

**YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU DÖKÜMANTASYON MERKEZİ**  
**TEZ VERİ GİRİŞ FORMU**

Tez No :

Konu :

Ünv. Kodu :

Tezin Yazarının

Soyadı : BULUT

Adı : MUHSİN

Tezin Türkçe Adı : ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Tezin İngilizce Adı : ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Tezin Yapıldığı

Üniversite : CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ

Enstitü : SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Yıl : 2003

Diğer Kuruluşlar :

Tezin Türü	1	Yüksek Lisans	<input checked="" type="checkbox"/>	Dili	: Türkçe
	2	Doktora	<input type="checkbox"/>	Sayfa Sayısı	: 89
	3	Tıpta Uzmanlık	<input type="checkbox"/>	Referans Sayısı	: 57
	4	Sanatta yeterlilik	<input type="checkbox"/>		

Tez Danışmanının

Ünvanı : Doç. Dr.

Adı : SEVİNÇ

Soyadı : KÖSE

**Türkçe Anahtar Kelimeler**

Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini , Örgüt

**İngilizce Anahtar Kelimeler**

Organization, Job Satisfaction, Organizational Commitment

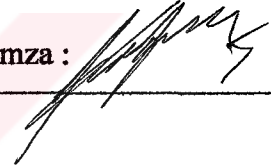
Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum.

Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir.

Kaynak gösterilmek şartıyla tamamının fotokopisi alınabilir.

Tarih : 28 / 03 / 2003

İmza :



T.C.  
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
YÖNETİM-ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK:  
TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

135444

Yüksek Lisans Tezi

Danışman  
Doç.Dr.Sevinç KÖSE

T.C. YÖNEKÖRETİM KURULU  
ORGANİZASYON MERKEZİ

Muhsin BULUT

Manisa, 2003

## TEŞEKKÜR

Değerli bilgi ve deneyimleri ile bu çalışmanın her aşamasında desteğini esirgemeyen tez danıőmanım Doç.Dr. Sevinç KÖSE'ye teőekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın uygulama aşamasında bana zaman ayıran Dr. Türker BAŞ'a değerli yardımları ve katkılarından dolayı teşekkür ediyorum.

Anketlerin uygulanması esnasında her türlü kolaylığı göstererek yardımcı olan ve araştırmaya katılarak sorularımı cevapsız bırakmayan tüm meslektaőlarıma teőekkürü bir borç bilirim.



## ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, Kara Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde görev yapan subayların rasyonel, duygusal ve ahlaki bağlılık derecelerinin ölçülerek hangi ögenin ağır bastığının belirlenmesidir. Araştırmanın diğer bir amacı ise örgütsel bağlılığı etkileyebileceği öngörülen çeşitli kişisel değişkenler ile bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Olumsuz iş davranışlarını önlediği ve örgütsel performansı arttırdığı ileri sürülen örgütsel bağlılığın yanı sıra çalışanların işle ilgili tutumlarını yansıtan iş tatmininin de örgütsel davranışlar üzerinde önemli etkisi olduğu değerlendirilerek bu çalışmaya dahil edilmiştir.

Bunun için öncelikle örgütsel bağlılık ve iş tatmini konularındaki kuramsal yaklaşımlar özetlenmiştir. Ardından kuramsal yaklaşımlar doğrultusunda 17 ifadeden oluşan örgütsel bağlılık anketi ve yine 17 ifadeden oluşan iş tatmin anketi oluşturulmuştur.

Çalışma için, anketin minimum 244 kişiye uygulanması gerektiği belirlenmiştir. Ancak eksik cevaplanabilecek ya da hiç doldurulmayacak anketlerin olabileceği değerlendirilerek seçkisiz yöntemle 350 kişiye anket gönderilmiştir. Uygulama sonunda 272 adet anket cevaplanmıştır. Bunlardan 265 tanesi değerlendirmeye alınmıştır.

Yapılan araştırma sonunda, KKK'lığı bünyesinde görev yapan subayların duygusal ve ahlaki bağlılık derecelerinin rasyonel bağlılık derecelerinden daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Yaş, medeni durum, kaynak, rütbe, görevdeki toplam hizmet süresi, bakmakla yükümlü olunan çocuk sayısı ve eşlerin iş durumu şeklinde ele alınan kişisel değişkenlerden hiçbirisi ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir.

## ABSTRACT

Main purpose of this study is to measure the ratioanal, affective and moral commitment degrees and to determine which component has a strong influence on Turkish Land Forces officers. The other purpose of the study is to investigate the relation between commitment and personal variables which is presupposed that has effects on commitment.

It is stated that organizational commitment is preventing the negative job behaviours and increasing the organizational performance. By the side of organizational commitment, job satisfaction which reflects employee's attitudes is included in this study by considering that job satisfaction has also important effects on organizational behaviours.

For this reason theoretical approaches about organizational commitment and job satisfaction are first summarized. Then in the direction of these approaches Organizational Commitment Questionnaire that consists of 17 expression and Job Satisfaction Questionnaire again consists of 17 expression is formed.

It is found that inquiry must be administered to minimum 244 subjects. In order to prevent lacking or missing inquiries, 350 inquiries were sent to subjects who were chosen at random. At the end of administration 272 inquiries were answered. 265 of those were evaluated.

Results of the study revealed that the degree of affective and moral commitment is higher than the degree of rational commitment among Turkish Land Forces officers.

It is found that there is no relation between organizational commitment and none of the personal variables those age, marital status, resource, rank, total working years, the number of the child and occupation of mates.

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TEŞEKKÜR.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	IX
KISALTMALAR.....	X
I.GİRİŞ.....	1
A. Çalışmanın Amacı ve Önemi .....	2
B. Çalışmanın Hipotezleri.....	3
C. Çalışmanın Yöntemi.....	4
II. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI.....	5
A. Örgütsel Bağlılığın Önemi ve Tanımı.....	5
B. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	8
C. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	11
1. Rasyonel Bağlılık.....	12
2. Duygusal Bağlılık.....	15
3. Normatif Bağlılık.....	20
D. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	22
1. Kişisel Faktörler.....	24
a. İş Beklentileri.....	24
b. Psikolojik Sözleşme.....	25
c. Kişisel Özellikler.....	27
2. Örgütsel Faktörler.....	29
a. Başlangıçtaki İş Tecrübeleri.....	29
b. İşin Kapsamı.....	30

c. Yönetim ve Örgüt Yapısı.....	31
d. Örgüt Kültürü.....	33
e. Örgütsel Ödüller.....	34
E. İş Tatmini.....	35
F. İş Tatmin Kaynakları.....	36
1. Ücret.....	38
2. İşin Kendisi.....	40
3. İlerleme Olanakları.....	42
4. Yönetim Tarzı .....	43
5. Çalışma Grubu.....	46
6. Çalışma Koşulları.....	47
G. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Karşılaştırılması.....	49
H. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Doğurduğu İş Davranışları.....	50
1. Performans.....	50
2. Personel Devri.....	52
3. Devamsızlık.....	54
III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	56
A. Araştırmanın Amacı.....	56
B. Araştırmanın Önemi.....	57
C. Araştırmanın Kapsamı.....	58
D. Araştırmanın Yöntemi.....	59
E. Araştırmanın Evreni ve Örneklem.....	61
F. Ölçme Aracının Geçerliliğinin Araştırılması.....	62
G. Ölçme Aracının Güvenilirliğinin Araştırılması.....	62
H. Ölçme Aracının Faktör Yapısının Belirlenmesi.....	65
I. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	66
J. Örneklem Özellikleri.....	67
K. Verilerin Analizi.....	70
1. Duygusal, Ahlaki ve Rasyonel Bağlılık Derecelerinin Karşılaştırılması.....	70



2. İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi ile Karşılaştırılması .....	73
3. Örgütsel Bağlılık ile Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Araştırılması.....	74
IV. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....	75
KAYNAKÇA.....	80
EKLER.....	85



T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
KURUMANTASYON MERKEZİ

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	9
Şekil 2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	10
Şekil 3 Bir Sosyalleşme Modeli.....	19
Şekil 4 Örgüt Üyeliğinin Başlangıcındaki Önemli Örgütsel Bağlılık Faktörleri.....	25
Şekil 5 Psikolojik Sözleşme ; Katkı – Günü Yer Değıştirme Prosesi.....	26
Şekil 6 İş Tatmin Modeli.....	36
Şekil 7 $H_0$ Hipotezi İçin Red Bölgesi.....	71



## TABLULAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1	Duygusal Bağlılık Değişkenleri İçin Güvenilirlik Analizi .....	63
Tablo 2	Ahlaki Bağlılık Değişkenleri İçin Güvenilirlik Analizi.....	64
Tablo 3	Rasyonel Bağlılık Değişkenleri İçin Güvenilirlik Analizi .....	64
Tablo 4	Asal Bileşenler Matrisi .....	65
Tablo 5	Yönlendirilmiş Bileşenler Matrisi .....	66
Tablo 6	Deneklerin Yaşa Göre Dağılımı .....	67
Tablo 7	Deneklerin Yetiştirildikleri Kaynağa Göre Dağılımı .....	68
Tablo 8	Deneklerin Sahip Oldukları Rütbeye Göre Dağılımı .....	68
Tablo 9	Deneklerin Örgütteki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı.....	68
Tablo 10	Deneklerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	69
Tablo 11	Evli Olanların Eşlerinin İş Durumlarına Göre Dağılımı .....	69
Tablo 12	Deneklerin Bakmakla Yükümlü Oldukları Çocuk Sayısına Göre Dağılımı .....	69
Tablo 13	Deneklerin Mesleği Seçim Şekillerine Göre Dağılımı.....	69
Tablo 14	Belirli Anlamlılık Düzeylerine Göre Kritik Değerler.....	71

## KISALTMALAR

DBÖ	: Duygusal Bağlılık Ölçeği
FYO	: Fakülte Yüksek Okulları
GATA	: Gülhane Askeri Tıp Akademisi
KHO	: Kara Harp Okulu
KKK	: Kara Kuvvetleri Komutanlığı
ÖBÖ	: Örgütsel Bağlılık Ölçeği
SPSS	: Statistichal Package For Social Sciences
TSK	: Türk Silahlı Kuvvetleri



## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı sahip olduğu insan kaynağının değerine bağlıdır. Bu nedenle, geleneksel personel yönetimi yaklaşımının terk edilerek insan kaynakları yönetimi yaklaşımının esas alındığı günümüzde bu değerli kaynağı cezbetmek, örgüte kazandırmak ve örgütte kalmasını sağlamak kadar olumsuz örgütsel davranışları ortaya çıkaran etkenleri saptamak ve ortadan kaldırmak da önemli hale gelmiştir.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin ve örgüt üyeliğini sürdürme isteğinin derecesini belirleyen bir kavramdır. Bağlılık, örgütten ayrılabilme engelleri ile kişiyi örgüte bağlayan seçenekler arasında bir tercihi gösterir.

Çalışanın örgütle ilgili tutumlarını yansıtan örgütsel bağlılığın işe gelmeme, işe geç gelme, işten ayrılma, işi yavaşlatma, düşük iş performansı sergileme gibi olumsuz iş davranışlarını azaltırken örgütsel performansı artırdığı ileri sürülmektedir.

Örgüt açısından önemli sonuçlarla yüklü bir kavram olarak önem kazanan örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde temel olarak bağlılığın duygusal ve rasyonel olmak üzere iki boyutlu bir yapıda ele alındığı görülmektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalarda ise ahlaki bağlılık da örgütsel bağlılık kavramının üçüncü bir boyutu olarak kabul görmekte ve incelenmektedir.

Bu çalışmada da örgütsel bağlılık kavramı duygusal, rasyonel ve ahlaki olmak üzere üç boyutlu yapıda ele alınmıştır. TSK'ni temsilen KKK'lığı mensubu subaylar üzerinde yapılan bir araştırma ile anket kapsamındaki subayların duygusal, rasyonel ve ahlaki bağlılık dereceleri ölçülerek bağlılık düzeyine ilişkin bir tespit yapılmıştır.

Bunun yanı sıra çalışanların yapmakta oldukları işe karşı geliştirdikleri duygusal tepkiler şeklinde tanımlayabileceğimiz iş tatmini de bu çalışmada kavramsal olarak ele alınmıştır. Çalışanların örgütle ilgili tutumlarını yansıtan örgütsel bağlılık gibi işleriyle ilgili tutumlarını yansıtan iş tatmini de örgütsel davranışların nedenlerinin açıklanabilmesine katkıda bulunur.

Çalışmanın ampirik bölümünde yapılan araştırma ile anket kapsamındaki subayların iş tatmin düzeylerine ilişkin bir durum tespiti yapılmış ve literatür araştırması bölümünde önemi vurgulanan açıklamalar doğrultusunda önerilerde bulunulmuştur.

## **A. ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Çalışmanın amacı, TSK'nde görev yapan subayların duygusal, rasyonel ve normatif bağlılık derecelerinin ölçülerek hangi ögenin ya da ögelerin ağır bastığının belirlenmesi ve örgütsel bağlılığı etkileyebileceği öngörülen çeşitli kişisel değişkenler ile bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Örgütsel yapısı gereği TSK'nin herhangi bir kademesindeki bir "subay", lider personel(yönetici) olarak görev yapar. Subay, kelime anlamı itibariyle de "komuta eden, yönlendiren kişi" demektir.

TSK'nde örgütsel amaçların en iyi şekilde gerçekleştirilebilmesi için subayların yani lider personelin tutum ve davranışları çok büyük öneme sahiptir. TSK'nin bir parçası olmaktan gurur duyan; TSK'nin amaçlarına, değerlerine, politikalarına inanarak ve benimseyerek bunların gerçekleştirilmesinde gönüllü olarak çaba harcayan; örgüte bağlanmanın doğru ve ahlaka uygun bir davranış olduğuna inanarak örgütsel amaçları benimseyen; yani TSK'ne duygusal ve ahlaki yönden bağlanan subayların komuta ettiği bir ordunun örgütsel etkenliği yüksek olacaktır. Öte yandan, subayların sadece zorunlu oldukları ve ihtiyaç duydukları için çalışmalarını örgütsel amaçların en iyi şekilde gerçekleştirilmesine olumlu bir katkı sağlamayacağı değerlendirilmektedir.

Pek çok örgüt, işten ayrılan herhangi bir çalışandan boşalan pozisyonu doldurma imkanına sahiptir. TSK'nin ise, belirli askeri tecrübeleri kazandırdıktan

sonra komuta etme yetkisini verdiği subaylarının yerini kiralama, geçici süreyle alıştırma vs. gibi metotlarla doldurabilme imkanı yoktur.

TSK'ne katılan her ye "... icabında vatan, cumhuriyet ve vazife uğrunda seve seve hayatımı feda eyliyeceğime namusum üzerine and içerim!" şeklinde and içmek suretiyle göreve başlar. (211 Sayılı TSK I Hizmet Kanunu ve Yönetmeliği, Md.37) Kısaca TSK'nin kurum olarak yüklendiği örgütsel amaç ve değerleri yerine getirmek üzere belirlediği metotlar o kadar açık, belirgin ve keskindir ki bu yüce kurumun her yesi bu amaç ve değerleri benimsemiş olmalıdır. TSK, rgtsel yapısı itibariyle normal bir işletme veya organizasyondan çok farklıdır..

Bu alışma, gerektiğinde üyelerinden canlarını vermelerini isteyecek kadar keskin örgütsel amaçları yerine getirmek üzere faaliyet gösteren bir kurumun lider personelinin duygusal, rasyonel ve ahlaki bağlılık derecelerinin ölçümüne yönelik olması itibariyle önem arz etmektedir. Ayrıca bu çalışma anket kapsamındaki subayların iş tatmin düzeylerine yönelik bir tespiti ve bu tespit doğrultusunda ortaya koyacağı nerileri ihtiva etmesi itibariyle de önemlidir.

Literatürde rgtsel bağlılığın boyutlarını araştıran pek çok araştırma bulunmaktadır. Örgütsel yapısı ile bilindik işletme ve organizasyonlardan çok farklı konumda bulunan TSK'nde ise benzer bir araştırmanın daha önce hiç yapılmamış olması nedeniyle bu çalışma ilk olacaktır.

## **B. ÇALIşMANIN HİPOTEZLERİ**

Ülkemizdeki genel ekonomik koşulların olumsuz olması ve iş bulmada karşılaşılan güçlükler nedeniyle ülke genelindeki değerlik organizasyon ve işletmelerde çalışanların pek çoğunun rasyonel bağlılıklarının daha yüksek olduğu değerlendirilebilir. Ancak araştırmamızın evrenini oluşturan KKK'lığı mensubu subayların yetiştirilme tarzı ve TSK için taşıdıkları önem noktasından hareketle konuya farklı bir açıdan yaklaşma ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

TSK'nde görev yapan subayların çok büyük bir çoğunluğu en az dört yıl veya daha fazla süreyle mesleki eğitimi de kapsayan eğitim-öğretim sürecine müteakiben göreve başlamaktadır. (926 Sayılı TSK Personel Kanunu, Md.11-20) Ayrıca her subay meslek hayatına başladığı andan itibaren onbeş yıl süreyle (926 Sayılı TSK Personel Kanunu, Md.112) zorunlu hizmete tabi olacağıının bilincinde ve farkındadır. Bu nazik durum göz önüne alınacak olursa askerlik mesleğinde karar kılmanın bilinçli ve istekli bir tercihi yansıttığı savunulabilir.

Bu noktadan hareketle, çalışmamızın temel hipotezi, "K.K.K.'na mensup subayların duygusal ve ahlaki bağlılık dereceleri, rasyonel bağlılık derecelerinden daha yüksektir." şeklinde kurulmuştur.

### **C. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ**

Çalışmanın konusunu oluşturan örgütsel bağlılık, iş tatmini ve bu iki değişkenin örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini ortaya koyan bir literatür araştırması yapılmıştır.

Belirlenen hipotezin geçerliliğini araştırmak üzere KKK'lığına bağlı çeşitli birlik, kurum ve karargahlarda görev yapan subaylar üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programında ve ayrıca uygun istatistik metotlarla değerlendirilmiştir.



## BÖLÜM II

### LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

#### A. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ VE TANIMI

Çalışan insanına yatırım yapan her kurum için örgütsel bağlılık can alıcı önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık personelin işten ayrılması, sık sık devamsızlık göstermesi, düşük iş performansı sergilemesi gibi olumsuz iş davranışlarının nedenlerini anlamaya ve önceden tahmin etmeye yarar. Bu değerli kaynağın sergileyeceği her türlü olumsuz iş davranışlarının sonucu örgüt açısından maliyet demektir. Bu nedenle örgütsel bağlılığı anlamak, oluşmasını sağlayacak koşulları yaratmak ve korumak istisnasız her kurum için önemlidir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmaların temeli Etzioni'nin (1966) örgüte katılım modeline dayandırılabilir. Model, örgütte mevcut olan bir uyum sistemi vasıtası ile çalışanların örgütün norm ve beklentilerine katılacağı esasına dayanır.

Etzioni'ye göre çalışanlar örgüte ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç şekilde katılırlar. Ahlaki ve yabancılaştırıcı katılım duygusal temellere dayanırken çıkarıcı katılımında çalışanlar örgütü araç olarak gördükleri için değiş tokuş ilişkisi dikkat çekmektedir. (Penley ve Gould 1988, ss.46-47)

Çalışanlar arasında örgütün beklenti ve normlarına uymadıkları takdirde cezalandırılacakları düşüncesi hakim ise örgüte karşı yüksek derecede olumsuz bir yönelme söz konusu olacaktır. Katılımın temelinde yatan korku unsuru kişilerin zamanla örgüte karşı yabancılaşmasına neden olacaktır.

Çalışanların örgütteki uyum sistemine katılımı ücret, maaş, hizmet, izin gibi bir takım ödül ve motivasyon unsurları ile sağlanıyor ise bu kez çalışanların yöneliminde esas olan çıkar ilişkisi olacaktır. Bu durumda çalışanlar örgütle aralarındaki değiş tokuş düzey ve miktarına göre olumlu veya olumsuz katılım sergileyebileceklerdir.

Ahlaki katılım ise örgüte yüksek derecede olumlu bir yönelmedir. Prestij, kabul edilme, örgütteki diğer kişiler tarafından beğenilme gibi sembolik güçlerin etkisi ile oluşan katılım sosyal katılım olarak adlandırılabilir. Çalışanlar otorite ile özdeşleşmişler ya da kendi değerleri ile örgütün değerleri uyuşmakta ise çalışanlar örgütün uyum sistemini benimseyerek yüksek derecede olumlu bir yönelme içerisinde olurlar ki burada salt ahlaki katılım söz konusudur. (Etzioni, 1966, ss.5-13)

Penley ve Gould (1988, ss.45-46), Etzioni'nin modelinde mevcut olan iki adet duygusal temelli katılım şeklinin birbirine zıt ya da birbirlerinden bağımsız olup olmadıklarının belirsizliğine eleştiri getirmişler ve kendi çalışmalarında bu ikisini bağımsız olarak ele almışlardır. Örgüte katılım modelinde mevcut tek bir uyum sistemi ve bu sisteme uygun tek bir katılım şeklinin olduğu değerlendirilmektedir. Penley ve Gould modelin bu makro yönünü de eleştirmişler ve gerçek hayatta örgütlerde farklı uyum sistemlerinin ve katılım şekillerinin bir arada görülebileceğini savunmuşlardır.

Penley ve Gould, Etzioni'nin örgütsel katılım modelini esas alarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutlu yapıda olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunlar:

*i. Ahlaki Bağlılık:* Kişi kendisini örgüte adar ve örgütün başarısı için kendini sorumlu hisseder. Kişi örgütün amaçları ile özdeşleşmiştir.

*ii. Çıkarıcı Bağlılık:* Kişi istediği ödüllere ulaşabilmek için örgütü bir araç olarak görür.

*iii. Yabancılaştırıcı Bağlılık:* Kişi, örgütün "iç ve dış çevresi" üzerinde kontrolünün olmadığını algılayınca örgüt ile arasında olumsuz bir duygusal bağ oluşur. Kişi zamanla örgütün faaliyetlerine karşı yabancılaşır.

Örgütsel bağlılığın tanımı, "Kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi şeyleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır" şeklinde yapılmıştır. (Becker, 1960, s.34)

Bir başka tanıma göre örgütsel bağlılık "Kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücüdür." (Porter ve diğerleri, 1974, s.603) Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne karşı hissettiği duygusal bağlılıktır şeklinde de tanımlanmıştır. Çalışanlar örgütün değer ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissedeceklerdir. (Mowday, Steers, Porter, 1982) Bir başka tanıma göre de "Kişinin örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlanma derecesidir."(O'Reilly ve Chatman, 1986) Kişi bu bağ sayesinde örgütün bakış açısına sahip olabilir.

Bir organizasyonda herhangi bir pozisyonu kabul etmeye karar veren kişi örgüt ile psikolojik bir kontrat yapar. Söz konusu psikolojik kontrat yazılı olmayan ve kişi ile örgüt arasındaki karşılıklı beklentilerden meydana gelir. Kontrat genellikle çalışma koşulları, işin gerektirdikleri, iş için gösterilmesi gereken çabanın seviyesi, işverenin işgören üzerindeki otoritesinin esasları ve yapısı ile ilgili beklentilerden oluşur. Bu kontrat üyelerin verimli çalışmalarının, örgüte ve onun değerlerine bağlılık ve sadakat hissetmelerinin ve yaptıkları işten tatmin olmalarının temel belirleyicisidir. (Northcraft ve Neale, 1990)

Kişi herhangi bir örgütün üyelik teklifini kabul ettiği andan itibaren o örgütün hedefleri, amaçları, değerleri ve yapacağı işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmeye başlayacaktır. Yani kişi örgüt ile kimlik birliğine girerek güç birliği oluşturacaktır. Söz konusu birlik üç faktörü içermektedir: (Northcraft ve Neale, 1990, ss. 464-465)

- i. Örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü bir inanç,
- ii. Örgüt yararı için kendine düşenleri yerine getirmede güçlü bir çaba gösterme,
- iii. Örgüt üyeliğini sürdürmeye duyulan güçlü istek.

## B. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Mowday ve arkadaşları (1982) örgütsel bağlılık ile ilgili en azından on tane farklı tanımın söz konusu olduğundan bahsetmektedirler. Bağlılık teriminin tutumlar ve davranışlar gibi iki farklı fenomeni açıklamak için kullanılmasından dolayı bu kavramsal karışıklığın ortaya çıktığına işaret etmektedirler.

Kavram, örgütsel davranışçılar tarafından çalışanların örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmelerini ve örgüt üyeliğini sürdürmeye istekli oldukları süreci açıklamak için kullanılmıştır. Sosyal psikologlar ise kişinin geçmiş davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci üzerinde durmuşlardır. (Mowday , Porter ve Steers, 1982, s.25)

Davranışsal bağlılık üzerine yapılan araştırmaların pek çoğu Becker'in (1960) görüşlerine dayanmaktadır. Becker tarafından ortaya atılan "yan-bahis" kuramına göre kişi önceki davranışlarını haklı çıkarmak ve davranışlarında tutarlılık sergileyebilmek için zaman, çaba, ek gelir gibi kendisi için önemli fakat davranışları ile doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerine bahse girer. (Meyer ve Allen, 1984, s.373)

Becker'in yan-bahis kuramına bir örnek verecek olursak bir kişiye daha fazla ücret önerilmesine rağmen işini değiştirmeyi, işinden ayrılmayı reddedebilir. Eğer örgütten ayrılması başka bir semte ya da kente taşınmasını gerektiriyor ve kişi bu duruma alışmanın çok zor olacağını, mevcut düzenini korumanın kendisi için önemli olduğunu düşünüyorsa daha fazla ücrete rağmen örgütte kalmayı yeğleyebilir. Bu örnekte kişi halen oturmakta olduğu semte alışkın olması, hayatını düzene sokmuş olmanın verdiği rahatlık ve huzur üzerine yan bahse girmiştir. Kişi için girmiş olduğu bu yan bahisleri kaybetmek bir maliyet anlamına gelmektedir. (Mottaz, 1989, s.144) Söz konusu yatırımlar yani bahisler kişi için ne kadar önemli ise örgüte olan bağlılık derecesi de o derece yüksek olacaktır.

Becker'in yan bahis kuramı ile ilgili olarak yukarıda açıklanan örnekte kişi örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleştiği için değil kendisi için ayrılmanın

getireceği maliyetler nedeni bağıllık hissetmektedir. Becker'in görüşüne göre davranışsal bağıllık duygusal bir öge içermemektedir.

Tutumsal ve davranışsal bağıllık arasında anlamlı ve belirgin bir farklılık olmasına rağmen her iki yaklaşımın birbiri ile ilişkili olduğu da iddia edilmektedir. Mowday ve arkadaşları (1982) bu iki yaklaşımın karşılıklı olarak birbirlerini etkilediklerini ve şu şekilde ilişkilendirilebileceklerini iddia etmişlerdir:

i. Tutumlara olan bağıllık, sonradan bu tutumları kuvvetlendirecek ve geliştirecek davranışlara bağlanmaya neden olur.

ii. Davranışlara bağlanmak ise tutumları pekiştirir ve sonrasında benzer davranışların tekrarlanma olasılığını artırır.

Meyer ve Allen (1991) tarafından da tutumsal ve davranışsal bağıllık süreçleri ile ilgili benzer açıklamalar yapılmıştır.



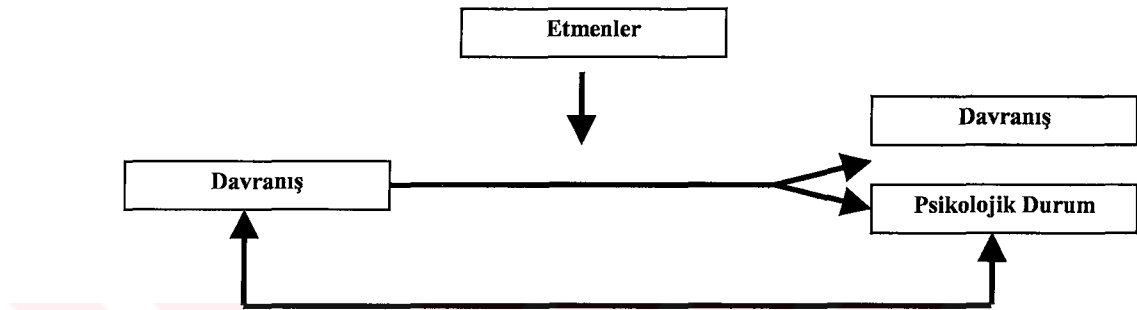
Şekil-1 : Tutumsal Bağıllık Yaklaşımı (Meyer ve Allen, 1991, s.63)

Kişinin organizasyona karşı geliştirdiği tutumlar belirli davranışlarda bulunmasına ya da belirli davranışlara eğilim göstermesine neden olacaktır.

Kişileri belli davranışlara yönlendiren eğilimler olarak tanımlanan tutumların bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç ögesi vardır. (Can, 1997, s.151) Bilişsel öge nesne, fikir, olay ya da kişiye ilişkin inanç ve bilgilerden oluşur. Duygusal öge ise tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Davranışsal öge ise tutum doğrultusunda davranışsal eğilim içinde olmayı belirtir.

Tutum araştırmalarında dikkat çeken önemli tartışma konularından birisi de tutumların davranışsal ögeleri ile ilgilidir. Tutumlar ile davranışlar arasında

büyük bir tutarlılık olduğuna inanılmakta idi. Fakat bu varsayıma ilişkin şüpheler belirmeye başladıkça bir dizi araştırmalar yapılmıştır ve neticede kişinin davranışlarının salt tutumlarına bakılarak kestirilebileceği varsayımının aksine yalnızca belli koşullar altında tutumlarla davranışların tutarlı olacağı iddia edilmiştir. Güçlü, açık, belirgin ve özgül tutumlar, çatışan ortamsal baskıların bulunmadığı durumlarda davranışla tutarlı olacaktır. (Freedman, Sears, Carlsmith, 1993)



Şekil-2 : Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı (Meyer ve Allen, 1991, s.63)

Bu yaklaşıma göre kişi belirli bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeni ile davranışını devam ettirme eğilimi gösterir. Kendi davranışlarına bağlanan kişi bu duruma uygun olan ve kendisini haklı çıkaracak tutumlar geliştirir ki bu tutumlar davranışın tekrarlanma olasılığını artırır. (Meyer ve Allen, 1991, s.62)

Örneğin araba satın alma sürecinde hangi arabayı seçeceğine dair karar verebilmek araba sahibi olmaya karar vermekten çok daha zor olsa gerekir. Ancak arabayı satın alma eylemi gerçekleştikten sonra kişi bu arabanın iyi bir araba ve ihtiyaçlarına cevap verecek bir araba olduğu inancına ve fikrine çok daha kolay sahip olabilecektir. Neticede arabayı satın almasına neden olan etmenlere çok daha fazla bağlanacaktır ve bu davranışına olan bağlılığı arttıkça edinmiş olduğu araba ile ilgili tutumlarında değişiklik yapma ihtimali azalacaktır. Zamanla tutumuna karşı da bağlılık geliştirerek arabası ile ilgili olumlu düşüncelerinin devam etmesi olasılığını artıracaktır.

### C. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI

Örgütsel bağlılığı araştıran ilk çalışmalarda konunun tek boyutlu bir perspektif ile incelendiği görülmektedir. (Becker, 1960; Porter ve ark., 1974) Ancak son zamanlarda yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığın yapısı çok boyutlu olarak ele alınmaktadır. (O'Reilly ve Chatman, 1986; McGee ve Ford, 1987; Allen ve Meyer, 1990; Caldwell, Chatman ve O'Reilly, 1990; Meyer ve Allen, 1991)

O'Reilly ve Chatman (1986), "kişinin örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlanma derecesi" diye tanımlanan örgütsel bağlılığı basit ve tek boyutlu bir model ile incelemek yerine psikolojik bağlanmanın alt boyutlarını da –uyum, özdeşleşme, benimseme- inceleyerek çok boyutlu bir bakış açısı getirmişlerdir.

Örgütsel bağlılığın yapısını iki boyutlu olarak inceleyen görüşler genel olarak bağlılığın iki şekli bahsetmektedirler. Bunlar; 1) örgüte olumlu bir psikolojik kontrat ile giren kişinin örgüte duygusal olarak bağlanması, 2) üyeliğini devam ettirme yönünde istek. (Angle ve Lawson, 1993)

Meyer ve Allen (1984) tarafından geliştirilen ve bağlılığın duygusal ve devama yönelik olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu iddia eden yaklaşım McGee ve Ford(1987) tarafından da kabul görmüştür. Bunlardan duygusal bağlılık tek bir bütün halinde incelenirken devama yönelik bağlılığın iki bileşenden oluştuğu iddia edilmiştir. Bunlar; 1) işten ayrılırken uğrayacağı zararlar ve yapacağı fedakarlıklar üzerine kurulu bağlılık, 2) sınırlı iş imkanları üzerine kurulu bağlılık.(McGee ve Ford, 1987; Meyer, Allen ve Gellatly, 1990)

Mayer ve Schoorman (1992) da önerdikleri iki boyutlu bağlılık modelinde devama yönelik ve değer bağlılığından bahsetmektedirler. Kişinin örgütsel amaç ve değerleri kabul ederek, inanarak örgüt yararına fazladan çaba harcamaya gönüllü olmasını ifade eden değer bağlılığı, duygusal bağlılık olarak da adlandırılmaktadır.

Allen ve Meyer (1990) ile Meyer ve Allen'in (1991) çalışmalarında örgütsel bağlılık; duygusal (değer), normatif (ahlaki) ve devama yönelik (rasyonel) olmak üzere üç boyutlu bir yapıda incelenmektedir.

Mathieu ve Zajac (1990) ise ahlaki bağlılığın farklı bir bağlılık türü olarak ifade edilemeyeceğini savunmaktadır. Angle ve Perry de (1981), Etzioni'nin ahlaki bağlılık olarak tanımladığı bağlılığın aslında değer bağlılığı için kullanıldığını iddia etmektedirler.

Bu çalışmada örgütsel bağlılık; rasyonel, duygusal ve normatif olmak üzere Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu yapıya göre incelenecektir. Daha önce bağlılığı tek boyutlu ya da iki boyutlu bir bakış açısı ile inceleyen araştırmacıların görüşlerine de burada yer verilecektir.

### **1. Rasyonel Bağlılık (Devamlılık Bağlılığı-Tasarlanmış Bağlılık)**

Rasyonel bağlılığın temelinde ekonomik kaygılar vardır. Kişi için, örgütte kalmanın maliyetinin karşılığında elde edilecek hasılat miktarı ne kadar çok ise yani ekonomik açıdan karı ne kadar yüksek ise işletmeye bağlılığı da o derece yüksek olacaktır. Örgütten ayrılmanın neden olacağı ekonomik götürülerin sayısı ve miktarı ne kadar az ve önemsiz ise bağlılık da azalacaktır.

Rasyonel bağlılığı yüksek olan kişi Mayer ve Schoorman'a (1992) göre "katılımcı" kişidir. Bu kişinin örgütten ayrılma ihtimali düşüktür ve üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınır. Çünkü tatmin edici ekonomik getirileri korumak ve devam ettirmek en rasyonel davranıştır.

Becker'in (1960) yan bahis kuramında duygusal niteliği olmayan bir bağlılık anlayışı görülmektedir. Bu tek boyutlu yapıya göre kişi örgütte kaldığı süre içinde farkında olarak ya da farkında olmadan pek çok yatırım yapar. Farkında değilse bile yapmış olduğu yatırımların farkına vardığında bunların değerini hesaplayacak ve karşılığını alabilme konusunda bir tür bahse girecektir. Yatırımlarının karşılığı kendisi için ne kadar önemli ise bunları kaybetmek istemeyecektir.



Becker'a göre kişinin bilinci dışında oluşan ve bağlılık duygusunu geliştiren yan bahislerin kaynakları şöyle özetlenebilir:

Birincisi insanın içinde yaşadığı toplumun beklentileridir. Kişi farkında olmadan toplumun bir takım beklentileri üzerine yan bahislere girebilir. Örneğin içinde yaşadığı toplum için son derece saygın ve güvenilir bir kurumda çalışan bir kişi bu kurumdan ayrıldığı takdirde toplum tarafından dışlanacağı, alay konusu olacağı ve yeni işinde de güvenilmez birisi olarak tanınacağı şeklinde düşünceler üzerine yan bahislere girebilir.

İkincisi örgütte mevcut olan bir takım bürokratik düzenlemelerdir. Kişi ayrıldığı takdirde o ana kadar elde etmiş olduğu kıdem, rütbe, makam gibi örgüt yapısının kendisine sağladığı avantajları ve bunlarla örüntülü olarak artan maaş, ücret, emekli aylığı, ikramiye gibi ekonomik avantajlar üzerine yan bahislere girebilir.

Bir başka kaynak olarak da kişinin içinde bulunduğu iş ortamına ve edinmiş olduğu iş tecrübelerine uyum sağlamış olması gösterilebilir. Örneğin herhangi bir kamu kuruluşunda çalışan bir kişi işini bırakmayı düşünürken özel kuruluşların iş ortamına alışamayacağı şeklinde bir düşünce onun iş değiştirme fikrini sınırlandırabilir.

Ayrıca sosyal etkileşimler de yan bahislerin kaynakları olabilir. Çalışılan kurum ve bu kurumun kuruluş amacı hakkında toplumun büyük çoğunluğu tarafından kabul gören bir imge, kişinin bu imgeye uygun davranışlar sergilemesi yolunda yan bahislere girmesine neden olabilir.

Kanter (1968, s.500) de devama yönelik bağlılığın özveri ve yatırım olmak üzere iki ögesi olduğunu belirtmektedir. Örgüte üye olabilmek için vazgeçilen değerli şeyler üyeliğin bedeli konusunda kişinin daha bilinçli olmasını ve kolay kolay vazgeçilemeyecek bir hal aldığını algılamasını sağlayacaktır.

Yatırımda bir takım kaynakların örgüte bağlanması neticesinde örgütle bir ortaklığa girilmesi söz konusudur. Yatırımlar kişiyi örgütle bütünleştirir. Örgütün

kazancı kişinin de kazancı olacağı için örgütü desteklemek ve üyeliği sürdürmek gerekecektir. (Kanter, 1968, s.506)

Penley ve Gould da (1988), Etzioni'nin örgüte katılım şekillerini temel olarak çalışanların örgütle değiş-tokuş ilişkisine girdikleri katılım türünü çıkarıcı bağıllık olarak adlandırmışlardır. Çıkarıcı bağıllıkta üye belirli ödüllere ulaşmak için örgütü kullanmaktadır. Örgüte çıkarıcı olarak bağlanan kişi örgüte verdiklerinin karşılığında beklediği ödülleri alamadığı takdirde örgütten ayrılmak en rasyonel davranış olarak görülecektir.

O'Reilly ve Chatman(1986), örgütsel bağıllığı kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak tanımlamışlardır. Bu bağın yapısını ve yönünü açıklayabilmek için ilk kez Kelman (1961) tarafından ayırt edilen sosyal etki süreçlerini kullanmışlardır: İtaat, özdeşleşme ve benimseme.

İtaat sonucu uyma davranışı, uyulanın, uyanın üstünde güç ya da kontrol sahibi olmasından kaynaklanır. Kişiler, bir grubun kontrol ettiği belirli ödülleri kazanmak veya uymama davranışının doğurabileceği olumsuz sonuçlardan kaçınmak için uyma davranışı gösterirler yani itaat ederler. (Kağıtçıbaşı, 1999, s.93) İtaat duygusu ile uyma davranışı gösteren bir kişinin gerçekte sahip olduğu tutumları ile uyarladığı tutumlar arasında farklılık olabilir.

O'Reilly ve Chatman (1986) kişi ile örgüt arasındaki bağın uyma, özdeşleşme ve benimseme olmak üzere üç temele dayandığını ve bunların örgütsel bağıllığın birbirinden bağımsız boyutlarını temsil ettiğini iddia etmişlerdir. Bunlardan uymaya dayalı bağıllıkta kişi belirli ödülleri elde edebilmek için örgütü bir araç olarak görecektir, örgütle arasındaki psikolojik bağ çıkarıcı ilişkisine dayanacaktır.

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağıllığın boyutları ile birlikte şu iki bağımlı değişkeni de araştırmışlardır. Birincisi örgütte çalışan herkesten yapması istenen ve beklenen davranışlar, ikincisi ise belirlenen resmi davranışların ötesinde ve örgüt yararına olan rol üstü davranışlardır.

Araştırma neticesinde uymaya dayalı bağlılık ve rol üstü davranışlar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Sadece çıkarları için örgütle ilgilenen üyelerin örgütte kalma istekleri de çok az olacaktır. Ayrıca işgücü devrinin de anılan bağlılık türünde yüksek olacağı sonucuna varılmıştır.

Allen ve Meyer (1990) ise rasyonel bağlılığı açıklarken algılanan maliyet ögesini temel almışlardır. Becker'in (1960) yan bahis kuramından yola çıkarak rasyonel bağlılığı yüksek olan üyenin, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşündüğü için üyeliğini sürdürme eğiliminde olduğunu ifade etmişlerdir. Kişi istese bile örgütten ayrılmamaktadır çünkü örgütten ayrılmanın maliyeti kendisi için yüksektir.

Allen ve Meyer rasyonel bağlılığın oluşmasında kişinin örgüte yaptığı yatırımların büyüklüğünü ve alternatif yokluğunu algılamasının etkili olduğunu belirtmektedirler. Aslında başka örgütlerde daha iyi iş imkanları ya da en azından şu anda sahip olduğu iş imkanlarını bulamayacağı düşüncesi ile oluşan bu bağlılık türünde kişide ayrılmanın maliyetli olacağı hissi bulunmaktadır.

## **2. Duygusal Bağlılık (Değer Bağlılığı)**

Duygusal bağlılık bazı araştırmacılar tarafından değer bağlılığı olarak da adlandırılmaktadır.

Becker işletmeye bağlılığın duygusal temellerinin olmadığını iddia ederek sadece rasyonel boyutu ile ilgilenmişti. Bazı araştırmacılar ise bu görüşün aksine, çalışanın ekonomik çıkar ve beklentileri olmaksızın sadece işletmenin yararı ve geleceği için örgütte çalışmaya devam ettiğini iddia etmektedirler. (Porter ve ark., 1974; Steers, 1977)

Mayer ve Schoorman (1992) ise örgütsel bağlılığı incelerken iki boyutlu bir model önermişler ve bu modeli test ederek hem devamlılık hem de değer bağlılığına ilişkin açıklamalar yapmışlardır. Değer bağlılığı örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek ve inanarak örgüt yararı için fazladan çaba harcamaya gönüllü olmaktır. Değer bağlılığı yüksek olan kişi kendi görevi olmasa bile örgüt yararını gözeterek örgütsel amaçlar için her zaman çaba harcamaya hazırdır.

Araştırmacılar devamsızlık, örgütte kalma ve örgütten ayrılma niyetinin daha çok devamlılık bağlılığı ile ilgili olduğunu; bunun yanı sıra performans, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ise değer bağlılığı ile ilgili olduklarını önermişler ve test etmişlerdir. Sonuçta kendilerinin iki boyutlu modellerinin diğer modellere göre daha uygun olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca alt boyutlar ve işle ilgili değişkenler arasındaki sınırlı korelasyonu inceleyerek işgücü devrinin devamlılık bağlılığı ile daha çok korelasyona sahip olduğunu, performansın ise değer bağlılığı ile daha yüksek korelasyona sahip olduğunu bulmuşlardır. Ancak araştırmacılar örgütsel bağlılığın yapısını açıklamaya çalışırken kullandıkları iki boyuttan birisini her ne kadar değer bağlılığı olarak tanımlamış olsalar da seçmiş oldukları anket tam olarak değer bağlılığının özelliklerini yansıtmamaktadır. Anketi oluşturan maddelerin çoğunu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden almışlardır ve dokuz maddenin sadece ikisi değer bağlılığını ölçmektedir.

Devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç esas bağlılık türünden bahseden Kanter'e göre kenetlenme bağlılığı kişinin bir gruba ve gruptaki mevcut ilişkilere bağlılığıdır. Bu bağlılık şeklinin oluşabilmesi için kişi kendisine duygusal açıdan tatmin sağlayıcı yönelimler içerisinde olacaktır. Elde edilen tatmin kişileri gruba bağlayacaktır.

Kenetlenme bağlılığının güçlü olabilmesi için grup bilinci ve grup birliğinin oldukça yüksek olması gerekir. Örgütler bunu sağlayabilmek için kuruluş yerlerini şehir merkezlerinden uzak tutmak, ziyaretçilerle yapılan görüşmeleri sınırlandırmak, üyelerinin hemen hemen her türlü ihtiyacını örgüt bünyesinde giderebilecek tedbirler almak, düzenli toplantılar ve sosyal faaliyetler düzenlemek, gruba yeni katılan üyeleri herkese tanıtacak programlar uygulamak, yeni üyelerin örgüte ve işine adaptasyon sürecini kolaylaştırmaya yönelik oryantasyon eğitimleri vermek gibi yöntemler uygulayabilirler. Böylece örgüt, varlığını tehdit edebilecek dış güçlere karşı gelme gücü oluşturacaktır.

O'Reilly ve Chatman (1986, s.493), Kelman'ın yaklaşımını esas alarak kişi ile örgüt arasındaki bağın uyma, özdeşleşme ve benimseme olmak üzere üç temele dayandığını belirtmektedirler. Bunlardan uymaya dayalı bağlılık türünün oluşma şartlarına rasyonel boyutla ilgili bölümde yer verilmişti.

Kişilerin ekonomik bir çıkar ve beklentileri olmaksızın örgütün yararı ve geleceği için, örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcamayı gerektirecek nitelikteki rol üstü davranışları özdeşleşmeye ve benimsemeye dayalı bağlılık sonucunda görülmektedirler.

Özdeşleşmeye dayalı uyma davranışının temelinde, uyulanın cazibesi ve değeri vardır. Söz konusu değer devam ettikçe uyma davranışı da devam edecektir. Özdeşleşme, diğer insanlara dönük olarak onlarla ilişkileri olumlu yönde geliştirme görevini yerine getirir (Kağıtçıbaşı,1999, ss.93-96)

Gruba ait olduğunu hissederek duygusal açıdan kendisine tatmin sağlayan kişi grupla olan ilişkisini korumak ve devam ettirmek isteyecektir. Bu nedenle örgütün üyesi olmaktan gurur duyacaktır. Kişi kendine özgü değer sistemini muhafaza ettiği halde grubun amaç ve değerlerine inanacak, saygı duyacak, kabul edecek ve uymada olduğu gibi tutumlarını değiştirerek örgütün amaçlarını yerine getirmeye yönelik ve örgütün değer sistemine uygun davranışlar sergileyecektir. Ancak bu değişiklik, uymada (itaat) olduğunun aksine görünürde değil gerçekten oluşacaktır.

Benimseme ya da kendine mal etme diye tanımladığımız uyma davranışının temelinde ise inanma ve doğru olarak kabul etme vardır. Bu tür uyma davranışında kişi bir kurala ya da görüşe onun gerçekten doğru olduğuna inandığı için uyar ve davranış değişimiyle birlikte gerçek tutum değişimi de söz konusudur. Benimseme, kişinin doğru olarak hareket ettiğine inanma gereksinmesini tatmin eder. Benimseyerek yerine getirilen uyma davranışının dayanak noktası dışarıdaki norm değildir, kendi görüşüdür. (Kağıtçıbaşı, 1999, ss.93-96)

Benimsemeye dayalı bağlılık türünde örgütün amaç ve değerleriyle kişinin kendi değerleri uyumaktadır. Bu uyum nedeniyle kişi örgütün üyesi olmaktan son derece memnundur ve örgütle arasındaki tatmin edici ilişkiyi korumak ve devam ettirmek düşüncesindedir.

O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığı açıklamak için ele aldıkları üç temel boyutun rol üstü davranışlar ve örgüt üyeliğini sürdürme eğilimi

aşısından farklı sonuçlar doğuracağını belirtmektedirler. Rol üstü davranışlar, resmi olarak belirlenmiş rollerle ilgili davranışların ötesinde ve üyelerin örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcamalarını gerektirecek nitelikteki davranışlarıdır. Özdeşleştirmeye ve benimsemeye dayalı bağlılık türüne sahip üyelere rol üstü davranışlar daha çok görülür ve bu üyelerin örgütte kalma istekleri oldukça yüksektir.

Örgüte rasyonel olarak bağlı olan kişiler ihtiyaç duydukları için örgüt üyeliğini sürdürme eğilimindeyken duygusal olarak bağlı olanlar ise istedikleri için örgütte kalırlar. Duygusal olarak bağlı olan kişiler, kendilerinden beklenen rol gereklerinin üzerinde çaba harcamak eğilimindedirler ve bu nedenle performansları yüksek olacaktır. (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, Jackson, 1989, s.152)

Özdeşleştirmeye ve benimsemeye dayalı bağlılık türlerinin geliştirilebilmesi için kişiden beklenenlerin yani örgütün amaç ve değerlerinin gerçekçi bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir.

Etkin olmak isteyen bir örgüt, doğru işte doğru insanı çalıştırıyor olmalıdır. Başka bir deyimle, personel ile çalıştığı iş arasında çok iyi bir uyum olmalıdır. Bunun için bir örgüt en başta, işgörenlerini seçme ve yerleştirme aşamasında çok dikkatli olmalıdır. (Mitchell ve Larson, 1987, s.512)

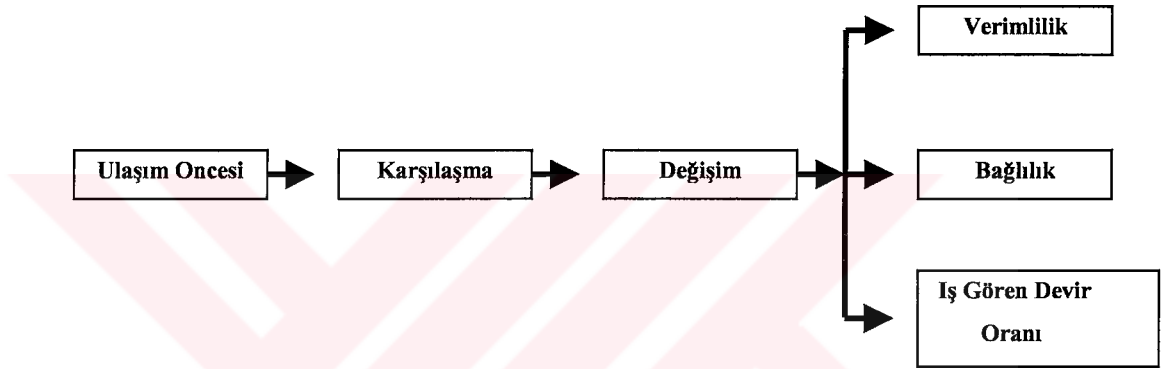
Örgüt yeni işgörenleri seçme ve yerleştirmede ne kadar başarılı olsa da işgörenler örgüt kültürünü tümüyle öğrenemezler. Yeni işgörenler örgüt kültürüne en az tanışık olanlardır ve yerleşik inanç ve gelenekleri en fazla rahatsız edebilecek olanlar onlardır. Bu nedenle örgüt yeni işgörenlerin örgüt kültürüne uyum sağlamalarına yardımcı olacak tedbirler almalıdır. Bu uyum sağlama sürecine "sosyalleşme" denir.

Bu süreç, üç aşamalı olarak ele alınabilir: ulaşma öncesi, karşılaşma ve değişim. (Robbins, 1994, s.246)

*Ulaşma öncesi:* Yeni bir üyenin örgüte girmeden önce edindiği tüm bilgileri kapsar. Kişi, önceden oluşmuş değerler, tutumlar ve beklentilerle örgüte gelir.

*Karşılaşma:* Yeni üye örgütün gerçekte nasıl olduğunu görür. Kendi beklentileri ve gerçekler arasındaki farklılıklarla karşı karşıya kalabilir.

*Değişim:* Kısmen uzun süren değişimler oluşabilir. Yeni rolünü başarıyla yerine getirir ve kendi çalışma grubunun normlarına ve değerlerine kendini uyarlar.



ŞEKİL 3: Bir Sosyalleşme Modeli (Robbins, 1994, s.311)

Sosyalleşme süreci; yeni üyenin işteki verimliliği, örgütün amaçlarına bağlılığı ve örgütte kalma kararı üzerinde etkilidir.

Caldwell, Chatman ve O'Reilly (1990, s.246), kişinin örgüte girme süreci ile örgütün amaç ve değerlerinin yanı sıra işin nasıl yapılacağına kişiye öğretilme süreci olan sosyalizasyon sayesinde özdeşleştirmeye ve benimsemeye dayalı bağlılığın geliştirilebileceğini savunmaktadırlar.

Allen ve Meyer de (1990) örgüte karşı duygusal bağlılık besleyen kişilerin örgütle özdeşleştiklerini ve bu kişilerin örgüte katılım oranlarının çok yüksek olduğunu belirtmektedirler. Duygusal bağlılığı yüksek olan kişiler kendilerini örgütün bir parçası olarak gördükleri için örgüt büyük bir önem ve anlam taşımaktadır.

### 3. Normatif Bağlılık (Ahlaki Bağlılık)

Kanter (1968) bağlılık kavramını, kişilerin bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerinden yola çıkarak ele almıştır. Bilişsel yönelim devama yönelik bağlılığı ve duygusal yönelim kenetlenmeye yönelik bağlılığı ortaya çıkarırken normatif yönelim ise kontrol bağlılığı ile neticelenmektedir.

Kontrol bağlılığı örgütün normlarına bağlı olmayı ifade eder. Kişi, örgüte karşı olumlu normatif yönelimler içerisindedir. Söz konusu yönelimde kişinin dayanak noktası kendi görüşü değil, dışarıdaki normdur. Örgüte karşı olumlu yönelim neticesinde gelişecek ve şekillenecek olan davranışlar dışarıdaki normdan bağımsız değildir. Bu nedenle benimsenen davranışların temelini kendi görüşleri değil dışarıdaki normlar oluşturacaktır.

Bu bağlılık türünde kişi, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği kuralları doğru ve ahlaka uygun bulur; aynı zamanda bu kurallar kendi değerlerine de uymaktadır. Kişi, otoriteye itaat etmenin gerekli olduğunu düşünür. (Kanter, 1968, s.501)

Kişi benimsemiş olduğu normatif güçler neticesinde örgütün amaç ve isteklerini yerine getirecek davranışları sergileyecektir.

Kontrol bağlılığında, benimsenen normatif güçlerin bütünü, kişinin daha önce kabul ettiği ve uyduğu normları bir kenara bırakarak kendi değer sistemini örgütün norm ve değerlerine göre yeniden düzenlemesini sağlayacak kadar güçlüdür.

Etzioni (1966) kişinin örgütteki uyum sistemine yönelimini katılım olarak isimlendirmiş ve olumlu yönde katılımın bağlılığı ifade ettiğini belirtmiştir. Etzioni'nin katılım modeline göre kişiler örgütle ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç şekilde ilgilenirler.

Bunlardan ahlaki katılım, kişinin örgüte karşı yüksek derecede olumlu yönelişi neticesinde gerçekleşir.



Etzioni, ahlaki katılımı salt ve sosyal olmak üzere iki şekilde ele almıştır. Salt ahlaki katılım, örgütün normlarının benimsenmesine ve otoriteyle özdeşleşmeye dayanır. Sosyal katılım ise örgütteki birincil grupların ve onların üyelerinin baskılarına karşı duyarlı olmayı ifade eder. Salt ahlaki katılım dikey ilişkiler vasıtasıyla gelişirken sosyal katılım modelinde yatay ilişkilere ihtiyaç vardır. Örgütlerde her iki katılım şekline bir arada da rastlanabilir ancak bunlardan birisi mutlaka diğerine göre daha ağır basar.

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin modelini esas alarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu ileri sürmektedirler: Ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık.

Bunlardan ahlaki bağlılık, örgütsel bağlılığın duygusal boyutlu yapısını temsil eder. Örgütün değerlerini ve amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanır. Bu bir çeşit örgütsel özdeşleşme olarak düşünülebilir. Kişi, kendini örgüte adamakta ve örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmektedir. (Penley ve Gould, 1988, s.46)

Ahlaki bağlılığı yüksek olan kişiler iş ile aşırı derecede ilgilidirler ve örgüt üyeliğini sürdürmeye yönelik eğilimleri oldukça güçlüdür. Mesai saatleri ile sınırlı kalmadan işlerini başarmak için gayret gösterirler, hatta işlerini çalışma ortamının dışına taşıyabilirler. (Penley ve Gould, 1988, s.49)

Allen ve Meyer de (1990) örgütsel bağlılığın rasyonel, duygusal ve normatif bağlılık olmak üzere üç öğeden oluştuğunu belirtmektedirler.

Yazarlara göre normatif bağlılık "zorunluluk" öğesini içermektedir. Kişi, örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inandığı için kendini örgütte kalmaya zorunlu görmektedir. Burada bahsedilen zorunluluk, rasyonel bağlılıkta olduğu gibi örgütle ilgili çıkarılara dayanmaz. Kişi, örgüte bağlanmanın doğru ve ahlaka uygun bir davranış olduğuna inandığı için zorunluluk hissetmektedir.

Angle ve Lawson (1993) ise normatif bağlılığı bir öğe olarak değil rasyonel ve duygusal bağlılığı etkileyen bir faktör olarak ele almışlardır. Yapmış oldukları çalışma bu görüşü desteklemektedir. Yazarlara göre rasyonel ve

duygusal bağıllık kişilerin örgütle olan ilişkilerine dayanmaktadır. Normatif bağıllık ise örgütsel bağıllığın kişisel bir değer olarak benimsenmesine dayanmaktadır.

Normatif bağıllık yaklaşımına göre (Allen, Meyer 1990; Angle, Lawson 1993), ahlaki bir zorunluluk nedeniyle örgütün istediği normların benimsenmesinin temelini kişinin "kendi görüşleri" oluşturmaktadır. Bu noktada, normatif bağıllık Kanter'in (1968) kontrol bağıllığı yaklaşımından ayrılmaktadır. Kontrol bağıllığında, kişinin benimsediği davranışların temelini "dışarıdaki normlar" oluşturmakta idi.

Kanter'in yaklaşımında da bağıllığın özünü normatif yönelimler oluşturduğu için kontrol bağıllığı da normatif bağıllık ögesi içinde incelenmiştir.

#### **D. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

İşe yeni başlayan bir çalışanın örgüte bağlanması için belirli bir zaman gerekecektir. Bu zaman içerisinde kimi çalışanların bağıllık düzeyi daha fazla olurken kimi çalışanları daha az düzeyde olabilecektir.

Gerald Salanick, çalışanların örgüte bağlanma derecelerini etkileyen dört temel faktörden bahsetmektedir: 1-Görünürlük (visibility) 2-Açıklık (explicitness) 3-Davranışların geriye döndürülemezliği (irreversibility) 4-İrade (volition) (Northcraft ve Neale, 1990, s.465)

**Görünürlük:** Bir davranışın bağıllığı etkileyen en önemli belirleyicisi davranışın diğerleri tarafından gözlemlenebilir olmasıdır. Gizli ya da gözlemlenemeyen davranışların bağıllık üzerindeki etkisi azdır. Kişi ile örgüt arasındaki ilişki tüm örgüt üyelerinin bilgisine açık hale getirilerek bireyin örgüte olan bağıllığı güçlendirilebilir. Bu özellikten yola çıkarak örgütler, yeni katılımcıların gelişini resmi iletişim kanalları vasıtasıyla herkese ilan ederler, fotoğraflarının ve katılımını belgeleyen resmi evrakların yayınlanmasını sağlarlar.

Örgütler açısından görünürlüğü oluşturmak zor bir görev değildir, mutlaka sağlanmalıdır. Çünkü çalışanların örgütteki varlıkları, başarması beklenen görevleri, örgüte katkıları ne denli görünür ise örgütsel bağlılıkları da o denli artacaktır. (Northcraft ve Neale, 1990, s.466)

Kişinin yakın çevresi yaptığı davranışın farkında ise, kişi söz konusu davranışının sonuçları ile ilgili sorumluluğunu göz ardı edemeyecektir. Kişi zamanla o davranışı kendi isteğiyle yaptığına inanmaya başlayarak kendini haklı çıkaracak içsel nedenler yaratacaktır. (O'Reilly, Caldwell, 1981, ss.600-601)

*Açıklık:* Görünürlük faktörü, bireyleri davranışlarına bağlayabilmek için tek başına yeterli değildir. Görünürlüğü açıklik ile desteklenmesi gerekir. Bir davranış ne kadar açık ise inkar edilebilmesi de bir o kadar zordur. Yani açıklık, kişinin davranışını inkar edemeyeceği orandır. Bir davranışın ne kadar açık olduğu iki faktöre bağlıdır. Bunlar; davranışın gözlemlenebilirliği ve anlaşılabilirliği. Bir davranış gözlemlenemediği halde bir anlam çıkartılıyorsa bu davranış daha az açıktır. (Northcraft ve Neale, 1990, ss.466-467)

*Geriye Döndürülemezlik:* Kalıcı, iptal edilemeyen veya geriye dönüşü olmayan davranışlar bağlayıcı niteliktedir.

Günümüzde pek çok örgüt bu özelliğin farkında olarak çalışanlarına özel beceri eğitimleri vermek, başka firmalara aktarılamayan özel yardım paketleri dağıtmak, çalışanların çocuklarının eğitim masraflarını karşılamak, ailelerine özel sosyal hizmetler sunmak gibi faaliyetler düzenleyerek üyelerini örgüte bağlamaya çalışmaktadır. Tüm bu çabalar çalışanın örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği imkanların farkında olmasını sağlamaya yöneliktir. İşten ayrılan personel başka bir örgütte aynı pozisyonunu ve bu pozisyonun kendine sağladığı imkanları geriye döndüremeyebilir.

Çalışan, örgütle psikolojik bir kontrat içine girerek kendisinin duygusal, mantıksal ve sosyal beklentilerini karşılayan pozisyonundan vazgeçmesini düşük bir olasılık haline getirir. Belirli bir pozisyona bağlılık, örgüte olan bağlılığı artırabilmektedir. (Northcraft ve Neale, 1990, ss.467-469)

*İrade:* Gönüllü olarak yapılan davranışa karşı duyulan bağlılık daha fazla olacaktır. Gönüllü davranışlar herhangi bir dışsal nedene bağlı olmadan yapılan davranışlardır.

İrade, gözlemlenebilir kişisel sorumluluktur ve kişileri davranışlarına bağlar. Davranışları kendi iradesiyle gerçekleştiren kişi bunların sonuçları hakkında sorumluluk hissedecektir. “Başka seçeneğim yoktu! Bu nedenle ben bu sonuçtan sorumlu tutulamam!” şeklinde mazeret gösteren birinin davranışlarının pek de gönüllü olarak yapıldığı söylenemez. Dışsal nedenlere bağlı olarak yapılan davranışlar kalıcı değildir. Baskı altında çalışılan bir ortamda örgütsel bağlılık zarar görür. Bu nedenle çalışanların bireysel sorumlulukları geliştirilmeli, yaptıkları işe kendi işleriymiş gibi sarılmalarını sağlayacak tedbirler alınmalıdır. (Northcraft ve Neale, 1990, s.469)

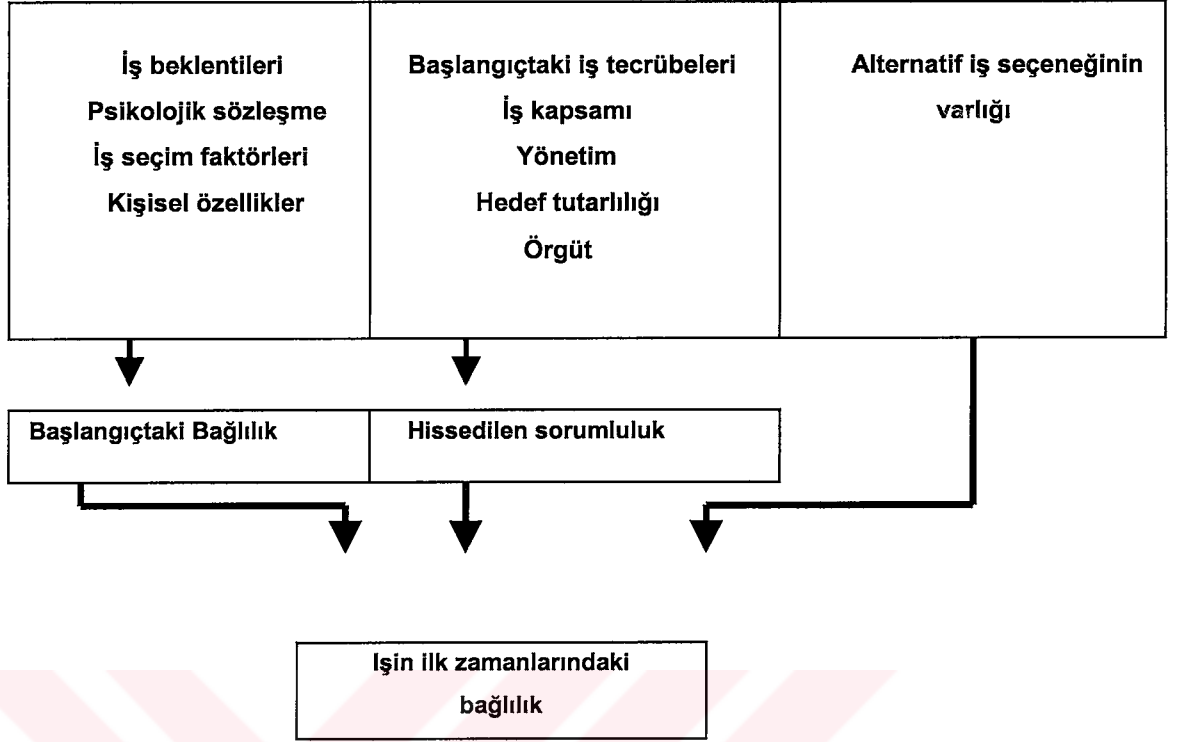
Örgütsel bağlılığı artırmak devam eden bir süreçtir ve bu süreç içerisinde en önemli aşama işe yeni giren üyenin örgüte uyum sağlama aşamasıdır. Bu bölümde Mowday, Porter ve Steers’in “örgüt üyeliğinin başlangıcında önemli örgütsel bağlılık faktörleri” olarak (Şekil-4) üç grupta ele aldığı faktörler incelenecektir. Bunlar: kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerdir.

## **1. Kişisel Faktörler**

Bir çalışanın işteki ilk gününde sahip olduğu bağlılık seviyesi kişisel bir faktördür. İşteki ilk gününde örgüte karşı yüksek derecede bağlılık duyan birisinin o örgütte uzun yıllar kalma ihtimali yüksektir. Başlangıç aşamasında örgüte yüksek derecede bağlı olan kişi daha fazla çaba gösterecek ve zamanla bu çabalar örgütsel bağlılığı pekiştirecektir. (Northcraft ve Neale, 1990, s.471)

### **a. İş Beklentileri**

İnsanlar, biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım gereksinmelere sahiptirler ve davranışlarının temelinde bu gereksinmelerini tatmin etme arzusu yer alır.

**Kişisel Faktörler****Örgütsel Faktörler****Örgüt Dışı Faktörler**

ŞEKİL-4: Örgüt Üyeliğinin Başlangıcındaki Önemli Örgütsel Bağlılık Faktörleri (Northcraft ve Neale, 1990, s.470)

Belirli bir takım kişisel amaçları gerçekleştirmek üzere örgüte katılan yeni üyeler, yapacakları işle ilgili olarak söz konusu amaçları gerçekleştirebilmede bir araç olup olamayacağı konusunda beklenti içindedirler. Örgütün ve işin bu amaçları gerçekleştirebilme kapasitesi örgütsel bağlılığı artırır. (Cohen, 1992, ss.539-554) Örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bir arada gerçekleşebilmesine imkan veren bir örgüt yapısı ile üyelere başarısı beklenen iş tanımlarının iyi yapılması bağlılığın artışında önemli rol oynar.

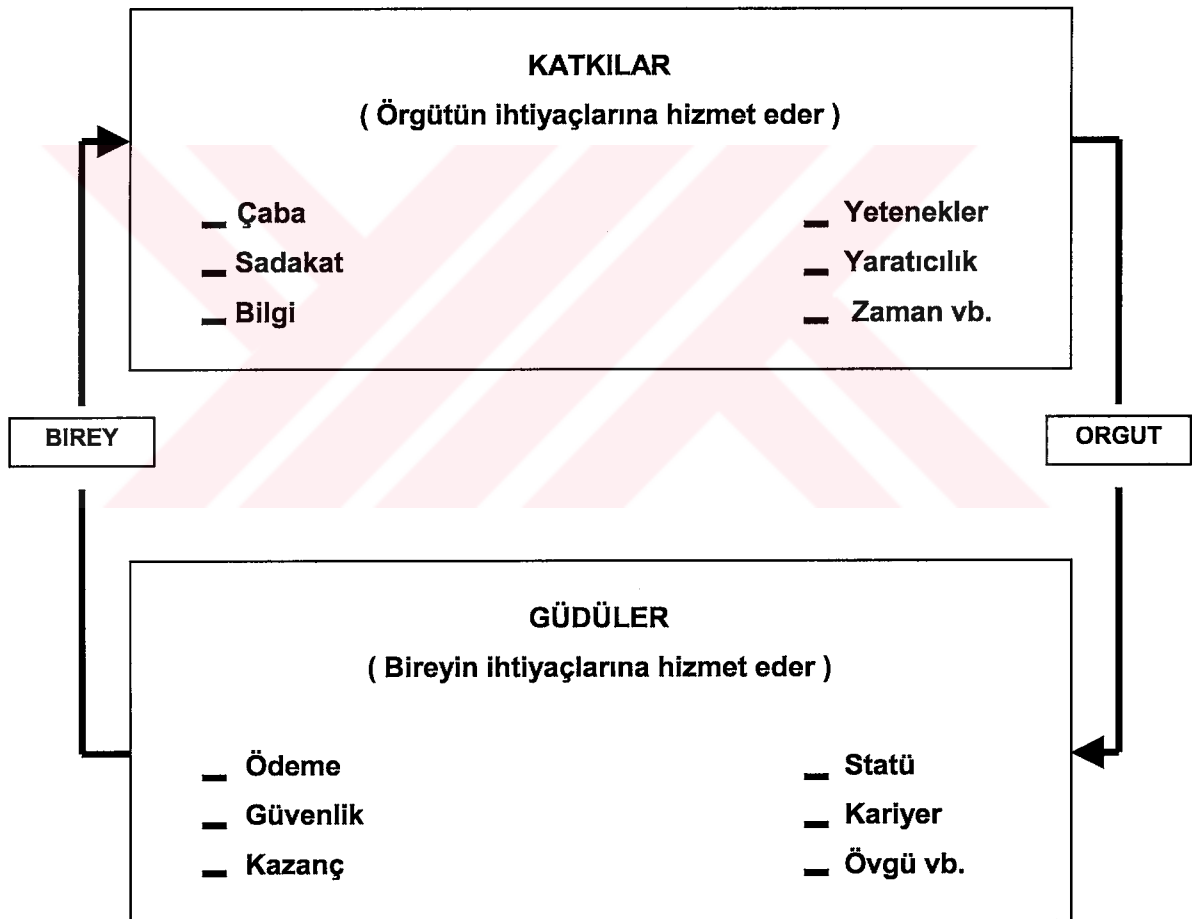
### **b. Psikolojik Sözleşme**

Psikolojik sözleşme, çalışanların güdülleri ile örgüte yapacakları katkının yer değiştirmesi ilkesine dayanır. (Şekil-5)

Birey, örgütsel amaçların başarılması için üretken kapasitesini ortaya koyar. Örgüt ise bu katkı karşılığında çalışanın güdülenmesini sağlar. Birey işe

girmeyi kabul ederken örgüt ile psikolojik bir sözleşme içine girer ve bu sözleşme her iki tarafında yazılı olmayan beklentilerini içerir. Örgüt ve çalışanlar arasında uyumlu bir ilişkinin tesis edilebilmesi için dengeli ve adil bir sözleşme olmalıdır.

Psikolojik sözleşme, kişinin çalıştığı işte etkili ve başarılı olmasının, örgüte karşı bağlılığının ve sadakat duygusunun oluşmasının, örgüt ve örgütsel amaçlar için heyecan duymasının ve çalıştığı işten tatmin olmasının temel belirleyicisidir. (Nortcraft ve Neale, 1990, ss. 461-463)



ŞEKİL-5: Psikolojik Sözleşme: Katkı-Güdü Yer Değiştirme Prosesi (Schermerhorn, Hunt, and Osborn, 1988, s.38)

### c. Kişisel Özellikler

Kişisel özellikler olarak kabul edilen yaş, cinsiyet, medeni durum, toplam çalışma süresi, belirli bir pozisyonda çalışma süresi, eğitim seviyesi gibi etkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin araştırıldığı pek çok çalışmada birbirini destekleyen sonuçların yanı sıra farklı sonuçlar da elde edilmiştir.

Literatürde cinsiyet ile tutumsal bağlılık ilişkisi üzerindeki görüş ayrılıklarını belirgin hale getirmek için iki model incelenmiştir: Cinsiyet modeli ve iş modeli.

Cinsiyet modeli olarak bilinen geleneksel düşünceye göre örgütsel bağlılık cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir. Loscocco (1990), kadınların aile içindeki rollerini daha fazla önemsedikleri için işi her şeyden üstün tutan erkeklere kıyasla örgüte daha az bağlandıklarını belirtmiştir.

Grusky (1966) ise kadınların işyerinde erkeklerden daha fazla ayrıma tabi tutuldukları için erkeklerden daha fazla zaman ve çaba harcamak zorunda kaldıklarını vurgulamaktadır. Erkekler oranla örgüt içinde zaman ve emek gibi harcanan maliyetlerin fazlalığı nedeniyle kadınların daha fazla bağlılık gösterdiklerini iddia etmektedir. Benzer şekilde, Angle ve Perry de (1981) kadınların örgütler arası yer değişikliğini daha az tercih ettiklerini, mevcut örgütleri ve pozisyonları ile sınırlı kalma eğiliminde olduklarını ve bu sebeple daha çok bağlılık gösterdiklerini öne sürmüştür.

İş modeline göre ise cinsiyete bağlı olarak örgütsel bağlılığın farklılık arz etmesinin nedeni kadınlarla erkeklerin iş ortamında farklı işler yapması ve farklı pozisyonlarda bulunmalarıdır. Erkekler genellikle daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalışırlar. Bu yüzden çalıştıkları örgüte kadınlara nazaran daha fazla bağlanırlar. (Aven, Parker, McEvoy, 1993, ss.63-73)

Mowday, Porter ve Steers (1982) yapmış oldukları dört çalışma neticesinde kadınların işletmeye erkeklerden daha fazla bağlandıklarını iddia etmektedirler.

Örgütsel bağlılıkla çalışanın yaşı arasındaki ilişkiyi inceleyen yazarlar, bağlılığın yaş ile doğru orantılı olarak arttığını tespit etmişlerdir. (Angle ve Perry, 1981; Mathieu ve Zajac, 1990) Angle ve Perry'e göre çalışanın yaşı arttıkça alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkanı azalmakta ve bu durum kişinin örgüte bağlılığını artırmaktadır.

Meyer ve Allen'e (1984, ss.372-378) göre ise genç yaştaki çalışanlar işteki tecrübelerinin az olması nedeni ile alternatif iş imkanlarının daha az olduğunun farkındadırlar ve örgütsel bağlılıkları yüksek olur. Tecrübeleri arttıkça alternatif iş imkanları da artabilir. Bu durumda ise örgütsel bağlılıkları azalabilir. Daha yaşlı çalışanlar ise bugüne kadar elde ettikleri ödüller (para, statü, emeklilik hakkı, kariyer vb.), kendilerini seçilmiş grup olarak görmeleri veya örgütte uzun süredir çalışıyor olmalarını örgütü sevmelerine bağlamaları gibi nedenlerden ötürü güçlü bir bağlılığa sahip olabilirler. Yazarlar yaş ile devamlılık bağlılığı arasında doğrusal bir ilişki bulamamışlardır; ancak duygusal bağlılık ile yaş arasında doğrusal bir ilişki gözlemlemişlerdir.

Her hangi bir unvanda ya da pozisyonda çalışılan süre ve işletmede çalışılan toplam süre de örgütsel bağlılığın belirleyicisi olmaktadır. Çalışma süresi arttıkça elde edilen kazançlarda artmaktadır. Bunun için çalışma süresi arttıkça bağlılık da artacaktır. (Meyer ve Allen, 1984; Mathieu ve Zajac, 1990; Cohen, 1993) Çalışılan toplam sürenin yanı sıra her hangi bir unvanda ya da pozisyonda çalışılan süre ile bağlılık arasında da ilişki gözlenmiştir. (Becker ve Billing, 1993, ss.176-189)

Eğitim seviyesi ile bağlılığın negatif korelasyona sahip olduğu iddia edilmektedir.(Angle ve Perry, 1981; Meyer ve Allen, 1988) Bu görüşe göre çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgüte olan bağlılığının azalacağı değerlendirilmektedir. Eğitim düzeyinin artması ile beraber kişinin bireysel amaçlarında değişiklikler olacaktır. Örgütün karşılayabileceğinden daha fazla beklentileri ortaya çıkacaktır. Alternatif iş imkanlarında da artış olacaktır. Buna benzer etmenler nedeni ile örgütsel bağlılık seviyesinde azalma olabilecektir.

Mathieu ve Zajac'ın (1990) araştırmalarında ise eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki yeterince güçlü çıkmamıştır.



Bu araştırmaların yanı sıra Cici(1997); yaş, cinsiyet, medeni durum, toplam çalışma suresi, belirli bir gevde çalışma suresi ve eğitim durumu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur.

## 2. Örgütsel Faktörler

Bu bölümde bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden; başlangıçtaki iş tecrübeleri, işin kapsamı, yönetim ve örgüt yapısı, örgütsel kültür, örgütsel ödüller incelenecektir. Northcraft ve Neal'e göre çalışanların karar sürecine katılması da örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Ayrıca iş grupları ile örgütsel hedefler arasındaki uyum da örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Bu çalışmada, çalışanların karar sürecine katılmaları ve örgütsel hedeflerle bireysel hedefler arasındaki uyumun bağlılığa etkisi yönetim ve örgüt yapısı konusuyla birlikte ele alınacaktır.

### a. Başlangıçtaki İş Tecrübeleri

Mowday ve arakadaşları (1982) bağlılığın gelişimini anlayabilmek için üç aşamanın incelenmesi gerektiğini söylemektedirler. Bunlar; işe girmeden önceki dönem, üyeliğin başlangıcındaki iş tecrübeleri ile orta ve uzun dönemi kapsayan kariyer gelişimidir.

İşe başlamadan önceki dönemde bireylerin örgüte bağlanma eğilimleri farklı düzeylerde-dir. Söz konusu farklılıklar kişisel özelliklerden, işe ilgili beklentilerden ve işe girme kararını destekleyen koşullardan kaynaklanır.

Pek çok araştırmacı, işe başlamadan önce sahip olunan tutumların bağlılığın gelişmesinde çok önemli rol oynadığını iler sürmüşlerdir. Örneğin O'Reilly ve Caldwell (1981) ile Salanick ve Pfeffer'in (1978) alışmaları, işe yeni başlayanların işyerine taşıdıkları bilgi, fikir, duygu ve düşüncelerin bağlılığın gelişmesinde çok güçlü etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Mowday (1980), Mowday ve McDade (1980) ve Wanous (1980) işe başlamadan önceki beklentilerin bireysel bağlılığın gelişimini etkilediğini kaydetmişlerdir. (Pierce ve Dunham, 1987, s.164)

İkinci aşama, üyeliğin başlangıcındaki dönemdir. Mowday ve arkadaşları (1982) başlangıçtaki iş tecrübelerinin örgütsel bağlılığı etkilediğini iddia etmişlerdir. Örgütle ilgili çeşitli tecrübeler arttıkça örgütsel bağlılık gelişmeye başlar. İş tecrübeleri ve bağlılık birbirini karşılıklı olarak etkileyen bir süreçtir.

Pierce ve Dunham (1987) bir grup hastane çalışanı üzerinde ve işe ilk girişten itibaren uyguladıkları çalışmayı üçüncü, altıncı ve onikinci aylarda tekrar etmişlerdir. Yaptıkları çalışmanın bulguları Mowday ve arkadaşlarının (1982) görüşlerini destekler niteliktedir. Araştırma sonucuna göre; bireyin örgüte bağlılık eğilimi eğer işe giriş aşamasında olumlu yönde ise bu durum onun işteki ilk dönemlerinde de olumlu yönde bağlılığını sürdüreceğinin en temel belirleyicisidir. Mevcut işinde üçüncü ayını tamamlayanların %36'sı örgütsel bağlılıklarının işe başlamadan önce oluştuğunu bildirmişlerdir.

Meyer ve Allen de (1988) işteki birinci yılda elde edilen iş tecrübelerinin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini araştırmışlardır. Üniversiteden yeni mezun olan ve büyük işletmelerde işe başlayan bir grup üzerinde ve işin başlangıcında uyguladıkları çalışmayı birinci, altıncı ve onbirinci ayların sonunda tekrar etmişlerdir. Onbirinci ayın sonunda elde edilen verileri altıncı ayın sonundaki verilerle karşılaştırdıklarında personelin girişten itibaren edindikleri iş tecrübelerinin örgütsel bağlılık üzerinde çok etkili olduğu sonucuna varmışlardır.

## **b. İşin Kapsamı**

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden birisi de işin kapsamıdır. Bireysel amaçlarını gerçekleştirmek üzere örgüte katılanların beklentileri ile işin yapısı ve kapsamı uyduğu takdirde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi artacaktır.

Yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim gibi kişisel özelliklerin ortaya çıkardığı beklentilere işin cevap verebilme derecesi düşük seviyede çalışanlar için daha önemlidir. Ancak yüksek statülü çalışanlar için kişisel özelliklerden çok örgütsel özellikler ön plana çıkmaktadır. Otonomi, rol belirsizliği, gelir seviyesi, örgütsel iletişim gibi örgütsel özellikler yüksek statülü çalışanların bağlılık

seviyesini etkileyen en önemli özellikler olarak incelenmektedir. (Cohen, 1992, ss.539-554)

İşin yapısı çalışanın beklentileri ile ne kadar çok uyuyorsa o iş çalışan açısından o derecede anlamlı olacaktır. Çalışanlar, anlam bulamadıkları işlere karşı düşük seviyede bağlılık geliştirirler. Örneğin kapıcılık, çöpçülük gibi toplumsal statüsü düşük olan işlere karşı örgütsel bağlılığın az olması beklenirken doktor, avukat, subay gibi toplumsal statüsü yüksek olan mesleklerde bağlılığın yüksek olacağı değerlendirilmektedir. (Cohen, 1992, ss.539-554)

### **c. Yönetim ve Örgüt Yapısı**

Örgüt, iki ya da daha fazla kişiyi kapsayan, planlanmış koordinasyona sahip biçimsel bir yapıdır. Her örgüt bir yönetime ihtiyaç duyar.

Belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanların ya da grupların oluşturduğu örgütün yönetimini elde tutanlar, örgütün yapısını ve onu etkileyen süreçleri çok iyi bilmek zorundadırlar.

Örgütü oluşturan bireyler açısından gerçekleştirilmesi gereken amaçlar temelde bireysel ve örgütsel amaçlar olmak üzere ikiye ayrılır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütün değerlerini ve amaçlarını kabullenerek örgüt yararına çaba harcamaya istekli olacaktırlar. Örgütsel bağlılığı yükseltmeyi hedefleyen bir yönetim tarzı, çalışanların bireysel amaçları ile örgütsel amaçların uyum içinde gerçekleşebilmesini sağlayacak bir ortam yaratacaktır.

Örgütsel bağlılığı geliştirmek yönetimin başlıca görevleri arasında yer alır. Bunun için geleneksel model olarak tanımlanan "kontrol" esaslı yönetim şekline "bağlılığın" esas alındığı yönetim tarzına geçilmelidir. Geleneksel modelde talimatlar verilir ve kontrol mekanizması kurularak etkinliğe ulaşmak hedeflenir. "Bağlılık" stratejisinde ise görevler daha geniş çizgilerle tasarlanmıştır; planlama ve uygulama birleştirilmiştir; bireysel sorumlulukların koşullara göre yeniden şekillenebileceği esnek bir örgüt yapısı kurulmuştur; bireylere değil takım çalışmasına önem veren yönetim tarzı benimsenmiştir.

Günümüz yönetim anlayışında artık kontrol esaslı yönetim tarzı işlevini kaybetmiştir. (Gabarro, 1991, ss.487-498) Yönetim örgütsel performans kriterlerini, denetimi elinde bulundurma arzusunun üzerinde tutmalıdır.

Glisson ve Durick (1988), yaptıkları çalışma neticesinde işle ilgili özelliklerin iş tatminini, örgütsel özelliklerin ise bağlılığı belirlediğini ortaya koymuşlardır. Örgütsel özelliklerden liderlik ve örgütün yapısı bağlılığın en güçlü belirleyicilerindedir.

Esnek ve katılımcı bir yönetim tarzı örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Yönetime katılmak, çalışanların bireysel amaçlarıyla örgütsel amaçları dengeleyebilmeleri açısından bir fırsattır. Ayrıca alınan kararların "kendi kararı" olduğu fikrine sahip olan birey örgütsel amaçlara ve örgüte daha çok bağlanacaktır. Katılımcı yönetim şekli çalışanlara değer verildiği hissini uyandırarak moral gücünü de arttıracaktır.

Örgüt yapısı merkezileşmiş ise çalışanların karar almaya katılma fırsatları ve örgütsel amaçlarla yakınlık kurma ve özdeşleşme şansları azalacaktır. Dikey farklılaşmanın çok olması da alt-düzey çalışanların örgüte karşı yabancılaşmalarına neden olabilir. Çünkü böyle bir yapı içinde iletişim imkanı zorlaşır ve kişi kendini "totem heykeli üzerindeki küçük bir adam" gibi hissedebilir. (Robbins, 1994, ss.268-269)

Bireylerin örgüte bağlılığı ile grubun ya da örgütün büyüklüğü arasındaki bağ ters ilişkilidir. Örgüt ya da çalışma grubu büyüdükçe, kişi yalnızlık hissederek aidiyet duygusundan yoksun kalabilir.

Örgütün büyüklüğü arttıkça kişilerin karar mekanizmalarına katılmaları daha da zorlaşacaktır. Bu durum kişinin örgütsel amaçlarla daha az yaklaşmasına ve özdeşleşmesine neden olacaktır. Ancak büyüklüğün artması ile birlikte yetki devri de artıyorsa büyüklüğün olumsuz etkileri azalabilecektir. Büyüklükle ilgili bu olumsuz görüşlerin yanı sıra büyük örgütlerin ücretleme sisteminin daha tatminkar olduğu kabul edilmektedir. Bu durumda kişilerin büyük örgütleri bırakmayacakları tahmin edilmektedir. (Robbins, 1994, s.264)

#### d. Örgüt Kültürü

Örgütsel kültürün; örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemini ifade ettiği konusunda geniş bir fikir birliği görünmektedir. Paylaşılan anlam sistemi, örgütün değer verdiği ana özellikler dizisidir. (Robbins, 1994, s.299)

Her örgütün bir kültürü mutlaka vardır. Örgütün sahip olduğu kültür yapısı bazen dağınıktır ve anlamak zordur; bazen de çok güçlü ve bütün bir yapıdadır. Zayıf veya güçlü de olsa kültür, örgütte işlerin nasıl yürüyeceği konusunda esaslı bir etkiye sahiptir. (Northcraft ve Neale, 1990, s.472)

“Bir organizasyon içindeki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren normlar, davranışlar ve alışkanlıklar sistemi” şeklinde de tanımlanabilen kültür; işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen strateji ve amaçların yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır. (Eren, 1998, s.113)

Örgütsel kültür, üyelerin çoğunluğu tarafından paylaşılan ortak değerleri ifade eden bir “baskın kültür” ve bunun altındaki çok sayıda alt kültürlerden meydana gelir. Eğer örgütün baskın bir kültürü olmasaydı uygun olan ya da olmayan davranışları temsil eden “tek bir yorum” olamazdı. (Robbins, 1994, s.302)

Bazı örgüt kültürleri “güçlü”, bazıları ise “zayıf” olarak nitelendirilmektedir. Güçlü kültürün özelliği örgütün çekirdek değerlerinin yoğun olarak kabul edilmesi ve yaygın olarak paylaşılmasıdır. Çekirdek değerleri kabul eden üye sayısı ne kadar çok ise ve bu değerlere ne kadar çok bağlılarsa kültür o denli güçlüdür. Güçlü bir kültür, üyelerinin davranışları üzerinde esaslı bir etkiye sahiptir. (Robbins, 1994, s.303)

Güçlü bir kültür, örgütün neyi temsil ettiği konusunda üyelerinin hemfikir olmasını sağlar. Böyle bir amaç birliği, bağlılığa, sadakate ve örgüte adanışa yol açar. (Robbins, 1994, s.303)

Davranışsal tutarlılığı arttırıcı etkisinden ötürü güçlü bir kültür biçimselleşme yerine de geçebilir. Örgütte biçimselliğin yüksek olması tahmin edilebilirlik, düzenlilik ve tutarlılık sağlar. Güçlü kültürün aynı sonuca yazılı dokümanlar olmadan ulaşacağı kabul edilmektedir. Dolayısıyla bir örgütün kültürü ne kadar güçlü ise; yönetim işgören davranışlarına rehberlik edecek düzenlemelerle daha az uğraşacaktır. Örgütsel kültür kabul edildiği zaman, bu kurallar işgörenlerde yerleşecektir. (Robbins, 1994, s.304)

İşyerinde personelin nasıl giyinmesi gerektiğinden tutun da kararların hangi durumlarda nasıl alınacağına kadar örgütsel yaşamı pek çok yönden etkileyen kültür, örgütsel bağlılık düzeyinin arttırılmasında önemli bir görev üstlenmektedir. Güçlü bir kültüre sahip örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılıkları da yüksek olacaktır.

#### **e. Örgütsel Ödüller**

Örgüte katılan kişi örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için yapabileceği katkı ve çabalarını ortaya koyar ve karşılığında kendisine dönen faydalardan tatmin olma derecesine göre örgüte bağlılık gösterir.

Yönetim, ödüllendirmenin güdüleyici yönünden istifade edebilmek için; çabalarının doğru ve beklentilerine uygun şekilde değerlendirildiğinin işgörenler tarafından algılanmasını sağlamalıdır. Ödüller şu koşullarda etkin performansa ve iş tatminine yol açar: (Robbins, 1994, s.294)

- i. Ödüller işgörenler tarafından adil olarak algılandığında,
- ii. Ödüller performansa bağlı olduğunda,
- iii. Ödüller, kişilerin gereksinimlerine uygun olduğunda.

Bu koşullar, işgörenler arasında tatminsizliğin asgari düzeye indirilmesini, işgörenlerin içine kapanmasının azalmasını ve örgüte bağlılığın arttığını teşvik edecektir.

## E. İŞ TATMİNİ

Çalışanların yapmakta oldukları işe karşı duygusal tepkiler geliştirmeleri engellenemez bir davranıştır. Çalışanın işi ile ilgili düşünceleri, duyguları, tutumları genel olarak sahip olduğu iş memnuniyetini yansıtır. Günümüz organizasyonlarında insan kaynakları yönetimi anlayışına duyulan ihtiyacın giderek artması ile birlikte örgütsel davranışı etkileyen önemli bir faktör olarak çalışanların iş doyumunu artırmaya yönelik tedbirlerin alınması daha da önemli bir hal almıştır.

İnsanların yapmakta oldukları işe ve çalıştıkları örgüte karşı geliştirdikleri duyguları ve tutumları iki nedenden ötürü önemlidir. Birincisi, çalışanın işi hakkında hissettiği duygular en başta kendisi ile ilgilidir ve beklentileri açısından önemlidir. İkincisi, yöneticiler çalışanların tutumlarının performans ve üretim üzerindeki etkilerinden sorumludurlar.

İş tatmini, “kişinin işine karşı sahip olduğu olumlu etki ya da duygular” bütünüdür. (Feldman ve Arnold, 1983, s.192)

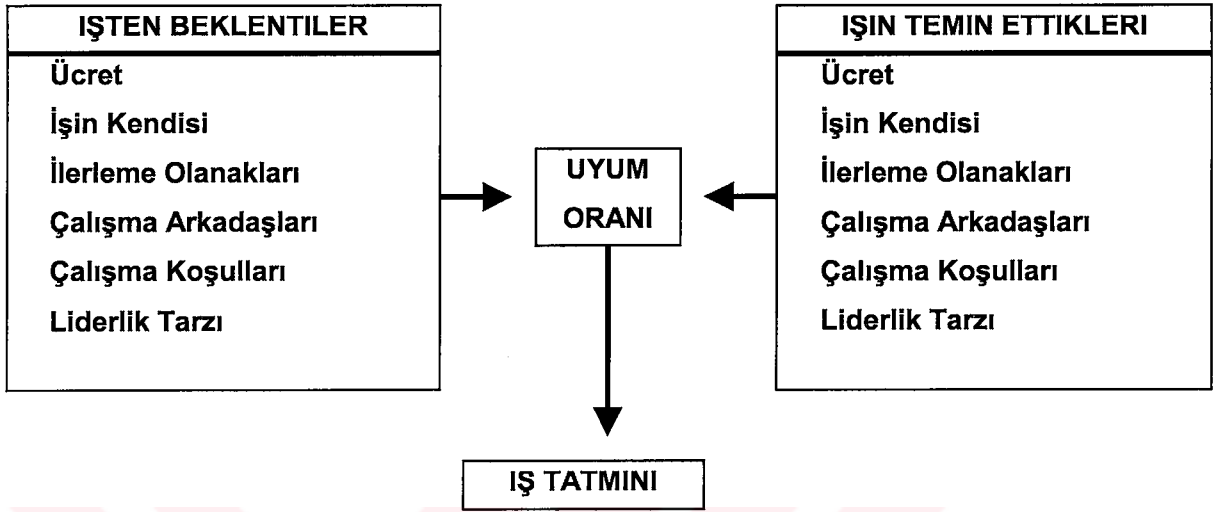
İş tatmini, çalışanların önemli olarak kabul ettikleri şeyleri, örgütün ne şekilde ve ne oranda karşıladığını algılama dereceleridir.

Schermerhorn ve arkadaşları da (1994, s.144) tanımı “kişilerin işleri hakkındaki olumlu ya da olumsuz hislerinin derecesidir” şeklinde yapmışlardır. Kişinin işindeki göreve, fiziki ve sosyal şartlara karşı cevabı olarak ele alınan kavram, “kişinin işinden beklediklerinden ne kadar tatmin olduğunun bir göstergesidir.”

Bu anlayışa göre, kişinin beklentileri ile çalıştığı işin kendisine verdikleri arasındaki fark ne kadar az ise iş doyumunu o kadar yüksektir. (ŞEKİL-6)

Davis de (1988, s.96) iş tatmininin, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk duygusunu ifade ettiğini ve işin özellikleri ile çalışanların isteklerinin birbiriyle uyumlu olduğu noktada tatminin gerçekleşeceğini vurgulamıştır.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere iş tatmininin en belirgin yönü; işin, personelin gereksinimlerini ve beklentilerini karşılayabilme derecesidir. Örgütsel davranış açısından ise çalışanların iş doyumuna sahip olmaları örgütsel performansı artırıcı bir etken olması itibarıyla önemlidir.



ŞEKİL 6 : İş Tatmin Modeli (Arnold ve Feldman, 1980, s.91)

## F. İŞ TATMİN KAYNAKLARI

Bütünsel iş tatmininin kaynakları konusu örgütsel davranış araştırmalarına en fazla konu olan alanlardan birisidir. Son 25 yılda bu konuda 3000'den fazla araştırma yapılmıştır. Tarihi gelişim sırasına göre bütünsel iş tatmininin kaynakları başlıca üç önemli dönemde incelenmektedir. (Feldman ve Arnold 1986, ss.192-193)

*Endüstriyel mühendislik:* 1920'lerden itibaren endüstri mühendisleri tarafından parça başı ücret, dinlenme aralıkları, ışık, gürültü ve çevresel faktörler gibi iş tatmini üzerinde etkisi olabileceği değerlendirilen konular araştırılmıştır. Bu döneme ait görüşler arasında önemli bir yeri olan bilimsel yönetim anlayışının öncüsü Frederick Taylor gözlemleri neticesinde standartlaştırma, hareket ve zaman etüdü, çalışanların sistematik şekilde



seçilmesi ve eğitimi, parça başı teşvikli ücret sistemi ile fonksiyonel ustabaşılık şeklinde isimlendirilen başlıca beş temel alanda önerilerde bulunmuştur. (Dinçer ve Fidan, 1996, s.115) Bilimsel yönetim anlayışı ve Taylor'un önerileri doğrultusunda çalışma şartlarının düzenlenmesinin ve buna göre ücret sisteminin ayarlanmasının verimliliği artırdığına ve çalışanların moralini yükselttiğine inanılmaktadır.

*İnsan İlişkileri Hareketi:* 1930'lu yıllardan itibaren artarak devam eden organizasyon problemlerine cevap veremeyen endüstriyel mühendislik yaklaşımının yerine, Hawthorne araştırmalarının da büyük katkısı ile yeni bir akım ortaya çıkmıştır. Başlangıçta "Beşeri İlişkiler Yaklaşımı" olarak ortaya çıkan bu yeni akım günümüzdeki "Organizasyonel Davranış" yaklaşımının temelini oluşturur.

Hawthorne araştırmaları neticesinde ışıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi konularda yapılan fiziksel iyileştirmelere rağmen verimlilik artışının anlamlı seviyede artış göstermediği tespit edilmiştir. Bunun üzerine araştırmalarda fiziki faktörler yerine sosyal faktörler üzerine eğilinmiş ve verimlilik artışının ancak işçilerin motivasyonu, uygulanan nezaret şekli, tatmini ve aralarındaki ilişkiler vasıtası ile yani sosyal faktörler vasıtası ile sağlanabileceği tespit edilmiştir. (Koçel, 1993,s.144) Hawthorne çalışmalarından sonra Roothlesberger ve Dickson'un yaptığı araştırmalar neticesinde de yönetimin işçi, iş grupları, iş tatmini ve performans üzerindeki etkisi konusunda güçlü deliller bulunmuştur. (Feldman ve Arnold, 1986, s.193)

Beşeri ilişkiler yaklaşımı ile "akılcı-iktisadi insan" modelinin yerini "sosyal insan" modeli almıştır.

*İşin Kendisi ya da Gelişimi Akımı:* 1959 yılında Herzberg tarafından yayınlanan bir monograf, iş tatminini etkileyen unsurlardan birisi olarak işin kendisine yeniden dikkat çekmiştir. Bu yeni akıma göre iş tatmini ancak insanlara daha iddialı bir iş ve yeteri kadar sorumluluk verilmesi ile sağlanabilir.

İş tatmininin kaynakları konusunda yapılmış olan çok sayıda araştırma bulunduğunu belirtmiştik. İş tatmini deyince, kişinin işi ile doğrudan ve dolaylı

olarak pek çok örgütsel ve yönetsel faktör akla gelebilmektedir. Ancak bu çalışmada iş tatmininin kaynakları olarak Feldman ve Arnold'un (1986) önerdiği altı temel faktör incelenecektir. Bunlar; ücret, işin kendisi, terfi olanakları, yönetim, çalışma grubu, çalışma şartlarıdır.

Bu kaynaklar birbirleri ile kıyaslandığında ücret ve işin kendisi en önemli iş tatmin kaynağı olarak kabul edilmektedir. Terfi olanakları ve yönetim daha az önem arz ederken, çalışma grubu ve çalışma şartlarının etkisinin ise oldukça az olduğu ifade edilmektedir. (Feldman ve Arnold, 1986, s.193)

Diğer taraftan literatürde, işin personel için taşıdığı önem derecesine göre farklı sıralamalara da rastlanmaktadır. Herzberg tarafından sırasıyla iş güvenliği, işe ilgi duyma, ilerleme olanağı, adil ve insafli nezaret şeklinde yapılan sıralamada ücret ancak yedinci sırada yer alabilmiştir. Araştırma birkaç yıl sonra yinelendiğinde işe ilgi duyma birinci sırayı alırken; işi yürütmek için yeterli araç-gereç, bilgi ve yetki ikinci, üçüncü ve dördüncü sıraları almıştır. Ücret ise beşinci sıraya çıkmıştır. Yine değişik çalışmalarda görülmüştür ki 1940'lı yıllarda çok önemli bir öge olarak kabul edilen iş güvencesi 1950'li yıllarda yedinci sıraya inmiş, işin kendisi ve nezaret tarzı öğeleri yerlerini korumuş, çalışma koşulları ve ücret ise önemini korumaya devam etmiştir. (Dağ, 1993, s.16)

Ev aletleri üreten büyük bir işletmede çalışanların iş doyum düzeyini belirlemek için yapılan bir araştırma neticesinde çalışanların ücret dışındaki tatmin etkenlerinden çok önemli derecede rahatsızlık duymadıkları ortaya çıkmıştır. Doyumsuzluk sebebi ücrette yoğunlaşmıştır. (Altın ve Sarpkaya, 1996, s.28)

## **1.Ücret**

Ücret, ekonomik açıdan emeğin karşılığının ödenmesidir. İş hukuku açısından ise "işgörenin bedeni ve fikri faaliyetlerinin karşılığı" olarak kabul edilir. Genellikle ücret deyince akla belirli dönemlerde ele geçen parasal değerler gelmektedir.

Para, yaşantımızı kolaylaştırabilmek için ihtiyaç duyduğumuz en temel ve olmazsa olmaz bir araçtır. Çalışanları güdülemek maksadıyla kullanılan maddi teşvik araçlarının en başında para gelmektedir. Daha yüksek seviyede gelir elde etme olanağı, çalışanların örgüt ile işbirliği etmesinde tek olmasa bile önemli özendirme araçlarından birisidir.

Para sadece temel ihtiyaçların karşılanmasına ve boş zamanlarda bir takım aktivitelerin gerçekleştirilebilmesine olanak sağlayan bir araç değildir. Aynı zamanda çalışanın örgüt yararına sarf ettiği çabaların yönetim tarafından değerlendirildiğinin en belirgin göstergesidir.

“Ekonomik insan” modelini esas alan klasik yönetim anlayışına göre çalışanlar örgütle sadece ekonomik çıkarları nedeniyle ilgilenirler. Bu anlayışa göre özendirici bir ücret sistemi işletme açısından verimliliği ve çalışanlar açısından da tatmin düzeyini arttırmada en etkili güdüleme aracı olarak kabul edilir.

“Sosyal insan” modelini esas alan neoklasik yönetim anlayışına göre; ekonomik insan modelinin aksine, ücret tatmin açısından önemli bir güdüleme aracı olarak kabul görmemektedir.

Günümüz modern yönetim anlayışı da tıpkı klasik yaklaşım gibi insanların temel güdülerinin etkisiyle hareket ettiklerini kabul eder. Ancak bu güdülerin kişiden kişiye değişebileceğini değerlendirerek çok yönlü motivasyon ilkesini esas alır. Öyle ise ücretleme yalnız kişilerin belirli fizyolojik ve biyolojik gereksinimlerini karşılayacak biçimde değil aynı zamanda çalışanların psikolojik beklentilerine de cevap verebilecek şekilde düzenlenmelidir. Benimsenen ücretleme sistemi nitelikli personeli işletmeye çekebilmeli, nitelikli personelin işletmede kalmasını sağlayabilmeli ve personeli güdüleyebilmelidir. (Aldemir ve arkadaşları, 1998, s.235)

Ücret miktarlarının ve ödeme biçiminin iş tatmini üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar neticesinde bir ülkede ya da belirli bir işkolunda ortalama ücret seviyesinin altında ücret alarak çalışanların devamsızlık oranının yüksek olduğu saptanmıştır. Daha iyi olanaklar arama eğiliminde olan çalışan işe

kendini bağımlı hissetmez. Düşük ücretli işlerde personel devir hızı da yüksek olmaktadır.

Düşük ücret seviyesinin aksine, özellikle az gelişmiş ülkelerde, yüksek ücret seviyesi de devamsızlığa yol açabilmektedir. Afrika ülkelerinde yapılan araştırmalar neticesinde “fazla ücret alan yerli zencilerin sık sık devamsızlık yaptıklarını, bu yüzden fiyat arzı eğrisinin yüksek fiyat seviyelerinde tersine kıvrıldığı” sonucuna varılmıştır. Yaşam düzeyinin gerektirdiği gelir seviyesine erişen bu zenciler fizyolojik ihtiyaçlarını tam anlamıyla tatmin ettiklerinden daha fazla çalışmak istememekte ve işyerine her gün devam etme eğilimleri azalmaktadır. (Eren, 1998, s.206)

Ücretlerin parça başına (akort) veya zaman sasına göre (gündelik, haftalık, aylık gibi) ödenmesinin de devamsızlık üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Parça başına ücret ödenen işyerlerinde, zaman esasına göre ödeme yapılan işyerlerine oranla daha fazla devamsızlık yapıldığı gözlenmiştir. (Eren, 1998, s.206)

## 2. İşin Kendisi

Yapılan işin çekiciliği bireyin iş tatminini etkileyen önemli unsurlardan birisidir. Yaptığı işin kendisine göre cazip olduğunu düşünen bireyin işine karşı geliştirdiği tutumları da olumlu olmaktadır.

Arnold ve Feldman (1980, s.88) iş tatmini açısından, işin kendisinin çekici olmasının iki temel unsura dayandığını belirtmektedirler. Bunlardan birincisi işin *yeganeliğidir* (benzersizliği). İşin benzersizliğinin artması, rutinliğinin azalmasını sağlar ve tatmin düzeyini artırır. İkincisi ise çalışanın iş üzerindeki kontrol olanağıdır yani *otonomi* imkanı sağlamasıdır. Otonomi , işin yapılması sırasında çalışanın işi hakkında karar verme özgürlüğünü ifade eder. İşin çalışana otonomi imkanı sunması iş tatminini artıracaktır.

Herzberg'e göre ise iş tatmininin ana belirleyicisi işin kendisidir ve üç ayrı yönden iş tatminini etkilemektedir: (Feldman, Arnold 1986:194-195)

### *i. İşin yöntemi ve hızının kontrolü*

Bilimsel yönetim tıpkı Gilberth (1919) gibi, işi yapan kişilerin işin yöntemi konusunda söz sahibi olmaları gerektiğini savunmaktadır. Ancak endüstriyel mühendisleri verimliliği artırabilmek için işin hızını ve yöntemini işçilerin kontrolünden çıkararak uygulamalar getirmişler ve zamanla işi yapan ile planlayanlar birbirinden ayrılmıştır. Böylelikle çalışanlar işin nasıl yapılacağı konusunda kontrolü kaybetmişlerdir.

Hackman ve Lawler 1971 yılında yaptıkları araştırma ile işin hızının ve kontrolünün iş tatminini direkt etkilediğini ortaya koymuşlardır. İşin hızı ve yöntemi üzerinde kontrolü olmayan işçilerde tatminsizlik gözlenmiştir. (Feldman ve Arnold, 1986, s.194)

### *ii Beceri ve yetenekler*

White'ın 1959 yılında motivasyon üzerine yaptığı ilk araştırmalar insanların çevreleriyle başarılı bir şekilde mücadele edebilmelerinin motivasyonu artırdığını göstermiştir. İnsanların değerli beceri ve yetenekleri onların kendilerine saygılarını ve güvenlerini artırır, yeterlilik duygusu verir. Vroom 1962 yılında yaptığı araştırma ile iş tatmini ve işte kendini ifade edebilme fırsatı arasında çok güçlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. (Feldman ve Arnold, 1986, s.194)

### *iii Çeşitlilik*

Bilimsel yönetimin bir diğer eğilimi işin temel parçalara bölünerek uzmanlaşmaya gidilmesi ve her bir parçanın farklı uzmanlarca yapılmasıdır. Krech ve Crutfield (1948) ile Mann ve Hoffman(1960) yaptıkları çalışmalarda uzmanlaşmanın ve tekrarlanan işlerin tatminsizliğe yol açtığını belirtmişlerdir. İş tatminini artırabilmek için iş genişletme ile çalışanların tek bir iş üzerine uzmanlaşmaları yerine çeşitli becerilerini kullanarak birkaç işi bir arada yapmalarına olanak sağlanmalıdır.( Feldman ve Arnold, 1986, s.195)

### 3. İlerleme Olanakları

İnsanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş yeknesaklaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışma arzusunda olacaklardır. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan bireylerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. (Eren, 1998)

İşe yeni başlayan bir kimse önünde ilerleme olanağının bulunmadığını ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılır ise işe karşı olumsuz bir tutum geliştirecektir. Ayrıca terfi sisteminin adil olmaması, hakedenlerin yerine iltimas sahibi kişilerin terfi ettirilmesi de ilerleme olanaklarının işgörenler üzerinde sağladığı güdüleyici etkinin zamanla yozlaşmasına neden olacaktır. Örgütün benimsediği terfi sisteminin açık, anlaşılır, güvenilir ve objektif olması bu olumsuzluğu ortadan kaldıracaktır.

Sirata (1959) tarafından bir elektronik üretim fabrikasında yapılan araştırmada, istenilen terfilere zamanında ulaşamamanın iş tatminini olumsuz etkilediği görülmüştür. Patchen de (1960) yükselmeyi hakettiğine inanan çalışanların terfi edememesi nedeniyle iş tatminlerinin düştüğünü ve devamsızlık oranlarının yükseldiğini belirtmiştir. (Feldman ve Arnold, 1986, s.195)

İlerleme olanakları, yukarıda açıkladığımız diğer iş tatmin kaynaklarından ücret ve işin kendisi ile son derece yakın ilişki içindedir.

Vroom (1964), aynı organizasyonda daha yüksek bir pozisyona yükselmenin aynı zamanda işin içeriği, ücret, yönetim ve çalışma arkadaşları konusunda da değişiklikler içerdiğini belirtmiştir. Daha yüksek seviyedeki işler daha az tekrar gerektirir, ücreti daha tatmin edicidir, çalışana daha fazla serbestlik sağlar ve daha az fiziksel çaba gerektirir. Bu nedenle terfi etmek iş tatminini artırıcı bir etken olarak düşünülür. (Feldman ve Arnold, 1986, s.196)

Özellikle yöneticiler arasında terfi etme arzusu çok daha güçlüdür. Locke (1976), bunun köklerini yüksek ücret artışı, sosyal statü kazanma ve daha fazla

sorumlulukla gelen psikolojik gelişim ve hakettiği terfiye ulaşma ile elde edilen adalet duygusuna bağlanmaktadır. (Feldman ve Arnold, 1986, s.196)

#### 4. Yönetim Tarzı

Birey, kişisel amaçlarına ulaşabilmek için bir gruba ihtiyaç duyar. Benzer ihtiyaç ve çıkarlarını gerçekleştirebilmek için bir araya gelen grupları yönetecek ve hedeflerine götürecektir bir yönetime ve lidere ihtiyaç vardır.

Lider üyesi bulunduğu grubu amaçlarına ulaştırabilmek için örgütleyen, amaçlar doğrultusunda planlar yapan, grubu hedefe yöneltme ve harekete geçirme becerisi gösterebilen kimsedir. Öyleyse liderlik kısaca, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneğidir diyebiliriz.

Tanımdan da anlaşılacağı üzere liderin en başta gelen görevi izleyenleri hedefe yönlendirmek ve doğru yolda ilerlemelerini sağlamaktır. Bu nedenle yönetim iyi derecede planlama ve yöneltme yeteneğine sahip olmalıdır. Çünkü güçlü liderler zayıf planlamaları nedeniyle izleyenleri yanlış yöne hareket ettirirlerse güçsüz yönetici konumuna düşerler. (Reitz, 1987)

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar genel olarak üç grup altında incelenmektedir.: 1) Liderin özellikleri yaklaşımı, 2) Liderin davranışları yaklaşımı, 3) Durumsallık yaklaşımı (Eren,1998, s.347)

Liderin özellikleri yaklaşımı liderin özelliklerine birinci derecede önem vermektedir. Bu yaklaşım liderin entelektüel, duygusal, sosyal gibi kişisel özellikleri ile boy, kilo, yaş, sağlık durumu gibi fiziksel özelliklerinin önemini belirlemeye çalışır. Ancak liderin kişisel özellikleri konusunda düşünürler tam bir görüş birliğine varamamışlardır. Bunun nedeni grubun diğer üyeleri yani takipçiler ve liderin görev yüklendiği ortamın koşullarındaki değişim ve belirsizliklerin dikkate alınamamasındandır. (Eren,1998, s.347)

Davranışsal yaklaşım ise liderin özelliklerinden ziyade davranışlarına önem vermektedir. Davranışsal yaklaşım doğrultusunda yapılan çalışmalar

neticesinde girişimcilik ruhu yüksek, izleyenleri dikkate alan, yetki devretmekten korkmayan, üyelerin faaliyetlerine destek olan, üyeler arasında karşılıklı etkileşimi kolaylaştıran, amaca dönük faaliyetlerin pekiştirilmesine yardımcı olan, etkili bir koordinasyon ile astlarının işlerini kolaylaştıran liderlerin verimli ve iş tatmini yüksek işgörenlere sahip oldukları ortaya konulmuştur. (Eren,1998, ss.348-351)

Durumsallık yaklaşımı ise liderin faaliyetlerini etkileyen diğer bazı durumsal faktörlerin etkisine dikkat çekmektedir. Liderlik bir faaliyet fonksiyonu olarak şu şekilde ifade edilmektedir: Liderlik(L)=f(izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri, ortam koşulları) Bu değişkenler liderlik faaliyetini etkileyen temel faktörlerdir. Aynı zamanda bu değişkenler karşılıklı olarak birbirlerini de etkilemektedirler. Durumsallık yaklaşımına göre liderlik yere ve zamana göre değişen karmaşık bir sistemin belirlediği yönetsel bir rol davranışdır. (Eren,1998, s.351)

Durumsallık yaklaşımına göre liderler kendilerini izleyen grupla olan ilişkilerinde duruma göre farklı tutumlar sergileyebilirler. Liderler duruma göre otokratik, demokratik-katılımcı ya da tam serbestlik tanıyan davranış ve tutumlar içinde olabilirler.

Otokratik lider davranışının iş tatmini açısından yararları ve sakıncaları aşağıda özetlenmiştir: (Eren,1998, s.366)

#### *Yararları*

i. Yetiştikleri toplum yapısı itibariyle kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahip izleyiciler liderden tam yetki kullanmasını beklerler.Sadece otokratik liderin kendilerine güven ve tatmin sağlayacağına inanırlar.

ii. Otokratik lider tam yetkili olduğu için kendini daha rahat hisseder. Bağımsız hareket edebilme güvenine sahip bir liderin güdüleyici niteliği yüksek olacaktır.

#### *Sakıncaları;*



i. Otokratik lider aşırı ölçüde bencil davranabilir. Bu durum işgörenlerin çalışma arzusunu olumsuz etkiler ve işgörenlerde psikolojik tatminsizlikler ortaya çıkar.

ii. Tek söz sahibi lider olduğu için çalışanların yaratıcılığı zamanla körelir. Otokratik liderler tarafından yönetilen kurumlarda örgütsel yenilik faaliyetleri asgariye inmektedir.

Demokratik-katılımcı liderlik davranışının etkileri ise şu şekildedir: (Eren,1998, s.367)

#### *Yararları*

i. İzleyiciler de lider kadar örgütü etkileyen koşullarla ilgilendikleri için alınan kararlar daha sıhhatli olur ve örgütsel tatmin seviyesi artar.

ii. Fikir ve düşüncelerine değer verilen işgörenlerin iş görme arzusu ve güdüleri olumlu biçimde etkilenir. İşgörenler bundan psikolojik tatmin duyarlar.

iii. Grup içi tartışmalar ortadan kalkar, yerini yüksek çalışma gücüne ve morale bırakır.

#### *Sakıncaları;*

i. Zaman kayıplarına neden olur, karar sistemi yavaş işler. Acil durumlarda bunalımlara yol açar.

ii. Herkesin fikir vermeye zorlanması, özellikle uzmanı olmadığı konularda, hem izleyicileri zor durumda bırakarak bunalımlara sebep olur hem de yanlış fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açar.

Çalışanlara tam serbestlik sağlayan liderlik davranışının sonuçları ise aşağıdaki gibi özetlenebilir: (Eren,1998, s.368)

#### *Yararları;*

i. İzleyiciler hem planlayıcı hem de uygulayıcı konumda oldukları için kendilerini yetiştirip sorunlara en iyi hal çaresi bulma konusunda güdülenmişlerdir.

ii. Yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağlar.

### *Sakıncaları;*

i. Liderin otorite kullanımı adeta ortadan kaldırılmıştır. Bu nedenle grubu genel amaçlar etrafında toplamak ve onları belirli amaçlara yönlendirmek zordur. Grup içinde anarşi doğmasına yol açabilir.

ii. Bireysel başarılar dışında grup başarıları önemli ölçüde azalmıştır.

Yukarıda açıklamaya çalıştığımız otokratik, demokratik ve liberal üçlü ayrımına alternatif olarak; J.M.Burns ve B.M.Bass yeni bir ayrım yapılmasının zorunlu olduğuna işaret etmişlerdir. Yazarlar bu ayrımı, geleneklere ve geçmişe daha bağlı "transaksiyonel" liderlik ve geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük "transformasyonel" liderlik şeklinde yapmışlardır. (Eren,1998, s.369)

Transaksiyonel liderlik biçimini benimseyen yöneticiler çalışanları güdülemek için para ve statü verme gibi kişisel tatmin sağlayıcı faktörleri kullanırlar. Transformasyonel liderlik biçimini benimseyen yöneticiler ise astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirmeye ve onlara bir vizyon kazandırmaya uğraşırlar. Bu tip liderlerin izleyicilerinin kendilerine olan güveni yüksektir, örgütsel çıkarları bireysel çıkarlardan daha yüksek tutarlar.

### **5) Çalışma Grubu**

Klasik yönetim anlayışında çalışanın sosyal ve duygusal yönünün göz ardı edildiği görülür. İnsan İlişkileri Yaklaşımında ise Hawthorne araştırmalarının katkısıyla çalışanların sosyal ve duygusal yönlerinin işletme açısından önemi ortaya konulmuştur. Homans'ın sosyal modeli de faaliyetler, karşılıklı ilişkiler ve duygular olmak üzere üç ögeyi esas almaktadır. Bir sosyal örgütten söz edebilmek için örgütü oluşturan kişilerin yaptıkları işlerle ilgili olarak bir takım faaliyetleri yaparken karşılıklı ilişkilerde ya da etkileşimde bulunmaları söz konusudur.

Tavistock Enstitüsü tarafından İngiltere'de kömür ocaklarında yapılan araştırma iş gruplarındaki değişikliklerin örgütsel verimliliği ve grubun tatmin düzeyini nasıl etkilediğini göstermiştir. Daha önce adeta birbirlerine rakip gibi çalışan küçük gruplar bu araştırma için birleştirilerek 50 kişiden oluşan gruplar

teşkil edilmiştir. Birleşme neticesinde küçük gruptaki sosyal statülerini, rollerini, birbirlerini çok iyi tanıyan arkadaşlıklarını kaybeden ve bu nedenle etkinliklerini yitiren işçiler duygusal yönden mutsuz kimseler haline gelmişlerdir. (Dinçer ve Fidan, 1996, s.151)

Grup üyelerinin birbirleri ile olan ilişkisi bireyin iş tatmini üzerinde etkilidir. 1992 yılında otomobil endüstrisinde yapılan bir araştırmada tek başına çalışanların kendilerini sosyal yalnızlığa ittiklerinden dolayı işlerini sevmedikleri sonucuna varılmıştır. Zaleznik ve arkadaşları da işinde tek başına çalışanların yüzde 43'ünün, grup halinde çalışanların ise yüzde 75'nin yüksek iş tatminine sahip olduklarını kaydetmişlerdir. Benzer pek çok araştırma sonucuna göre, birbirleriyle iletişim içine girmeyen çalışanların iş tatminsizliği artmakta ve işi terk etme eğilimi içinde olmaktadır. (Feldman, Arnold, 1986, s.196)

Grup üyeleri tarafından kabul görmek iş tatminini arttırmaktadır. Grup üyelerinin aynı tutum ve değerlere sahip olmaları daha güçlü bir iş tatmini sağlamaktadır. (Feldman, Arnold, 1986, s.197)

Diğer taraftan, "işinizden gerçekte ne bekliyorsunuz" diye isimlendirilen bir araştırma, çalışma grubu ile iyi ilişkilerin iş tatmini üzerindeki etkisinin diğer faktörler kadar etkili olmadığını ortaya çıkarmıştır. Araştırma sonuçlarına göre 18 etmen arasında iyi çalışma ilişkileri 14ncü sırada yer almıştır. (Feldman, Arnold, 1986, s.197)

## **6. Çalışma Koşulları**

Çalışma koşulları ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki vardır. İşin kendisi ögesini incelenirken, yaptığı işi cazip bulanların işe karşı olumlu tutumlar geliştirdiklerini belirtmiştik. İşin cazibesi her ne kadar subjektif bir özellik arz etse de işin gerektirdiği çevresel ve bedensel koşullar ile işe ilişkin zihinsel koşullar çalışanların iş hakkındaki değerlendirmeleri üzerinde etkilidir.

Tatminsizliğe ve şikayetlere neden olan çevresel ve bedensel koşulların bazıları aşağıda özetlenmiştir: (Eren, 1998, s.179)

- i. Kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma gibi işyerinin maddi çevresi ile ilgili bir takım olumsuzluklar ve eksiklikler,
- ii. Dinlenme zamanının oldukça kısa tutulması, bedensel kapasiteyi aşan işlerde çalıştırılmaları, iş üzerindeki kontrollerinin azaltılarak robot gibi ve bulunduğu mahalden ayrılmamalarını gerektirecek işlerde çalıştırılmaları gibi etkenlerle çalışanların sürekli yorgunluk hissine kapılmalarına neden olunması,
- iii. Mekanik güvenlik koşullarının yetersiz olması.

İşe ilişkin zihinsel koşullar ve sonucunda ortaya çıkan tatminsizlikler ise aşağıdaki gibi özetlenebilir: (Eren, 1998, ss.180-182)

- i. İşlerin fazla monoton olması personelin sadece dikkatini kullanmasını gerektirirken asgaride olsa zekasını kullanmasına engel olur. Oysa zekanın verdiği yaratıcılık, insanın ruhsal bir ihtiyaçtır ve kullanılmayınca tatminsizliğe yol açar.
- ii. İşin haddinden fazla çapraşık ve kompleks olması çalışanları aşırı zihinsel yorgunluğa sürükleyecektir. Bunun sonucunda gelişecek olan başaramamak korkusu da işgörenler üzerinde bunalımlara ve sinirlilik hallerine neden olacaktır.
- iii. İşgörene, işle ilgili yöntemleri benimsetebilmek oldukça zordur. Çünkü insan işi kendi açısından en uygun gelen yöntemlere uyarak yapmak ister ve alışılmış yöntemleri terk etmek oldukça zordur.
- iv. Kesin standartlara dayanan işler, devamlı olmasa da geçici şikayetlere ve bunalımlara neden olur. Bu durumlarda sık sık işgörenlerin iş değiştirme istekleri ile karşılaşılır.
- v. İşgörenin adeta bir robot gibi iş çalışmasını gerektiren işler kişiliği ortadan kaldırıcı etki yapar ve ego ihtiyacının tatmin edilmemesi gibi şikayetlere neden olur.

İşyerinin maddi çevresi ile işgörenlerin yaşadıkları çevre arasındaki uyum ya da uyumsuzluk çalışma koşullarının iş tatmini üzerindeki etkisini göreceli hale getirmektedir. Kötü bir çevrede yaşayan işgören için vasat çalışma koşullarına sahip bir iş çok tatmin edici olabilirken, çok iyi yaşam koşullarına alışmış birisi için ise aynı iş tatminsizliğe yol açabilmektedir. (Davis, 1988)

## G. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İŞ TATMİNİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Bazı araştırmalarda işletmeye bağlılığın iş doyumunun bir nedeni, bazı araştırmalarda ise işletmeye bağlılığın iş doyumunun bir sonucu olduğuna ilişkin bulgular mevcuttur. Bunun yanında, nedensellik arayışıyla başlayıp sadece güçlü ilişki bulan araştırmaların sayısı da oldukça fazladır. Bunun için, son yıllarda yapılan araştırmalarda işletmeye bağlılık ve iş tatmini birbirinin eş zamanlısı olarak ele alınıp değerlendirilmektedir. (Gökmen, 1996)

Örgütsel bağlılık daha çok örgütün hedef ve değerlerinden etkilenirken, tatmin düzeyi daha çok görev çevresinden etkilenmektedir. Kişi örgütüne bağlı olabilir ama işinin belirli bölümlerinden memnun olmayabilir.

Örgütsel bağlılık, örgütten ayrılabilme engelleri ile onu örgüte bağlayan seçenekler arasında bir tercihi gösterir. Tatmin ise mevcut iş ile ilgili algılardan kaynaklanır. İş tecrübesi ve işyeri hakkındaki inançlar bu iki tutumu birbirinden ayırır. (Glisson ve Durick, 1988, s.63)

İş tatmini, çalışanın işi ile ilgili tutumlarını ele alırken örgütsel bağlılık çalışanın örgütle ilgili tutumlarına önem verir. Mowday ve arkadaşları (1982) bağlılığı, çalışanın örgüt hakkındaki olumlu duygu ve düşünceleri şeklinde tanımlarken belirli görev çevresiyle ilgili tecrübeler hakkındaki olumlu tepkilerini ise iş tatmini kapsamında ele almışlardır. Williams ve Hazer (1986) ise iş tatminini örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak kabul etmişlerdir.

İş tatmini ile karşılaştırıldığında örgütsel bağlılığın zamanla gelişeceğini ve bu yüzden gün be gün değişiklik göstermeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. İş tatmini ise işyerindeki faaliyetlere ve olaylara karşı daha hassastır.

## H. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİNİN DOĞURDUĞU İŞ DAVRANIŞLARI

İş tatminsizliğinin bireyler ve örgüt açısından doğurduğu olumsuzluklar farklı inceleme konularıdır. Bu çalışmada bireyler açısından yarattığı sorunlara yer verilmeyecektir. Ancak bilinmelidir ki tatminsizliğin bireye yönelik sonuçları sadece bireyin kendisi ile sınırlı kalmayacak, sosyal ve örgütsel çevresinde de dolaylı biçimde arzu edilmeyen olumsuzluklara yol açacaktır.

Örgütü oluşturan bireyler arasında bir uyum yaratılmadığı takdirde örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi imkansız hale gelecektir. Örgütü oluşturan çalışanlar, örgütsel amaçlara bağlılık derecelerine göre örgütü bu amaçları gerçekleştirmeye yönelteceklerdir.

Hem ekonomik hem de sosyal açıdan sorunlara yol açan örgütsel davranışları önceden tahmin edebilmek için çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi işletmeler açısından hayati derecede önemli bir konudur.

Bu bölümde örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin doğurduğu başlıca iş davranışlarından performans, iş gücü devri ve devamsızlık konuları incelenecektir.

### 1. Performans

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Kavram örgütsel açıdan, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Çağdaş işletme anlayışının egemen olduğu örgütlerde performans ölçüm ve denetim sistemleri büyük önem taşırlar. (Akal, 1988, ss.2-10)

Meyer ve arkadaşları (1989), örgütsel bağlılık ve işi bırakma davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok araştırma bulunmasına rağmen bağlılığın performansla ilişkisini inceleyen pek az araştırma olduğunu belirtmektedirler.

Araştırmacılar, çalışanın iş performansının bağlılıkla olan ilişkisinin en az işi bırakma davranışı kadar ve hatta ondan daha önemli olduğuna dikkat çekmektedirler.

Meyer ve arkadaşları (1989) yaptıkları çalışma neticesinde, çalışanların duygusal bağlılığı ile iş performansları arasında olumlu ilişki bulmuşlardır. Devama yönelik bağlılık ile iş performansı arasında ise olumsuz ilişki tespit etmişlerdir. Çalışanlar eğer Porter ve arkadaşlarının (1974) belirttiği gibi örgütsel amaçlarla özdeşleşerek bağlılık geliştirirlerse personel devri azalacak ve performans artacaktır. Bunun yanı sıra Becker'in (1960) yaklaşımı doğrultusunda yani ayrılmanın getireceği maliyetlerden kaçınmak adına bağlılık gösterilir ise belki personel devir oranı yine düşebilecektir ancak düşük iş performansı ile karşılaşmak kaçınılmaz olacaktır.

Mathieu ve Zajac (1990), örgütsel bağlılık ile iş verimi arasındaki ilişkinin çok zayıf olduğunu belirtmişlerdir ve iş verimi ile işten ayrılma davranışını işletmeye bağlılığın bir sonucu olarak incelemişlerdir.

Şenkaş (1996) ise işletmeye bağlılığın iş gücü verimliliği üzerindeki etkilerini dört ana grupta ele almaktadır:

i. Örgütün amaçlarının büyümesi, çalışanların bu amaçları gerçekleştirmek için verdikleri çaba ile doğru orantılıdır. Kişi örgüt amaçlarına bağlılık duymazsa örgütü ilgilendiren sorunlara karşı duygu ve kaygılarını ortadan kaldırarak verimsizliğe yol açar.

ii. Kişi örgütün amaçları ile özdeşleşirse yaptığı işten duyduğu memnuniyet derecesi artar. İşini seven kişi daha kaliteli ve üretken iş davranışları sergiler.

iii. Örgütüne bağlı ve işini seven kişi, işine severek gidip gelir ve devamsızlık azalır.

iv. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu işletmelerde işgücü devir oranı düşüktür. Bu durum örgüt açısından üretime doğrudan katkısı olmayan pek çok

giderin (yeni personelin işe alınması ve yerleştirilmesi sürecindeki maliyetler, vb.) azalması anlamına gelir.

## 2. Personel Devri (Turnover)

Personel devri, çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade eder. Kısaca, örgütün çeşitli nedenlerle personel kaybetmesidir. Personel devir oranı şu şekilde hesaplanır: (Eren, 1998, s.209)

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

Personelin örgütten ayrılması kendi isteğiyle ya da istemediği halde gerçekleşebilir. Bu çalışmada personelin kendi isteğiyle işten ayrılma davranışı ve sonuçları ele alınmaktadır.

Personel devrinin örgüt açısından yarattığı olumsuzluklar aşağıda özetlenmiştir. (Eren, 1998, ss.209-210)

i. Personelin kuruluş içinde yetiştirme ve kalifiye hale gelmesinin maliyeti ile acemilik devresinde yapmış olduğu hatalarının maliyeti

ii. Tecrübeli personelin yerini alacak olan tecrübesiz personelin intibak esnasında yapacağı hataların maliyeti ve tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü

iii. Personel bölümü için yaratmış olduğu ek yardımcı hizmetler; personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme, ücretleme, vs.

Pek çok araştırmacı iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların genellikle işi bırakma eğilimlerinin daha düşük olduğu konusunda hemfikirdirler. Ancak bu iki değişkenin işten ayrılma davranışı üzerindeki etkilerinin farklılık arz ettiği görülmektedir.



Porter ve arkadaşlarına (1974) göre işletmeye bağlılık, işi bırakma ve üyeliği devam ettirme niyeti üzerinde iş tatminine nazaran daha önemlidir. Çünkü çalışanların yapmakta oldukları işle ilgili memnuniyet dereceleri zamana göre değişiklik gösterirken işletmeye bağlılık dereceleri ise zamana göre oldukça sabit kalmaktadır.

Mowday ve arkadaşlarına (1982) göre de örgütsel bağlılık, personel devir oranının belirleyicisi olarak iş tatminine göre daha güçlü bir etkiye sahiptir.

İş tatmini düşük olan örgütlerde personel devir oranı yüksektir. (Davis ve Newstorm, 1987; Mowday ve ark., 1982) Ancak personel devir oranı sadece iş tatmini ile ilgili değildir. Alternatif iş imkanlarının olup olmaması da işi bırakma kararı üzerinde etkilidir. Personel mevcut işinden hiç memnun olmasa dahi özellikle ailevi ve ekonomik sebeplerden ötürü işte kalmaya devam etmektedir. (Arnold ve Feldman, 1980)

Curran (1980) düşük ücretle işçi çalıştıran sanayilerde işsizliğin daha fazla olduğunu ve küçük örgütlerde işi bırakma eğiliminin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Araştırmacıya göre yaş ile personel devir oranı ters orantılıdır. (Cici, 1997) Jenkins'in (1993) yaptığı araştırma sonucuna göre de yaş arttıkça personel devir oranı azalmaktadır.

Çalışma süresi de personel devir oranını etkileyen faktörlerden birisidir. Genel olarak çalışma süresi ile işi bırakma davranışının ters ilişkili olduğu kabul edilmektedir. (Jenkins, 1993; Davis ve Newstorm, 1987)

Miler ve Wheeler'in (1992) araştırmalarına göre kadınlar, erkeklere oranla iki kat daha fazla işten ayrılma eğilimi göstermektedirler. Ayrıca hem kadınlar hem de erkekler açısından terfi olanaklarının işi bırakma eğilimi üzerinde önemli derecede etkisi olduğu belirtilmektedir.

Rusbult ve Farrell (1983) başlangıçta iş maliyetlerinin minimum seviyede ve çalışanın örgüte yaptığı yatırımların oranının küçük olduğunu; fakat zaman geçtikçe bu faktörlerin etkisinin önemli olmaya başladığını ve işi bırakma kararını etkilediğini belirtmektedirler. Örgütsel ödüller, çalışanın iş tatmini,

alternatif işin kalitesi, çalışanın işe yaptığı yatırımların büyüklüğü gibi faktörler işten ayrılma davranışını etkilemektedir. Araştırmacılar alternatif işin kalitesi ile örgütsel bağlılığın olumsuz ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Eğer alternatif işin kalitesi düşük ise bağlılık artar, yüksek ise bağlılık azalır.

Alt birimlerin yani örgüt içi çalışma gruplarının büyüklüğüyle devamsızlık ve işgören devir oranı arasında tam bir olumlu ilişki görünmektedir. Ancak alt birimin büyüklüğüyle iş tatmini arasında tutarlı bir ilişki görünmemektedir. (Robbins, 1994, s.264)

### 3. Devamsızlık

Devamsızlık, işgörenin çalışma programı ve planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir.

Devamsızlık nedeniyle işletmelerde planlanan işgücü saati toplamında azalmalar meydana gelir. Ayrıca işgörenin çalışırken kullandığı aletler ve makinelerin de devamsızlık süresi içinde atıl kaldığı düşünülürse toplam üretim miktarında azalmalar ortaya çıkacaktır. Devamsızlık oranı belirli bir süre zarfında -genellikle bir yıl olarak ele alınır- kaybedilen işgücü saatleri toplamının, planlanan toplam işgücü saatlerine oranından elde edilmektedir. (Eren, 1998, s.208)

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Kaybedilen iş gücü saati toplamı}}{\text{Planlanan toplam iş gücü saati}} \times 100$$

Devamsızlık işletmelerin verimliliği bakımından önem taşıdığı kadar personelin moral gücü ve tatmini açısından da önemlidir.

İşletmeye bağlılığı yüksek olan çalışanın iş devamının da yüksek olacağı öngörülmektedir. Çünkü işine ve örgütüne bağlı olan çalışanlar işine sevecek gidip gelecektirler. Çalışanların morali yüksek olduğu zaman, psikolojik rahatsızlıklardan ya da hastalık bahanesiyle işten uzaklaşmaya çalışanlardan kaynaklanan mazeretli izin sayıları azalacaktır. (Şenkaş, 1996, s.51)

Yaş ile devamsızlık durumu arasında ilişki arayan araştırmaların sonuçları çelişkili çıkısa da pek çok düşünür orta yaş grubundaki kimselerde devamsızlığın genç gruplara ve yaşlılara nazaran daha az olduğu konusunda hemfikirdirler. (Eren, 1998, s.202)

Cinsiyet ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi araştıranlar ortalama olarak kadınların erkeklerden daha fazla devamsız oldukları sonucuna varmışlardır. Bu görüşü savunanların çıkış noktası kadınların erkeklere göre işlerine daha az bağlı olduklarını düşünmeleridir. Ayrıca bekar kadınların işe devamsızlık oranının evli ve özellikle çocuk sahibi kadınlara oranla daha az olacağı değerlendirilmektedir. (Eren, 1998, s.203)

Bunlara ilave olarak işyerinde toplam çalışma süresi, işyerinin uzaklığı, günlük çalışma süresi, çalışma dönemi (yaz ya da kış, haftanın ilk veya son günleri, sabah ya da akşam vardiyası vb. ), ücretlerin ödenme biçimine göre de devamsızlık oranları farklılık arz etmektedir. (Eren, 1998, ss.203-206)

Örgütü, birbirine zıt olan iki grup gücün çarpışma alanı olarak tanımlayan Lewin'in güç alanı araştırması kısıtlayıcı ve sürükleyici güçlerin eşit olduğu noktayı denge noktası olarak kabul eder. Bunlardan sürükleyici gücü temsil eden yönetim örneğin verimliliği artırmak gibi bir takım nedenlerle çalışanlar üzerindeki baskısını artırır ise denge örgüt aleyhine bozulacaktır. Bu durumda kısıtlayıcı güçler dengeyi korumak için kuvvetlenme ihtiyacı hissedeceklerdir. Bozulan denge işten ayrılmalar, devamsızlık ve verimliliğin düşmesi gibi olumsuzluklara yol açacaktır. (Dinçer ve Fidan, 1996, s.150)

## BÖLÜM III

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

#### A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı, Kara Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde görev yapan subayların rasyonel, duygusal ve ahlaki bağlılık derecelerinin ölçülerek hangi ögenin ağır bastığının belirlenmesidir.

Ekonomisi kötü olan bir ülkenin başta gelen sorunlarından birisi de işsizliktir. Ülkemizde iş bulmada yaşanan güçlükler göz önüne alınacak olursa insanların zor koşullarda sahip oldukları işlerinden kolay kolay ayrılmayacakları, çalıştıkları örgüte karşı zorunlu olarak bağlılık gösterecekleri yani rasyonel bağlılık derecelerinin duygusal ve ahlaki bağlılık derecelerinden yüksek olacağı değerlendirilebilir. Ancak bu araştırmanın evrenini oluşturan K.K.K.'na mensup subayların yetiştirilme tarzı ve TSK için taşıdıkları önem noktasından hareketle konuya farklı bir açıdan yaklaşma ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

TSK'nın her kademesinde "lider" personel olarak görev yapan subayların tutum ve davranışları, örgütsel amaçların en iyi şekilde yerine getirilebilmesi için son derece önemlidir. Bu nedenle, TSK'nın bir parçası olmaktan gurur duyan; TSK'nın amaçlarına, değerlerine, politikalarına inanan; örgüte karşı yüksek derecede olumlu yönelimler içinde olmanın doğru ve ahlaka uygun bir davranış olduğuna inanarak örgütsel amaçları benimseyen ve bunların gerçekleştirilmesi için gönüllü olarak çaba harcayan; yani TSK'ne duygusal ve ahlaki yönden bağlanan subayların yetiştirilmesinin amaçlandığı değerlendirilmektedir.

K.K.K.'na mensup subayların büyük bir çoğunluğu dört yıllık mesleki eğitimi de içeren askeri liseyi bitirmeye müteakip en az dört yıl ve daha fazla süreyle akademik düzeyde eğitim veren Kara Harp Okulu (KHO), Fakülte Yüksek Okulları (FYO) veya Gülhane Askeri Tıp Akademisinden (GATA) mezun olarak göreve başlamaktadırlar. Ya da büyük bir çoğunluğu askeri lise eğitimi almasalar dahi en az dört yıl ve daha fazla süreyle akademik eğitim veren KHO, FYO veya GATA'dan mezun olmaktadır.( 926 Sayılı TSK Personel Kanunu,

Md.11-20) Ayrıca her subay meslek hayatına başladığı andan itibaren onbeş yıl (926 Sayılı TSK Personel Kanunu, Md.112) süreyle mecburi hizmete tabi olacağını bilincinde ve farkındadır. Bu hususlar göz önünde bulundurulacak olursa askerlik mesleğinde karar kılmanın bilinçli ve istekli bir tercihi yansıttığı değerlendirilebilir.

Bu noktadan hareketle; araştırmanın hipotezi, “K.K.K.’na mensup subayların duygusal ve ahlaki bağlılık dereceleri, rasyonel bağlılık derecelerinden daha yüksektir.” şeklinde kurulmuştur.

## **B. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Örgütsel yapısı gereği TSK’nin herhangi bir kademesinde görev yapan bir “subay” aynı zamanda lider personeldir. “Subay” kelime anlamı itibariyle de “komuta eden, yönlendiren” demektir.

TSK’nde örgütsel amaçların en iyi şekilde gerçekleştirilebilmesi için subayların yani lider personelin tutum ve davranışları çok büyük öneme sahiptir. TSK’nin bir parçası olmaktan gurur duyan; TSK’nin amaçlarına, değerlerine, politikalarına inanarak ve benimseyerek bunların gerçekleştirilmesinde gönüllü olarak çaba harcayan; örgüte bağlanmanın doğru ve ahlaka uygun bir davranış olduğuna inanarak örgütsel amaçları benimseyen; yani TSK’ne duygusal ve ahlaki yönden bağlanan subayların komuta ettiği bir ordunun örgütsel etkenliği yüksek olacaktır. Öte yandan, subayların sadece zorunlu oldukları ve ihtiyaç duydukları için çalışmalarını örgütsel amaçların en iyi şekilde gerçekleştirilmesine olumlu bir katkı sağlamayacaktır.

Pek çok örgüt, işten ayrılan herhangi bir çalışandan boşalan pozisyonu doldurma imkanına sahiptir. TSK’nin ise, belirli askeri tecrübeleri kazandırdıktan sonra komuta etme yetkisini verdiği subaylarının yerini kiralama, geçici süreyle çalıştırma vs. gibi metotlarla doldurabilme imkanı yoktur.

TSK’ne katılan her üye “... icabında vatan, cumhuriyet ve vazife uğrunda seve seve hayatımı feda eyliyeceğime namusum üzerine and içerim!” şeklinde and içmek suretiyle göreve başlar. (211 Sayılı TSK İç Hizmet Kanunu ve

Yönetmeliği, Md.37) Kısaca TSK'nin kurum olarak yüklendiği örgütsel amaç ve değerleri yerine getirmek üzere belirlediği metotlar o kadar açık, belirgin ve keskindir ki bu yüce kurumun her üyesi bu amaç ve değerleri benimsemiş olmalıdır. TSK, örgütsel yapısı itibariyle normal bir işletme veya organizasyondan çok farklıdır..

Bu çalışma, gerektiğinde üyelerinden canlarını vermelerini isteyecek kadar keskin örgütsel amaçları yerine getirmek üzere faaliyet gösteren bir kurumun lider personelinin duygusal, rasyonel ve ahlaki bağlılık derecelerinin ölçümüne yönelik olması itibariyle önem arz etmektedir. Ayrıca bu çalışma anket kapsamındaki subayların iş tatmin düzeylerine yönelik bir tespiti ve bu tespit doğrultusunda ortaya koyacağı önerileri ihtiva etmesi itibariyle de önemlidir.

Literatürde örgütsel bağlılığın boyutlarını araştıran pek çok araştırma bulunmaktadır. Örgütsel yapısı ile bilindik işletme ve organizasyonlardan çok farklı konumda bulunan TSK'nde ise benzer bir araştırmanın daha önce hiç yapılmamış olması nedeniyle bu çalışma ilk olacaktır.

### **C. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

Literatürde örgütsel bağlılık kavramını tek boyutlu ve çok boyutlu olarak inceleyen araştırmalara rastlanmaktadır.

Örgütsel bağlılığı çok boyutlu olarak değerlendiren görüşlerin temelinde iki boyut üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bunlar; 1)örgüte olumlu bir psikolojik kontrat ile giren kişinin örgüte duygusal olarak bağlanması, 2)üyeliğini devam ettirme yönünde istek. (Angle ve Lawson, 1993)

Bunlara ilave olarak örgütsel bağlılığın normatif (ahlaki) boyutunun da bulunduğunu ileri süren Allen ve Meyer'e (1990) göre kişi örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inandığı için kendini örgütte kalmaya "zorunlu" görmektedir. Ancak buradaki zorunluluk, rasyonel bağlılıkta olduğu gibi örgüt üyeliğinden beklenen çıkarlara dayanmaz. Kişi örgüte bağlanmanın

doğru ve ahlaka uygun bir davranış olduğuna inandığı için zorunluluk hissetmektedir.

Bu araştırmada örgütsel bağlılık; rasyonel, duygusal ve normatif olmak üzere Allen ve Meyer'in geliştirdiği üç boyutlu yapıya göre incelenecektir.

Araştırma kapsamında incelenecek konulardan bir diğeri ise iş tatminidir. Literatürde iş tatminini örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak kabul eden araştırmaların yanı sıra iş tatminini örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak kabul eden araştırmalara da rastlanmaktadır. Son zamanlarda yapılan araştırmalarda ise örgütsel bağlılık ve iş tatmini birbirinin eş zamanlısı olarak ele alınmaktadır.(Gökmen, 1996)

Bu araştırmada örgütsel bağlılık ve iş tatmini birbirlerinden bağımsız olarak ele alınacaktır. Çalışanların örgütle ilgili tutumlarını yansıtan örgütsel bağlılığın olumsuz iş davranışlarını önlemede ve örgütsel performansı artırmada çok önemli yeri olduğu değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların işleri ile ilgili tutumlarını yansıtan iş tatmin düzeyinin belirlenmesinin de faydalı olacağı değerlendirilerek bu araştırmaya iş tatminine yönelik bir durum tespiti şeklinde dahil edilmiştir.

Araştırma kapsamında iş tatmin kaynakları olarak ücret, işin kendisi, ilerleme olanakları, yönetim, çalışma grubu ve işyeri koşulları incelenecektir.

#### **D. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırma kapsamına uygun olarak hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin *birinci bölümünde*, kişisel özellikleri ortaya çıkarmaya yönelik demografik sorular, *ikinci bölümde* iş tatmin düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler, *üçüncü bölümde* ise örgütsel bağlılığın boyutlarını ve bağlılık düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır.

Kişilerin sahip oldukları örgütsel bağlılığın boyutlarını, derecesini ve iş doyum düzeylerini etkileyebileceğini öngördüğümüz kişisel değişkenlere anketin birinci bölümünde yer verilmiştir. Bunlar yaş, görevdeki toplam hizmet süresi,

medeni durum, bakmakla yükümlü olunan kişilerin sayısı, evli kişilerin eşlerinin aileye maddi yönde katkıda bulunup bulunmamaları, mesleğin başlangıcındaki bilinç düzeyini yansıtması itibariyle mesleğin bizzat isteyerek seçilip seçilmemesi gibi kişisel etmenlerdir. Bunların yanı sıra, kişilerin göreve başlayıncaya kadar tabi oldukları eğitim ve öğretimin özelliğini belirlemeye yönelik olarak hangi kaynaktan seçildikleri ve araştırmanın yapıldığı dönem itibariyle örgüt içindeki hiyerarşik konumlarını belirlemeye yönelik olarak sahip oldukları rütbelerin tespit edilmesi de gerekli görülmüştür.

Anketin ikinci bölümündeki iş tatmin ölçeği 17 ifadeden oluşmaktadır. Anketi cevaplayanlardan bu ifadelere katılma derecelerini; “Hiç memnun değilim”, “Çok az memnunum”, “Kararsızım”, “Oldukça memnunum”, “Çok memnunum” şeklindeki şıklardan birisini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Bunlardan, “Hiç memnun değilim” ifadesi 1 puan olarak değerlendirilmiş ve sırasıyla diğer ifadelere 1’den 5’e kadar puan verilmiştir. Puan arttıkça iş tatmin düzeyi artmaktadır.

İkinci bölümdeki 17 ifade Eren’in (1998:428) özendirme araçlarını ve bunlardan elde edilen doyum seviyelerini araştırma amacı taşıyan anketinden uyarlanarak hazırlanmıştır. Bu ifadeler anketi cevaplayanların ücret, işin kendisi, ilerleme olanakları, yönetim tarzı, çalışma grubu ve işyeri koşulları gibi etmenler açısından sahip oldukları iş tatmin düzeylerini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Üçüncü bölümdeki örgütsel bağlılık ölçeği de 17 ifadeden oluşmaktadır. Anketi cevaplayanlardan bu ifadelere katılma derecelerini “Hiç katılmıyorum”, “Pek katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Biraz katılıyorum”, “Kesinlikle katılıyorum” şeklindeki şıklardan birisini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Bunlardan, “Hiç katılmıyorum” ifadesi 1 puan olarak değerlendirilmiş ve sırasıyla diğer ifadelere 1’den 5’e kadar puan verilmiştir. Puan arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır.

Örgütsel bağlılığın boyutlarını ortaya çıkarmaya yönelik olarak hazırlanan üçüncü bölümdeki ifadelerden ilk yedi ifade *duygusal bağlılığın* ölçümüne yöneliktir. Bu ifadelerden 1, 2, 3, 4, 5 ve 6ncı ifadeler Mowday, Steers ve Porter’in (1982:221) Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden (Organizational Commitment



Questionnaire) uyarlanmıştır. 7nci ifade ise Allen ve Meyer'in (1990:6) Duygusal Bağlılık Ölçeğinden uyarlanmıştır.

Duygusal bağlılığı yüksek olan kişinin amaç ve değerleriyle örgütün amaç ve değerleri arasında bir uyum söz konusudur. Bu kişilerin örgüte katılım oranları çok yüksektir ve kendilerini örgütün bir parçası olarak gördüklerinden örgütün onlar için taşıdığı önem derecesi de çok yüksektir.

8, 9, 10, 11 ve 12 ifadeler ise *ahlaki bağlılığın* ölçümüne yöneliktir. 8nci ifade ÖBÖ'den (Mowday, Steers ve Porter, 1982, s.221), 9ncü ifade ise DBÖ'den (Allen ve Meyer, 1990, s.6) uyarlanmıştır. 10, 11 ve 12nci ifadelerin hazırlanmasında ise herhangi bir ölçekten yararlanılmamıştır. Literatür araştırmasına göre kişinin çalıştığı örgüte ahlaki yönden bağlanmasına neden olan çeşitli etmenler ifade edilerek bunlara katılma derecelerinin belirtilmesi istenmiştir. Kişinin çalıştığı örgütteki mevcut otoriteye itaat etmenin gerekli ve önemli olduğuna inanması, kişinin kendini örgüte adanması ve örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmesi, örgüte bağlanmanın doğru ve ahlaka uygun bir davranış olduğu yönündeki tutumlar söz konusu etmenleri teşkil etmektedir.

13, 14, 15, 16, 17 ve 18nci ifadeler ise *rasyonel bağlılığın* ölçümüne yöneliktir ve hazırlanmasında herhangi bir ölçekten yararlanılmamıştır. Literatür araştırmasına göre kişinin çalıştığı örgüte rasyonel olarak bağlanmasını zorunlu kılan etmenler sıralanarak bunlara katılma derecelerinin belirtilmesi istenmiştir. Rasyonel bağlılığın temelinde ekonomik kaygılar vardır. Başka bir iş bulamama endişesi; mesleki deneyimin başka bir örgütte kullanılamaması; çalışma yaşamında elde edilecek olan maaş, sağlık hizmetleri, ikramiyeler, sosyal tesis ve lojman gibi bir takım maddi avantajlar; terfi etme olasılığı; emeklilik hakkı ile elde edilecek maddi ve manevi avantajlar söz konusu etmenleri teşkil etmektedir.

## **E. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM**

Araştırma K.K.K. bünyesinde görev yapan subaylar üzerinde yapılmıştır. Bunun için K.K.K.'na bağlı çeşitli birlik, kurum ve karargahlarda görev yapan ve

tesadüfi olarak seçilen subaylara anketler posta ve internet aracılığıyla ulaştırılmıştır.

Anketin anlaşılabilirliğini ve kapsamını test etmek üzere Mardin garnizonunda görev yapan 50 subaya ön anket uygulanmıştır. Ön anketin sonunda anketin genel olarak anlaşılabilir olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılacak denek sayısını belirlemek için Baş'ın (2001, s.46) farklı hedef kitle büyüklükleri ve hata düzeyleri için ihtiyaç duyulan örneklem büyüklükleri tablosundan yararlanılmıştır. Hedef kitle büyüklüğü (N) 25.000, örneklem hatası (d) %5 olarak kabul edilmiş ve örneklem homojen olduğu ( $p=0,8$  ve  $q=0,2$ ) değerlendirilerek uygulanması gereken minimum anket sayısı 244 olarak bulunmuştur. Ancak eksik cevaplanabilecek ya da hiç doldurulmayacak anketlerin olabileceği değerlendirilerek dağıtılacak anket sayısı 350 olarak belirlenmiştir.

Uygulama sonunda 272 adet anket cevaplanmıştır. Bunlardan 265 tanesi değerlendirilmeye alınmıştır.

## **F. ÖLÇME ARACININ GEÇERLİLİĞİNİN ARAŞTIRILMASI**

Anketin yüksek iç tutarlılığı (güvenilirlik; 0,5457 ile 0,8563 aralığında) yapısal (construct) geçerliliği kantitatif olarak destekleyen bir unsurdur. Ayrıca uzman geçerliliğini (expert validity) sağlamak için 4 adet üst subayla yapılan görüşme neticesinde ölçme aracının ölçülmek istenen olguyu ölçecek nitelikte olduğu sonucuna varılmıştır.

## **G. ÖLÇME ARACININ GÜVENİLİRLİĞİNİN ARAŞTIRILMASI**

Ölçeğin sadeleştirilmesi ve geliştirilmesinde SERVQUAL metodolojisine uygun olarak Alfa Katsayısı (Cronbach Alfa) ve Parça-Bütün Korelasyonundan (Item-Total Correlation) yararlanılmıştır.

17 ifadeden oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin analizi için öncelikle ölçeğin tümü hakkında değerlendirme yapmaya olanak veren; ölçek istatistiği (statistics for scale), tüm değişkenlerin ortalaması (item means), tüm

değişkenlerin varyansı (item variances), ölçek içi kovaryans (inter-item covariances), ölçek içi korelasyon (inter-item correlations) değerleri hesaplanmıştır. Daha sonra ölçeğin ve ölçeği oluşturan her bir faktörünün iç tutarlılığını gösteren Alfa Katsayıları (Cronbach Alfa) bulunmuştur.

Ayrıca ölçek değişkenlerinin, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; “Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha If Item Deleted), “Düzeltilmiş Değişken-Ölçek Korelasyonu” (Corrected Item-Total Correlation), “Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Varyansı” (Scale Variance If Item Deleted), “Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Ortalaması” (Scale Mean If Item Deleted) değerleri her bir faktör için ayrı ayrı hesaplanmıştır. (Tablo 1, Tablo 2 ve Tablo 3))

**TABLO 1: Güvenilirlik Analizi (Faktör-1: Duygusal Bağlılık)**

Parça-Bütün Korelasyonu				
	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Ortalaması	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken- Ölçek Korelasyonu	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı
DEĞİŞKEN 1	24,7585	23,4187	0,5199	0,8563
DEĞİŞKEN 2	25,2943	19,6555	0,7014	0,832
DEĞİŞKEN 3	24,7208	23,399	0,5958	0,8491
DEĞİŞKEN 4	24,9245	21,4413	0,6406	0,8407
DEĞİŞKEN 5	25,2566	19,646	0,7085	0,8307
DEĞİŞKEN 6	25,0943	20,8585	0,7044	0,8317
DEĞİŞKEN 7	25,1962	21,325	0,5737	0,851
Güvenilirlik Katsayıları				
Olay sayısı = 265	Parça sayısı = 7		Alfa=,8616	

Tablo 2: Güvenilirlik Analizi (Faktör-2: Ahlaki Bağlılık)

Parça-Bütün Korelasyonu				
	Değişken Silindiği	Değişken Silindiği	Düzeltilmiş	Değişken Silindiği
	Takdirde	Takdirde	Değişken-	Takdirde
	Ölçeğin	Ölçeğin	Ölçek	Ölçeğin Alfa
	Ortalaması	Varyansı	Korelasyonu	Katsayısı
DEĞİŞKEN 8	17,9774	6,6965	0,6083	0,8028
DEĞİŞKEN 9	18,3774	5,1525	0,6194	0,8109
DEĞİŞKEN 10	18,1321	5,5923	0,6563	0,7856
DEĞİŞKEN 11	17,8755	6,6852	0,6275	0,7993
DEĞİŞKEN 12	17,9019	6,0509	0,7119	0,7721
Güvenilirlik Katsayıları				
Olay sayısı = 265		Parça sayısı = 5		Alfa=,8282

TABLO 3: Güvenilirlik Analizi (Faktör-3: Rasyonel Bağlılık)

Parça-Bütün Korelasyonu				
	Değişken Silindiği	Değişken Silindiği	Düzeltilmiş	Değişken Silindiği
	Takdirde	Takdirde	Değişken-	Takdirde
	Ölçeğin	Ölçeğin	Ölçek	Ölçeğin Alfa
	Ortalaması	Varyansı	Korelasyonu	Katsayısı
DEĞİŞKEN 13	10,6377	11,3834	0,3935	0,6164
DEĞİŞKEN 14	10,9057	10,957	0,5383	0,5457
DEĞİŞKEN 15	9,9509	11,3044	0,4682	0,5789
DEĞİŞKEN 16	10,634	13,1951	0,2953	0,6543
DEĞİŞKEN 17	10,5962	12,0674	0,3695	0,6255
Güvenilirlik Katsayıları				
Olay sayısı = 265		Parça sayısı = 5		Alfa=,6582

Düzeltilmiş Değişken-Ölçek Korelasyonu (Corrected Item-Total Correlation) sütunundan 17 değişken içerisinde ortak değeri (common core) eşit olarak paylaşmayan değişkenleri belirlemek ve bu değişkenleri analiz dışı bırakarak ölçeğin iç tutarlılığını artırmak amacıyla yararlanılmıştır. Ayrıca, ölçülmek istenen kavramı temsil etmeyen değişkenleri belirlemek için diğer bir önemli gösterge, "Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı" (Alpha If Item Deleted) sütununda yer alan değerlerdir. Söz konusu değerler herhangi bir

değişken silindiği takdirde geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

Yapılan analizler neticesinde 3 boyuta ait alfa değerlerinin 0,5457'den 0,8563'e kadar farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Ölçeğin güvenilirliğini artırmak adına 17 ifadeden hiçbirisinin silinmesi gerekmemiştir.

## H. ÖLÇME ARACININ FAKTÖR YAPISININ BELİRLENMESİ

Bu aşama, güvenilirlik analizi yapılan 17 değişkenin korelasyonlarını da dikkate alarak faktör analizi ile tekrar guruplandırılmasını kapsamaktadır.

Bu amaçla 17 değişkenin başlangıç faktörlerinin saptanması "Asal Bileşenler" yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. (Tablo 4)

TABLO 4: Asal Bileşenler Matrisi

	Bileşenler			
	1	2	3	4
DEĞİŞKEN 1	0,568	0,183	-0,236	0,318
DEĞİŞKEN 2	0,687	-8,09E-02	-0,46	0,127
DEĞİŞKEN 3	0,704	0,113	2,23E-02	0,253
DEĞİŞKEN 4	0,742	1,43E-02	-0,121	4,22E-02
DEĞİŞKEN 5	0,747	2,04E-03	-0,325	-5,77E-02
DEĞİŞKEN 6	0,736	4,56E-02	-0,277	0,137
DEĞİŞKEN 7	0,682	6,79E-02	-5,03E-03	0,151
DEĞİŞKEN 8	0,707	1,43E-03	0,247	6,09E-02
DEĞİŞKEN 9	0,692	0,115	0,298	-1,67E-02
DEĞİŞKEN 10	0,713	6,15E-02	0,364	-7,29E-02
DEĞİŞKEN 11	0,662	5,13E-02	0,36	-0,159
DEĞİŞKEN 12	0,691	4,40E-02	0,416	-0,273
DEĞİŞKEN 13	-0,421	0,564	0,311	0,404
DEĞİŞKEN 14	-0,319	0,696	0,112	0,309
DEĞİŞKEN 15	-1,26E-02	0,725	-0,196	-1,66E-02
DEĞİŞKEN 16	8,94E-02	0,562	-0,296	-0,565
DEĞİŞKEN 17	1,58E-02	0,618	-3,20E-02	-0,292

Ancak Asal Bileşenler Analizi sonucunda ölçeğin 4 boyuttan oluştuğu görülmekle birlikte belirgin bir faktör kalıbı elde edilememiş, değişkenlerin farklı faktörlerde yüksek ağırlığa (high loading) sahip olduğu gözlenmiştir. Bundan dolayı 4 faktörlük sonuç, faktörler arası korelasyona imkan verebilmek ve daha sağlıklı yorum yapabilmek için yönlendirmeye tabi tutulmuştur. (Tablo-5)

TABLO 5: Yönlendirilmiş Bileşenler Matrisi

	Bileşenler			
	1	2	3	4
DEĞİŞKEN 1	0,684	0,174	0,117	2,56E-02
DEĞİŞKEN 2	0,785	0,11	-0,278	2,34E-02
DEĞİŞKEN 3	0,598	0,454	7,80E-02	-5,76E-02
DEĞİŞKEN 4	0,605	0,41	-0,175	4,55E-02
DEĞİŞKEN 5	0,68	0,289	-0,31	0,159
DEĞİŞKEN 6	0,733	0,281	-0,141	5,56E-02
DEĞİŞKEN 7	0,55	0,435	-2,01E-02	-1,99E-02
DEĞİŞKEN 8	0,38	0,641	-4,95E-02	-8,65E-02
DEĞİŞKEN 9	0,318	0,692	-2,23E-03	2,82E-02
DEĞİŞKEN 10	0,266	0,759	-5,83E-02	5,31E-03
DEĞİŞKEN 11	0,195	0,737	-0,108	5,05E-02
DEĞİŞKEN 12	0,133	0,817	-0,175	0,1
DEĞİŞKEN 13	-0,239	-9,30E-02	0,829	5,12E-02
DEĞİŞKEN 14	-8,30E-02	-0,133	0,773	0,27
DEĞİŞKEN 15	0,168	-7,61E-02	0,421	0,594
DEĞİŞKEN 16	4,40E-02	1,40E-02	-8,83E-02	0,849
DEĞİŞKEN 17	-3,36E-02	0,102	0,22	0,639

Varimax metodu kullanılarak yapılan yönlendirme sonucunda ölçeğin iç tutarlılığını bozan herhangi bir değişkene rastlanmamıştır.

Asal Bileşenler analizi sonucunda ölçeğin 4 boyuta sahip olduğu bulunmasına rağmen bu araştırmada ölçek 3 boyutlu olarak kabul edilecektir. 3ncü boyutu oluşturan 13 ve 14nci değişkenler ile 4ncü boyutu oluşturan 15, 16 ve 17nci değişkenler tek bir boyut olarak ele alınacaktır. Söz konusu değişkenlerden 13 ve 14nci değişkenler sınırlı iş imkanları üzerine kurulu rasyonel bağlılığın; 15, 16 ve 17nci değişkenler ise örgütten ayrılırken görülecek zararlar ve yapılacak fedakarlıklar üzerine kurulu rasyonel bağlılığın ölçümüne yöneliktir.

## I. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

K.K.K.'lığı mensubu subaylar bu araştırmanın evrenini oluşturmakta idi. 929 sayılı TSK Personel Kanununa (Md. 30) göre subayların sırasıyla küçükten büyüğe rütbeleri ve bir sonraki rütbeye terfi edebilmek için bekleme süreleri aşağıda belirtildiği şekildedir:

Rütbeler	Bekleme Süreleri
Asteğmen	11 Ay
Teğmen	3 Yıl
Üsteğmen	6 Yıl
Yüzbaşı	6 Yıl
Binbaşı	5 Yıl
Yarbay	3 Yıl
Albay	5 Yıl
Tuğgeneral	4 Yıl
Tümgeneral	4 Yıl
Korgeneral	4 Yıl
Orgeneral	4 Yıl

Bu araştırma kapsamına Asteğmen (yedek subay) rütbesindeki subaylar ile general rütbesindeki subaylar dahil edilmemiştir.

Ankete katılan deneklerin %92'si Teğmen, Üsteğmen veya Yüzbaşı rütbesindedir. %8'i ise Binbaşı, Yarbay veya Albay rütbesindedir.

## J. ÖRNEKLEMİN ÖZELLİKLERİ

Deneklerin yaşa göre dağılımı Tablo 6'da görülmektedir. Ankete katılanların sadece %3'ü 40 yaşın üzerindedir.

Tablo 6: Deneklerin Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	Sayı	Oran (%)
20-25	57	21
26-30	82	31
31-35	89	34
36-40	28	11
40'in üzeri	9	3

Deneklerin büyük çoğunluğu (%67) dört yıllık Askeri Lise eğitim ve öğretimine müteakip en az dört yıl süreyle akademik düzeyde eğitim ve öğretimin verildiği KHO, FYO veya GATA'dan mezun olarak göreve başlamışlardır. Yani deneklerin büyük çoğunluğu en az sekiz yıllık askeri eğitim almış kişilerdir. Deneklerin yetiştirildikleri kaynağa göre dağılımı Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7: Deneklerin Yetiştirildikleri Kaynağa Göre Dağılımı

Kaynak	Sayı	Oran (%)
Askeri Liseye Müttekip KHO, FYO veya GATA	177	67
KHO	61	22
FYO veya GATA	10	4
Yedek Subaylıktan Muvazzafılığa Geçen	4	2
Astsubaylıktan Subaylığa Terfi Eden	13	5
Sözleşmeli	-	-

Ankete katılanların çok büyük bir çoğunluğu (%92) Teğmen, Üsteğmen ya da Yüzbaşı rütbesine sahiptir. (Tablo 8)

Tablo 8: Deneklerin Sahip Oldukları Rütbeye Göre Dağılımı

Rütbe	Sayı	Oran (%)
Teğmen, Üsteğmen ya da Yüzbaşı	244	92
Binbaşı, Yarbay ya da Albay	21	8

Deneklerin örgütteki hizmet sürelerine göre dağılımı Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9: Deneklerin Örgütteki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

Hizmet Süresi	Sayı	Oran (%)
1-5 Yıl	96	37
6-10 Yıl	88	33
11-15 Yıl	51	19
16-20 Yıl	24	9
20 Yılden Fazla	6	2

Tablo 10, Tablo 11 ve Tablo 12'den görülebileceği gibi deneklerin %67'si evlidir ve evli kişilerin %65'nin eşi herhangi bir işte çalışmaktadır. Deneklerin %50'sinin bakmakla yükümlü olduğu çocuğu bulunmazken %32'si ise sadece 1 çocuğa bakmakla yükümlüdür. 2'den fazla çocuğa bakmakla yükümlü olanların oranı ise oldukça düşüktür. (%2)



Tablo 10: Deneklerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Sayı	Oran (%)
Evli	182	67
Bekar	83	33

Tablo 11: Evli Olanların Eşlerinin İş Durumuna Göre Dağılımı

Eşlerin İş Durumu	Sayı	Oran (%)
Çalışıyor	118	65
Çalışmıyor	64	35

Tablo 12: Deneklerin Bakmakla Yükümlü Oldukları Çocuk Sayısına Göre Dağılımı

Çocuk Sayısı	Sayı	Oran (%)
Yok	132	50
Bir	86	32
İki	43	16
İkiden Fazla	4	2

Ankete katılanların büyük bir çoğunluğu (%88) askerlik mesleğini kendi istekleri doğrultusunda seçmişlerdir. (Tablo 13)

Tablo 13: Deneklerin Mesleği Seçim Şekillerine Göre Dağılımı

Seçim Şekli	Sayı	Oran (%)
Kendi İsteğiyle Seçen	232	88
Kendi İsteğiyle Seçmeyen	33	12

## K. VERİLERİN ANALİZİ

### 1. Duygusal, Ahlaki ve Rasyonel Bağlılık Derecelerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın temel amacı olan rasyonel, duygusal ve ahlaki bağlılık derecelerinin karşılaştırılabilmesi için öncelikle ankete katılan her bir deneğin duygusal, ahlaki ve rasyonel bağlılık dereceleri ayrı ayrı belirlenmiştir.

Ek 1'deki anketin üçüncü bölümünde yer alan 1nci ile 7nci ifadeler verilen yanıtların ortalamasının alınması ile *duygusal bağlılık* derecesi; 8nci ile 12nci ifadeler verilen yanıtların ortalamasının alınması ile *ahlaki bağlılık* derecesi, 13ncü ile 17nci ifadeler verilen yanıtların ortalamasının alınması ile *rasyonel bağlılık* derecesi tespit edilmiştir.

Buna göre ankete katılanların; duygusal bağlılık derecelerinin ortalaması 4,173; ahlaki bağlılık derecelerinin ortalaması ise 4,513 olarak bulunmuştur. Temel hipotezde KKK mensubu subayların duygusal ve ahlaki bağlılık derecelerinin rasyonel bağlılık derecelerinden yüksek olup olmadığı test edileceği için bu iki bağlılık derecelerinin ayrıca ortalaması alınarak *duygusal ve ahlaki bağlılık* derecelerinin ortalaması 4,342 ve standart sapması 0,636 olarak bulunmuştur. Ankete katılanların *rasyonel bağlılık* derecelerinin ortalaması 2,636 ve standart sapması ise 0,823 'dür.

Bu araştırmanın temel amacı doğrultusunda temel hipotez ve buna karşılık alternatif hipotez şu şekilde kurulmuş idi:

$H_1$  = K.K.K.'na mensup subayların duygusal ve ahlaki bağlılık dereceleri rasyonel bağlılık derecelerinden daha yüksektir.

$H_0$  = K.K.K.'na mensup subayların duygusal ve ahlaki bağlılık dereceleri rasyonel bağlılık derecelerine eşittir.

“Sıfır hipotezi” reddedilmesi imkanını sağlayan örneklem istatistiğinin yokluğu durumunda reddedilmesi zorunluluğu doğan hipotezdir. “Karşıt hipotez” ise sıfır hipotezi reddedildiğinde kabul edilecek hipotez olmaktadır.

Karşıt hipotez, sıfır hipotezinden “büyüktür” şeklinde kurulduğu için test tek taraflı olarak kabul edilmektedir.

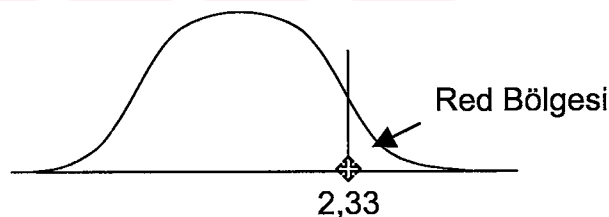
Hipotez testinde birinci tip hatayı işleme riskine razı olabileceğimiz maksimum olasılığa “testin anlamlılık düzeyi” denilmektedir. (Serper, 1996, ss.57-62) Bu testte anlamlılık düzeyi %1 olarak seçilmiştir. Yani doğru bir kararın %99 güvenle verilmiş olunabileceği söylenebilir.

Test edilecek hipotez tek taraflı olduğu için ve %1 anlamlılık düzeyine göre “kritik değer” (red bölgesi) 2,33’dür. (Tablo 14)

Tablo14 : Belirli Anlamlılık Düzeylerine Göre Kritik Değerler(Serper, s.63)

KRİTİK DEĞERLER ( $Z_k$ )		
Testin cinsi	Anlamlılık Düzeyi	
	5%	1%
Tek taraflı test	1,64	2,33
Çift taraflı test	1,96	2,58

Buna göre  $H_0$  hipotezinin RED edileceği bölgeyi gösteren şekil aşağıdaki gibi çizilebilir :



ŞEKİL 7 :  $H_0$  Hipotezinin Red Bölgesi

Yapılacak olan hipotez testinde  $Z_t$  test değeri eğer  $Z_k$  kritik değerden büyük çıkar ise  $H_0$  hipotezi RED edilecektir.

$$\text{Red Bölgesi : } Z_T > Z_K$$

İki anakütle ortalamasının (1-duygusal ve ahlaki bağlılık ortalaması, 2-rasyonel bağlılık ortalaması) arasındaki farka ilişkin hipotez testini yapabilmek için test istatistiği aşağıdaki formül ile bulunacaktır. (Serper, 1996, s.86) Anakütle parametreleri bilinmediği için anakütle standart sapmaları yerine tahminleri olan örneklem standart sapmaları kullanılmıştır.

Ortalamalar Arasındaki Farkın Standart Hatasının Tahmini	$Z = \left  \frac{X_1 - X_2}{S_{X_1 - X_2}} \right $
--	--

Formülün paydasında yer alan "ortalamalar arasındaki farkın standart hatasının tahmini" aşağıdaki formüle göre hesaplanacaktır. (s.86)

Test İstatistiği	$S_{X_1 - X_2} = \sqrt{\frac{(S_1)^2}{n_1} + \frac{(S_2)^2}{n_2}}$
------------------	--

Formüllerde;

$X_1$  : Birinci örneklemin ortalaması,

$X_2$  : İkinci örneklemin ortalaması,

$S_1$  : Birinci örneklemin standart sapması,

$S_2$  : İkinci örneklemin standart sapması,

$n_1$  : Birinci örneklemin hacmi,

$n_2$  : İkinci örneklemin hacmi, olarak ifade edilecektir.

Yukarıdaki açıklamaların ışığında ortalamalar arasındaki farkın standart sapmasının tahmini 0,063 olarak bulunmuştur.

$S_{X_1 - X_2} = \sqrt{\frac{(0,823)^2}{265} + \frac{(0,636)^2}{265}} = 0,063$
--

$Z_t$  test değeri ise 27,07'dir;

$$Z_t = \left| \frac{2,636 - 4,342}{0,063} \right| = 27,07$$

$Z_t$  test değeri (27,07),  $Z_k$  kritik değerden (2,33) büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi RED edilir ve  $H_1$  hipotezi KABUL edilir. KKK mensubu subayların duygusal ve ahlaki bağlılık dereceleri rasyonel bağlılık derecelerinden yüksektir.

## **2. İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi ile Karşılaştırılması**

Ek'teki anketin ikinci bölümündeki 17 ifadeden oluşan iş tatmin ölçeğiyle anket kapsamındaki subayların iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Eren'in (1998, s.428) özendirme araçlarını ve bunlardan elde edilen doyum seviyelerini araştırma amacı taşıyan anketinden uyarlanarak hazırlanan ifadeler; ücret, işin kendisi, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma grubu ve işyeri koşulları şeklinde sıralanan ve literatürde iş tatmin kaynakları olarak kabul gören hususları içermektedir.

Anketten elde edilen veriler neticesinde anket kapsamındaki subayların iş tatmin düzeyleri ortalaması "2,87" olarak tespit edilmiştir. En yüksek iş tatmin puanının "5,00" olması gerektiği göz önüne alınacak olursa iş tatmin düzeyinin yüksek olduğu söylenemez.

Anketin üçüncü bölümündeki örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen verilere göre ise anket kapsamındaki subayların örgütsel bağlılık düzeyleri ortalaması "3,78" olarak tespit edilmiştir. En yüksek örgütsel bağlılık puanının "5,00" olması gerektiği değerlendirildiğinde örgütsel bağlılık düzeyinin oldukça yüksek olduğu sonucuna varılacaktır.

Sonuç olarak anket kapsamındaki subayların iş tatmin düzeyleri yeterince yüksek bulunmazken örgütsel bağlılık düzeyleri ise oldukça yüksek seviyededir.

### **3. Örgütsel Bağlılık ile Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Analizi**

Yaş, askeri kaynak (subay olabilmek için tamamlanan askeri eğitimin özelliğini belirtir), sahip olunan rütbe, görevdeki toplam hizmet süresi, medeni durum, bakmakla yükümlü olunan çocuk sayısı ve eşlerin iş durumu gibi kişisel değişkenlerin örgütsel bağlılığın derecesini belirlemede etkili olabileceği öngörülmüştür.

Ancak yapılan regresyon analizi sonunda söz konusu kişisel değişkenlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Yani kişisel değişkenlerden hiçbirisinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi bulunmamaktadır.

## BÖLÜM IV

### DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu çalışmada örgütsel bağlılık kavramı öncelikle kuramsal çerçevede incelenmiş ve konuyu daha iyi anlamamızı sağlayacak ampirik bir çalışma ile neticelendirilmiştir.

Örgütsel bağlılık kavramını tek boyutlu bir yapıda değerlendiren ilk çalışmaların ardından çoğunlukla iki boyutlu bir yapıda incelendiği görülmektedir. Örgütsel bağlılığın yapısını iki boyutlu olarak inceleyen görüşler genel olarak bağlılığın iki şekilden bahsetmektedirler. Bunlar; 1) örgüte olumlu bir psikolojik kontrat ile giren kişinin örgüte duygusal olarak bağlanması, 2)üyeliği devam ettirme yönünde istek. Literatürde, bu iki yaklaşım neticesinde bağlılığın duygusal ve rasyonel olmak üzere iki boyuttan oluştuğu görüşü hakim gözükmemektedir.

Ancak son yıllarda yapılan araştırmalarda bağlılık kavramının üçüncü bir boyutu olarak ahlaki (normatif) bağlılık da ayrıca ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılığı iki boyutlu olarak inceleyen araştırmacılara göre ise ahlaki bağlılık farklı bir boyut olarak değil duygusal ve rasyonel boyutları etkileyen bir faktör olarak görülmektedir.

Bu çalışmada, ahlaki bağlılık örgütsel bağlılığın farklı bir boyutu olarak incelenmiş ve ampirik çerçevede örgütsel bağlılığın duygusal, rasyonel ve ahlaki boyutları araştırılmıştır.

Araştırmanın evrenini oluşturan KKK'lığı mensubu subayların büyük bir çoğunluğu en az dört ya da daha fazla süre ile mesleki eğitimi de kapsayan eğitim-öğretim sürecinin ardından göreve başlamaktadırlar. Araştırmanın örneklemini oluşturan 265 denekten 244'ü yani %93 gibi büyük bir çoğunluğunun bahsedilen eğitim-öğretim sürecinden geçmiş olması konunun hassasiyetini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca her subay meslek hayatına başladığı andan itibaren onbeş yıl süreyle mecburi hizmete tabi olacağı bilincinde ve

farkındadır. Bu nazik duruma rağmen 265 denekten 232'si yani %87 gibi büyük bir çoğunluk askerlik mesleğini kendi iradesi ve isteğiyle seçtiğini beyan etmiştir. Bu nedenle askerlik mesleğinde karar kılmanın bilinçli ve istekli bir tercihi yansıttığı değerlendirilmiştir.

Söz konusu nedenlerden dolayı KKK'lığı mensubu subayların TSK'ne karşı sadece rasyonel olarak değil daha çok duygusal ve ahlaki yönden bağlılık gösterecekleri öngörülmüştür.

Bu noktadan hareketle; KKK'lığı mensubu subayların duygusal, ahlaki ve rasyonel bağlılık dereceleri karşılaştırılarak "duygusal ve ahlaki bağlılık derecelerinin rasyonel bağlılık derecelerinden yüksek olduğu" şeklindeki temel hipotezin doğruluğunun araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmaya katılan 265 deneğin cevaplandığı anketlerden elde edilen verilerin incelenmesi neticesinde, anket kapsamında KKK'lığı mensubu subayların duygusal ve ahlaki bağlılık derecelerinin rasyonel bağlılık derecelerinden yüksek olduğu ortaya çıkmış ve temel hipotez doğrulanmıştır.

Karşılaştırma yapılırken öncelikle her bir boyut ayrı ayrı incelenmiştir. Ankete katılanların duygusal bağlılık derecelerinin ortalaması 4,173; ahlaki bağlılık derecelerinin ortalaması 4,513; rasyonel bağlılık derecelerinin ortalaması ise 2,636 olarak tespit edilmiştir. Her bir bağlılık boyutu için olabilecek en yüksek ortalama 5,000'dir.

Duygusal ve ahlaki bağlılık boyutları birlikte değerlendirilerek her ikisinin ayrı ayrı ortalama değerlerinin yeniden ortalaması alınması ile "duygusal ve ahlaki bağlılık" derecesi 4,342 olarak bulunmuştur.

Duygusal ve ahlaki bağlılık derecesi ile rasyonel bağlılık derecesinin ortalamalarına istatistiksel karar alma teorilerinden Z-testi uygulanmış (Serper, 1996, ss.55-87) ve temel hipotez test edilerek doğrulanmıştır.

Bu çalışmada ayrıca iş tatmin düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bunun için Ek'deki anketin ikinci bölümünde yer alan ifadelere verilen yanıtların incelenmesi neticesinde anket kapsamındaki subayların iş tatmin düzeyleri



ortalaması "2,87" olarak tespit edilmiştir. En yüksek iş tatmin puanının "5,00" olması gerektiği göz önüne alındığında iş tatmin düzeyinin yüksek olduğu söylenemeyecektir.

Buraya kadar elde edilen bulgular neticesinde aşağıdaki açıklamalar ve değerlendirmenin yapılması uygun görülmüştür.

KKK mensubu subayların duygusal ve ahlaki bağlılık dereceleri rasyonel bağlılık derecelerinden oldukça yüksek çıkmıştır. Subaylar, sınırlı iş imkanına sahip oldukları için ya da TSK'nden ayrıldıkları takdirde görecekları zararlar ve yapacakları fedakarlıklardan ötürü TSK'ne bağlılık göstermiyorlar. Subaylar, TSK'nin üyesi olmaktan gurur duymaktadırlar. TSK'nin amaç ve değerleri ile subaylarının amaç ve değerleri arasında bir uyum söz konusudur. Kendilerini TSK'ne adanmışlardır ve örgütsel amaçlar uğruna beklenenden daha fazla çaba harcamaya hazırdırlar. TSK'ne karşı sorumluluk ve yükümlülükleri olduğu inancındadırlar.

Gerektiğinde üyelerinden canlarını feda etmelerini isteyecek kadar keskin örgütsel amaçları yerine getirmek üzere faaliyet gösteren bir kurumun lider personelinin duygusal ve ahlaki bağlılık derecelerinin çok yüksek çıkması TSK'nin başarısını ortaya koymaktadır. TSK'nin değer ve politikalarını benimseyen, örgütsel amaçlarla özdeşleşen subaylara sahip olan ordunun örgütsel etkenliğinin yüksek olacağı sonucuna varılabilir.

Anket kapsamındaki subayların iş tatmin düzeyleri ise yeterince yüksek çıkmamıştır. Yapılan pek çok araştırma sonucu göstermiştir ki işinden duyduğu tatmin seviyesi düşük olan çalışanların işi bırakma eğilimleri yüksektir. İş tatminsizliği devamsızlık ile de ilişkilidir. Tatminsiz çalışanların hastalık ya da kişisel nedenlerle sürekli izin isteme eğiliminde olmaları ya da işe geç gelmeleri sık sık karşılaşılan bir durumdur. Yine araştırma sonuçlarına göre iş tatminsizliği çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını önemli ölçüde yıpratıcı bir etkidir. Sonuç olarak iş davranışlarını olumsuz yönde etkileyen iş tatminsizliği her organizasyon açısından dikkatle ele alınması gereken önemli bir konudur.

“Disiplini” askerlik mesleğinin temeli olarak kabul eden TSK’nin örgütsel yapısı çok güçlüdür ve olmak zorundadır. En yüksek rütbelisinden rütbesiz erine kadar emir-komuta zinciri kurulmuştur. O nedenle TSK, iş tatminsizliğinin neden olacağı olumsuz iş davranışlarına meydan vermeyecek şekilde tedbir alabilecek güçlü ve hassas kontrol mekanizmalarına sahiptir. Ancak tatminsizlik yönünde ortaya çıkan bu eğilimin nedenleri konusunda daha ayrıntılı araştırmaların yapılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

İş tatmini ya da tatminsizliği, kişinin beklentileri ile mevcut durum arasındaki farka bağlıdır. Çalışanlar ve özellikle de yeni işe başlayanlar çeşitli nedenlerle gerçek olmayan beklentiler geliştirebilirler. Çalışanların gerçek olmayan beklentiler geliştirmelerine engel olmak tatminsizliği önleyebilecektir. Bu araştırmanın örnekleminin kayda değer bir çoğunlukta yeni göreve başlayanlardan oluşması bu görüşü destekler niteliktedir. Ayrıca örgütsel bağlılığa göre iş tatmini işyerindeki olaylara ve faaliyetlere karşı çok daha hassastır. Bu nedenle bu araştırmada ortaya çıkan sonucun değişik dönem ve koşullar karşısındaki bir durumu yansıttığı da değerlendirilebilir.

Örgütsel bağlılığın derecesini belirlemede etkili olabileceği değerlendirilen yaş, askeri kaynak (subay olabilmek için tamamlanan askeri eğitimin özelliğini belirtir), sahip olunan rütbe, görevdeki toplam hizmet süresi, medeni durum, bakmakla yükümlü olunan çocuk sayısı ve eşlerin iş durumu şeklinde Ek-A’daki anketin birinci bölümünde sıralanan kişisel değişkenler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır.

Yaş, kaynak, rütbe ve görevdeki toplam hizmet süresi şeklinde ele alınan dört adet kişisel değişkenin örgütsel bağlılık ile ilişkisinin anlamsız bulunmasında özellikle örneklemin yapısının etkili olduğu değerlendirilmektedir. Araştırmanın sınırlılıkları bölümünde de belirtildiği üzere araştırmaya katılan deneklerin %92’si teğmen, üsteğmen ya da yüzbaşı rütbesindedir. Araştırmaya katılan deneklerin çok büyük çoğunluğu genç rütbelilerdir ve bu durum örneklemin büyük oranda belirli bir yaş ve hizmet yılı aralığında yığılması anlamı da taşımaktadır. Ayrıca anakütleyi temsil eden deneklerin %93 gibi büyük bir çoğunluğu en az dört yıl veya daha fazla süreyle askeri okullarda eğitim ve öğrenim görerek göreve başlamıştır. Yani örneklemin temsil ettiği

anakütlenin çok büyük oranda homojen yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle örneklemin yapısının bulunan sonuç üzerinde etkisi olduğu değerlendirilebilir.



## KAYNAKÇA

- AKAL, Zühal. “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi”, MPM Yayınları, No:473, Ankara, 1998
- ALDEMİR, Ceyhan, Alpay ATAOL ve Gönül BUDAK. “Personel Yönetimi”, Barış Yayınları, 3.Baskı, İzmir, 1998
- ALLEN, NATALIE J. ve John P.MEYER. “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organizations”, 1990, **Journal of Occupational Psychology**, 63:1-18
- ALTIN, Asena ve Pınar SARPKEYA. “İş Doyumu, Etkenleri ve İşletmedeki İş Doyumu Düzeyine İlişkin Bir Araştırma”, **CBÜ Yönetim ve Ekonomi**, Yıl:1996, Sayı:2, ss.15-29, Manisa
- ANGLE,H.L., ve Perry J.L. “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, 1981, **Administrative Quarterly**, 26:1-14
- ANGLE, Harold L. ve Marsan B. LAWSON. “Changes in Affective and Continuance Commitment in Times of Relocation”, 1993, **Journal of Business Research**, 26,3-15
- ARNOLD,Hugh J. ve Daniel C.FELDMAN. “**Organizational Behaviour**”, McGraw Hill Book Co. New York, 1980
- AVEN, Forrest F., Barbara PARKER ve Glenn M. McEVOY. “Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta Analysis”, 1993, **Journal of Business Research**, 26,63-73
- BAŞ, Türker. “**Anket**”, Seçkin Yayınları, Birinci Baskı, Ankara, 2001
- BECKER, H.S. “Notes on the Concept of Commitment”, 1960, **American Journal of Sociology**, 66: 33-42
- BECKER,Thomas E. ve Robert S.BILLINGS. “Profiles of Commitment: An Empirical Test”, 1993, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.14: 177-190
- CALDWELL, David F., Jennifer A.CHATMAN ve Charles A. O'REILLY. “Building Organizational Commitment: A Multiform Study”, 1990, **Journal of Occupational Psychology**, 63,245-261
- CAN, Halil. “**Organizasyon ve Yönetim**”, Dördüncü Baskı, Ankara: Siyasal Kitapevi, 1997
- CHARLES A., O'Reilly ve Jennifer CHATMAN. “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification

and Internalization on Prosocial Behavior", 1986, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 71-3: 492-499

CİCI, Ekaterini. "Job Satisfaction and Organizational Commitment As Predictors Of Behavioral Intentions", MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1997

COHEN, Aaron. "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupatioanal Groups: A Meta Analysis", 1992, **Journal of Organizational Behaviour**, Vol.13 : 539-554

DAĞ, Haydar. "Örgütlerde İş Tatmini ve Askerlik Mesleğine Yönelik Eğitimin İş Tatmini Üzerine Etkisine İlişkin Bir Araştırma", İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Organizasyon ve İşletme Politikaları Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1993, İstanbul, s.16'dan ORGAN, Dennis W.ORGAN ve Clay W.HAMMER. "Organizational Behaviour", Business Publications Inc, Plano, Texas, 1982, ss.298-312

DAVIS, Keith. "**İşletmelerde İnsan Davranışı**", çev. K.Tosun ve diğ. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No:199, 1988, s.96

DAVIS, Keith ve J.W. NEWSTORM. "**Human Behaviour At Work: Organizational Behaviour**", 7th Edition, McGraw Hill, USA, 1987

DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN. "**İşletme Yönetimi**", Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., 1.Baskı, İstanbul, 1996

ETZIONI, Amitai. "**A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement and Their Correlates**", Fourth Printing, New York: The Free Press, 1966

FELDMAN, Daniel C. ve Hugh J. ARNOLD. "**Managing and Group Behaviour in Organizations**", McGraw Hill Int. Book Company, Auckland, 1986,

FREEDMAN J.L., D.O. SEARS ve J.M. CARLSMITH. "**Sosyal Psikoloji**", çev. Ali DÖNMEZ, 2.Baskı, İmge Kitapevi, Ankara, 1993

GABARRO, John J. "**Managing People and Organizations**", Harvard Business Publications, 1981

GLISSON, Charles ve Mark DURICK. "Predictions of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", 1988, **Administrative Quarterly**, 33: 61-81

GRUSKY,O. "Career Mobility and Organizational Commitment", 1966, **Administrative Science Quarterly**, 10:488-503

GÖKMEN, Süheyla. "İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması", H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1996

- JENKINS, J.M. "Self-Monitoring and Turnover: The Impact of Personality on Intent to Leave", 1993, **Journal of Organizational Behaviour**, Vol.14:83-91
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem. "**Yeni İnsan ve İnsanlar**" 10.Basım, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1999
- KANTER, Rosabeth M., "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", 1968, **American Sociological Review**, Vol.33,4:499-517
- KOÇEL, Tamer. "**İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**", 4.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1993
- LOSCOCO,K. "Reactions to Blue-Collar Work: A Comparison of Women and Men", 1990, **Work and Occupations**, 17(2): 152-177
- MATHIEU,J.E. ve D.M. ZAJAC. "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", 1990, **Psychological Bulletin**, 108,2: 171-194
- MAYER, R.C. ve F.D. SCHOORMAN. "Predicting Participation And Production Outcomes Through A Two-Dimensional Model Of Organization Commitment", 1992, **Academy of Management Journal**, 35,3:671-684
- MEYER, John P. ve Natalie J.ALLEN. "Testing the 'Side-Bet' Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", 1984, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 69,3: 372-378
- MEYER, John P. ve and Natalie J.ALLEN. "Links Between Work Experiences and Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Analysis", 1988, **Journal of Occupational Psychology**, 61:195-209
- MEYER, John P., Natalie J. ALLEN ve Ian R. GELLATLY. "Affective and Continuance Commitment to Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relationships", 1990, **Journal of Applied Psychology**, Vol.75, 6: 710-720
- MEYER, John P., Sampo V. PAUNONEN, Ian R. GELLATLY, Richard D. GOFFIN ve Douglas N.JACKSON. "Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts", 1989, **Journal of Applied Psychology**, Vol.74,1:152-156
- MEYER , John P. ve Natalie J. ALLEN. "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", 1991, **Human Resource Management Review**, Vol.1,1:61-89
- MITCHELL, Terrence R. ve James R.LARSON. "**People in Organizations**", Third Edition, McGraw-Hill Book Company, Singapore, 1987

- MOTTAZ, Clifford J., "An Analysis of the Relationship Between Attitudinal and Behavioral Commitment", 1989, **The Sociological Quarterly**, Vol 30 N.1:143-148
- MOWDAY Richard T., Richard M.STEERS ve Lyman W.PORTER. "The Measurement of Organizational Commitment", 1979, **Journal of Vocational Behavior**, 14: 224-247
- MOWDAY, Richard T., Lyman W.PORTER ve Richard M.STEERS. "Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover", New York: Academic Press, 1982
- NORTHCRAFT, B.Gregory ve Margaret A.NEALE. "**Organizational Behavior A Management Challenge**", The Dryden Press, USA, 1990
- O'REILLY, Charles A. ve David F.CALDWELL. "The Commitment And Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification", 1981, **Administrative Science Quarterly**, Vol 26, December: 597-616
- PENLEY, Larry E. ve Sam GOULD. "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations" 1988, **Journal of Organizational Behavior**, 9:43-49
- PIERCE, Jon L. ve Rondall B.DUNHAM. "Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences", 1987, **Journal of Management**, Vol 13, No:1, 163-178
- PORTER,Lyman W., Richard M.STEERS, Richard T.MOWDAY ve Paul V BOULIAN. "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatre Technicians", 1974, **Journal of Applied Psychology**, Vol.59,5: 603-609
- ROBBINS, Stephen P. "**Örgütsel Davranışın Temelleri**", çev: Dr.Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, San Diego State University, Prentice-Hall International, Inc., 1994
- RUSBULT, Caryl E. ve 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", 1983, **Journal of Applied Psychology**, Vol.68,3: 429-438
- SCHERMERHORN, J.R., J.G.HUNT ve R.N.OSBORN."**Managing Organizational Behavior**", New York: Wiley&Sons, 1988
- SERPER, Özer. "Uygulamalı İstatistik-2", Filiz Kitapevi, Genişletilmiş 3. Baskı, İstanbul, 1996
- STEERS, Richard M. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", 1977, **Administrative Science Quarterly**, 22:46-56

ŞENKAŞ, Mehmet. "Grup Çalışmasının İşe Bağlılık ve İşgücü Verimliliği Üzerine Etkileri", DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma İlişkileri ve Yönetimi ABD, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1996

WILLIAMS, L.J. ve J.T.HAZER. "Antecedents And Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods", 1986, **Journal of Applied Psychology**, 71,2:219-231

926 Sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personeli Kanunu

112 Sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri İç Hizmet Kanunu ve Yönetmeliği





Sayın Katılımcı ,  
 Bu anket Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde bulunan İşletme Anabilim dalına bağlı olarak yapılan bir Yüksek Lisans Tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır.  
 Üç bölümden oluşan anket çalışmasının *birinci bölümünde* kişisel (demografik) özelliklerinizle ilgili sorular; *ikinci bölümde* iş tatmin düzeyinizi belirlemeye yönelik sorular; *üçüncü bölümde* ise örgütsel bağlılığın boyutlarını ve bağlılık düzeyinizi etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik sorular bulunmaktadır.  
 Araştırmada soru formunu dolduranın kimliği değil verilen cevaplar önemlidir. Bu nedenle soru formu üzerine kimliğinizi yazmayınız.  
 Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Muhsin BULUT

### BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde yer alan soruların amacı ankete katılanların kişisel özelliklerine ait bilgilerini elde etmektir. Lütfen size uygun olan cevap şıklarının yanındaki yuvarlağa ( X ) işareti koyunuz.

1. Yaşınız  20-25 Arası  26-30 Arası  31-35 Arası  36-40 Arası  40 ' in Üzeri
2. Kaynağınız  Askeri Liseyi müteakiben K.H.O. veya F.Y.O. veya G.A.T.A.  
 K.H.O.  
 F.Y.O. veya G.A.T.A.  
 Yedek Subaylıktan Muvazzaflığa Geçen  
 Astsubaylıktan Subaylığa Terfi Eden
3. Rütbeniz  Teğmen - Üsteğmen - Yüzbaşı  
 Binbaşı - Yarıbay - Albay
4. Görevdeki toplam hizmet süreniz  1 - 5 Yıl  6 - 10 Yıl  11 - 15 Yıl  16 - 20 Yıl  20 Yıdan Fazla
5. Medeni durumunuz  Evli  Bekar
6. Bakmakla yükümlü olduğunuz çocuk sayısı  Yok  Bir  İki  İki'den Fazla
7. Eşinizin iş durumu  Çalışıyor  Çalışmıyor.
8. Askerlik mesleğini kendi isteğinizle mi seçtiniz ?  Evet  Hayır

## İKİNCİ BÖLÜM

Aşağıda bulunan ifadeler yaptığınız işe ilişkin memnuniyet derecenizi ortaya çıkarmaya yöneliktir. Her bir ifadenin altında yer alan değerlendirme derecelerinden hangisi sizin için uygunsa yanındaki yuvarlağa ( X ) işareti koyunuz.

1. İşimdeki ücret seviyesi bakımından  
 Hiç Memnun Değilim     Çok Az Memnunum     Kararsızım     Oldukça Memnunum     Çok Memnunum
2. İşimin maaş dışında bana sağladığı diğer maddi avantajlardan  
 Hiç Memnun Değilim     Çok Az Memnunum     Kararsızım     Oldukça Memnunum     Çok Memnunum
3. Terfi etme ve ilerleme imkanımın olması bakımından  
 Hiç Memnun Değilim     Çok Az Memnunum     Kararsızım     Oldukça Memnunum     Çok Memnunum
4. Takdir , terfi ve ödüllendirme adaleti bakımından  
 Hiç Memnun Değilim     Çok Az Memnunum     Kararsızım     Oldukça Memnunum     Çok Memnunum
5. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından  
 Hiç Memnun Değilim     Çok Az Memnunum     Kararsızım     Oldukça Memnunum     Çok Memnunum
6. Mesleki bilgi ve görgümü arttırıp kendimi geliştirme imkanı sağlaması açısından  
 Hiç Memnun Değilim     Çok Az Memnunum     Kararsızım     Oldukça Memnunum     Çok Memnunum
7. Sahip olduğum bilgi ve yeteneklerimi kullanmama izin vermesi ve onları geliştirme imkanı sağlaması bakımından  
 Hiç Memnun Değilim     Çok Az Memnunum     Kararsızım     Oldukça Memnunum     Çok Memnunum
8. İş arkadaşları ve iş grubu ile uyumlu çalışma açısından  
 Hiç Memnun Değilim     Çok Az Memnunum     Kararsızım     Oldukça Memnunum     Çok Memnunum
9. Amirlerimle uyumlu çalışma açısından  
 Hiç Memnun Değilim     Çok Az Memnunum     Kararsızım     Oldukça Memnunum     Çok Memnunum
10. İşin daha iyi yapılabilmesi için amirimin sağladığı yardım ve bilgiler açısından  
 Hiç Memnun Değilim     Çok Az Memnunum     Kararsızım     Oldukça Memnunum     Çok Memnunum

11. İş yerinde çalışma verimimi etkileyecek araç ve gereçlerin uygunluğu açısından  
( ) Hiç Memnun Değilim ( ) Çok Az Memnunum ( ) Kararsızım ( ) Oldukça Memnunum ( ) Çok Memnunum
12. İş yerinin fiziksel şartları ( ısıtma , aydınlatma , gürültü v.b. ) bakımından  
( ) Hiç Memnun Değilim ( ) Çok Az Memnunum ( ) Kararsızım ( ) Oldukça Memnunum ( ) Çok Memnunum
13. Görevlerimi başarabilmem için mesai saatlerinin yeterli olması bakımından  
( ) Hiç Memnun Değilim ( ) Çok Az Memnunum ( ) Kararsızım ( ) Oldukça Memnunum ( ) Çok Memnunum
14. İşimdeki tatil ve izin durumu bakımından  
( ) Hiç Memnun Değilim ( ) Çok Az Memnunum ( ) Kararsızım ( ) Oldukça Memnunum ( ) Çok Memnunum
15. İşimin , çalışma başarıımı etkileyecek yeterli inisiyatifi ve yetkiyi vermesi bakımından  
( ) Hiç Memnun Değilim ( ) Çok Az Memnunum ( ) Kararsızım ( ) Oldukça Memnunum ( ) Çok Memnunum
16. Kararlara katılma imkanı vermesi bakımından  
( ) Hiç Memnun Değilim ( ) Çok Az Memnunum ( ) Kararsızım ( ) Oldukça Memnunum ( ) Çok Memnunum
17. Çalışanlar arasında görev dağılımının belirginliği açısından  
( ) Hiç Memnun Değilim ( ) Çok Az Memnunum ( ) Kararsızım ( ) Oldukça Memnunum ( ) Çok Memnunum

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

A. Aşağıdaki ifadeler genel olarak kuruluşunuza olan bağlılığınızın yönünü ve derecesini belirlemek üzere düzenlenmiştir. Her bir ifadenin altında yer alan değerlendirme derecelerinden hangisi sizin için uygunsa yanındaki yuvarlağa ( X ) işareti koyunuz.

1. T.S.K.'nin başarılı olabilmesi için beklenenden daha fazla çaba harcamaya hazırım  
 Hiç Katılmıyorum       Pek Katılmıyorum       Kararsızım       Biraz Katılıyorum       Kesinlikle Katılıyorum
2. Arkadaşlarıma , T.S.K.'nin çalışmak için çok uygun bir kurum olduğunu anlatırım.  
 Hiç Katılmıyorum       Pek Katılmıyorum       Kararsızım       Biraz Katılıyorum       Kesinlikle Katılıyorum
3. T.S.K.'ne karşı çok az bağlılık hissediyorum  
 Hiç Katılmıyorum       Pek Katılmıyorum       Kararsızım       Biraz Katılıyorum       Kesinlikle Katılıyorum
4. T.S.K.'nin önem verdiği değerler ile benim değerlerim birbirine çok benziyor  
 Hiç Katılmıyorum       Pek Katılmıyorum       Kararsızım       Biraz Katılıyorum       Kesinlikle Katılıyorum
5. Başkalarına T.S.K.'nin bir üyesi olduğumu söylemekten gurur duyarım  
 Hiç Katılmıyorum       Pek Katılmıyorum       Kararsızım       Biraz Katılıyorum       Kesinlikle Katılıyorum
6. T.S.K. , bence çalışabileceğim kuruluşlar içinde en iyisi  
 Hiç Katılmıyorum       Pek Katılmıyorum       Kararsızım       Biraz Katılıyorum       Kesinlikle Katılıyorum
7. T.S.K.'nde çalışmaya karar vermek benim için tam bir hataydı  
 Hiç Katılmıyorum       Pek Katılmıyorum       Kararsızım       Biraz Katılıyorum       Kesinlikle Katılıyorum
8. T.S.K.'nin sorunları benimde sorunlarımdır  
 Hiç Katılmıyorum       Pek Katılmıyorum       Kararsızım       Biraz Katılıyorum       Kesinlikle Katılıyorum
9. Kendimi T.S.K.'ne ait hissediyorum  
 Hiç Katılmıyorum       Pek Katılmıyorum       Kararsızım       Biraz Katılıyorum       Kesinlikle Katılıyorum
10. T.S.K.'nin amaçları uğruna mutlak itaata inanarak çalışmak son derece gerekli ve önemlidir.  
 Hiç Katılmıyorum       Pek Katılmıyorum       Kararsızım       Biraz Katılıyorum       Kesinlikle Katılıyorum

11. T.S.K'nin yüceltilmesi ve etkenliğinin artırılması yönünde yapacağım her katkı doğru ve ahlaka uygun bir davranıştır.

- ( ) Hiç Katılmıyorum ( ) Pek Katılmıyorum ( ) Kararsızım ( ) Biraz Katılıyorum ( ) Kesinlikle Katılıyorum

12. T.S.K'ne karşı sorumluluk ve yükümlülüklerim olduğuna inanıyorum

- ( ) Hiç Katılmıyorum ( ) Pek Katılmıyorum ( ) Kararsızım ( ) Biraz Katılıyorum ( ) Kesinlikle Katılıyorum

13. Aldığım mesleki eğitim T.S.K. dışında yapacağım işlerde bana katkı sağlamaz

- ( ) Hiç Katılmıyorum ( ) Pek Katılmıyorum ( ) Kararsızım ( ) Biraz Katılıyorum ( ) Kesinlikle Katılıyorum

14. Bu işten ayrıldığım takdirde başka bir iş bulamayabilirim

- ( ) Hiç Katılmıyorum ( ) Pek Katılmıyorum ( ) Kararsızım ( ) Biraz Katılıyorum ( ) Kesinlikle Katılıyorum

15. T.S.K.'nin üyelerine sağladığı faydalar ( sağlık hizmeti , lojman , orduevi , emekli ikramiyeleri , sosyal tesisler v.b. ) benim için çok önemli

- ( ) Hiç Katılmıyorum ( ) Pek Katılmıyorum ( ) Kararsızım ( ) Biraz Katılıyorum ( ) Kesinlikle Katılıyorum

16. Aldığım maaş diğer kurumlarda çalışanlara nazaran yeterince yüksek başka bir kurumda bu kadar maaş alamam

- ( ) Hiç Katılmıyorum ( ) Pek Katılmıyorum ( ) Kararsızım ( ) Biraz Katılıyorum ( ) Kesinlikle Katılıyorum

17. T.S.K. son derece saygın ve güvenilir bir kurum. Bu kurumdan ayrıldığım takdirde toplumun bana karşı takınacağı olumsuz tavır yeni işimde başarılı olmamı engelleyebilir.

- ( ) Hiç Katılmıyorum ( ) Pek Katılmıyorum ( ) Kararsızım ( ) Biraz Katılıyorum ( ) Kesinlikle Katılıyorum

**T.C. TÜRKSEKİDRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**