

TC.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARI VE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Süleyman DERTLİOĞLU

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Deniz GÜVERCİN

İstanbul-2016

TEZ TANITIM FORMU

YAZAR ADI SOYADI : Süleyman DERTLİOĞLU

TEZİN DİLİ : Türkçe

TEZİN ADI : Eğitim Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıkları
Ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

ENSTİTÜ : Sosyal Bilimler Enstitüsü

ANA BİLİM DALI : İşletme

TEZİN TÜRÜ : Yüksek Lisans Tezi

TEZİN TARİHİ :29.06.2016

SAYFA SAYISI : 91

TEZ DANIŞMANI : Yrd. Doç. Dr. Deniz GÜVERCİN

DİZİN TERİMLERİ : Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Eğitim Sektörü, İş
Doyumu, Çalışan

TÜRKÇE ÖZET : Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların işletmeye olan katılımını artırmaktadır. Ayrıca, örgütsel bağlılık işletmenin faaliyetlerindeki etkinliğin artırılmasında da büyük bir rol oynamaktadır. Bu kavram, sahip olduğu bu özellikler sayesinde, günümüzde örgütler açısından olduğu kadar çalışanlar açısından da büyük bir öneme sahiptir. Örgütsel bağlılık, iş doyumunu üzerinde de olumlu etkilere sahiptir. Çalışanın örgütüne bağlı olması, onun iş doyumunun da yüksek olmasını sağlayacaktır. Bu sebepler araştırmanın konusunun belirlenmesinde etkili olmuştur. İşletmeler, varlıklarını devam ettirmek adına çalışanların örgütsel bağlılıklarına ve iş doyumuna gereken önemi vermelidir. Bu çalışmada ise örgütsel bağlılık eğitim sektörü üzerinde incelenmiştir. İstanbul' da yer alan Suffa Vakfı, Pendik Özel Gül İstikbal Anaokulu, Turgut Reis İlköğretim Okulu ve Gülizar Zeki Obdan Anadolu Lisesindeki eğitimciler ve çalışanlar üzerinde yapılan ankete göre örgütsel bağlılık ve iş doyumunun bağlantısı incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar SPSS programı ile analiz edilerek çalışmaya dahil edilmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın detayları yer almaktadır. İkinci bölümde

ise kavramsal çerçeve anlatılmış ve çalışma boyunca karşılaşılabacak olan terimler açıklanmıştır. Çalışmanın diğer bölümleri analiz hakkında bilgi vermektedir. Bulgular ortaya koyularak yorumlamaları yapılmıştır ve sonuç olarak ise eğitim kurumunda çalışanların örgütsel bağlılıklarının önemi ve iş doyumu ile arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur.

DAĞITIM LİSTESİ :1.İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne

2. Yök Ulusal Tez Merkezine



BEYAN

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

...../...../2016

Süleyman DERTLİOĞLU



T.C
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Süleyman DERTLİOĞLU' nun " Eğitim Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıkları Ve İş Doyumunu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi " adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Yrd. Doç. Dr. Deniz GÜVERCİN
(Danışman)

Üye

Yrd. Doç. Dr. Adnan DUYGUN

Üye

Yrd. Doç. Dr. Ali SAYGILI

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / / 2016

İmzası

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA

Enstitü Müdürü

ÖZET

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların işletmeye olan katılımını artırmaktadır. Ayrıca, örgütsel bağlılık işletmenin faaliyetlerindeki etkinliğin artırılmasında da büyük bir rol oynamaktadır. Bu kavram, sahip olduğu bu özellikler sayesinde, günümüzde örgütler açısından olduğu kadar çalışanlar açısından da büyük bir öneme sahiptir. Örgütsel bağlılık, iş doyumunu üzerinde de olumlu etkilere sahiptir. Çalışanın örgütüne bağlı olması, onun iş doyumunun da yüksek olmasını sağlayacaktır. Bu sebepler araştırmanın konusunun belirlenmesinde etkili olmuştur. İşletmeler, varlıklarını devam ettirmek adına çalışanların örgütsel bağlılıklarına ve iş doyumuna gereken önemi vermelidir. Bu çalışmada ise örgütsel bağlılık eğitim sektörü üzerinde incelenmiştir. İstanbul’ da yer alan Suffa Vakfı, Pendik Özel Gül İstikbal Anaokulu, Turgut Reis İlköğretim Okulu ve Gülizar Zeki Obdan Anadolu Lisesindeki eğitimciler ve çalışanlar üzerinde yapılan ankete göre örgütsel bağlılık ve iş doyumunun bağlantısı incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar SPSS programı ile analiz edilerek çalışmaya dahil edilmiştir. Çalışmanın giriş bölümünde araştırmanın detayları yer almaktadır. Birinci bölümde ise kavramsal çerçeve anlatılmış ve çalışma boyunca karşılaşılabilecek olan terimler açıklanmıştır. Çalışmanın diğer bölümleri analiz hakkında bilgi vermektedir. Bulgular ortaya koyularak yorumlamaları yapılmıştır ve sonuç olarak ise eğitim kurumunda çalışanların örgütsel bağlılıklarının önemi ve iş doyumunu ile arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Eğitim Sektörü, İş Doyumu, Çalışan

SUMMARY

The concept of organizational loyalty, increase employee participation in the company. It also plays a major role in increasing the efficiency of business operations and organizational commitment. The concept thanks to the properties owned, has great importance both for the organizations and the employees. Organizational commitment also has a positive effect on motivation. An employee with organizational commitment can have high motivation level. These reasons have been effective in determining the subject of this research. Organizations should give importance to their employees' organizational commitment and motivation on behalf of the continuing presence. In this study, organizational commitment is examined in the education sector. According to survey conducted by the educators and staff in Suffa Foundation, Pendik Special Gül İstikbal Nursery, Turgut Reis Primary School and Gülizar Zeki Obdan Anatolian High School located in İstanbul, the connection of organizational commitment and motivation was investigated. The results were analyzed with SPSS program and included in the study. In the first part of the study it is located in the details of the investigation. In the second part described the conceptual framework and describes the terms that will be encountered throughout the study. Other parts of the study is to provide information about the analysis. The findings put forth and interpretation is made and as a result of working in the educational institutions it demonstrated the importance of the relationship between job satisfaction and organizational commitment.

Keywords: Organizational Commitment, Motivation, Education Sector, Job Satisfaction, Working

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLolar LİSTESİ	V
ŞEKİLLER LİSTESİ	VI
EKLER LİSTESİ	VII
ÖNSÖZ.....	VIII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
TEMEL KAVRAMLAR.....	4
1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	4
1.1.1. Örgütsel Bağlılığı Açıklayan Yaklaşımlar	12
1.1.1.1. Kanter'in Yaklaşımı:	12
1.1.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı:	13
1.1.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı:	14
1.1.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı:	16
1.1.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı:	16
1.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	24
1.1.3. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı	25
1.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	28
1.2.1. Kişisel Faktörler	29
1.2.2. Örgütsel Faktörler	30
1.2.3. Örgüt Dışı Faktörler	34
1.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	35
1.4. Motivasyon Kavramı	39
1.4.1. Motivasyonun Özellikleri ve Önemi.....	40
1.4.2. Motivasyon Amaçları	44
1.4.3. Motivasyon Kuramları.....	45
1.4.3.1. Kapsam Teorileri.....	45
1.4.3.2. Süreç Teorileri	48
1.4.4. Motivasyon Özendirici Araçlar	50
1.4.4.1. Ekonomik Araçlar.....	50

1.4.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar	51
1.4.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar.....	52
1.5. İş Doyumu Kavramı	52
1.5.1. İş Doyumunun Tanımı ve Unsurları	53
1.5.2. İş Doyumunun Önemi.....	53
1.5.3. İş Doyumunun Etkileri ve Sonuçları	54
1.6. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişki	55
İKİNCİ BÖLÜM.....	58
SUFFA VAKFI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	58
2.1. Anket Formunun Hazırlanması ve Veri Toplama Süreci	58
2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	59
2.3. Verilerin Analizi	60
2.4. Bulguların Değerlendirilmesi.....	61
2.5. Karşılaştırma Analizleri.....	66
SONUÇ	79
KAYNAKÇA.....	83
EKLER	-

TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
Tablo- 1. Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Kullanımları	7
Tablo- 2. Ölçek Puanlarının Normallik Testleri	60
Tablo- 3. Kişisel Bilgiler	61
Tablo- 4. Ölçek Puanlarının Betimsel İstatistikleri.....	63
Tablo- 5. Ölçek Puanlarının İlişki Analizleri.....	63
Tablo- 6. İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Analizi.....	65
Tablo- 7. Cinsiyet Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması	66
Tablo- 8. Yaş Gruplarının İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Bakımından Karşılaştırılması	67
Tablo- 9. Eğitim Durumu Gruplarının İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Bakımından Karşılaştırılması	69
Tablo- 10. Kurumdaki Çalışma Süresi Gruplarının İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Bakımından Karşılaştırılması	71
Tablo- 11. Aldığı Ücretten Memnun Olma Durumunun İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Bakımından Karşılaştırılması.....	72
Tablo- 12. Yöneticiden Memnun Olma Durumunun İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Bakımından Karşılaştırılması	74
Tablo- 13. Kurumda Çalışmaktan Memnun Olma Durumunun İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Bakımından Karşılaştırılması.....	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil- 1. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	4
Şekil- 2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	10
Şekil- 3. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	20
Şekil- 4. Motivasyon Süreci	43
Şekil- 5. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	46
Şekil- 6. Klasik Koşullanma	49



EKLER LİSTESİ

EK-A. ANKET FORMU-KİŞİSEL BİLGİLER

EK-B. İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ

EK-C. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ



ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim süresince, çalışmalarımnda desteklerini esirgemeyen başta İstanbul Gelişim Üniversitesi İşletme (İngilizce) Bölümü Başkanı Prof.Dr. İzzet GÜMÜŞ ve tez danışmanım Yrd.Doç.Dr. Deniz GÜVERCİN'e teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam süresince, çalışmalarımna maddi ve manevi destek veren ve benim bugünlere gelmemde anneme, babama ve sevgili eşime ve bu tez yazım aşamasında bana yardım eden bütün arkadaşlarıma minnettarlığımı belirtir, kendilerine sonsuz teşekkür ederim.

Süleyman DERTLİOĞLU



GİRİŞ

Bu araştırmanın en temel amacı eğitim sektöründe çalışan bireylerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılacaktır. Anket formunda 1. bölümü kişisel bilgi formu, 2. bölümü Minnesota İş Tatmin Ölçeği, 3. ve son bölümü ise Cook Ve Wall Örgütsel Bağlılık Ölçeği oluşturmaktadır. Araştırma neticesinde elde edilen sonuçlar ise hem eğitim sektöründeki uygulamalara hem de akademik anlamda literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

En büyük sermayenin insan olarak görüldüğü günümüz iş dünyasında, örgütlerin nihai amaçlarından biri de kar elde etmektir. Bunu başarabilmenin en etkili yolundan biri ise beşeri sermayenin etkin olarak kullanılmasıdır. Beşeri sermayenin etkin olarak kullanılması da örgütsel bağlılığın artırılması ile ilgili olduğunu düşünmekteyiz. Varlıklarını sürekli kılmak isteyen organizasyonlar için unutulmaması gereken en önemli unsurlardan birisi de insandır. Çalıştığı örgüte bağlı olan insanın da o örgütün başarısını daim kılmak için elinden gelenin en iyisini istekli bir şekilde yaptığı görülmektedir. Bu sebeple çalışanların örgütsel bağlılıkları iş verimliliği açısından büyük bir öneme sahiptir.

Örgütsel bağlılık kavramının özellikle özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde yerine getirilmesi oldukça zordur. Kamu sektöründe çalışanlarda duygusal bağlılık görülürken, özel sektör çalışanlarında daha materyalist nedenlerden ötürü bağlılık olduğu görülmektedir. Yani, özel sektörde yer alan çalışanlar daha çok maddi sebeplerden dolayı örgüte bağlı olmaktadır. Buna ek olarak devletin yaptırım gücü çalışanlar üzerinde daha fazla olmaktadır. Özellikle Türkiye şartlarında, patronların çalışanlarına az maaşla çok iş yaptırmasından dolayı bazı çalışanlar bu durumdan rahatsız olarak işlerinde yeterince verimli olamamaktadır. Ücret gibi bazı diğer faktörler de çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Bu faktörleri kişisel, örgütsel ve örgüt dışı olarak üçe ayırmak mümkündür. Özellikle örgütten kaynaklı olan faktörler çalışanların verimliliğini oldukça düşürmekte ve bağlılıklarıyla beraber iş doyumlarını azaltmaktadır.

Örgüt psikolojisi alanında yapılan araştırmaların ve geliştirilen kuramların temelinde başarılı yönetim arayışı vardır. Bu yaklaşım içinde, çalışanların işe inançla bağlanma yolları ve özendirme olanakları araştırılmaktadır. Yönetici için en önemli sorun, ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip çalışanların örgüt amaçlarına doğru nasıl yönlendirileceğidir. Bu nedenle, bir yandan işletmelerde yapılan tüm işlerin doyurucu olması araştırılırken, öte yandan çalışan ihtiyaçları yakından gözlenerek

ve bu gereksinimlerde oluşan değişiklikler sürekli izlenerek onların doyurulması yönünde çeşitli incelemeler yapılmaktadır. Bu sebeple, iş doyumu kavramı, işverenler kadar çalışanlar açısından da büyük bir öneme sahiptir. İş doyumu yüksek olan çalışanların hem örgüte yararları daha fazla olacak hem de yaptıkları iş kendilerini de her yönden tatmin edeceği için işletmelerde motivasyonla beraber iş doyumuna verilen önem her geçen gün artmaktadır. Motivasyon davranışları hedefe ulaştıran güçtür. Bireylerin hedeflerine ulaşabilmesi için sergiledikleri davranışlara ve isteklerine kısaca motivasyon denmektedir. İş doyumu, bir çalışanın işini ve iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ve olumlu duygu durumudur.

Eğitim sektöründe hizmet veren kurumlar ele alındığında ise çalışanın iş doyumunun oldukça büyük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. İnsanlarla yüz yüze iletişim halinde gerçekleştirilen işlerde iş doyumu ve motivasyon kavramının önemi özellikle son dönemlerde oldukça gündemde bulunmaktadır. Motivasyon, çalışanın hedefe ulaşana kadar yaptığı işe bağlı kalmasını ve azimle çalışmasını sağlamaktadır. İş doyumu yüksek olan eğitim çalışanlarının yaptıkları işlerde sergiledikleri özveri ve azim oldukça yüksektir. Örgütsel bağlılık ve iş doyumu üzerine yapılan araştırmalarda da görüldüğü üzere, iş doyumu yüksek çalışanların işlerine olan bağlılıkları da yüksek olmaktadır. Bu sayede de örgüte olan bağlılık artmakta ve işten alınan verim de otomatik olarak artış göstermektedir.

Firmalar arası rekabetin yoğun olduğu günümüzde, iş doyumu ve örgütsel bağlılık kavramları işletmeler için önemli hale gelmiştir. Örgütsel bağlılığın çalışma motivasyonu üzerinde de olumlu etkileri bulunmaktadır. Örgütüne bağlı olan çalışanın aynı zamanda motivasyonu da yüksek düzeyde olacağını düşünmekteyiz. Bu nedenden dolayı araştırmanın amacı çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Tüm örgütler için büyük bir önem teşkil eden varlığını devam ettirebilme olgusu günümüz rekabet koşullarında oldukça zor bir hale gelmiştir. En büyük sermayenin insan olması bu kavramların öneminin bu denli artmasındaki temel faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, yapılacak olan çalışma günümüz koşullarında sıkça gündemde olan konulara ışık tutacağından dolayı oldukça büyük öneme sahiptir. Özellikle çalışmanın eğitim sektörü üzerinde yapılmasıyla da bu alanda faaliyet gösteren kurumlar gelecekteki uygulamaları için örnek bir çalışma ile daha sağlam adımlar atabileceklerdir.

“Eğitim sektöründe çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş doyumu arasında ilişki vardır ” hipotezi çalışmanın birincil hipotezidir. Araştırmada, bu iki kavram arasında bir ilişkinin olup olmadığı ele alınacak ve bir ilişki varsa bu ilişkinin nasıl olduğu açıklanacaktır.

“Çalışanların iş doyumunu düzeyleri ile çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır ” ve “çalışanların iş doyumunu düzeyleri ile çalışanların devam bağlılığı düzeyleri arasında ilişki vardır ” hipotezleri araştırmanın birincil hipotezinin alt hipotezleri olarak kurulmuştur.

“Eğitim sektöründe çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş doyumunu demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.” hipotezi araştırmanın ikinci ana hipotezidir. Bu hipotez, çalışanlara ait demografik özellikler ile örgütsel bağlılıkları ve iş doyumunu arasında bir ilişkinin olduğunu varsaymakta ve farklılık olduğunu savunmaktadır.

Bu hipotezler çerçevesinde araştırmada ele alınacak olan soruların başlıcaları ise “eğitim sektöründe çalışan kişilerin örgütsel bağlılıklarının sağlanması için kurumlar neler yapmaktadır. Eğitim alanında çalışan kurumların bünyesinde çalışan bireylerin motivasyon düzeylerinin yüksek olması ne gibi faydalar sağlamaktadır?, iş doyumunu yüksek çalışanların başarısı da yüksek olmaktadır?, eğitim sektöründe yer alan çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında ne gibi bir ilişki vardır?, eğitim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler bünyesine katmak için çalışan seçerken ne gibi özelliklere dikkat etmektedir?, çalışanlarının örgütsel bağlılığının güçlü olması eğitim kuruluşu için ne gibi faydalar sağlamaktadır?, örgütüne bağlı olan çalışanların, iş verimliliği nasıldır?, örgütsel bağlılığın olmadığı durumlarda motivasyonda ne gibi olumsuzluklar oluşabilir?, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki kurum, çalışan ve o kurumdan hizmet alan bireyler için faydalı olmaktadır mıdır?” şeklindedir.

Araştırmanın birinci bölümü, temel kavramlar hakkında detaylı bilgileri içermektedir. Bu bölümde çalışma boyunca sıkça karşılaşılabilecek olan kavramların tanımları üzerinde durulacaktır. Özellikle örgütsel bağlılık ve motivasyon ve iş doyumunu kavramları detaylı bir şekilde ele alınarak kavramsal çerçeve hakkında bilgiler verilecektir.

İkinci bölümde ise araştırmaya ait değişkenler arasındaki bağıntılar ile demografik özellikler ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler ortaya koyulacaktır ve araştırmanın metodoloji, veri toplama tekniği ve kullanılan ölçekleri açıklanarak, istatistiksel analizler gerçekleştirilecektir. Analizler neticesinde de bulgular elde edilecektir.

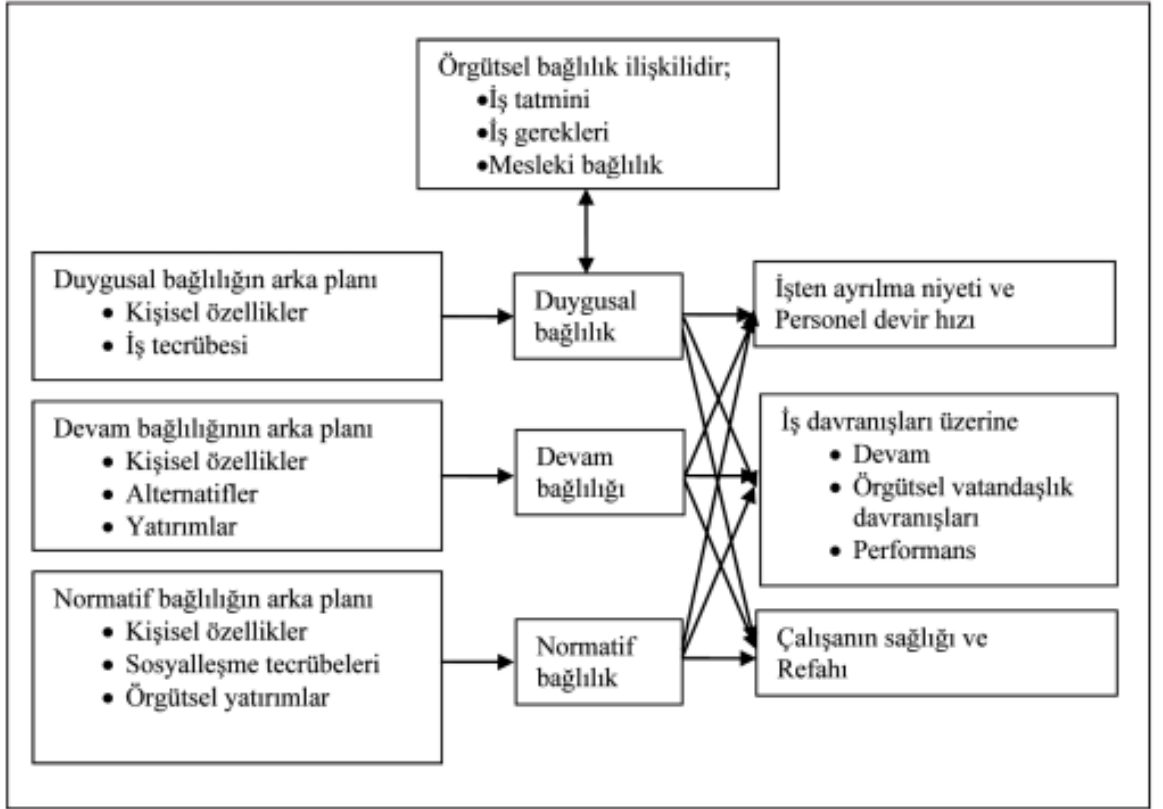
Sonuç kısmında ise elde edilen veriler ışığında değerlendirmelerde bulunularak hipotez sonuçları ifade edilecek ve eğitim sektörü için gerekli görülen tavsiyeler verilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, başarılı organizasyonlar için önemli bir etkidir ve bu nedenle literatürde popüler bir araştırma konusu olmuştur. Örgütsel bağlılık ve motivasyonla ilgili yapılan pek çok araştırmaya bağlı olarak örgütsel bağlılık üzerine yapılmış pek çok tanım yer almaktadır. Araştırmacılardan bazıları örgütsel bağlılığı tek boyutlu bir kavram olarak tanımlarken, bazıları ise bunun çok boyutlu bir kavram olarak tanımlanması gerektiğini savunmaktadır. Tüm tanımlamalar içinde ise Allen'ın ve Meyer'in üç bileşen modeli en yaygın olarak kullanılan çok boyutlu model olarak kabul edilir.¹Model aşağıdaki gibidir.



Şekil-1. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli²

¹ John MEYER ve Natalie ALLEN, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences". *Journal of Vocational Ik*

²MEYER vd., a.g.e., s. 22

Organizasyonların en önemli elemanı kuşkusuz ki insandır. Ne tür bir örgüt olursa olsun, çalışanların örgüte olan bağlılığı başarı için oldukça önemlidir. Çalışan kişilerin birlikte hareket ederek örgüt hedefleri adına fazla çaba harcama isteği içinde olması onların örgütsel bağlılığının bir sonucudur. Çalışanın grup halinde ortak bir amaç için çalışması ise bu çalışmada daha önce sözü edilen dağıtımçı liderlik anlayışı ile örtüşmektedir. Ortak hedefler doğrultusunda oldukça istekli ve özverili şekilde görev dağılımı yaparak iş görme gerekliliği üzerinde duran dağıtımçı liderlik anlayışında da örgütsel bağlılığa ait izler bulmak bu bağlamda mümkün olmaktadır.³

Örgütsel bağlılığın tanımları oldukça fazladır. Literatüre bakıldığında örgütsel bağlılık adına yapılmış birçok tanıma rastlanmıştır ve bunlardan bir kısmı aşağıdaki gibi derlenmiştir.

- Kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır.⁴
- Örgütsel bağlılık, bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu doğrultuda çaba sarf etmesi ve örgütte kalma arzusu duymasidir.⁵
- Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı beğenme ve ona devam etme isteğidir.⁶
- İşgörenlerin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranıştır.⁷
- Kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki vardır.⁸

³ Nawab MALIK ve Basharat NAAEM. "Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of Faculty: Empirical Evidence from Pakistan", *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 2011, s. 64

⁴ Mustafa AYKAÇ, İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Ankara, 2010. s. 32 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

⁵ Lyman PORTER ve Steward BLACK, *Management*. New Jersey: PearsonEducation Ltd. 2005, s. 23

⁶ AYKAÇ, a.g.e, s. 33

⁷ Stanley MEYER ve Natalie ALLEN. "A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol.1, 1991, ss. 61-98

⁸ Gerard MCDONALD ve Richard MAKIN, *Organizational Commitment and Its Future*, New York: Newtime Publishing, 2010, ss. 102-104

- Bir kişiye, düşünceye, kuruma ya da kişinin kendisinden daha büyük gördüğü bir şeye karşı gösterdiği bağlılık ve yerine getirmek zorunda olduğu bir yükümlülüktür.⁹

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık farklı motivasyonlarda ortaya çıkabilir. Bununla birlikte, örgüt için çalışma arzusu, örgütün bir parçası olarak kalma isteği gibi tanımlarla da desteklenmektedir. Özellikle küreselleşme ile birlikte literatürde sıkça adından söz ettiren örgütsel bağlılık her türlü örgüt adına önemli bir etken konumunda olmaktadır. Örgütlerin sürekli olarak yaşanan değişimlere ayak uydurup ayakta kalabilmesinin anahtar kelimelerinden biri de bu bağlamda örgütsel bağlılık olmaktadır. Bir örgüte gönül veren çalışanları örgütler de kaybetmek istemeyeceğinden dolayı bu kavram oldukça önemli bir yere sahiptir.¹⁰

Okullarda başarıyı sağlamada öğretmenlerin rolü diğer çalışanla oranla daha önemli bir yere sahiptir. Son zamanlarda yapılmış olan çalışmalara bakıldığında ise iş doyumu, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü gibi kavramların öğretmenlerin performanslarını oldukça etkileyen etmenler olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık üzerine yapılan tanımlamalar yapılan araştırmalar geliştirildikçe çok boyutlu olduğu anlaşılmıştır. Ancak en fazla kabul gören tanımı Mowday, Steers ve Porter 1979 senesinde yapmıştır. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır.¹¹

Örgütsel psikoloji ve örgütsel davranışın en önemli etmenlerinden birisi olarak kabul gören örgütsel bağlılık, çalışan bağlılığı kapsamında örgütlerin başarıya ulaşmadaki en önemli etkenlerinden bir tanesi olarak bilinmektedir. Çalışanların örgüt içerisinde yapmış olduğu işten memnun olmasını sağlamak örgüt için bir amaç olarak görülmektedir. Bu amaca ulaşmak içinse çalışanın örgütün hedef ve amaçlarını benimsemesi ve örgüt içinde çalışma isteğinin devam etmesi gibi konuları kapsayan örgütsel bağlılık ön planda yer almaktadır.¹²

Meyer ve arkadaşlarının 1993 yılında yapmış oldukları araştırmada, örgütsel bağlılığın üç boyutundan söz edilmiştir. Bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak isimlendirilmiştir. Duygusal bağlılık ile anlatılmak istenen,

⁹ Güner ÇÖL, "Örgütsel Bağlılık Kavramı Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2006. s. 29

¹⁰ İsmail YAZICIOĞLU ve Mustafa TOPALOĞLU, "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2009, s. 79

¹¹ Bekir BULUÇ, "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2009, s.32

¹² Mel SCHNAKE ve Michael DUMLER, "Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Sayı: 76, 2003, s. 57

örgütte özdeşleşme ve örgütte kalma arzusudur. Devam bağlılığı ise örgütte çalışmaya devam etmenin ekonomik getirileri olarak tanımlanmıştır. Normatif bağlılıkta ise örgütte iş görmeye devam etmenin etik zorunluluğundan söz edilmektedir.¹³

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan pek çok tanım bulunmasından dolayı bazı araştırmacılar bu tanımları sınıflandırma gereği duymuşlardır. Aşağıdaki tabloda ise Riechers' in tanımlamalara yönelik yaptığı sınıflama görülmektedir.

Tablo-1. Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Kullanımları¹⁴

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMLANMASINDA KULLANILAN KRİTERLER	ARAŞTIRMACILAR VE BULGULAR
YATIRIMLAR	Bağlılık örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile paralellik arzeder. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Becker (1960); Sheldon (1971); Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Farrel ve Rusbult (1981) tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer (1990)'in devamlılık bağlılığı da örgütte yapılan yatırımları (algılanan maliyet) esas almaktadır.
DAVRANIŞLAR VE ÖZELLİKLER	Bu kriterleri kullananlara göre örgütsel bağlılık, çalışanların isteyerek, açık ve geri döntülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır şeklinde tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Kiesler ve Sakumura (1966); Salancik (1977) ve O'Reilly ve Caldwell (1980); Schwenk (1986); O'Reilly ve Chatman (1986); Farnham ve Pimlot (1990); Heshizer, Martin ve Wiener (1991) tarafından kullanılmıştır.
ÇALIŞAN-ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU	Çalışanlarla örgütün amaçlarının uygunluğunu hedef alan çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğindedegerçekleşir şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlama şekli; Hall, Schneider ve Nygren (1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol (1979); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry (1981); Bateman ve Strasser (1984) ve Stumpf ve Harman (1984); Reichers (1985); Morris, Lydka ve O'Creavy (1993); McDonald ve Makin (2000) tarafından kullanılmıştır.

Her organizasyon bünyesinde çalışan kişilerin örgüte bağlı olmasını istemektedir. Yapılan araştırmalara göre de örgüte bağlı olan çalışanların performanslarının örgütün amaç ve hedeflerini yerine getirmede daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, örgütte yer alan yüksek performanslı çalışanların

¹³ MEYER vd. a.g.e., s. 31

¹⁴ GÜL, a.g.e., s. 39

aynı örgütte kalmaya istekli olması da başarıyı etkilemektedir. Örgüte bağlı olan çalışanlar mümkün olduğu düzeyde en yüksek performansı sergileme eğiliminde olacağı için örgütten ayrılmakta da isteksiz olurlar ve bu sayede yüksek performans sağlayan çalışanları bünyesinde barındıran örgütler başarıya ulaşmada bir adım öne geçebilirler.¹⁵

Her türlü örgütü ilgilendiren örgütsel bağlılık kavramı, çalışana da çeşitli avantajlar ve getiriler sağlamaktadır. Ne tür bir işletme olursa olsun bünyesinde barındırdığı çalışanını kaybetmek örgüt açısından oldukça zorlayıcı bir durumdur. Gereken deneyim ve bilgiyi kazanmış, örgütü iyi tanıyan ve hedefleri ve amaçları benimsemiş bir çalışanın örgütten ayrılması ve yerine başka bir kişinin işe alınması süreci örgütleri bu bağlamda zorlayıcı olmaktadır. Bu sebeple tüm örgütlerin çalışan devamsızlığından ve işgücü devrinden kaçınması gerekmektedir.¹⁶

Yukarıda bahsedilen olumsuz değişkenler örgüt için maliyetleri artırmakta ve değişen yapılara ayak uydurmayı zor bir hale sokmaktadır. Bunu engellemenin en temel yolu ise çalışanlarda örgütsel bağlılık duygusunu artırmaktadır. Çalıştığı örgüte psikolojik açıdan bağlı olan çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerini içselleştirme eğilimi halinde olmaktadır.¹⁷

Örgütsel başarıya ulaşma adına çalışanların örgüte bağlılığı kritik bir noktada yer almaktadır. Nitekim örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işe devamsızlık etme, örgütün hedeflerini içselleştirmeyip buna bağlı olarak performansta düşüş gösterme gibi örgüt adına olumsuz davranışlardan kaçınacağı bilinmektedir. Bunlara ek olarak, örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar, çalıştıkları işletmeler adına sorun üretenlerden olmazlar. Aksine yaşanan sorunların çözümünde yer alarak işletmeye yarar sağlayacak işlerin peşinde koşarlar. İçinde buldukları organizasyon lehine işler yapma eğilimi olan bu çalışanlar tüm firmalar için aranan çalışanlar olmaktadır.

Modern yönetim kavramları arasında en çok ilgiyi üzerinde toplamış olan yaklaşım örgütsel bağlılıktır. Geçtiğimiz 50 yıl içerisinde adından sıkça söz ettiren ve pek çok araştırmaya konu olan örgütsel bağlılık her türden organizasyon adına oldukça önemli bir role sahiptir. Bu kadar ilgi görmesine rağmen üzerinde herkesin

¹⁵ Güneri ÇANGARLI, "A Review of Organizational Antecedents of Bullying", *International Journal of Business Research*, 2009, s. 76

¹⁶ Şaban ÇOBANOĞLU, Öğretmenlerin Motivasyonları ile Yaşam Kaliteleri Arasındaki İlişki (Balıkesir İli Örneği), Okan Üniversitesi, SBE, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yüksek Lisans Programı, İstanbul, 2005, s. 54 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹⁷ Elif. DİKMETAŞ, Mehmet TOP ve Gülpembe ERGİN, "An Examination of Mobbing and Burnout of Residents", *Turkish Journal of Psychiatry*, 2011, s. 12

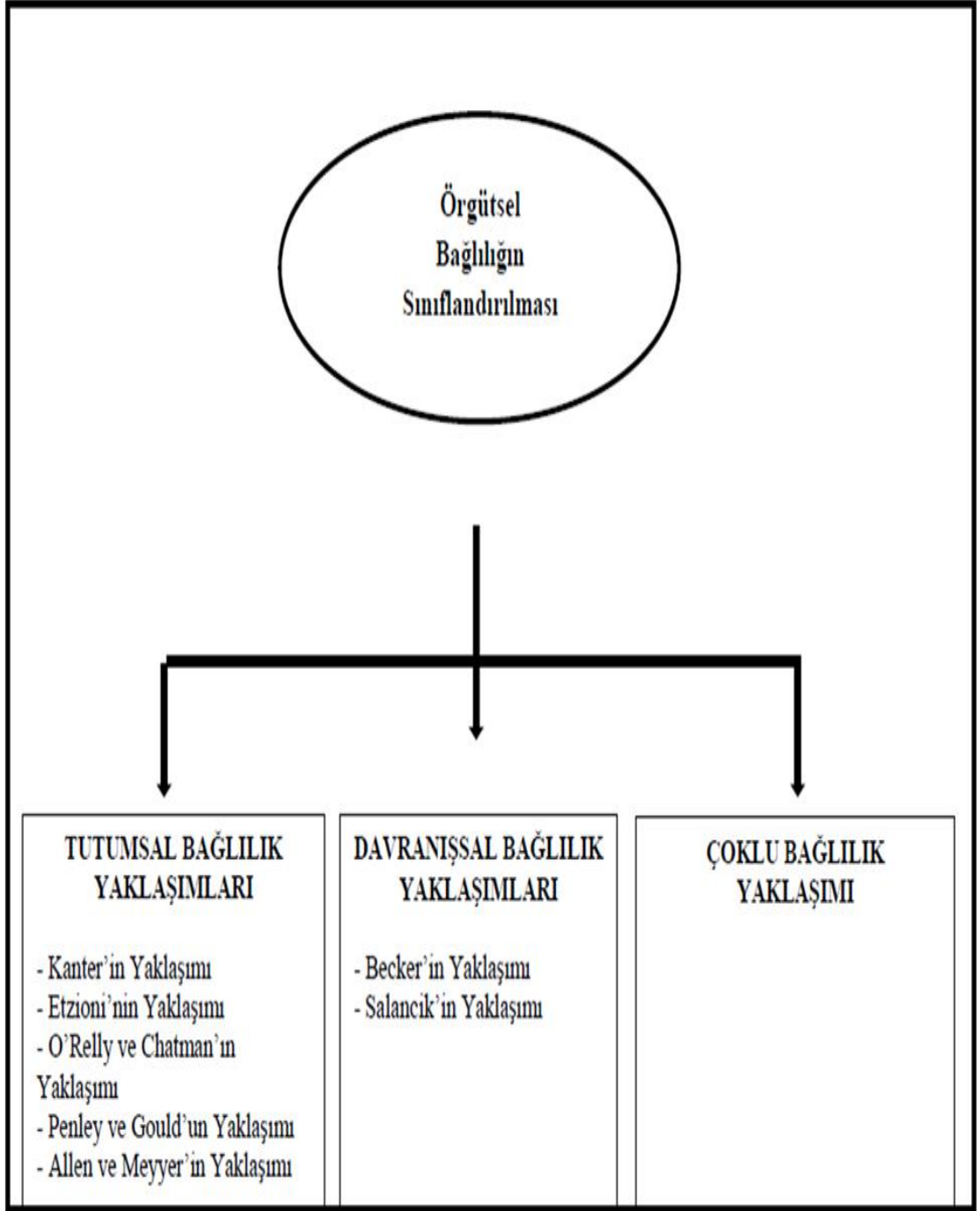
anlaştığı bir tanıma sahip olmayan örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların tutumlarından birisi olarak değerlendirilmektedir.¹⁸

Bir örgüte bağlanma sürecinin üç aşamasından söz edilmektedir. Bunlar; itaat, dâhil olma ve kimlik kazanma olarak adlandırılmaktadır. İlk aşama olan itaat aşamasında, kişi diğer bireylere kendini tanıtmaya amacı ile o kişilerin üzerindeki etkisini kabul eder ve örgüt içinde bir yere sahip olmaktan gurur ve istek duyar. Son aşamaya gelindiğinde ise, kişi kendi değerleri ile örgütün değerlerini bir tutarak, bunların övgüye değer olduğuna kanaat getirir ve böylelikle örgüte tam anlamı ile bağlanmış olur.¹⁹

Daha önce ilk bölümde ifade edildiği üzere, örgütsel bağlılığa ait herkesin hemfikir olduğu bir tanım bulunmamaktadır. Bunun bir sonucu olarak da örgütsel bağlılık sınıflandırılırken değişik sınıflandırmalar yapılabilmektedir. Ancak literatüre bakıldığında genel anlamda kabul görmüş olan üç sınıflandırmadan söz edilmektedir. Bu sınıflandırma aşağıdaki şekilde gösterilebilmektedir.

¹⁸ Ayşe CENGİZ, "Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma", 10. **Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No:4, Antalya, 2002, s. 38

¹⁹Julie DELORIA, A Comparative Study of Employee Commitment: Core and Contract Employees in a Federal Agency, Virginia Üniversitesi Politeknik Enstitüsü İnsan Gelişimi Ana Bilim Dalı, 2001, s. 17 (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**)



Şekil-2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması²⁰

İnsanlar hayatın gereği olarak bir örgütte çalışmak isterler. Bunun nedeni maddi, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak, yeteneklerini ve tecrübelerini geliştirmek olabilir.

²⁰ Mehmet İNCE ve Hasan GÜL, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Yayıncılık, Konya, 2005, s. 35

Birey örgüte bağlı duruma gelebilir ancak eğer örgüt bireyin bu tür beklentilerine gereken cevabı veremezse örgütsel bağlılık da bu noktada kesintiye uğramakta ve zaman içerisinde bitmektedir.²¹

Bağlılığın tanımını yapan davranış araştırmacıları bağlılık kavramına tutumsal yaklaşım açısından yaklaşmakta ve bağlılığı bireyin çalışma ortamını değerlendirmesiyle ortaya çıkan ve onu örgüte bağlayan duygusal bir tepki olduğunu belirtmektedirler. Tutumsal yaklaşımla bağlılığın odaklandığı konu çalışanların örgütleriyle olan ilişkileridir. Bu açıdan yaklaşıldığında bağlılık çalışanın kendi değer ve hedeflerinin örgütün değer ve hedefleriyle uyumlu hale gelmesi gerekmektedir.²²

Yalnızca çalışan için değil aynı zamanda da örgütler açısından bu bağlamda örgütsel bağlılık büyük önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık ile hem örgütler amaç ve hedeflerini yerine getirirler hem de aynı zamanda çalışanlar ihtiyaçlarını karşılayarak ve yeteneklerini kullanarak doyuma ulaşabilirler.²³

Çalışanları belirli davranışlara yönlendiren kavrama tutum denilmektedir. Bilişsel, davranışsal ve duygusal olarak üç öğeden oluşan tutumlar, bireylerin sahip olduğu bilgi, tecrübe ve duygularının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bilişsel öğe, kişilerin bir nesne, bir kişi ya da bir olaya dair sahip olduğu bilgiyi ve inancı temsil etmektedir. Duygusal öğe ise bireyin tutumunun kendinde oluşturduğu duygusal tepkilere denilmektedir. Davranışsal öğe ile de çalışan tutumuna göre bir davranış sergilemektedir.²⁴

Kişinin örgüt ve kendi arasındaki ilişkiye dair olan tutumları, kişinin belirli davranışları sergileme eğiliminde olmasını sağlayacaktır. Bu davranışları ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:²⁵

- Örgütte kalıp kalmama,
- Devamsız olup olamama,
- Örgüt için çaba gösterip göstermeme,

²¹ Fatma SOMUNCU, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eskişehir, 2008, s. 27 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

²²METER ve ALLEN, a.g.e., s. 13

²³ Şöhret ŞAĞBAN, Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2011, s. 63 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

²⁴ Onay ÖZKAYA, İpek KARAKOÇ DEVECİ ve Emre KARA "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", **Yönetim ve Ekonomi**, Manisa, 2006, s. 79

²⁵ Mehmet İNCE ve Hasan GÜL, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma:Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Yayıncılık, Konya, 2005, s.79

Tutumsal bağılıktan söz edebilmek için çalışan ile örgütün amaçlarının zaman içerisinde aynı yönde ilerleyip bütünleşmesi gerekmekte ve ayrıca çalışan kimliğinin örgüt ile de birleşmesi gerekmektedir.²⁶

1.1.1. Örgütsel Bağlılığı Açıklayan Yaklaşımlar

Örgütsel davranış araştırmacıların genellikle üzerinde durduğu tutumsal bağlılık yaklaşımları aşağıda detaylı olarak incelenmektedir.

1.1.1.1. Kanter'in Yaklaşımı:

Örgütler, çalışanlardan yana birtakım beklentiler içerisindedir. Bu beklentilerden dolayı da çalışanlar bunlara en uyumlu şekilde, severek, isteyerek ve olumlu bir tutum içerisinde cevap vermeye çalışmaktadırlar. Örgütsel bağlılık bu bağlamda hem çalışanların şahsi tutumlarını etkilemekte hem de örgütlerin amaç ve hedeflerini yerine getirmeleri esnasında onlara kolaylıklar sağlamaktadır. Kanter ise yaptığı araştırma ile örgütsel bağlılığın sosyal düzen ve kişilik düzeninden meydana geldiğini ortaya çıkarmıştır.²⁷

Kanter 1968 tarihli araştırması ile tutumsal bağlılık üzerine literatüre katkıda bulunmuştur. Kanter, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması için de ilk çalışma yapan araştırmacılardan bir tanesidir. Kanter, örgütsel bağlılığı çalışanların sadakatle ve arzulu bir şekilde sosyal sisteme bağlanmaları, sosyal ilişkilerini istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kişilikleriyle birleştirmeleri şeklinde tanımlamaktadır.²⁸

Kanter' in yaklaşımına göre örgütün belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentilerin karşılanması çalışanların olumlu duygular beslemesi ve kendilerini örgüte adanması ile mümkündür.²⁹

Kanter' in tanımladığı çalışanların örgüte olan bağlılığı üç farklı şekilde incelenebilir. Bu türler aşağıdaki gibidir:³⁰

- Devama Yönelik Bağlılık
- Kenetleme Bağlılığı
- Kontrol Bağlılığı

²⁶ Majd MRAYYAN, "Nurse Job Satisfaction and Retention: Comparing Public to Private Hospitals in Jordan". *Journal of Nursing Management*, 2005, s.54

²⁷ İsmail SEVİNÇ ve Ali ŞAHİN, "Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *Maliye Dergisi*, 2012, s. 68

²⁸ Osman KÖSE, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması", Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2014, s. 45 (Yayımlanmamış Doktora Tezi)

²⁹ Arzu Karaca ÇAKINBERK, Neslihan DERİN ve Erkan Turan DEMİREL, *Vizyonel Liderlik Işığında Örgütsel Bağlılık*, Asitan Yayıncılık, Sivas, 2012, s. 250

³⁰ Hasan GÜL, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2002, ss. 37- 56.

Devama Yönelik Bağlılık: Örgütün devamlılığını sağlayabilmesi için çalışan kendisinin bu örgütte kalması gerektiğini düşünür ve bunun için oldukça özverili bir şekilde çalışır. Burada çalışan için önemli olan öncelikli olarak örgütün kalıcı olması için çalışmaktır. Örgütten ayrılmanın maliyetinin burada kalmaktan daha fazla olacağını bilen çalışan ayrılmayı düşünmemektedir. Aslında işin özünde çalışanın kendi ödeyeceği bedellerin daha ağır basması vardır. Zira bir çalışan işini bıraktığında örgütün ödediğinden daha büyük bedelleri ödemek durumunda kalabilmektedir. Bunu bilen çalışanlar ise örgüt yararına gayretle çalışmakta ve örgütte iş görmeye devam etmektedir.³¹

Kenetlenme Bağlılığı: İşgörenlerin içinde bulunduğu örgütün simge, sembol ve törenler aracılığıyla örgütteki sosyal ortama uyum sağlaması ve önceki örgütteki sosyal ilişkilerinden vazgeçmesi, mevcut örgüt üyeleri ile kenetlenmesi olarak tanımlanabilir.³²

Kenetlenme Bağlılığında, çalışan birey örgütten ziyade diğer çalışanlar ile bağlılık içerisinde olmalıdır. Diğer çalışanlar ile iyi ilişkiler içinde bulunmak çalışanın kendini bir gruba ait hissetmesini de sağlayacaktır. Kendini ait hissettiği ve çalışmaktan zevk aldığı gruptan da ayrılmak istemeyen çalışan aynı zamanda örgüt adına yararlı işler yapabilecektir. Elde ettiği bu tatmin duygusu ile çalışanlar örgütteki yerlerinden memnun olarak burada çalışmaya devam edeceklerdir.³³

Kontrol Bağlılığı: Örgütün ya da liderin kurallarını sürdürmek olarak tanımlanabilmektedir. Çalışanların davranışları, örgüt içinde yazılı olan ya da olmayan birtakım kurallar çerçevesinde şekillenmektedir. Bu bağlılık türü ile de kurallar benimsenerek olumlu bir bakış açısı ile izlenmektedir. Nitekim çalışanlar örgütün norm, amaç ve değerlerinin kendisi için önemli bir rehber olduğuna inandığından kontrol bağlılığı ortaya çıkmaktadır.³⁴

1.1.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı:

Etzioni' nin yaklaşımına göre, çalışanın örgüt içindeki uyuma yönelimi, yüksek ya da düşük olabilirken, yönü de olumlu veya olumsuz olarak değişebilmektedir. Çalışanın örgüte yaklaşması, örgütün çalışan bireyler üzerindeki güç veya yetkilerin meydana gelmesini sağlamaktadır. Eğer çalışanlar

³¹ İNCE ve GÜL, a.g.e., s. 28

³² KÖSE, a.g.e., s. 56

³³ KÖSE, a.g.e., s. 67

³⁴ KÖSE, a.g.e., s. 67-68

kendilerini örgüte yakın hissetmezse ya da örgüte yaklaşma çabası içerisinde olmazlarsa örgütün üyeler üzerindeki gücü ve yetkisi sınırlı kalmaktadır.³⁵

Etzioni' ye göre bağlılık üç şekilde olmaktadır. (Bunlar; ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı olarak isimlendirilmektedir.)

Ahlaki Bağlılık: Örgütün amaçları, değerleri ve normları çalışanlar tarafından benimsedikçe, otorite ile de bir özdeşleme olacaktır. Örgütte yer alan çalışanlar, örgüt adına yararlı olabilecek amaçları takip etme eğiliminde olacaklardır. Bu nedenle de örgütün amaç ve hedefleri ile kendilerinin yapmış olduğu işi değerli görebileceklerdir. Her şeyden önce örgüte değer veren çalışanlar, işlerini öncelikle örgüt yarına yapacaklardır.

Hesapçı Bağlılık: Örgüte bağlı olmanın temeli, çalışanların bu bağlılık neticesinde alacağı ödüllerin farkında olmasıdır. Bu bağlılık türünde örgüt üyeleri ile örgüt arasında karşılıklı yerine getirme söz konusudur. Kanter' in devam bağlılığına bezeyen hesapçı bağlılık, benzer şekilde çalışanlar verdiklerinin karşılığını aldıkları sürece örgüte bağlılık duymaktadırlar ya da örgüt açısından bakıldığında örgüt, üyelerine verdiği ücrete karşılık olarak davranışlar beklemektedir.³⁶

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bu bağlılık türü, örgüt hakkında yüksek düzeyde olan negatif bir yönelimi anlatmaktadır. Eğer bir örgüt, çalışanlarını cezalandırır ya da çalışanlara zarar verirse, yabancılaştırıcı bağlılık meydana gelmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılığa göre, çalışanlar örgütüne psikolojik anlamda bağlı olsalar da örgütün çalışanı olarak kalmaya mecbur bırakılmaya çalışılırlar.³⁷

1.1.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı:

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık çalışanın örgütün değerlerini ve özelliklerini onaylama ve benimseme derecelerini ifade etmektedir. Özdeşleşme de çalışan ile örgüt arasında psikolojik bağın oluşmasında önemli bir sistem olarak bahsedilmiştir. O'Reilly ve Chatman bağlılık kavramının boyutları olarak üç kavramdan bahsetmiştir. Bunlar:³⁸

- İtaat
- Özdeşleşme
- Benimsemedir

³⁵ GÜL, a.g.e., s. 45

³⁶ KÖSE, a.g.e., s. 48

³⁷ GÜL, a.g.e., s. 78

³⁸ Banu DOLU, Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2011, s. 78 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi**)

İtaat: Çalışanlar belli ödülleri kazanmak ve belirli cezalardan kaçınmak amacı ile çeşitli tutumlar sergilemektedir. Çalışanların örgüte bağlılık duymaları ve buna yönelik birtakım tutumlar sergilemelerindeki amaç dışsal mükâfatlardan ileri gelmektedir. İtaat aşamasında ise çalışanlar baskılar karşısında direnmektedir ve işlerini yapmaya devam etmektedir.³⁹

Özdeşleşme: Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu, üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Çalışanlar, diğerleriyle yakın ilişkiler içine girerek kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için tutum ve davranışlarını, diğer üye ve gruplarla ilişkilendirdiğinde örgütle özdeşleşme sağlamış olmaktadır.⁴⁰

Özdeşleşme bağı ile çalışan grup içinde tatmin edici ilişkiler kurup bunları devam ettirme çabasında olacaktır. Çalışan, örgütün hedeflerini ve amaçlarını benimser ve saygı duyar. Ayrıca diğer çalışanlarla yakın ilişkiler kuran çalışan, özdeşleşmenin temelini kurabilmektedir.⁴¹

Çalışanlar bu boyutta, örgütlerine bağlılık göstermekten gurur duymaktadır. Çalışanlar bu aşamasında örgütle üst düzeyde özdeşleşir. Çünkü örgüt onların değer verdiği şeyleri destekler.⁴²

Benimseme: Benimseme boyutunda çalışanların kendi iç dünyaları ile örgütteki diğer kişilerin değerler sistemiyle örtüşmesidir. Bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığın içselleştirme veya benimsemeye dayanan üçüncü boyutu, çalışanın tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkar.⁴³

Başarılması en zor olan bağlılık boyutu benimsemedir ancak örgütler en çok bu bağlılık türünü arzulamaktadır. Bunun sebebi ise benimseme bir kez meydana gelince çalışanı etkileme adına örgütün yeni etkileme amaçlı kaynaklara gereksinim duymamasıdır. Çünkü bu bağlılık boyutunda çalışan, yeni bir fikri, değişimi, tutum ya da davranışı kendisinin olarak kabul ederek örgütte yerini alır.⁴⁴

³⁹ DOLU, a.g.e., s. 79

⁴⁰ Refik BALAY, Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,2000,s. 48 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

⁴¹ KÖSE, a.g.e., s. 90

⁴²BALAY, a.g.e., s. 52

⁴³ İNCE ve GÜL, a.g.e., s. 56

⁴⁴BALAY, a.g.e., s. 56

1.1.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı:

Yapılan pek çok araştırma Etzioni' nin yaklaşımına dayandırılarak meydana getirilmiştir. Örgütsel bağlılık, toplumun ahlaki değerlerinden ve yapısından oldukça etkilenmektedir. Bu durumdan dolayı da çalışmaların pek çoğu bu kavramlara da odaklanmaktadır. Penley ve Gould Etzioni' nin yapmış olduğu çalışmaları temel olarak almışlardır ve Etzioni tarafından söz edilen üç bağlılık sınıflandırmasını da kabul etmektedirler. Etzioni' nin araştırmalarında ortaya atılan bu boyutlar ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.⁴⁵

Etzioni'ye ait kuramın ilgi görmemesinin bir diğer nedeni olarak kuramın makro özelliğe sahip olduğunu öne sürmüşlerdir. Kanter'in aksine Etzioni, örgütlerde tek bir uyum sistemini ve bu sisteme uygun bağlılık türünün geçerli olabileceğini belirtmektedir. Oysa örgütte farklı uyum sistemleri ve bağlılık türlerini bir arada görmek mümkündür. Penley ve Gould, örgütlerde birden fazla uyum sisteminin ve bağlılık türünün bir arada görülebileceğini ileri sürmektedir.⁴⁶

Etzioni tarafından yapılan yaklaşımdan değişik olan kısım ise ahlaki bağlılığa, örgütün amaçlar ve hedeflerini en başından benimseyerek kabullenmeye dayanmasıdır. Ahlaki bağlılığa sahip çalışan örgüt için fedakârlıkta bulunmakta, örgütün başarısı ile gurur duymakta, başarısızlığında kendisini sorumlu tutmaktadır. Ancak Etzioni' den farklı olarak ahlaki bağlılığa sahip çalışan çıkarıcı bağlılığa da sahip olabilmektedir. Örgüte karşı duyduğu bu sorumluluk duygusu ve gösterdiği üstün gayretlerin karşılığı olmasa da örgütün kendisine karşı sorumluluklarını ve verilen taahhütlerin yerine getirilmesini beklemektedir. Yabancılaştırıcı bağlılığı ise çalışanların ahlaki ve çıkarıcı bağlılıkları ile birlikte alternatifinin olmaması durumunda kontrolün kendisinde olmadığı algısına dayanmaktadır.⁴⁷

1.1.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı:

Üç bilşenli örgütsel bağlılık modelini esas almışlardır.(Duygusal,devam,normatif bağlılık). Tutumsal bağlılık alanında önemli olarak nitelendirilebilecek çalışmalara imza atanlardan bir tanesi de Allen ve Meyer' in yaklaşımı olmuştur.

Tutumsal(Duygusal) bağlılık: Çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum çalışanların örgütlerdeki davranışlarıyla

⁴⁵ İrfan ATALAY, Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründen Bir Örnek, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010, s. 89 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

⁴⁶BALAY, a.g.e., s. 45

⁴⁷ Serhat CENGİZ, "Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2008, s. 49 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

karakterize edilmektedir. Belirtileri ise çalışanın, örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir.⁴⁸

Her bağlılık türü, çalışanı bir şekilde örgüte bağlı fakat her tür bağlılığın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır. Örneğin, duygusal bağlılığa sahip bir çalışan, kendi pozisyonunun gerektirdiği sorumluluğun üzerine çıkarak örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya çalışır, iş ortamında daha az devamsızlık ile daha fazla iş motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık gösterme eğilimindedir. Buna ek olarak, yalnızca devam bağlılığı performans ile olumsuz bir etkileşime sahiptir. Yani bu bağlılık türü yüksek çalışanlar sadece kendilerinden istenilenleri yerine getirirler. Yüksek oranda devamsızlık gösterirler ve düşük motivasyona sahiptirler.⁴⁹

Örgütsel bağlılık farklı araştırmacılar tarafından örgüte bağlılık, örgüte duyulan duygusal bağlılık, örgütten ayrılmanın getireceği kayıplar nedeniyle oluşan bağlılık ve örgütte kalmak için hissedilen ahlaki bağlılık şeklinde tanımlanmaktadır. Meyer ve Allen, tüm bu tanımlardaki psikolojik durumların birbirleriyle ilişkili olduğunu iddia etmişlerdir. Meyer ve Allen' e göre tüm bu psikolojik durumlar örgütsel bağlılığı meydana getiren alt boyutlardır.⁵⁰

Allen ve Meyer' in genel kabul gören tutumsal bağlılık yaklaşımı tutumsal bağlılığı psikolojik bir durum olarak ele almakta ve tutumsal bağlılığın çalışan-örgüt arasındaki ilişkiyi yansıttığını ifade etmektedirler. Bu yansıma çalışanların örgüt içindeki davranışlarıyla karakterize olmaktadır. En belirgin yansımayı ise çalışanların örgütte kalmaya istekli olmaları şeklinde görmek mümkündür⁵¹

Duygusal bağlılığın oluşmasında en önemli faktörler çalışanların örgüte ve örgüt liderine inanması, saygı ve sevgi duyması; örgütün ve liderinin ortaya koyduğu örgütsel uzak görüşlülük, amaç, strateji ve kültürel değerleri paylaşmasıdır. Duygusal bağlılığa sahip çalışan için örgüt, toplum, çevre ve kendisi için vazgeçilmez bir varlık, hizmet edilip yüceltilmesi gereken bir kurumdur. Örgüt lideri ise model aldığı karizmatik bir otoritedir.⁵²

Duygusal bağlılığın yüksek olması ile çalışan ekonomik sebepleri dikkate almamaktadır. Yalnızca örgütün amaçlarına, hedef ve değerlerine yönelik bunlara uygun şekilde faaliyet gösterme çabası içerisinde olmaktadır. Çalışanların bu tutumu

⁴⁸ İNCE ve GÜL, a.g.e., s. 45

⁴⁹ Canan ÇETİN, Liderlik Stilleri, *Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması*. İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2009, s.98

⁵⁰ Ayşe CEYLAN ve Pınar ŞENYÜZ, Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanma Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sigorta Sektöründe Bir Araştırma", *Yönetim Dergisi*, Cilt:14, Sayı:44, 2003, ss.57-62

⁵¹ İNCE ve GÜL, a.g.e., s. 70

⁵² EREN, a.g.e., s. 89

hem kendi performanslarını artırmakta hem de örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır. Herhangi bir başarısızlık durumunda ise kendini de bundan sorumlu hisseden çalışan, örgütün başarısı için en büyük çabayı sarf etme eğiliminde olacaktır.⁵³

Allen ve Meyer tarafından yapılan araştırmaların sonucunda çalışanların duygusal bağlılıklarına etki eden birtakım faktörler bulunmuştur. Bu faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:⁵⁴

- Yönetimin gelen önerilere açık olması: Örgütte çalışan kişilerin fikir ve düşüncelerinin üst kademelerde yer alan yöneticiler tarafından dikkate alınıp değerlendirilmesi olarak açıklanmaktadır.
- Örgütün amaçlarının belirgin olması: Örgütte çalışanların yaptıkları işi neden yaptıklarının bilincinde olmasıdır.
- İş arkadaşlarına bağlı olmak: Çalışan kişilerin arasındaki ilişkilerin samimi olması gerekmektedir.
- Eşitlik: Çalışan her kişinin hak ettiğinden ne eksik ne de fazla almaması gerekmektedir.
- İşe önem vermek: Çalışanın yaptığı işin örgüt adına büyük katkılar yaptığını inanmasını sağlamak gerekmektedir.
- Geri bildirim: Çalışanın performansına yönelik dönütte bulunmak gerekmektedir.
- Alınacak olan kararlara katılım: Çalışanların yönetim açısından alınacak olan kararlarda katılımının sağlanması gerekmektedir.

Devam Bağlılığı: Bu bağlılık boyutunda ise çalışanların örgütten aldıkları ya da almayı düşündükleri maddi, sosyal veya psikolojik çıkarlar söz konusu olmaktadır. Çalışan, uygun olan bu tür çıkarların yerine getirilmesi ile örgüte bağlı olma eğiliminde olacaktır. Bu bağlılık boyutundaki çalışanlar, örgütün hedeflerini yerine getirmek adına gereken çabayı sarf ederek buna uygun çalışmalarda bulunduğu anda karşılık olarak bu örgütten maaş, prim, unvan gibi ödüller alacağını bilmektedir. Çalışanlar elde ettiği maddi ve manevi kazançlarını örgütten ayrılması durumunda kaybedeceğini düşünür ve bu duygu ve düşünceler ile örgüte kalmaya istekli olur.⁵⁵

⁵³BALAY, a.g.e., s. 123

⁵⁴ Nedim DOĞAN, Sınıf Öğretmenlerinin Duygusal Zekaları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul, 2009, s. 67 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

⁵⁵ EREN, a.g.e., s. 49

Normatif (Değer ve Kurallara) Bağlılık: Normatif bağlılık boyutunda, çalışanlar içinde yer aldıkları örgüte karşı sorumluluklarının olduğuna inanmaktadırlar. Örgütün hedef ve amaçları, faaliyetleri veya kurallarını doğru bulmasa bile, ahlaki değerlerine bağlı olduğunu göstermek için örgütsel faaliyetleri yerine getirmekte, kurallara uymaktadır. Çalışanların normatif bağlılıklarının yüksek olması, örgütte çalışmayı sorumluluk olarak kabul etmelerine neden olmaktadır.⁵⁶

Çalışanın örgütüne olan bağlılığını bir görev ve sorumluluk olarak algılaması ve örgüte bağlı olmanın daha doğru olduğunu düşünmesi neticesinde gelişen normatif bağlılık duygusal ve devam bağlılığından ayrılır. Duygusal bağlılığı gönüllü, isteğe bağlı bir felsefe ile ele almak mümkün olurken normatif bağlılığı etik bir zorunluluk olarak değerlendirmek ve bir değer yargısı, sorumluluk bilinci içerdiğini kabul etmek gerekir.⁵⁷

Normatif bağlılık yaklaşımda sözü edilen zorunluluk kavramı, kişinin etik değerlerinden kaynaklanmaktadır. Çalışanın örgüte bağlılık duyması, örgütün hedef ve amaçlarının veya uygulamalarının değerinden ya da kişinin çıkarlarına uygun olup olmamasından kaynaklanmaktadır ve ayrıca çalışanın etik değerlerine uygun davrandığını düşünmesinden kaynaklanmaktadır. Kısaca normatif bağlılığın gelişmesinde çalışanın içinde bulunduğu sosyal durumdan elde ettiği etik değerlerin önemi oldukça büyüktür.⁵⁸

Sonuç itibari ile yukarıda sözü edilen bağlılığın her boyutu çalışanların örgüte bağlı olmasını sağlayacaktır. Duygusal bağlılığı olan çalışanlar istedikleri için, normatif bağlılığa sahip olan çalışanlar zorunlu oldukları için, daimi bağlılığı güçlü olan çalışanlar ise ihtiyaç duydukları için örgütte kalırlar.⁵⁹

Tutumsal bağlılık yaklaşımdan farklı olarak ortaya koyulan diğer bir yaklaşım çeşidi ise davranışsal yaklaşımlardır. Davranışsal Bağlılık yaklaşımın temeli sosyo-psikolojik bakış açısına dayanmaktadır. Bu bağlılık yaklaşımında yapılan araştırmalarda çalışanın örgüte bağlanmasının nedeninin örgütün amaç ve hedeflerinden ya da çalışana olan davranışlarından kaynaklanmadığını, örgütsel bağlılığın nedenin çalışanın geçmişte sergilediği davranışlar olduğu belirtilmiştir.⁶⁰

Davranışsal Bağlılık yaklaşımına göre, çalışanlar kendi davranışlarını örgüt tarafından istenen ve beklenen davranış şekline uygun hale dönüştürmektedir.

⁵⁶ EREN, a.g.e., s. 59

⁵⁷ KÖSE, a.g.e., s. 67

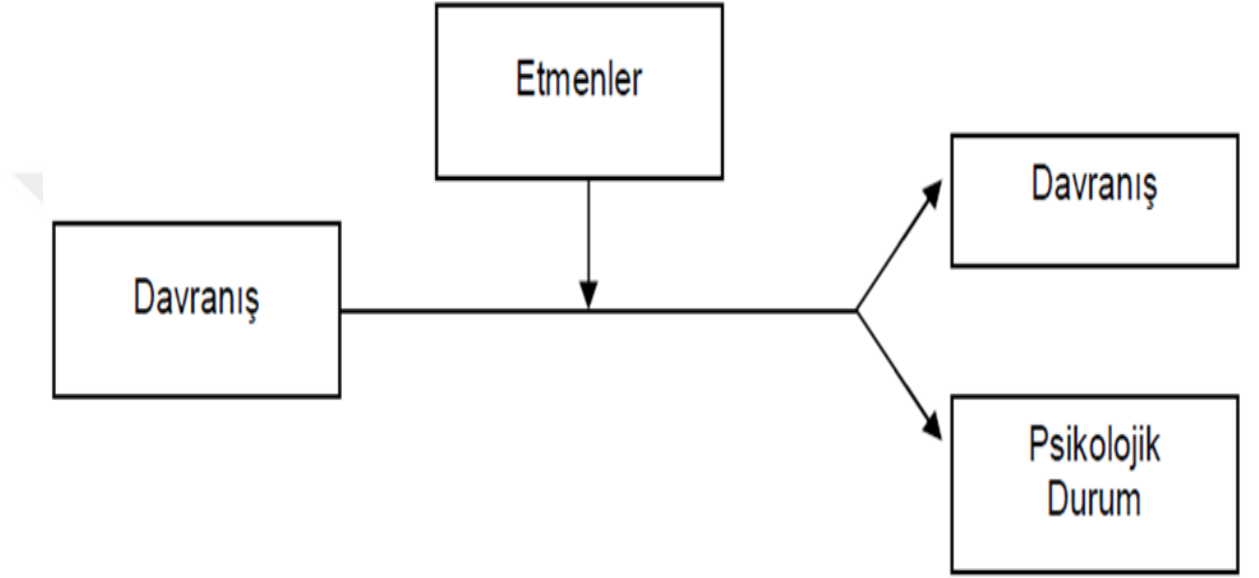
⁵⁸ Deborah POWELL ve John MEYER, "Side-Bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 2003, ss. 157-177

⁵⁹ ÇETİN, a.g.e., s. 56

⁶⁰ EREN, a.g.e., s. 69

Bunun yerine getirilmesi sırasında ise çalışan geçmiş tecrübelerinden yararlanmaktadır. Çalışan kendi davranışlarını örgütün beklediği şekle sokarken, Allen ve Meyer' in duygusal bağlılık boyutundaki gibi, örgütün amaç, strateji, hedef ve politikalarına inanmaya, bu inanç gerçekleştiğinde ise davranışlarını değiştirmeye ve örgüte uyum sağlamaya çalışır. Değişim sürecinde çalışan özveride bulunmakta ve bu da örgütte kalma isteği olarak yorumlanmaktadır.⁶¹

Davranışsal Bağlılık yaklaşımını aşağıdaki şekildeki gibi görselleştirmek mümkündür.



Şekil- 3. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Sosyal psikologlar tarafından sıkça araştırma konusu haline getirilmiş olan Davranışsal Bağlılık yaklaşımı, örgütten ziyade çalışanın davranışları neticesinde gelişen bağlılığı incelemektedir. Örneğin, çalışan bir davranışı sergiledikten sonra birtakım etmenlerden dolayı bu davranışını sürdürmeye devam etmekte ve bir süre sonunda ise bu davranışa bağlı hale gelmektedir. Davranışsal Bağlılık yaklaşımının temellerinin atılmasında büyük rol oynamış olan Becker' in yaklaşımına Yan Bahis Yaklaşımı da denilmektedir. Bunun nedeni Becker' in örgütsel bağlılık adına yapmış olduğu tanımda geçen ifadesidir. Ona göre örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Başka bir ifade ile anlatmak gerekirse, davranışsal bağlılık, çalışanın tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir.

⁶¹ EREN, a.g.e., s. 69

Dolayısıyla Becker'e göre çalışan, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir.⁶²

Bu yaklaşıma göre çalışan, değer verdiği şeyleri örgüt için ortaya koyarak bir nevi bir bahse girer ve içinde bulunduğu örgüte yatırım yapmış olur. Çalışanın örgüt için ortaya koymuş olduğu değerler onun için ne kadar önemli ise bu çalışanın örgütsel bağlılığı da o denli yüksek olur.⁶³

Ayrıca kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği de azalmaktadır. Örneğin bireyin kıdemi ilerledikçe yatırımları da buna paralel olarak yükselmekte; dolayısıyla kişi tutarlı davranıp organizasyondan ayrılmayarak davranışsal bağlılığını arttırmaktadır. Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları; genişletilmiş kültürel beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller olmak üzere dört başlık altında incelenebilmektedir.⁶⁴

Yan bahislerin diğer bir kaynağı, örgütün bürokratik düzenlemeleridir. Çalışanlardan her ay kesilen emekli kesintisi, çalışanların işi bırakmayı düşündüğünde aklına gelecek ve bunun birikmiş büyük bir miktar olduğunu görecektir. Çalışan bu birikim üzerine bahse girebilecektir, çünkü örgütten ayrılması halinde bu paranın kaybedilebileceği endişesini duyabilecektir.⁶⁵

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulda okula geç gelme, derslere geç girme ya da öğrencilere sert davranmama konusunda kendi kendine verdiği sözler, uzun zaman dilimi içerisinde okul itibarını ve öğretmenlik itibarını etkileyeceğinden kendisi ile ilgili girdiği bahislerde daha dikkatli olacak ve örgütsel bağlılığını yükseltecektir.⁶⁶

Becker' in yaklaşımında çalışanların örgütsel bağlılığına etki eden yan bahisler aşağıdaki gibidir:

- Genelleştirilmiş Kültürel Beklentiler

⁶² Buğra ERGENER, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yıldırma Yaşamaları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008, s. 68 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

⁶³ AaroN COHEN, "Commitment Before and After: An Evaluation And Reconceptualization Of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 17, 2007, s. 342.

⁶⁴ Ayber AYKAÇ, İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Ankara, 2010, s. 56 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

⁶⁵ Alptekin SÖKMEN, Ankara'da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000, s. 48. (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

⁶⁶ Celal Tayyar UĞURLU, İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2009, s. 78 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

- Bürokratik Düzenlemeler
- Sosyal Roller
- Sosyal Etkileşimler

Genelleştirilmiş Kültürel Beklentiler: Çalışanlar yaşadıkları toplumdan kaynaklanan bazı baskılar nedeni ile yan bahislere girmektedirler. Toplumlarda sık iş değiştiren kişilere genellikle güven duyulmamasından dolayı, çalışanlar görevlerinden ayrılmamak için çaba göstermektedir. Bu tür çalışanlar farklı alternatif iş teklifi alsalar bile kendilerine olan güvenin sarsılmaması adına mevcut işlerine devam etme eğiliminde olmaktadır.

Bürokratik Düzenlemeler: Çalışanların alacakları emekli maaşı bu etkene örnek olarak gösterilebilir. Her ay düzenli olarak emekli olduklarında kendilerine geri verilmek üzere kesilen ücret, çalışan işten ayrılınca ortadan kalkacağı için örgüte bağımlı olmaktadır.

Sosyal Roller: Sosyal rollerine alışan çalışanlar başka bir role uyum sağlayamayacaklarını düşündüklerinden mevcut rollerini bırakmak istemezler. Durum böyle olunca da bu tür çalışanlar buldukları örgütten ve yaptıkları işten ayrılmak istemezler ve böylece bağlılık söz konusu olmuş olur.

Sosyal Etkileşimler: Çalışanlar diğer kişilerle de iletişim ve etkileşim halindeyken kendileri için bir fikrin ve düşüncenin oluşmasını sağlamış olurlar. Başkalarının onlar hakkında edindiği bu tür düşüncelerin değişmemesi için de çalışanlar buna uygun hareket ederler. Bu da sosyal etkileşim faktörünü oluşturur.

Becker'in yaklaşımına göre, çalışanların örgüte bağlı olmasının temel nedeni ekonomik etkenler olarak görülmektedir. Ayrıca çalışan örgütten ayrıldığı takdirde sosyo-ekonomik ve psikolojik açıdan daha ağır bedeller ödeyeceğini düşünmekte bu nedenle görev yaptığı örgüte bağlı kalma eğiliminde olacaktır. Ekonomik açıdan çalışan için olan bedeller işten ayrılma nedeniyle arttıkça kişi çalıştığı örgüte o derecede bağlı kalmakta ve işini tehlikeye sokabilecek türdeki davranışlardan kaçınmaktadır.

Salancik' in yaklaşımına göre, çalışanlar örgütten ayrıldıklarında görecekları baskılardan ve çalışanları örgüte bağlı duruma sokan koşullar neticesinde örgütsel bağlılık oluşmaktadır. Bağlılıktan kastedilen, çalışanlar tutumlarına ve tutumları aracılığı ile faaliyetlerine ve örgütle olan alakalarını sağlamlaştıran inançlara bağlanmalarıdır. Salancik' tarafından yapılan sınıflama; tutum ve davranışlar

arasında yer alan uyuma bağlanmaktadır ve yapılan sınıflamada bahsedilen uyumun örgütsel bağlılığın meydana gelmesinde etkili olduğu savunulmaktadır.⁶⁷

Salancik'in yaklaşımının temeli tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman çalışan, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir. Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir.⁶⁸

Salancik' e göre, her davranışa aynı şekilde bağlanmak söz konusu değildir. Çalışanın davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler. Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptali ve dönüşü mümkün olmayan, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı doğrudan etkilemektedir.⁶⁹

Geçmişten bu yana yapılan sınıflandırmalar incelendiğinde, bağlılık kavramının örgüt bütününe yansıtıldığı görülmüştür. Bu çalışmada da daha önce sözü edilen sınıflandırmalarda geçen örgütsel bağlılık kavramı, örgütün geneline yönelik olduğu yönündedir. Ancak bazı araştırmacılar bu bütüncül yaklaşımdan uzaklaşmışlardır. Örgütün amaç ve hedefleri farklı değerler taşıyan karmaşık yapılardan oluşmaktadır. Böyle bir durumda örgütün amaç ve değerlerine bağlanma ve çalışanın bunlarla özdeşleşmesi ifade edildiğinde çalışanların tümünün aynı amaç ve hedefleri paylaştığı söylenemez. Örgütte farklı gruplar ve bu grupların farklı amaçları ön plana çıkmaktadır. Sonuç olarak çalışanların bağlılığı da çoklu olarak ele alınmalıdır. Örgüt içindeki örgüt yapısına veya farklı konumlardaki çalışanlara göre değişen unsurlar birbiriyle ilişkili fakat temelde farklı bağlılık türlerini ortaya çıkaracaktır.⁷⁰

Çoklu bağlılık yaklaşımı ile çalışanın gerçekten hangi örgütsel unsurlara bağlı olduğu ile ilgilenilmektedir. Çalışanın bağlandığı örgüt tek başına ele alınamaz. Örgütün yapısındaki farklı kademeler, gruplar, örgütün çevresel konumu çalışanın

⁶⁷ Mehmet PERÇİN, İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2008, ss.47-48 (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**)

⁶⁸ İNCE ve GÜL, a.g.e., s. 49

⁶⁹ GÜL, a.g.e., s. 56

⁷⁰ BALAY, a.g.e., s. 29

bağlılığının kaynağı olabilir. Bu yüzden örgütsel bağlılıkla ilgili tutumsal ve davranışsal yaklaşımlar ayrı ayrı ele alınmalıdır.⁷¹

Çoklu bağlılık yaklaşımının diğer bir boyutu bir çalışan tarafından duyulan bağlılığın başka bir çalışan tarafından farklı olabileceğidir. Bu farklılık hem bağlılık duyulan obje açısından hem de bağlılığın düzeyi açısından olabilmektedir. Örneğin, örgütün sunduğu hizmet veya malın piyasada kaliteli olarak algılanması çalışanların bir kısmı açısından bağlılık nedeni olabileceği gibi diğer çalışan açısından bağlılık nedeni sayılmayabilir. Aynı şekilde kaliteli hizmet veya mal bir grup çalışanın örgüte bağlılığını kısmen artırırken diğer bir grup çalışanın örgüte bağlılığını yüksek düzeyde arttırabilir.⁷²

1.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılığın önemi çalışanlar, yöneticiler ve örgütler olmak üzere üç boyutta ele alınabilir. Bunlar aşağıdaki gibidir:

Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi: Ayrı ayrı düşünüldüğünde, ne örgüt kavramı ne de çalışan kavramı bir anlam ifade etmemektedir. Bu iki kavram birbirinden bağımsız olarak düşünülemez ve iki kavramın anlam kazanması ancak birlikte olurlarsa meydana gelebilir. Örgüt ve çalışan kavramları arasında olan dengeyi kuran ise örgütsel bağlılığın oluşmasıyla meydana gelmektedir. Çalışanlar, bireysel amaçlarını, örgüte dahil olduğu süre boyunca elde etme olanağı bulmaktadır ve örgüt de hedeflerine çalışanlarının aracılığı ile ulaşmaya çalışmaktadır. Çalışanları olmadan bir örgütün başarılı olması muhtemel değildir. Birbirini tamamlayan bu kavramların arasındaki anlam sağlanmaya devam ederse, az maliyetle yüksek verim elde edilebilir ve rekabet koşullarında örgütün üstünlüğü sağlanabilir.⁷³

Çalışanlar örgütleri ile aralarında bir bağ kurabiliyorsa, işleri için ellerinden geleni yapmaya gayret edeceklerdir. Bunun nedeni ise çalışanın örgüt başarısından kendine de pay çıkarma düşüncesidir. Örgüt ne kadar başarılı olursa, örgütüne bağlı olan çalışan da o denli kendisini başarılı sayacaktır.

⁷¹ Arzu Karaca ÇAKINBERK, Neslihan DERİN ve Erkan Turan DEMİREL, *Vizyonel Liderlik İşığında Örgütsel Bağlılık*, Asitan Yayıncılık, Sivas, 2011, s. 56

⁷² KÖSE, a.g.e., s. 97

⁷³ Samuray KARACA, İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2001, s.52 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

Örgütsel Bağlılığın Yöneticiler Açısından Önemi: Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının artmasını sağlayabilen yöneticiler, önemli yönetim sorunlarından bir tanesine çözüm üretmiş olmaktadır.⁷⁴

Şüphesiz ki bir örgüt için yöneticiler oldukça önemli bir konuma sahiptir. Örgüt içindeki pek çok organizasyonun yapılmasını sağlayan, çalışanları koordine edenler yöneticilerdir. Çalışanlarını örgüte bağlayan yöneticiler kendi işlerini de kolaylaştırmış olur. Böylelikle tüm sorumluluğu tek bir kişiye değil organizasyonda yer alan her bireye mal etmek mümkündür.

Örgütsel Bağlılığın Örgütler Açısından Önemi: Günümüzde örgütler açısından en büyük sermayenin insan olduğu düşüncesi genel olarak kabul görmüştür. İnsan gücünün örgütler açısından önemi düşünüldüğünde, bu gücün bulunduğu örgüte bağlılığının istenmesi durumu ortaya çıkmaktadır. Tüm örgütler açısından çalışanlarının kendilerine bağlı olmaları istenmektedir. Bu bağlılığın istenmesinin nedenlerini dört ana madde ile özetlemek mümkündür. Bunlar aşağıdaki gibidir:⁷⁵

- Örgütsel bağlılığın, işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılmada en önemli etken olması,
- İş doyumu ve işi benimseme gibi tutumsal içerikli yapıların yanında duygusal yapılarla da ilişkili olması,
- Çalışanın işine ve görevine ilişkin durumlarla ilişkili olması,
- Çalışanların demografik ve kişisel özellikleri ile ilişkili olması örgütsel bağlılık kavramını örgütler için önemli kılmaktadır.

1.1.3. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı

Yıllar geçtikçe değişen örgütler içerisinde en önemli faktör olarak insan görülmektedir. Bilgi çağında, beşeri sermayenin bir örgütün en değerli ögesi olduğu kabul görmektedir. İnsan girdisi, eğitim örgütlerinde daha da önem kazanmaktadır. Çünkü diğer örgütlerde sistemin girdi-işlem-çıkıtı döngüsünün herhangi bir aşamasında insan ögesi yer alır. Hatta bu bazen otomasyona dayalı örgütlerde yok denecek kadar azdır. Oysaki eğitim örgütlerinin girdi-işlem-çıkıtı döngüsünün her aşamasında insan ögesi söz konusudur.⁷⁶

⁷⁴ Hayrettin ERTAN, Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 2008, s. 8 (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

⁷⁵ Asım SALDAMLI, *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009, s.8

⁷⁶ Cevat CELEP, *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000, ss. 97-99

Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış ve örgütsel psikolojinin en önemli konularından birisidir ve bu konuyla ilgili araştırmacılar tarafından araştırmalar yapılmıştır. Buna paralel olarak, eğitim alanında öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ilişkin yapılan çalışmalarda artış da dikkat çekicidir. Öğretmen bağlılığına ilişkin çeşitli araştırmalar öğretmenlerin örgütsel bağlılığının eğitimin uygulama alanı olan okullar açısından önemini ortaya koymaktadır.⁷⁷

Örgütsel bağlılık konseptinin, son yıllarda konuya artan dikkat neticesinde çalışan performansı, işe gelmeme, iş devri ve verimlilik gibi durumların potansiyel belirleyicisi olduğu kabul edilmiştir. Mowday, Steers ve Porter, çalıştığı kuruma yüksek düzeyde bağlılık gösteren öğretmeni okulunun amaçlanan başarıya ulaşmasında kendisinden beklenenin dışında daha fazla çaba gösteren ve çalışmalarını göstermelik gerçekleştirmesinin ötesinde içinden gelerek, arzu ederek sürdüren ve bunu devam ettiren çalışan olarak ifade etmiştir.⁷⁸

Reyes (1990), öğretmenlerin çalıştıkları kurumda sergiledikleri bazı özellikleri tespit ederek, öğretmenlerin bağlılığıyla performansları ve verimlilikleri arasında bağlantı kurmuştur. Örgütüne bağlı öğretmen;

- Genelde işe geç kalmaz, daha çok çalışır ve kurumdan ayrılmaya daha az eğilimlidir;
- Ekstra program faaliyetleri için zaman adar, okul ve sistemin amaçlarını düzenli olarak gerçekleştirmeye çalışır;
- İşini en iyi şekilde icra etme düşüncesindedir;
- Öğrenci başarısına etki eder;
- Okul ve sistemin amaçlarına inanç gösterir ve gerçekleştirmek için eylemlerde bulunur;
- Kişisel ilginin ötesinde çaba gösterir ve
- Devamlı suretle okul sisteminin bir üyesi olarak kalmayı amaçlar. Bütün bu özellikler bize bağlılığın, diğer öğretmenlere göre yetişmiş ve gelişmiş öğretmenlerin önemli karakteristiklerinden biri olduğunu gösterir.

Firestone ve Pennell (1993)' e göre okul çalışanları olarak yönetici ve öğretmenler için adil ve yeterli bir ödeme, meslekte ilerleme, yol gösterici ve destekleyici okul programlarına kadar bir dizi güdüleyici politikanın devreye

⁷⁷ Kemal SERİN, İlköğretim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Konya İli Örneği, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2011, s. 57 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

⁷⁸ SERİN, a.g.e., s. 59

konulması gerekli görülmektedir. Bu politikaların, çalışma koşullarını iyileştirerek ve çekici hale getirerek okul çalışanlarının örgütsel bağlılığını etkileyeceği ileri sürülmektedir. Çalışma koşulları, görev çeşitliliği ve karar sürecine katılım olanağı gibi nesnel iş öğelerinin de, işe yüklenen anlam ve sorumluluk duygusu yolu ile çalışanların psikolojik bağlılığını etkilediği ortaya konulmuştur.⁷⁹

Rosenholtz ve Simpson (1990: 242-246) öğretmen bağlılığını açıklamaya çalıştıkları araştırmalarında altı faktörün etki sahibi olduğunu belirtir.⁸⁰

Örgütsel Faktörler: Örgütsel faktörler, çalışma koşullarına ve öğretmenlerin bu koşullara bakarak işe yönelik oluşturduğu düşüncelere etki ederek bağlılığı etkileyen faktörler olarak nitelendirilir.

- Manevi Ödüller: Çalışan tarafından sergilenen çabanın olumlu sonuçlarını öğrenmeye yönelik teşvik edici geri bildirim ya da manevi ödül eksikliği, öğretmen memnuniyetsizliğinin, işten ayrılma isteğinin ve devamsızlığının şaşırtıcı derecede belirleyici unsurlarındandır. Her öğretmen, kendisi açısından olumlu konu ya da başarıya yönelik bir geri bildirimden ya da herhangi bir konuda geri bildirimden yoksun bırakılırsa hoşnutsuzluk duyabilir.
- Performans Etkililiği: Performans etkililiği, işe bağlılık sağlamaya yönelik öncelikli faktörlerden biri olarak tanımlanmıştır. Performans etkililiği yüksek olduğu zaman, öğretmenler işlerini daha iyi nasıl yapabileceklerine yönelik sıkı bağlar geliştirirler. Aynı zamanda iyi bir performans, ulaşılması daha zor amaçların gerçekleştirilmesinde teşvik edici rol oynar. Bu bağlamda performans etkililiğine yönelik yüksek algı geliştiren bir öğretmenin kurumuna daha fazla bağlılık duyacağı söylenebilir.
- Görev Özerkliği ve Takdir Yetkisi: Bu faktör eğitim öğretim sürecinde öğretmenlerin görevlerini yerine getirmeleri hususunda sahip olmaları gerektiği özgürlük ve sürece yön vermede söz sahibi olma gibi durumları ifade eder. Eğitimsel süreçlerde öğretmenlerin takdir haklarının olmaması ya da bu konuda kendilerini kısıtlanmış hissetmeleri yeteri kadar üretken ya da yaratıcı olamamalarının birer sebebidir. Öğretmenler süreçte takdir haklarını kullanarak öğrencilerin başarılı olabilmesi için en uygun kararların alınmasını sağlayabilirler.

⁷⁹ BALAY, a.g.e., s. 98

⁸⁰ SERİN, a.g.e., s. 65

- Öğrenci Davranışlarının Yönetimi: Bu faktörde vurgulanmak istenen öğretmenlerin ulaşmaları gereken öğretimsel amaçlar için harcadıkları çabanın yanı sıra, aslında birinci derece okul yönetiminin sorumlu olduğu öğrenci davranışlarının yönetimi konularında sergiledikleri davranışların da bağlılıklarını etkilediğidir. Ancak söz konusu durumda okul yönetimi öğretmenlerle birlikte hareket edip öğrenci davranışlarının sınırını belirleyici kurallar belirlerse, öğretmenler kendilerini öğretimsel amaç ve sürece daha iyi adapte edebilirler. Bu durum da bağlılıklarına olumlu etki eder.
- Öğrenim (Gelişim) Fırsatları: Daha önce yapılan bazı araştırmalarda da öğretmenlere yönelik profesyonel gelişim imkânlarının sağlanamaması ya da yokluğu ile öğretmenlerin memnuniyetsizlikleri arasında ilişki bulunmuştur.

Öğretmenler, diğer mesleklere göre işlerinde daha özerk olduklarından, iş özerkliğinin bağlılıklarını olumlu yönde etkileyebileceği ileri sürülebilir. Eğitim örgütünün temeli, etkileşime ve davranışa dayalı olduğundan, toplumsal ilişkilerin daha yoğun olduğu bir yapıya sahiptir. Öğretmenlerin çoğunun aynı mesleki eğitime sahip olmalarından dolayı, kendi aralarındaki etkileşimin doyum vericiliği yüksektir. Bu nedenle, okul içi toplumsal etkileşimin örgütsel bağlılığı artırıcı yönde etkisi fazla olabilir.⁸¹

Ülkemizde, dünden bugüne büyük ölçüde yasal uyum ve en alt düzeydeki araçsal bağlılık öğeleriyle yetinmek zorunda bırakılan okul yöneticileri ve öğretmenlerimizin görevlerinde başarılı olmaları neredeyse tamamen onların özverilerine terk edilmiştir. Oysa eğitim, topluma ve bireylere yön veren bir faaliyet olarak hiçbir şekilde rastlantılara bırakılmamalıdır. Bunun için öncelikle okul çalışanlarını sistemle iç içe tutacak çalışma koşullarının yanı sıra, zaman geçirilmeden onları psikolojik olarak sisteme bağlayacak moral faktörlerin de devreye konması gerekmektedir. Aksi takdirde eğitimde hedeften sapmaların önüne geçilemeyecektir.⁸²

1.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların pek çok davranışını etkileyen örgütsel bağlılık kavramının kendisi de bazı faktörlerden etkilenmektedir. İşgörenlerin bulunduğu örgüte bağlılık duygusu beslemeleri, kendilerinin verimliliklerini artırmakla kalmaz, aynı zamanda da örgüt adına da pek çok avantaj sağlar. Bu sebepten ötürü, bir örgütte yer alan

⁸¹ CELEP, a.g.e., s. 59

⁸² BALAY, a.g.e., s. 56

çalışanların, o örgüte olan bağlılığının yükseltilmesi ya da düşürülmesine sebep olabilecek etmenlerin örgüt tarafından bilinmesi gerekmektedir.⁸³

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak üç grupta incelenebilir.

1.2.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörleri de kendi içerisinde yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi, medeni durum ve kıdem olarak incelemek mümkündür.

Yaş: Yaş arttıkça işletmelere bağlılığın artma eğiliminde olduğu söylenebilir. Çalışanlar belli bir yaş grubundan sonra yeni bir iş arama sürecine girmek istememektedir. Bunun nedeni, bu yaş grupları içindeki çalışanların artık işyerinin kültürüne, normlarına alışmış olmalarıdır. Yaşı ilerlemiş olan çalışanların mesleklerinden ve işletmedeki görevlerinden daha memnun olma eğiliminde oldukları söylenebilir.⁸⁴

Cinsiyet: Örgütsel bağlılığı etkileyen cinsiyet faktörüne bakıldığında kadın ve erkek çalışanların farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin olabileceğini belirten araştırmalar bulunmaktadır. Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen sorumluluklar, iş yaşamında kadın ve erkek davranışını etkilemekte, çalışma yaşamını algılayışında önemli ayrımlar oluşturabilmektedir.⁸⁵

Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyi yüksek çalışanların beklentilerinin de yüksek olması nedeniyle eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu belirtilebilir. Eğitimi düşük kişilerin iş olanakları daha kısıtlı olduğundan dolayı, işlerine daha çok bağlılık göstermesi mümkündür. Eğitim düzeyi düşük, genç ve mavi yakalı çalışanların; eğitim düzeyi yüksek eğitilmiş beyaz yakalıları göre örgütsel bağlılığının fazla olduğu söylenebilir.⁸⁶

Kıdem: Örgüt içinde herhangi bir unvan ya da pozisyonda çalışılan süre örgütsel bağlılığı etkilemekte olup, örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır. Bireylerin çalışma süresi arttıkça, örgütten elde ettikleri kazançları da artmaktadır. Çalışanlar kazançlarını kaybetmemek ve daha da arttırmak için örgüte daha çok bağlanmaktadır.⁸⁷

⁸³ David TURNIPSEED, "Are Good Soldiers Good? Exploring the Link Between Organizational Citizenship Behavior and Personnel Ethics", *Journal of Business Research*, 2002, s. 67

⁸⁴ Özlem ÇAKIR, *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s. 100

⁸⁵ ÇAKIR, a.g.e., s. 106

⁸⁶ Aye BAR-HAYİM ve Gerald. BERMAN, "The Dimensions Of Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol.13, No.4, 2002, s. 345

⁸⁷ İNCE ve GÜL, a.g.e., s. 66

Yıllarca aynı işte görevini sürdüren bir çalışan zamanla işini adeta yaşamının bir parçası olarak görmeye başlamakta, örgütle ve işi ile bütünleşmektedir. Artan çalışma süresi ile çalışana sunulan olanakların daha genişlemesi çalışan bağlılığını arttırmaktadır.⁸⁸

1.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler ise örgütün büyüklüğü ve yapısı, örgüt kültürü, ücret, işin niteliği, yönetim tarzı ve liderlik, rol belirsizliği ve rol çatışması, takım çalışması ve örgütsel adalet olarak incelenebilmektedir.

Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı: Örgüt büyüklüğünü belirlemede kullanılan kriterler niceliksel ve niteliksel olmak üzere ikiye ayrılır. İşgören sayısı, çalışanlara belirli bir süre içinde ödenen ücret toplamı, belirli bir süre içinde kullanılan hammadde ve enerji miktarı, belirli bir süre içinde yapılan satışların toplamı, kullanılan bina veya arazi alanının genişliği niceliksel kriterlere örnek olarak gösterilebilir. Niteliksel kriterler ise: Örgütün faaliyet gösterdiği pazarın büyüklüğü, sermayenin payı, örgütün kredi sağlayabilme olanağı ile satın alma ve satış çalışmalarındaki pazarlık gücüdür.⁸⁹

Örgüt Kültürü: İşgörenlerin örgüt kültürüne olan uyumları arttıkça örgüte olan bağlılıkları da artmaktadır. Başka bir ifadeyle, örgütsel değer ve amaçların örgüt üyeleri tarafından kabullenilmesi ve paylaşımı örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Çünkü örgütsel bağlılığın temelini meydana getiren tutarlı kural ve ilkeler ile stratejik politikaların sürekliliği örgütsel kültürün oluşumuna bağlıdır. Demokratik veya paylaşımcı örgüt kültürü örgütsel bağlılığı güçlendirirken, bürokratik örgüt kültürü ise örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etki oluşturur.⁹⁰

Örgüt kültürü kavramı, bir örgütün içinde yer alan çalışanların inançlarını, örgütteki üyelerin paylaşımlarını, örgütün çalışanlarına rehberlik etmesini içine alan ve örgütün içindeki atmosferi ifade eden düzenli sistem olarak açıklanabilmektedir. Kültür, örgüt içinde yer alan ve o örgüte ait olan üyelere özel olmaktadır ve onların faaliyetlerini dikkate alarak, paylaşılanları anlamlı hale getiren tüm değerlere denilmektedir.⁹¹

⁸⁸ Hüseyin ÖZGEN, Azim ÖZTÜRK ve Azmi YALÇIN, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana, 2005, s.354

⁸⁹ Oktay ALPUGAN ve diğerleri, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1995, ss. 57-58

⁹⁰ Yeliz DEMİREL, "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:8 Sayı:15 Bahar 2009 ss.115-132.

⁹¹ Judith GORDON, *Organizational Behavior A Diagnostic Approach*, (Sixth Edition), Upper Saddle River, New Jersey, 2001, s. 44

Çalışanlar, organizasyonlarına karşı duydukları bağlılık ölçüsünde üzerine düşen görevleri yerine getirmektedirler. Bu noktada örgütsel bağlılığın ortak değerler sistemini içine alan örgüt kültürü ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Örgüt kültürünün bir takım fonksiyonları bulunmaktadır. Bu fonksiyonlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:⁹²

- Örgüt kültürünün bir örgütü diğer bir örgütten ayıran sınırlayıcı bir rolü vardır.
- Örgüt üyeleri arasındaki dayanışmayı artırır, üyeleri bir arada tutan sosyal yapıştırıcıdır.
- Örgüt kültürü, örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturur yani bireyler kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirirler ve bu da onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlar.
- Örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizmasıdır.
- Çalışan bireyler örgüte daha fazla bağlanarak örgütün yararına özveride bulunurlar.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki şu şekilde özetlenebilmektedir:⁹³

- Örgüt kültürü, örgütsel bağlılığı besleyen bir yapı arz etmektedir. Örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır.
- Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık, misyon stratejilerinin gerçekleştirilmesinde, örgütsel etkinliğin sağlanmasında önem arz etmektedir.
- Çalışanların örgütle bütünleşmelerine katkıda bulunan örgüt kültürü, çalışanlar arasında bağlılık yaratarak bireysel başarıya katkıda bulunmaktadır.
- Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip örgütlerin kültürleri de güçlü olmaktadır.
- Güçlü bir kültür ve yüksek örgütsel bağlılık, aynı zamanda örgüt için emek ve çaba harcama isteği ile beraber örgütsel başarıya da katkıda bulunmaktadır.

⁹² Enver ÖZKALP ve Çiğdem KIREL, *Örgütsel Davranış*, Ekin Basın Yayın Dağıtım, 2010, s. 68

⁹³ Beril VURAL ve Gül COŞKUN, *Örgüt Kültürü*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2007, s. 57

- Güçlü bir kültür ve yüksek örgütsel bağlılık, örgütsel iletişimi geliştirmektedir.
- Güçlü bir kültür ve yüksek örgütsel bağlılık, örgütsel değişime katkıda bulunmaktadır.
- Güçlü bir kültür ve yüksek örgütsel bağlılık, örgütsel sürekliliğe katkıda bulunmaktadır.
- Güçlü bir kültür ve yüksek örgütsel bağlılık, örgüt içi çatışmaları ve stresi minimuma indirmektedir.

Örgüt kültürü, örgütlerin değişik durumlarda verdikleri tepkilerin belirlenmesinde, çalışanların davranışlarının şekillenmesinde ve örgütlerine ne derece uygun olduklarının tespit edilmesinde çok önemli bir yere sahiptir. Bunların yanında örgüt kültürü, çalışanların kişisel ve profesyonel amaçlarını belirlerken ve bu amaçları gerçekleştirirken nasıl hareket ettiklerini gösteren bir etkidir. Ayrıca örgüt kültürü, çalışanların amaç ve hedefleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü fonksiyonu gördüğünden örgütsel bağlılığa pozitif etki etmektedir.⁹⁴

İşin Niteliği: İşin gerek motive edici olması, zorluk derecesi, işle özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de önem kazanmaktadır. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütlenme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının da artması beklenilebilir.⁹⁵

Ücret: Ücret, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup, işin çekiciliğini belirlemektedir. Çalışana yapılan daha fazla bir ödeme genellikle örgütsel bağlılık ile sonuçlanmaktadır. Yapılan araştırma sonuçları, örgütte çalışan lehine bir kâr paylaşım sisteminin, işe bağlı tutum ve davranışları iyileştirdiği, işbirliği ve çalışma çabalarını arttırdığı, maliyetleri düşürdüğü ve çalışma ortamı üzerinde olumlu etkiler meydana getirerek örgütsel bağlılığı daha da güçlendirdiğini göstermiştir.⁹⁶

Yönetim Tarzı ve Liderlik: Yönetim tarzı, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticinin iş yapma tarzı olarak ifade edilebilir. Yönetim tarzı,

⁹⁴ İsmail BAKAN, *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Gazi Kitabevi, 2011, s. 345

⁹⁵ İNCE ve GÜL, a.g.e., s. 71

⁹⁶ Refik BALAY, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s. 68

yöneticinin çalışanlar ile iletişim kurma ve çalışanlarını yönlendirmede kullandığı yöntemi belirlemektedir.⁹⁷

Yönetim yapısı, çalışanların yöneticilerine ilişkin algılarının ve iş ortamına yönelik düşüncelerinin örgüte bağlılıklarını belirleyen önemli bir faktördür. Güvenilir, yenilikçi, açık, uyumlu, etik olarak görülen yöneticilerin, çalışanların performanslarını arttırdığı, bu yöneticilerin yüksek örgütsel bağlılık için gereken etik iklimi geliştirmeye önemli katkı yaptıkları tespit edilmiştir.⁹⁸

Çalışanların bağlı oldukları ilk yöneticileri, çalışanlarla doğrudan ilişki kuran kişiler olarak örgüt sistemi için bir köprü görevi görmektedir. Yöneticiler, destekleyici bir örgüt iklimi yaratmada önemli bir role sahiptir, ayrıca astların iş arkadaşları ile iyi ilişkiler içinde olmasında da büyük ölçüde etkili olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konulmaktadır.⁹⁹

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı arttırmaktadır. Eğer tepe yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem veriyorsa bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünceler artış gösterecektir. Yönetim ve liderlik stili, kararlara çalışanların katılımını sağlayıp sağlamama açısından da örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir.¹⁰⁰

Okullarda istenilen başarı seviyesinin sağlanmasında en temel yapı taşı olarak görülen öğretmenlerin, mesleklerini zoraki değil gerçekten isteyerek yapmalarını sağlamada, müdürlerin sergileyecekleri davranışlar önem arz etmektedir.¹⁰¹

Ülkemizde öğretmenler sorunlarını, yöneticilerin iletişim esnasında sürekli mevzuatları ve prosedürleri ortaya sürmeleri ve katı bir ast-üst ilişkisi benimsemeleri nedeniyle yeterince iletememektedirler. Bu nedenle öğretmenler, tüm enerji ve performansını sınıf içinde ve dışında öğrenci başarısı için harcaması gerekirken, birebir iletişimle kolayca çözülebilecek sorunlarla uğraşmak zorunda kalmaktadır.

⁹⁷ Donald LUNDERBERG, *The Management of People in Hotels and Restaurants*, Fifth Edition, Wm. C. Brown Publishers, 1992, s. 8

⁹⁸ Vedat ÇELİK, *Liderlik*, (Der. Yüksel Özden), Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, 2005, s. 231

⁹⁹ Güler ARISAĞLAM, "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı.2, Ankara, 2003, s. 9

¹⁰⁰ Aslı DEMİRGİL, İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s. 47 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹⁰¹ SERİN, a.g.e., s. 78

Üzerinde durulan bu konuların öğretmenlerin bağlılığını azaltıcı faktörler olduğu söylenebilir.¹⁰²

Takım Çalışması: Takım çalışması çalışanlara karar verme yetkilerinin artmasından dolayı büyük bir iş tatmini sağlamaktadır. Bu durum işletmelerde verimi ve yenilikçi düşünceyi arttırmaktadır, ayrıca devamsızlık ve personel devrinin de düşmesini sağlamaktadır. Takımlar aynı zamanda, işle ilgili çözümlerinin geliştirilmesine daha fazla insanın katılımını sağlamakta ve çalışanların değişimlere daha esnek ve uyumlu olabilmesinde de oldukça etkili bir araçtır.¹⁰³

1.2.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüte sadakati etkileyen kurum dışı unsurlar yeni iş olanakları, uzmanlık, ülkenin sosyal ve ekonomik çatısı ve bölümün boyutu olarak incelenebilir.

Yeni İş Fırsatları: Çalışanların, kurumlarına olan sadakatlerini etkileyen önemli unsurlardan biri de yeni iş kaynaklarıdır. Yapılan araştırmaların kimisinde, yeni iş fırsatlarının yetersiz olmasının kurumsal sadakate olumlu etki gösterdiği hakkında aynı görüşler bulunmaktadır. Kültür derecesi yüksek bireylerin yeni iş bulma avantajlarının fazla olması, iş beklentilerinin de o aynı miktarda yüksek olduğu görülmüştür. ABD’de yapılan bir çalışmada, yüksek lisans yapmış bireylerin maaşlarının yüksek olmamasına rağmen çalışmaya başladıktan birkaç hafta sonra yeni bir iş teklifi almadıklarında kuruma bağlılıklarının arttığı görülmüştür.¹⁰⁴

Profesyonellik: Profesyonellik, çalışanın mesleğine ne kadar değer verdiğiyle ve mesleğini nasıl tanımladığıyla ilgili yani mesleğe bağlılıkla yakından ilişkili bir kavramdır. Araştırmacılar profesyonelleri kendi kurallarını uygulayan, bunların geçerliliği olduğu düşüncesine sahip olan ve bağımsız hareket etme eğilimi sergileyen bireyler olarak tanımlamaktadır.¹⁰⁵

Profesyonellelikle beraber, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramı da ortaya çıkmaktadır. Örgütler, çalışanların mesleki gelişim göstermelerine destek verirlerse, onların mesleki boyuttaki bağlılıkları azalırken örgütsel bağlılıkları artmaktadır.¹⁰⁶

Ayrıca profesyonellik; hukuk, tıp ve mühendislik gibi teknik alanlarda mesleğe bağlılık ya da örgüte bağlılık olarak önem ifade etmektedir. Her ikisine birden bağlılık geliştirmek ikilem oluşturacağından, bu ikilemin ortadan kalkması için

¹⁰² SERİN, a.g.e., s. 79

¹⁰³ Turner WILLIAMS, “Job Satisfaction in Teams”, *The International Journal of Human Resource Management*, 2008, s. 198

¹⁰⁴ İNCE ve GÜL, a.g.e., s. 85

¹⁰⁵ İrfan ATALAY, Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründen Bir Örnek, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010, s. 83 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹⁰⁶ SALDAMLİ, a.g.e., s. 39

mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların entegrasyonunun gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Bu sayede profesyonelliğin, bağlılığa olumsuz etkilerini bertaraf etmek mümkün hale gelecektir.¹⁰⁷

Ülkenin Sosyo-Ekonomik Durumu: İşsizlik oranı ile kuruma bağlılık üzerine yapılan araştırmalarda, iki olgu arasında bir ilişki kaydedilememiştir. Bu kondisyonun nedeni olarak, Meyer ve Allen'nin yaptığı bir çalışmada işsizlik düzeyinin örgüte bağlılığa etkisinin tek başına olmayacağı neticesine varıldığı söylenmektedir. Kuruma bağlılık ile işsizlik oranı arasındaki etkileşim incelenirken diğer faktörlerinde göz ardı edilmemesi gerekmektedir.¹⁰⁸

Sektörün Durumu: Çalışanların, özel sektörde veya kamu sektöründe çalışıyor olmaları, bağlılık düzeyleri arasında çeşitlilik olmasına neden olduğu ispatlanmıştır. Kamu sektöründe çalışan personelin, özel sektörde çalışan personele oranla daha düşük düzeyde kuruma bağlılıklarının olduğu görülmüştür. Bu neticenin nedeni olarak, mevzuat sebebiyle kamu kuruluşlarında ihtiyaçtan fazla bireyin işgörmesi ve idare performansının yeterli olmamasından ötürü işlerin klasikleşmesi olarak ifade edilmektedir. Tam tersi olarak özel sektördeyse, tam başarıya dayalı ödül düzeninin yürütülüyor olmasının, kurumsal bağlılığın daha yüksek seviyede işitilmesine neden olduğu yapılan incelemelerde sunulmuştur.¹⁰⁹

1.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, bazı araştırmaların davranışsal sonuçların bağlılıkla en yüksek ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. İş doyumu, motive olma, iştirak ve örgütte devam etme isteği örgütsel bağlılıkla pozitif, işten ayrılma ve devamsızlık ise, örgütsel bağlılıkla negatif yönlü ilişki içerisindedir.¹¹⁰

Örgütsel bağlılık ve başarı arasındaki ilişkiyle ilintili yapılan çalışmalarda, düşük seviyede bir ilişki olduğu görülmüştür. Elde edilen veriler, ilişki neticesinin düşük seviyede olmasının sebepleri arasında; performansın, çalışanların motive

¹⁰⁷ Sakit SAMADOV, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006, s. 100 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹⁰⁸ John MEYER ve Natalie ALLEN, "Commitment In The Workplace: Theory", **Research And Application, Thous and Oaks**, London, SAGE Publications, 1997, s. 59

¹⁰⁹ Sadi SERT, Katılım Mevduat Bankası Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2010, s. 8, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹¹⁰ Selen DOĞAN ve Selçuk KILIÇ, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:29, 2007, s. 52

olma seviyeleri, görev belirginlikleri ve yetenekleriyle bağlantılı olması, sadakatin ise başarının yalnızca bir açısına etki etmesi gösterilmiştir.¹¹¹

Çalışanların devamsızlıklarını yine onların örgütsel bağlılıklarının azalttığı fikri genellikle kabul görmektedir. Devamsızlık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi destekleyen birçok araştırmadan bahsetmek mümkündür. Yapılan araştırmaların bazılarında, bu iki kavram arasındaki ilişkinin çok kuvvetli olmadığına dair bulgular elde edilmiştir. Yine de bağlılık ile devamlılık arasında çok kuvvetli olmamasına karşın bir ilişkinin varlığından bahsetmek mümkündür.¹¹²

Örgütsel bağlılık ile işe geç kalma arasında manalı bir bağlantı bulunmaktadır. İşe vaktinde gelme gibi kurum değerleriyle bire bir gelen tutumları, kurumsal bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlar yerine getirmektedir. İşe geç gelme tutumu ile kuruma bağlılık arasında anlamlı olumsuz bir bağlantının var olduğu ve kuruma bağlılığı güçlü olan çalışanların da kuruma geç gelmedikleri görülmüştür.¹¹³

Kurumsal bağlılık ile gerilim bağlantısı üzerine yapılan incelemelerde, yüksek seviyede kurumsal sadakate önem veren çalışanlar, diğer çalışanlara göre stresten daha fazla etkilendikleri tespit edilmiştir. Bu durumda bulunan çalışanlar, kurumla tamamlanmaları sebebiyle kurumsal zorluklardan daha çok etkilenmektedirler.¹¹⁴

Örgütsel bağlılığın öğretmenler açısından tanımı ise öğretmenlerin bağlı olduğu eğitim kurumunu bir bütün olarak ele aldığı ve buna göre değerlendirmeler yaptığı duygusal bir tepki olarak ifade edilebilir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının zaman içerisinde yavaş bir şekilde ortaya çıktığı söylenmektedir. Bu konuda yapılmış olan araştırmalar incelendiğinde ise öğretmenlerin kurumlarına olan üç tür bağlılık üzerine yoğunlaşmıştır. Bunlar;¹¹⁵

- Okul adına çabalama arzusu,
- Okulda çalışmaya devam etmek adına istekli olmak,
- Okula dair eğitimsel değerler ve de amaçların öğretmenlerce kabul edilmesidir.

¹¹¹ Güneş GÜRKAN, Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması, Trakya Üniversitesi, Edirne, 2006, s. 50 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹¹² İNCE ve GÜL, a.g.e., s. 96

¹¹³ İsmail BAKAN, **Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavramı**, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Gazi Kitabevi, Ankara, 2011, s. 240

¹¹⁴ Banu DOLU, Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2011, s. 69 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi**)

¹¹⁵ Ahmet KARAGÖZ, İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Rollerini İle öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s. 46 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığı, işten duydukları tatmini, meslekleriyle ilgili duygu ve düşünceleri, buldukları eğitim kurumuyla ne derecede bütünleştiklerinin en büyük göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel bağlılığın derecesi, eğitim sektöründe daha fazla önem teşkil etmektedir. Toplumun geleceğinin temellerinin atıldığı eğitim kurumları, sektörünün de farklı bir boyutta algılanmasını sağlamaktadır. Topluma birey kazandırma çabasında olan eğitim kurumlarının amaç ve hedefleri, diğer sektörlerdeki işletmelere nazaran daha fazla manevi boyutlara sahiptir. Bu sebeple, bu sektörde yer alan öğretmenlerin ve diğer çalışanların örgütsel bağlılıklarının önemi her geçen gün daha fazla dikkatleri çekmektedir.

Porter ve Steers'in yaptığı bir incelemede, çalışanların kurumlarından ayrılma fikirlerinin temelindeki modifikasyonun iş doyumunu olduğunu tespit edilmiştir. İş doyumunu, çalışanların taleplerinin yerine getirilme seviyesi biçiminde ifade edilmiştir. Yapılan incelemede, çalışanların yaptıkları çalışmadan ne gibi talepler bekledikleri şu şekilde ifade edilmiştir; maaş, kariyer stratejisi gibi kurumsal düzeydeki talepler, iş çevresi ile bağlantılı talepler ve işin kendisine ilişkin taleplerdir. Çalışanların taleplerinin yerine getirilmesi iş doyumuna, iş doyumunu ise kurumdan ayrılmaya ve kurumda devam etmeye etki edecektir.¹¹⁶

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar oldukça fazladır. Ancak bu çalışmaların başlıcaları yurt dışı ve yurt içinde yapılanlar olarak aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Koch ve Steers (1978), örgütsel bağlılık alanında yaptıkları çalışma ile demografik faktörlerin örgütsel bağlılığı daha çok güçlendirdiğini ileri sürmüşlerdir. Ancak Morris ve Sherman (1981) örgütsel bağlılığı en çok örgütsel faktörlerin etkilediği görüşünü savunmuşlardır.

1992 yılında, Everett tarafından yapılmış olan başka bir araştırmada ise okul, öğretmen ve yönetici liderin bir işlevi olarak öğretmenlerin tutumsal bağlılığı ele alınmıştır.

Shann'ın 1998 tarihli "Ortaokul Öğretmenlerinin Mesleki Bağlılıkları ve Doyumları" adlı çalışmasında ise düşük başarıya sahip okullardaki öğretmenler öğretmen-öğretmen ilişkisinde diğer okullara göre daha az tatmin oldukları ortaya çıkmıştır.

¹¹⁶ BAKAN, a.g.e., s. 223

Tsui ve Cheng ise 1999 yılında okulların örgütsel sağlığı ve öğretmen bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu araştırmanın sonucunda:

- Üç okul örgütsel sağlığı faktörü moral, saygı ve kurumsal bütünlüğün, öğretmen bağlılığıyla ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

“Etik Çatışma, Örgütsel Bağlılık ve Satış Ekiplerinin İş Hacmi Amaçları Arasındaki İlişki” adlı çalışmada ise Schwepker (1999), deneysel bir araştırma yöntemi kullanmıştır. Sonuçlar, etik çatışmanın örgütsel bağlılık ile negatif yönde ilişkili olduğunu ve iş hacmi amaçlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu öne sürmektedir.

Gautam ve diğerleri (2005) “Nepal’da Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Bağlılık ” adlı çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin artırılmasında okul yöneticisinin kültürel liderlik rollerinin etkili olduğu görülmektedir. Kültürel liderlikle örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmuştur.¹¹⁷

Özkan’ nın (2008) “İlköğretim Okulunda Görevli sınıf öğretmenlerinin bazı değişkenlere göre örgütsel bağlılık düzeyleri” adlı araştırmasının amacı cinsiyet, okul türü ve yaş değişkenlerine göre Sakarya İlinde görev yapan sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerini araştırmaktır. Örgütsel bağlılık kavramı üç alt boyutta ele alınmıştır. Bunlar: Duygusal bağlılık, zorunlu (rasyonel) bağlılık ve normatif bağlılıktır. Araştırmanın sonuçları şu şekildedir:

- Cinsiyete, okul türüne, yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
- Kadın ve erkek öğretmenler arasında cinsiyet, örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyecek bir unsur değildir.
- Okul türlerine göre ise, devlet okullarında ya da özel okullarda çalışan sınıf öğretmenlerinin içinde buldukları örgütlere karşı örgütsel bağlılık algısı düzeyinde bir anlayış farkı yoktur.
- Yaşa göre ise sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri değişmemektedir.

Buluç’ un (2009), “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki” adlı araştırma sonuçları ise aşağıdaki gibidir:

¹¹⁷ YÖRÜK ve SAĞBAN, 2012.

- Dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.
- Serbesti tanıyan liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- Etkileşimci liderliğin boyutu olan koşullu ödül ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Diğer bir araştırma Demirkıran (2004) tarafından yapılmıştır. Araştırmada, özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin iş doyumları düzeleri arttıkça örgüte bağlılıklarının da arttığı ortaya konmuştur.

Aksu ve Balcı'nın (2009) "Genel Liselerde Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümsel Liderlik" adlı çalışmasında ise şu sonuçlar elde edilmiştir:

- Öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algılarında kıdeme göre anlamlı farklılık bulunmaktadır.
- Dönüşümsel liderlik puanlarının, örgütsel bağlılık puanları üzerinde etkisi bulunmamaktadır.
- Öğretmenlerin, örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının düşük, dönüşümsel liderliğe ilişkin algılarının ise yüksek olduğu belirlenmiştir.

1.4. Motivasyon Kavramı

Örgüt Psikolojisi alanında yapılan tüm araştırmaların ve geliştirilen kuramların özünde başarılı yönetim arayışı vardır. Bu yaklaşım içinde, çalışanların işe inançla bağlanma yolları ve özendirme olanakları araştırılır. Yönetici için en önemli sorun, ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip çalışanların örgüt amaçlarına doğru nasıl yönlendirileceğidir. Bu nedenle, bir yandan işletmelerde yapılan tüm işlerin daha ilginç ve doyurucu olması araştırılırken, öte yandan çalışan gereksinimleri yakından gözetlenerek ve bu gereksinimlerde oluşan değişiklikler sürekli izlenerek onların doyurulması yönünde çeşitli incelemeler yapılmaktadır. Bu yaklaşım içinde genel bir tanım yapmak gerekirse, çalışanları işletme amaçlarına yaklaştırıcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlara "motivasyon" denebilir.¹¹⁸

Motivasyon kavramı İngilizce ve Fransızca kökenli olan "motive" kelimesinden dilimize motivasyon olarak geçmiştir. Motivasyon kavramının Türkçe

¹¹⁸ Türkan ARGON ve Altay EREN, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2004, s. 116

karşılığı harekete geçme olarak tanımlanabilir. Çalışanlar bir işi gerçekleştirmek için harekete geçmelerinin iki yolu vardır. Bunlar isteyerek bir işi gerçekleştirme eylemidir ve bu kavram “güdü” şeklinde açıklanabilir. İkinci harekete geçme yöntemi ise kişinin çevredekilerden etkilenip harekete geçme isteğidir. Motivasyon ise ikinci tip harekete geçme yöntemi olarak aktarılmaktadır. Motive olmak bir kişinin çevredeki koşullardan etkilenip bir işi yapmak için sağladığı konsantrasyondur. Motivasyon, insan davranışlarını harekete geçiren, onun yönünü ve süresini belirleyen bazı unsurları içermektedir. Bu unsurlar içsel ve dışsal olarak ele alınmaktadır. Belirli bir iş, ilgi çekici, heyecan verici, geliştirici olduğu için yapılıyorsa içsel motivasyonu; ama aynı iş para, terfi, şöhret gibi dıştan gelen bir ödül elde etmek için yapılıyorsa dışsal motivasyonu ifade etmektedir.¹¹⁹

Motivasyon davranışları hedefe ulaştıran güçtür. Bireylerin hedeflerine ulaşabilmesi için sergiledikleri davranışlara ve isteklerine kısaca motivasyon denmektedir. Motivasyon, bireylerin herhangi bir davranış sergilemesinde etkin bir rol oynayan ve bireylere hedefe doğru ilerleten bir güçtür. Bireylerin işi gerçekleştirmedeki kararlılıkları ve hedefleri motivasyon ile doğrudan bağlantılıdır. Motivasyon, hedeflere ulaşmak için bireyleri harekete geçiren ve içlerindeki inancı ortaya çıkaran bir enerjidir. Motivasyon; insanların arzuladıkları bir hedefe ulaşmaları için içlerinde hissettikleri başarıya karşı olan istek ve inancı açığa vurmaları sonucu, başarı için daha fazla çaba göstermeleridir.¹²⁰

1.4.1. Motivasyonun Özellikleri ve Önemi

Motiv; kişide mevcut bulunan bedensel, sosyal ve psikolojik dürtülerin yerine getirilmesi için performans göstermesine denir. Motive ise; kişilerin dürtülerini, motivlerini ve taleplerini içine alır. İnsanların devamlı olarak bir şeyleri başarmayı istemesi, başarma talebini meydana getirir. Meydana gelen başarma taleplerinin yerine getirilmesi için ise kişinin doğru yolda motive edilmesi gerekir. Motivasyon belli bir süreci kapsar. Bu sürecin ana yapısını idrak edebilmek için dürtüler, motivler ve ihtiyaçlar arasındaki etkileşimi en ince ayrıntısına kadar incelemek gerekir. Motivasyon bireyin harekete geçirilmesinde, daha sonra bu hareketlerin devamını ve önceliklerini belirleyen, hareketinin hangi yönde devam edeceğine etki eden iç ve dış faktörler olarak ifade edilir.¹²¹

Motivasyon ikiye ayrılabilir. Bunlar içsel motivasyon ve dışsal motivasyondur.

¹¹⁹ Tarık SOLMUŞ, *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayıncılık, Ankara, 2004, s. 52

¹²⁰ Haluk TANRIVERDİ ve Oktay KUTAY, “Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi Turizm Akademik Dergisi*, Sayı: 2, 2001, s.34

¹²¹ Metin İNCEOĞLU, *Güdüleme Yöntemleri*, Ankara, 1985, s. 38.

İçsel Motivasyon: Kişilerin tabiatı gereği başarılı olma güdüsüdür.

Dışsal Motivasyon: Kişilerin kendi etkisi dışında kalan unsurların tesiri altında kalmasıyla harekete geçtiği başarılı olma güdüsüdür.

Kişilerin tutumlarını algılayabilmek ve bu tutumları etkileyebilmek için kişinin taleplerini biliyor olmak gerekir. Talepler; kişinin biyolojik, sosyolojik ve psikolojik denkleğinin değişmesinden meydana gelen kayıplar olarak ifade edilir. Motivasyon hem çalışanların hem de işverenlerin performanslarını iyileştirmek amacıyla onların hem bireysel, hem sosyal hem de kültürel ve maddi kararlarında tatmin olmalarını sağlamalıdır.

Kuruluşlar için motivasyon arka plana atılmayacak kadar değerli görülmektedir. Motivasyon çalışanların iş kaliteleriyle paralel olarak görülmüş ve birçok bilimsel araştırma ile bunun doğruluğu kanıtlanmıştır. Ayrıca motivasyon, çalışanlar için tahrik edici bir yapıya sahiptir. Kuruluşlarda çalışanlar gereksinimlerinin yüksek seviyede yerine getirilmesine ve üst düzeyde çalışma şartları sağlanmasına karşın çalışanlardan beklenen verimliliğin alınamaması, gerçekleştirilen metotların eksikliğinden değil, çalışanların güdülerinin yanlış anlaşılmasından kaynaklanmaktadır.

Kişi sosyal ve psikolojik bir varlık olarak türlü talepleri vardır. Bu taleplerin bazıları bedensel ve elle tutulur taleplerdir. Bazıları ise daha soyuttur ve manevi talepler olmasından kaynaklı çok önemlidir. İstenilen taleplerin yerine getirilmesi ve verilen imkanları, taleplerinin karşılanmasını sağlar. Sağlanan bu talepler kişinin başarımlarında tesirli olur. Örnek olarak, bireyin aldığı maaş pazar taleplerini karşılar. Bireyin iş görmesi neticesinde ortaya çıkardığı iş motivasyonu ise iş doyumuna ve işinde memnuniyet olgusunun meydana gelmesini sağlar. Bu bağlamda çalışanın talepleri ile motivasyonu arasında direk bir etkileşim olduğu görülür. Yani çalışanların talepleri hangi oranda karşılanırsa o oranda motive olduğu görülür. Motivasyonun sağlanmasıyla; kuruluşun gayelerine uyum seviyesi, bu gayelere sadakat, beraberlik ruhunun meydana gelmesi ve iş doyumunun oluşması gibi sonuçlar elde edilir. İşgörenlerin ihtiyaçları yerine getirildiği seviyede motive oldukları bilinir. Yerine tam olarak getirilmemiş ihtiyaçlar ise eksik motivasyonun oluşmasına neden olur. Böyle bir kuruluşta “biz” kavramı değil “ben” kavramının meydana gelmesine, beraberliğin azalmasına ve türlü sorunların oluşmasına sebep olur.¹²²

¹²² İlhami FINDIKÇI, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2009, s. 34.

Herkesin insan tutumlarının tabiatı ile ilgili türlü kanaatları vardır. Bu kanaatlar çalışanların neden çalıştığına, örgütsel hedeflerde nasıl başarılı olduğuna ilişkin davranışları ve değerlendirmeleri içine alır. Bu inançlar çevre ile etkileşim neticesinde diğer insanlar tarafından algılanır. Taleplerin yerine getirilmesiyle inançlar kuvvetlenir ve oturur. Bir kuruluştaki yöneticiler, kuruluştaki davranışlarını ve yapılması gereken hedefleri çalışanlarının tutumlarına göre şekillendirir. Çalışanlar ile ilgili düşünceleriyle hem bireysel hem de örgütsel amaçlarını yerine getirecek, ödül ve ceza kurallarını oluşturacak projeler üretirler.

İnsanların tutumları ile ilgili yöneticilerin inanışları, tesirli yönetimin normları ve terimleri için taban meydana getirir. Çalışanlar da yönetimin bu kurallarını ve terimlerini yerine getirmek için oluşturdukları şeylerden etkilenir.

Motivasyon güdülerden kaynaklanır. Güdüler şuurlu, şuursuz veya karma olabilir. Bizi harekete geçiren güdülerin büyük bir kısmı şuuraltımda meydana gelse de kişiler bunları bilinç düzeyinde rasyonalize ederek mantıki alt yapısını oluşturur. Böylece bizi motive eden duygu ve düşüncelerin alt yapısı meydana gelmiş olur. Motive etmek sadece karşıdakini, harekete geçirici faaliyet içine sokmak şeklinde algılandığında eksik olur. Faaliyeti yapan kişi kendisi de bu faaliyetten zevk almalıdır. Kalbi ve ruhi haz hissini ona yaşattığımızda tam bir motivasyon gerçekleştirmiş oluruz.¹²³

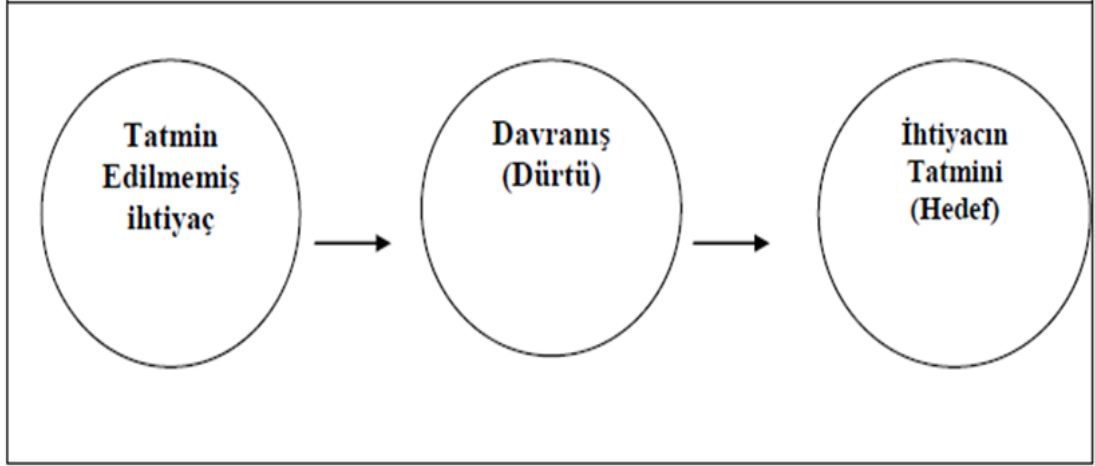
Motivasyon çalışanın ihtiyaç, amaç, beklentilerine ulaşıncaya kadar davranışa devam etmesini sağlar. Geri bildirim motivasyonda önemlidir.¹²⁴

Günümüzde küresel hale gelen şirketler rekabette başarılı olmak için farklı kültürleri de göz önünde bulundurmaktadırlar. Faaliyetlerini yoğunlaştırdıkları ülke çalışanlarının kültürel özelliklerini öğrenmekte ve reklâmlarında onlara hitap eden unsurlara önem vermektedirler.¹²⁵

¹²³ John ADAIR, *Etkili Motivasyon*, (Çev.Salih UYAN), İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık, 2006, s. 62

¹²⁴ Mehmet KAPLAN, Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, s. 4 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹²⁵ Celaleddin SERİNKAN ve İpek İPEKÇİ, "Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:10, Sayı:1, 2008, s. 159



Şekil-4. Motivasyon Süreci¹²⁶

Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, insanın içinde bulunduğu kültürün, sosyal adalet ve toplumsal yapının, o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisinde biçimlenir. Motivasyon, insanın ilişki kurduğu bütün nesnelere yakından ilgilidir.¹²⁷

Motivasyon, ancak davranışların yorumlanması ile hakkında fikir ileri sürülebilecek bir konudur. Motivasyon gözlenebilen bir olay veya mikroskop altında incelenebilen bir şey değildir. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Kişinin davranış şekli motivasyonunu gösterir. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanların davranışlarını yorumlaması, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur. Motivasyon konusu önderliğin tamamlayıcısıdır. Pek çok durumda, etkin önderlik, çalışanın motivasyonunu da etkilemektedir. Bu nedenle motivasyon konusu yöneticilerin üzerinde önemle durmaları gereken konulardan birisidir.¹²⁸

Örgütsel hedeflere erişmiş, verimliliği sağlamış olan kuruluşlar, çalışanlarının bireysel taleplerini yerine getiren kuruluşlardır. Çalışanlarının başarılarının değeri çoğunlukla o bireyin motivasyonu ile ilişkilidir. Ancak her insan birbirinden farklı olduğu için çalışanların kuruluştaki tutumlarını algılamak güçtür. Bu sebeple çalışanın tutumu kuruluştaki yer alan birçok çalışan arasındaki etkileşiminin tesiri

¹²⁶ Deniz YILMAZ, Resmi ve Özel İlköğretim Okullarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Algılarına Göre İlköğretim Okullarında Motivasyon Faktörlerinin Ne Derece Kullanıldığının Belirlenmesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005, s. 15 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹²⁷ Ayça TIRYAKI, İşletmelerde Modern Liderlik ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s. 66 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹²⁸ Ahmet TEKE, Yöneticilik ve Motivasyon. Gülhane Askeri Tıp Akademisi, Sağlık Hizmetleri, <http://www.gata.edu.tr>, (Erişim Tarihi: 23.04.2016)

altında kalacağından, onlar için motive kaynağı olacak unsurları belirlemek oldukça güçtür. Kurum idaresi, hem bireysel hem de kurumsal amaçlara erişmek için çalışanların taleplerini gerçekleştirerek onlardan verimli biçimde faydalanmaya ve çalışanları kurumun hedeflerine doğru motive etmeye çalışır.¹²⁹

1.4.2. Motivasyon Amaçları

Motivasyon aşağıdakilere bağlı olarak gerçekleşmektedir:

- İnsanlar içsel olarak yaptıkları işi iyi bir şekilde yerine getirmeye istekli olmalıdır.
- Yapılacak olan işin nasıl yapılacağını bilmeli veya bu işi öğrenebilmek için yeterliğe sahip olmalıdırlar.
- Yapılan işlerin ne tür ölçütlere değerlendirileceğini daha önceden bilmelidirler.
- Çevrede performansa olumsuz yönde etki eden etmenlerin olmaması gerekmektedir.

Bazen çalışan iş için yeterli beceriye sahip değildir, kurumun da gerekli eğitim, kariyer ve kaynak desteği sağlayamaması çalışanın motivasyonunu azaltmakta veya yok etmektedir. Bu durumda çalışan işten fiilen ayrılır ya da çalışıyormuş gibi gözükür.¹³⁰

Motivasyonun amaçlarını ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:¹³¹

Etkinlik: Etkinlik, işletmenin veya kurumun varoluş amaçlarına ulaşma derecesidir. İşletmedeki verim, kârlılık, büyüme gelişme, çevreye uyum, rekabet edebilme, çalışanların tatmin edilmesi, sosyal sorumluluklar üstlenme gibi durumlar kurumun etkinliği ile ilgilidir. Bir faaliyetin etkili olması, onun istenen sonucu vermesi demektir.

Verimlilik: İşletmelerden en az girdi ile veya en az maliyetle maksimum kâr elde etmedir. Bir sonuca en az araç ve kaynağı kullanarak ulaşmadır.

Kalite: Bir ürün veya hizmetin performansı, güvenilirliği, uygunluğu, dayanıklılığı, kullanışlı olması, servis imkânları, ulaşılabilirliği gibi çok boyutlu bir kavramdır. İşletmelerde kaliteyi geliştirmek için toplam kalite yöntemi geliştirilmiştir.

¹²⁹ Leyla KÜÇÜKAHMET, *Sınıf Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.27.

¹³⁰ Mehmet KAPLAN, Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, s. 34 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹³¹ Emine ÇELİK, Öğretmenlerin Motivasyonları ile Yaşam Kaliteleri Arasındaki İlişki (Balıkesir İli Örneği), Okan Üniversitesi, SBE, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yüksek Lisans Programı, İstanbul, 2015, ss. 12-13 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

Kârlılık: İşletmelerin temel ekonomik amaçları kâr elde etmektir. Bir işe yatırılan sermaye ile yapılan üretim faaliyeti sonucunda elde edilen gelir ile arasındaki fark, kârı meydana getirir.

Maliyet – Fiyat Uygunluğu: En genel anlamda maliyet bir amaca ulaşmak veya bir nesneye sahip olabilmek için katlanılan fedakârlıktır. Ticari işlemlerde malın değeri, depolama, ulaşım, satış giderleri maliyeti oluşturur. Üretimde ise bir mal mamul oluncaya kadar geçen bütün aşamalarda yapılan harcamalar maliyete dâhil edilir.¹³²

1.4.3. Motivasyon Kuramları

Motivasyon yönetimi, örgütte çalışanların daha istekli ve arzulu iş yapmalarına yönelik çeşitli araçlar ile çalışanların harekete geçmesi ve isteklendirilmesi demektir.¹³³

Motivasyon yönetimi kapsamındaki motivasyon teorileri genel olarak iki grupta toplanır. Birinci grupta kapsam teorileri denilen ve içsel faktörlere önem veren teoriler bulunmaktadır. İkinci grupta ise süreç teorileri denilen ve dışsal faktörlere ağırlık veren teoriler bulunmaktadır.¹³⁴

1.4.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerine göre yönetici, kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya, bulmaya önem vermelidir. Bu şekilde yönetici bahsedilen faktörlere ağırlık vererek onların örgüt amaçlarına katma değerlerini arttırarak onları daha iyi yönetecektir.¹³⁵

Kapsam teorileri insanın içinde bulunan ve onu davranışa yönlendiren faktörleri açıklamaya çalışırlar. İnsanı harekete geçiren etmenler tespit edilip, anlaşıldığında onu harekete geçirmek daha kolay olacaktır. Yönetici çalışanı örgüt amaçları doğrultusunda hareket ettirmede daha başarılı olacaktır.¹³⁶

Kapsam teorileri adı altında gruplanan dört adet motivasyon teorisinden bahsedilebilir. Bunlar:¹³⁷

¹³² KAPLAN, a.g.e., s. 27

¹³³ KAPLAN, a.g.e., s. 36

¹³⁴ Mehmet YILMAZ, Çalışanların Liderlik tiplerine İlişkin algılamaları ile Motivasyon İlişkisi: Özel Sektör ve Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2005, s. 6 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹³⁵ Deniz YILMAZ, Resmi ve Özel İlköğretim Okullarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Algılarına Göre İlköğretim Okullarında Motivasyon Faktörlerinin Ne Derece Kullanıldığının Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005, s. 8

¹³⁶ Sefer GÜMÜŞ, ve Beşir SEZGİN, **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi**, Hiperlink yayınları, İstanbul. 2012, s. 7

¹³⁷ YILMAZ, a.g.e., s. 55

Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı:

Bu kuramın öncüleri Henry Murray ve Abraham Maslow'dur. Bu yaklaşıma göre çalışan doğuştan getirdiği ihtiyaçlar ile güdülenir. Bireyin güdülenmesinin temelinde ihtiyaçlar yatar ve ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçer. Temel ihtiyaçlar karşılanmadan çalışan bir üst basamaktaki ihtiyacını hissetmez. Bir basamaktaki ihtiyaçlar karşılanmadığında bu ihtiyaçlar çalışanın davranışlarını kontrol altına alır, çalışanın tüm davranışları bu ihtiyacı karşılamaya yönelik olur.¹³⁸



Şekil 5.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi¹³⁹

¹³⁸ Serap EMİR, ve Esra KANLI, "İlköğretim Öğretmenlerinin Öğrencilerini Motive Etme Biçimlerinin İncelenmesi", *İstanbul Üniversitesi, Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt. 12, Sayı. 67, 2009, ss. 45-47

¹³⁹ Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınları, Beta Baskısı. Yayın, 45, İstanbul, 2005, s. 639

İhtiyaçlar Hiyerarşisinin en alt basamağında yer alan fizyolojik ihtiyaçlar, çalışanların doğuştan itibaren sahip oldukları ve istedikleri temel ihtiyaçlardır. Yemek, uyumak, nefes almak gibi ihtiyaçlar burada yer almaktadır.

Güvenlik ihtiyaçları ise çalışanların canlarını ve mallarını korumak istemelerinden doğmuştur. Buna ek olarak çalışanlar, doğası gereği özgürlüğü ve mülkiyeti severler. Bu yüzden de çalışanlar, baskı ve zorlamalara karşı kendilerini koruma eğiliminde olurlar.

Sosyal ihtiyaçlar ise sevme, yardımseverlik, bir gruba ait olma gibi ihtiyaçları kapsamaktadır.

Kendini gösterme ihtiyacında, çalışanlar önceki basamaklardaki ihtiyaçlarını giderince statüye sahip olma, tanınma, başarı elde etme ya da takdir edilip, saygı duyulma gibi ihtiyaçlar içerisine girerler.

Kendini Tamamlama İhtiyacı: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve diğer belirtilen türdeki ihtiyaçlarını karşılamış olan çalışan son aşamada ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı duyar. Bu son aşamada çalışan, ideallerini gerçekleştirmeye, başarmaya ve haz duymaya daha fazla önem verir.¹⁴⁰

Frederick Herzberg Tarafından Geliştirilen Çift Faktör Teorisi (veya Hijyen-Motivasyon Teorisi): Bu teoriye göre öncelik motive edici faktörlerdir ve bunlar direkt olarak işin kendisi ile alakalıdır. Motivasyonel unsurlar; başarı, kabul görme, çalışmanın kalitesi, yetki ve mesuliyet olgusuna sahip olma, ilerleme ve yükselme avantajlarının sağlanması unsurlarını kapsar. Bu unsurların gerçekleşmesi halinde çalışanların çalışma isteği artar. Unsurların sağlanamaması durumunda ise çalışanların işe bağlılıkları ve çalışma arzusu düşüş gösterir.

Bir diğeri ise sağlık bilgisi faktörleridir aynı zamanda hijyen unsuru olarak da ifade edilir. Hijyen faktörü; işe bağlı, işin doğrudan kendisi olmayan faktörlerdir. Çalışma karşılığı aldığı ücret, çalışma ortamının fiziki özellikleri, iş güvencesi, sosyal ihtiyaçların karşılanması, şirket politikaları ve yönetim, kişiler arası ilişkiler, özel hayat gibi alt düzey ihtiyaçları karşılayan faktörler iş doyumunu doğrudan etkilemez. Ancak yoklukları tatminsizliğe ve performans düşüklüğüne sebep olur. Örnek olarak; çalışma şartlarının iyi olmaması veya aile hayatının sorunlu olması gösterilebilir.¹⁴¹

David McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Teorisi: Motivasyon hakkında başka bir teori geliştiren yönetim uzmanı ve psikologdur.

¹⁴⁰ Alev ARIK, **Motivasyon ve Heyecana Giriş**, 3. baskı, İstanbul, Çantay Kitabevi. 2006, s. 22

¹⁴¹ Nihat BOSTANCI, İlköğretim Okulları Birinci Ve İkinci Kademedeki Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminlerinin Karşılaştırılması, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s. 213 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

Herzberg'den farklı olarak çalışanların değişik taleplere yöneldikleri ve bu taleplerin yerine getirildiği miktarda doyuma ulaşılacağı fikrini savunmuştur. Bu teoride çalışan ihtiyaçları başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçları olarak üç grupta incelenir. McClelland bireylerin temel bedensel ve korunma talepleri üzerinde durmamıştır. Daha çok bu taleplerin üstünde yer alan üç farklı ihtiyacı incelemiştir.

Gerçek hayatta çalışanın tabiatından kaynaklı sosyalleşme , arkadaşlık ve dostluk gibi ihtiyaçları hisseder. Çalışanlar yine doğası gereği güçlü olmayı ve bunu göstermeyi sever. Bu güç, finans gücü olabileceği gibi, rütbe, mevki ve otorite biçiminde de olabilir. Aynı zamanda çalışan yapacağı işleri başaracağını bilen ve bu başarıdan mutluluk duyan bir varlıktır.

Aldefer' in ERG teorisi: VİG teorisi olarak da bilinir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini çağın gereklerine göre tekrar düzenlemiştir. Üçüncü basamaktaki gelişme ihtiyacı, varlığını sürdürme ve ait olma ihtiyaçları karşılanmasına bağlı olarak motivasyonu gittikçe arttıran bir özellik taşır. Herhangi bir basamaktaki ihtiyacı karşılamakta başarısız olan çalışan, başka bir basamakta bu eksikliğini kapatmak için davranışta bulunabilir.¹⁴²

Aldefer, bireyin taleplerini üç kategoriye ayırmıştır. Bunlar:¹⁴³

Varlık talepleri: Bu talepler bireyin doğumundan beri sahip olduğu taleplerdir. Çalışanın yeme, içme ve barınma talepleri örnek olarak gösterilebilir.

Sosyal ilişkiler talebi: Çalışanlar diğer çalışanlarla beraber olmak, duygu ve fikirlerini paylaşma gereği duyar.

Gelişme talepleri: Çalışanlar kendilerini her konuda geliştirmek ve ilerletmek ister. Başarı elde etme, kabul görülme gibi talepler örnek gösterilebilir.

1.4.3.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, güdülenmenin nasıl ortaya çıktığını, kişilerin algı ve inançlarının beklentilerinin bu sürece etkilerini ve bunların davranışlar üzerindeki etkilerini anlamaya çalışır. İhtiyaçlar çalışanı davranışa iten sebeplerden sadece bir tanesidir, bunun yanında iç ve dış birçok faktör davranışı motive eder. Güdülenme, sürecin çalışma şeklini, nasıl başlar, nasıl yönlendirilir, nasıl sürdürüldüğünü açıklamayı amaçlayan yaklaşımların genel adıdır. Süreç teorilerinde kişi bir

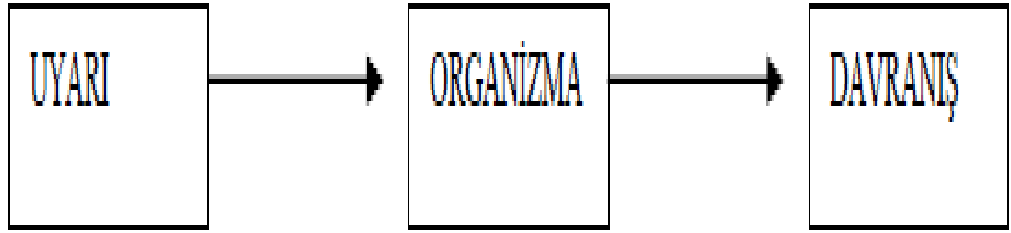
¹⁴² Sefer GÜMÜŞ, ve Beşir SEZGİN, *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, Hiperlink, İstanbul, 2012, s. 43

¹⁴³Leyla KÜÇÜKAHMET, *Sınıf Yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.27.

davranışı gösterdiğinde tekrar bu davranışı nasıl gösterir veya bir davranışı göstermemesi için ne yapılmalıdır, sorusu cevaplanmaya çalışılmıştır.¹⁴⁴

Süreç teorileri aşağıdaki gibidir:

Koşullanma Yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre çalışanlar kendi amaçlarını bırakıp, kendilerini ödüle götüren amaçlara yönelebilirler. Dıştan gelen etkilerle motivasyon sağlandığından, örgütlerde kullanım açısından tartışmalı bir yöntemdir.



Şekil-6. Klasik Koşullanma

Vroom' un Beklenti Yaklaşımı: Motivasyon teorisine katkısı bulunan bir diğer uzman da Victor H. Vroom'dur. 1964 yılında Çalışma ve Motivasyon adlı eseri yayınlanmıştır. Bu eserde çalışanların motivasyonunun işle alakalı taleplerine bağlı olduğunu ifade etmiştir.

Lawler-Porter Beklenti- Değer Yaklaşımı: Çalışanın başarı için güdülenmesi onun bir işe girerken, o işte ne kadar başarılı olacağını düşünmesine ve istediği şeyin çalışan için ne kadar değerli olduğuna bağlıdır. Yine başarısızlıktan kaçınma da bir motivasyon aracıdır. Çalışan başarısız olmaktan kaçındığı ölçüde motive olacaktır.¹⁴⁵

Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Yaklaşımı: Çalışanlar kendilerine karşı yapılan uygulamalarda ve davranışlarda adalet beklentisi içindedir. Kişisel eğitim ve özellikler, yetenekler, örgüte yapılan katkı, iş karşılığında alınan ücret ve ödüller adalet duygusunun ölçütlerinden sayılabilir. Çalışan kendisini ve diğer çalışanların

¹⁴⁴ BOSTANCI, a.g.e., s. 47

¹⁴⁵ Serap EMİR, ve Esra KANLI, "İlköğretim Öğretmenlerinin Öğrencilerini Motive Etme Biçimlerinin İncelenmesi", İstanbul Üniversitesi, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt. 12, Sayı. 67, 2009, s. 64

ödülleri karşılaştırarak adaletli olup olunmadığına karar verir. Sonraki davranışlarını da bu karşılaştırma sonucuna göre belirler.¹⁴⁶

Edwin Locke Amaç Kuramı: Edwin Locke tarafından 1968 de geliştirilmiştir. Buna göre çalışanın kendi için belirlediği amaçların zorluk derecesine göre motivasyonu değişir. Ulaşılması zor hedef belirleyen çalışanlar daha çok çalışmak zorunda olduğunu düşünerek diğerlerinden daha fazla gayret göstermeye gönüllü olacaktır. Başarılması kolay amaç belirleyen çalışanın ise çok gayret göstermesi gerekmeyecektir.¹⁴⁷

Nedensellik Yükleme Yaklaşımı: Diğer bir ifade ile atıf yaklaşımıdır. Atıftan kastedilen meydana gelen olayların çalışanlar tarafından kabul edilen nedenleridir.

1.4.4. Motivasyon Özendirici Araçlar

Motivasyon araçları çalışanları motive etmeyi sağlayan faktörlerdendir. Motivasyon ödüllendirme ve cezalandırma yolları ile sağlanmaktadır. Ödüllendirmenin ve cezalandırmanın çeşitli şekilleri vardır. Ancak her ikisinin uygulanmasında da iki unsur vardır. Ekonomik ve sosyal unsurlar. Çalışanlar ekonomik olarak ödüllendirilebildiği gibi sosyal olarak da ödüllendirilebilir. Aynı şekilde cezalandırmada da benzer yöntemler uygulanabilir.¹⁴⁸

1.4.4.1. Ekonomik Araçlar

Ekonomik araçların en güçlüsü paradır. Firmanın ödediği maaş ve prim gibi maddi araçlar ile motivasyon artırılabilir. Ekonomik motivasyon araçlarından ikincisi ise ödüldür. Ödüllendirme sistemleri, arzulanan davranışları ve çalışma sonuçlarını pekiştirme ile ilgilidir. Çalışanlar hem ödüle kavuşmak için hem de cezadan kaçmak için bir iş yapmayı tercih ederler. Sonuçta çalışan her iki şekilde de motive olur. Hayatta çok az insan hazza yönelir. Çalışanların birçok kısmı cezadan kaçmak için kendilerini motive ederler. Kimileri de daha çok para kazanmayı düşünerek, statü elde etmeyi hedefleyerek, güç elde etmeyi isteyerek kendilerini motive ederler. Bu motivasyon aracının etkisi daha kalıcıdır Bu kalıcılığın nedeni çalışanların başarılarının fark edilmesi bu başarıya katkıda bulunanların belirlenip şahsi teşekkürlerin vakit geçirilmeden bildirilmesidir.¹⁴⁹

¹⁴⁶ SABANCI, a.g.e., s. 39

¹⁴⁷ Nihat BOSTANCI, İlköğretim Okulları Birinci Ve İkinci Kademe Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminlerinin Karşılaştırılması, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s. 19 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹⁴⁸ İsmail AĞIRBAŞ, Yusuf ÇELİK ve Hüseyin BÜYÜKKAYIKÇI, "Motivasyon Araçları ve İş Tatmini". **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:3, 2005, s. 331

¹⁴⁹ Seyhan KORKMAZ, Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İçel, 2008, s. 29 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

1.4.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Psiko-sosyal araçlardan ilki takdir edilmektir. Genellikle çalışanları motive etmenin bir yolu da onlara yüksek statü sağlamaktır. Ancak burada önemli olan, çalışana, fonksiyonel statü vermek yani yaptığı işin örgüt için ne kadar değerli olduğunu vurgulamaktır. Takdir edildiğini, işletme için değerli olduğunu bilen çalışan, bilgi ve yeteneklerini doğru yollara kanalize ederek yüksek bir başarı sağlar.¹⁵⁰

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından bir diğeri ise danışmanlık hizmetleridir. Şirketlerde oluşan farklı problemler, çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratmakta, dolayısıyla çalışanın verimi düşmektedir. Böyle durumlarda şirketlerde çalışanlara yardımcı olacak bir danışmanlık merkezinin bulunması gerekmektedir. Bu danışmanlık hizmeti büroları, çalışanların motivasyonunda önemli bir araç olacaktır. Bu hizmeti sunan bireylerin alanında uzman bireyler olması gerekir, aksi durumda bu motivasyon aracının etkin olması mümkün değildir.¹⁵¹

Çalışanların boş zamanlarını değerlendirmek adına şirketler, çeşitli sosyal uğraşlara yer verebilirler. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁵²

- Sportif uğraşlar: Çeşitli spor dallarında çalışma olanakları sağlanır, spor tesisleri kurulur, karşılaşma ya da turnuvalar düzenlenir.
- Geziler: Aynı iş dalında yer alan işletmelere geziler düzenlenerek çalışanların bilgi ve görüşleri geliştirmeye çalışılır.
- Kütüphane: Çalışanların kültürel ufuklarını genişletmek ve mesleki bilgilerini arttırmak amacıyla işletme içinde bir kütüphane kurulabilir.
- Özel günler ve eğlenceler: İşletme içinde ya da dışında özel günler nedeniyle çeşitli programlar düzenlenebilir.

Çalışan, iş ortamında Maslow' un ileri sürdüğü ekonomik güvence arayışının ötesinde psikolojik güvencelerin de arayışı içindedir. Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlıdır.¹⁵³

Evinden sonra en çok zamanını iş yerinde geçiren çalışan için fiziksel çalışma koşullarının uygun olması da son derece önemlidir. Işıklandırma, havalandırma, ısınma, gürültü, çalışan iş temposunu önemli ölçüde etkiler. Olumsuz çalışma koşullarının olduğu bir şirkette çalışan motivasyonu olumsuz yönde

¹⁵⁰ Gisela HAGEMANN, *Motivasyon El Kitabı*. (Çev. Göktuğ Aksan). Rota Yayınları, İstanbul, 1995, s. 122

¹⁵¹ Seyhan KORKMAZ, Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tarsus, 2008, s. 32 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹⁵² Zeyyat SABUNCUOĞLU ve Melek TÜZ, *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset. Bursa, 2003, s. 171

¹⁵³ SABUNCUOĞLU ve TÜZ, a.g.e., s. 122

etkilenecektir. Birçok motivasyon teorisinde de belirtildiği gibi çalışanın öncelikle temel ihtiyaçlarını gidermesi gerekmektedir.¹⁵⁴

1.4.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Örgütsel-yönetmel faktörlerden kararlara katılma ile ilgili olarak otel işletmelerinde yapılan bir çalışmada, çalışan motivasyonunun başarı ile gerçekleştirilmesinin tüm otel yönetiminin ve çalışanların katılımı ile sağlanabileceği belirtilmektedir. Örgütteki sorunlu insanların motivasyonuna yönelik yapılan bir çalışmada ise, işle alakalı amaçların yitilmesi ve çalışanların hayal kırıklıklarına uğramasının çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyeceği ve yöneticilerin çalışanlara sorumluluklarını dağıtmasının önemli bir motivasyon aracı olduğu ve bu sayede yöneticilerin çalışana bir sorun değil anlaşılması gereken bir birey olarak göreceği belirtilmektedir.¹⁵⁵

Şirket yönetiminin en önemli işlevi, kurum olarak şirket amaçlarıyla çalışanın amaçlarını aynı paydada toplayabilmektir. Organizasyonlar para kazanmak kadar insan kazanmak politikasını uyguladıkları sürece başarı kendiliğinden gelecektir. Bunu yapabilmek için en etkili yol; çalışanın amaçlarını anlamaya çalışmak ve şirket amaçlarını onlarla yakınlaştırmaya çalışmaktır. Çalışanların her biri farklı yapıda ve kişilik özelliklerine sahip olduklarından her bireyin örgütten farklı beklentileri vardır.¹⁵⁶

Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren ve çalışmalarına etki edecek konularda söz sahibi olma eğilimindedirler. Çünkü bir işi en iyi bilen, o işi bizzat yapan kişidir. Bu şekilde kararlara katılan çalışanlar sorunun temelinde yatanları daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden, verilecek kararın niteliği artmış olur. Bunun dışında yönetim ve çalışanların birlikte aldığı kararlar daha çok benimsenmekte ve desteklenmektedir.¹⁵⁷

1.5. İş Doymu Kavramı

İş doymu sosyal bilimcilerin en çok ilgisini çeken konulardan biri olmuştur. Cranny ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada 1992 yılında İş doymu konusunda yapılan araştırma sayısının 5000' in üzerinde olduğu belirtilmektedir.

¹⁵⁴ TİRYAKI, a.g.e., s. 77

¹⁵⁵ Edip ÖRÜCÜ ve Aysun KANBUR, "Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", *Celal Bayar Üniversitesi*, Cilt: 15, Sayı:1,Manisa, 2008, s. 88

¹⁵⁶ Cansen DİRİM, Kriz Döneminde Motivasyon Teorilerinin Geçerliliği ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004, s. 22 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹⁵⁷TİRYAKI, a.g.e., s. 81

Oshagbemi tarafından yapılan bir çalışmada ise tüm makale ve bildirilerin dikkate alınmasıyla 7000'e çıkacağı belirtilmektedir.¹⁵⁸

Bu durum iş doyumunu konusunun çalışan ve örgüt açısından farklı boyutlarda her zaman önem taşıdığına işaret etmektedir.

İş doyumunu konusunda dikkat çeken diğer bir husus, kavramın ortaya atıldığından bu yana farklı yaklaşımlarla ele alınmasıdır. Ancak, nasıl değerlendirilse değerlendirilsin, iş doyumunu sonuçta çalışan deneyim ve duygularını, bu duygu ve deneyimlere sahip kişi ile onun işi ve iş çevresi arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Başka bir deyişle, her çalışanın çalışma hayatının sonunda işine, işletmesine ve iş çevresine ilişkin bir dizi deneyimi oluşur. Çalışma hayatı boyunca gördükleri, yaşadıkları ve elde ettikleri sevinç ve üzüntüleri olacaktır. İş doyumunu bu tutumun genel yapısıdır.¹⁵⁹

1.5.1. İş Doyumunun Tanımı ve Unsurları

Vroom iş doyumunu, çalışanların işlerindeki rolüne karşı duygusal tepkileri olarak tanımlamakta ve kişinin işine karşı olumlu tepkilerini iş doyumunu, olumsuz tepkilerini ise iş doyumunsuzluğu olarak ifade etmektedir.¹⁶⁰

İş doyumunu etkileyen pek çok sonuç bulmak, çok farklı faktör saymak mümkündür. Ancak, iş doyumunu genel çerçevede iki ana unsura bağlanabilir. Unsurlardan birincisi çalışanın kişisel durumu; çalışanın yapısı, duyguları, düşünceleri, istekleri ile içinde bulunduğu ihtiyaçlar ve bunların şiddet dereceleriyle ilgilidir. Bir noktada fiziksel, psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları ve bunların öncelikli durumlarıdır. Doyumu etkileyen ikinci ana unsur ise, işe yönelik şartlardır. İşe yönelik fiziksel ve psikolojik koşullar ile bu koşulların çalışanın beklentilerine ne ölçüde cevap verdiği. Şüphesiz koşulların beklentileri karşılama ölçüsünün büyüklüğü oranında doyum da yüksek olacaktır.¹⁶¹

1.5.2. İş Doyumunun Önemi

İş doyumunun örgütsel açıdan önemi, iş doyumunu ile verimlilik, yabancılaşma, işten ayrılma, çatışmalar iş kazaları vb. kavramlarla olan yakın ilişkisine dayanmaktadır. İş doyumunu ile verimlilik ilişkisi konusunda yapılan araştırmalarda yüksek bir pozitif ilişki bulunmamakla birlikte, iş doyumunu yüksekliğinin doğrudan çalışan performans artışından ziyade, örgütsel düzeyde bir artışa ve örgütün genel

¹⁵⁸ OSHAGBEMI, T. (1997). "The Influence of Rank on The Job Satisfaction of Organizational Members". Journal of Managerial Psychology, 1997, ss.389-400

¹⁵⁹ İlhan ERDOĞAN, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1999, s.231

¹⁶⁰ Victor H. VROOM, Work And Motivation, John Wiley and Sons Inc. 197, s.99

¹⁶¹ M.A.BLENEGEN, "Nurses' Job Satisfaction: A Meta-Analysis Of Related Variables", Nursing Research, Jan-Feb, 1993, s.37

başarısının artışına neden olduğu ifade edilmektedir. Diğer taraftan Carroll ve Tosi tarafından öne sürülen görüşe göre ise, iş doyumunun yüksekliğini kimi çalışanlarda işine karşı içten güdülenme yaratarak, onları yüksek verime yönleltebilir. Özellikle başarılı olmanın, kendini gerçekleştirme basamağına gelmiş çalışanları yüksek verime güdüleyeceğine dikkat çekilmektedir.¹⁶²

Diğer taraftan iş doyumunun önemini artıran diğer kavramlardan biri işe devamsızlık ve işi bırakmadır. Yapılan araştırmalar çalışanların işe gelmeleri gerekirken sık sık kısa ya da uzun sürelerle işe gelmemeleri ile iş doyumsuzluğu arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Diğer taraftan iş doyumunu sağlamamak ile işgücü devri arasında da yüksek bir bağıntı bulunmuştur. Çalışanlar, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanamadığı algısına sahip olduğunda iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır. İş doyumsuzluğu ise yukarıda belirtildiği gibi, çalışanların verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devrine neden olabilmektedir. Diğer taraftan bu şartlarda çalışanların sağlık durumları da olumsuz etkilenmektedir. Yapılan araştırmalar, iş doyumunu düşük olan çalışanlarda sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) ortaya çıktığını ve iş doyumsuzluğu ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.¹⁶³

1.5.3. İş Doyumunun Etkileri ve Sonuçları

İş doyumunun sonuçları, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını, organizasyonun çalışma barışını ve verimliliğini, toplumun gelişme ve huzurunu etkilemesi bakımından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Denilebilir ki, iş doyumunu sonuçları itibariyle sadece bireysel değil aynı zamanda örgütsel ve toplumsaldır. Bu nedenle iş doyumunu, varlığı çok istenen ancak elde edilmesi bu kadar kolay olmayan bir olgudur. İş doyumunun yüksekliği olumlu çalışma koşullarını sağladığı için yöneticiler tarafından arzu edilen bir durumdur. Diğer taraftan düşük tatmin bir organizasyonda işlerin iyi gitmediğinin kanıtı olarak görülmekte, düşük verimlilik, işi yavaşlatma, disiplin sorunları gibi gizli şekillerde kendini gösterebilmektedir.¹⁶⁴

Günümüzde doyumun önemi doğrudan işe değil yaşamın diğer noktalarına da etki etmesinden kaynaklanmaktadır. Locke (1976) bunları dört grupta toplamaktadır:

¹⁶² İbrahim Ethem BAŞARAN, *Örgütsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara, 1998, s.206

¹⁶³ John B. MINER, *Industrial-Organizational Psychology*, McGraw-Hill Inc., Singapore., 1992, s.119

¹⁶⁴ Keith DAVIS, *İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış*, (Çev.Kemal Tosun), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1998, s.95

1- Yaşamdan elde edilen doyuma etkisi

2- Fiziksel sağlığa etkisi

3- Ruh sağlığına etkisi

4- Verimliliğe etkisidir.

Bu çerçevede iş doyumsuzluğu yarattığı boşluk ve işten soğuma duygularıyla sadece düşük moral ve düşük verimliliğe değil, sağlıksız bir topluma gidişi de hızlandırmaktadır. Ancak araştırmalar bu etkileri göz ardı ederek genellikle örgütsel etkileri üzerinde durmakta ve aşağıdaki sonuçlara dikkat çekmektedir.

-işe gitmede isteksizlik

- işten ayrılma

- işten uzaklaşma isteği

- işbirliği sağlayamama

- yetersizlik duygusu

- isabetsiz kararlar ve

- iş miktar ve kalitesindeki düşüklük üzerinde durmaktadırlar.

Bu sonuçlar günümüz rekabet koşullarında çalışanların rekabette üstünlük gücünü oluşturduğu şeklindeki bilgiyle birlikte değerlendirildiğinde, örgütler iş doyumsuzluğunun gelecek için ciddi bir sorun olduğunu daha iyi algılayacaklardır. Bir anlamda iş doyumunun sağladığı doyum, örgütsel başarıda süreklilik olarak değerlendirilecektir.¹⁶⁵

1.6. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi

Çalışılan ortam, işin ekonomik karşılığı ve işin nasıl yapıldığı iş doyumunu etkilese de örgütsel bağlılığı, işletme hakkında sahip olunan olumlu veya olumsuz olan tüm duygular, işletmenin hedefleri ve işletmeye karşı olan tutumları etkilemektedir. Bu ifadeden de örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasındaki fark açığa çıkmaktadır. İş doyumunu ve örgütsel bağlılık kavramları her ne kadar birbirine benzese de aslında aralarında neden-sonuç ilişkisi bulunan iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

¹⁶⁵ Robert P. VECCHIO , *Organizational Behavior, The Dreyden Pres*, Orlando,1988,s.117

İş doyumunu kavramı içerisinde örgütsel bağlılık kavramını almaktadır. Kavramlar arasında birtakım belirgin farklılıklar göze çarpmaktadır. Bu ayrımların başında ise iki kavramın kapsamı yer alır. Örgütsel bağlılık kavramı kapsamı bakımından oldukça geniştir. Örgütsel bağlılık, işletme hedeflerini benimsemek ve işletmenin değerlerine inanç şeklinde kısaca açıklanabilir. İş doyumunu ise örgütsel bağlılıktan farklı olarak yapılan işin değişik boyutları ile ilgilenmektedir.

Örgütsel bağlılık ile iş doyumunu birlikteliğini kurgulayan bu formlardan ikisi, bilimsel araştırmalara bağlı olarak kesinlik kazanmıştır. Çalışanlarda örgütsel bağlılığın iş doyumunu sağladığı şeklinde düşünülen "örgütsel bağlılık iş doyumunu sağlar" biçimindeki form, çalışmalarda en çok takviyeyi almaktadır.

Belirtilen formda çalışanların kuruma bağlılıklarının sağlanmasıyla verimliliği de olumlu yönde etkileyeceği savunulur. Neticeler kesin sonuçları vermese de, araştırma etkinliklerinin ölçülebilir ve geçerli verilerine göre çalışanların kuruma bağlılıklarının bilhassa sadakatin sağlanmasıyla performanslarının olumlu yönde etkilenmesi söz konusudur.

Verimliliğin motivasyonla aynı doğrultuda olduğu çalışmanın birçok kısmında ifade edilmiştir. Bu bağlamda, motivasyonu yükseltici çalışmalardan önce örgüte bağlılığın sağlanmasına yönelik çalışmalara öncelik verilmesi faydalı olacaktır.

İş doyumunu ile çalışanın kuruma bağlılığı arasındaki etkileşimi bir model haline getiren ve bilimsel çalışmalar tarafından savunulan diğer kavram ise iş doyumunu ile kuruma bağlılığın bir ilişki içerisinde olduklarıdır. Karşılıklı ilişki biçiminde ifade edilebilecek olan bu formun savunucuları Porter, Steers, Mowday, Boulian ve Steven 1978 yılında yaptıkları çalışmalarda iş doyumunun örgüte olan bağlılığı kolaylaştırarak artıracığını savunmuşlardır. Bunun nedeni olarak, çalışanın yaptığı iş ve çalışma koşulları açısından tatmin olmuş bir çalışanın davranışlarını daha seri olarak düzenleyebileceğine görüşüne inanmışlardır. Kuruma bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi savunan başka bilimsel araştırmalar da mevcuttur.

Örgüte bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalarda bu ilişkiyi meydana çıkaran, yukarıda bahsedilen formlar geliştirilmiştir. Meydana getirilen formların neden ve sonuç ilişkisine göre sınıflandırılmasının olduğu gibi, bu karşılıklı ilişkiyi etkileyen alternatifler arasında oluşan pozitif ilişki de önemlidir. Gordon iş doyumunu ile kuruma bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu desteklemiş, bunu ispatlamaya yönelik çalışmalar gerçekleştirmişlerdir.

İş doyumunu ve motivasyon arasında da ilişki bulunmaktadır. Hem idareciler hem de çalışanlar açısından iş doyumunu hakkındaki en önemli detaylardan birisi iş

motivasyonudur. Motivasyon olgusu kuruluşlar için önemli bir yere sahiptir. yani çalışanların randımanlarının yükseltilmesi, çalışanları teşvik eden unsurların incelenmesini gerektirir.

Bu unsurlardan en etkilisi çalışanın taleplerinin karşılanmasıdır. Kuruluşlarda çalışanların verimliliğin düşüklüğü çoğu zaman, taleplerinin doğru algılanamamasından kaynaklanır. Motivasyon kavramı gerçek anlamıyla; çalışanların talep ve beklentileri, hedefleri, tutumları ve kendilerine başarımları ilgili malumat verilmesiyle ilgilidir. Bu nedenle motivasyon sürecini bir bütün olarak algılayabilmek için bireyleri belirli tutumları sergilemeye iten sebepleri, bireyin hedefleri ile ilgili konuların araştırılması gerekmektedir.

Bir kuruluşta her çalışanın aynı provokasyon ile motive olduğu fikri tamamıyla yanlıştır. Motivasyon farklı çalışanların taleplerini karşılamaya yönelik bir zamandır. İdarecilerin bu talepleri bilmesi, tutumları doğru şekilde analiz edebilmesi ve her çalışanın farklı olduğunu kabul etmesi gerekir. İdarecilerin bilincinde olması gereken detay, her tutumun bir nedene bağlı olduğudur.¹⁶⁶

Motivasyon ile doyum arasındaki bağ, birebir etkileşim içinde olmalarına karşın durumlara ve kuralla göre farklılaşmaktadır. Karşılıklı bağ bazen pozitif, bazen nötr, bazen negatif olabilmektedir.

Çalışanın içsel huzurunu ve konforunu meydana getiren doyum, bireyin dış tutumlarını etkileme anlamına gelmez. Motivasyonla doyum bu detayda birbirinden ayrılmaktadır. Yani motivasyon bireyin tutumunu etkileyerek, bireyi harekete geçirmektedir. Doyum ise manevi tat ve dinginliği anlatmaktadır.¹⁶⁷

İş doyumununun bağlı olduğu iki ana unsur vardır. Bu unsurlardan ilki, çalışanın karakteri, arzuları, duygu ve düşünceleridir. Bunlara ek olarak çalışanın ihtiyaçlarıyla birlikte bu ihtiyaçların gereksinim dereceleri iş doyumuna etki eden unsurlardan ilkinde dahil olmaktadır.

İş doyumunu etkileyen unsurlardan ikincisi ise çalışanın yaptığı işin şartlarıdır. Yani, çalışanın yapmış olduğu işin o kişinin gereksinimlerine ne derecede cevap verdiği. Eğer yapılan iş çalışanın beklentilerini ve ihtiyaçlarını gerekli düzeyde karşılamıyorsa, işten duyulan doyum yüksek olmayacaktır. Ancak çalışan, yaptığı işten beklentilerini karşılayabiliyorsa, iş doyumunu da bu düzeyde artış gösterecektir.

¹⁶⁶ Selma SÖYÜK, Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, ss.58-59,(**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

¹⁶⁷ Feyzullah EROĞLU, **Davranış Bilimleri**, 3.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1996, s.251

İKİNCİ BÖLÜM

SUFFA VAKFI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

2.1. Anket Formunun Hazırlanması ve Veri Toplama Süreci

Bu araştırmada aşağıda ifade edeceğimiz hipotezlerimize ulaşabilmek için veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Hipotezler şu şekildedir.

“Eğitim sektöründe çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş doyumu arasında ilişki vardır ” hipotezi çalışmanın birincil hipotezidir.

“Çalışanların iş doyumu düzeyleri ile çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır ” ve “çalışanların iş doyumu düzeyleri ile çalışanların devam bağlılığı düzeyleri arasında ilişki vardır ” hipotezleri araştırmanın birincil hipotezinin alt hipotezleri olarak kurulmuştur.

“Eğitim sektöründe çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş doyumu demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.” hipotezi araştırmanın ikinci ana hipotezidir. Bu hipotez, çalışanlara ait demografik özellikler ile örgütsel bağlılıkları ve iş doyumu arasında bir ilişkinin olduğunu varsaymakta ve farklılık olduğunu savunmaktadır.

Anket çalışması bu hipotezler göz önünde bulundurularak ve bu hipotezlere ulaşmak için kişisel bilgiler, iş doyum ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğinden oluşan genel geçerliliği kabul gören bir form uygulanarak yapılmıştır.

Cook ve Wall Örgütsel Bağlılık Ölçeği, örgütsel sadakati alt formatlarıyla oranlayan ölçeğin Türkçeye çevrilmesi ve geçerlik sağlamlık araştırmaları Vedat Erol (1998) tarafından yapılmıştır. Orijinalinde yer alan dokuz soru on ikiye çıkarılmıştır.¹⁶⁸

Ölçekten elde edilebilecek puanlar boyut bazında en az 5 en fazla 20 olabilmektedir. Rakam yükseldikçe bağlılık da yükselmektedir. 2. ve 3. maddeler olumsuz ifadeleri içerdiği için ters toplanmaktadır. Ölçeğe göre 1,2,3 ve 4. maddeler örgütsel kimlik birliğini, 5,6,7 ve 8. maddeler sadakati, 9,10,11 ve 12. maddeler ise iş istekliliğini kapsamaktadır.

Yapılan anket, İstanbul'da yer alan Suffa Vakfı başta olmak üzere, Pendik Özel Gül İstikbal Anaokulu, Turgut Reis İlköğretim Okulu, Gülizar Zeki Obdan Anadolu Lisesi de araştırmayı geniş tutmak için dahil edilerek bu kurumlarda görev yapan eğitimciler ve çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Anket eğitimciler ve

¹⁶⁸ Özlem TAŞ, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yönetim Anabilim Dalı, Ankara, 2012, s. 78 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

çalışanların tamamına değil de anketin uygulandığı sırada okulda bulunan eğitimciler ve çalışanlar üzerinde birebir uygulanmıştır. Yani okullardaki tüm eğitimci ve çalışanları kapsamamaktadır. Uyguladığımız anketin de sadece erkek çalışanlarına değil bayan çalışanlara da uygulanmıştır. Ve anket uygulanan çalışanlar da farklı yaş aralıklarındadır.

Suffa Vakfı farklı birimlerden oluştuğu için sadece eğitim birimleriyle uğraşan eğitimciler ve eğitim biriminde çalışanlar üzerinde anketimizi uygulamış bulunmaktayız. Diğer okullar ise sadece eğitim hizmeti verdiklerinden dolayı bu şekilde bir farklı uygulama yapılmamıştır.

2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmadaki veri toplama aracı anket uygulamasıdır. Anket formunun birinci bölümünde kişisel bilgi formu yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise Minnesota İş Doyum Ölçeği vardır. Anketin son bölümünde de Cook Ve Wall Örgütsel Bağlılık Ölçeği yer almaktadır.

İş Tatmin Ölçeği: Araştırma kapsamında yer alan veriler Minnesota İş Doyum Ölçeğinin (MSQ) kısa formu aracılığıyla elde edilmiştir. Bu ölçeğin araştırma için kullanılmasının nedeni ise bu ölçeğin daha önceki çalışmalarda sıkça uygulanmış olması ve değerlendirme açısından oldukça pratik olmasıdır. Bunlara ek olarak, bu ölçek; çalışanların iş yerlerinde karşılanmasını beklediği ihtiyaçları ifade etmektedir.

Minnesota İş Doyum Ölçeğini İngilizce kaynağından Türkçeye Hacettepe Üniversitesi'nden Deniz ve Güliz Göçkora tercüme etmiş ve bu tercüme başka dilbilimciler tarafından teftiş edilerek uygulanması kabul görülmüştür. R. V. Dawis, D. J. Weiss, G. W. England, L. H. Lofquist (1967) Minnesota İş Doyum Ölçeğinin geçerlik ve sağlamlığı Gillet ve Schwab tarafından tespit edilmiştir.¹⁶⁹

Anketteki maddeler beşli derecelendirme ölçeğine göre yorumlanmıştır. Bu derecelendirme Hiç memnun değilim=1, Çok memnunum=5 olacak şekilde puanlanarak değerlendirilmiştir.

Cook ve Wall Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Bu ölçeğin Türkçe diline uyarlanması 1998 senesinde Vedat Erol tarafından gerçekleştirilmiştir. Vedat Erol aynı zamanda geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarına imza atmıştır. Güvenirlik, bir korelasyon katsayısı (r) ile belirlenir ve sıfır ile bir arasında değişen değerler alır. Değer (1.00)"e yaklaştıkça güvenirliliğin yüksek olduğu kabul edilir.¹⁷⁰

¹⁶⁹ ŞAHİN, a.g.e., s. 89

¹⁷⁰ ŞAHİN, a.g.e., s. 90

2.3. Verilerin Analizi

Verilerin analizi SPSS 23 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Çalışmada uygun test seçimi normallik testi sonucuna göre belirlenmiştir ve anket çalışmasında örnekleme tekniği kullanılmıştır.

Tablo-2. Ölçek Puanlarının Normallik Testleri

	Shapiro-Wilk		
	İstatistik	Sd	p
Örgütsel Kimlik Birliği	,956	209	,000
Sadakat	,958	209	,000
İş İstekliliği	,876	209	,000
İçsel Doyum	,920	209	,000
Dışsal Doyum	,975	209	,001
Örgütsel Bağlılık	,928	209	,000
Genel Doyum	,950	209	,000

Örgütsel Kimlik Birliği:Örgütün görünen kimliği altında sınırları çizilmiş amaçları doğrultusundaki birlikteliği ifade eder,

Sadakat :Örgütün amaçlarına yönelik bağlılığı ifade eder.

İş İstekliliği:Örgütün amaçlarına ulaşmasındaki çalışmalarda istekli davranmayı ifade eder.

İçsel Doyum:İşin içsel niteliğine ilişkin tatminkarlıkla ilgilidir.(Başarı,tanınma,takdir edilme,terfi etme,işin kendisi vs.)

Dışsal Doyum:İşin çevresine ait unsurları ifade eder.(Yönetici,denetim şekli,çalışma koşulları,çalışma ve astlarla ilişkiler,ücret vs. gibi)

Örgütsel Bağlılık; Örgütün nihai hedefleri doğrultusunda çaba sarf etmeyi ifade eder.

Genel Doyum:İçsel ve Dışsal doyumun birlikteliğinden çıkan genel bir doyumunu ifade eder.

İş doyumunu ile örgütsel bağlılık için yapılan normallik testi sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ölçeklerinin puanları normal dağılım göstermediklerinden ($p<0,05$) karşılaştırma analizlerinde parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır.

Çalışmada ölçek puanlarının ilişkisi Spearmankorelasyon testi ile Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu ölçeklerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu ise Mann Whitney ve Kruskal Wallis testleri ile analiz edilmiştir. Spearmankorelasyon testi bağımsız iki nicel değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve kuvvetinin belirlenmesi kullanılan test tekniğidir. Mann Whitney bağımsız iki grubun nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında, Kruskal Wallis bağımsız k grubun ($k>2$) nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir

2.4. Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma sonucunda elde edilen veriler ile yapılan analiz sonuçları bu bölümde verilmiştir. Bulgular bölümünde örneklem grubunun kişisel bilgileri, ölçek puanlarının betimsel istatistikleri, ölçek puanlarının ilişkisi ve demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumunun analizinden oluşmaktadır.

Tablo-3. Kişisel Bilgiler

		N	%
Cinsiyetiniz	Erkek	162	77,5
	Kadın	47	22,5
Yaşınız	25 yaş ve altı	34	16,3
	26-30 yaş	69	33,0
	31-35 yaş	58	27,8
	36 yaş ve üstü	48	23,0

Eğitim Durumunuz	Ön lisans	59	28,2
	Lisans	115	55,0
	Yüksek lisans/Doktora	35	16,7
Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?	1 yıldan az	21	10,0
	1-5 yıl	115	55,0
	6-10 yıl	53	25,4
	10 yıldan fazla	20	9,6
Aldığınız ücretten memnun musunuz?	Evet	155	74,2
	Hayır	54	25,8
Yöneticinizden memnun musunuz?	Evet	140	67,0
	Hayır	69	33,0
Bu kurumda çalışmaktan memnun musunuz?	Evet	159	76,1
	Hayır	50	23,9

Çalışanlardan %77,5'i erkek iken %22,5'i kadındır.

Çalışanlardan %16,3'ü 25 yaş ve altı; %33,0'ü 26-30 yaşında; %27,8'i 31-35 yaşında; %23,0'ü ise 36 yaş ve üstündedir.

Çalışanlardan %28,2'si ön lisans; %55,0'i lisans; %16,7'si ise yüksek lisans/doktora mezunudur.

Çalışanlardan %10,0'u 1 yıldan az süredir; %55,0'i 1-5 yıldır; %25,4'ü 6-10 yıldır; %9,6'sı ise 10 yıldan fazla süredir şuan ki kurumunda çalışmaktadır.

Çalışanlardan %74,2'si aldığı ücretten memnundur.

Çalışanlardan %67,0'si yöneticisinden memnundur.

Çalışanlardan %76,1'i şuanki kurumunda çalışmaktan memnudur.

Tablo-4. Ölçek Puanlarının Betimsel İstatistikleri

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Örgütsel Kimlik Birliği	209	5	20	13,51	3,38
Sadakat	209	10	20	15,75	2,35
İş İstekliliği	209	7	20	16,41	2,65
İçsel Doyum	209	34	60	52,01	4,78
Dışsal Doyum	209	24	40	33,58	3,51
Örgütsel Bağlılık (T)	209	22	57	45,67	6,78
Genel Doyum (T)	209	61	100	85,59	7,53

Örgütsel Kimlik Birliği puan ortalaması 13,51±3,38; Sadakat puan ortalaması 15,75±2,35; İş İstekliliği puan ortalaması 16,41±2,65; İçsel Doyum puan ortalaması 52,01±4,78; Dışsal Doyum puan ortalaması 33,58±3,51; Örgütsel Bağlılık (T) puan ortalaması 45,67±6,78; Genel Doyum (T) puan ortalaması ise 85,59±7,53'tür.

Tablo-5. Ölçek Puanlarının İlişki Analizleri

		Örgütsel Kimlik Birliği	Sadakat	İş İstekliliği	İçsel Doyum	Dışsal Doyum	Örgütsel Bağlılık (T)	Genel Doyum (T)
Örgütsel	r	1,000	,364**	,417**	,223**	,341**	,810**	,296**

Kimlik Birliği	p		,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N		209	209	209	209	209	209
Sadakat	r		1,000	,432**	,196**	,316**	,731**	,282**
	p			,000	,005	,000	,000	,000
	N			209	209	209	209	209
İş İstekliliği	r			1,000	,208**	,318**	,740**	,289**
	p				,003	,000	,000	,000
	N				209	209	209	209
İçsel Doyum	r				1,000	,614**	,274**	,901**
	p					,000	,000	,000
	N					209	209	209
Dışsal Doyum	r					1,000	,415**	,884**
	p						,000	,000
	N						209	209
Örgütsel Bağlılık (T)	r						1,000	,373**
	p							,000
	N							209
Genel Doyum (T)	r							1,000

**p<0,01 ; *p<0,05

Örgütsel Kimlik Birliği ile Sadakat, İş İstekliliği, Dışsal Doyum, Genel Doyum (T) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki; İçsel Doyum ile arasında pozitif yönlü çok

zayıf bir ilişki; Örgütsel Bağlılık (T) ile arasında ise pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Sadakat ile İş İstekliliği, Dışsal Doyum, Genel Doyum (T) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki; İçsel Doyum ile arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki; Örgütsel Bağlılık (T) ile arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

İş İstekliliği ile İçsel Doyum arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki; Dışsal Doyum, Genel Doyum (T) ile arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki; Örgütsel Bağlılık (T) ile arasında ise pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

İçsel Doyum ile Dışsal Doyum arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki; Örgütsel Bağlılık (T) ile arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki; Genel Doyum (T) ile arasından ise pozitif yönlü çok güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Dışsal Doyum ile Örgütsel Bağlılık (T) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki; Genel Doyumu (T) ile arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel Bağlılık (T) ile Genel Doyum (T) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo-6. İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Analizi

		İçsel Doyum	Dışsal Doyum	Genel Doyum
Örgütsel Kimlik Birliği	<i>r</i>	,223**	,341**	,296**
	<i>p</i>	,001	,000	,000
	<i>n</i>	209	209	209
Sadakat	<i>r</i>	,196**	,316**	,282**
	<i>p</i>	,005	,000	,000
	<i>n</i>	209	209	209
İş İstekliliği	<i>r</i>	,208**	,318**	,289**
	<i>p</i>	,003	,000	,000
	<i>n</i>	209	209	209

Örgütsel Bağlılık	<i>r</i>	,274**	,415**	,373**
	<i>p</i>	,000	,000	,000
	<i>n</i>	209	209	209

** $p < 0,01$

Yapılan araştırma sonucuna göre çalışanların örgütsel kimlik birliği ile içsel doyumları arasında pozitif yönlü zayıf ($r=0,223$; $p < 0,05$), dışsal doyum arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ($r=0,341$; $p < 0,05$) ve genel iş doyumunu arasında pozitif yönlü zayıf ($r=0,296$; $p < 0,05$) ilişki bulunmaktadır.

Sadakat ile içsel doyumları arasında pozitif yönlü çok zayıf ($r=0,196$; $p < 0,05$), dışsal doyum arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ($r=0,316$; $p < 0,05$) ve genel iş doyumunu arasında pozitif yönlü zayıf ($r=0,282$; $p < 0,05$) ilişki bulunmaktadır.

İş istekliliği ile içsel doyumları arasında pozitif yönlü zayıf ($r=0,208$; $p < 0,05$), dışsal doyum arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ($r=0,318$; $p < 0,05$) ve genel iş doyumunu arasında pozitif yönlü zayıf ($r=0,289$; $p < 0,05$) ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile içsel doyumları arasında pozitif yönlü zayıf ($r=0,274$; $p < 0,05$), dışsal doyum arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ($r=0,415$; $p < 0,05$) ve genel iş doyumunu arasında pozitif yönlü zayıf ($r=0,373$; $p < 0,05$) ilişki bulunmaktadır.

2.5. Karşılaştırma Analizleri

Tablo-7. Cinsiyet Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Cinsiyetiniz		N	Sıra Ortalama	U	p
Örgütsel Kimlik Birliği	Erkek	162	102,51	3403,000	,266
	Kadın	47	113,60		
Sadakat	Erkek	162	99,52	2920,000	,014*
	Kadın	47	123,87		
İş İstekliliği	Erkek	162	103,94	3634,500	,632
	Kadın	47	108,67		

İçsel Doyum	Erkek	162	100,66	3103,500	,053
	Kadın	47	119,97		
Dışsal Doyum	Erkek	162	102,48	3398,500	,261
	Kadın	47	113,69		
Örgütsel Bağlılık (T)	Erkek	162	101,19	3190,000	,090
	Kadın	47	118,13		
Genel Doyum (T)	Erkek	162	101,06	3168,000	,080
	Kadın	47	118,60		

*p<0,05

Cinsiyet için yapılan Mann Whitney testine göre;

Kadınlar ve erkekler arasında Sadakat puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Kadınların puan sıra ortalaması 123,87 iken erkeklerin 99,52'dir. Buna göre kadınların Sadakat puanı daha yüksektir.

Kadınlar ve erkekler arasında Örgütsel Kimlik Birliği, İş İstekliliği, İçsel ve Dışsal Doyum, Örgütsel Bağlılık (T), Genel Doyum (T) puanları bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0,05).

Tablo-8. Yaş Gruplarının İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Bakımından Karşılaştırılması

Yaşınız		N	Sıra Ortalama	X²	p
Örgütsel Kimlik Birliği	25 yaş ve altı	34	110,51	2,205	,531
	26-30 yaş	69	103,62		
	31-35 yaş	58	111,38		
	36 yaş ve üstü	48	95,38		

Sadakat	25 yaş ve altı	34	106,81	2,271	,518
	26-30 yaş	69	112,40		
	31-35 yaş	58	96,62		
	36 yaş ve üstü	48	103,21		
İş İstekliliği	25 yaş ve altı	34	97,51	1,509	,680
	26-30 yaş	69	109,52		
	31-35 yaş	58	108,42		
	36 yaş ve üstü	48	99,67		
İçsel Doyum	25 yaş ve altı	34	98,41	5,199	,158
	26-30 yaş	69	96,91		
	31-35 yaş	58	119,83		
	36 yaş ve üstü	48	103,39		
Dışsal Doyum	25 yaş ve altı	34	94,00	3,077	,380
	26-30 yaş	69	104,04		
	31-35 yaş	58	115,49		
	36 yaş ve üstü	48	101,49		
Örgütsel Bağlılık (T)	25 yaş ve altı	34	105,49	0,488	,921
	26-30 yaş	69	107,49		
	31-35 yaş	58	106,03		
	36 yaş ve üstü	48	99,83		

Genel Doyum (T)	25 yaş ve altı	34	96,59	4,867	,182
	26-30 yaş	69	98,67		
	31-35 yaş	58	119,54		
	36 yaş ve üstü	48	102,49		

Farklı yaş grupları için yapılan Kruskal Wallis testine göre;

Yaş grupları arasında tüm ölçek puanları bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo-9. Eğitim Durumu Gruplarının İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Bakımından Karşılaştırılması

Eğitim		N	Sıra Ortalama	X²	p
Örgütsel Kimlik Birliği	Ön lisans	59	108,07	0,430	,807
	Lisans	115	105,05		
	Yüksek lisans/Doktora	35	99,66		
Sadakat	Ön lisans	59	104,81	1,071	,585
	Lisans	115	102,29		
	Yüksek lisans/Doktora	35	114,23		
İş İstekliliği	Ön lisans	59	107,81	3,340	,188
	Lisans	115	99,13		
	Yüksek lisans/Doktora	35	119,57		

İçsel Doyum	Ön lisans	59	97,20	1,404	,495
	Lisans	115	107,61		
	Yüksek lisans/Doktora	35	109,56		
Dışsal Doyum	Ön lisans	59	90,42	4,894	,087
	Lisans	115	109,99		
	Yüksek lisans/Doktora	35	113,19		
Örgütsel Bağlılık (T)	Ön lisans	59	105,70	0,596	,742
	Lisans	115	102,64		
	Yüksek lisans/Doktora	35	111,56		
Genel Doyum (T)	Ön lisans	59	92,97	3,389	,184
	Lisans	115	108,78		
	Yüksek lisans/Doktora	35	112,87		

Farklı eğitim durumu grupları için yapılan Kruskal Wallis testine göre;

Eğitim durumu grupları arasında tüm ölçek puanları bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo-10. Kurumdaki Çalışma Süresi Gruplarının İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Bakımından Karşılaştırılması

Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?		N	Sıra Ortalama	X2	p
Örgütsel Kimlik Birliği	1 yıldan az	21	105,31	2,558	,465
	1-5 yıl	115	107,75		
	6-10 yıl	53	94,58		
	10 yıldan fazla	20	116,48		
Sadakat	1 yıldan az	21	128,57	5,087	,166
	1-5 yıl	115	98,18		
	6-10 yıl	53	109,10		
	10 yıldan fazla	20	108,60		
İş İstekliliği	1 yıldan az	21	138,62	9,180	,027*
	1-5 yıl	115	99,65		
	6-10 yıl	53	98,44		
	10 yıldan fazla	20	117,85		
İçsel Doyum	1 yıldan az	21	104,57	2,249	,522
	1-5 yıl	115	101,54		
	6-10 yıl	53	105,75		
	10 yıldan fazla	20	123,38		
Dışsal Doyum	1 yıldan az	21	109,55	0,163	,983
	1-5 yıl	115	105,08		
	6-10 yıl	53	103,75		

	10 yıldan fazla	20	103,08		
Örgütsel Bağlılık (T)	1 yıldan az	21	125,45	5,345	,148
	1-5 yıl	115	99,91		
	6-10 yıl	53	100,95		
	10 yıldan fazla	20	123,50		
Genel Doyum (T)	1 yıldan az	21	108,05	0,522	,914
	1-5 yıl	115	102,88		
	6-10 yıl	53	105,50		
	10 yıldan fazla	20	112,68		

* $p < 0,05$

Farklı çalışma süresi grupları için yapılan Kruskal Wallis testine göre;

Çalışma süresi grupları arasında İş İstekliliği puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. 1 yıldan az süredir çalışanların puan sıra ortalaması 138,62; 1-5 yıldır çalışanların 99,65; 6-10 yıldır çalışanların 98,44; 10 yıldan fazla süredir çalışanların puan sıra ortalaması ise 117,85'tir. Buna göre 6-10 yıldır kurumunda çalışanların İş İstekliliği puanı en düşük iken 1 yıldan az süredir çalışanların ise en yüksektir.

Çalışma süresi grupları arasında Örgütsel Kimlik Birliği, Sadakat, İçsel ve Dışsal Doyum, Örgütsel Bağlılık (T), Genel Doyum (T) puanları bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Tablo-11. Aldığı Ücretten Memnun Olma Durumunun İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Bakımından Karşılaştırılması

Aldığınız ücretten memnunuz musunuz?		N	Sıra Ortalama	U	p
Örgütsel Kimlik Birliği	Evet	155	123,16	1369,500	,000*
	Hayır	54	52,86		

Sadakat	Evet	155	112,27	3057,500	,003*
	Hayır	54	84,12		
İş İstekliliği	Evet	155	117,15	2302,000	,000*
	Hayır	54	70,13		
İçsel Doyum	Evet	155	109,60	3472,000	,061
	Hayır	54	91,80		
Dışsal Doyum	Evet	155	113,29	2899,500	,001*
	Hayır	54	81,19		
Örgütsel Bağlılık (T)	Evet	155	120,84	1730,500	,000*
	Hayır	54	59,55		
Genel Doyum (T)	Evet	155	111,52	3174,000	,008*
	Hayır	54	86,28		

*p<0,05

Aldığı ücretten memnun olma durumu için yapılan Mann Whitney testine göre;

Aldığı ücretten memnun olma durumu grupları arasında Örgütsel Kimlik Birliği puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Aldığı ücretten memnun olanların puan sıra ortalaması 123,16 iken memnun olmayanların 52,86'dır. Buna göre aldığı ücretten memnun olanların Örgütsel Kimlik Birliği puanı daha yüksektir.

Aldığı ücretten memnun olma durumu grupları arasında Sadakat puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Aldığı ücretten memnun olanların puan sıra ortalaması 112,27 iken memnun olmayanların 84,12'dir. Buna göre aldığı ücretten memnun olanların Sadakat puanı daha yüksektir.

Aldığı ücretten memnun olma durumu grupları arasında İş İstekliliği puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Aldığı ücretten memnun

olanların puan sıra ortalaması 117,15 iken memnun olmayanların 70,13'tür. Buna göre aldığı ücretten memnun olanların İş İstekliliği puanı daha yüksektir.

Aldığı ücretten memnun olma durumu grupları arasında Dışsal Doyum puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Aldığı ücretten memnun olanların puan sıra ortalaması 113,29 iken memnun olmayanların 81,19'dur. Buna göre aldığı ücretten memnun olanların Dışsal Doyum puanı daha yüksektir.

Aldığı ücretten memnun olma durumu grupları arasında Örgütsel Bağlılık (T) puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Aldığı ücretten memnun olanların puan sıra ortalaması 120,84 iken memnun olmayanların 59,55'tir. Buna göre aldığı ücretten memnun olanların Örgütsel Bağlılık (T) puanı daha yüksektir.

Aldığı ücretten memnun olma durumu grupları arasında Genel Doyum (T) puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Aldığı ücretten memnun olanların puan sıra ortalaması 111,52 iken memnun olmayanların 86,28'dir. Buna göre aldığı ücretten memnun olanların Genel Doyum (T) puanı daha yüksektir.

Aldığı ücretten memnun olma durumu grupları arasında İçsel Doyum puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo-12. Yöneticiden Memnun Olma Durumunun İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Bakımından Karşılaştırılması

Yöneticinizden memnunuz musunuz?		N	Sıra Ortalama	U	p
Örgütsel Kimlik Birliği	Evet	140	121,63	2501,500	,000*
	Hayır	69	71,25		
Sadakat	Evet	140	115,25	3394,500	,000*
	Hayır	69	84,20		
İş İstekliliği	Evet	140	118,24	2977,000	,000*
	Hayır	69	78,14		
İçsel Doyum	Evet	140	109,82	4155,500	,100

	Hayır	69	95,22		
Dışsal Doyum	Evet	140	113,91	3583,000	,002*
	Hayır	69	86,93		
Örgütsel Bağlılık (T)	Evet	140	122,07	2440,500	,000*
	Hayır	69	70,37		
Genel Doyum (T)	Evet	140	112,24	3816,500	,014*
	Hayır	69	90,31		

***p<0,05**

Yöneticisinden memnun olma durumu için yapılan Mann Whitney testine göre;

Yöneticisinden memnun olma durumu grupları arasında Örgütsel Kimlik Birliği puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Aldığı ücretten memnun olanların puan sıra ortalaması 121,63 iken memnun olmayanların 71,25'tir. Buna göre aldığı ücretten memnun olanların Örgütsel Kimlik Birliği puanı daha yüksektir.

Yöneticisinden memnun olma durumu grupları arasında Sadakat puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Aldığı ücretten memnun olanların puan sıra ortalaması 115,25 iken memnun olmayanların 84,20'dir. Buna göre yöneticisinden memnun olanların Sadakat puanı daha yüksektir.

Yöneticisinden memnun olma durumu grupları arasında İş İstekliliği puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Aldığı ücretten memnun olanların puan sıra ortalaması 118,24 iken memnun olmayanların 78,14'tür. Buna göre yöneticisinden memnun olanların İş İstekliliği puanı daha yüksektir.

Yöneticisinden memnun olma durumu grupları arasında Dışsal Doyum puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Aldığı ücretten memnun olanların puan sıra ortalaması 113,91 iken memnun olmayanların 86,93'tür. Buna göre yöneticisinden memnun olanların Dışsal Doyum puanı daha yüksektir.

Yöneticisinden memnun olma durumu grupları arasında Örgütsel Bağlılık (T) puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Aldığı ücretten memnun olanların puan sıra ortalaması 122,07 iken memnun olmayanların

70,37'dir. Buna göre yöneticisinden memnun olanların Örgütsel Bağlılık (T) puanı daha yüksektir.

Yöneticisinden memnun olma durumu grupları arasında Genel Doyum (T) puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Aldığı ücretten memnun olanların puan sıra ortalaması 112,24 iken memnun olmayanların 90,31'dir. Buna göre yöneticisinden memnun olanların Genel Doyum (T) puanı daha yüksektir.

Yöneticisinden memnun olma durumu grupları arasında İçsel Doyum puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo-13. Kurumda Çalışmaktan Memnun Olma Durumunun İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Bakımından Karşılaştırılması

Bu kurumda çalışmaktan memnun musunuz?		N	Sıra Ortalama	U	p
Örgütsel Kimlik Birliği	Evet	159	123,22	1078,500	,000*
	Hayır	50	47,07		
Sadakat	Evet	159	112,45	2790,000	,001*
	Hayır	50	81,30		
İş İstekliliği	Evet	159	116,56	2136,500	,000*
	Hayır	50	68,23		
İçsel Doyum	Evet	159	110,05	3172,000	,031*
	Hayır	50	88,94		
Dışsal Doyum	Evet	159	113,07	2691,500	,001*
	Hayır	50	79,33		
Örgütsel Bağlılık (T)	Evet	159	120,89	1449,000	,000*
	Hayır	50	54,48		

Genel Doyum (T)	Evet	159	111,78	2897,500	,004*
	Hayır	50	83,45		

***p<0,05**

Kurumunda çalışmaktan memnun olma durumu için yapılan Mann Whitney testine göre;

Kurumunda çalışmaktan memnun olma durumu grupları arasında Örgütsel Kimlik Birliği puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Aldığı ücretten memnun olanların puan sıra ortalaması 123,22 iken memnun olmayanların 47,07'dir. Buna göre aldığı kurumunda çalışmaktan memnun olanların Örgütsel Kimlik Birliği puanı daha yüksektir.

Kurumunda çalışmaktan memnun olma durumu grupları arasında Sadakat puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Aldığı ücretten memnun olanların puan sıra ortalaması 112,45 iken memnun olmayanların 81,30'dur. Buna göre Kurumunda çalışmaktan memnun olanların Sadakat puanı daha yüksektir.

Kurumunda çalışmaktan memnun olma durumu grupları arasında İş İstekliliği puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Aldığı ücretten memnun olanların puan sıra ortalaması 116,56 iken memnun olmayanların 68,23'tür. Buna göre Kurumunda çalışmaktan memnun olanların İş İstekliliği puanı daha yüksektir.

Kurumunda çalışmaktan memnun olma durumu grupları arasında İçsel Doyum puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Aldığı ücretten memnun olanların puan sıra ortalaması 110,05 iken memnun olmayanların 88,94'tür. Buna göre Kurumunda çalışmaktan memnun olanların İçsel Doyum puanı daha yüksektir.

Kurumunda çalışmaktan memnun olma durumu grupları arasında Dışsal Doyum puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Aldığı ücretten memnun olanların puan sıra ortalaması 113,07 iken memnun olmayanların 79,33'tür. Buna göre Kurumunda çalışmaktan memnun olanların Dışsal Doyum puanı daha yüksektir.

Kurumunda çalışmaktan memnun olma durumu grupları arasında Örgütsel Bağlılık (T) puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Aldığı ücretten memnun olanların puan sıra ortalaması 120,89 iken memnun olmayanların

54,48'dir. Buna göre Kurumunda çalışmaktan memnun olanların rgtsel Bağlılık (T) puanı daha yüksektir.

Kurumunda çalışmaktan memnun olma durumu grupları arasında Genel Doyum (T) puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. Aldığı ücretten memnun olanların puan sıra ortalaması 111,78 iken memnun olmayanların 83,45'tir. Buna göre Kurumunda çalışmaktan memnun olanların Genel Doyum (T) puanı daha yüksektir.



SONUÇ

Çalışanların performansları, günümüzde artık yalnızca ekonomik ödüllerle ilişkili değildir. Buna ek olarak, sosyal çevre de çalışan performansında etkiye sahiptir. Yaşanılan rekabetin yoğun olması, örgütlerin maliyet düşümüne gitmesini ve daha çok çalışanı bünyesinde tutma isteğini ortaya çıkarmıştır.

Maliyetlerin düşürülmesiyle örgütler çalışan performansını en üst seviyeye çekmek için bazı stratejiler uygulama yoluna gitmişlerdir. Bu stratejilerin hemen hemen her örgüt ve çevre tarafından kabul göreni ise örgütsel bağlılığın artırılması üzerine yapılan faaliyetler olmuştur.

Örgütsel bağlılık kavramı kapsamı bakımından iş ile ilgili diğer bazı kavramları da etkilemektedir. Etkilediği kavramların başında da motivasyon ve iş doyumunu gelir. Çalışan motivasyonunun kurum açısından da oldukça fazla getirisi olmaktadır. Motive olmuş bir çalışan, örgütü ve kendisi adına yaptığı işleri istek ve özveriyle yapmaktadır. Bu durum da beraberinde çalışanın iş doyumunu etkilemekte ve yaptığı işten duyduğu doyumunu artırmaktadır.

Günümüzde pek çok araştırmaya konu olan iş doyumuna üzerine pek çok farklı sektör üzerinde araştırmalar yapılmıştır ve çalışanın iş doyumunun hem kurumlar hem de çalışanlar açısından önemi üzerinde sıklıkla durulmuştur. İş doyumuna kavramının önemi gün geçtikçe daha iyi anlaşılmalı ve örgütler çalışanlarının iş doyumunu artırma çabalarıyla beraber motivasyonda artırma çabasına girmişlerdir. Bunun sebebi ise motivasyonu yüksek çalışanın iş doyumuna da yüksek olacaktır. Motivasyonun ve İş doyumunun artırılması yönünde yapılan çalışmalar, eğitim sektöründe de oldukça büyük bir öneme sahip olmuştur.

İş doyumuna yüksek olan bir öğretmenin, derslere olan yaklaşımı ve öğrencilere olan tutumu da olumlu yönde olmaktadır. Bu durum yapılan araştırmalarca da kanıtlanmış olup, eğitim sektöründe yer alan kurumların yönetimsel amaçlarından birisi haline gelmiştir.

Bu araştırma ise örgütsel bağlılığın öneminin günümüzde oldukça çok olması nedeniyle, örgütsel bağlılık ve iş doyumuna arasında olan ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır.

Günümüzde, örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri açısından çalışanların örgütsel bağlılık ve iş doyumuna gereken önemi vermesi gerekmektedir. Yapılan çalışmalardan da görüleceği üzere, örgütsel bağlılığın çalışanların motivasyonu üzerinde oldukça olumlu etkisi vardır. İşe kendisini bağlı hisseden çalışanlar, örgüt yararına verimli bir şekilde çalışırken, bir yandan da kendilerini gerçekleştirirler.

Yoğun rekabet koşullarında ise örgütlerin bu şekilde canla başla çalışan bireyleri bünyesinde bulundurması oldukça olumlu neticelere sebebiyet vermektedir.

Eğitim sektöründe yer alan çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması da eğitim kurumu açısından önem teşkil etmektedir. Özellikle, bu sektörün bünyesinde öğretmenler ve yöneticilerin örgüte ve mesleğe olan bağlılıkları, okul kapsamında öğrenim gören öğrencileri de etkilemektedir. Diğer sektörlere göre girdisi ve çıktısı insan olan eğitim sektöründe çalışanların örgütsel bağlılıkları ve motivasyon seviyeleri verilen eğitimin kalitesi bakımından da önem arz etmektedir. Bu mana ile “Eğitim sektöründe çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş doyumunu arasında ilişki vardır.” Hipotezi ifade edilmiş olmaktadır.

Çalışanların doyuma ulaşması beraberinde kurum için de verimli olmasını sağlamaktadır. Yaptığı işten zevk alan ve işine sevecek bağlılık duyan bir çalışan, içinde bulunduğu kurum için de oldukça değerli olmaktadır. Bu tür çalışanlara sahip olmak için de kurumların birtakım uygulamalara gitmeleri ve en temelde bu özelliklere sahip çalışanın olumlu davranışlarına ve bağlılığına devam etmesi adına üzerine düşeni yapmalıdır.

Örgütüne bağlı olan bir çalışanın çabası, o örgüt tarafından göz ardı edilirse çalışan bağlılığını sorgulamaya gidecektir. Çalışanın bağlılığının devam ettirilmesi örgüt açısından önemli olduğu için organizasyonun yönetimi bu tür çalışanlara daha özenli davranmalıdır. Özellikle iş yerinde adaletli davranan bir yönetim anlayışı, yapılan işlerin özellikle kimler tarafından ne derecede başarı ile yapıldığına dikkat ederse, bağlı olan çalışanların iş doyumunu seviyelerinde kurumdan kaynaklı bir düşüş yaşanmayacaktır.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş doyumlarını örgütsel etkenler kadar karakteristik özellikler de etkilemektedir. Bu olgunun kurum tarafından bilinmesi, çalışanların işe alım süreçlerinde belirleyici olacaktır. İş doyumunu ve örgütsel bağlılık gelir düzeyi ile paralel olarak değerlendirilmiş, çalışanın maaş açısından memnuniyeti, iş memnuniyetini etkilediği kanıtlanmıştır.

Belirtilen bütün incelemelerin neticesinde, örgüte bağlılığın yüksek olması çalışanların iş doyumunu arttırdığı, ayrıca kuruma pozitif katkı sağladığı görülmüştür. Bu bağlamda güvenilir sermayenin öneminin oldukça fazla olduğu bu dönemlerde, kurumlara verilebilecek teorem; kuruma bağlılığın aynı zamanda buna bağlı olan iş doyumunun arttırılması, çalışanların başarımlarının doğrudan katkısı olmasa da kuruma pozitif katkı sağladığından bu konuya oldukça önem verilmesidir.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda; örgütsel bağlılık ve iş doyumu kavramlarını etkileyen unsurların bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiği görülmüştür. Bu bağlamda, kurumlar için çalışanların örgüte bağlılıklarını meydana getirmenin ve bunu oluştururken de iş doyum seviyelerini yüksekte tutmanın önemi belirtilebilir.

Bu tez çalışması için yapılan araştırma neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Örneklem grubunun örgütsel bağlılık düzeyleri %80, iş doyum düzeyleri %86'dır.
- Çalışanların içsel doyumu, dışsal doyumu ve toplam iş doyumu ile örgütsel bağlılığı arasında orta düzeyli bir ilişki bulunmaktadır ve iş doyumu arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır.
- Sadakat, cinsiyete göre farklılık göstermektedir ve kadınların sadakati erkeklere göre daha fazladır.
- İş istekliliği, kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir ve kurumda 1 yıldan daha az süredir çalışanların iş isteklilikleri en yüksektir.
- Örgütsel kimlik birliği, sadakat, iş istekliliği, örgütsel bağlılık, dışsal doyum ve genel doyum ücret memnuniyetine göre farklılık göstermektedir ve aldığı ücretten memnun olanların örgütsel kimlik birliği, sadakat, iş istekliliği, örgütsel bağlılık, dışsal doyum ve genel doyumları memnun olmayanlara göre daha yüksektir.
- Örgütsel kimlik birliği, sadakat, iş istekliliği, örgütsel bağlılık, dışsal doyum ve genel doyum yönetici memnuniyetine göre farklılık göstermektedir ve yöneticisinden memnun olanların örgütsel kimlik birliği, sadakat, iş istekliliği, örgütsel bağlılık, dışsal doyum ve genel doyumları memnun olmayanlara göre daha yüksektir.
- Örgütsel kimlik birliği, sadakat, iş istekliliği, örgütsel bağlılık, içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum kurumda çalışma memnuniyetine göre farklılık göstermektedir ve kurumda çalışmaktan memnun olanların örgütsel kimlik birliği, sadakat, iş istekliliği, örgütsel bağlılık, içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyumları memnun olmayanlara göre daha yüksektir.

Yapılan araştırmada da görüldüğü üzere, örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar, içsel ve dışsal doyuma ulaşabilmekte ve yaptığı işten alınan verim de bu doğrultuda pozitif yönde bir değişim göstermektedir ve araştırmanın ikinci hipotezi

olan “eğitim sektöründe çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş doyumlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterdiğini “görmekteyiz.

Buradan varılacak sonuç ise; eğitim kurumlarında çalışan bireylerin örgütsel bağlılığa sahip olmaları hem kendilerini hem de içinde buldukları eğitim kurumunu etkilemekte ve aynı zamanda bunun bir sonucu olarak öğrencilere verilen eğitimde de olumlu değişimler olmaktadır.

Bulunduğu okula bağlı olarak işi yerine getiren eğitim sektörü çalışanları, sektörün de özel durumundan dolayı tek bir anlamda değil, pek çok farklı boyutta doyuma ulaşmakta; yaptığı işten de zevk alabilmekte ve böylece işine daha sıkı sarılmaktadır. Elinden gelenin en iyisini yapma gayreti olan öğretmenlerin öğrencilerinin de bu durumundan olumlu yönde etkilenmesi kaçınılmaz olmaktadır.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ARIK Alev, Motivasyon ve Heyecana Giriş, 3. baskı, İstanbul: Çantay Kitabevi. 2006.
- ADAIR John, Etkili Motivasyon, (Salih UYAN), İstanbul: Babiali Kültür Yayıncılık. 2006.
- ALPUGAN Oktay ve Diğerleri, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İstanbul: Beta Yayıncılık.1995.
- ARGON Türkan ve EREN Altay, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayıncılık, 2004.
- BAKAN İsmail, Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Ankara: Gazi Kitabevi, 2011.
- BALAY Refik, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- BAŞARAN İbrahim Ethem, Örgütsel Davranış, Gül Yayınevi, Ankara,1998
- BLACK Stewart ve PORTER Lyman, Management, New Jersey: Pearson Education Ltd.,2005.
- BLENEGEN M.A., "Nurses' Job Satisfaction: A Meta-Analysis Of Related Variables", Nursing Research, Jan-Feb, 1993
- CELEP Cevat, Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler, Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.
- CENGİZ Ayşe, "Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma", 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No:4, Antalya, 2002.
- ÇAKIR Özlem. İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001.
- ÇAKINBERK Arzu, DERİN Neslihan ve DEMİREL Erkan. Vizyonel Liderlik Işığında Örgütsel Bağlılık, Asitan Yayıncılık, Sivas, 2011.

- ÇELİK Vedat, Liderlik, (Der. Yüksel Özden), Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, 2005.
- ÇETİN Canan, Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2009.
- ÇOBANOĞLU Şaban, Mobbing; İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri. Timaş Yayınları Psikoloji Dizisi, 2005.
- DAVIS Keith, İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış, (Çev.Kemal Tosun), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.İstanbul,1998
- FINDIKÇI İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2009
- GORDON Judith R, Organizational Behavior A Diagnostic Approach, (Sixth Edition),Upper Saddle River, New Jersey, 2001.
- ERDOĞAN İlhan , İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul,1999.
- EROĞLU Feyzullah, Davranış Bilimleri, 3.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1996.
- GÜMÜŞ Sefer ve SEZGİN Beşir, Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi, Hiperlink, İstanbul, 2012.
- HAGEMANN Gisela, Motivasyon El Kitabı.(çev. Aksan G.). Rota Yayınları, İstanbul,1995
- İNCE Mehmet ve GÜL Hasan, Yönetimde Yeni Bir Paradigma. Örgütsel Bağlılık, Konya: Çizgi Yayıncılık, 2005.
- İNCEOĞLU Metin, Güdüleme Yöntemleri, Ankara, 1985
- KARASAR Niyazi, Bilimsel Araştırma Yöntemi. 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd. Şirketi, Ankara, 2005.
- KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayınları,10.Baskı. Yayın No: 45, 2005.
- KÜÇÜKAHMET Leyla, Sınıf Yönetimi. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- LUNDERBERG Donald, The Management of People in Hotelsand Restaurnts, Fifth Edition, Wm. C. Brown Publishers,1992.
- MEYER John ve ALLEN Natalie, CommitmentIn The Workplace: Theory, Research And Aapplication, Thousand Oaks, London, SAGE Publications.1997.

MİNER John B. , Industrial-Organizational Psychology, Mcgraw-Hill Inc., Singapore.,1992

OSHAGBEMI T. “The Influence of Rank on The Job Satisfaction of Organizational Members”. Journal of Managerial Psychology,1997

ÖZGEN Hüseyin, ÖZTÜRK Azim ve YALÇIN Azmi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Kitabevi,2005

ÖZKALP Enver ve KIREL Çiğdem, Örgütsel Davranış, Ekin Basın Yayın Dağıtım, 2010.

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset. Bursa, 2003.

SALDAMLI Asım, İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.

SOLMUŞ Tarık, İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler. Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayıncılık, Ankara, 2004.

VECCHIO Robert P. , Organizational Behavior, The Dreyden Pres, Orlando,1988

VROOM Victor H., Work And Motivation, John Wiley and Sons Inc.197

VURAL Beril ve COŞKUN Gül, Örgüt Kültürü, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2007.

DERGİLER

AĞIRBAŞ İsmail, ÇELİK Yusuf ve BÜYÜKKAYIKÇI Hüseyin,“Motivasyon Araçları ve İş Tatmini”. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:8, Sayı:3, 2005.

ARISAĞLAM Güler, “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı.2, Ankara, 2003.

BAR-HAYIM Ave ve BERMAN Gerald, “The Dimensions Of Organizational Commitment”, Journal of Organizational Behaviour, Vol.13, No.4, 2002.

BULUÇ Bekir, “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15(57), 2009, ss: 5-34.

- CEYLAN Ayşe ve ŞENYÜZ Pınar, Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sigorta Sektöründe Bir Araştırma”, Yönetim Dergisi, Cilt:14, Sayı:44, 2003.
- ÇANGARLI Güneri, “A Review of Organizational Antecedents of Bullying”. International Journal of Business Research, 9(6), 2009, ss.100-106.
- COHEN Aaron, “Commitment Before and After: An Evaluation And Reconceptualization Of Organizational Commitment”, Human Resource Management Review, 17, 2007, s. 342.
- ÇÖL Güner, “Örgütsel Bağlılık Kavramı Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(2),2006.
- DEMİREL Yeliz, “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:8 Sayı:15 Bahar 2009
- DİKMETAŞ Elif, TOP Mehmet ve ERGİN Gülpembe, “An Examination of Mobbingand Burnout of Residents”. Turkish Journal of Psychiatry, Fall; 22 (3), 2011, ss.137-49.
- DOĞAN Selen ve KILIÇ Selçuk “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:29,2007
- EMİR Serap ve KANLI Esra. “İlköğretim Öğretmenlerinin Öğrencilerini Motive Etme Biçimlerinin İncelenmesi”, İstanbul Üniversitesi, Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt. 12, Sayı. 67.2009.
- ERGÜL, Hüseyin FAZLI, “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, Dumlupınar Üniversitesi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı. 14, 2005.
- GÜL Hasan, Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(1), 2002, ss. 37- 56.
- MALİK Nawab ve Naeem, BASHARAT, “Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of Faculty: Empirical Evidencefrom Pakistan”, Interdisciplinary J. of Research in Bus., 1(9) , 2011, ss.92- 98.
- MEYER, STANLEY John ve ALLEN Natalie, “Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment”, Human Resource Management Review, Vol.1, 1991, ss.61- 98.

- MEYER Stanley, John ve Diğerleri, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A meta- Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", Journal of Vocational Behavior, 61, 20-52. DOI:10.1006/jvbe.2001.1842, 2002
- MRAYYAN Majd, "Nurse Job Satisfaction and Retention: Comparing Public to Private Hospitals in Jordan", Journal of Nursing Management, 13,2005, ss. 40- 50.
- ÖRÜCÜ Edip ve KANBUR Aysun, "Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği". Celal Bayar Üniversitesi, Cilt: 15, Sayı:1,Manisa, 2008.
- ÖZKAYA Onay, KOCAKOÇ Deveci, İPEK ve KARA Emre. "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", Yönetim ve Ekonomi, Manisa, 13, 2006, ss. 77-96.
- POWELL Deborah Ve MEYER John, "Side-Bet Theory and the Three- Component Model of Organizational Commitment", Journal of Vocational Behavior, 65(1), 2003, ss. 157-177.
- SABANCI Ali, "Ödül Sisteminin İlköğretim Okullarındaki Öğretmenler ve Müdür Yardımcıları İçin Önem Derecesi, Gereksinimleri Karşılama ve İş Doyumu Sağlama Düzeyi", Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı. 19, 1 1999, s. 363.
- SCHNAKE Mel ve DUMLER Michael, "Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research". Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76,2003,ss. 283- 301.
- SERİNKAN Celeleddin ve İPEKÇİ İpek, "Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi ,C:10, Sayı:1, 2005.
- SEVİNÇ İsmail ve ŞAHİN Ali, "Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma", Maliye Dergisi, 162, 2012, ss. 266-281.
- TANRIVERDİ Haluk ve KUTAY Oktay, "Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma", Gazi Üniversitesi Turizm Akademik, Sayı: 2.2001

TURNIPSEED David, "Are Good Soldiers Good? Exploring the Link Between Organizational Citizenship Behavior and Personnel Ethics", Journal of Business Research, 55(7), 2002.

WILLIAMS Turner, "Job Satisfaction in Teams", The International Journal of Human Resource Management, Vol.9, 2008.

YAZICIOĞLU İsmail ve TOPLAOĞLU Mustafa, "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", İşletme Araştırmaları Dergisi, 1(1), 2009, ss:3- 16.

TEZLER

ATALAY İrfan, Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründen Bir Örnek, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.2010 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

AYKAÇ Mustafa, İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Ankara, 2010 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

BOSTANCI Nihat, İlköğretim Okulları Birinci Ve İkinci Kademedeki Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminlerinin Karşılaştırılması, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

CENGİZ Serhat, "Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2008 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

ÇELİK Emine, Öğretmenlerin Motivasyonları ile Yaşam Kaliteleri Arasındaki İlişki (Balıkesir İli Örneği), Okan Üniversitesi, SBE, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yüksek Lisans Programı, İstanbul, 2015 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

DEMİRGİL Aslı, İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, 2008 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

DELORIA, JULIE E. A Comparative Study of Employee Commitment: Core and Contract Employees in a Federal Agency, Virginia Üniversitesi Politeknik Enstitüsü İnsan Gelişimi Ana Bilim Dalı, 2001 (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

- DİRİM Cansen, Kriz Döneminde Motivasyon Teorilerinin Geçerliliği ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- DOĞAN Nedim, Sınıf Öğretmenlerinin Duygusal Zekaları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul, 2009 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- DOLU Banu, Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.2011 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi)
- ERGENER Buğra, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yıldırma Yaşamaları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.2008 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- ERTAN Hayrettin, Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki ilişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme, Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 2008 (Yayımlanmamış Doktora Tezi)
- GÜRKAN Güney, Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması, Trakya Üniversitesi, Edirne, 2006 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- KAPLAN Mehmet, Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- KARACA Samuray, İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2001 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- KORKMAZ Seyhan, Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tarsus, 2008 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- KÖSE Osman, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması, Sakarya Üniversitesi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi)

- PERÇİN Mehmet, İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2008 (Yayınlanmamış Doktora Tezi)
- SAMADOV Sakit, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- SERT Sadi, Katılım Mevduat Bankası Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2010 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- SOMUNCU Fatma, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- SÖKMEN Alptekin, Ankara`da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- SÖYÜK Selma, Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2007 (Yayımlanmamış Doktora Tezi)
- ŞAĞBAN Şöhret, Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2011(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- TİRYAKİ Ayça, İşletmelerde Modern Liderlik ve Çalışan Motivasyonu İlişkinine Yönelik Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- UĞURLU, CELAL Tayyar, İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2009 (Yayımlanmamış Doktora Tezi)
- YILMAZ Deniz, Resmi ve Özel İlköğretim Okullarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Algılarına Göre İlköğretim Okullarında Motivasyon Faktörlerinin Ne Derece Kullanıldığına Belirlenmesi, Yıldız Teknik

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

YILMAZ Mehmet, Çalışanların Liderlik tiplerine İlişkin algılamaları ile Motivasyon İlişkisi: Özel Sektör ve Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması, Ege Üniversitesi SBE, İzmir, 2011 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

İNTERNET KAYNAKLARI

TEKE Ahmet, “Yöneticilik ve Motivasyon. Gülhane Askeri Tıp Akademisi, Sağlık Hizmetleri”, Online Erişim: <http://www.gata.edu.tr>(Erişim23.04.2016)



EKLER

EK-A

ANKET FORMU

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
2. Yaşınız	<input type="checkbox"/> 25 ve altı <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-35 <input type="checkbox"/> 36 ve üstü
3. Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans/Doktora
4. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıldan fazla
5. İşinizden memnun musunuz?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
6. Kurumunuzdan memnun musunuz?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır

İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ

1: Hiç memnun değilim 2: Memnun değilim 3: Kararsızım 4: Memnunum 5: Çok memnunum

Şimdiki işimden;

1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	1	2	3	4	5
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
4. Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	1	2	3	4	5
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	1	2	3	4	5
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	1	2	3	4	5
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	1	2	3	4	5
14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	1	2	3	4	5
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
17. Çalışma şartları bakımından	1	2	3	4	5
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından	1	2	3	4	5
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	1	2	3	4	5
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

1: Kesinlikle hayır 2: Hayır 3: Kararsız 4: Evet 5: Kesinlikle evet

1. Saygın ve güvenilir bir kurum olduğu için iş yerimi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
2. Daha iyi bir iş bulursam bu iş yerinden ayrılmayı isterim.	1	2	3	4	5
3. Sadece iş yerime yararı olsun diye kendimi tüketmeyi istemem.	1	2	3	4	5
4. Kişisel gelişimim destekleyip beni tatmin ettiği için iş yerimi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
5. Kendimi iş yerimin bir parçası olarak hissediyorum.	1	2	3	4	5
6. İşimde sadece kendim için değil, işim için de çaba harcadığımı hissetmek isterim.	1	2	3	4	5
7. İşimden ayrılarak kazanılmış haklarımı tehlikeye atmak istemem.	1	2	3	4	5
8. Yakın bir arkadaşşıma bizim şirkette çalışmasını tavsiye etmem.	1	2	3	4	5
9. İşimin çalıştığım yere katkısı olduğunu bilmek beni memnun eder.	1	2	3	4	5
10. Başka bir işverenden daha fazla ücret teklifi olsa bile, iş yerimdeki durumumu kaybetmek istemem.	1	2	3	4	5
11. İş yerimin karşılaştığı zorluklarda, benden beklenenden fazlasını yapmaya istekli olurum.	1	2	3	4	5
12. Beni tatmin ettiği sürece işimden ayrılmayı istemem.	1	2	3	4	5

