

**T. C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**1 İNCİ PİYADE TUGAY KOMUTANLIĞI'NDA
PİYADE SINIFINA MENSUP ASTSUBAYLARIN
KİŞİSEL KARIYER GELİŞTİRME ÇALIŞMALARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fevzi ÖZTÜRK

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

EYLÜL - 2008

T. C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**1 İNCİ PİYADE TUGAY KOMUTANLIĞI'NDA PİYADE
SINIFINA MENSUP ASTSUBAYLARIN KİŞİSEL KARIYER
GELİŞTİRME ÇALIŞMALARININ ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fevzi ÖZTÜRK

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon**

Bu tez .02.. / ..09. / 2008 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

Jüri Başkanı

Kabul

Red

Düzeltme

Prof. Dr. Muhsin HALİS

Jüri Üyesi

Kabul

Red

Düzeltme

Doç. Dr. Rana Özen KUTANİS

Jüri Üyesi

Kabul

Red

Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Fevzi ÖZTÜRK

02.05.2008

ÖNSÖZ

“1 inci Piyade Tugay Komutanlığı'nda Piyade Sınıfına Mensup Astsubaylarda Kişisel Kariyer Geliştirme Çalışmalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi” konusu, günümüzde yavaş yavaş tüm kurumların ve işletmelerin yenilikçi, rekabetçi ve üretken konumlarını sürdürmelerinde giderek daha fazla önem kazanan “çalışanıla barışık” yaklaşımlar sergileme eğiliminde olduklarından üzerinde durulmaya değer bulunmuştur. Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Gültekin YILDIZ'a ve Sakarya Üniversitesi'nin değerli akademik ve idari personeline teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca, bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme de şükranlarımı sunarım. Yetişmemde katkıları olan tüm hocalarıma da minnettar olduğumu ifade etmek isterim.

Fevzi ÖZTÜRK

02.05.2008

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ	iv
TABLO LİSTESİ	v
ÖZET	vi
SUMMARY	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	4
1.1. Genel Olarak Bağlılık Kavramı.....	4
1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	6
1.2.1. Örgütsel Bağlılığı Kavramlaştırma Çalışmaları.....	6
1.2.1.1. Taraf Tutma Teorisi.....	6
1.2.1.2. Örgütsel Bağlılığı Sınıflandırma Çalışmaları.....	7
1.2.1.3. Tutumsal Bağlılık Bakış Açısı.....	9
1.2.1.3. Davranışsal Bağlılık Bakış Açısı.....	11
1.2.1.4. Tutumsal Davranışsal Bağlılık Kavramlarının Karşılaştırılması.....	11
1.2.1.5. O'Reilly ve Chatman'ın Bağlılık Sınıflandırması.....	13
1.2.1.6. Meyer ve Allen'in Çok Boyutlu Sınıflandırması.....	13
1.2.2. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler.....	14
1.2.2.1. Bireysel-demografik Faktörler.....	15
1.2.2.2. Örgütsel-görevsel Faktörler.....	17
1.2.2.3. Diğer Faktörler.....	20
1.2.2.4. Meyer ve Allen Modeline Göre Bağlılığa Etki Eden Faktörler.....	21
1.2.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	24
1.2.3.1. Çalışanların elde tutulması.....	24
1.2.3.2. İşe katılım ve Devamsızlık.....	25
1.2.3.3. Performans.....	25
1.2.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	26
1.2.3.5. İş Tatmini ve Diğer Sonuçlar.....	27
1.2.4. Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Sonuçları Açısından Kronolojisi.....	28

BÖLÜM 2. KARIYER VE TEMEL KAVRAMLAR.....	37
2.1. Genel Anlamıyla Kariyer Kavramına Bakış.....	37
2.2. Kariyer İle İlgili Temel Kavramlar.....	38
2.2.1. Kariyer Planlaması.....	39
2.2.2. Kariyer Geliştirme.....	39
2.2.3. Kariyer Yönetimi.....	40
2.2.4. Kariyer Yolları.....	41
2.2.5. Kariyer Evreleri ve Kariyer Platosu.....	42
2.2.5.1. Kariyer Keşif Evresi.....	43
2.2.5.2. Kariyer Kurma Evresi.....	43
2.2.5.3. Kariyer Ortası Evresi.....	44
2.2.5.4. Kariyer Sonu Evresi.....	44
2.2.5.5. Kariyerde Plato.....	45
2.2.6. Kariyer Hedefleri.....	47
2.2.7. Kariyer Tatmini.....	49
BÖLÜM 3. KARIYER TATMİNİ.....	51
3.1. Kariyer Tatmini Kavramı.....	51
3.2. Kariyer Tatminine Etki Eden Faktörler.....	55
3.2.1. Ekonomik Düşünceler.....	55
3.2.1.1. Adams'ın Adaletsizlik Kuramı	57
3.2.1.2. Homans'ın Dağılım Adaleti Kuramı	58
3.2.1.3. Patchen'in Adalet-Sosyal Karşılaştırma Kuramı	59
3.2.1.4. Katzell'in Fark Kuramı	60
3.2.1.5. Lawler'in Ücret Tatmini Kuramı	60
3.2.1.6. Gerçekleşmiş İçsel Beklentiler	62
3.2.2. Mesleğe, İşe ve Örgütsel Süreçlere Dönük Düşünceler	64
3.2.2.1. Meslekten Duyulan Tatmin	65
3.2.2.2. Genel İş Tatmini	67
3.2.2.3. Örgütsel Süreçlere İlişkin Tatmin	70
3.2.3. Aileye Dönük Düşünceler.....	92
3.2.3.1. Aileye Dönük Düşünceler ve İş-Aile Çatışması.....	93
3.2.3.2. İş-Aile Çatışmalarının Çözümünde Örgütsel Yaşamdan.....	95
Sağlanan Destek	
3.2.3.3. İş-Aile Çatışmalarının Çözümünde Aile Yaşamından.....	99

Sağlanan Destek

3.2.3.4. İş-Aile Çatışmalarının Çözümünde Örgüt.....100
ve Aile Yaşamından Sağlanan Desteğin Değerlendirmesi

BÖLÜM 4. KARİYER TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ.....101

4.1. Sosyal Mübadele Teorisi ve Karşılıklılık İlişkisi Kapsamında.....101

Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

4.2. Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Oluşmasında.....103

Karşılıklılık İlişisini Yaratan Faktörler

4.2.1. Ekonomik Tabanlı Düşünceler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....103

4.2.2. Mesleğe, İşe ve Örgütsel Süreçlere Yönelik Düşünceler.....105

ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

4.2.3. Aileye Dönük Düşünceler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....109

BÖLÜM 5. ARAŞTIRMA.....111

5.1. Araştırmanın Amacı.....111

5.2. Araştırmanın Önemi.....112

5.3. Araştırmanın Kapsamı.....112

5.4. Araştırmanın Kısıtları.....113

5.5. Araştırmanın Yöntemi.....114

5.6. Araştırmanın Bulguları.....114

SONUÇ VE ÖNERİLER.....116

KAYNAKLAR.....119

EKLER.....124

ÖZGEÇMİŞ.....129

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Tutumların Şekillenmesi.....	12
Şekil 2 : Kariyer Hareketinde Üç Boyutlu Model.....	42
Şekil 3 : Örgütsel Kariyer Safhaları Modeli.....	45
Şekil 4 : Hedefler ve performansın oluşumu süreci.....	48

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Sonuçları Kronolojisi.....	29
--	-----------

Tezin Başlığı: “1 inci Piyade Tugay Komutanlığı’nda Piyade Sınıfına Mensup Astsubaylarda Kişisel Kariyer Geliştirme Çalışmalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi”	
Tezin Yazarı: Fevzi ÖZTÜRK	Danışman: Prof. Dr. Gültekin YILDIZ
Kabul Tarihi: 02 / 09 / 2008	Sayfa Sayısı: vii (ön kısım) + 123 (tez) + 5 (ekler)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: Yönetim ve Organizasyon
<p>Bu araştırmanın amacı, 1 inci Piyade Tugay Komutanlığı’nda çalışan piyade sınıfına mensup astsubayların kişisel kariyer geliştirme çalışmalarının, örgütsel bağlılıkları üzerine etkilerini incelemektir.</p> <p>Araştırmanın örneklemini 2006-2008 yılları arasında 1 inci Piyade Tugay Komutanlığı’nda (Adapazarı ve Kandıra Garnizon Komutanlıkları) görev yapan 78 piyade astsubayı oluşturmuştur. Veriler mülakat yoluyla elde edilmiştir.</p> <p>Araştırmanın sonucunda, kişisel kariyer geliştirme çalışmalarının, piyade sınıfına mensup astsubayların örgütsel bağlılıklarını orta düzeyde etkilediği görülmüştür.</p> <p>Kişisel kariyer geliştirme çalışmalarının örgütsel bağlılığı etkilemekte olduğu, bu çalışmaları yapan piyade astsubayların örgütsel bağlılıklarının, yapmayanlara oranla daha yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur.</p> <p>Kişisel kariyer geliştirme çalışmalarının örgütsel bağlılık üzerine doğru orantılı olarak etki ettiği, kariyer çalışmalarıyla yoğun olarak uğraşan kişilerin örgütsel bağlılıklarının, orta ve düşük düzeyde kariyer geliştirme çalışmaları yapanlara oranla daha yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur.</p> <p>Kişisel kariyer geliştirme çalışmaları örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir. Yüksek düzeyde kariyer geliştirme çalışmaları yapan piyade astsubayların örgütsel bağlılık düzeyinin de yüksek olduğu görülmüştür.</p> <p>Hizmet süresi ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında fark bulunmuş olup, hizmet süresi düşük olan piyade astsubayların hizmet süresi yüksek olanlara oranla örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.</p>	
Anahtar kelimeler: Kariyer, Astsubay, Örgütsel Bağlılık	

Title of the Thesis: "The Effects Of Personal Career Development Studies' On Organisational commitment Among Infantry Subordinant Officers In 1 st Infantry Brigade Command"	
Author: Fevzi ÖZTÜRK	Supervisor: Prof. Dr. Gültekin YILDIZ
Date: 02 / 09 / 2008	Nu. of pages: vii (pre text) + 123 (main body) + 5 (appendices)
Department: Business	Subfield: Management and Organisation
<p>The aim of this study is examining the effects of personal career development studies' on organisational commitment among infantry subordinant officers in 1 st Infantry Brigade Command.</p> <p>The study's example group has been chosen among infantry subordinant officers who has been working in 1 st Infantry Brigade Command (Adapazarı and Kandıra Garrison Commands) between 2006 - 2008 years. Datas are collected by interrogations.</p> <p>At the end of the study, it's been seen that personal career development studies of infantry subordinant officers semi-effective on their organisational commitment .</p> <p>Organisational commitment is effected from personal career development studies and organisational commitment of infantry subordinant officers who makes these studies are higher level than who don't make.</p> <p>Personal career development studies are directly effective on organisational commitment and anyone who makes these studies has more organisational commitment than who doesn't make.</p> <p>Personal career development studies effect the organisational commitment level. Infantry subordinant officers' who makes personal career development studies at high level organisational commitment is higher, too.</p> <p>And difference has been found between working year and organisational commitment level. Organisational commitment of infantry subordinant officers, whose working year is higher, also at higher level than whose working year is less ones.</p>	
Keywords: Career, Subordinant Officer, Organisational Commitment	

GİRİŞ

Araştırmanın Amacı

Türk Silahlı Kuvvetleri; devletin bekası ve Cumhuriyet'in varlığı ve devamı gibi Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'ndan doğan yükümlülükleri gereği, yurt savunmasını da içerecek birçok sıralı görevleri yerine getirmek üzere kurulu bir kamu örgütüdür. Türk Silahlı Kuvvetleri'nin her kademesindeki komutandan, orduya ve hedeflerine bağlılık sergilemesi ve yüksek görev bilinci ile çalışması beklenmektedir. TSK bünyesindeki personelden, örgütsel gereklerin ve faaliyetlerin aksamaksızın yerine getirilmesi için beklenen bağlılık ve rol davranışlarını etkinlikle yerine getirmeleri, hem örgütün varlığını sağlıklı devam ettirebilmesi hem de personelin daha uyumlu; doyumlu ve üretken olmaları bakımından önemlidir denilebilir. İşteki ve iş dışındaki hayatlarını yüksek tatmin duyguları ile sürdüren bireylerin olumlu iş tutumları geliştirdikleri ve içinde buldukları topluma ve hayatlarının önemli bir kısmını geçirdikleri örgütlere daha faydalı oldukları literatürdeki pek çok araştırmaya konu olmuştur. Bir örgütün en önemli amacı, alt amaçları ile birlikte hayatta kalmaktır. Bazı örgütler için ise (devlet kuruluşları ve büyük holdingler gibi) pratikte ölüm asla gerçekleşmez, bu örgütlere "iyi bir iş yapıyorlar mı?" diye bakılır (Duygulu, 1998:93). Örgütlerin bu iyi iş yapma durumu, çalışanlarına sağladıkları ve onlarda tatmin olduklarını algılamalarına neden olan uygulama ve koşullar ile bireyin bu koşulları kendisine sağlayan örgüte, karşılıklı ilişki dahilinde bağlılık duyup duymadığını teşhis ve tespit etmek araştırmamızın temel amacı olacaktır.

Çağdaş örgütlerin örgütsel bağlılık kavramına verdikleri önem ve bu iş tutumunun örgütlere ve bireylere getirdikleri; sebep ve sonuçları bakımından da yaklaşık otuz yıldır kamu ve özel kesimde hatta ordularda yapılan araştırmalar ile ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Örgütsel bağlılık derecesi ile, özellikle ordu gibi özel bir kariyer alanını içeren ve örgütler arasında bireyin dilediği gibi yer değiştirmesine olanak bulunmayan örgütlerde, bireyin kariyerinden tatmin olup olmadığının ilişkisini teşhis ve tespit etmek araştırmanın temel amacıdır. Kariyerden duyulan tatmin düzeyi; ekonomik düşünceler, meslek, iş ve örgütsel süreçlere ilişkin düşünceler ve aileye dönük düşüncelerden etkilenen bir duygusal tepki olarak işlenecektir. Bu alt faktörler

oluşturulurken Amerikan Ordusu'nda konu ile ilgili yapılan araştırmalar esas alınmış ve kamu sektöründe yapılan diğer çalışmalar ile entegre edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın Önemi

Örgütsel bağlılık kavramı çıktıları açısından bir örgütü örgüt yapan temel birim olarak adlandırılabilir insan gücünün, diğer bir deyişle o örgütün kaslarını, beynini ve sinir sistemini oluşturan elemanların, vücudun bütününe yani örgüte olan duygusal tepkileri ve tutumlarını ifade etmektedir denilebilir. Bu bakımdan örgüte bağlılık üzerinde etki eden faktörlerin ortaya konması ve bu öngörüler; deneysel sonuçlardan istifade edilerek gözden geçirilecek ve yenilenecek insan kaynakları yönetim sistemlerinin ve bunun alt uygulamaları olan örneğin kariyer yönetimi sistemlerinin, gelecekte örgüte sayısız yarar sağlayacağı, bağlılığı geliştirmenin örgütsel maliyetleri düşüreceği ve çalışanların tatminlerine ilişkin politikalar ve uygulamaların geliştirilmesinde önayak olacağı düşünölmektedir. Konuyla ilgili yapılan literatür araştırmasında, daha önce konuyla ilgili yapılmış araştırmaların bir kısmına ulaşılmış ve araştırmanın temeli oluşturulurken geçmişteki araştırmalardan yararlanılarak, bunları bütönlöştirici bir yaklaşımla, kariyer yaşam boyu bir süreç olarak ele alınmış ve özgün bir araştırma ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın Kapsamı

Araştırma 1 inci Piyade Tugay Komutanlığı bünyesinde görev yapan piyade sınıfına mensup astsubayların kariyer tatmini konusundaki tepkilerini, örgütsel bağlılık düzeylerini ve kariyerdan duydukları tatmin ile örgüte olan bağlılıkları arasındaki etkiyi ortaya çıkarmaya yönelik olarak düzenlenmiş bir çalışmadır.

Araştırma Kara Kuvvetleri Komutanlığı bünyesindeki dört Ordu Komutanlığı arasından 1 inci, 2 nci ve Ege Ordu Komutanlıkları bölgelerinde (birlik taşınması sebebiyle aynı tugay içerisinde coğrafi ve komuta zinciri farkı oluşmuştur) gerçekteşirilmıştir. Kara Kuvvetleri bünyesindeki her piyade astsubayın yurdun çeşitli bölgelerinde atamalar sonucu görev yapmakta ve bir görev bölgesinde coğrafi olarak sabit kalmamaktadır. Bu bakımdan araştırmanın zaman ve mekan olarak uygulandığı yerin, coğrafi olarak algılar üzerinde çok fazla etki etmeyeceği düşünölebilir. Zira araştırmamıza konu olan muvazzaf astsubaylar, ordudaki kariyerleri boyunca ülkenin dört bir yanında ve hatta yut dışındaki bazı görev yerlerinde de görev yapabilmektedirler.

Çalışmada yoğun olarak başçavuş ve daha üst rütbedeki personel üzerinde durulmuştur. Çünkü ordudaki temel görev yılı itibarı ile on beş yıl olan mecburi hizmet yılının doldurulmasına çok yakın ya da mecburi hizmet yılını tamamlamış ve hatta emekliliğe hak kazanmış personelin, örgütsel bağlılığın çıktıları bakımından önem arz etmektedir. Kariyer ve bağlılığa ilişkin düşünceler geçmiş tecrübeler ve geleceğe yönelik düşünceler çerçevesinde netleşeceğinden bireyin örgütte bir geçmişi olması gerekmektedir. Ayrıca bundan önce belirttiğimiz mecburi hizmet yılı uygulaması neticesinde ordudan nitelikli insan gücünün ayrılma düşüncesi (yasal olarak) ancak bu hizmet yılının doldurulmasını müteakip hayata geçebilecektir. Bu temel nedenler çerçevesinde ordudaki kariyere ve örgüte bağlılığa ilişkin tutum ve eğilimlerin bu dönem çerçevesinde netleşeceğini düşünmek doğru olabilecektir.

Araştırmanın Yöntemi

Astsubayların kariyer tatmini ve örgütsel bağlılıkları ilişkisinin araştırılmasında diğer kuvvetlere, yani Deniz ve Hava Kuvvetleri ile Jandarma Genel Komutanlığı ve Özel Kuvvetler Komutanlığı bünyesinde görev yapan astsubaylara ulaşılması ve araştırmanın bu kapsamda genişletilmesi zaman ve maliyet artırıcı bir unsur olması itibarı ile kapsam dışı bırakılmış ve araştırma Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nın 1 inci Piyade Tugay Komutanlığı birliği ile sınırlandırılmıştır.

Bunun yanı sıra Kara Kuvvetleri bünyesindeki bütün askeri birliklere ulaşmak zaman ve maliyet boyutlarında araştırmanın sürdürülmesi ve tamamlanması gereken bir yıllık süre düşünüldüğünde mümkün olmayacağı için araştırmanın kapsamı 2006 - 2008 yılları arasında 1 inci Piyade Tugay Komutanlığı'nda (Adapazarı ve Kandıra Garnizon Komutanlıkları) görev yapan astsubaylar ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca, aynı birlik içinde her askeri sınıftan çok sayıda astsubay olması ve bunların bir kısmının teknik sınıflar olması nedeniyle çalışma ortamları kendi içlerinde farklılık gösterebilmektedir. Çalışma alanını daha da daraltmak ve değişken sayısını azaltmak amacıyla araştırmanın konusu ve örnekleme piyade sınıfı astsubaylardan seçilmiştir. Veriler ise mülakat yoluyla elde edilmiştir.

BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

İş yaşamında ve insan kaynakları uygulamalarında gündeme yerleşen ve insanın geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak örgütlerce ele alınmasında önemli bir yer tutmaya başlayan örgütsel bağlılık kavramı, otuz yılı aşkın bir süredir araştırmacıların ilgisini çekmekte ve pek çok araştırmaya konu olmaktadır. Askeri örgütler gibi bağlılığın nispeten önem kazandığı; yetişmiş ve göreve yönelik olarak donatılmış insan kaynağının uygun yer ve zamanda ve gerekli görevleri yerine getirebilecek seviyede yüksek moral gerektiren ve iş pazarına nazaran daha özverili ve sadakatli çalışmayı gerektiren örgütlerde bağlılığı etkileyen ve belirleyen faktörlerin ortaya konulması dünyanın birçok ülkesindeki ordularda olduğu gibi Türk Silahlı Kuvvetleri açısından da önem kazanmaktadır. Bu bağlamda literatüre dayanan bilgiler çerçevesinde örgütsel bağlılık kavramı ve bu kavramın ortaya çıkmasında belirleyici olan faktörler ile bağlılığın önemi ve sonuçlarını keşfetmek bu bölümün temel amacı olacaktır.

1.1. Genel Olarak Bağlılık Kavramı

Bağlılık kavramı iş yaşamında üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan biridir. Bağlılık konusu, organizasyonların; verimlilik, işgücü devri, devamsızlık, performans değişiklikleri ve işten ayrılma düşüncesi gibi bireysel ve örgütsel sonuçlarını etkilediğinin düşünülmesi sebebiyle bu denli yoğun şekilde incelenmektedir. Bağlılığın özünde yatan yapılar bir şekilde bireyi etkilemekte ve bazı düşünsel ve davranışsal uygulamalara itmektedir denilebilir. Bu temel düşünce ışığında bağlılığın her zaman iyi veya kötü olduğunu söylemek mümkün değildir. Kelime olarak olumlu bir yapı ifade etmesine rağmen örneğin bazı sapkın fikirlere bağlılık olumsuz bir düşünüş ve hareket eğilimini ifade etmektedir.

Kelime anlamı olarak incelendiğinde, Webster sözlüğü, bağlılığı; “politik, sosyal ya da dinsel bir teoriye ya da olaya ya da uygulamaya, zihinsel ve duygusal aidiyet hissetmek” olarak tanımlamıştır. Türk Dil Kurumu sözlüğü bağlılığı; “birine bağlı olma durumu; merbutiyet, birine karşı sevgi ve saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” şeklinde tanımlamıştır (Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, 2002:76).

Bağlılık kavramının temeli ve ayrıntılarına inilerek derinlemesine ilk defa Becker tarafından incelendiği söylenebilir. Becker; bir kurum, faaliyet ya da kişiye bağlı olan

bireylerinin, bu kurum, faaliyet ya da kişiyle özdeşleşen tutumlar sergilediklerini ve bu faaliyetlere daha fazla ilgi gösterdiklerini belirtmiş ve bağlılık konusuna, bilinçli taraf tutma davranışı olarak yaklaşmıştır (Becker, 1960:32). Becker, bağlılık kavramının, bireylerin kendi faaliyetlerine yönelik olarak neden tutarlı bir yol izlediklerinin anlatılmasında kullanılması gerektiğini savunmuştur. Taraf olma durumu, bağlanılan obje için başka alternatifler yerine, söz konusu bağlılık objesi için çaba harcamayı ifade etmektedir (Çakır, 2001:36). Bu tanıma göre bağlılık, bireylerce gösterilen bir taraf tutma davranışıdır. Bağlılık kavramına yakın ya da bazı araştırmacılarca eş anlamlı olduğu düşünülen birçok kavram vardır. Mowday bağlılık kavramı üzerinde araştırmacılar arasında bir fikir birliği olmadığından söz etmiştir. Bu kavram ayrılıkları, bir sonraki bölümde incelenecek olan bağlılığa ilişkin teorilerin çeşitliliğinden ve farklı bakış açıları içermesinden kaynaklanmaktadır.

Kelman, bağlılığı üç farklı motivasyonel süreç altında meydana gelen bir tutum olarak ele almıştır. Tutum ve davranışlar belirli cezalardan kaçınmak ya da belirli amaç, ödüllere ulaşmak amacıyla ortaya konuluyorsa “zorunlu” bir bağlılık ortaya çıkmakta (uyum) ; hoşlanılan bir durumun varlığına ilişkin bir doyum meydana geldiğinde “özdeşleşme” şeklinde bağlılık ortaya çıkmakta; bireyin değerler sistemine uygun olduğu için objeye uyumlu tutum ve davranışlar sergilemesi durumunda ise “içselleştirme” şeklinde bağlılık ortaya çıkmaktadır. Bu üç boyutlu motivasyonel süreç daha sonra örgütsel bağlılığın tanımına da yansımıştır (Çakır, 2001:36).

Bütün tanımlar göz önünde bulundurulduğunda bağlılık, bireylerin kendileriyle ilişkide bulunan psikolojik ya da sosyolojik bir olgu ile kendi arasında bir bağ hissetmesi ve bu olgu ile ilişkisinin gerektirdiği tutum ve davranışları, zorunlu olduğunu hissettiği; olgunun kendisini mutlu ettiğini düşündüğü ya da kendi değer sistemi ile olgunun değer sistemini özdeşleştirebildiği için sergilemesi durumudur şeklinde açıklanabilir.

Literatür incelendiğinde iş hayatında bağlılık kavramının birçok başlık altında incelenmiş olduğu görülmesine rağmen, organizasyonların etkinliği ve verimliliği açısından en çok etkili olduğuna inanılan ve üzerine en çok araştırma yapıldığı gözlenen örgütsel bağlılık kavramı esas konumuz olacaktır. Bağlılığın anılan çok boyutlu yapısı ve her bir boyutun bağlılık içinde oynadığı rol bundan sonraki bölümün konusu olacaktır.

1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık kavramının özündeki aidiyet duygusu, örgüt ile birey arasında bir çeşit bağ oluşmasına neden olmakta ve örgütte çalışan bireylerin ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmalarına sebep olmaktadır denilebilir. İşte bu nedenlerden dolayı, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel verim artışını ve kendini örgütle birlikte tanımlamayı; üretkenliği; işgücü dönüşümü ya da devri gibi çıktıları ya da örgütsel değişimi kabul etme derecesini etkilediği düşünülen ve tüm bu örgütsel çıktılar ile ilişkisi olması açısından günümüz çalışma hayatı araştırmacılarının ilgisini çeken bir kavramdır.

1.2.1. Örgütsel Bağlılığı Kavramlaştırma Çalışmaları

Örgütsel bağlılığın davranış temelli ve tutum temelli bakış açılarıyla farklı kavramsal çerçeveler dahilinde açıklanmaya çalışıldığından söz edilebilir. Örgütsel bağlılık, üzerinde çalışma yapılan ilk yıllarda, çalışan bireyler ile örgütleri arasında psikolojik bir bağ olarak ifade edilmiş ve genellikle çok boyutlu bir yaklaşım içermeyen bir kavram olarak incelenmiştir. Morrow'a göre, örgütsel bağlılık ile ilgili yirmi beşten fazla kavramsal açıklama ve ölçme aracı vardır. Meyer ve Allen 1997 yılında yaptıkları çalışmalarında, örgütsel bağlılığın tanımı konusunda bir fikir birliği olmadığını fakat araştırmacıların çoğunun bu tür bir bağlılığın; birey ile örgüt arasındaki psikolojik bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin yapısının değişik boyutları olabileceği konusunda anlaşmalarını vurgulamışlardır.

1.2.1.1. Taraf Tutma Teorisi

Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili ilk çalışmalar, Becker'in başını çektiği bir kavramlaştırma çalışmasıyla başlamıştır. Bu bakış açısına literatürde sosyo-psikolojik ya da irrasyonel görüş olarak da rastlanmaktadır. Becker, taraf tutma (side-bets) olarak adlandırdığı teorisinde, bireylerin elde ettikleri ödüller, harcadıkları zaman ve çaba gibi yatırımlar aracılığı ile organizasyona nasıl bağlandıklarını açıklamaya çalışmıştır. Bu teoriye göre birey değer verdiği şeyleri ortaya koyarak örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise örgüte bağlılığı da o derece büyümektedir. Fakat bu yatırımlar aynı zamanda çalışanın gelecekteki özgürlüğünü bir derece de olsa kısıtlamaktadır. Bu durum çalışanın örgütten ayrılmasının ağır bedelleri olduğu düşüncesi ile (emeklilik ücreti, firma bilgisi, kıdemlilik v.b.) örgütte kilitli kalması durumudur. Çünkü eğer birey örgütten ayrılırsa gelecekte elde edeceği

refah koşullarından ve bazı sosyal güvencelerden vazgeçecek ve yeniden birikim yapmaya çalışacaktır. Dolayısıyla bu teorinin temel yapısına uygun düşecek şekilde bireyin örgütte geçirdiği süre ve yaptığı yatırımlar arttıkça bireyin bulunduğu örgütte kalma olasılığı artar denilebilir. Bu nedenle bağlılık işte kalma tutumunu şekillendirmekte güçlü bir rol oynamaktadır çünkü bireyler tutumlarını bağlandıkları koşullara uydurmak durumundadır. Bu teori, daha sonra inceleyeceğimiz Meyer ve Allen'ın modelinde, devamlılığa yönelik bağlılığın da temelini teşkil etmektedir.

1.2.1.2. Örgütsel Bağlılığı Sınıflandırma Çalışmaları

Örgütsel bağlılık kavramını daha anlaşılır bir şekilde ifade edebilmek için birçok araştırmacı farklı yaklaşımların ele alınabileceği; örgütsel bağlılık kavramını kendi içinde sınıflandırmaya dayalı çalışmalar geliştirmişlerdir. Birçok sınıflama olmasına rağmen açıklayıcı yönlerinin kuvvetli olduğu değerlendirilen üç yaklaşım burada ele alınacaktır.

1.2.1.2.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni, örgütsel bağlılığa, bireylerin örgütün direktiflerine uyumu düşüncesine dayalı bir açıklama getirmiştir (Çakır, 2001:51). Etzioni'ye göre örgütün çalışanlar üzerindeki otoritesi ve gücü, örgütsel bağlılığın temel nedenidir. Etzioni bağlılığı üç yönlü olarak değerlendirmiştir ve bu bağlılık türlerinden her biri, bireyin örgütün gücü karşısındaki cevabını içermektedir: **ahlaki bağlılık**, **çıkara dayalı bağlılık** ve **zorunlu bağlılık**. Buna göre ahlaki bağlılık, örgütün amaçlarına, değerlerine, kurallarına inanmayı ve onlarla özdeşleşmeyi; çıkara dayalı bağlılık, çalışanların örgüte yaptıkları bazı katkılar sonucunda bazı ödüller ve faydalar elde etmeleri sonucu psikolojik olarak ortaya çıkan bir bağlılığı; zorunlu bağlılık ise negatif hislerin duyulduğu fakat bireyin bazı davranışlara örgüt tarafından zorlandığı bir durumu ifade etmektedir (Çakır, 2001:51). Etzioni'nin tanımında sorgulanması gereken yön bireylerin istekleri dışında oluşan zorunlu bir bağlılığın gerçekten bağlılık olarak kabul edilip edilemeyeceğidir denilebilir. Çünkü bağlılık kavramı kelime anlamı olarak politik, sosyal ya da dinsel bir teoriye ya da olaya ya da uygulamaya, zihinsel ve duygusal aidiyet hissetmek olarak tanımlanmıştır, bir zorunluluk içermemektedir.

Etzioni'nin örgütsel bağlılık tanımındaki üç boyutlu yaklaşıma çok yakın olan bir başka tanımlama ise Penley ve Gould'a aittir. Penley ve Gould örgütsel bağlılığı üç yönlü olarak tanımlamıştır; ahlaki bağlılık, hesaplanabilir bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık. Penley ve Gould'a göre bu üç tür bağlılık iki hakim bakış açısı altında yani araçsal ve duygusal boyutlarla meydana çıkmaktadır. Araçsal boyut ödeme ve ödül sistemleri ile bireyin bu organizasyondaki başarısıyla ilgilidir; duygusal boyut ise bireyin kendini örgüte duygusal olarak adanmışlığı ve görevleri yerine getirme zorunluluğu hissetmesi ile ilgilidir. Penley ve Gould'a göre hesaplanabilir bağlılık, bağlılığın araçsal boyutunu teşkil etmekte; zorunlu bağlılık ve ahlaki bağlılık ise duygusal boyutunu teşkil etmekte ve her üç tip bağlılık, örgütlerde çalışan bireylerde karma bir şekilde bulunmakta ve deneysel olarak ortaya konabilmektedir.

Etzioni çalışanın bağlılığını tanımlayabilmek için geniş kategoriler belirlemeye çalışmış ve bu bağlılıklar üzerindeki etkilerin üç kategoriden mutlaka biri çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmüştür.

1.2.1.2.2. Kanter'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığa açıklama getirmeye çalışan diğer bir araştırmacı ise Kanter'dir. Kanter, Etzioni'den farklı olarak örgütsel bağlılığın, kendi tanımını yaptığı üç türün bir etkileşimi içinde ortaya çıktığını ve bir çalışanın bağlılığını artırmak için üçünün de dikkate alınması gerektiğini belirtmiştir. Bu üç tür; devamlılık bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır. Devamlılık bağlılığında bireyler örgüt üyesi olabilmek ve örgütte kalabilmek için fedakarlıklar yapmakta ve çaba harcamaktadırlar ve ayrıca kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme ve yaşamlarını sürdürebilme açılarından örgütün sürekliliğini sağlamaya çalışmakta ve bunu bir güç olarak algılamaktadırlar (Çakır, 2001:52). Kanter'in yaklaşımı bu yönüyle Becker'in taraf tutma teorisi ile benzerlikler göstermektedir. Kenetlenme bağlılığı işyerindeki çalışma ortamının ve sosyal ilişkilerin gelişmesine dayalı bir bağlılıktır (Çakır, 2001:52). Bu bağlılığı artırmak için örgütler sosyal içerikli toplantılar, yemekler ve işbirliğini artırıcı faaliyetlere yer verirler. Bütün bu çalışmalar, grup üyeleri arasında artan bir kenetlenme ve dolayısıyla da artan bir kenetlenme bağlılığının geliştirilmesini hedeflemektedir. Kontrol bağlılığı ise örgüt tarafından ortaya konan kurallara, ahlaki değerlere ve hedeflere tamamen uymayı gerektiren kuralcı bir bağlılıktır. Kontrol bağlılığı, örgütün kural ve ahlaki değerlerinin uygun davranışlar için bir kılavuz olduğuna inanıldığında ortaya çıkar. Bu üç tip

bağlılık genellikle tek başlarına değil birbirleri ile etkileşim içinde ortaya çıkmaktadırlar. Kanter bu bakış açısı ile Etzioni'nin mutlak sınıfçı bakış açısından ayrılmaktadır denilebilir. Kanter'e göre örgütler çalışanların bağlılığını geliştirebilmek için her üç tür bağlılığa aynı anda yönelmelidirler.

1.2.1.2.3. Staw ve Salancik'in Sınıflandırması:

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, zaman içinde örgütsel bağlılığın tek bir sınıflandırma yaklaşımı ile açıklanmasındaki güçlüğün araştırmacıları başka bakış açılara ittiği ve örgütsel bağlılığı çok boyutlu bir yapı içerisinde değerlendirmeye başladıkları görülmektedir. Bu temel boyutların, ahlaki değerler; zorunluluklar ve içten gelen, psikolojik bir aidiyet hissinden oluştuğu tarafımızca değerlendirilmektedir. Fakat Staw ve Salancik, bağlılığın birbirinden oldukça farklı iki olguyu tanımlamak için kullanıldığını ileri sürmektedirler. Bunlardan birincisi örgütsel davranış araştırmacılarının yaklaşımı olan davranışsal sınıf ikincisi ise sosyal-psikoloji araştırmacılarının yaklaşımı olan tutumsal sınıftır. Bu iki bakış açısı; **davranışsal bağlılık** ve **tutumsal bağlılık** olarak literatürde yer almışlardır. Davranışsal görüş bireyin örgüt üyeliğini açıklamak için yatırımlar kavramını kullanmış ve bunu yaparken de bağlılığı, bireyin davranışlarını kontrol eden bir güç olarak görmüştür. Tutumsal görüş ise bireyin belirli bir örgütle ve amaçları ile kendini özdeşleştirip bu amaçları gerçekleştirmek uğrunda örgüte bağlandığı görüşünü savunmaktadır. Staw'a göre bu model beklenti kuramının genel şeklidir çünkü çalışanın davranışları elde edilmiş ödüllerin sonucudur. Dolayısıyla bağlılığın mı davranışları etkilediği yoksa davranışların mı bağlılığa neden olduğu konusunda temel bir ayrıma dayanan bu iki görüş literatürde belirginleşmiştir.

1.2.1.3. Tutumsal Bağlılık Bakış Açısı

Bağlılığı tutumsal açıdan değerlendiren ve literatürde en çok kabul gören yaklaşım Mowday, Porter ve Steers'e aittir. Bu araştırmacılara göre bağlılık, bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi esasına dayanmaktadır. Adı geçen araştırmacılara göre bireyin bağlılığı:

- a) Örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve bu amaç ve değerlerin kabulü,
- b) Örgütsel amaçların başarılması yönünde güç sarf etmeye istekli olma,
- c) Örgütsel üyeliği devam ettirme konusunda güçlü bir arzunun varlığı,

unsurlarına bağlıdır. Boulin'in de bu yaklaşıma katkıyla ifade ettiği gibi, bu tutumsal bir bağlılıktır ve bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilme durumu üzerine kurulmuştur. Bu yaklaşıma göre bağlılık; bireylerin örgüte pasif olarak itaat etmelerinden daha fazlasını ifade etmekte ve bireylerin, örgütün daha iyi olabilmesi için kendileriyle ilgili, birtakım fedakarlıklar yapmaya razı olmaları durumunu kapsayan aktif bir bağı ortaya çıkarmaktadır. Bu yaklaşım bizim görüşümüze göre de örgütsel bağlılığın tutumsal boyutunu diğer başka araştırmaların da desteklediği gibi yeterli olarak ortaya koymaktadır. Bu tip bir bağlılık özetle çalışanın örgütüne duygusal bir yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak ifade edilebilir. Ayrıca Mowday'a göre çalışanların bağlılığı, örgütün insan kaynakları uygulamaları ile sonuç ve çıktılar arasında bağ yaratan bir kavramdır. Bu kavram ayrıca Etzioni'nin ahlaki bağlılık ifadesine yakınlığıyla da ilgi çekicidir.

Mowday, Porter ve Steers'in tutumsal yaklaşımına ve Staw ile Salancik'in tutumsal; davranışsal ayrımına katkıda bulunan Brown, bağlılığı bu iki ana grupta incelenmesi gereken bir kavram olarak görmüştür. Tutumsal bağlılık duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı içermektedir. Bağlılığın bir tutum olarak ele alınmasının ise temelleri tutumu oluşturan faktörlerde yatmaktadır. Tutumun, birey tarafından tutum konusu olan objeye karşı derlenen bilgilerin birleştirilmesi ile oluşan boyutuna **zihinsel** veya **bilgisel** faktörler; bu objeye karşı duyulan heyecanlar yani itme-çekme, hoşla gitme-gitmeme gibi duygularla oluşan boyutuna **duygusal** faktörler; bu obje hakkında bilgisel ve duygusal faktörlerin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan inancın bireyde objenin gereği doğrultusunda olumlu ya da olumsuz davranma eğilimine yol açması boyutuna da **davranışsal** faktörler olarak bakılmaktadır (Erdoğan, 1997:365). Webster sözlüğünün entelektüel (intellectual) ve duygusal (emotional) kavramları, tutumun bilişsel (cognitive) ve hissi (affective) faktörlerini tanımlamakta yeterlidir. Tutumun üçüncü boyutu olan davranışsal faktörler de bir davranışsal eğilimi ifade etmektedir, davranışı değil. Donovan ve Radosevich davranışsal eğilimin her zaman davranış ile aynı durumu ifade etmediğini belirtmişlerdir. İşte bu bakış açısı ile tutumsal görüş ve davranışsal görüş birbirinden ayrılmaktadır denilebilir.

1.2.1.4. Davranışsal Bağlılık Bakış Açısı

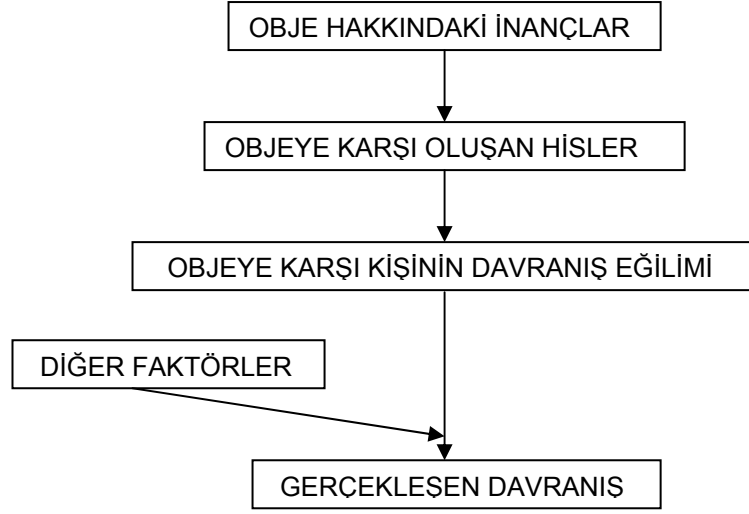
Bu bakış açısının temelini sosyal psikologların, bireyin geçmişteki davranışlarının onu örgüte bağladığı görüşü oluşturmaktadır. Örgüte girişten itibaren ortaya konan davranışlar bireyin örgüte bağlılığını şekillendirmektedir. Staw'a göre bu yaklaşım "beklenti kuramı" nın genel şeklidir. Kısaca beklenti kuramı; harcanacak çabaların iyi performansla neden olacağı, bu iyi performansın da birey için önemli bir değer ihtiva eden sonuçlara yol açacağı algılanması sonucu davranışın ortaya çıktığını ortaya koymaktadır (Renier, 1998:35). Örneğin Kara Harp Okulu'na kabul edilme sürecinde gençlerin 2 aylık çok ağır bir eğitimden geçerek örgüte katılmaları hem onların örgütten beklentileri doğrultusunda fedakarlıklarda buldukları hem de örgüte bağlılıklarını sergiledikleri bir süreç olarak yorumlanabilir.

Kiesler'e göre bağlılığın etkisini görmek için iki varsayım geçerlidir. Bunlardan birincisi, bireyin davranışları ile tutum ve tavırları arasındaki tutarsızlıkları çözmeye çalışması, ikincisi ise bağlılığın bir davranışı daha az değiştirilebilir hale getirmesi varsayımıdır. Bu açıklamadan yorumla davranışsal bağlılık görüşüne göre bireylerin örgütteki üyeliklerini sürdürmek ve örgütün iç değerlerine uyum sağlayarak bu üyeliğe devam etmek için çabaladıkları ve çeşitli davranışlarda buldukları sonucuna varılabilir. Davranışların bireyi bağladığından söz ediliyorsa davranışsal bağlılık genel olarak iş tercihi, kariyer tercihi veya örgütten ayrılma düşüncesi ile ilgilidir şeklinde yorumlanabilir. Çünkü birey bir davranışta bulunmakta, bir karar verip uygulamakta ve bu kararın ve davranışın sonuçlarının kendisini bağlayıcı olması beklenmektedir. Bağlılığın bu yönü bir bakıma, bağlılığın gözler önüne serilmesi ile ilgilidir ve uygulamaya yöneliktir denilebilir.

1.2.1.5. Tutumsal Davranışsal Bağlılık Kavramlarının Karşılaştırılması

Tutumsal anlamda bağlılık, örgütle birlikte olma isteği, örgüt yararına yüksek çaba sarf etmek ve örgütsel hedef ve değerler ile özdeşleşmek olarak ifade edilmektedir. Bu her ifade işgörenin örgüte karşı tutumlarını açıklamaktadır. Zira tutumlar bireyin bir obje karşısındaki inançlarının davranışa dönüşmesi halidir (Erdoğan, 1997:368).

Şekil 1. Tutumların Şekillenmesi



Kaynak: (Erdoğan, 1997:368).

Buna karşılık davranışsal bağlılıkta bireyler bir örgütte devamlı olarak kalırlar ve bu örgütteki üyeliklerini sürdürmeyle nasıl başa çıktıkları ile ilgili bir süreç söz konusudur; bu süreçte davranışlar örgüte yönelik tutumların gelişmesine neden olmakta ve bu tutumlar gelecekteki davranışları da belirlemektedir. Yani bireyler bazı örgüte dönük davranışlarda bulunmakta, bunun sonuç ve çıktılarına göre tutumlar edinmekte ve bir sonraki döneme ilişkin davranış eğilimleri geliştirmektedirler denilebilir. Salancik'e göre de bağlılık davranışa neden olan bağlayıcı, zorlayıcı bir durumdur.

Literatür incelendiğinde bu temel ayrımın, yani örgütün bireyin tutumlarına etki ederek bağlılığa neden olduğu ya da bireyin davranışlarının sonuçlarına göre bağlılığın şekillendiğine dair görüşün araştırma alanlarının farklılaştığı görülmüştür. Buna göre tutumsal görüş genel olarak bağlılık kavramını performans ve örgütsel üyeliği açıklamak için kullanmış; davranışsal görüş ise çalışanın örgütsel üyelik tercihini açıklamak için kullanmıştır. Bütün bu ayrıma rağmen Mowday davranış ve tutumlar arasında; tutumun davranışı şekillendirmesi ve davranışın tutumları pekiştirmesi şeklinde bir karşılıklılık ilişkisi bulunduğunu belirtmiştir. Sonuç olarak tutumsal bağlılık ile davranışsal bağlılık arasında döngüsel bir ilişki olduğu, tutumsal bağlılığın davranışsal bağlılığa yol açtığı ve döngüsel olarak bunun da tutumsal bağlılığı güçlendirdiği söylenebilir. Bu bakımından tutum ve davranışların birlikte şekillendiğini

söylemek yanlış olmayacaktır. O halde bağlılığa yol açan faktörlerin salt tutumlar veya salt davranışlar aracılığıyla etkili olduğunu söylemek doğru olmayacaktır.

1.2.1.6. O'Reilly ve Chatman'ın Bağlılık Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman, bağlılığın alternatif şekillerini açıklayabilmek için Kelman'ın tutum ve davranış değişikliği çalışmasının üzerinde durmuşlardır (Mowday, 1998:390). Bu çalışmaya göre bağlılık üç boyutlu bir tutumdur. Tutumun boyutları **uyum** (uyuma, boyun eyme, compliance), **özdeşleşme** (identification) ve **içselleştirme** (internalization) dir (Shock, 1999:76). Uyum, bireyin bir ödülü elde etmek için ya da bir cezadan kaçınmak için sergilediği tutum ve davranışları temsil eder. Yani uyum, ödüllerin elde edilmesi açısından ortaya konan araçsal davranışlardan oluşur (Mowday, 1998:390). Özdeşleşme ise sosyal bir etki ve bu etkiye maruz kalan bireyin; etkiyi ortaya çıkararak olguya benzeme isteği duyması ve buna yönelik davranışlar göstermesidir. Özdeşleşme, bir örgüt ile ilişki kurmak isteyen bireyin, örgütün değer ve amaçlarını, kendi değer ve amaçları ile uyuşmasalar bile benimseme davranışı göstermesidir (Mowday, 1998:390). İçselleştirme ise bireyin sosyal bir etki karşısında doğru olanı yapma güdüsüdür. Bu bağlamda içselleştirme, bireyin kendi değer ve hedefleri ile tutarlı olduğunu düşündüğü örgütsel değer ve hedefleri benimsemesi ve sergilemesi davranışdır (Mowday, 1998:390). Bu açıklamalar çerçevesinde O'Reilly ve Chatman'ın bağlılık açıklaması üç boyutlu psikolojik bir ilişkiyi ifade etmektedir denilebilir.

1.2.1.7. Meyer ve Allen'in Çok Boyutlu Sınıflandırması

Meyer ve Allen, bağlılığın çok boyutlu bir kavram olarak incelenmesi gerektiği düşüncesinden hareketle literatüre üç boyutlu ve en çok kabul gören örgütsel bağlılık tanımını kazandırmışlardır. Bu üç boyutlu yaklaşıma göre bireyin kendini örgütle birlikte ifade etmesi, kendini hissi olarak ona adanması bağlılığın **duygusal** boyutunu, çalışanın örgütten ayrılması durumunda karşılaşıcağı bedeller bağlılığın **devamlılık** boyutunu (Mathieu va Zajac tarafından hesaplanabilir -calculative- olarak ifade edilmiştir), çalışanın ahlaki olarak örgütte çalışmak zorunda olduğu duygusunu yaşaması ise **normatif** boyutunu oluşturmaktadır.

Bu modelin duygusal boyutu, çalışanın, istediği için mi örgütte kaldığını; devamlılık boyutu ihtiyacı olduğunu düşündüğü için mi örgütte kaldığını; normatif boyutu ise mecbur olduğunu düşündüğü için mi örgütte kaldığını anlatmak için kullanılmaktadır. Duygusal bağlılık, bireyin kendini örgütle beraber ifade etmesi, kendini örgüt ve onun değerlerine adanması tanımını içermesi bakımından Mowday Porter ve Steers'in tutumsal yaklaşımıyla büyük benzerlikler göstermektedir. Bu bakış açısıyla Porter'ın bağlılığa yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman'ın tanımladığı içselleştirme boyutunu içermekte, Meyer ve Allen da bu yaklaşıma duygusal bağlılık adını vermektedirler (Mowday, 1998:390). Devamlılık bağlılığı, bireyin örgüte yaptığı yatırımlar sonucu örgüte bağlandığı tanımını içermektedir. Bu yönüyle devamlılık bağlılığı Becker'in taraf tutma teorisini desteklemektedir. McGee ve Ford'a göre devamlılık bağlılığı, bireyce örgütten ayrılması halinde boşa gideceği düşünülen özveri ve fedakarlıkları ile iş pazarındaki sınırlı istihdam olanaklarının bir fonksiyonudur (Mark, 1996:263). O'Reilly ve Chatman'ın uyum boyutu da Meyer ve Allen modelinde devamlılık bağlılığı ile temsil edilmektedir (Mowday, 1998:390). Normatif bağlılık ise doğru ve iyi ahlaklı olan şeyi yapmak üzerine yoğunlaşmıştır. Allen ve Meyer'in modeli bu yönüyle de Etzioni'nin bağlılık tanımının ahlaki boyutunu içermektedir. Literatürde normatif bağlılık boyutunun varlığını destekleyecek çok fazla araştırma bulunamamış fakat Meyer ve Allen'ın deneysel olarak bu boyutu ortaya koydukları görülmüştür.

Meyer ve Allen'ın sınıflandırması önceki sınıflandırmaların hemen hemen bütün boyutlarını içermesi bakımından ilgi çekicidir. Bu model bireyler ile örgütler arasındaki bağı açıklamaya yeterli ve anlaşılabilir bir bakış açısı getirmiştir. Price'a göre de Meyer ve Allen'ın modeli diğer bütün modellere nazaran daha güvenilir ve geçerlidir (Mowday, 1998:390). Bu bütünleştirici tanım göz önünde tutularak bu araştırmaya esas teşkil edecek model de Meyer ve Allen'ın modeli olacaktır.

1.2.2. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Literatür incelendiğinde araştırmacıların örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri üçlü, dörtlü ya da beşli gruplar halinde gruplandığı görülmüştür. Mowday, Porter ve Steers örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri dört ana başlık altında incelemişlerdir: bireysel faktörler, iş ve role ilişkin faktörler, iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler, örgüt yapısına ilişkin faktörler. Schwenk ise bu faktörleri; geçmişteki iş yaşantıları, kişisel-demografik faktörler, örgütsel-görevsel faktörler ve durumsal

faktörler olarak belirtmiştir (Balay, 2000:51). Bütün bu faktörler ve alt faktörlerin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediği birçok araştırmamanın konusu olduğundan ve çalışmamızın kapsamını çok genişleteceğinden burada özet olarak işlenecektir.

1.2.2.1. Bireysel-demografik Faktörler

Yapılan araştırmalara göre bireysel ve demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasında genel olarak kuvvetli bir ilişki gözlemlenmektedir. Burada birinci faktör olarak ele alacağımız cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisi literatürde oldukça fazla araştırma ile tutarlı bir şekilde ortaya konmuştur. Kadınların bir grup olarak erkeklerden daha fazla bağlılık gösterdikleri görülmektedir. Blau ve Lunz da araştırmalarında erkeklerin kadınlara nazaran daha çok örgütten ayrılma eğiliminde olduklarını ve örgütsel bağlılıklarında olumsuz bir farklılaşma olduğunu bulmuşlardır. Kadınların günümüz iş hayatında bir yerlere gelebilmek için erkeklerin egemen olduğu bir alanda daha fazla çaba harcadıkları düşünülürse bu sonuç gayet normaldir. Hrebiniak ve Alutto'nun önceki araştırmalarında da benzer bulgular bulunmaktadır (Hrebiniak, 1972:562).

Luthans ve diğerlerinin araştırmalarına göre yaş ve kıdem ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır. March ve Simon'a göre de yaş bağlılıkta bir artışa neden olmaktadır. Yaşlı işgörenler Dunham'a göre örgüte yaptıkları ve uzun yıllarına mal olan yatırımlarından dolayı örgüte bağlanmaktadır.

Eğitim konusundaki verilerden elde edilen genel bilgi ise daha fazla eğitilmiş işgörenlerin daha az bağlılık gösterdikleri yönündedir. Daha az eğitilmiş ve gelecekte eğitim almayı planlamayan bireyler Hrebiniak ve Alutto'ya göre daha fazla bağlılık göstermektedirler (Hrebiniak, 1972:562). Wiener'e göre de eğitim ve örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki vardır. Steers'da öğrenim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki bulunduğu ve bunun fazlaca formal eğitim görmüş bireyin örgütüne değil mesleğine ve kariyerine bağlanacağı ile açıklanabileceğine değinmiştir. Allen&Meyer, Mowday, Hackett, Mathieu&Zajac'ın araştırma bulguları da benzer doğrultudadır.

Örgütteki memuriyet süresi (tenure) de örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir bireysel faktör olarak belirtilmiştir (Allen&Meyer, 1993). Luthans'ın araştırması da memuriyet süresi ile bağlılık arasında olumlu bir ilişkiyi vurgulamaktadır. Mathieu ve Zajac da

örgütte geçirilen yılların bireyler tarafından örgüte yapılan bir yatırım olduğunu ve bağlılığı artırdığını belirtmişlerdir. March ve Simon da bireyin örgütte bulunduğu yıllar arttıkça bireyin kıdemli duruma geçeceği ve bulunduğu örgütün diğerlerine nazaran daha cazip hale geleceğini ve bağlılıklarında artış olacağını belirtmişlerdir.

Bireyin aile ve akrabalarından sorumluluğu da bağlılığı etkileyen bir faktördür. Hackett'e göre aile ve akraba sorumluluğu olan bireyler örgüte daha bağlı hale geleceklerdir. Wallace'a göre ise bireyin ailesinin ihtiyaçlarını gidermekte o örgütte çalışıyor olmasının yeterliliği ve iş-aile çatışması bağlılığı önemli ölçüde etkileyecektir. Evli bireylerin evli olmayanlara göre daha bağlı olduğu Mathieu ve Zajac tarafından ortaya konmuştur. Aile sorumluluğu bireyi ailesinin ihtiyaçlarını karşılayacak bir örgüte bağlamakta fakat birey örgütün ihtiyaçları karşılamada yetersiz olduğunu algılasa bağlılıkta bir düşüş olabilmektedir. Chiu ve Ng'ye göre de iş-aile çatışması bireyleri roller arası bir çatışma niteliğinde fazlaca zorlayan ve iş tutumlarını olumsuz etkileyen bir durumdur.

Bütün bu değişkenlerin yanında kararlılık, kendini gerçekleştirme ihtiyacı, iş güvenliği ve performans ile örgütsel bağlılık arasında, Morrow tarafından kuvvetli ilişkiler bulunmuştur. İş öncesi yapılan fedakarlıklar, emekli maaşı alma planları, statü gereksinimi, artan yaş ve kıdem, memuriyet süresi gibi yukarıda anılan faktörlerin, örgütten ayrılmanın ve yeni bir kariyer alanına geçmenin maliyetlerini artırdığı ve sadakati kuvvetlendirdiği Shore ve diğerleri tarafından belirtilmektedir.

Bireylerin kariyer gelişimi ve örgütsel bağlılık arasında da kuvvetli ilişkilere rastlanmaktadır. Corelli ve Bishop'a göre birey kendi kariyer gelişimine, özellikle de mesleğine ne kadar bağlı ise örgüte o denli az bağlılık duyacaktır. Bu durum, bireyin mesleği ile ilgili değerlerini bağlı olduğu örgütte bulup bulamamasına göre şekillenen bir bağlılık olarak yorumlanabilir. Hrebiniak ve Alutto'ya göre de mesleğe ve kariyere yapılan yatırım örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyebilecek ve kariyer bağlılığına neden olabilecektir (Hrebiniak, 1972:562). Bireyde kariyer ve aile önceliği de bireysel bir faktör olarak bağlılığı etkilemektedir.

Role ilişkin değişkenler; rol belirsizliği ve rol çatışması da bağlılıkla ilişkide olan kuvvetli faktörlerdir. Bireysel bir faktör olarak işin gerektirdikleri ve ailenin

beklentilerinin çatışması olarak ortaya çıkan iş-aile çatışması da bireyin yaşadığı bir rol çatışmasıdır ve bağlılığı olumsuz etkilemektedir. Sosyalleşme ve sosyalleşme ihtiyacı da örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel bir faktördür. Örgüte girmeden önce beklenen sosyalleşme ile örgüte bağlılık arasında, Sager ve Johnston tarafından kuvvetli bir ilişki ortaya konmuştur.

Ayrıca kişisel değerler ile örgüt değerleri arasındaki uyumun (değer uygunluğu-value congruency) da örgütsel bağlılığı etkilediği son yıllarda yapılan araştırmalarla desteklenmiştir.

1.2.2.2. Örgütsel-görevsel Faktörler

İşin içeriği, işin kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği, işten duyulan tatmin düzeyi, rol stresi görevsel faktörlerin ana başlıklarını oluşturmaktadır denilebilir (Cengiz, 2002:806). Begley& Czaka, DeCotiis& Summers, Mathieu&Zajac, Stevens, Beyer& Trice, gibi birçok araştırmacı tarafından rol çatışması ya da rol belirsizliği gibi role ilişkin faktörlerin örgütsel bağlılıkla ilişkisi incelenmiş ve negatif bir korelasyon içinde bulunduğu anlaşılmıştır. Katz ve Kahn'a göre rol çatışması bireyin örgütteki rollerine ilişkin zıtlıklar bulunması demektir ki bu bireyde duygusal bir boşluk duygusu yaratmakta ve iş arkadaşlarından ve örgütten psikolojik olarak uzaklaşmalara neden olmaktadır (Balay, 2000:61). Ayrıca bireysel ve örgütsel faktörler ile karşılaştırıldığında, çalışanların rolleri ile ilgili faktörlerin örgüte bağlılığı belirleme olasılığının daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Rol belirsizliği de benzer sonuçlara yol açmaktadır. Rol gerekleri konusunda belirsizlik Hrebiniak ve Alutto'nun araştırmasında bağlılığı olumsuz etkileyen bir değişken olarak belirginleşmektedir (Hrebiniak, 1972:558). Allen ve Meyer de rol belirginliği ve açıklığının örgütsel bağlılıkla olumlu bir ilişki gösterdiğini belirtmektedir.

Bireyin yaptığı işin niteliği ve niceliği ile ilgili faktörler de örgütsel bağlılıkla kuvvetli ilişkiler göstermektedir. Bireyin kendi işi üzerindeki kontrol derecesi, grupla çalışma, işe ilişkin geri besleme alma, işin diğer işler ile sosyal etkileşime olanak vermesi, görevin açıklığı gibi faktörler yüksek derecede bağlılık doğurmaktadırlar. İşin özerkliği ve işe ilişkin geri besleme ile örgütsel bağlılık arasında da Colarelli ve diğerlerinin çalışmaları ile kuvvetli ilişkiler bulunmuştur. İşin İçeriği ve zenginleştirilmiş iş kapsamı ile örgütsel bağlılığın da ilişkisi olduğu vurgulanmaktadır.

Bir başka faktör olarak işten duyulan tatmin ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ise tutarsızdır. Neden sonuç ilişkisi aranan modellerde dahi şu ana kadar yapılan araştırmalar arasında tutarsızlık olmasına rağmen genellikle iş tatmini bağlılığı nedenleyen bir faktör olarak gösterilmektedir. Mathieu ve Zajac, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında genel bir karşılıklılık (reciprocity) ilişkisi bulunduğu belirtilmiştir. Yani örgütsel bağlılık da iş tatminine yol açabilmektedir. Mathieu ve Farr'ın araştırmaları örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında kuvvetli bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Salancik'e göre ise tatminin bağlılığı izleme olasılığı tersine göre daha yüksektir. Boteman ve Strasser'in araştırmalarına göre de iş tatmini bağlılığın bir sonucudur. Igbaria'ya göre ise iş tatmini bağlılığı etkileyen ve oluşmasına neden olan bir değişkendir. İş tatmini ve bağlılık arasındaki bu çift yönlü ilişkisel bulgulara dayanarak iş tatmini örgütsel bağlılığın hem bir belirleyicisi hem de bir sonucu olabilecektir denilebilir. İş tatmininin geçmişe ve geleceğe dönük bir yapı ile incelenmesi olarak da yorumlanabilecek kariyer tatmini ve örgütsel bağlılık arasında da Morrow'a göre olumlu bir ilişki vardır.

İş arkadaşları ile ilişkilerin ve iş arkadaşlarına bağlılığın da örgütsel bağlılığı etkilediği Randall ve Cote tarafından belirtilmektedir (Balay, 2000:63). Bu faktörlere ilave olarak aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, öğrenme fırsatı, iş güvencesi de bağlılık üzerinde etkili olabilmektedir (Cengiz, 2002:806).

Bazı araştırmalarda yapısal faktörler olarak da rastlanan ve örgüt yapısı ve işleyişine ilişkin faktörlerin de örgütsel bağlılık ile kuvvetli ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Glisson ve Durick'e göre örgütsel anlayış ve cezalandırma ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki vardır. Bir önceki bölümde de değinilen birey ve örgüt arasındaki değer ve amaç uygunluğu da örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Örgüt yapısının karar vermeye katılımcı ve adem-i merkeziyetçi ya da merkeziyetçi oluşu ile örgütsel bağlılık arasında da Steers'a göre kuvvetli bir ilişki vardır. DeCotiis ve Summers'a göre de merkeziyetçi yaklaşım ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır.

Örgütsel ödüllerin varlığı ve yeterliliğine ilişkin algılar ile örgütsel bağlılık arasında da kuvvetli ilişkiler bulunmuştur. Mottaz'a göre örgütsel bağlılık hem içsel hem de maddi

ödüllerin varlığı ve yeterliliği algısından etkilenmektedir. Dunham'a göre de ödüller bireyi örgüte bağlayan faktörlerdendir. Örgütün bu ödülleri dağıtırken eşitlikçi ve adaletli davranması da bağlılığı etkilemektedir. Bartol'a göre de çalışanlar ödüllendirmeyi, örgüt yararına davranışlarının ve profesyonelliklerine verilen değer bir göstergesi olarak görmekte ve bu durumda meslek çalışanlarının yani profesyonellerin de bağlılıklarında etkili olmaktadır. Hrebiniak ve Alutto'ya göre de örgütsel ödüllere ulaşmak zaman içinde düşük hareketlilikle ve örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Hrebiniak, 1998:556).

Bireyin işi ile ilgili sorumluluğundaki azalmalar Varoğlu'na göre bağlılığında da azalmaya neden olmaktadır. Bunun yanında bireyin iş ortamında üst ve yöneticilerinden duyduğu tatminin de örgütsel bağlılıkla ilişkisi vardır. Üstlerin ve örgütteki nezaret tarzının arkadaşça ve katılımcı bir ortamda yürütülmesi de örgütsel bağlılığı olumlu etkilemektedir. Bağlılığın liderlik tarzı ile ilişkisinde ise inisiyatif verici liderlik, duyarlı liderlik, liderin gücü ve olgunluğu ile astların örgütsel bağlılığı arasında Luthans tarafından olumlu ilişkiler bulunmuştur.

Bireyin örgüte dair çalışan çıkarlarını ne ölçüde gözettiğine ve örgütün desteğine ilişkin algıları ile bağlılık arasında da kuvvetli ilişkiler bulunmuştur. Örgütün sadece çalışma ortamında değil bireyin özel hayatı ve bireysel amaçları konusunda algılanan desteği de bağlılığa yol açmaktadır. Örgütün çalışanın bireysel ve genel hayatına ilişkin beklentilerini karşılayıp karşılamasına göre de bağlılık farklılaşacaktır.

Algılanan örgüt yapısı (ilerlemeye olanak veren ya da vermeyen örgüt yapısı) ve terfi olasılıklarının örgütsel bağlılık ile kuvvetli bir ilişki içinde olduğu Marsh ve Mannari'nin çalışmaları ile ortaya konmuştur; aynı sonuçlar Lincoln&Kallenberg, Edwards ve Nakane tarafından desteklenmektedir. Terfi olanakları bireylerce ödül olarak algılanmakta ve örgüt içinde bu ödüllerin varlığı ya da bireyce elde edilmesi bağlılığı artırmaktadır.

Bireylerce ödüllendirici bir uygulama olarak algılanan ve örgütsel bağlılık ile kuvvetli ilişkiler gösteren bir diğer örgütsel uygulama ise ücretlerdir. Mowday, Porter ve Steers'a göre ücretlerdeki adalet ve yeterlilik bağlılığı etkilemektedir. Wallace'a göre de bireyin ücret mahiyetindeki gelirleri örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup

bireye yapılan fazladan bir ödeme yüksek bağlılığa neden olabilmektedir (Balay, 2000:68). Bu konunun bağlılık açısından önemi Varoğlu tarafından da belirtilmektedir. Ücretlerin örgütsel bağlılıkla kuvvetli bir pozitif ilişki gösterdiği Iverson ve Greenhaus tarafından da tespit edilmiştir.

Ücret ve terfiler ile bağdaşacak bir şekilde Örgütün, örgüt içi hareketlilik, iş ve istihdam güvencesi, eğitim ve gelişme olanakları sağladığının bireylerce algılanması, Gaertner ve Nollen'e göre Örgütsel bağlılığı olumlu etkilemektedir. Konovsky ve diğerlerine göre de örgüt içi sistemlerin adaletli ve eşitlikçi işleyişi ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki vardır.

1.2.2.3. Diğer Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler hala pek çok araştırmacı tarafından araştırılmakta ve ne şekilde etki altına alınabileceği bulunmaya çalışılmaktadır. Araştırmamız kapsamında ulaşılabilen literatür bilgileri çerçevesinde bireysel, demografik, işe ilişkin ve örgüte ilişkin faktörler yukarıda özetlenmeye çalışılmıştır. Bireyin ya da örgütün özelliklerinden kaynaklanmayan ve bağlılığa daha çok dışsal bir etken olarak etki eden faktörler de mevcuttur. Bu faktörlere ilişkin ulaşılabilen bilgiler ise aşağıdadır.

Kültürel farklılıklar bağlılık üzerinde etkili olmaktadır. Boyacıgiller ve Adler'in araştırmalarına göre işbirlikçi toplumlardaki bireyler bireyci toplumlardaki bireylere oranla daha fazla bağlılık göstermektedirler.

Meyer ve diğerlerine göre iş pazarındaki durum da bağlılığı etkilemekte, pazarda çok fazla seçeneği olmadığına inananlar örgüte daha bağlı hale gelmektedirler (Balay, 2000:67). İşbirlikçi sendikalaşma hareketlerinin de örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği belirtilmektedir. Bunun yanı sıra kişisel ilişkilerin kuvvetli olduğu küçük örgütlerde çalışanlar Wallace'a göre büyük örgütlerde çalışanlara oranla daha fazla bağlılık sergilemektedirler. Bireyin mesleğine toplumda verilen önem ve bu mesleği sürdürdüğü örgütün toplumun gözündeki yeri; örgütün bireyin mesleğine verdiği önem de bağlılık ile ilişkide olan diğer faktörlerdendir.

1.2.2.4. Meyer ve Allen Modeline Göre Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Meyer ve Allen'ın modeline göre bağlılığın üç boyutlu olduğu işlenmiştir. Duygusal bağlılıkta bireyler istedikleri için; devamlılık bağlılığında ihtiyaçları olduğu için; normatif bağlılıkta ise zorunlu olduklarını hissettikleri için örgüte bağlanmaktaydılar. Bu bölümde Meyer ve Allen'a göre her üç boyuta etki eden faktörler, araştırmacıların sağladıkları bilgiler ışığında işlenmeye çalışılacaktır.

1.2.2.4.1. Duygusal bağlılığa etki eden faktörler

Duygusal bağlılığı belirleyen faktörler literatürde genellikle bireysel özellikler ve iş çevresinin özellikleri çerçevesinde vurgulanmaktadır. Steers, kişisel özelliklerin, örgüte beslenecek duygusal bağlılığı önemli ölçüde belirleyeceğini; özellikle de başarıma ihtiyacının bağlılıkta önemli bir belirleyici olacağını ortaya koymuştur. Aynı çalışmada Steers, otonominin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların, bağlılıklarının da yüksek olduğunu belirtmektedir. Mathieu ve Zajac'a göre de duygusal bağlılığın oluşmasına tesir eden tutumsal yapı, birlikte çalışılan arkadaşlardan; işten ve örgütün bireye davranışlarına ilişkin bireyde oluşan algılardan özellikle etkilenmektedir. Salancik ise kendilerinin örgüt ve çalışma alanı için önemli olduğunu algılayan bireylerin daha bağlı olacakları üzerinde durmaktadır. Allen ve Meyer 1990 yılında üçlü modellerinin ve bu modelin boyutlarına etki eden faktörlerin ortaya konmasına ilişkin yaptıkları araştırmalarında, duygusal bağlılığa etki eden faktörleri aşağıdaki şekilde belirtmektedirler.

- İşin güçlüğü: Örgütte yapılan işin, işgöreni yeterince zorlayıcı, mücadele gerektiren ve sıkılmasına engel olacak kadar heyecan verici bir iş olması.
- Rol açıklığı: O işi yapan işgörenden neler beklendiğinin açıkça belli olması.
- Amaç açıklığı: İşgörenin yaptığı işin hangi amaca hizmet ettiğini açıkça bilmesi.
- Amaçların güçlüğü: Bireyin yerine getirdiği iş gereklerinin, yapabileceğinin üstünde olmaması.
- Yeni fikirlere açıklık: Örgütün üst yönetiminin, alt işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması.
- Örgüte güven: İşgörenin örgütün söz verdiklerini yerine getireceğine ilişkin güven duygusu.
- Adalet: Örgüte hak edene, hak ettiği gibi davranıldığına inanç.
- Bireyin örgüt için önemi: Bireyin, yaptığı işin örgüt açısından önemli katkılar içerdiğine olan inancı.
- Geri besleme: Bireyin, performansına ilişkin sürekli bilgi alabilmesi.

- Katılım: Bireyin, işi; iş sonuçları ve performansı ile ilgili kararlara katılabilme derecesi.

Yukarıdaki faktörler göz önünde bulundurularak, bireyin örgüte duygusal bir bağ ile bağlanabilmesi için; kendini örgütte ve özellikle iş başında rahat hissetme derecesinin bağlılığı etkileyeceği yorumu yapılabilir. Ayrıca yukarıdaki faktörlerden birçoğunun, örgüt insan kaynakları uygulamaları dahilindeki faaliyetlere ilişkin olduğu düşünülürse, bireyin örgütsel süreçlere ve insan kaynakları uygulamalarından algıladıkları da bağlılığı belirlemede rol oynayacaktır. Gaertner&Nollen, Decotiis&Summers gibi araştırmacıların, istihdam uygulamaları ve insan kaynakları yönetim sistemine ilişkin olarak yaptıkları araştırmalardan elde ettikleri sonuçlar da bu kaniya varmamıza neden olacak tutarlı sonuçlar vermektedir. Gaertner ve Nollen'e göre örgütün istihdam uygulamalarına ilişkin bireylerin algıları ile duygusal bağlılıkları arasında açık bir pozitif ilişki bulunmaktadır. Ayrıca araştırmadaki örnekleme çalışanlardan, örgüt içi hareketlilik (terfiler), eğitim olanakları ve iş güvencesi ile ilgili pozitif algıları olanların örgüte psikolojik olarak daha bağlı oldukları bulunmuştur. Örgüt ikliminin de örgütsel bağlılığın duygusal boyutunu pozitif olarak etkilediği DeCotiis ve Summers tarafından ortaya konmuştur.

1.2.2.4.2. Devamlılık bağlılığına etki eden faktörler

Devamlılık bağlılığı genellikle yatırımlar ve alternatifler ile ilişkilendirilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Devamlılık bağlılığı, bireyin örgüte yaptığı yatırımların sayısı ve başka örgüt seçeneklerinin varlığı ya da yokluğu ile ilgilidir. Bağlılığın bu boyutu, Becker'in taraf tutma teorisinin bir yansımasıdır. Bu bağlamda örgüte bağlı olmamak ya da örgütten uzaklaşmak, birey tarafından zaman ya da çaba gibi örgüte yapılan yatırımların kayıp değerler olarak ortaya çıkmasıdır ki bu da bireyce arzu edilmeyecek ve zorlayıcı bir durumdur. Devamlılık bağlılığının, bireyin alternatiflerinin sayısı ile ters ilişkide olduğu söylenebilir. Meyer ve Allen devamlılık bağlılığına etki eden faktörleri aşağıdaki şekilde ortaya koymaktadırlar (Allen, 1990:18).

- Becerinin transfer edilebilirliği: Bireyin, sahip olduğu bilgi ve beceriyi başka bir örgüte transfer edebiliyor olması.
- Eğitim: Bireyin sahip olduğu eğitim ve bilgilerin başka bir örgüt için de anlam kazanıyor olabilmesi.
- Coğrafi yerleşim: Bireyin, başka bir örgüte geçer ise coğrafi olarak yer değiştirmesi gerekeceği düşüncesi ve bunun getirdiği yükler.

- Bireysel yatırım: Bireyin çaba ve zamanının önemli kısmını halen çalışıyor olduğu örgüte yatırmış olması.
- Emeklilik düşünceleri: İşgörenin ayrılması durumunda emeklilik gelirlerini kaybedeceği düşüncesi.
- Yerleşim ve sosyal ortam: Bireyin oturduğu yerleşim yerine ve çevreye alışmış olması.
- Alternatifler: Daha iyi bir örgütte çalışma alternatifinin varlığı ya da yokluğu düşüncesi.

Bireyin aile yaşantısını ve sosyal hayatını da göz önünde bulundurduğu ve hesapçı bir bağlılık olarak da belirtilebilecek bu bağlılık türünde; bireyler ayrılmanın maliyetlerini adeta yargısal bir fayda-mahzur analizi yaparak göz önünde bulundurmakta ve örgüte bu hesaplar çerçevesinde bağlanmaktadır.

1.2.2.4.3. Normatif bağlılığa etki eden faktörler

Meyer ve Allen'a göre bireyin örgüte bağlanmasındaki bir başka boyut da; örgütsel bağlılık normu olarak da adlandırılabilir, iş öncesi ve iş sonrası sosyal yaşantısından; ailesinden ve kültürel değerlerden etkilenen normatif bağlılıktır (Allen, 1990:18). Wiener'e göre de bireyin ailesi ve diğer sosyal ortamlardaki iş hayatı öncesi sosyalleşmesi ve örgüte yeni katıldığı dönemdeki örgüt içi sosyalleşme birey üzerinde bazı ahlaki baskılar oluşturmakta ve normatif bağlılık bu şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılık bir anlamda da bütün bu çevresel normların baskısı altında oluşan ahlaki bir bağlılıktır (Allen, 1990:18). Meyer ve Allen'ın modelinin normatif boyutu, bireyin doğru ve ahlaklı olanı yapmak düşüncesi ile şekillendiğinden Etzioni'nin sınıflandırmasının ahlaki boyutunu kapsamaktadır.

Bireyler, yaşamlarındaki sosyal süreçlerde gruplar ya da bireylerce değer verilen şeyleri öğrenmekte ve bunları bazı durumlarda sosyal baskılar sonucu içselleştirmektedirler. Bu yapısı ile normatif bağlılık, bireyin örgüte karşı vicdani ve ahlaki sorumluluk hissetmesi ile belirginleşen bir bağlılıktır ve Meyer ve Allen bunu örgütsel bağlılık normu adı altında tek bir faktör ile ilişkilendirmişlerdir (Allen, 1990:18). Ayrıca Scholl ve Meyer & Allen gibi bazı araştırmacılar, örgütlerin bireylere karşılık beklemeden yaptıkları yatırımların (eğitim imkanları gibi) bireylerde normatif bağlılığa neden olacağını öngörmektedirler.

1.2.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın önemi, örgütler açısından sonuçları bakımından anlam kazanmaktadır. Birçok örgütte ve araştırmacılar arasında da örgütsel bağlılığı geliştirebilecek faktör ve uygulamaların bulunmak istenmesi ve üzerine gidilmesinin altında yatan temel neden de budur. Örgütsel bağlılık ve araştırmacılar tarafından ortaya konan muhtemel sonuçları aşağıda başlıklar halinde işlenecektir.

1.2.3.1. Çalışanların elde tutulması

Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılığın en önemli araştırma konularından olmasının temel nedenlerinden biri, işten ayrılma düşüncesi ve işten ayrılmalar ile kuvvetli bağları bulunmasıdır. Reichers tarafından örgütsel bağlılık ile işten ayrılma davranışı arasında kuvvetli bir ters ilişki bulunmuştur. Meyer&Allen, Mathieu&Zajac ve Iverson'a göre üçlü modeldeki duygusal bağlılık; işten ayrılma düşüncesi ile ters bir ilişki içindedir. Griffeth tarafından 2000 yılında yapılan bir alan araştırması ile, duygusal bağlılığın işgücü dönüşümünü ve işten ayrılmaları azalttığı ortaya konmuştur. Meyer ve Allen ayrıca iş arama faaliyeti, işten ayrılma düşüncesi ve işten ayrılma davranışı ile her üç bağlılık boyutu arasında kuvvetli bir ters ilişki bulunduğunu belirtmektedirler. Hackett, Mathieu ve Zajac'ın araştırmalarına göre de normatif bağlılık, duygusal bağlılık ile hemen hemen aynı sonuçları doğuracak ve işten ayrılma davranışı ya da işten ayrılma eğilimi ile ters bir ilişki gösterecektir. Jaros ve diğ. ile Chen de devamlılık bağlılığı ile ayrılma eğilimi arasında negatif bir ilişkiye işaret etmektedir. Porter da araştırmalarında, örgütten ayrılanların örgütte kalanlara göre daha düşük bağlılık seviyelerinde olduklarını bulmuştur. Bunların yanında örneğin devamlılık bağlılığının örgütte kalmaya neden olabileceği söylenebilir; çünkü hem Becker'in taraf tutma teorisine göre hem de Meyer ve Allen'in üçlü modelindeki açıklamalara göre bireyin örgütten ayrılma maliyetleri eğer çok fazla olarak algılanıyorsa, birey örgütte kalmaya devam edecektir. Bu çalışanlar genellikle örgüte duygusal bir bağlılık hissetmeyecekler, ahlaki olarak bir zorunluluk hissetmeyecekler fakat bireysel olarak ulaştıkları fayda-mahzur yargısı sonucunda örgütte kalabileceklerdir. Normatif bağlılık ise ahlaki bir gereklilik doğurarak bireyin örgütten ayrılmasına engel olabilecektir. Sommers ve Chen, duygusal bağlılığın işten ayrılma düşüncesiyle devamlılık bağlılığına nazaran daha güçlü bir negatif ilişki içinde olduğunu değinmektedirler. Blau& Boal ve Mobley'in araştırma sonuçları da her üç tür bağlılık boyutunun da işten ayrılma düşüncesi ile negatif ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Lum ve Luthans'a

göre de örgütsel bağlılık işten ayrılmaları öngörmek açısından çok iyi bir belirleyicidir (Özbenli, 1999:36).

1.2.3.2. İşe katılım ve Devamsızlık

İşe katılım ve iş yerinde hazır bulunma davranışlarında; duygusal bağlılığın en yüksek pozitif ilişki gösteren boyut olduğu söylenebilir. Bireyler örgüt ile aralarında duygusal bir bağlılık oluşturduklarında, örgüt hedefleri ve bireysel hedeflerini özdeşleştirdiklerinde, işe daha fazla katılım göstermeleri ve gönüllü olmaları muhtemeldir. Gellatly, Meyer&Allen, Smith ve Steers gibi araştırmacıların ulaştıkları deneysel sonuçlar da bu düşüncüyü desteklemektedir. Sonuçlara göre duygusal bağlılığı yüksek olan bireylerde isteğe bağlı devamsızlıkta büyük düşüş olmaktadır (Özbenli, 1999:36). Meyer&Allen, Mathieu&Zajac ve Iverson'a göre üçlü modeldeki duygusal bağlılık, devamsızlık ile ters ve kuvvetli bir ilişki içindedir. Reichers tarafından da örgütsel bağlılık ile devamsızlık ya da düşük katılım arasında ise ters fakat kuvvetsiz bir ilişki bulunmuştur. Wiener& Vardi ve Blau da bağlılığın devamsızlık ile ters ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu belirtmektedirler. Kanungo, Blau& Boal tarafından yapılan araştırmada ise katılım ile bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu vurgulanmaktadır. Devamsızlık ve normatif ve devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkilerin bulguları ise tutarsızdır. Gellatly devamlılık bağlılığının devamsızlık yapılan günlerin sayısı ile pozitif ilişki gösterdiğini; Somers, duygusal ve devamlılık bağlılığının düşük olduğu bireylerde işe gelinmeyen gün sayısının yüksek olduğunu bulmuştur. Meyer, normatif bağlılık ile isteğe bağlı devamsızlık arasında ilişki bulmasına karşın Hackett ve Somers herhangi bir ilişki tespit edememişlerdir (Özbenli, 1999:36).

1.2.3.3. Performans

Performans ve örgütsel bağlılık ilişkilerinde kesin ve üzerinde hemfikir olunan sonuçlara ulaşılamamıştır. Varoğlu'na göre her ne kadar iş performansının örgütsel bağlılıktan etkilendiğini ortaya koyan araştırmalar tutarlı değilse de bu konuda kuvvetli ilişkiler yakalayan araştırmalar da vardır. Camilleri tarafından da bağlılığın iş performansını olumlu etkileyeceği belirtilmiştir. Leong, Randall ve Cote'a göre yüksek duygusal bağlılığı olan çalışanlar iş başında yüksek çaba göstermekte; Baugh&Roberts ve Meyer ve diğ. göre de yüksek performans derecelerine ulaşmaktadırlar. Tsui ve diğerlerine göre de performans yüksek bağlılığın beklenen

bir sonucudur (Mowday, 1998:395). Northcraft ve Neale'in araştırmaları da bağlılığı yüksek çalışanların yüksek performans gösterme olasılıklarının daha fazla olduğu yönünde sonuçlar vermiştir (zbenli, 1999:36). Meyer ve Allen tarafından devamlılık bağlılığının performans göstergeleri ile çok düşük bir korelasyon içinde olduğu; Konovsky ve Cropanzano ise negatif ilişki içinde olduğunu belirtmektedir. Bu göstergelere rağmen Hackett rgte normatif bağlılık ile performans göstergeleri arasında ilişki bulunmadığını vurgulamaktadır. Mathieu ve Zajac'a göre de örgütsel bağlılık ve performans arasında düşük bir pozitif ilişki bulunmaktadır. Ganster& Dwyer, Williams& Anderson gibi araştırmacılar da bağlılık ile performans göstergeleri arasında bir ilişkinin var olmadığını gösteren sonuçlara ulaşmışlardır. Meyer, Paunonen, Gellatly ve Jackson'ın araştırmaları ise örgütsel bağlılık ile performans arasında pozitif bir ilişkiye işaret etmektedir. Ashford ve Saks'ın araştırma sonuçlarına göre de normatif bağlılık ile bireysel olarak rapor edilmiş performans arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Her ne kadar performans örgütsel bağlılığın bir sonucu olduğuna dair araştırmalar arası bir tutarsızlık olsa da, pozitif iş tutumlarının pozitif iş çıktılarına ulaştıracadığı düşüncesinden hareketle, bağlılığın yüksek performansın bir belirleyicisi olduğunu düşünmek doğru olabilecektir (Moynihan, 2000:12).

1.2.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı literatüre yeni giren bir kavram olması nedeniyle henüz araştırılması gereken bir kavramdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı Organ tarafından; bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ötesinde bir çaba göstermesi ve ekstra rol davranışı göstermesi olarak tanımlanmıştır. Meyer ve Allen'a göre de örgütsel vatandaşlık davranışı pozisyonun gerektirdiklerinin ötesinde çaba harcamak şekliyle ifade edilen davranışlar dizisidir. Örgüt hakkında pozitif ve olumlu tutumların, pozitif ve olumlu davranışlara neden olacağı düşünülürse, bağlılık gibi olumlu olarak değerlendirilebilecek bir tutumun da vatandaşlık davranışına yol açabileceği söylenebilir. Meyer'e göre örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri muhtemeldir. Aryee ve Heng'in araştırmalarına göre bağlılık ile rol gereklerini açan davranışlar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Mayer ve Shoorman araştırmalarında; duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini ortaya koymaktadırlar. Shore ve Wayne'in araştırmaları devamlılık bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişkinin varlığını vurgulamaktadır. Allen& Smith, Meyer& Allen ve

Chen'in araştırmalarında ulaştıkları sonuçlar da duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif; devamlılık bağlılığının ise negatif bir ilişki içinde olduğu yönündedir. Gradney ve Tanner'ın araştırma sonuçları da duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ($r=0.52$); devamlılık bağlılığının ise negatif ilişki içinde olduğu yönündedir ($r=-0,35$). Tsui ve diğerlerinin araştırmalarında da duygusal bağlılık ile vatandaşlık davranışı arasında kuvvetli bir ilişki bulunduğu gözlenmektedir (Mowday, 1998:395). Organ, Ryan ve Podsakoff, örgütsel vatandaşlık davranışının sadece duygusal bağlılık boyutundan etkilendiğini ileri sürmektedirler. Buna karşın Van Dyne& Ang, Williams& Anderson tarafından yapılan araştırmalarda ise vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Vatandaşlık davranışının beklenenin üzerinde bir ekstra rol sergilenmesi şeklinde ortaya çıktığı düşünülürse; örgüt değer ve hedefleri ile özdeşleşmek anlamını da içermekte olan duygusal bağlılığın, bireyde bu tür bir davranış serisine neden olmasını beklemek doğru olabilecektir.

1.2.3.5. İş Tatmini ve Diğer Sonuçlar

İş tatmini ile bağlılık arasındaki ilişkiye, örgütsel bağlılığın bir belirleyicisi olarak iş tatminini işlerken değinmiştik. Literatürde üzerinde hemfikir olunmayan ve iş tatmini ve örgütsel bağlılığın birbirinin hem belirleyicisi hem de sonucu olabileceğini düşünmemize neden olacak çok fazla araştırmaya rastlanmaktadır. Fakat her ikisi de çalışmaya ilişkin bir tutum olarak değerlendirilebilecek bu olguların bir karşılıklılık ilişkisi gösterdikleri literatürde en fazla destek gören yaklaşımdır. Mathieu ve Zajac, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında genel bir karşılıklılık ilişkisi bulunduğu belirtmiştir. Salancik'e göre tatminin bağlılığı izleme olasılığı tersine göre daha yüksektir (Salanick, 1999:35). Boteman ve Strasser'in araştırmalarına göre de iş tatmini bağlılığın bir sonucudur. Igbaria'ya göre ise iş tatmini bağlılığı etkileyen ve oluşmasına neden olan bir değişkendir. Testa'nın araştırma sonuçları da iş tatmininin örgütsel bağlılığın oluşmasında 0,70 lik bir varyans gösterdiğini ortaya koymaktadır (Testa, 2001:135). Bu alanda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında, Balfou& Wechsler, Cook& Wall, Green ve diğ., Mowday ve diğ., McFarlin& Sweeney ve Major gibi araştırmacılar tarafından ortaya konmuş ve tutarlı pozitif ilişkiler gösteren araştırmalar mevcuttur. Mathieu ve Zajac'ın çalışmaları örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif; stres arasında ise negatif bir ilişkinin bulunduğuna işaret etmektedir. Hackett, Moorman& Niehoff ve Organ'a göre, devamlılık bağlılığı iş tatmini ile negatif

bir ilişki göstermektedir. Bireylerin hesapçı bir şekilde örgütte kaldıkları düşünülürse bunu beklemek doğru olabilecektir; bireyler ya alternatif yokluğundan ya da batık değerler düşüncesi ile örgütte kalmaktadırlar ki bu da işlerini aslında o kadar çok sevmedikleri fakat başka seçenekleri olmadığını düşündükleri için orada bulunmaları anlamına gelir. Zorunlu olduğunu düşünerek bir yerde bulunan bireyden tatmin beklemek ussal olmayacaktır.

Bağlılığın bir diğer sonucu da Meyer&Allen, Mathieu&Zajac ve Iverson'a göre üçlü modeldeki duygusal bağlılığın, örgütsel değişimi kabul etme derecesi ile ters ve kuvvetli bir ilişki göstermesidir. Normatif bağlılığın ise tersi bir etki göstermesi beklenmektedir. Hackett, Meyer ve Somers'in araştırma sonuçlarına göre normatif bağlılığı yüksek olan bireyler kendilerini örgüte borçlu hissedecekler ve örgütsel değişimi, direnç göstermeden, daha kolay kabul edeceklerdir. Meyer ve Somers'a göre devamlılık bağlılığı yüksek bireyler batık değerleri; yaptıkları yatırımları kaybetme ihtimalinin olduğunu düşünerek değişimi kabul etmekte kolaylık göstereceklerdir. Ayrıca Meyer'e göre duygusal bağlılığı yüksek bireyler, diğerlerine nazaran daha üretken olabileceklerdir. Aynı sonuçlar Hellrieger'in araştırması ile de desteklenmektedir (Özbenli, 1999:36).

1.2.4. Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Sonuçları Açısından Kronolojisi

Yukarıda da görüldüğü üzere, geniş araştırma kitlesi tarafından incelenmiş ve halihazırda incelenmekte olan örgütsel bağlılık kavramı, otuz yılı aşkın bir süredir örgütsel hayatın gündeminde bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi ve tarafımızdan ulaşılamayan araştırma sonuçlarının da ortaya konabilmesi maksadıyla ilişkide bulunan faktörler çerçevesinde, Reichers'in bağımlı ve bağımsız bir değişken olarak bağlılığı incelediği tablo ile DeLoria'nın örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmaları derleyerek oluşturduğu tablonun, örgütsel bağlılıkta belirleyici olan ve örgütsel bağlılık sonucunda ortaya çıkan durumların değerlendirilmesi bakımından açıklayıcı olacağı düşünülmektedir. Bu maksatla her iki araştırmada ortaya konan tabloların birleştirilmesi ve bu tablolarda bulunmayan fakat tarafımızca ulaşılan bilgilerin de eklenmesi ile aşağıdaki genel tabloya ulaşılmış ve kapsama dahil edilmiştir. Tablo hem ilişkiyi değerlendirmelerde hem de araştırmaların gelişimsel sürecini gözleyebilmek açısından ilgi çekici olabilecektir.

Araştırma bölümünde incelenecek olan faktörlerin, diğer araştırmacılar tarafından ulaşılan sonuçlar taban alınarak değerlendirilmesi de bu sayede mümkün olabilecektir.

Tablo 1: Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Sonuçları Kronolojisi

Araştırma/Yıl	Katılımcılar	Sonuçlar	Düşünceler
Grusky (1966)	Özel sektör yöneticileri.	Örgütsel bağlılık ödül ve maliyetler ile ilişki içindedir.	Ödül ve maliyetlerin bireydeki bağlılık düzeyini etkileyeceği öngörülmektedir.
Kiesler, Sakamura (1966)	Öğrenciler.	Dışsal ödüller ile bağlılık arasında ters bir ilişki bulunmuştur.	Bireylerin dışsal ödüllerden çok içsel ödüller ile bağlılığının etkilenebileceği düşünülmektedir.
Lee (1969)	Bilim adamları.	Kıdem, örgüt-birey amaç uyumu ve mesleki prestijin bağlılığın belirleyicilerinden olduğu belirtilmiştir.	Örgüt ve bireylerin amaçlarının uyum sağlaması bireyde bağlılık yaratmakta, örgütte geçen yıllar ve mesleğin toplum gözündeki yeri bağlılık ile pozitif ilişkiler göstermektedir.
Hall, Schneider, Nygren (1970)	Orman işgörenleri.	Örgüt ile özdeşleşmenin, örgütsel bir hedefe gösterilecek bağlılığın bir fonksiyonu olarak artacağı ortaya konmuştur.	Bireylerin güvenlik gereksinimlerinin karşılanmasının ve yakınlarından sağladıkları doyumun bağlılığı ve özdeşleşmeyi arttırabileceği görülmüştür.
Hrebiniak ve Alutto (1970)	Öğretmenler ve hemşireler.	Rol gerilimi arttıkça örgütsel bağlılık düşmektedir. İş tatmini ve memuriyet süresi arttıkça bağlılık artmaktadır.	Örgüte yapılan yatırımlar ve bunun karşılığında elde edilenlerin, taraf tutma yaklaşımının bağlılığı etkilediği belirtilmektedir.
Sheldon (1971)	Bilim adamları	Demografik faktörler ile bağlılık arasındaki ilişki sorgulanmış ve pozitif korelasyonlara ulaşılmıştır.	Bağımlı bir değişken olarak örgütsel bağlılık, yaş kıdem ve bireyin örgüt içindeki pozisyonundan etkilenmektedir.
Hrebiniak, Alutto ve Alonso (1973)	Öğretmenler ve hemşireler.	Yaş, spesifik eğitim gibi değişkenlerin bağlılığı etkilediği ortaya konmuştur.	Yaş ve transfer edilemeyecek eğitimler bağlılığı artırmaktadır.
Mowday, Porter, Dubin (1974)	Banka çalışanları.	Performansları yüksek olan çalışanların yaptıkları iş ve çalıştıkları örgüt hakkında olumlu tutumlar besledikleri ortaya konmuştur.	Yüksek performans için işgörenlerin örgütün değer, hedef ve politikalarına ve çalıştıkları ortamdaki yöneticiler, arkadaşlar ve işin kendisine ilişkin olumlu tutumlar beslemeleri ve bağlılık duymaları gerektiği belirtilmektedir.
Buchanan (1974)	Özel ve kamu sektörü yöneticileri.	İş hayatına ilişkin, kariyeri boyunca farklı tecrübeler yaşamış olan bireylerin bağlılıkları da farklılaşmaktadır. Memuriyet süresi, üst ve arkadaşlar ile ilişkiler, hiyerarşik yapıda ilerleme ve iş başarımı bağlılığı etkilemektedir	Bağıllık bağımlı bir değişken olarak incelenmekte ve adı geçen faktörlerin bağlılık üzerinde oldukça etkili olduğu belirtilerek özel olarak incelenmesi gerektiği tavsiye edilmektedir.

Tablo 1'in devamıdır.

Porter, Steers, Mowday, Boulin (1974)	Psikiyatri teknisyenleri.	Örgütsel bağlılığın örgütte kalma ya da ayrılma davranışı üzerinde iş tatmininden daha fazla etkili olduğu ortaya konmuştur.	Sonuçlar tatmin ve bağlılığın ilişkili fakat ayrı kavramlar olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılık örgütte kalma isteği üzerinde en fazla etkili olan iş tutumu olarak belirtilmektedir.
Van Maanen (1975)	Yeni polisler.	Örgütsel bağlılık performans üzerinde etkili olmaktadır.	Bağlılık bağımsız bir değişken olarak ele alınırsa performans üzerine önemli etkileri olduğu belirtilmektedir.
Porter, Crampon, Smith (1976)	Eğitilmekte olan yönetici adayları.	15 aylık bir başlangıç eğitimi süresinin bitmesinden önce programdan ayrılanlar kalanlara nazaran belirgin oranda farklılaşma ile örgüte bağlılığı reddetmişlerdir.	Erken bir uyarı sistemi olarak, bağlılığı düşük işgörenlerin başlangıçta işe alınırken uygulanacak bu eğitim periyodu sürecinde ayrılmalarının ileriki işgücü dönüşümünü ve işten ayrılmaları azaltacağı belirtilmektedir.
Wiener, Gechman (1977)	Öğretmenler.	İşe katılım, iş tatmini ve örgütsel bağlılık pozitif ilişki içindedir.	Örgütsel bağlılık bağımlı bir değişken olarak ele alınmış ve işe katılma ve iş tatmini ile pozitif korelasyonlar göstermiştir.
Steers (1977)	Hastane çalışanları ve mühendisler.	Bağlılık, kişilik özellikleri, geçmiş iş tecrübeleri ve iş özellikleri ile kuvvetli bir ilişki içindedir. Ayrılma ya da örgütte kalma düşüncesi, katılım ve işgücü dönüşümü ile bağlılık arasında kuvvetli ilişkiler; performans ile de kuvvetsiz ilişkiler bulunmuştur.	Bu araştırma ile bağlı personelin örgüt yüksek başarısının üzerinde durduğu ve işgörenler ile iyi ilişkiler kurduğu ölçüde daha yüksek performans göstereceği ve bu durumda pasif bağlılığın aktif hale geçeceği belirtilmektedir. Bu sayede çalışanlar beceri kazanmakta ve örgütsel rollerini anlamakta başarı gösterecekler ve kabul edeceklerdir.
Marsh ve Mannari (1977)	Japon çalışanlar.	Bağlılığın işgücü devri ile ilişkisi üzerinde durulmuştur.	Bağlı çalışanlar daha az işgücü devrine neden olmakta ve işe daha çok katılmaktadırlar.
Stevens, Beyer, Trice (1978)	Federal Servis Devlet çalışanları.	Memuriyet süresi örgütsel bağlılık ile pozitif, aşırı iş yükü ise negatif ilişki içindedir. İşe katılma bağlılık ile pozitif ilişki içindeyken; değişime karşı tutumlar negatif ilişki içindedir. Eğitim seviyesi de bağlılık ile negatif ilişki gösterir.	Bazı bireysel ve demografik özelliklerin önemli değişkenler olmasına karşın, rollere ilişkin değişkenlerin bağlılığı belirlemede daha etkili olduğu belirtilmektedir.
Koch, Steers (1978)	Kamu çalışanları.	Bağlılık, devamsızlık ve işgücü devrini etkilemektedir.	Örgütsel bağlılık bağımsız bir değişken olarak ele alınmış ve düşük olması durumunda devamsızlık, işgücü devri gibi sonuçlara neden olabileceği belirtilmiştir.
Hom, Katerberg, Hulin (1979)	Amerikan Milli Sahil Güvenlik askeri çalışanları.	Çalışanların sözleşme yenileme davranışlarının örgütsel bağlılık yoluyla öngörülebileceği bulunmuştur.	Aynı çalışmada örgütten duyulan tatminin diğer değişkenlerden daha çok sözleşme yenileme ile ilişkisi bulunmuştur. İşten duyulan tatmin de bağlılık gibi sözleşme yenileme davranışını öngörmektedir.
Bartol (1979)	Bilgisayar uzmanları	İş tatmini ve bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmuştur.	Bağımlı bir değişken olarak bağlılık, iş tatmini ile pozitif bir korelasyon içindedir.

Tablo 1'in devamıdır.

Araştırma/Yıl	Katılımcılar	Sonuçlar	Düşünceler
Mowday, Steers, Porter (1979)	Değişik örgütlerden 2563 çalışan.	Devamsızlık ve işgücü dönüşümünün örgütsel bağlılığın bir sonucu olduğu yüksek güvenilirlik ve geçerlilikler ile tespit edilmiştir.	Bağlılık bağımsız bir değişken olarak ele alınmış ve devamsızlık ve işgücü devrinin düşük bağlılığın bir sonucu olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca çalışanlar ellerindeki soru bukletini tamamlamak için bir yönetici tarafından zorlanırlarsa cevapları çarpıtmaktadırlar, bu da araştırmaların ne tür bir ortamda yürütülmesi gerektiği konusunda fikir vermektedir.
O'Reilly, Caldwell (1980)	İşgören adayları.	Örgütsel bağlılığın iş tercihlerinde belirleyici olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca bağlılık iş tatmini ve alternatif yokluğu ve geri dönülmezlik düşüncesinden etkilenmektedir.	Örgütsel bağlılık bağımlı bir değişken olarak iş tatminini ile önemli ölçüde etkileşim içindedir.
Morris, Sherman (1981)	Mantık ve düşünce sağlığı çalışanları.	Rol stresi arttıkça bağlılık azalmakta; öz-değer, yaş ve eğitim seviyesi bağlılıkla önemli korelasyonlar göstermektedir.	Bağlılık bağımlı bir değişken olarak yaş, eğitim seviyesi ve öz-değer ile önemli ilişkiler göstermektedir.
Angle, Perry (1981)	Taşımacılık sektörü çalışanları	Örgüte uyum sağlama, işgücü dönüşümü, yorgunluk derecesi ile önemli korelasyonlar göstermiş fakat devamsızlık ile ilişkisi bulunamamıştır.	Bağlılık bağımsız bir değişken olarak ele alınmış ve performans ile sonuçsal ilişkisi aranmış fakat beklenen sonuçlara ulaşamamıştır.
Aranya, Pollock, Amernic (1981)	Muhasebeciler.	Örgütsel bağlılık mesleğe bağlılığın en önemli ve güçlü belirleyicisi olarak tespit edilmiştir. Örgüt ve meslek çatışmasının mesleğe bağlılık üzerine olumsuz bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.	Muhasebecilerin örgüte ve mesleğe bağlılıklarının karşılaştırılabilir/kıyaslanabilir değişkenler olduğu belirlenmiştir. Bireyin mesleğe ya da örgüte bağlılığı birbirinden etkilenebilecektir.
Welsh, La Van (1981)	Hastane çalışanları.	İş geriliminin bağlılık ile negatif ilişkide olduğu, demografik bazı değişkenlerin ise bağlılık ile pozitif ilişkide olduğu bulunmuştur.	Bağlılık, bağımlı bir değişken olarak iş gerilimi ile negatif; iş tatmini ile pozitif ilişkiler göstermiştir. Yaş ve kıdem de bağlılığın belirleyicilerinden olarak ortaya konmuştur.
Farrel (1981)	Öğrenciler, sanayi işçileri.	Bağlılık iş pazarındaki durumdan ve bireyin algıladığı ödül-maliyet ilişkisinden etkilenmektedir.	Bağlılık bağımlı bir değişken olarak ödül ve maliyetlerin algılanmasından, bireyin örgüte yatırımlarından ve bireyin algıladığı başka iş alternatiflerinden etkilenmektedir.
Rusbult, Farrel (1983)	Muhasebeci ve hemşireler.	Ödül-maliyetler ve başka iş alternatiflerinin varlığı ile bağlılık arasında ilişkiler bulunmuştur.	Bağımlı bir değişken olarak bağlılık ödüllerin varlığı ve bireyin örgütten ayrılma maliyetleri algılaması ile iş alternatifi varlığı ya da yokluğu algılarından etkilenmektedir.
Bateman, Strasser (1984)	Hemşireler.	Bağlılık iş tatminine etki etmektedir.	Bağımsız bir değişken olarak bağlılığın iş tatminini öngörebileceği belirtilmiştir.
Stumpf, Hartman (1984)	Öğrenciler ve yeni işgörenler.	Kişi-iş uyumu, performans ve iş tatmini ile bağlılık arasında pozitif ilişkiler vardır.	Bağımlı bir değişken olarak bağlılık adı geçen faktörler ile pozitif korelasyon göstermektedir.
Larson, Fukami (1984)	Sendikali basın çalışanları.	Sendikali çalışanlarda da performans, işgücü devri ve devamsızlık ile bağlılık arasında pozitif ilişkiler vardır.	Sendikali çalışanlarda örgütsel bağlılık bağımsız bir değişken olarak performans, işgücü devri ve devamsızlık ile kuvvetli ilişkiler göstermektedir.

Tablo 1'in devamıdır.

Araştırma/Yıl	Katılımcılar	Sonuçlar	Düşünceler
O'Reilly, Chatman (1986)	Üniversite çalışanları ve İşletme master öğrencileri.	Özdeşleşme ve içselleştirmenin iş öncesi hayattaki sosyalleşme ile ilişkide olduğu ve içselleştirme ile maddi bağışlar arasında ilişki olduğu bulunmuştur.	Üç tip psikolojik ilişkinin bağlılığın temellerini oluşturduğu belirtilmiştir; özdeşleşme, içselleştirme ve uyum.
Reichers (1986)	Mantık ve düşünce sağlığı çalışanları.	Bağlılığın belirleyicileri; iş tatmini(+), psikososyal çatışma(-) ve rol çatışması(-) olarak belirlenmiştir.	Bu çalışma ile bağlılığın hem genel hem de çok boyutlu bir yapı olduğu ortaya konmuştur.
DeCotiis, Summers (1987)	Yönetici seviyesinde çalışanlar.	Bağlılığın tutumsal modeli test edilmiş ve algılanan örgüt yapısı, örgüt iklimi ve iş tatmininin bağlılığın belirleyicileri olduğu ortaya konmuştur. İş tatmini ve bağlılığın işten ayrılmalar üzerine eşit düzeyde etki ettiği belirtilmiştir. Ayrıca bağlılık bireysel motivasyon ve iş performansının da belirleyicisidir.	Bağlılık, sadece bireysel özellikler ve kişiliğin bir ürünü değildir. Çevre de bunda etkili olmaktadır ve çevre; karar vermeye katılım, örgütün eğilimleri konusunda açık bir iletişimin varlığı, çalışma alanı ve performans, çalışanlar arası birbirine bağlılık gibi faktörler de bağlılığı etkileyecektir. Ayrıca farklı gruplardan çalışanlar farklı bağlılıklar sergileyecektir.
Gaertner, Nollen (1989)	Bir şirketin çalışanları.	Çalışanların, örgüt içi hareketlilik ve terfi olanakları, iş güvencesi, eğitim ve gelişme politikaları ile ilgili algılarının bağlılığı belirlemede katılımdan, üstler ile ilişkilerden ve iletişimden daha kuvvetli olduğu bulunmuştur.	Sonuçlara göre kendilerine geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak bakıldığını algılayan çalışanların daha bağlı olacağını göstermektedir. Uzun süreli çalışma ve terfiler bağlılığı artırmaktadır. Bu yüzden şirketler örgüt içi hareketlilik ve kariyer olanaklarını sağlamalıdır.
Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, Jackson (1989)	Yemek servisi şirketinin yönetici kademesinde çalışanları.	İlk amirlerden alınan performans değerlendirme sonuçları ile duygusal bağlılık pozitif, devamlılık bağlılığı ise negatif ilişki içindedir.	Kendi isteği ile bağlanmak ve ihtiyacı olduğu için bağlanmanın iş çıktıları yönünden farklılaşma yarattığı ve örgütlerin özellikle duygusal bağlılık üzerinde durmaları gerekmektedir.
Allen, Meyer (1990)	İmalat firması çalışanları (sendikası), üniversite çalışanları, hastane, üniversite kütüphanesi ve satış elemanları.	Araştırma sonuçları bağlılığın, duygusal ve devamlılık boyutlarının birbirinden oldukça farklı korelasyonlar ile ortaya çıktığını ve iki farklı yapı olduğunu ortaya koymaktadır.	Duygusal ve devamlılık bağlılığı ölçme araçları, ortaya konan belirleyici faktörler ile yüksek korelasyonlara ulaşmayı sağlamıştır. Fakat normatif boyut ile ilgili daha fazla ölçüm ve destek gerekmektedir.
Williams, Anderson (1991)	teknik ve mesleki işlerde çalışanların üstleri.	İçselleştirme ve özdeşleşme ölçme araçları örgütsel bağlılık ölçme aracının oluşturulması için kullanılmış ve performans ile korelasyon bulunamamıştır.	Örgütsel vatandaşlık davranışı, rol-içi davranışı ve bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamasına rağmen, daha fazla araştırılması gerektiği çünkü çok fazla teorik destek olduğu araştırmacılarca belirtilmiştir.
Lee, Ashford, Walsh, Mowday (1992)	Amerikan Hava Kuvvetleri Akademisi Subayları	Bağlılık eğiliminin, daha sonraki bağlılığı öngörebileceği tespit edilmiştir. Önceki bağlılık derecesi, işgücünün dönüşümünü öngörebilmektedir.	Bu araştırmanın bulgularından istifade ederek personel seçim sürecindeki bağlılık eğilimi yüksek personelin seçiminin işgücü dönüşümünü azaltacağı belirtilmektedir.

Tablo 1'in devamıdır.

Araştırma/Yıl	Katılımcılar	Sonuçlar	Düşünceler
Mayer, Schoorman (1992)	Finans hizmeti sağlayan örgütlerin çalışanları.	İşgücü dönüşümü devamlılık bağlılığı ile, duygusal(değer) bağlılık ile olduğundan daha fazla ilişki içindedir. Fakat performans daha çok duygusal bağlılık ile ilişkilidir.	Teorik olarak değer ve devamlılık bağlılıklarının birbirinden ayrılmaması gerektiği fakat ölçmelerde kullanım kolaylığı bakımından bunun bu şekli ile kabul edilebileceği savunulmaktadır.
Ostroff, Kozlowski (1992)	Farklı örgütlerden çalışanlar.(işe başlangıçta ve aylar sonra tekrar)	Yeni çalışanlar farklı araçlar ile bilgi edinmeye çalışmaktadırlar ve bu araçlar üstler, çalışma arkadaşları, görev ve role ilişkin olabilmektedir.	Örgüt içinde sosyalleşme ve iletişim için farklı araçların bulunması bireylerin sosyalleşmesini kolaylaştıracak ve bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir.
Allen, Meyer (1993)	Üniversite kütüphanesi çalışanları ve Yönetici sekreterleri.	Duygusal ve normatif bağlılık yaşa bağlı olarak artmaktadır. Devamlılık bağlılığı ise örgütteki ve pozisyondaki memuriyet süresine bağlı olarak değişmektedir.	Kariyer evrelerinin bağlılık ile ilişkili olarak araştırılması gerektiği vurgulanmaktadır. Sonuçlar oldukça güvenilirdir.
Blau, Paul, St. John (1993)	Yarı zamanlı çalışan işletme masteri öğrencileri ve hemşireler.	Bireylerin örgüt, iş, meslek ve genel olarak çalışma hayatıyla ilgili ayrımlar yaptıkları ve anılan her objeye farklı değerler yükledikleri ortaya konmuştur.	Çalışma hayatındaki bağlılık boyutlarının uzun zamanlı araştırmalar ile değerlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir.
Bolon (1993)	Hastane çalışanları ve onların yöneticileri.	Beraber çalışılan arkadaşlar ve üstlerden tatmin ile duygusal bağlılık örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicisi olarak bulunmuştur.	Son olarak üstler tarafından tamamlanan davranışsal bir ölçek kullanılmış ve personel seçimi sürecinde kendisini örgüt hedefleri ve değerleri ile ifade edenlerin seçilmesinin uygun olacağı belirtilmiştir.
Shore, Wayne (1993)	Uluslar arası bir örgütte çalışanlar ve yöneticiler.	Algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişki içindedir. Devamlılık bağlılığı ise negatif ilişki içindedir. Algılanan örgütsel destek en iyi belirleyici olarak bulunmuştur.	Bireylerin yatırımlarına ve bireylerin öznel iyi olmalarına örgütün algılanan desteği ve değer vermesi, davranışların önemli bir belirleyicisi olacaktır. Bu sayede bireyler bunu bir borç olarak algılayacak ve örgüte borçlarını ödemek için vatandaşlık davranışı gösterebileceklerdir.
Meyer, Allen, Smith (1993)	Hemşireler.	Faktör analizleri ile bağlılığın üç boyutlu modelinin birbirlerinden ayrılabilir olduğu ortaya konmuştur. Mesleğe ve örgüte bağlılığın, iş davranışlarını birbirlerinden bağımsız olarak etkileyebildikleri ortaya konmuştur.	Bu araştırma ile bireylerin bağlılıklarını farklı boyutların etkilediği ve bağlılığın istek, zorunluluk ya da ahlaki, tabanlı olabileceği; bireylerin farklı varlıklara bağlanabilecekleri ortaya konmuştur.
Pearce (1993)	Sözleşmeli çalışanlar.	Çalışanlar, sözleşmeli çalışanlar ile mukayese edilmiş ve ne örgütsel vatandaşlık ne de örgütsel bağlılıkta iki grup arasında farklılaşma bulunamamıştır. Sözleşmeli çalışanlar ile çalışan yöneticiler dikkat çekecek biçimde örgüte daha az güvenmektedirler.	Araştırma, yöneticilerin sözleşmeli çalışanlara, daha az denetleme gerektiren işler verdiğini göstermektedir. Sözleşmeli çalışanlar sosyal baskılar ile karşılaşmakta ve dolayısı ile aynı derecede bağlılık ve rol üstü davranışlar göstermektedirler. Düşük güven performans ve işgücü dönüşümü ile ilişkileri açısından en önemli bulgudur.
Leong, Randall, Cote (1994)	Singapur'da sigorta poliçe satıcıları.	Ağır iş yükü ve hızlı çalışmak ile bağlılık arasında ters bir ilişki bulunmuştur. Ağır iş yükü, hızlı çalışmak ve performans arasında ise pozitif bir ilişki vardır.	Performans ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ağır iş yükü altında ve hızlı çalışmanın aracılığı ile açıklanabileceği ileri sürülmektedir.

Tablo 1'in devamıdır.

Araştırma/Yıl	Katılımcılar	Sonuçlar	Düşünceler
Baugh, Roberts (1994)	Bürokratik bir çalışma ortamındaki mühendisler.	Örgütsel bağlılığın iş tatmini ve iş performansı üzerine anlamlı etkileri ortaya konmuştur. İş problemleri üzerine ise anlamlı ve ters bir etkisi ortaya konmuştur. Fakat düşük tatmin düzeyindekiler yüksek mesleğe bağlılık ve düşük performans göstermektedirler.	Yüksek bağlılık derecelerindeki çalışanlar yüksek iş tatmini, yüksek performans ve düşük iş problemi ifade etmektedirler. Yüksek iş tatmini ve yüksek performans mesleki bağlılığa neden olduklarından daha fazla örgütsel bağlılığa neden olacaktırlar.
Gunz, Gunz (1994)	Farklı örgütlerden avukatlar.	Avukatlar örgütsel ya da mesleki çatışma yaşamamaktadırlar. Her ikisine de bağlı olabilmekte ve biri diğerinin belirleyicisi olabilmektedir.	Örgütsel-mesleki çatışma özellikle örgüte kuvvetli bağlılık duyanlar açısından önemli bir konu olmamaktadır.
Hackett, Bycio, Hausdorf (1994)	Otobüs şoförleri.	Duygusal bağlılık örgüte bağlılık ve iş tatmini ile en güçlü pozitif ilişkiyi gösteren değişkendir. Devamlılık bağlılığı aynı ölçeklerle negatif ilişki içindedir. Bağlılığın hiçbir boyutu iş performansı ile ilişki göstermemektedir.	Bağlılığın boyutlarının diğer değişkenler ile farklı ilişkiler içinde olduğu özellikle de iş çıktıları açısından durumun bu şekilde ortaya çıktığı vurgulanmaktadır.
Somers (1995)	Hemşireler.	Duygusal bağlılık; örgütte kalma, işten ayrılma ve devamsızlık ile anlamlı ilişkiler içindedir. Normatif bağlılık ile geri çekilme eğilimi arasında (içerme) ilişki vardır. Devamlılık bağlılığı, duygusal bağlılık ile etkileşim içinde geri çekilme eğilimi ve devamsızlığı belirlemektedir.	Bağlılığın; bireylerin örgütte kalması ya da devamsızlıkları üzerine sürekli hissedilmeyen fakat sınırlı bir etkisi vardır. Sonuçlar orta düzeyde anlamlıdır.
Ganster, Dwyer (1995)	Mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar.	Kadrolu çalışan olmak her iki grup çalışan için de duygusal bağlılığın bir belirleyicisidir. Kadrolu çalışan olmak beyaz yakalılarda performansın belirleyicisidir.	Yeterince uzmanlaşmış ve yeterli kadrosu bulunan grupların kadro fazlası olan ve aşırı uzmanlaşmış gruplara göre daha verimli oldukları belirtilmektedir.
Gellatly (1995)	Hastane yemek servisi çalışanları ve hemşireler.	Devamsızlık oranı ve işte bulunulmayan gün sayısı ile duygusal bağlılık arasında ters bir ilişki bulunmuştur. Devamlılık bağlılığı aynı değişkenler ile pozitif ilişki içindedir.	Duygusal bağlılığı artırmaya yönelik faaliyetlerin devamsızlıkları azaltacağı belirtilmektedir.
Allen, Meyer (1996)	Çeşitli örgütlerden 1600 çalışan.	Üç boyutlu bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliği test edilmiştir.	Sonraki araştırmalarda duygusal devamlılık ve normatif boyutları içeren bu ölçeğin geçerli bir şekilde kullanılabileceği araştırma ile ortaya konmuştur.
Ashford, Saks (1996)	İşletme fakültesi mezunu yeni çalışanlar. (4 ve 10 aylık iki grup)	Kurumsallaşmış sosyalleşme politika ve taktikleri; stres belirtileri, ayrılma eğilimi, rol gerilimi, rol çatışması ile negatif, örgütsel bağlılık ile pozitif ilişki içindedir. Bireysel sosyalleşme de bireysel olarak değerlendirilen performans ile doğru bir ilişki göstermektedir.	Sonuçlar kurumsallaştırılmış sosyalleşme faaliyetlerinin bireyin kendini rahat hissetmesi ve örgütsel bağlılığını olumlu etkilediğini göstermektedir.

Tablo 1'in devamıdır.

Araştırma/Yıl	Katılımcılar	Sonuçlar	Düşünceler
Bradach (1997)	Uzmanlar, sözleşmeli çalışanlar ve müşteriler.	Örgütlerin neden sözleşmeli personeli tercih ettiği; bireylerin neden sözleşmeli çalışan olmak istedikleri ve kadrolama şirketlerinin rolleri tespit edilmeye çalışılmıştır.	Örgütlerin farklı işe alma süreçleri ile işe alınmış personeli nasıl yönetmeleri gerektiği konusunda tavsiyelerde bulunulmaktadır. Yüksek bağlılık gösteren yöneticilerin özellikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.
Van Dyne, Ang (1998)	Singapur'da geçici (dış kaynaklardan temin edilmiş) çalışanlar.	Geçici çalışanlar daha az örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık göstermektedirler. Fakat tutumlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki pozitifdir.	Geçici çalışanların daha az pozitif iş tutumları ve davranışları olacağı değerlendirilmektedir. Örgüt ile ilişkileri ve bunlara karşı geliştirdikleri tutumlar örgüte göre değişmekte ve davranışlarını etkilemektedir.
Iverson, Buttigieg (1998)	İtfaiye ve kurtarma hizmeti çalışanları.	İnsan kaynakları uygulamalarının ve aileye yönelik yardımcı örgütsel süreç ve uygulamaların örgütsel bağlılığı pozitif etkilediği ortaya konmuştur.	Yakınlardan sorumluluk her üç tip bağlılığa da etki etmektedir. Bu nedenle örgütlerin aileye yönelik uygulamalara ağırlık vermesi gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca çevresel faktörler (iş pazarının durumu) örgütsel bağlılığa bireysel ya da iş ortamına ilişkin faktörlerden daha fazla etki etmektedir.
Reio, Wiswell (2000)	Hizmet sektörü çalışanları.	Teknik ya da duruma ilişkin merakın, sosyalleşme tabanlı öğrenmenin aracılığıyla iş performansını etkileyeceği ortaya konmuştur.	Bireylerin motivasyon ve tutumlarını etkilemesi bakımından meraklılık yaratıcı bir çalışma ortamının yaratılmasının önemi üzerinde durulmaktadır.

Kaynaklar: 1) (Reichers,1985:462), 2) (DeLoria, 2003:108), 3) (Iverson&Buttigieg, 1998:4).

Yukarıdaki tablodaki veriler; örgütün verimliliğinde ve insan kaynağının etkinliğinde önemli rol onayan, iş gücü dönüşümü, devamsızlık, işten ayrılma düşüncesi, yeni iş arama faaliyeti, tatmin ve performans gibi birçok değişkenin örgütsel bağlılığın tesiri altında kaldığı yorumunu yapmakta bize yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın yüksek tutulmasının örgüt verimliliği, amaçlara ulaşılabilirliği ve etkinlik anlamında örgüte sağlayacağı faydalardan söz edilebilir. Tablodan elde edilen bilgiler doğrultusunda, örgütsel bağlılık üzerinde yaş, eğitim, bireyce yapılan yatırımlar, kıdem, işin güçlük derecesi, bireysel önem duygusu, tatmin ihtiyacı, güvenlik ihtiyacı, iş gerilimi, maliyetler, kişi-örgüt amaç uygunluğu, iş tatmini ya da performans gibi bireysel ya da işe ilişkin değer ve tutumların etkili olduğu söylenebilecektir. Bireysel anlamda da örgütün bağlı çalışanlara sahip olması, onlara vereceği değerinde doğal bir artışa ve dolayısı ile bireyin tatmin ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile doğrudan bir ilişkiye neden olabilecektir. Bu bağlamda bireyin, örgütsel hayatı ve iş dışı hayatı arasında düşük gerginlik yaratan, ona saygın ve kendine değer verildiğini hissettiren, aynı zamanda da bireysel tatmine yol açan bir örgüte bağlılık duyması ve onun

amaçlarına ulaşmasında yardımcı olmasını beklemek doğru olabilecektir. Bu yorumla ilişkili açıklamalar daha ayrıntılı olarak üçüncü bölümde yapılacaktır. Bu anlamda bireyin yaşamından duyduğu haz ve örgütsel ortamla bunun ilişkisi esasına dayalı kariyer tatmini ve bu hayatı yaşamasında maddi ve manevi değerleri ile araçsallık yaptığı değerlendirilebilecek örgüte, bağlılık duyması arasındaki ilişki bundan sonraki bölümlerde işlenmeye çalışılacaktır. Literatürden elde edilen bilgiler ışığında bireylerin örgüte bağlılıklarının ilişkide olduğu değişkenlerden; kariyer tatmininin ortaya çıkmasında da rol oynadığı öngörülenler ile bağlılık arasındaki ilişkiler, askeri bir örgüt olan 1 inci Piyade Tugay Komutanlığı bünyesinde örnekleme dahil olan personel kapsamında incelenmeye çalışılacak ve literatür ile uyum gösterip göstermediği belirlenecektir. Yoğun bir kavramsal tarama ve ilişkiyel açıklama içeren bundan sonraki bölümde kariyer tatmini ve 1 inci Piyade Tugay Komutanlığı'nda çalışan piyade bir astsubay için örgütünün aynı zamanda neden kariyer alanı olduğu ve bu kapsamda sivil sektör çalışanlarından ne şekilde ayrıldığı da işlenecektir.

BÖLÜM 2: KARIYER VE TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümde çeşitli tanımlara göre, bireyler ve işleri arasındaki sürecin, diğer hayati kazanımlarıyla birlikte değerlendirilmesi; değişik bakış açılarına göre kariyer kavramının içeriği ve kariyer kavramı ile ilişkili bazı temel kavramlar üzerinde durulacaktır. Ayrıca araştırmamızın temelini teşkil eden kariyer tatmini kavramı alt boyutları ile ortaya konmaya çalışılacak, kariyer tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi bu bağlamda ele alınacaktır.

2.1. Genel Anlamıyla Kariyer Kavramına Bakış

Kariyer ile ilgili literatür incelendiğinde araştırmacılar arasında temel bazı değerler üzerinde fikir birliğine varıldığı, ancak kariyerin farklı tanımlarının yapıldığı görülmüştür. Türkçe de tam olarak karşılığı bulunmayan kariyer kavramı genellikle, ilerleme, gelişme, yönetim hiyerarşisinde yukarı kademelere yükselme ve benzeri anlamları içerecek şekilde kullanılmaktadır. Kavramın iş hayatıyla ilgili kısmı esas alındığında, bireyin kendini bir uzmanlık alanına adanması ya da aralarında fonksiyonel ilişkiler bulunan bir dizi işte çalışması anlamında kullanıldığı görülmektedir (Aytaç, 1998:1). Bu bakış açısı ile bakıldığında kariyer, “bireyin işi ile ilgili pozisyonları, kişisel yaşam süreci boyunca peş peşe kullanmasıdır”. Bu bağlamda kariyer, bireyin, yeterlilikleri ile ilgili pozisyonları iş hayatı boyunca işgal etmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Kariyeri sadece iş hayatına yönelik olarak değerlendiren bu bakış açısının, son yıllarda yetişmiş çalışanların kendini gerçekleştirme arzusu ve özel hayatın iş hayatındaki başarıları etkilediğinin ortaya konması ya da tam tersi şekilde ilişkilerin bulunması sonucunda, tanımlamaya çalıştığı kavramın içeriğini tam olarak dolduramamaya başladığı söylenebilir. Amerikan Ulusal Kariyer Geliştirme Derneği'nin tanımına göre kariyer, bireyin iş ve iş dışı zamanlarını içeren bir toplamdır. Bu bakış açısına yakın bir tanım yapan Reynor ve Entin'e göre ise kariyer, bireyin geçmişteki ve şimdiki tecrübelerinden ve gelecek ile ilgili planlarından oluşan sosyal bir süreçtir. Kariyerin bu bütüncül bakış açısıyla incelenmesine sebep olabilecek temel faktörün ise psikolojik tatmin olduğundan söz edilmektedir. Psikolojik

tatmin, hayattaki amaçların elde edilmesi ile ortaya çıkan bir başarı ve özgüven duygusudur ve sadece iş başarısı ile sınırlanamaz; buna ev geçindirmek, fiziksel sağlık v. b. unsurların da etkisi vardır. Kariyerin bu anlamda bireyin işi dışındaki hayatını da içermesinin bireysel açıdan tanımı genişlettiği söylenebilir. Kariyer bazı araştırmacılar tarafından iş ile ilgili pozisyonların iş pazarındaki imkanlar dahilinde ardi ardına kullanılması şeklinde tanımlansa da, özellikle araştırmamıza konu olan ve özel bir alanda eğitim verilerek yetiştirilmiş; profesyonel hale getirilmiş ve burada edindiği yetenek ve tecrübeleri sivil sektördeki herhangi bir işe transferi oldukça güç olan piyade astsubaylar açısından kariyer; örgütler arasında yer değiştirerek basamaklarında yukarıya tırmanılacak bir mesleki alandan çok, örgüt içi spesifik uygulamalar ile geliştirilerek yine aynı örgüt içinde beklenen yere ulaşmak için çaba harcanacak bir kariyer ve meslek alanını içermektedir. Kariyer yaşam boyunca birey tarafından algılanarak değerlendirilen ve iş pazarı, iş fırsatları, özel yaşam ve aile yaşamını kapsayan; aynı zamanda sosyal ve ekonomik yargılar ile çizilen bir hayat yolu olarak da tanımlanabilecektir. Bu yeni sayılabilecek kavramla ilgili temel hipotezlere dayanacak olan araştırmamızın kariyer tatminine ilişkin bölümünde, kavramla ilgili ayrıntılar daha derinlemesine incelenecektir.

Bu temel kavramsal çerçeve dahilinde, anlam bütünlüğünün bozulmaması açısından, kariyer ile ilgili temel kavramların anlatılması uygun olacaktır.

2.2. Kariyer İle İlgili Temel Kavramlar

Örgütler, yukarıdaki geniş kariyer tanımı çerçevesinde, sadece işgörenlerin geçimlerini sağlamakla kalmayıp aynı zamanda onların bireysel doyumlarını ve kendilerini gerçekleştirmelerini de sağlayacak bir kaynak özelliği taşırlar (Aytaç, 1998:1). Bucholtz'a göre birçok çalışan işe yönelik olarak insancıl bir yaklaşımı ya da değerler sistemini benimsemektedir ve bu insancıl yaklaşımın en temel varsayımı işin insanların kendilerini gerçekleştirmeleri için bir araç olduğudur (Sümer, 1998:62). Bu bağlamda bireylerin ihtiyaç ve kendini gerçekleştirme güdülerinin tatmin edilmesi ile örgütsel hedef ve amaçların bütünleştirilmesini gerçekleştirmek amacıyla uygulanması gerektiği düşünülen sisteme kariyer yönetimi sistemi olarak adlandırılmakta ve bunun içerdiği başlıca ilgi alanları da; kariyer planlama, kariyer geliştirme, kariyer yönetimi, kariyer yolları, kariyer evreleri, kariyer platosu, kariyer hedefleri, kariyer tatmini gibi başlıklar altında incelenmektedir.

2.2.1. Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması, bireyin kariyer hedeflerini ve bu hedeflere giden yolları seçme sürecidir. Bu bağlamda kariyer planlaması, bireyin yaşamı boyunca yer alacağı işleri, hayatını ve hedeflerini kısaca geleceğini planlaması olarak ifade edilebilir. Kariyer planlaması kavramına kariyer kavramının bireysel boyutu olarak bakmak doğru olabilecektir. Bireysel açıdan kariyer planlama süreci temel olarak beş boyut içerecektir (Uyargil, 1994:6):

- “1.Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi
- 2.Organizasyon içi-dışı kariyer olanakları tanımlaması
- 3.Kendine kısa-orta-uzun dönemli hedefler saptaması
- 4.Planlarını hazırlaması
- 5.Planlarını uygulaması”

Kariyer planlaması, hayat ve kariyer planlaması yaklaşımının ilk isimlerinden olan Shepard'a göre daha etkin hayat ve kariyer tercihleri yapabilmek amacıyla bireyin kendisi ile yüzleşmesidir. Öyleyse kariyer planlaması sürecine, bireyin, kendini, hayatın getireceğini düşündükleri ile kıyaslaması ve bu konuda projeksiyonlar yaparak sonuçlar çıkarması ve uygulamaya dökmesi olarak bakmak doğru olabilecektir.

2.2.2. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme, örgütün şimdiki ve gelecekteki hedeflerine ulaşabilmesi için, çalışanlarının eğitimine ve gelişimine önem vermesi ve onlara teknik gelişim de dahil olmak üzere gelişme olanakları yaratmasıdır. Bu bir anlamda bireylerin gelişimleri ve kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için örgüt tarafından sağlanan bir destek şeklinde yorumlanabilir. Ama aynı zamanda kariyer geliştirmeye; bireyin kişisel kariyer planını gerçekleştirmek için seçtiği kişisel gelişme olanakları olarak bakmak da uygun olacaktır. Kariyer geliştirme, özet bir tanımla; çalışanların kariyerinin yönetimine yardımcı olmak üzere tasarlanan ve çalışanın tüm çalışma hayatını kapsayan uzun bir süreç olup, kişisel bir kariyer planının elde edilmesi için gereken program ve faaliyetlerdir ve bu içeriği ile hem kariyer planlama ve hem de kariyer yönetimi işlevleri ile yakından ilgilidir (Aytaç, 1998:11).

Sonuç olarak kariyer geliştirme kavramı, kariyere genel olarak kurumsal bir bakışı yansıtmaktadır denilebilir. Bu kavram kariyer haritası, oryantasyon, terfi, yer değiştirme, yönetici geliştirme, yedekleme, değerlendirme merkezi, mentorluk, koçluk, kariyer danışmanlığı gibi örgütte çalışanların mesleki gelişimlerinin organizasyonun hedeflerine uygun olarak yapılması için kullanılan araç ve yöntemleri içermektedir.

2.2.3. Kariyer Yönetimi

Bireysel kariyer planları ile başlayan kariyer süreci, kariyer planlaması faaliyetinin, bireyin organizasyon içindeki olanakları değerlendirerek hedefler tespit etmesiyle kavramsal olarak bir değişikliğe uğramaktadır denilebilir. Bu bağlamda kariyer yönetimi dendiğinde algılanması gereken; bireysel ve örgütsel süreçlerin eş zamanlı irdelenerek yönlendirilmesi olmaktadır. Bu anlamıyla kariyer yönetiminin kariyer kavramına bireysel bakış açısı olarak tanımladığımız planlama faaliyetleri ile kurumsal bakış açısı olarak tanımladığımız geliştirme faaliyetlerinin bütünleştirilmesi anlamına geldiği söylenebilir. Birçok kaynakta bu bütünleştirici yaklaşımın “Kariyer Yönetimi Modeli” olarak ifade edildiği ve modellendiği gözlenmiştir. Bu modeller anlaşıldığı üzere bireysel hedefler ile örgütsel ihtiyaçların uyumlaştırılması temeli üzerine kurulmakta ve şu temel boyutları içermektedir (Uyargil, 1994:6):

- “1.Beşeri kaynak planları ile sistemin entegre edilmesi
- 2.Kariyer yollarının belirlenmesi
- 3.Kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması
- 4.Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi
- 5.Astlara kariyer danışmanlığı yapılması
- 6.İş deneyimlerinin artırılması
- 7.Eğitim programları düzenlenmesi
- 8.Yeni personel politikalarının oluşturulması”

Bu boyutların uygulanma şekli ve içerikleri örgütten örgüte farklılık gösterebilecek fakat temel hemen hemen aynı kalacaktır. Amaç ise çalışanın örgüt ihtiyaçlarına paralel olan kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve deneyim donanımını planlı bir şekilde sağlamak olacaktır (Sümer, 1998:65).

2.2.4. Kariyer Yolları

Kariyer planlamasının tanımını yaparken, bireyin kariyer hedeflerine giden yolları seçme sürecinden bahsedilmişti. İşte kariyer yolları bu kariyer hedeflerine ulaşmak için gereken araçları ifade eder (Aytaç, 1998:7).

Walker'a göre kariyer yolları, çalışanların yaptıkları işlerin analiz edilmesi sonucu istihdam edilebilecekleri işlerin mantıklı ve uygun bir sıralamasıdır. Bahsi geçen işlerin analiz edilmesi ve uygun yolların çizimi yani bu konuda bir yöntem ve sistematığın oluşturulması dört evre içeren bir süreçtir (Aytaç, 1998:7):

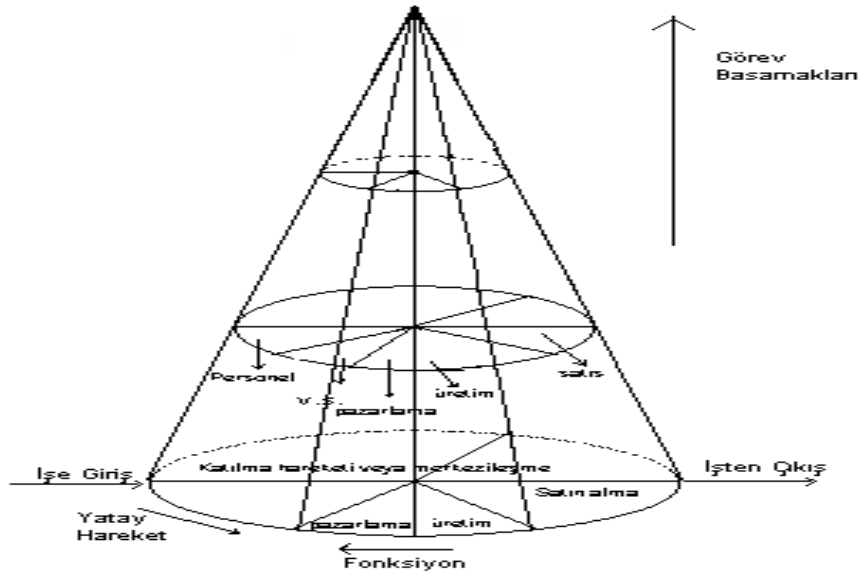
1. Organizasyon içindeki pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin yani bir iş veya bir basamak (örgüt içinde) için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve söz konusu olabilecek diğer kantitatif ya da kalitatif nitelik ve özelliklerin iş analizi ve iş tanımları yapılması yolu ile ortaya konması,
2. Değişik işler ve pozisyonlar arasındaki benzerliklerin araştırılarak ortaya konması,
3. Aynı iş özellikleri gösteren pozisyonların "iş aileleri" adı altında bütünleştirilmesi,
4. Aynı aile yapısı içinde bulunan iş ve pozisyonlar arasında mantıksal ve rasyonel gösterimler, iz düşümler (projeksiyonlar) yaparak fonksiyonel bağlar araştırılması, bulunması ve bu bağların yapılandırılması ile örgüt içi kariyer haritasının ortaya konması.

Bu çalışmalar sonucunda çalışanların ve örgütün amacına ulaşabilmesi için araç olacak olan, spesifik işlerin birbirini takip etmesi esasına dayalı kariyer yolları ortaya çıkmış olacaktır.

Edgar Schein örgütleri üçgen şeklinde bir hiyerarşik yapıda göstermek yerine üç boyutlu bir koni olarak ifade etmektedir (Aytaç, 1998:8):

- Dikey hareket; yönetim basamaklarında yukarı doğru bir hareketi ifade eder ve genellikle terfiler ile ilişkilidir,
- Merkezden çevreye yatay hareket; işgörenin aynı düzeydeki farklı işler arasındaki hareketini içerir ve genellikle transfer olarak gerçekleşir,
- Çevresel hareket; transferler şeklinde gerçekleşir fakat temeli bir bölümden diğer bir bölüme geçiştir.

Şekil 2. Kariyer Hareketinde Üç Boyutlu Model



Kaynak: (Hall, 1994:439'dan çev. Aytaç, 1998:1)

Bu ifade ile Schein son yıllarda örgütlerdeki hiyerarşik yapının basıklaşması ve uzmanlaşmanın artmasının ve yetki paylaşımının artmasının mümkün kıldığı kariyer fırsatları sayesinde çalışanların yatay ya da dikey veya bölümler arası yer değiştirmelerinin de kariyer alternatifleri olduğunu yansıtmıştır. Birey için kariyer ve bundan duyulacak doyum sadece örgüt basamaklarında yukarıya doğru bir hareketi ifade etmemekte bir anlamda davranışsal bir ilerlemeyi ifade etmektedir (Aytaç, 1998:9). Öyleyse bireyler için belirlenecek kariyer yollarının da bu anlayışla tüm hareketleri içerecek şekilde düzenlenmesinin gerektiği söylenebilecektir.

2.2.5. Kariyer Evreleri ve Kariyer Platosu

Kariyeri bir yaşam süreci olarak ele aldığımızda, bireyin gelişimsel bir eğilimi olacağı ve bu eğilimin çocukluk evresindeki yaşam sürecinden itibaren başlayacağından söz edilebilir. Erikson, bireyin yaşamında sekiz psikososyal evre olduğundan söz etmektedir: dört evre çocukluk yaşamını içermekte, kalan dördü ise bireyin iş yaşamını da kapsayan ergenlik; genç yetişkinlik; yetişkinlik ve olgunluktur (Aytaç, 1998:1). Bu psikososyal yaklaşımın da desteklediği üzere bireylerin yaşamları evrelerden oluşmaktadır. Bireylerin kariyer evrelerinin de yaşam evreleri ile yakından

ilişkili olduğu söylenebilir; zira bu yakınlığın kariyer evrelerinin literatürdeki tanımlarına yansıdığı gözlemlenmektedir.

2.2.5.1. Kariyer Keşif Evresi

Genelde yirmili yaşların ortasında sona eren, okuldan ilk işe başlayıncaya kadar geçen süre olarak tanımlanmaktadır (Aytaç, 1998:1). Bu kariyer aşamasının, kariyer ile ilgili literatürde çok fazla ilgi çekmediği ve kariyer evrelerinin genellikle bir sonraki evre olarak anlatmaya çalışacağımız kurma aşamasını baz alan bir yaklaşımla açıklanmaya çalışıldığı gözlemlenmiştir. Fakat bireyin kariyeri ile ilgili arayışlara bu evrede başladığı düşünülmektedir. Çünkü birey bu dönemde kendini aramaya, bulmaya çalışır; hangi işte daha başarılı olabileceğini araştırır; güçlü ve zayıf yönlerini saptamaya çalışır. “ilişkide olduğu öğretmen, arkadaş, ana babadan duyduğu; televizyonda, cadde köşelerinde gördüğü ve oynadığı rol oyunları ile başlayan, kariyer seçimi alternatiflerinin değerlendirildiği, bir diğer ifade ile kişisel gözlemleri sonucu genç yetişkinin meslek seçtiği dönemdir” (Aytaç, 1998:2). Burada bahsi geçen meslek ile iş birbirleri yerine kullanılsa da aslında aralarında büyük bir ayrım vardır. Bu konu kariyer tatminine ilişkin bölümde ayrıntıları ile anlatılmaya çalışılacaktır.

2.2.5.2. Kariyer Kurma Evresi

Bu dönem ilk işi bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve akranları tarafından kabul edilme süreçlerini kapsar ve birey güvenlik ve emniyet ihtiyaçlarına ağırlık vermektedir. Kurma üç basamaklı bir süreçtir:

“Birey ilk basamakta önce keşfetme aşamasında elde ettiği, kendine özgü bireysel ilgi, beceri ve değerlere değgin verilere dayanarak kariyer amaçlarını belirleyecektir. İkinci basamakta birey belirlediği amaçları gerçekleştirmek üzere tüm gayretiyle işe sarılacaktır. Üçüncü basamakta ulaştığı pozisyonları korumak ve kollamak için geri bildirimlerle (feedback) durumunu güçlendirmeye, geri kalmamaya ve fırsat yakalarsa daha ileriye ataklar yapabilme olanaklarını elde etmeye bakacaktır.”

Bireyin bu dönemde karşılaştığı ilk iş tecrübesinin çok önemli olduğu söylenebilir. İlk işte yaşanan güçlükler ve bu işteki gözetim ve yönetim şekli bireyin daha sonraki kariyer gelişimine önemli oranda etki edecektir.

2.2.5.3. Kariyer Ortası Evresi

Birey kurma aşamasında gösterdiği çabalarla kariyerinde artık bir noktaya gelmiştir ve bundan sonra kazanmış olduğu pozisyon ve fonksiyonları daha rahat elde tutabilecektir. Bu dönemde güvenlik ihtiyacının önemi azalmakta, başarı, saygınlık, bağımsızlık ihtiyaçları belirginleşmektedir (Aytaç, 1998:3). Bireylerin bu dönemde daha üretken oldukları literatürde sıkça bahsedilmiş bir konudur. Bu evre aynı zamanda bireysel olarak kendini gerçekleştirme, profesyonel gelişim, örgüt ve birey açısından değerli olan bir uzmanlık alanına yönelme ve kendini gerçekleştirmeye yatırım yapma evresidir. Luthans'a göre birey işinde kendini kanıtladıkça, ilgisi, güvenlik gereksiniminden yavaş yavaş başarı, bağımsızlık, saygınlık gereksinimlerine doğru kayar; bu evrede kariyer gelişmesi son derece hızlıdır, diğer bir deyişle çalışanların kariyerindeki en üretken evredir (Aytaç, 1998:3). Yalnız birey açısından kariyer ortası evresinin sonlarına doğru üç olasılık söz konusu olacaktır:

- Birey eğer başarısını sürdürürse gelişme süreci devam edecektir.
- Birey platoya girecektir.
- Birey gerilemeye başlayacaktır.

Plato kavramı bundan sonraki bölümde ayrıntıları ile işlenecektir. Gerileme sürecinde ise bireyin psikolojik, fizyolojik veya bedensel fonksiyonları gerileme göstermekte ve birey inmekte olan bir kariyer grafiği sergilemektedir. Çalışanların çoğu kariyerlerinin ortasında bu tip bir kariyer krizi yaşarlar ve bu bazıları için bir değişim; gelişmeye açılan bir yol olurken bazıları için ise iş hayatındaki kariyerlerinin sonu anlamına gelir.

2.2.5.4. Kariyer Sonu Evresi

Kariyerin en uzun safhası olup bireyin kariyer yaşamının sonuna geldiği evredir. Üretkenliğe geri dönüş ya da erken emeklilik planları ve uygulamaları bu aşamada biraz önce işlenen kariyer ortası krizini takip edebilir (Aytaç, 1998:318). Bireylerin bu aşamada saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumakla birlikte kişiliğe yönelme üzerine odaklaşmada artış ve örgüte odaklaşmada azalış gözlemlenir (Aytaç, 1998:4). Zira birey üretkenlik için gerekli enerjisini yavaş yavaş yitirmekte ve rahatlamaya olan ihtiyacı ve kendini gerçekleştirmek için yapmayı düşündüğü özel hayat alanlarına yönelmeye başlayacaktır denilebilir. Bu bağlamda

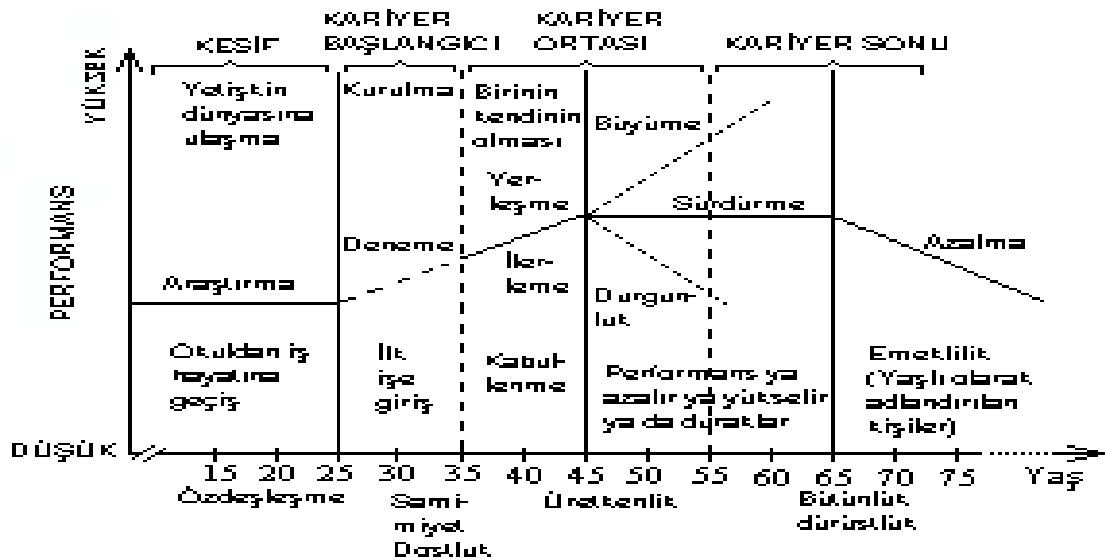
kariyer sonu evresinde bireylerin danışmanlık gibi çalışmalarını tercih ettikleri ve o güne kadar kazandıkları deneyimleri örgüte ya da genç çalışanlara aktarmaya yöneldikleri söylenebilir.

2.2.5.5. Kariyerde Plato

Plato kavramı olarak çok kolay tanımlanır bir durum değildir çünkü bireyin yaşam sürecinde önemli alanlarda ortaya çıkan platonun, birbirinin içine geçmiş pek çok değişkenden etkilendiği söylenebilir. Plato en genel anlamıyla bireyin yükselişinin durmuş olması olarak tanımlanabilir.

Plato kavramını literatüre farklı tanımlar ile girmiştir. Platonun genel olarak literatürde kabul gören üç türü bulunmaktadır: **yapısal** (structural) plato; **içeriksel** (content) plato; **yaşam** (life) platosu. Literatür incelendiğinde araştırmaların genellikle yapısal ve içeriksel plato üzerine yoğunlaştığı, yaşam platosu üzerine nispeten az araştırma yapıldığı gözlenmektedir.

Şekil 3. Örgütsel Kariyer Safhaları Modeli



Kaynak: (Hall, 1990:432'den adapte edilmiştir, Aytaç, 1998:1).

Yapısal plato, Ference, Stoner ve Warren'a göre hiyerarşik yapı içinde çalışanın terfi etme ihtimalinin düşük olması durumudur. Shisha'ya göre ise yapısal plato çalışanın

örgüt içinde ulaşabileceği en yüksek noktaya ulaşmış olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Yapısal platonun ortaya çıkmasının temel nedeni ise örgüt içindeki hiyerarşik kademelerde yeterince pozisyon bulunmaması, personelin yükselmesine olanak verecek yeterince boş alan bulunmaması olarak özetlenebilir. Bu bağlamda bu tip platolar örgüt odaklı olup geliştirme, planlama, personel ve benzeri süreçlerin iyi planlanıp koordine edilmemiş olmasından kaynaklanıyor olabilir. Fakat aynı zamanda bireyin yargılarından da kaynaklanıyor olabilir çünkü birey örgütte böyle bir durum olmadığı halde kariyer beklentileri ile o andaki örgüt ortamı arasında ilerlemesine uygun bir durum algılamıyor ise, birey kendini platoya girmiş hissedebilir. Bu iki tanımın yapısal plato tanımını genişlettiği söylenebilir. O halde tıkanmış örgüt içi kariyer olanakları ile ortaya çıkan yapısal platoya **olgusal yapısal plato**; bireyin örgüt yapısına dair böyle bir algısı olması durumunda oluşan platoya ise **yargısal yapısal plato** denilebilir. Örgütlerin piramit yapısı düşünüldüğünde yapısal platodan kaçınmanın oldukça güç olduğu söylenebilir. Son yıllarda örgütlerde gözlemlenen yatay genişlemenin bu durumu çözmeye yardımcı olabileceği, uzmanlaşma yoluna giderek bireylerin platoya girmelerinin engellenebileceği ve ilerleme olanaklarının sadece hiyerarşik kademeler arasında dikey bir hareket olmaktan çıkarılabileceği düşünülmektedir. Yapısal platodan daha seyrek ve daha kaçınılabilir bir durum olan içeriksel plato ise, Bardwick, Feldman ve Weitz'e göre birey onu yeterince zorlamayan ve artık her ayrıntısını bildiği bir işi yapmaya devam ettiğinde ortaya çıkmaktadır. Bardwick'e göre içeriksel plato işin mükemmel seviyede öğrenilmesinden ve genellikle yeni öğrenilecek bir şey kalmamasından; sorumluluklar ve karşılaşılan problemlerin rutin hale dönüşmesinden kaynaklanmaktadır. Bu tip bir platonun ortaya çıkması, bireyin aynı işi yapmasından kaynaklanan can sıkıntısı ve insanın doğasında bulunan öğrenme ihtiyacının karşılanmaması sonucu ortaya çıkan bir tükenmişliğe bağlanabilir. Fakat birey açısından başka bir durumun varlığı da söz konusudur. Giderek daha yetkin ve gelişkin bir bilgiye ihtiyaç duyulacak örgütsel süreçlere adım uyduramayan birey duraklayarak platoya girer. Bu durumda içeriksel plato açısından bireyin kendisinden kaynaklanan **birey odaklı içeriksel platonun** ve bireyin çalıştığı iş koşullarından kaynaklanan **örgüt odaklı içeriksel platonun** varlığından söz etmek mümkündür. Birey odaklı içsel platodan kurtulmanın yolu bireyin kendi kendini geliştirmesi ve örgütsel süreçlere ayak uydurmak için çalışması ve örgütün de bu konuda destek vermesi olarak düşünülürken örgüt odaklı içeriksel platodan çalışanını kurtarmak için esas sorumlunun örgüt olduğundan söz edilebilir. Bu bağlamda iş genişletme, yeni faaliyet alanları yaratmak ve iş zenginleştirme gibi faaliyetlerin

bireyin platodan kurtulmasına ve gelişimsel sürecini devam ettirmesine yardımcı olacağı söylenebilir.

Bir diğer durum ise bireyin psikolojik ve fizyolojik yeterliliğinde bir azalma sonucu platoya girmesi durumudur ki; bu **zorunlu plato** olarak adlandırılabilir. Birey odaklı zorunlu bir platonun çözümünün ise bireyin içinde bulunduğu psikolojik ya da fizyolojik güçlüklerden, eğer mümkünse kurtarılmasından geçtiği söylenebilir.

Literatürde üçüncü tip bir plato olarak yaşam platosundan söz edilmektedir. Bu tip platonun incelenmesinin, plato ile ilgili araştırmaların çoğunluğunun kariyer odaklı olmasından kaynaklanıyor olduğu söylenebilir. Fakat kariyerin tanımına bölümün başında yansıtmaya çalıştığımız bütüncül yaklaşıma göre kariyer hayatın tamamını kapsayan sosyal bir süreçtir. O halde kariyer tanımının bu bütüncül bakış açısına dayanarak, bireyin hayatının tamamına ya da bir kısmına dair bir duraklamayı ifade ettiğini düşündüğümüz yaşam platosunu, bireyin kariyeri kapsamında değerlendirebileceğimiz söylenebilir. Bardwick yaşam platosu ile ilgili olarak yapısal ya da içeriksel platolardan daha önemli bir durum olduğunu vurgulamakta ve sebep olarak da hayata dair herhangi bir alanda bir şeyleri tamamlamamış olmaktan dolayı hissedilen eksiklik duygusundan bahsetmektedir. Bu tip bir plato genellikle iş hayatına özel hayattan daha fazla önem verilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. O halde işkoliklik olarak tabir edebileceğimiz işe aşırı bağımlılık davranışının ilerleyen zamanda bu tip bir platoya neden olabileceğinden söz edilebilir. Temelde işkolikliğin istenmeyen yaşam koşulları, memnun olunmayan aile yaşamından kaçış, işi gerçekten fazlaca sevmek ya da başarı hedeflerine ulaşma isteği gibi çok farklı nedenleri olabilir. Fakat temel sebebi ne olursa olsun bireyin bu durumda işi dışındaki bütün hayatını ihmal etmekte olduğundan ve bir gün bu yüzden eksiklik hissedeceğinden söz edilebilir. Bardwick yaşam platosundan kaçınmak ve dengeli bir özel yaşam-iş yaşamı ilişkisinin kurulması için bireylerin yaşamlarını ve olmak istedikleri yeri iyi değerlendirmelerini ve gerekirse bu dengeyi kurmak için iş yaşantısındaki bazı kariyer hedeflerinden vazgeçmeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

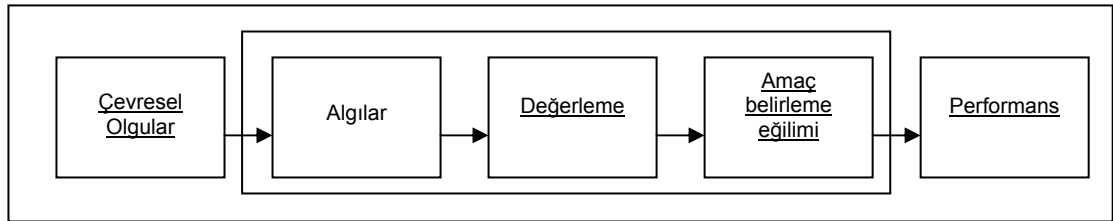
2.2.6. Kariyer Hedefleri

Hedefler bireyler açısından arzulanır ve uğruna çaba harcanır sonuçlar olarak tanımlanabilirler. Kariyer hedefi, kariyeriyle ilgili olarak bireyin ulaşmaya çalıştığı arzu

edilir bir sonuç olarak tanımlanabilir. Hedef kavramı Türkçe sözlükte “amaç, gaye, maksat” olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, 2002:423). Bu bağlamda kariyer hedefleri söz konusu olduğunda bireyin kariyerine ilişkin amaçlarından ve bu amaçlara yönelik niyet ve tutumlarından söz edilebilir. Örgütsel davranış literatüründeki tutarlı araştırmalara göre belirli hedefleri olan bireyler olmayanlara oranla daha fazla performans sergilemekte, örgüte daha fazla bağlanmakta ve hedeflerine ulaşma dereceleri oranında tatmin duymaktadırlar. Hedeflerin örgütlerde anlaşılır bir motivasyon teorisi olarak ortaya konmasında önderlik eden Edwin Locke’un **hedef belirleme** (goal-setting) teorisini de bu bölümde incelemek uygun görülmüştür.

Edwin Locke ve arkadaşları, yeterince zorlayıcı fakat ulaşılabilir hedefleri olan bireylerin diğerlerinden daha çok performans gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda Locke’un temel iddiası bireylerin belirledikleri hedeflerinin tutum ve davranışlarının temel belirleyicisi olduğudur. Kuramın Başlıca iki önermesi olduğundan söz edilebilir. Birincisi bireyin kendi koyduğu amaçların büyük ölçüde davranışlarını yönlendirdiği ve performansını etkilediği; ikincisi örgüt tarafından buna yönelik olarak verilen özendiricilerin bireyin hedef ve niyetlerini etkileyerek performans üzerinde etkili olduğudur. Bu sürecin işleyişi ise, örneğin bireyin kariyer ile ilgili çevresel değişkenleri algılaması, bunları bilişsel bir süzgeçten geçirerek değerlendirmesi, hedeflerini belirlemesi sonucunda bu hedeflere ulaşmak amacıyla çaba göstermesi şeklinde olmaktadır. Belirlenecek amaçların; güçlük derecesi, özerkliği, bireyce içten bir kabul görmesi gibi birtakım özellikleri olmalı ve birey böylece hedefe daha kolay ve merkezi bir şekilde motive olabilmelidir. Burada temel kavramlar hakkında özet bilgi verilmek istendiğinden hedeflerin özelliklerine ilişkin ayrıntılara girilmemesi uygun görülmüştür.

Şekil 4. Hedefler ve performansın oluşumu süreci



Kaynak: (Feldman&Arnold, 1983:129).

Sonuç olarak hedefleri olan bireylerin itici bir güce sahip olacakları ve kariyerleri ile ilgili kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerin varlığının bireyde performans artışı sağlayacağı söylenebilir. Ayrıca hedeflere ulaşan bireyin, kariyer alanında belirgin bir tatmin duyacağı da düşünülmektedir.

2.2.7. Kariyer Tatmini

Kariyer tatmini kısa bir tanımla, bireyin kariyer sürecinden memnun olma durumu ve derecesi olarak açıklanabilir (Boies&Rothstein, 2002:236). Fakat kanımızca bu tanım, kariyere duyulacak tatminin bütün boyutlarını içermemekte sadece işe dönük bakış açısı ile sınırlı kalmaktadır. Gybers ve More kariyer teriminin birçok durum, rol ve mekan belirttiğine değinmişlerdir. Bu roller aile babası, bölük komutanı, tenis kulübü yönetim kurulu üyesi gibi farklı şartlar ve farklı mekanlara dair farklı rolleri içerebilir. Mc Daniels'e göre bireyin işi veya mesleği kariyerinin sadece bir boyutu olup bu kavramı tamamıyla açıklamaya yetmemektedir (Boies&Rothstein, 2002:236). Ayrıca kariyer tatmini olgusuna, bireyin içsel beklentileri ile yerine gelmiş ya da elde etmiş olduğu beklentilerin (met expectations) bir kıyaslaması olarak bakan görüşler de mevcuttur. Bu yaklaşıma göre kariyer tatmini, bireyin iş alanından ve hayatın diğer alanlarından kariyere ilişkin beklentileri ve bu iş alanı ve hayat tarzının ona sunduğu kariyer olanakları, başarıları ve ekonomik standartlar arasında yaptığı kıyaslamadan ortaya çıkan sonuçtur denilebilir.

Görüldüğü üzere kariyer kavramına çok boyutlu bir bakış açısıyla yaklaşmak kariyer tatmini kavramının tanımını genişletmektedir. Kariyerin günümüz iş hayatında yavaş yavaş tek anlamlılığını yitirmesi ile ortaya çıkan anlayışla; iş, eğitim, aile ve günlük hayata dair birçok değişkenden oluştuğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu bakış açısını destekler şekilde Super kariyeri; hayatı oluşturan olayların tümünün bir arada çizdiği, bireyin gelişme sürecinde ard arda gelen iş hayatına ya da diğer hayat rollerine ilişkin pozisyonların ortaya çıkardığı ve bireyin işi ile arasındaki bağı ifade eden bir olgudur. Kariyer tatmini kavramının neden bu geniş kavramsal bakış açısına neden olduğunu açıklayabilmek için, kariyer başarısı kavramının neyi ifade ettiğinin anlaşılabilirliği gerekmektedir. Kariyer başarısı kavramının gözle görülen ve herkesçe farkına varılabilen dışsal yönünden ve bireyin içinde yargılayarak kendi kariyerine ilişkin edindiği tutumlardan oluşan içsel yönünden söz edilebilir. Kariyer başarısının dışsal boyutu; bireyin örgüt içinde ve toplumun gözünde edindiği hiyerarşik konum,

ücret düzeyi gibi göstergeler sonucunda dışarıdan algılanan durumu ifade etmektedir. Örneğin bir piyade astsubay, örgüt açısından ve toplumun gözünden bakıldığında başarılı bir görüntü sergilemektedir. Kariyer başarısının bu dışsal yönü matematiksel olarak kolayca ifade edilebilirliği açısından aynı zamanda olgusal yönünü de oluşturmaktadır. Literatüre göz attığımızda geçmişteki pek çok kariyer başarısı araştırmasının bu olgusal yön üzerinden hareketle yürütüldüğü gözlemlenmektedir. Fakat olgusal verilerin yanında, bireylerin kendi kariyerlerinden tatminlerini ifade ettikleri yargısal verilerin de işlendiği araştırmalar sonucunda, dışsal olarak kariyer başarısına ulaşmış olarak gözlenen bireylerin birçoğunun, kendi kariyerlerinden tatmin duymadıkları gözlenmiştir (Korman, Wittigberman, & Long, 1981; Howard & Bray, 1988; Gattiker & Larwood, 1989). Bu bağlamda; toplumca ya da örgütçe kariyerinde başarılı görülen bir bireyin, içsel ve yargısal olarak kendini tatminsiz bulması mümkün olabilecektir. Bireyin içsel olarak kariyerinden tatmin ya da tatminsizlik duymasına neden olacak değişkenler ise; iş ve aile hayatını dengede tutabildiği bir kariyer, ücretinden tatmin olduğu ve yaparken keyif aldığı bir iş ve yaptığı katkıların farkına varılan ve ödüllendirici bir örgüt yapısı olarak belirlemektedir. Kariyer tatmininin yukarıdaki açıklamalar ışığında, açıklayıcı ve güvenilir biçimde ölçülebilmesi ve etki eden faktörlerin ortaya konabilmesi için dışsal ve içsel boyutun entegre edildiği ölçüm araçlarını kullanmak uygun olacaktır.

Bu durumda kariyer tatminine de; kariyerin bu çok boyutlu yapısından yola çıkarak işe, özel hayata ya da ekonomik duruma ilişkin tatmin duygularının bütünleşmiş halini ifade eden bir kavram olarak bakmak yanlış olmayacaktır. Bu yaklaşımı destekler biçimde Herr ve Cramer'a göre de kariyer bireye özgü, tercihlere göre şekillenen, hayat yolculuğu boyunca dinamik, iş öncesi ve sonrası düşüncelerin bir ürünü olan ve bireyin aile yaşantısı, sosyal yaşantısı ve boş zamanları ile yakından ilişkili bir kavramdır. Bütün bu bakış açıları değerlendirildiğinde kariyer tatmininden anlamamız gereken kavramın bireyin tüm hayat rollerine ilişkin bir tatmin duygusu içinde bulunması olabilecektir. Araştırmamızın temel amaçlarından birini teşkil eden kariyerden algılanan tatmin konusunu da bu bütüncül çerçevede incelemek doğru olacaktır.

BÖLÜM 3: KARIYER TATMINİ

3.1. Kariyer Tatmini Kavramı

Kariyer tatmini kavramı önceki bölümde temel ve bütünleştirici bir tanıma ulaşma gayreti ile işlenmişti. Olgusal ve yargısal boyutları ile bu temel konunun iş hayatının kalitesi yaklaşımıyla yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Suttle'a göre iş hayatının kalitesi denilince akla gelmesi gereken durum, bir örgüte üye olan bireylerin örgüt içindeki tecrübeleri yoluyla bireysel ihtiyaçlarını karşılayabilme derecesidir. Dolayısıyla iş hayatındaki olaylara ilişkin algıların, bireyde, kendi işine ilişkin olarak hayatında bir kalitenin varlığına dair belirgin bir düşünce oluşturacağı söylenebilir. Bu koşulda bireyin tatmin duygusu iş hayatına devam ettiği örgüte ve bu örgütteki süreçlere ilişkin olacaktır. Fakat bazı araştırmalarda iş hayatının kalitesi ile ifade edilenin sadece o anda yaşanan iş tecrübelerinden ibaret olamayacağını; durumu açıklamada bireyin geleceğe ilişkin kariyer beklentilerinin de etkili olacağını da belirtilmiştir. Konuya ilişkin olarak Igbaria ve diğerleri tarafından, iş hayatında kalitenin ortaya çıkmasına etki eden bir faktör olarak kariyerden duyulan tatmin kavramı incelenmiş ve önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Bu araştırmaya göre kariyer beklentisinin; iş hayatına ilişkin tecrübelerin; işin kendi özelliklerinin (otonomi, özerklik v.b.), rol çatışmalarının, rol belirsizliğinin kariyer tatmininde önemli ölçüde etki ettiği ortaya konmuştur. Aynı araştırmaya göre ücret ve ödüller de kariyerden duyulan tatminde önemli yer tutmaktadır.

Bu anlamıyla kariyer tatmininin birtakım bireysel ve örgütsel çıktılar ile çok yakından ilişkisi olduğu söylenebilir. İş performansı ile kariyer tatmininin ilişkisi, Patterson, Suttan ve Schuttenberg'in araştırmaları ile; genel tükenmişlik duygusu ile ilişkisi de Jayartne ve Chess'in araştırmaları ile desteklenmektedir.

Daha insancıl bir başka bakış açısıyla bakıldığında ise, tarih boyunca insanın temel uğraşı alanlarından biri olan mutluluk karşımıza çıkar. İnsanın mutluluğu, hayatta aradığı temel öznelardan biridir. Mutluluğa inceleme kolaylığı bakımından literatürde "öznel iyi olma" olarak rastlanmaktadır. Öznel iyi olma, bireylerin kendi yaşamlarını değerlendirmelerini kendisine konu edinen bir psikoloji alanıdır. İnsanlar yaşamları

boyunca pek çok olguya karşı olumlu ya da olumsuz duygular yaşarlar ya da ortaya koyarlar. Bireylerin yaşamlarına dair ortaya koydukları resimlerin, onlarda, bazı olgulara ilişkin olarak tatmin ya da tatminsizlik hisleri ile beslenmiş duygular oluşturacağı söylenebilir. Bu duygu resimlerinin oluşumuna etki eden pek çok faktörün varlığından söz edilebilir. Yetim, pek çok araştırmayı esas alarak yazdığı kitabında, öznel iyi olmaya etki eden faktörleri gelir, yaş, cinsiyet, çalışma ve iş yaşamı, eğitim, din, evlilik ve aile, sosyal ilişkiler, yaşam olayları, yatkınlık-kışilik ve eğilimler ve kültürler arası farklılıklar olarak belirtmiştir. Yetim'in açıklamaları bireyin mutlu olabilmesi için adı geçen alanlarda kendisini iyi hissetmesi olarak yorumlanabilir. Konumuzun özelliği açısından bireyin yaşam kalitesi ve iş hayatı arasındaki ilişkinin kesiştiğini düşündüğümüz temel yaşam alanları ise çalışma ve iş hayatı, eğitim, evlilik ve aile, sosyal ilişkiler gibi bireyin davranış ve beklentilerini etkilediğini düşündüğümüz ve tatmin olabilmesi için karşılanması gereken birtakım ihtiyaçları içeren alanlardır. Bu bağlamda bireyin mutluluğunun iş yaşantısından, bununla ilişki içinde bulunan aile yaşantısından etkilenmesi beklenmektedir. Batı toplumunda, mutluluğun özellikle çalışma hayatı yoluyla elde edileceği düşüncesi bir iş etiğidir. Bu durumda batı ülkelerinde bireylerin çalıştıkları ortamda mutlu olmaları onların genel mutluluğunu çok fazla etkileyebilecektir. Fakat ülkemize bu çerçeveden bakıldığında sadece çalışma ve başarı ile mutluluğun; yükselmenin elde edileceğine ilişkin değerlerin bireylerce paylaşılmadığı, daha çok grupça (aile mutluluğu, iş arkadaşları ile mutlu olma v.b.) yaşanan değerlerin bireyleri mutlu ettiği gözlemlenmektedir. Bu bağlamda bireyin başarıları ve iş hayatına ilişkin tatmin duyguları ile özel hayata ilişkin düşünce resimleri arasında, en azından Türk toplumu açısından bir bağ olduğu kestirilebilir. Literatür incelendiğinde işten duyulan tatminin öznel iyi olma yani mutluluğun ana alt belirleyicilerinde biri olduğu gözlenmektedir. İş yaşantısının süreç olarak geçmişe ve geleceğe dönük uzantısı olarak tanımlayabileceğimiz kariyer tatmini ise bireyin kariyerine ilişkin duygusal resimleri olup, kendilerini bu iş ve kariyer alanında iyi hissetmelerine neden olacak güçlü bir yapı şeklinde yorumlanabilir. Kariyer olarak tanımladığımız olgu bireyin hayatında önemli bir yer teşkil ediyorsa tatmin ve mutluluk kaynağı olacağı da söylenebilir. Kariyerin tanımına yansıttığımız psikolojik tatmin, hayattaki amaçların elde edilmesi ile ortaya çıkan bir başarı ve özgüven duygusudur ve sadece iş başarısı ile sınırlanamaz; buna ev geçindirmek, fiziksel sağlık vb. unsurların da etkisi vardır. Bu tanım içindeki iş tatmini Locke'a göre bireyin işi hakkındaki görüşmelerde, işe karşı pozitif ve istekli duygular ortaya koymasındadır. Bireyin yaşamında büyük yer kaplayan işi

ve ona ilişkin tatmin düzeyinin, bütün yaşam sürecini ele alarak kariyerine ilişkin değerlemeler yaptığında hissedeceği tatmin düzeyi üzerinde önemli rol oynayacağı düşünülmektedir.

Diğer yandan, bireyin içinde yaşadığı aile ortamının da kariyeri kapsamında anlam kazandığından söz edilebilir. Kanter, ailenin içinde bulunduğu durumun ve aile içi ilişkilerin, işe katılımı, iş motivasyonunu, işe yansıtılan yetenekleri ve bireylerin işe taşıdıkları duygusal enerjiyi etkilediğini belirtmiştir. İş ortamı ve aileden etkileşimi, bireyin kişisel problemlerini iş ortamına ya da işe ilişkin problemlerini aile ortamına yansıtması şeklinde değişebilecektir. Bu bağlamda, bireyin aile yaşamından duyacağı tatminin, daha doğrusu çalışmakta olduğu kariyer alanı aracılığı ile, aile içindeki roller ve beklentilerin gereklerini yeterince karşılıyor olduğunu düşünmesinin ondaki içsel çatışmaları engelleyeceği ve kariyeri ve ailesi arasında uyumsuzluk algılamayarak bu kariyere duyacağı tatmini artıracığı söylenebilir.

Amerikan Ordusu Kara Kuvvetleri'nde yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular, aile ve iş hayatının uyumu ile ilişkili düşüncelerin, subayların kariyerlerinden tatmin duymalarında yüksek oranda etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı araştırmada ekonomik düşünceler ile kariyere duyulan tatmin arasında da önemli bir bağ olduğu vurgulanmaktadır. Amerikan Ordusu İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi'nin yeniden gözden geçirilmesi ve amaç ve önceliklerinin belirlenmesi çerçevesinde yapılan başka bir araştırma; İ.K.Y.S. için öncelikli on bir hedeften önem sırasına göre, maliyetleri dengede tutmaktan sonra ikinci sırayı alan; çalışanlara kariyerlerinden tatmin sağlamak olarak belirlenmiştir. Aynı araştırma subayların, kariyerlerinden tatmin duyabilmeleri için gerekli faktörler, subaylarla yapılan görüşmeler sonucunda ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu faktörler: işin personelin sıkılmamasını sağlayacak niteliklere büründürülmüş olması, sorumluluk içermesi ve onu yeterince zorlaması, yeterli ve adil bir ücret ödenmesi, terfi ve atamalara ilişkin tatmin edici politikaları içermesi ve aile ile ilgili beklentilere cevap vermesi olarak sıralanmıştır. Literatür incelendiğinde genel olarak burada bahsi geçen konulardan biri olan ekonomik faktörlere ve bu faktörlerin temeli olan ücrete ilişkin tatmin duygusunun genellikle iş tatmini araştırmaları ile ölçülmeye çalışıldığı görülmüştür. Larson'a göre de elde edilen gelir ile öznel iyi olma yani yaşam sürecinden doyumlu olma arasında pozitif bir ilişki vardır. Fakat iş, bizim ifade ettiğimiz anlamıyla o anda yapılan iştir. Kariyer ise

bireyin yaşam süreci boyunca değiştireceği işleri ve özel hayatını içermektedir. O halde ekonomik anlamda tatminin sadece alınan ücretten ibaret olmayacağı kestirilebilir.

Yukarıda bahsi geçen, kariyere ilişkin düşüncelerin tümünün irdelenmesi sonucunda karşımıza çıkan tablo; Amerikan Ordusu'nda yapılan araştırmaların kariyerden tatmin olmaya etki ettiğini ortaya koyduğu; üç ana alt başlığı içermektedir. 1 inci Piyade Tugay Komutanlığı'nın çeşitli yerlerinde görev yapan piyade astsubaylar ile yapılan informal görüşmelerde de piyade astsubaylar düşüncelerini aynı başlıklar ile ifade edilebilecek şekilde ortaya koymuşlardır. Bu üç temel alan, bireyin gelir ve diğer maddi boyutlara dair düşüncelerini içeren ekonomik alan, mesleği olan piyade astsubaylığa, o anda yaptığı işe (idari işler astsubaylığı gibi) ve kariyerine etki eden örgüt içi süreçlere dair düşüncelerini içeren meslek, iş ve örgüte ilişkin alan ve bu meslek, örgüt, iş ve ekonomik koşulları paylaştığı ve bunları birlikte yaşadığı aile alanıdır. Bireyin belki de çok küçük yaşlarda kariyer alanı olarak seçtiği ordu ve oradaki yaşamının topyekün bütün hayatını ifade eden bir yaşam tarzı ile birlikte geldiği düşünülürse, 1 inci Piyade Tugay Komutanlığı'ndaki bir piyade astsubayın yukarıda ifade edilen bütün alanlara ilişkin tatmin düzeyinin genel kariyer tatminine etki edeceği söylenebilir. Kariyer tatmininin bu denli önem kazanmasının temel nedeni, tatminsizlik hisseden bireyin tutumlarının farklılaşmasıdır. Tatminsizlik hisseden birey, en olumlu ihtimalle bu tatminsizliğini gidermek için durumu inceleyerek kendince çözüm yolları bulmaya çalışacaktır. Bunun dışındaki ihtimaller ise hem birey hem örgüt açısından pahalıya mal olabilecek olanlardır ki; bireyin tükenmişlik içine girmesi, yasadışı yollara başvurması, örgütü terk etmesi ya da sınırlı ve öfkeli davranarak örgüte ve onun varlıklarına zarar vermesi gibi seçenekleri içermektedir. Olumsuz sonuçları bakımından sadece yukarıdakiler ile sınırlı kalmayan tatminsizliğin ayrıntıları ile işlenmesi aşağıdaki bölümün konusu olacaktır. Ayrıca gerek literatür taramasıyla gerekse sürdürülen araştırmalar yolu ile kariyer tatminine ilişkin olduğunu düşündüğümüz boyutlara ait alt boyutların ortaya konması da bundan sonraki bölümün temel amacı olacaktır. Araştırmamızın temel amacı olan ordudaki piyade astsubayların kariyer tatmini düzeylerinin tespiti ve bu tatmin düzeylerinin örgüte olan bağlılıkları ile ilişkisini sorgulamaya yönelik olarak, hem askeri hem de sivil literatürden faydalanarak karma ve bütünleştirici bir bakış açısı ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

3.2. Kariyer Tatminine Etki Eden Faktörler

Yukarıda, bireyin kariyerinden tatmin ya da tatminsizlik duymasına etki edebilecek üç ana boyutun varlığından söz etmiştik. Bu boyutların ortaya konmasında temel olarak A.B.D. Kara Kuvvetleri bünyesinde, geleceğin subay kariyer yönetimi sisteminin kurulmasına yönelik çabaları içeren bir araştırmadan yararlanılmıştır. Daha sonra araştırmanın alt başlıkları incelenmiş ve 1 inci Piyade Tugay Komutanlığı'nın çeşitli görev yerlerindeki muvazzaf piyade astsubaylar ile informal görüşmelerde bulunulmuştur. Beklendiği gibi 1 inci Piyade Tugay Komutanlığı'ndaki piyade astsubaylar da aynı başlıklar altında toplanabilecek ifadeler ile kariyerlerinden tatmin olduklarını belirtmişlerdir. Amerikan toplumunun bireyci, Türk toplumunun ise yarı işbirlikçi yarı bireyci yapısı göz önünde bulundurularak bazı faktörlerin Türk Ordusu mensubu piyade astsubaylar için daha ön plana çıkabileceği kestirilmektedir (örneğin aileye ilişkin faktörler). Bu üç ana boyut:

- Ekonomik düşünceler
- Mesleğe, işe ve örgütsel süreçlere yönelik düşünceler
- Aileye yönelik düşünceler olarak sıralanabilir.

Bu temel düşüncelerin kariyer olarak tarif ettiğimiz yaşam çizgisinden duyulacak tatmine, birbirinden farklı önceliklerle de olsa etki edeceği düşünülmektedir. Özellikle piyade astsubaylık mesleğinin bir yaşam tarzını da beraberinde getirdiği düşünülürse bu daha akılcı olabilecektir. Sıçramasız ya da yer değiştirmesiz kariyer olarak tanımlanabilecek bu olgu; bireyin tıpkı Silahlı Kuvvetler'de olduğu gibi tek bir örgüte bağlı kariyer alanında kendini bulmaya çalışması olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda piyade astsubayın kariyer alanının hayatının büyük bir bölümünü belki de tamamını etkileyeceği söylenebilir. Zira kariyer bireyin işi ve mesleği ile beraber hayatının tümüdür.

3.2.1. Ekonomik Düşünceler

Bireyin ekonomik düşünce ve yargılarını belirlemek, çevresel değişikliklerden sürekli etkilenmesi bakımından oldukça güçtür. Ekonomik tabanlı düşünceler denilince akla ilk olarak birçok iş tatmini araştırmasının da ilgi alanına girmiş olan ücret gelmektedir.

Ücret, ekonomik açıdan “emeğin fiyatı”, sosyal siyaset açısından “işgörenin geçim aracı” ve iş hukuku açısından ise “işgörenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığıdır”. Ücretin ekonomik anlamı işgören açısından en önemli olanıdır denilebilir. Bireyin mutluluk ve refahı açısından, her türlü gereksinmelerini karşılamasına yardımcı olacak ve bazı amaçlarına ulaşmasına aracılık edecek olanakları ve araçları elde etmesi gerektiği söylenebilir. Çünkü çaba ile elde edilen ücret bireyi güdüler, yönlendirir; bu anlamıyla da çaba karşılığı bireyin elde ettiği yaşam standartlarının onun çabalarını yönlendireceği ve tatmin ya da tatminsizliğine neden olacağı söylenebilir. Birey ücreti sadece bireysel amaçları için kullanmamaktadır. Yaşamını paylaştığı bir ailesi ve onlarla birlikte bir geçmişi ve geleceği vardır. Ücretin, bireyin kariyerine etki eden bir faktör olarak ortaya çıkması ve diğer yaşam alanları ile ilişkisi bu yolla ortaya çıkmaktadır denilebilir. Birey kariyer alanını devam ettirdiği işler karşılığı ücret alacaktır ve bu ücreti ailesi ile birlikte değerlendirecek, harcayacak, tatmin ya da tatminsizlik hissedecektir. Bireyin ücrete ilişkin algıları genellikle ücretin yeterliliği ya da adaleti boyutlarında oluşmaktadır. Yeterli ücret: örgüt açısından işgörenlerin güdülenmesini ve uygun, gerekli sayı ve nitelikte işgörenin işletmeye çekilebilmesi ve istihdamını, elde tutulmasını sağlayacak bir ücret düzeyi olarak tanımlanabilir. Ancak örgüt açısından yeterli görülen bir ücret birey tarafından yeterli olarak algılanmayabilir. İşgörenin ücret politikası, aldığı ücretin kendi tatminini sağlaması yanında, hakça saptanması, aynı ya da benzer işleri yapanlara göre eşit olması, eğer başarı farklılıkları varsa bu farkın ücrete yansması ve işgörenin bu ücreti sürekli olarak alabileceğine güvenmesi ile ilgili algılarından ortaya çıkar denilebilir. Adil ücret ise eşit işe eşit ücret ödenmesi ile ilgili bir kavramdır. Adalet algısının, bundan sonraki bölümlerde de birçok kavram ile ilişkili olarak algıların oluşmasında ne denli etkili bir kavram olduğu işlenecektir. Scott Myers’in bir araştırmasına göre ücretten duyulan tatminsizliğin ana nedenleri % 49 oranında adaletsiz ücret algısı, % 21 oranında yetersiz ücret algısından kaynaklanmaktadır. Örgütlerde, yalnız ücretlerde değişiklikler yaparak oluşan tatminsizliğin giderilemeyeceği de ortaya konmuş bir tezdır. Çünkü motivasyon kuramları çerçevesinde; Maslow’a göre ücret giderilmesi gereken birinci kademe bir ihtiyaç olmasına rağmen Herzberg’in çift faktör kuramına göre ücret tek başına tatmin sağlayan bir etmen olarak ortaya çıkmamakta, işgörenler ve üstler ile iyi ilişkiler; iş koşulları; örgütsel süreçler ile birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Burada gözden kaçırılmaması gereken konu, motivasyon teorilerinin insana ve yaşamına dair bütüncül bir bakış açısı getirmeye

çalışmalarıdır. Bireyin ücret ile tatminini öznel olarak inceleyebilmek için ücret tatmini kuramları ile konunun incelenmesi daha uygun olabilecektir.

Ücret tatminini açıklayan modeller, yalnız birey ve ücreti arasındaki ilişkiyi odak almıştır. Fakat motivasyon kuramlarının açıklayıcı, tanımlayıcı özellikleri de bu tatmin kuramlarında baz alınmıştır. Ancak motivasyon kuramlarının temel inceleme alanı ücret olmayıp ücret sadece diğer etmenler gibi bir öğedir. Bu bakımdan ücret tatmini kuramları ilkeleri bakımından motivasyon kuramlarına da dayanarak ve ücretle işgören arasındaki ilişkiyi temel alarak ücret tatmininin sonucunu aydınlatmışlardır. Ücret tatminine ilişkin temel kuramlar:

- Adaletsizlik kuramı (Adams),
- Dağılım adaleti kuramı (Homans),
- Adalet-sosyal karşılaştırma kuramı (Patchen),
- Fark kuramı (Katzell),
- Ücret tatmini kuramı (Lawler) olarak sayılabilir.

Bunlar dışında Elliot, Jacques ve Shaffer'in doyum kuramları da olmakla beraber diğerleri ile benzer sonuçlar verdiği için konumuz içinde incelenmemişlerdir.

3.2.1.1. Adams'ın Adaletsizlik Kuramı

Bu model bir değişim ilişkisine dayanır: iki birey herhangi bir şeyi aralarında değiştirirlerse olasıdır ki bu bireylerden biri bu alış-veriş de bir adaletsizlik olduğu duygusuna kapılabilir. Ortaya çıkan bu durumun temelinde yatan gerçek; bireyin emeğini ücret karşılığı değiştirmesidir. Değiştirmede birey için önemli olan; öğrenim, zeka deneyim, eğitim, yetenek, yaş, kıdem, cinsiyet, sosyal statü yani kısacası iş ortamında tükettiği çabadır. Bunlara ek olarak görünüş, sağlık, dinçlik gibi bireyin beraberinde getirdiği nitelikler ve değişkenler onun işine katkısını ve giderlerini oluştururlar.

Değiştirme işleminin diğer yönü sonuçlardır. Ücret, işe ilişkin ödüller, gözetimden hoşnut olma, kıdem tazminatı, sosyal yararlar, iş statüsü bağımsız sonuç öğeleridir. Bir anlamda işten kazanılanların tümüdür.

Değişirme işleminde karşılıklı olarak alınan ve verilen şeyler, her iki taraf için de tatmin yaratmışsa sorun yoktur. Ancak bazı hallerde sonuçlar veren için bir maliyet ifade ettiği halde, alan için bir anlam ifade etmeyebilir. Yani verilen herhangi bir şey alan için uygun olmayabilir ya da ona marjinal fayda sağlamayabilir (Onaran, 1981:169).

Girdi ve sonuçlar arasındaki ilişki, adalet kuramının temel niteliğidir. Sonuç/girdi oranı ile bireyin, tatmin olma ya da olmama duygusu ortaya çıkar. Bu bakımdan sonuç/girdi ilişkisinde bir beklenti vardır. Adams adaletsizliği bireyin kendi sonuç/girdi oranını başkalarının sonuç/girdi oranı ile karşılaştırdığında eşitsizlik ortaya çıkması durumunda bir adaletsizlik algılaması şeklinde tanımlamıştır.

- $S_b/G_b < S_d/G_d$ (bu durum bireyde kendisine haksızlık yapıldığı kanaatini uyandırır.)
- $S_b/G_b > S_d/G_d$ (bu durumda birey hak ettiğinden fazlasını almaktadır)
- $S_b/G_b = S_d/G_d$ (bir adalet durumu söz konusudur)

Ayrıca Adams'ın kuramı üzerine eklemeler yaparak kuramı geliştiren Jacques'a göre, birey yukarıda işlenen karşılaştırmaları yaparken sadece içinde bulunduğu örgütteki bireyler ile sınırlı kalmayacak; kendi yaptığı işe benzer ya da aynı işin yapıldığını algıladığı örgütlerde çalışan bireylerin durumlarını da göz önünde bulunduracaktır. Bu üç karşılaştırmada ikinci ve üçüncü durumlar birey için sorun teşkil etmemekte fakat ilk sonuçta bir adaletsizlik sezmede, tatminsizlik duymakta ve bunun bir takım olumsuz sonuçları (kendi girdilerini azaltmak, sonuçları çarpıtmak, iş ortamından ayrılmak v.b.) olmaktadır. Bu olumsuz sonuçlara konunun dağılmaması açısından burada değinilmeyecektir.

3.2.1.2. Homans'ın Dağılım Adaleti Kuramı

Bu kuramda kazanç ve bunun elde edilmesi için yapılan yatırım ve maliyetler dikkate alınır. Homans'a göre birey bir başkası ile aldığı ücreti karşılaştırdığında, ücreti ve onu elde etme maliyeti ile diğer bireyin ücreti ve onu elde etme maliyeti birbirine eşit

olmalıdır. Maliyet artınca ücret de artmalı, yani her bireyin ücreti ve bunu elde etmek için yaptığı yatırımlar dengeli biçimde artmalıdır. Kuram şu şekilde formüle edilmiştir:

(A) nın kazancı – Maliyeti = (A) nın yatırımı

(B) nın kazancı – Maliyeti = (B) nın yatırımı

olarak ortaya çıkmakta ve kuram bu ikisinin karşılaştırılmasından ibaret olmaktadır.

Homans tatmin ve adalet arasındaki ilişkiyi şöyle özet biçimde açıklamıştır: Eğer adaletsizlik var ise bu durum bireyde heyecan ve sinir ve tatminsizlik yaratacaktır; eğer adaletsizlik kendi kazanç/yatırım oranının diğerinden fazla olması durumunda ise suçluluk duyacaktır. Vroom'a göre de birey gerçekte aldığı ücretin miktarından çok, diğerlerine göre adaletli bir ücret alıp almadığı yargısına göre tatmin olmaktadır; o halde adalet kavramı bireyin kazançları ile yatırımlarına diğerlerine göre adil bir ücret biçilmesi ile ilişkilidir. Burada kazanç kavramı ücret, statü, iyi iş koşulları gibi işten gelen her şeydir. Maliyetler ise kötü iş koşulları, zor iş, herkesçe beğenilmeyen işi yapmak gibi işin olumsuz yönleridir. Bruce ve Blackburn'e göre de bireyin adaletle ilişkin bu algısı gerçekte alınan ücretin miktarından daha önemlidir.

3.2.1.3. Patchen'in Adalet-Sosyal Karşılaştırma Kuramı

Bu kuramın başlıca özelliği şimdiki ve gelecekteki ücret adaletini dikkate almasıdır. Kurama göre birey yeteneklerini geliştirdiğinde daha iyi bir ücret alabileceğini düşünür. Bu durum Gruneberg'e göre ücretin sadece maddi getiriden ibaret olmadığı ve örgüt içindeki statüden, başarıdan ve farkına varılmadan bağımlı bir değişken olduğu şeklindeki yorumların bir sonucudur. Geleceğe dönük yorumu ile bu kuram esnekliği ve tatminsizliği daha zor koşulların gerçekleşmesine bağlaması bakımından bir orta yol olarak kabul edilebilir. Burada iki değişik karşılaştırma vardır:

- **“A” ya ödenen ücret / “B” ye ödenen ücret**

↑ ↓ ---karşılaştırma--- ↑ ↓
“A” nın pozisyonu / “B” nin pozisyonu

- **“A” nın şimdiki ücreti / “B” nin şimdiki ücreti**

↑ ↓ ---karşılaştırma--- ↑ ↓
“A” nın gelecekte ulaşacağı pozisyon / “B” nin şimdiki pozisyonu

Böylece de birey aldığı ücreti bir başkası ya da başkalarının aldığı ücretle karşılaştırırken, kendisinin gelecekte ulaşacağı pozisyona ödenecek ücreti başkalarını şimdiki pozisyonuna ödenen ücret ile karşılaştırmakta ve böylece adil ya da adil olmayan ücret aldığı yargısına ulaşmaktadır.

Sosyal karşılaştırma kuramında birey aynı düzeydeki diğer bireyler ile karşılaştırma yapmakta, kendisinden fazla ücret aldıklarını saptadığı an tatminsizlik duymaktadır. Kendisinden üst pozisyonda birinin kendisine yakın ya da fazla ücret alması onda tatmin yaratmaktadır. Buna karşılık gelecekte sağlanacak ücret düzeyi de önemlidir. Böylece birey şimdiki ödeme dengesini adil bulmasa bile gelecekte bu dengenin kendi lehine düzelebileceğini ya da aksine bozulabileceğini düşünebilir. Bu da bireyde tatmin ya da tatminsizlik duygusunun oluşmasında yardım eder.

3.2.1.4. Katzell'in Fark Kuramı

Katzell tarafından geliştirilen fark kuramına göre ücret tatmini, bireyin almayı düşündüğü ücret ile gerçekte aldığı ücret arasındaki farka göre oluşmaktadır. Diğer kuramlarda belirtildiği gibi fark kuramında da bir algı söz konusudur. Yine diğer kuramlarla aynı anlamda yorumlayabileceğimiz gibi, bu algı bir tür sonuç/girdi oranı ya da kazanç-maliyet, yatırım karşılaştırmasına dayanmaktadır. Ancak bunlardan küçük bir farklılığı, belirtilerin ayrıntılı analizlerle değil de tamamen bireyin algısından ortaya çıkmasıdır. Lock'a göre bireyin neyi istediği neyi elde ettiğini algılamasına göre ortaya çıkar. Bazen bireyin neyi elde ettiğine ilişkin görüşü şaşırtıcı olabilir.

Açıkça görüldüğü gibi bu kuram diğerlerinden algısal olarak ayrılmaktadır. Tatmin ne kadar istendiğine değil, ne kadar olması gerektiği düşüncesine göre şekillenmektedir. Burada gerçek ücreti ile düşündüğü arasındaki fark bize bireyin o andaki ücretine ilişkin ne düşündüğünü anlamamızda yardımcı olacaktır.

3.2.1.5. Lawler'in Ücret Tatmini Kuramı

Modelin temeli, bireyin aldığı gerçek ücret ile alması gerektiğini düşündüğü ücretinin karşılaştırması ile ortaya çıkan sonucun yorumu ile tatmin, tatminsizlik duygusunun oluştuğu görüşüdür. Bu ücretin değerlendirilmesi ise bireyin psikolojik ve fizyolojik gereksinimleri ve paraya verdiği öneme göre yapılmaktadır. Bu işgörenin geçmişte yaşadıkları ile de ilgilidir. Örneğin yapılan araştırmalar da göstermiştir ki, geçmişinde yüksek ücret alanların ücret tatminine ulaşmaları zor olmaktadır. Yine örgütün üst

düzeyinde çalışanların salt ücrete verdikleri değerle alt düzeyde çalışanların ücrete verdikleri değer farklıdır. Alt düzey çalışanları ücretin miktarı ile tatmin etmek bazen mümkünken, üst düzeydekilere başka imkanları da sağlamak gerekmektedir.

Öncelikle bireyin alması gerektiğini düşündüğü ücret miktarına ilişkin algısı ortaya çıkacaktır. Bu algıya (a) dersek, gerçekte aldığı ücrete de (b) dersek, (a) ile (b) yi karşılaştırarak üç sonuca ulaşacaktır:

- $a = b$ ücret tatmini
- $a < b$ ücret tatminsizliği
- $a > b$ ücret tatmini ancak suçluluk/huzursuzluk

Buna göre birey kendi bilgi, beceri, öğrenim gibi girdilerini yüksek algılıyorsa alması gerektiğini düşündüğü ücret de yüksek olacaktır. Bu yaklaşım beklenti motivasyon kuramından kaynaklanmaktadır. Model ayrıca bireyin ücretinin ne kadar olması gerektiğine ilişkin algısının; bireyin diğerlerinin ücretlerinin ne kadar olduğu ve girdilerinin ne kadar olduğu ile ilgili algısına bağlı olduğuna da değinmektedir.

Lawler'in bu ilk kuramı beklenti ve adalet kuramlarını temel almış ve daha ayrıntılı değişkenleri belirterek aralarındaki ilişkileri, tatmini oluşturmadaki etkinliklerine göre belirlemeye çalışmıştır denilebilir.

Lawler'in ikinci modeli, birinci modelde açıkça belirtilmeyen ancak değer ve karşılaştırmaların içinde bulunduğu kabul edilen bazı eklemelerle daha açık ve amaçlı bir biçime sokmuştur. Birinci modeldeki temel ilkeler korunmakta fakat işgörenin iş hayatında içinde bulunduğu ücrete ilişkin diğer etmenler de işin içine girmektedir. İşgörenin parasal durum algısı, geçim maliyetleri, bireyin para gereksinmesi ve bireyin içinde yaşadığı gerçekler modele eklenen yeni elemanlardır. Böylece ikinci model bireyin ücret algısını gerçeklere göre ortaya koyacağı için daha yeterli olacaktır. Tüm bilgiler bireyde alınan ücret ve alınması gereken ücret algısı oluşturur. Birinci modelde bu ikisinin karşılaştırılması ile ücret tatminine ilişkin veriler elde edilir. İkincisinde ise alınan ücretin adaleti algısı oluşur. Sonuç olarak Lawler in ikinci modeline göre işgörenler yalnız kendilerine ilişkin değişkenleri göz önünde tutmamakta, ortama ilişkin etmenleri de dikkate almaktadırlar. Buna göre bireyler ücret tatminsizliği çekerler ise ortaya çıkacak sonuçlar, düşük iş başarımı, grevler, şikayetler, iş gücü

dönüşümü, iş tatminsizliği ve akli denge bozuklukları gibi uç sonuçlar dahi olabilecektir. Tatminsizlik nedeni ile işin çekiciliğinin azalması bireyi iş gücü dönüşümü, devamsızlık ve iş tatminsizliğine iter. Birey işini önemsiz olarak algılamaya başlar.

Ücrete ilişkin tatmin kuramları çerçevesinde ücretin yeterliliğine ve adaletine ilişkin algıların, bireyde ücret tatmini ya da tatminsizliği yarattığına ilişkin bir kestirme yapılabilecektir. Peki kariyere bir yaşam süreci olarak bakıldığında, ücretin kariyerden tatmin olma duygusu ile ilişkisi nedir? Bu ilişki bireylerin paraya değişim gücünün ifade ettiğinden daha fazla değer vermeleri ile açıklanabileceği gibi yaşam boyu hemen bütün ihtiyaçların para ile ilişkili olması ile de açıklanabilir. Ücret aynı zamanda örgüt içi statü, farkına varılma ve başarının da bir göstergesi olarak bireylerde maddi getirisinin de ötesinde yargılara neden olabilmektedir. Para, toplumda statü elde etmek için gerekli değişkenlerin en önemlilerinden biri olarak görülmektedir. Yapılan ödemeler artıp birey çevresindekilerden daha fazla kazanç elde ettiğini düşündüğünde, bu durum bireyde, başarı duygusunu pekiştirir. Toplumumuzda bireyler genellikle aldıkları ücretler ile belirli bir statüye yerleştirilirler. Bu durumu çok özel bir lokantaya gittiğinizde denizi gören masaların daha çok para bırakan müşterilere ayrılmasından ya da iyi para kazanan bir işletme sahibini herkesin tanıyıp saygı göstermesinden anlayabiliriz. Ücretin bireyde yaratacağı tatminin diğer bir boyutu da ihtiyaçlarını karşılayabilmekten duyacağı tatmindir. Ülkemizde yapılan bazı araştırmalarda, gelirin, ekonomik istikrarsızlık nedeniyle mutlulukta önemli bir etmen olarak görüldüğü, ve değişik gelir düzeylerinden bireylerin, güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak bakımından (Maslow - birinci kademe ihtiyaçlar) parayı mutlulukta birinci etmen olarak gördükleri ortaya konulmuştur. Ordu ve özellikle piyade astsubaylara ilişkin çok kapsamlı bir araştırmaya ülkemizde rastlanmamasına rağmen, A.B.D. Ordusu Kara Kuvvetleri'nde subayların ücretleri üzerine yapılan araştırmalar, bugün olduğu gibi gelecekte de, ücretlerin bir subayın kariyerinden tatmin olabilmesi için en önemli faktörlerden biri olacağına ilişkin sonuçlar ortaya koymaktadır.

3.2.1.6. Gerçekleşmiş İçsel Beklentiler

Başka bir bakış açısı ile kariyerden duyulan tatminin, ekonomik boyutlarda; temeli motivasyon kuramlarına dayandırılabilir bir kavram olan: gerçekleşmiş içsel beklentiler (met expectations) kavramı ile açıklanabileceği düşünülmektedir. Gerçekleşmiş içsel beklentiler; terfi olanakları, terfi seviyesi, kariyere ilişkin olanaklar,

maaş artışları v.b. gibi birçok iş ve kariyer ile ilişkili alanı içerebilmektedir. Wanous'a göre özellikle beklenen çıktı çalışanın kariyeri için önemli ise karşılanan beklentiler bireylerin tatmini ve örgüte olan bağlılığını artırıcı bir özellik kazanmaktadır. Gerçekleşmiş beklentiler kavramı bize Vroom'un beklenti motivasyon kuramını hatırlatmaktadır. Vroom'un kuramına göre, bireyin; belirgin bir davranış setini ortaya koymasına neden olan motivasyon, bu davranışlar sonucu elde edeceğini düşündüğü çıktının çekiciliğine ve birey için ne denli önemli olduğuna bağlıdır. Bu kurama dayanarak bir değerlendirme yapıldığında bireyin ücreti elde etmek için çalışacağı, işinde başarılı olmak için uğraşacağı ve sonuçta elde ettiği ücretin onun tatmin ve motivasyon kaynağı olacağı kestirilebilir. Kuramın ikinci hipotezi ise bireyin beklediği bu birincil sonuçları daha gelişmiş ve ileri başka hedef ve beklentilere ulaşabilmek için araç olarak kullanacağıdır. Kuram bu anlamıyla birincil sonuçlara yani buradaki anlamıyla ücrete ilişkin tatmine, daha ileri aşamalardaki (örneğin tümüyle kariyer süreci) sonuçlara ilişkin bir tatmine ulaşabilmek için araç niteliği yüklemektedir denilebilir. Ücretten duyulacak tatminin uzun vadeye yayılması ve hayata dair bir süreç olarak kariyeri etkilemesi bu şekilde olabilecektir. O halde birey ücreti değerlendirirken sadece o anda aldığı ücreti değerlendirmeyecek, bunun yol açtığı diğer gelişimleri; paranın getirdiği statü, ilerideki terfi olanakları, emeklilik düşünceleri gibi ücret ile ilişkili birçok faktörün kariyere tatmin olmaya etki edeceği düşünülebilir. Gleen A. Gatz ve John Mc Call tarafından A.B.D. Ordusu Kara Kuvvetleri'nde yapılan bir araştırmaya göre, tatminsizlik sonucu ortaya çıkan bir tutum olarak literatüre girmiş olan işten ayrılma düşüncesinin ücretler, ödüller, emekliliğe ilişkin ücret kaygılarından önemli oranda etkilendiği ortaya konmuştur. A.B.D. Silahlı Kuvvetleri'nde 1985 ve 1992 yıllarında yapılan iki tatmin araştırmasına göre de ailelerini ve çocuklarının okul durumlarını düşündüklerinde, subayların emeklilik gelirlerini tatmin eder bir düzeyde algılamadıkları belirlenmiştir (oran % 83). Aynı araştırmada, eğer sivil bir kuruluşa çalışsaydı kariyerinin, ücretinin ve emeklilik gelirlerinin daha iyi olacağını belirten piyade astsubayların, araştırmaya dahil edilen toplamın yarısından fazlasını teşkil ettiği belirtilmektedir. Bu durumun A.B.D. Silahlı Kuvvetleri'nin nitelikli subay cezbetme ve elde tutma sıkıntısının bir bölümünü açıklayabilecek nitelikte olduğu söylenebilir. Benzer bir sonuç ile William M. Mercer'de yetersiz ücret algısının doğurduğu iş tatminsizliğinin çalışanların o işten ayrılmasına etki eden en önemli faktör olarak belirtmiştir (Daloğlu, 2002:14). Bu durum ordu açısından yorumlanırsa sadece işi terk etmek anlamına gelmemekte, başlı başına bir kariyer alanını terk etmek anlamına gelmektedir. Türk Silahlı Kuvvetleri açısından duruma bakıldığında,

mecburi hizmet süresi uygulaması nedeniyle, ücretten ya da emeklilik gelirlerinden yana bir tatminsizlik duyulsa dahi ordudan ayrılmak bildiğimiz kolay yollar ile mümkün olmamaktadır. O halde duyulacak tatmin ya da tatminsizliğin, yani emeklilik ödemeleri; yan ödemeler; temel aylık v.b. ücretlere ilişkin olarak gelecek ve o andaki duruma ilişkin algılara etki edeceği ve bireyin piyade astsubaylık kariyer alanından duyacağı genel tatminini etkileyeceği kestirilebilir. Hom ve Griffeth'e göre de ücretler, bireylerin örgütü terk etme sebebi olarak ileri sürdükleri en önemli nedendir. Fakat tatminsizlik durumunda bir piyade astsubayın örgütten ayrılması çok güç ya da gecikmiş bir şekilde mümkün olacağından, tatminsizliğin örgüte olan bağlılığına, iş çıktılarına, performansına, rol gereklerini yerine getirme ve astsubaylık kariyer çizgisine ilişkin genel bir tatminsizliğe yansıtacağı beklenmektedir. O halde işten ayrılma eyleme dönüşmeyecek sadece bir düşünce olarak kalacak ve personelin davranışlarına kötüye giden bir ivme kazandıracaktır denilebilir.

Yukarıdaki bütün açıklamalar ışığında ücret kavramı geçmiş, şu an ve geleceğe yönelik olarak kariyerin içinde olması itibarı ile araştırmamızda bu boyutları ile yer alacaktır.

3.2.2. Mesleğe, İşe ve Örgütsel Süreçlere Dönük Düşünceler

Kariyer tatmininin tanımlamaya çalışırken üstünde hemfikir olunan ve açıkça ifade edilen kesin bir tanımın yapılmamış olduğunu belirtmiştik. Kariyer tatminine ilişkin yapılan araştırmalar, iş koşulları; ücret gibi somut sayılabilecek ya da terfi konusunda fırsatlar ve fırsat eşitliği; otonomi v.b. gibi psikolojik faktörler ile ilgilenmişlerdir. Araştırmamızın temel amacının çerçevesinde bu tüm boyutların tespiti ve bütünleştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Kariyer tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesinde araştırmamızın hedef olarak tespit ettiği araştırma alanı olana Türk Silahlı Kuvvetleri ile yakın bir örgütsel yapı sergileyen A.B.D. Silahlı Kuvvetleri'nde yapılan araştırmaların bize fikir verdiğine değinmiştik. Bu bölüme adını veren düşünceler ise adı geçen araştırmalardaki profesyonel düşünceler, mesleki sınıftan duyulan tatmin, iş tatmini ve bireyin kariyerine etki eden örgütsel süreçler olarak değerlendirilebilecek terfi ve ilerleme olanakları, tayin ve atamalar, eğitim ve gelişme olanakları, kariyer beklentileri ve hedefleri gibi alt boyutlara ilişkin algıları içermektedir.

Literatürde, kariyerdan duyulan tatminin; toplam ve bütüncül bir yapıda ölçülmesi ile ilgili araştırmalar çerçevesinde, Greenhaus, Parasuraman ve Wormley tarafından da kariyerdan duyulan tatminin genel kariyer başarısı, kariyer hedeflerine ulaşma, gelir hedeflerine ulaşma, ilerleme hedeflerine ulaşma ve yetenek ve bireysel gelişim hedeflerine ulaşma derecesi ile ilgili bireyin algılarına dönük olarak ölçülmeye çalışıldığı gözlemlenmektedir. Araştırmada kullanılan boyutların bizim belirlediğimiz boyutlar ile paralellik gösterdiği söylenebilir. Ücret ile ilişkin boyutu önceki bölümde ayrıntıları ile işlemeye çalışmıştık. Bu bölümün ana başlıkları meslek olarak piyade astsubaylıktan duyulan tatmin, işin kendisinden duyulan tatmin ve bireyin kariyerine etki ettiğini düşündüğümüz örgütsel süreçlere ilişkin bireyde oluşan tatmin olacaktır.

3.2.2.1. Meslekten Duyulan Tatmin

İş kelimesi bazen meslek anlamında kullanılsa da bu iki kavramın farklı şeyleri ifade ettiği söylenebilir. İş aramak, işten çıkarmak gibi deyimleri; meslek aramak ya da meslekten çıkarmak şeklinde kullanamıyor olmamız farklı olduklarını göstermektedir (Çakır, 1998:32). İş ile mesleğin ancak bir örgütsel konumda icra edildiklerinde özdeğ hale geldiklerinden söz edilebilir. Meslek kavramının ayırdına varabilmek için farklı örnekler verilebilir; örneğin piyade astsubaylık bir mesleki sınıf ve kariyer alanı ifade ederken yeni mezun bir astsubay çavuşun takım astsubaylığı yapması onun işi olarak ifade edilebilir.

Meslekler genelde toplumda aynı isimle anılan, belirli bir alanda spesifik bilgi birikimi, beceri ve alışkanlık gerektiren faaliyetler olarak tanımlanabilir (Çakır, 1998:32). Mesleğin bir seçim süreci sonunda elde edildiğinden söz edilebilir. J. L. Holland'ın meslek ve iş seçimi kuramına göre, kişilik farklılıkları; meslek ile kişiliğin uyumu bireyin tatmininde ve mesleğindeki gelişimsel süreçte etkili olacaktır (Aytaç, 1998:56). Seçilen meslek bireyle uyumlu olduğu, ona hitap ettiği sürece mesleki kimlik belirginleşecek ve meslek bir özdeğim alanı haline gelecektir. Kişilik ve değerler gibi temel psikoloji alanına giren ve birçok farklı ve başka kuramsal ve deneysel araştırmayı gerektirecek; zaman, maliyet açısından araştırmayı güçleştirecek bir boyut bu araştırmaya dahil edilmeyecektir. Bu konuda Silahlı Kuvvetler'in ve piyade astsubaylık mesleğinin tercihinde etkin olan faktörler ile ilgili araştırmalar komutanlıkça ve başka araştırmacılar tarafından yürütölmektedir. Bizim için esas olan

bireyin bu uyumu algılayıp algılamadığı olacaktır. Mesleğin kişilik ile uyumu ayrıntılı araştırmalar gerektiren farklı bir araştırma konusu olarak düşünülmektedir.

Mesleki tercihlerin bireyin hayatına ne gibi etkileri olduğu konusunda birçok araştırmancının sürdürüldüğü söylenebilir. Bu kavramın bu denli önemli oluşu kanımızca bireyin geleceğini ve kariyerini ve hatta bütün yaşantısını etkileyebilecek olmasından kaynaklanmaktadır (Walker, 1973:67). Özel bir mesleki alana yönelmiş tercihlerin örneğin piyade astsubaylık gibi; işletme gibi genel bir alana yönelmiş tercihlerden daha bağlayıcı olacağı söylenebilir. Çünkü birey örneğin bir mühendis olarak yetişip eğitim aldıysa; spesifik başka bir alan olan dişçilik gibi bir meslek alanında çalışması oldukça güç olacaktır (Walker, 1973:67). Bu bağlamda bireyin mesleki tercihinin geleceğini bağlayıcı bir özellik kazandığı söylenebilir. Mesleğe ilişkin tatmin ise meslek ile özdeşleşmekten, kendini bu genel meslek kimliğinin bir üyesi olarak kabul etmekten geçmektedir. Bu bağlamda bireyin kariyerinden duyacağı tatmine mesleğin etkisi, bireyin kendini meslek ile özdeşleşmişlik algısına göre değişebilecektir.

Burada ikinci olarak İnceleyeceğimiz boyut, bireyin kariyeri ve mesleğinden tatmini açısından, içinde bulunduğu meslek grubunun bireye toplum içinde bir statü kazandırmasına ilişkin bireyin algılarıdır. Çalışmak; bir grubun üyesi olmak, takdir edilmek, kabul görmek, statü sağlamak gibi unsurları ile bireye toplumun gözünde bir yer sağlamaktadır (Aytaç, 1998:58). Bireyin mesleğinin ve üyesi olduğu meslek grubunun toplumun gözündeki yeri de bireyin bu meslekten duyacağı tatmine etki edebilecektir. Günümüz askeri toplumu sivil topluma göre birçok farklı normlar içermektedir. İç Hizmet Kanunu asker kişiyi, Türk vatanını; istiklal ve Cumhuriyeti'ni korumak için harp sanatını öğrenmek ve yapmak mükellefiyeti altında olan kişiler olarak tanımlamıştır. Zaman zaman hepimizin tanık olduğu kamu anketleri de ordunun şu an için geçmişte de olduğu gibi en çok güvenilen devlet kurumu olduğunu belirtmektedir. Bu bakış açısıyla piyade astsubaylık mesleğinin toplumsal bakış açısı ile çok fazla şey ifade edeceği; zira ordunun Türk vatanının teminatı, onun hücreleri olan askerlerin ise bu teminatın sorumluları olarak görülmesi bakımından önemli bir sosyal statüye sahip olacaklarından söz edilebilir. O halde toplumun astsubaylık mesleğine yükleyeceği sosyal statüden dolayı bireylerin hissedeceği tatminin genel olarak piyade astsubaylık kariyerinden tatmin duymalarına etki edebilecek bir faktör olduğu söylenebilir. Hollanda'da yapılan ve askerlik mesleğinin seçimine etki eden

faktörleri ortaya koymaya yönelik bir araştırmaya göre, askerlik mesleğinin, diğer mesleklerden ayrı tutulmasında ve tercih edilmesindeki sebeplerden birinin, bu mesleğin toplum gözündeki öneminden kaynaklandığı araştırmaya katılan bireylerin % 64'ü tarafından belirtilmiştir. Aynı araştırmada bir mesleğin çekiciliğinin toplumun gözündeki yeri ile doğrudan ilişkisi olduğu vurgulanmıştır. Bu bağlamda ikinci boyutumuzu mesleğe toplumun yüklediği statü ve bu statüye ilişkin algıların bireyde oluşturacağını düşündüğümüz tatmin duygusu oluşturacaktır.

3.2.2.2. Genel İş Tatmini

İş tatmini, örgütsel bir tutum olarak üzerine en fazla araştırma yapılan konulardan biridir denilebilir. İş batı toplumlarında, mutluluğun ve başarının elde edilmesinde en önemli unsurlardan biridir. Batı toplumunu temsil eden ana öğelerden biri, bireylerin yaptıkları işten hoşlanmalarını; bu iş yoluyla duygularını özgürce ifade edebilmeleri ve iş yoluyla geleceklerini etki altına alabilmeleridir. Bir başka deyişle, birçok bireyin çalışmak durumunda olduğu göz önünde bulundurulursa, zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri iş ortamının, onları mutlu edebilecek; canlarının sıkılmasına neden olmayacak ya da en azından insana layık olması beklenmektedir (Ekaterini, 1997:10). Zira bireyin kariyeriyle ilgili düşüncesine o anda yapmakta olduğu iş ile ilgili duygusal tepkilerinin yansması ihtimali kuvvetlidir denilebilir. Yönetici kadrolarındaki bireylerin, kariyer başarıları ile ilgili sorulan sorulara verdikleri cevapları içeren bir araştırmaya göre, yöneticiler kariyer başarılarını işten duydukları tatmin, işlerinin zevk verici olması, ve ilginç olması gibi başlıklara öncelik vererek ifade etmişlerdir. Aynı araştırmada işin kendisinden duyulan tatminin, birçok yöneticinin kendilerini kariyerlerinde başarılı hissetmelerine neden olan hiyerarşik ya da finansal başarılarından daha önemli olduğu belirtilmiştir. Gattiker ve Larwood kariyer tatmininden, kariyerden ve işin kendisine ilişkin olaylara karşı tepkisel bir karşılık olarak bahsetmektedir. Judge ve Watanabe, iş tatmini ile bireyin yaşamından duyacağı tatminin yüksek bir ilişki gösterdiklerini ve bu ilişkinin karşılıklılık esasına dayalı olduğunu bulmuşlardır. Bu bağlamda kariyer tatminine işin kendisinden kaynaklanan faktörler de etki edecektir. Kariyer tatminine ilişkin ölçme güçlüklerini aşabilmek amacıyla araştırmacıların kariyer tatmini adı altında iş tatminine ilişkin boyutları kullanarak ölçmeler yapmaya çalıştıkları da bilinmektedir. Sutter, kariyer tatmini ile ilgili ölçümlerde kullanılan faktörlerin, iş tatmini ile ilgili ölçümlerdeki faktörler ile yüksek anlamlılık düzeylerinde ilişkiler gösterdiğini belirtmektedir.

İş tatmini-kariyer tatmini bağıını bu şekilde işledikten sonra iş tatmininin tanımına ve bu tanıma neden olan faktörlere göz atmak gerekecektir. Hotgetts ve Locke'a göre iş tatmini ücretler ve ödülleri; terfileri; iş becerileri görevler ve rolleri; çalışma grubunu; çalışma ortamını; liderlik ve nezaret tarzını içeren bir değişkenler grubunun sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Brewer ise iş tatminini, bireyin işinden zevk alma derecesi olarak tanımlamıştır. Locke, iş tatminini, bireyin iş deneyiminden elde ettiği haz ya da olumlu duygusal durum olarak ifade etmektedir. Tanım çok boyutlu ya da tek boyutlu olsa da, özünde bireyin işinde geçirdiği tecrübeler aracılığıyla bazı duygular edinmekte olduğunu ifade etmektedir. Birçok araştırmacıya göre iş tatmini; örgütsel bağlılık ya da işe katılım gibi örgütsel bir tutumdur. İş tutumları, George ve Jones'un tanımıyla bireylerin işleri ve örgütleri ile ilgili olarak nasıl davranacaklarını belirleyen hisleri, inançları ve düşüncelerinin toplamından ortaya çıkar (Moynihan, 2000:3). Bu görüşün temelinde ise tutumların davranışların temel belirleyicisi olduğu konusundaki genel kabul gören görüş yatmaktadır denilebilir. Bireyin işine yönelik edineceği tutumlar davranışlarını yönlendirici olabilecektir. İş tatmininin insan kaynakları alanında önemli bir yere sahip olmasında işten duyulan tatmin ile işte gösterilen performans arasında doğru bir ilişkinin varlığını ortaya koyan Hawthorne araştırmalarının da rolü vardır. İş tatmini ile ortaya çıkan tutumun performansına neden olan davranışları etkilediği söylenebilir. Hawthorne araştırmalarının esasını teşkil eden "Klasik Teori"nin doğrulanmasına dönük olan araştırmalar neticesinde (iş yerinin fiziksel şartlarının çalışanların verimliliğini etkilediği düşüncesi), iş yerindeki sosyal faktörlerin (motivasyon, nezaret şekli, iş tatmini, işçiler arası ilişkiler) işçilerin verimliliği üzerinde daha etkili olduğu ortaya konmuştur (Koçel, 2001:172). Çalışma koşullarına ilişkin bu ilk araştırmaların iş tatmininin sebeplerini araştırmaya dönük ilk çabalar olduğu söylenebilir. İş tatmini konusuna başka bir yaklaşım olan kişilik (dispositional / personality) teorisine göre ise, Wright ve Staw'un yorumuyla, bireyin iş tatmini işteki inişli çıkışlı durumlardan ya da bireyin iş ortamından çok kişiliğinden etkilenecektir. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin personel seçimi sürecinde pozitif kişilik özelliklerine sahip personelin seçimi ile, iş tatmini; dolayısıyla pozitif iş davranışları elde edilebilecektir. Bir diğer teori olan iş özellikleri teorisine göre ise bireyin iş tatmini, beceri çeşitliliği, görev belirginliği, görev tanımı, otonomi ve iş sürecinde elde edilen geri besleme gibi birtakım iş özelliklerine bağlı olacaktır. Görüldüğü gibi iş tatmininin ortaya çıkmasına neden olan faktörlere ilişkin çok fazla fikir ve teori bulunmaktadır.

Son yıllarda insan kaynakları departmanları, bireylerin yaptıkları işlerden tatmin duymalarını sağlamak maksadıyla iş dizaynı uygulamalarında bir dizi iş özelliğini ön planda tutarak bunlar üzerine çalışmaktadır. Bu iş özellikleri:

- Bireyin kendi iş alanı ile ilgili sorumluluğun kendine ait olması; iş ile ilgili bazı kararları vermede inisiyatif sahibi olması anlamına gelen **otonomi**,
- Bireyde can sıkıntısı, yorgunluk, hata yapma gibi çıktılara neden olduğu düşünülen, işin **çeşitliliği**,
- Bireyin işini doğru anlamasına ve doğru çıktılara ulaşmasına yol göstericilik eden işin **belirginliği**,
- Bireyin, yaptığı işin diğerleri için önemli olduğunu hissetmesinden duyacağı haz ile ilgili olan işin **önemi**,
- Bireyin işini ne denli iyi yaptığının ya da neleri yanlış yaptığının; sonuçlara ilişkin başarımının ona bildirilmesini içeren **geri bildirim**.

Bireyin işine ilişkin tatmininde temel bileşenlerin bunlar olduğu söylenebilir. Bileşenlere bakıldığında iş odaklı oldukları ve örgüt, yöneticiler ya da çalışma arkadaşlarına ilişkin çok fazla değişken içermedikleri yorumlanabilir. Bunun temelinde ise sözü edildiği üzere iş dizaynı faaliyetlerinin tamamen iş odaklı olması yatmaktadır.

İş tatmini konusundaki araştırmalar incelendiğinde, iş tatmininin çok boyutlu ya da tek boyutlu ölçümlerine rastlanabilir. Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak, iş tatmininin işe ilişkin duygusal karşılık olarak tek boyutlu (Locke) ya da çok boyutlu (Timothy) olarak ölçülebileceğinden söz edilebilir. Bu bağlamda genel bir iş tatminine ilişkin ölçümlerden ya da işin kendisi, ücreti, terfi olanakları, üstler ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler gibi alt boyutlara ilişkin tatminlerin bir bileşkesinden söz etmek mümkündür (Ekaterini, 1997:7). Alt boyutlarla birlikte ölçümler, alt boyutlara ilişkin yorumları kolaylaştırması bakımından iş ortamına ilişkin birçok değişkeni içermektedir. Lofquist ve Davis İş tatminini yukarıda bahsi geçen boyutlara dönük olarak ölçmüşler ve tatmini bu boyutlara ilişkin olarak bireyin ihtiyaçlarının iş ortamı tarafından karşılanma derecesi olarak tanımlamışlardır. Genel iş tatmini ölçümleri ise; bireyin işi hakkında genel olarak ne hissettiği ile ilgili ölçümleri içermektedir (Ekaterini, 1997:471).

İş tatminine etkisi olduğu düşünölen ve işin kendi özellikleri dışında kalan birçok değişkene ilişkin olarak da araştırmalar yapılmaktadır. Örneğin takım çalışması ve üstlerden algılanan desteğin iş tatminini olumlu etkilediğine ilişkin çalışmalar vardır. Örgötsel sürecele ilişkin olarak algılanan adaletin, iş tatmini ile ilişkisini temel alan araştırmalar da vardır. Bireyin içinde bulunduğu ruh hali ve stres ile iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik araştırmalara da rastlamak mümkündür. İş tatmininin bu çok faktörden etkilenen yapısı Rousseau'nun tanımına yansımaktadır. Rousseau'ya göre bireyin tatmin olmasını etkileyen faktörler; örgütün karakteristik özellikleri; iş ve göreve ilişkin özellikler ve kişisel özelliklerdir. Araştırmamız çerçevesinde bireyin kariyerini etkileyen örgötsel sürecele ayrıca sorgulanacağından iş tatmini konusunda temel olarak işin kendisinden ve birlikte çalışılan üstler ile çalışma arkadaşlarından kaynaklanan tatmin algıları bizim yaklaşımımızın temeli olacaktır. Genel iş tatminine etki ettiği düşünölen çalışma arkadaşları ve üstler, amirler ile ilişkilerin bu özelliğini Snyderman, Vroom ve Bruce&Blackburn vurgulamaktadırlar. Buna göre üstler ve çalışma arkadaşlarının örgötsel görevlerin yerine getirilmesinde çalışana verdikleri desteğin ve işbirliğinin bireyce algılanan derecesi tatmini önemli ölçüde etkilemektedir. Diğer faktörler yani örneğin örgötsel sürecele ilişkin adalet algısının iş tatmini kapsamında değil; farklı bir boyut olarak kariyere etki ettiği düşünölmektedir. Bu bağlamda eğitim, ödöl, terfi, atama gibi sürecele ayrıca incelenecektir. Ücret ve buna ilişkin adalet ve yeterlilik algısı ise önceki bölümde işlenmiştir. Bir başka değişken olarak gözüken kişilik ise psikolojik anlamda bireylerin içe ya da dışa dönük yapıları, benlik kavramı süreklilik gösteren özellikleri ve çevreye uyum biçimlerinden oluşmaktadır ki bu temel psikoloji alanına giren konu, burada kavramlaştırmaya çalıştığımız kariyer tatmininin kişilik özelliklerinden etkilenmesi gibi farklı bir boyuta bizi taşıyacağı düşünölererek kapsam dışı bırakılacaktır. İş tatmininin birçok değişkendenden etkilenen bu karmaşık yapısı kariyer tatmini kapsamında genişletilerek işlenmeye çalışılacaktır.

3.2.2.3. Örgötsel Sürecele İlişkin Tatmin

Bireylerin çalışma yaşamına ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla devam ettiklerinden söz etmiştik. Bireyin tükettiği düşünsel, fiziksel çaba karşılığında örgütten birtakım beklentileri olacağından söz edilebilir. İnsan kaynakları yönetimi çerçevesinde bireylerin örgütten beklentileri, örgütün bireyden beklentileri ile karşı karşıya gelmekte ve örgütlerin insan kaynaklarından sorumlu bölümleri, bireylerin

beklentilerini karşılamaya çalışırken örgütün devamlılığını ve sağlıklı işleyişini sürdürmek için de birçok planlama ve uygulamalarda bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının temel amaçlarından biri de toplumun değer ve amaçlarını gözeterek, örgütün ihtiyaç ve verimliliği çerçevesinde bireylerin kişisel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaktır. Bu amaçları bütünleştirmek için bazı örgüt içi süreçlerin kullanıldığından söz edilebilir. Bireylerin kariyeri ile yakından ilgisi olduğu düşünülen örgütsel süreçler; ödül politikaları, tayin-atama politikaları, eğitim ve gelişme olanakları olarak şekillenmektedir. Zira, insan kaynakları yönetimi sistemi:

- “ • Planlama
- Kadrolama
- Değerleme
- Ödüllendirme
- Yetiştirme-geliştirme
- Endüstri ilişkileri
- Koruma”

gibi yedi ana alt başlık altında toplanabilecek uygulamaları içermektedir. Bu başlıklar altındaki insan kaynakları işlevlerinden bireyin kariyeri ve hayatı için önem kazanacak işlevlerin planlama, kadrolama, ödüllendirme, yetiştirme ve geliştirme fonksiyonlarını içeren işlevler olacağı ve bunların bireyin geleceğini doğrudan etkileyeceği söylenebilir. Bu işlevlerin bireylere göre uygulanmasına olanak verecek ve ilave olarak ücret ve maaş yönetimine ilişkin bilgilerin, bireyin iş çıktıları, kişisel özellikleri ve işe yönelik tutum ve davranışlarının değerlendirilmesi sonucu elde edilmesini esas alan performans değerlendirme fonksiyonunun da bireyin kariyerine etki eden boyutlardan biri olduğundan söz edilebilir. Bu süreçler örgüt tarafından çalışanlara ilişkin çeşitli kararların alınmasına ve dolayısı ile bireyin kariyer sürecini değişime uğratabilme yetisine sahiptir. Bireyin kariyerine ilişkin kararlar alabilen bir mekanizma olduğu bu suretle değerlendirilen insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına ilişkin bireyde oluşacak algıların, kariyer sürecine ilişkin tatmin hislerine etki edeceği düşünülmektedir. Bireye verilenler (terfi, ödüller v.b.), bireyin kendini gerçekleştirme ve kariyer hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırması bakımından kariyerinden duyacağı

tatmin ile yakından ilişkilidir. İş tutumları ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki bağıın varlığına ilişkin araştırmalar da bu düşüncemizi desteklemektedir. Kariyer tatminine bütüncül bakış açısında genel kariyer tatmini içerisinde, örgütlerin insan kaynakları uygulamalarının önemli bir anlam ifade etmesi beklenmektedir.

3.2.2.3.1. Tayin, atama ve terfi politikalarına ilişkin uygulamalar

Bu politikalar alt başlıklar halinde incelenecektir.

3.2.2.3.1.1. Terfi politikaları

Terfi politikaları, örgütlerin, çalıştırdıkları bireylerin sadece bir işe değil bir kariyere sahip olduklarını belirginleştirmek amacıyla ortaya koydukları bir insan kaynakları uygulamasıdır. Terfi, bir işgörenin statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeyde bir mevkiye (işe) yükseltilmesini ifade eder. Birçok işgören açısından terfinin olumlu bir örgütsel süreç olduğundan söz edilebilir. Rosenbaum'a göre terfiler, örgüt içi hareketlilik sisteminin bütünü oluşturur ve çalışanların motivasyonlarını harekete geçirici ya da tam tersine motivasyonlarını bozucu işlevi olabilecek, somut ve elle tutulur ödüller ve statüleri içeren uygulamalardır (Sausa, 2002:325). Vroom, örgüt içi terfilerin bireyin iş ortamından duyacağı tatmine önemli ölçüde etki edeceğini belirtmektedir. Terfi sistemleri incelendiğinde literatürde ve uygulamada genel kabul görmüş iki tip terfi sisteminin var olduğu görülmüştür. Bunlar kıdeme ve performansa dayalı terfi sistemleridir. Kıdeme dayalı terfi işgörenlerin bir iş ya da işletmede, ya da belli bir görevde çalıştıkları süre esas alınarak uygulanan terfi sistemidir. Başarıya dayalı yani performansa dayalı terfide ise öteden beri yapmakta olduğu işte en başarılı olanların terfi ettirilmesi söz konusu olmaktadır (Sausa, 2002:131). Uygulamada bu iki terfi sisteminin karması olarak uygulanan terfi sistemleri ile de karşılaşmaktadır. Örgütler açısından duruma bakıldığında, terfi konusunda benimsenen sistem hangisi olursa olsun, terfi ettirilecek personelin bir üst pozisyonun gerektirdiği fonksiyonel özelliklere uyumlu olması ve görevin gerektireceği yetenek ve yeterliliklere sahip olması gerekmektedir. Birey açısından ise terfi yukarıdaki tanımı itibarı ile çok sayıda faydayı beraberinde getiren bir hareketlilik olarak adlandırılabilir.

Askeri alanda terfi hareketlerine bakıldığında terfinin bir karma sistem şeklinde yürütüldüğü görülmektedir. Türk Silahlı Kuvvetleri'nde terfiler esas hatları ile kıdem esasına dayandırılmıştır. Kıdem esasına göre terfinin temel kaynağını ise bekleme süreleri oluşturmaktadır. Sistem belirli bekleme sürelerini dolduran personelin terfi ettirilmeleri esasına dayanmaktadır fakat bu bekleme süresi dahilinde örgütçe belirlenmiş taban sicil puanından daha düşük puan alanların kademe ilerlemesi yapılmaz ve bekleme süresi uzar. Bu bağlamda üstün başarı kıdeminden söz etmek doğru olacaktır. Bu kıdem sistemin karma bir uygulama olarak şekillenmesindeki temel yapıdır. Astsubaylar içerisinde üstçavuşluk ile başçavuşluk yılları arasını kapsayan bir uygulamaya göre sicil notu ve ödül, takdir puanları çerçevesinde yapılan değerlendirmeler ile emsalleri arasında belirli bir yüzdeye dahil olabilen personel erken terfi alırlar ve bu terfiler Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunu hükümlerine göre gerçekleşir. Şekil itibarı ile sistemin kusursuz işlemesi gerektiği düşünülebilir fakat sicil sisteminin yargısallığına ilişkin kaygılar personelde sistemin işleyişine ilişkin olumsuz düşünceler oluşturabilecektir. Kara Kuvvetleri bünyesinde astsubaylar için normal bekleme süreleri her rütbe için 3'er yıldır:

Zira sicil sistemimiz performans değerlemede kullanılan geleneksel değerlendirme skalalarının bir yansımasıdır ve bu skalanın normal koşullarda bireyin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin sonuçları ile ilgili olması gerekmektedir (Sausa, 2002:113). Fakat mevcut sicil puan kartları incelendiğinde ve değerlendirme sisteminin; amirlerin çalışan hakkındaki yargılarından oluşan ifadelere değerler verilmesinden ibaret olan yapısı düşünüldüğünde, sistemin işe ilişkin sonuçlar bölümünü içermediği, yargısallığa açık kişilik özellikleri ve işe yönelik davranışlar üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bu özellikleri sonucunda sistemin yargısallığı araştırma konusu olmuştur ve Silahlı Kuvvetler, iş sonuçlarını belirleyen denetleme sonuçları ile kişilik özellikleri ve işe yönelik davranışları belirleyen sicil sistemini entegre edebilmek için halihazırda araştırmalar sürdürmektedir.

Bu durumda, çok fazla emek harcıyarak başarılı iş sonuçlarına ulaşan bireyler ile iş sonuçlarında çok farklılaşma olmayan fakat sicil sistemine göre astsubaylık nosyonuna uygun olarak algılanan bireyler arasında belirgin bir farklılaşma yaratılamamakta ve terfi sisteminin güvenilirliği tartışılır olmaktadır. Çok çalışan ve yoğun çaba harcıyarak üstün iş çıktılarına ulaşan bir bireyin mevcut sistem içinde iş

sonuçları performansına yansımadiğı ve dolayısı ile erken terfi kararlarına etki etmediğı düşünülürse, bu yoğun çabayı harcayanların sistemin yeterliliğı ve adaletinden tatminsizlik duyacakları söylenebilir. Vroom'a göre çaba harcayan bireyler için terfi almak bir hedeftir ve çabalarının karşılığını göremeyen bireyler tatminsizlik duyacaklardır. Beklenti, adalet ve yeterlilik konularındaki algıların oluşumuna ilişkin açıklamalar sonraki bölümlerde yapılacaktır. Ayrıca başarılarından dolayı bir ayırım yaratacak şekilde rütbece terfi ettirilen personelin iş tutumlarında gözle görülür bir şekilde olumlu gelişmeler olduğı ortaya konmuştur (Sausa, 2002:326).

3.2.2.3.1.2. Tayin politikaları

Tayin politikaları, bireyin belirli bir göreve, coğrafi yer değışiklikleri de gerektirebilecek bir şekilde atanması olarak ifade edilebilir. Tayin ve örgüt içi yer değışikliklerinin bireyin aile hayatı, kariyer düşünceleri, sosyal hayata ilişkin düşünceleri ve gidilecek yer ile ilgili bireysel yargılarını etkilediğı ve bunlardan etkilendiğı ortaya konulmuştur (Boies, 2002:233). Bireyin geleceğı açısından tayin olduğı yer ve görevin önemi buradan anlaşılabilir.

Silahlı Kuvvetler açısından tayin sistemi ve araştırmamıza konu olan Kara Kuvvetleri'nde görev yapan muvazzaf piyade astsubayların tayinleri "Türk Silahlı Kuvvetleri'ne mensup Astsubay ve Astsubayların Atanma ve Yer Değıştirmeleri Hakkındaki Yönetmelik ve bu yönetmeliğe ait Müşterek Yönerge" ve "K.K.K. Atanma ve Yer Değıştirme Esasları Direktifi" ne uygun olarak yapıldığı görülür. Bu esaslar dahilinde Kara Kuvvetleri Personel Başkanlığı, personel tayinlerini:

- Personelin mesleki gelişimleri
- Personelin isteğı
- Gerekli nitelikteki piyade astsubayların mevcudiyeti
- Piyade astsubayların rütbesi, uzmanlığı, eğitimi ve tecrübesi
- Piyade astsubayın yeterlilik durumu
- Diğeri atanma prensipleri"

gibi faktörleri göz önünde bulundurarak yapmaktadır.

Örgüt açısından uygulama böyle iken birey açısından bu uygulamalara ilişkin yargılar ve tatmin ya da tatminsizlik duygularının değişik boyutlardan etkileneceği söylenebilir. Tayin politikaları sadece yurt içi görev değişikliklerini içermemekte yurt dışı görevlerini de belirlemektedir. Bir araştırmaya göre yurt içi ya da yurt dışı görevlendirmeler olsun, bir yönetici için, bu görev ve atamalar ile ilgili olarak bireyin önceki inanç ve düşünceleri, tayin süreci ve yerinden tatmin ya da tatminsizlik hislerini belirleyecektir (Sausa, 1998:131). Bu bağlamda belirli bir görev yeri ya da bölgesi hakkında önceden edinilen bilgilerin ve inançların, bireyin bu görev yerine tayin olması sürecinden ya da bu görev yerindeki iş ortamından tatmin duymasına etki edeceği söylenebilecektir. Tayin yeri ve görevinin ve bu göreve seçilirken uygulanan sürecin, beklentileri karşılayabildiği, maddi ve manevi getirilerinin birey ve geleceği için bir anlam ifade ettiği sürece tatmin yaratacağından söz edilebilir.

Silahlı Kuvvetler açısından örneğin yurt dışı görevleri, maddi olarak getirileri bakımından genellikle tatmin sağlayıcı bir durum olarak yorumlanmaktadır. Fishbein ve Ajzen'in teorisine göre de tutumlar ve yargısal bilgiler bireyin bir davranış konusundaki eğilimlerini belirleyecektir (Sausa, 1998:131). O halde yurt dışı görevleri hakkında örgüt bünyesindeki personelde oluşan bu olumlu yargılar yurt dışı tayin görme ile ilgili tatmin yaratabilecektir. Bu bağlamda Silahlı Kuvvetlerde yurt dışı görevlere gitmekte istekli olmanın ya da hakkında zor görev şartları içerdiğine ilişkin personel arası genel bir kanı oluşan görev yerlerinin tayin istek formlarında işaretlenmemesinin altında yatan temel nedenin bireylerin tayin bölgesi hakkında oluşturdukları yargılardan etkilendiği söylenebilecektir.

Araştırmamız kapsamında bireylerin tayin bölgelerinden duyacakları tatminsizlik kapsam dışı bırakılacaktır çünkü örgütün yurt savunması esasına dayanmış görev ve nitelikleri bakımından her personeli istediği görev yerine göndermesi çoğunlukla mümkün olamayacaktır. Bunun yerine bireylerin sürece ilişkin algıları esas alınacaktır çünkü birey adil bir süreç izlendiğini düşündüğünde beklentileri karşılanmasa bile sisteme ilişkin tatmin duygusu gelişebilecektir.

3.2.2.3.2. Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları

Eğitim ve geliştirme uygulamaları, örgütlerin insan kaynağını örgütsel hedefleri göz önünde bulundurarak, bireysel hedeflerin de elde edilmesine yardımcı olacak şekilde personelini yetiştirmesi olarak ifade edilebilir. Bireyin kariyeri gelişimsel bir süreç olarak düşünüldüğünde, bireyin kişisel hedeflerine ulaşmada bu eğitim ve geliştirme uygulamaları büyük bir rol oynayacaktır. Bowditch ve Buono'ya göre örgüt tarafından bireysel kapasitenin geliştirilmesi ve kullanılması için olanaklar sunulması ve sürekli gelişme için geleceğe yönelik fırsatlar sunulması iş yaşamında kaliteyi artırabilmek için mutlaka gereklidir (Solmuş, 2000:37). Bradburn ve Caplovitz'e göre ise eğitimin etkisi çoğu kez gelir ve statü ile birleşmekte ve bireyin kendini genel olarak iyi hissetmesi üzerine anlamlı etkilerde bulunmaktadır. Birçok değişik teorik bakış açısından araştırmacılarca eğitim ve bireysel gelişimin, bireyin iş tutumları ve davranışlarını etkileyeceği ortaya konmuştur. Eğitim ve geliştirmenin bireylere, örgütlere ve toplumun geneline fayda sağladığı söylenebilir. Araştırmamız bu çerçeveyi birey odaklı olarak daraltmaktadır. Bu bağlamda eğitim ve geliştirme olanakları sayesinde bireyler şu başlıklarla ifade edilebilecek faydalar elde ederler:

- “• Karar verme ve problem çözme becerileri gelişir,
- Fark edilme, başarı, gelişme, sorumluluk ve ilerleme olanakları artar,
- Kendine güvenleri artar,
- Stres, çatışma ve sıkıntıdan çabuk kurtulabilir,
- Bireylerin kişisel hedeflerine ulaşma olanakları artar,
- Birey öğrenme ihtiyacını karşılar,
- Yeni yetenek ve tecrübeler edinir.”

Bu bağlamda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bireyin hem kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına hem de ve sosyal ihtiyaçlarına cevap verebilecek temel bir faaliyet alanı olduğundan söz etmek yanlış olmayacaktır. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bu faydalarının yanında birey için ifade ettiği başka anlamlar da mevcuttur. Çağımızın etkilendiği hızlı değişim ortamında kariyer alanlarında bireyler sürekli değişmeye ve gelişmeye zorunlu kılınmaktadır. Peker'e göre eğitim, insanı değiştirme ve kalkınma için gerekli nitelik ve nicelikte insan gücü yetiştirmenin en önemli aracıdır (Sausa,

5:0). Amaçlara ulaşma olasılığını artırmak için bireylerin tutum ve davranışlarında değişiklikler yaratmayı hedef olarak benimseyecek eğitim programlarının bu bağlamda birey ve örgütler açısından önemi açıktır.

Türk Silahlı Kuvvetleri açısından eğitimin ve geliştirme faaliyetlerinin iki türünden söz etmek mümkündür; meslek içi eğitim programları ve meslek dışı eğitim programları. Meslek içi eğitim hizmet öncesinde yani piyade astsubaylar açısından astsubay meslek yüksek okulunda verilen eğitimlerden ve hizmet içinde yani görev esnasında verilen eğitimlerden oluşmaktadır. Hizmet içi eğitim programlarının temel amacı ise:

“...personeli konusunda yetiştirmek, yetişmiş personele gittikçe artan sorumluluklar vermek ve tatbik edilen meslek programları ile kariyerine uygun görevlerde istihdamı için planlı atama (astsubaylara tatbik edilen mesleki gelişim programları sonunda, onların elde ettiği bilgi, beceri ve nitelikleri, gittikçe artan sorumluluklar gerektiren görevlerle geliştirme maksadıyla yapılan, birbirlerini tamamlar mahiyetteki atamalardır) tatbik etmek, görev yerlerinde yetişmiş personel bulundurmaya suretiyle görev etkinliğini artırmak ve göreve intibak süresini kısaltmak maksadıyla, kıta karargah ve kurumlarda görev yapan, Kara Kuvvetlerine mensup, her rütbedeki astsubayın, yurt içinde ve yurt dışında, fikri ve gerekli hallerde bedeni yetenekleri ile taktik ve teknik bilgi ve becerilerini geliştirmek, piyade astsubayların kullanma yerlerine uygun ihtisas durumu, eğitimi, değerlendirilmesi, ikinci bir uzmanlık kazandırılması ile ilgili esasları tespit etmek ve uygulanmasını sağlamaktır.”

Görüldüğü üzere hizmet içi eğitim programlarının örgütçe düzenlenen yapısı bireysel gelişimi ve kariyeri destekleyici bir yapı olarak ortaya çıkmaktadır. Meslek dışı eğitimler de aynı felsefeden hareketle personele gelişimsel bir süreç sağlayacak, ileride kullanma ve yararlanma imkanı bulabileceği ve hızla gelişen ortama ayak uydurmak açısından örgüt ihtiyaçlarını da göz önünde bulunduracak şekilde düzenlenmektedir (Kara Kuvvetleri Piyade Astsubay Mesleki Gelişim Sistemi Uygulama Emri, 2000:23).

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin Kara Kuvvetleri bünyesinde çok fazla alanda uygulamada olması, hangi eğitim faaliyetlerinin bireylerce etkin ve yararlı olarak algılandığını da başka bir araştırma konusu yapabilecektir. Eğitim uygulamalarının

faaliyette bulunduğu başlıca alanlar şu şekilde sıralanabilir (Kara Kuvvetleri Piyade Astsubay Mesleki Gelişim Sistemi Uygulama Emri, 2000:23).

- Uzmanlık eğitimi
- Karargah eğitimi
- Göreve yönelik eğitimler
- Yabancı dil eğitimi
- Liderlik eğitimi
- Komando ve özel görevler eğitimleri
- Fiziki yetenek ve kabiliyetlere yönelik eğitimler
- Uluslararası gelişmelere yönelik eğitimler

Bütün adı geçen faaliyet alanlarına ilişkin eğitimlerin yurt içi ve yurt dışı ayakları olduğu gibi Kara Kuvvetleri ya da diğer ülkeler silahlı kuvvetleri ve sivil eğitim alanlarında da faaliyetler mevcuttur. Araştırmamız açısından bireysel gelişim ihtiyaçlarına cevap verebilmesi bakımından bireylerin, örgütün eğitime ve geliştirmeye yönelik uygulamaları hakkında neler algıladıkları önem kazanmaktadır. Kamu kesiminde kariyer düşüncesinin giderek kkleşmesinin, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine bireylerin bakışlarında değişikliklere yol açtığına ve bu faaliyetlerin bireyin kariyerinden duyacağı doyuma etki edeceği dşnlmektedir (Kara Kuvvetleri Piyade Astsubay Mesleki Gelişim Sistemi Uygulama Emri, 2000:3). Bireyler hem eğitim yöntem ve uygulamalarına hem de bu eğitimlere giden personelin seçim sürecine ilişkin bir kanı edineceklerdir denilebilir. Bu bağlamda eğitim sistemin yeterliliği ve adaleti söz konusu olmaktadır ki bu bu bölümün dördüncü alt başlığı içinde bütün örgütsel süreçlere ilişkin olarak işlenecektir.

3.2.2.3.3. Ödül Politikaları ve Uygulamaları

Ödül, ğrenme kuramları kapsamında davranışın oluşmasına destek ve sebep olan, araçsal koşullanma kuramının açıklamaya çalıştığı bir ögedir. Bu kurama göre davranışlar, o davranışların ortaya konması sonucu bireyin elde ettiği ödül ya da cezalara göre ortaya çıkar. Davranışçı olarak nitelendirilen bu kuramın çerçevesinde,

bireylerin işe dönük davranış ve tutumları ile ödüller arasında bir bağ olduğundan söz edilebilir. Kurama göre bireyler beklenen davranışları gösterdikçe ödüllendirilirse davranışlar yeni kurama göre şekillenmiş, pekişmiş olacaktır (Kara Kuvvetleri Piyade Astsubay Mesleki Gelişim Sistemi Uygulama Emri, 2000:217). Fakat davranışlar bir süre sonra ödüllendirilmez ve pekiştirilmez ise sönme olacak yani davranışlar unutulacaktır.

Genellikle örgütlerin İ.K. uygulamaları kapsamında değerlendirilen ödül politikalarının, araçsal koşullanma ilkeleri doğrultusunda şekillenebileceği söylenebilir. Örgütlerin temel amaçlarından olan verimlilik, kalite, üretkenlik, performans gibi değişkenlerin; bireylerin ortaya koydukları işe dönük davranışlardan etkilendiği düşünülürse bu yaklaşım doğru olabilecektir. Örgütlerin eğer yüksek performans beklentileri var ise çalışanlarına ödüllendirici ve onları cezbedici kariyerler sunmaları gerektiği konusunda dünya silahlı kuvvetleri bünyesinde araştırmalar mevcuttur. Bu bağlamda bireyin iş performansı ile ödüller arasında bir ilişkinin varlığı, bireyin yüksek performansa neden olacak davranışları kazanmasına neden olabilecektir. Bu anlamıyla ödüller iş tatmini araştırmalarına da konu olmuşlar ve büyük oranda pozitif ilişki göstermişlerdir.

Bireysel olarak ödüllerden, bireyin örgüt için tükettiği zihinsel ve bedensel çabanın bir tür karşılığı olarak söz etmek mümkündür. Bu anlamıyla literatürde ücretlerin de ödül kapsamında değerlendirilmiş olduğuna rastlanmakla beraber kariyerden duyulacak tatmine direk etki ettiği düşünülerek ücretler, ekonomik düşünceler başlığı altında başlı başına incelenmeye çalışılmıştır. Bu karşılıklılık ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda, örgütlerin ödüllendirici işler sunmalarından, bireylerin ise bu ödüller karşılığında beklenen davranışları göstermelerinden söz edilebilir. Ayrıca konumuzun başından beri belirttiğimiz iş yaşamının kalitesi ve kariyer içinde oynadığı rol çerçevesinde Carell, Elbert ve Hatfield gibi araştırmacılar, iş yaşamının mutlak surette ödüllendirici olması gerektiğinin üzerinde durmuşlardır (Solmuş, 2000:37).

Bireylerin ödül sistemine ilişkin algıları, sürece ilişkin ya da ödüllerin şekline ilişkin olabilecektir. Örgütsel davranış kapsamında gerçek durum ile bireylerin algıladıkları durum arasındaki farkı görebilmek ve anlamak önem kazanmaktadır. Bu açıdan örgüt

tarafından, uygulanan ödül politikaları; bireyi özendirici ve davranışlara yöneltici olarak düşünülse de birey açısından durumun ilgi çekici olmadığı gözlenebilir. Ayrıca performans değerlendirme sistemlerinde olduğu gibi ödül sistemlerinin de, örgüte karşı güven duygusunun gelişmesine neden olduğu söylenebilir ve bu güven duygusu özellikle iş ile ilgili sonuçların bireye sağladığı ödüllere ilişkin adalet algısı ile ilişkilidir. Birey yol aldığı kariyer sürecinde yaptığı olumlu işlerin ve çabaların karşılığını alamadığını düşünüyor ise bu onda tatminsizlik yaratabilecektir.

Kara Kuvvetleri bünyesinde ödüllerin ne şekilde verileceği Kara Kuvvetleri Ödül Yönergesi'nde (KKY 53-2) belirtilmiştir. Bu ödüller arasında:

“üstün hizmet ödülü (Olağan üstü gayret ve çalışmaları sonucu buldukları kıt'a, karargah ve kurumlarda, emsallerine nispetle üstün başarı sağlayanlara, kıdemli albay aylığının yarısı tutarında üstün hizmet ödülü verilir), cesaret ve feragat ödülü (İç güvenlik ve Terörle Mücadele hizmetlerinde, tabii afetlerde ve diğer olağanüstü hal ve durumlarda; a)Yüksek hizmeti görülenlere Kara Kuvvetleri Komutanlığının onayı ile kıdemli albay aylığının (1) katından (4) katına kadar, b)Yaşamını ortaya koyarak büyük yararlılık gösterenlere Genel Kurmay Başkanının onayı ile kıdemli albay aylığının (5) katından (12) katına kadar cesaret ve feragat ödülü verilir), Fikri gayret ödülü (Yeni buluşlar yapan veya mevcut usullerde yenilikler meydana getirenlerle, mesleğine ait eser yazan veya tercüme yapanlara kıdemli albay aylığının yarısı ila (1) katına kadar fikri gayret ödülü verilir), askeri okulları derece ile bitirme ödülü (Harp Okulu, Sınıf Okulları, Fakülte ve Yüksek Okullar, Askeri Lise ve Astsubay Hazırlama Okullarını, birinci, ikinci ve üçüncü derece ile bitiren askeri öğrencilere para veya armağan olarak verilir) gibi üstün gayret ve çaba sonucu verilen ödüller sayılabilir”.

Bu gibi parasal ve nakdi ödüllerin yanı sıra görev esnasında gösterilen başarılar ve denetleme sonuçlarına göre bireysel olarak ya da birlik halinde kazanılabilen ödüller de mevcuttur. Bunların en anlamlı ve önemlileri hiç kuşkusuz madalya ve şerit rozetlerdir. Manevi anlamı bakımından bu ödüllerin değeri büyüktür. Personeli müteakip başarılarla motive edebilmek için hak eden personeli zamanında ve başarısının türüne uygun ödüllendirmenin, personelin morali ile birliğin muharebe etkinliğine olumlu katkı sağlayacağı, emsallerine nazaran temayüz etmiş personeli her türlü maddi ve manevi vasıtalarla takdir ederek teşvik ederken, hak etmemiş

personeler ödül verilmesinin komuta kademelerine olan güveni sarsacağı, birliğin morali üzerinde olumsuz etki yaratacağı, gruplaşma ve dedikodulara sebebiyet vereceği Kara Kuvvetleri'nin müteakip emirleri ile vurgulanmaktadır (Kara Kuvvetleri Komutanlığı, Madalya, Şerit Rozet ve Nakdi Ödüllere İlişkin Emir, 2002:1). Yukarıdaki adalet ve yeterlilik düşüncesine sadık kalarak bu emirlerin ne kadar yerinde olduğundan söz edilebilir. Zira çok çalıştığı halde hak ettiğini alamamış bireyin tatminsizlik duyacağı ve kazanılmış davranışlarını kaybedeceği düşünülmelidir. Unutulmamalıdır ki bir astsubayın kariyer süreçlerini beğenmediği ya da tatminsizlik duyduğunda örgütü terk edebileceği bir durumda değildir. O halde tatminsizlik duyan birey muhtemelen işe yönelik olumlu davranışlarından vazgeçecektir.

3.2.2.3.4. Kariyere Etki Eden Örgütsel Süreçlere İlişkin Bireysel Algılar

Bireylerin örgüt içi süreçlere karşı edindikleri tutumları anlayabilmek için algı konusunun işlenmesi gerektiğine ödüller ile ilgili kısmımızda değinmiştik. Bu düşüncemizin temelinde yatan neden ise yönetimin iyi bir uygulama olarak gördüğü bir şeyi, bireylerin farklı algılayabilecekleri gerçeği yatmaktadır. Örneğin bir piyade astsubayın, kariyerinden tatmin duyup duymadığı hem yukarıda bahsi geçen örgütsel süreçlerden hem işinden hem mesleğinin toplumdaki yerinden hem de aile yaşantısının tatminkar oluşundan etkilenebilecektir. Angle ve Perry'e göre bireyler emeklerini ve katılımlarını, örgütlerce onlara sağlanacak ödüller ya da bazı kazançlar karşılığında değiştirmektedirler. Bu değiş tokuş ilişkisine ve daha birçok örgüt-birey arası değiş tokuşa, mübadele (exchange) teorisi açıklama getirmeye çalışmaktadır. Bu teoriye göre örgüt üyeleri, örgüte kendi ihtiyaç ve beklentilerini sunarlar ve örgütü bu beklentilere ve ihtiyaçlara, harcadıkları emek ve çaba karşılığında cevap vermesini beklerler. Kariyer tatmini de içerik motivasyon teorileri kapsamında bir ihtiyaç sayılabilecektir (Koçel, 2000:510). İçerik motivasyon teorileri bireylerin bazı ihtiyaçlarını doyumak maksadıyla eyleme geçtiklerini belirtir ve bu ihtiyaçların kendileri ile ilgilidir. Süreç motivasyon teorileri ise motivasyon süreci ile yani motivasyonun davranışlara nasıl yol açtığı ile ilgilidirler (Koçel, 2000:510). Tatmin ya da literatürdeki diğer adıyla doyum ise motivasyon sürecinin sonunda ortaya çıkan durumdur ve doyum yeterli düzeyde olmadığında işgören düş kırıklığına uğrar ve olumsuz tutumlar edinebilir (Koçel, 2000:510). İnsan davranışlarının pek çok değişkenden etkilendiği göz önünde bulundurulduğunda süreç ve içerik teorileri, tatmine ve insan davranışlarına açıklık getirmeye çalışan yaklaşımlardır. Bu

bağlamda Kariyer tatminine etki eden örgütsel süreçlere motivasyon teorileri kapsamında bakmanın uygun olacağı düşünülmektedir.

3.2.2.3.4.1. İçerik Teorileri Çerçevesinde Süreçlere İlişkin Kariyer Tatmini

İçerik teorileri adı altında geçen dört motivasyon teorisi; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in çift faktör teorisi, Mc Clelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi ve Clayton Alderfer'in ERG yaklaşımıdır.

3.2.2.3.4.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Teoriye göre kariyer dördüncü ve beşinci kademe ihtiyaçlar olan kendini gösterme ve kendini tamamlama ihtiyaçları çerçevesindedir. İhtiyaçlar hiyerarşisinin ilk üç kademesine baktığımızda fizyolojik, güvenliğe yönelik ve sosyal ihtiyaçları görürüz. Araştırmamız çerçevesinde bir piyade astsubayını ele aldığımızda bu alt tabaka ihtiyaçların doğrudan karşılanmış olduğundan söz edilebilir çünkü içerikleri bakımından bu ihtiyaçlar yemek; içmek; can ve iş güvenliği; gruba mensup olmak gibi ihtiyaçları içermektedir. Kuramın ana fikirlerinden biri olan; alt tabaka ihtiyacın karşılanması halinde motive edici özelliğini kaybedeceği düşünülürse, piyade astsubayların üst tabaka ihtiyaçların giderilmesine yönelik motive edici faktörler ile motive edilebileceği söylenebilir. Kariyer yolunda ilerleyerek üst düzey ihtiyaçlarını karşılayabilen bireylerin toplum içinde daha rahat olacaklarından ve belirli bir statü elde edeceklerinden söz edilmektedir (Demir, 1998:82). Bu bağlamda bu statünün ve rahatlığın yol açtığı tatminden söz edilebilecektir. Her ne kadar bazı araştırmalar Türkiye'de ilk basamak gereksinimler üzerine yoğunlaşılması gerektiğini belirtse de bizim açıkladığımız anlamıyla kariyer bu basamakların bütününe içermekte ve motive edici gücünü korumaktadır (Duygulu, 1998:82). Kariyer bu anlamıyla tabandan tavana ihtiyaçları içerecek şekilde düşünülebilir. Örgütün, bireyin kariyer sürecinden tatmin olmasını sağlayabilmek için bir dizi planlama faaliyetine ihtiyacı olabilecektir ki bu bölümün başında kariyer planlama bölümünde açıklanmıştır. İyi bir kariyer planlama faaliyeti uygulanmadan bireylerin kariyerlerinden tatminlerini sağlamak pek mümkün olmayacaktır. Örgütler bireysel ihtiyaçların karşılanabilmesi için uygun ortam ve süreçleri yaratmalı ve olumlu tutumlar sergilemelidirler.

Kurumsal şirketlerin birçoğunun, çalışanlarının bu bireysel ihtiyaçlarının farkına vardıkları ve kariyer planlama faaliyetlerine yöneldikleri gözlemlenmektedir. Kariyer planlama faaliyetlerinin yapısal olarak bulunduğu örgütlerde, bireylerin kariyer tatminleri ve örgütsel süreçlere ilişkin algılarının, kariyer planlama ve geliştirme uygulamalarıyla ilgili algılarından ve kariyer planlama sürecinin işleyişine değgin olacağı düşünülmektedir. Fakat araştırmamıza konu olan Silahlı Kuvvetler'de halihazırda kurum içi ya da dışı bir kariyer planlama sürecinin varlığından söz edilemeyeceğinden, bireylerin kariyerlerine ilişkin süreçlerle ilgili algılarının; bireyin kariyerine etki ettiği düşünülen ve önceki bölümde açıklanan süreçlerden etkileneceği ve tatminin bunların varlığı ve ihtiyaçları karşılama düzeyi ile ilişkili olacağı kestirilmektedir. O halde bireyin, örgütsel amaçlar gerçekleştirilirken kendi ihtiyaçlarının da göz önünde bulundurulduğunu düşünmesine yol açacak olan ve kariyerini etkilediğini düşündüğü süreçlerin varlığı ve işlerliği bireyde tatmine neden olabilecektir.

3.2.2.3.4.1.2. Herzberg'in çift faktör kuramı

Kurama göre bireyin motivasyonuna etki eden iki tip faktör söz konusudur. Bunlar hijyen faktörler ve motive edici faktörlerdir. Hijyen faktörler, varlığı bireyi motive etmeyen fakat yokluğunda tatminsizlik uyandıran ücret, maaş, çalışma koşulları gibi faktörlerdir (Koçel, 2001:514). Buna karşılık, anlamlı ve zevk verici bir işte çalışmak, başarının farkına varılması (recognition), başarı duygusundan zevk alma, sorumluluk üstlenme, işte gelişme ve yükselme olanakları gibi faktörlerden oluşan motive edici faktörler ise bireyde tatmine neden olmaktadır (Demir, 2000:36). Bireyin çalışma hayatına bu motive edici faktörlerin kazandırılmasının tatmine yol açacağı söylenebilir. Tatminin tatminsizliğin tersi olmadığını belirten bu kurama göre örneğin ücret bireylerde tatmin yaratmaya yetmeyip sadece tatminsizliği gidermektedir; o halde tatmin için bireyin kariyer alanına etki eden diğer süreçler de önem kazanmaktadır. Herzberg'in kuramına göre motive edici etmenler işinde gösterdiği başarı ile onurlanma, özellikle üstlerince beğenilme, övülme, onaylanma, ilginç ve savaşımlı isteyen bir işte yüksek başarı sağlayabilme, sorumluluk, yeni unvan, makam ve ücret artışı gibi bireyin kariyerini iyi yönde etkileyen gelişmelerdir (Demir, 2000:37). Kariyer tatmini kapsamında kurama baktığımızda örgütlerde çalışan bireylerin motive olabilmeleri ve tatmin hissedebilmeleri için, kariyerlerini bir yola sokmaya hizmet eden kariyer planlama faaliyetlerinin; bu faaliyetlerin yokluğunda ise örgütsel yukarıda

bahsi geçen örgütsel süreçlerin, bireylerde tatmin yaratmak amacıyla motive edici faktörlere yönelmesini ve onları bünyelerinde bulundurmasını beklemek yanlış olmayacaktır. Unutulmamalıdır ki motive edici faktörler bireylerin kendilerini gerçekleştirmelerine yardımcı olan örgütsel çevre etmenleridir. Bireyin, örgütsel süreçlerin kendi yararına işlediğini görmesi ve algılamasının, kariyer hedeflerine ulaşmak için yardımcı bir ortam sağlandığını bilmesinin, kariyerinden algılayacağı tatmin üzerine önemli etki yapması beklenmektedir.

Bireyin Kariyer sürecine planlı ya da plansız bir şekilde etki eden örgütlerin, motive edici faktörleri göz önünde bulundurarak çalışanları destekletici bir ortam sağladığının çalışanlarca algılanması, bireylerin tatmin düzeylerinde bir artışa neden olabilecektir.

3.2.2.3.4.1.3. Mc Clelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi

Teoriye göre birey şu üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir (Koçel, 2001:515):

- İlişki kurma ihtiyacı (affiliation needs)
- Güç kazanma ihtiyacı (power needs)
- Başarma ihtiyacı (achievement needs)

Bu teoriye göre birinci gruptaki ihtiyaçlar başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler kurmayı, ikinci gruptaki ihtiyaçlar güç ve otorite kaynaklarını geliştirme, üçüncü gruptakiler ise ulaşılması güç ve çalışma gerektirecek anlamlı amaçlar seçerek bunlara ulaşmak için yetenek ve bilgi edinmeye yönelik ihtiyaçları belirtmektedir (Koçel, 2001:515). Bu teorinin temel varsayımı her insanın yaşamı boyunca, çocukluktan başlayarak geliştirdiği birtakım ihtiyaçların motive edici bir örüntü oluşturduğu ve yukarıda söz edilen üç tür ihtiyacın birinin ya da birkaçının bireyler için ön plana çıktığı diğerlerinin ise çekinik kaldığı üzerinedir. Bu bağlamda bu ihtiyaçların bireylere göre değişebilen motivasyonel öncelikleri vardır denilebilir. Bu teori çerçevesinde, kariyer dediğimiz süreç ve tatmini açısından başarıma, yarışma ve güç öncelikli motivasyonun hakim olduğu bireylerin incelenmesi söz konusu olmaktadır (Koçel, 2001:516). Fakat teorinin içeriği itibarı ile bireylerin hangi motivasyonel öncelikten etkilendiğinin belirlenmesi ve buna göre kariyer tatmininin

kestirilmeye çalışılmasının araştırmamızın kapsamı dışında olduğuna, kişilik ile ilgili bölümde değinilmişti. Bu bağlamda bu teori kariyeri bütüncül bir boyutta açıklamaya el vermemektedir. Fakat aynı zamanda bu teori çerçevesinde başarma ihtiyacı yüksek personelin tespiti ve uygun örgütsel ortamın sağlanması bireyin tatminini etkileyebilecektir denilebilir. Bu anlamıyla bireyleri motive edecek önceliklere göre şekillenmekte ve personel seçme ve yerleştirme gibi insan kaynakları planlamasının ana alt başlıklarından birine hizmet etmektedir (Koçel, 2001:516).

3.2.2.3.4.1.4. Clayton Alderfer'in ERG yaklaşımı

Yaklaşımına göre ise birey üç kategoride ihtiyaç ile motive olmaktadır (Koçel, 2001:516):

- Varolma (existence)
- Aidiyet-ilişki kurma (relatedness)
- Gelişme (growth) ihtiyaçları.

Bu teorinin kariyer tatmini kapsamındaki yorumu, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile ilgili yaptığımız yoruma benzeyecektir. Piyade astsubaylar için var olma ve aidiyet ihtiyaçlarının doğal olarak karşılanmış olduğu düşünülürse gelişme ihtiyacı ön plana çıkacak ve birey için gelişimini destekleyici örgütsel süreçlerin varlığı önem kazanabilecektir.

3.2.2.3.4.1.5. Gereksinme -dürtü- özendirme kuramı

Literatürde çok fazla yer verilmemesine rağmen bu kuram, kariyer tatminini açıklayıcı niteliği ile bizim bakış açımıza göre ele alınması gereken bir kuram olarak gözükmektedir. Kuram C. L. Hull ve J. S. Brown tarafından geliştirilmiştir. Dürtüler, ihtiyaçlar ve özendirme kavramları kuramın temelini oluşturmaktadır. Dürtüler; açlık, solunum, susuzluk gibi bireyin doyumadan yaşayamayacağı bedensel dürtülerden ve çocuk bakımı, çalışmak gibi öğrenilmiş öğrenilmiş dürtülerden oluşan güdüler olarak ele alınmıştır (Koçel, 2001:516). İhtiyaç ise bir dürtüden dolayı eksiklik hissetme anlamındadır. Özendirme, dürtünün varlığı ve dürtüye ilişkin ihtiyacın çekici olmasına yarayan dış etkenlerdir (Koçel, 2001:518). Bu bağlamda kuramın temeline sadık kalarak bireyin kariyerine etki edecek süreçlerin varlığının ve uygunluğunun harekete

geçen ihtiyaçları doyumaya yetecek bir özendirici olarak algılanmasının, süreçler itibarı ile bireyde tatmin yaratabileceğinden söz edilebilir. Öyleyse piyade astsubayların kariyerleri ile ilgili özendirici bir süreç algılamaları, bu kariyer alanından tatmin hissine destek olabilecektir.

3.2.2.3.4.1.6. İçerik teorilerinin örgütsel süreçlere ilişkin kariyer tatminini açıklamadaki katkısı

İçerik teorilerinin temel olarak insanın doyurulması gereken ihtiyaçları ve amaçları olduğu esasına dayandığı söylenebilir. Bu kuramlara göre bireyin ulaşmak için motive olduğu hedeflerinin, ihtiyaçlarının ve davranışlarının örgütte nasıl etkilendiği önemlidir. Bu bağlamda bireyin ihtiyaçlarını giderecek ve beklentilerini karşılayacak koşulların örgütte var olmasının bireyin o örgütteki kariyerinden duyacağı tatmini olumlu etkileyeceği düşünülebilir. Öyleyse örgüt içinde kurumsal olarak bir kariyer planlama ve yönetimi faaliyetinin varlığı, yapılandırılmış bir kariyer yönetimi fonksiyonunun olmadığı durumlarda ise yukarıda bahsi geçen ve bireyin kariyerine etki eden örgütsel süreçlerin somut bir şekilde varlığının bireyde algılanması tatmine etki edecektir. Silahlı Kuvvetler ve onun temel yapı taşları olan piyade astsubaylar açısından; tayin, terfi ve atamalar, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, ödül politikalarının varlığının ve işlerliğinin algılanması, kariyer tatminine etki eden örgütsel süreçler açısından içerik teorileri çerçevesinde tatmin nedeni olacaktır. Durumu bu şekilde algılayan yani örgüt içinde kariyerlerinde ilerlemeleri için gerekli örgütsel süreçleri algılayanların örgüte daha sıkı sıkıya bağlandıkları Garthner ve Nollen tarafından belirtilmiştir. Bunun temel sebebi ise bireyin bu süreçleri kariyer hedeflerine ulaşabilmek için örgütün bireye sağladığı bir destek ve kolaylık olarak algılamasıdır.

3.2.2.3.4.2. Süreç Teorileri Çerçevesinde Örgütsel Süreçlere İlişkin Kariyer Tatmini

Süreç teorileri motivasyonun oluşumu sürecini odak noktası olarak almışlar ve bu süreci açıklamaya dönük kuramlar ileri sürmüşlerdir. Bu teoriler, insanın neden motive olduğu, motivasyonun nelerden etkilendiği, davranışların nasıl oluştuğu ile ilgilenmektedirler. Bu bağlamda süreç teorileri bakış açısıyla kariyerden duyulan tatminin örgütsel süreçlere ilişkin algılar ayağı aşağıda incelenecektir.

3.2.2.3.4.2.1. Vroom'un beklenti kuramı

Bu kuram, motivasyonu bireyin bir şeyi ne kadar çok istediğine ve ona ulaşma olanağı ve şansının ne olduğuna bağlamaktadır (Koçel, 2001:519). Bireyi bir şeyi istemez ise o konuda çaba harcamayacağından; mevcut koşullar altında ulaşamayacağını düşündüğü bir şey ile de motive edilemeyeceğinden söz edilebilir. Kurama göre bireyin bir işi yapmak için harcayacağı çaba üç değişkenin sonucunda ortaya çıkmaktadır; beklenti, algılanan değer ve araçsallık. Beklenti, örgüt içinde belirgin bazı davranışların uygulanmasının bireyce, onu belirgin sonuçlara ulaştıracağını algılanmasıdır. Yani birey eylemleri sonucunda belirli bir getiriye ulaşacağını düşünüyorsa, bu getiriye ilişkin düşüncesine beklenti denir. Valens yani algılanan değer ise, bireyin belirli bir çabayı sarf etmesi sonucu elde edeceği getiriye ya da ödülü arzulama derecesini belirtir (Koçel, 2001:521). Araçsallık ise bireyin ilk amaçlarının yani çaba harcayarak elde etme beklentisinin olduğu birincil amaçların (örneğin belirli bir performans puanına ulaşmak), onun ikincil başka amaçlara ulaşmasında aracılık edeceğine ilişkin algısıdır. Birincil amaç eylemin sonunda ilk elde edilecek olandır; örneğin çabada bir artış ile belirli eğitim ve gelişme olanaklarından yararlanma şansını elde etmek gibi. İkincil amaç ise elde edilen bu birincil amacın aracılığı ile elde edilecek olandır. Bu ilişki göz önünde bulundurulduğunda üçüncül, dördüncül v.b. amaçlar olabilecektir. Kariyer açısından; bireyin yukarıda verdiğimiz örnekle ilişkili olarak; eğitim ve geliştirme faaliyetleri aracılığıyla, o eğitim ile kazandığı bilgi ve becerileri kullanabileceği ya da örgütçe bu bilgi ve becerilere ihtiyaç duyulan bir makama terfi etmeyi ikincil bir amaç; bu gelişimsel süreç sonunda elde edilebilecek örgüt içi kariyer gelişimi ve bundan hissedilecek tatmine de elde edilen değer olarak bakılabilir. Elde edilen değer, bireyin elde ettiği birincil amaçlar ve bunların aracılık ettiği ikincil, üçüncül v.b. gibi amaçların birey için ifade ettiği gerçek değerdir. Bu durumda Koçel'in tanımına göre:

“... Bir kişi belirli bir düzeyde gayretin, belirli bir performans ile sonuçlanacağına inanıyorsa ve bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç-ödül ile karşılanacağına inanıyorsa ve aynı zamanda kişi bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa ve kişi hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa bu kişi motive olacaktır” (Koçel, 2001:521).

Bu yapısıyla kuramın temelinde yatan bireysel beklenti, bireyin belirli çabaları sonucunda bazı amaçlara ulaşacağını algılaması ile ne kadar ilgili ise örgütsel

süreçlerin de o denli önemli olduğundan söz edilebilir. Bu bağlamda içerik teorileri ile açıklanmaya çalışılan ve kariyer tatminine etki ettiği düşünülen süreçlerin varlığına ilişkin algının; bu var olma halinin bireyin beklentilerini karşılayabiliyor olması da önem kazanmaktadır. Çünkü bireyin çabaları sonucu elde edeceği sonuç ya da ödüllere ilişkin algıladığı bir değer vardır ve eğer düşük bir değer algılıyorsa tatminsizlik duyacak ve çabalarından vazgeçebilecektir. Bireyin örgüte sunduğu çabası karşılığında terfi, atama, ödül, eğitim ve geliştirme gibi kariyerinde etkili olacağını düşündüğü süreçlere ilişkin düşük bir değer algılamasının bireyde tatminsizlik yaratacağı söylenebilir. Yine bu kapsamda bazı terfi, eğitim ve geliştirme, ödül sonuçlarına ulaşmış bireylerin, bu birincil amaçlara ulaşmış olduklarını düşündükleri halde geldikleri noktanın daha sonraki bireysel kariyer hedeflerine ulaşmakta bir katkısı, araçsallığı olmayacağını algılamaları yine tatminsizliğe neden olabilecektir. Zira Vroom'un işletme yüksek lisans öğrencileri ile örgüt üyeliği tercihleri konusunda yaptığı bir araştırma da düşüncemizi desteklemektedir. Bu çalışmaya göre, öğrencilerin çalışacakları örgütü seçmelerinde, örgütün bireysel hedeflerine ulaşmada onlara ne kadar fazla araçsallık yapacağı çok fazla etkili olmuştur. Bunu ifade eden öğrenciler araştırmaya katılanların %76 sıdır. Mitchell ve Albright'ta deniz havacılığı subaylarının emeklilikleri ve iş tatminleri üzerine yaptıkları araştırmada iş tatmini ve örgütte kalma ya da emeklilik tercihini, örgütün bireylere hedeflerine ulaşmada araçsallık yapıp yapmadığı ölçmeye çalıştıkları bir endeks ile ortaya koymuşlardır (Koçel, 2001:523).

Orduya yeni giren genç bir piyade astsubayın kendine hedefler seçmesi ve bunlara ulaşmak için gösterdiği çabaların karşılığını beklemesi gayet normaldir. Bu bakımdan, bireylerin bu yolda ilerlerken beklentilerinin karşılanarak onun nihai hedeflerine araçsallık etmesinin bir bakıma da örgütsel süreçlerin bir sorumluluğu olduğunu düşünmek yanlış olmayacaktır. Bu bağlamda beklenti kuramı çerçevesinde gerçekleşmiş beklentilerden (met expectations) söz etmek gerekecektir.

Chatman ve Hodson'a göre iş hayatının kalitesi sadece o andaki işe ilişkin tecrübelerden ibaret olmayıp, aynı zamanda gelecekle ilgili kariyer beklentilerinin de bir fonksiyonudur. Gerçekleşmiş beklentiler kavramı genel olarak bireyin bir işi seçerken beklediği kariyer gelişiminden ne kadarına ulaşabilmiş olduğu ile ilgilidir. Bu özelliğiyle gerçekleşmiş beklentiler bireyin ne beklediği ve sonuçta ne kadarına

ulaşabildiği oranıyla ilişkilidir. Beklenti kuramı esasına sadık kalınarak bireyin içsel beklentilerinin karşılanmış olması derecesinde motive olacağı ve yürütmekte olduğu davranış setine devam edeceği söylenebilir. Bireylerin örgütsel süreçler aracılığı ile beklentilerinin karşılanıyor olduğunu algılamaları ve davranışları sonucunda örgüt içinde bazı önemli ve değerli ödüllere ulaşabiliyor olduklarını algılamalarının, gerçekleşmiş beklentiler çerçevesinde tatmin duygusuna neden olacağı söylenebilir. Bu beklentilerde tatmine neden olacak ortamın var olmadığının algılanmasının ise tatminsizlik yaratacağı ve davranış setini uygulamaktan vazgeçireceği söylenebilir. O halde bireyin kariyerinden tatmin olmasını sağlayacak süreçlere değgin düşüncelerinin ve algılarının beklediğinden yetersiz kalmasının onda tatminsizlik yaratacağı ve davranışlarından vazgeçireceği söylenebilir. Bu yetersizliğin adalet ile ilgili boyutu ise bir diğer süreç teorisi ile işlenecektir.

3.2.2.3.4.2.2. Adams'ın eşitlik ve adalet kuramı

Kaynağında insanın bilişsel uyumsuzluk (dissonance), tutarsızlık (inconstincency) ve adalet (justice) duyguları bulunur. Kurama göre bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizliklere bağlıdır (Koçel, 2001:524). Bireyin emeği ve çabaları örgüt için bir girdidir; örgüt için girdi olan bu emek ve çabalar işgören açısından çıktıdır. Ana fikir olarak düşünüldüğünde bireyin bu çıktıları yani düşünsel ve fiziki çabaları karşılığında örgütten bir şeyler alması olağandır. Bir işgörenin örgüte sağladığı girdilerin karşılığı olarak ödemeler alması gerekmektedir ki bu ödemeler kapsamında her tür parasal, toplumsal ve ruhsal karşılıklar değerlendirilir (Koçel, 2001:524). Bu karşılıklılık ilişkisinin birey bazında bazı yargılara varmakta kullanıldığı söylenebilir. Çünkü birey öncelikle çıktıları ve girdileri yani verdikleri ve aldıkları arasında bir oranlamaya gidecektir. Başka bir deyişle işgören emeğini örgüte verirken örgütün kendisine ödediğine denk olmasına özen gösterir (Koçel, 2001:524). Bu karşılıklı değiş-tümle sonucunda alınan ve verilen şeylerin hem birey hem de örgüt açısından birbirini karşılar nitelik ve nicelikte görülmesi durumunda yeterlilik kavramı ortaya çıkar ve bu yeterlilik adaletin birinci basamağı olarak tatmine neden olur. Yalnız adalet duygusunun tam olarak oluşmasında ve tatmine neden olmasında sadece bu bireysel girdiler ve çıktıları oranının bire yaklaşımının etkili olduğunu söylemek yanlış olacaktır. Örgütlerde birden çok birey çalıştığını ve her birinin ayrı ayrı girdi-çıkıtı oranları olduğunu düşünürsek, bu sosyal çalışma ortamındaki karşılaştırmaların sayısının artacağı ve sadece bireysel

bazda kalmayacağı söylenebilir. İşte kuramın bu diğer yaklaşımı bireyin kendi girdi-çıkıtı oranını başkalarının girdi-çıkıtı oranı ile karşılaştırmasıdır (Koçel, 2001:46). Burada söz konusu olan algılardır ve birey kendisiyle aynı nitelik ve nicelikte iş yaptığını düşündüğü bireylerin girdi-çıkıtı oranı ile kendi girdi-çıkıtı oranını karşılaştırarak yargısal bir sonuca varır ve bu aşağıdaki şekilde gösterilebilir (Koçel, 2001:524):

- $Sb/Gb < Sd/Gd$ (bu durum bireyde kendisine haksızlık yapıldığı kanaatini uyandırır.)
- $Sb/Gb > Sd/Gd$ (bu durumda birey hak ettiğinden fazlasını almaktadır)
- $Sb/Gb = Sd/Gd$ (bir adalet durumu söz konusudur)

Bu oranlardaki pay ve payda bireyin algıları ile oluşmaktadır ve bu iki oranın karşılaştırılmasından elde edilen yargısal sonuç bireyin davlarında değişime yol açar (Koçel, 2001:524). Bu davranış değişiklikleri, bireyin girdilerini değiştirmesi, bireyin elde ettiği sonuçları değiştirmesi, girdi ya da sonuçları bilinçli olarak çarpıtması, ortamdaki ayrılması ya da kendini karşılaştırdığı bireyleri değiştirmesi şeklinde ortaya çıkabilir. Davranış değişikliğine yol açan karşılaştırma sonucu eşitsizlik durumunun bireyde bir hoşnutsuzluk ve tatminsizlik yarattığı ortadadır.

Eşitlik teorisinin bu temel yapısı üzerine kurulmuş olan adalet teorisi de; bireylerin örgütlerini üç ana başlık altında değerlendirdiklerini ve bir adalet yargısına ulaştıklarını savunur (Sausa, 2002:326). Bu üç ana başlık şunlardır:

- Bireyler ödüller ve benzeri getiriler dağıtılırken örgütün dağıtımda kullandığı prosedüre ilişkin bir algı oluştururlar ve bu algıları onlarda örgütün **prosedürel** adaletine ilişkin bir yargıya neden olur,
- Bireyler ödülleri kimlere dağıtıldığı ile ilgilenirler ve bu onlarda ödülleri gerçekten hak edenlere mi dağıtıldığı konusunda **dağıtımsal** adaletle ilişkin yargı oluşturur,
- Bireyler, örgütte kime nasıl davranıldığına ilişkin bir algıya sahip olurlar ve bu onlarda **davranışsal** adaletle ilişkin bir fikir oluşturur. Bu algıların bütünleşmesinden ise bireyin örgüte ve süreçlerine ilişkin güveni ortaya çıkar.

Eşitlik ve adalet kavramlarının tanımlamaya çalıştığı ilişkiye kariyer tatmini kapsamında bakmak gerekirse; bireylerin kariyerlerini etkileyen örgütsel süreçlere ilişkin olarak örgüt içi adalet ve eşitlikten yana bir politika algılamaları onlarda tatmine neden olabilecektir. Bunun yanında örneğin piyade astsubayların, halen yürürlükte olan ödül ve ceza sistemleri, eğitim ve gelişme olanakları, terfi ve atamalar gibi kariyer gelişimleri sürecine etki eden kilit uygulamalar ile ilgili kaygıları bulunmasının onlarda bu süreçlere ilişkin tatminsizliğe neden olacağı düşünülmektedir.

3.2.2.3.4.2.3. Amaç belirleme kuramı

Amaç belirleme kuramı'na kariyer ile ilgili temel kavramlar başlığı altında değinilmiştir. Amaç belirleme kuramı, organizasyonlarda anlaşılır bir motivasyon teorisi olarak Edwin Locke tarafından ortaya konmuştur. Amaç belirleme kuramı, bireyin amaçları uğrunda bilinçli olarak eylemlerde bulunacağı savı üzerine kurulmuştur. Kuram, bireylerin amaçlarının, davranışları üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu savunmaktadır. Locke'a göre işgören örgütsel amaçlarını gerçekleştirdiği zaman, yönetimce ödüllendirildiğine ve işgörene yöneticilerce önderlik yapıldığına inandığında işgörenin amaç belirleme ve amaca ulaşma çabaları özendirilmiş ve pekiştirilmiş olur. Öyleyse, bireyin örgütsel süreçleri, amaçlarına yönlendirici, kolaylaştırıcı ve ödüllendirici görmesinin onun bu süreçlerden tatmin olmasına ve bu süreç dahilindeki davranışları kazanmasına neden olacağı söylenebilir.

Kanımızca amaç belirleme kuramının, bu sürece ilişkin kısmı kariyer tatmini dahilinde de anlam kazanmaktadır. Çünkü birey kurama göre amaç ve çabalarının sonucunu gördüğü sürece tatmin olacaktır. Aslında amaç belirleme kuramı, hedeflerin güçlük derecesi, işgörence kabul görmesi, özerkliği ve geribildirim gibi birçok alt başlığı da içermektedir (Onaran, 1981:138). Fakat bu alt başlıklar birey ve örgüt hedeflerinin uyumlaştırılması ile ilgili olması ve kariyer tatminini açıklamada çok fazla bir değer kazanmaması itibarı ile kapsam dışı bırakılacaktır.

Kariyer tatmini çerçevesinde kurama bakıldığında bireyin amaçlarına ulaşmak için harcayacağı çabanın örgütçe göz önünde tutuluyor ve ödüllendiriliyor olması onun süreçlere ilişkin tatmin duygusunu destekleyecektir. Bir piyade astsubayın denetlemelerden iyi puan almak için bölüğü ile beraber harcadığı çabanın, örneğin

atış denetlemesi sonucundaki başarısı neticesinde parasal bir ödül ya da atış başarı şerit rozeti gibi nişanlarla ödüllendirilmesi; başarılı bir astsubay olduğunu hissetmesine ve kariyer sürecinden tatmininde bir artışa neden olabilecektir. İngilizce'sini geliştirip iyi bir seviyeye gelmeyi amaç edinmiş bir piyade astsubayının, iyi İngilizce notunun yurt dışı daimi görevlerine gönderilerek ödüllendirilmesi de bu sürece ilişkin tatmine neden olabilecek değişkenlerin izahı bakımından iyi bir örnektir.

3.2.2.3.4.2.4. Süreç teorilerinin örgütsel süreçlere ilişkin kariyer tatminini açıklamadaki katkısı

Süreç teorilerinin; motivasyonun oluşumuna etki eden süreci ele alması bakımından, kariyer tatminine ilişkin örgütsel süreçlere değgin kavramlar oluşturmada katkıda bulunurlar. Eşitlik ve beklenti kuramları çerçevesinde bütüncül bir bakış açısı ile bireylerin, örgütsel süreçlerde eşit olanaklar, ödüller ve sonuçlar algılamalarının onları tatmine götürdüğü ve bazı davranışların kazanılmasına neden olduğu söylenebilir. Bu bağlamda bireylerin, süreçleri eşitlikçi, beklentilerini karşılar ve adaletli buldukları ölçüde tatmin olacakları düşünülmelidir. Öyleyse içerik teorileri ile işlemeye çalıştığımız örgütsel süreçlerin varlığına ve işlerliğine ilişkin algıya bu süreçler hakkındaki eşitlikçi, adaletli ve yeterli olduğunun algılanması da eklenmektedir.

Silahlı Kuvvetlere ilişkin bu araştırmada örgüt içinde görülmesi nedeniyle ödül sistemlerinin, eğitim ve geliştirme olanaklarının, tayin-terfi politikalarının varlığı ve işlerliğinden ziyade bu varlığın ve işlerliğin, süreç teorilerine ilişkin bir yaklaşımla uygunluğu yani eşitlikçi ve adaletli oluşu ile beklentileri karşılıyor olabilmelidir. Burada önem kazanan değişkenlerden biri, eşitlik teorisi bakış açısına dayanan ve bireyin kendisine diğerlerine göre nasıl davranıldığını değerlendirdiği davranışsal adalettir. Bir diğer değişken ise örgütsel süreçlerden faydalanan insanların seçimine tesir eden süreçlerin adaleti olarak değerlendirilebilecek ve sürecin işleyişine ilişkin algılardan oluşan prosedürel adalettir. Çünkü bireyler yukarıda da bahsedildiği üzere birçok değişken içeren bu uygunluğu algıladıkları oranda tatmin olacaklardır denilebilir.

3.2.3. Aileye Dönük Düşünceler

Kariyerin anlamını ve içerdiği kavramları incelemeye çalıştığımız önceki bölümlerimizde bu kavramın; aileyi, ailenin de kariyer olgusunu etkilediğini belirtmiştik.

Super'e göre bireyin yaşam süreci; aile, okul, toplum ve iş hayatı gibi alanlarda oynamak zorunda olduğu roller ile ilişkilidir. Super'e göre kariyer yaşamın geneline yayılmış gelişimsel bir süreçtir ve bu genel süreç içindeki alt süreçler ile ilgili faktörlerin hepsi kariyere etki etmektedir. Kariyer anlam olarak birçok rol, şart ve mekan ile ilgilidir. Bu rollerden bireyin hayatında en çok yer kaplayanların, birbiri ile etkileşim içinde olan ve zaman, enerji ve beklentiler ile birbiri içine geçişen aile ve iş hayatı olduğu söylenebilir. Kanter de ailenin içinde bulunduğu durumun işe yönelimi, iş motivasyonunu, yetenek ve işe taşıdıkları duygusal enerjiyi etkilediğini belirtmiştir. Bireyin zamanı, enerjisi ve duygusal olarak karşılaşması gereken ihtiyaçların birçoğunun aile ve işi arasında gidip geldiği, iş sorumlulukları, aile sorumlulukları, kariyere verilen önem, gelir gibi birçok unsurun bu iki yapı arasında önemli bir bağ ve aynı zamanda da çatışmalara yol açtığı söylenebilir. Bireyin zaman, mekan ve enerji olarak ortaya koyduğu birçok çaba bu iki ana hayat alanı arasında paylaşılmaktadır. Segal'a göre aile ve örgüt; bireyin bağlılığı, sadakati, zamanı ve enerjisi için birbiri ile savaştan açgözlü kurumlardır. Segal askeri örgütler ile ilgili yaptığı aynı araştırmada teorik ve deneysel sonuçlar bakımından örgütün aile ile ilgili desteğinin algılanmasının bireyde, örgüte karşı duygusal bir bağlılık yaratacağını ve tatmin duygusu oluşturacağını belirtmiştir. Greenhaus'a göre de iş ve aile hayatı arasındaki çatışmaları çözmek ve bir denge kurmak, bireyin kariyerinden duyacağı tatmine etki edecek ana başlıklardan biridir. Segal'ın örgüt ve aile için uygun gördüğü açgözlü sıfatı kanımızca iş ve aile arasındaki çatışmanın ve bundan doğacak tatminsizliğin başlıca sebebidir. Bu sebeple iş ve aile arasındaki çatışma ve buna neden olan koşullara ilişkin bireylerin algısı bu bölümün temelini oluşturacaktır. İş ve aile üzerine yapılan pek çok araştırmanın, işe ilişkin durumların aile yaşantısı üzerine etkisini konu aldığı söylenebilir fakat Segal'ın da araştırmasında belirttiği gibi askeri örgütlerde aile yapısının da iş üzerine etkisi düşünülmelidir, çünkü askeri örgütlerin işlerliği bütün diğer örgütlerden daha hayatidir.

3.2.3.1. Aileye Dönük Düşünceler ve İş-Aile Çatışması

Son yıllarda kariyer tatmini ile ilgilenen araştırmacıların pek çoğu, kariyer tatminine en çok etki eden faktörlerden birinin aile olduğunu belirtmişlerdir (Martins, 2001:3). İş ve aile arasındaki çatışma genel hatlarıyla bir rol çatışması olarak ifade edilebilir. Rol kavramı Linton tarafında; bireyin belirli bir sosyal grup içerisindeki hakları ve yükümlülükleri olarak tanımlanmıştır (Edroğan, 1997:83). En çok kabul gören bu

tanımdan yola çıkarak bireyin iş ve ailesi arasındaki çatışmayı işe yönelik hak ve yükümlülükleri ile aileye yönelik hak ve yükümlülükleri arasında bir çatışma olarak yorumlayabiliriz. Greenhaus ve Beutell de iş-aile çatışmasını, bireyin iş ve aile alanlarındaki baskılardan ve uyuşmazlıklardan kaynaklanan bir çok rollülük çatışması olarak ifade etmişlerdir. İş ve aile çatışması yaşayan bir birey, hem iş hem de aile alanındaki bazı yükümlülüklerini yerine getirememekten dolayı birçok güçlük yaşayacak ve sıkıntı duyacaktır.

İş-aile çatışmasının iş ya da aile alanından ya da her ikisinden birden kaynaklanıyor olması mümkündür. Aile içinde bireyin rolünün birden çok olduğu düşünülürse (baba, eş v.b.) iş ve aile çatışmasının aile boyutunun çok farklı rollere ilişkin olacağı söylenebilir. Bu roller ve iş alanı ile çatışmaları iş-eş çatışması, iş-ebeveynlik çatışması ya da iş-ev işleri çatışması şekillerinde olabilecektir. İş-aile çatışma alanları bu şekilde ortaya çıkarken, çatışmaların nelerden dolayı çıktığı yani çatışmaya neden olan faktörler söz konusu olmaktadır. Greenhaus'a göre iş ve aile çatışmasına neden olan üç temel durum vardır:

- Zaman temelli çatışma,
- Çaba-zorlanma temelli çatışma,
- Davranış temelli çatışma.

Zaman temelli çatışma, bir rol için harcanan zamanın diğer rol için sarf edilmiyor olmasından yani biraz karikatürize edilirse aynı anda iki yerde olamamaktan kaynaklanır. Bu tip bir çatışma, çalışma saatlerinin fazlalığından, esnek olmayışından ya da işin gerektirdiği görevlerin zamanlama olarak aile rolleri ile çatışmasından kaynaklanmaktadır. İş-aile çatışmasının bir diğer şekli ise zorlanma temelli olan çatışmadır. Bireyin işinde ya da aile içinde yaşadığı stres yaratan, gerilim, sinirlilik, yorgunluk, depresyon, ilgisizlik gibi olayların; bireyin sürekli değişen ve görev bekleyen iş ortamına cevap vermesini güçleştireceğinden ya da işte yaşadığı bu tip olayların aile hayatına yansıtacağından söz edilebilir. Bu tip durumlarda aşırı zorlanmadan ortaya çıkan bir çatışma söz konusu olacaktır. Üçüncü tip iş-aile çatışması da davranış temelli olandır. Bu çatışmanın temelinde de örneğin astsubaylık gibi kendine güven, objektiflik, yeri geldiğinde tuttuğunu koparan davranışlar sergilenmesi gereken idari kademelerinde çalışan bireylerin, aile yaşantılarında sıcak, duygusal, şefkatli davranışlar göstermelerinin beklenmesinin

yattığından söz edilebilir (Edroğan, 1997:292). Bu anlamıyla davranışsal temelli iş-aile çatışmasının, iş hayatının bireyden beklediği davranışlar ile aile hayatının bireyden beklediği davranışlar arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanmaktadır. Bireyin çalıştığı ve yetişmekte olduğu kariyer alanı bu çatışmalardan birine ya da birkaçına neden oluyorsa birey büyük sıkıntılar içine girecek ve gerek aile hayatı gerekse iş hayatına ilişkin tatminsizlik yaşayacaktır.

Bireyin çatışmalar ile baş edebilmesi ve bu savaşı en az hasarla atlatabilmesi için birtakım desteklerin var olması gerekmektedir. Aksi takdirde iş-aile çatışması yüksek oranda stres, düşük iş tatmini, hayata ve evliliğe dair düşük bir tatmin düzeyine dolayısı ile de düşük bir kariyer tatminine neden olacaktır. Bu elbette her iş-aile çatışması yaşayanın hayattan ve işinden ve hatta evliliğinden tatminsizlik duyması anlamına gelmeyecektir. Çalışan insanların hayatında iş-aile çatışmasının kaçınılmaz olduğundan söz edilebilir. Fakat paragrafın başında da belirttiğimiz gibi çatışma ile mücadelenin temel yolu bireyin işi ve ailesi arasındaki problemlerin çözümüne ilişkin çevresindeki sosyal ortamlardan algıladığı destektir. Bu destekler ve iş-aile çatışmalarının çözümündeki; dolayısıyla hayat, evlilik ve kariyer tatminini desteklemelerindeki önemleri şimdiki konumuz olacaktır.

Greenhaus ve Beutell'e göre destek kaynakları, bireylerin iş-aile çatışması ile baş edebilmeleri için tampon görevi yapmaktadır. Segal'ın araştırmasına göre de askerlerin, ordunun aileye sivil örgütler ile atamalar konusunda ilişkiler kurmak ve atama koordinasyonu yapmak, çocuk bakımı, çocuk yardımı, sağlık yardımları, sosyal imkanlarda genişletme gibi faaliyet alanlarında destek olduğunu algılaması, orduya duygusal bağda ve askerliği bir kariyer olarak tercih etmede bir artışa neden olmaktadır. Destekler hem bireyin duygusal olarak iş-aile çatışmasıyla baş edebilmesine yardım etmekte hem de bazı kaynaklar sağlayarak (sosyal imkanlar v.b.) çatışma konularını ortadan kaldırmaktadır (Martins, 2001:6). Bu sayede bireyler daha doyumlu bir hayat yaşayabileceklerdir.

3.2.3.2. İş-Aile Çatışmalarının Çözümünde Örgütsel Yaşamdan Sağlanan Destek

Yukarıda sözünü ettiğimiz üç temel çatışma alanının bireyin ailesi ve işi arasında bir denge kurarak kariyerinden tatmin duymasına etki edeceğini belirtmiştik. Günümüz

yaşam şartları, yaşam kalitesine verilen önem ve kariyer olanakları düşünüldüğünde bunun daha da önem kazandığından söz edilebilir. Nieva'ya göre geçmişte, iş ve aile arasındaki çatışmalar kariyere bu denli etki etmemektedir (Martins, 2001:3). Bunun temel nedeni ise geçmişte daha yaygın olan ama günümüz şartlarında kadınların da çalışma hayatına girmesi ile değişikliğe uğrayan geleneksel aile yapısıdır. Çünkü geleneksel aile yapısına göre baba yani ailenin erkek büyüğü, para kazanıp belirli bir işe devam etmekte; anne yani kadın ebeveyn ise çocuk bakımı, ev işleri gibi aile alanındaki diğer işler ile sorumlu tutulmaktadır. Fakat değişen eğitim seviyeleri ve bireylerin, özellikle yönetici kademelerinde çalışan bireylerin eşlerinin de başka bir kariyer alanında çalışıyor olmaları, bu geleneksel dengeyi bozan en önemli faktör olarak gözükmemektedir.

Araştırmamız kapsamında önem kazanan piyade astsubaylar ve aileleri çerçevesinde duruma baktığımızda, çift kariyerli aileleri göz önünde bulunduracak şekilde araştırılması gerektiği görülmektedir. Çift kariyerli ailelerin ordu ve bireyler bazında bu denli önem kazanmasının altında yatan temel nedenler daha iyi bir yaşam standardı elde etmek, geliri artırmak ve sosyal güvencenin önem kazanması neticesinde piyade astsubaylar ve eşlerinin birlikte çalışmak zorunda olmalarıdır. Bireyin eşinin de çalışıyor olması her ne kadar ailenin yaşam standartlarının yükselmesi ve mutluluğa götüren bir yol gibi görünse de, bunun bireyler için artan sorumluluklar demek olduğunu unutmamak gerekecektir. Erkekler açısından tabloya baktığımızda, bireyin ev işleri ya da çocuklarla daha fazla ilgilenmesi ve hayattan belki de bu anlamda daha fazla zevk alıyor hale gelmesi ve evini hayatının merkez alanı haline dönüştürmesi söz konusu olabilecektir. Üstelik böylece erkek eve gelir getiren baba rolünden kısmen de olsa sıyrılıp duygusal paylaşımlara zaman ayırmak durumunda kalacaktır. Kadınlar açısından tabloya bakıldığında ise, evdeki yaşantı ile tatmin edemediği başarı, güç gibi birtakım ihtiyaçlarını, çalıştığı iş ve kariyer alanı aracılığıyla karşılaması mümkün olabilecektir. Her iki bakış açısıyla da çalışan bir çiftin hayatlarını tam anlamıyla doldurabilmeleri, gerçek anlamıyla mutluluklarını artırmaları mümkün gibi gözükmemektedir. Bu bakımdan bireyin eşinin de çalışabildiği ve bu çalışmanın aile içi huzursuzluklara neden olmayacak bir kariyer alanında bulunması, hem bireyin kendi içinde bulunduğu kariyer alanından duyacağı tatmini hem de örgütsel çıktılarını olumlu etkileyebilecektir. Bireyin kariyer alanının, eşinin çalışma hayatına atılmasına imkan sağlayacak özelliklerden yoksun olması; dolayısı ile yukarıda bahsi geçen birçok olumlu girdiden ailenin yoksun kalması, hem evde yaşanabilecek tatsızlıklar

hem de gelir ve benzeri önemli girdilerin olabileceğinden az kalması bireyde tatminsizliğe yol açabilecektir. Örneğin, Amerikan Ordusu'nda yapılan araştırmalar sonucunda, subayların eşlerinin de çalışabilecekleri bir kariyere sahip olmalarının, hem subay olarak kariyerlerine devam etme tercihlerinde hem de örgüte bağlılıklarında bir artışa neden olduğu tespit edilmiştir. Bu bakımdan çift kariyerli ailelerin yaşam tarzına uygun bir ortam yaratılması ya da çift kariyerli aile yaşam tarzının desteklenmesi bireylerde örgütten yana bir destek algılanmasına ve bu kariyer alanından algılanan tatminde bir artışa neden olabilecektir. Bu konuda örgütlerin verebileceği destekler ise sivil örgütler ile atamalar konusunda ilişkiler kurmak ve atama koordinasyonu yapmak, çocuk bakımı, çocuk yardımı, sağlık yardımları, sosyal imkanlarda genişletme gibi faaliyet alanlarına girecektir. Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa'ya göre de örgütten algılanan destek, bireyin yukarıda anılan konularda örgütün kendilerinin iyi olması ve yaptıkları katkıların kıymetini bilmesine ilişkin sağladığı faydalar ve destekler ile ilgilidir ve bu bağlamda bireyler; örgütün politika ve yaklaşımlarına ilişkin yargılarda bulunacaklar ve tutum geliştireceklerdir.

Burada işlenmesi gereken bir başka konu da özellikle askeri açıdan seferberlik ya da özel görev durumlarıdır. Seferberlik, olağanüstü durumlar ya da ordunun eğitim amaçlı uygulamaları bireylerin ailelerinden ayrılmalarına ve uzak kalmalarına neden olabilmektedir. Özellikle vatan savunması gibi önemli ve hayati bir alanı kendine görev edinmiş Türk Silahlı Kuvvetleri'nde, bireyin harbe hazırlık ve eğitim derecesi önem kazanacağından; sık sık eğitim görmesi ya da göreve gitmesi gerekebilmektedir. Böyle bir durumda bireyin örgütten yana algıladığı desteğin; ailesinin o yokken emin ellerde olacağına inanması, eşinin ve çocuklarının ondan haber alabileceğini düşünmeleri ya da sağlıklı ve iyi olduğunu bilmeleri gibi aileyi huzursuzluktan uzak tutacak uygulamalara ilişkin olacağı söylenebilir. Bu ayrı kalmaların temel sebepleri görev bölgelerinin çatışma içerebilecek olması ya da bir aile için mahrumiyet şartları içermesi olarak belirtilebilir. Amerikan Ordusu'nda yaşanan iş-aile çatışmalarından birçoğunun bu görevlendirmeler ve bireylerin uzun süreli olarak ailelerinden ayrı kalmaları neticesinde ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Bütün yukarıdaki alana genel olarak baktığımızda bireylerin aile hayatına dair; askeri bir kariyer ile ilgili ortaya çıkabilecek şikayet ve tatminsizliklerinin eşlerinin çalışma olanakları, çocukların bakım ve eğitim durumu, hayat standartlarının iyi olması, sağlık

ve sosyal güvenceler ile ilgili olacağı düşünülmelidir. İngiltere’de ordudan ayrılan Hava Kuvvetleri subaylarının pek çoğu yukarıda belirtilen koşulların örgüt tarafından yeterli olarak desteklenmemesini ordudan ayrılma nedenleri olarak belirtmişlerdir. Amerikan Ordusu’nda örgütten algılanan destek ve askeri hayattan duyulan tatmin arasındaki bağı ifade etmek için yapılan bir genel tatmin araştırmasına göre ise askeri ailelerin tatminlerine en çok etki eden değişkenlerin iş güvenliği (% 72), dış bakımı (% 62), sağlık sosyal hizmetleri (% 52) olduğu görülmüştür. Aileye örgüt tarafından verilen önemin bireylerin tatminine etkisi yukarıdaki örneklerden anlaşılabilir. O halde bir piyade astsubayının orduyu, eşinin çalışmasına olanak sağlayan bir kariyer alanı olarak algılaması, aileye sosyal konularda yardımcı olduğunu algılaması (atamalar, yer değişiklikleri, sağlık hizmetleri, çocuk bakımı v.b.), bireyin kariyerinden duyacağı tatminde bir artışa neden olabilecektir.

Bireyin kariyer ve iş hayatının geçtiği örgüt ortamı elbette ki sadece örgütün prosedürel uygulamalarından ibaret değildir. Örgüt ortamı aynı zamanda üstler ve çalışma arkadaşlarının da varlığını içermektedir. Stephens ve Sommer’e göre bireyin işini beraber yürüttüğü çalışma arkadaşları, bireyin işi ve ailesi arasındaki çatışmaları çözmesinde sosyal-duygusal bir kaynak görevi yapabilmektedir (Martins, 2001:7). İş ortamında; görev ve işe ilişkin algılanan desteğin bireyin iş tatminine etkisini de önceki bölümlerde işlemiştik. Bireyin iş ortamında algıladığı desteğin; işin kolaylaşması, paylaşımı ya da çalıştığı ortamda kişisel problemlerine ilişkin destek alması ve birlikte çalıştığı insanları burada uygun düşebilecek bir tabir ile “Güzin Abla” olarak algılamaları, iş aile çatışmalarının çözümüne destek olmakta ve tatmini artırmaktadır (Ekaterini, 1997:9).

Öte yandan örgüt politikalarından bağımsız olarak ortaya çıkabilecek bir başka destek faktörü olarak, üstlerden algılanan desteğin de tatmine yol açtığı söylenebilir. Bu destek örgütün uyguladığı formal bir süreç olmayıp, üst ve amirlerin yaklaşımı ile ilgilidir ve üst ve amirlerin astlarının ailevi sorunları ile ilgilerini içermektedir. Araştırmalar ailevi konularda destek olan bir amire sahip olmanın yüksek iş tatmini, çocuk bakımı ile ilgili daha az problem, işin eve daha az yansması ve daha az stres gibi iş-aile çatışmasına ve dolayısıyla kariyerden duyulacak tatmine etki edebilecek sonuçlar yarattığını ortaya koymuştur. Bu bakımdan üst ve amirler de bireyin iş ve aile hayatı arasındaki dengeyi kurmasına ve dolayısı ile kariyer tatminine etkili olabilmektedir.

Bütün bu örgütsel yönü açısından algılanan desteğin iş-aile çatışması açısından önemi, bireyin algısına göre oluşacaktır. Araştırmamız çerçevesinde kariyer bir yaşam süreci olarak ele alındığından, konu ile ilgili algılanan desteğin geçmişe ve bugüne dönük olarak ortaya konması ve kariyer sürecinden duyulan tatminin bu kapsamda yorumlanması gerektiği düşünülmektedir. Bu anlamıyla örgütten algılanan desteğin, kariyer gibi geniş bir sürece ilişkin olarak yorumlanabilmesi için geçmişe dönük olarak da sorgulanması gerektiği düşünülmektedir. Çünkü bireyin örgütsel hayatı ve kariyeri geçmişte başlamıştır, bugün devam etmektedir ve belki gelecekte de devam edecektir.

3.2.3.3. İş - Aile Çatışmalarının Çözümünde Aile Yaşamından Sağlanan Destek

Birçok askeri araştırma eşten algılanan desteğin bireylerin ordudaki işlerine devam etme ya da orduyu bir kariyer alanı olarak tercih etmek konusunda anahtar bir konu olduğundan söz etmektedir. Segal'a göre de orduda görev yapan bir askerin birçok örgütsel çıktısı ve örgüte karşı tutumları (örgüte olan bağlılık gibi) eşlerinin orduyu ve yaşam tarzını, ordunun aile destek politikalarını ve ordunun ailenin ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığı konusundaki düşüncelerinden etkilenmekte ve büyük oranda buna göre şekillenmektedir. Bu bağlamda ordudaki bir astsubayın eşinin bu konularda ordudan yana tatminkar olması; astsubayın ordu ve işi konusunda eşinden destek alabileceği anlamına gelmektedir. Bireyin eşinden, kariyer alanı olan ordu ve politikalarına ilişkin olarak uyumlu ve tatminkar davranışlar görmesinin, onun bu alandan tatmin olmasını da tetikleyeceği söylenebilir. Çünkü astsubayın kariyer alanının eşi tarafından kabul görmesi, yani ordunun artık hayatlarının bir parçası olarak algılanmasının bireyde tatmine ve daha başka olumlu iş tutumlarına yol açacağı belirtilmektedir.

Amerikan Ordusu'nda yapılan bir araştırmaya göre orduya katılma, orduda kalma, emeklilik, moral ve bağlılık gibi birçok davranış ve tutumun; askerlerin eşlerinin orduya karşı tutumlarından etkilendiği gözlemlenmektedir. Bu bağlamda bir piyade astsubayın eşinin genel olarak askeri yaşam tarzı, örgütün ailesine sağladıkları, örgütün kendi kariyeri için sağladıkları gibi konulardaki düşünce ve tutumları, astsubay olan eşinin kariyerinden tatminine etki edebilecektir.

3.2.3.4. İş - Aile Çatışmalarının Çözümünde Örgüt ve Aile Yaşamından Sağlanan Desteğin Değerlendirmesi

Bireyin destek mekanizmalarına sahip olmasının onun tatminine ve iş-aile dengesi kurabilmesine yardımcı olacağından söz etmiştik. Örgüt ve aile desteği çerçevesinden duruma bakıldığında bir piyade astsubayın çalıştığı kariyer alanının; yani ordunun ailevi ihtiyaçlarını karşılıyor olduğunu algılamasının, yukarıda bahsi geçen sosyal destek sistemlerinin varlığı ve yeterliliğini algılamasının onun kariyerinden duyacağı tatmine etki edeceği söylenebilecektir. Bireyin aile hayatı, çocukları, eşi ve kendisi için yaşam kalitesini artırma ve huzurlu bir aile ortamı anlamında onlara destek olan, sağlık durumları, eğitim ve kariyer olanakları ve aile yaşantılarını kökten etkileyebilecek (atamalar gibi) özel durumlara olumlu müdahalelerde bulunabilecek bir örgüt algılaması kariyerinden tatmin olmasında pozitif bir değişken olacaktır. Diğer yandan bireyin; ona ailevi sorunları açısından destek çıkan çalışma arkadaşları ve üstleri olduğunu algılaması da kariyerden duyacağı tatmini pozitif etkileyebilecektir. Aile çerçevesinden bakıldığında ise eşlerin orduyu aileleri ile ilgilenen bir kurum olarak görmeleri ve bunu eşlerine verdikleri desteğe yansıtmaları, bireyin ordu kariyeri ile ilgili olumlu tutumlar geliştirmesine ve tatminine olumlu etkilerde bulunacaktır.

BÖLÜM 4: KARIYER TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Bireylerin bir örgütte bulunma ve çalışmalarının altında yatan temel nedenin bireysel ihtiyaçlarını karşılamak olduğu önceki bölümlerde işlenmeye çalışılmıştır. Birey ve örgüte olan bağlılığı ve bu bağlılığın iş tutum ve davranışları üzerindeki etkisi de örgütsel bağlılık bölümünde işlenmeye çalışılmıştır. Araştırmamız kapsamında kariyer tatmini ve buna etki eden alt boyutlar ile örgütsel bağlılığın her üç boyutu arasındaki ilişkiyi araştırmak anlam kazanmaktadır. Piyade astsubaylar açısından kariyer tatminine etki eden boyutlar ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi literatür yolu ile taramak bu bölümün amacını oluşturmaktadır. Bu bağlamda ilişkiyi açıklayabilecek temel teoriler olan sosyal mübadele teorisi yaklaşımı (Blau) ve karşılıklılık ilişkisine dayalı yaklaşım (Gouldner) yardımıyla, kariyer tatminine etki eden boyutlar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılacaktır.

4.1. Sosyal Mübadele Teorisi ve Karşılıklılık İlişkisi Kapsamında Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Sosyal mübadele teorisi karşılıklı ilişkilere gruplar ve bireyler bazında, değiş tokuşun hangi sebeplerle ve ne şekilde ortaya çıktığına açıklama getirmeye çalışan ve literatürde fazlaca kabul görmüş bir teoridir. SMT bakış açısı ile Thibaut ve Kelley'e göre bireyler diğerleri ile, arzuladıkları somut sonuçlara ulaşmak amacıyla işbirliği yaparlar (Tyler, 2002:1). Burada bahsi geçen "diğerleri" bireyler olabileceği gibi gruplar ya da örgütler de olabilecektir. Sosyal Mübadele Teorisi bakış açısı, bu kapsam itibarıyla örgütlerce bireylere nasıl davranıldığı, onların ihtiyaçları ile ne şekilde ilgilenildiği ile ilgilenmektedir. Eisenberger, Hurtington, Hutchison ve Sowa'ya göre bireyler; örgütlerinin onların iyi olmasını gözetmesi ve örgüte buldukları katkılara değer vermesine ilişkin inançlar geliştirmektedirler. Bu bağlamda bireylerin örgütlere çabalarını, düşüncelerini ve fiziksel güçlerini kattıklarından; bunun karşılığı olarak ise örgütten birtakım getiriler beklediklerinden söz edilebilecektir. Bu yolla bireyin beklentilerinin örgütçe karşılanabiliyor olması hem tatminine hem de bağlılığına yansıtacaktır. Bireyin örgüt ile işbirliği yapma derecesi, arzuladığı çıktıları örgütten sağlayıp sağlamamasına göre değişecektir (Tyler, 2002:1). Setoon ve diğerlerine göre örgütün desteği olduğunun bireyce algılanması, örgütün bireyce

yapılanların farkında olduğunu göstermesi ve bireyin öznel olarak iyi olması için çeşitli uygulamalarda bulunması; bireyde bunun karşılığında örgüte bir şeyler vermesi gerektiği duygusunu uyandıracaktır. Bu bağlamda sosyal mübadele ilişkisi içinde bireyler örgütlerin sağladığı ve onların yaşamlarında iyi olmasına etki eden bütün koşullar ve uygulamaların karşılığını örgütsel bağlılık olarak ödeyebileceklerdir. Meyer'e göre de bağlılık böyle bir değiş tokuş sürecinin sonunda gelişen bir iş tutumu olarak ortaya çıkabilecektir.

Gouldner tarafından ortaya konan karşılıklılık ilişkisi çerçevesinde de durum benzer şekilde gelişmektedir. Gouldner'e göre bireyler kendilerine yardım etmiş olana yardım ederler ve yine kendilerine yardım etmiş olana zarar vermezler. Bu temelden yola çıkarak örneğin bir ödül ya da bir eğitim olanağını örgüt sayesinde elde etmiş bireyin, bu avansın karşılığını bağlılık ya da yüksek performans olarak ödemesini beklemek doğru olacaktır. Bu karşılıklılık ilişkisinde birey, yeterli ve adil ücret ya da somut ödüller ve yaşamına dair diğer beklentiler, gelişimsel ihtiyaçlar kapsamında değerlendirilen beklentilerin örgüt tarafından karşılandığını algıladığı ölçüde örgütle işbirliği yapacak, kurallara uyacak, rol gereklerini yerine getirecek ve örgütün başarısı için çalışacaktır (Tyler, 2002:1). Örgüt ortamında algılanan destek kariyer tatminine de etki eden faktörler olan eğitim, geliştirme, ödül terfi v.b. uygulamalar ile ilişkili olabileceği gibi sosyal bir destek alanı (aile) ile de ilgili olabilecektir.

Blau'nun sosyal mübadele teorisi ve Gouldner'in karşılıklılık ilişkisinden hareketle örgütten beklenen ve elde edilen çıktılarının, bireyde örgüte duygusal bir bağlılığa ya da ahlaki bir sorumluluğa neden olacağı söylenebilir. Super'in yaşam boyu kariyer yaklaşımı ile şekillenen araştırmamızda bireyin öznel iyi olması ve kariyer tatmininde örgütün rollerini işlediğimiz önceki bölümlerimizde, bireyin örgüte karşı besleyeceği tutumları ve örgütteki davranışlarını; örgütçe ona verilen değer, ailesine verilen değer, mesleği ile ilgili düşüncelerinin ve bu mesleği o örgütte yürütmekten dolayı duyduğu sosyal tatminin, ekonomik tabanlı düşüncelerinin ve iş tatmininin şekillendireceğinden söz etmiştik. Türk Silahlı Kuvvetleri'nde çalışanlar açısından duruma bakıldığında ise kariyer alanının diğer insanlar gibi şekillenmediğine ve bireyin kariyerinin aynı örgüt içinde oluştuğuna da değinmiştik. Bu bakımdan Türk Silahlı Kuvvetleri'nde çalışan bireyler için örgüt bir bakıma kariyer alanı haline dönüşmektedir denilebilir. Gerek mecburi hizmet uygulamaları gerekse hizmet öncesi

ve hizmet içinde verilen eğitimlerin özel bir uzmanlık alanında olması ve bu uzmanlık alanına ilişkin bilgilerin başka bir örgütteki çalışma hayatına transferindeki güçlükler kurumu bireyin kariyeri haline dönüştürmektedir. Bu konuya ayrıntısı ile önceki bölümlerde değinilmiştir. Bu bakımdan burada işlenmeyecektir. Bireylerin aynı zamanda kariyerlerinin şekillendiği örgütün, onların iyi olmaları için destek mekanizmalarına sahip olduğunu bilmeleri bu örgüte bağlanmalarına neden olabilecektir. Literatüre dayanarak, bireyin örgütten aldığı ve kariyerine etki eden her değişkenin farklı bağlılıklara yol açtığı düşüncesi ile, kariyer tatminine etki eden faktörlerin her birinin Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesinde ne tür bağlılıklara yol açtığı araştırma bölümünde sınanacaktır. Sosyal mübadelenin ve karşılıklılığın kariyer tatminine etki eden faktörler ve örgütsel bağlılık arasında nasıl geliştiği ise bundan sonraki bölümlerin konusu olacaktır.

4.2. Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Oluşmasında Karşılıklılık İlişisini Yaratan Faktörler

Bireyin kariyer tatmininin ne şekilde şekillendiğini işlediğimiz önceki bölümlerde, bu tatminin üç ana alt boyuttan etkilendiğini ve ilişkilerin ne şekilde doğduğunu işlemiştik. Araştırmamızın ana hipotezi olan kariyer tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisinin oluşmasında da etkili olduğu düşünülen bu boyutlar ve alt boyutları ile değişkenlerimizin ilişkisi aşağıdaki bölümde kavramsal olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bireyin tatmini için önem kazanan boyutların aynı zamanda bağlılığı için de anlam kazanıp kazanmadığı araştırma bölümünde de test edilecektir. Bu nedenle anılan ilişkinin açıklanması gereği duyulmuştur.

4.2.1. Ekonomik Tabanlı Düşünceler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Kariyer tatmini bölümünde işlediğimiz ekonomik düşünceler başlığı altındaki ücret ve emeklilik düşünceleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda araştırma vardır. Mathieu ve Zajac'ın araştırmaları ücret tatmini ile örgütsel bağlılık arasında çok anlamlı bir ilişkiyi vurgulamaktadır. Ücretin yeterliliğinin yanında adaletin de tatmine neden olduğu bilinmektedir fakat adaletin örgütsel bağlılığa da neden olduğu Price ve Mueller tarafından ortaya konmuştur. Gerhart ve Milkovich'e göre de ücret uygulamaları (adaleti ve yeterliliği) Bireylerin işe yönelik tutum ve davranışları ile doğrudan ilişkilidir. Griffeth ve Hom da ücret uygulamaları ve bireylerin ücretlerden algıladıkları sosyal adaletin işe ve örgüte yönelik tutumları ile

davranışlarını etkileyeceğini belirtmişlerdir. Heshizer, Griffeth ve Hom'un araştırmalarında değindikleri gibi ücretler sosyal mübadele teorisi kapsamında bireylerin örgüte bir karşılık ödemesi ve bu karşılığın örgüt yararına olması yönünde tutum ve davranışlar yaratabilecektir. Bu düşüncelerin hepsi Mathieu&Zajac, Heshizer'in araştırmaları ile deneysel olarak desteklenmiştir. Ücretlerden duyulacak tatminin örgütsel bağlılığa neden olduğu daha pek çok araştırma ile belirtilmiştir. Bizim açımızdan esas anlamlı olan bireyin yaptığı işin karşılığı olan bir ücreti almasının yanında, kariyer alanı olarak seçtiği (astsubaylık gibi) ve bir örgütte sürdürdüğu yaşamının, ücret açısından bir sosyal karşılaştırma ile onda yaratacağı tatmin ile ona bu ücreti sağlayan örgüte bağlılığı arasındaki ilişkidir. Zira ücret kariyerden duyulan tatminin önemli bir belirleyicisidir denilebilir. Araştırma alanımız açısından önem kazanacak bir şekilde Amerikan Ordusunda da subayların kariyer tatminlerine ilişkin dile getirdikleri en önemli konulardan biri ücret tatminidir ve subayların çoğu ücretlerin yetersiz olduğunu belirterek ordudan ayrılmaktadırlar. Kariyer alanını terk etmek anlamına gelen ordudan ayrılma davranışı, bireyin o kariyer alanını terk edebilecek düzeyde tatminsizlik duyduğu şeklinde yorumlanabilecektir. Amerikan Ordusunda 1985 ve 1992 yıllarında yapılan araştırmalarda örnek kütledeki subayların % 83'ü eğer sivil bir işte çalışsalarđı finansal açıdan ailelerinin durumunun daha iyi olacağını düşündüklerini belirtmişlerdir (Tyler, 2002:16). Bu bağlamda ücretlerdeki tatmin sadece benzer işi yapanlar ile değil aynı zamanda diğer işlerde çalışanların hayatları ile kendi hayatını karşılaştırmayı da gündeme getiren bir sosyal karşılaştırmanın sonucunda şekillenmektedir denilebilir. Ayrıca işten ayrılmaların örgütsel bağlılığın düşük olmasının da bir sonucu olduğu örgütsel bağlılık bölümünde işlenmiştir.

Türk Silahlı Kuvvetleri'nde gerçekte işten ayrılmalar; mecburi hizmet süresi uygulaması ve emeklilik yaşının doldurulması ve emekliliğe hak kazanılması ile olmaktadır ve işgücü devrinin önemli kısmını emekli olanlar oluşturmaktadır (Daloğlu, 2002:11). Emeklilik yaşamı ve yaşlılık ile ilgili düşünce ve kaygılar bireylerin ekonomik anlamda yeni getiriler sağlamak amacıyla başka kariyer alanlarına yönelmeleri ile şekillenmektedir (Daloğlu, 2002:11). Bireyler emekli olurken örgütten beklentileri bitmiş değildir çünkü emeklilik aslında bireyin hayatında en rahat etmesi gereken dönem olarak düşünölmektedir. Emeklilik günleri ile ilgili kaygı duyanların yeni iş alanlarına atılmaları ekonomik olarak beklentilerinin karşılanmadığı anlamına da gelebilecektir. Örgütün emeklilerine nasıl davrandığı ve onların ihtiyaçlarına ne

şekilde hitap ettiği örgütte kalan diğerleri tarafından açık bir şekilde gözlenmektedir. Bireyler emekliliklerinde alacakları ücretleri bu yolla, emekli olanların durumlarını gözlemleyerek değerlendirmekte ve bir yargıya ulaşmaktadır. Gabbard ve Perloff'a göre emeklilik gelirlerini değerlendirerek ulaşılan yargılar bireyin örgütte kalmasına ve ihtiyaçlarının gelecekte de karşılanıyor olacağını düşünerek örgüte bağlanmasına neden olacaktır. Katcher'a göre ise iyi emeklilik olanakları daha nitelikli personeli örgüte bağlayacaktır.

1999 yılında Amerikan Ordusunda "Askeri Hayatın Öğeleri" ile ilgili bir araştırmada, ordunun bütün kuvvetlerinden araştırmaya katılanların %18'i sivil hayattakiler ile kendilerini karşılaştırdıklarında, emeklilik ücretlerinden tatmin olduklarını belirtmişlerdir. Aynı araştırma bunu ordudan ayrılma düşüncesinin yani bizim ifademizle kariyer alanını terk etmenin bir nedeni olarak göstermektedir. Bu yapıları ile ücretler ve emeklilik ücretleri Türk Silahlı Kuvvetleri'nin de gelecekteki kariyer anlayışının anahtar elemanları olabilecektir. Örgütsel bağlılıktaki bu azalmayı tetiklemeleri bakımından ücretler üzerinde durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.2.2. Mesleğe, İşe ve Örgütsel Süreçlere Yönelik Düşünceler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Mesleğin tanımı ve meslek ile birey arasındaki ilişkiye kariyer tatmini bölümünde değinmiştik. Bireyin mesleki tercihleri kariyerini ve hatta bütün hayatını etkileyecektir (Walker, 1973:67). Bireyin mesleğinden duyacağı tatminin araştırmamız açısından önem kazanan algılar ve tutumlar ile ilgili meslek ile özdeşleşme ve mesleğin sağladığı statü boyutları kariyer tatmini bölümünde işlenmiş, kişilik ile ilgili boyutu kapsam dışı bırakılmıştır. Bireyin mesleğinden duyacağı tatminin bir boyutu mesleği ile kendini özdeşleşmiş hissetmesinden; kendini bu genel meslek kimliğinin bir üyesi olarak kabul etmesinden geçmektedir. Bu bağlamda birey kendi değerleri ile mesleğinin değerlerini özdeşleştirebildiği ölçüde tatmin olacaktır. Meslek ile önemli ölçüde özdeşleşmeyi, çalışmaya olan bağlılığın bir şekli olarak ortaya koyan araştırmalar da vardır (Balay, 2000:36). Meslek ile örgüt sivil literatürde genellikle çatışma doğuran iki unsur olarak ele alınmıştır fakat askeri koşullarda meslek ve örgütün bütünleşmiş yapısı düşünüldüğünde durum farklı olabilecektir (Balay, 2000:39). Örneğin birey çeşitli eğitim ve gelişme aşamaları ile öğrendiği astsubaylık

mesleğini daha önce de belirttiğimiz gibi başka bir örgütte uygulamaya koyamayacak, dolayısıyla mesleğine bağlılığı aynı zamanda örgüte bağlılığını destekleyecektir. Bu şekliyle meslek ile özdeşleşmenin örgüte bağlılık ile pozitif bir ilişkide olması beklenmektedir.

Meslekten duyulacak tatminin bir diğer boyutu sosyal kimlik teorisi ile de açıklanabilecek; statüdür. Bireyler kendilerine belirli bir statü sağladığına inandıklarında ve bunu diğerlerinin ya da toplumun onlara bakış açıları ile test ederek onayladıklarında; kendilerini de çekinmeden bu grubun bir üyesi olarak tanımlayabildiklerinde, grup ile işbirliği yaparlar (Tyler, 2002:1). Bir grubun üyesi olmak, takdir edilmek, kabul görmek, statü sağlamak gibi unsurları ile bireye toplumun gözünde bir yer sağlamaktadır (Aytaç, 1998:17). Mesleğin sağladığı statünün kariyer tatminine ne şekilde neden olduğu kariyer tatmini bölümünde işlenmişti. Sosyal kimlik teorisi ve sosyal mübadele teorisi bakış açılarıyla, kendisine toplum içinde bir statü sağladığına yargısal olarak inandığı bir mesleği yapması için uygun koşulları ve prestiji sağlayan bir örgüte, bireyin bağlanacağını kestirmek doğru olabilecektir (Tyler, 2002:1). Bu bir anlamda da örgüt ile birey arasında; bireyin toplum gözünde bir statü edinmesine yardımcı olacağına dair psikolojik bir sözleşme olarak da yorumlanabilir. Rousseau'ya göre de, astsubaylarda olduğu gibi uzun süreli istihdamlarda, bireyler örgütten psikolojik gereksinmelerini ve statü gibi sosyal ihtiyaçlarını karşılayabildikleri oranda sadakat, güven ve bağlılık beslemektedirler. Araştırmamız kapsamında bireyin kariyeri ve mesleğinin bu kariyerdeki yeri ile bu mesleği icra ettiği örgüte olan bağlılığı yukarıda işlenen çerçevede gözlenecektir.

Bu bölümdeki ikinci alt boyutumuz olan iş ve genel iş tatmini; iş ortamında algılanan destek, literatür tarandığı zaman görüleceği üzere çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. İş tatmininin kariyer tatmini içinde oynadığı role de kariyer tatminine etki eden faktörler bölümünde değinilmiştir. Örgütsel araştırmalar ile ilgili literatürde örgütsel bağlılığın diğer olumlu iş tutumlarını geliştirmede etkili olduğu ve bu yüzden örgütsel bağlılığın istenen ve beklenen bir durum olduğu; bu nedenle bağlılığı geliştirmede etkili olan belirleyicilerin tespit edilerek bunlar üzerine gidilmesi gerektiği belirtilmektedir. İş tatmini bu anlamda örgütsel bağlılığa etki eden bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumun tersini; yani örgütsel bağlılığın iş tatminine neden olduğunu belirten araştırmalar da mevcuttur. Bu bakımdan iş tatmini ve örgütsel

bağlılık bir karşılıklık ilişkisi içinde birbirlerinin belirleyicisi olabileceklerdir. Morrow'a göre iş tatmini (kariyer ile birlikte göz önünde bulundurulduğunda) örgütsel bağlılığın temel belirleyicilerindedir. Hrebiniak ve Alutto da iş tatminsizliği ve örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Mathieu ve Zajac da İş tatmininin örgütsel bağlılıkla; özellikle de duygusal bağlılıkla kuvvetli bir ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir. İş özellikleri ile ilgilenmeden, genel iş tatmini boyutunda yapılan araştırmalardan Brayfield ve Rothe'un araştırmasında bireylerin örgüte duygusal tepkilerinin, genel iş tatmini değerlerinden önemli ölçüde etkilendiği ortaya konmuştur.

İki ayrı iş tutumu olarak literatüre giren bağlılık ve tatmin birbirleri ile ilişkide olan fakat farklı yapılarda ortaya çıkan tutumlardır. Bağlılık, örgüte karşı bir bütün olarak duygusal bir tepki; örgüt amaç ve değerlerini benimseme gibi zaman içinde gelişen çok daha genel bir kavram ifade eder. İş tatmini ise, bireyin görevlerini yerine getirdiği çalışma ortamı, günlük olaylara ilişkin olarak çarçabuk tepkiye dönüşen bir tutumdur (Tyler, 2002:1). Bu bağlamda iş tatmini örgütsel bağlılığa etki edecek bir değişken olarak yorumlanabilir. Yönetici kadrolarındaki pek çok personelin kariyerlerinden duydukları tatmini o andaki işlerinden duydukları tatmini de göz önünde bulundurarak dile getirdikleri düşünülürse, piyade astsubaylar açısından da iş tatmininin kariyer çerçevesinde örgütsel bağlılık ile ilişkide olacağı düşünülebilecektir.

Bireylerin kariyer tatminine etki eden diğer bir alt boyut olan örgütsel süreçler, kurumsal şirketler göz önünde bulundurulduğunda genellikle insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde değerlendirilmektedir. Araştırmamıza terfi, tayin-atama, eğitim ve gelişme, ödül politikaları alt başlıklarıyla yansıyan bu uygulamalara ilişkin bireysel algıların ve tatminin, herkese eşit davranılması ve uygulamada olan süreçlerin yeterliliğine ilişkin olduğu kariyer tatmini bölümünde işlenmiştir. Lawler, bireyin iş tutumlarını etkileyecek insan kaynakları uygulamalarını; güçlendirme, yetenek geliştirme, bilgi paylaşımı (geri besleme) ve ödüller olarak değerlendirmektedir. Ödüller, bireylerin tatminine prosedürel ve dağıtımsal adalet ile farkına varılma (recognition) değişkenlerinden etkilenmesi bakımından bütün boyutları ile incelenmesi gereken karmaşık bir uygulamadır (Tyler, 2002:1). Bu bağlamda bireylerin yetişmesine, gelişmesine ve çabalarının farkına varılmasına ilişkin bütün örgütsel uygulama ve süreçlerin, örgüt insan kaynakları uygulamaları dahilinde etkinleştirilmesi bireylerin iş tutumlarını olumlu etkileyecektir (Tyler, 2002:1). Bireyler

uygulamaları yeterli ve adaletli bulmadıklarında tatminsizlik duyacak ve olumsuz iş tutumları (örgütsel bağlılıkta düşüş gibi) geliştirebileceklerdir. O halde birey çaba ve emeğinin karşılığı olarak gördüğü terfi, atama, eğitim imkanları, ödüller gibi insan kaynakları uygulamaları ve süreçlerinde adaletsizlik ve yetersizlik hissederse olumsuz iş tutumları geliştirebilecektir.

Örgüt içindeki insan kaynakları süreçlerinden terfiler göz önünde bulundurulursa, yukarıdaki sosyal mübadelenin söz konusu olacağı söylenebilir. Gaertner ve Nollen, örgüt içinde kendileri için terfi ve kariyer olanakları görenlerin, buna inanmayanlara nazaran daha bağlı olacaklarını belirtmişlerdir. Terfi olasılığını örgütsel bağlılık ile ilişkilendiren hipotezin temeli, terfi olasılığının; bireyin kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmesi için örgütün bireye sağladığı destek ve kolaylık olarak yorumlanmasına dayanmaktadır. Rosenbaum'a göre de terfiler, örgüt içi hareketlilik sisteminin bütünü oluşturur ve çalışanların motivasyonunu; dolayısıyla tatminini harekete geçirici ya da tam tersine tatminsizlik duymasına neden olacak somut ve gözle görülür uygulamalardır (Sausa, 2002:13). Beehr, Taber ve Walsh tarafından, başarılarından ve çabalarından dolayı diğerleri ile bir ayırım yaratacak şekilde terfi alan personelin iş tutumlarında gözle görülür olumlu gelişmeler olduğu belirtilmiştir (Sausa, 2002:326). Bu bağlamda bireyin, örgüt içinde çaba harcamalarının farkına varılacağını ve hak edenlere terfi imkanı verileceğini algılamasının, onda bir tatmine ve dolayısı ile sonuç olarak da örgüte bağlılık gibi bir iş tutumuna neden olacağından söz edilebilir. Böylece karşılıklılık ilişkisine göre de terfi olasılığı algılayan bireyler örgüte bağlılık göstererek karşılık verebileceklerdir.

Tayin ve atama sistemine ilişkin algılar göz önünde bulundurulduğunda kanımızca özellikle adalet ve yeterlilik kavramları su yüzüne çıkmaktadır. Silahlı Kuvvetler gibi büyük ve kurumsal bir örgütte, çalışanların tayin ve atama isteklerine tam anlamıyla cevap vermek, milli güvenlik ve örgütün temel amacı olan yurt savunması çerçevesinde mümkün olmamaktadır. Bu bağlamda bireylerin beklentilerini karşılamak güçleşecektir. Sistem bu bakımdan ihtiyaçlara cevap verememesi bakımından eleştirilebilse de, örgüt içindeki tüm bireylere adaletli ve eşitlikçi bir politikayla yaklaşıldığının bireyce algılanması tatminsizliği azaltabilecektir. Bu anlamda bireyde tatmin duygusu yaratılmasa bile adalet kuramı çerçevesinde tatminsizlik giderilebilecektir.

Eğitim ve geliştirme uygulamaları, bireyin kendini gerçekleştirmesi ve kariyerinde özlediği yere gelmesi bakımından aracılık yapan uygulamalardır. Kara Kuvvetleri'ndeki eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile bu imkanlardan yararlanacak personelin seçilmesi sürecinden kariyer tatmini bölümünde bahsedilmişti. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin insan kaynakları literatüründe çok yaygın olarak işlenmesi ve olumlu iş tutumlarına neden olduğunun belirtilmesi nedeniyle motivasyon kuramları çerçevesinde bireyin kariyer tatminine ne şekilde etki ettiği de kariyer tatmini bölümünde işlenmeye çalışılmıştır. Bireylerin, eğitim ve geliştirme uygulamalarını, kariyer hedeflerine ulaşmada bir araç olarak görmeleri ve bireyin çaba ve emeği karşılığı bu olanaklardan adaletli ve yeterli; beklentileri karşılar düzeyde ona sağlandığını algılamasının onun tatminine ve örgüte bağlılık gibi olumlu iş tutumlarına neden olduğu söylenebilecektir.

Yukarıdaki tüm alt boyutlar bireyde gelişimsel bir sürece işaret ettiğinden ve kariyer yolunda olumlu gelişmeler olarak değerlendirileceğinden, olumlu iş tutumlarına yol açabilecektir. Sosyal mübadele kapsamında da birey aldığı avansları geri ödemeyi bağlılık yoluyla gerçekleştirebilecektir. Scholl'un bağlılık literatürüne kattığı; beklenti ve adalet kuramlarının entegre edilmiş modeline göre de karşılıklılık bu şekilde işleyecektir. Gouldner'in karşılıklılık yaklaşımını da göz önünde bulundurarak yaptığı bilimsel açıklamalarda Scholl; bireylerin kendine yardım edenlere yardım edecekleri ve ona zarar vermeyecekleri üzerinde durmaktadır. Birey rneğin kapasitesinin üzerinde gelişimsel bir eğitim fırsatı, ödül ya da terfi elde etmişse, bunu gelecekte göstereceği performans ya da iş tutumları ile geri ödeyecektir. Karşılıklılık ilişkisine ve sosyal mübadele teorisine göre avans olarak elde edilmiş ödüller ya da kariyer anlamında getirilerin bireyde birikmiş bir borca neden olacağı ve en azından bu borç ödeninceye kadar sisteme bağlanacağı söylenebilecektir.

4.2.3. Aileye Dönük Düşünceler ve rgtsel Bağlılık İlişkisi

Aileye dönük düşünceler, iş-aile atışması ve aile ile ilgili algılanan destek başlıkları altında kariyer tatmini bölümünde işlenmişti. İş-aile çatışmasının örgütsel bağlılık ile negatif yönde ilişkide olduğu Greenhaus ve Beutell'in araştırmaları ile ortaya konmuştur. Aynı zamanda bir rol atışması da olan iş-aile çatışmasının örgütsel bağlılığı negatif etkileyeceği Bhagat ve Chassie'nin araştırmaları ile de desteklenmektedir. Bireyin kariyer alanı ile aile alanı arasındaki çatışma bireyde

olumsuz etki bırakacak bu nedenle birey bağlı olduğu iki alandan birine bağlılığında bir azalma yaşayabilecektir. Segal'ın tanımında da değindiği gibi örgüt, özellikle ordu ve aile bireyin bağlılığı için birbiri ile yarışan aç gözlü kurumlardır. Bu durumda Birey çatışma yaşadığında ya bir denge kuracak ya da bir tarafa olan bağlılığı ağır basacaktır. Bir piyade astsubayın iş-aile çatışması yaşaması durumu ile örgüte bağlılığı arasında negatif bir ilişki bulunduğunu söylemek bu durumda mümkün olabilecektir. Aynı şekilde bireyin; en azından ordu açısından duruma bakıldığında kariyer alanı olan örgütün, ailesi ile ilgili destek olduğunu algılaması da örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişki gösterebilecektir. Çünkü birey kendisi ve ailesinin örgüt için önemli olduğu algısını edindiği ölçüde örgüte sadakat ve duygusal yakınlığı ifade eden bir tutum geliştirecektir. Örgüt ortamında algılanan destek, örgütün formal olarak uyguladığı sosyal yardımlar, sağlık yardımları, oturma, çocuk bakımı v.b. alanlarda olabilecektir (Martins, 2001:7). Bunun yanında informal olan çalışma arkadaşları ya da üst ve amirlerin bireyin ailevi sorunlarına yaklaşımı ya da bu sorunlara neden olmayacak bir çalışma ortamını yaratmaları ile de ilgili olabilecektir (Martins, 2001:7). Bu konuyla ilgili ayrıntılar kariyer tatmini bölümünde işlenmiştir. Bireyin iş-aile çatışmasının çözümünde dolayısıyla kariyerinden tatminine etki eden diğer bir destek mekanizması ise Beutell ve Greenhaus tarafından; "eşlerden algılanan destek" olarak belirtilmiştir. Konuyla ilgili olarak Orthner ve Pittman, eşlerden algılanan destek ile örgütsel bağlılık arasında; Amerikan Hava Kuvvetleri'nde fonksiyonel ustabaşılar üzerinde yaptıkları araştırmalarda pozitif bir ilişki ortaya koymuşlardır. Bireyin kariyer alanı konusunda eşinden algıladığı desteğin kariyer tatminini artıracak ve örgütsel bağlılığa pozitif etki edeceği düşünülmektedir. Çünkü bireyin eşinin destek olması, işinin o ailenin yaşamının resmen bir parçası olmasına ve aile tarafından kabul görmesine işaret etmektedir ki bu da bireyin zaman ve enerjisini daha ılımlı bir ortamda işine aktarması anlamına gelecektir. Bireyin eşinin askeri yaşamdan tatmin olması ve bu bağlamda eşine destek olarak onun da huzursuzluk yaşamamasını sağlaması ile ilgili ayrıntılar kariyer tatmini bölümünde işlenmeye çalışılmıştır.

Yukarıdaki açıklamalar kapsamında düşük iş-aile çatışmasının ve gerek örgüt ortamında gerekse aile ortamında bireyin kariyeri ve ailesi ile ilgili desteğin bireyce algılanmasının örgütsel bağlılığı pozitif etkileyeceği söylenebilecektir. Birey kariyer alanı ve aile alanını uyumlaştırabildiği ölçüde de yaşamından tatmin duyacaktır.

BÖLÜM 5: ARAŞTIRMA

Bu bölümde, araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, benzeri konularda önceden yapılmış araştırmalar; araştırmanın kısıtları ve araştırmanın yöntembilimi; ölçme aracının yapısı ve içeriği gibi konular bulunmaktadır.

5.1. Araştırmanın Amacı

Türk Silahlı Kuvvetleri; devletin bekası ve Cumhuriyet'in varlığı ve devamı gibi Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'ndan doğan yükümlülükleri gereği, yurt savunmasını da içerecek birçok sıralı görevleri yerine getirmek üzere kurulu bir kamu örgütüdür. Türk Silahlı Kuvvetleri'nin her kademesindeki komutandan, orduya ve hedeflerine bağlılık sergilemesi ve yüksek görev bilinci ile çalışması beklenmektedir. TSK bünyesindeki personelden, örgütsel gereklerin ve faaliyetlerin aksamaksızın yerine getirilmesi için beklenen bağlılık ve rol davranışlarını etkinlikle yerine getirmeleri, hem örgütün varlığını sağlıklı devam ettirebilmesi hem de personelin daha uyumlu; doyumlu ve üretken olmaları bakımından önemlidir denilebilir. İşteki ve iş dışındaki hayatlarını yüksek tatmin duyguları ile sürdüren bireylerin olumlu iş tutumları geliştirdikleri ve içinde buldukları topluma ve hayatlarının önemli bir kısmını geçirdikleri örgütlere daha faydalı oldukları literatürdeki pek çok araştırmaya konu olmuştur. Bir örgütün en önemli amacı, alt amaçları ile birlikte hayatta kalmaktır. Bazı örgütler için ise (devlet kuruluşları ve büyük holdingler gibi) pratikte ölüm asla gerçekleşmez, bu örgütlere "iyi bir iş yapıyorlar mı?" diye bakılır (Duygulu, 1998:93). Örgütlerin bu iyi iş yapma durumu, çalışanlarına sağladıkları ve onlarda tatmin olduklarını algılamalarına neden olan uygulama ve koşullar ile bireyin bu koşulları kendisine sağlayan örgüte, karşılıklı ilişki dahilinde bağlılık duyup duymadığını teşhis ve tespit etmek araştırmamızın temel amacı olacaktır.

Çağdaş örgütlerin örgütsel bağlılık kavramına verdikleri önem ve bu iş tutumunun örgütlere ve bireylere getirdikleri; sebep ve sonuçları bakımından da yaklaşık otuz yıldır kamu ve özel kesimde hatta ordularda yapılan araştırmalar ile ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Örgütsel bağlılık derecesi ile, özellikle ordu gibi özel bir kariyer alanını içeren ve örgütler arasında bireyin dilediği gibi yer değiştirmesine olanak bulunmayan örgütlerde, bireyin kariyerinden tatmin olup olmadığının ilişkisini tespit etmek ve alt boyutları ile ortaya koymak araştırmanın temel amacıdır. Kariyerden duyulan tatmin

düzei; ekonomik düşünceler, meslek, iş ve örgütsel süreçlere ilişkin düşünceler ve aileye dönük düşüncelerden etkilenen bir duygusal tepki olarak işlenecektir. Bu alt faktörler oluşturulurken Amerikan Ordusu'nda konu ile ilgili yapılan araştırmalar esas alınmış ve kamu sektöründe yapılan diğer çalışmalar ile entegre edilmeye çalışılmıştır.

Örgütsel bağlılığa etki ettiği düşünülen kariyer tatmini ve alt boyutları ile örgütsel bağlılığın literatürdeki gelişmelere göre tespit edilen üç alt boyutu (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) arasındaki ilişkinin varlığının araştırılması çalışmamızın temel amacını oluşturmaktadır.

5.2. Araştırmanın Önemi

Örgütsel bağlılık kavramı çıktıları açısından bir örgütü örgüt yapan temel birim olarak adlandırılabilir insan gücünün, diğer bir deyişle o örgütün kaslarını, beynini ve sinir sistemini oluşturan elemanların, vücudun bütününe yani örgüte olan duygusal tepkileri ve tutumlarını ifade etmektedir denilebilir. Bu bakımdan örgüte bağlılık üzerinde etki eden faktörlerin ortaya konması ve bu öngörüler; deneysel sonuçlardan istifade edilerek gözden geçirilecek ve yenilenecek insan kaynakları yönetim sistemlerinin ve bunun alt uygulamaları olan örneğin kariyer yönetimi sistemlerinin, gelecekte örgüte sayısız yarar sağlayacağı, bağlılığı geliştirmenin örgütsel maliyetleri düşüreceği ve çalışanların tatminlerine ilişkin politikalar ve uygulamaların geliştirilmesinde önayak olacağı düşünülmektedir. Konuyla ilgili uzunca bir literatür araştırması yapılmış, daha önce konuyla ilgili yapılmış araştırmaların bir kısmına ulaşılmış ve araştırmanın temeli oluşturulurken geçmişteki araştırmalardan yararlanılarak, bunları bütünleştirici bir yaklaşımla, kariyer yaşam boyu bir süreç olarak ele alınmış ve özgün bir araştırma ortaya konmaya çalışılmıştır.

5.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma 1 inci Piyade Tugay Komutanlığı bünyesinde görev yapan piyade sınıfına mensup astsubayların kariyer tatmini konusundaki tepkilerini, örgütsel bağlılık düzeylerini ve kariyerdan duydukları tatmin ile örgüte olan bağlılıkları arasındaki etkiyi ortaya çıkarmaya yönelik olarak düzenlenmiş bir çalışmadır.

Araştırma Kara Kuvvetleri Komutanlığı bünyesindeki dört Ordu Komutanlığı arasında 1 inci, 2 nci ve Ege Ordu Komutanlıkları bölgelerinde (birlik taşınması sebebiyle aynı tugay içerisinde coğrafi ve komuta zinciri farkı oluşmuştur) gerçekleştirilmiştir. Kara Kuvvetleri bünyesindeki her piyade astsubayının yurdun çeşitli bölgelerinde atamalar sonucu görev yapmakta ve bir görev bölgesinde coğrafi olarak sabit kalmamaktadır. Bu bakımdan araştırmanın zaman ve mekan olarak uygulandığı yerin, coğrafi olarak algılar üzerinde çok fazla etki etmeyeceği düşünülebilir. Zira araştırmamıza konu olan muvazzaf subaylar, ordudaki kariyerleri boyunca ülkenin dört bir yanında ve hatta yut dışındaki bazı görev yerlerinde de görev yapabilmektedirler.

Çalışmada yoğun olarak başçavuş ve daha üst rütbedeki personel üzerinde durulmuştur. Çünkü ordudaki temel görev yılı itibarı ile on beş yıl olan mecburi hizmet yılının doldurulmasına çok yakın ya da mecburi hizmet yılını tamamlamış ve hatta emekliliğe hak kazanmış personelin, örgütsel bağlılığın çıktıkları bakımından önem arz etmektedir. Kariyer ve bağlılığa ilişkin düşünceler geçmiş tecrübeler ve geleceğe yönelik düşünceler çerçevesinde netleşeceğinden bireyin örgütte bir geçmişi olması gerekmektedir. Ayrıca bundan önce belirttiğimiz mecburi hizmet yılı uygulaması neticesinde ordudan nitelikli insan gücünün ayrılma düşüncesi (yasal olarak) ancak bu hizmet yılının doldurulmasını müteakip hayata geçebilecektir. Bu temel nedenler çerçevesinde ordudaki kariyere ve örgüte bağlılığa ilişkin tutum ve eğilimlerin bu dönem çerçevesinde netleşeceğini düşünmek doğru olabilecektir.

5.4. Araştırmanın Kısıtları

Astsubayların kariyer tatmini ve örgütsel bağlılıkları ilişkisinin araştırılmasında diğer kuvvetlere, yani Deniz ve Hava Kuvvetleri ile Jandarma Genel Komutanlığı ve Özel Kuvvetler Komutanlığı bünyesinde görev yapan astsubaylara ulaşılması ve araştırmanın bu kapsamda genişletilmesi, zaman ve maliyet artırıcı bir unsur olması itibarı ile kapsam dışı bırakılmış ve araştırma için araştırmacıya tanınan zaman aralığı da sınırlı olduğundan araştırma Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nın 1 inci Piyade Tugay Komutanlığı birliği ile sınırlandırılmıştır.

Bunun yanı sıra Kara Kuvvetleri bünyesindeki bütün askeri birliklere ulaşmak zaman ve maliyet boyutlarında araştırmanın sürdürülmesi ve tamamlanması gereken kısıtlı

süre düşünöldüğünde mümkün olamayacağı için 1 inci Piyade Tugay Komutanlığı (Adapazarı ve Kandıra Garnizon Komutanlıkları) birlikleri ile sınırlandırılmıştır.

Araştırma, piyade astsubayların kendi kariyerlerine ilişkin tatmin düzeylerini alt boyutları ile ortaya koymaları ve örgüte bağıllık derecelerinin belirlenmesini içermektedir.

5.5. Araştırmanın Yöntemi

Veriler mülakat yoluyla toplanmış ve sonuçlar bu verilerin yorumlanmasıyla elde edilmiştir.

5.6. Araştırmanın Bulguları

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, piyade astsubaylarının genel olarak mesleklerinden tatminsizlik duymaktadırlar. Ancak asker olmanın kendilerine sağladığı sosyal statü ve toplumun kendilerine olumlu bakış açısı bu tatminsizliği biraz kırmaktadır.

Piyade astsubayları, büyük oranda maaşlarının ve emekli olduklarında alacakları maaş ve ikramiyenin bekledikleri yaşam standartlarını sağlamak için yeterli olmadığı görüşündeler. Ayrıca bu miktarların kendi iş yükleri ve sorumluluklarıyla dengeli olmadığını düşünmektedirler. Yani diğer askeri sınıflara mensup arkadaşlarıyla kıyaslandığında maaşlarında adaletsizlik olduğunu düşünüyorlar.

Çalışırken ise mesai arkadaşlarından, astlarından ve amirlerinden destek gördüklerini, ancak Türk Silahlı Kuvvetleri'nin genel yapısı ve görev tanımları gereği bu desteğin arzu edilen boyutta olmadığı görüşündeler.

Türk Silahlı Kuvvetleri'nin terfi, atama, ödöl sistemlerini ve eğitim imkanlarını ise yeterlilik ve adalet bakımından gelişmeye muhtaç bulduklarını beyan etmektedirler. Bunlardan dolayı astsubaylar yoğun olarak kurumdan bağımsız, şahsi olarak eğitim ve kendini geliştirme imkanları oluşturmaya çalışıyorlar.

İşlerinin ve ailelerinin ise zaman zaman bile olsa birbirlerine engel olduğunu düşünüyorlar. Ancak ailevi sorunlarının çözümünde mesai arkadaşlarından, astlarından ve amirlerinden bireysel destekler gördükleri için iş-aile çatışmasının altında genellikle ezilmediklerini düşünüyorlar. Ancak arzu edilenin, bu desteğin bireysellikten ziyade Türk Silahlı Kuvvetleri'nin sistemi haline gelmesi gerektiği kanaatindedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmamıza konu olan piyade astsubaylarının kariyer keşif evreleri genellikle kendi istemlerinin haricinde, biraz da çevrelerinin ailesini angaje etmesi sonucu iş bulamama kaygısıyla devlet kurumunun güvencesini tercih etme şeklinde tamamlanmıştır. Bunun sonucu olarak da kariyer kurma evreleri, yeni mesleklerini öğrenme ve kabullenme gibi süreçleri de kapsamıştır. Özellikle üstçavuş rütbesine ulaşan piyade astsubaylar, kariyerinde artık bir noktaya gelmiştir ve bundan sonra kazanmış olduğu pozisyon ve fonksiyonları daha rahat elde tutabilecektir. Bu dönemden sonra işinde uzmanlaşma, başarı, saygınlık, bağımsızlık ihtiyaçları belirginleşmektedir. Piyade astsubaylar açısından genellikle kıdemli üstçavuş rütbesi itibarıyla kariyer ortası evresine ulaşmaktadırlar. Bu rütbe, kendilerinin subaylığa terfi edebilecekleri son nokta olduğundan bu rütbenin sonlarına doğru sicil notu durumuna da bağlı olarak üç olasılık söz konusu olacaktır:

- Birinci dereceden emekli olup daha geniş maddi imkanlara sahip olmak.
- Platoya girmek (burada Türk Silahlı Kuvvetleri'nin terfi sisteminden kaynaklanan örgüt odaklı içeriksel platonun varlığından söz edilmektedir. Askeri sicil sistemi performans değerlemede kullanılan geleneksel değerlendirme skalalarının bir yansımasıdır ve bu skalanın normal koşullarda bireyin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin sonuçları ile ilgili olması gerekmektedir. Fakat mevcut sicil puan kartları incelendiğinde ve değerlendirme sisteminin; amirlerin çalışan hakkındaki yargılarından oluşan ifadelere değerler verilmesinden ibaret olan yapısı düşünüldüğünde, sistemin işe ilişkin sonuçlar bölümünü içermediği, yargısallığa açık kişilik özellikleri ve işe yönelik davranışlar üzerine yoğunlaştığı görülmektedir).
- Mecburi hizmet süresini tamamlayıp meslekten ayrılmak.

Piyade astsubayları kariyer hedeflerini belirlerken ve bunlara ulaşmaya çalışırken örgütten yeterli desteği alamadıklarını belirtmişlerdir. Bunun sonucu olarak da genellikle kariyer süreçlerinden tatminsizlik gözlemlenmiştir. Bu tatminsizlik kendini kimilerinde örgüte yabancılaşma şeklinde gösterirken, kimilerinde de aile yaşantısına daha fazla yoğunlaşarak örgütten duyduğu destek eksikliğini de ailesiyle kapatmaya çalışmak şeklinde göstermiştir. Ücret konusunda ise hizmet yılı arttıkça maaşını emeğinin karşılığında daha az görmekte olan piyade astsubayları, gelecek

kaygılarını ekonomik getirisi olan farklı yatırım araçlarına yönelerek gidermeye çalışmaktadırlar. Yalnız bu ücret tatminsizliğinin kendilerinde meslek tatminsizliğine de neden olmaktadır.

Piyade astsubaylarının teknik bir askeri sınıf olmamasından kaynaklanan otonomin düşük seviyede olması ve tayin dönemlerinde birlik yapılarının dikkate alınmaksızın yapılan atamalar nedeniyle oluşan iş çeşitliliği ise diğer tatminsizlik nedenlerinden olup bu durumu yenmek için bir kısmı kendine yeni kişisel kariyer yolları çizmeye çalışmaktadırlar.

Tayin sistemi ise, örgüt içi eğitim durumlarını yeterince etkin değerlendirecek bir sisteme sahip olmadığından ve TSK'nın askeri sınıf sisteminin sağlık sorunu olmaksızın değişmezliği ilkesi gereği kişinin örgüt içi kariyer planlarını yeterince desteklememektedir. Bu durum piyade astsubaylarda kişisel kariyer çalışmalarına yönelmeye (dışarıdan üniversite bitirme, yabancı dil öğrenme veya ek bir meslek edinme gibi) neden olmaktadır. Bu çalışmalar ise genellikle coğrafi olarak durağan ve sistemli bir hayat gerektirdiğinden bireyin örgütte kalma eğilimi de artmaktadır.

Yabancı dil bilmek, Türk Silahlı Kuvvetleri açısından yurt dışı görevlerine seçim kriterlerinden en önemlisidir. Bu görevler asker şahıslarca maddi getirileri bakımından genellikle tatmin sağlayıcı bir durum olarak yorumlanmaktadır. Böylece yurt dışı görevleri hakkında piyade astsubaylarda oluşan bu olumlu yargılar yurt dışı tayin görme ile ilgili mesleki tatmin ve örgütsel bağlılık yaratmaktadır.

Yurt dışı görevlere gönderilmek piyade astsubaylarca bir ödül gibi de algılandığından bu görevlere gidenler çabalarının karşılığını aldıkları hissiyle bir tatmin duymakta ve bu da örgüte bağlılıklarını arttırmaktadır.

Genel olarak asker kişilerin hayatında en çok yer kaplayan unsurlar birbiri ile etkileşim içinde olan ve zaman, enerji ve beklentiler ile birbiri içine geçişen aile ve iş hayatıdır. Piyade sınıfı açısından daha çok gündemde olan yoğun mesai ve zorunlu sıralı doğu hizmeti aile ve mesleği çatışan iki taraf olarak karşı karşıya getirmektedir. Bu çatışmalar;

- Zaman temelli çatışma,
- Çaba-zorlanma temelli çatışma,
- Davranış temelli çatışma olmak üzere üç şekilde karşımıza çıkmaktadır.

Bu iş-aile çatışmalarının çözümünde ise genellikle sistemli bir örgütsel destekten ziyade amirlerin ve iş arkadaşlarının desteğinden söz edilebilmektedir. Destek her ne kadar doğrudan örgütten değil de amir ve iş arkadaşlarının gelse de genellikle örgüttenmiş gibi algılanmaktadır.

Türk Silahlı Kuvvetleri'nde gerçekte işten ayrılmalar; mecburi hizmet süresi uygulaması ve emeklilik yaşının doldurulması ve emekliliğe hak kazanılması ile olmaktadır ve işgücü devrinin önemli kısmını emekli olanlar oluşturmaktadır (Daloğlu, 2002:10). Emeklilik yaşamı ve yaşlılık ile ilgili düşünce ve kaygılar bireylerin ekonomik anlamda yeni getiriler sağlamak amacıyla başka kariyer alanlarına yönelmeleri ile şekillenmektedir (Daloğlu, 2002:11). Bireyler emekli olurken örgütten beklentileri bitmiş değildir çünkü emeklilik aslında bireyin hayatında en rahat etmesi gereken dönem olarak düşünülmektedir. Emeklilik günleri ile ilgili kaygı duyanların yeni iş alanlarına atılmaları ekonomik olarak beklentilerinin karşılanmadığı anlamına da gelebilecektir. Örgütün emeklilerine nasıl davrandığı ve onların ihtiyaçlarına ne şekilde hitap ettiği örgütte kalan diğerleri tarafından açık bir şekilde gözlenmektedir. Bireyler emekliliklerinde alacakları ücretleri bu yolla, emekli olanların durumlarını gözlemleyerek değerlendirmekte ve bir yargıya ulaşmaktadır. Emeklilik gelirlerini değerlendirerek ulaşılan yargılar piyade astsubaylarının örgütte kalmasına ve ihtiyaçlarının gelecekte de karşılanıyor olacağını düşünerek örgüte bağlanmasına neden olmaktadır. İyi emeklilik olanakları daha nitelikli personeli örgüte bağlayacaktır.

KAYNAKLAR

ALLEN, N. J. ve MEYER, J. P. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization [Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılığın Belirleyicileri ve Ölçümü]", **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1990

AYTAÇ, Serpil. "Kariyer Planlaması", **Uludağ Ün. İktisadi ve İdari Bil. Dergisi**, 1, 1998, <<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/aytac/serpil.html>>(26 Agu 2002)

BALAY, Refik. **Örgütsel Bağlılık**, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000)

BAYSAL, A. Can ve PAKSOY, Mahmut. "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi, 28 (1), 1999

BENSON, George. "The Effects of Training and Development on Commitment and Retention of Employees [Eğitim ve Geliştirmenin Çalışanların Bağlılığı ve Emeklilikleri Üzerine Etkisi]", **APRU Student Papers**, <<http://www.usc.edu/extrelations/news/service/apruwww/StudentPapers>> (23 Eyl 2002)

BOIES, Kathleen ve ROTHSTEIN, Mitchell G. "Managers' Interest In International Assignments: The Role of Work and Career Satisfaction [Yöneticilerin Uluslararası Görevlendirmelere İlgileri: İş ve Kariyer Tatmininin Rolü]", **International Journal of Intercultural Relations**, 26 (2002), <<http://www.sciencedirect.com>> (23 Agu 2002)

CENGİZ, Aytül Ayşe. "Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma", **10.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 4 (Antalya 2002)

CİCİ, Ekaterini. "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Behavioral Intentions [Davranışsal Eğilimlerin Önceden Kestiricisi Olarak İş Tatmini

ve Örgütsel Bağlılık]", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sos. Bilimler Ens. İng. İşletme Ana Bilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı, 1997

ÇAKIR, Özlem. **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001)

DALOĞLU, Mehmet. "Türk Silahlı Kuvvetleri'nde İşgücü Devri: İş Tatmini, Örgüte Bağlılık ve Ayrılma İsteği Çerçevesinde Bir İnceleme", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2002

DEMİR, Metin. "Kariyer Planlama ve Motivasyon Olgusu ve İşgörenlerin Kariyer Kavramı Hakkındaki Tutumları İle İlgili Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi, 2000

DUYGULU, Ercan. "Kariyer Geliştirme ile Örgütsel Başarım İlişkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, 1998, 82-84.

ERDOĞAN, İlhan. **İşletmelerde Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 272, (İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1997)

ERDOĞMUŞ, Nihat. **Kariyer Geliştirme**, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003)

GELOOVEN, Renier van. "Soldiers' Expectencies, Implications for Recruitment an Job Satisfaction [Askerlerin Beklentileri, İş Tatmini ve İşe Alma Uygulamaları], **The International Military Testing Association Conference**, AB-6-Paper, 1998, <<http://www.Internationalmta.org/1998/9806 .html>> (04 Tem 2002)

GÜL, Hüseyin. "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2 (3), 2000, <<http://www.sbe.deu.edu.tr/SBE WEB/dergi/dergi06/gul.html>> (04 Kas 2002)

HREBINIAK, L. G. ve ALUTTO, J. A. "Personal and Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment [Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Bireysel ve Role İlişkin Faktörler]", **Administrative Science Quarterly**, 17, 1972

H. S. Becker, "Notes On the Concept of Commitment [Bağlılık Kavramı Üzerine Notlar]", **The American Journal of Sociology**, 1960, <<http://www.jstor.com>> (10 Eki 2002)

Kara Kuvvetleri Komutanlığı İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminin Etkinliği Anketi-2002, (Ankara: Kara Kuvvetleri Personel Başkanlığı, 2002)

Kara Kuvvetleri Komutanlığı Astsubay Mesleki Gelişim Sistemi Uygulama Emri, (Ankara: Kara Kuvvetleri Personel Başkanlığı, (Haz 2000))

Kara Kuvvetleri Komutanlığı İtranet Sayfası, (**KaraNET**)

Kara Kuvvetleri Komutanlığı, Madalya, Şerit Rozet ve Nakdi Ödüllere İlişkin Emir, (Ocak 2002)

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 8. b., (İstanbul: Beta Basım A. Ş., 2001)

MARTINS, Luis L.; EDDLESTON, Kimberly A.; VEIGA, John F. "Moderators of the Relationship Between Work-Family Conflict and Career Satisfaction [İş-Aile Çatışması ve Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkiyi Oluşturan Değişkenler]", **Balancing Work and Family (Session Title)**, <<http://www.a.o.m.Pace.edu/aom/htmlprogram/prog0155.html>> (Bilgi, 07 Kas 2002), <veiga@uconnvm.uconn.edu> (Makale, 21 Kas 2001)

MOWDAY, Richard T. "Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment [Örgütsel Bağlılık İlgisi ve Çalışması Üzerine Düşünceler]", **Human Resources Management Review**, 8, 1998, <<http://www.sciencedirect.com>> (09 Eki 2002)

MOYNIHAN, Lisa M.; BOSWELL, Wendy R.; BOUDREAU, John W. "The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Executive Withdrawal and Job Performance [İş tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Yöneticilerde Kendini İşten

Uzaklaştırma ve Performans Üzerine Etkisi], **CAHRS Working Papers**, Working Paper 00-16, (2000), <<http://www.ilr.cornell.edu/CAHRS/PDFs/WorkingPapers/WP00-16.pdf>> (04 Tem 2002)

ONARAN, Oğuz. **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, (Ankara: Sevinç Matbaası, 1981)

ÖZBENLİ, Şebnem. "The Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Intention to Turnover and Job Performance [İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Eğilimi ve İş Performansı Üzerine Etkisi]", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Ün. Sos. Bil. Ens. İng. İşl. Anabilim Dalı İng. İşl. Bil. Dalı, 1999

ÖZDEMİR, Yasemin. **Kariyer Yönetimi Ders Notları**, (SAÜ İİBF, 2005)

SAUSA, Gita de. "A Study of the Influence of Promotions on Promotion Satisfaction and Expectations of Future Promotions Among Managers [Terfilerin Yöneticilerde Terfiden Duyulan Tatmin ve Gelecekteki Terfi Beklentileri Üzerine Etkisine ilişkin Bir Araştırma], **Human Resource Development Quarterly**, 13 (3), 2002, <<http://proquest.com>> (09 Eki 2002)

SHOCK, Fran. "A Social Theory of Learning and Organizational Commitment [Sosyal Öğrenme Teorisi ve Örgütsel Bağlılık]", **Colloquium Presentation**, Mayıs2000, <<http://www.ppm.ohstate.edu/ppm/~landsbergen/classes/Colloquium/slash.rtf>> (28Agu2002)

SOLMUŞ, Tarık. "İş Yaşamında Kalite ve Kaliteyi Artırmaya Yönelik Programlar", **Türk Psikoloji Bülteni**, 18 (2000), <<http://www.psikolog.org/bulten/18/tpb-18-37-41.pdf>> (04 Kas 2002)

SÜMER, Canan. "İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme", **Türk Psikoloji Bülteni**, 4 (9), 1998, <http://www.psikolog.org.tr/bulten/yazilar/09_kariyerp.htm> (01 Agu 2002)

Testa, Mark R. "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment [Hizmet Sektöründe Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Çaba], **Journal of Psychology**, 135 (2), 2001, <<http://www.ebscohost.com>> (09 Ağu 2002)

TYLER, Tom R. "Why People Cooperate With Organizations: an Identity Based Perspective [Bireyler Neden Örgütler İle İşbirliği Yaparlar: Kimlik Tabanlı Bir Bakış Açısı]", <<http://www.si.umich.edu/ICOS/tomtyler.html>> (22 Ara 2002)

Türk Dil Kurumu, **Türkçe Sözlük**, <<http://www.tdk.gov.tr/sozluk.html>>(30 Ağu 2002)

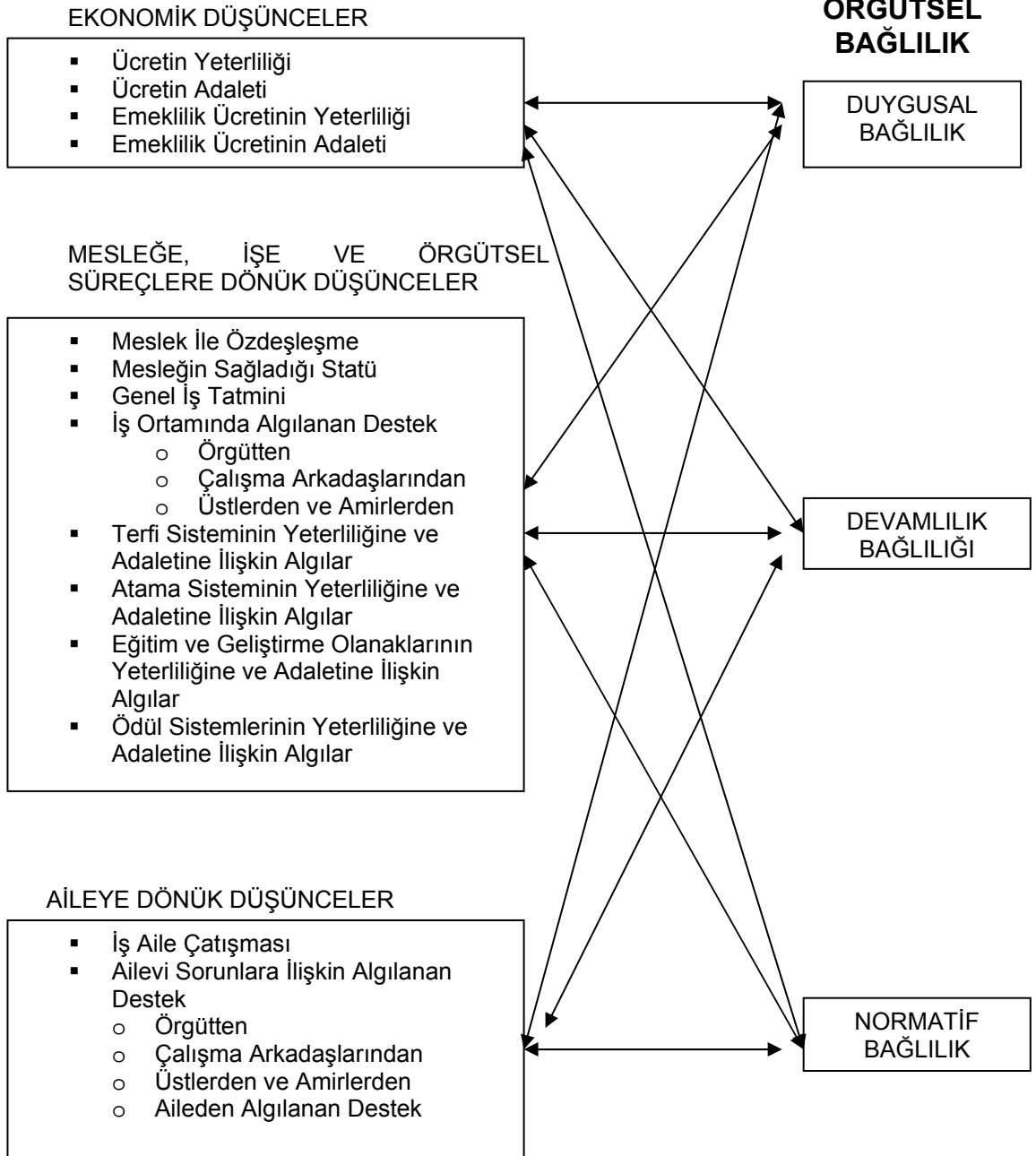
UYARGİL, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 262, (İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık Koll. Şti.,1994)

WALKER, James W. "Individual Career Planning [Bireysel Kariyer Planlama], **Business Horizons**, February 1973

EKLER

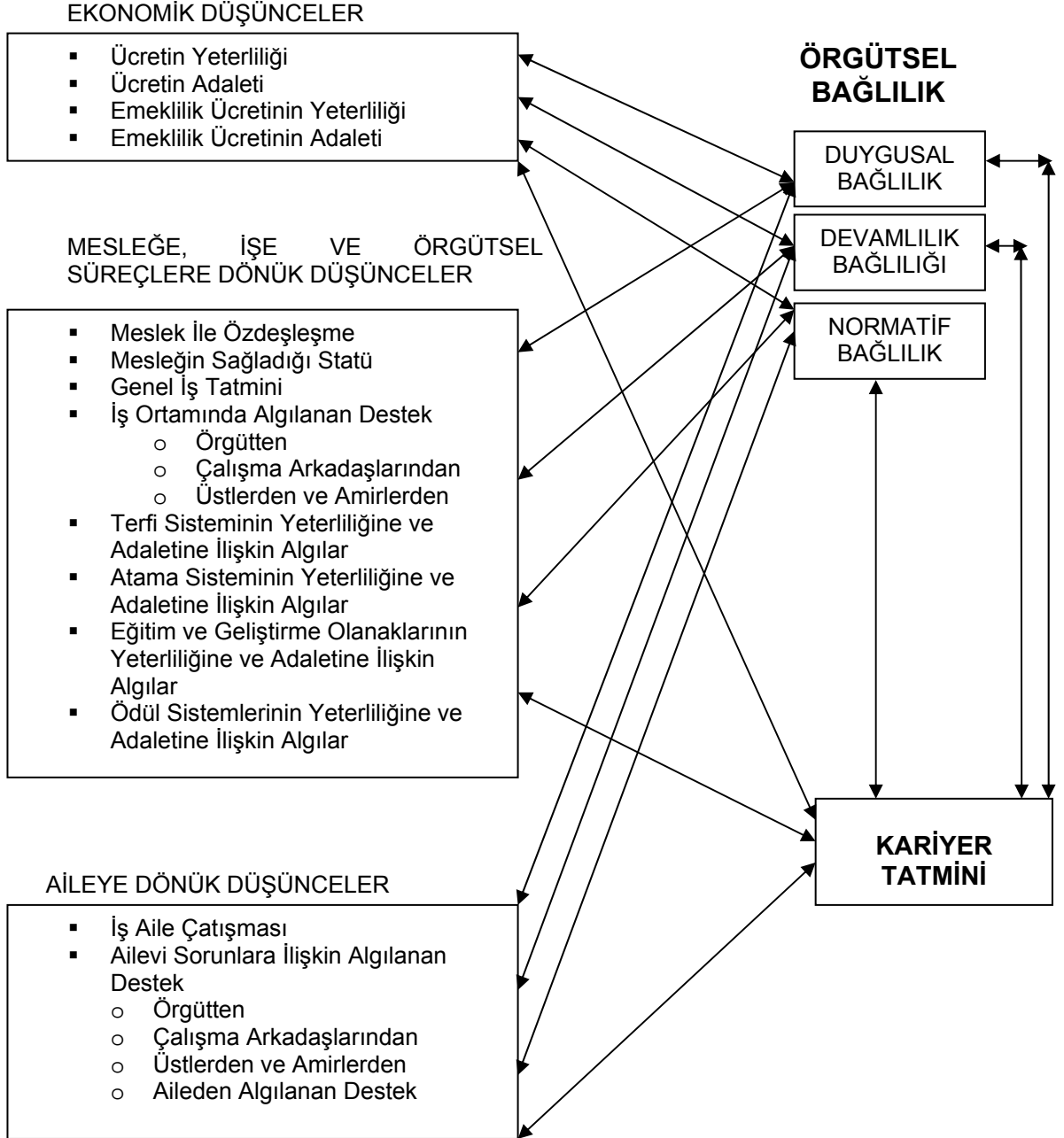
EK-1: Örgütsel Bağlılık Modelleri-1

KARİYER TATMİNİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER



EK-2: Örgütsel Bağlılık Modelleri-2

KARİYER TATMİNİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER



EK-3: Örgütsel Bağlılık Modelleri-3

KARİYER TATMİNİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

EKONOMİK DÜŞÜNCELER

- Ücretin Yeterliliği
- Ücretin Adaleti
- Emeklilik Ücretinin Yeterliliği
- Emeklilik Ücretinin Adaleti

MESLEĞE, İŞE VE ÖRGÜTSEL SÜREÇLERE DÖNÜK DÜŞÜNCELER

- Meslek İle Özdeşleşme
- Mesleğin Sağladığı Statü
- Genel İş Tatmini
- İş Ortamında Algılanan Destek
 - Örgütten
 - Çalışma Arkadaşlarından
 - Üstlerden ve Amirlerden
- Terfi Sisteminin Yeterliliğine ve Adaletine İlişkin Algılar
- Atama Sisteminin Yeterliliğine ve Adaletine İlişkin Algılar
- Eğitim ve Geliştirme Olanaklarının Yeterliliğine ve Adaletine İlişkin Algılar
- Ödül Sistemlerinin Yeterliliğine ve Adaletine İlişkin Algılar

AİLEYE DÖNÜK DÜŞÜNCELER

- İş Aile Çatışması
- Ailevi Sorunlara İlişkin Algılanan Destek
 - Örgütten
 - Çalışma Arkadaşlarından
 - Üstlerden ve Amirlerden
 - Aileden Algılanan Destek

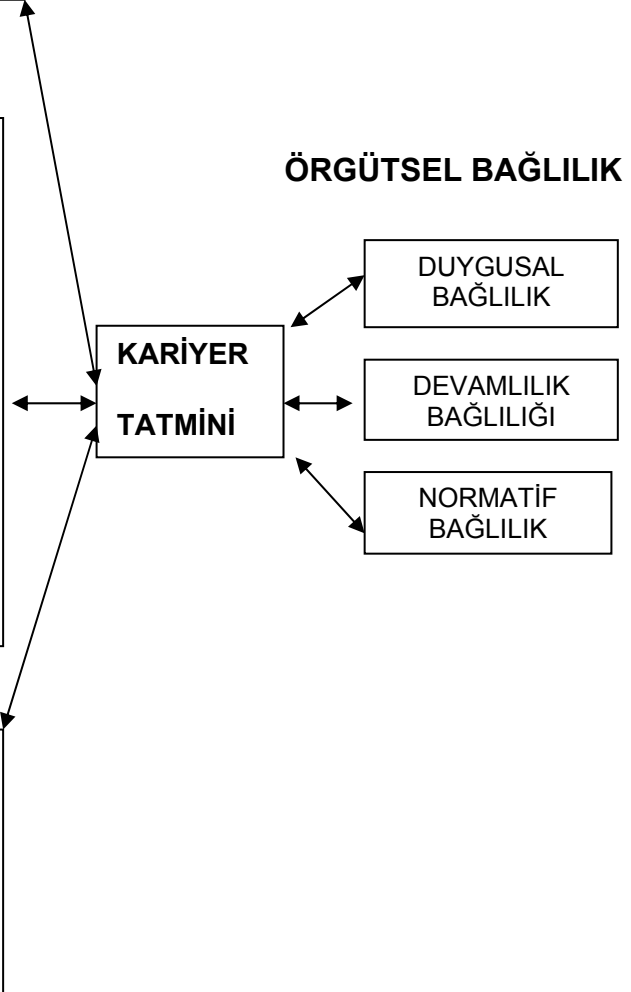
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

DUYGUSAL
BAĞLILIK

DEVAMLILIK
BAĞLILIĞI

NORMATİF
BAĞLILIK

KARİYER
TATMİNİ



EK-4: Örgütsel Bağlılık Modelleri-4

KARİYER TATMİNİNE VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

EKONOMİK TATMİN

- Ücretin Yeterliliği
- Ücretin Adaleti
- Emeklilik Ücretinin Yeterliliği
- Emeklilik Ücretinin Adaleti

MESLEKTEN TATMİN

- Meslek İle Özdeşleşme
- Mesleğin Sağladığı Statü

İŞ TATMİNİ

- Genel İş Tatmini
- İş Ortamında Algılanan Destek
 - Örgütten
 - Çalışma Arkadaşlarından
 - Üstlerden ve Amirlerden

KARİYERE ETKİ EDEN ÖRGÜTSEL SÜREÇLERDEN TATMİN

- Terfi Sisteminin Yeterliliğine ve Adaletine İlişkin Algılar
- Atama Sisteminin Yeterliliğine ve Adaletine İlişkin Algılar
 - Eğitim ve Geliştirme Olanaklarının Yeterliliğine ve Adaletine İlişkin Algılar
 - Ödül Sistemlerinin Yeterliliğine ve Adaletine İlişkin Algılar

AİLE VE KARİYER ALANI İLİSKİSİNDEN TATMİN

- İş Aile Çatışması
- Ailevi Sorunlara İlişkin Algılanan Destek
 - Örgütten
 - Çalışma Arkadaşlarından
 - Üstlerden ve Amirlerden
 - Aileden Algılanan Destek

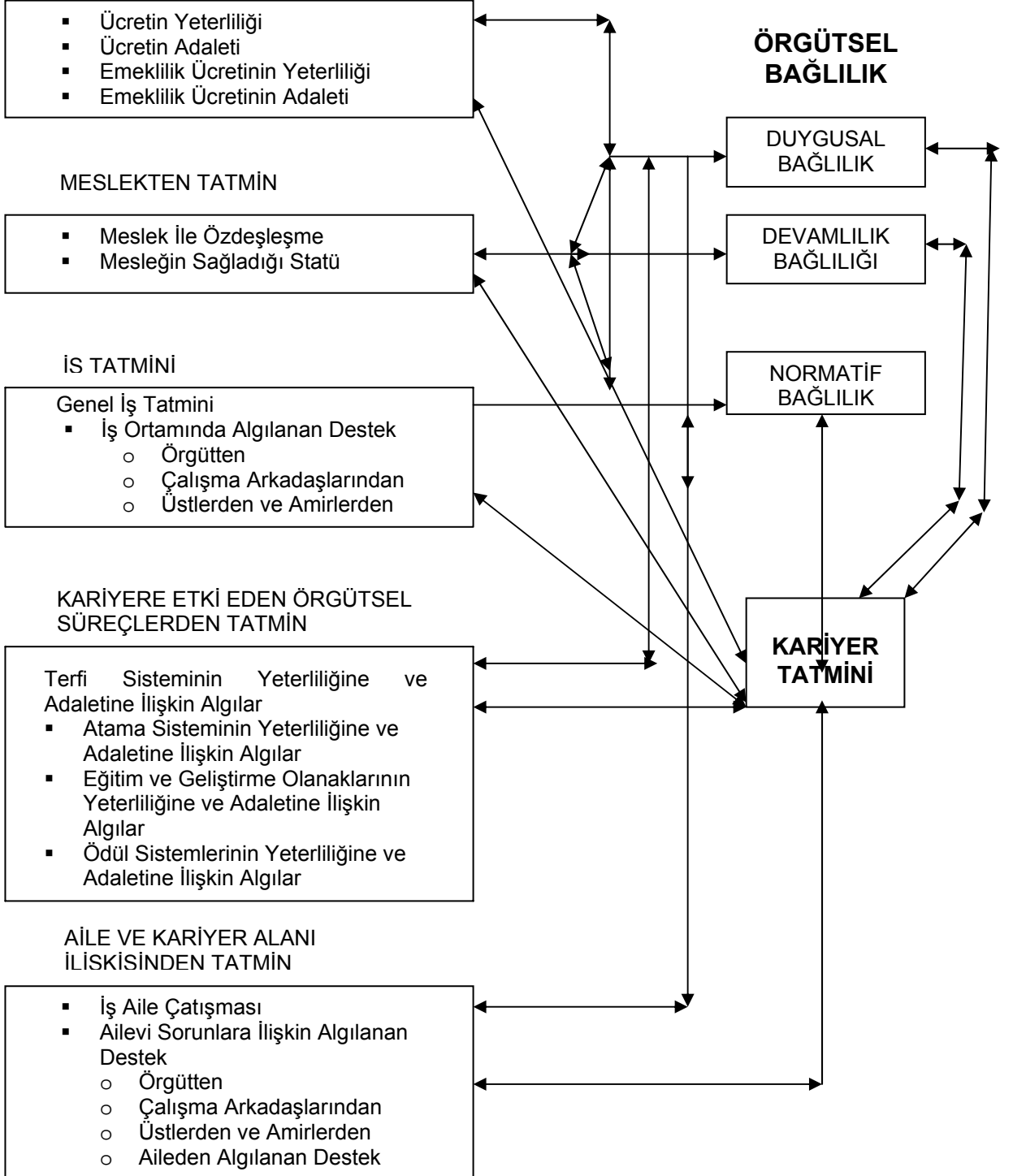
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

DUYGUSAL
BAĞLILIK

DEVAMLILIK
BAĞLILIĞI

NORMATİF
BAĞLILIK

KARİYER
TATMİNİ



EK-5: Mülakat Soruları

Mülakat Soruları

1. Mesleğinizden memnun musunuz? Neden?
2. İmkancınız olsaydı şu anda başka bir iş yapmak ister miydiniz? Neden?
3. Asker olmanın size sağladığı sosyal statü hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
4. Maaşınız beklediğiniz yaşam standartlarını sağlamak için yeterli oluyor mu?
5. Maaş miktarınız iş yükünüz ve sorumluluklarınızla dengeli mi?
6. Çalışma koşullarınızı diğer askeri sınıflara mensup arkadaşlarınızla kıyaslarsanız maaş miktarınızın adaletli olduğunu düşünüyor musunuz?
7. Emekli olduğunuzda alacağınız ikramiye ve maaş beklediğiniz yaşam standartlarını sağlamak için yeterli olacak mı?
8. İşinizi yaparken mesai arkadaşlarınızdan, astlarınızdan ve amirlerinizden yeterince destek görüyor musunuz?
9. Türk Silahlı Kuvvetleri'nin genel yapısı sizden beklenenleri karşılamanıza yardımcı oluyor mu?
10. Bir astsubay olarak Türk Silahlı Kuvvetleri'nin terfi sistemini yeterlilik ve adalet bakımından değerlendirir misiniz?
11. Türk Silahlı Kuvvetleri'nin atama sistemini yeterlilik ve adalet bakımından değerlendirir misiniz?
12. Türk Silahlı Kuvvetleri'nin ödül sistemini yeterlilik ve adalet bakımından değerlendirir misiniz?
13. Bir astsubay olarak Türk Silahlı Kuvvetleri'nin eğitim ve geliştirme olanaklarını yeterlilik ve adalet bakımından değerlendirir misiniz?
14. Kurumdan bağımsız, şahsi olarak eğitim ve kendinizi geliştirme imkanları oluşturmaya çalışıyor musunuz? Neden?
15. İşinizin ve ailenizin zaman zaman bile olsa birbirine engel olduğunu düşünüyor musunuz?
16. Ailevi sorunlarınızın çözümünde mesai arkadaşlarınızdan, astlarınızdan ve amirlerinizden yeterince destek görüyor musunuz?
17. Türk Silahlı Kuvvetleri'nin ailevi sorunlarınızın çözümüne yardımcı olmaya yönelik bir sistemi var mı? Yanıtınız "EVET" ise bu sistemi yeterli buluyor musunuz?

ÖZGEÇMİŞ

Fevzi ÖZTÜRK, 1979 yılında Gazi Antep'te dünyaya geldi. İlköğrenimini orada, ortaöğrenimini ise Kuleli Askeri Lisesi (İstanbul)'nde tamamladı. 2002 yılında Kara Harp Okulu (Ankara)'ndan sistem mühendisi olarak mezun oldu. 2004 yılında SAÜ İİBF Yön. ve Org. ABD'nda tezli yüksek lisans öğrenimine başladı. 1 inci Piyade Tugay Komutanlığı (Adapazarı)'nda takım komutanı olarak çalıştı ve 2008 yılında halen görevini sürdürdüğü İpsala 1 inci Hudut Tabur Komutanlığı'na atandı. İyi derecede İngilizce, orta derecede Bulgarca bilmektedir.