

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNE İLİŞKİN İLAÇ ÜRETİM VE DAĞITIM
FİRMALARINDA YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
PROF.DR.M.ŞERİF ŞİMŞEK

HAZIRLAYAN
Hatice Necla ÇELİK KELEŞ

KONYA – 2006

ÖZET

İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma

Hatice Necla ÇELİK KELEŞ

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK

Haziran 2006- 187 sayfa

Bu araştırmanın amacı; çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde iş tatmini kavramı ve iş tatmini ile motivasyon, performans, verimlilik ve etkinlik arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramına yer verilerek, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler ele alınmıştır.

Üçüncü bölüm iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki etkileşime ayrılmıştır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık sonuçları da bu bölümde incelenmiştir.

Araştırma teorik bir çerçeve ile sunulduktan sonra dördüncü bölümde konuyu desteklemek amacıyla ampirik bir araştırma yapılmıştır. Ampirik araştırma ilaç sektöründe yer alan firmalar arasında iki şirkette ve toplam 214 çalışana kapsamaktadır.

Bu kapsamda detaylı bir literatür araştırmasına dayanarak bir iş tatmini soru formu hazırlanmış ve çalışanların örgütsel bağlılıklarını belirlemek için M. Sungurlu'nun Türkçe'ye çevirdiği, Buchanan tarafından hazırlanmış olan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler "SPSS for Windows 13,0" programından yararlanılarak değerlendirilmiş, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki bu bulgularla açıklanarak çalışma tamamlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bağlılık, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini

ABSTRACT

A Research on Job Satisfaction and its Effect on Organizational Commitment in Medical Production & Distribution Companies.

Hatice Necla ÇELİK KELEŞ

Doctoral Dissertation, Department of Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK

June 2006-187 pages

The aim of this research was to examine the relations between employees job satisfaction and organizational commitment. This research contains four parts.

First part examine the term of job satisfaction and relations of job satisfaction about motivation , performance, productivity and effectiveness. Second part of the research examine the term of organizational commitment and added the individual and organizational factors which effect organizational commitment. Third part of the research examine the connection of job satisfaction and organizational commitment. Results of job satisfaction and organizational commitment are examined in this part of the research.

After explained this research with teorik, an ampirical research was made for supported the subject. Ampirical research contained two firms in medical sector and 214 employees. A question form about job satisfaction was prepared by depending an a detailed literature research and added measuring employees organizational commitment;

“Organizational Commitment Scale” prepared by Buchanan and translated was M. Sungurlu is used.

In the assessment of data that were obtimined from this research; frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, correlation, T-test, one way variance analysis and Tukey-test from statistical methods and “SPSS for MS Windows 13.0” package programme were used.

Key Words: Commitment, Organizational Commitment, Job Satisfaction.

ÖNSÖZ

İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişki pek çok araştırmacının ilgisini çeken bir konu olarak, sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Bu noktadan hareketle çalışma iş tatmini ve örgütsel bağlılık konularında geniş bir literatür taraması ve özgün bir araştırma ile hazırlanmıştır. Çalışmanın teorik kısmı üç bölümden oluşmaktadır. İş tatmini kavramının tanımı ile iş tatmini ve motivasyon, performans, verimlilik ve etkinlik kavramları arasındaki ilişki çalışmanın birinci bölümünü oluşturmaktadır. İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise; iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşime yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ilaç üretim ve dağıtım sektöründen seçilen iki işletme çalışanlarının iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığının, varsa ne yönlü bir ilişki olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılan araştırma ve sonuçlarına yer verilmiştir.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık konularında geniş bir literatür taraması ve özgün bir araştırma ile hazırlanan bu çalışmanın konu ile ilgili araştırmacılara olduğu kadar, yöneticilere ve çalışanlara faydalı olmasını diliyorum.

Görüş ve eleştirileri ile çalışmama yön veren ve ışık tutan değerli hocam Prof. Dr. Şerif ŞİMŞEK'E, bilgi ve deneyimleri ile her zaman çalışmama destek olan değerli hocalarım; Doç. Dr. Tahir AKGEMCİ'ye, Doç. Dr. Adem ÖĞÜT'e, ve Doç. Dr. Adnan ÇELİK'e,

Araştırma esnasında gereken ilgiyi gösteren Boehringer Ingelheim A.Ş. ve Selçuk Ecza Deposu Tic. ve San. A.Ş. çalışanlarına,

Desteğini esirgemeyen eşim Hakan KELEŞ'e, teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1- İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ..3	
1.1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	3
1.1.1. İş Tatmini Kavramı.....	3
1.1.2. İş Tatmininin Önemi.....	5
1.2. İŞ TATMİNİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	8
1.2.1. İş Tatmini ve Motivasyon Süreci Arasındaki İlişki.....	8
1.2.2. Motivasyon Kuramlarında İş Tatmini	9
1.2.2.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi	9
1.2.2.2. Çift Faktör Kuramında İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi.....	12
1.2.2.3. Başarma İhtiyacı Kuramında İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi	17
1.2.2.4. Davranış Şartlandırma Kuramında İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi	20
1.2.2.5. Bekleyiş Kuramında İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi	21
1.2.2.6. Lawler Porter Kuramında İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi	22

1.2.2.7. Eşitlik Kuramında İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi ..	23
1.2.2.8. Amaç Kuramında İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi ...	24
1.2.3. İş Tatmini ile Performans Arasındaki İlişki	24
1.2.4. İş Tatmini ile Verimlilik Arasındaki İlişki	28
1.2.5. İş Tatmini ile Etkinlik Arasındaki ilişki	29
1.3. İŞ TATMİNİ BOYUTLARI.....	30
1.3.1. Kişisel Faktörler	31
1.3.1.1. Cinsiyet.....	33
1.3.1.2. Yaş	33
1.3.1.3. Kıdem	34
1.3.1.4. Eğitim Seviyesi.....	34
1.3.1.5. Kişilik	34
1.3.2. Örgütsel Faktörler.....	35
1.3.2.1. Çalışma Koşulları	35
1.3.2.2. Ücret	37
1.3.2.3. Çalışma Grubu.....	38
1.3.2.4. Yönetim	39
1.3.2.5. İşin Kendisi.....	40
1.3.2.6. Yükselme Olanakları	42

İKİNCİ BÖLÜM

2- ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI	
ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	44
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	44
2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	44
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	46
2.1.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	47
2.1.3.1. Duygusal Bağlılık.....	50
2.1.3.2. Devam Bağlılığı.....	51
2.1.3.3. Normatif Bağlılık.....	52
2.1.4. Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	53
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	54

2.2.1. Kişisel Faktörler	54
2.2.1.1. Yaş	54
2.2.1.2. Cinsiyet.....	56
2.2.1.3. Eğitim Düzeyi.....	57
2.2.1.4. Çalışma Süresi	58
2.2.2. Örgütsel Faktörler.....	60
2.2.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı	60
2.2.2.2. Örgüt Kültürü	61
2.2.2.3. Ücret	62
2.2.2.4. Örgütsel Ödüller	63
2.2.2.5. Yönetim Stili ve Katılım Olanakları.....	64
2.2.2.6. Takım Çalışması	66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3- İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ	
ETKİLEŞİM	69
3.1. İŞ TATMİNİ SONUÇLARI.....	69
3.1.1. İş Tatmini Sonuçları	69
3.1.1.1. Verimlilik.....	69
3.1.1.2. Performans.....	71
3.1.2. İş Tatminsizliği Sonuçları.....	75
3.1.2.1. Devamsızlık	75
3.1.2.2. İşten Ayrılmalar	77
3.1.2.3. Personel Devir Hızında Artış.....	78
3.1.2.4. Sendikal Örgütlenmelerin Artması	79
3.1.2.5. Yabancılaşma.....	80
3.1.2.6. Saldırganlık.....	80
3.1.2.7. Sağlık Sorunları	81
3.1.3. İş Tatmini Ölçümünde Kullanılan Yöntemler	82
3.1.3.1. İş Tanım Endeksi	83
3.1.3.2. Minnesota Tatmin Anketi.....	85

3.1.3.3. Kritik Olaylar Yaklaşımı	87
3.1.3.4. Anlamsal Farklılık Yöntemi	87
3.1.3.5. Anket ve Mülakat Yöntemi	89
3.1.3.6. Yeni İş Tatmin Ölçüm Yöntemleri	90
3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI.....	91
3.2.1. Bireysel Bakımdan Sonuçları	94
3.2.2. Çalışma Grupları Bakımından Sonuçları.....	94
3.2.3. Örgütsel Bakımdan Sonuçları.....	95
3.2.3.1. Performans	95
3.2.3.2. Kıdem	96
3.2.3.3. Devamsızlık	96
3.2.3.4. İşe Geç Gelme	97
3.2.3.5. İşgücü Devir Hızı.....	97
3.2.4. Örgütsel Bağlılığın Ölçümünde Kullanılan Yöntemler.....	100
3.2.4.1. Örgütsel Bağlılığın Odak Noktaları.....	100
3.2.4.2. Cook ve Wall Örgütsel Bağlılık Anketi	101
3.3. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARININ DEĞİŞİK AÇILARDAN ANALİZİ	101
3.4. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONULARI İLE İLGİLİ OLARAK BİRTAKIM ÇALIŞMALARIN İNCELENMESİ	104

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4- ARAŞTIRMA VE BULGULAR.....	111
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	111
4.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	112
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	112
4.3.1. Örneklem	112
4.3.2. Verilerin Toplanması.....	114
4.3.3. Verilerin Analizi	114
4.3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	116
4.4. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	116

4.4.1. Demografik Bulgular	117
4.4.2. İş Tatminine İlişkin Bulgular.....	119
4.4.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular.....	129
4.4.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Analizi.....	143
4.4.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Analizi.....	148
4.5. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	151
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	156
KAYNAKÇA	160
EK-1. İş Tatmini Faktör Analizi Saçılma Diyagramı	176
EK-2. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi Saçılma Diyagramı	177
EK-3. İş Tatmini Faktör Yükleri.....	178
EK-4. İş Tatmini ANOVA Testi	179
EK-5. Örgütsel Bağlılık Faktör Yükleri.....	180
EK-6. Örgütsel Bağlılık ANOVA Testi.....	181
EK-7. Anket Soruları	182

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	11
Tablo 2. İş Tutumunu Etkileyen Faktörler.....	16
Tablo 3. Tatmin Edici Performans Modeli.....	25
Tablo 4. İş Tatmini ve Performans Modeli.....	72
Tablo 5. Minnesota İş Tatmini Ölçeği.....	86
Tablo 6. Anlamsal Farklılık Yöntemi.....	88
Tablo 7. Bağlılık Düzeyinin Olası Sonuçları.....	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1: İş Tatmini-Performans İlişkisi.....	27
Şekil 2: İş Tatminini Etkileyen Kişisel Faktörler.....	32
Şekil 3: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	68
Şekil 4: İş Tatmini-Performans İlişkisi.....	74
Şekil 5: İş tatminsizliği Yansıtma Biçimleri.....	77
Şekil 6: İşten Ayrılma Süreci Modeli.....	99

GİRİŞ

Günümüz işletmeleri gittikçe daha da belirsizleşen bir ortamda varlıklarını sürdürmek durumundadırlar. Bu ortamda rekabet edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için, kaynaklarını çok daha etkin kullanmak mecburiyetinde olan işletmeler, dikkatlerini yeri doldurulamayan “insan” kaynağına çevirmek zorunda kalmışlardır. İnsan kaynaklarının tatminine verilen önem, işletmelerin başarısı ile neredeyse doğrudan orantılı bir hale gelmiştir.

Örgütsel bağlılık kavramı ise; örgütsel psikolojide önemli bir yeri olan bir kavram olarak karşımıza çıkmakta ve iş tatmini ile aralarında ilişki olup olmadığı, varsa ne yönlü bir ilişki olduğu pek çok araştırmaya konu olmaktadır. Bireylerin iş yaşamlarındaki olumlu tutumları artan verimlilik, yüksek performans, düşük iş devamsızlıkları ve işe geç gelme, düşük işgören devir hızı ve iş tatminine neden olurken, olumsuz tutumlar ise tersi sonuçlara sebep olabilmektedir. Günümüz iş dünyasında yüksek verim, yüksek performans, düşük işgören devri gibi unsurlar işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan konular arasında karşımıza çıkmaktadır. İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacak bu unsurlar ancak değerli insan kaynağı ile gerçekleştirilebilmektedir. Değerli insan kaynağını tatmin etmek ve örgütte kalmasını sağlamak örgütsel başarı ve etkinlik için son derece önemli olmaktadır. Sahip olduğu değerli insan kaynağının kaybı ise işletmenin etkinliği ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyerek, rakiplerine karşı güçsüz kılacaktır. Bu durumda, örgütün amaç ve hedeflerine bağlanma, örgüt adına çaba harcamayı isteme ve örgütte kalmaktan memnun olma etmenlerinin tamamını bünyesinde barındıran örgütsel bağlılık olgusunun önemi ortaya çıkmaktadır.

Bu noktadan hareketle çalışmanın ilk bölümünde, iş tatmini kavramı ve iş tatmini ile ilişkili olan kavramlara değinilmiştir. Bu kavramlar, motivasyon, performans, verimlilik ve etkinlik olarak üç başlıkta ele alınmıştır.

İkinci bölümde; örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılığın sınıflandırılması incelenmiştir ve işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörler ile “kişisel” ve “örgütsel” faktörler olarak gruplandırılmasına yer verilmiştir.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşim üzerinde durulmuştur. Ancak bu iki kavramın birbirleri üzerindeki etkisi karşılaştırılmadan önce, “iş tatmini” ve “iş tatminsizliği”nin sonuçlarına değinilmiştir.

Çalışma teorik bir çerçeve ile sunulduktan sonra, konuyu desteklemek amacıyla bir uygulama çalışması yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Türkiye’de ilaç üretim ve dağıtım sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışanlardan oluşmuştur. Araştırmada işgörenlerin iş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisini belirlemek amacıyla iş tatminine yönelik yerli ve yabancı kaynaklılar incelenerek literatür taraması yapılmış, bu konudaki yurt içi ve yurt dışındaki araştırmalarda kullanılan anketlerden esinlenerek hazırlanan anket ile örgütsel bağlılıklarını belirlemek için ise M. Sungurlu’nun Türkçeye çevirdiği, J.M.Buchanan tarafından hazırlanmış olan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır.

Sonuç olarak bu araştırmada iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenerek işletme yönetimi ve gelişimine katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1-İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Çalışmanın bu bölümünde iş tatmininin tanımı ve önemine değinildikten sonra iş tatmininin motivasyon, performans, etkinlik ve verimlilik kavramları ile olan ilişkisi incelenecektir. Kişisel ve örgütsel faktörler olarak ele alınan iş tatmini boyutları yine bu bölümde ele alınacaktır.

1.1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

1.1.1. İş Tatmini Kavramı

“Tatmin” kavramı, bir başkası tarafından doğrudan gözlenemeyen ve sadece ilgili kişi tarafından hissedilerek tanımlanabilen zevki ve iç huzuru anlatmada kullanılır.¹

İş tatmini kavramı ile ilgili çalışmalar olmasına karşılık, bu çalışmalar öncülüğünü 1935 yılında Hoppock’un her zaman ve her yerde kabul edilebilen bir iş tatmini tanımı yapması ile başlamıştır.² Buna göre iş tatmini, çalışan kişinin işine karşı bireysel olarak verdiği duygusal bir tepkidir.³

Bhuian’ın tanımına göre ise iş tatmini, bir kimsenin işine ilişkin içsel ve/veya dışsal durumlarına ilişkin pozitif ya da negatif olarak hissettiği ölçüdür.⁴ Bu tanımdan yola çıkarak kişinin işine karşı tutumunun olumlu ya da olumsuz olabileceği düşünülerek” işgörenin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir” şeklinde tanımlamak, işgörenin işine karşı olumsuz tutumuna da iş tatminsizliği demek uygun olacaktır.⁵ Bu durumda diyebiliriz ki, tatmin çalışan kişi ile iş çevresi arasında olumlu etkileşim ve algılama sonucu ortaya çıkarken tersi durumda da tatminsizlik

¹ David Mercer, “Job Satisfaction and the Secondary Headteacher= the Creation of a Model of Job Satisfaction”, **School Leadership and Management**, vol. 17, N.1, 1997, s.57

² A.M. Ejiogu, “Theories of Job Satisfaction and Performance= an Overview and Contique.”, **University of Hull Department of Adult Education**, vol. 18, 1980, s.75

³ Mercer, a.g.m., s.58

⁴ N. Bhuian Shahid, “An Extension and Evolution of Job Characteristics, Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Expatriate, Quest Worker, Sales Setting”, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, vol. 22, Sigma Epsilon, Inc., 2002, s.95

⁵ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın no: 266/158, İstanbul, 1996, s. 231

ortaya çıkar. İş tatmini, işgörenin kendisi için önemli olan şeylerin, işinin kendisine nasıl sağlayacağını algılamaları sonucu oluşan duygudur.⁶

Price'a göre tatmin, bir örgüte katılanların, örgüt üyeliği hakkındaki olumlu duygularıdır. Diğer bir ifadeyle, toplumsal sistem üyelerinin o sistemde üye olmaya karşı olumlu duygusal eğilimleridir.⁷

İş tatmini organizasyon ve birey arasındaki varolan iyi bir denge, uyum düzeyi ve algılamalardan doğar ve iş çevresindeki denetim tarzları, izlenen politika, iş grubu üyeliği, çalışma koşulları, terfi olanakları, gibi faktörlerden oluşur.⁸

Bu tanım, bir işgörenin genel olarak işe karşı tutumunu kapsamaktadır. Bir kişi yüksek düzeyde tatmin olmuşsa işe karşı olumlu tutumlar gösterir, tatmin seviyesi düşük ya da tatminsiz ise işine karşı tutumları olumsuzdur.⁹ Lawler tarafından geliştirilen teoriye göre işe; iş tatmini güdüsel çerçeve içinde görülmelidir. Bu görüşe göre, iş tatmini, kişinin ne hak ettiği ile ne aldığı düşüncesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yani bir çalışan hak ettiğine inandığı konuları elde edemez ise, iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır.¹⁰ İşgörenler bir örgüte katılmakla yazılı olmayan psikolojik bir anlaşmaya girerler, ancak bunu bilinçli olarak algılamayabilirler. Bu anlaşma ücretler ve çalışma koşullarına ilişkin ekonomik anlaşmaya ektir. İşgörenler bir miktar iş ve sadakati kabul ederler, bunun karşılığında da sistemden ekonomik ödüllerden daha fazlasını beklerler. Güvenlik, insanca davranış, insanlarla doyurucu ilişkiler, önemsenme gibi beklentilerinin yerine getirilmesinde destek beklerler. Güvenlik, insanca davranış, insanlarla doyurucu ilişkiler, önemsenme gibi beklentilerinin yerine getirilmesinde destek beklerler. Eğer örgüt yalnızca ekonomik

⁶ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 5th edition, Mc Graw Hill Company, New York, 1989, s. 176

⁷ J. Price, "Organizational Measurement", Kent State, 1972, s.158'den aktaran: Ceyhan Aldemir, "Yöneticilerin Güç Tipleri ile İşe Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler", **Amme İdaresi Dergisi**, cilt: 16, sayı: 2, Ankara, 1983, s. 64

⁸ M. John Ivancevich and Michael T. Matteson, **Organizational Behavior and Management**, 4th edition, Mc Graw Hill, New York, 1996, s.129

⁹ Ricky W. Griffin, **Organizational Behavior**, 2nd Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989, s.88

¹⁰ Edward .E. Lawler, **Motivation in Work Organizations**, California Brooks / Cole, California, 1973, s. 109

anlaşmayı varsayar ve yazılı olmayan psikolojik anlaşmaya önem vermezse, işgörenler işe olan ilgilerini yitirmeye başlarlar.¹¹

Tamamen hissi bir kavram olan iş tatmininde, işgörenin beklentilerinin tespiti oldukça güç olmakla beraber, örgütün sunduğu imkanlar tespit edilebilir. Yöneticiler işgörenlerini gözlemleyerek tatminleri hakkında bilgi edinebilirler.

İş tatmini işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların tümüdür. Elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir.¹²

1.1.2. İş Tatmininin Önemi

Bugüne kadar bu konuda yapılan çalışma sayısı oldukça fazla olmakla birlikte, pek çok araştırmacı iş tatmininin önemini vurgulayarak, bu konu ile ilgili daha çok çalışma yapılmasının ve bilgi toplanmasının gerekliliğini savunmaktadır.¹³

Örgütün sahip olduğu tüm maddi değer ve varlıklar, ancak insan kaynakları aracılığı ile örgütsel amaçlara hizmet edebilirler. Bir örgütün elinde ne kadar gelişmiş donanım ve nitelikli personel bulunursa bulunsun, insan kaynakları isteklendirilip harekete geçirilmedikçe örgüte yarar sağlayamaz.¹⁴

İş tatmininin istenirliğini destekleyen pek çok neden bulunmaktadır. En başta ise değerler yer almaktadır. “Çalışma” ya da “iş” kavramı çoğumuzun hayatında son derece önemli bir rol oynar ve zamanımızın çoğunu işgal eder. Seçilen yaşam tarzımızın ekonomik zeminini hazırlar. Öte yandan çoğumuz için kendimizi kısmen kariyer, iş veya mesleğimizden dolayı tanımlamaya yönelik kişisel algılamamızın merkezidir.¹⁵ Bu denli merkezi öneme sahip bir konunun tarafımızdan pozitif veya negatif tepkiler uyandırmasının gerekliliği mantıklı görünmektedir.

İş tatmini iki nedenden dolayı önem taşımaktadır. Birincisi, çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettiklerinin hem kendileri hem de işleri için önem taşımasıdır. İkincisi, yöneticiler için insanların işlerine karşı tutumlarının performans ve

¹¹ Keith Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Arizona State University, 5. baskıdan çev. Kemal Tosun, Tomris Somay ve diğerleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 199, İstanbul, 1988, s.97

¹² Erdoğan, a.g.e., s. 231

¹³ Frank .J. Landy, **Psychology of Work Behavior**, Pacific Grove, CA: Brooks and Cole, New York, 1989, s. 171

¹⁴ Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995, s. 317

¹⁵ Robert A. Baron, **Behavior in Organizations : Understanding and Managing the Human Side of Work**, 2nd. Edition, Allyn and Bacon Inc., New York, 1986, s. 150

verimlilik üzerindeki etkisi açısından karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, iş tatmininin direkt neden olduğu davranışlar; işten ayrılma, devamsızlık, performans, ruhsal ve fiziksel sağlıktır.¹⁶

İş tatmini konusunda dikkate alınması gereken bir husus da farklı kişilik özelliklerine göre iş tatmini yaratılması gerçeğidir. Kişilik özelliği ile birlikte zaman unsuru da iş tatmini ile ilgili algılar açısından önemli bir etmendir; aynı kişi zamanla değişen ilgi ve beklentileriyle aynı şekilde işinden tatmin olmayabilir. Yine aynı şekilde işe yeni başlayan biri ile kıdemli bir çalışan da farklı tatmin seviyesinde olabilir. Bununla beraber kişinin işe girerken beklentilerinin iş tarafından ne derece karşılandığının da iş tatminini etkilediği bir gerçektir.¹⁷

İşletmede görev alan kişiler, örgüte katkıları doğrultusunda eşit muamele gördüklerini hissederlerse, tatmin olmaları kolaylaşır. İş tatmini sağlanamayan işletmeler, pek çok sorunla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir :¹⁸

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

İş tatmini, başarı üzerinde önemli etkilere sahiptir. İş tatmini başarıyı etkilemekte, başarı da iş tatminini doğurmaktadır. Bunun yanı sıra iş tatmininin, işletmelerde devamsızlıklar ve işten ayrılmalar üzerinde de etkili olduğu görülmektedir.

¹⁶ Daniel C. Feldman, Hugh J. Arnold, **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**, Mc Graw – Hill International Book Company, Auckland, 1983, s.192

¹⁷ Bruce R. McAfee, J. Paul Champagne, **Organizational Behavior : A Manager's View**, West Pub. Company, St. Paul, 1987, s.41

¹⁸ Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.137

Kronik biçimde işe geç kalma, işe başlamada gecikme ve işten erken ayrılmaların nedenleri iş tatminsizliği ile ilişkilendirilebilir.¹⁹

İşgörenlerin fiziki ve zihni mutluluğu iş tatmini ile karşılıklı ilişki içindedir. Tatmin düzeyi yüksek olan işgörenler zihinsel ve fiziksel sağlığa sahiptirler. İş tatmini, şirketin kalifiye elemanları kendine çekme ve onları bünyesinde tutma becerisinde önemli bir rol oynar. Bu ise; bir organizasyonun devamlılığı ile yakından ilgilidir. Personeline iyi davranmadığı bilinen bir işletme en iyi işgöreninden yararlanmakta zorlanıyor demektir. Bu durum bireyler için olduğu kadar organizasyonun mutluluğu için de önemlidir. Çünkü tatminin olmadığı durumda şikayetler artacak, sendikal faaliyetler gündeme gelecek, devamsızlık ve işgücü devri gibi sorunlar ortaya çıkacaktır. Tüm bunlar ise organizasyonu dağıtıcı ve maliyeti artırıcı etkiye neden olabilecektir.

Yaşamımızın çoğu çalışma ve uyku ile geçmektedir. Bu önemli gerçeği göz önünde bulundurarak iş tatmininin sadece iş yaşantısını etkilediğini düşünmek de bu kavramın önemini azaltacaktır. Çünkü, birey yaşamının büyük bir kısmını kaplayan iş; aynı zamanda genel yaşam tatmini ile de yakından ilişkilidir. İş tatmini yaşam tatminini, yaşam tatmini de iş tatminini etkileyebilmektedir.²⁰

İş tatmininin önemi günümüzde insancıl yaklaşımın iş hayatına girmesiyle daha da artmıştır. Tatmin unsurlarının; kişinin iş çevresindeki; ödemeler, promosyon imkanları, denetim biçimi ve teknikleri, işin kendisi ve iş arkadaşları gibi özel durumlara karşı hissettikleri²¹ gerçeğinden yola çıkarak yöneticilerin iş tatmini ile ilgilenmelerinin nedenlerini şu şekilde açıklayabiliriz. Birincisi, iş tatmini ile verimlilik arasında bir bağın olabilirliği, ikincisi , iş tatmini ile devamsızlık ve işgören devir oranı arasında olumsuz bir ilişki bulunması olasılığı ve son olarak da, yöneticilerin işgörelere güdüleyici ve içsel olarak ödüllendirici işler sağlama konusunda insani sorumlulukları olduğu söylenebilir.²²

¹⁹ Vedat Erol, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık”, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998, s. 4

²⁰ Keith Davis, John W. Newstrom, **Human Behavior at Work, Organizational Behavior**, 8th edition, Mc Graw Hill Book Company, New York, 1989, s.177

²¹ T.A. Judge, E.A. Locke, “Effect of Dysfunctional Thought Process on Subjective Well-Being and Job Satisfaction”, **Journal of Applied Psychology**, vol.3, 1975, s.475-476

²² Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, 2nd edition, Prentice Hall International Inc., New York, 1996, ss. 286-287

Organizasyonların başarı göstergelerini oluşturan, müşteri memnuniyeti, örgüt karlılığı ve verimlilik gibi kavramlar arasında iş tatmininin de sayılması, iş tatmininin örgütler için ne derece önemli olduğunu açıklamaktadır.²³

Bu nedenle, iş tatmininin işletmeler tarafından ölçülmesi ve takip edilmesi büyük bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2. İŞ TATMİNİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

1.2.1. İş Tatmini ve Motivasyon Süreci Arasındaki İlişki

Motivasyon ile tatmin arasındaki ortak nokta her ikisinin de zihni olmaktan çok, hissi kavramlar olmasıdır. Dolayısıyla bireysel ve öznel dirler.

İş tatmini; kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşya giden ya da olumlu duygusal durumdur.²⁴

Motivasyon ise, bireylerin çeşitli gereksinmelerini karşılamaları için tatmin sağlayacak ya da amaca götürecek davranışlarda bulunma sürecidir. Başka bir deyişle motivasyon, çalışanları belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere istenilen davranışa sevk etmektir.²⁵

İş tatmini ile motivasyon arasında ikili bir ilişki bulunmaktadır. Genellikle bireylerin gerçekleştirmek istedikleri arzuları ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğunda tatmin ortaya çıkmaktadır. Bireyin çalışmasının sonucu olarak elde ettiği karşılıktan doğan tatmin ile çalışması sırasında hissettiği tatmin farklıdır. Çalışmanın karşılığı sonucu elde ettiği tatmin “dışsal tatmin”, çalışma esnasında hissettiği tatmini ise “içsel tatmin”dir. Tatmin olmuş bir işgörenin motive olması için gerekli koşullar hazırlanmış demektir. Aynı şekilde, motive olmuş bir işgörenin de faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tatması mümkündür. Başka bir deyişle

²³ William K. Fitzgerald, “The perpetual quest for renewal”, **Personel Journal**, vol. 73, n.3, New York, 1994, s.93

²⁴ Garry A. Yukl, Kenneth N. Wexley, Job Satisfaction and Motivation to Work, **Readings in Organizational and Industrial Psychology**, Oxford University Press, London, 1971, s.153

²⁵ Nurullah Genç, Osman Demirögen, **Yönetim El Kitabı**, Birey Yayıncılık, Erzurum, 1994, s.139

motivasyon tatmin yaratabilir. İşlerinden beklediklerini elde eden bireyler, bu ölçüde tatmin olurlar ki bu da motivasyonlarını ve verimliliklerini yükseltir.²⁶

Motivasyon ile tatmin arasındaki ilişki gerçekte karşılıklı etkileşim biçimindedir. Çünkü tatmin olmuş birey, davranışını değiştirmeye ve güdülenmeye oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde güdülenmiş birey de çabalarının ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki hissedebilir. İş tatmini ve motivasyon ilişkisine gelince; motivasyon insanları tatmine ulaştırma sürecidir. Tatmin ise; güdülenmenin son aşamasıdır.²⁷ Diğer bir ifadeyle, motivasyon bir güdüleme süreci iken, tatmin bu süreç sonunda elde edilen sonuçtur.

Sonuç olarak, iş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişkinin karşılıklı ve döngüsel bir ilişki olduğunu; motivasyonun tatmine neden olurken, tatminin de motivasyon sağladığını söyleyebiliriz.

1.2.2. Motivasyon Kuramlarında İş Tatmini

İş tatminine yönelik çeşitli teorik çalışmalar Campbell tarafından “kapsam” ve “süreç” yaklaşımları olarak tanımlanmıştır. Kapsam yaklaşımları kişiliğe ait değişkenlerin, davranışları süreçten daha çok etkilediğini belirtmiştir. Kapsam teorileri; tatmin olmak için temel gereklilikler nelerdir; hangi dürtüler en güçlüdür sorularına yanıt aramaktadır. Süreç teorileri ise; kolayca anlaşılmayan eylemlerin süreçlerine ilişkin açıklama sağlamakla ilgilidir.²⁸ Başka bir deyişle kapsam teorileri, çalışanı iş tatminine götüren gereksinimleri tek tek göstermeye çalışan teorilerdir. Bunlar, çalışanın belirlenen bazı değerleri ya da gereksinimleri örgüt tarafından karşılandığında çalışanın iş tatminine ulaşacağını savunurlar. Süreç teorileri ise, çalışanın iş tatmininin nedenlerini ve nasıl oluştuğunu araştırmaktadır. İş tatmini, gereksinimler, değerler, umutlar, algılar gibi değişkenleri sınıflandırmaktadır.²⁹

1.2.2.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi

“İnsanı (bireyi) isteyen (gereksinme duyan)” bir varlık olarak tanımlayan Maslow, “bütünleşmiş ve örgütlenmiş” bir yapı saydığı bireyin yine örgütlenmiş

²⁶ Şimşek, Akgeçici, Çelik, a.g.e., s.138

²⁷ İ. Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No: 108, Ankara, 1982, s.180

²⁸ Patrick E. Egbule, “Factors Related to Job Satisfaction of Academic Staff in Nigerian Universities”, **Journal of Further and Higher Education**, vol.27, No.2, 2003, ss.157–158

²⁹ Funda Ferik, “Öz-Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme VE İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkileri”, **Active Dergisi**, Mart-Nisan 2002, s.25

biçimde davrandığı (gereksinme ve davranışlarının aralarında ilişkili bir bütün oluşturduğu) görüşündedir.³⁰

Farklı insanlar farklı şeyler isterler. Yine de temel bazı ihtiyaçlar bireyden bireye farklılık göstermezler. İnsan ihtiyaçları temel ihtiyaçlar (fiziki ihtiyaçlar) ve ikinci derecede ihtiyaçlar (sosyal, psikolojik ihtiyaçlar) olarak sınıflandırılabilir. Bireysel motivasyon konusunda en tanınmış teori Maslow'un geliştirdiği ihtiyaçlar teorisidir.³¹ Bu teoriye göre, insan ihtiyaçlarının öncelik sıralaması bir merdivenin basamakları gibi sıralanabilir. İhtiyaç, merdivenin ne kadar alt basamağında ise o kadar acil demektir. Bir basamaktaki ihtiyaç karşılandığında otomatik olarak bir sonraki basamak ihtiyaçlarına gereksinim duyulur. Halen tatmin olmuş ihtiyaçlar ve otomatikman tatmin olacağını düşündüğümüz ihtiyaçlar güdüleyici olamazlar.

Maslow'a göre bireyleri tatmin sağlamak üzere davranışta bulunmaya sürükleyen gereksinimler Tablo 1'de görüldüğü gibi beş basamaklı bir hiyerarşik yapı içinde örgütlenmişlerdir.³²

³⁰ Abraham H. Maslow, **Motivation and Personality**, Harper and Raw, New York, 1970, ss.19–20

³¹ F. Huse Edgar, James L. Bowditch, **Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing**, Addison – Wesley Publishing, New York, 1973, ss. 64–68

³² Levent Şimşek, "İş Tatmini", **Verimlilik Dergisi**, sayı:2, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1995, s.97

Tablo 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İHTİYAÇ SEVİYELERİ	ORGANİZASYONEL FAKTÖRLER
Kendini Gerçekleştirme	1- İşe hakimiyet 2- Yaratıcılık 3- Organizasyondaki ilerleme 4- İşteki başarı
Saygınlık İhtiyaçları	1- İş unvanı 2- Statü Sembolleri 3- İş arkadaşları / amir tarafından kabullenilme 4- İşin kendisi 5- Sorumluluk
Aidiyet İhtiyaçları	1- Nezaretin kalitesi 2- Uyumlu çalışma grupları 3- Mesleki arkadaşlık
Güvenlik İhtiyaçları	1- Güvenli çalışma koşulları 2- Yan ödemeler 3- Ücret artışları 4- İş güvenliği
Temel İhtiyaçlar	1- Isınma ve havalandırma 2- Temel ücret 3- Sosyal Tesisler 4- Çalışma Koşulları

Temel fizyolojik ihtiyaçlar çalışanların hayatta kalabilmeleri için gereken temel ihtiyaçlarını temsil ederken, ihtiyaçları bu grupta toplanan çalışanlar, yaptıkları işi sadece temel ihtiyaçlarını karşılamak için mecburi bir araç olarak görmektedirler. İkinci basamakta yer alan güvenlik gereksinimleri, işlerinin süreklilik arz etmesine ilişkin iş güvencesi gereksinimlerini temsil etmektedir. Sonraki adımda gelen sosyal gereksinimler, çalışma arkadaşları ile ilişkiler ve bir gruba ait ve üye olma gereksinimlerini ifade eder. Dördüncü adımda gelen benlik gereksinimleri ise, bireyin kendine olan güveninin güçlenmesine ilişkin takdir edilme ve tanınma gereksinimleridir. Son olarak, tüm bu ihtiyaçlar karşılandıktan sonra ortaya çıkacak

olan, bireyi sürekli başarmaya zorlayacak, yeteneklerini ve yaratıcılığını göstermesine izin verecek, kendini gerçekleştirme ihtiyaçları gelmektedir.

Bu yaklaşımda iş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişkiyi incelediğimizde her ikisinin de özellikle üst düzey ihtiyaçlardan kaynaklandığını söyleyebiliriz. Buradaki ilişki de çeşitli şekillerde karşımıza çıkabilir: Birincisi; birey örgüt içinde üst seviyedeki ihtiyaçlarına yanıt bulduğunda tatmin olur, bu tatmin bireyin motivasyonunu arttırabilir. İkincisi; üst seviyedeki ihtiyaçlarına yanıt bulan birey tatmini ve motivasyonu aynı anda hissedebilir. Üçüncüsü ise tatmin ve motivasyon sürekli ve karşılıklı olarak birbirini etkileyebilir.

Kimi durumlarda ise alt seviyedeki ihtiyaçların yeterince karşılanması ile de bireyin tatmini ve motivasyonu artabilir. Çünkü hiç kimseye muhtaç olmadan, kendi ayakları üzerinde durması ve kendine gelebilmesi de birey için çok önemli olabilir. Bu da birey üzerinde tatmin ve motivasyon sağlayabilir.

Bu yaklaşımdan çıkartabileceğimiz sonuç; her seviyedeki ihtiyacın yeterince karşılanması sonucu başlıca ihtiyaçlar ortaya çıkmakta ve tatmin edilen ihtiyacın motivatör özelliği kaybolmaktadır. Yöneticinin; işgörenlerin motive edilebilmeleri için hangi ihtiyaç seviyesinde olduklarının belirlenmesi gerekecektir.

1.2.2.2. Çift Faktör Kuramında İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi

Bireylerin ihtiyaçları, kaynakları itibariyle ve ihtiyaçların önem sıralamasındaki yerlerine bakarak bir sınıflamaya tabi tutulmuştur. Bu noktada ihtiyaçların davranışlar üzerindeki etkileri son derece önemlidir. Bireylerin farklı ihtiyaçları, çalışma davranışları üzerinde farklı motive etme etkilerine mi sahiptir? Frederick Herzberg ve arkadaşları, muhasebeci ve mühendislerin işlerinden hoşnutluk duygularını inceleyen araştırmalarında bu soruları sormuşlardır.³³

1959 yılında Herzberg, Mausner ve Synderman, insanların iki grup ihtiyaçları olduğunu ileri süren araştırma bulguları vermişlerdir. Bu iki grup ihtiyaçtan biri, insanın bir hayvan olarak acıdan sakınma ihtiyacı ve diğeri; insanın, psikolojik bakımdan

³³ Joseph L. Massie, J. Marc Jr. Wallace, **Management Analysis: Concepts and Cases**, Englewood Cliffs, N. J. 1975, s.98

gelişme ihtiyacıdır. Bu bulgu ve sonuçlar Herzberg ve arkadaşlarının “Çift Faktör” adı verilen bir motivasyon teorisine doğru ilerlemelerini sağlamıştır.³⁴

Herzberg araştırmalardan çıkan sonuçlara dayanarak, bazı iş şartlarının bulunmaması halinde, çalışan kişilerin tatminsizlik duyduğunu, bu şartların bulunmaması halinde, çalışan kişilerin tam olarak motive olmadıklarını ileri sürmüştür³⁵. Bu tür faktörlerin yokluğu, varlıklarından çok, tatminsizlik uyandırmaktadırlar. Bu faktörler çalışanlarda belli bir tatmin seviyesini koruyabilmek için gereklidirler.³⁶ Bu faktörlere “hijyen ya da koruyucu faktörler” denmiştir. Herzberg’e göre hijyen faktörler iş tatmini sağlamamakla birlikte, iş tatminsizliğini önlemektedir.³⁷

Öte yandan, diğer bazı koşulların, iş sırasında mevcut olmamaları mutsuzluk kaynağı teşkil etmemiş olmalarına rağmen, “hoşnutluk” duygusuna yol açtığı gözlenmiştir. Bu ikinci gruptaki koşullara da “tatmin vericiler” denilmiş ve daha sonra “motive edici faktörler” adı verilmiştir.³⁸

Hijyen faktörleri,işyerinde mevcut olduklarında iş tatminine katkıda bulunan, mevcut olmadıklarında ise tatminsizliğe ve kötümserliğe sebep olup işgörenin devamsızlığına ve işten ayrılmasına yol açan faktörlerdir.Hijyen faktörler,tatmin ya da tatminsizliğe sebep olabilirken motivasyona katkı sağlamazlar.Yönetim biçimi,teknik bilgi yetersizliği,ast-üst ilişkilerinin iyi olmaması,çalışma ortamındaki fiziksel koşulların olumsuz olması,ücret seviyesi ve ücret artışının yetersiz olması,iş güvenliğinin bulunmaması gibi unsurlar tatminsizliğe neden olabilen unsurlardır.Hijyen faktörler kabul edilebilir bir seviyede olmalıdır ki motive edici faktörlerin olumlu etkileri ortaya çıkabilsin.³⁹

³⁴ Robert J. House, Lawrence A. Wigdor, “Herzberg’s Dual Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation : A Review of the Evidence and Critism”, **Fundamentals of Management Selected Readings**, Business Publications, Inc., U.S.A., 1971, s.122

³⁵ Metin Türko, **Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon**, Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 296, Erzurum, 1973, s.65

³⁶ Robert, V. Penfield, **Örgütte Beşeri Münasebetler**, çev: Resan Taşçıoğlu, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Mesleki Öğretim ve Teknik Yayınları, Ankara, 1969, s.97

³⁷ Michael Syptak, “Job Satisfaction”, <http://www.aafp.org/fpm/991000fm>, 2000.

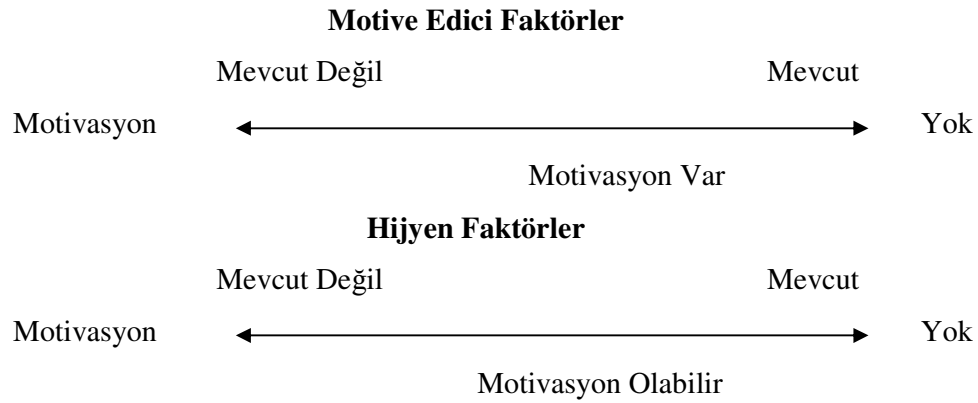
³⁸ Massie, Wallace, a.g.e., s.98

³⁹ Frederick Herzberg, “One More Time:How Do You Motivate Employees?”,**Harward Business Review**,1968,ss.13-22.

İşgöreni motive edip tatmin sağlayan faktörler ise; bireyin kendi ihtiyaç ve değerler sistemini yansıtan motive edici faktörlerdir. Bunlar; bir işi başarı ile sonuçlandırmanın verdiği mutluluk, tanınma, takdir edilme, ödüllendirilme, terfi olanaklarına sahip olma olarak sıralanabilir.⁴⁰

Herzberg'e göre hijyen faktörlerde asgari şartlar sağlanmazsa işgörende tatminsizlik doğar fakat hijyen faktörlerde sağlanan artışlar işgöreni motive etmez. Hijyen faktörler sağlandıktan sonra işgöreni motive etmek için bunlar üzerinde ısrar etmek yerine, başarı, tanınma, gelişme gibi daha yüksek sıradaki ihtiyaçların tatminine yönelmek gerekir. Hijyen faktörler sağlandıktan sonra motive edici faktörlerde yapılan artışlar işgöreni motive edebilmektedir.⁴¹

Herzberg modelinin varsayımlarına göre; işyerinde çalışanların kötümser olmasına neden olan ve işten ayrılmasına, tatminsizliğe sebebiyet veren "hijyenik faktörler" ile, işyerinde çalışanları mutlu eden, işyerine bağlayan, teşvik edici ya da tatmin sağlayan "motive edici" faktörlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Bununla birlikte, bu iki grup faktör arasında da bir bağ olduğu kuşkusuzdur. Hijyen faktörlerin kişiyi motive etme özellikleri yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların varlığı, kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacak fakat motivasyon, ancak motive edici faktörlerin varlığı ile gerçekleşecektir. Bu durum aşağıdaki gibi gösterilebilir.⁴²



⁴⁰ a.e.,s.20.

⁴¹ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s.140

⁴² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995, s.389

Çift Faktör kuramına göre; hijyen ve motive edici faktörlerin özeti aşağıda verilmiştir.⁴³

Hijyen Faktörler :

İşletme Politikası ve Yönetimi,

Teknik Denetleme,

Ücret,

Çalışma Şartları,

Statü,

Kişisel Yaşantı.

Motive Edici Faktörler:

Başarı,

Tanınma,

İşin Kendisi,

Gelişme ve İlerleme,

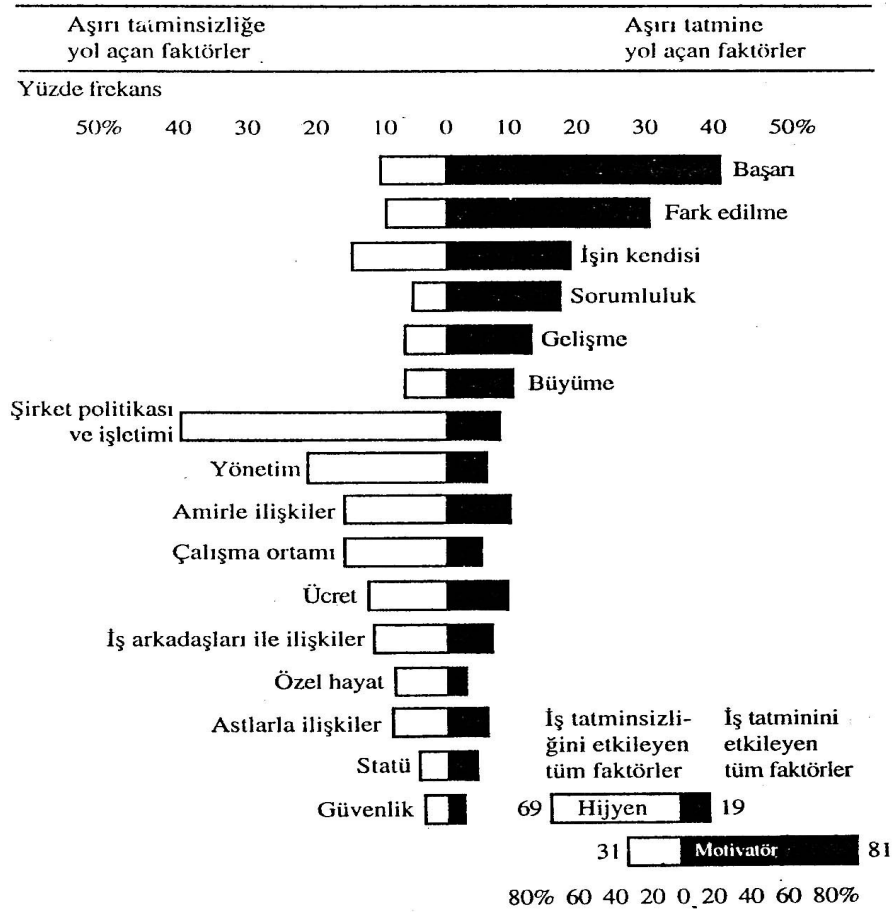
Sorumluluk.

Herzberg'in motive edici ve hijyen faktörleri kesin çizgilerle ayırdığı görülmektedir. Herzberg, hijyen faktörlerin iş tatmini sağlamada etkili olmadığını,

⁴³ Muzaffer Sencer, "Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral," **Amme İdaresi Dergisi**, cilt.15, sayı.1, TODAİE Yayınları, Ankara, 1982, s.10

sadece tatminsizliği giderdiğini ileri sürmektedir. Herzberg'in bulguları tablo 2 'de verilmiştir.

Tablo 2: İş Tutumunu Etkileyen Faktörler



Herzberg'in sağladığı önemli katkılara rağmen, çift – faktör teorisi, birçok açıdan eleştiriyeye uğramıştır. Bu eleştirilerden biri, araştırmada kullanılan veri toplama

yönteminin, bazı etmenlerin sınıflandırılması ve daha sonra yapılan bazı araştırmalarda aynı sonucu vermeyiştir.⁴⁴

Bir başka eleştiri ise teoriyi geliştirirken kullanılan metodolojiye ilişkindir. Kritik olay metodu, kişilerin kendilerine geriye dönük olarak bakmalarını gerektirirken, diğer faktörlerin açıklanması için uygun bir araç sağlamaz. Böyle bir metodoloji ile, kişinin iş tecrübesini tanımlayacak en yakın olaylara doğru bir eğilim söz konusudur. Bu ise geçmiş ve aynı döneme sahip olayların etkisinin ortadan kalkmasına neden olabilir. İkinci bir metodolojik nokta, Herzberg' in kullandığı orijinal kütlenin yapısına ilişkindir. Bu kadar kısıtlı bir örnekten (Pittsburgh' daki muhasebeciler ve mühendisler) diğer meslek grupları için genelleme yapmanın mümkün olup olmayacağı diğer bir tartışma konusudur.⁴⁵

1.2.2.3. Başarma İhtiyacı Kuramında İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi

David Mc Clelland'ın motivasyona en önemli katkısı “başarı motivi”ni geliştirmiş olmasıdır. İnsanların temel ihtiyaçlarından birisi başarı elde etmektir. Bu, aslında başarının getireceği mutluluğa ulaşma ve başarısızlığın getireceği mutsuzluktan sakınma ihtiyacıdır.⁴⁶

Bu teoriye göre motivasyon, bir kişinin kazanma ve elde etme ihtiyacının gücüne bağlı olarak değişir. Engelleri aşmak, yüksek bir standardı yakalamak, kendini mükemmele ulaştırmak, başkalarıyla yarışmak ve onları geçmek, yeteneklerini başarıyla ortaya koyarak kendine güveni ve saygıyı artırmak da bu ihtiyacın diğer ortaya konulma şekilleridir.⁴⁷

Bu kurama göre kişi, aşağıda belirtilen üç grup ihtiyacın etkisi altındadır:

- 1-Başarma ihtiyacı,
- 2-Güçlülük ihtiyacı,
- 3-Bağlılık ihtiyacı.

⁴⁴ J.Schneider ve (and) E.Locke, “ A Critique of Herzberg’s Classification System and a Suggested Revision”, **Organizational Behavior and Human Performance**, 1972, ss.441-458

⁴⁵ Levent Şimşek, a.g.m., s.100

⁴⁶ Ülkü Dicle ve Atilla Dicle, “İsteklendirme (Motivasyon)”, **Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Araştırma Enstitüsü Dergisi**, cilt. 1, s.1, Erzurum, 1973, s.84

⁴⁷ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.377

- **Başarma İhtiyacı:** Kimi insanları başarmak için zorlayan dürtüler vardır. Bu insanlar başarının sonucunda elde edecekleri ödüller için değil, kişisel başarı için çabalarlar. Bu dürtü başarma ihtiyacıdır. Mc Clelland başarma ihtiyacı hakkında yapılan araştırmada, çok başarılı kimseleri farklı kılan noktanın bir şeyi diğer insanlardan daha iyi yapma arzusu olduğunu ortaya koymuştur.⁴⁸

Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi kendisine başarılması zor işler, anlamlı amaçlar seçerek, bunları geliştirmek için gereken davranışları gösterecek ve başarılı olduğu oranda tatmin hissedecektir.⁴⁹

Mc Clelland günümüzün rekabete ve mücadeleye dayanan iş dünyasında, yeniliklere kapalı, yaratıcılığa dönük olmayan yöneticilerin başarılı olma şanslarının bulunmadığını iddia etmektedir.⁵⁰

Bu bağlamda, yüksek başarı güdüsüne sahip olan kişiler, rekabet ve mücadelelerle dolu olan iş ortamlarında motive olma eğilimi taşırken, rutin ve yaratıcılığa olanak vermeyen işlerde güdülenemezler denilebilir. Bir örgütün başarısının, başarı güdüsü yüksek çalışanına bağlı olduğu düşünülürse, örgütlerin bunu dikkate almaları ve işgörenlerinde bu özelliğin bulunmasına dikkat etmeleri gereklidir.

- **Güçlülük İhtiyacı:** Güç güdüsü kişilerin öznel ve nesnel çevreleri ile olan ilişkilerinde, her türlü etkileme araçlarını ellerinde bulundurma ve bu şekilde çevreye hâkim olma isteklerini belirtmektedir. Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi güç ve otorite kaynaklarına varma, başkaları üzerinde etkin olma ve gücünü sürdürmek üzere motive olacak ve ulaşabildiği oranda iş tatmini sağlayacaktır.⁵¹ Bu tarz bir güce sahip olmak için bireylerin çok çalışıp bir takım nitelikleri ve ayrıcalıkları taşıması gerekir. Buna sahip olabilmek için ise bireyin diğerlerinden çok daha fazla çalışması ve çaba harcaması gerekecektir. Böyle bir güdü bireyleri daha başarılı kılabilir. Bunun sonucunda da herkesten farklı olmak bireyi hem motive eder, hem de tatminini artırır.

- **Bağlılık İhtiyacı:** Bu ihtiyaç başkaları ile ilişki kurma, gruba katılma ve sosyal ilişkileri geliştirmeyi içerir.⁵² Bağlılık ihtiyacı, insan yaşamını yalnız başına

⁴⁸ Joseph H. Reitz, **Behavior in Organization**, Richard D. Irwin Inc., N.Y., 1977, ss. 261–262

⁴⁹ Koçel, a.g.e., s.310

⁵⁰ Reitz, a.g.e., s.249

⁵¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1995, s.390

⁵² a.e., s. 310

sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip olduğundan hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır. Her bireyin belirli insanlara bağlılık ve onlara çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi bulunmaktadır. Fakat bu sosyal nitelik ve ihtiyaç şüphesiz kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Kimi insanlar dost ve arkadaş edinmekten ve onlarla beraber olmaktan hoşlanırlar. Bunun yanı sıra kimi insanlar da sorunlarını yalnız başlarına çözümlenmek ister ve ailesi ve yakın akrabaları dışındaki insanlarla fazla dostluk bağı kurmaktan kaçınırlar. Fakat az yada çok her insanın sosyo-ekonomik ve sosyo-psikolojik yönden bağlı olduğu belirli insan gruplarından oluşan çevresi mevcuttur.⁵³ Bağlılık ihtiyacı yüksek olan kişiler işbirliğini rekabete tercih ederler ve karşılıklı anlayış üzerine kurulan ilişkileri tercih ederler.⁵⁴ Bir arkadaş grubunun üyesi olmak, bir derneğe katılmak, bir örgütte çalışmaktan dolayı o örgütün üyesi olmak işgörenin bağlılık ihtiyacını tatmin edebilir. Karşılıklı güvenin ve birbirlerine olumlu katkılarının olması mevcut bağlılığı daha da güçlendirir. Ancak burada seçilen arkadaş grubunun seçimi de son derece önem taşımaktadır. Seçilen grup, bireyin amaçlarına ulaşmasında destek verici olabileceği gibi, bireyin amaçlarına ulaşmasını engelleyici de olabilir. Böyle bir arkadaş grubunun üyesi olmak kişiyi sıkıntıya ve tatminsizliğe sürükleyebilir.

Mc Clelland bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia eder. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük oranda korku ve çekingenlik hissetmektedir. Bu korku onu başarılı olmaktan alıkoyacaktır. Bu sebeple bu korkunun yenilmesi durumunda başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yöneltecektir. Düşünürü göre, başarıya yönelmiş bireylerin ortak özellikleri şu şekildedir⁵⁵:

Bireyi başarılı olmaya yönelten nokta başarı sonucunda elde edeceği içsel ödüllerden yani başarının ona verdiği kişisel tatminden doğmaktadır, dışsal ödül ve çıkarlarla ilgili değildir. Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey kişisel güven ve sorumluluk yüklenerek bir sorunu çözmekten hoşlanır. Başarılı olmak için faaliyete geçen birey başarısızlığın getirebileceği tehlikeleri de dikkate alarak kendisi için üst derecede ve güç sayılabilecek amaçlar yerine orta ağırlıklı amaçlar belirler. Mc Clelland,

⁵³ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1993, s. 342

⁵⁴ Robbins, a.g.e., s. 50

⁵⁵ Eren, a.g.e., s. 403

toplum ya da ülkelerin kalkınmalarını başarı ve ihtiyaç güdüsünün daha çok etkisi altında olan girişimcilere sahip olmalarına bağlamış ve bu konuda uygulamaya dönük araştırmalar yapmıştır. Bireyin örgütlerde başarılı olması bakımından bireysel başarı ve girişimleri özendirerek örgütsel önlemleri almak gerekmektedir.⁵⁶

1.2.2.4. Davranış Şartlandırma Kuramında İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi

Şartlandırma kavramı karşımıza “klasik şartlandırma” ve “sonuçsal şartlandırma” olmak üzere iki şekilde çıkmaktadır.

Klasik şartlandırma I. Pavlov’un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle gerçekleştirilen bir şartlandırma türüdür.⁵⁷ Hayvanlar üzerinde yapılmış olan bu araştırmalarda, belirli bir davranıştan eğer birey zevk almış ise, bu davranışı tekrarladığı fakat tam tersi, eğer belli bir davranıştan acı duymuşsa, o davranışı tekrarlamadığı gözlenmiştir. Bunun sonucunda, davranışların belirli bir takım uyarılar tarafından harekete geçirildiğini söyleyebiliriz. Bu şekil yardımı ile aşağıdaki gibi gösterilebilir;

UYARI → ORGANİZMA → DAVRANIŞ

Motivasyon kuramı içerisinde ele alacağımız şartlandırma ise; sonuçsal şartlandırma. B.R. Skinner tarafından geliştirilen sonuçsal şartlandırmanın ana fikri, davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırılmasıdır.

Sonuçsal şartlandırma şekil üzerinde şöylece gösterilebilir:

ORGANİZMA → DAVRANIŞ → KARŞILAŞILAN SONUÇ

ÖDÜL
CEZA

Sonuçsal şartlandırma kavramı motivasyon aracı olarak şu şekilde kullanılabilir: Örgütte var olan bireylerin davranışları eğer örgüt için arzu edilen bir davranış ise, yönetici bu davranışın tekrarlanmasını bekleyecektir. Bu ise, ancak bu davranışın ödüllendirilmesi ile gerçekleşecektir. Örgüt için “arzu edilen” davranışlar ödüllendirilirse, bu davranışların tekrarlanma ihtimalleri artacaktır. Ancak belirli

⁵⁶ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 236, İstanbul, 1991, s. 403

⁵⁷ Koçel, a.g.e., s. 311.

birtakım davranışlar örgüt için “arzu edilmeyen” davranışlar ise, yönetici bu davranışların tekrarlanmasını istemeyecektir. Ve bu tür davranışları da cezalandırarak, tekrarlama olasılıklarını azaltacaktır. Anlaşılacağı gibi, ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki temel unsurudur.⁵⁸

1.2.2.5. Bekleyiş Kuramında İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi

Motivasyonda Vroom modeli açıklanan modellerin en yenilerindedir. Victor Vroom fikirlerini 1964 yılında yaptığı bir çalışmada geliştirmiş ve açıklamıştır. Vroom’a göre; motivasyon, tercihlerin yönetilmesi sürecidir. Bir bireyin ulaşmayı istediği bir hedefi olabilir. Bu hedefe ulaşabilmek için; birey bazı davranışları yerine getirmelidir. Vroom’a göre, bireyler kendilerini başarıya götürecek olan alternatif tutum ve davranışları tetkik edeceklerdir. Ve davranışlardan belli bir eylemin başarılı olacağını düşünüyor veya bekliyorlarsa, muhtemelen davranışları arasından o eylemi seçecektir.⁵⁹

Bu kuram, davranışsal temel ile bireylerin kişisel amaçlarına dayanmaktadır. Bireylerin ihtiyaçların tatmini davranışlarının gizli nedeni olarak kabul edilmekte ve davranışları meydana çıkaran nedenler, çevresel uyarıcılarla, insan ihtiyaçları arasındaki ilişkilerde aranmaktadır.⁶⁰

Vroom’a göre, motive olan bireyin aradığı değerler ile, belirli bir hareketin bu değerlere yol açma olasılığına ilişkin tahmininin çarpımıdır.⁶¹ Bu ilişki aşağıdaki gibi formüle edilebilir.⁶²

$$\text{Valens (Arzulama Derecesi) x Bekleyiş} = \text{Motivasyon}$$

“Valens” ile anlatılmak istenen; kişinin bir harekete geçmesi halinde, bu hareketin çıkar ya da kayıpları gerçekleştirme olasılığı ya da ümidinin ne olduğu sorusunun sayısal cevabıdır.

Birey, belirli bir çaba sonucu arzu ettiği bir ödülü kazanacağına inanıyorsa (bunu bekliyorsa), bu konuda daha çok gayret gösterecektir. Bu durumda bekleyiş, “0”

⁵⁸ a.e., s. 313.

⁵⁹ Joseph I., Massie, John Douglas, **Management: A Contemporary Introduction**, Prentice Hall, New Jersey, s. 56.

⁶⁰ Sinan Bozok, “Planlama-Kontrol Sistemlerinin Davranışsal Boyutları”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, İ.T.İ.A. Muhasebe Kürsüsü, 1978, s. 82’den nakleden Özkalp, a.g.e., s. 150.

⁶¹ Davis, a.g.e., s. 781.

⁶² Fuat Çelebioğlu, **Davranış Açısından İşbilim**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları no:60, İstanbul, 1983, s.233

ile, “+1” arasında bir değer alacaktır. Ancak eğer birey belirli bir çaba ile arzu ettiği ödül arasında bir ilişki olduğuna inanmazsa bekleyiş “0” olacaktır. Eğer bireyin hem valensi hem de bekleyiŐi yüksek ise o birey motive olabilecektir. Yani tüm bilgi, enerji ve yeteneğini kendi arzusu ile işine koyacak, yani arzu ederek çalıŐacaktır.⁶³

1.2.2.6. Lawler Porter Kuramında İŞ Tatmini ve Motivasyon İlişkisi

Vroom’un bekleyiş teorisi Lawler ve Porter isimli düŐünürlerce birtakım örgütsel koşullar dikkate alınarak geliştirilmiştir.

Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynıdır. Kişinin motive olabilme derecesinin valens ve bekleyiş tarafından etkilendiğini içerir.

Lawler-Porter Modelinin, Vroom’un bekleyiş kuramından farklı olan yanıŐudur: Bireyin yüksek bir çaba göstermesi otomatikman yüksek bir başarıyla sonuçlanmaz. Bireyin motivasyonu, bekleyiŐi tarafından eklenir ancak bu bekleyiŐin ortaya çıkaracağı yüksek çabanın yüksek başarı ile sonuçlanabilmesi için, aynı zamanda bireyin gereken birtakım yetenek ve bilgiye sahip olması ve buna uygun bir rol anlayışı taşıması gerekmektedir.⁶⁴

Lawler-Porter’a göre, gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belli bir ödülle ödüllendirilecektir. Ve bu ödüller başarı duygularını ve Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarŐisinin st düzey ihtiyaçlarının karŐılanmasını kapsar.⁶⁵

Dışsal dller ise, organizasyon tarafından verilen ve ücret, terfi, statü, iş güvenliği gibi konuları kapsayan ödüllerdir. Ancak Lawler ve Parter dışsal ödüllerin performans ile bağlantısının zayıf olduğu inancındadırlar.⁶⁶

Lawler-Porter Modeli motivasyon aracı olarak kullanılmak istendiğinde aşağıdaki hususlara uyulmalıdır⁶⁷:

- 1- Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitilmelidirler.
- 2- Rol atıŐmaları azaltılmalıdır.

⁶³ Koçel, a.g.e., s. 316.

⁶⁴ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 676, Erzurum, 1990, s. 194.

⁶⁵ Koçel, a.g.e., s. 319.

⁶⁶ Hicks, Gullett, a.g.e., s. 227.

⁶⁷ Koçel, a.g.e., s. 320.

3- Personelin, kendisi ile aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldıkları ödüle dikkat ettikleri ve karşılaştırmalar yaptıkları unutulmamalıdır.

4- Bireylerin içsel ve dışsal ödüllere verdikleri önemin farklı olduğu dikkate alınmalıdır.

5- Personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı kontrol edilmeli, buradan elde edilecek olan bulgulara göre modelin işleyişi düzenlenmelidir.

Lawler ve Porter hazırlamış oldukları bu modelin motivasyon alanındaki son söz olduğu ya da bireyin iş tutumu ve performansı arasındaki ilişkileri tamamiyle açıkladığı iddiasında değildirlere. Amaçları birtakım önemli değişkenleri ve bunlar arasında var olduklarına inandıkları ilişkileri göstermektir.⁶⁸

1.2.2.7. Eşitlik Kuramında İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi

J. Stacy Adams tarafından yapılan bir kısım araştırma ve deneyler sonucu, ödül adaletinin çalışanları sürekli olarak motive etmek bakımından son derece önemli olduğu ileri sürülmüştür. J. S. Adams incelemelerinde bireylerin kendilerine verilen ödüllerle, benzer başarıyı göstermiş olanlara verilen ödüllerine ne oranda eşit olduklarını saptamaya çalıştıklarını tespit etmiştir. Kendi girdi ve ödülleriyle, diğerlerinkini karşılaştıran birey, herhangi bir eşitsizlik durumunda tatminsizlik duyacak ve motive olması güçleşecektir. Bu durum şöyle açıklanabilir⁶⁹:

$$\frac{\text{Ahmet'e verilen ödüller}}{\text{Ahmet'in sunduğu değerler}} = \frac{\text{Mehmet'e verilen ödüller}}{\text{Mehmet'in sunduğu değerler}}$$

Bu dengenin bozulması halinde, dengenin aleyhine bozulduğu hissine kapılan birey, bu tatminsizliğin baskısından kurtulma amacıyla kendi ödülleri araştırma yollarını araştırarak ve bunda başarılı olamazsa işletmeye sunduğu değerlerin miktarını azaltacaktır. Bunun yanı sıra, dedikodular ve yıpratma faaliyetlerine girerek diğer kişilerin ödülleri azaltma ya da morallerini bozarak sundukları girdilerin ya da değerlerin azalmasına sebep olabilecekleri de söz konusu olabilecektir. Bunlar bireyin kişilik ve etkilenme güçlerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durumda amaç daima

⁶⁸ G. Hicks, Ray Gullett, Organizasyonlar: Teori ve Davranış, Çev: Osman Tekok, Bintuğ Aytek, Salim Şen, Turhan Kitabevi, Ankara: 1979, s. 228.

⁶⁹ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s.425.

ödül adaletinde eşitlik ve denge aramak olmaktadır. Birey, kendisi ile diğer çalışma arkadaşları arasında eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığı zaman huzura kavuşmuş olacaktır. Eğer eşitsizlik devam etmekte ise birey dayanma gücünün sona erdiği noktada örgütten ayrılma kararı verecektir. Örgütten ayrılmamak için direnç gösterse de örgütteki sosyal ilişkileri olumsuz şekilde etkilenecektir.⁷⁰

Eşitlik teorisinin öne sürdüğü hususlar genel olarak yapılan bir takım araştırma sonuçlarına göre doğrulanmış olsa da, teorisinin tamamen kabulü için, metodolojik açıdan daha sağlıklı araştırmalara gerek duyulmaktadır.

1.2.2.8. Amaç Kuramında İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi

Edvin Locke tarafından geliştirilmiş olan bir teoriye göre, kişilerin kendilerine seçtikleri amaçlar onların aynı zamanda motive olma derecelerini belirleyecektir.

Locke'a göre, işgörenlerin işlerindeki başarılarının belirleyicisi olarak onların kişisel amaçları büyük önem taşımaktadır.

Bu kuram, her bireyin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik bir biçimde olduğu varsayımına dayanır. Ancak gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmediği gibi, amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmaz. Ve hatta çoğunlukla bilinçsizce ve fazla düşünme ve yargılamalarda bulunmadan amaç seçtiği söylenebilir. Ayrıca her bireyin kendine has yargı ve duyguları olduğu için, seçecekleri amaçlarda her birinden farklı olacaktır. İşte bundan dolayıdır ki, bireysel amaçları tek tek belirlemek ve buna uygun yönetsel davranış ve politikaları belirlemek de zor olacaktır. Ancak bu teori örgütlerde bireyleri değerlemek, bireysel amaçları bağdaştırmak açısından yöneticiye analitik ve oldukça yararlı bilgiler sunmaktadır.⁷¹

1.2.3. İş Tatmini ile Performans Arasındaki İlişki

Performans, kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Çalışmasının amaçlara ulaşma (etkinlik) derecesidir. Bir bireyin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır. Sağlanan performans daha sonra ödüllendirildiğinde iş tatminine dönüşür.

⁷⁰ Eren, **Yönetim Psikolojisi**, a.g.e., ss.358-359.

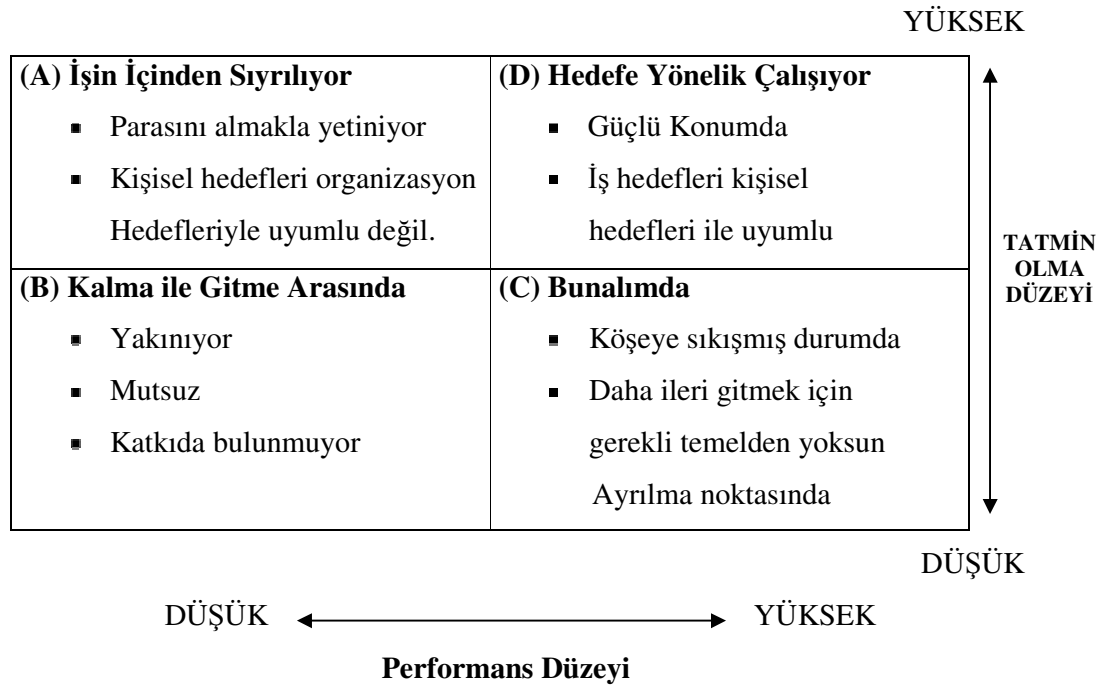
⁷¹ a.e., ss. 405-407.

İşinde mutlu, huzurlu, güvenli olmak anlamına gelen iş tatmini, bir sonraki aşamada gösterilecek çabanın niteliğini ve düzeyini belirler.⁷²

Günümüzde insan kaynakları yönetimi, gerek özel gerekse kamu sektöründe; bireysel verimlilik, işe devamsızlık ve işgören devri konularının örgütsel performans ile olan ilişkisi üzerinde yoğunlaşmaktadır.⁷³

Performans değerlendirme ve geliştirme tüm yöneticilerin çok önemli bir fonksiyonudur. Çalışanların tatmin olma beklentilerine önem veren yöneticiler, onların belirgin bir şekilde daha iyi çalıştığını görecektir. Oysa, bu gereksinimlere yeterince önem vermeyen yöneticiler ve takım liderleri, yalnızca kısa süreli sonuçlar elde edebilecekler, nitelik ve nicelik açısından yetersiz işgörenlerle çalışmak zorunda kalacaklardır.⁷⁴ Tablo 3'te yer alan "Tatmin Edici Performans Modeli", organizasyonun etkinliğinde, çalışanların performansları ile tatmin olma düzeylerinin birlikte ne denli önemli bir rol oynadığını göstermektedir.⁷⁵

Tablo 3: Tatmin Edici Performans Modeli



⁷² Barutçugil, a.g.e., s.391

⁷³ Kenneth W. Thomas, Betty A. Velthouse, "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretative Model of Intrinsic Task Motivation", Academy of Management Review, vol.15, n.4,1990, ss. 666-668

⁷⁴ Barutçugil, a.g.e., s.391.

⁷⁵ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, ss. 44-46

Yukarıdaki modelde; yatay eksen, “performans”, yani görevin çeşitli boyutları ile yerine getirilmesinde, çalışanların başarı düzeyini ifade etmektedir ve yukarı doğru çıktıkça performans yükselmektedir. Dikey eksen, çalışanların, “tatmin olma” düzeyini, yani hedeflerini, özlemlerini, beklentilerini gerçekleştirme derecelerini ve işe, yönetime, iş arkadaşlarına ve organizasyona karşı taşıdığı duyguların niteliğini göstermektedir. Bu modelde performans ve tatmin olma seviyelerinin bileşimine göre çalışanlar dört grupta toplanmaktadır. İş tatmini yüksek olmasına rağmen düşük performans gösterenler, (A Bölgesi) kişisel beklentilerini gerçekleştirdiklerini ve buna karşın organizasyona katkılarında daha fazlasını aldıklarını düşünmektedirler. Bu kişilerin iyi yönlendirilmedikleri söylenebilir. Performansı yüksek, buna karşın iş tatmini düşük çalışanlar, (C Bölgesi) çabalarının karşılığını yeterince alamadıklarını düşünmektedirler. Bu kişiler bunalımda ve örgütten ayrılma noktasındadırlar. Beklentilerini elde edememenin verdiği rahatsızlıkla kendi değerlerini daha iyi takdir edecek örgütlerin arayışı içindedirler. Gerek performansı gerekse tatmin olma seviyesi düşük olanların ise (B Bölgesi) huzursuz ve mutsuz iş yaşamları ve verimsiz iş ilişkileri kimseye bir fayda sağlamamaktadır. Hem performansı hem de tatmin seviyesi yüksek seviyede bulunanlar (D Bölgesi) ise, kişisel hedefleri ile örgütün hedeflerini özdeşleştirebilen mutlu ve verimli işgörenlerdir. Örgütün amaçlarına katkıda bulunurken kişisel tatmin de sağlamaktadırlar. İşletme yönetiminin görevi, tüm işgörenlerini bu “yüksek performans – yüksek iş tatmini” bölgesine taşımaktır.⁷⁶

Çalışanların tatmini ile performansı arasındaki ilişkinin üç görünümü vardır:⁷⁷

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

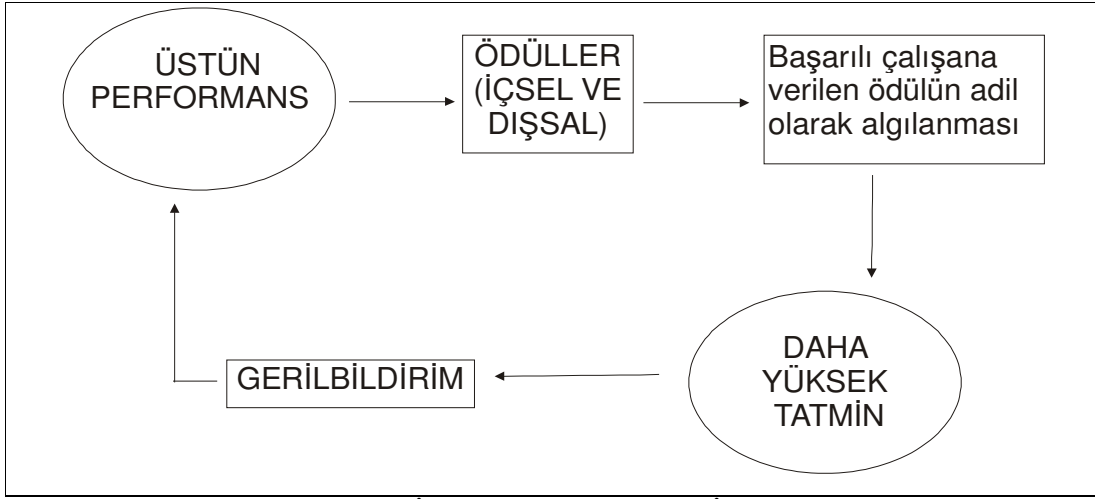
İş tatmini muhakkak belirli sınırlar dahilinde performansı etkileyecektir. İşgörenler mutlu olurlarsa, daha verimli çalışarak buna karşılık vereceklerdir. Yüksek

⁷⁶ a.e.,ss.44-45.

⁷⁷ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi,s.392.

başarı da görünür yöntemlerle ödüllendirilir ve özendirilirse iş tatmini artar.⁷⁸ Genellikle ödüller iyi bir performansın sonucu olarak ortaya çıkar. Eşit olarak algılanan bu ödüller tatmini, tatmin performansı etkiler.⁷⁹

İş tatmininin performans üzerindeki etkisini karşılıklı bir ilişki olarak görmek daha doğru olacaktır. Performans ile tatmin arasındaki ilişki; üstün performansın tatmini artırması, bunun da sonraki dönemde performansa yansması olarak tanımlanabilir⁸⁰.



Şekil 1: İş Tatmini – Performans İlişkisi

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

Araştırmalar performans değerlemenin kötü, eksik ve konuyu iyi bilmeyen kişilerce yapılması halinde, beklenenin tam aksine; tatminin düşmesine neden olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı bu değerlendirmeyi iş performans ve işgörenlerin iş

⁷⁸ a.e. , s.393.

⁷⁹ John M. Ivancevich, Michael T. Matteson, **Organizational Behavior and Management**, Irwin Mc Graw Hill, New York, 1996, s.131.

⁸⁰ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 393.

tanımlarında, iş analizlerinde saptanan standartlara göre yapmak ve geri besleme sağlamak amacıyla gerçekleştirmek gerekir.

1.2.4. İş Tatmini ile Verimlilik Arasındaki İlişki:

İnsan ihtiyaçlarının sonsuz ve bunları karşılayacak kaynakların sınırlı olduğu düşünüldüğünde, kaynakların verimli bir şekilde kullanımı gündeme gelmektedir. İşletmeler bunu dikkate alarak, ellerindeki mevcut kaynakların verimli bir şekilde yani en az girdi ile en çok çıktı sağlama yönündeki gayretlerini artırıp, daha fazla verim elde etmek durumundadırlar. Amaçlara ulaşabilme için verimlilik gözden uzak tutulmamalıdır.

Modern örgütlerde son yıllarda verimliliği artırma ve çalışma yaşamının niteliğini geliştirme konuları oldukça önem kazanmıştır. Örgütlerde yalnızca teknolojinin ve muhasebe sistemlerinin geliştirilmesinin yeterli olmadığına, insanın yetenek ve kapasitesinin geliştirilmesi ile çalışma hayatındaki fiziki rahatlığının ve mutluluğunun sağlanmasının gerektiğine inanılmaktadır. İşgörenlerin çalıştıkları iş çevresinden ve iş ve örgüt tasarımıyla büyük ölçüde etkilendikleri artık bilinen bir gerçektir. “İş” o şekilde organize edilmelidir ki, bireyler daha fazla katkı ve yaratıcılık ortaya koyabilsinler. Çünkü, işletmelerde verimlilik, çalışanların daha fazla zeka ve bilgi ürünlerini ortaya koyabilmeleriyle sağlanabilecektir⁸¹.

İnsan gücü verimliliğini etkileyen faktörler üç grupta incelenebilir:⁸²

- 1-İşin kendisi, gerçekleşmesi için gerekenler,
- 2-İşi yapan görevlinin nitelikleri, güdülere, an ve gelecekle ilgili beklentileri,
- 3-İş çevresi, çalışma koşullarının iş başarımı (performans) üzerindeki ağırlıkları birbirlerine bağımlı olarak değişmektedir. Bu üç grup faktörün isabetli yönde ve eşgüdümlü, birbirini tamamlayıcı biçimde kullanımı verimliliği artırıcı, ters yönde veya isabetsiz kullanımı ise verimliliği azaltıcı sonuçlar vermektedir.

⁸¹ Öznur Yüksel, **Personel Organizasyonu**, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1990, s. 61

⁸² Ayfer Erbesler, **İnsangücü Verimliliğini Artırmaya Yönelik Organizasyon Modelleri ve Teşvik Edici Yöntemler**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 305, Ankara, 1984, s. 43

Yapılan araştırmaların sonuçları iş tatmini ile iş verimliliği arasında bir bağın olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle bir çok araştırmacı, işyerinde iş tatminini (ya da tatminsizliğini) lerek, iş ortamında daha iyi bir iklimin yaratılmasına yardımcı olacak unsurları belirlemeye çalışmaktadır. İş tatmini yüksek olduğunda çalışanlar açısından da stresin azaldığını ortaya koyan araştırmalar mevcuttur.⁸³

Yöneticiler yönetsel faaliyetlerini mümkün olduğunca rahat ve mutlu işgörenler oluştırmaya çalışırlar ve bunu daha yüksek çaba beklentisi ve verimlilik için yaparlar. Ancak iş tatmini gerçekten verimlilik ile ilgili midir? Eğer ilgiliyse verimlilik mi tatmine neden olur, tatmin mi verimlilik yaratır?

Sistem açısından bakıldığında verimlilik ile tatminin dairesel bir ilişki içinde olduğu görülebilir. Bu noktada başarının ödül ve tatmin sağladığı, algılanan yüksek bekleyiş nedeniyle daha çok çabaya yol açtığı varsayılır. Yüksek çaba önce etkin bir başarıya, sonra dairesel bir ilişki içinde tatmin artışına neden olur⁸⁴. Bu modelden yola çıkılarak, “yüksek iş tatmininin etkin bir yönetimle verimi artıracadığı” söylenebilir. Verimliliğin sağlanmasında çalışanların motive edilmesi, yöneticilerin çalışanları anlamaları ile mümkün olabilmektedir. Örneğin, alışanların önem verdiği, kendilerini ilgilendiren konularda kararlara katılma, bilgi beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatlarının tanınması, yetki ve sorumluluk konularına ağırlık verilmesi tatmin sağladığı gibi verimi de artıracaktır.⁸⁵

1.2.5. İş Tatmini ile Etkinlik Arasındaki İlişki

Etkinlik, faaliyet ve gayretlerin amacına ulaşmasındaki isabet derecesini ifade eden bir kavramdır. Önceden belirlenen amaçlara planlandığı gibi ulaşılmışsa tam isabet söz konusudur. Bu durumda etkinlikten söz edilebilir. Örgütsel etkinlik bir anlamda örgütün üretim faaliyetleri ile değişen iç ve dış şartlara uyum sağlayabilmesi için bütün imkanları ve g merkezlerini harekete geirmedeki yeteneği olarak da tanımlanır.⁸⁶

⁸³ Metin Topaloğlu, Muharrem Tuna, “Otel İşletmelerinde Stresin Değerlendirilmesi, Ampirik Bir alışma”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, s.9, 1998, s. 39

⁸⁴ Kamil Orhan, “İş Doyumu ve Değerler”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 1997, ss. 65–66

⁸⁵ Tony Simons ve(and) Cathy A. Enz, “Motivating Hotel Employees”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 36, n.1, 1995, ss. 20–22

⁸⁶ Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998, s.18.

İşletme kuruluş aşamasından itibaren, üretim sürecinin planlanması sırasında etkinlik kavramına göre hareket edilir. İşletmede etkin çalışma koşullarının bulunmaması, verimliliği de olumsuz etkileyecektir.⁸⁷ Günümüzde insanların yaşamlarının önemli bir bölümünü geçirdikleri işyerlerinde mutlu olmaları, kişilerin olduğu kadar örgütlerinde etkin olmaları ile mümkündür.

1.3. İŞ TATMİNİNİN BOYUTLARI

İş tatminini, işin kapsamı ve iş ortamına karşı bireyin olumlu tutumlarının bütün olarak tanımlamıştık. Bu durumda, işe karşı olumlu tutumu oluşturan faktörleri iş tatminini yaratan değişkenler olarak görmek uygun olacaktır.

İş tatmini büyük ölçüde bireyden bireye, örgütten örgüte farklılık gösterir. Bazıları işleri ile ilgili pozitif duygular dile getirilen diğerleri gerçek yada hayal ürünü sorunlardan yakınırlar. Niçin bu şekilde olmaktadır? Başka bir deyişle “iş tatmini” yada “tatminsizliğine” ne katkıda bulunur? Bu konuda yapılan çalışmalar, bir işgörenin işindeki özel koşullara göre farklılık gösteren tatmin seviyesinin, yapının temelini oluşturan çeşitli unsurları içerdiğini göstermektedir. Bu unsurlar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir⁸⁸.

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

Bu bağlamda hangi değişkenlerin tatmin üzerinde ne derece etkili olduğu sorusu araştırmacıların dikkatlerini çeken konulardan olmuştur. Bu kısım çalışmalar yaş, cinsiyet ve kişisel beğeni gibi bireysel farklılıkları esas alan demografik değişkenlere odaklanırken, diğer bir kısım çalışmalar ücret koşulları, ikramiyeler,

⁸⁷ Şerif Şimşek, **İşletme Bilimlerine Giriş**, Adım Yayınevi, Konya, 2004, s.170.

⁸⁸ Rosalie B. Lopopolo, “The Relationship of Role-Related Variables to Job Satisfaction and Commitment to the Organization in a Restructured Hospital Environment”, **Physical Therapy**, vol. 82, n.10, 2002, s. 984

hierarchy yapısı, eğitim, çalışma koşulları gibi örgütsel değişkenler üzerinde yoğunlaşmıştır.⁸⁹

İş tatmini boyutları olarak ele alacağımız unsurların, işgören performansı, iş devamsızlık, işgücü devri gibi örgüt için son derece önem taşıyan değerlere karşılıklı ilişki içinde olduğu bilinen bir gerçektir.⁹⁰

Sözü edilen unsurlar “kişisel” ve “örgütsel” olmak üzere iki kategoride ele alınabilir.

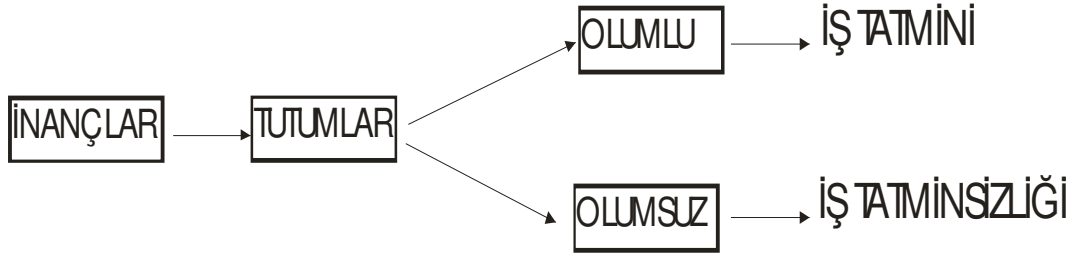
1.3.1. Kişisel Faktörler

İş ortamlarında gözlenen; kişisel inançlarının, tatmin üzerinde önemli olduğudur. Örneğin bir mühendisin fiilen yaptığı işe ilişkin inancı, onun iş tatmini yada tatminsizliği üzerinde önemli rol oynayacaktır. Yaratıcı olduğuna inanan bir mühendis, araştırma ve geliştirme yerine, bakım mühendisi olarak görev yapıyorsa iş tatminini hissetmesi güç olacaktır. Çünkü toplumda, kendisine ve iş çevresinde araştırma – geliştirmenin önemli olduğu şeklinde yaratılan inanç, onun davranışlarını etkileyecektir. Bu sebeple işine karşı olumlu yada olumsuz birtakım duygular besleyecektir. İşte bu da tutumun kendisidir. Eğer nesneye karşı olan hisler yani tutumlar olumlu ise iş tatmini, olumsuz ise iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır. Örneğimizdeki bakım mühendisini ele alacak olursak, tatmin veya tatminsizliğe bağlı olarak bir ihtiyaçlar listesi geliştirecektir. Yaratıcılığına inandığı için işine yeni önemli olduğunu kanıtlama yoluna gidecektir. Ya en kısa zamanda büyük bir başarı sergileyerek, bakım işinde kalmaya devam edecek veya araştırma ve geliştirme bölümüne geçmenin yollarını arayacaktır.⁹¹

⁸⁹ Robert J. Taormina, “Predicting Employee Commitment and Satisfaction: The Relative Effects of Socialization and Demographics”, **International Journal of Human Resource Management**, vol1. 10, n.6, 1999, ss. 1060–1061

⁹⁰ Paul E. Spector, **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences**, Sage Publications, Inc., New York, 1997, s. 96

⁹¹ Levent Şimşek, a.g.e., s. 95



Şekil 2. İş Tatmini Etkileyen Kişisel Faktörler

Şekilden görüldüğü üzere, tutumlar inançların, hislerin ve davranışsal niyetlerin bir sonucu olmaktadır. İnançlar ve tutumlar ise kişiden kişiye farklılıklar gösterebilmektedir. İnançların ortaya çıkışında gözlem ve tecrübe, zeka, duygu ve sosyal yaşantı gibi çeşitli faktörler rol oynamaktadır.⁹²

Organizasyona giren kişilerin karakteristik özellikleri de işyerlerindeki davranışlarını etkiler. Kişisel yada biyolojik özellikler olarak; yaş, cinsiyet, medeni durumu, kişisel karakteristikler olarak ise; değerler, inançlar, tutumlar ve temel yetenek düzeyi söylenebilir. Bir birey işyerine katıldığında, karakteristik özelliklerinin bir kısmı yönetim tarafından değiştirilse bile tam anlamıyla değişmez.⁹³

İş tatmini, işgörenin kendi bütününde hissettiği bir olgu olduğuna göre; fertten ferde farklılık gösterecektir. Bu ferdi farklar; yaş, cinsiyet, eğitim, tecrübe gibi kişiye özel niteliklerdir. İş tatmini, kişinin bir duygusal durumu olduğuna göre, her kişiye özgü olan yaş, cinsiyet, eğitim ve tecrübe (ekonomik ve sosyal statü, yetişme tarzı, aile yapısı, genel kültür vb.) gibi ferdi niteliklere bağlı olarak; algıların, yargıların ve dolayısıyla iş tatmini/tatminsizliğinin olmasında etkili farklılıklar olduğundan dikkate alınmaları gerekir.⁹⁴

Sonuç itibarıyla, örgütün bir amacı yaşamak, diğer amacı da çalışanların iş tatmininin sağlanması olarak görülebilir. Bu durumda, bir örgütün başarısının göstergesi, sözü edilen bu iki amacın da ulaşıldığı denge düzeyidir.

⁹² <http://www.arthuranderson/> "Çalışanların Tutumları", ATSO Eğitim Danışmanlığı, Eylül 2001.

⁹³ Baytok, s. 36 s. 8

⁹⁴ M.M. Grunberg, "Job Satisfaction", Unvin Brothers Ltd., London, 1976, s. 167'den nakleden Tülin Ulusoy, **İşletmelerde İş Doymu ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1993, s.78

Bu nedenle iş tatminini görece etkileyen bireysel değişkenlerden önemli bulunanlar aşağıda ayrı başlıklar altında incelenmiştir.

1.3.1.1. Cinsiyet: Kadın ve erkeklerin örgütte farklı değer ve beklentiler içinde oldukları düşünülmektedir. Kadın ve erkekler cinsiyet – rol toplumsallaşmasındaki farklılıklar nedeniyle kadınlar işe yönelik, erkekler başarıya yönelik algılanırlar. Özellikle okul öncesi çocuğu olan kadınların, ev ile ilgili iş yüklerinin ve sorumluluklarının daha fazla olduğu bir gerçektir. Bu nedenlerle kadın ve erkeklerin içsel motivasyonlarının ve iş bağlılıklarının farklı oldukları söylenebilir.⁹⁵ Bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar, kadınların işyerlerinde erkek meslektaşlarına göre daha fazla tatmin hissi duyduklarını göstermektedir.⁹⁶ Niçin işyerlerinde kadınlar erkeklere nazaran daha tatminkardırlar? Ekonomistler, sosyologlar ve sosyal psikologların ilgisini çeken bu konu ile ilgili en kapsamlı çalışma 1997’de Clark’ın BHPS (British Household Panel Survey)’deki verileri kullanarak yaptığı çalışmadır. Bir dizi faktörlerin kontrolü sonucunda, iş tatmininin kadınlarda erkeklere nazaran anlamlı derecede yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak Clark, cinsler arasındaki tatmin farklılığının geçici olduğunu ileri sürerek, bunun kadınların iş dünyasındaki konumlarının ve beklentilerinin daha fazla artması sebebiyle olduğuna değinmektedir.⁹⁷ Clark’a göre, kadınların iş dünyasındaki değerlerinin artması durduğu zaman, kadınların ve erkeklerin kaydedilen tatmin düzeyleri aynı olacaktır.⁹⁸

1.3.1.2. Yaş: Yapılan araştırmalar, yaş ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. İşlerinden daha çok beklentileri olan genç çalışanların iş tatminsizliği yaşamaları olasılığı daha yüksek olurken, yaş ilerledikçe işten duyulan tatmin artmaktadır. Yaşın ilerlemesiyle terfi olanaklarının artması, alınan ödüllerin çeşitlenmesi de iş tatmini yaratılmasında önemli rol oynamaktadır.⁹⁹

⁹⁵ Çiğdem Kirel, “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, c:28, s:2, Kasım 1999, ss. 115–116.

⁹⁶ Peter J. Sloane, Melanie E. Ward, “Cohort Effects and Job Satisfaction of Academics”, **Applied Economics Letters**, vol. 9, 2001, ss. 787–788.

⁹⁷ A. Sousa Poza, “Gender Differences in Job Satisfaction in Great Britain”, **Applied Economic Letters**, vol. 10, 2003, ss. 691–692.

⁹⁸ Andrew E. Clark, “Job Satisfaction and Gender: Why are women so happy at work?” **Labour Economics**, vol. 4, 1997, ss. 341–343

⁹⁹ Dennis W. Organ, Andreas Lingl, “Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior”, **The Journal of Social Psychology**, No: 135/3, 1995, s.345

Davis'e göre; işgören özellikleri açısından, araştırmalar, yaş ve iş doyumunu arasında genellikle, olumlu bir bağ olduğunu ortaya koymuştur.

İşgörenler yaşlandıkça işlerinde daha doyumlu olurlar, bunun nedeni deneyim sonucu uyumun artması olabilir.¹⁰⁰

1.3.1.3. Kıdem: Yapılan araştırmalar, kıdem ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Wright, Hamilton ve Gilmer'in yaptıkları araştırmalarda; bireylerin işe başlamalarından hemen sonra iş tatmin seviyelerinin yüksek olduğunu, sonra bu seviyede düşme görüldüğünü ortaya koymuşlardır. Bireylerin kıdemleri ile iş tatmini arasında görülen doğru orantı, kıdem artmasıyla daha iyi mevkilere gelme imkanının iş doyumuna olumlu etkili olarak değerlendirilebilir.¹⁰¹ Ülkemizde yapılan bir araştırmada, işgören yaşlandıkça ya da kıdemi arttııkça, işinden edindiği deneyimden örgütünü yararlandırma isteğinin azaldığı saptanmıştır. Aynı bulgu A.B.D.'de yapılan bazı araştırmalarda elde edilmiştir.¹⁰²

1.3.1.4. Eğitim Seviyesi: İş tatmini ve eğitim seviyesi arasındaki ilişki bir belirsizlik taşımaktadır. Bazı durumlarda eğitimi yüksek çalışanların özellikle ücret beklentilerinin yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliğine düştükleri görülmektedir. Bazı durumlarda da eğitimi yüksek çalışanların örgütsel ödüllere daha çok ulaşmaları ve daha yüksek ücret almaları söz konusu olduğundan yüksek bir iş tatmini yařamaktadırlar¹⁰³.

1.3.1.5. Kişilik: İş tatmini ve eğitim seviyesi arasındaki ilişki bir belirsizlik taşımaktadır. Bazı durumlarda eğitimi yüksek çalışanların özellikle ücret beklentilerinin yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliğine düştükleri görülmektedir. Bazı durumlarda da eğitimi yüksek çalışanların örgütsel ödüllere daha çok ulaşmaları ve daha yüksek ücret almaları söz konusu olduğundan yüksek bir iş tatmini yaşamaktadırlar.¹⁰⁴

Genellikle kendine güveni olan, özbenlik duygusunu geliştiren işgörenler daha çok tatmin sağlamaktadırlar.¹⁰⁵

¹⁰⁰ Davis, a.g.e., s.20

¹⁰¹ Ulusoy, a.g.e., s.20

¹⁰² İ. Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri – Yönetimsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara, 1992, s.180

¹⁰³ Erol, a.g.t., s. 40.

¹⁰⁴ Başaran, a.g.e., 180.

¹⁰⁵ a.e., s. 181.

1.3.2. Örgütsel Faktörler

İş tatmini kapsamlı bir tutum olarak görülebildiği gibi; bireyin işinin değişik kısımları içinde uygulanabilir.¹⁰⁶ Böyle bir bakış açısıyla, iş tatmini, önemli olarak görülen çeşitli iş faktörlerine yönelik olarak bireyin sahip olduğu tutumlardan oluşan çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır.¹⁰⁷ Böylece, iş tatmini araştırmaları, önemli olduğuna inanılan işin değişik kısımlarına odaklanırlar.¹⁰⁸ Bu noktanın ardından, işle ilgili hangi değişkenlerin iş tatminini belirlediği sorusu akla gelmektedir. Burada söz konusu edilebilecek belli başlı faktörler; mevcut çalışma koşulları, ücret, mali ödüller, birlikte çalışılan diğer kişiler ve bunlarla ilişkiler, yönetim biçimi, yapılan işin yapısı ve yükselme olanakları olarak belirtilebilir.¹⁰⁹

1.3.2.1. Çalışma Koşulları

İşgörenler işlerinde hem kişisel rahatlık hem de işin yapılmasını kolaylaştırıcı bir çevre ile ilgilenmektedirler. Bu konuda yapılan araştırmalar işgörenlerin tehlikeli ve rahatsız edici olmayan fiziksel bir ortamı tercih ettiklerini kanıtlamıştır. Isı, ışık, gürültü ve diğer çevresel faktörler sınırları aşmayacak şekilde ayarlanmalıdır. Pek çok işgören temiz ve modern tesislerde, yeterli alet ve donanımlı çalışma ortamlarını tercih etmektedirler.¹¹⁰ Bu bağlamda çalışma koşulları ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Uygun çalışma ortamı ve fiziksel rahatlık, hedeflere ulaşmayı ve performansı kolaylaştırarak iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yaratabilmektedir.

Çalışma saatleri de işgörenler açısından önem taşımaktadır. Esnek çalışma saatleri, işgörenlerin çalışma hayatının kalitesini artırdığı gibi, işgörenlerin özel hayatlarının kalitesini de yükseltmektedir. Esnek çalışma saatleri uygulaması için öne sürülen nedenler motivasyon, moral ve tatmini artırmak ve işgörenin işi ve ailesi

¹⁰⁶ Newstrom, Keith Dawis, a.g.e., s. 303.

¹⁰⁷ Justin G. Longenecker, Charles D. Pringle, **Management**, 5th edition, Charles E. Merrill Publishing Company, Columbus, 1981, s. 292

¹⁰⁸ Newstrom ve Davis, a.g.e., s. 195

¹⁰⁹ Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior Concepts, Controversies and Applications**, 4th edition, Prentice-Hall International Editions, New York, 1994, s.130

¹¹⁰ Robbins, Organizational Behavior, a.g.e., s.192

arasında bir denge kurabilmesini sağlamaktır. Bu esneklik ve verimin artması düşünülmektedir.¹¹¹

Kişi çalıştığı işletmenin kendisine değer verdiğini ve işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse daha kolay tatmin olur. Gerçekte iş güvenliğinin bulunması işgörenin iş tatminini artırdığı gibi, yönetimini de kolaylaştırmaktadır.¹¹²

Ancak burada şunu da belirtmek yerinde olacaktır; “İş tatmini, çalışanların çalıştığı işyeri ve işyerinin bulunduğu yerden ziyade, gerçekte diğer iş aktivitelerine daha çok bağlıdır.”¹¹³

Eğer bir işyerinde diğer nedenlerden dolayı zaten bir moral bozukluğu ve tatminsizlik varsa, işgörenler çoğunlukla çalışma koşullarından yakınma eğilimindedirler. Oysa asıl neden, daha gizli ve önemli olabilmektedir. Buna rağmen küçük ve önemsiz fiziki koşulların işgörenler tarafından ısrarla ve abartıyla şikayet konusu edilmesi, asıl nedenin rahatlıkla ifade edilememesi sebebiyle olabilmektedir. Sorunun asıl nedeni kişisel yada yönetimden kaynaklanabilmektedir. Asıl sorunun tespit edilip, ortadan kalkması ile fiziki koşullar konusundaki şikayetlerin de yok olduğu gözlemlenmiştir.¹¹⁴

Çalışma koşulları bir işgörenin işini yaparken örgüt tarafından, bu işi yapmaktan dolayı kendine sunulan her türlü fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal şartlar ve imkanlardır. Ücret ve sosyal yardım, iş güvenliği, sağlık hizmetleri, iş yerine geliş-gidişler, gürültü, ısı, aydınlanma, dinlenme ve çalışma süreleri, ücretli izin durumu, ast – üst ve diğer sosyal ilişkiler, örgütsel iklim ve moral gibi çalışma hayatının tüm yönlerini “çalışma koşulları” içinde düşünmek mümkündür.¹¹⁵

¹¹¹ Kirel, a.g.m., s.1

¹¹² Robert P. Vecchio, **Organizational Behavior**, 2nd. edition, Mc Graw Hill Book Company, London, 1991, s. 122

¹¹³ Robert Tannebaum, I. Weschler, F. Masserick, **Leadership and Organization**, Mc Graw Hill Book Company, 1961, s. 329

¹¹⁴ Daniel C. Feldman, Arnold J. Hugh, **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**, Mc Graw Hill International Book Company, Auckland, 1983, s. 198

¹¹⁵ Eroğlu, a.g.e., ss. 325–326

1.3.2.2. Ücret

İş tatmini konusunda yapılan çalışmalar, tatmin veya tatminsizliğin temel unsurlarından biri olarak ücreti göstermektedir. Şüphesiz işgörenin işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi de belirleyecektir. Ancak, bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil işgörenler arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir. İşletmede çok alt düzeydeki, bir bakıma ancak geçinme ücreti denilen seviye aşıldıktan sonra, iş tatminini ücretin ne kadar olduğu değil, başkaları ile karşılaştırması etkilemektedir. Bireyin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı işgörelere göre ücretinin düşük olduğuna inanması iş tatminsizliği yaratmaktadır.¹¹⁶

Ücretin, iş tatminine olan katkısı farklı hiyerarşik düzeyde olanlara göre de değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin, yöneticiler ve teknisyenler ile işçiler karşılaştırıldığında, kendini gerçekleştirme, işin ilginçliği gibi güdüleyici faktörler, ücret ve iş koşullarına nazaran genel tatmine daha çok katkıda bulunmaktadır.¹¹⁷

Ücretin, işgöreni tatmin ve motive etmek için iyi bir araç olduğunu savunan görüşler yanında karşıt görüşte olanlar da vardır. Ancak, burada önemli olan, ücretin tatmin sağlayıp sağlamadığı konusunda “evet” yada “hayır” şeklinde kesin bir yanıt ortaya koymaktan çok, olabildiğince “adil” ve “objektif” bir ücret sistemi ortaya koyabilmektedir.¹¹⁸

İşgörenlerin sadece parasal yönden hoşnut edilmesi, iyi bir ücret ödenmesi, tatminin çok yüksek olduğuna, işgörenden iyi verim alınacağına işaret etmez. Son zamanlara kadar işgöreni çalıştırmak ve işe bağlamak için tek çarenin iyi bir ücret ödemesi olduğuna inanılmıştır. Ancak konu ile ilgili yapılan araştırma ve deneyler, kimi durumlarda ücretlere yapılan zamlara rağmen işgörenin işinden hoşnut olamayabileceğini ortaya koymaktadır.

¹¹⁶ Erdoğan, a.g.e., s. 239

¹¹⁷ Nuri Bilgin, **Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.154

¹¹⁸ Yüksel, a.g.e., s.63

1.3.2.3. Çalışma Grubu

Çalışma grubunun iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Tek başına çalışanların kendilerini sosyal yalnızlığa ittiği için işlerini sevmemeleri çok doğaldır. Bu nedenle, birbirleriyle iletişim içine girmeyen çalışanların iş tatminsizliği artmakta ve işi terk etme eğiliminde olmaktadır.¹¹⁹ Dostça birbirine yardım eden işgörenler iş tatmininin kaynağını oluşturmaktadırlar. Çalışma grubu bireylere yardımcı olma, öneriler getirme, rahatlama, destekleme kaynağı olarak hizmet eder. İyi bir iş grubu işi daha zevkli hale getirir.¹²⁰ Bir örgütte işgörenler ne oranda birlikte olmak istiyorsa ve bunu ne oranda gerçekleştirebiliyorlarsa aynı oranda tatmin olurlar.

Her işletmede bir dizi biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar vardır. Bazı iş gruplarının başarıları, üyeleri arasındaki ilişkileri açısından model özelliklidir. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde geçiren kişi için uyumlu iş arkadaşları ile birliktelik, sosyalleşme için gereklidir.¹²¹

Benzer bir ilişki takım çalışmalarında da görülmektedir. Takım çalışması işgörelere özellikle de daha çok beceri ve vasıf gerektiren işi yapanlarda, karar verme yetkilerinin artmasından dolayı büyük bir iş tatmini sağlar ki bu durumda maliyet tasarrufu nedeniyle kârlılığın ve verimliliğın artması personel devri sonucunu getirmektedir.¹²²

İşgörenler çalışırken yalnızca para ve somut başarılar beklemezler. Çoğu kişi için işleri, onların sosyal etkileşim ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Yani onların iş arkadaşlarıyla, amirleriyle ve hatta yöneticileri ile etkileşim halinde olmaları son derece önemlidir.

İş arkadaşlığının iki boyutu vardır, birincisi olumlu boyutu, buna “harekete geçirici” boyut denilebilir. Diğeri ise olumsuz olarak nitelenen “çok konuşma” şeklindedir. Burada tatmin için önemli olan boyut harekete geçirici bir iş arkadaşlığıdır. Özellikle 5-8 kişilik küçük gruplar kısa zamanda birbirleriyle tanışma, anlaşma ve

¹¹⁹ Feldman, a.g.e., s.196

¹²⁰ James Wallace Bishop, Dow K. Scott, “Employee Loyalty; How Commitment Affects Team Performance”, **Human Resource Magazine**, vol.42, 1997, s.107

¹²¹ Erdoğın, a.g.e., s.242

¹²² Trevor Williams, “Job Satisfaction in Teams”, **The International Journal of Human Resource Management**, vol.9: 5, 1998, s.76

duygusal yönden yakınlaşma olanağı elde ederler. Bu da onların birbirleriyle uyumlu, yardımlaşan ve sürekli dayanışma içinde çalışan arkadaş grubu olmalarına yol açar. Karşılıklı sevgi ve güvenin sağlanmış olduğu iş ortamında tatmin, başarı ve verimlilik de sürekli artar.¹²³

1.3.2.4. Yönetim

Çalışanların iş tatmininin sağlanması, artık örgütün ürün üretmek gibi amaçlarından sayılmaktadır. Bir örgütün yönetimi, bir yandan örgütün amacı olan ürünlerin niceliğini ve niteliğini yükseltmeye çalışırken, öbür yandan çalışanların iş tatminlerini yükseltmeye çalışmakla yükümlüdür.¹²⁴

İşgörenin geleceği yöneticisi ile olan ilişkisine oldukça bağlıdır. Son yıllarda yapılan araştırmalarda; işgörenlerin yöneticileri ile ilişkilerinin şekli ve yöneticilerinin kendileri hakkında ne düşündükleri, iş tatminine yol açan faktörlerin %43'ünü oluşturduğu gözlenmiştir.¹²⁵

Örgüt yapısının özellikleri de işgören morali ve tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Örgütte çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının tam olarak belirtilmemiş olması, yetki devri, kumanda birliği gibi yönetim ilkelerinin yeterince uygulanamaması yada aksaması ve ihmali gibi durumlarda, o örgütte çalışanların morali olumsuz etkiler altında kalır ve bozulur.¹²⁶ Buna paralel olarak da tatmin hissi oluşmayacaktır.

Yönetim tarzı çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerinde iki boyutta etkili olmaktadır. Bunlardan birincisi çalışan merkezli olmaktır. Yöneticilerin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması çalışanların iş tatminini artırmaktadır. İkinci boyut ise karar verme sürecine çalışanların katılımıdır. Bu katılım iş tatminini artırmaktadır.¹²⁷

Arkansas Üniversitesi araştırmacılarından Molly Ropert, işgörenlerin stratejik kararlara katıldıklarında daha yüksek seviyede iş tatminine sahip olduklarını belirtmektedir. Sıklıkla işletmelerde kritik örgütsel kararlar hiyerarşik yapının üst

¹²³ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s.20

¹²⁴ İbrahim E. Başaran, **Örgütsel Davranış – İnsanın Üretim Gücü**, Gül Yayınevi, Ankara, 1991, s.198

¹²⁵ Carol Kleiman, "Supervisors Vital to Job Satisfaction" **Tribune News Service**, January 2004, s. 4109

¹²⁶ Ülker Köksal, "Yönetimde Moral ve İntibak", **Amme İdaresi Dergisi**, c.1, s. 4, TODAİE Yayınları, 1968, s.107

¹²⁷ Feldman, Hugh, a.g.e., s.196

kademesinde yer alan kişilerce alınmaktadır ve işgören katılımı dikkate alınmaksızın, firmanın katılımı beklenmektedir. Bu başarı için büyük bir engel teşkil eder çünkü; firma stratejilerinin yerine getirilmesinde işgören katılımı esastır.¹²⁸

Rapert araştırmasını ulusal bir firmanın merkez ve şubelerinde yapmıştır. Yanıtları “katılmalı” ve “kısıtlayıcı” olarak iki grupta toplamıştır. Katılımcı grup; stratejik vizyona sahip, stratejik karar aşamasına yüksek oranda katılanlardır. Kısıtlanan grup ise, stratejik vizyona sahip olmayan, stratejik karar aşamasına katılımı zayıf olanlardır. Rapert; “İş tatmininin katılımcı grup ile çok güçlü olduğunu belirtmekte, bu grup için stratejik kararlara katılmak iş tatmininin en önemli unsuru olmaktadır.¹²⁹

Daha öncede belirtildiği gibi, örgütte yöneticilerden beklenenler, örgütü başarılı bir şekilde yaşatmanın yanı sıra, çalışanların iş tatminine ulaşmasını da sağlamak olarak düşünüldüğünde; ayrıca rekabetin giderek arttığı, kıt kaynaklarla üretim gerçekleştirmenin söz konusu olduğu bir çağda, çalışanların verimliliğini, iş doyumunu ve örgüte bağlılığını olabildiğince artırmak yöneticiler için kritik bir konu olmaktadır.¹³⁰

1.3.2.5. İşin Kendisi

Yapılan işin, çekici ve zevkli oluşu, monoton olmaması, örgüt içinde ve toplum açısından önemli görülmesi, uzmanlığı ve belli bilgiyi gerektirmesi, devamlı yeniliklere ve bilgiye açık oluşu gibi hususlar işten duyulan tatmini artırmaktadır.¹³¹

İşgörenler kendilerinin beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatı veren işleri tercih ederlerken aynı zamanda işi nasıl daha iyi yapacaklarına dair geri besleme sunan işlerle, bir nevi bağımsızlık sunan işleri tercih etme eğilimindedirler.¹³² Ayrıca işin çekiciliği, sıkıcı olmaması ve statü sağlaması önemli unsurlardandır.¹³³

Üzerinde durulması gereken bir başka husus, işin özellikleriyle kişinin özelliklerinin birbirini tamamlaması ve kişinin gerçekten istediği bir işte çalışmasıdır ki,

¹²⁸ Molly Inhofe Rapert, “Researcher Finds Keys to Employee Job Satisfaction and Commitment”, **Ascribe Higher Education News Service**, vol.17, 2002, s.91

¹²⁹ a.e., s.92

¹³⁰ Gülsün Erigüç, Yavuz Yıldırım, “Değer-Algı Uyumsuzluğu Modeline Göre Hastane Yöneticilerinin İş Doyumu ve Görevden Ayrılma ile ilgili Düşünceleri”, **Amme idaresi Dergisi**, c.34, s.4, TODAİE Yayınları, 2001, s.184

¹³¹ Köksal, a.g.m., s.108

¹³² Luthans, a.g.e., s.184

¹³³ Erdoğan, a.g.e., s.238

bu da tatmini artırmaktadır. Eğer iş, işgörenin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneğinin altında özellikler taşıyorsa tatminsizliğe sebep olabilecektir. Aynı şekilde işgörenin bilgi, beceri ve yeteneğinden fazlasını gerektiriyorsa sonuç yine tatminsizlikle sonuçlanabilmektedir. Bu denge sağlandığında işgören işini yapmaktan zevk alarak, işine ve örgütüne karşı olumlu duygular geliştirerek tatmini artacaktır.

İşin kendisi iş tatminini üç yönden etkilemektedir:¹³⁴

- İşin Yöntemi ve Hızının Kontrolü

Gilberth (1919) işi yapan kişilerin işin yönetimi konusunda söz sahibi olmalarının gerektiğini söylemektedir.

- Beceri ve Yetenekler

White'ın (1959) ilk araştırmaları insanların çevreleriyle başarılı bir şekilde mücadele edebilmenin motivasyonu artırdığını göstermiştir. İnsanların değerli beceri ve yetenekleri onların kendilerine saygılarını ve güvenlerini artırır, yeterlilik duygusu yaratır. Vroom (1962) yaptığı araştırmada iş tatmini ve işte kendini ifade edebilme fırsatı arasında çok güçlü bir ilişki bulunduğunu kanıtlamıştır.¹³⁵

- Çeşitlilik

Bilimsel yönetimin bir diğer eğilimi de işin temel parçalara bölünerek, uzmanlaşmaya gidilmesi ve her bir parçanın farklı uzmanlarca yapılmasıdır. Oysa Krech ve Crutchfield, (1948); Mann ve Hoffman, (1960) yaptıkları araştırmalarda işteki monotonluğun ve hep aynı işi yapmanın iş tatminsizliğine, psikolojik yorgunluğa, strese ve erken tükenmişlik duygusuna sebep olduğunu ifade etmişlerdir. Oysa beceri çeşitliliği, işe uygun bir müdahale, işin bütününe görmek ve bütüne bireysel katkısını bilmek çalışanların başarı duygusunu zenginleştirerek iş tatmininde büyük artış sağlamaktadır.¹³⁶

Bu bağlamda kişinin makul ölçülerdeki zor işi başardığında hissettiği başarı hissi, yeteneklerini kullanmaya imkan verilmesi, sürekli öğrenmeye ve gelişmeye olanak sağlanması, yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirilmesi işgörenlerin tatminine sebep olmaktadır. İş düzeyi de tatmin üzerinde oldukça önemli

¹³⁴ Feldman, Hugh, a.g.e., s.194

¹³⁵ a.e., s.195

¹³⁶ a.e., s.195

bir etkiye sahiptir. Daha yüksek pozisyondaki işler işgörenin tatminini artırırken, vasıfsız ve ağır olarak nitelendirilen işlerde çalışanların tatmini düşük olma yönündedir.¹³⁷

İşin sürekli yada geçici olma özelliği de iş tatmini ile ilgilidir. Kısa süreli işlerde çalışanlar, uzun süreli işlerde çalışanlara göre daha tatminsizdirler.¹³⁸ Bu ise işgörenlerin şirket için fazla çaba harcayacak bağlılığın, azmin yada isteğin olmamasına, şirket ideallerine bağlılık duyma gibi eğilimlerin düşmesine neden olurken, bunların sonucunda da verimliliğin azalmasına, motivasyon ve tatminin yok olmasına ve şirkete bağlılık duyulmamasına sebep olur. Bütün bunlar ise maliyet artırıcı unsurlardır.

1.3.2.6. Yükselme Olanakları

Yükselme olanağı, işgören tatmininde önemli bir değişken olmaktadır. Yükselmenin anlamı işgörenden değişiklik taşır. Ancak yükselme olasılığının fazla olması, sıklığı, adil ve nesnel kurallara dayalı olması ile yükselme isteğinin işgörence duyulması tatmin sağlama ihtimalini kuvvetlendirmektedir.

Yükselme olanaklarının iş tatminini etkilediği konusunda pek çok delil bulunmaktadır. Bu konudaki en bilinen araştırma bir elektronik üretim fabrikasında Sirota (1959) tarafından yapılan araştırmadır. Bu araştırmada istenilen terfilere zamanında ulaşamamanın iş tatminini olumsuz etkilediği görülmüştür. 1960 yılında Patchen de yükselmeyi hak ettiğine inanan çalışanların, terfi edememesi nedeniyle iş tatminlerinin düştüğünü ve devamsızlık oranlarının yükseldiğini belirtmiştir.¹³⁹

İşgörenler çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip deneyim sahibi oldukça, yaptıkları iş monotonlaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha fazla yetki ve sorumluluk isteyeceklerdir. İlerleme yada yükselme yolları kapanan işgörenlerin çalışma gayret ve istekleri azalacaktır. Bu durumda, yükselmenin işyerinde bir teşvik yani güdüleme aracı olduğu görülmektedir.¹⁴⁰

İşyerinde yükselmeler eğer performans esasına dayalı olarak yapılıyorsa; çalışanlar daha fazla çaba gösterirler. Çünkü yüksek bir performans gösterdiklerinde

¹³⁷ Robbins, Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications, a.g.e., s.192

¹³⁸ Vecchio, a.g.e., s.121

¹³⁹ Feldman, a.g.e., s.195

¹⁴⁰ Eren, **Yönetim Psikolojisi**, a.g.e., s.333

yükseleceğini bilen işgörenler tüm bilgi, beceri ve yeteneklerini göstererek buna hak kazanmak için çabalarlar. Bu ise insan gücü kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımı demektir. Yükselmeler kıdem esasına göre yapılıyorsa, çalışanların fazladan herhangi bir çaba harcaması gerekmeyecektir. Çünkü onlar performans gösterse de göstermese de belli bir zaman sonra yükseleceklerini bilirler. Bu durumda, performansa dayalı yükselmeler iş tatmini ve verimlilik açısından olumlu sonuçlar getirmektedir denilebilir.

İşletmede uygulanan yükselme politikasının adil olması da işgörenler için önem taşımaktadır. Eğer adaletli bir terfi sistemi varsa işgörenlerin tatmin olma olasılıkları daha fazla olacaktır.¹⁴¹

Yükselme isteği fazla olan kişiler, ilerleme imkanı buldukları işten üst düzeyde tatmin bulurlar. Üst yönetim kademesinde bulunanlar, kendisini iyi yetiştirmiş profesyoneller ilerleme değişkenini kendi adlarına kontrol edebilirler. Buna karşılık alt kademe çalışanların ilerleme fırsatından yararlanmaları, kendilerinden çok amirlerine, işletmelerinin yönetim politikasına bağlıdır.¹⁴²

¹⁴¹ Earl Nauman, "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitments Among Expatriate Managers", **Group Organization Management**, vol. 18, June 1993, s.153

¹⁴² Erdoğan, a.g.e., s.239

İKİNCİ BÖLÜM

2-ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramının tanımı, önemi ve sınıflandırılmasına yer verilecektir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ise; kişisel ve örgütsel faktörler olarak ele alınacaktır.

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Kişinin çalışacağı yer olarak seçtiği örgütün kendisine sunduğu olanak ve faydaları değerlendirerek, örgüt ile arasında kurduğu bağı vurgulayan örgütsel bağlılık, işgörenler ve örgüt açısından olumlu sonuçlar getirmesi bakımından oldukça önem taşımaktadır.

Bağlılığın bir çok farklı uygulamadaki etkisinin ne yönde olduğu işleyişi destekleyip desteklemediği bir çok farklı araştırmada incelenmiştir.

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, erine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatmaktadır.¹⁴³

2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle 1970'lerden sonra üzerinde oldukça fazla durulmuş bir konu olmasına rağmen tanımı hakkında tam bir fikir birliğine varılamadığını ifade edebiliriz. Bunun nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarından yaklaşmalarıdır.¹⁴⁴

Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar incelendiğinde farklı tanımların bulunduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığa yönelik tanımlar aşağıda sıralanmıştır:

¹⁴³ Turgay Ergun, "Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı", **Amme İdaresi Dergisi**, c. 8, TODAİE, 1975, Ankara, S:97

¹⁴⁴ Richard T. Mowday, Lyman W Porter, Richard M. Steers, Employee – Organization Linkages: **The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, Academic Press, New York, 1982, s.109

- Kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimlerdir.¹⁴⁵
- Bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile belli davranışlara yönelmede kişinin, kendisini taahhüt altına koymasındır.¹⁴⁶
- Örgütün amaçları ile kişinin amaçlarının bütünleşme veya uyuşması sürecidir.¹⁴⁷
- İşgörenlerin, elde ettiklerinin yaptıkları katkılara oranı ile ilgili algılamaları ve örgütteki yatırımlarının ve yan yatırımlarının birikimine bağlı olan bir değiş tokuş ve birikme olgusudur.¹⁴⁸
- Kişinin tatmin edici olsa da olmasa da, bir işe saplanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir.¹⁴⁹
- Bir örgütün çoklu unsurlarının (tepe yönetimi, müşterileri, sendikaları ve genel alanda toplumu kapsayabilir) amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir.¹⁵⁰
- Kişinin örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlanma olup, örgütün bakış açıları ile özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır.¹⁵¹
- Örgütün amaç ve değerlerine taraflı, duygusal bağlılığı amaç ve değerler kapsamında bireyin, rolünü örgütün iyiliği için yapmasıdır.¹⁵²

¹⁴⁵ Mary E.Sheldon, Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, **Administrative Science Quarterly**, vol 16,n.2,1971 s. 65

¹⁴⁶ Charles A. Kiesler, **The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief**, Academic Press, New York, 1971, s. 139

¹⁴⁷ Douglas T.Hall, Benjamin Schneider, Harold T. Nygren, "Personal Factors in Organizational Identification", **Administrative Science Quarterly**, vol. 15, 1970, s. 176

¹⁴⁸ Lawrence G.Hrebiniak, Joseph A. Alutto, "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, vol.18, 1972, s.555

¹⁴⁹ Carly E. Rusbult, Dan Farrel, "A Longitudinal Test Of The Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives and Investments", **Journal of Applied Psychology**, vol. 68,n.3, 1983, s. 429

¹⁵⁰ Arnon E. Reichers, A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, **Academy of Management Review**, vol. 10,n. 3, 1985, s. 465

¹⁵¹ Charles A. O'Reilly, Jennifer Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment The Effects of Compliance, Identification and Internalization of Prosocial Behavior ", **Journal of Applied Psychology**, vol. 71,n.3, 1986, s.493

¹⁵² Thomas A. De Cotiis, Timothy P. Summers, A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment, **Human Relations**, vol. 40,n.7, 1987, s. 446

- Bireylerin örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle birincil hedef olarak maddi kaygılar taşımaksızın özdeşleşmeleridir.¹⁵³

Bu tanımlardan örgütsel bağlılığa ilişkin olarak aşağıdaki özellikler çıkarılabilir¹⁵⁴

1- Örgütün hedef ve değerlerine inanç ve kabul.

2- Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcama isteği.

3- Örgütün üyesi olarak kalmak için duyulan güçlü istek. Örgüte bağlı çalışan, zor anlarda da örgütün yanında olan, işine düzenli olarak devam eden, tam gün çalışan, örgütün varlıklarını koruyan ve hedeflerini paylaşan çalışan olarak tanımlanabilir.

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Bağlılığa ilişkin araştırmaların geçmişi 1950'lere kadar uzanmaktadır. Becker'in (1960), Etzioni'nin (1961), Kanter(1968) ve Sdunders'in (1976) çalışmaları, bağlılıkla ilgili verileri toplamada araştırmacılara yön veren çalışmalardır.

Bağlılık kavramı 30 yıldan bu yana; kariyer, organizasyon, moral, iş, görev, iş ile ilgili yan faydalar ile ilgili kavramların terminolojisinde kullanılmaya başlanmıştır.

1970'lerden bu yana, literatürde bağlılık kavramına iki görüş hakim olmuştur. İlk görüş; örgütsel bağlılığı bir davranış olarak ele almaktadır. Davranışsal yaklaşımda, araştırmacılar açıkça görülen bağlığa odaklanmışlardır. Buna göre; bir işgören organizasyona ücret yan gelirler gibi nedenlerden dolayı bağlı olmaktadır ve ayrılmak kişiye oldukça pahalıya malolacaktır. Bu yaklaşım Becker (1960) ve Salancik'in (1977) çalışmalarında da açıkça görülmektedir.¹⁵⁵ İkinci görüş ise, örgütsel bağlılığı, bir işgörenin kendini belli bir organizasyon ve onun hedefleri ile bir tuttuğu ve bu hedeflere ulaşmaya yardımcı olmak için organizasyondaki üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumu

¹⁵³ Karen N. Gaerther, Stanley D. Nollen, Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization, **Human Relations**, vol. 42, n. 11, 1989, s. 975

¹⁵⁴ Abraham, Sagie, "Employee Absenteeism, Organizational Commitment and Job Satisfaction", **Journal of Vocational Behavior**, 52, n.2, 1998, ss. 156–157

¹⁵⁵ George A. Zangora, Organizational Commitment: A Concept Analysis, **Nursing Forum**, April- June, 2001, s. 107.

olarak tanımlamaktadır. Etzioni (1961 ve Kanter'in (1968) çalışmaları bu yaklaşımı kapsamaktadır.¹⁵⁶

Örgütsel bağlılığa ilişkin yaygın olarak kabul edilen yaklaşım Mowday'in çalışmasında ele aldığı yaklaşımdır. Mowday'e göre, örgütsel bağlılık bireyin belirli bir organizasyona ilgisi ve kişiliği tarafından göreceli olarak değişebilen aşağıdaki faktörlerce tanımlanmaktadır¹⁵⁷:

1. Organizasyonun bir üyesi olma isteği,
2. Organizasyonun hedef ve değerlerine güçlü bir inançla bağlı olma,
3. Organizasyon yararına isteyerek çaba harcama.

Her organizasyon üyelerini örgütsel bağlılığını artırmak ister. Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevleri yerine getirmede daha çok çaba gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna ek olarak örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu ilişkilerinin olduğu ifade etmektedir. Buna bağlı olarak yüksek performanslı, eğitilmiş bir işgörenin uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez.¹⁵⁸

2.1.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Yukarıdaki tanımlarda görüleceği üzere, örgüte bağlılık olgusu üzerinde geçmişten bugüne pek çok tanımlamalar yapılmıştır. Örgütsel bağlılık literatüründe yer alan çalışmaları farklı yazarların sınıflandırmalarına göre ele almak mümkündür.

Bu çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Buna göre en olumsuz uçta “negatif-yabancılaştırıcı,” ortada “nötr-hesapçı” ve en olumlu uçta ise “pozitif-moral” bağlılık vardır. Yabancılaştırıcı bağlılık, birey, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelirken; nötr yada hesapçı bağlılıkta bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler. Moral bağlılığı ise, standartlar ve değerler

¹⁵⁶ a.e., s.107

¹⁵⁷ Mowday, Porter, Steers, a.g.m, s.138

¹⁵⁸ Gregory B. Northcraft, Margaret A. Neale, **Organizational Behavior-A Management Challenge**, The Dryden Press, New York. 1990, s. 464

içselleştiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediğinde gerçekleşir.¹⁵⁹

Başka bir deyişle; moral bağlılığı işgörenin örgütün hedefleri ile kişilik olarak uyumuna bağlıdır. Nötr-hesap bağlılığı, işgörenin örgütten aldıklarına karşılık olarak duyduğu bağlılıktır. Son olarak ta negatif- yabancılaştırıcı bağlılık, birinin hapiste mahkum olması ve temel eğitime alınmasına benzetilebilir. Bu insanlar örgüte bağlıdırlar ama farklı bir alternatifleri yoktur ve buna mecburdurlar.¹⁶⁰

Bir diğer sınıflandırma Mowday, Porter ve Steers'in yaklaşımıdır. Bu yazarlar, örgütsel bağlılığı bireyin belirli bir organizasyona ilgisi ve kişiliği tarafından göreceli olarak değişebilen şu üç faktör tarafından tanımlandığını belirtmişlerdir.¹⁶¹

1-Örgütün hedef ve değerlerine güçlü bir inançla bağlı olma.

2-Örgüt adına gönüllü olarak çaba harcama.

3-Örgüt üyeliğinin devamını güçlü bir şekilde isteme.

Mowday ve diğerleri, “tutum (tavır) olarak bağlılık” ve “davranış olarak bağlılık” ayrımını yapmışlardır. “Tutumsal bağlılık”, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirir. Öte yandan, “davranışsal bağlılık”, kişinin davranışsa, faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır. Bu araştırmacılar, her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü (dairese) bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına ileri sürmüşlerdir. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirir.¹⁶²

Bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak değerlendiren ve bir kişinin, rolüne, araçsal bir değerden ayrı olarak örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlayan Buchanan da örgütsel bağlılığı üç gruba ayırmaktadır.¹⁶³

¹⁵⁹ Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 19

¹⁶⁰ Zangora, a.g.m., s. 109

¹⁶¹ George Zangaro, “Organizational Commitment:A Concept Analysis”,**Nursing Forum**,April-June,2001,s.35

¹⁶² Arnon E.Reichers, “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, **Academy of Management Review**, vol. 10, n.3, s. 465 den nakleden Balay, a.g.e, s. 24

¹⁶³ Balay, a.g.e., s. 24

1. Özdeşleşme (Identification): Kişinin, örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir.

2. Sarılma (Involvement): Kişinin, iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duymasındır.

3. Sadakat (Loyalty): Örgüt için duygusal hisler besleme ve ona içten bağlılık göstermedir.

Bir diğer tipolojide Kanter'a aittir. Kanter, değişik bağlılık çeşitlerinin ortaya çıkmasını, örgütün çalışanlara yüklediği değişik davranış gerekliliklerine bağlamıştır. Kanter'a göre üç farklı bağlılık vardır.¹⁶⁴

1-Zorunlu bağlılık (continuance commitment): Örgütün yaşaması için işgörenin kendisini adaması olarak ifade edilebilir. Bu bağlılık, işgörenlerin, örgütten ayrılamayacak derecede örgüt için kişisel özveride bulunmaları ve yatırım yapmalarındır.

2-Yakın ilişki bağlılığı (cohesion commitment): Bir örgüt içindeki sosyal ilişkilere olan bağlılıktır. Örgütler, işgörenlerin yakın ilişkiler geliştirmeleri için bazı sosyal faaliyetler düzenleyerek bu bağlılığı artırmaya çalışırlar.

3-Denetim bağlılığı (control commitment): Üyenin, davranışlarını yönlendiren örgütün normlarını benimsemesi olarak tanımlanabilir.

Kanter bu üç tür bağlılığın birbiriyle ilintili olduğunu ve birinin varlığının diğerlerini güçlendirdiğini ileri sürmüştür.

1984'te Meyer ve Allen, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak "duygusal" ve "süreklilik" bağlılığı olarak iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. 1990da "normatif bağlılık" olarak adlandırılan üçüncü bir unsur ilave etmişlerdir.¹⁶⁵

¹⁶⁴ Hüseyin, Çırpan, "Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1999, s. 56

¹⁶⁵ Natalie .J. Allen, John P. Meyer., "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, 1990, s. 63

2.1.3.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılığın özellikle iş deneyimlerindeki duygusallıkla ilişkili olduğu ele alınmaktadır.¹⁶⁶ İnsanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanan duygusal bağlılık, bireyin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle ne derece tutarlı olduğu kapsamında düşünülebilir.¹⁶⁷ Kişinin örgütle özdeşleşmesi, örgüte bağlılık türünde, kişi kendini örgütün bir parçası olarak gördüğünden örgüt onun için büyük anlam taşımaktadır.¹⁶⁸

Allen ve Meyer duygusal bağlılık faktörlerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır¹⁶⁹:

-İş gücülüğü: İşgörenin çalıştığı örgütte yaptığı işin güç, mücadele gerektiren ve heyecanlı bir iş olması

-Rol açıklığı: Örgütün işgörenden neler beklediğini açıkça belirtmesi.

-Amaç açıklığı: İşgörenin, örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.

-Amaç gücülüğü: İşgörenin yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.

-Yönetimin öneriye açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, örgütteki diğer işgörenden gelen fikirleri dikkate alması.

-Arkadaş bağlılığı: Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.

-Örgütsel bağımlılık: İşgörende, örgütün, söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması.

-Eşitlik: Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarının hak ettiğinden azını almaması.

-Kişisel önem: İşgören tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların güçlenmesini teşvik etmek.

¹⁶⁶ John P. Meyer, M. Deborah Powel, "Side Bet Theory and the Three Component Model of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, vol 9, 2002, s. 163

¹⁶⁷ Adnan Ceylan, Nigar Demircan, "Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, **Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü**, 2004.

¹⁶⁸ Balay, a.g.e., s. 75.

¹⁶⁹ John Meyer ve(and) Natalie Allen, "ATthree- Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management**, vol.61,1991,s.89.

-Dönüt: İşteki performansı konusunda işgörene sürekli bilgi vermek.

-Katılım: İşgörenin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamaktır.

2.1.3.2. Devam Bağlılığı

Bu bağlılık, örgütten ayrılma maliyetinin yüksek olduğu ve başka bir alternatif olmadığı durumlara dayanmaktadır.¹⁷⁰

Devam bağlılığı, yapılan yatırımların sayısı veya miktarı ile bireylerin algıladığı seçenek yokluğu olmak üzere başlıca iki faktöre dayanmaktadır. Yaş, örgütsel hizmet süresi, terfi olanakları ile, örgütten ayrılması isteği ve iş devri bu bağlılık ile ilgilidir. Bu saptama, örgütte daha uzun süreyle çalışan, daha ileri yaştaki işgörenlerin daha fazla yatırım yapacakları ve böylece örgüte daha çok bağlılık gösterecekleri görüşüne dayanmaktadır. Gerçekten işgörenler, terfi olanakları ve ödemelerden bir dereceye kadar tatmin sağlarlar. Ayrıca örgütten ayrılma durumunda bu tatminin kişiye maliyeti de yüksektir.¹⁷¹

Bu durumda devam bağlılığı, bireylerin örgüt ile ilişkilerini duygusal bir bağlılık olduğundan değil, işten ayrılmanın vereceği zarardan dolayı sürdürmeyi istediklerine değinmektedir denebilir.¹⁷²

Devam bağlılığı daha çok bireylerin işte kalma ihtiyaçlarını göre değişecektir. Bu tür bağlılıkta, işgören istese de örgütten ayrılamamaktadır. Çünkü ayrılmak kendisi için maliyeti olacak ve zorluklarla karşılaşacaktır.

Allen ve Meyer tarafından yapılan araştırmada, devam bağlılığı faktörleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır:¹⁷³

-Beceriler: İşgörenin mevcut örgütte sahip olduğu beceri ve deneyimin ne kadarını bir başka örgüte transfer edebileceği yada yararlı kılabilceği.

¹⁷⁰ S. Tonia Heffner, John R. Rentsch, "Organizational Commitment and Social Interaction: A Multiple Constituencies Approach", **Journal of Vocational Behavior**, vol 14, 1990, s. 67

¹⁷¹ Balay, a.g.e., s. 76.

¹⁷² Alice Ketchand,,Jery Strawser, R., "Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research", **Behavioral Researching Accounting**, vol 8 ,2001, s. 507.

¹⁷³ Balay, a.g.e., ss. 78-79.

-Eğitim: İşgörenin sahip olduğu formal eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışındakiler için çok yararlı olmayacağı düşüncesi.

-Yeniden yerleşme: İşgörenin, örgütten ayrılması durumunda farklı bir yerleşim yerine hareketi düşünmesi.

-Kendine yatırım: İşgörenin, mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini ayrılması halinde kaybedebilmesi.

-Topluluk: İşgörenin, yaşadığı yerleşim biriminden ne zamandan beri oturduğu.

-Seçenekler: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada zorlanacak olması.

2.1.3.3. Normatif Bağlılık:

Örgütte kalmaya karşı duyulan sorumluluk hissi olarak ifade edilebilir.¹⁷⁴Allen ve Meyer'e göre; normatif bağlılık, bireyin hem örgüte girişi öncesindeki (ailesel/kültürel sosyalleşme) hem de girişi sonrasındaki (örgütsel sosyalleşme) yaşantılarından etkilenmektedir. Bu da kişilerin sahip oldukları örgütsel bağlılık normunu anlatır.¹⁷⁵

Örgütsel bağlılık normu; işgörenin, güçlü kişisel bağlılık duygusu ile örgütüne bağlılık duymasıdır.

Normatif bağlılıkları güçlü olan işgörenler, örgütün kendilerine sunmuş olduğu fırsatlar ve yaptığı iyiliklerden dolayı sadakat hissi ile hareket ederler. Bu bağlılık çalışanların işleri ile ilgili sorumluluklarını nasıl tanımladıklarını da etkilemektedir. Kişi, örgüte olan sorumluluğuna inanır ve bu nedenle kendini örgütte kalmaya zorunlu hisseder. Burada zorunluluk, devam bağlılığında olduğu gibi örgüt ile ilgili çıkarlara dayanmamaktadır. Kişi, sadakatin önemli olduğunu inanmakta ve ahlaksal bir

¹⁷⁴ Weiner, Yoash, Vardi Yehuda, "Relationsips Between Job, Organization and Career Commitments and Work Outcomes: An Integrative Approach", **Organizational Behavior and Human Performance**, vol. 26, 1980, s. 85.

¹⁷⁵ Balay, a.g.e., s. 79.

zorunluluk hissetmektedir. Yani doğru ve ahlaki olduğuna inandığı için örgüte bağlanmaktadır.¹⁷⁶

Duygusal, devam ve normatif bağlılığın ortak noktası, işi ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltmasıdır. Ancak bu bağın niteliği yukarıda söz edilen bağlılık öğelerine göre değişmektedir. Örgüte duygusal olarak bağlananlar; istedikleri için, devam bağlılığı hissedenler; gereksinimleri olduğu için, normatif olarak bağlananlar ise; ahlaki açıdan öyle olması gerektiğine inandıkları için örgütte kalacaklardır.¹⁷⁷ İşgörenlerde bu öğelerin her birine farklı derecelerde rastlamakta mümkündür. Örneğin, işgören örgütte kalmaya gereksinim duyabilir yada başka bir deyişle kendini zorunlu hissedebilir fakat bu konuda istek duymayabilir. Bundan dolayı, kişinin örgütte olan bağlılığı, bu psikolojik durumların her birinin toplamının bir yansımasıdır.¹⁷⁸

2.1.4. Örgütsel Bağlılık Boyutları

O'Reily ve Chatman, kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağın üç boyutta ele alınabileceğini ileri sürmüşlerdir.¹⁷⁹

- Uyum veya değişim,
- Özdeşleşme veya yakınlaşma,
- İçselleştirme veya değer uygunluğu.

Uyum, tutum ve davranışlar paylaşılmış olan inançlar sebebiyle değil fakat sadece belirli bir takım ödülleri kazanabilmek için benimsendiğinde gerçekleşir. Özdeşleşme, bireyin tatmin edici ilişkiler kurmak ve devam ettirmek için etkileri kabul etmesidir. Birey bulunduğu grubun bir üyesi olmaktan gurur duyarak, grubun değerlerine saygı duyar ve bunlar gerçekleştirmeye çalışır. İçselleştirmeye dayalı bağlılıkta ise, kişinin ve örgütün değerlerinin uyuşması söz konusudur. Başka bir ifadeyle, bireyin değerleri ile örgütün değerleri aynıdır.

¹⁷⁶ İlsev, Arzu, “Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1997, s. 39.

¹⁷⁷ Heffner, Rentsch, a.g.m., s. 66.

¹⁷⁸ Allen, Meyer, “The Measurement and Antecedents of Effective”, **Continuance and Normative Commitment to the Organizations**, a.g.e., s. 63.

¹⁷⁹ Balay, a.g.e., s. 95.

Yukarıda sözü edilen üç kavram bağlılığın birbirinden farklı ve bağımsız olan boyutları ifade eder. Burada önemli olan bir husus ise, psikolojik bağın temellerinin ve boyutlarının kişiden kişiye ve kişinin kendi içinde değişebileceğidir.

Araştırmacılar ayrıca, örgütsel bağlılığın söz konusu boyutlarının, rol üstü davranışlar ve örgütte kalma isteği açısından farklı sonuçlar doğuracağını belirtmektedirler. Rol üstü davranışlar, tüm çalışanlardan beklenen formal olarak belirlenmiş rol ile ilgili davranışların ötesinde ve örgüt yararına olan davranışlardır. Bireye direkt olarak çıkar sağlamayacak, aksine örgüt yararına fazladan zaman ve çaba gerektirecek nitelikte bu davranışlar, özdeşleşme ve içselleştirmeye dayanan bağlılığın sonucunda görülmektedir. Bu bağlılık türlerine sahip olan bireylerde örgütte kalma isteği de yüksektir. Uymaya dayalı bağlılık ile rol üstü davranışlar arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bağlılık türüne sahip olan üyeler sadece belirli ödüller elde edebilmek için örgüt ile ilgilenirler bu sebepten dolayı, işin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmayı istemeyebilirler. Bu tür işgörenlerin örgütte kalma istekleri de oldukça az olacaktır.¹⁸⁰

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.2.1. Kişisel Faktörler

Kişisel özellikler örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabilmektedir. Örnek vermek gerekirse; yaş, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim gibi farklılıklar örgütte elde edilecek ayrıcalıklarla örgütsel gücün göstergesi olabilmektedir. Bu ayrıcalıkların derecesi de örgütsel bağlılıkta farklılıklara neden olabilmektedir.¹⁸¹

Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler olarak; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi ve çalışma süresi (kıdem) unsurları üzerinde yoğunlaşmıştır.

2.2.1.1. Yaş

Bireylerin içinde buldukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir. İşgörenler genç, orta yaş ve yaşlı olarak sınıflandıracak olursak iş hayatının başlangıcında olan birey ilk kez iş

¹⁸⁰ Charles A.O'Reilly, Jennifer Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment; The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, vol. 71, n.3, 1986, s. 493.

¹⁸¹ Gerald S. Berman; "The Dimensions of Organizational Commitment," **Journal of Organizational Behavior**, vol. 13, 1992, ss. 379-380.

aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşayacak, eğitimine ve özelliklerine uygun bir işte çalışma isteği yüksek olacaktır. Bireylerin işe bağlanmaları için işlerini ve iş ortamlarını tanımaları, alışmaları, kendileri için olumlu bir iklimin varlığını görmektedir ve bunun içinde belirli bir sürenin geçmiş olması gereklidir.¹⁸²

Örgütsel bağlılık ve işgörenin yaşı arasındaki ilişkinin incelendiği pek çok araştırmada yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Araştırmada yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın arttığına dair bulgular elde eden Angle ve Perry, işgörenlerin yaşı ilerledikçe alternatif ya da farklı eğitim alma imkanlarının azaldığı, bunun sonucunda da işgörenlerin, üyesi buldukları örgüte bağlılıklarının arttığı yorumunu yapmışlardır.¹⁸³

Meyer ve Allen ise, yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi farklı bir şekilde yorumlamışlardır. Bunlardan ilki; işgörenin örgütte kalma süresi arttıkça, işgörenin örgütte daha iyi pozisyonlarda bulunma olasılığı da artmaktadır. Bunun yanı sıra işgörenler, örgütte neden bu kadar uzun bir süre kaldıkları konusunda bilişsel olarak kendilerini ikna etmektedirler. Bunun sonucu olarak ta, mevcut örgütün cazibesi artar ve bu, işgörenlerin psikolojik bağlılığını artırır.¹⁸⁴

A. Griffiths, yaş ilerledikçe, iş yaşamına ve işe ilişkin kimi değerlerin değişebileceğine değinmiştir. Buna göre; yaşlı işgörenler işlerinde denetim, yeteneklerini ve deneyimlerini kullanabilme olanağının artmasını, görev çeşitliliğinin ise azalmasını istemektedirler. Bu kimseler için iş güvencesi daha önemli hale gelmektedir. İşyerinde kalmaları açısından zaman baskısının, esnek çalışma saatlerinin ve de çalışma temposunun önemi artmaktadır.¹⁸⁵

Yaşın örgütsel bağlılığa olan etkisi net olarak anlaşılmamakla birlikte, demografik özelliklerin nasıl bir etki yarattığını araştıran çalışmalarda da, yaş ile örgütsel bağlılık arasında karmaşık sonuçlara ulaşılmıştır. Hrebiniak ve Alutto, mesleklerine yatırım yapmamış daha genç işgörenlerin, mesleki başarıları gelişmiş olan

¹⁸² Özlem Çakır, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2001, s. 106.

¹⁸³ Harold Angle, J. Len Perry, "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, vol. 26, 1981, s. 14.

¹⁸⁴ John P. Meyer, Natalie .J. Allen, "Testing the 'Side-Bet Theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Journal of Applied Psychology**, vol. 69,n.3, 1984, s. 378.

¹⁸⁵ Amanda Griffiths, "Work Desing and Management The Old Worker", **Experimantal Aging Research**, No: 4, 1999, ss. 411-519.

daha yaşlı işgörenler kadar örgütlerine bağlılık duymadıklarına; Blau ve Lunz, meslekleri ne olursa olsun daha genç ve daha az doyumlu işgörenlerin, daha yüksek düzeyde iş bırakma eğiliminde olduklarına; Maris ve Sherman ise, daha ileri yaşta az eğitim almış ve daha yüksek düzeyde yeterlilik duygusu içinde olan işgörenlerin daha üst düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiklerine değinmişlerdir.¹⁸⁶

2.2.1.2. Cinsiyet

Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş yaşamında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışlarında önemli bir ayrımı oluşturmaktadır.

Kadının geleneksel olarak ev işleri, çocuk bakımı gibi aile içine dönük işlevleri üstlenmesi ve erkeğin dışarıda çalışarak ailenin geçimini sağlayan bir rol ile özdeşleşmesi, kadın ve erkek arasında yüzyıllardır süren bir toplumsal rol dağılımına sebep olmuştur.¹⁸⁷

Cinsiyet-rol toplumsallaşmasındaki farklılıklar nedeniyle, kadın ve erkeklerin örgütte farklı değer ve beklentileri içinde oldukları düşünülmektedir. Örneğin kadınlar işyerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirken, erkekler ücret, kariyer gelişmesi, ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla itibar etmektedirler.¹⁸⁸

Çalışan kadın sayısındaki artışla beraber örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısı da artmıştır.

Karay'ın yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına göre, kadınların büyük çoğunluğu çalışmanın ev işleri ve çocuk bakımı konusunda büyük zorluk yarattığını söylerken, evdeki ve toplumdaki sosyal statüsünü yükselttiği görüşü önemli bir onay almamıştır. Bu sonuçlar, kadınlar için çalışmanın psikolojik ve toplumsal yararları olan bir olgu olmaktan çok, ev işleri ve çocuk bakımının izin verdiği ölçüde ekonomik yarar sağlama aracı olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır. Ancak tüm bunlara rağmen eğitim seviyesi yüksek girişimci özellikler taşıyan kadınların iş hayatına böylesine dar

¹⁸⁶ Balay, a.g.e., s. 56.

¹⁸⁷ Muzaffer Yaşar Tınar, "Mesleki Sosyalleşme ve Kişilik", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 12, sayı, 1, 1997, s. 114.

¹⁸⁸ Kirel, a.g.m., ss. 117-118.

bir pencereden bakmadıkları da bir gerçektir. “İşi olan” kadınlara karşılık “kariyeri olan” kadınlar olgusu, rol ve beklentilerde büyük kaymalar içermektedir.¹⁸⁹

Tüm bunlarla bağlantılı olarak, kadınların erkeklerle karşılaştırıldıklarında işlerinden daha az tatmin olduklarını, işlerine ve örgütlerine daha az bağlı olduklarını, içsel motivasyonlarının daha düşük olduğunu ileri süren araştırmalar olmasına rağmen¹⁹⁰, 1997’de Clark, British Household Panel Survey (BHPS)’deki verileri kullanarak yaptığı çalışmalarda iş tatmini ve örgütsel bağlılığın kadınlarda erkeklere nazaran önemli ölçüde yüksek olduğunu ileri sürmüştür.¹⁹¹

Mowday; kadınların örgüte bağlılıklarını, erkeklere göre daha fazla olduğuna değinmiş ve bunun nedenini de, kadınların örgütte buldukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bunun örgüte üyeliği onlar açısından daha önemli kılması olarak açıklamıştır.¹⁹²

2.2.1.3. Eğitim Düzeyi

İşgörenlerin eğitim düzeyleri, iş hayatına bakışı, iş hayatından beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biri olmaktadır. Eğitim düzeyi yükseldikçe iş hayatına ve işe yüklenen anlam ile beklentiler çeşitlenmektedir. Sosyal ve ekonomik koşulları elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin, eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre işe bakış açıları çok farklı olmaktadır. İş hayatına küçük yaşlarda girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre daha fedakarlık gösteren kişiler, eğitimleri sonunda nitelikli işgücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadırlar. Eğitime yapılan yatırımın, harcanan zamanın bir karşılığı olara, ücret ve diğer çalışma koşullarındaki talepleri de yükselmektedir. Ayrıca iş hayatı bu kişiler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok toplumda yüksek bir statü sahibi olma, prestijli bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme olanaklarının sağlandığı bir ortam anlamını taşımaktadır. Dolayısıyla işleri ile ilgili değerlendirmelerde çok daha titiz olmaları beklenebilir. Yapılan araştırmalar

¹⁸⁹ M.eltem Koray, **Soysal Politika**, Ezgi Kitabevi, 1995, Bursa, s. 17.

¹⁹⁰ Joel Lefkowitz, “Sex Related Differences in Job Attitudes”, **Academy of Management Journal**, vol. 37, no. 2, 1994, s. 324.

¹⁹¹ A. Souza Poza, “Gender Differences in Job Satisfaction in Great-Britain, 1991-2000 Permanent or Transitory?”, **Applied Economics Letters**, vol. 10, 2003, s. 691-694.

¹⁹² Mowday, Portre, Steers, **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, a.g.e., s. 31.

incelendiğinde, örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasındaki ilişkilerin karmaşık olduğu görülmektedir.¹⁹³

Bazı araştırmalara göre, eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, işgörenlerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır.¹⁹⁴

Örgütsel bağlılıkla eğitim düzeyi arasındaki ilişkiyi destekleyici yönde sonuçların elde edildiği araştırmaların yanı sıra, bazı araştırmacıları, söz konusu ilişkinin yeterince güçlü olmadığına ilişkin bulgular elde etmişlerdir.

Eğitim düzeyi ile örgütsel sağlıklık arasında olumsuz bir ilişki olduğunu ileri süren araştırmalara göre; eğitim düzeyi arttıkça örgüte olan bağlılık azalmaktadır. Bunun nedeni ise, eğitim düzeyinin yükselmesiyle birlikte kişinin iş hayatından beklentilerinin de yükselmesi olarak ifade edilmektedir.¹⁹⁵

Bir başka çalışmada, Rabinowitz, Hall ve Goodale işe bağlılıkla eğitim arasındaki ilişkileri incelemişlerdir.¹⁹⁶ Bulgulara göre, eğitim ve işe bağlılık arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Ayrıca, bu çalışmada eğitim düzeyi özelliğinin, örgüte bağlılık değişkenini belirlemede etken olmadığı da ortaya konulmuştur.

2.2.1.4. Çalışma Süresi (Kıdem)

Kıdem, bir işte ne kadar süredir çalışıldığı göstermektedir. Aynı işte uzun süre kalan, yani kıdemi yüksek olan bir bireyin bağlılığının daha yüksek olması beklenebilir. İşine alışamayan, işinden tatmin olamayan, psikolojik olarak özdeşleşmeyen bir bireyin işinden ayrılma eğilimi göstereceği kabul edilirse, kıdemin örgüte bağlılıkla ilişkisi açıkça görülebilir. Ancak burada başka iş alternatifleri ve bireyin işten ayrılmasını güçleştiren ekonomik sorunlar göz önüne alınırsa, kıdemin

¹⁹³ Çakır, a.g.e., s. 111.

¹⁹⁴ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 68.

¹⁹⁵ Earl Naumoun, "Antecedent and Cosequences of Satisfaction and Commitments Among Expatriote Managers," **Group Organization Management**, vol. 18, 1993, s. 153.

¹⁹⁶ S. Rabinowitz, D. T. Hall, J.T. Goodale, "Job Scope and Individeral Differences as Predictors of Job Involvement Independert of Interactive", *Academy of Managerent Journal*, 1997, ss. 273-279'dan nakleden Alev Ergenç, "Kişinin Performans Düzeyi, İşe Bağlılığı ve İş Doyumu", **Psikoloji Dergisi**, Sayı: 16, 1982, s. 136.

örgüte bağlılıkla daha önemsiz bir ilişkisi olduğu ortaya çıkabilir. Be sebepten dolayı, kıdem tek başına örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olarak ele alınması yanıltıcı olabilecektir.¹⁹⁷

Allen ve Meyer, örgüt içerisinde geçen zamana dayalı olarak statü yükselişi neticesinde memnuniyet düzeyinin artmasının örgütsel bağlılık ile kıdem arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.¹⁹⁸ Bununla ilgili olarak Cohen'in görüşleri ise şöyledir. Çalışma süresi arttıkça, işgörenin işletmeden elde ettiği kazançlar da artmaktadır. Bu kazançlar örgütsel bağlılığı etkilediği için işgörenin kıdemi arttıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır.¹⁹⁹

İşgörenin kişisel yatırımlarının dikkat çekici şekilde onu örgüte bağladığını ele alan araştırmalara göre; emeklilik maaşı alma planları, statü, artan yaş, kıdeme bağlı ücret düzeyi kişinin örgüte yaptığı yatırımlar arasında görülmekte ve tüm bu yatırımların örgütten ayrılma maliyetini arttırdığı dolayısı ile de örgütsel bağlılığı kuvvetlendirdiğine değinilmektedir.²⁰⁰

Buna karşılık, işyerinde uzun süreden beri çalışan yani kıdemli işgörenlerde, kıdemsizlere kıyasla işe devamsızlık oranının arttığını dolayısıyla örgüte bağlılığın azaldığını ileri süren görüşler de bulunmaktadır. Buna neden olarak da, işgörenin kıdemliliği dolayısıyla elde etmiş olduğu güven, bıkkınlıklar ve yıpranmalar ile yaşlanma sayılmaktadır.²⁰¹

Çalışma süresi ile örgüte olan bağlılık arasındaki ilişkiler konusundaki araştırmaların çeşitliliği, çalışma süresinin başka değişkenlere birlikte değerlendirmesini gerekli kılmaktadır. Bu şekilde ilişkinin yönü ve gücü daha açık ve net anlaşılabilir.

¹⁹⁷ Çakır, a.g.e., s. 114.

¹⁹⁸ Natalie .J. Allen, John P. Meyer, "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects", **Journal of Business Research**, vol. 26, 1993, ss. 49-61.

¹⁹⁹ Aaron Cohen, "Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis", **Basic and Applied Social Psychology**, vol. 14, 1993, ss. 143-150

²⁰⁰ Paula C. Morrow, "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", **Academy of Management Review**, vol. 8, 1983, s. 494.

²⁰¹ Funda Ferik, "Öz Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler", **Active**, Mart-Nisan, 2002, s. 8.

2.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; örgütün büyüklüğü ve yapısı, ücret sistemi, örgüt kültürü, yönetim stili ve yönetime katılma olanakları, takım çalışması şekline de incelenecektir. Bu faktörler belirlenirken, iş nitelikleri ve bireylerin algıları üzerindeki etkileri bakımından, örgütün yapısı ve sunduğu imkanlar dikkate alınmıştır.

2.2.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı

Örgütlerde çalışan kişi sayısı arttıkça yani örgütler büyüdükçe bürokratik eğilimlerde artmaktadır. Büyük örgütlerde yönetim ve denetim mekanizmasının en iyi şekilde işlemesi için iyi belirlenmiş bir hiyerarşik yapı, herkesin pozisyonundan aldığı birtakım yetki ve sorumlulukları vardır. Her kademedeki işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler mevcuttur. Bireylerarası ilişkiler ise bulunulan pozisyonun ilkelerine göre sürdürülecektir.²⁰²

Örgütün organizasyon yapısı, benimsediği iş süreçleri işgörenlerin bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Kuralların biçimsel şekilde yazılı olması, merkezleşme derecesi ve fonksiyonel olarak diğer departmanlara bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan değişen çevre koşullarının etkisi ile ortaya yeni bir örgüt tipinin çıktığını iddia eden bir yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşıma göre, yeni örgüt tipi bağlılık, sadakat ve özdeşleşme ilkelerinin, çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğunu ön plana çıkartarak, çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğu bir ilişkiye girmesini sağlamaktadır.²⁰³

“Welfare corporatism” olarak adlandırılan bu örgüt tipinde küçük üretim grupları, kalite kontrol grupları, sıfır hata grupları gibi alt düzeyi kararlara katılma mekanizmaları ve yatay iletişimin teşvik edildiği bir örgüt yapısı mevcuttur. Özenli işe alma programları ile çalışanların beklentileri ve örgütün amaçları arasında denge sağlanır. Welfare corporatist örgütlerde büyük ölçekli bürokratik bir yapı vardır. Ancak söz konusu bürokratik yapının, sınıf, meslek ve sendikaya olan güçlü sadakat duygularını kaldırıp, örgütün tümüne bağlılık duygusu kazandırması söz konusu

²⁰² Koçel, a.g.e., s. 131.

²⁰³ Ayçe Can Baysal, M. Paksoy, “Karşılaştırmalı Olarak İş Görenlerde İşe Bağlılık ve İş Tatmini”, Yönetim Kongresi, Dokuz Eylül Üniversitesi, **İşletme Fakültesi Yayınları**, No: 1, 1999, s. 226.

olmaktadır.²⁰⁴ Bu örgüt tipi örgütsel performansı ön planda tutan örgütsel bağlılığı teşvik edici bir özellik taşımaktadır.

2.2.2.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, Eliot Joques (1952) tarafından “bir örgütün içindeki işlerin yapılışı ve düşünüşün genel bir biçimidir ki, bu durum bütün örgüt üyeleri ile paylaşılmakta ve örgütün hizmetine kabul edilebilmek için yeni üyeler de bunları öğrenmek ve kabul etmek durumundadırlar²⁰⁵” biçiminde tanımlanmakta ve örgütü oluşturan bireylerin paylaştıkları bilgi ve aralarındaki bilgi alışverişi olarak yorumlanabilmektedir.

Örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır.²⁰⁶

Örgüt kültürü, örgütün dış çevreye uyumu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği, bulduğu ve de iyi sonuçlar meydana getirdiği için geçerli kabul ettiği, bundan dolayı da bunları anlamaları, düşünmeleri ve hissetmeleri için yeni üyelere öğretilmesi gerektiğine inanılan temel varsayımlardır.²⁰⁷

Örgütsel kültürün olumlu yönleri bireylerde ortak bir kimlik duygusu yaratmasıdır. Bunun yanı sıra ayrıca, örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya yardımcı eder.²⁰⁸

Örgüt kültürünün fonksiyonlarından sonra; örgüt kültürü olmadan örgütsel bütünlük ve örgütsel bağlılıktan bahsedilmesi pek mümkün gözükmemektedir. Örgüt kültürünün bazı özellikleri, örgütsel bağlılık yaratılmasında etkili olmaktadır. Bunlar örgüt üyelerinin iletişimlerinde kullandıkları ortak bir dil, tavır, semboller, yüksek ürün kalitesi, yüksek verimlilik, düşük devamsızlık gibi üyeler tarafından paylaşılması

²⁰⁴ a.e., s. 226.

²⁰⁵ Mary Hatici, **Organization Theory**, Oxford University Press, Great Briatin, 1997, s. 205.

²⁰⁶ Şimşek, Akgemci, Çelik, a.g.e., s. 32.

²⁰⁷ Edgar Schein, **Organizational Culture and Leadership**, Jossey Boss, San Francisco, 1992, s. 12.

²⁰⁸ Balay, a.g.e., s. 143.

beklenen temel değerlerin varlığı, dış çevreye karşı oluşturulan bir imaj ve örgütsel iklimdir.²⁰⁹

Örgüt kültürü ile yakından ilgili bir kavram olan örgütsel iklim, işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin algılarının sonunda oluşan genel bir hava olarak tanımlanmaktadır.²¹⁰

Örgüt iklimi, işgörenlerin değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumun en açık göstergesidir. İşgörenler örgütlerinin kültürünü benimsemişler ise, örgüt iklimi olumlu ve yapıcı olacaktır. Tam tersi durumda ise; işgörenlerin hissettikleri iklim, motivasyonlarını ve performanslarını büyük oranda etkileyeceğinden, olumlu bir iklimde herkes kazançlı çıkarken, olumsuz bir iklimden örgütün tamamı zarar görebilir.

Dolayısıyla, örgütsel bağlılık üzerinde örgüt kültüründen daha etkili olduğu söylenebilir. Ancak örgüt kültürünün yaklaşılacak değer, kural ve inançlarla bireyler için psikolojik yönden güvenli bir ortam yaratması ve yol gösterici bir özelliğe sahip olması nedeniyle, örgütsel bağlılığın gelişmesine uygun bir ortam sağlayabileceği gözden uzak tutulmamalıdır.²¹¹

2.2.2.3. Ücret

Bir çalışanın belirli bir işyerini seçmesi, orada kalması ve yüksek motivasyonla çalışması kendisine önerilen ücret düzeyi ve ödüllerle yakından bağlantılıdır.²¹² Bazı işgörenler, özellikle de ekonomik sıkıntı yaşayanlar için, ücret tatmini, iş, çalışma arkadaşları, yönetim gibi diğer faktörlerdeki tatminden daha önemli olabilir. Ücrete ilişkin düşüncelerin oluşmasında, geçim ve yaşam standardı etkili olmakla birlikte başkalarının ücretleri de önemli bir etkidir. Çalışan kişilerde yaygın bir davranış, kendi ücretlerini diğer kişilerin ücretleri ile karşılaştırmalarıdır. Gelir dağılımı üzerine yapılan araştırmalarda, işgörenlerin hak ettikleri ücreti alıp almadıkları konusunda bir yargıya, kendileriyle benzer gruplarla yaptıkları karşılaştırmalar sonucu, ulaştıkları belirlenmiştir.²¹³

²⁰⁹ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, Irwin Mc Graw Hill, New York, 1998, s. 550.

²¹⁰ Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, s. 216.

²¹¹ Çakır, a.g.e., s. 159.

²¹² Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, s. 443.

²¹³ John Mirowsky, "The Psycho-economics of Feeling Underpaid: Distributive Justice and the Earning of Husbands and Wives", **American Journal of Sociology**, vol 92, 1982, ss. 1404-1416.

Çalışmalara ödemeler, doğrudan ve dolaylı olarak yapılabileceği gibi parasal ve parasal nitelikte olmayan ödüllendirme şeklinde de olabilir. Maaş ve ücretler, ikramiye, prim ve komisyonlar doğrudan yapılan parasal ödemelerdir. İzin-tatil hakkı, sigorta ve benzerleri dolaylı parasal ücretlendirme örnekleridir. Övgü, takdir, tanınma gibi parasal olmayan ödüller de çalışanların iş tatminini ve performansını artıran ödeme sistemi unsurlarıdır.²¹⁴

Ücretin örgütsel bağlılık üzerinde ne derece etkili olduğu ücretin motive edici özelliği ile ilgili bir konudur. Frederick Herzberg'in motive edici ve hijyen faktörler içinde ele aldığı gibi, ücret işin içeriğinden çok, dışsal güdüleme özelliğine sahip bir faktördür. Bu konu ile ilgili olarak yapılan bir takım araştırmalarda, dışsal motivasyonun işten ayrılma eğilimi ile yüksek derecede ilintili, işten ayrılma davranışı ile daha az ilintili olduğu tespit edilmiştir. Buna neden olarak da, ekonomik sıkıntı ve başka iş imkanlarının sınırlı oluşu gösterilmiştir.²¹⁵

Ücretin işgören tarafından algılanan adilliğinin, örgütsel bağlılık açısından ücret miktarından çok daha önemli bir belirleyicisi olabileceğinin ileri süren bazı araştırmalar da bulunmaktadır. Bunlara göre işgören ücret sisteminde adil olmayan bir durum hissederse örgüte olan güvenin kaybolacağı ve örgüte olan bağlılığının giderek zayıflayacağı ileri sürülmektedir.²¹⁶

2.2.2.4. Örgütsel Ödüller

Ödüller, başarılı performans sergileyen bir işgörene "teşekkür" mesajını iletmenin iyi bir yoludur. Ödül programlarının amacı işgörene "sana değer veriyoruz", "yaptığın işi takdir ediyoruz" mesajını vermektedir.²¹⁷

Örgütsel bağlılığın gelişmesinde ödüllerin önemi çok büyüktür. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi, bir işe ya da projeye başlama ve

²¹⁴ Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, s. 448.

²¹⁵ Thomas Li-Ping Tang ve diğerleri(and others) "Does Attitue Tard Money Moderate The Relationships Between Instriction Job Saticfaction and Voluntary Turnover", **Human Relations**, vol. 23, 2000, s. 219.

²¹⁶ Jeffrey Pieffer, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, 1. Baskı, Bileşik Basım-Dağıtım, İstanbul, 1995, s. 30

²¹⁷ Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, s. 450.

bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi gayrişahsi ödüller de personelin bağlılık duymasında etkili olmaktadır.²¹⁸

Başka bir görüşe göre ise, bir işgören örgütsel ödüllere kolayca ulaşabiliyorsa, bunlar çalışılması gereken değil örgütün doğal olarak sağladığı ödüller olarak algılanır. Diğer taraftan düşük statüden bile başlasa bir işgören, büyük ölümler elde edebilecek ise, örgütsel bağlılığı kuvvetlenebilmektedir.²¹⁹

Tüm işgörenlerin aynı şekilde tanınmaktan yada aynı tarz ödüllerden hoşlandığı ve bunları istediği düşünülemez. Bu tarz bir düşünce insanları yönetmede ciddi bir hata olarak değerlendirilebilir. Ancak bireysel farklılıklar ne olursa olsun, tüm işgörenler, örgüt için ne kadar değerli olduklarının yaptıkları işin ne kadar önemli olduğunu ve ne kadar büyük bir iş başardıklarının yöneticilerinden duymak isterler. Yetenekli işgörenleri elde tutmanın en önemli aracının sadece para olmadığı bugün artık kabul edilen bir gerçektir. Para, elde tutulan yeteneğin kalıcılığını güvenceye almaya yetmeyecektir. İşgörenler iyi yaptıkları işlerin fark edilmesini ve takdir edilmesini isterler. Bunu yapabilen yöneticilerin çalışanlarını yanlarında tutma şansı yükselecektir.²²⁰

Tüm bu açıklamalar örgütsel ödüllerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır.

2.2.2.5. Yönetim Stili ve Katılım Olanakları

Örgüte bağlılığın iş ve iş ortamına ilişkin değişkenlerle olan ilişkisini saptayan çalışmalarda, çalışanların yöneticilerine ilişkin algılarının çok önemli olduğu tespit edilmiştir. Güvenilir, yenilikçi, açık, uyumlu olarak görülen yöneticilerin, çalışanların performanslarını arttırdığı, bu yöneticilerin yüksek örgütsel bağlılık için gereken psikolojik iklimi geliştirmeye önemli katkı yaptıkları tespit edilmiştir.²²¹

²¹⁸ Michael R. Carrel, Daniel F. Jennings, Christina Heavrin, **Fundamentals of Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey, 1998, s. 105.

²¹⁹ Aaron Cohen, "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Group: A Meta-Analysis," **Journal of Organizational Behavior**, vol. 13, 1992, s. 539-541.

²²⁰ Barutcuğil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, s. 473.

²²¹ D.F. Elloy, J.E. Everett, W. R. Flynn, "Multidimensional Mapping of the Correlates of Job Involvement" **Canadian Journal of Behavioural Science**, vol. 27, no. 1, 1995'den nakleden, Çakır, a.g.e., s. 154.

Yönetim stili örgütsel değerlere ve hedeflere bağlılığı artırmaktadır. Eğer tepe yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem verirse, verimlilik ve yenilikçilik artacaktır. Bu da örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalar ise örgütsel bağlılığın çalışanların bütünsel yönetim algısından ve arkadaş grubu algısından daha çok etkilendiğini belirtmektedir.²²²

325 uluslararası şirkete sahip olan Accountemps'in başkanı Max Messmer, yönetim stilinin verimlilikteki etkisini "işgörenlerin çabalarının değerlendirilmesi ve sonuçlara yönetimce değer verilmesi işgörenleri daha verimli yapmaktadır" şeklinde ifade etmektedir. Aynı firma tarafından 150 yönetici üzerinde yapılan araştırma sonucu işgörenlerin yöneticileri ile iletişimlerinin nasıl olduğu ve yöneticilerinin kendileri hakkındaki düşünceleri, iş tatminine yol açan faktörlerin % 43'ünü oluşturduğu belirlenmiştir.²²³ Bu sonuçlar doğrultusunda işgörenlerin, yöneticilerin "yönetme eylemini" hak ettiğine ihtiyaçlarının olduğunu, alıştı durumda gerçek performanslarını göstermeyebileceklerini ifade edebiliriz.

Y.Yamada tarafından yapılan araştırma; pozitif bir yönetici yaklaşımının çalışanların örgüte bağlılıklarını ve iş tatminlerini arttırdığı sonucunu ileri sürmektedir. Tersi bir durumda ise, yani iş arkadaşlarını ve astlarını aşağılayan, azarlayan bir yönetici ise, bireylerin kendilerine olan güvenlerini ve öz saygılarını sarsıcı bir etki yaratacaktır. İşgörenlerin öneri ve şikayetlerinin dinlenmemesi, dikkate alınmaması, kendilerinin kabul görmediklerini hissetmelerine sebep olabilecektir. Tüm bu sayılan unsalar, işgörenlerin yönetime duydukları güveni sarsacak ve örgüte olan bağlılıklarını azaltabilecektir.²²⁴

Yönetime katılmada üç temel özellikten söz edilebilir. İlki, bir örgütün alt yönetim kademelerinin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları, ikincisi, katılanların, böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları, üçüncüsü ise, yönetici ile işgören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik

²²² Rachid, Zeffane, "Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees", **Human Relations**, vol. 47, no. 8, 1994, s. 980.

²²³ Carol Kleiman, "Supervisors Vital to Job Satisfaction," **Tribune News Service**, vol. 27, 2004, s. 171.

²²⁴ Yoshiko Yamada, "Factors Contributing to Job Satisfaction and Organizational Commitment of Direct Care Workers in Home Care" **The Gerontologist**, vol. 5, 2002, s. 23.

karar verme imkanlarına, başka bir deyişle, yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.²²⁵

Arkansas Üniversitesi araştırmacılarından William Rapert, işgörenlerin stratejik kararlara katıldıklarında daha yüksek seviyede iş tatminine sahip olduklarını ve stratejik kararların gelişimine aktif olarak katıldıklarında daha fazla örgütsel bağlılık hissedeceklerini belirtmektedir. İşletmelerde kritik örgütsel kararlar sıklıkla hiyerarşik örgüt yapısının üst kademesinde yer alan kişilerce alınmaktadır. İşgörenlerin bağlılığı ve katılımı dikkate alınmaksızın, alınan kararlara koşulsuz katılımları beklenmektedir. Oysa bu durum örgütsel başarı için engel teşkil edebilmektedir. Çünkü, örgüt stratejilerinin yerine getirilmesinde işgören katılımı ve bağlılığı esastır. Rapert, araştırmasında, işgörenleri “katılımcı” ve “kısıtlanan” olarak ifade edilen iki grupta toplamıştır; “katılımcı grup”, stratejik vizyona sahip, stratejik karar aşamasına yüksek oranda katılanlardır, “kısıtlanan grup” ise; stratejik vizyona sahip olmayan, stratejik karar aşamasına katılımı düşük ve stratejik kararlara sadece kendi hiyerarşik konumu itibarıyla katılabilenlerdir. Rapert’ın araştırması sonucunda; iş tatmini ve örgütsel bağlılığın katılımcı grup ile çok güçlü ilişkili olduğunu belirtmektedir. Bu grup için, stratejik kararlara katılmak, iş tatminini ve bu kararlara ilgili olmak ise örgütsel bağlılığın en önemli unsuru olmaktadır.²²⁶

Örgütsel bağlılığı arttırmak için yapılacak çalışmalarda insanların geliştirilmesi gereken kaynaklar olarak ele alındığı yönetim tarzı tavsiye edilmektedir. Örgüt sosyal iklimi geliştirmek, ortak amaç ve paylaşılan vizyon yaratmak örgütsel bağlılığı arttırmada olumlu sonuçlar vermektedir.²²⁷

2.2.2.6. Takım Çalışması

Takım önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluktur.²²⁸

Takım tanımı incelendiğinde üç önemli unsur dikkat çekmektedir. Birincisi takımın oluşturulması için iki yada daha fazla kişinin gerekmesidir. İkincisi, takımı oluşturan kişiler birbirine bağımlıdır. Yani sürekli olarak birbirleri ile etkileşim

²²⁵ Erol, Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1998, s. 366.

²²⁶ Rapert, a.g.m., s.390.

²²⁷ Rachid, a.g.m., s. 985.

²²⁸ Carl, E. Larson, Frank M.J. Lafasto, **Teamwork**, Sage Publications Inc., Newbury Park, 1989, s. 91.

halindedirler. Üçüncüsü ise takımı oluşturan kişiler belli bir amacı gerçekleştirmek için çalışmaktadırlar. Takım çalışmasının sağladığı önemli bir üstünlük organizasyondaki farklı disiplinlerin bilgi, yetenek ve deneyimlerini bir araya getirmesidir. Takımlar, hiyerarşik bir örgüt yapısının katı ve gereksiz sınırlamalarını aşarak ortak amaç etrafında bütünlük oluşturmaktadırlar.²²⁹

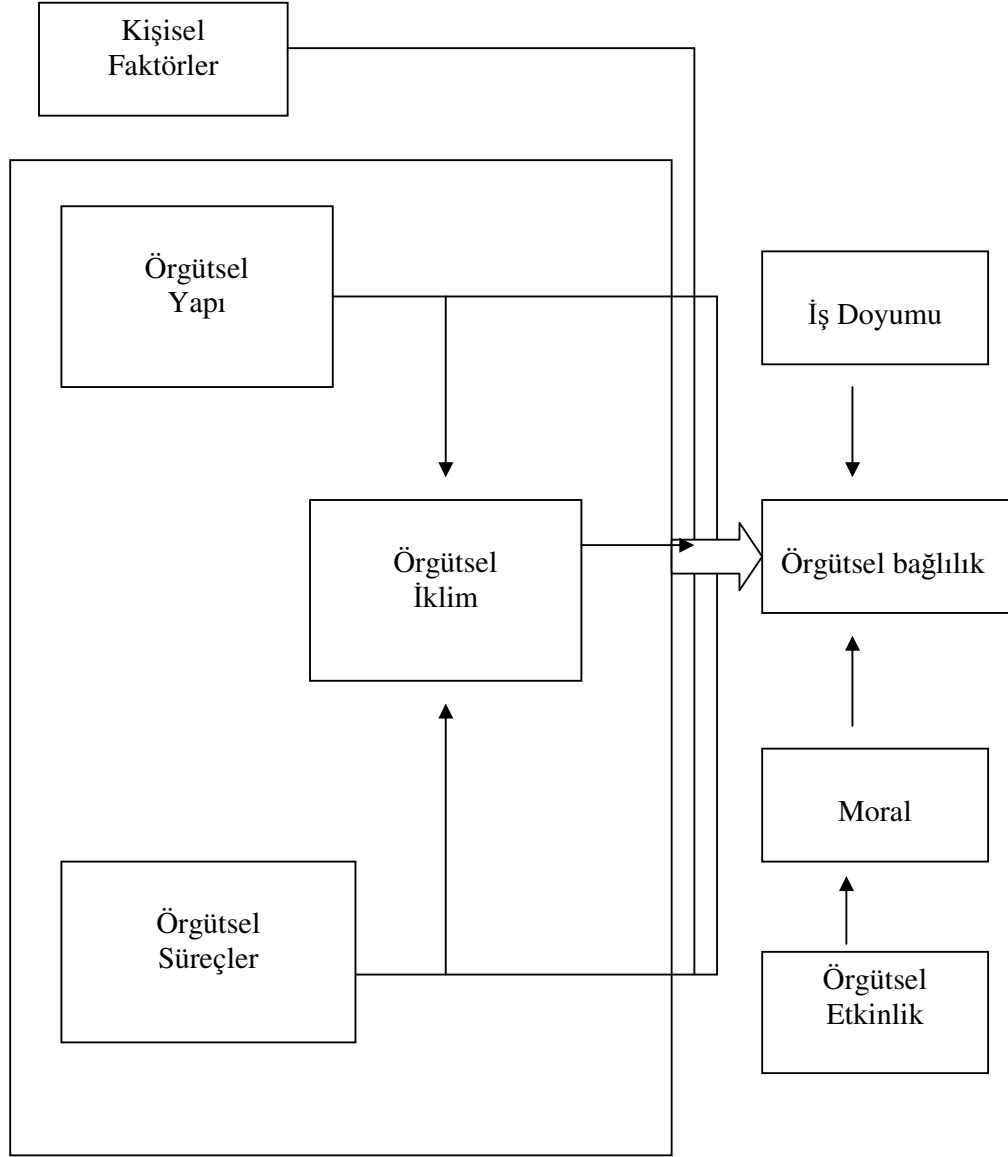
Yapılan araştırmalar; gerek işveren gerekse işgörenlerin her ikisinin de takım çalışmasından faydalandıklarını göstermektedir. Takım çalışması işgörelere özellikle de daha çok beceri ve vasıf gerektiren iş yapanlarda, karar verme yetkilerinin artmasından dolayı büyük bir iş tatmini sağlamaktadır ki bu da işletmelere verimin artması, yenilikçi düşünce kalitenin yükselmesi, düşük devamsızlık ve düşük personel devri olarak yansımaktadır. Takımlar aynı zamanda çağdaş iş yaşamının güçlüğünü ele almada, uygun iş çözümlerinin geliştirilmesine daha fazla insanın katılımına sağlanmasında ve beklentilerdeki değışimlere işgörelere daha esnek ve uyumlu olabilmesinde oldukça etkili bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.²³⁰

Takım çalışmasının örgütsel bağıllığı düşürdüğü yönünde hiçbir araştırma sonucu bulunmamaktadır. Tam tersi, takım üyeliğı ve örgütsel bağıllık ilişkisinin olumlu olduğı ifade edilmektedir. Çünkü takım çalışması içinde yer alan işgörelere iş tatminleri yükselmektedir. Bir takımın verdiğı kararların kalitesi ne derece işbirliğı ile alındığı ile yakından ilgili olmaktadır. Bu işbirliğı karara ve takıma olan bağıllığı güçlendirmektedir. Bu bağıllık ise örgütsel bağıllığı olumlu etkilemektedir.²³¹

²²⁹ Barutcuğil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, s. 278.

²³⁰ Trevor Williams, "Job Satisfaction in Teams", **The International Journal of Human Resource Management**, vol. 9; 1998, s. 195.

²³¹ M. Audrey Korsgaard, David M. Schweigner, Harry J. Sapienza, "Buildign Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice", **Academy of Management Journal**, vol. 38, No. 1, 1995, s. 61.



Şekil 3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3-İŞ TATMİNİ VE ÖĞRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ ETKİLEŞİM

Çalışmanın bu bölümünde iş tatmini, iş tatminsizliği ve örgütsel bağlılık sonuçlarına değinilerek, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın ölçümünde kullanılan yöntemlerden bahsedilecektir.

3.1. İŞ TATMİNİ SONUÇLARI

3.1.1. İş Tatmini Sonuçları

İş tatmini modern yönetim düşüncesi ve uygulamasına göre, bir işletmenin başarısı sadece kârlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi değişkenler ile değil, insan boyutu ile de değerlendirilmelidir. İş tatmininin işgören ve işletme açısından önemli sonuçları olduğu bilinmektedir. İş tatmini sağlayan işletmelerin işgören bulmakta zorlandığı, personelinin süreklilik gösterdiği bilinirken, tatminsizliğe neden olan işletmelerin işgören bulmakta zorlandığı gözlenmektedir.²³²

İş tatmininin yüksekliğinin işgören mutluluğuna katkıda bulunacağı, düşmesinin ise kişinin işine karşı yabancılaşması, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkacağı düşünülmektedir.²³³

İş tatmininin bazı kavramlarla ilişkisine değinmek yerinde olacaktır.

3.1.1.1. Verimlilik

Verimlilik, genel olarak, üretim miktarının o üretim miktarını üretmek için kullanılan üretim etmenlerine oranını belirler.²³⁴

İşgören verimliliği, işgören girdi birimleri ile çıktı birimleri arasındaki ilişkidir. İşgören verimliliğinin belirleyicileri teknik imkanlar (materyaller, yöntemler v.s.) ile insan unsurudur (motivasyon ve yetenek v.s.). İnsan kaynağı bireylerin

²³² Vecchio, a.g.e., s. 117.

²³³ İlhan Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayınları, No: 206, İstanbul, 1996, s. 246.

²³⁴ Atilla Dicle, “Örgütsel Verimlilik ve Etkinlik”, *Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü*, Ankara, 1986, s. 46

ihtiyaçlarından, formal ve informal örgüt ilişkilerinden, insan kaynakları politikalarından etkilenmektedir.²³⁵

Örgütlerde istenen, işgörenlerin yüksek verimliliğe ulaşmaları ve yüksek tatmin duymalarıdır. Yüksek verimliliğe sahip olan işgörenlerin tatmin düzeylerinin de yüksek olup olmadığı pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Bir kısım araştırma sonuçları, işgören tatmini ile verimliliği arasında kuvvetli bir ilişki olmadığını göstermiştir. Bunun nedeni olarak ise; her iki unsuru oluşturan nedenlerin farklı olduğu ifade edilmiştir. Bu araştırmalara göre; işgören verimliliğinin belirleyicilerinin başlıcaları (a) işgören yeteneği, (b) işgörenin motivasyonu ve (c) durumsal faktörlerdir (teknoloji, denetim). Öte yandan, işgören tatmini, cinsiyet, yaş, kişisel ve toplumsal özellikler gibi çeşitli faktörler tarafından belirlenmektedir. Tatmin büyük ölçüde toplumun ekonomik özelliklerinden etkilenirken, verimlilik büyük ölçüde yetenekten etkilenmektedir.²³⁶

İşgören tatmini, işgörenlerin işlerinden hoşlanma (ya da hoşlanmama) derecesini gösterdiğinden işletme yöneticilerinin önemli ilgi alanlarından biri olma özelliğini korumaktadır. Bu noktadan çıkılarak yapılan bir kısım araştırmaya göre ise; düşük iş tatmini firma verimliliğine, mutlu olmayan işgörenlerin işlerinden kendilerinden beklenen maksimum verimliliği gerçekleştiremeyeceklerinden dolayı olumsuz bir etki yaratacaktır.²³⁷

Günümüze kadar yapılan çalışmalardan elde edilen bulgulara göre tatminin verimlilik üzerinde direkt etkisinin bulunduğunu söylemek her zaman geçerli olmamaktadır. “Tatminsiz bir işgörenin yüksek verimlilik düzeyine ulaşabilmesi gibi, tatmin olmuş bir işgörenin de her zaman yüksek verim elde etmesi mümkün görülmemektedir.”²³⁸

²³⁵ Elvis C. Stephens, J.D. Dunn, **Management of Personal Manpower Management and Organizational Behavior**, Mc Graw Hill Book, New York, 1972, s. 32.

²³⁶ a.e., s. 14-16.

²³⁷ Robert J. Taormina, “Predicting Employee Commitment and Satisfaction: The Relative Effects of Socialization and Demographics”, **International Journal of Human Resource Management**, No: 6, December-1999, ss. 1601-1069.

²³⁸ İ. Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, İstanbul, 1982, s. 208.

3.1.1.2. Performans

Performans, kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Çalışmasının amaçlara ulaşma (etkinlik) derecesidir. Bir bireyin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlı olmaktadır. Sağlanan performans daha sonra ödüllendirildiğinde iş tatminine dönüşmektedir. İşinde mutlu, huzurlu, güvenli olmak anlamına gelen iş tatmini, bir sonraki aşamada gösterilecek çabanın niteliğini ve düzeyini belirler.²³⁹

İş tatminine yönelik kuramsal yaklaşımlar incelendiğinde, 1930'lardan yapılan bu yana yapılan çalışmalarda iş tatminini belirleyicileri olarak farklı öğeler üzerinde durulduğu görülmektedir. Ancak en büyük anlaşmazlık, performansın, iş tatmininin belirleyicisi mi yoksa sonucu mu olduğu üzerinde toplanmaktadır.

İş tatmini ve performans arasındaki ilişki incelenirken, örgütsel engeller, örgütsel iklim, liderlik tarzı ve yönetim süreci de göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü bunlar hem iş tatmini hem de performans üzerinde direkt etkili olan faktörlerdir.²⁴⁰

Tatmin Edici Performans Modeli, organizasyonel etkinlikte, çalışanların performansları ile tatmin olma seviyelerinin birlikte ne kadar önemli bir rol oynadığını göstermektedir.²⁴¹

²³⁹ Barutcugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, a.g.e., s. 390.

²⁴⁰ David A Kolb, Irwin M. Rubin, James M. Mc Intgre, **Organizational Psychology: A Book of Readings**, Prentice Hall. Inc., New Jersey, 1971, s. 121.

²⁴¹ Barutcugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, a.g.e., s. 391.

Tablo 4. İş Tatmini ve Performans Modeli

(A) Mutlu ve Çalışmıyor .Parasını almakla yetiniyor .Kişisel hedefleri organizasyon hedefleri ile uyumlu değil	(D) Hedefe yönelik çalışıyor ve Mutlu . Güçlü konumda . İş hedefleri ile uyumlu	YÜKSEK
(B) Gönderilme ile gitme arasında . Yakınıyor . Mutsuz . Katkıda bulunmuyor	(C) Bunalımda ve çalışıyor. . Köşeye sıkışmış durumda . Daha ileri gitmek için gerekli temelden yoksun. . Ayrılma noktasında	TATMİN OLMA DÜZEYİ
DÜŞÜK	PERFORMANS DÜZEYİ	DÜŞÜK

İş tatmini yüksek-performansı düşük işgörenler (A grubu), iş ortamında kişisel beklentilerini gerçekleştirdiklerini ve buna karşın organizasyona katkılarında daha fazlasını elde ettiklerini düşünmektedirler. Bu işgörenlerin iyi yönlendirilmediklerini ve denetlenmedikleri söylenebilir. Performansı yüksek-iş tatmini düşük işgörenler (C grubu), çabalarının karşılığını yeterince alamadıklarını düşünmektedirler. Kendi değerlerini daha iyi takdir edecek ve ödüllendirecek organizasyonların arayışı içindedirler. Performansı ve iş tatmini düşük olanlar ise (B grubu), huzursuz ve mutsuz olup, verimsiz iş ilişkileri kimseye bir fayda sağlamamaktadır. Bunların organizasyondan en kısa sürede uzaklaştırılmaları gerekmektedir. Performansı ve iş tatmini yüksek olan işgörenler (D grubu), hem kendileri hem de organizasyon açısından en anlamlı bileşimi ifade etmektedir. Bu işgörenler bireysel hedefleriyle organizasyonel hedeflerin uyumunu sağladıklarından iş ortamında mutludurlar ve performanslarıyla takdir edilmektedir. Yöneticilerin, A grubundakileri daha fazla yönlendirerek ve denetleyerek performanslarını artırma yoluyla ve C grubundakileri de daha fazla motive ederek iş tatminlerini artırma yoluyla D bölgesine doğru taşınmaları gerekmektedir.²⁴²

²⁴² a.e., s. 392.

İş tatmini ve performans ilişkisi incelenirken aşağıdaki üç farklı görüş ortaya çıkmaktadır.²⁴³

- İş tatmini performansına neden olur,
- Performans iş tatminine neden olur,
- Ödüller hem performansına hem de iş tatminine neden olur.

İş tatmini mutlaka belli sınırlar içinde performansı etkileyecektir. Her şeyden önce iş tatmini, organizasyonlarda uygulanan insan ilişkileri sisteminin temelidir. İnsanlar mutlu olurlarsa, daha verimli çalışarak buna karşılık vereceklerdir.²⁴⁴

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen teorilerden biride beklenti teorisidir. Bu teoriye göre performans ve tatmin arasında bir ilişki mevcuttur. Çünkü iyi performans gösterenler ödül alırlar ve bu ödüller adil ise iş tatmin seviyeleri arttır. Bu konuyla ilgili başka bir görüş ise bazı durumlarda yüksek performansın, yüksek iş tatminine neden olduğudur. Bu görüşe göre; ödül sisteminin iyi çalışması yüksek performansa neden olur. Her işgörenin performansını yükseltmesi ve karşılığında elde edeceği ödül kendi sorumluluğunda olacaktır. Ancak ödüller adil dağıtılmazsa işgörenler çok çalışmalarını ile performans arasında bir ilişki kuramazlar ve performans yüksekliği görülmeyebilir.²⁴⁵

Bir başka görüş ise uygun ödüllendirmenin performansa ve tatmine neden olduğu şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar yüksek ödül alan işgörenlerin tatminini de yükseldiğine işaret etmektedirler. Bu durumda ödülün değeri ve boyutu bireyin performansını etkileyen önemli bir değişkendir. Yüksek performans için büyük ödül, düşük performans için küçük ödül verilirse başlangıçta düşük performanslı işgörenlerde tatmin eksikliğine neden olabilir. Ancak, performansı yükseldikçe kendisine verilecek ödülün de büyüyeceğini bilmesi bireyi gelecekte yüksek performans göstermeye itebilir.²⁴⁶

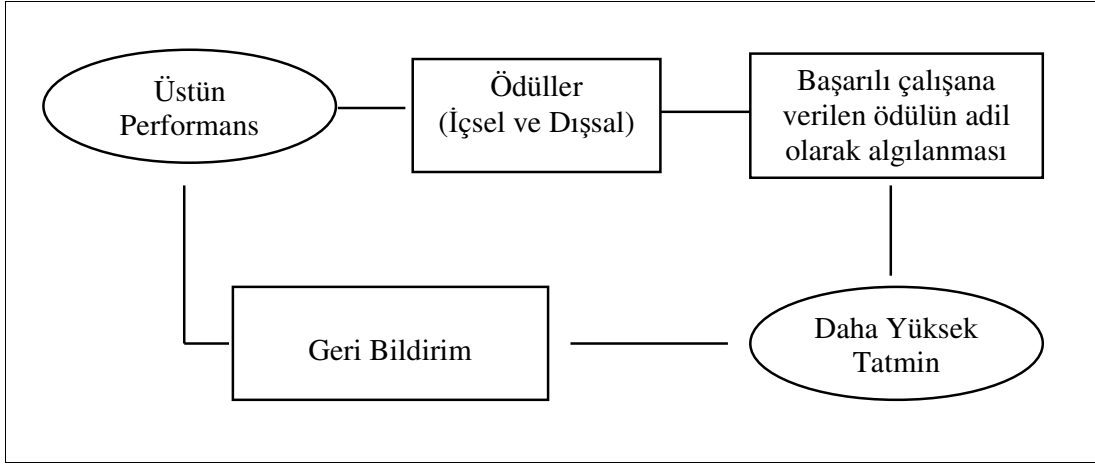
²⁴³ John R. Schermerhorn Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behavior**, 5th. Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1994, s. 147.

²⁴⁴ Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, a.g.e., s. 393.

²⁴⁵ Daniel C. Feldman, J. Arnold, Hugh, **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**, Mc Graw-Hill International Book Company, Auckland, 1983, s. 202.

²⁴⁶ Schermerhorn, Hunt, Osborn, a.g.e., s. 148.

İş tatmininin performans üzerindeki etkisi karşılıklı bir ilişki olarak görülebilir. Performans ile tatmin arasındaki ilişki; üstün performansın tatmini artırması, bunun da daha sonraki dönemde performansa yansması olarak tanımlanabilir.²⁴⁷



Şekil 4. İş Tatmini-Performans İlişkisi

²⁴⁷ Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, a.g.e., s. 393.

3.1.2. İş Tatminsizliği Sonuçları

3.1.2.1. Devamsızlık

İşe devamsızlık, işgörenin çalışma planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir. Umstot'a göre, devamsızlık işgörenin işe gelmediği süre sayısıdır. Başka bir deyişle, çalışanın çalışma planına göre işinde bulunması gereken zaman içinde işinin başında olmamasıdır. Burada önemli olan çalışma programı olmaktadır. Çünkü tatiller ve izinler süresinde çalışan kişinin işinin başında olmaması devamsızlık olarak sayılmamaktadır.²⁴⁸

Çalışanın işe gelmeme nedenleri “istemli” veya “istem dışı” olarak ele alınabilir. İstem dışı devamsızlık, hastalık ya da ailevi nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Bu konuda yapılan araştırmaların büyük bir kısmı ise istemli devamsızlık üzerinde yoğunlaşmıştır.

Uygulamada karşılaşılan başlıca devamsızlık nedenleri şu şekilde sıralanabilir.²⁴⁹

1-Yaş: Bu konu ile ilgili yapılan araştırmaların çelişki sonuçlar vermesine rağmen, 25–45 yaş arası çalışanlarda devamsızlığın gençlere nazaran daha az olduğu çoğunlukla kabul görmüştür.

2- Cinsiyet: Kadınların erkeklere oranla daha fazla devamsız olduğu ileri sürülmektedir.

3- Aile durumu: Anne, baba ve çocuklardan oluşan çekirdek ailelerde devamsızlık kalabalık ailelere oranla daha az olmaktadır.

4- İşyerinin uzaklığı: Ev ile işyeri mesafesi arttıkça devamsızlık artmaktadır.

5- Kıdemlilik: İşyerinde uzun zamandan beri çalışan kıdemli işgörenlerde, kıdemsiz olanlara kıyasla devamsızlık oranı artmaktadır.

6- Öğrenim Derecesi: Öğrenim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artacağı için işgörenlerin monotonlukları ve bıkkınlıkları azalacak ve devamsızlıkları da olmayacaktır.

²⁴⁸ Denis D. Umstot, **Understanding Organizational Behavior**, 2nd edition, West Publishing Company, St. Paul, 1988, s. 209.

²⁴⁹ Eren, a.g.e., s. 267-268.

7- Dönemsel Faktörlerin Etkisi: Belli dönemlerde; örneğin haftanın ilk ve son günlerinde, tarıma dayalı ekonomilerde hasat zamanlarında devamsızlık daha da artmaktadır.

8- Günlük Çalışma Sürelerinin Etkisi: Konu ile ilgili yapılan çalışmalar günlük çalışma saatlerinin artması durumunda devamsızlık oranlarının arttığını göstermektedir.

9- Ücret Miktarları ve Ödeme Biçimi: Parça başına ücret ödenen işyerlerinde yapılan devamsızlıklar zaman esasına göre ücret ödenen yerlerden daha fazla olmaktadır.

10- İşgörenin İçinde Bulunduğu Çalışma Grubunun Yapısı: İşgörenin içinde bulunduğu çalışma grupları ne kadar küçük olursa büyük çalışma gruplarına nazaran devamsızlık daha az olmaktadır.

Çalışanın işinin başında olmamasının maliyeti işletmeler için önemli bir problem olduğundan, pek çok yönetim bilimcinin dikkatleri bu konu üzerinde odaklanmış bulunmaktadır.

Bu konu ile ilgili araştırmaların bir kısmı devamsızlık ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu sonucunu vermiştir. Bu bakışa göre; işinin başında bulunmayan bir işgören bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde organizasyona karşı negatif bir tutum içinde olmaktadır.²⁵⁰

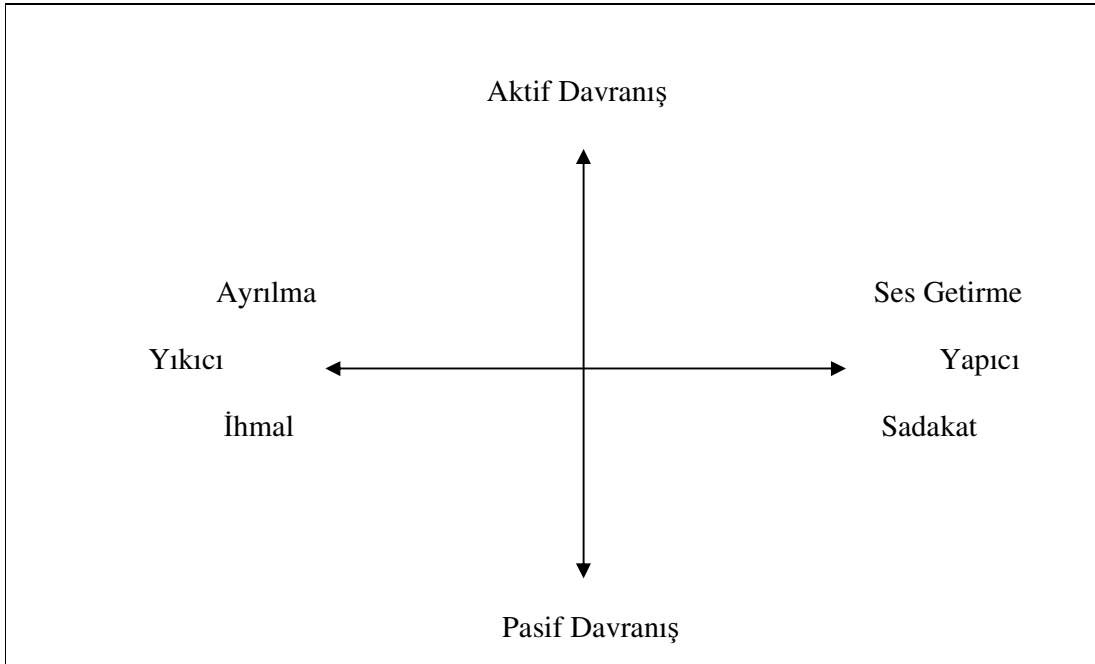
Sears Roebuck'ta yapılan bir araştırmada işe devam zorunluluğu bulunmayan bir ortamda işgörenlerin daha fazla tatmin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunun yanı sıra yapılan tüm devamsızlıklar tatminsizliğin sonucu olarak ele alınamamaktadır. Bunun farklı nedenleri de olabilir. Kaza, hastalık, yakınlardan birinin ölümü gibi bazı nedenler de kişiyi işe devamdan alıkoyabilir. Bu durumda gönüllü ya da gönülsüz devamsızlığın arasındaki fark belirlenmelidir. Bu ikisi tatminin göstergesidir. İşgören işine gönüllü olarak devamsızlık yapıyorsa tatminsizliğe bağlanabilir.²⁵¹

²⁵⁰ Sagie, a.g.m., s. 165.

²⁵¹ Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior, Concepts, Controversies and Applications**, 5th edition, Prentice Hall Int., New Jersey, 1991, s. 176.

3.1.2.2. İşten Ayrılma

İş tatmini ile işten ayrılma arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu söylenebilir. İşten ayrılmayı iş piyasasının koşulları, alternatif iş fırsatlarının mevcudiyeti, işgörenin kıdemi gibi koşullar da etkileyecektir. Ancak tüm bu unsurlar veri kabul edildiğinde iş tatmini ile işten ayrılma arasında açık bir ilişkinin bulunduğu söylenebilir. İş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişkiyi belirleyen bir diğer değişken işgörenin başarısı olmaktadır. Başarılı bir işgörenin örgütten ayrılmamasını isteyen işletme yönetimi onu ödüllendirir, terfi imkanı verir ve kişinin örgütte kalıcılığını artırır. Ters durumda da, başarısı düşük işgöreni yönetim örgütte tutmak istemez. Bunun için iş tatminin daha çok düşük performanslı işgörenlerin işten ayrılmalarını etkilediği belirtilmektedir. İşgörenin iş tatmin seviyesi ne olursa olsun, başarısı yüksek ise örgütte kalma eğilimi fazla olacaktır. Çünkü başarısı sonucu elde edeceği fazla ücret ve benzeri ödüller işten ayrılmaması için önemli bir neden oluşturacaktır. İşten ayrılma nedenlerini araştıranlar tatminsizliğin de bir etken olduğunu belirtmektedirler. Ancak, işgörenin yetenekleri ile çevresel bağının ve işletmenin işten ayrılma karşısındaki tutumu da bu konuda etkili olmaktadır.²⁵²



Şekil 5. İş Tatminsizliğini Yansıtma Biçimleri

²⁵² Erdoğan, a.g.e., s. 253.

İşten Ayrılma: Bu davranış işten ayrılma ve en az eski işi kadar iyi bir mevki aramayı içerir. Tatminsizlik işten ayrılma sebepleri üzerinde etkili olmaktadır. Ancak kişinin özellikleri ile çevresel unsurlar ve işletmenin işten ayrılma karşısındaki tutumu da bu konu üzerinde etkilidir. İşten ayrılma bağlamında,ses getirme,bağlılık ve ihmal gibi kavramların tanımlanmasında yarar vardır²⁵³:

-Ses getirme: Aktif ve yapıcı olarak şartları iyileştirme girişimi olmaktadır. Üstlerle fikir alış verişi, gelişim önerileri sunma ve yaratıcı düşünceler üretmeyi içerir.

-Bağlılık: Organizasyona güven duymak ve yönetimin en doğru kararı vereceğini inanmaktır.

-İhmal: Pasif’te olsa koşulların kötüleşmesine katkıda bulunmaktır. Organizasyon için gayretlerin azalması, devamsızlık, hataların artması olarak açıklanabilir.

3.1.2.3. Personel Devir Hızında Artış

İşgörenlerin bir kuruluşun kadrosundan istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kuruluşun uzaklaştırılmalarını ifade eden kavram “personel devri” olarak tanımlanmaktadır.²⁵⁴

$$\text{Personel Devri: } \frac{\text{Bir yılda işten ayrılanların sayısı}}{\text{Ortalama toplam personel sayısı}} \times 100$$

Personel devir hızının düşük ya da yüksek olarak nitelendirilmesi; sektöre, içinde bulunulan ekonomik konjoktüre, pazar koşullarına ve organizasyonun stratejisine bağlı olarak değişmektedir.²⁵⁵

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar, iş tatmininin personel devrini etkileyecek bir güce sahip olduğunu göstermektedir. İş tatmini işgörenlerin işten beklentileri ile

²⁵³ Robbins, a.g.e., s. 197.

²⁵⁴ Eren, **Yönetim Psikolojisi**, a.g.e., s. 275.

²⁵⁵ Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, a.g.e., s. 475.

yakından ilgili olmaktadır. Yapılan araştırmalar personel devri ile işlerin yapısından memnun olmama arasında önemli düzeyde ilişkiler bulunduğunu ileri sürmektedir.²⁵⁶

İşten duyulan tatminsizliğin işten ayrılma davranışını etkilemesi son derece olağan görünmektedir. Çünkü işini sevmeyen insanın işinden uzak kalmak istemesi ya da istifa etmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalar, (Porter ve Steers, 1973; Muchinsky ve Tuttle, 1979; Mobley 1979; Arnold ve Feldman, 1982) işinden duyduğu tatmini düşük olan işgörenlerin işini bırakma eğilimlerinin yüksek olduğunu göstermiştir.²⁵⁷

İş tatmini ve personel devri arasındaki ilişkide rol oynayan bir diğer unsur da örgüte bağlılıktır. Kimi işgörenler tatminsiz olmalarına rağmen örgütte kalırlar, başka bir yerde çalışmayı düşünmezler.²⁵⁸

3.1.2.4. Sendikal Örgütlenmelerin Artması

Son dönemlerde yapılan pek çok araştırma sonuçları, tatminsizliğin bir sonucu olarak sendikal örgütlenme olduğunu göstermektedir.²⁵⁹

İşverenlerin işgören ücretlerini enflasyon oranında yükseltmemesi, mantıkdışı disiplin sistemi, işgörenlerin beklentilerinin karşılanmaması gibi hususlar, işgörenlerin mevcut durumu düzeltmek için harekete geçmelerine sebep olabilir. Halbuki iş tatmin seviyesi yüksek olan işgörenlerin sendikalaşma talebinin oldukça az olduğu gözlemlenmektedir.²⁶⁰

Getman, Goldberg, Herman ve Schriesheim tarafından yapılan araştırmalar, sendika seçimlerinde tahmini oy kullanma davranışı ve iş tatminine yönelik tutumlara kanıt sağlamaktadır.

Bu alışma iş tatminine yönelik bilgilerin, oy kullanan işgörenlerin oranının % 75 olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu seçim davranışları sendikal faaliyetler ile iş tatminsizliği arasında bağlantı bulunduğunu göstermiştir.²⁶¹

²⁵⁶ şimşek, Akgemci, elik, a.g.e., s. 285.

²⁵⁷ Feldman, Hugh, a.g.e., s. 203.

²⁵⁸ Luthans, a.g.e., s. 186.

²⁵⁹ Feldman, Hugh, a.g.m., s. 204.

²⁶⁰ a.e., s. 204.

²⁶¹ Dennis W. Organ, W. Clay Hammer, **Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach**, Business Publications Inc, New York, 1982, s. 303.

3.1.2.5. Yabancılaşma

Tatminsiz çalışma koşulları, işgörenlerin kendi işyerlerine yabancılaşmalarına sebep olmaktadır. İşyerlerine yabancılaşan işgörenler sadece para kazanmak amacıyla olup, tatminsizliğin kısır döngüsüne gireceklerdir. İşyeri koşullarının iyileştirilmesi yönünde herhangi bir gayret görmeyen işgörenler, yapmakta oldukları işlerine sadece yapacakları daha iyi bir iş bulma olanağı bulunmadığından devam eden kişiler olarak, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılmasında gereken gayreti göstermekten uzak kalacaklardır.²⁶²

Örgüt içinde yabancılaşmanın kaynağı olarak, işin aşırı bölünmesi ve bunun içinde işgörenlerin katkılarının çok az miktarda olması gösterilebilir. Kendi katkılarını göremeyen işgörenler tatmin olamamaktadırlar. Çünkü bu şekilde onların bilgi ve yetenekleri kullanılmamakta ve diğer işgörenlerle de herhangi bir iletişim kuramamaktadırlar. Ayrıca aşırı merkezileşme, örgütün büyüklüğü, beşeri ilişkileri asgariye indirgediğinden bireyi kendine ve diğer bireylere olduğu gibi örgüte ve işine karşı da ilgisizleştirmekte ve yabancılaştırmaktadır.²⁶³

3.1.2.6. Saldırganlık

İşgörenler işyerlerinde umduklarını bulamazlarsa, amaçları küçülmekte ve yaratıcılıkları körelmektedir. Bu olumsuz ortam bireylerin yeteneklerini kullanmasını engellemektedir. Bu durum da hayal kırıklığına sebep olmaktadır. Hayal kırıklığı, bireyin isteklerine ulaşamayacağını anladığı anda içine girdiği psikolojik durumdur.²⁶⁴

Bireylerin önemli ihtiyaçları ile kendileri arasına engeller girdiği zaman, ortaya çıkan gerilim ve sıkıntı “saldırganlık” davranışına neden olabilmektedir. Bu gibi durumlarda birey önüne geçen engelleri normal yollardan halledilmesi gereken bir sorun olarak değil, zor kullanma ile ortadan kaldırılacak bir engel olarak görmektedir. İşgörenlerde tatminsizlik nedeniyle sıklıkla görülen saldırganlık olayları; yönetimin tutumundan sürekli olarak şikayet edilmesi, makine ve teçhizatın tahrip edilmesi, iş

²⁶² Erdoğan, a.g.e., s. 337.

²⁶³ Samuray (Baytok), Karaca, **İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2001, ss. 82-83.

²⁶⁴ Eroğlu, a.g.e., s. 305.

arkadaşları ile geçimsizlik, işe devam etmeme, mücadeleci sendikalara üye olma gibi hallerdir.²⁶⁵

İşletmede çalışan bireyler eğer kendi ihtiyaçlarını tatmin etmeyi v

e kendi amaçlarına ulaşmayı sağlayacak olan yetenek ve becerileri konusunda iyimser iseler, dışa dönük saldırganlık eğilimine sahiptirler. Tam tersine, eğer bireyler kendi yetenekleri hakkında kötümser iseler, o zaman içe dönük saldırganlık eğilimine sahiptirler. Dışa dönük saldırganlık, bireyin çevresindeki objelere zarar vermesi, işletmedeki madde ve malzemeleri israfa yönelik bir şekilde kullanması hatta zarar vermesi şeklinde olabilir. İçe dönük saldırganlıkta ise birey kendisine zarar vermektedir. Çalışırken alınması gereken güvenlik tedbirlerini ihmal eder, uyanlara kayıtsız kalır ve kendini açıktan yok etmeye çalışır.²⁶⁶

3.1.2.7. Sağlık

İşgörenlerin fiziksel ve ruhsal sağlığını iş tatmini ile olan ilişkisi yöneticilerin dikkatlerini çeken konulardan biri olmaktadır. Bunun nedenlerinden biri, yöneticilerin insani sebeplerden dolayı işin, işgören sağlığı üzerindeki etkisini bilmek istemeleri, diğeri de, işgörenlerin sağlık bozukluğunun maddi tutarını düşürmek istemeleridir.²⁶⁷

İş tatminsizliği işgörenin çalıştığı işyeri ile ilgili olabilmektedir. Kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma nedeniyle hem işin yapılmasını önemli derecede aksatan hem de işgörenin bedensel işlevlerinin bozulmasına yol açan durumlarla karşılaşılabilir. Örneğin; görme, işitme bozuklukları, akciğer hastalıkları, zehirlenmeler bunun gibi olumsuz etkilerdir. Bu durumları önleyecek tedbirler alınmadığında iş te tatminsizlik görülebilecektir.²⁶⁸

Psikolojik kökenli fiziksel hastalıklar ile ilgili araştırmalar, iş tatminsizliğinin nefes darlığı, yorgunluk, baş ağrısı, terleme, iştah eksikliği, mide sorunları gibi fiziksel belirtilerle ilişkili olduğuna dikkat çekmektedir. Daha yüksek seviyelerdeki iş

²⁶⁵ Eren, **Yönetim Psikolojisi**, s. 251.

²⁶⁶ Eroğlu, a.g.e., s. 337.

²⁶⁷ Feldman, Arnold, a.g.e., s. 204.

²⁶⁸ Eren, **Yönetim Psikolojisi**, a.g.e., s. 242.

tatminsizliklerini ise ülsere, yüksek tansiyona ve kalp krizine sebep olduğu, ayrıca tütün, alkol ve uyuşturucu kullanımına artırdığı belirtmektedir.²⁶⁹

İş tatminsizliği sonucunda işgörenlerde ruhsal çöküntü ve moral bozukluğu da görülebilmekte ve çalışma iklimi bozulabilmektedir. “Ruhsal iklim bozukluğu” denilen bu sakınca genelde, anonimlik duygusundan ve bu nedenle kişisel değerlerin hiçe sayılmasından, terfi ve tayinlerde haksızlık yapıldığı inancından kaynaklanmaktadır.²⁷⁰

İş tatmini ve ruhsal sağlık arasındaki ilişkiyi ele alan Arthur Kornhauser’ın “Endüstri İşgöreninin Ruhsal Sağlığı” (1965) adlı araştırması, % 40’ı ruhsal problem belirtileri gösteren 400 işgörenin tatmin seviyeleri ile ruhsal sağlıkları arasında çok yakın bir ilişki bulunduğuna işaret etmektedir. Ruhsal sağlığı düşük olan işgörenlerin iş tatmin sonuçları, iş ile ilgili olmayan alanlarda da pasiflik olarak gözlemlenmektedir. Bu kişilerde sosyal faaliyetlere katılmama eğilimi, aşırı derecede televizyon seyretme, oy vermeme gibi davranışlara rastlanmıştır.²⁷¹

Sonuç olarak iş tatminsizliğinin işgörenler için fiziki ve de duygusal alanda pek çok olumsuzluklara neden olduğu söylenebilir.

3.1.3. İş Tatmini Ölçümünde Kullanılan Yöntemler

İşgörenin işine ve işyerindeki ilişkiler sistemine karşı tutumunun önemi ilk kez Hawthorne araştırmaları ile ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalar sırasında oluşturulan örnek gruplardaki işgörenler, ilgi gördükleri için, araştırma sırasındaki gözlemlerin yapıldığı sürede iş tatminlerinin arttığını belirtmişlerdir. Bunun nedenini ise, işletmenin kendileri ile ilgilenmesi olarak ifade etmişlerdir. İş tatmini konusu ile ilgili olarak zamanla yapılan çalışmalar bu konunun önemini daha çok vurgulamıştır. Başarı tatmin ilişkisi yönetim biliminde önem kazandıkça, bireylerin tatmin derecelerinin ne olduğu da ölçülmek istenmiştir.²⁷²

İşyeri ortamında insan davranışlarını etkileyen en önemli tutumlardan birisi iş tatminidir. Bir işgörenin işini sevmesi ya da sevmemesi bireyin beklentileri ile mevcut gerçeklik arasındaki farka bağlıdır. Bu durumda dikkat edilmesi gereken bireyin işinden

²⁶⁹ Feldman, Arnold, a.g.e., s. 205.

²⁷⁰ Eren, **Yönetim Psikolojisi**, a.g.e., s. 246.

²⁷¹ Feldman, a.g.e., s. 206.

²⁷² Erdoğan, a.g.e., s. 257.

beklentilerini ve işin bireye verdiklerini bulmaktır, başka bir deyişle tatmin ile tatminsizlik arasındaki farkı belirlemektir.²⁷³

İş tatmini ölçümünde bilgi doğrudan işgörenden alınacaktır. Bu durumda ölçümün sağlıklı olması bilgiyi verenin güvenilirliğine ve bilgi toplama tekniğini tutarlılığına bağlı olacaktır.²⁷⁴

Bir örgüt iş tatmini ölçme aracını seçerken anket ya da karşılıklı görüşme araçları arasından seçim yapmak durumunda olacaktır. Örgüt hangi iş tatmin aracını seçerse seçsin şu noktalara dikkat etmek durumundadır²⁷⁵

- Soru tiplerinin incelenen işe uygunluğu,
- İşgörenler tarafından anlaşılabilir sade bir dil kullanılması,
- Cevaplamanın kolay olması,
- Cevaplama süresinin iş kaybına sebep vermeyecek şekilde olması,
- İstatistiki olarak bir değeri olması ve iş tatminini ölçmesi.

Tutarlı ve güvenilir bir iş tatmini ölçümü için yararlanılan bazı yöntemler vardır. Bunları aşağıdaki gibi inceleyebiliriz.

3.1.3.1. İş Tanım Endeksi

İş tatmini, işe karşı işgörenin genel tutumudur. Bireyin iş deneyiminin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halinin sonucudur. İşgörenin işine karşı olumlu tutum göstermesini sağlayan önemli etkenler bulunmaktadır. İş tanım endeks yöntemi bireyin işinin beş boyutuna karşı tutumuna bağlı olarak iş tatminini analiz etmeye dönük bir yöntemdir.²⁷⁶

Bu yöntem kolay yönetilebilirliği ve sade olma özelliği ile sıklıkla kullanılmaktadır.

²⁷³ Feldman, Hugh, a.g.e., s. 212.

²⁷⁴ Erdoğan, a.g.e., s. 258.

²⁷⁵ Bruce Mc Afee, Paul Champagne, **Organizational Behavior**, West Publishing Company, St. Paul, 1987, s. 43.

²⁷⁶ Erdoğan, a.g.e., s. 260.

İşgörenlerin işleri hakkında olumlu ya da olumsuz duygular geliştirip geliştirmedini çok iyi özetleyen bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.²⁷⁷

Başlangıçta 100 maddeden oluşan iş tatmin endeksi veri tabanına dayanan elemelerden sonra geliştirilmiştir. Son geliştirmelerden sonra iş tatmin endeksi, işin türü (18 madde); ücret (9 madde), terfi olanakları (9 madde), yönetim (18 madde), çalışma arkadaşları (18 madde) gibi alt ölçekleri kapsamaktadır. 72 madde de işi tanımlamaya yarayan cümlelerden oluşmaktadır. Cevaplar “Kararsız”, “Evet” ya da “Hayır” şeklinde belirlenmektedir. “Kararsız” cevapların ise daha çok tatminsizliğin göstergesi olduğuna değinilmektedir.²⁷⁸

İş Tanım Endeks maddeleri

1-İş

Çok cazip, tekdüze, tatminkâr, sıkıcı, yaratıcı, iyi, kurallarla sınırlı, hoş, saygın, yararlı, yorucu, hayal kırıcı, mücadele zevki veren, basit, sağlıklı, sürekli ayakta, bitip tükenmez, başarı hissi veren,

2- Ücret

Normal harcamalara yeter, zorlukla geçinebilecek seviyede, tatmin edecek derecede kâr dağılımı, lüks ihtiyaçlar için yeterli, hak ettiğimden daha az, düşük seviyede, yüksek seviyede, kötü, güvencesi yok,

3- Yöntem

İşi takdir eder, çağdaş, olumlu eleştiriler yapar, yardım eder, bana karışmaz, fikirlerimi alır, anlayışlıdır, işi iyi bilir, memnun edilmesi güçtür, sözü geçer, yeterli seviyede denetleme yapmaz, çabuk kızar, kabadır, inatçıdır, zekidir, kötüdür, tembeldir,

4- Terfi

Terfi olanakları iyi, beceriye göre terfi vardır, terfi şansı iyi, nadiren terfi, düzenli olarak terfi, terfi olanakları biraz sınırlı, haksız terfi politikası vardır, terfi önu kapalı, terfi olanakları oldukça iyidir,

5- İş Arkadaşları

²⁷⁷ Schermerhorn, Hunt, Osborn, a.g.e., s. 145.

²⁷⁸ John Cook, Susan Hepworth, Toby Wall, ve (and) Peter Warr, **The Experience of Work: A Compendium and Review of 249 Measures and Their Use**, Academic Press, Inc., Orlando, 1981, s. 51.

Motive edici, sorumluluk sahibi, zeki, sıkıcı, hızlı, sadık, akıllı, sevimsiz, faal, tembel, karşılaşmak zor, yavaş çalışan, çok konuşan, hırslı, akılsız, ilgi alanı dar, yalnız bırakmayan, düşmanlık yapan.

Cevaplar E (Evet), H (Hayır) ve ? (Kararsız) olarak belirtilir. İş Tanım Endeksi ağırlıklı olarak harici tatmini ölçmektedir ve dahili tatmini ölçmek için daha anlaşılır bir ölçeğe ihtiyaç duyulduğu tarzında eleştirilere maruz kalmıştır.²⁷⁹

3.1.3.2. Minnesota Tatmin Anketi

Bu tatmin derecesini ölçme yönteminde, bireylerden mevcut işlerinin tatmin oldukları çeşitli durumları değerlendirmeleri istenir.

Bu yöntem Likert Ölçeği Tekniği ile bireylerin, işlerinde tatmin ya da tatminsizlik olgularına karşı olan tutumlarını ölçmeye dayanmaktadır. Bu yaklaşımla işgörenlerin tatmin seviyeleri ölçülmek isteniyorsa önce işlerinin genel yapısı ve algı yaratan özellikleriyle tatmin sağlayan yönleri analiz edilir. Tatmin yada tatminsizlik yaratan iş etkenleri birer ölçüm unsuru olarak düşünülür ve bu unsurlara dayalı olarak bir ölçek geliştirilir. Bireyin bu ölçeğin yargılarını ayrı ayrı değerlemesi ve her yargı için kendisine uyan bir noktayı seçmesi istenir. Sonuçta tüm bireylerin verdiği bilgilere göre işin tatmin yaratan yönleri bulunacağı gibi, işgörenlerin de toplam olarak işlerinden duydukları tatminin düzeyi, tatmin ve tatminsizliği yaratan unsurların hangileri olduğu tespit edilir.²⁸⁰

Minnesota tatmin ölçeği Tablo 5'teki gibi gösterilebilir.²⁸¹

²⁷⁹ a.e., s. 58.

²⁸⁰ Erdoğan, a.g.e., s. 258.

²⁸¹ René V. Dawis, ve diğerleri (and others) "Manuel for the Minnesota Satisfaction Questionnaire", **Work Adjustment Project**, University of Minnesota Industrial Relations Center, Minneapolis, 1966, s. 95.

Tablo 5. Minnesota İş Tatmin Ölçeği

Envanterde işinizin çeşitli yönleri ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. İfade de belirtilen işinizle ilgili yönlerden ne derece memnun olduğunuz belirtiniz.

- A- Çok tatminsizlik duyuyorum.
- B- Tatminsizlik duyuyorum.
- C- Benim üzerimde bir etki yaratmıyor.
- D- Beni memnun ediyor.
- E- Beni çok memnun ediyor.

Şimdiki İşimden	Tatmin Seviyem				
	A	B	C	D	E
1- Ben her zaman meşgul etmesi bakımından	A	B	C	D	E
2- Tek başıma çalışma imkânının olması bakımından	A	B	C	D	E
3-Bazen farklı şeyler yapma fırsatı vermesi bakımından	A	B	C	D	E
4-Toplumda bana statü kazandırması bakımından	A	B	C	D	E
5-Yöneticimin bana tavrı bakımından	A	B	C	D	E
6-Yöneticimin karar verme yeteneği bakımından	A	B	C	D	E
7-Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	A	B	C	D	E
8-Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	A	B	C	D	E
9-Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	A	B	C	D	E
10-Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	A	B	C	D	E
11-Yeteneklerimi kullanabilme imkanımın bulunması bakımından.	A	B	C	D	E
12-Kararların uygulanabilmesi bakımından	A	B	C	D	E
13-Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından.	A	B	C	D	E
14-Terfi imkanımın bulunması bakımından	A	B	C	D	E
15-Kendi kararlarımı uygulayabilme imkanı bakımından.	A	B	C	D	E
16-İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından.	A	B	C	D	E
17-Çalışma koşulları bakımından	A	B	C	D	E
18-Çalışma arkadaşlarımla uyumu bakımından.	A	B	C	D	E
19-Takdir edilmem bakımından.	A	B	C	D	E
20-Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden.	A	B	C	D	E

Minnesota tatmin anketinin derecelendirme yöntemlerinin kullanılmasının avantajları arasında, çok sayıda işgörene uygulanarak, pek çok organizasyonda ortalama verilerin elde edilmesi de sayılabilir. Bu durumda göreceli bir tatmin ölçüsü ve verilerin karşılaştırılabilmesi imkanı sağlamaktadır. Ancak tüm bireysel bildirim ölçümlerinde olduğu gibi elde edilen sonuçların kesinliği, cevaplayıcıların hislerini net ifade edebilmelerine ve dürüst olmalarına bağlı olmaktadır.

3.1.3.3. Kritik Olaylar Yaklaşımı

Bu ölçekte kişilere kendilerini iş yerinde özellikle mutlu ve mutsuz hissettikleri zamanlar sorulmuş, bu durumlar daha sonra içerik olarak analiz edilmiş ve işin hangi yönlerinin tatmini açısından önemli olduğu tespit edilmiştir. Kritik olaylar yaklaşımının faydalarından birisi, cevaplayanların kendilerini daha rahat hissetmeleri, düşündüklerini tam olarak söyleyebilmeleridir. Minnesota ölçeğinde olduğu gibi yönlendirme yoktur, cevaplayan kişiler anketin kategorileri veya yapısı ile sınırlı değildir. Bu faydasının yanında kritik olaylar tekniği ile ölçüm zaman alıcı olmaktadır. Ayrıca yorum ve tepkilerin objektiflikten uzaklaşma ihtimali bulunmaktadır. Cevap veren işgörenler araştırmacıya onun duymak istediği sonuçları vererek yanılığa sebep olabilmektedirler.²⁸²

3.1.3.4. Anlamsal Farklılık Yöntemi

İş tatmini değerlendirmesi için, anlamsal farklılık, işgörenin iş ortamının çeşitli spesifik özelliklerine karşı tutumlarının karmaşık bir fonksiyonudur. Bu yöntem özel bir objeye karşı hislerin tanımlanmasında yanıt olarak kullanılan, iki karşıt sıfatın oluşturduğu (iyi-kötü, ilginç-sıkıcı gibi) bir tutum anketidir. Tablo 6 bunu göstermektedir.²⁸³

²⁸² Erdoğan, a.g.e., s. 260.

²⁸³ Karaca, a.g.e., s. 85.

Tablo 6: Anlamsal Farklılık Yöntemi

	Çok Fazla	Oldukça	Az	Hiçbiri	Az	Oldukça	Çok Fazla	
Takdir Etme								Takdir etmeme
Heyecan Verici								Rutin
Etkili								Etkisiz
Cezalandırıcı								Ödüllendirici
İlginç								Sıkıcı
İşbirliği yok								İşbirlikçi
Tatmin edici								Tatminsiz
Verimsiz								Verimli
Cesaret veren								Cesaretsiz
Devamlı								Devamsız
Hareketli								Sakin
Değerli								Değersiz
Mantıksız								Mantıklı
Canlı								Cansız
Yararsız								Yanarlı
Tetikte değil								Tetikte
Gevşek								Gergin
Geçersiz								Geçerli
Resmi								Resmi değil
Önemli değil								Önemli

Ankete katılan işgörenler işlerine olan hislerini en iyi tanımlayan bu 20 tane birbirine zıt olan sıfatları kontrol ederek işaretlerler. Örgütlerinin diğer 10 özelliğine karşı hislerini benzeri şekilde ifade ederler.²⁸⁴

Bu özellikler ve örnek sıfatlar şu şekildedir:

- 1-İlerleme için fırsatlarım (sınırlı-sınırsız, biliniyor-bilinmiyor)
- 2-İşletme kârları (belirli-belirsiz, yeterli-yetersiz)
- 3-Ücretim (yüksek-düşük)
- 4-Ücretim işletme içinde aynı işi yapanlarla kıyaslandığında (adil-adil değil)
- 5-Ücretim diğer işletmelerde aynı ya da benzer işi yapanlarla kıyaslandığında (yüksek-düşük)
- 6-Üstüm (güçlü-zayıf, etkili-etkisiz)
- 7-İş arkadaşlarım (memnun-memnun değil, işbirliği var-işbirliği yok)
- 8-Tepe yönetim (mesafeli-samimi, yardımcı-engel)
- 9-İşim (heyecanlı-tekdüze)
- 10-Çalışma koşullarım (rahat-rahat değil, güvenli-tehlikeli)

Bu araçların test ve ayrımı, onu hem yöneticiler hem de araştırmayı yapan kişiler için yararlı yapan güvenilirlik düzeyine getirmektedir.

3.1.3.5. Anket ve Mülakat Yöntemi

İş tatmininin ölçümünde işgörenlerle mülakat ve anket yöntemi de uygulanmaktadır. Mülakatlar anketlere nazaran işgörenlerin tutumlarının daha ayrıntılı olarak belirlenmesine yarar ve kimi zaman daha faydalıdır. Ancak bu yararının yanında zaman alıcı olmakta ve maliyeti artırmaktadır.²⁸⁵

Mülakat yöntemi ile iş tatmininin ölçülmesi olayın detaylı analizine imkan sağlar. Anketi yanıtlayan kişi, araştırmacının daha ayrıntılı olarak analiz etmek istediği bir konuya değinirse, mülakatı yapanın ek sorular sorması ve konuyu çok boyutlu hale getirmesi olanaklıdır. Mülakat yönteminde araştırmacının değerlendirme yaparken

²⁸⁴ a.e.,s.86.

²⁸⁵ Robert A. Baron, **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**, Allyn and Bacon Inc. New York, 1986, s. 150.

objektif olması gerekmektedir. Soruların kişilere sorulma tekniği ve yanıtların doğru kaydedilmesi elde edilen bilgilerin tamlığını etkileyecektir. İş tatmini anket yolu ile ölçüldüğünde, anket doğru olarak uygulanır, işletme yönetimi araştırmayı destekler ve araştırma gerek yönetim gerekse işgören ihtiyaçlarını hedef alarak yapılırsa, anket sonuçları işletme tarafından uygulanabilirse özel yararları ortaya çıkacaktır. Anket yöntemi ile araştırma yapmak öncelikle yönetime, işgörenlerin iş tatmini hakkında genel bilgi verir. Araştırma esnasında elde edilen ek bilgiler sayesinde ise, işletmedeki özel tatmin unsurları veya tatminsizlik nedenleri belirlenir. Bu yöntem işletmede iletişim imkanı da sağlamaktadır. Anketin hazırlanması, uygulanması ve yanıtların değerlendirilmesi esnasında yönetim ile yönetilenlerin tatmine yönelik konularda iletişim fırsatı elde etmesi söz konusu olacaktır. Anket sorularına yanıt verenlerin kimileri için anketler duyguları ifade etme aracıdır. Anketi yanıtlayarak bir anlamda içlerini dökmüş olurlar. Yönetim için ise anket işgörenlerin iyiliğini istemenin göstergesidir. Bu ve benzeri faydaların sonunda işgörenlerin yönetime daha olumlu bakmaları mümkün olabilmektedir.²⁸⁶

3.1.3.6. Yeni İş Tatmin Ölçüm Yöntemleri

İş tatminin ölçümünde yukarıda değindiğimiz yöntemlerin yanı sıra birtakım farklı yöntemlerde kullanılmaktadır. Bunları şu şekilde ele alabiliriz.²⁸⁷

- Odak Grupları

Araştırmayı yapan kişinin, küçük işgören gruplarının yorumlarını açıklayabilecek ve ifade edebilecek bir kişi ile yaptığı karşılıklı görüşmelerdir.

- Bilgisayar Destekli Araştırmalar

İşyerinde doldurulmak üzere işgörelere bir takım soruların kayıtlı olduğu cd'ler verilir. İşgörenden soruları bilgisayar ortamında yanıtlaması istenir. Kağıt ve kalem kullanılarak yapılan anketlere nazaran daha hızlı ve güvenilir şekilde değerlendirilebilen bu araştırmaların verileri, görüntülü kayıtlara ve sunuşlara çevrilebilir. İşgörenlerin yeni bir programa karşı tutumlarının incelenmesi açısından kolaylıklar sağlayabilmektedir.

²⁸⁶ Erdoğan, a.g.e., s. 263.

²⁸⁷ Schermerhon, Hunt, Osborn, a.g.e., s. 145.

- İnteraktif Telefon Araştırmaları

İşgören, işyerinin belirlediği bir numara çevirir; dijital bir ses kişiye yanıt verir ve işgören ya numaraları tuşlayarak ya da sesli yanıt sistemini kullanarak soruları yanıtlayabilir.

- Aramalı (Inbound) Telefon Araştırmaları:

Bu araştırmada ise yine ir telefon hattı kullanılır ancak soruları soran özel bir görüşmeci vardır.

- Arayanlı (Outbound) Telefon Araştırmaları:

İşletmede konu ile ilgili bir görüşmeci telefon eder ve sorulara yanıt verilmesini ister.

İş tatmininin ölçülmesi, yanıtların ne derece dürüst verildiğine de bağlı olmaktadır. Bunun yanı sıra araştırmacının zamanlaması, örneklem seçimi, araştırma amacının açıklanması, araştırma yönteminin standartlaştırılması gibi konular da iş tatmininin ölçülmesi esnasında önem taşıyan unsurlardandır.²⁸⁸

3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI

Örgüte olan bağlılığın sonuçları derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığı zaman, örgütte bulunan bireylerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar kabul edilebilir olduğu zaman yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olasılığı bulunmaktadır.²⁸⁹

Örgütsel bağlılık düşük veya yüksek derecelerde olabilir. Düşük seviyedeki bağlılık derecesinin faydalı yanları olabileceği gibi, yüksek bağlılık derecesinin de sakıncalı yanları bulunabilir. Düşük bağlılık derecesinin sakıncalı yanı, devamsızlığa, işe geç gelmelere, işe özen göstermemeye, düşük verimliliğe ve sabotaja neden olmasıdır. Düşük bağlılık derecesinin yararlı yanı ise; belirsizlik ve çatışma durumlarında, bağlılık düzeyi düşük olan personelin ve çatışma durumlarında, bağlılık düzeyi düşük olan personelin orijinal ve yenilikçi fikirler ortaya çıkarabilmeleridir.

²⁸⁸ Feldman, Hugh, a.g.e., s. 142.

²⁸⁹ Yoash Wiener, "Commitment in Organizations: A Normative View", **Academy of Management Review**, vol. 7, no. 3, 1982, ss. 418-420.

Yüksek bağlılık derecesinin sakıncalı tarafları ise; yenilik ve yaratıcılıktan uzaklaşma, değişime direnme, stres olabilmektedir. Çalıştığı örgüte fazla bağlı olanların kişisel yaşamları için enerjileri kalmaz, iş ve yaşam dengesi kuramazlar. Bağlılık dereceleri yüksek olan bireylerin örgütün yararına olduğu takdirde yasal ya da ahlaki olmayan işlemleri de rahatlıkla uygulayabildikleri gözlemlenmektedir.²⁹⁰

Konu ile ilgili yapılan pek çok araştırma örgütsel bağlılığın iş davranışları üzerinde farklı etkiler yarattığına işaret etmektedir.

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olması, örgütte kalıcı ve güvenilir bir işgücü sağlamaktadır. Çalışanlar açısından ise, işten ayrılma, işe geç gelme ya da devamsızlık gibi örgütü etkileyen sonuçlar örgütsel bağlılıkla birlikte ortadan kalkmaktadır.

Örgütsel bağlılığın iş davranışları üzerindeki bir diğer etkisi, çalışanların gayret ve performansları ile ilgili görünmektedir. Çalışanların örgütlerine bağlılığının artması örgüt lehine gönüllü olarak gayret sarf etmeyi ve performanslarının daha iyi olmasını sağlayabilmektedir. Örgüte bağlı işgören, işini ve çalıştığı işletmeyi benimseyerek, yaptığı işlerde her zaman başarıya odaklanmakta ve performansı da örgütsel bağlılığı düşük çalışanlara göre daha yüksek olmaktadır.

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçlardan özellikle; iş tatmini, motivasyon, katılım ve örgütte kalma isteği örgütsel bağlılık ile olumlu, iş değiştirme, devamsızlık, işe geç gelme ise bağlılıkla olumsuz ilişkili olmaktadır.²⁹¹

Randall, örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelemiştir. Bu durumda düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık ile bunların olumlu ve olumsuz sonuçlarından söz etmek mümkün olmaktadır.

Bağlılık düzeylerinin olası sonuçları Tablo 7'de görülmektedir.²⁹²

²⁹⁰ Yüksel, a.g.e., s. 177.

²⁹¹ Wiener, a.g.e., s. 419.

²⁹² Dona M. Randall, "Commitment and Organizations: The Organization Man Revisited", **Academy of Management Review**, vol. 12, no. 1, 1987, ss. 460-471.

Tablo 7. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

		Bireysel		Örgütsel	
		Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgünlük, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İş devri/düşük Performansın engellenmesi, işgörenin zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş devri, gecikme devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol	
İlmli Bağlılık Düzeyi	İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev, yaratıcı bireycilik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir, parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan işgören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu.	İşgörenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş	
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenli ve dengeli işgücü, işgören, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi.	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli işgörenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme.	

Konu ile ilgili yapılan farklı araştırmaların sonuçlarından; çalışanların örgütlerine bağlılık düzeylerinin, onların davranışlarında çeşitli Şekillerde etkili olduğu sonucunu söyleyebiliriz.

İşgörenlerin örgütlerine duydukları bağlılık; bireysel bakımdan, çalışma grupları bakımından ve örgüt bakımından olmak üzere üç başlıkta ele alınabilir.

3.2.1. Bireysel Bakımdan Sonuçları

Bireysel açıdan ele alındığında işgörenin örgüte olan bağlılığını, performans artışı ile işe devamsızlığın azalması, işgücü devri ve işe geç gelme gibi sonuçları etkilediği gözlemlenmiştir.²⁹³ Ortaya çıkan bu sonuçların bireysel açıdan olduğu kadar örgüt açsından da örgüt verimliliğini azaltması bakımından nemli olduğu tartışmasıdır.

Yapılan araştırmalar işgören özelliklerinin bağlılık ile ilgili olduğu yönünde odaklanmış durumdadır. İşte kalma hakkı, kişilik özellikleri ve tecrübelerin bağlılıkla ilgili olduğu grlmştir.²⁹⁴

3.2.2. Çalışma Grupları Bakımından Sonuçları

Gruplar örgütün amaçlarını beraberce oluşturduklarından bağlılıklarının da yüksek olması beklenir. Sadece bağlılıkları değil, gösterecekleri gayret ve birbirlerini destekleme çabaları da yüksek olacaktır. Örgüte olan bağlılık takım verimliliğini, işten ayrılma ve gönüllü katılım gibi değişkenleri de önemli ölçüde etkilemektedir.²⁹⁵ örgüte bağlı işgörenlerden oluşan grupları daha az bağlılık duyan üyelerden oluşan gruplara nispeten daha fazla ye kalıcılığı ve etkililiği yaşarlar.²⁹⁶

Grup yelerinin birbirlerine olan bağlılıklarının yüksek olması grubun kenetlenmesini sağlar. Bu durum ise, grubun etkileşimine ve sosyal ilişkilerin gelişimini arttıracadından grubun btnliği glenecektir.

²⁹³ Boxx Randy ve (and) Odam Randal, "Organizational Values and Congruency and Their Impact on Satisfaction, Commitment and Cohesion, An Ampirical Examination Within the Public Sector", **Public Personal Management**, vol. 20, 1991, s. 195.

²⁹⁴ Earl Nauman, "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment Among Expatriote Managers", **Group Organization Management**, vol. 18, 1993, s. 156.

²⁹⁵ James Wallace Bishop, K. Dow Scott, "Employee Loyalty: How Commitment Effects Team Performance", **Human Resource Magazine**, vol. 42, 1997, s. 156.

²⁹⁶ Demet Varoğlu, "**Kamu Sektörü alışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri**", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1993, s. 91.

3.2.3. Örgütsel Bakımından Sonuçları

Örgüte bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, örgüt amaçlarına ulaşılmasında büyük bir gayret gösterdikleri bir gerçektir. Örgütsel bağlılık örgütün büyük bir bölümü ile güçlü bir ilişkiye sahiptir. Konu ile ilgili olarak yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın işgören motivasyonu, işe ilgi duyma ve iş tatmini ile olumlu, iş devamsızlık, geç gelme ve personel devir hızı ile olumsuz bir ilgisi olduğu sonucunu vermiştir.²⁹⁷ Bağlılık kavramının örgütler açısından sonuçları aşağıdaki başlıklar halinde ele alınabilir:

3.2.3.1. Performans

Bireyler, örgütlerde yer aldıkları pozisyonlara ilişkin olarak üstlendikleri rolleri yerine getirerek örgüte katkıda bulunmaktadır. Üstlendikleri bu roller onların işleridir. İşlerini ne kadar etkin ve başarılı olarak yerine getirdikleri ise onların performansını göstermektedir. Görev tanımları doğrultusunda bireylerden beklenen performansını göstermektedir. Bireylerden beklenen bu performans normal performans olarak nitelendirilirken, bunun üzerinde bir etkinlik ve başarı ile çalışan bireylerin bu durumu ise üstün performans olarak nitelendirilmektedir. Yüksek performans bireyin, görev ve sorumluluklarını ne kadar etkili bir biçimde yerine getirdiğidir.²⁹⁸

Performansın ölçülmesi ise performans değerlendirmesi olarak adlandırılmaktadır. Başka bir deyişle, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlâki durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır.²⁹⁹

Örgüte bağlılık ve performans ilişkisine yönelik yapılan bir araştırmada, performans ile örgüte bağlılık arasında olumlu yönde ve güçlü bir ilişkinin bulunduğu ileri sürülmüştür.³⁰⁰

Hall ve Lawler, performansın işgörenlerin üstleri tarafından yapılan değerlendirmelere dayalı olarak ölçüldüğü durumla da, performansın örgüte bağlılıktan etkilendiğini ileri sürmüşlerdir.³⁰¹

²⁹⁷ Nava Subramaniam, Lokman Mia, "A Note on Work-Related Values, Budget Emphasis and Managers Organizational Commitment", **Management Accounting Research**, Elsevier Ltd, 23. July, 2003, s. 31.

²⁹⁸ Gülay Budak, **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol: Organizasyon Yapısı-Birey İş Doyumu-Uyumu**, İzmir Ticaret Odası Yayını, No: 61, İzmir, 1999, s. 25.

²⁹⁹ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, s. 179.

³⁰⁰ Çakır, a.g.e., s. 170.

Ergenç, performans seviyesi, bağlılık ve iş tatmini ilişkilerini incelediği araştırmasında, iş tatmini ve bağlılığın, karşılıklı olarak birbirlerini etkilemelerine rağmen, işte gösterilen performansa olan doğrudan etkilerinin daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmıştır.³⁰² Buradan hareketle, yüksek performansın örgüte bağlılığın güçlü bir göstergesi olduğunu belirtmek uygun olacaktır.

3.2.3.2. Kıdem

Örgüte bağlılık düzeyi yüksek işgörenler örgütte daha uzun süre kalmayı istiyorlarsa, örgüte bağlılık ile kıdem arasında olumlu bir ilişki olması beklenir. Ancak dikkat edilmesi gereken; örgütsel bağlılık ile kıdem arasında nedensel bir ilişkinin var olup olmadığıdır. İşgörenlerin örgütte uzun süre kaldıkları için mi örgüte bağlı oldukları ya da örgüte bağlılıklarından dolayı mı uzun süre örgütte kaldıkları pek çok araştırmaya konu olmaktadır.

3.2.3.3. Devamsızlık

Devamsızlık, işgörenin çalışma programı ya da planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi olarak ifade edilebilir.³⁰³

İşgörenin işinin başında olmamasının, maliyeti yüksek bir personel sorunu olduğundan pek çok araştırmacının dikkatini çeken bir konu olmaktadır. Hanisch ve Hulin (1991), işe devamsızlık ve gecikmenin, iş tatminsizliği, düşük örgütsel bağlılık gibi tutumların bir sonucu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu açıdan bakıldığında, işinin başında olmayan bir işgören bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde örgüte karşı negatif bir ilgisinin olduğunu göstermektedir.³⁰⁴ İşine devamsızlık yapan işgören, üstlenmiş olduğu görev ve sorumluluklarını yerine getirmeyecek ve aksaklıklara sebebiyet verecektir.

Konu ile ilgili yapılan farklı araştırmalarda örgüte bağlılığın devamsızlıkla önemli derecede olumsuz bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmaktadır.³⁰⁵

İşlerine bağlılıkları yüksek olan işgörenlerin, örgütte kalmaya daha yatkın olacakları ve devamsızlık seviyelerinin daha düşük olacağı varsayımından hareketle

³⁰¹ D.T. Hall, E.E. Lawler, "Job Characteristics and Pressures and The Organizational Interpretations of Professionals", *Administrative Quartely*, vol. 15, 1970'den nakleden Ergenç, a.g.e., s. 49.

³⁰² a.e., s. 53.

³⁰³ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, a.g.e., s. 267.

³⁰⁴ Sagiel, a.g.e., s. 165.

³⁰⁵ Randall Cheola, James Farr, "Absenteeism, Job Involvement and Job Satisfaction in an Organizational Setting", *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, no. 4, 1980, s. 467.

yaptıkları araştırmada, Steel ve Rentsch, yetmiş ay süresince bağlılık ve devamsızlıklarını izledikleri işgörenlerin, bağlılıkları yüksek olanların çok düşük devamsızlık oranına sahip oldukları sonucuna varmışlardır.³⁰⁶

Ancak kimi araştırmalar ise, örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Bu çelişkiyi ortaya çikaran sebebin, devamsızlık davranışının ele alınışındaki farklılıktan kaynaklandığı söylenebilir. Kimi araştırmalarda devamsızlık kavramının iine hastalık, ölüm gibi zorunlu nedenlerle işe gelmeme durumları da alınırken, kimilerinde sadece bu nedenlerle işe gelememe devamsızlık sayılmamaktadır. Bu durum ise araştırmaların sonuçlarını etkilemektedir.

3.2.3.4. İşe Geç Gelme

İşe geç gelme, işgörenin işinin başında bulunması gerekli olan saatlerden daha geç işine ulaşması olarak ifade edilebilir. İşe geç gelme oranı ise, belirli bir zaman diliminde işe geç gelinen günlerin toplamının o zaman dilimi içindeki iş günlerine bölünmesi ile bulunur. Ancak bazı işgörenlerin işe ulaştıkları aracın bozulması, hava şartları, hastalık gibi istenmeyen durumlar nedeniyle işine geç kalabileceği dikkate alınmalıdır. Bunların dışında sorumluluklarının bilincinde olan işgörenlerin işlerine geç gelme oranının düşük olması beklenir. Devamsızlıkta olduğu gibi işe geç gelmede de iş ve iş ortamına ilişkin sebepler, örgüte bağlı işgörenlerde az olacağından, bu gibi bir nedenle işe geç gelme oranı da düşük olacaktır. Kişisel nedenlerle işe geç gelme durumunda ise, örgüte bağlı işgörenlerin işlerini olumsuz etkileyecek ve aksatacak koşulları kontrol altına almaya çalışacakları ifade edilebilir. Bu bağlamda işe geç gelme oranının düşük olması, örgüte bağlılığın göstergesi olarak düşünölebilir. Fakat tek başına yeterli bir gösterge olarak ifade edilemez.³⁰⁷

3.2.3.5. İşgücü Devir Hızı

İşgücü devri işgörenlerin bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenden dolayı ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir. İşgücü devri şu şekilde hesaplanabilir:³⁰⁸

³⁰⁶ Robert Steel, Joan Rentsch, "Influence of Cumulation Strategies on the Long Range Prediction of Absenteeism", **Academy of Management Journal**, vol. 38, 1995, ss. 1616-1630.

³⁰⁷ Çakır, a.g.e., s. 176.

³⁰⁸ Eren, Örgütsel Davranış, s. 279.

$$\text{İşgücü Devri: } \frac{\text{Bir yılda işten ayrılanların sayısı}}{\text{Ortalama toplam personel sayısı}} \times 100.$$

İşgücü devrinin iki yönü bulunmaktadır. İlki, işgörenin işten kendi isteği ile ayrılması, diğeri işten çıkartılmadır. İşgörenin kendi isteği ile işinden ayrılması kendi kararı iken, işten çıkartılma durumunda karar işverene ait olmaktadır.³⁰⁹

İşgören devri, işyerinde ve özellikle belirli bir deneyim ve uzmanlık gerektiren işlerde arzu edilmeyen bir durumdur. Bunun nedeni, işten ayrılan her deneyimli personelin kuruluş için yetişme ve kalifiye hale gelmesinin masrafları ile acemilik döneminde yapmış olduğu hataların maliyetinin olmasıdır. Tecrübesiz bir işgörenin verim düşüklüğü de dikkate alınırca, işgücü devrinin işletmelere ne denli zararlı olduğu daha net ortaya çıkacaktır.³¹⁰

İşgücü devri, işgörenin kendi isteği ile işten ayrılma boyutuyla, örgüte bağlılıkla yakın ilişkili görünmektedir. İş tatmini yüksek olan işgörenlerin, iş tatmini düşük olanlardan daha az işten ayrılma kararı almaları beklenir.³¹¹

İş tatmininin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediği düşünülürse, iş tatminsizliğinden dolayı işten ayrılma ile örgüte bağlılık arasında bir ilgi olduğu açıkça görünmektedir.

Ruh ve Siegel, bir işletmedeki işgücü devri ile örgüte bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğuna dikkat çekmektedirler.³¹²

İşten ayrılma davranışı ile işten ayrılma eğiliminin birbirlerinden ayrı değerlendirilmesi, ilgili değişkenlerin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini anlamayı daha net hale getirecektir. Buna göre, işten ayrılma eğiliminde olan ancak ekonomik kaygılar nedeniyle bir işgörenin örgüte bağlı olduğunu düşünmek doğru olmayacaktır. Arnold ve

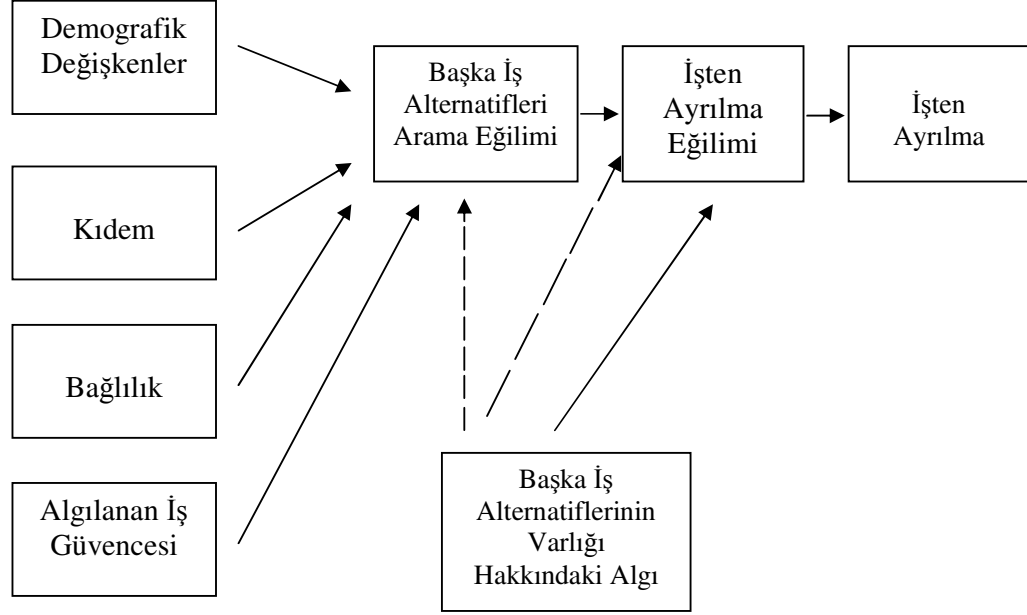
³⁰⁹ Jason Shaw ve diğerleri (and other) , “An Organization Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover”, **Academy of Management Journal**, vol. 41, no. 5, 1998, s. 511.

³¹⁰ Eren, **Örgütsel Davranış**, s. 276.

³¹¹ David Nathan Dickter, Mary Roanowski, David Harrison, “Temporal Tempering: An Event History Analysis of Process of Voluntary Turnover”, **Journal of Applied Psychology**, vol. 81, no. 6, 1996, s. 706.

³¹² Robert Ruh, A.L. Siegel, “Job Involvement, Participation in Decision Making, Personal Background and Job Behavior”, **Organizational Behavior and Human Performance**, vol. 9, 1973, s. 321.

Feldman, işten ayrılma sürecine ilişkin yaklaşımlardan, örgüte bağlılığı, işten ayrılmayı olumsuz biçimde etkileyen bir faktör olarak incelemiştir.³¹³



Şekil 6. İşten Ayrılma Süreci Modeli.

Konu ile ilgili yapılan araştırmaların sonuçlarına göre; örgüte bağlılığı yüksek olan işgörenlerin işten ayrılma eğilimleri daha düşük olurken, örgüte bağlılığı düşük olanların işten ayrılma davranışları başka iş fırsatlarında yüksek düzeyde etkilenmektedir. Başka iş fırsatları yok ya da kısıtlı ise, işgörenin bağlılığı düşük olsa dahi mevcut işinden ayrılmamaktadır.

Bu bağlamda, işten ayrılma eğilimi ve işten ayrılma davranışı, örgütsel bağlılığın düşük olduğuna işaret etmekle birlikte, işten ayrılmamanın her zaman örgütsel bağlılığın yüksek olduğunu belirten bir gösterge olmadığı söylenebilir. Burada bağlılık ile ilgili olarak; işten ayrılma eğiliminin olup olmaması daha iyi bir gösterge olabilir.

İşgörenin örgüte bağlılığını belirlemek için bu göstergelerin tümü değerlendirilmelidir.

³¹³ Hugh Arnold ve (and) Daniel Feldman, "A Multivariate Analysis of The Determinants of Job Turnover", *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, no. 3, 1982, s. 351.

3.2.4. Örgütsel Bağlılığın Ölçümünde Kullanılan Yöntemler

Yukarıdaki bölümlerde örgüte bağlılığın tanımı ve tek boyutlu olmadığı, çeşitli boyutları olduğuna değinilmiştir. İşgören ile örgüt arasındaki bir ilişki olarak algılanabilen örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla günümüze değin birçok ölçek geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığın ölçülebilmesinde “demografik değişkenler” ve “içerik ile ilgili değişkenler” olmak üzere ilk bilgiler istenebilir. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, ücret, çalışma süresi demografik değişkenler olarak ele alınabilirken; bölüm, kısım gibi örgüt içi bölümlenmeler içerik ile ilgili değişkenler olarak incelenebilmektedir.³¹⁴

Becker örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenler üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, örgüt, tepe yönetim, üst ve iş arkadaşları gibi odak noktaları ile kimlik birliği ve bağlılık temellerinin oldukça önemli olduğuna değinmiştir. Çünkü örgütsel bağlılık, örgüt ile kimlik birliği içine girmek, işgörenin kendini başka bir arkadaş ya da grup ile birlikte tanımlamasının verdiği tatmin, örgütsel ödüllerden faydalanma, cezalardan kaçınma ile kendi değer sistemi arasındaki ilişkiye bağlıdır. Kimlik birliği ve benimseme örgütsel bağlılığın temelleridir.³¹⁵

3.2.4.1. Örgütsel Bağlılığın Odak Noktaları

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak aşağıdaki türden dört farklı profil ortaya çıkmaktadır.³¹⁶

- 1- Kısmi bağlılık:** Üste ya da iş arkadaşlarına karşı bağlılık,
- 2-Bütünsel bağlılık:** Tepe yönetime ve örgüte bağlılık,
- 3-Bağlılık:** Hem kısmi hem de bütünsel anlamda bağlılık,
- 4- Bağlı olmamak:** Ne kısmi ne de bütünsel anlamda bağlı olmamak.

Bu dört profilin istatistiksel ortalaması profili göstermektedir. Bu ortalamaları karşılaştırarak aralarındaki farkları ortaya çıkarmak son derece faydalı bilgiler sunabilir. Örnek vermek gerekirse; bir işgören, tepe yönetime karşı yüksek, üstüne ya da iş arkadaşlarına düşük bağlılık gösteriyorsa, bütünsel örgütsel bağlılık söz konusudur ve

³¹⁴ Thomas, E. Becker, Robert S. Billings, “Profiles of Commitment: An Empirical Test”, **Journal of Organizational Behavior**, vol. 14, 1993, ss. 177–189.

³¹⁵ a.e., s. 177-183.

³¹⁶ a.e.,s.189.

tepe yönetime karşı duyulan bağlılık, örgüte oran katkılarına duyulan inançtan kaynaklanabilmektedir.

3.2.4.2. Cook ve Wall Örgütsel Bağlılık Anketi

Cook ve Wall örgütsel bağlılık ölçeği yaş, cinsiyet, kıdem gibi değişkenleri de dikkate alarak, iş istekliliği, sadakat ve örgütsel kimlik birliği gibi örgütsel bağlılık tiplerini ayırt edebilmektedir.³¹⁷

Ölçekte en az toplam 9, en çok ise 45 olabilmektedir. Rakamın yükselmesi bağlılığında yükseldiğini ifade etmektedir. 2. 3. ve 8. maddeler olumsuz ifadeleri kapsadığından ters toplamları alınmaktadır. Bu ölçeğe göre; 1. 5. ve 8 örgütsel kimlik birliğini, 3. 6. 9 iş istekliliğini, 2. 4. ve 7 ise sadakati içermektedir.³¹⁸

3.3. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARININ DEĞİŞİK AÇILARDAN ANALİZİ

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin gelecekte de örgütte kalmaya sevk etmesi ve kişinin de buna istekli olmasının bir ölçeği olmaktadır. Burr, Thompson ve Spiller örgüte bağlılığı bir işgörenin kurumuyla tarafsız bir şekilde kimlik birliğine gitmesi, örgütü içinde devamlı olarak gayret göstermesi ve koruma üyeliğinin devamını istemesi olarak tanımlamaktadırlar. Gordon ve arkadaşları ise örgüte olan bağlılığın aşağıda sıralanan dört ayrı boyutuna değinmişlerdir.³¹⁹

- 1-Örgüte sadakat,
- 2-Örgüte duyulan inanç,
- 3-Örgüt için gönüllü çalışma,
- 4-Örgüte karşı sorumluluk hissi.

Örgütler, üyelerinin bağlılıklarının artmasını isterler. Bunun nedeni, yüksek örgütsel bağlılık duyan işgörenlerin görevlerini yerine getirirken daha çok gayret göstermeleridir. Örgütte üyeliklerinin devamını isteyen bu işgörenler, uzun süre kalırlar

³¹⁷ Aviad Bar-Hayim, Gerald S. Berman, "The Dimension of Organizational Commitment", **Journal of Organizational Behavior**, vol. 13, 1992, s. 384.

³¹⁸ a.e., s. 385.

³¹⁹ Peter A. Bamberger, Auraham H. Kluger, Ronena Suchard, "Organizational Commitment: The Antecedents and Consequences of Union Commitment", **Academy of Management Journal**, vol. 42, June, 1999, s. 304.

ve olumlu ilişkiler geliştirirler. İş tatmini ise, işgörenin toplam iş çevresinden örneğin işin kendisinden, çalışma grubundan, yöneticilerden ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur.³²⁰

İş tatmini ve örgütsel bağlılık nedenleri ve sonuçları ele alınıp incelendiğinde birbirine benzeyen yanları olduğu görülebilir. Ancak benzerliklerinin yanı sıra, aralarındaki önemli farklılıkların bulunması da dikkat çekici olmaktadır.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek için dört model kurulabilir. Bunlar; iş tatmini örgütsel bağlılığa neden olur, örgütsel bağlılık iş tatminine neden olur, iş tatmini ve örgütsel bağlılık birbirine neden olur ya da örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki yoktur şeklinde ifade edilebilir.³²¹

-İş Tatmini Örgütsel Bağlılığa Neden Olur

Williams ve Anderson, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında her zaman geçerli bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. İşinden tatmin olmuş işgörenlerin, tatmin olmayanlara göre, örgüte faydalı olan, isteğe bağlı davranışları çok daha fazla sergilediklerini ifade ederler.³²²

Bu modellerle ilişkin görüşlere göre, iş tatmini yüksek olan bir birey işletmesine daha sadakatle hizmet sunacak, bunun sonucu olarak da üretmiş olduğu hizmet kalitesi de yüksek olacaktır.

Mousday ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmaya göre ise, iş tatmini kişisel ve örgütsel faktörlerden etkilendiğine göre, aynı faktörler örgütsel bağlılığı da etkilemektedir iş tatmini bu faktörlere ani duygusal cevap olarak gelişirken, örgütsel bağlılık sadece iş değil bireyin örgütsel hedef ve değerleri, performans beklentisi ve sonuçları, örgütün üyesi olarak kalma algısını da içine alarak daha yavaş gelişmektedir.³²³

³²⁰ Eroğlu, a.g.e., s. 251.

³²¹ Robert J. Vandenberg, Charles E. Lance, "Examining the Casual Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment", **Journal of Management**, vol. 18, no. 1, 1992, s. 154.

³²² Kermit W. Kuem, "Citizenship Behavior in a Non-Western Context: On Examination of the Role of Satisfaction, Commitment and Job Characteristic an Self-reported Organizational Citizenship Behavior", **International Journal of Commerce and Management**, vol. 45, 2002, s. 261.

³²³ Vandenberg, Lance, a.g.m., s. 154.

-Örgütsel Bağlılık İş Tatminine Neden Olur

İş tatmininin örgütsel bağlılığın bir sonucu olduğunu destekleyen görüşler mevcuttur. Örgütsel bağlılık, iş çevresinde pozitif bir değer anlamında, duygusal bir tepki olarak görülebilir. Bu durum, özellikle bireyler örgüt hedef ve değerlerine kuvvetle inandıklarında ve/veya örgütte üyeliklerinin devamını çok güçlü bir şekilde istediklerini gösterdikleri zaman “duygusal bir tepki” olarak dikkate alınabilir. Bu bağlılığın sonucu, mevcut çıktılarının arzu edilen şekilde tamamlanması olarak görülen başarılı bir amaçtır. Bunun sonucunda da işgörenin daha fazla tatmin olması başarılı amaç olarak görülebilir. Bağlılığın artması eğer bu işgörenin tespit ettiği bir değer ise tatmine yönelik çabayı arttırabilmektedir.³²⁴

İş tatmininin, örgüte olan bağlılıktan etkilenen bağımlı bir değişken olarak ele alındığı görüşlere göre, bu ilişki oldukça güçlü olmaktadır. Örgüte bağlı bir işgörenin, işinden duyduğu tatmin, örgüte bağlılık hissetmeyen bir işgörenden daha yüksek olabilmektedir. İş tatminini örgüte bağlılığın bir sonucu olarak alan Brown, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğuna değinmiştir.³²⁵ Bu çalışmalardan çıkartılabilecek sonuç, örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin iş tatminlerinin de yüksek olduğu şeklinde ifade edilebilir.

-Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Karşılıklı Olarak İlişkilidir

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini, iş ile ilgili tutum çalışmalarında sıklıkla değinilen konular olmaktadır. Çalışmalardan bir kısmı aralarında karşılıklı nedensel ilişkilerin mevcut olduğuna değinmektedir. Aralarındaki nedensel ilişkilerin bir kısmının hâlâ belirsiz olmasına rağmen, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin, amaçlardaki değişim, iş hacmi, görev başında olmama ve iş performansı gibi örgütsel sonuçları oldukça etkileyen değişkenlerle ilişkili oldukları açıkça görülmektedir.³²⁶

³²⁴ Mark R., Testa, J.M., Williams, D., Pietrzak, "The Development of the cruise line job satisfaction questionnaire", *Journal of Travel Research*, vol.36, 1998 s. 29.

³²⁵ Steve Brown, "A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement", *Psychological Bulletin*, vol. 120, no. 2, 1996, s. 244.

³²⁶ Testa, a.g.m., s. 209.

-Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasında İlişki Yoktur

Mowday, Porter ve Steers'a göre, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel fark, örgütsel bağlılığın örgüte bağlı düşüncelere karşı işgörenin geliştirdiği duygusal tepkiler, iş tatmininin ise, işgörenin belirli bir işe karşı geliştirdiği tepkiler olmasıdır. Her iki değişkenin birbiri ile yüksek derecede ilişkili olması beklenirken, işgörenin çalıştığı örgüte ve onun değerleri ile hedeflerine olumlu duygular beslerken, örgüt içinde yaptığı belli bir işten dolayı mutsuzluk duyabileceği olasılığı her zaman bulunabilmektedir.³²⁷

Bazı araştırmacılar tarafından belirtilen görüşe göre ise, tatmin bağlılıktan önce gelmektedir. Tatmin daha az stabildir, örgütsel bağlılıktan daha hızlı gelişmektedir. Bu çalışmalara göre örgütsel bağlılık örgüt ile birey arasında global bir bağ oluşturmakta, tatmin ise daha spesifik kalmaktadır.³²⁸

3.4. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONULARI İLE İLGİLİ OLARAK YAPILAN BİRTAKIM ARAŞTIRMALARIN İNCELENMESİ

İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramına ilişkin yapılmış bir takım araştırmalar incelenerek, genel bir değerlendirme yapıldığında elde edilen bulgular aşağıdaki şekilde belirtilebilir:

-Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama-Özgür Ceylan-Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü -İstanbul-1992

Çalışmanın amacı, çalışanları motive etmede olumlu bir katkı sunan ödül yönetiminin çalışanların iş tatminine ve örgütsel bağlılıklarına ne derece etki ettiğinin araştırılmasıdır. Araştırma İstanbul ilinde faaliyet gösteren ilaç firmalarında çalışanlar arasından seçilen kişiler üzerinde yapılmıştır. Uygulama toplam 5 ilaç firmasında farklı departmanlarda görev yapan 106 çalışan üzerinde yapılmıştır.

³²⁷ Richard Mowday, Lyman Porter, Richard Steers, **Employee-Organization Linkages**, Academic Press, New York, 1982, s. 196.

³²⁸ Terry, Gregson, "An Investigation of the Casual Ordering of Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models in Accounting", **Behavioral Research in Accountign**, vol. 4, 1992, s. 80.

Araştırma bulgularının istatistiki olarak değerlendirilmesi sonucunda iş tatmin boyutları ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Örgütsel bağlılığa ilişkin olarak yapılan faktör analizi sonucunda 4 faktör elde edilmiştir. Bunlar; “benimseme”, “işyerine bağlılık”, “işe duyarlılık”, ve “işe bağlılık” tır. Örgütsel bağlılık cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, iş hayatında toplam çalışma süresi, şimdiki işyerinde çalışma süresi, işyerindeki pozisyonu ve görev yaptığı bölüm gibi demografik değişkenlerle sıra ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda, örgütsel bağlılık ile cinsiyet, medeni durum, görev yapılan bölüm ve yaş değişkeni arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Aralarında anlamlı ilişki tespit edilen diğer demografik değişkenlerden “eğitim seviyesi” nin örgütsel bağlılık faktörleri içinde sadece “işyerine bağlılık” faktörü ile aralarında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Bu ilişki; lise ve daha alt düzeyde eğitim derecesine sahip deneklerin üniversite ve üzeri eğitim seviyesine sahip deneklere göre örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri şeklindedir.

İşyeri çalışma süresi ile bağlılık faktörleri içinde sadece “benimseme” faktörü ile aralarında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İşyerlerinde 6 yıl ve üzeri çalışan deneklerin “benimseme” faktörü açısından, 1-5 yıl arası çalışan deneklere göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çalışılan bölüme göre örgütsel bağlılık faktörlerinin istatistiki değerlendirmeleri sonucunda “işe duyarlılık” ve “işyerine bağlılık” faktörleri açısından aralarında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. “İşe duyarlılık” için satış ve pazarlama elemanları yöneticilere göre, “işyerine bağlılık” için memurlar yöneticilere göre daha çok örgütsel bağlılık göstermektedirler.

-İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık-Vedat Erol-Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü -İstanbul-1998

Çalışmanın amacı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık konusundaki teorik gelişmeler ışığında, örgütte değerli insan kaynağı kaybına neden olan faktörleri inceleyerek bu iki tutumu karşılaştırmaktır.

Araştırmanın örneklemini İstanbul’da çalışan, 35 saati ya da bir haftayı geçen sürede ders verilen sertifika ve seminer programına katılan, üniversite mezunu çalışanlar olarak belirlenmiştir.

Araştırma bulguları istatistiki olarak değerlendirildiğinde,iş tatmini ve örgütsel bağlılığın kaynaklarında bazı farklılıklar bulunsa da sonuçları açısından birbirine benzer iki tutum olduğu yorumu yapılmıştır.Sonuç olarak ise,işten ayrılma ve işe devamsızlık gibi iş davranışlarına neden olabilirler.Bu araştırmada cinsiyet,medeni durum,çocuk sayısı ve bu işyerinde çalıştığı süre ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

-Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma-Alptekin Sökmen-Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü- Ankara-2000

Çalışmanın amacı,otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının ve performans düzeylerinin belirlenmesi ve bu iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığının ortaya çıkarılmasıdır.

Araştırmanın örneklemini Ankara'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışan 251 işgörenden oluşmaktadır.

Çalışma kapsamında incelenen otellerde tespit edilen performans ve bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.Her iki değişkeni oluşturan soruların tek tek faktör yükleri hesaplanmış ve faktör yükleri toplamından işgören performansı ve örgütsel bağlılık faktörleri oluşturulup,aralarındaki ilişki derecesi hesaplanmıştır.Buna göre,Ankara'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile performansları arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

-Esnak Çalışma Uygulamaları İşgörenlerin İş Doyumuna Nasıl Bir Etki Etmektedir?-Muzaffer Işık-Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi-Lisans Üstü Uzmanlık Programı-Ankara-2001

Araştırmanın evreni Manisa Organize Sanayi Bölgesinde yer alan,50'den fazla işçi çalıştıran özel sektöre ait toplam 14 işletmedir.

İş tatminine ilişkin bulgular şu şekildedir: Cinsiyete göre sonuçlar değerlendirildiğinde,erkek işgörenlerin tatmin düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.Yaş durumu değerlendirildiğinde,yaş ilerledikçe tatmin düzeyinin arttığı belirlenmiştir.Aylık gelir seviyesi ile tatmin arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki gözlenmektedir.Çalışmaya göre,ücret durumunun tatmini etkilemesinde şu unsurlar etkilidir:

-İşgörenin yaş,kıdem,öğrenim durumu gibi bireysel özellikleri,

-Harcanan çaba,üretimin niteliği,yaratıcılığı,yerleşme eğilimi gibi bireysel eğilimleri,

-Sorumluluk düzeyi,yetenek gibi görev özellikleridir.Sıralanan bu özellikler ile ücret arasında dengenin bulunması ya da işgören tarafından öyle algılanması durumunda tatminin artması beklenmektedir.

-Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması- Hüseyin Çırpan-İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü-İstanbul-1999.

Araştırma,İstanbul Sanayi Odası,Sanayi sınıflamasında otomotiv,otomotiv yedek parçaları,elektrik,makine,elektronik cihazlar sektöründe faaliyet gösteren ve ilk 500 firma arasında bulunan firmalarda çalışan mühendis ve teknisyenler arasında yapılmıştır.

Araştırma bulgularının istatistiki olarak değerlendirilmesi sonucu aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

-Çalışanların zorunlu bağlılık tutumları çalışmış oldukları işletmeye göre değişir,

-İşgörenlerin örgüte bağlılık tutumları cinsiyete göre değişmemektedir.

-Üniversite mezunu olan çalışanların örgüte bağlılık tutum düzeyi lise mezunu olanlarınkinden daha düşüktür.

-İşgörenlerin duygusal bağlılık tutumları eğitime göre değişmektedir.

-Yaş,kıdem ve pozisyon kıdemleri ile örgüte bağlılık değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

-Özel işletmelerde çalışanların duygusal bağlılık tutumları kamu işletmelerinde çalışanlardan daha olumludur.

-Özel işletmelerde çalışanların zorunlu bağlılık tutumları kamu işletmelerinde çalışanlardan daha olumsuzdur.Kamu işletmelerinde çalışanların işyerlerinde çalışmaya devam etmelerinde alternatiflerinin olmadığını düşünmeleri yatmaktadır.

İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama- Samuray Baytok Karaca-Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü- Denizli-2001

Araştırmada örnek seçimine gidilirken özel sektörde de kamu sektöründe de en çok işçi çalıştıran kurum olması baz alınmıştır.Örneklerden birisi Denizli’de faaliyet gösteren Maliye diğeri de Denizli’de faaliyet gösteren bir tekstil işletmesidir.

İş tatmini ve örgütsel bağlılığın demografik değişkenlere göre sonuçları şu şekilde olmuştur: Köy ve kent kökenli işgörenlerin tatmin durumlarında fazla bir farklılık elde edilmemiştir.Ancak tatminsizlik ile ilgili veriler incelendiğinde köy kökenlilerin kent kökenlilere göre tatminsizliği daha yüksek çıkmıştır.Her iki değişkene bakıldığında kent kökenlilerin örgüte bağlılıklarının,köy kökenlilere göre daha yüksek olduğu ileri sürülmüştür.Eğitim seviyeleri incelendiğinde;yüksek eğitimliler ile düşük eğitimlilerin tatmin durumlarında pek bir fark olmamakla birlikte,tatminsizlik değerlerine bakıldığında yüksek eğitimli işgörenlerin tatminsizliklerinin,düşük eğitimli işgörenlerin tatminsizliklerinden düşük olduğu belirlenmiştir.Örgütsel bağlılıkları incelendiğinde;yüksek eğitimli işgörenlerin işyerlerine olan bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir.Medeni durum açısından incelenecek olursa,bekar olan işgörenlerin tatmin düzeylerinin evli olanlardan daha yüksek olduğu sonucunun çıkartıldığı görülmektedir.Tatminsizlik durumuna bakıldığında,evli olanların tatminsizliğinin bekar olanlara kıyasla daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir.Örgütsel bağlılık ile medeni durum incelendiğinde,evli olanların bekar olanlara göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunun belirlendiği anlaşılmaktadır.Yaş değişkeni incelendiğinde,orta yaş grubu işgörenlerde tatminin 18-25 yaş grubu işgörelere göre daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir.Tatminsizlik durumuna ilişkin ortalama değerlere bakıldığında ise,genç yaş grubunun

tatminsizliğinin orta yaş grubuna göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Her iki yaş grubuna ilişkin örgütsel bağlılık değerlerine bakıldığında orta yaş grubunun işyerine bağlılığının genç yaş grubuna oranla daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

-Toplam Kalite Uygulamaları ve Demografik Değişkenlerin İş Tatmini Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Farklılaştırması-Cem Pektaş-Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü-İstanbul-2002.

Bu çalışmada, iş tatmini boyutları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin, çalışma kapsamında ele alınan şartlı değişkenlere göre nasıl farklılık taşıyacağı incelenmiştir.

Çalışma kapsamındaki firmaların tümü büyüklük olarak birbirine benzeyen ve çalışan sayısı 200 ile 1000 arasında değişen büyük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Araştırmanın istatistiki değerlendirmeleri sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

-İş tatmini boyutlarından iş güvenliği ve sağlık ile iletişim, örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde doğrudan anlamlı bir etkiye sahip değildir.

-İş güvenliği, sağlık ve iletişim değişkenlerinin örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde doğrudan bir etkisi olmamasına karşın, dolaylı bir etkiye sahiptirler.

-İş tatmini boyutları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yön ve derecesini belirleyen şartlı değişkenlerin bu çalışmada öngörülen faktörler olduğuna dair bir bulgu elde edilememiştir.

Güç Tarzları ve Organizasyona Bağlılık-Melek Sungurlu-Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü-İstanbul-1994.

Bu araştırmanın amacı, yapılan işin niteliğinin üstlerin kullandıkları güç tarzlarında fark yaratıp yaratmadığını ortaya çıkarmak, bu güç tarzlarının organizasyona bağlılıkla bir ilişkisi olup olmadığını ve ayrıca astların üstlerinden kullanmalarını arzu ettikleri güç tarzları ile gerçekte üstlerin kullandıkları güç tarzları arasında bir fark

olması durumunda,astların organizasyona bağlılıklarının nasıl deęiőeceęini araőtırmaktır.

Araştırma bir devlet hastanesinde çalışan 115 gönüllü işgörene uygulanmıştır.Astların rgte bağlılıklarını ölçmek için ‘‘Organizasyona Bağlılık Anketi’’ kullanılmıştır.Acil servisi olan ve olmayan kliniklerdeki astların örgüte bağlılıklarında anlamlı bir fark olmadığı t-testleri sonucunda elde edilen bir bulgudur.Demografik değişkenler ve örgüte bağlılık boyutlarına bakıldığında;örgütsel bağlılık boyutlarının cinsiyet gruplarına göre deęiőmedięi sonucuna ulaşılmıştır.Yaş grupları organizasyona bağlılık boyutları açısından karşılaştırıldığında anlamlı farklılıklar elde edilmiştir.Genç grubun örgüte olan bağlılıklarının daha düşük olduğu ifade edilmiştir.çalışma sürelerinin örgütsel bağlılıkta anlamlı bir fark yaratmadığı sonucu ise araştırma bulgularında bir diğeri olmaktadır.Yine aynı Şekilde medeni durumun da örgütsel bağlılıkta anlamlı bir farklılık yaratmadığı ileri srlmőtir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4-ARAŞTIRMA VE BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, varsayımlar, örneklem, karşılaşılan sınırlılıklar ve elde edilen bulgulara yer verilecektir. Araştırmadan elde edilen bulgular; demografik bulgular, iş tatminine ilişkin bulgular ve örgütsel bağlılığa ilişkin bulgular olarak ayrı ayrı incelenecektir. İş tatminini ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin analizini incelendikten sonra bulguların değerlendirilmesine yer verilecektir.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

İş tatmini ve örgütsel bağlılık, insan kaynağının verimliliğinin artması, örgütsel etkinliğin artırılması ve rekabette üstünlük elde edilmesi açısından son derece önemli iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini ve örgütsel bağlılığın eksikliği işten ayrılma, işe geç gelme ve devamsızlık gibi örgüt açısından verimliliği azaltıcı davranışlara sebep olabilmektedir. Bu ise, örgüt için değerli insan kaynağının kaybı olmaktadır.

Araştırmanın amacı, işletmelerde çalışan personelin iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırmada, iş tatmininin belirleyicileri ile örgütsel bağlılığın belirleyicileri arasında varsa ilişkiler ve yönleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yapılan araştırma tasarım açısından cross-sectional'dır. Yani, araştırmada kullanılan veriler, belli bir zamanda soru formlarıyla çalışanlardan toplanmış ve diğer değişkenler arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıda sıralanan sorulara yanıt aranmıştır:

1. Çalışanlar, örgütsel bağlılığa ilişkin uygulamaları nasıl algılamaktadırlar ve bu uygulamalardan tatmin olmama durumları nedir?
2. İşletmelerde mevcut örgütsel bağlılık ile çalışanların iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Çalışanların iş tatmin düzeylerini belirleyen örgütsel faktörler nelerdir?

4. Çalışanların iş tatmin düzeyleri yaş, eğitim, kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5. Çalışanların iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişki var mıdır?

4.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanı temel varsayımları şunlardır:

- İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- İşgörenlerde eğitim seviyesi yükseldikçe, örgütsel bağlılık azalmaktadır.
- Orta yaşlı işgörenlerde, genç işgörene kıyasla örgütsel bağlılık yüksektir.
- Evli işgörenlerde bekar olanlara kıyasla örgütsel bağlılık yüksektir.
- İşyerinde uygulanan adaletli terfi, ücret ve ödül politikaları örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.
- Katılnalı yönetim tarzının benimsendiği işletmelerde, işgörenlerin örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.
- İşyerinde çalışılan süre (kıdem), iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide farklılık oluşturacaktır.
- İşgörenler arasındaki olumlu yöndeki sosyal ilişkilerin bulunması örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.
- İşgörenlerin örgütsel bağlılığı arttıkça, işten ayrılma niyeti azalır.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu başlık altında, araştırmanın örnekleme, verilerin toplanması ile verilerin çözümü ve yorumlanmasına ilişkin bilgiler ele alınmıştır.

4.3.1. Örneklem

Araştırmamızın örnekleme Türkiye’de ilaç üretim ve dağıtım sektöründe faaliyet gösteren iki firma çalışanlarından oluşmuştur. Araştırmaya dahil edilen firmalar; Boehringer Ingelheim İlaç A.Ş. ile Selçuk Ecza Deposu Tic. ve Sanayi A.Ş.tir.

Selçuk Ecza Deposu Tic. ve Sanayi A.Ş.:10 Ekim 1958 tarihinde Konya’da kollektif şirket olarak kurulmuştur.Sağlık sektöründe 48 yıldan bu yana hizmet veren işletme 2005 yılı itibariyle 27 şube ve bunlara bağlı 63 bölge deposu ve 4926 çalışanı ile Türkiye’de tüm eczanelere hizmet vermektedir.

Boehringer-Ingelheim: 1885 yılında Albert Boehringer tarafından Almanya’nın Boehringer kasabasında 21 kişi ile kurulmuş olan Boehringer Ingelheim,2006 itibariyle 30.000’i aşkın çalışanı ile 60’ın üzerinde ülkede faaliyet gösteren dünyanın önde gelen ilk 20 ilaç firması arasında yer almaktadır. Türkiye’de 1994 yılında faaliyete geçmiş olan işletme araştırma,geliştirme ve üretim ile insan ve hayvan sağlığında etkin tedavi gücü olan ürünlerin pazarlamasını yapmaktadır.

Çalışmada, biri ulusal diğeri de uluslararası alanda faaliyet gösteren iki işletme seçilmiştir. İşgören sayılarının örneklem için yeterli olması ve çalışmaya son derece ilgili ve istekli olmaları bu işletmelerin seçilmesinde etkili olmuştur.

Anket uygulaması için firmaların numaraları tespit edilmiş ve ilgili kişilerle araştırmaya katılıp katılmayacakları araştırılmıştır. Firmalarda en alt düzey çalışanlardan en üst kademe yöneticilere kadar kadrolu tüm çalışanların araştırmaya dahil edilmesi esas alınmıştır.

Anketlerin cevaplandırılmaları yüz yüze görüşme yoluyla yapılmıştır. Yöneticilerden alınan izinler doğrultusunda özellikle işgörenlerin yemek aralarında hepsinin tek başlarına anket formunu cevaplamaları sağlanmıştır. Bunun için öncelikle anket formuna ilişkin açıklamalar işgörenlere aktarılmış, daha sonra anketlerin doldurulmaları istenmiştir.

Araştırma için toplam 250 adet soru formu hazırlanmış olup, 238 adet anket formu doldurulmuş olarak geri gelmiş, 24 anket formu ise geçersiz kabul edilmiştir. Geçersiz kabul edilen anket formlarının değerlendirmeye alınmaması, araştırma için önemli olan ifadelerin çoğunun eksik doldurulmalarından kaynaklanmıştır.

Katılımcılardan samimi cevaplar elde etmek ve kişisel bilgilerin gizliliğine dikkat çekmek amacıyla, ankete bir yönerge sayfası eklenerek bilimsel amaçlı bir araştırma olduğu belirtilmiş ve bir kısım anketlerin formlarla birlikte dağıtım zarfların içerisinde kapalı olarak iletilmesi istenmiştir.

Anketlerin uygulanması ve sonuçların alınması onbeş günlük bir süre içinde gerçekleştirilmiştir.

4.3.2. Verilerin Toplanması

Araştırmada ölçüm aleti olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu 3 bölümden meydana gelmiştir. İlk bölümde anketi cevaplayanların kişisel özelliklerini (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim seviyesi, bu işyerindeki hizmet süreleri, işyerindeki statüleri ve bu statüdeki çalışma süreleri) belirlemeye yönelik 7 soru sorulmuştur.

İkinci bölümde; iş tatminine yönelik yerli ve yabancı kaynaklar incelenerek literatür taraması yapılmış, bu konuda yurt içi ve yurt dışındaki araştırmalarda kullanılan anketlerden esinlenerek hazırlanmış olup 18 ifadeden oluşmaktadır. 5’li ölçek kullanılmıştır.

Üçüncü bölümde; çalışanların örgütsel bağlılıklarını belirlemek için M. Sungurlu’nun Türkçeye çevirdiği, Bucharan tarafından hazırlanmış olan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Bu bölümde 23 adet ifade yer almakta olup, 6’lı ölçek ile değerlendirilmiştir.

4.3.3. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler “SPSS for Windows 13.0” programından yararlanılarak değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde çeşitli istatistik teknikler kullanılmıştır. Öncelikle çalışanların demografik özelliklerinin görülebilmesi için betimleyici istatistikler kullanılmıştır. Ankette bulunan her bir sorunun frekans analizleri gerçekleştirilmiş ve bulgular frekans tablolarıyla gösterilmiştir.

Çalışanların iş tatmin ve örgütsel bağlılıkları ile ilgili verilerin analizlerinde yine frekans analizleri ve değişimi görebilmek için ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma süresi değişkenlerinin kategorileri arasında ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve T-Test analizi ile hesaplanmıştır. T testinin kullanılmasının nedeni; araştırmamızda iki kategorili değişkenin bulunmasıdır.

Anlamlı görülen değerler cross-tab uygulaması içerisinde karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının değişkenleri ile aralarındaki ilişkinin belirlenmesi için faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizi çok değişkenli bir istatistik olup, korelasyon temellidir. Faktör analizinde iş tatmini için beş kategorili, örgütsel bağlılık için altı kategorili puanlama ile elde edilen verilere faktör analizi yapılarak karşılaştırılmıştır. Elde edilen verilerden “Pearson Korelasyon Katsayıları” hesaplanarak, bu katsayıların oluşturduğu matris kullanılmıştır. Saçılım diyagramı yardımıyla faktörler belirlenmiştir.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi test etmek ve değişkenlerimizden birinde meydana gelen harekete diğer değişkenimizin verdiği tepkinin yönünü göstermek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizinde dikkat edilen; değişkenlerin aralarında anlamlı bir ilişkinin bulunmuş olmasıdır. Korelasyon analizinin, değişkenler arasında bir neden-sonuç ilişkisine ışık tutmadığı göz önünde bulundurulmuştur. Korelasyon katsayılarının bulunmasında “Pearson Korelasyon Katsayısı”ndan yararlanılmıştır.

Çalışma kapsamında kullanılan “Pearson Korelasyon Katsayısı”ndaki, iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır. İlişki katsayısı “r” ile ifade edilmektedir. $1 \leq r \leq +1$ olarak değişebilir.³²⁹

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

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

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

r'nin değerine göre korelasyonun derecesi hakkında aşağıdaki yorumlar yapılabilir;

<u>Kuvvetli</u>	<u>Orta</u>	<u>Zayıf</u>	<u>İlişki yok</u>	<u>Zayıf</u>	<u>Orta</u>	<u>Kuvvetli</u>
(-)	(-)	(-)		(+)	(+)	(+)
$-1 \leq r < -0,9$	$-0,9 \leq r < -0,5$	$-0,5 \leq r < 0$	$r = 0$	$0 < r \leq 0,5$	$0,5 < r \leq 0,9$	$0,9 < r \leq 1$

³²⁹ Necmi Odyakmaz. “Dış Ticaretimizin Korelasyon Yöntemi ile Madde Grupları Bazında Analizi”, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGİ/nisan97/5.htm>.

4.3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Toplanan nicel verilerin güvenilirlik ve geçerliliği, kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlı olmaktadır. Ayrıca ilaç sektöründe faaliyet gösteren bir kısım firmaların anketlere yanıt vermedeki isteksizliği de araştırmamızın sınırlılıklarından biri olmaktadır. Araştırmanın yapılmasına ilgi ve istek göstermeyen işletme yöneticilerinin tutumlarının çalışmayı olumsuz etkileyeceği göz önünde bulundurularak ısrarcı davranılmamış, çalışmaya ilgi gösteren ve destek veren işletmeler seçilmiştir. Ancak buna rağmen kimi işgörenlerin bu tür uygulamalarda rahat hareket etmedikleri ve düşüncelerinin yönetime iletilebileceği kuşkusu taşıdıkları gözlemlenmiştir. Bu ve benzeri kuşkuları gidermek ve en doğru sonuçları elde etmek amacıyla işgörenlerden anket üzerinde kimliklerini belli edecek herhangi bir yazı ya da işaret kullanmamaları özellikle belirtilmiştir. Ancak titizlikle bu konu üzerinde durulmuş olmasına rağmen bir kısım anket formlarının boş geri dönmesine engel olunamamıştır.

Bu araştırmada elde edilen tüm bulgular araştırmanın yapıldığı iki firmanın sınırlılıkları dahilindedir. Bu çalışmadan elde edilen bulguların örneklem grubunun dışında genellemeler yaparak yorumlanması doğru olmayacaktır. Bulgular sadece çalışmanın yapıldığı firmalardaki örneklem grubunu temsil etmektedir.

4.4. ARAŞTIRMA BULGULARI

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

İlaç Firması Katılım Sayısı

	SAYI	YÜZDE (%)
Boehringer	144	67,3
Selçuk Ecza Deposu	70	32,7
TOPLAM	214	100,0

Değerlemeye tabi tutulan 214 anket formunun 144 adedi Boehringer Ingelheim ilaç firmasına ait olup geçerli anket formlarının %67,3 ünü, 70 adedi ise Selçuk Ecza Deposuna ait olup geçerli anket formlarının % 32,7 sini oluşturmaktadır.

4.4.1. Demografik Bulgular

1. Cinsiyet

	SAYI	YÜZDE (%)
Kadın	32	15,0
Erkek	182	85,0
TOPLAM	214	100,0

Ankete katılanların %85'i erkek,%15 i ise kadın işgörenlerden oluşmaktadır.

Araştırma örneklemindeki işgörenlerin % 85'i erkek, % 15'i ise kadın işgörenlerden oluşmaktadır. Kadın ve erkek oranı arasındaki bu farklılık araştırmanın yapıldığı firmalardaki işgören sayısı ile doğru orantılıdır.

2. Medeni Durum

	SAYI	YÜZDE (%)
Evli	136	63,6
Bekar	74	34,6
Boşanmış	4	1,9
TOPLAM	214	100,0

Ankete katılanların %63,6 sı evli, %34,6 sı bekâr, %1,9 luk kısmı ise boşanmış işgörenlerden oluşmaktadır.

3. Yaş

s03

	SAYI	YÜZDE (%)
18-25	10	4,7
26-35	153	71,5
36-45	40	18,7
46-55	6	2,8
56 ve yukarı	5	2,3
TOPLAM	214	100,0

Ankete katılan işgörenlerin yaş dağılımı; 18–25 arası % 4,7, 26–35 arası %71,5, 36–45 arası % 18,7, 46–55 arası % 2,8, 56 ve üzeri ise % 2,3 olarak belirlenmiştir. İlaç sektöründe çalışan işgörenlerin büyük bir çoğunluğu 26–35 yaş arasında olup, daha ileriki yıllarda işgörenlerin işyeri ya da sektör değiştirdikleri anlaşılmaktadır.

4. Eğitim Seviyesi

s04

	SAYI	YÜZDE (%)
İlkokul	22	10,3
Ortaokul	17	7,9
Lise	31	14,5
Üniversite	140	65,4
Master ve üzeri	4	1,9
TOPLAM	214	100,0

Eğitim seviyesi olarak incelendiğinde araştırmaya katılan işgörenlerden ilkokul mezunu olanların oranı % 10,3, ortaokul mezunu olanların oranı % 7,9, lise mezunu olanların oranı % 14,5, üniversite mezunu olanların oranı % 65,4, master ve üzeri olanların oranı ise % 1,9 olarak tespit edilmiştir. Oranlar incelendiğinde ilaç sektöründe yer alan işgörenlerin yarıdan fazlasının üniversite mezunu olduğu tespit edilmektedir. Başka bir ifadeyle daha çok kalifiye eleman tercih edildiği gözlemlenmektedir. Lisansüstü eğitimi olan kişilerin ise ilaç sektöründe çok az miktarda yer aldığı çıkarılabilecek başka bir sonuç olmaktadır.

5. İşyerindeki Hizmet Süresi

s05

	SAYI	YÜZDE (%)
0-5 yıl	129	60,3
6-10 yıl	68	31,8
11-15 yıl	6	2,8
16 ve daha fazlası	11	5,1
TOPLAM	214	100,0

Çalışmamıza katılan işgörenlerin kıdem seviyelerine göre dağılımı ise; 0–5 yıl arası çalışanlar %60,3lük kısmı, 6–10 yıl arası çalışanlar % 31,8 lik kısmı, 11–15 yıl çalışanlar % 2,8 lik kısmı,16 yıldan fazla çalışanlar ise % 5,1 lik kısmı oluşturmaktadır. Bu sonuçlara göre araştırmamıza katılan işgörenlerin yarıdan fazlası 0–5 yıl hizmet süresine sahiptir. 6–10 yıl arası çalışanların oranına bakıldığında rakam yarıya inmektedir. Bu durumda ilaç sektöründe çalışanların uzun yıllar işletmelerinde kalmadığı, maksimum 5 yıldan sonra ayrıldıkları anlaşılmaktadır.

6. İşyerindeki Statüsü

	SAYI	YÜZDE (%)
Tıbbi satış temsilcisi	110	51,4
Uzman tıbbi satış temsilcisi	30	14,0
Şef	3	1,4
Bölge müdürü	14	6,5
Diğer	57	26,6
TOPLAM	214	100,0

Çalışmamıza katılan işgörenlerin % 51,4 lük kısmını tıbbi satış temsilcileri, %14 lük kısmını uzman tıbbi satış temsilcileri, % 1,4 lük kısmını şefler, % 6,5 lik kısmını bölge müdürleri ve % 26,6 lik kısmını ise diğer departmanlarda çalışan işgörenler oluşturmaktadır.

7. Bu Statüde Çalışma Süresi

	SAYI	YÜZDE (%)
0-5 yıl arası	167	78,0
6-10 yıl arası	36	16,8
11-15 yıl arası	6	2,8
16 yıl ve üzeri	5	2,3
Total	214	100,0

Çalışma süreleri(kıdem)açısından; araştırmaya katılan işgörenlerin % 78'i 0-5 yıl arası, % 16,8 i 6-10 yıl arası, % 2,8 i 11-15 yıl arası ve % 2,3 ü 16 yıldan fazla işyerlerinde çalışmaktadırlar. Bir önceki ifade ile orantılı olarak araştırmamıza katılan işgörenlerin buldukları statüdeki çalışma süreleri en fazla 0-5 yıl arası olmakta, 5 yıldan sonra oran gözle görünür biçimde azalmaktadır. İlaç firmalarında istihdam edilen işgörenlerin yaş dağılım oranına bakıldığında; çalışanların büyük çoğunluğunun 26-35 yaş arası olduğu görülmektedir.

4.4.2. İş Tatminine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmamıza katılan işgörenlerin çalıştıkları işyerlerinde ve yaptıkları işlerde tatmin olma derecelerini belirlemek amacıyla çeşitli tutum ifadeleri hazırlanmıştır. Bu tutum ifadelerine 5'li ölçekte ne derece katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir. Tutum ifadelerinin işlerini yaparken fikirlerine değer verilip verilmediği,

mevcut işyerlerinde çalışmaktan dolayı neler hissettikleri, aldıkları ücret düzeyi ve işyerinde performans değerlemesi hakkında düşündüklerine ilişkin olmaktadır.

Cronbach's Alpha	İfade sayısı
,824	18

Anket sorularımızın güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısı 0,824 (%82) olarak hesaplanmıştır. Sosyal araştırmalarda % 100 güvenilirliği sağlamak imkansız olduğundan % 82'lik bir güvenilirlik anketimizi istatistiki olarak güvenilir kılmaktadır. İstatistiksel güvenilirlikte Cronbach's Alpha katsayısının 1'e yakın olması beklenir.

İş tatminini ölçmeye yönelik ankette yer alan ifadelere verilen cevaplara ilişkin açıklamalar aşağıda ele alınmaktadır.

1. İşyerindeki Bilgi ve Becerilerin Yeterli Düzeyde Kullanılabilmesi

	SAYI	YÜZDE (%)
Her zaman	54	25,2
Genellikle	128	59,8
Bazen	27	12,6
Nadiren	4	1,9
Hiçbir zaman	1	,5
TOPLAM	214	100,0

Araştırmamıza katılan işgörenlerden % 25,2 si işyerlerindeki bilgi ve becerilerini her zaman yeterli düzeyde kullanabildiğini ifade ederken, % 59,8 i genellikle kullanabildiklerini, % 12,6 sı bazen kullanabildiklerini, % 1,9 u nadiren kullanabildiklerini ve % 0,5 i hiçbir zaman kullanamadıklarını ifade etmişlerdir.

2. İşteki Görevin Belirliliği

	SAYI	YÜZDE (%)
Her zaman	137	64,0
Genellikle	72	33,6
Bazen	2	,9
Nadiren	3	1,4
TOPLAM	214	100,0

Yapılan işte görevinin her zaman belirli olduğunu düşünen işgörenlerin oranı yarıdan fazla görünmekte olup, görevinin hiçbir zaman belirli olmadığını düşünen

işgören bulunmamakta ve nadiren belirli olduğunu düşünen işgören oranı ise son derece az olmaktadır. Sonuçlar, araştırdığımız işletmelerde görev tanımının yapıldığını ve işgörenin de bunu algıladığını ifade etmektedir.

İşyerlerindeki görevlerinin belirlenmiş olması sorusuna ise; %64 her zaman, % 33,6 genellikle, % 0,9 bazen, % 1,4 nadiren yanıtları verilmiş bulunmaktadır.

3. Yapılan İşin Başarı ve Övünme Hissi Verme Düzeyi

	SAYI	YÜZDE (%)
Her zaman	73	34,1
Genellikle	89	41,6
Bazen	41	19,2
Nadiren	7	3,3
Hiçbir zaman	4	1,9
TOPLAM	214	100,0

Yapılan işin kendisine her zaman yada genellikle başarı ve övünme hissi verdiğini düşünen işgören oranının gözle görülür ölçüde fazla olması, işgörenlerin işleri yaparken kendilerini iyi hissettiklerini ortaya koymaktadır.

Yapılan işin başarı ve övünme hissi vermesi ile ilgili olarak; % 34,1 lik kesim her zaman, % 41,6 lık kesim genellikle, % 19,2 lik kesim bazen, % 3,3 lük kesim nadiren başarı ve övünme hissi duyduklarını ifade ederken % 1,9 luk kesim ise hiçbir zaman başarı ve övünme hissi duymadıklarını belirtmişlerdir.

4. İşletmede Kişileri, İşi ve İşyerini İlgilendiren Konularda Fikir Sorulması

	SAYI	YÜZDE (%)
Her zaman	21	9,8
Genellikle	86	40,2
Bazen	74	34,6
Nadiren	22	10,3
Hiçbir zaman	11	5,1
TOPLAM	214	100,0

Üstlerinin iş ya da işyerini ilgilendiren konularda işgörenlerin fikirlerinin alınmasına ilişkin verilen yanıtlar incelendiğinde, genellikle fikirlerinin alındığının

belirten işgörenler ile bazen fikirlerinin alındığını belirten işgörenler çoğunluğu oluşturmakta olup, fikirlerinin alınmadığını ifade eden işgörenler ise az da olsa bulunmaktadır. Bu farklılık, araştırmamıza katılan işletmelerde yer alan farklı yönetim kademelerindeki yöneticilerin ise alınacak kararlarda işgörenin fikrini ya çok nadir aldığını yada hiç almadığını ortaya koymaktadır.

İş ve işyerini ilgilendiren konularda işgörenin fikrinin alınması hususunda; % 9,8 lik kesim her zaman fikirlerinin alındığını ifade ederken,%40,2 lik kesim genellikle, % 34,6 lık kesim bazen, % 10,3 lük kesim nadiren fikirlerinin alındığını belirtmişler,% 5,1 lik kesim ise hiçbir zaman fikirlerinin alınmadığını ifade etmişlerdir.

5. Çalışanların Kendini Tatmin Olmuş Hissetme Derecesi

	SAYI	YÜZDE (%)
Her zaman	42	19,6
Genellikle	96	44,9
Bazen	64	29,9
Nadiren	10	4,7
Hiçbir zaman	2	,9
TOPLAM	214	100,0

Bu ifadeye verilen yanıtlardan, araştırmamıza katılan işgörenlerin işlerinde kendilerini çoğunlukla tatmin olmuş hissettikleri ortaya çıkmaktadır.

Yapmış oldukları işte kendilerini tatmin olmuş hissetme derecelerine bakıldığında; % 19,6 lık kesim her zaman, % 44,9 luk kesim genellikle, % 29,9 luk kesim bazen, % 4,7 lik kesim ise nadiren tatmin olmuş hissederken, % 0,9 luk kesim ise hiçbir zaman tatmin olmuş hissetmediklerini belirtmişlerdir.

6. Çalışma Yaşamında Kişilerin Keşke Bu İşyerinde Ya Da Bu İşte Çalışmasaydım Dediği Anlar

	SAYI	YÜZDE (%)
Her zaman	2	,9
Genellikle	6	2,8
Bazen	47	22,0
Nadiren	84	39,3
Hiçbir zaman	75	35,0
TOPLAM	214	100,0

Görüşleri alınan işgörenlerden keşke bu işyerinde yada bu işte çalışmasaydım dedikleri onlar çok fazla olmamakla birlikte nadiren de olsa bu ifadeye katılan işgörenlerin oranı yarıya yakın olmaktadır. Bir önceki ifadeye verilen yanıtların sonuçları ile birlikte bakıldığında; bir önceki ifadede kendini işinde hiçbir zaman tatmin olmuş hissetmeyen işgören oranı ise, keşke bu işyerinde yada bu işte çalışmasaydım ifadesine her zaman yanıtını veren işgörenlerin oranı birbirine eşit çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin % 35 i hiçbir zaman keşke bu işyerinde çalışmasaydım demediğini ifade ederken, % 39,3 ü nadiren, % 22 si bazen, % 2,8 i genellikle, % 0,9 u ise her zaman bu işyerinde çalışmasaydım dediklerini ifade etmişlerdir.

7. Çalışanların İşe Gelirken Keşke Bu Gün Tatil Olsaydı Dediği Anlar

	SAYI	YÜZDE (%)
Her zaman	1	,5
Genellikle	4	1,9
Bazen	41	19,2
Nadiren	99	46,3
Hiçbir zaman	69	32,2
TOPLAM	214	100,0

Yukarıda değinilen iki ifadenin sonuçlarına paralel olarak, işe gelirken keşke bugün tatil olsaydı diyen işgörenlerin oranı, işinde kendini tatmin olmuş hissetmeyen ve keşke bu işte yada işyerinde çalışmasaydım diyen işgörenlerin oranına yakın olmaktadır. İşe gelirken keşke bugün tatil olsaydı sorusunu % 32,2 lik kesim hiçbir zaman, % 46,3 lük kesim nadiren, % 19,2 lik kesim bazen, % 1,9 luk kesim genellikle olarak yanıtlarken, % 0,5 lik kesim ise her zaman ifadesini kullanmışlardır.

8. Çalışanların Yapmakta Olduğunu İş ve İşyerini Yakınına Tavsiye Etme Düzeyi

	SAYI	YÜZDE (%)
Her zaman	70	32,7
Genellikle	82	38,3
Bazen	37	17,3
Nadiren	17	7,9
Hiçbir zaman	8	3,7
TOPLAM	214	100,0

Çalışmaya katılan işgörenlerin yarısından fazlası iş yada işyerlerini sevdiği bir yakınlarına her zaman ve genellikle tavsiye etmektedirler. Bu da işlerinden ve/veya işyerlerinden çoğunlukla hoşnut durumda olduklarını göstermektedir.

Yapmakta olunan işin yakınlarından birine tavsiye edilmesi konusunda, % 32,7 lik işgören her zaman, % 38,3 lük kesim genellikle, % 17,3 lük kesim bazen, % 7,9 luk kesim nadiren yanıtını verirken, %3,7 lik kesim ise hiçbir zaman tavsiye etmeyeceklerini belirtmişlerdir.

9. Diğer İş Arkadaşlarının İş Sevme Derecesi Hakkındaki Görüşleri

	SAYI	YÜZDE (%)
Çok sever	33	15,4
Orta	128	59,8
Az	36	16,8
Çok az	15	7,0
Hiç sevmezler	2	,9
TOPLAM	214	100,0

Diğer iş arkadaşlarının işlerini sevmeleri düzeyini yarısından fazla işgören orta düzeyde bulduğunu belirtmiştir. Araştırmamıza katılan işgörenler birlikte çalıştıkları kişilerin işlerine kaşı olan duygu ve düşüncelerini, hoşnutluk ve hoşnutsuzluklarını paylaşarak ve/veya gözlemleyerek sonuç olarak ta % 14 lük oran dışında orta düzeyde yada daha az sevdiğini ifade etmektedirler.

Çalışmamıza katılan işgörelere sizinle aynı işi yapan diğer arkadaşlarımız işlerini sizce ne derece severler sorusuna %15,4 işgören çok sevdiğini, %59,8 işgören orta düzeyde sevdiğini, %16,8 işgören az sevdiğini, %7 işgören çok az sevdiğini, %0,9 işgören ise hiç sevmediklerini ifade etmişlerdir.

10. Çalışanların İş Arkadaşlarıyla Mesai Saati Dışında Beraber Olma Zamanları

	SAYI	YÜZDE (%)
Her zaman	30	14,0
Genellikle	73	34,1
Bazen	67	31,3
Nadiren	40	18,7
Hiçbir zaman	4	1,9
TOPLAM	214	100,0

Çoğunlukla araştırmamıza katılan işgörenler mesai saati dışında da birlikte zaman geçirmektedirler.

Araştırmaya katılan işgörenlerin mesai saatleri dışında birlikte olma oranlarına bakıldığında; %14 lük kesim her zaman, %34,1 lik kesim genellikle, %31,3 lük kesim bazen,%18,7 lik kesim nadiren birlikte olduklarını belirtirken,%1,9 luk bir kesim ise mesai saatleri dışında hiçbir zaman birlikte olmadıklarını belirtmişlerdir.

11. Çalışanların İşletmenin Durumunu, İş Konumunu, Ülke Şartlarını Dikkate Aldığında Ücret Düzeyini Tatmin Edici Bulup Bulmaması

	SAYI	YÜZDE (%)
Evet	36	16,8
Evet'e yakın	66	30,8
Orta	79	36,9
Hayır'a yakın	13	6,1
Hayır	20	9,3
TOPLAM	214	100,0

Araştırmamıza katılan işgörenlerin büyük bir çoğunluğunun ücret seviyesinden tatmin olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmamıza katılan işgörenlerin ücret düzeylerini tatmin edici bulmalarına ilişkin görüşleri;%16,8 tatmin edici olduğu,%30,8 tatmin ediciye yakın olduğu,%36,9 orta düzeyde tatmin edici olduğu,%6,1 tatmin edici olmadığına yakın olduğu,%9,3 ise tatmin edici bulmadığı yönündedir.

12. İşletmenin Uyguladığı Ücret Sisteminin Adil Olup Olmaması

	SAYI	YÜZDE (%)
Evet	28	13,1
Evet'e yakın	69	32,2
Orta	74	34,6
Hayır'a yakın	17	7,9
Hayır	26	12,1
Toplam	214	100,0

Araştırmamıza katılan işgörenler işyerlerinde uygulanan ücret sistemini adil bulduklarını belirtmişlerdir. Bir önceki soruya verilen yanıtlardan da anlaşılmaktadır ki,

araştırmaya katılan işletmelerde işgörenlerin ücretlerinden çoğunlukla memnun oldukları ve uygulanan ücret sisteminin adil olduğunu, haksızlık yapılmadığını düşünmektedir.

İşletmede uygulanan ücret sisteminin adil bulup bulmadıkları sorusuna; % 13,1 işgören evet, % 32,2 işgören evet'e yakın, % 34,6 işgören orta, % 7,9 işgören hayır'a yakın, % 12,1 işgören ise hayır yanıtını vermişlerdir.

13. İşletmenin Hizmet İçi Eğitim Konusunda Tutum Ve Çalışmalarının Yeterli ve Yerinde Olup Olmaması

	SAYI	YÜZDE (%)
Evet	125	58,4
Evet'e yakın	53	24,8
Orta	15	7,0
Hayır'a yakın	7	3,3
Hayır	14	6,5
TOPLAM	214	100,0

Çoğunlukla araştırmamıza katılan işletmelerde hizmet içi eğitimin yeterli olduğu görüşü hakimdir. İşgörenler aldıkları eğitim konusunda işletmelerinin çalışmalarını oldukça yeterli bulmaktadır.

İşletmenin hizmet içi eğitimlerini yeterli bulup bulmadıklarına ilişkin soruya verilen yanıtlara bakıldığında; %58,4 işgören evet, %24,8 işgören evete yakın, %7 işgören orta, %3,3 işgören hayır'a yakın, %6,5 işgören hayır olarak ifade etmişlerdir.

14. Çalışanların Başarılarının Amirlerince Yeterince Taktirle Karşılıp Karşılanmaması

	SAYI	YÜZDE (%)
Evet	38	17,8
Evet'e yakın	89	41,6
Orta	52	24,3
Hayır'a yakın	24	11,2
Hayır	11	5,1
TOPLAM	214	100,0

Bu durumda çalışanlar genelde başarılarının üstlerince yeterince takdir edildiğini düşünmektedirler.

Başarılarının amirlerince yeteri kadar takdirle karşılanıp karşılanmadıkları hususunda araştırmamıza katılan işgörenlerin %17,8 lik kesimi evet, %41,6 lık kesimi evet'e yakın, %24,3 lük kesimi orta, %11,2 lik kesimi hayır'a yakın, %5,1 lik kesimi ise hayır olarak belirtmişlerdir.

15. İşyerinde Çalışanlar Değerlendirilirken Objektif Kriterler Kullanılması Düzeyi

	SAYI	YÜZDE (%)
Evet	51	23,8
Evet'e yakın	85	39,7
Orta	50	23,4
Hayır'a yakın	14	6,5
Hayır	14	6,5
TOPLAM	214	100,0

Araştırmamıza katılan işgörenler değerlendirilirken çoğunlukla objektif kriterler kullanıldığını düşünmektedirler. Bir önceki ifade de başarılarının üstleri tarafından yeterince takdirle karşılandığını düşünen işgören oranı ile objektif olarak değerlendirildiğini ifade eden işgörenlerin oranı birbirine uyumlu çıkmaktadır.

İşyerinizde değerlendirilirken objektif kriterler kullanılıp kullanılmadığına ilişkin soruya ise; %23,8 işgören evet, %39,7 işgören evet'e yakın, %23,4 işgören orta, %6,5 işgören hayır'a yakın ve %6,5 işgören hayır yanıtını vermişlerdir.

16. İşyerinin Kişilere Geleceği Açısından Vaat Ettiği Güven Derecesi

	SAYI	YÜZDE (%)
Çok tatmin eder	24	11,2
Oldukça tatmin eder	71	33,2
Yeterince tatmin eder	85	39,7
Pek tatmin etmez	30	14,0
Hiç tatmin etmez	4	1,9
TOPLAM	214	100,0

Araştırmaya dahil olan işgörenlerin yarısına yakını işletmelerini kendi gelecekleri açısından oldukça güvenli bulmaktadırlar, diğer yarısını büyük bir çoğunluğu yeterince güvenli bulduğunu ifade etmişlerdir.

Çalışmamıza katılan işgörelere firmalarının kendi gelecekleri açısından güven vaat etme düzeyine bakıldığında; %11,2 işgören çok tatmin ettiğini, %33,2 işgören

oldukça tatmin ettiğini, %39,7 işgören yeterince tatmin ettiğini, %14 işgören pek tatmin etmediğini ve %1,9 işgören ise hiç tatmin etmediğini ifade etmişlerdir.

17. Bu İşyerinde Emekli Oluncaya Kadar Çalışma İsteği

	SAYI	YÜZDE (%)
Evet	112	52,3
Evet'e yakın	69	32,2
Orta	23	10,7
Hayır'a yakın	5	2,3
Hayır	5	2,3
TOPLAM	214	100,0

Çalışanların tamamına yakını mevcut işyerlerinde emekli oluncaya kadar çalışmak istediklerini belirtmişlerdir.

Şu an çalışılmakta olunan işyerinde emekli olana dek çalışmayı isteyip istemediklerine ilişkin yöneltilen soruya; %52,3 işgören evet, %32,2 işgören evet'e yakın, %10,7 işgören orta, %2,3 işgören hayır'a yakın ve %2,3 işgören hayır yanıtı vermişlerdir.

18. Çalışanların Kendine Ait Bağımsız Düşünce ve Üretim Tekniklerinin Dikkate Alınması

	SAYI	YÜZDE (%)
Her zaman	19	8,9
Genellikle	81	37,9
Bazen	74	34,6
Nadiren	24	11,2
Hiçbir zaman	16	7,5
TOPLAM	214	100,0

Araştırmamıza katılan işgörenler kendi düşüncelerinin dikkate alınması konusunda çoğunlukla hemfikirdiler. Üstlerin katılımcı yönetimi benimsemiş olmaları işgörenlerin işlerine ilişkin bağımsız düşünce ve üretim tekniklerinin dikkate alındığı hissini vermektedir.

Araştırmamıza katılan işgörenlerin kendilerine ait bağımsız düşünce ve üretim tekniklerinin işletme tarafından dikkate alınıp alınmadığı sorusuna %8,9 işgören her zaman, %37,9 işgören genellikle, %34,6 işgören bazen, %11,2 işgören nadiren yanıtını

vererek görüşlerini bildirmişler bunun yanı sıra %7,5 işgören ise hiçbir zaman kendi düşüncelerinin dikkate alınmadığını ifade etmişlerdir.

4.4.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

Çalışmamızın bu bölümünde araştırdığımız ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının seviyesi ölçülmüştür.

İşgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının belirlenmesi amacıyla çeşitli tutum ifadeleri kullanılmıştır. Bu tutum ifadelerine 6'lı ölçekte (1 Hiç katılmıyorum ve 6 Tamamen katılıyorum) ne derece katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir.

Cronbach's Alpha	İfade sayısı
,823	23

Anket sorularımızın güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısı 0,823 (% 82) olarak hesaplanmıştır. Sosyal araştırmalarda % 100 güvenilirliği sağlamak imkansız olduğundan % 82'lik bir güvenilirlik anketimizi istatistiki olarak güvenilir kılmaktadır. İstatistiksel güvenilirlikte Cronbach's Alpha katsayısının 1'e yakın olması beklenir.

Örgütsel bağlılığa ilişkin ankette yer alan ifadelere verilen cevapların değerlendirilmesi aşağıda ele alınmaktadır.

1. İşyerimin Halka Hizmet Geleneği Oldukça İyidir

	SAYI	YÜZDE (%)
Hiç katılmıyorum	3	1,4
Katılmıyorum	3	1,4
Biraz katılıyorum	21	9,8
Oldukça katılıyorum	41	19,2
Çok katılıyorum	38	17,8
Tamamen katılıyorum	108	50,5
TOPLAM	214	100,0

Araştırmamıza katılan işgörenlerin yarısı işyerlerinin halka hizmet geleneklerinin oldukça iyi olduğuna tamamen katılarak düşüncelerini belirtmişler, öte yandan diğer yarıya yakın işgören de bu ifadeye oldukça katıldığını belirtmişlerdir.

Araştırma yaptığımız ilaç sektöründe yer alan işgörenlerin, işyerlerinin halka hizmet konusunda inançlarının neredeyse tamamına yakınının mevcut olduğu görülmektedir.

İşyerlerinin halka hizmet geleneğinin oldukça iyidir şeklindeki ifadeye tamamen katılan işgörenlerin çalışmamıza katılan işgörenler içindeki payı %50,5 olarak belirlenirken, bu ifadeye çok katılan işgören oranı %17,8,oldukça katıldığını belirten işgören oranı %19,2,biraz katıldığını belirten işgören oranı %9,8 olarak belirlenmiş, bu ifadeye katılmadığını belirten işgören oranı %1,4 olurken hiç katılmadığını belirten işgören oranı ise yine %1,4 te kalmıştır.

2. Tekrar Seçme İmkânım Olsaydı Yine Burda Çalışmak İsterdim

	SAYI	YÜZDE (%)
Hiç katılmıyorum	2	,9
Katılmıyorum	8	3,7
Biraz katılıyorum	22	10,3
Oldukça katılıyorum	32	15,0
Çok katılıyorum	62	29,0
Tamamen katılıyorum	88	41,1
TOPLAM	214	100,0

Tekrar seçme imkanı verilmiş olsaydı, yarıdan fazla işgörenin yine aynı mevcut işyerlerini seçeceklerini belirtmiş olmaları, araştırmamıza katılan işgörenlerin çalıştıkları işletmelerinden genelde memnun olduklarını göstermektedir.

Araştırmamıza katılan işgörenlerin tekrar çalışma imkanları olsa yine buldukları işletmede çalışmak istemeleri görüşüne %41,1 işgören tamamen katıldıklarını, %29 işgören çok katıldıklarını, %15 işgören oldukça katıldıklarını, %10,3 işgören biraz katıldıklarını belirtirken, %3,7 işgören ise katılmadıklarını ve %0,9 işgören hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir.

3. İşyerimin Sorunları Sanki Benim Sorunlarım Gibidir

	SAYI	YÜZDE (%)
Hiç katılmıyorum	8	3,7
Katılmıyorum	7	3,3
Biraz katılıyorum	19	8,9
Oldukça katılıyorum	29	13,6
Çok katılıyorum	61	28,5
Tamamen katılıyorum	90	42,1
TOPLAM	214	100,0

Tablodan da görüldüğü gibi araştırmamıza katılan işgörenlerin % 70,6 lık kısmı işyerinin sorunlarını kendi sorunu gibi benimsemiş olduğunu ifade etmişlerdir.

İşyerimin sorunları sanki benim sorunlarım gibidir ifadesine tamamen katılan işgören oranı, çalışmamıza katılan toplam işgörenler içinde % 42,1 lik paya sahiptir, çok katılıyorum diyen işgörenler % 28,5, oldukça katılıyorum diyen işgörenler % 13,6, biraz katılıyorum diyen işgörenler % 8,9, katılmıyorum diyen işgörenler % 3,3, hiç katılmıyorum diyen işgörenler ise % 3,7 lik orana sahiptirler.

4. Burada Çalışmaktan Gurur Duyuyorum

	SAYI	YÜZDE (%)
Hiç katılmıyorum	2	,9
Katılmıyorum	3	1,4
Biraz katılıyorum	15	7,0
Oldukça katılıyorum	28	13,1
Çok katılıyorum	51	23,8
Tamamen katılıyorum	115	53,7
TOPLAM	214	100,0

Araştırmamıza katılan işgörenlerin büyük bir kısmının işyerlerinde çalışıyor olmaktan gurur duyduklarını belirtmişlerdir. Yukarıdaki ifadelerde tekrar seçme imkanları olsaydı yine aynı işyerlerinde çalışmayı seçeceklerini belirten işgörenlerin oranı ile benzerlik göstermesi dikkat çekicidir. İşyerinde çalışmaktan gurur duyan işgörenlerin büyük bir kısmı tekrar çalışma imkanı olsa tercihlerini yine aynı işyerlerinde yapacaklarını belirtmektedirler.

Çalıştıkları işyerinden gurur duyma derecesi incelendiğinde; %53,7 işgörenin bu ifadeye tamamen katıldığı, %23,8 işgörenin çok katıldığı, %13,1 işgörenin oldukça

katıldığı, %7 işgörenin biraz katıldığı, %1,4 işgörenin bu ifadeye katılmadığı, %0,9 işgörenin hiç katılmadığı belirlenmiştir

5. Bu İşyerinde Bugüne Kadar Yapılanlar, Kendi İşine Adanmış Olanların Neler Başarabileceklerine İyi Bir Örnektir

	SAYI	YÜZDE (%)
Hiç katılmıyorum	4	1,9
Katılmıyorum	14	6,5
Biraz katılıyorum	21	9,8
Oldukça katılıyorum	42	19,6
Çok katılıyorum	52	24,3
Tamamen katılıyorum	81	37,9
TOPLAM	214	100,0

İşyerlerinde başarılı iş arkadaşlarının neler yapabileceklerini ifade eden işgören sayısı da araştırmamıza katılan toplam işgörenlerin yarısından fazlasını oluşturmaktadır. Başarının takdir edilmesi bu işletmelerde işgörenler tarafından hissedilmektedir.

İşyerinde kendini işine adayanların neler başarabileceklerine bu işyerinin iyi bir örnek olduğu ifadesine tamamen katılan işgören oranı % 37,9, çok katılan işgören oranı % 24,3, oldukça katılan işgören oranı % 19,6,biraz katılan işgören oranı % 9,6 olarak belirlenirken, bu ifadeye katılmayan işgören oranı % 6,5, hiç katılmayan işgören oranı ise; %1,9 olarak belirlenmiştir.

6. Yeni Mezun Olan Bir Gence Bu İşyerinde Kariyer Yapmayı Seçmesini Öneririm

	SAYI	YÜZDE (%)
Hiç katılmıyorum	10	4,7
Katılmıyorum	19	8,9
Biraz katılıyorum	37	17,3
Oldukça katılıyorum	34	15,9
Çok katılıyorum	43	20,1
Tamamen katılıyorum	71	33,2
TOPLAM	214	100,0

Araştırmamıza katılan işgörenlerin yarısından fazlası kariyer yapmak isteyen gençlere kendi işyerlerini önermektedirler. İşletmelerinin işgören gelişimi için uygun bir ortam olduğu düşüncesi taşıyan işgörenlerin sayısının çoğunlukta olduğunu göstermektedir.

Yeni mezun olmuş bir gence çalışmakta olduğu işyerinin tavsiye edilmesine tamamen katılan işgören oranı%33,2,çok katılan işgören oranı %20,1,oldukça katılan işgören oranı %15,9,biraz katılan işgören oranı %17,3,katılmayan işgören oranı %8,9,hiç katılmayan işgören oranı %4,7 olarak belirlenmiştir.

7. Hayatta Beni Fazla Tatmin Eden Şey İşimden Aldığım Zevktir

	SAYI	YÜZDE (%)
Hiç katılmıyorum	6	2,8
Katılmıyorum	8	3,7
Biraz katılıyorum	30	14,0
Oldukça katılıyorum	39	18,2
Çok katılıyorum	57	26,6
Tamamen katılıyorum	74	34,6
TOPLAM	214	100,0

Hayatta beni en fazla tatmin eden unsur işimdir ifadesine yarıdan fazla işgören çoğunlukla katılmıştır. Araştırmamıza katılan işgörenlerin büyük çoğunluğu işlerinden çok yüksek oranda tatmin olmaktadır. Yaptığı işten tatmin olmadığını ifade eden işgörenler ise oldukça az bir kısmı oluşturmaktadır.

8. İşimin Yetki ve Sorumlulukları Dahilinde Çalışırım; Kimse Benden Bunun Dışında Bir Şey İsteme Hakkına Sahip Değildir

	SAYI	YÜZDE (%)
Hiç katılmıyorum	37	17,3
Katılmıyorum	63	29,4
Biraz katılıyorum	33	15,4
Oldukça katılıyorum	21	9,8
Çok katılıyorum	19	8,9
Tamamen katılıyorum	41	19,2
TOPLAM	214	100,0

İşlerinin gerektirdiği yetki ve sorumluluk dışında herhangi bir görevi alma konusunda alınan yanıtlar ise oldukça değişkendir. Çalışmamıza katılan işgörenlerden % 19,2'si işlerinin gerektirdiği yetki ve sorumluluk dışında herhangi bir sorumluluğu kesinlikle kabul etmeyeceğini belirirken, % 8,9'luk kısım herhangi ek bir sorumluluğu kabul etmeyeceğini belirtmişlerdir. Öte yandan bu ifadeye oldukça katıldığını belirten

işgörenlerin oranı % 9,8'de kalırken, daha ılımlı bir yaklaşımla bu ifadeye biraz katıldığını belirten işgören oranı % 15,4 olarak karşımıza çıkmaktadır. Öte yandan bu ifadeye katılmadığını belirten, işlerinin gerektirdiği yetki ve sorumluluk dışında herhangi ek bir sorumluluğu olabileceğini belirten işgören oranı % 29,4 olarak en fazla payı alan görüş olmaktadır. Bu ifadeye hiç katılmadığını, işinin gerektirdiği yetki ve sorumluluklarının dışında ek sorumluluk alabileceğini ifade eden işgörenlerin oranı ise % 17,3 olarak belirlenmiştir. Genel olarak sonuçlar değerlendirildiğinde, çalışmamıza katılan işgörenlerin yarısına yakın bir bölümü işlerinin gerektirdiği yetki ve sorumluluk dışında başka sorumluluklar alabileceklerini, üstlerinin kendilerinden bu tür bir beklentilerinin olabileceğini ifade etmişlerdir.

9. Yaptığım İşin Bitmesi Gerekliyorsa, Çalışmanın Mesai Saatini Aşmış Olması O Kadarda Önemli Değildir

	SAYI	YÜZDE (%)
Hiç katılmıyorum	4	1,9
Katılmıyorum	6	2,8
Biraz katılıyorum	4	1,9
Oldukça katılıyorum	19	8,9
Çok katılıyorum	52	24,3
Tamamen katılıyorum	129	60,3
TOPLAM	214	100,0

Yapılan işin bitmesi gerekliyorsa, çalışmanın mesai saatini aşmış olmasının çok önemli olmadığını belirten işgörenlerin oranı % 60,3 olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmamıza katılan işgörenlerin yarısından fazlasının işlerinin mesai saatini aşması karşısında son derece ılımlı olmaları işlerini tamamlamalarının kendileri için ne derece önemli olduğunu göstermektedir. Çalışmalarının mesai saatini aşmasının o kadar da önemli olmadığı görüşüne çok katıldığını belirten işgören oranı % 24,3 olarak belirlenmiştir. Oldukça katıldığını belirten işgören oranı % 8,9, biraz katıldığını belirten işgören oranı % 1,9 olarak belirlenmiş olup, bu ifadeye katılmayan başka bir deyişle işinin bitmesi gerekliyorsa, mesai saatinin aşmasının kendisi için önemli olduğunu belirten işgören oranı % 2,8 olarak, bu ifadeye hiç katılmayan işgören oranı ise % 1,9 olarak belirlenmektedir. Sonuç itibarıyla, araştırmamıza katılan işgörenlerin tamamına yakını için, işinin bitmesi için çalışmalarının mesai saatini aşmış olması çok büyük bir sorun teşkil etmemekte, gerektiğinde çalışma saatlerini uzatabilecekleri anlaşılmaktadır.

10. Beni İlgilendiren En Önemli Şeyler İşimle İlgili Olanlardır

	SAYI	YÜZDE (%)
Hiç katılmıyorum	7	3,3
Katılmıyorum	31	14,5
Biraz katılıyorum	42	19,6
Oldukça katılıyorum	50	23,4
Çok katılıyorum	40	18,7
Tamamen katılıyorum	44	20,6
TOPLAM	214	100,0

İşgörenlerin kendilerini ilgilendiren en önemli şeylerin işleri ile ilgili olduğu ifadesine tamamen katılan işgören oranı % 20,6 olarak belirlenmiştir. Bu oran işleri ile ilgili konuları son derece önemseyen işgörenlerin göstermektedir. Bu ifadeye çok katıldığını belirten işgörenler çalışmamıza katılan işgörenlerin % 18,7'lik kısmını oluşturmaktadır. Oldukça katıldığını belirten işgörenlerin oranı ise % 23,4 tür. Bu gruptaki işgörenlerin kendileri için oldukça önemli olanlar olarak ifade edebiliriz. Bu ifadeye biraz katıldığını belirten işgörenler % 19,6 lık bir oranı oluşturmaktadır. İşleri ile ilgili olaylar bu gruptaki işgörenler için birincil derecede önem taşımamakta ancak kimi durumlarda önemli olabilmektedir. Buna karşılık bu ifadeye katılmadığını belirten işgören oranı % 14,5, hiç katılmadığını belirten işgörenler için yaptıkları iş ile ilgili olaylar yaşamlarında daha alt sıralarda önem taşımaktadır.

11. İşimle Yaşar İşimle Nefes Alırım

	SAYI	YÜZDE (%)
Hiç katılmıyorum	34	15,9
Katılmıyorum	43	20,1
Biraz katılıyorum	55	25,7
Oldukça katılıyorum	37	17,3
Çok katılıyorum	23	10,7
Tamamen katılıyorum	22	10,3
TOPLAM	214	100,0

İşimle yaşar işimle nefes alırım ifadesine tamamen katıldığını belirten işgörenlerin oranı % 10,3 olarak belirlenmekte olup, bu işgörenlerin işlerine son derece önem verdikleri hatta yaşamlarındaki en önemli unsurun işleri olduğu anlaşılmaktadır. Bu ifadeye çok katıldığını belirten işgörenler ise % 10,7 lik bir oranı oluşturmaktadır. Oldukça katıldığını belirten işgörenler % 17,3 lük bir oranı oluşturmaktadırlar. Bu ifadeye biraz katıldığını belirten işgörenler diğer ifadelere katıldığını belirten işgörenler

arasında en fazla dilime sahip olanlar olup % 25,7 lik kısmı oluşturmaktadırlar. İşiyile yaşayıp, işiyile nefes aldığı görüşüne katılmayan işgörenler % 15,9 luk bir dilimi oluşturmaktadır.

12. Hayatta İşimden Daha Önemli Olan Pek Çok Şey Daha Vardır

	SAYI	YÜZDE (%)
Hiç katılmıyorum	5	2,3
Katılmıyorum	21	9,8
Biraz katılıyorum	58	27,1
Oldukça katılıyorum	45	21,0
Çok katılıyorum	51	23,8
Tamamen katılıyorum	34	15,9
TOPLAM	214	100,0

Hayatta işimden daha önemli olan pek çok şey vardır ifadesine hiç katılmayan, işlerinin hayatlarında en önemli yere sahip olduğunu belirten işgörenler çalışmamıza katılan işgörenlerin % 2,3 ünü oluşturmaktadır. Bu ifadeye katılmayan işgören oranı ise % 9,8 olarak belirlenmiştir. Biraz katıldığını belirten yada başka bir deyişle hayatlarında kendilerince önemli buldukları unsurların duruma göre işleri de olabileceğini belirten işgörenler % 27,1 lik bir paya sahip olmaktadır. Hayatta işimden daha önemli pek çok şey vardır ifadesine oldukça katılan, işlerinin hayatlarındaki önem sıralamasında daha aşağılarda yer aldığını düşünen işgörenler ise % 21 lik bir orana sahip olmaktadır. Bu ifadeye çok katılan işgörenler % 23,8 ve tamamen katılan işgörenler ise % 15,9 luk paya sahip olmaktadır.

13. Yaptığım İşten Hoşlandığım Sürece Hangi Şirkette Çalıştığım Çok Önemli Değildir

	SAYI	YÜZDE (%)
Hiç katılmıyorum	50	23,4
Katılmıyorum	53	24,8
Biraz katılıyorum	37	17,3
Oldukça katılıyorum	31	14,5
Çok katılıyorum	19	8,9
Tamamen katılıyorum	24	11,2
TOPLAM	214	100,0

Yaptığım işten hoşlandığım sürece hangi şirkette çalıştığım çok önemli değildir ifadesine hiç katılmadığını belirten işgörenler % 23,4 olarak belirlenmekte olup, bu kişiler yatıkları işten çok çalıştıkları işletmede bulunmaktan hoşnut olan, işletmelerinde çalışmayı üstünlük olarak düşünenlerdir. Bu ifadeye katılmadığını belirten işgörenler ise yine yaptıkları işten daha fazla mevcut işyerlerinden memnuniyet duyan kişiler olup % 24,8 lik paya sahiptirler. Bu ifadeye biraz katıldığını belirten işgörenler ise % 17,3 lük paya sahip olup, kimi zaman yaptıkları işten kimi zamanda çalıştıkları işyerinden memnuniyet duyanlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Oldukça katılıyorum ifadesine katıldığını belirten işgörenler ise % 8,9 luk bir paya sahip olmakta ve mevcut işyerlerinden çok yaptıkları işin kendileri için daha önemli olduğunu ifade etmektedirler. Bu ifadeye tamamen katıldığını belirten işgörenler ise mevcut işyerlerine karşı çok da sıcak hisler taşımayan ve daha iyi koşullarda bir başka işletmeye geçmeyi bile rahatlıkla düşünen işgörenler olup, çalışmamızda bu işgörenlerin oranı % 11,2 lik paya sahip olmaktadır.

14. İşime Bağımlılığım Oldukça Güçlü Olduğunu Hissediyorum

	SAYI	YÜZDE (%)
Hiç katılmıyorum	3	1,4
Katılmıyorum	6	2,8
Biraz katılıyorum	7	3,3
Oldukça katılıyorum	18	8,4
Çok katılıyorum	77	36,0
Tamamen katılıyorum	103	48,1
TOPLAM	214	100,0

İşine bağlılığımın oldukça güçlü olduğunu hissediyorum ifadesine tamamen katıldığını belirten işgören sayısı çalışmamıza katılan işgörenlerin hemen hemen yarısını oluşturmaktadır. Çok katıldığını ifade edenler ise % 36 lık bir paya sahiptirler. Bu ifadeye oldukça katılan işgörenlerin oranı % 8,4, biraz katılanların ise % 3,3 olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak incelendiğinde araştırmamıza katılan işletmelerde çalışan işgörenlerin tamamına yakını işlerine karşı bağlılık duyduklarını ifade etmişlerdi. Buna karşılık bu ifadeye katılmadığını belirten işgören oranı % 2,8 de kalırken, işlerine bağlılıklarının hiç olmadığını ifade edenlerin oranı ise % 1,4 olarak belirlenmiştir.

15. Eğer Başka Bir Şirket Yaptığım İş İçin Daha Fazla Ücret Teklif Ederse, Düşünmeden Kabul Ederim

	SAYI	YÜZDE (%)
Hiç katılmıyorum	66	30,8
Katılmıyorum	66	30,8
Biraz katılıyorum	51	23,8
Oldukça katılıyorum	19	8,9
Çok katılıyorum	6	2,8
Tamamen katılıyorum	6	2,8
TOPLAM	214	100,0

Başka bir şirket yaptığım iş için daha fazla ücret teklif ederse, düşünmeden kabul ederim ifadesine hiç katılmadığını belirten işgörenler % 30,8 lik bir paya sahiptir. Katılmadığını belirten işgörenler ise yine % 30,8 lik paya sahiptir. Bu ifadeye katılmadığını belirten işgörenler yaptıkları iş ve aldıkları ücretten daha çok çalıştıkları işyerlerinden hoşnut olanlardır. Bu kişiler daha fazla ücret söz konusu olduğunda bile işyerlerinden ayrılmayı tercih etmeyen işgörenlerin oranı ise % 2,8 olarak belirlenmekte, daha fazla ücret teklifi karşısında işletmelerini değiştirme konusunda tereddüt içinde olabileceklerini göstermektedir. Oldukça katılıyorum ifadesini seçen işgörenler % 8,9 luk paya sahip olarak tespit edilirken, bu fikre çok katıldığını belirten işgörenler ile tamamen katıldığını belirten işgörenlerin oranı her iki seçenek içinde % 2,8 olarak tespit edilmiştir. Bu gruba dahil olan işgörenlerin daha fazla ücret teklifi karşısında başka bir işleme tereddüt etmeden geçmeyi düşünebilecekleri söylenebilir.

16. Bu İşyerindeki Çalışma Ortamının Soğuk ve Samimiyetsiz Olduğunu Düşünüyorum

	SAYI	YÜZDE (%)
Hiç katılmıyorum	98	45,8
Katılmıyorum	50	23,4
Biraz katılıyorum	31	14,5
Oldukça katılıyorum	15	7,0
Çok katılıyorum	11	5,1
Tamamen katılıyorum	9	4,2
TOPLAM	214	100,0

İşyerindeki çalışma ortamının soğuk ve samimiyetsiz olduğu ifadesine tamamen katılan işgörenlerin oranı % 4,2 çok katıldığını belirten işgörenlerin oranı ise

% 5,1 olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu gruplara dahil olan işgörenlerin mevcut işlerini oldukça soğuk ve samimiysiz bulmaları, işyerlerinde bulunmaktan keyif almadıkları sonucunu vermektedir. Oldukça katıldığını belirten işgören oranı % 7, biraz katıldığını belirten işgörenlerin oranı ise % 14,5 olarak karşımıza çıkmaktadır. İşyerlerindeki çalışma ortamının soğuk ve samimiysiz olduğu görüşüne katılmayan işgören oranı ise % 23,4 olarak belirlenmiş olup, bu ifadeye katılmadığını belirten işgörenlerin oranı ise % 45,8 dir. Genel anlamda çalışmamıza katılan işgörenlerin yarısından fazlası çalıştığı işyerindeki çalışma ortamının soğuk ve samimiysiz olduğu görüşüne katılmamakta olup yukarıda değinilen daha fazla ücret teklifi karşısında işyerini değiştirmeyi düşünmeyen işgören oranı ile de uyumlu olduğu dikkat çekmektedir.

17. Seneler Geçtikçe Bu İşyerinde Yaşamaktan ve Çalışmaktan Hoşlanmaya Başladım

	SAYI	YÜZDE (%)
Hiç katılmıyorum	3	1,4
Katılmıyorum	10	4,7
Biraz katılıyorum	29	13,6
Oldukça katılıyorum	44	20,6
Çok katılıyorum	55	25,7
Tamamen katılıyorum	73	34,1
TOPLAM	214	100,0

Seneler geçtikçe bu işyerinde çalışmaktan hoşlanmaya başladım ifadesine tamamen katılan işgörenler % 34,1 lik orana sahiptir. Çok katıldığını belirten işgörenlerin oranı ise % 25,7 olarak belirlenmiştir. Bu gruba dahil olan işgörenlerin işyerlerindeki memnuniyetlerinin zaman geçtikçe arttığı anlaşılmaktadır. Bu ifadeye oldukça katıldığını belirten işgörenler ise % 20,6 lık bir oranla, her zaman değil ama kimi durumlarda bu ifadeye katıldıklarını belirtmişlerdir. % 13,6 lık işgören ise seneler geçtikçe işyerlerinde çalışmaktan hoşlanmaya başladıkları ifadesine biraz katılarak, genel duygularının pek de bu ifadeyle uyuşmadığını belirtmişlerdir. % 4,7 işgören bu ifadeye katılmadığını, % 1,4 işgören ise hiç katılmadığını belirterek, seneler geçse de işyerlerinde çalışmaktan hoşlanmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu görüşü benimseyen işgörenlerin oranının dikkat çekici şekilde az olması, çalışmamıza katılan işgörenlerin büyük bir kısmının seneler geçtikçe işyerlerinde çalışmaktan daha da hoşlanmaya başladıkları göstermektedir.

18. Bu İşyerindeki Mesleki Gelişimden Genelde Memnunum

	SAYI	YÜZDE (%)
Hiç katılmıyorum	10	4,7
Katılmıyorum	16	7,5
Biraz katılıyorum	19	8,9
Oldukça katılıyorum	39	18,2
Çok katılıyorum	72	33,6
Tamamen katılıyorum	58	27,1
TOPLAM	214	100,0

Bu işyerindeki mesleki gelişiminden genelde memnun olduğu ifadesine tamamen katıldığını belirten işgörenler % 27,1 çok katıldığını belirten işgörenler ise % 33,6 olarak belirlenmiştir. Çalışmamıza katılan işgörenlerin yarısından fazlası işletmelerindeki mesleki gelişiminden son derece hoşnutluk duymaktadır. % 18,2 oranında işgören ise bu ifadeye oldukça katılıyorum diyerek işletmelerindeki mesleki gelişiminden genelde hoşnutluk duyduklarını ifade etmişlerdir. Bu ifadeye biraz katılıyorum seçeneğini işaretleyen % 8,9 oranında işgören ise, işletmelerindeki mesleki gelişiminden genelde memnun olmadıklarını, nadiren memnunluk hissettiklerini ifade etmişlerdir. % 7,5 oranında işgören ise bu ifadeye katılmayarak, işyerlerindeki mesleki gelişimden genelde memnun olmadıklarını belirtmişler, % 4,7 oranında işgören ise bu ifadeye hiç katılmadıklarını belirterek memnuniyetsizliklerini ileri sürmüşlerdir. Ancak işyerindeki mesleki gelişiminden genelde memnun olduğunu ifade eden işgören sayısının oldukça fazlası olması, araştırmamıza katılan işletmelerin çalışanlarını mesleki gelişim konusunda tatmin ettiği sonucunu çıkarabiliriz.

19. Yaşanacak ve Çalışılacak Bir Yer Olarak Düşündüğümde İşyerim Bende Sıcak Duygular Uyandırıyor

	SAYI	YÜZDE (%)
Hiç katılmıyorum	2	,9
Katılmıyorum	10	4,7
Biraz katılıyorum	20	9,3
Oldukça katılıyorum	52	24,3
Çok katılıyorum	52	24,3
Tamamen katılıyorum	78	36,4
TOPLAM	214	100,0

Yaşanacak ve çalışılacak bir yer olarak düşündüğümde işyerim bende sıcak duygular uyandırıyor ifadesine % 36,4 oranında işgören tamamen katıldığını belirterek % 24,3 oranında işgören ise çok katıldığını belirterek işyerini sıcak ve samimi bir ortam olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. % 24,3 işgören ise bu ifadeye oldukça katıldığını belirterek genelde sıcak ve samimi bulunduğunu belirtmişlerdir. % 9,3 oranında işgören ise bu ifadeye biraz katıldığını belirterek, işyerini her zaman değil ama bazen sıcak bir ortam olarak algıladıklarını ifade etmişlerdir. Bu ifadeye katılmadığını belirten işgörenler ise % 4,7 olarak belirlenirken, hiç katılmadığını belirten işgörenler ise % 0,9 oranını oluşturarak yok denecek kadar az bir grubu oluşturmaktadırlar. Yukarıda “bu işyerindeki çalışma ortamını soğuk ve samimiyetsiz buluyorum” ifadesinde alınan görüşlerin sonuçları incelendiğinde, bu ifadeye alınan görüşlerin sonuçları da birbirine uyumlu olmakta ve birbirlerini desteklemektedir.

20. Bu İş Yerine Karşı Hiçbir Özel Duygu ve Düşünceye Sahip Değilim

	SAYI	YÜZDE (%)
Hiç katılmıyorum	108	50,5
Katılmıyorum	61	28,5
Biraz katılıyorum	20	9,3
Oldukça katılıyorum	5	2,3
Çok katılıyorum	9	4,2
Tamamen katılıyorum	11	5,1
TOPLAM	214	100,0

Bu işyerine karşı hiçbir özel duygu ve düşünceye sahip değilim ifadesine % 50,5 işgören hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılmıyorum ifadesini seçen işgörenlerin oranı ise % 28,5 olarak belirlenmiştir. Biraz katıldığını belirten işgörenler % 9,3 oldukça katıldığını belirten işgörenler % 2,3 çok katıldığını belirten işgörenler % 4,2 tamamen katıldığını belirten işgörenler ise % 5,1 oranındadır. Genel olarak oranlar incelenecek olursa çalışmamıza katılan işgörenlerin yarısından fazlası işyerlerine karşı özel duygu ve düşüncelere sahip olduklarını belirtmişlerdir.

21. Ben İşime Bağlıyım, Herhangi Bir İşyerine Değil

	SAYI	YÜZDE (%)
Hiç katılmıyorum	29	13,6
Katılmıyorum	55	25,7
Biraz katılıyorum	31	14,5
Oldukça katılıyorum	22	10,3
Çok katılıyorum	27	12,6
Tamamen katılıyorum	50	23,4
TOPLAM	214	100,0

Ben işime bağlıyım, herhangi bir işyerine değil ifadesine verilen yanıtlar oldukça değişken görünmekte olup, bu ifadeye hiç katılmadığını belirten % 13,6 oranında işgören, yaptıkları işten daha çok çalıştıkları işyerlerine bağlılık duyduklarını belirtmişlerdir. Bu ifadeye katılmadığını belirten işgörenler ise % 25,7 olarak belirlenmiştir. Bu gruba dahil olan işgörenler de yine yaptıkları işten daha çok çalıştıkları işyerine bağlılık duyanlardır. % 14,5 işgören biraz katılıyorum ifadesini kullanmışlardır. Bu işgörenler kimi durumlarda oldukça katıldığını belirtmişlerdir. Bu durumda bu işgörenlerin işyerlerinden daha çok yaptıkları işe bağlılık duydukları anlaşılmaktadır. Çok katılıyorum seçeneğini işaretleyen % 12,6 oranında işgören ise işlerine işyerlerinden çok daha fazla bağlılık duyduklarını ifade etmişlerdir. % 23,4 oranında işgören ise bu ifadeye tamamen katıldığını belirtmişlerdir. Bu gruptaki işgörenler işyerlerine değil kesinlikle yaptıkları işe bağlılık hissetmektedirler.

22. Yaşamak ve Çalışmak İçin Burası Kadar Uygun Çok Az Yer Vardır

	SAYI	YÜZDE (%)
Hiç katılmıyorum	10	4,7
Katılmıyorum	22	10,3
Biraz katılıyorum	38	17,8
Oldukça katılıyorum	39	18,2
Çok katılıyorum	61	28,5
Tamamen katılıyorum	44	20,6
TOPLAM	214	100,0

Yaşamak ve çalışmak için burası kadar uygun çok az yer vardır ifadesine hiç katılmadığını belirten işgören oranı % 4,7 katılmadığını belirten işgören oranı ise % 10,3 olarak belirlenmiştir. Bu ifadeleri seçen işgörenlerin çalıştıkları işyerlerini çalışmak için çok da uygun görmedikleri anlaşılmaktadır. % 17,8 işgören ise bu ifadeye

biraz katıldığını ifade etmişlerdir. Bu gruptaki işgörenler işyerlerinin çalışmak için çok uygun olduğu düşüncesine çelişkili yaklaşmaktadırlar. Yanı sıra % 18,2 işgören bu ifadeye oldukça katıldığını, % 28,5 işgören çok katıldığını ve % 20,6 işgören ise tamamen katıldığını belirtmişlerdir. Bu ifadeye katıldığını belirten işgörenler ise işyerlerini çalışmak için oldukça uygun bulmaktadırlar.

23. Beklentilerimle İlgili Olarak Kendimi Tanıdığım Kadarıyla Bundan Sonraki Çalışma Hayatımı Bu İşletmede Geçirmek İsterim

	SAYI	YÜZDE (%)
Hiç katılmıyorum	2	,9
Katılmıyorum	8	3,7
Biraz katılıyorum	31	14,5
Oldukça katılıyorum	36	16,8
Çok katılıyorum	66	30,8
Tamamen katılıyorum	71	33,2
TOPLAM	214	100,0

Bundan sonraki çalışma yaşamını mevcut işyerinde geçirmek isterim ifadesine hiç katılmayan % 0,9 ve katılmayan % 3,7 işgörenin işyerlerine karşı bağlılık hissetmedikleri anlaşılmaktadır. Biraz katılıyorum seçeneğini seçen % 14,5 işgören ise zaman zaman işletmesinde çalışmaya devam edeceğini zaman zaman ise devam etmek istemeyeceğini düşünmektedir. Bu ifadeye oldukça katıldığını belirten işgören oranı % 16,8 olarak belirlenmiş olup, bu ifadeye çok katılan işgörenler % 30,8 ve tamamen katılan işgörenler ise % 33,2 lik paya sahip olmaktadır. Sonuçlar genel anlamda değerlendirildiğinde, çalışmamıza katılan işgörenlerin yarıdan fazlası bundan sonraki çalışma hayatlarını şu anki işletmelerinde geçirmek istediklerini ifade etmektedir.

4.4.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Analizi

Anket puanlarının toplanabilirliğinin ölçülmesi amacı ile Item total istatistik yapılmıştır ve Tukey testi ile toplanabilirliği ölçülmüş ve anlamlılık (signum) değeri $p=0,000$ bulunmuştur. Bu değer 0,05 değerinden küçük olduğu için anketimizde toplanabilirliğin kullanılabilceği sonucuna varılmıştır.

İş tatminini etkileyen faktör analizinde dört faktör tespit edilmiştir. Tutumlara ilişkin tespit edilen faktörler aşağıda sunulmaktadır.

	Faktörler			
	Yönetmel Uygulamalar	İşyeri Memnuniyeti	İşten Tatmin Duyma	Katımlı Yönetim
Ücret sistemini adil bulma	,837			
Ücretin tatmin edici bulunması	,786			
Objektif performans değerlendirme	,644			
Başarının takdiri	,636			
Hizmet içi eğitim	,630			
Keşke burada çalışmasaydım denilen an		-,781		
Keşke tatil olsa denilen an		-,741		
Geleceğin güven vaat etmesi		,597		
Emekli olana dek çalışma isteği		,581		
İşin yakına tavsiye edilmesi		,580		,452
Bilgi ve beceri kullanımı			,788	
Görevlerin belirli olması			,696	
Yapılan işin başarı hissi vermesi			,655	
Kendini tatmin olmuş hissetme			,574	
Fikirlerinin sorulması				,762
Fikirlerin dikkate alınması	,424			,662
Diğerlerinin işi sevme derecesi				,556
Mesai dışı arkadaşlık				,547

Faktör 1:Yönetmel Uygulamalar

	Ortalama	Standart Sapma	N
Ücretin tatmin edici bulunması	2,6028	1,12429	214
Ücret sistemini adil bulma	2,7383	1,16148	214
Hizmet içi eğitim	1,7477	1,14731	214
Başarının takdiri	2,4439	1,06772	214
Objektif performans değerlendirme	2,3224	1,10643	214

Araştırmamızın sonuçları değerlendirildiğinde iş tatminine yönelik ilk faktör; “yönetmel uygulamalar” olarak belirlenmektedir. Bu faktörü oluşturan ifadeler incelendiğinde; işgörenlerin aldıkları ücreti ülke koşullarında değerlendirdikleri zaman tatmin edici bulmaları ile işletmede uygulanan ücret sisteminin adil olması ifadelerinin iş tatmini ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerinin olduğu belirlenmiştir. İşletmede yeterli hizmet içi eğitim verilmesi ifadesi ile iş tatmini arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. İşgörenlerin başarılarının takdiri ve performanslarının

değerlendirilmesinde objektif kriterler kullanılması ifadeleri ile iş tatmin seviyesi arasında ise istatistiki olarak kısmen anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Faktör 1. Genel Ortalama

	Ortalama	Minimum	Maximum	Range	Maximum/ Minimum	Varyans	N
Tutum Ort.	2,371	1,748	2,738	,991	1,567	,146	5

“Yönetmel uygulamalar” olarak adlandırılan ilk faktörün genel ortalaması itibariyle, araştırmamız istatistiki sonuçlarına göre iş tatmini ile arasında kısmen anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

Faktör 2: İşyeri Memnuniyeti

	Ortalama	Standart Sapma	N
Keşke burada çalışmasaydım denilen an	4,0607	,88336	214
Keşke tatil olsa denilen an	4,0935	,79944	214
İşin yakına tavsiye edilmesi	2,1168	1,07047	214
Geleceğin güven vaat etmesi	2,6215	,92524	214
Emekli olana dek çalışma isteği	1,7009	,92147	214

İş tatminine yönelik istatistiki analiz sonucu elde edilen ikinci faktör; “işyeri memnuniyeti” olarak belirlenmiştir. Bu faktör altında 5 madde yer almakta olup; “keşke bu işyerinde çalışmasaydım” ve “işe gelirken keşke bugün tatil olsaydı” ifadelerinin hissedilmesi ile iş tatmin seviyesi arasında istatistiki olarak çok anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. “Yapılmakta olan işin bir başkasına tavsiye edilmesi” ve “emekli olana dek mevcut işyerinde çalışma isteği” ifadeleri ile iş tatmin düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. “İşyerinin gelecek açısından güven vaat etmesi” ifadesi ile iş tatmini arasındaki ilişki ise orta derecede anlamlı bulunmaktadır.

Faktör 2. Genel Ortalama

	Ortalama	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Varyans	N
Tutum Ort.	2,919	1,701	4,093	2,393	2,407	1,225	5

“İşyeri memnuniyeti” faktörü genel ortalama açısından değerlendirildiğinde; iş tatmini ile aralarında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu söylenebilir.

Faktör 3. İşten Tatmin Duyma

	Ortalama	Standart Sapma	N
Bilgi ve beceri kullanımı	1,8505	,35745	214
Görevlerin belirli olması	1,4019	,59513	214
Yapılan işin başarı hissi vermesi	2,2664	,69815	214
Kendini tatmin olmuş hissetme	1,5280	,78523	214

Analiz sonucu belirlenen üçüncü faktör; “işten tatmin duyma” olmaktadır. Bu faktörü oluşturan ifadelerden; işte bilgi ve becerilerini kullanabilme, yapılan işte görevlerin belirli olması ve kendini çoğunlukla tatmin olmuş hissetme ifadeleri ile iş tatmini arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.” Yaptığımız iş size başarı ve övünme hissi veriyor mu” ifadesi ile iş tatmini arasındaki ilişki ise düşük düzeyde anlamlı olmamaktadır.

Faktör 3. Genel Ortalama

	Ortalama	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Varyans	N
Tutum Ort.	1,762	1,402	2,266	,864	1,617	,149	4

“İşten tatmin duyma” olarak adlandırılan üçüncü faktörün genel ortalama itibarıyla istatistiki olarak iş tatmini ile aralarında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Faktör 4. Katımlı Yönetim

	Ortalama	Standart Sapma	N
Fikirlerinin sorulması	3,4065	1,02922	214
Diğerlerinin işi sevme derecesi	2,1822	,81041	214
Mesai dışı arkadaşlık	2,6028	1,00524	214
Fikirlerin dikkate alınması	2,7056	1,03110	214

İstatistiki analiz sonucuna göre dördüncü faktör “katımlı yönetim” olarak adlandırılmıştır.

Bu faktör altında yer alan “işletmenizde sizi, işinizi ya da işyerinizi ilgilendiren konularda fikrinize başvuruluyor mu” ifadesi ile iş tatmini arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu gözlenmektedir.”İşinizde kendinize ait bağımsız düşünce ve üretim tekniklerine yönelik fikirleriniz dikkate alınıyor mu” ifadesi ile ise orta derecede anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu faktör kapsamında yer alan “beraber çalıştığınız kişilerle mesai saatleri dışında da beraberliğiniz ya da arkadaşlığınız oluyor mu” ve “sizin yapmakta olduğunuz işi yapan diğer kişiler genellikle işlerini ne derece severler” ifadeleri ile iş tatmini arasında istatistiki olarak anlamlı sayılabilecek ilişki tespit edilmemiştir.

Faktör 4. Genel Ortalama

	Ortalama	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Varyans	N
Tutum Ort.	2,724	2,182	3,407	1,224	1,561	,258	4

Analizimiz kapsamında elde edilen son faktör olan, “katımlı yönetim” ile iş tatmini arasında genel ortalamalar dikkate alındığında istatistiki olarak orta derecede anlamlı sayılabilecek bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

İş Tatminine İlişkin Tüm Faktörlerin Genel Ortalaması

	Ortalama	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Varyans	N
Tutum Ort.	2,448	1,397	4,093	2,696	2,930	,498	18

Analiz sonuçlarına göre; iş tatminini oluşturan faktörlerin istatistiki olarak iş tatmini ile orta düzeyde anlamlı ilişki içinde oldukları söylenebilir.

4.4.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Analizi

	Faktörler			
	İşyeri Bağlılığı	İşe Bağlılık	İşten Ayrılma	-
İşyerinin sıcak duygular uyandırması	,841			
Burada çalışmaktan gurur duyma	,790			
İşyerinden seneler geçtikçe hoşlanma	,777			
Kariyer için önerme	,743			
Tekrar seçme sansı olsa yine bu işyerini seçme	,742			
Mesleki gelişimden memnun	,737			
Bundan sonra bu işyerinde çalışmayı isteme	,713			
Kendini işine adayanlara örnek	,677			
Yaşamak ve çalışmak için burası kadar uygun az yer vardır	,607			
İşime bağlılığım güçlü	,511			
İşyeri sorunlar kendi sorunları gibi				
İşimle yaşar işimle nefes alırım		,786		
İlgilenilen en önemli şey iş		,725		
İşime bağlıyım, işyerine değil		,523		
İşten alınan zevkin tatmini				
Mesai saatinin aşması önemli değil				
İşimi seversem, şirket önemli değildir.			,748	
Daha fazla ücret teklifini kabul etme			,697	
İşyerine karşı özel duyguya sahip olmama				
İşimden önemli şeyler vardır.				
İş dışı sorumluluk almama				,623
Halka hizmet geleneği				

Faktör 1: İşyeri Bağlılığı

	Ortalama	Standart Sapma	N
Burada çalışmaktan gurur duyma	5,1869	1,09314	214
İşyerinin sıcak duygular uyandırması	4,7570	1,22449	214
İşyerinden seneler geçtikçe hoşlanma	4,6682	1,27718	214
Çalışma ortamı soğuk	2,1495	1,41623	214
Mesleki gelişimden memnun	4,5000	1,41006	214
Tekrar seçme şansını olsa yine bu işyerini seçme	4,9065	1,20665	214
Kariyer için önerme	4,3738	1,53227	214
Kendini işine adayanlara örnek	4,7150	1,33500	214
Yaşamak ve çalışmak için burası kadar uygun az yer vardır	4,1729	1,44801	214
Bundan sonra bu işyerinde çalışmayı isteme	4,7243	1,22328	214
İşime bağlılığım güçlü	5,1916	1,06842	214

Örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan istatistiksel araştırma sonuçlarında üç faktör belirlenmiştir. Belirlenen faktörlerden birincisi; “işyeri bağlılığı” olarak tanımlanabilmektedir. Bu faktörü oluşturan ifadeler incelenecek olursa; “burada çalışmaktan gurur duyuyorum” ve “işime bağlılığımın oldukça güçlü olduğunu hissediyorum” ifadelerinin istatistiksel olarak örgütsel bağlılık ile yüksek derecede anlamlı ilişkilerinin olduğu belirlenmektedir. “Tekrar seçme imkanım olsa yine burada çalışmak isterdim” ifadesi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı istatistik hesaplamaları sonucu belirlenen bir diğer bulgu olmaktadır. Bu faktörü oluşturan diğer ifadeler ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Faktör 1. Genel Ortalama

	Ortalama	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Varyans	N
Tutum ort.	4,486	2,150	5,192	3,042	2,415	,695	11

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Bu faktör genel ortalama itibarıyla değerlendirilecek olursa; “işyeri bağlılığı” ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür

Faktör 2: İşe Bağlılık

	Ortalama	Standart Sapma	N
İlgilenilen en önemli şey iş	4,0140	1,44534	214
İşimle yaşar işimle nefes alırım	3,1776	1,53098	214
İşime bağlıyım, işyerine değil	3,5280	1,80158	214

Araştırmamızın değerlendirilmesi sonucu elde edilen ikinci faktör;”işe bağlılık” olarak belirlenmiş olup, üç ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerden;”beni ilgilendiren en önemli şey işimle ilgili olanlardır” ifadesi ile örgütsel bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmektedir.”Ben işime bağlıyım, herhangi bir işyerine değil” ifadesinin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisi istatistiki açıdan orta derecede anlamlı olmaktadır. Faktör kapsamında yer alan “işimle yaşar işimle nefes alırım” ifadesinin ise örgütsel bağlılık ile aralarında istatistiki olarak düşük düzeyde anlamlı sayılabilecek bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

Faktör 2. Genel Ortalama

	Ortalama	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Varyans	N
Tutum Ort.	3,573	3,178	4,014	,836	1,263	,176	3

“İşe bağlılık” olarak adlandırılan bu faktörün genel ortalaması itibariyle; örgütsel bağlılık ile arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir.

Faktör 3. İşten Ayrılma

	Ortalama	Standart Sapma	N
İşimi seversem, şirket önemli değildir.	2,9439	1,64349	214
Daha fazla ücret teklifini kabul etme	2,3037	1,23192	214

Araştırmamızda üçüncü faktör “işten ayrılma” olarak adlandırılmış olup,iki ifadeden oluşmaktadır.Bu ifadelerden ;”işimden hoşlandığım sürece hangi şirkette çalıştığım çok önemli değildir” ifadesi ile örgütsel bağlılık arasında istatistiki olarak kısmen anlamlı bir ilişkinin varlığı söylenebilir.Faktörü oluşturan;”eğer başka bir şirket

yaptığım iş için daha fazla ücret teklif ederse,düşünmeden kabul ederim” ifadesi ile örgütsel bağlılık arasında ise istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Faktör 3. Genel Ortalama

	Ortalama	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Varyans	N
Tutum Ort.	2,624	2,304	2,944	,640	1,278	,205	2

“İşten Ayrılma” faktörü genel olarak değerlendirildiğinde; örgütsel bağlılık ile arasında istatistiki olarak düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin varlığından bahsedilebilir.

Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tüm Faktörlerin Genel Ortalaması

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4,103	1,967	5,318	3,350	2,703	1,041	23

Araştırmamızdan elde edilen istatistiki sonuçlara göre; örgütsel bağlılık kapsamında yer alan üç faktör genel ortalamaları itibariyle anlamlı ilişki içinde olmaktadır.

4.5. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmamızda yer alan varsayımları araştırma bulgularına göre değerlendirecek olursak elde edilen bulgular aşağıdaki gibi olmaktadır.

Varsayım 1: İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır;

Araştırmanın sonuçlarına göre iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında yapılan korelasyon analizi sonucu sigma <0,05 olarak belirlenmiş olup, aralarında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Pearson korelasyon katsayısının -.312 olması ise aralarında negatif yönlü, zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir.

		İŞ TATMİNİ	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
İŞ TATMİNİ	Pearson Correlation	1	-.312
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	214	214
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Pearson Correlation	-.312	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	214	214

Varsayım 2: İşgörenlerde eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel bağlılık azalmaktadır:

Eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon ilişkisi incelendiğinde; sigma <0,05 olarak belirlenmiş olup, aralarında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Pearson korelasyon katsayısının -.241 değerinde olması ise; eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü, zayıf bir ilişkinin mevcudiyetini göstermektedir. Varsayımda ileri sürülmüş olduğu üzere, işgörenlerde eğitim seviyesi yükseldikçe, örgütsel bağlılığın düşük derecede azalmakta olduğu ifade edilebilir.

		EĞİTİM SEVİYESİ	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
EĞİTİM SEVİYESİ	Pearson Correlation	1	-.241
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	214	214
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Pearson Correlation	-.241	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	214	214

Varsayım 3: Örgütsel bağlılık, orta yaşlı işgörenler ile genç işgörenler arasında farklılık göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ile yaş grupları arasındaki farklılığı ortaya koymak için, t-testi uygulanmıştır. Bu testte 35 yaş altındaki işgörenler genç olarak (1 değeri ile), 35 yaş üzerindeki ise orta yaş olarak kabul edilmiştir. Aşağıda yer alan tablodan da görüleceği üzere sigma değeri >0,05 olarak belirlendiğinden, işgörenlerin yaşları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır.

	YAŞ	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası
ÖRGÜTSEL 1.00		163	4.0766	.56086	.04393
BAĞLILIK 2.00		51	4.1867	.78528	.10996

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Ortalamanın Standart Hatası	95 % Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Equal variances assumed	2.204	.139	-1.105	212	.270	-.11015	.09966	-.30660	.08630
	Equal variances not assumed			-.930	66.710	.356	-.11015	.11841	-.34652	.12622

Varsayım 4: Örgütsel bağlılık evli işgörenler ile bekar işgörenler arasında farklılık göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki farklılığı belirlemek için yapılan t-testi bulgularına göre, istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

MEDENİ DURUMU	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası
ÖRGÜTSEL >= BAĞLILIK 2.00	78	4.1109	.50818	.05754
>2.00	136	4.0981	.67971	.05828

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Error Difference	95 % Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Equal variances assumed	4.661	.032	.144	212	.885	.01278	.08847	-.16162	.18718
	Equal variances not assumed			.156	197.488	.876	.01278	.08190	-.14874	.17429

Varsayım 5: İşyerinde uygulanan adaletli terfi, ücret ve ödül politikaları örgütsel bağlılıkta farklılık göstermektedir:

Örgütsel bağlılık ile işyerinde uygulanan adaletli terfi, ücret ve ödül politikaları arasındaki korelasyon ilişkisi incelenecek olursa, sigma <0,05 olarak belirlenmiş olup, aralarında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Pearson korelasyon katsayısının -.236 değerinde olması ise aralarında negatif yönlü, zayıf bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir.

		ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	t12
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Pearson Correlation	1	-.236 (**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	214	214
t12	Pearson Correlation	-.236	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	214	214

Varsayım 6: Katımlı yönetimin uygulandığı işletmelerde örgütsel bağlılık farklılık göstermektedir.

Katımlı yönetim ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon ilişkisi incelendiğinde; sigma >0,05 olarak belirlenmiş olup, aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

		ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	t04
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Pearson Correlation	1	-.080
	Sig.(2-tailed)		.247
	N	214	214
t04	Pearson Correlation	-.080	1
	Sig. (2-tailed)	.247	
	N	214	214

Varsayım 7: İşgörenler arasındaki olumlu yöndeki sosyal ilişkilerin bulunması örgütsel bağlılıkta farklılık oluşturmaktadır.

İşgörenler arasında olumlu yöndeki sosyal ilişkilerin varlığı ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon analizi bulgularına göre (sigma >0,05), aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Pearson Correlation	1	-.006
	Sig. (2-tailed)		.932
	N	214	214
t10	Pearson Correlation	-.006	1
	Sig. (2-tailed)	.932	
	N	214	214

Varsayım 8: İşgörenin örgütsel bağlılığı arttıkça, işten ayrılma niyeti azalmaktadır;

Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon analizinde, aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($\sigma < 0,05$) tespit edilmektedir. Pearson korelasyon katsayısının $-0,401$ olarak hesaplanmış olması ise; örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak negatif yönlü, zayıf bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle; örgütsel bağlılık arttıkça işten ayrılma niyeti az miktarda azalmakta yada örgütsel bağlılık azaldıkça işten ayrılma niyeti az miktarda artmaktadır.

		ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	t17
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Pearson Correlation	1	-.401(**)
	Sig.(2-tailed)		.000
	N	214	214
t17	Pearson Correlation	-.401(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	214	214

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz iş dünyasında rekabet kavramını geldiği nokta, işletmeleri daha verimli ve etkin olmaya zorlamaktadır. Kaynaklarını çok daha etkin kullanmak durumunda olan işletmeler için değerli insan kaynağına sahip olmak yeterli olmamakta, değerli insan kaynağının işletmede kalmasını da sağlamak, işletmeye önemli ölçüde rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır. Bu ise; işinde tatmin olan ve örgüte bağlı işgörenlerle gerçekleşebilmektedir.

İşe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi bir takım davranışlara sebep olarak örgüt verimliliğini olumsuz etkileyebilen iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarını, artan rekabet ile birlikte daha çok önem kazanacağı tahmin edilmektedir.

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

Araştırmanın amaçları ve varsayımları doğrultusunda tespit edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

1-Araştırma kapsamındaki işgörenlerin % 85'i erkek, % 15'i ise kadın işgörendir. Kadın ve erkek oranı arasındaki bu farklılık araştırmanın yapıldığı firmalardaki işgören sayısı ile doğru orantılıdır. Araştırmaya katılan işgörenlerin yaş dağılımı; % 71,5 oranda 26–35 yaş aralığındadır. İlaç sektöründe çalışan işgörenlerin büyük bir çoğunluğu bu yaş aralığında olup, daha ileriki yıllarda işgörenlerin ilaç sektöründe yer almadıkları anlaşılmaktadır. Eğitim seviyeleri değerlendirildiğinde; araştırmaya katılan işgörenlerin % 65,4 oranda üniversite mezunu olduğu belirlenmiştir. Çalışma sürelerinin değerlendirilmesi sonucu, 0-5 yıl arası kıdeme sahip işgörenlerin oranı % 60,3 olarak belirlenmekte olup, 6-10 yıl arası kıdeme sahip işgörenlerin oranının ise % 31,8'e düştüğü tespit edilmiştir. Bu noktadan hareketle; 5 yıldan sonra ilaç sektöründe yer alan işgörenlerin firma ve/veya sektör değiştirdikleri sonucu çıkarılabilmektedir.

2-Araştırma kapsamındaki işgörenlerin iş tatminleri etkileyen faktörlerin analizi sonucunda dört faktör belirlenmiştir. Bu faktörlerden ilki olan; “yönetmel uygulamalar” ın iş tatmini ile arasında istatistiksel olarak kısmen anlamlı bir ilişki

olduğu belirlenmiştir. İkinci faktör olan; “işyeri memnuniyeti”nin iş tatmini ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. “İşten tatmin duyma” olarak belirlenen üçüncü faktör ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı anlaşılmaktadır. Dördüncü faktör ise “katılnmalı yönetim” olarak belirlenmiş olup; iş tatmini ile aralarında istatistiksel olarak orta derecede anlamlı sayılabilecek bir ilişkinin varlığından bahsedilebilir.

3-Araştırmada örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan faktör analizinde üç faktör belirlenmiş olup; bunlardan ilki; “işyeri bağlılığı” olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu faktör ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Örgütsel bağlılığa ilişkin olarak belirlenen ikinci faktör; “işe bağlılık” olmaktadır. İstatistiksel olarak değerlendirildiğinde, örgütsel bağlılık ile “işe bağlılık” faktörü arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmektedir. Üçüncü faktör olarak belirlenen “işten ayrılma” ifadesi ile örgütsel bağlılık arasında ise istatistiksel olarak düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin varlığından bahsedilebilir.

Araştırmanın varsayımları istatistiksel sonuçlar itibariyle değerlendirildiğinde ise aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

H1: İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır: Araştırmamızın sonuçları itibariyle iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir ($p < 0,05$).

H2: İşgörenlerde eğitimi seviyesi yükseldikçe, örgütsel bağlılık azalmaktadır: Araştırmamızda eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ($p < 0,05$) olup, aralarındaki ilişki negatif yönlü ve zayıf olarak belirlenmiştir (Pearson Korelasyon Katsayısı: $-0,241$).

H3: Örgütsel bağlılık, orta yaşlı işgörenler ile genç işgörenler arasında farklılık göstermektedir: Araştırma sonuçlarından işgörenlerin yaşları ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p > 0,05$).

H4: Örgütsel bağlılık evli işgörenler ile bekâr işgörenler arasında farklılık göstermektedir: İstatistiksel açıdan örgütsel bağlılık ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p > 0,05$).

H5: İşyerinde uygulanan adaletli terfi, ücret ve ödül politikaları örgütsel bağlılıkta farklılık göstermektedir. Araştırma sonuçları istatistiki olarak değerlendirildiğinde, aralarında anlamlı bir ilişkinin olduğu ($p < 0,05$) ve bu ilişkinin negatif yönlü ve zayıf olduğu belirlenmiştir (Pearson korelasyon katsayısı:-.236).

H6: Katımlı yönetimin uygulandığı işletmelerde örgütsel bağlılık farklılık göstermektedir: Yapılan istatistiki değerlendirme sonucuna göre, katımlı yönetim ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p > 0,05$).

H7: İşgörenler arasındaki olumlu yöndeki sosyal ilişkilerin bulunması örgütsel bağlılıkta farklılık oluşturmaktadır: Araştırma sonuçlarının istatistiki analizi bu iki ifade arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. ($p > 0,05$).

H8: İşgörenin örgütsel bağlılığı arttıkça, işten ayrılma niyeti azalır: Yapılan istatistiki değerlendirme sonucu, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiş olup ($p < 0,05$), bu ilişki negatif yönlü ve zayıftır (Pearson Korelasyon Katsayısı:-.401).

Araştırma sonuçlarına göre aşağıdaki hususlar önerilebilir:

1-Hizmet içi eğitim konusundaki tutum ve davranışlar ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı sonucuna ulaşılmıştır. Aralarındaki negatif yönlü ilişkiye bakıldığında mevcut düzeyi korumanın yeterli olduğu söylenebilir. Bu hususta gelişim amaçlı kaynak kullanımı önerilmemektedir.

2-Ücret sisteminin adil olup olmamasının örgütsel bağlılık ile arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Deneklerin yarıdan fazlası adil bulduklarını ifade etmişlerdir.Bu değerde yaşanacak düşüşler bağlılığı azaltabilecek,artışlar ise anlamlı ilişki içinde ücret memnuniyeti parametresini de yükseltebilecektir.

3-Ücret düzeyini tatmin edici bulma ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.Bu parametrede evet oranının düşmesine neden olabilecek uygulamalar örgütsel bağlılığı azaltabileceklerdir.Kısmi kaynak kullanımı önerilmekte,ancak ücret artışlarından sonra örgütsel bağlılık artış beklentisi yüksek tutulmamalıdır.

4-İşgörenlerin alınacak kararlarda fikirlerine başvurulması ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığı arttırmak için bu

parametrede ciddi kaynak kullanımı ve yapılandırmanın gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR

Balay, Refik. **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2000

Baron, Robert. **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**. New York: Allyn and Bacon Inc., 1986.

Barutçugil, İsmet. **Performans Yönetimi**: İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.

Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**: İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.

Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış**. Ankara: Gül Yayınevi, 1991

Başaran, İbrahim Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara: Gül Yayınevi, 1992.

Baysal, Ayşe Can ve M. Paksoy. **II. Yönetim Kongresi**. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları No: 1, 1999.

Bilgin, Nuri. **Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1995.

Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**,4.b., İstanbul: BetaYayınevi,1998.

Budak, Gülay. **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol: Organizasyon Yapısı–Birey İş Doyumu – Uyumu**. İzmir: İzmir Ticaret Odası Yayın No: 61, 1999.

Can, Halil ve Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitapevi, 1995

Carrel, Michael , Daniel Jennings ve(and) Christina Heavrin. **Fundamentals of Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

Cook, John, Susan Hepworth, Toby Wall ve(and) Peter Warr. **The Experience of Work: A Compendium and Review of 249 Measures and Their Use**. Orlando: Academic pres, Inc., 1981.

Çakır, Özlem. **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**: Ankara Seçkin Kitabevi, 2001.

Çelebioğlu, Fuat. **Davranış Açısından İşbilim**. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No: 60, 1983.

Davis, Keith. **İşletmelerde İnsan Davranışı**. Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay ve diğerleri. İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 199, 1988.

Davis, Keith ve(and) John W. Newstrom. **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**,9.ed., New York: Mc Graw Hill Book Company, 1989.

Dunn, J. D ve(and) Elvis Stephens. **Management of Personal Manpower Management and Organizational Behavior**. New York: Mc Graw Hill Book, 1972.

Edgar, Huse ve(and) James Bowditch. **Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing**. New York: Addison-Wesley Publishign, 1973.

Erbesler, Ayfer. **İnsangücü Verimliliğini Artırmaya Yönelik Organizasyon Modelleri ve Teşvik Edici Yöntemler**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 305, 1984.

Erdoğan, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 266/158, 1996.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**.6.b., İstanbul: Beta Yayınevi ,2003.

Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınları, 1993.

Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Beta Yayınevi,1998.

Feldman, Daniel ve(and) Arnold Hugh. **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**. Auckland: Mc Graw Hill International Book Company, 1983.

Genç, Nurullah ve Osman Demiröğen. **Yönetim El Kitabı**. Erzurum: Birey Yayıncılık, 1994.

Griffin, Ricky. **Organizational Behavior**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1989.

Hatici, Mary. **Organization Theory**. Great Britain. Oxford University Press, 1997.

House, Robert, Lawrence Widgor. "Herzberg's Dual Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and Criticism", **Fundamentals of Management Selected Readings**. New York: Business Publications, Inc., 1971.

Hicks, Herbert, Ray Gullett. **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**. Çev: Osman Tekok, Bintuğ Aytek, Salim şen, Ankara: Turhan Kitabevi, 1979.

Ivancevich, John, Michael Matteson. **Organizational Behavior and Management**. New York: Irwin Mc Graw Hill, 1996.

Koray,Meryem. **Sosyal Politika**. Bursa: Ezgi Kitabevi, 1995.

Kiesler, Charles. A. **The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief**. New York: Academic Press. 1971.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**.10.b., İstanbul: Beta Yayınevi,2005

Kolb, David, Irwin Rubin ve(and) James Mc Intgre. **Organizational Psychological a Book of Readings**. New Jersey: Prentice – Hall Inc., 1971.

Landy, Frank. J. **Psychology of Work Behavior**. New York: Pasific Grove Ca – Brooks – Cole, 1989.

Larson, Carl ve(and) Frank M. J. Lafasto. **Teamwork**. Newbury: Sage Publications Inc., 1989.

Lawler, Edward. E. **Motivation in Work Organizations**. California: California Brooks – Cole, 1973.

Longenecker, Justin ve(and) Charles Pringle. **Management**. Columbus: Charles E. Merrill Publishing Company, 1981.

Luthans, Fred. **Organizational Behavior**.6.ed., New York: Mc Graw Hill Company, 1992.

Maslow, Abraham. **Motivation and Personality**. New York: Harper and Raw, 1970.

Massie, Joseph ve(and) Marc Jr Wallace. **Management Analysis: Concepts and Cases**. New Jersey: Englewood Clifts, 1975.

Massie, Joseph ve(and) John Douglas. **Management: A Contemporary Introduction**. Prentice Hall, New Jersey: 1978.

Matteson, Michael ve(and) John Ivancevich. **Organizational Behavior and Management** . New York: Mc Graw Hill, 1996.

Mc Afee, Bruce ve(and) Pawl Champagne. **Organizational Behavior: A Managers’s View**. St. Paul: West Publishing Company, 1987.

Mowday, Richard, Lyman Porter ve(and) Richard Steers. **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**. New York: Academic Press, 1982.

Northcraft, Gregory ve(and) Margaret Neale. **Organizational Behavior**. 9th ed.,New York: Mc Graw-Hill Inc., 1993.

Organ, Dennis ve(and) Clay Hammer. **Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach**. New York: Business Publications Inc., 1982.

Özkalp, Enver. **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi, Yayın No: 249/169, 1989.

Penfield, Robert. **Örgütte Beşeri Münasebetler**, Çev. Resan Taşçıoğlu. Ankara: T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Mesleki Öğretim ve Teknik Yayınları, 1969.

Pieffer, Jeffrey. **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**. İstanbul: Birleşik Basım Dağıtım, 1995.

Reitz, Joseph. **Behavior in Organization**. New York: Irwin Inc. 1977.

Robbins, Stephen. **Organizational Behavior Concepts, Controversies and Applications**. New York: Prentice Hall International Editions, 1994.

Robbins, Stephen. **Organizational Behavior**. New York: Prentice Hall International Inc., 1996.

Schein, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Boss, 1992.

Schermerhorn, John, James Hunt ve(and) Richard Osborn. **Managing Organizational Behavior**. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1994.

Spector, Paul. E. **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences**. New York: Sage Publications, Inc., 1997.

Şimşek,Şerif.**İşletme Bilimlerine Giriş**.Konya:Adım Yayınevi,2004.

Şimşek, Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Konya: Adım Matbaacılık, 2003.

Tannebaum, Robert ve diğerleri (and others) **Leadership and Organization**. London: Mc Graw Hill Book Company, 1961.

Türko, Metin. **Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 296, 1973.

Umstot, Denis. D. **Understanding Organizational Behavior**. St. Paul: West Publishing Company, 1998.

Vecchio, Robert. **Organizational Behavior**. London: Mc Graw Hill Book, Company, 1991.

Yukl, Garry ve(and) Keneth Wexley. **Job Satisfaction and Motivation to Work, Readings in Organizational and Industrial Psychology**. London: Oxford University Press, 1971.

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2000.

MAKALELER

Aldemir, Ceyhan. “Yöneticilerin Güç Tipleri ile İş Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler”, **Amme İdaresi Dergisi**. C. 16, S. 2, 1983.

Allen, Natalie ve(and) John Meyer. “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*. 1990.

Allen, Natalie ve(and) John Meyer. “Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects”, **Journal of Business Research**. V. 26, 1993.

Angle, Harold. J. ve(and) Len Perry. “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, **Administrative Science Quarterly**. N. 26, 1981.

Arnold, Hugh ve(and) Daniel Feldman. "A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover"; **Jornal of Applied Psychology**. V. 67, N. 3, 1982.

Bamberger, Peter, Kulger Auraham ve(and) Ronena Suchard. "Organizational Commitment: The Antecedents and Consequences of Union Commitment", **Academy of Management Journam**. V. 42, 1999.

Bar Hayım, Aviad ve(and) Berman Gerald. "The Dimension of Orginizational Commitment", **Journal of Organizational Behavior**. V 13, 1992.

Becker, Thomas ve(and) Robert Billings. "Profiles of Commitment: An Empirical Test", **Journal of Organizational Behavior**. V. 14, 1993.

Berman, Gerald. "The Dimensions of Organizational Commitment", **Journal of Organizational Behavior**, V. 13, 1992.

Bishop, James Wallace ve(and) Scott Dow. "Employee Loyalty: How Commitment Effects Team Performance", **Human Resource Magazine**. V. 42, 1997.

Boxx,Randy ve(and) Odom Randal. "Organizational Values and Congruency and Their Impact on Satisfaction, Commitment and Cohesion, An Ampirical Examination Within the Public Sector", **Public Personal Management**. V. 20,N.2, 1991.

Brown, Steve. "A Meta Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement, **Psychological Bulletin**. V. 12, N. 2, 1996.

Ceylan,Adnan ve Nigar Demircan. "Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Dair Araştırma", **Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü**, 2004.

Cheloha, Randall ve(and) James Farr. "Absenteeism, Job Involvement and Job Satisfaction in an Organizational Setting", **Journal of Applied Psychology**. V. 65, N. 4, 1980.

Clark, Andrew. "Job Satisfaction and Gender: Why are Women So Happy at Work?", **Labour Economics**. V. 4, N.4,1997.

Cohen, Aaron. "Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis", **Basic and Applied Social Psychology**. V. 14, 1993.

Dawis, René ve diğ erleri(and others). "Manuel fort the Minnesota Satisfaction Questionnaire **Work Adjustment Project**. University of Minnesota Industrial Relations Center, 1966.

De Cotiis, Thomas ve(and) Timothy P. Summers. "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment", **Human Relations**. V. 40, N. 7, 1987.

Dickter, David Nathan, Mary Roznowski ve(and) Dawid Harrison. "Temporal Tempering: An Event History Analysis of Process of Voluntary Turnover", **Journal of Applied Psychology**. V. 81, N. 6, 1996.

Dicle, Ü lkü ve Atilla Dicle. "İsteklendirme (Motivasyon)", **Atatürk Üniversitesi İş letme Fakültesi Araştırma Enstitüsü Dergisi**. C. 1, S. 1, 1973.

Dicle, Atilla. "Örgütsel Verimlilik ve Etkinlik", **Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü**", 1986.

Egbule, Patrick. "Factors Related to Job Satisfaction of Academic Staff in Nigerian Universities", **Journal of Further and Higher Education**. V. 27, N. 2, 2003.

Ejiogu, A. M. "Theories of Job Satisfaction and Performance: An Overview and Critique", **University of Hull Department of Adult Education**. V. 18, 1980.

Ergenç, Alev. "Kişinin Performans Düzeyi, İş e Bağlılığı ve İş Doyumu", **Psikoloji Dergisi**. S. 16, 1982.

Ergun, Turgay. "Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı", **Amme İdaresi Dergisi**. C. 4, 1975.

Erigüç, Gülsün ve Yavuz Yıldırım. “Değer Algı Uyumsuzluğu Modeline Göre Hastane Yöneticilerinin İş Doyumu ve Görevden Ayrılma ile İlgili Düşünceleri”, **Amme İdaresi Dergisi**. C. 34, S. 4, 2001.

Ferik, Funda. “Öz – yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Asındaki Kişileri”, **Active**, Mart-Nisan 2002.

Fitzgerald, William . “The Perpetual Quest For Renewal”, **Personal Journal**. V .73, N. 3, 1994.

Gaerther, Karen ve(and) Stanley Nollen. “Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization, **Human Relations**. V. 42, N. 11, 1989.

Gregson, Terry. “An Investigation of the Causal Ordering of Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models in Accounting”, **Behavioral Research in Accounting**. V. 4, 1999.

Griffiths, Amanda. “Work Design and Management the Old Worker”, **Experimantal Aging Research**. V.25, N. 4, 1999.

Hall, Douglas, Benjamin Schneider ve(and) Harold Nygren. “Personal Factors in Organizational Identification”, **Administrative Science Quarterly**. V. 15,N. 2, 1970.

Heffner, Tonia ve(and) Joan Rentsch. “Organizational Commitment and Social Interaction: A Multiple Constiencies Approach”, **Journal of Vocational Behavior**, V.59,N.3,2001.

Herzberg,Frederick. “One More Time:How Do You Motivate Employees?”,**Harward Business Review**,Jan.-Feb.,1968.

Hrebiniak, Lawrence ve(and) Joseph Alutto. “Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**. V.14,N.4,1972.

Judge, Timothy Alan ve(and) Edwin Locke. "Effect of Dysfunctional Thought Process on Subjective Well – Being and Job Satisfaction", **Journal of Applied Psychology**. V. 3, 1993.

Ketchand, Alice ve(and) Jerry Strawser. "Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research", **Behavioral Research in Accounting**.V.13, 2001

Kirel, Çiğdem. "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi", **İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**. C. 28, S. 2, 1999.

Kleiman, Carol. "Supervisors Vital to Job Satisfaction", **Tribune News Service**. V. 27, N. 1, 2004.

Korsgaard, M. Audrey, David M. Schweigner ve(and) Harry J. Sapienza. "Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision – Making Teams: The Role of Procedural Justice", **Academy of Management Journal**. V. 38, N. 1, 1995.

Köksal, Ülker. "Yönetimde Moral ve İntibak", **Amme İdaresi Dergisi**. C. 1, S. 4, 1968.

Kuem, W. Kermit." Citizenship Behavior in a Non-Western Context: On Examination of the Role of Satisfaction, Commitment and Job Characteristic on Self-Reported Organizational Citizenship Behavior", **International Journal of Commerce and Management**. 2002.

Lefkowitz, Joel. "Sex Related Differences in Job Attitudes", **Academy of Management Journal**. V. 97, N. 2, 1994.

Lopopolo, Rosalie. "The Relationship of Role-Related Variables to Job Satisfaction and Commitment to the Organization in a Restructured Hospital Environment", **Physical Therapy**. V. 82, N. 10, 2002.

Mercer, David. "Job Satisfaction and the Secondary Headteacher: The Creation of a Model of Job Satisfaction"; **School Leadership and Management**. V. 17, N. 1, 1997.

Meyer, John ve(and) Natalie Allen. "Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Journal of Applied Psychology**. N. 69, 1984.

Meyer,John ve(and) Natalie Allen. "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment",**Human Resource Management**,V..61,1991.

Meyer, John ve(and) Deborah Powel. "Side Bet Theory and the Three Component Model of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**. V.65,N.1, 2004.

Mirovsky, John. "The Psycho-economics of Feeling Underpaid: Distributive Justice and the Earning of Husbands and Wives",**The American Journal of Sociology**. V. 92, 1987.

Morrow, Paula. "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", **Academy of Management Review**. V. 8, 1983.

Nauman, Earl. "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitments Among Expatriate Managers", **Group Organization Management**. V. 18, 1993.

Odyakmaz, Necmi. "Dış Ticaretimizin Korelasyon Yöntemi ile Madde Grupları Bazında Analizi", T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, [http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGİ/Nisan 1997/5.htm](http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGİ/Nisan%201997/5.htm).

O' Reilly, Charles ve(and) Jennifer A.Chatman. "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**. V .71, N. 3, 1986.

Organ, Dennis ve(and) Andreas Lingl. "Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", **The Journal of Social Psychology**. N. 135 / 3 , 1995.

Poza, A. Souza. "Gender Differences in Job Satisfaction in Great Britain", **Applied Economic Letters**. V. 10, 2003.

Randall, Dona. "Commitment and Organizations: The Organization man Revisited", **Academy of Management Review**. V. 12, N. 3, 1987.

Rapert Inhofe Molly. "Researcher Finds Keys to Employee Job Satisfaction and Commitment", **Ascribe Higher Education News Service**. V. 17, 2002.

Reichers, Arnon. "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Academy of Management Review** V. 10, N. 3, 1985.

Ruh A.Robert. "Job Involvement, Participation in Decision Making, Personal Background and Job Behavior", **Organizational Behavior and Human Performance**. V. 9, 1973.

Rusbult, Carly ve(and) Dan Farrell. "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives and Investments", **Journal of Applied Psychology**. V. 68, N. 3, 1983.

Sagie, Abraham. "Employee Absenteeism, Organizational Commitment and Job Satisfaction", **Journal of Vocational Behavior**, V. 52, N. 2, 1998.

Edwin Locke ve(and) Schneider,J. "A Critique of Herzberg's Classification System and A Suggested Revision",**Organizational Behavior and Human Performance**,1971.

Sencer, Muzaffer. "Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral", **Amme İdaresi Dergisi**. C. 15, S. 1, 1982.

Shahid, Bhuian. "An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Expatriate, Quest Worker, Sales Setting", **Journal of Personal Selling and Sales Management**. V. 22, 2002.

Shaw, Jason ve diğerleri(and others). "An Organization Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover", **Academy of Management Journal**. V 41, N 5, 1998.

Sheldon, Mary. "Investments and Involvements as Mechanism Producing Commitment to the Organization", **Administrative Science Quarterly**. V. 16, N. 2, 1971.

Simons, Tony ve(and) Cathy Enz. "Motivating Hotel Employees", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. V. 36, N. 1, 1995.

Sloane, Peter ve(and) Melanie Ward. "Cohort Effects and Job Satisfaction of Academics", **Applied Economic Letters**. V. 9, 2001.

Steel, Robert ve(and) Joan Rentsch. "Influence of Cumulation Strategic on the Long Range Prediction of Absenteeism", **Academy of Management Journal**. V. 38, 1995.

Subramaniam, Nova ve(and) Lokman Mia. "A Note on Work Related Values, Budget Emphasis and Managers Organizational Commitment", **Management Accountign Research**, July 2003.

Syptak, Michael. "Job Satisfaction", *Puttion Theory in to Practice*, 2000, <http://www.aafp.org/fpm/99100 fm>.

Şimşek Levent. "İş Tatmini", **Verimlilik Dergisi**. S. 2, 1995.

Tang, Thomas Li-Ping ve diğerleri(and others). "Does Attitue Tard Money Moderate the Relationships Between Instriction Job Satisfaction and Voluntary Turnover", **Human Relations**. V. 23, 2000.

Taormina, J. Robert “Predicting Employee Commitment and Satisfaction: The Relative Effects of Socialization and Demographics”, **International Journal of Human Resource Management**. V. 10, N. 6, 1999.

Thomas, Kenneth ve(and) Betty Velthouse. “Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretative model of Intrinsic Task Motivation”, **Academy of Management Review**. V .15, N. 4, 1990.

Tınar, Muzaffer Yaşar. “Mesleki Sosyalleşme ve Kişilik”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. C. 12, S. 1, 1997.

Testa,R.Mark ve diğerleri (and others).”The Development of the Cruise Line Job Satisfaction Questionarre”,**Journal of Travel Research**.V.36,1998.

Topaloğlu, Metin ve Muharrem Tuna. “Otel İşletmelerinde Stresin Değerlendirilmesi, Ampirik Bir Çalışma”, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**: S. 9, 1998.

Vanderberg, J. Robert ve(and) Charles E. Lance. “Examining the Casual Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment”, **Journal of Management**. V. 18, N. 1, 1992.

Wiener, Yoash ve(and) Yehuda Vardi. “Relationships Between Job, Organization and Career Commitments and Work Outcomes: An Integrative Approach”, **Organizational Behavior and Human Performance**. N. 26, 1980.

Wiener, Yoash. “Commitment in Organizations: A Normative View”, **Academy of Management Review**. V. 7, N. 3, 1982.

Williams, Trevor, “Job Satisfaction in Teams”, **The International Journal of Human Resource Management**. V. 9, N. 5, 1998.

Yamada, Yoshiko. “Factors Contributing to Job Satisfaction and Organizational Commitment of Direct Care Workers in Home Care”, **The Gerontologist**. V. 5, 2002.

Zangaro, A. George. “Organizational Commitment: A Concept Analysis”, **Nursing Forum**. 2001.

Zeffane, Rachid. “Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comprison of Public and Private Sector Employees”, **Human Relations**. V. 47, 1994.

———, “Çalışanların Tutumları”, ATSO Eğitim Danışmanlığı, Eylül, 2001, <http://www.arthuranderson.com>

YAYINLANMAMIŞ ARAŞTIRMALAR

Ceylan, Özgür. “Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama” ,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Marmara Üniversitesi,1992.

Cırpan, Hüseyin. “Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1999.

Erol, Vedat. “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.

Işık, Muzaffer. “Esnak Çalışma Uygulamaları İşgörenlerin İş Doyumuna Nasıl Etki Etmektedir?,Lisansüstü Uzmanlık Tezi,Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü,2001.

İlsev, Arzu. “Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”; Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, 1997.

Karaca, Samuray Baytok. “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, 2001.

Orhan, Kamil. “İş Doyumu ve Değerler”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi; Dokuz Eylül Üniversitesi, 1997.

Pektaş, Cem. “Toplam Kalite Uygulamaları ve Demografik Değişkenlerin İş Tatmini Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Farklılaştırması”,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Marmara Üniversitesi,2002.

Sökmen, Alptekin. “Ankara’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma”,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Gazi Üniversitesi,2000.

Sungurlu, Melek. “Güç Tarzları ve Organizasyona Bağlılık, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Marmara Üniversitesi,1994.

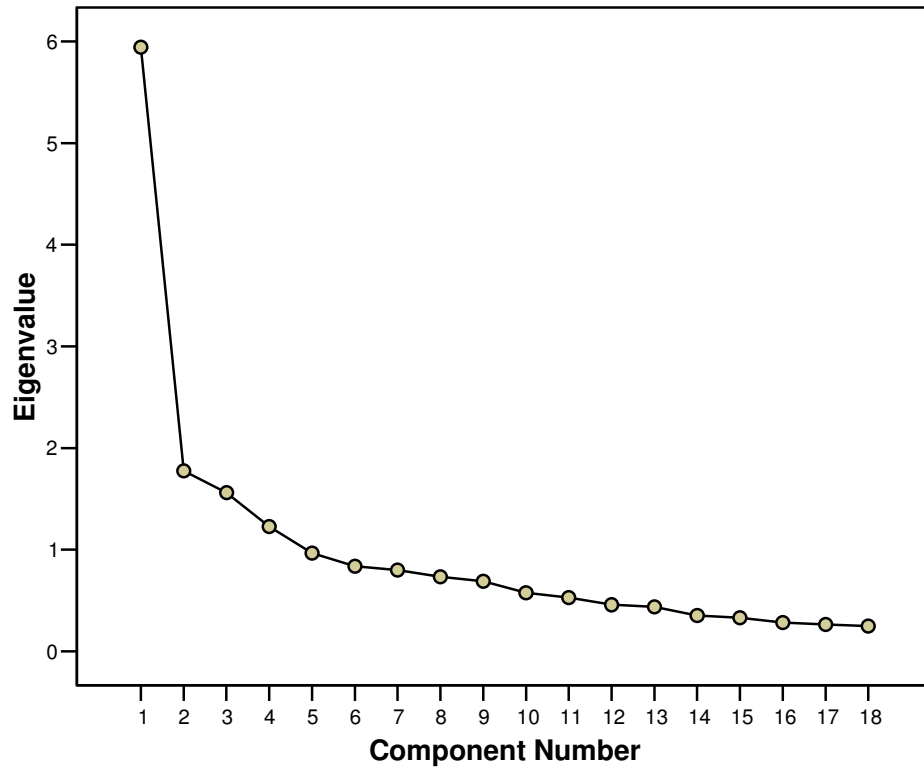
Ulusoy, Tülin. “İşletmelerde İş Doyumu ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1999.

Varoğlu, Demet. “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 1993.

EK: 1

İŞ TATMİNİ FAKTÖR ANALİZİ SAÇILMA DİYAGRAMI

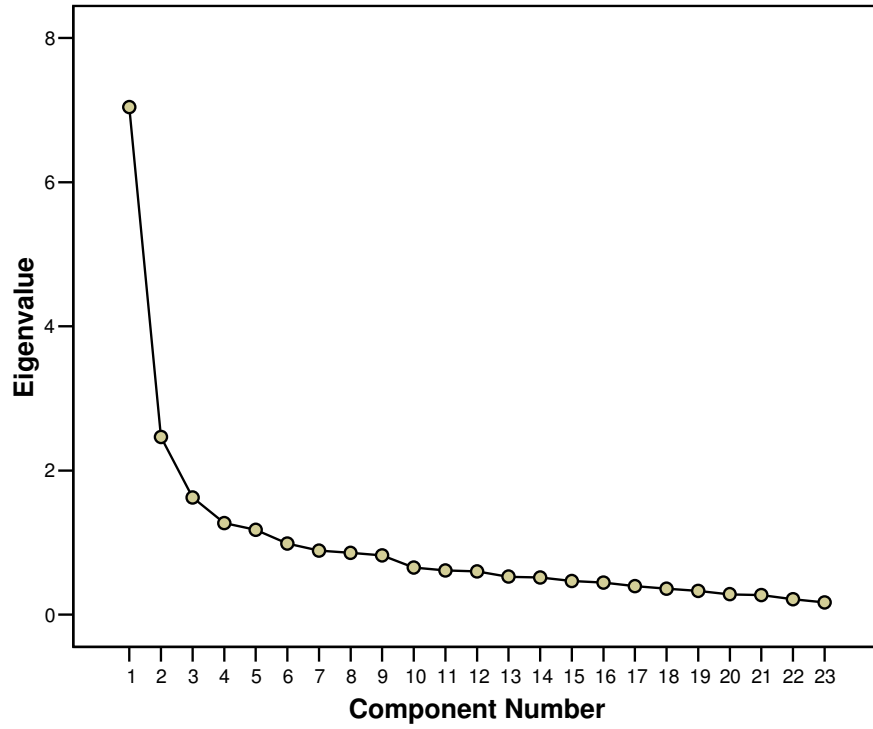
Scree Plot



EK: 2

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK FAKTÖR ANALİZİ SAÇILMA DİYAGRAMI

Scree Plot



EK: 3**İŞ TATMİNİ FAKTÖR YÜKLERİ**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Bilgi ve beceri kullanımı	42,1402	70,684	,319	,358	,820
Görevlerin belirli olması	42,6682	70,514	,415	,353	,817
Yapılan işin başarı hissi vermesi	42,0935	66,029	,544	,495	,808
Fikirlerinin sorulması	41,4579	64,897	,578	,554	,806
Kendini tatmin olmuş hissetme	41,8411	66,322	,572	,460	,807
Keşke burada çalışmasaydım denilen an	40,0047	80,793	-,417	,524	,854
Keşke tatil olsa denilen an	39,9720	76,788	-,177	,343	,841
İşin yakına tavsiye edilmesi	41,9486	65,861	,457	,473	,813
Diğerlerinin işi sevme derecesi	41,8832	69,559	,350	,293	,818
Mesai dışı arkadaşlık	41,4626	68,625	,319	,177	,821
Ücretin tatmin edici bulunması	41,4626	64,851	,488	,513	,811
Ücret sistemini adil bulma	41,3271	63,076	,570	,601	,805
Hizmet içi eğitim	42,3178	63,654	,545	,427	,807
Başarımın takdiri	41,6215	63,091	,632	,576	,802
Objektif performans değerleme	41,7430	62,333	,652	,549	,800
Geleceğin güven vaat etmesi	41,4439	66,492	,503	,445	,810
Emekli olana dek çalışma isteği	42,3645	68,298	,381	,336	,817
Fikirlerin dikkate alınması	41,3598	63,875	,607	,574	,803

EK: 4

**ANOVA with Friedman's Test and Tukey's Test for Nonadditivity(c)
(TOPLANABİLİRLİK)**

	Sum of Squares	df	Mean Square	Friedman's Chi-Square	Sig
Between People	886,838	213	4,164		
Within People					
Between Items	1810,737(a)	17	106,514	1474,438	,000
Residual					
Nonadditivity	88,083(b)	1	88,083	124,120	,000
Balance	2568,958	3620	,710		
Total	2657,040	3621	,734		
Total	4467,778	3638	1,228		
Total	5354,616	3851	1,390		

Grand Mean = 2,4481

a Kendall's coefficient of concordance $W = ,338$.

b Tukey's estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = 2,125.

c The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

EK: 5**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK FAKTÖR YÜKLERİ**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Halka hizmet geleneği	89,3458	188,115	,447	,386	,813
Tekrar seçme sansı olsa yine bu işyerini seçme	89,4579	184,503	,560	,634	,809
İşyeri sorunlar kendi sorunları gibi	89,5047	187,688	,404	,453	,815
Burada çalışmaktan gurur duyma	89,1776	185,471	,593	,716	,808
Kendini işine adayanlara örnek	89,6495	181,740	,577	,549	,807
Kariyer için önerme	89,9907	179,408	,549	,550	,807
İşten alınan zevkin tatmini	89,7056	184,481	,500	,393	,810
İş dışı sorumluluk almama	91,1542	189,577	,238	,207	,824
Mesai saatinin aşması önemli değil	89,0467	195,341	,251	,238	,821
İlgilenilen en önemli şey iş	90,3505	180,980	,546	,570	,808
İşimle yaşar işimle nefes alırım	91,1869	182,970	,459	,551	,812
İşimden önemli şeyler vardır.	90,3458	201,683	,023	,262	,831
İşimi seversem, şirket önemli değildir.	91,4206	194,818	,148	,396	,828
İşime bağlılığım güçlü	89,1729	189,045	,481	,460	,813
Daha fazla ücret teklifini kabul etme	92,0607	201,625	,033	,289	,829
Çalışma ortamı soğuk	92,2150	208,799	-,159	,338	,839
İşyerinden seneler geçtikçe hoşlanma	89,6963	182,701	,579	,580	,807
Mesleki gelişimden memnun	89,8645	180,653	,572	,573	,807
İşyerinin sıcak duygular uyandırması	89,6075	181,686	,640	,717	,805
İşyerine karşı özel duyguya sahip olmama	92,3972	202,795	-,010	,302	,832
İşe bağlıyım, işyerine değil	90,8364	188,635	,251	,313	,824
Yaşamak ve çalışmak için burası kadar uygun az yer vardır	90,1916	180,475	,559	,482	,807
Bundan sonra bu işyerinde çalışmayı isteme	89,6402	180,832	,668	,602	,804

EK: 6

ANOVA with Friedman's Test and Tukey's Test for Nonadditivity(b)

			Sum of Squares	df	Mean Square	Friedman's Chi-Square	Sig
Between People			1892,068	213	8,883		
Within People	Between Items		4901,047	22	222,775	141,360	,000
	Residual	Nonadditivity	148,953(a)	1	148,953	96,442	,000
		Balance	7235,914	4685	1,544		
		Total	7384,866	4686	1,576		
Total		12285,913	4708	2,610			
Total			14177,981	4921	2,881		

Grand Mean = 4,1028

a Tukey's estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = -,154.

b The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

EK: 7

Değerli Katılımcı,

Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalına bağlı olarak yürütülen “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Ampirik Bir Araştırma” adlı doktora çalışmasına esas olmak üzere görüşleriniz gerekmektedir.

Ekteki anket formunda çalıştığımız kurumla ve işinizle ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen bu ifadeleri okuyarak söz konusu fikrin sizin görüşünüze ne derece uyduğunu belirtmenizdir.

Araştırmaya katılanların toplam puanları üzerinden değerlendirme yapılarak istatistiksel veri elde edileceğinden, bireysel sonuçlarla ilgilenilmeyecektir.

Unutmayınız ki anket kapsamında vereceğiniz yanıtlar, sizin düşüncelerinizi yansıtacaktır. Anketteki hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış yanıtı yoktur. Bu nedenle soruları yanıtsız bırakmamanızı ve form üzerinde kimliğinizi belirtecek herhangi bir ifadeye yer vermemenizi rica ederim.

Değerli katkılarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Öğr. Gör. Hatice N. ÇELİK KELEŞ

Aşağıda yer alan sorulara durumunuza uygun seçeneği işaretleyerek yanıt veriniz.

1. Cinsiyetiniz?

a. () Kadın b. () Erkek

2. Medeni durumunuz?

a. () Evli b. () Bekar c. () Dul d. () Boşanmış

3. Yaşınız?

a. () 18-25 b. () 26-35 c. () 36-45 d. () 46-55 e. () 56 ve yukarı

4. Eğitim seviyeniz?

a. () İlkokul b. () Ortaokul c. () Lise d. () Üniversite e. () Master

5. Bu işyerindeki hizmet süreniz ne kadardır?

a. () 0-5 yıl b. () 6-10 yıl c. () 11-15 yıl d. () 16 ve daha fazla

6. İşyerinizdeki statünüz nedir?

a. () Tıbbi Satış Temsilcisi
b. () Uzman Tıbbi Satış Temsilcisi
c. () Şef
d. () Bölge Müdürü
e. () Diğer

7. Bu statüde çalışma süreniz

.....

İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeleri okuyarak, ifadenin altındaki beş şıktan sizce en uygun seçeneğin üzerine (x) işareti koyunuz. Her ifadenin altındaki beş şıktan yalnız bir adedine işaret koymanız gerekmektedir.

1. İşinizde bilgi ve becerilerinizi yeterli düzeyde kullanabiliyor musunuz?

() Her zaman () Genellikle () Bazen () Nadiren () Hiçbir zaman

2. İşinizde görevleriniz belirli midir?

() Her zaman () Genellikle () Bazen () Nadiren () Hiçbir zaman

3. Yaptığınız iş size başarı ve övünme hissi veriyor mu?

() Her zaman () Genellikle () Bazen () Nadiren () Hiçbir zaman

4. İşletmenizde sizi, işinizi yada işyerini ilgilendiren konularda fikrinize başvuruluyor mu?

() Her zaman () Genellikle () Bazen () Nadiren () Hiçbir zaman

5. İşinizde kendinizi çoğunlukta tatmin olmuş hisseder misiniz?

() Her zaman () Genellikle () Bazen () Nadiren () Hiçbir zaman

6. Çalışma yaşamınızda keşke bu işyerinde yada bu işte çalışmasaydım dediğiniz anlar oluyor mu?

() Her zaman () Genellikle () Bazen () Nadiren () Hiçbir zaman

7. İşe gelirken keşke bugün tatil olsaydı dediğiniz olur mu?

() Her zaman () Genellikle () Bazen () Nadiren () Hiçbir zaman

8. Yapmakta olduğunuz işi ve işyerini en sevdiğiniz yakınınıza tavsiye eder misiniz?

Her zaman Genellikle Bazen Nadiren Hiçbir zaman

9. Sizin yapmakta olduğunuz işi yapan diğer kişiler genellikle işlerini ne derece severler?

Çok Orta Az Çok az Hiç Sevmezler

10. Beraber çalıştığınız kişiler mesai saati dışında da beraberliğiniz ya da arkadaşlığınız oluyor mu?

Her zaman Genellikle Bazen Nadiren Hiçbir zaman

11. İşletmenizin durumunu, kendi iş konumuzu ve ülke şartlarını dikkate aldığımızda; şu an aldığımız ücret düzeyini tatmin edici buluyor musunuz?

Evet Evet'e yakın Orta Hayır'a yakın Hayır

12. Size göre işletmenizde uygulanan ücret sistemi adil midir?

Evet Evet'e yakın Orta Hayır'a yakın Hayır

13. İşletmenizin hizmet içi eğitim konusundaki tutum ve çalışmalarını yeterli ve yerinde buluyor musunuz?

Evet Evet'e yakın Orta Hayır'a yakın Hayır

14. İşinizdeki başarılarınızın amirlerinizce yeteri kadar takdirle karşılandığına inanıyor musunuz?

Her zaman Genellikle Bazen Nadiren Hiçbir zaman

15. Sizce işyerinizde çalışanlar değerlendirilirken objektif kriterler kullanılıyor mu?

Evet Evet'e yakın Orta Hayır'a yakın Hayır

16. İşyerinizin geleceğiniz açısından size vaat ettiği güven derecesi sizi tatmin ediyor mu?

Çok tatmin eder Oldukça tatmin eder Yeterince tatmin eder
 Pek tatmin etmez Hiç tatmin etmez.

17. Bu işyerinde emekli oluncaya kadar çalışmak ister misiniz?

Evet Evet'e yakın Orta Hayır'a yakın Hayır

18. İşinizde kendinize ait bağımsız düşünce ve üretim tekniklerine yönelik fikirleriniz dikkate alınıyor mu?

Her zaman Genellikle Bazen Nadiren Hiçbir zaman

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

Aşağıda bulunan ifadelerde, ölçekler “**TAMAMEN KATILYORUM**” seçeneğinden “**HİÇ KATILMIYORUM**” seçeneğine doğru sıralanmıştır. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

1 HİÇ KATILMIYORUM 2 KATILMIYORUM 3 BİRAZ KATILYORUM 4 OLDUKÇA KATILYORUM 5 ÇOK KATILYORUM 6 TAMAMEN KATILYORUM	1	2	3	4	5	6
1 İşyerimin halka hizmet geleneği oldukça iyidir.						
2 Tekrar seçme imkanım olsaydı yine burada çalışmak isterdim.						
3 İşyerimin sorunları sanki benim sorunlarım gibidir.						
4 Burada çalışmaktan gurur duyuyorum.						
5 Bu işyerinde bugüne kadar yapılanlar, kendi işine adanmış olanların neler başarabileceklerine iyi bir örnektir.						
6 Yeni mezun bir gence bu işyerinde kariyer yapmayı seçmesini öneririm.						
7 Hayatta beni fazla tatmin eden şey işimden aldığım zevktir.						
8 İşimin yetki ve sorumlulukları dahilinde çalışırım; kimse benden bunun dışında bir şey isteme hakkına sahip değildir.						
9 Yaptığım işin bitmesi gerekiyorsa, çalışmanın mesai saatini aşmış olması o kadarda önemli değildir.						
10 Beni ilgilendiren en önemli şeyler işimle ilgili olanlardır.						
11 İşimle yaşar, işimle nefes alırım.						
12 Hayatta işimden daha önemli olan pek çok şey vardır.						
13 Yaptığım işten hoşlandığım sürece hangi şirkette çalıştığı çok önemli değildir.						
14 İşime bağımlılığımın oldukça güçlü olduğunu hissediyorum.						
15 Eğer başka bir şirket yaptığım iş için daha fazla ücret teklif ederse, düşünmeden kabul ederim.						
16 Bu işyerindeki çalışma ortamının soğuk ve samimiyetsiz olduğunu düşünüyorum.						
17 Seneler geçtikçe bu işyerinde yaşamaktan ve çalışmaktan hoşlanmaya başladım.						
18 Bu işyerindeki mesleki gelişmemden genelde memnunum.						
19 Yaşanacak ve çalışılacak bir yer olarak düşündüğümde işyerim bende sıcak duygular uyandırıyor.						
20 Bu işyerine karşı hiçbir özel duygu ve düşünceye sahip değilim.						
21 Ben işime bağlıyım, herhangi bir işyerinde değil.						
22 Yaşamak ve çalışmak için burası kadar uygun çok az yer vardır.						
23 Beklentilerimle ilgili olarak kendimi tanıdığım kadarıyla bundan sonraki çalışma hayatımı bu işletmede geçirmek isterim.						

