilişkin doyumsuzluğun bir sonucu olarak ortaya çıktığı ve örgütsel bağlılığın yüksek olmasının işten ayrılma niyetini azalttığı saptanmıştır (Sabuncuoğlu, 2007: 617).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Çalışanların İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma

Tez çalışmasının bu bölümünde, çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılığının tüm boyutlarının incelenmesine yönelik gerçekleştirilen araştırmanın; amacı, kapsamı, sınırlılıkları model ve hipotezleri açıklandıktan sonra, araştırmadan elde edilen veri ve bulgulara yer verilmektedir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Bu araştırmada; çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek, içsel ve dışsal faktörlerin iş tatminine etkisini ortaya koymak, kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemek, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın belirli demografik değişkenler arasındaki, ilişkiler ve yönleri tespit etmek amaçlanmıştır..

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma Milli Savunma Bakanlığının Aydın Askeralma Bölge Başkanlığı ve bağlısı olan Denizli, Acıpayam, Çivril, Sarayköy, Tavas, Aydın, Söke, Çine, Kuşadası Nazilli, Muğla, Bodrum, Fethiye, Köyceğiz, Marmaris, Milas, Askerlik Şubesi Başkanlıklarında çalışan toplam 150 devlet memuru üzerinde yapılmıştır. Çalışma için gerekli izinler alınmasından sonra çalışan sayısı kadar anket formu çoğaltılarak bir kısmı elden bir kısmı posta yolu ile Şube Başkanlıklarına gönderilmiştir. ‘2014 nisan ayının üçüncü haftasında başlatılan anket çalışması Mayıs ayının ikinci haftası sonlandırılarak, o tarihe kadar dönüş yapmış olan 125 anket araştırmanın analizlerinde değerlendirmeye alınmıştır.

3.1.3. Araştırmanın Varsayımları Ve Sınırları

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma, Aydın Askeralma Bölge Başkanlığı ve bağlısı olan askerlik şubelerinde görevli devlet memurları ile sınırlıdır. Adı geçen kurumlarda çalışan Askeri personel ve özel şirkete bağlı çalışan güvenlik ve temizlik görevlileri araştırma dışında tutulmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanlar tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiş ve gönüllülük esasına göre araştırmaya dahil edilmişlerdir. Anket sorularını cevaplayanların bu cevapları özgür ve hür iradeleri ile verdiği, ayrıca cevaplayıcıların sorulara samimi ve içten cevap verdikleri varsayılmıştır.

3.1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları ; İş tatmini ile sosyo demografik değişkenler, örgütsel bağlılık ile sosyo demografik değişkenler, iş tatmini ile örgütsel bağlılık, İş tatmini ile örgütsel bağlılık alt boyutları, ve örgütsel bağlılık iş tatmini alt boyutların analizi olmak üzere beş ana başlık altında incelenmiştir.

1. H₁ Çalışanların iş tatminleri;
 - a. Yaşa göre anlamlı farklılık gösterir.
 - b. Cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir.
 - c. Çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.
 - d. Medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterir.
 - e. Eğitim seviyesine göre anlamlı farklılık gösterir.
 - f. Statüye göre anlamlı farklılık gösterir.
 - g. Gelir seviyesine göre anlamlı farklılık gösterir
 - h. Özel sektörde çalışmış olmasına göre anlamlı farklılık gösterir.
2. H₂ Çalışanların örgütsel bağlılıkları;
 - a. Yaşa göre anlamlı farklılık gösterir.
 - b. Cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir.
 - c. Çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.
 - d. Medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterir.
 - e. Eğitim seviyesine göre anlamlı farklılık gösterir.
 - f. Statüye göre anlamlı farklılık gösterir.
 - g. Gelir seviyesine göre anlamlı farklılık gösterir
 - h. Özel sektörde çalışmış olmasına göre anlamlı farklılık gösterir.
3. H₃ İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4. H₄ İş tatmini ile;
 - a. Duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır.
 - b. Normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

5. H₅ Örgütsel bağlılık ile ;
 - a. Dışsal tatmin arasında anlamlı ilişki vardır.
 - b. İçsel tatmin arasında anlamlı ilişki vardır.

3.1.5. Kullanılan Verilerin Toplanması

Araştırmada ölçüm aleti olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu 3 bölümden meydana gelmektedir ve toplam 46 soru bulunmaktadır. İlk bölümde anketi cevaplayanların sosyo demografik özelliklerini (yaş, cinsiyet, kurumda çalışma süresi medeni durum, eğitim seviyesi, işyerindeki statüleri, gelir seviyesi ve özel sektörde çalışma bilgisi) belirlemeye yönelik 8 soru sorulmuştur.

Bunun dışında, çalışanların İş tatmin düzeyini ölçmek amacıyla R.V Davis, D.J. Weiss, G.W England ve L.H. Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilen Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Meyer ve Allen'in geliştirdikleri Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden yararlanılmıştır. İş tatmin ölçeği 20, örgütsel bağlılık ölçeği 18 sorudan oluşmaktadır. Ölçeklerdeki ifadelerin yanıtları için beş aralıklı likert tipi metrik ifade (1-Hiç katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kısmen katılıyorum, 4-katılıyorum, 5-Tamamen katılıyorum) kullanılmıştır.

3.1.6. Verilerin Analizi

Örneklem grubundan elde edilen verilerin analiz ve tabloların oluşturulmasında SPSS 17 Paket programı (Statistical Programme for Social Sciences / Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) ve Microsoft Excel programı vasıtasıyla yapılmıştır. Analizlerde; betimsel istatistiksel teknikler, güvenilirlik analizi, tek örneklem için t testi (one sample t test), bağlantısız örneklem için t testi (bağımsız grup t testi / Bağımsız Örneklem Testi), tek yönlü varyans analizi (one way anova), korelasyon analizi gibi analizler kullanılmıştır.

3.2. Araştırma Bulguları

Çalışmamızın bu bölümünde araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özellikleri ile ilgili bilgiler frekans tabloları halinde yer almaktadır.

3.2.1. Demografik Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

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

Tablo 3.1. Yaş ile İlgili İstatistikler

	Fr.	%	Kümülatif %
20-30	2	1,6	1,6
31-40	47	37,6	39,2
41-50	71	56,8	96,0
51-+	5	4,0	100,0
Toplam	125	100,0	

Ankete katılan çalışanların yaş dağılımı; 20-30 arası % 1,6, 31-40 arası %37,6, 41-50 arası % 56.8, 51 ve üstü % 4,0 olarak belirlenmiştir. Çalışanların büyük bir çoğunluğu (%94.4) orta yaş grubunda yer almaktadır. 20-30 yaş (% 1,6) ve 50-+ yaş grubunda (%4,0) çalışan sayısı oldukça azdır.

Tablo 3.2. Cinsiyet ile İlgili İstatistikler

	Fr.	%	Kümülatif %
Kadın	71	56,8	56,8
Erkek	54	43,2	100,0
Toplam	125	100,0	

Ankete katılan çalışanlardan 71'i (% 56.8) kadın, 54'ü (%43,2) erkeklerden oluşmaktadır. Buna göre örneklem grubunun çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo 3.3. Çalışma Süresi ile İlgili İstatistikler

	Fr.	%	Kümülatif %
1-5	3	2,4	2,4
6-10	13	10,4	12,8
11-15	27	21,6	34,4
16-20	45	36,0	70,4
21-+	37	29,6	100,0
Toplam	125	100,0	

Ankete katılan çalışanların kurumda çalışma sürelerine bakıldığında; 1-5 yıl arası % 2,4, 6-10 yıl arası %10,4, 11-15 yıl arası % 21,6, 16-20 yıl arası %36,0 21 yıl ve üstü % 29,6 olarak belirlenmiştir. 16 yıl ve üstü çalışanların toplamı %65,6'lık çoğunluğu teşkil etmektedir.

Tablo 3.4. Medeni Durum ile İlgili İstatistikler

	Fr.	%	Kümülatif %
Evli	111	88,8	88,8
Bekar	14	11,2	100,0
Toplam	125	100,0	

Ankete katılan çalışanlardan 111'i (% 88.8) evli, 14'ü (%12,2) bekârlardan oluşmaktadır. Buna göre örneklem grubunun çoğunluğu evlilerden oluşmaktadır.

Tablo 3.5. Eğitim Seviyesi ile İlgili İstatistikler

	Fr.	%	Kümülatif %
Orta Okul	4	3,2	3,2
Lise	27	21,6	24,8
Yüksek Okul	44	35,2	60,0
Lisans	47	37,6	97,6
Yüksek Lisans	3	2,4	100,0
Toplam	125	100,0	

Ankete katılan çalışanların eğitim seviyeleri; %3.2 Orta Okul, %21.6 Lise, %35.2 Yüksek Okul, %37,6 Lisans, ve %2,4 Yüksek Lisans şeklindedir.

Tablo 3.6. Statü ile İlgili İstatistikler

	Fr.	%	Kümülatif %
Yrd.Hiz.	4	3,2	3,2
V.H.K.İ.	100	80,0	83,2
Uzman Memur	21	16,8	100,0
Toplam	125	100,0	

Ankete katılan çalışanların %3.2'si yardımcı hizmetler, %80.0'i VHKİ ve %16.8'i uzman memur kadrolarında çalıştığı görülmektedir.

Tablo 3.7. Gelir Seviyesi ile İlgili İstatistikler

	Fr.	%	Kümülatif %
2000-3000	47	37,6	37,6
3001-4000	7	5,6	43,2
4001-5000	8	6,4	49,6
5000-+	63	50,4	100,0
Toplam	125	100,0	

Ankete katılan çalışanların gelir seviyeleri incelendiğinde: 2000-3000 %37, 3001-4000 %5.6, 4001-5000 %6,4, 5001 ve üstü %50.4 olarak görülmektedir. MSB teşkilatında çalışan Devlet memurlarının maaşları 2000-2800 TL arasında değiştiği düşünüldüğünde, 3001 ve daha üst gelir grubundaki çalışanların çok büyük bir bölümünün çalışan eşlerle evli oldukları düşünülebilir.

Tablo 3.8. Özel Sektörde Çalışma ile İlgili İstatistikler

	Fr.	%	Kümülatif %
Evet	42	33,6	33,6
Hayır	83	66,4	100,0
Toplam	125	100,0	

Ankete katılan çalışanlardan %33.6'sı daha önce özel sektörde çalıştığı, %66.4'ü ise daha önce özel sektörde çalışmadığı bilgisini vermiştir.

3.3. Araştırmanın Analiz Bulguları

3.3.1. Minnesota İş Tatmini Ölçeği

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

Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin Tatmin Alanları ve Madde Numaraları

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

İş Tatmini Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
0,954	20

Minnesota iş tatmini ölçeği bu araştırma kapsamında 125 kişiye uygulanmış bu kişilerden elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen analiz sonucunda ölçeğin iç tutarlık Cronbach alpha katsayısının $\alpha = 0.954$ gibi yüksek derecede bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 3.9. İş Tatmin Ölçeğinin Madde Analizleri

Maddeler	Madde Ortalaması	Standart Sapma	Madde Toplam Korelasyonu (r)	Madde Çıkarıldığında Ölçek Alphası
1.Madde	3,152	1,1076	,869	,948
2.Madde	2,576	1,0338	,769	,950
3.Madde	2,496	1,0597	,773	,950
4.Madde	3,360	,9193	,757	,950
5.Madde	3,232	1,1082	,724	,951
6.Madde	3,216	1,0894	,784	,950
7.Madde	2,816	1,0730	,772	,950
8.Madde	4,032	,7925	,656	,952
9.Madde	3,216	,9966	,776	,950
10.Madde	2,640	,9870	,616	,952
11.Madde	2,688	1,1174	,800	,950
12.Madde	2,872	,9917	,832	,949
13.Madde	2,304	,9691	,643	,952
14.Madde	2,624	,9040	,152	,958
15.Madde	2,368	1,0202	,739	,951
16.Madde	2,344	1,0168	,714	,951
17.Madde	4,112	,7851	,390	,955
18.Madde	3,888	,7429	,477	,954
19.Madde	2,824	,9677	,748	,950
20.Madde	2,656	1,2188	,799	,950

Güvenilir bir ölçekte tüm sorular ilişkili olmalıdır. Korelasyon katsayısı $r = 0-0,29$ ise düşük $r = 0,30-0,49$ arası orta, $r = 0,50-1,00$ olması durumunda ise yüksek seviyede korelasyon olduğu kabul edilir. İş tatmini ölçeği madde analizlerinin yapıldığı tablo 3.9 incelendiğinde, Ölçeğin 14.maddesinin deki “*Yaptığım iş ilerde terfi şansı elde edeceğimi düşünüyorum*” ifadesinin korelasyonu $r = 0,152$ olduğu, madde ölçekten çıkarıldığında ölçek Alphasını 0.958 yaparak artırdığı görülmektedir. Tabloda 14. madde dışında korelasyonu düşük madde bulunmamaktadır. Ölçeğin güvenilirliği için bu madde ölçekten çıkarılmıştır. Bundan sonraki analizler 19 soru üzerinden yapılacaktır.

Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
,958	19

İş tatmin ölçeğinden 14'üncü madde çıkartılıp analiz tekrarlandığında iç tutarlık Cronbach Alpha katsayısının $\alpha = 0.958$ gibi önceki ölçeğe göre daha yüksek derecede bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

İş tatmin ölçeği madde analizleri tekrarlandığında Tablo:3.10.daki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3.10. İş Tatmin Ölçeğinin Madde Analizleri

Maddeler	Madde Ortalaması	Standart Sapma	Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Ölçek Alphası
1.Madde	3,152	1,1076	,872	,953
2.Madde	2,576	1,0338	,771	,955
3.Madde	2,496	1,0597	,782	,955
4.Madde	3,360	,9193	,763	,955
5.Madde	3,232	1,1082	,725	,956
6.Madde	3,216	1,0894	,778	,955
7.Madde	2,816	1,0730	,773	,955
8.Madde	4,032	,7925	,657	,957
9.Madde	3,216	,9966	,784	,955
10.Madde	2,640	,9870	,616	,957
11.Madde	2,688	1,1174	,810	,954
12.Madde	2,872	,9917	,829	,954
13.Madde	2,304	,9691	,635	,957
15.Madde	2,368	1,0202	,732	,956
16.Madde	2,344	1,0168	,722	,956
17.Madde	4,112	,7851	,397	,960
18.Madde	3,888	,7429	,465	,959
19.Madde	2,824	,9677	,741	,956
20.Madde	2,656	1,2188	,806	,955

Tablo :3.10 incelendiğinde 17. ve 18. Maddeler dışında ölçek Alphasını artıran madde bulunmamaktadır. Bu iki maddenin Alpha değerinde yaptığı artış çok sınırlıdır. Bu durumda tüm maddelerin ölçek için gerekli olduğu söylenebilir.

Anketin güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra faktör yapısının geçerliliğini test etmek amacıyla Faktör Analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce, verilerin ve örneklem büyüklüğünün seçilen analize uygun ve yeterli olup olmadığına ilişkin Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) Testi ve değişkenler arasındaki ilişkinin yeterli düzeyde olup olmadığına ilişkin Bartlett's Testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre; KMO örnekleme yeterliliğinin, kabul edilebilir en alt sınır olan 0.50 değerinin üzerinde bir değere (0.919) sahip olduğu görülmektedir. Bartlett s testinin sonuçlarına göre ise, ($p < .01$) ,verilerin normal dağılım gösterdiğini ve değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,919
Bartlett's Test of Sphericity	2145,369
df	171
Sig.	,000

Faktör analizi, varimaks yönlendirme metodu kullanılarak yapılmıştır. Belirgin bir faktör yapısı elde edebilmek ve her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek faktörler arası karşılaştırmaya imkan verebilmek amacıyla faktörler yönlendirmeye tabi tutulmuştur. Tablo 3.11 de çalışmada kullanılan değişkenlerin hangi faktörler altında toplandığı gösterilmektedir. Elde edilen faktör yapısı değerlendirildiğinde, ölçeğin 2 faktörden oluştuğu ve toplam varyansın % 64,969'unu açıkladığı görülmektedir. Birinci faktör toplam varyansın %41,864'ünü, ikinci faktör toplam varyansın %23,105'ini, oluşturmaktadır. Tablo:3.11 de bunu görebiliriz

Tablo 3.11. İş Tatmin Ölçeği Faktör Analizinden Elde Edilen Faktör Yapısı

Bileşen	Başlangıç Değerleri			Yüklemeler Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	10,916	57,453	57,453	7,954	41,864	41,864
2	1,428	7,517	64,969	4,390	23,105	64,969
3	1,074	5,653	70,622			
4	,856	4,507	75,129			
5	,764	4,022	79,151			
6	,582	3,064	82,215			
7	,569	2,997	85,212			
8	,434	2,286	87,498			
9	,383	2,015	89,513			
10	,350	1,842	91,355			
11	,307	1,613	92,969			
12	,289	1,521	94,490			
13	,241	1,268	95,758			
14	,227	1,196	96,954			
15	,182	,959	97,913			
16	,141	,744	98,658			
17	,131	,691	99,349			
18	,090	,472	99,821			
19	,034	,179	100,000			

İş Tatmini ölçeğinin faktörleri yönlendirilmiş analize tabi tuttuğumuzda (Alt boyutları)

1. Faktör: İçsel Tatmin: 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,19

2. Faktör: Dışsal Tatmin: 15,16,17,18,20, olarak belirlenmiştir. Bunları aşağıda yönlendirilmiş faktör analizi Tablo 3.12 de görebiliriz.

Tablo 3.12. İş Tatmin Ölçeği Yönlendirmiş Faktör Analizi

Madde Nu		Bileşenler	
		İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
7	İş yerinde bana verilen sorumluluğu memnun edici buluyorum.	,841	
9	Yaptığım işi başkaları için bir şeyler yapabilme hissi açısından yeterli buluyorum.	,795	
11	Kendi bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım.	,779	
10	Diğer çalışanların yönlendirilmesinde aldığım yetkiden memnunum.	,778	
12	İşle ilgili kararların uygulamaya konması açısından memnun edici buluyorum.	,775	
1	Yaptığım işten her zaman memnuniyet duyuyorum.	,749	
3	İşimden arada sırada tekdüzelikten uzaklaşarak değişik şeyler yapma şansım oluyor.	,740	
2	İşimde bağımsız çalışma imkanlarının olduğunu düşünüyorum.	,718	
6	Yöneticilerin karar verme yeteneklerini memnun edici buluyorum.	,711	
4	Toplum içerisinde 'saygın kişi' olma şansını bana verdiğini düşünüyorum.	,703	
5	İş ortamındaki yöneticilerin yönetim tarzından memnunum.	,665	
13	Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğunu düşünüyorum.	,656	
19	Yapılan işin takdiri açısından memnun edici olduğunu düşünüyorum.	,593	
8	İşimi bana garantili bir gelecek sağlaması bakımından yeterli buluyorum.	,502	
20	Çalışma şartlarını ve saatlerini uygun buluyorum		,854
15	Bugün işe girecek olsam çalıştığım kuruma tekrar başvuruda bulunurum.		,722
16	İşim bana kendi yöntemlerimi kullanma serbestliği tanıyor.		,719
17	Kendi fikir ve kanaatlerimi kullanabildiğim bir işte çalışmaktayım.		,701
18	İş ortamındaki arkadaşlık ilişkilerinin işimden duyduğum memnuniyeti etkileyeceğini düşünüyorum		,529

İş tatmin ölçeğinin alt boyutları için güvenilirlik analizi yapıldığında İçsel Tatmin Cronbach Alpha katsayısı $\alpha = 0.955$, Dışsal Tatmin Cronbach Alpha katsayısı $\alpha = 0.852$ olduğu görülmektedir.

Alt Boyutların Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
İçsel Tatmin	0,955	14
Dışsal Tatmin	0,893	5

3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

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

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

Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde İş tatmin ölçeğinde uygulanan analiz yöntemleri uygulanmıştır. Araştırmaya katılan 125 çalışandan elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen analiz sonucunda örgütsel bağlılık ölçeğinin iç tutarlık Cronbach alpha katsayısının $\alpha = 0.925$ olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
0,925	18

Tablo 3.13. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Madde Analizleri

	Madde Ortalaması	Standart Sapma	Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Ölçek Alphası
B1	3,048	1,1768	,881	,913
B2	3,208	1,0798	,792	,916
B3	2,872	1,1569	,893	,913
B4	2,728	1,1527	,884	,913
B5	2,776	1,1491	,890	,913
B6	2,944	1,0873	,886	,914
B7	3,064	,9979	,479	,924
B8	3,248	,9039	,094	,935
B9	3,288	1,0381	,125	,932
B10	2,856	,9647	,165	,930
B11	2,768	,9430	,705	,919
B12	3,408	,9427	,294	,927
B13	3,264	,8146	,284	,927
B14	2,624	,9040	,565	,922
B15	2,224	,8786	,705	,919
B16	2,952	1,1699	,827	,915
B17	2,376	,9475	,724	,918
B18	2,840	1,1458	,852	,914

Örgütsel bağlılık ölçeği madde analizlerinin yapıldığı Tablo 3.13 incelendiğinde, Ölçeğin Devam bağlılığına ilişkin 8.maddesinin “*istese de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılabilir durumda değilim*” $r=.094$, 9. maddesinin “*Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım alt üst olur*” $r=.125$,10.maddesinin “*Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum*” $r=.165$, 12.maddesinin “*Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam iş bulma imkanım sınırlı olur*” $r=.294$ olduğu, Normatif Bağlılığa ilişkin 13.maddenin “*Bu kurumda çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissetmiyorum*” ifadesinin korelasyonu $r=.284$ olduğu görülmektedir. Sayılan maddelerin korelasyonları $r<0.30$ olduğundan güvenilir değildir ve ölçekten çıkarıldıklarında ölçeğin alpha değerini yükseltmektedir. Bundan sonraki analizler bu sayılan 5 madde dikkate alınmadan 13 soru üzerinden yapılacaktır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinden 8, 9, 10, 12, ve 13'üncü maddeler çıkartılarak analiz tekrarlandığında iç tutarlık Cronbach Alpha katsayısının $\alpha = 0.960$ olduğu görülmektedir. Bu sayede önceki ölçeğe göre daha yüksek derecede bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
0,960	13

Örgütsel bağlılık ölçeği madde analizlerinin tekrarlandığında Tablo 3.14 deki sonuçlar elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde 7.maddenin orta derecede $r=.486$ diğer maddelerin yüksek derecede $r>0.50$ korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Ölçeğin 7.ve 14. maddeleri dışında ölçekten çıkarıldığında alpha değerini artıran madde bulunmamakla birlikte bu maddelerin alpha değerinde yaptıkları değişiklik çok sınırlıdır. Bu nedenle ölçeğin bu hali korunarak analizler 13 madde dikkate alınarak yapılacaktır.

Tablo 3.14. Örgütsel Bağlılık ölçeği tekrarlanan madde analizleri

	Madde Ortalaması	Standart Sapma	Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Ölçek Alphası
B1	3,048	1,1768	,897	,954
B2	3,208	1,0798	,822	,956
B3	2,872	1,1569	,914	,954
B4	2,728	1,1527	,895	,954
B5	2,776	1,1491	,910	,954
B6	2,944	1,0873	,915	,954
B7	3,064	,9979	,486	,964
B11	2,768	,9430	,653	,960
B14	2,624	,9040	,572	,962
B15	2,224	,8786	,703	,959
B16	2,952	1,1699	,844	,956
B17	2,376	,9475	,736	,959
B18	2,840	1,1458	,879	,955

Anketin güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra örneklem yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin testi yapılmıştır. Tablo KMO' ye bakıldığında 0.935 değeri, örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir ve örgütsel bağlılık değişkeninde Bartlett küresellik testi ($p < .01$); olduğundan verilerin normal dağılıma sahip olduğu anlaşılmaktadır.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,935
Bartlett's Test of Sphericity	1874,722
df	105
Sig.	,000

Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör yapısına baktığımızda, ölçeğin 3 faktörden oluştuğu ve toplam varyansın % 81,242'sini açıkladığı görülmektedir. Birinci faktör toplam varyansın %45,029'unu, ikinci faktör toplam varyansın %25,954'ünü, ve üçüncü faktör toplam varyansın %10,259'unu oluşturmaktadır. Tablo 3.15 de bunu görebiliriz

Tablo 3.15. Faktör Analizinden Elde Edilen Faktör Yapısı

Bileşen	Başlangıç Değerleri			Yüklemeler Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	8,895	68,421	68,421	5,854	45,029	45,029
2	,895	6,886	75,308	3,374	25,954	70,983
3	,771	5,934	81,242	1,334	10,259	81,242
4	,600	4,616	85,858			
5	,511	3,932	89,790			
6	,339	2,608	92,397			
7	,284	2,187	94,584			
8	,234	1,801	96,385			
9	,146	1,122	97,506			
10	,125	,960	98,467			
11	,072	,557	99,024			
12	,068	,523	99,547			
13	,059	,453	100,000			

Örgütsel bağlılık ölçeği faktörlerini yönlendirilmiş analize tabi tuttuğumuzda

(Alt boyutları)

1. Faktör: Duygusal bağlılık: 1,2,3,4,5,6,18
2. Faktör: Normatif bağlılık: 11,14,15,16,17,
3. Faktör: Devam bağlılığı:7

Olarak belirlenmiştir. Bu maddeleri aşağıda yönlendirilmiş faktör analizi tablosunda görebiliriz

Tablo 3.16. Yönlendirmiş Faktör Analizi

Madde No		Bileşenler		
		Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı
3	Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	,905		
5	Kendimi çalıştığım kurumda 'ailenin bir parçası' olarak görüyorum.	,878		
4	Kendimi çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.	,863		
6	Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	,861		
1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalıştığım kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	,840		
2	Çalıştığım kurumun meselelerini kendi meselemiş gibi hissederim.	,747		
18	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	,764		
14	Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum		,776	
11	Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.		,697	
15	Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.		,688	
17	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.		,684	
16	Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.		,615	
7	Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluştaki çalışıyorum.			,927

Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları için güvenilirlik analizi yapıldığında Duygusal bağlılık, Cronbach Alpha katsayısı $\alpha = 0.975$, Normatif Bağlılığın , Cronbach Alpha katsayısı $\alpha = 0.873$, olduğu görülmektedir. Güvenilirlik analizi için en az iki madde gerekmektedir. Devam bağlılığına karşılık gelen ifade sayısı 1 olması nedeniyle güvenilirlik analizi yapılamamış ve alt boyut ölçekten çıkarılmıştır

Alt Boyutların Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Duygusal Bağlılık	0,975	7
Normatif Bağlılık	0,873	5

3.4. Bulguların Değerlendirilmesi

3.4.1. Çalışanların Genel İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Sosyo Demografik Bulgular

Çalışanların Genel İş Tatminleri ile demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız iki gruplu sosyo demografik değişkenler için T-testi (Independent Samples T-test) ikiden fazla gruplu demografik değişkenler için tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır.

T-testinin analiz sonuçları iki aşamada değerlendirilmektedir ilk aşamada Leneve test sonuçlarına bakılır ikinci aşamada Leneve testi sonuçlarına göre t değerinin anlamlı olup olmadığına karar verilir.

İkiden fazla grubun kendi aralarında nasıl etkileşime girdiklerini ve bu etkileşimlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini gösteren ANOVA testi incelenirken Öncelikle ANOVA tablosundaki sig.(anlamlılık(p)) değerine bakılmaktadır. $p > 0,05$ ise gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur. $p < 0,05$ ise gruplar arasında incelenen özellik bakımından anlamlı fark olduğu anlaşılır.

3.4.1.1. Yaş

H1a:Çalışanların iş tatminleri yaşa göre anlamlı farklılık gösterir.

Tablo 3.17. İş Tatmininin Yaş Grupları Anova Testi

Yaş	Fr.	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.(p)
20-30	2	2,0294	,62392	11,648	,000
31-40	47	2,4443	,62768		
41-50	71	3,1118	,79564		
51-+	5	3,7765	,20546		
Toplam	125	2,8701	,80915		

Tablo 3.17 de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan çalışanların iş Tatminleri ile yaş grupları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) sonucunda, yaş seviyeleri ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur

($F=11,648$; $p < 0,05$). Anlamlı farkın hangi gruplar arasındaki farktan kaynaklandığını bulmak amacıyla Post-Hoc karşılaştırma testlerinden olan Scheffe testi yapılmıştır.

Tablo 3.18. İş Tatmini Yaş Grupları Scheffe Testi

(I) Yaş	(J) Yaş	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
20-30	31-40	-,41489	,52094	,888	-1,8919	1,0621
	41-50	-1,08244	,51734	,229	-2,5492	,3843
	51-+	-1,74706*	,60368	,043	-3,4586	-,0355
31-40	20-30	,41489	,52094	,888	-1,0621	1,8919
	41-50	-,66754*	,13568	,000	-1,0522	-,2829
	51-+	-1,33217*	,33941	,002	-2,2945	-,3699
41-50	20-30	1,08244	,51734	,229	-,3843	2,5492
	31-40	,66754*	,13568	,000	,2829	1,0522
	51-+	-,66462	,33385	,271	-1,6112	,2819
51-+	20-30	1,74706*	,60368	,043	,0355	3,4586
	31-40	1,33217*	,33941	,002	,3699	2,2945
	41-50	,66462	,33385	,271	-,2819	1,6112

İş tatmini, yaş grupları Scheffe tablosu incelendiğinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılığa sebep olan gruplara ilişkin seçeneklerin yanına (*) işareti konmuştur. Yaş grupları dağılım tablosu ve Scheffe tablosu birlikte değerlendirildiğinde, çalışanların yaşları ilerledikçe tatmin seviyeleri de artmaktadır. 20-30 yaş grubundaki çalışanlar 51-+ yaş grubuna göre, 31-40 yaş grubundaki çalışanlar 41-50, 51-+ yaş grubunda çalışanlara göre anlamlı olarak daha düşük seviyede iş tatminine sahiptirler. Bu sonuçları göre genç çalışanların iş tatmin seviyelerinin daha düşük olmasında, iş hayatına ve geleceğe dair beklentilerinin daha yüksek olması ve bu beklenti ve arzularını gerçekleştirebilecek enerji ve cesaretlerinin olmasıdır. Yaşlı çalışanlar ise ailevi sorumlulukları ve kısıtlı imkanları nedeniyle işini daha çok sevme eğilimindedirler.

3.4.1.2. Cinsiyet

Çalışanların iş tatminleri ile cinsiyet grupları arasındaki farklılığı ortaya koymak için, bağımsız gruplar arası T-testi (Independent Samples T-test) uygulanmıştır. T testi iki ayrı tablodan oluşmaktadır. İlk tabloda gruplara ilişkin

frekans dağılımı, ortalama, standart sapma ve standart hata istatistikleri bulunmaktadır. İkinci tabloda t-testi sonuçları yer almaktadır. Değerlendirme yapılırken “Levene Testi” sonuçlarına göre iki kademedede uygulanmaktadır.

H_{1b}:Çalışanların iş tatminleri cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir.

Cinsiyet değişkenine göre oluşan istatistiksel veriler Tablo 3.19 daki gibidir.

Tablo 3.19. Bağımsız İki Grup T Testi Sonuçları

Cinsiyet		Fr.	Ortalama	Std. Sapma
İş Tatmini	Kadın	71	2,9478	,71400
	Erkek	54	2,7680	,91639

Cinsiyet		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Error Diff.
İş Tatmini	Equal variances assumed	7,295	,008	1,233	123	,220	,17983	,14580
	Equal variances not assumed			1,193	97,502	,236	,17983	,15077

T testi tablosuna baktığımızda Sig<0.05 ve Equal variance assumed satırındaki Sig.(2-tailed)>0.05 olduğundan cinsiyet grupları arasında anlamlı fark yoktur.

3.4.1.3. Çalışma Süresi

H_{1c} :Çalışanların iş tatminleri çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir

Tablo 3.20. İş Tatmini-Çalışma Süresi Anova Testi

SÜRE	Fr.	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.(p)
1-5	3	2,4314	,82423	7,844	0
6-10	13	2,1629	,50895		
11-15	27	2,6928	,80147		
16-20	45	2,8105	,75486		
21-+	37	3,3561	,70941		
Total	125	2,8701	,80915		

Çalışanların iş tatminlerinin çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Ona Way ANOVA) sonucunda, çalışma süresi grupları ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=7,844$; $p<0.05$). Tablo 3.21 incelendiğinde 6-10 çalışma süresinden itibaren çalışma süresinin arttıkça iş tatmin düzeylerinin arttığını görülmektedir.

Tablo 3.21. İş Tatmini Çalışma Süresi Scheffe Testi

(I) SÜRE	(J) SÜRE	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1-5	6-10	,26848	,46907	,988	-1,1991	1,7361
	11-15	-,26144	,44568	,987	-1,6559	1,1330
	16-20	-,37908	,43668	,944	-1,7453	,9872
	21-+	-,92475	,43962	,357	-2,3002	,4507
6-10	1-5	-,26848	,46907	,988	-1,7361	1,1991
	11-15	-,52991	,24722	,337	-1,3034	,2436
	16-20	-,64756	,23059	,103	-1,3690	,0739
	21-+	-1,19322*	,23611	,000	-1,9320	-,4545
11-15	1-5	,26144	,44568	,987	-1,1330	1,6559
	6-10	,52991	,24722	,337	-,2436	1,3034
	16-20	-,11765	,17827	,979	-,6754	,4401
	21-+	-,66331*	,18536	,015	-1,2433	-,0834
16-20	1-5	,37908	,43668	,944	-,9872	1,7453
	6-10	,64756	,23059	,103	-,0739	1,3690
	11-15	,11765	,17827	,979	-,4401	,6754
	21-+	-,54566*	,16252	,028	-1,0541	-,0372
21-+	1-5	,92475	,43962	,357	-,4507	2,3002
	6-10	1,19322*	,23611	,000	,4545	1,9320
	11-15	,66331*	,18536	,015	,0834	1,2433
	16-20	,54566*	,16252	,028	,0372	1,0541

İş tatmininin çalışma süresi değişkeniyle yapılan varyans analizinde anlamlı farkı oluşturan grubun 21-+ yıl süreyle çalışanlardan olduğu Tablo 3.21 de görülmektedir. 21-+ yıl hizmet süresine sahip çalışanlar 6-10, 11-15 ve 16-20 çalışma süresine sahip gruplara göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Çalışanların hizmet süreleri arttıkça işlerinden sağlayacakları maddi ve manevi kazançları artmaktadır. Maddi kazançlar diğer çalışanlara göre daha yüksek maaş, ikramiye terfi şansı olurken, işinde uzmanlaşmanın getirdiği güven duygusu ve çevreden gördüğü saygı da manevi kazançlar olarak değerlendirilebilir.

3.4.1.4. Medeni Durum

H_{1c} :Çalışanların iş tatminleri Medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterir

Tablo 3.22. Medeni Durum T Testi Sonuçları

Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma
İş Tatmini Evli	111	2,9502	,79124
Bekar	14	2,2353	,67740

Bağımsız Örneklem Testi

Medeni Durum		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff	Std. Error Diff
İş Tatmini	Equal variances assumed	1,599	,208	3,232	123	,002	,71489	,22122
	Equal variances not assumed			3,647	17,797	,002	,71489	,19600

Çalışanların iş tatminleri ile medeni durumları arasındaki farklılığı ortaya koymak için, bağımsız gruplar arası T-testi tablosuna baktığımızda Sig>0.05 ve Equal variance assumed satırındaki Sig.(2-tailed)<0.05 olduğu görülmektedir. Bu durumda evli ve bekar çalışanlar arasında anlamlı fark vardır. İki tablo birlikte değerlendirildiğinde bekar çalışanların evli çalışanlara göre daha düşük seviyede iş tatminine sahip oldukları görülmektedir.

Bekar çalışanların evli çalışanlara göre sorumlulukları daha azdır. Evli çalışanlar ailesinin birinci derecede sorumluluğunu üstlenmiştir ve iş ile ilgili alacağı kararların sonuçları doğrudan ailesine yansımaktadır. Bekar çalışanların aile sorumluluklarının olmamasının yanında yaptığı iş hayatının önemli bir bölümünü oluşturmakta iş ile ilgili başarılar yada başarısızlıklar tatmin seviyesini daha fazla etkilemektedir.

3.4.1.5. Eğitim Seviyesi

H1d:Çalışanların iş tatminleri eğitim seviyesine göre anlamlı farklılık gösterir

Tablo 3.23. İş Tatmininin Eğitim Seviyesi Anova Testi

Eğitim Seviyesi	Fr.	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.(p)
Ortaokul	4	3,9118	,36102	8,343	,000
Lise	27	3,3791	,83609		
Yüksek Okul	44	2,8663	,67109		
Lisans	47	2,5219	,73477		
Yük. Lisans	3	2,4118	,61414		
Toplam	125	2,8701	,80915		

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatminleri ile eğitim seviyeleri arasında yapılan tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) sonucunda, iş tatminleri ile eğitim seviyeleri arasında, istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($F=8,343$; $p<0.05$). Tablo 3.23 incelendiğinde ortalamaya ilişkin değerlerin eğitim seviyesine paralel olarak düşmektedir. Araştırma sonucuna göre eğitim seviyesi yükseldikçe iştatmini azalmaktadır.

Tablo 3.24. İş Tatmini Eğitim Seviyesi Scheffe Testi

(I) Eğitim	(J) Eğitim	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Orta Okul	Lise	,53268	,38980	,760	-,6869	1,7522
	Yüksek Okul	1,04545	,37996	,116	-,1433	2,2342
	Lisans	1,38986*	,37894	,012	,2042	2,5755
	Yüksek Lisans	1,50000	,55568	,129	-,2386	3,2386
Lise	Orta Okul	-,53268	,38980	,760	-1,7522	,6869
	Yüksek Okul	,51277	,17786	,088	-,0437	1,0693
	Lisans	,85718*	,17569	,000	,3075	1,4069
	Yüksek Lisans	,96732	,44278	,317	-,4180	2,3527
Yüksek Okul	Orta Okul	-1,04545	,37996	,116	-2,2342	,1433
	Lise	-,51277	,17786	,088	-1,0693	,0437
	Lisans	,34441	,15262	,284	-,1331	,8219
	Yüksek Lisans	,45455	,43414	,894	-,9038	1,8129
Lisans	Orta Okul	-1,38986*	,37894	,012	-2,5755	-,2042
	Lise	-,85718*	,17569	,000	-1,4069	-,3075
	Yüksek Okul	-,34441	,15262	,284	-,8219	,1331
	Yüksek Lisans	,11014	,43326	,999	-1,2454	1,4657
Yüksek Lisans	Orta Okul	-1,50000	,55568	,129	-3,2386	,2386
	Lise	-,96732	,44278	,317	-2,3527	,4180
	Yüksek Okul	-,45455	,43414	,894	-1,8129	,9038
	Lisans	-,11014	,43326	,999	-1,4657	1,2454

İş tatmini, yaş grupları Scheffe tablosu incelendiğinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılığa sebep olan gruplar görülmektedir. Ortaokul ve lise mezunları, lisans mezunlarına göre iş tatmin seviyeleri daha yüksektir. Başka bir ifade ile lisans mezunları çalışanlar, ortaokul ve lise mezunu çalışanlara göre anlamlı olarak daha düşük seviyede iş tatminine sahiptirler.

Yüksek eğitim seviyesindeki çalışanların iş ve çalışma hayatına dair beklentileri daha yüksektir. Çalışanlar en kısa sürede eğitimi için harcadığı emek ve zamanın karşılığını görmek istemektedirler. Bir diğer husus eğitimin getirmiş olduğu olanaklardır. Eğitim seviyesi yüksek çalışanlar daha çok iş alternatifine sahiptirler iş ile ilgili hedeflerini gerçekleştiremeyeceklerini düşündüklerinde hedeflerine uygun başka işler arama eğilimindedirler.

3.4.1.6. Statü

H1e:Çalışanların iş tatminleri Statüye göre anlamlı farklılık gösterir

Tablo 3.25. İş Tatminini - Statü (Anova)

Statü	Fr.	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.(p)
Yrd.Hiz.	4	3,9118	,36102	3,600	,030
V.H.K.İ.	100	2,8441	,82727		
Uzm.Me.	21	2,7955	,65255		
Toplam	125	2,8701	,80915		

Çalışanların iş Tatminleri ile Statüleri arasında yapılan tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) sonucunda, iş tatminleri ile statü seviyeleri arasında, istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (F=3,600; p<0.05).

Tablo 3.26. İş Tatmini Statü Scheffe Testi

(I) Statü	(J) Statü	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Yrd.Hiz.	V.H.K.İ.	1,06765*	,40420	,034	,0660	2,0693
	Uzman Memur	1,11625*	,43245	,039	,0446	2,1879
V.H.K.İ.	Yrd.Hiz.	-1,06765*	,40420	,034	-2,0693	-,0660
	Uzman Memur	,04860	,19028	,968	-,4229	,5201
Uzman Memur	Yrd.Hiz.	-1,11625*	,43245	,039	-2,1879	-,0446
	V.H.K.İ.	-,04860	,19028	,968	-,5201	,4229

Statü Scheffe testi Tablo 3.26 İncelendiğinde farklılık yaratan grubun Yardımcı Hizmetler çalışanları olduğu görülmektedir. Yardımcı hizmet sınıfında çalışanların diğer gruplara göre iş tatmin seviyelerinin yüksektir.

Anket çalışmasına katılan Yardımcı Hizmetler sınıfı çalışanlarının tamamı Orta Okul mezunudur. Aldıkları ücretler ve sorumlulukları değerlendirildiğinde diğer çalışanlarla ortalama aynı ücretleri almaktadır. Diğer yandan görev sorumlulukları sınıfı itibariyle daha az ve belirgindir.

3.4.1.7. Gelir Seviyesi

H1f:Çalışanların iş tatminleri gelir seviyesine göre anlamlı farklılık gösterir

Tablo 3.27. İş Tatminini - Gelir Seviyesi Anova

Gelir Seviyesi	Fr.	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.(p)
2000-3000	47	2,8010	,95037	,634	,594
3001-4000	7	2,9832	,45528		
4001-5000	8	3,2132	,45231		
5000-+	63	2,8655	,75888		
Toplam	125	2,8701	,80915		

Çalışanların iş Tatminleri ile gelir seviyesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) sonucunda, araştırmaya katılan çalışanların iş tatminleri ile gelir seviyeleri arasında, istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur ($F= ,634$; $p>0.005$).

3.4.1.8. Özel Sektör Çalışma Durumu

H1g:Çalışanların iş tatminleri özel sektörde çalışma durumlarına göre anlamlı farklılık gösterir.

Tablo 3.28. Özel Sektör Çalışma T Testi Sonuçları

Özel Sektör Çalışma	Fr.	Ortalama	Std. Sapma
İş Tatmini Evet	42	3,0840	,77203
İş Tatmini Hayır	83	2,7619	,81040

Özel Sektör		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
İş Tatmini	Equal variances assumed	,772	,381	2,132	123	,035	,32216	,15108
	Equal variances not assumed			2,167	86,087	,033	,32216	,14867

Anket çalışmasına katılan çalışanlara, daha önce özel sektörde çalışma durumları “Evet” yada “Hayır” şeklinde cevapları istenmiştir. Çalışan ve çalışmayan gruplar arası yapılan T-testi tablosuna baktığımızda Sig>0.05 ve Equal variance assumed satırındaki Sig.(2-tailed)<0.05 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre gruplar arasındaki fark anlamlıdır. Özel sektörde çalışmış olanların iş tatminleri çalışmayanlara göre yüksek seviyededir.

Günümüzde globalleşmenin de etkisiyle özel sektör, daha çok çalıştırma daha az ücret verme ekseninde hareket etmektedir. Ayrıca çalışanlarını iş güvencesi, kıdem tazminatı, sendikalaşma gibi bir çok hakkını kullandırmama eğilimindedir. Bu bahsedilen olumsuzluklar kamu sektöründe olmamakla birlikte özel kanunlarla kamu çalışanlarının sosyal ve ekonomik hakları kanuni güvence altına alınmıştır. Özel sektörün bahsedilen olumsuz koşullarını yaşamış kamu çalışanları özel sektörde çalışmamış kamu çalışanlarına göre iş tatminleri daha yüksektir.

3.4.2. Çalışanların Genel Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Sosyo Demografik Bulgular

Bu bölümde çalışanların örgütsel bağlılıkları ile sosyo demografik özellikleri incelenecektir. Sosyo demografik değişkenlerin yorumlanmasında, bağımsız iki gruplu demografik değişkenler için T-testi (Independent Samples T-test) ikiden fazla gruplu demografik değişkenler için tek yönlü varyans analizlerinden (One-Way ANOVA) yararlanılmıştır.

3.4.2.1. Yaş

H2a Çalışanların örgütsel bağlılıkları, yaşa göre anlamlı farklılık gösterir.

Tablo 3.29. Örgütsel Bağlılık - Yaş Anova Testi

Yaş	Fr.	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.(p)
20-30	4	2,2308	,21757	9,679	,000
31-40	100	2,3568	,76947		
41-50	21	3,0477	,83917		
51-+	5	3,7231	,35082		
Toplam	125	2,8018	,87789		

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yaş grupları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Ona Way ANOVA) sonucunda, yaş grupları ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=9,679$; $p < 0.05$).

Tablo 3.30. Örgütsel Bağlılık –Yaş Scheffe Testi

(I) YAŞ	(J) YAŞ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
20-30	31-40	-,12602	,57621	,997	-1,7597	1,5077
	41-50	-,81690	,57222	,566	-2,4393	,8055
	51+	-1,49231	,66773	,178	-3,3855	,4009
31-40	20-30	,12602	,57621	,997	-1,5077	1,7597
	41-50	-,69088*	,15008	,000	-1,1164	-,2654
	51+	-1,36628*	,37542	,006	-2,4307	-,3019
41-50	20-30	,81690	,57222	,566	-,8055	2,4393
	31-40	,69088*	,15008	,000	,2654	1,1164
	51+	-,67541	,36927	,346	-1,7224	,3716
51+	20-30	1,49231	,66773	,178	-,4009	3,3855
	31-40	1,36628*	,37542	,006	,3019	2,4307
	41-50	,67541	,36927	,346	-,3716	1,7224

Tablo 3.29 da ortalamaya ilişkin değerlere bakıldığında çalışanların yaşları ilerledikçe genel tatmin seviyelerini yükseldiği görülmektedir. Bu durumu Scheffe testine ait Tablo 3.30 da görülmektedir. 31-40 yaş grubunda bulunan çalışanların iş tatmin seviyeleri, 41-50 ve 50+ grubunda bulunan çalışanlara göre anlamlı olarak farklıdır.

3.4.2.2. Cinsiyet

H2b Çalışanların örgütsel bağlılıkları, cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir.

Tablo 3.31. Örgütsel Bağlılık – Cinsiyet T Testi

Cinsiyet		Fr.	Ortalama	Std. Sapma
Örgütsel Bağlılık	Kadın	71	2,8765	,77126
	Erkek	54	2,7037	1,00010

Örgütsel bağlılık Bağımsız T testi sonuçları incelendiğinde kadın çalışanların ortalamalarının 2,865 , erkek çalışanların ortalaması ise 2,7037 olduğu görülmektedir.

Kadın çalışanların bağlılık seviyeleri erkek çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmekle birlikte aralarındaki farkın anlamlı olup olmadığını anlamak için levene testine bakmalıyız.

Bağımsız Örneklem Testi

Cinsiyet		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Error Diff.
Örgütsel Bağlılık	Equal variances assumed	9,637	,002	1,091	123	,277	,17279	,15839
	Equal variances not assumed			1,053	96,795	,295	,17279	,16401

Çalışanların iş tatminleri ile cinsiyet değişkenine göre farklılığı ortaya koymak için, bağımsız gruplar arası T-testi tablosuna baktığımızda Sig<0.05 olduğu görülmektedir. Bu durum gruplar arası varyans farkı olduğunu ve Equal variances not assumed satırındaki Sig.(2-tailed) değerine bakmamız gerektiğini göstermektedir. Sig.(2-tailed)>0.05 olduğu için gruplar arasında anlamlı fark yoktur.

3.4.2.3. Çalışma Süresi

H2c Çalışanların örgütsel bağlılıkları, cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir

Tablo 3.32. Örgütsel Bağlılık - Çalışma Süresi Anova Testi

SÜRE	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.(p)
1-5	3	2,5897	,64051	8,077	,000
6-10	13	2,0296	,43462		
11-15	27	2,5726	,83105		
16-20	45	2,7333	,89114		
21-+	37	3,3410	,73235		
Toplam	125	2,8018	,87789		

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) sonucunda, çalışma süresi grupları ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=8,077$; $p < 0.05$).

Tablo:3.32 İncelendiğinde 6-10 çalışma süresinden itibaren çalışma süresinin arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığını görmektedir.

Tablo 3.33. Örgütsel Bağlılık - Çalışma Süresi Scheffe Testi

(I) SÜRE	(J) SÜRE	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1-5	6-10	,56016	,50736	,874	-1,0272	2,1476
	11-15	,01709	,48207	1,000	-1,4912	1,5254
	16-20	-,14359	,47233	,999	-1,6214	1,3342
	21-+	-,75121	,47551	,646	-2,2389	,7365
6-10	1-5	-,56016	,50736	,874	-2,1476	1,0272
	11-15	-,54306	,26740	,394	-1,3797	,2936
	16-20	-,70375	,24942	,100	-1,4841	,0766
	21-+	-1,31137*	,25539	,000	-2,1104	-,5123
11-15	1-5	-,01709	,48207	1,000	-1,5254	1,4912
	6-10	,54306	,26740	,394	-,2936	1,3797
	16-20	-,16068	,19283	,952	-,7640	,4426
	21-+	-,76831*	,20049	,007	-1,3956	-,1410
16-20	1-5	,14359	,47233	,999	-1,3342	1,6214
	6-10	,70375	,24942	,100	-,0766	1,4841
	11-15	,16068	,19283	,952	-,4426	,7640
	21-+	-,60762*	,17579	,022	-1,1576	-,0576
21-+	1-5	,75121	,47551	,646	-,7365	2,2389
	6-10	1,31137*	,25539	,000	,5123	2,1104
	11-15	,76831*	,20049	,007	,1410	1,3956
	16-20	,60762*	,17579	,022	,0576	1,1576

Örgütsel bağlılığın çalışma süresi değişkeniyle yapılan varyans analizinde anlamlı farkı oluşturan grubun 21-+ yıl süreyle çalışanlardan olduğu tablo? de görülmektedir. 21-+ yıl hizmet süresine sahip çalışanlar 6-10, 11-15 ve 16-20 çalışma süresine sahip gruplara göre anlamlı farklılık göstermektedir.

3.4.2.4. Medeni Durum

H2d Çalışanların örgütsel bağlılıkları, medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterir

Tablo 3.34. Örgütsel Bağlılık - Medeni Durum T Testi Sonuçları

Medeni Durum		N	Ortalama	Std. Sapma
Örgütsel	Evli	111	2,8718	,87837
Bağlılık	Bekar	14	2,2473	,67072

Örgütsel bağlılık medeni durum T testi sonuçlarına baktığımızda evli çalışanların ortalaması 2,8718 bekar çalışanların 2,2473 olduğu görülmektedir. Ortalama değerlere göre evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı olduğu anlaşılmaktadır.

Bağımsız Örneklem Testi

Medeni Durum		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Örgütsel Bağlılık	Equal variances assumed	6,017	,016	2,564	123	,012	,62454	,24357
	Equal variances not assumed			3,159	19,126	,005	,62454	,19770

Çalışanların örgütsel Bağlılıkları ile medeni durumları arasındaki farklılığı yönelik yapılan, bağımsız gruplar arası T-testi tablosuna baktığımızda Sig<0.05 ve Equal variances not assumed satırındaki Sig.(2-tailed)≤0.05 olduğu görülmektedir. Bu durumda evli ve bekar çalışanlar arasında anlamlı fark vardır. İlk tablodaki ortalama değerler ile T testi tablosu birlikte değerlendirildiğinde bekar çalışanların evli çalışanlara göre daha düşük seviyede örgütsel bağlılığa sahip oldukları görülmektedir.

3.4.2.5. Eğitim

H2d Çalışanların örgütsel bağlılıkları, eğitim seviyesine göre anlamlı farklılık gösterir

Tablo 3.35. Örgütsel Bağlılık-Eğitim Seviyesi (Anova) Testi

Eğitim Seviyesi	Fr.	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.(p)
Ortaokul	4	3,8654	,63859	7,957	,000
Lise	27	3,3618	,90536		
Yüksek Okul	44	2,7797	,82158		
Lisans	47	2,4517	,71957		
Yüksek Lisans	3	2,1538	,27735		
Toplam	125	2,8018	,87789		

Örgütsel bağlılığın eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (Ona Way ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonucunda eğitim seviyesi grupları ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=7,957$; $p<0.05$). Tablo 3.35 incelendiğinde eğitim seviyesi yükseldikçe bağlılık düzeylerinin azaldığı başka bir ifade ile örgütsel bağlılıkla eğitim seviyesi arasında ters yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.36. Örgütsel Bağlılık-Eğitim Seviyesi Scheffe Testi

(I) Öğrenim	(J) Öğrenim	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Orta Okul	Lise	,50356	,42505	,843	-,8263	1,8334
	Yüksek Okul	1,08566	,41432	,151	-,2106	2,3820
	Lisans	1,41367*	,41322	,024	,1208	2,7065
	Yüksek Lisans	1,71154	,60594	,100	-,1843	3,6074
Lise	Orta Okul	-,50356	,42505	,843	-1,8334	,8263
	Yüksek Okul	,58210	,19395	,067	-,0247	1,1889
	Lisans	,91010*	,19158	,000	,3107	1,5095
	Yüksek Lisans	1,20798	,48283	,188	-,3027	2,7186
Yüksek Okul	Orta Okul	-1,08566	,41432	,151	-2,3820	,2106
	Lise	-,58210	,19395	,067	-1,1889	,0247
	Lisans	,32800	,16642	,426	-,1927	,8487
	Yüksek Lisans	,62587	,47341	,782	-,8553	2,1070
Lisans	Orta Okul	-1,41367*	,41322	,024	-2,7065	-,1208
	Lise	-,91010*	,19158	,000	-1,5095	-,3107
	Yüksek Okul	-,32800	,16642	,426	-,8487	,1927
	Yüksek Lisans	,29787	,47244	,982	-1,1803	1,7760
Yüksek Lisans	Orta Okul	-1,71154	,60594	,100	-3,6074	,1843
	Lise	-1,20798	,48283	,188	-2,7186	,3027
	Yüksek Okul	-,62587	,47341	,782	-2,1070	,8553
	Lisans	-,29787	,47244	,982	-1,7760	1,1803

Örgütsel bağlılık eğitim seviyesi Scheffe tablosuna bakıldığında anlamlı farkı oluşturan grubun lisans mezunları olduğu görülmektedir. Lisans mezunu çalışanlar lise ve ortaokul mezunu diğer gruplara göre anlamlı farklılık göstermektedir ve bu iki gruba göre daha düşük seviyede örgütsel bağlılıkları vardır.

3.4.2.6. Statü

H2e Çalışanların örgütsel bağlılıkları, statüye göre anlamlı farklılık gösterir

Tablo 3.37. Örgütsel Bağlılık-Statü (Anova) Testi

Statü	Fr.	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.(p)
Yrd.Hiz.	4	3,8654	,63859	3,186	,054
V.H.K.İ.	100	2,7777	,89786		
Uzm.Me.	21	2,7143	,69960		
Toplam	125	2,8018	,87789		

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yaş grupları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Ona Way ANOVA) sonucunda, yaş grupları ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı değildir ($F=3,186; p>0.05$). Tablo 3.37 incelendiğinde Yardımcı Hizmet çalışanlarının ortalamaları 3,8654 dür ve bu haliyle ana kitleden ayrılmaktadır. Ana kitleyi oluşturan V.H.K.İ. ile Uzman Memurların ortalamaları ise birbirine çok yakındır. Analiz sonuçlarına göre statü değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi yoktur.

3.4.2.7. Gelir Seviyesi

H2f Çalışanların örgütsel bağlılıkları, gelir seviyelerine göre anlamlı farklılık gösterir

Tablo 3.38. Örgütsel Bağlılık - Gelir Seviyesi (Anova) Testi

Gelir	Fr.	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.(p)
2000-3000	47	2,7774	1,03405	,588	,624
3001-4000	7	2,7473	,81373		
4001-5000	8	3,2019	,57408		
5000-+	63	2,7753	,79032		
Toplam	125	2,8018	,87789		

Örgütsel bağlılık ile Gelir Seviyesi grupları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Ona Way ANOVA) sonucunda, gelir seviyesi grupları ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı değildir ($F=,588; p>0.05$). Tablo 3.38 den gelir gruplarının ortalamalarına bakıldığında birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Analize göre gelir seviyesinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi yoktur.

3.4.2.8. Özel Sektör Çalışma Durumu

H2e Çalışanların örgütsel bağlılıkları, özel sektörde çalışma durumlarına göre anlamlı farklılık gösterir

Tablo 3.39. Örgütsel Bağlılık – Özel Sektörde Çalışma T Testi Sonuçları

Özel Sektör	N	Ortalama	Std. Sapma
Örgütsel Evet	42	3,0696	,82828
Bağlılık Hayır	83	2,6664	,87585

Örgütsel bağlılık özel sektör çalışma durumu T testi sonuçlarına bakıldığında çalışmış olanların ortalaması 3,0696 çalışmamış olanların ortalaması 2,6664 olduğu görülmektedir. T testi tablosuna göre özel sektörde çalışmış olanların çalışmamış olanlara göre bağlılık seviyeleri daha yüksektir.

Bağımsız Örneklem Testi

Özel Sektör		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Örgütsel Bağıllık	Equal variances assumed	,631	,428	2,475	123	,015	,40324	,16290
	Equal variances not assumed			2,521	86,652	,014	,40324	,15993

Özel sektörde çalışan ve çalışmayan gruplar arası yapılan T-testi tablosuna baktığımızda Sig>0.05 ve Equal variance assumed satırındaki Sig.(2-tailed)<0.05 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre gruplar arasındaki fark anlamlıdır. özel sektörde çalışmış olanların örgütsel bağlılıkları çalışmayanlara göre daha yüksek seviyededir.

3.4.3. İş Tatmini Örgütsel Bağlılık İlişkisi

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi test etmek ve değişkenlerimizden birinde meydana gelen harekete diğer değişkenimizin verdiği tepkinin yönünü göstermek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayılarının bulunmasında “Pearson Korelasyon Katsayısından yararlanılmıştır.

Çalışma kapsamında kullanılan “Pearson Korelasyon Katsayısı”ndaki, iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır. İlişki katsayısı “r” ile ifade edilmektedir. $-1 \leq r \leq +1$ olarak değişebilir.

$r = -1$ ise; x ve y değişkenleri arasında tam negatif korelasyon vardır. Bu durumda x değişkeni artarken, y değişkeni onunla doğrusal olarak azalmaktadır.

$r = +1$ ise; x ve y değişkenleri arasında tam pozitif korelasyon vardır. Bu durumda x değişkeni artarken, y değişkeni onunla doğrusal olarak artmaktadır.

$r = 0$ ise; x ve y değişkeni arasında herhangi bir korelasyon yoktur.

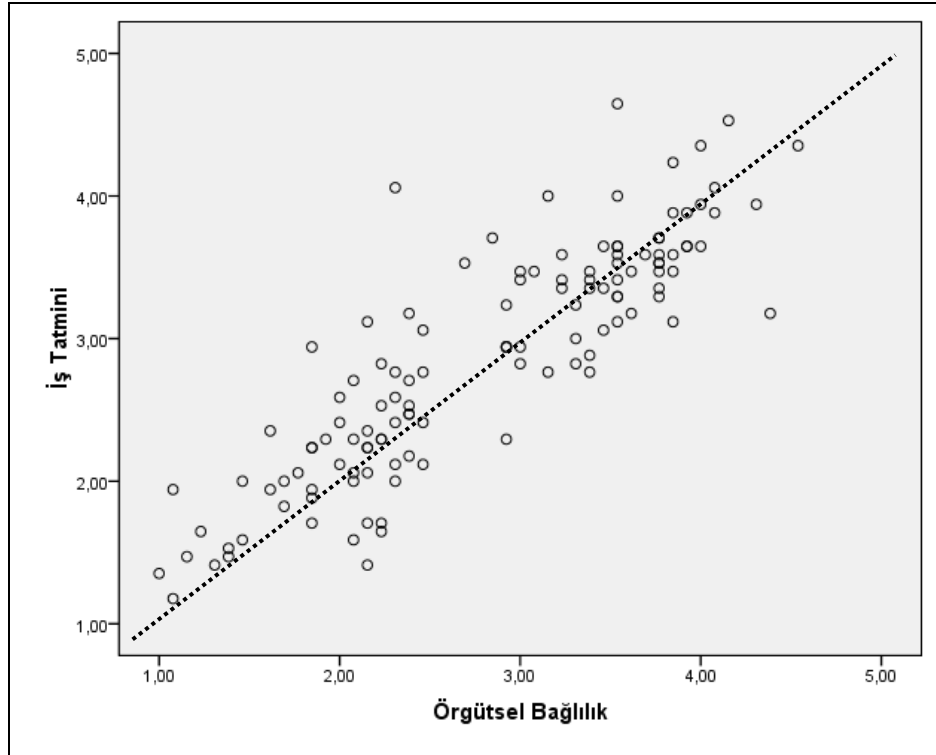
r 'nin değerine göre korelasyonun derecesi hakkında aşağıdaki tabloya göre yorum yapılabilir;

Pearson Korelasyon Katsayısı İlişki Düzeyleri	
<u>Korelasyon (r)</u>	<u>İlişki Düzeyi</u>
0,00 - 0,25	Çok Zayıf
0,26 - 0,49	Zayıf
0,50 - 0,69	Orta
0,70 - 0,89	Yüksek
0,90 - 1,00	Çok Yüksek

Korelasyon katsayısı (r) sadece iki değişken arasındaki ilişkinin şiddeti konusunda bilgi vermektedir. Değişkenler arasındaki ilişkinin türü veya neden sonuç ilişkisi hakkında bilgi vermez.

H3 İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Saçılma (Serpilme) Grafiği



Değişkenler arasında korelasyon analizi yapılmadan öncesinde saçılma grafiğinden ilişkinin yönü hakkında fikir sahibi olabiliriz. Saçılma grafiği incelendiğinde değişkenler arasında pozitif bir doğrusal ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.40. İş Tatmini Düzeyi ile Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi

		İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık
İş Tatmini	Pearson Correlation	1	,874**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	125	125
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	,874**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	125	125

Araştırmanın sonuçlarına göre iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında yapılan korelasyon analizi sonucu sigma $<0,05$ olarak belirlenmiş olup, aralarında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Pearson korelasyon katsayısının $r=0.874$ olması ise aralarında pozitif yönlü, yüksek seviyede bir ilişki olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılan çalışanların İş Tatminleri arttıkça Örgütsel bağlılıkları arttığı ya da İş tatmin seviyeleri azaldıkça Örgütsel bağlılık seviyelerinin azaldığı görülmektedir.

3.4.4. İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Alt Faktörleri İlişkisi

Bu bölümde genel iş tatmini ile örgütsel bağlılığın alt faktörleri olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile olan ilişkisi incelenecektir.

H4a İş tatmini ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 3.41. İş Tatmini Duygusal Bağlılık Korelasyon Analizi

		İş Tatmini	Duygusal Bağlılık
İş Tatmini	Pearson Correlation	1	,959**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	125	125
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	,959**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	125	125

Duygusal bağlılık, çalışanların duygusal olarak örgüte bağlı olmalarını ve örgütle özdeşleşmelerini ifade etmektedir. İş tatmini ile duygusal bağlılık arasında yapılan korelasyon analizi tablosuna bakıldığında, sigma $<0,05$ olduğu görülmektedir. Sigma değeri değişkenler aralarında anlamlı bir ilişki olduğu göstermektedir. Pearson korelasyon katsayısının $r=0.959$ olması ise aralarında pozitif yönlü, çok yüksek

seviyede bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre duygusal bağlılığın artması iş tatmini artırır.

H4b İş tatmini ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 3.42. İş Tatmini Normatif Bağlılık Korelasyon Analizi

		İş Tatmini	Normatif Bağlılık
İş Tatmini	Pearson Correlation	1	,799**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	125	125
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	,799**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	125	125

Örgütsel bağlılık alt faktörlerinden olan normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması, dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır. İş tatmini normatif bağlılık korelasyon analiz sonuçlarına göre, iş tatmini ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır ($\sigma < 0.05$). Pearson korelasyon katsayısının $r=0.799$ olması aralarındaki ilişkinin pozitif yönlü ve yüksek seviyede olduğunu göstermektedir

3.4.5. Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini Alt Faktörleri İlişkisi

Bireyin çalışması karşılığı olarak elde ettiği tatmin ile çalışması sırasında elde ettiği tatmin farklıdır. Birincisine ‘dışsal tatmin’, ikincisine ise ‘içsel tatmin’ adı verilir. dışsal tatmini, dışsal ödüller, içsel tatmini, ise içsel ödüller sağlayacaktır. Bu bölümde genel örgütsel bağlılık ile iş tatmininin alt faktörleri olan dışsal tatmin ve içsel tatmin ilişkisi incelenecektir.

H5a Örgütsel bağlılık ile dışsal tatmin arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 3.43. Örgütsel Bağlılık Dışsal Tatmin Korelasyon Analizi

		Örgütsel Bağlılık	Dışsal Tatmin
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	1	,819**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	125	125
Dışsal Tatmin	Pearson Correlation	,819**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	125	125

Örgütsel bağlılık dışsal tatmin korelasyon analizi sonucunda sigma $<0,05$ 'tir ve anlamlıdır. Pearson korelasyon katsayısının $r=0.819$ olması aralarındaki ilişkinin pozitif yönlü ve yüksek seviyede olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre çalışanların dışsal tatmini arttıkça örgütsel bağlılıkları artmaktadır.

H5a Örgütsel bağlılık ile dışsal tatmin arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 3.44. Örgütsel Bağlılık İçsel Tatmin Korelasyon Analizi

		Örgütsel Bağlılık	İçsel Tatmin
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	1	,840**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	125	125
İçsel Tatmin	Pearson Correlation	,840**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	125	125

Örgütsel bağlılık içsel tatmin korelasyon analizi sonucunda sigma $<0,05$ 'tir ve anlamlıdır. Pearson korelasyon katsayısının $r=0.840$ olması aralarındaki ilişkinin pozitif yönlü ve yüksek seviyede olduğunu göstermektedir. Çalışanların içsel tatminleri arttıkça örgütsel bağlılıkları yükselmektedir.

SONUÇ

Bu çalışmada, araştırma kapsamındaki iş tatmini boyutları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin nasıl gerçekleştiği ve hangi değişkene göre bu ilişkinin farklılık taşıdığı incelenmiştir.

1-Araştırmanın amaçları ve varsayımları doğrultusunda 17 ayrı işyerinde toplam 125 çalışan üzerinde anket uygulamış aşağıdaki sosyo-demografik sonuçlar elde edilmiştir.

Katılımcıların 2'si (% 1,6) 20-30 yaş grubunda, 47'si (% 37,6) 31-40 yaş grubunda, 71'i (% 56,8) 41-50 yaş grubunda, 5'i (% 4,0) 50 ve üstü yaş grubunda yer almaktadır. Buna göre örneklem grubunda yaş değişkenine göre en büyük grubu 41-50 yaş grubundakiler, en küçük grubu ise, 20-30 yaş grubundakiler oluşturmaktadır.

Katılımcıların 71'i (% 56,8) kadın, 54'ü (%43,2) erkeklerden oluşmaktadır. Buna göre örneklem grubunun çoğunluğu kadınlardan oluşmuştur.

Katılımcıların 3'ü (% 2,4,) 1-5 yıl arası, 13'ü (%10,4) 6-10 yıl arası 27'si (%21,6), 11-15 yıl arası, 45'i (% 36,0) 16-20 yıl arası 37'si (29,6) 21 yıl ve üstü çalışma süresine sahiptir. Çalışma süresi değişkenine göre en büyük grubu 16-20 yıl çalışanlar, en küçük grubu ise, 1-5 yıl çalışanlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların 111'i (% 88,8) evli, 14'ü (%12,2) bekârlardan oluşmaktadır. Buna göre örneklem grubunun çoğunluğu evli çalışanlardan oluşmaktadır.

Katılımcıların 4'ü (%3,2) Orta Okul, 27'si (%21,6) Lise, 44'ü (%35,2) Yüksek Okul, 47'si (%37,6) Lisans, ve 3'ü (%2,4) Yüksek Lisans eğitime sahiptir. Eğitim seviyesinde en büyük grubu lisans mezunları en küçük grubu ise Yüksek Lisans grubu oluşturmaktadır.

Katılımcıların 4'ü (%3,2) Yardımcı hizmetler, 100'ü (%80,0) VHKİ ve 21'i (%16,8) uzman memur kadrolarında çalışmaktadır. Örneklem grubunun çok büyük bir bölümü Veri Hazırlama Kontrol İşletmenlerinden çok küçük bir bölümü Yardımcı hizmetlerden oluşmaktadır.

Katılımcıların 47'si (%37) 2000-3000 gelir seviyesinde 7'si (%5,6) 3001-4000 gelir seviyesinde, 8'i (%6,4) 4001-5000 gelir seviyesinde, 63'ü (50,4) 5001 ve üstü gelir seviyesindedir. Buna göre örneklem grubunda gelir seviyesi değişkenine göre en büyük grubu 5001ve üstü, en küçük grubu ise, 3001-4000 grubundakiler oluşturmaktadır.

Katılımcıların 42'si (%33.6) daha önce özel sektörde çalıştığı, 83'ü (%66.4) ise daha önce özel sektörde çalışmadığı bilgisini vermiştir. Örneklem grubunun büyük bölümü daha önce özel sektörde çalışmamış çalışanlardan oluşmaktadır.

2-Araştırma kapsamındaki çalışanların iş tatminleri etkileyen faktörlerin analizi sonucunda “İçsel Tatmin” ve “Dışsal Tatmin” olmak üzere iki alt faktör belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık faktör analizi sonucunda “Duygusal”, “Normatif” ve “Devam” bağlılığı alt boyutları bulunmuştur. Devam bağlılığı alt boyutu madde sayısı yeterli olmadığı için analizden çıkartılmıştır.

3-Araştırmanın varsayımları istatistiki sonuçlar itibariyle değerlendirildiğinde ise aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmanın Varsayımları ve Elde Edilen Sonuçlar			
Sıra nu	Varsayımlar	Sig.	Sonuç
H1a	İş tatmini yaşa göre anlamlı farklılık gösterir	,000	Kabul
H1b	İş tatmini cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir	,220	Red
H1c	İş tatmini çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir	,000	Kabul
H1d	İş tatmini medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterir	,002	Kabul
H1e	İş tatmini eğitim seviyesine göre anlamlı farklılık gösterir	,000	Kabul
H1f	İş tatmini statüye göre anlamlı farklılık gösterir	,030	Kabul
H1g	İş tatmini gelir seviyesine göre anlamlı farklılık gösterir	,594	Red
H1h	İş tatmini özel sektörde çalışmasına göre anlamlı farklılık gösterir	,035	Kabul
H2a	Örgütsel bağlılık yaşa göre anlamlı farklılık gösterir	,000	Kabul
H2b	Örgütsel bağlılık cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir	,277	Red
H2c	Örgütsel bağlılık çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir	,000	Kabul
H2d	Örgütsel bağlılık medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterir	,016	Kabul
H2e	Örgütsel bağlılık eğitim seviyesine göre anlamlı farklılık gösterir	,000	Kabul
H2f	Örgütsel bağlılık statüye göre anlamlı farklılık gösterir	,054	Red
H2g	Örgütsel bağlılık gelir seviyesine göre anlamlı farklılık gösterir	,624	Red
H2h	Örgütsel bağlılık özel sektörde çalışmasına göre anlamlı farklılık gösterir	,015	Kabul
H3	İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,000	Kabul
H4a	İş tatmini ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,000	Kabul
H4b	İş tatmini ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,000	Kabul
H5a	Örgütsel bağlılık ile dışsal tatmin arasında anlamlı ilişki vardır	,000	Kabul
H5b	Örgütsel bağlılık ile içsel tatmin arasında anlamlı ilişki vardır	,000	Kabul

H1a: İş tatmini yaşa göre anlamlı farklılık gösterir: Araştırmamızın sonuçları itibariyle iş tatmini ile yaş arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$).

H1b: İş tatmini cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir: Araştırmamızın sonuçları itibariyle iş tatmini ile cinsiyet arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p>0,05$).

H1c: İş tatmini çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir: Araştırmamızın sonuçları itibariyle iş tatmini ile çalışma süresi arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$).

H1d: İş tatmini medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterir: Araştırmamızın sonuçları itibariyle iş tatmini ile medeni durum arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$).

H1e: İş tatmini yaşa eğitim seviyesine göre anlamlı farklılık gösterir: Araştırmamızın sonuçları itibariyle iş tatmini ile eğitim seviyesi arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$).

H1f: İş tatmini statüye göre anlamlı farklılık gösterir: Araştırmamızın sonuçları itibariyle iş tatmini ile statü arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$).

H1g: İş tatmini gelir seviyesine göre anlamlı farklılık gösterir: Araştırmamızın sonuçları itibariyle iş tatmini ile gelir seviyesi arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p>0,05$).

H1h: İş tatmini özel sektörde çalışma durumuna göre anlamlı farklılık gösterir: Araştırmamızın sonuçları itibariyle iş tatmini ile özel sektörde çalışma durumuna arasında istatistiki olarak anlamlı bir vardır ($p<0,05$).

H2a: Örgütsel bağlılık yaşa göre anlamlı farklılık gösterir: Araştırmamızın sonuçları itibariyle örgütsel bağlılık ile yaş arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$).

H2b: Örgütsel bağlılık cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir: Araştırmamızın sonuçları itibariyle örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

H2c: Örgütsel bağlılık çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir: Araştırmamızın sonuçları itibariyle örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$).

H2d: Örgütsel bağlılık medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterir: Araştırmamızın sonuçları itibariyle örgütsel bağlılık ile medeni durum arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir ($p < 0,05$).

H2e: Örgütsel bağlılık eğitim seviyesine göre anlamlı farklılık gösterir: Araştırmamızın sonuçları itibariyle örgütsel bağlılık ile eğitim seviyesi arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir ($p < 0,05$).

H2f: Örgütsel bağlılık statüye göre anlamlı farklılık gösterir: Araştırmamızın sonuçları itibariyle örgütsel bağlılık ile statü arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p > 0,05$).

H2g: Örgütsel bağlılık gelir seviyesine göre anlamlı farklılık gösterir: Araştırmamızın sonuçları itibariyle örgütsel bağlılık ile gelir seviyesi arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p > 0,05$).

H2h: Örgütsel bağlılık özel sektör çalışma durumuna göre anlamlı farklılık gösterir: Araştırmamızın sonuçları itibariyle örgütsel bağlılık ile özel sektörde çalışma durumu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir ($p < 0,05$).

H3: İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır: Araştırmamızda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ($p < 0,05$) olup, aralarındaki ilişki pozitif yönlü ve yüksek olarak belirlenmiştir (Pearson Korelasyon Katsayısı: ,874).

H4a: İş tatmini ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır: Araştırmamızda iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ($p < 0,05$) olup, aralarındaki ilişki pozitif yönlü ve çok yüksek olarak belirlenmiştir (Pearson Korelasyon Katsayısı: ,959).

H4b: İş tatmini ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır: Araştırmamızda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ($p < 0,05$) olup, aralarındaki ilişki pozitif yönlü ve yüksek olarak belirlenmiştir (Pearson Korelasyon Katsayısı: ,799).

H5a: örgütsel bağlılık ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır: Araştırmamızda örgütsel bağlılık ile dışsal tatmin arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ($p < 0,05$) olup, aralarındaki ilişki pozitif yönlü ve çok yüksek olarak belirlenmiştir (Pearson Korelasyon Katsayısı: ,819).

H5b: Örgütsel bağlılık ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır: Araştırmamızda örgütsel bağlılık ile içsel tatmin arasında istatistiki olarak anlamlı bir

ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki ise pozitif yönlü ve çok yüksek olarak belirlenmiştir (Pearson Korelasyon Katsayısı: ,819).

4-Genel değerlendirme ve öneriler

İş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisini araştırdığımız bu çalışmada anket sorularına verilen cevaplar ışığında genel bir değerlendirme yapılarak öneriler sıralanabilir. Anket çalışmasında kullanılan ölçekler 5 aralıklı likert tipi olup en düşük 1 en yüksek 5 puan üzerinden değerlendirilmiştir. Bu durumda sınır değer 3.00 olduğunu ve bu değer üzerindeki ortalamaların memnuniyeti altında kalan değerler için memnuniyetsizliği ifade edecektir İş tatmin ölçeğinin 20 sorusuna verilen cevapların ortalama puanı 2,97 olduğuna göre anket çalışmasına katılan çalışanlarda iş tatminlerinin düşük seviyededir. İş tatmini ortalamasını en çok düşüren ifadeler bakıldığında, tatminsizliğin sebeplerini daha belirgin şekilde görebiliriz.

- Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğunu düşünüyorum (2,30).
- İşim bana kendi yöntemlerimi kullanabilme serbestliği tanıyor (2,34).
- Kendi fikir ve kanaatlerimi kullanabildiğim bir işte çalışmaktayım (2,36).
- İşimden arada sırada tekdüzelikten uzaklaşarak değişik şeyler yapma şansım oluyor (2,49)
- İşimde bağımsız çalışma imkanlarının olduğunu düşünüyorum (2,57)

En büyük tatminsizlik unsurunun ücretlerin düşük olmasıdır. Ücretlerde yapılacak iyileştirmeler iş tatminini artıracaktır. Çalışanlara kendi yöntemlerini kullanabilecekleri hareket alanı bırakmak, fikir ve kanaatlerini değerlendirmelerini sağlamak yönetimin alması gereken tedbirlerdir. Ayrıca monotonluğu tekdüzelikliğini azaltmak için iş zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi uygulamalar iş tatmini artıracaktır.

Örgütsel bağlılık anketi sonuçlarını değerlendirdiğimizde ise 2.91 ortalama değerle örgütsel bağlılığın düşük olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık ortalamasını en çok düşüren ifadeler şunlardır:

- Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim (2.22).
- Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam (2.37)
- Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum (2.62)

Örgütsel bağlılık ölçeğinde en düşük ortalamaya sahip ifadeler bir arada değerlendirildiğinde, bağlılığı artıracak öneriler şu şekilde sıralanabilir. Çalışanlara terfi ve görevde yükselme imkanları sağlanmalıdır. Bu sayede eğitim seviyesi yüksek personelin kendilerine vizyon oluşturarak kuruma bağlılıkları artırılabilir. Kurum içi kurs, seminer ve eğitim faaliyetleriyle çalışanların bilgi ve becerileri artırmaları diğer taraftan sosyalleşmeleri sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR

- Adair, J. (2004). *Etkili Liderlik*, (çev: Fatma Beşenek), Babilâli Kültür Yayıncılık, İstanbul.
- Akçakaya, M. (2010). “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme”, *Karadeniz Araştırmaları*, (25), 145-174.
- Akıncı, Z. (2002). “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz İİBF Dergisi*, 4, 1-25.
- Aksel, İ. (2003). *İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, İş Tatmini Üzerine Tepkisi ve Bir Uygulama*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). “Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis Of Links To Newcomers Commitment And Role Orientation”, *Academy Of Management Journal*, 33(4), 847-858.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). “Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity”, *Journal Of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Altaş, S. S., & Çekmecelioğlu, H. G. (2007). “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, *Öneri Dergisi*, 7(28), 47-57.
- Altunışık, R., Recai, C, Bayraktaroğlu, S, & Yıldırım, E (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SSPS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Aybar, Ş. (1995). *Yabancılaşma ve Yabancılaşmanın İş Tatmini Üzerine Etkileri*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Bacak, B., & Yiğit, Y. (2010). “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları Ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 5 (1), 30-44.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, *Akdeniz İİBF Dergisi*, 7, 1-30.
- Balay, R. (2000). *Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Balcı, A.(2000). *Öğretim Elemanlarının İş Stresi Kuram ve Uygulamalar*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Bartlett, K.R. (1999). *The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Care Field, The Degree of Doctor of Philosophy*, The University of Illinois, Urbana.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

- Başaran, L. E. (1999). *Örgütsel Davranis*, Umut Yayıncılık, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranı*, A.Ü.Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Başaran,İ.(1991). *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*, Gül Yayınevi, Ankara.
- Bayrak Kök, S. (2006). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Journal Of Economics And Administrative Sciences*, 20,1-11.
- Bayram, L.(2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi* .s 129- 132
- Baysal, A. C., & Paksoy, M. (1999).”Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Baysal, C.(2004).*Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Baytok Karaca, S. (2001). *İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, O. M. ve Gilbert, N. L. (1996). *Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance*, *Academy of Management Journal*. 39, 2, 464-482.
- Bilen, A. (2008). *Türkiye’de Muhasebe Mesleğinin Gelişimi ve Meslek Mensuplarının İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Bingol, D.(1995). *Personel Yönetimi*, Beta Yayınları. İstanbul.
- Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). “Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism”, *Academy of Management Review*, 288-300.
- Bolat, T, Seymen,O., Bolat,O, Erdem, B. (2008). *Yönetim Ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bolat,O., Bolat, T. (2008). ”Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt11, Sayı 19, 75-94.
- Boylu, Y., Pelit, E., & Güçer, E. (2007). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- Bozkurt, Ö.& Bozkurt İ. (2008), “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1, 1-18.
- Can, H.(1997). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

- Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaş, Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Candan, B., & Çekmecelioğlu, H. G. (2009). "İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *Yönetim Dergisi*, 20(63), 41-58.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kisisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Chew, J., & Chan, C. C. (2008). "Human Resource Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay", *International Journal of Manpower*, 29(6), 503-522.
- Chughtai, A. A. (2008). "Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(2), 169-183.
- Cihangiroğlu, N. (2011). "Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi", *Gülhane Tıp Dergisi*, 53(1).
- Cohen, A., & Lowenberg, G. (1990). "A Re-Examination of The Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis", *Human Relations*, 43(10), 1015-1050.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Kitabevi, Ankara.
- Çavuş, Ş., & Gürdoğan, A. (2008). "Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 18-34.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). "Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi Bir Araştırma", *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 6(2), 23-39
- Çelik Keleş, H. N. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi) Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çetin, M.(2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Arastırması*. (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T., & Cengiz, S. (2009). "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 77-89.
- Daileyl, R. C., & Kirk, D. J. (1992). "Distributive And Procedural Justice As Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover", *Human Relations*, 45(3), 305-317.
- Davis, K.(1998). *İşletmelerde İnsan Davranışı*, (çev: Kemal Tosun) İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

- Demir, C., & Öztürk, U. C. (2013). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26(1).
- Demirel, Y. (2009). “Örgütsel Bağlılık Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Yıl:8 Sayı:15 Bahar, 115-132.
- Dinç Özcan, E. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. Beta, İstanbul.
- Dinç, A., & Ceylan, A. (2008). “Kaçak Elektrik Kullanımıyla İlgili İdare Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet Ve İş Memnuniyeti İle İlişkisi, Çalışma Gruplarına Göre Farklılıklar”, *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 13-29.
- Dinçer, Ö., Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Durak, İ., & Serinkan, C. (2007). “Hemşirelerde İş Tatmini: Denizli Devlet Hastanesi Yoğun Bakım Ünitelerinde Bir Araştırma”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Aralık, 119-135.
- Eğnli, A. T. (2009). “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Erdil, O.& Keskin, H., (2003) “İş Tatmini, İş, Stresi & İlişkiler, Ö. B. A. Bir Alan Çalışması”. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 32(1), 7-24.
- Erdoğan, İ.(1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 266
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta, İstanbul.
- Eren, E. (2008). *Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta, İstanbul.
- Erkal, M.(2000). *Sosyoloji. Toplum Bilimi*, Der Yayınları, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*, Beta, İstanbul.
- Eroğlu, Ş.G. (2009). *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Feldman, D. C. & Arnold H.J. (1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, Mc Graw Hill International Book Company, Auckland.
- Gallie, D., Felstead, A., & Green, F. (2001). “Employer Policies and Organizational Commitment In Britain 1992–97”, *Journal Of Management Studies*,38(8), 1081-1101.

- Genç, N & Karcioğlu F. (2000). *Örgüt İkliminin Gücü Aşkale Çimento Örneği*, Karizma Yayınları, İstanbul.
- Goulet, L. R., & Singh, P. (2002). "Career Commitment: A Reexamination and An Extension" *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 73-91.
- Greenberg, J., (2001). "Setting The Justice Agenda: Seven Unanswered Questions About What, Why, and How", *Journal Of Vocational Behavior*, No: 58, s. 210-219.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, H., Ercan, O., Gökçe, H. (2008). "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama" *Akademik Bakış. Uluslar Arası Hakemli. Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 15, 1-11
- Gülova, A. A., & Demirsoy, Ö. (2012). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma", *Business & Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
- Gümüştekin, G. E., & Öztemiz, A. B. (2005). "Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 1, 271-288.
- Günbatan, A. (2006), *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, Çalışanlarda İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, (Basılmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi) Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Basılmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Güven, M., Bakan, İ., & Yeşil, S. (2005). "Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler." *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12,1, 127-151.
- Hellriegel, D., & Slocum Jr, J. W. (2007). *Organizational Behavior*, Mason. OH: Thomson South-Western.
- Hochwarter, W. A, Perrewé, P. L., Ferris, G. R., & Brymer, R. A. (1999). "Job Satisfaction and Performance: The Moderating Effects Of Value Attainment and Affective Disposition", *Journal of Vocational Behavior*, 54, 2, 296-313.
- Hunt, S.D.& Morgan, R.M. (1994). "Organizational Commitment: One Way of Many Commitments or Key Mediating Construct", *Academy of Management Journal*, 1, 37, 1568-1587
- İbicioğlu, H. (2000). "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 15, 1, 13-22.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitapevi, Konya.

- Kahn, R.L. (1973) "The Work Module: A Tonic For Lunchpail Lassitude", *Psychology Today*, 27(5), 88-103.
- Karadağ, G., Sertbaş, G., Güner, İ. Ç., Taşdemir, H. S., & Özdemir, N. (2002). "Hemşirelerin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Bunları Etkileyen Bazı Değişkenlerin İncelenmesi", *Hemşirelik Forumu*, 5(6), 8-15.
- Karahan, A. (2008). "Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 231-246.
- Karcıoğlu, F., & Çelik, Ü. H. (2012). "Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi/Journal of Economics and Administrative Sciences*, 26(1).
- Kaya, O. (2007). *Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel, Ankara
- Kitapçı, H. (2006). "TKY'de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi", *Bilig Güz*, 39, 73-86.
- Koç, H. (2009) "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 8.28 200-211.
- Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, Beta Yayın Matbaacılık, İstanbul.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Kuzulugil, Ş. (2012). "Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Journal Of The School Of Business Administration, Istanbul University*, 41(1), 129-141.
- Lam, T. ve Zhang, H. Q. (2003). "Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hong Kong Fast Food Industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 4, 214-220.
- Locke, E. A. (1976), *The Nature and Causes of Job Satisfaction, in Dunnette, Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand-Mcnally, Chicago.
- Lopopolo, R. B. (2002). "The Relationship of Role-Related Variables To Job Satisfaction and Commitment to The Organization in A Restructured Hospital Environment", *Physical Therapy*, 82(10), 984-999.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. Seventh Edition. New York. McGraw-Hill.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). "Testing the Side-Best Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69, 3, 372-378.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). "Affective And Continuance Commitment To The Organization: Evaluation Of Measures And Analysis Of Concurrent And Time-Lagged Relations", *Journal Of Applied Psychology*, 75(6), 710.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J., Natalie A.(1984). *Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations*, *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372.
- Minibaş, J. (1990). *Özel ve devlet ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmini düzeyi ve bu düzeyin frustrasyon karşısında gösterilen tepki tipi ve agresyon yönü ile ilişkisi.* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Morrow, P. C. (1983). "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case Of Work Commitment", *Academy Of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment" *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Newstrom, JW, & Davis, K. (2002). *Organizational Behavior Human Behavior at Work*, McGraw-Hill Higher Education, New York.
- Ofluoğlu, G., & Uysal, F. (2000). "İş Kazaları ve Meslek Hastalıklarından Kaynaklanan Psiko-Sosyal Sorunların Dışsal Maliyeti", *Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 5(4), 1-8.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). "Personality, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior", *The Journal Of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Ölçüm Çetin, M. (2004): *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel, Ankara.
- Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). "Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 85-97.
- Özcan, E. B. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özcan, E. D. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*, Beta, İstanbul.

- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özdevecioğlu, M., & Yalçın, Y. (2010). "Spor Tatmininin Sporcuların Stres ve Saldırganlık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi", *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(1).63-76
- Özgen, H. M., & Özgen, H. (2010). "Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma", *Journal Of The Cukurova University Institute Of Social Sciences*, 19(1), 1-19
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayıncılık, Bursa.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ., & Kara, E. (2006). "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması" *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 76-96.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., & Şahin, M. D. (2008). "Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 37-60.
- Özsoy, S. A., Ergül, Ş., & Bayık, A. (2004). "Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi". *İş Güç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2).
- Penly, L. E. ve Gould, S. (1988). "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Polat, S., & Celep, C. (2008). "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2), 307-331.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). "Side-Bet Theory and The Three-Component Model of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177.
- Poyraz, K., & Kama, B. (2008). "Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.
- Randall, D. M., & Cote, J. A. (1991). "Interrelationships of Work Commitment Constructs", *Work and Occupations*, 18(2), 194-211.
- Reichers, A. E. (1985). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Robbins, S. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (Çev:Sevgi.Ayşe.Öztürk) ETAM A.Ş. Anadolu Üniversitesi, Vakfı, Eskişehir.

- Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L. M., & Boswell, W. R. (2000). "The Nature of The New Employment Relationship: A Content Analysis of The Practitioner and Academic Literatures", *Human Resource Management*, 39(4), 305-320.
- Rowden, R.(2000). "The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment", *Theleadership & Organization Development Journal*. 21/1, 30-35
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, Bursa.
- Saklan, A. (2010), *Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi:Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sarıdede, U., & Doyuran, Ş. (2004). *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı.
- Schultz, W., & Romo, R. (1990). "Dopamine Neurons Of The Monkey Midbrain: Contingencies Of Responses To Stimuli Eliciting Immediate Behavioral Reactions". *J. Neurophysiol*, 63(3), 607-24.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon*, Nobel, Ankara.
- Sertçe, S., (2003), *Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tez)i, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", *Ege Akademik Bakış*, 5(1-2), 55-64.
- Sığırı, Ü. (2007). "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 7(2).
- Smither, R. D. (1998). *The Psychology of Work and Human Performance*. Longman.
- Solmuş, T. (2004) *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Soyer, F., Can, Y., & Akbulut, K. (2010). "Futbol Teknik Adamlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2).
- Sökmen, A. (2000). *Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Şimşek, M., Akgemci, T., & Çelik, A. (2007). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Tak, B., & Çiftçioğlu, B. A. (2008). "Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma.", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 63(4), 156-178.
- Tayfun, A., Palavar, K., & Çöp, S., (2010). "İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 3-18
- Tekarslan, E. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, Dönence Yayıncılık, İstanbul.
- Telman, N., & Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. Epsilon, İstanbul.
- Tevruz, S. (2002) *Güdülenme Örgütte Kişisel Gelişim*, Nobel Yayınları. Ankara.
- Toker, B. (2007). "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri. İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama" *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1).
- Tolay, E. (2003). "Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tozkoparan, G., & Taşoğlu, J. (2011). "İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları İle İlgili İşgörenlerin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1), 181-209
- Tutar, (2007). "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:12, .98-111
- Tutar, H. (2010). "İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (1).
- Tutar, H., & Altınöz, M. (2010). "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(2), 196-218.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Ulusoy, T. (1993). *İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması*, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Uyguç, N., & Çımrın, D. (2004). "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 91-99.

- Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Barış Platin, Ankara.
- Üngüren, E., Algür, S., Cengiz. F. (2009). “İş Tatmini Ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27):36-56.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. (Basılmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wasti, S. A. (2000). “Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış”, *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, (ed: Zeynep.Aycan), *Türk Psikologlar Derneği Yayınları* no:21, Ankara, 201-224.
- Williams, T. (1998). “Job Satisfaction in Teams”, *The International Journal of Human Resource Management*, 9(5).
- Yalçın, A., & İplik, F. N. (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yavuz, E. (2009). Tokmak C.”İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1, 17-35.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). “Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması” *Bilig Güz*, (55), 243-264.
- Yılmaz, B., & Halıcı, A. (2010) “İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*,2(4).
- Yüceler, A. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, *Selcuk University Social Sciences Institute Journal*, (22), 446-458.

EKLER

Ek-1

Bu anket formu çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Anket sonucunda elde edilecek bilgiler sadece tez çalışmasında kullanılacak olup gizli tutulacaktır. İlginiz ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederim.

Soner URHAN

I. BÖLÜM DEMOGRAFİK VE KİŞİSEL BİLGİLER

1.Yaşınız:

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

2.Cinsiyetiniz:

Kadın [] Erkek []

3.Kurumda Çalışma Süreniz:

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

4.Medeni Durumunuz:

Evli [] Bekar []

5.Öğrenim Durumunuz:

Orta Okul [] Lise [] Yüksek Okul [] Üniversite [] Yüksek Lisans []

6.Statünüz:

Yrd.Hiz. [] Tek.Hiz. [] Güv.Hiz. [] VHKİ. [] Uzman Memur []

7. Ailenizin Toplam Geliri:

2000-3000 [] 3001-4000 [] 4001-5000 [] 5001 ve Üstü []

8.Özel Sektörde Çalıştınız mı ?:

Evet [] Hayır []

Ek-2

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

		KATILMA (KABUL ETME) DERECESİ				
		HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KISMEN KATILYORUM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
1.	Yaptığım işten her zaman memnuniyet duyuyorum.	()	()	()	()	()
2.	İşimde bağımsız çalışma imkanlarının olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
3.	İşimde arada sırada tekdüzelikten uzaklaşarak değişik şeyler yapma şansım oluyor.	()	()	()	()	()
4.	Toplum içerisinde 'saygın kişi' olma şansını bana verdiğini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
5.	İş ortamındaki yöneticilerin yönetim tarzından memnunuz.	()	()	()	()	()
6.	Yöneticilerin karar verme yeteneklerini memnun edici buluyorum.	()	()	()	()	()
7.	İş yerinde bana verilen sorumluluğu memnun edici buluyorum.	()	()	()	()	()
8.	İşimi, bana garantili bir gelecek sağlaması bakımından yeterli buluyorum.	()	()	()	()	()
9.	Yaptığım işi başkaları için birşeyler yapabilme hissi açısından yeterli buluyorum.	()	()	()	()	()
10.	Diğer çalışanların yönlendirilmesinde aldığım yetkiden memnunuz.	()	()	()	()	()
11.	Kendi bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım.	()	()	()	()	()
12.	İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması açısından memnun edici buluyorum.	()	()	()	()	()
13.	Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
14.	Yaptığım işle ileride terfi şansı elde edeceğimi düşünüyorum.	()	()	()	()	()
15.	Kendi fikir ve kanaatlerimi kullanabildiğim bir işte çalışmaktayım.	()	()	()	()	()
16.	İşim bana kendi yöntemlerimi kullanma serbestliği tanıyor.	()	()	()	()	()
17.	Çalışma şartları ve saatlerini uygun buluyorum.	()	()	()	()	()
18.	İş ortamındaki arkadaşlık ilişkilerinin işimden duyduğum memnuniyeti etkileyeceğini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
19.	Yapılan işin takdiri açısından memnun edici olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
20.	Bugün işe girecek olsam çalıştığım kuruma tekrar başvuruda bulunurum.	()	()	()	()	()

Ek-3

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

		KATILMA (KABUL ETME) DERECESİ				
		HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KISMEN KATILMIYORUM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
1.	Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	()	()	()	()	()
2.	Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi hissederim	()	()	()	()	()
3.	Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	()	()	()	()	()
4.	Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	()	()	()	()	()
5.	Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum.	()	()	()	()	()
6.	Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	()	()	()	()	()
7.	Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluştaki çalışıyorum.	()	()	()	()	()
8.	İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak durumda değilim.	()	()	()	()	()
9.	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.	()	()	()	()	()
10.	Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	()	()	()	()	()
11.	Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.	()	()	()	()	()
12.	Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkanım sınırlı olur.	()	()	()	()	()
13.	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissetmiyorum.	()	()	()	()	()
14.	Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	()	()	()	()	()
15.	Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	()	()	()	()	()
16.	Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.	()	()	()	()	()
17.	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.	()	()	()	()	()
18.	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	()	()	()	()	()

ÖZGEÇMİŞ

Soner URHAN 19 Ekim 1977 tarihinde İzmit’de doğdu. 1995 yılında Gölcük Teknik Lisesinden, 2002 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünden mezun oldu. 2005 yılından bu yana Milli Savunma Bakanlığının çeşitli taşra teşkilatlarında çalıştı. Halen Denizli Pamukkale Askerlik Şubesi Başkanlığında çalışmaktadır. Soner URHAN iyi seviye İngilizce bilmekte evli ve bir çocuk babasıdır.