

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

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ:
BİR KAMU KURUMUNDA UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sevda BÜLBÜL

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet SARIŞIK

HAZİRAN-2016

T.C

NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI




ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ:
BİR KAMU KURUMUNDA UYGULAMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sevda BÜLBÜL

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 22/07/2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Mehmet SARISIK	Beşerli	
Doc. Dr. Dilek AKOVA	Beşerli	
Doc. Dr. K. Ozan ÖZER	Beşerli	

BEYAN

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

Sevda BÜLBÜL

22.07.2016



ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Prof. Dr. Mehmet SARIŞIK'a değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Bütün süreç boyunca her anlamda yanımda olduğunu hissettiğim, desteğini ve katkılarını hiç esirgemeyen Arş. Gör. Dr. Ayşegül ERMEÇ SERTOĞLU'na, ablama ve arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim. Uygulama aşamasında ankete katılım göstererek çalışmaya katkıda bulunan kurum çalışanlarına, teşekkür ederim. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim anneme ve babama sonsuz destekleri için şükranlarımı sunarım.

Sevda BÜLBÜL

10.06.2016

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1

BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, GÖSTERGELERİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE SONUÇLARI	4
1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	4
1.1.1. Tanımı ve Önemi	4
1.1.2. Örgütsel Bağlılık Göstergeleri	5
1.1.2.1. Örgütün Amaçlarını Benimseme.....	6
1.1.2.2. Örgüt İçin Fedakarlık Yapabilme.....	6
1.1.2.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma	6
1.1.2.4. Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme	7
1.1.2.5. İçselleştirme	7
1.1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	7
1.1.3.1. Kişisel Faktörler	7
1.1.3.2. Örgütsel Faktörler	10
1.1.3.3. Örgüt Dışı Faktörler	14
1.1.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	15
1.1.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	16
1.1.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	22
1.1.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	25
1.1.5. örgütsel bağlılık düzeyleri	25
1.1.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	26
1.1.5.2. ılımlı örgütsel bağlılık	26
1.1.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	26
1.1.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	27

1.1.6.1. Bağlılık ve Performans.....	27
1.1.6.2. Bağlılık ve Devamsızlık.....	28
1.1.6.3. Bağlılık ve Çalışan Devir Oranı.....	28

BÖLÜM 2: İŞ TATMİNİ KAVRAMI, ETKİLEYEN FAKTÖRLER,

KURAMLARI VE SONUÇLARI.....	29
2.1. İş Tatmini Kavramı	29
2.1.1. Tanımı ve Önemi	29
2.1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	31
2.1.2.1. Bireysel Faktörler.....	31
2.1.2.2. Örgütsel Faktörler	34
2.1.3. İş Tatmini Kuramları	37
2.1.3.1. Kapsam Kuramları	37
2.1.4. İş Tatminin ve Tatminsizliğin Sonuçları	48
2.1.4.1. Bireysel Sonuçlar	48
2.1.4.2. Örgütsel Sonuçlar.....	50

BÖLÜM 3: BİR KAMU KURUMDA ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ İLE

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ.....	52
3.1. Araştırmanın Seçimi.....	52
3.2. Araştırmanın Modeli	52
3.3. araştırmanın hipotezleri.....	53
3.4. Araştırmanın Örneklemi.....	55
3.5. Araştırmanın Bulguları.....	55
3.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler	56
3.5.2. Katılımcıların Çalışma Hayatına İlişkin Bilgiler	57
3.5.3. Katılımcıların İş Tatminine Etki Eden Faktörler	58
3.5.4. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	68
3.5.5. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Bileşenlerinin Demografik Faktörlere ve Çalışma Koşullarına Göre İncelenmesi	77
3.5.6. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	94

SONUÇ	97
KAYNAKÇA	100
EKLER	111



KISALTMALAR

657 DMK	: 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa Tabii Memur
399 KHK'lı	: 399 Nolu Kanun Hükümünde Kararnameye Tabii Memur
İHS	: İdari Hizmet Sözleşmeli Personel
Vb.	: Ve benzeri
Vd.	: Ve diğerleri



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu, Medeni Durum, Gelir Düzeyi İle İlgili Durumun Yüzdelerik Dağılımına Göre İncelenmesi	56
Tablo 2: Çalışma Süreleri, Pozisyon, Yönetim Sorumluluğu ve Çalışma Şekilleri İle İlgili Durumun Yüzdelerik Dağılımına Göre İncelenmesi	57
Tablo 3: Yapılan İşten Memnuniyet Durumu	58
Tablo 4: Kişiyeye Sabit Bir İş Sağlaması Bakımından.....	59
Tablo 5: Başkaları İçin Bir Şeyler Yapabilme Şansı Sağlaması Bakımından	59
Tablo 6: Kişilere Ne Yapacaklarını Söyleme Şansına Sahip Olunması Bakımından.....	60
Tablo 7: Yeteneklerini Kullanarak Bir şeyler Yapabilme Şansı Vermesi Bakımından.....	60
Tablo 8: İş ile İlgili Kararların Uygulamaya Konması Bakımından.....	61
Tablo 9: Yapılan İş ve Karşılığında Alınan Ücret Bakımından	61
Tablo 10: İş İçinde Terfi Olanağının Olması Bakımından.....	62
Tablo 11: Yöneticilerimin İdare Tarzı	62
Tablo 12: Yöneticimin Karar Vermedeki Yeteneği	63
Tablo 13: Kendi Yöntemlerini Uygulayabilme İmkânı	63
Tablo 14: Çalışma Şartları.....	64
Tablo 15: Takdir Edilme	64
Tablo 16: Yapılan İş Karşılığında Duyulan Başarı Hissi	65
Tablo 17: İşimin Tek Başıma Çalışma Olanağı Sağlama Durumu	66
Tablo 18: Ara Sıra Değişik Şeyler Yapabilme Şansı Sağlama Durumu	66
Tablo 19: Toplumda Saygın Bir Kişi Olma Şansı Sağlama Durumu	67
Tablo 20: İşimde Kararlarımı Uygulama Konusunda Özgür Olma	67
Tablo 21: Çalışma Arkadaşlarımla Anlaşması.....	68
Tablo 22: Kariyerin Geri Kalan Kısmını Aynı Örgütte Geçirme Arzusu.....	69
Tablo 23: Örgütün Problemlerini Kendi Problemleri Gibi Hissetme	69
Tablo 24: Örgütün Çalışan İçin Özel Bir Anlamı Olması.....	70
Tablo 25: Örgüt Bağlılığı Hak Ediyor Düşüncesi	70
Tablo 26: Örgüte Duygusal Olarak Bağlı Hissetme.....	71
Tablo 27: Örgütte Kendini Ailenin Bir Parçası Gibi Hissetme.....	71

Tablo 28: Örgüte Güçlü Bir Ait Olma Hissi	72
Tablo 29: Örgütte Kalmanın İstek Değil Zorunluluk Olma Duygusu	72
Tablo 30: İsteyerek Bile Olsa İşten Ayrılmanın Zor Olması	73
Tablo 31: İşten Ayrılınca Hayatın Altüst Olacağı Duygusu	73
Tablo 32: Örgütten Ayrılmayı Göze Alamayacak Kadar Az Alternatifinin Olması	74
Tablo 33: Ayrılmanın Olumsuz Sonucu, Mümkün Alternatiflerin Azlığı	74
Tablo 34: Örgüte Çok Şey Borçlu Olma Duygusu	75
Tablo 35: Menfaatine Olsa Bile Örgütten Ayrılmanın Doğru Olmadığını Düşünme	76
Tablo 36: Örgütten Ayrılınca Kendimi Suçlu Hissetme	76
Tablo 37: Çalışanlara Karşı Sorumluluk Hissi.....	77
Tablo 38: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	78
Tablo 39: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	79
Tablo 40: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete Göre İncelenmesi	80
Tablo 41: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre İncelenmesi	81
Tablo 42: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi	83
Tablo 43: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Gelir Düzeyine Göre İncelenmesi	85
Tablo 44: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Bileşenlerinin Çalışma Süresine Göre İncelenmesi	87
Tablo 45: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışılan Pozisyona Göre İncelenmesi	89
Tablo 46: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Şekline Göre İncelenmesi	91
Tablo 47: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yönetmel Sorumluluk Düzeyine Göre İncelenmesi.....	93
Tablo 48: İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Korelasyon Analizi.....	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	15
Şekil 2: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	20
Şekil 3: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	23
Şekil 4: Örgütsel Bağlılıklar	25
Şekil-5: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	41
Şekil 6: Herzberg'in Motive Edici ve Hijyen Faktörleri	42
Şekil 7: Eşitsizlik Teorisine Göre Algılanan İki Durum	43
Şekil 8: İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve ERG Kuramının Karşılaştırılması.....	45
Şekil 9: Araştırmanın Modeli	53

Tezin Başlığı: Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini: Bir Kamu Kurumunda Uygulaması

Tezin Yazarı: Sevda BÜLBÜL

Danışman: Prof. Dr. Mehmet SARIŞIK

Kabul Tarihi: 10/06/2016

Sayfa Sayısı: ix (ön kısım) + 110 (tez) + 4(ek)

Anabilimdalı: İşletme

Bilimdalı: İşletme Yönetimi

Günümüzde çalışma hayatında iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Çalışanların eğitim düzeyi, yaşı, gelir seviyesi, çalışma süresi gibi birçok etken hem iş tatmin hem de örgütsel bağlılık düzeyine etki etmektedir. Öte yandan literatürde örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı bir Kamu İktisadi Kuruluşunda çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeyleri ile demografik özelliklerinin etkileşimini incelemektir. Bu amaçla iş tatmini ölçümü; bireysel tatmin, örgütsel tatmin ve yönetsel tatmin olarak, örgütsel bağlılık ölçümü ise; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olarak üç boyutta ele alınmıştır. Çalışmada tüm bu boyutların birbirleriyle ve demografik özellikler ile arasındaki ilişki araştırılmıştır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilgili literatür taraması yapılmış, araştırmanın amacına yönelik olarak kurumda çalışanlara anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulaması kurumun 535 çalışanına uygulanmıştır. Çalışmanın amacına uygun bir şekilde model geliştirilmiş ve hipotezler kurulmuştur. Çalışmanın sonucuna göre; çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları demografik özelliklere bağlı olarak değişmektedir. Kurum çalışanlarının örgütsel bağlılık alt boyutları incelendiğinde en yüksek bağlılığın devamlılık bağlılığı olduğu görülmektedir. Bunu sırası ile duygusal ve normatif bağlılık takip etmiştir. Çalışanlar için en yüksek ortalamaya sahip iş tatmin boyutu da bireysel iş tatminidir. Ardından yönetsel ve örgütsel iş tatmini gelmektedir. Örgütsel ve yönetsel iş tatmini, duygusal ve normatif bağlılıkla ilişkili iken, bireysel iş tatmininin bağlılığın üç boyutu ile ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini,

Title of the Thesis: Application Of Organizational Commitment And Job Satisfaction In A Public Institution	
Author: Sevda BÜLBÜL	Supervisor: Prof. Dr. Mehmet SARIİŞİK
Date: 10/06/2016	Nu. of pages: ix (pre text) + 110 (main body) + 4 (App.)
Department: Business	Subfield: Business Administration
<p>Today, there are so many factors affecting job satisfaction and organizational commitment in work life. Many factors such as the level of education, age, income level and working time of employees have an impact on both job satisfaction and organizational commitment levels . On the other hand, in literature, there are many studies examining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. The aim of this study is to analyze the interaction of organizational commitment and job satisfaction level of employees working in a government-owned corporation with their demographic characteristics. For this purpose, the measurement of job satisfaction has been discussed in three dimensions as individual satisfaction, organizational satisfaction and administrative satisfaction; and organizational commitment measurement as affective commitment, normative commitment and continuance commitment. In the study, the relationship of these dimensions with each other and their relationship with demographic characteristics have been researched. Literature search related to job satisfaction and organizational commitment has been done, and for the purpose of the study, a questionnaire has been conducted on the employees working in the institution. The questionnaire was carried out on 535 employees of the institution. In accordance with the objectives of the study, model was developed and hypotheses were established. According to the results of the study; job satisfaction and organizational commitment of employees varies depending on their demographic characteristics. When the sub-dimensions of organizational commitment of the company's employees are analyzed, continuance commitment is observed as the highest commitment. It is respectively followed by emotional and normative commitment . For the employees, the highest dimension of job satisfaction is individual satisfaction. It is followed by administrative and organizational job satisfaction. While organizational and administrative job satisfaction are associated with emotional and normative commitment, it is observed that individual job satisfaction is in relation with the three dimensions of the commitment.</p>	
Keywords: Organization, Organizational Commitment ,Job Satisfaction	

GİRİŞ

Çalışanlar, günlük yaşamlarının önemli bir kısmını işyerlerinde geçirmektedirler. Bu nedenle çalışanın iş yeri ve iş yerindeki ruh hali önemlidir. İş yerinde iş tatmini sağlanmayan çalışan özel hayatında bu tatminsizliği gidermeye yönelik hareket edecek, belki de alternatif iş olanaklarını değerlendirmeye başlayacaktır.

Örgütsel bağlılık çalışanın devamsızlık yapmadan işe gidip gelmesi değildir. Çalışanın, örgütün tüm değerlerini, örgüt kültürünü, vizyonunu ve misyonunu benimseyerek, örgütün menfaatine hareket etmesidir. İş tatmini olmayan ya da düşük olan çalışanın örgütsel bağlılığı da düşük olacak ve verimi düşecektir. Bu işletmenin üretim kalitesini ve varlığını tehlikeye sokar.

Günümüz küresel ekonomi koşullarında işletmeler, uzun süreli ayakta kalabilmek, değişimlere ayak uydurabilmek için, işletmede fark yaratacak olan insana yatırım yapmaktadır. Örgütün amaç ve hedeflerini, kültürünü benimseyen, kendi hedeflerini örgütsel hedeflerin ışığında oluşturan çalışan, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek, örgütü başarıya götürecektir. Bu tip çalışanlar, örgütün yaşamını sürdürebilmesi bakımından stratejik bir öneme sahiptirler. İşletmeler için, yatırım yaptıkları, tecrübeli çalışanlarının örgütten ayrılmalarını engelleyebilmek, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini arttırabilmek, genel olarak çalışan memnuniyetini sağlayabilmek, mal ve/veya hizmet üretmek kadar önemli görülmektedir. Çünkü, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanın verimliliği fazla, devamsızlığı az olacaktır, örgüt amaçlarına ulaşabilmek için ek çaba harcayacaktır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık; bireysel, örgütsel ve toplumsal sonuçlar doğurur. Bu nedenle toplumda sağlıklı, kendine güvenen bireyler için ve örgütsel etkinliği sağlamak için, yönetimin görevi çalışanlarının iş tatminini ve örgütsel bağlılığını sağlayabilmesidir.

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine yapılmış birçok araştırma olduğu görülmektedir. Bu çalışma; toplum, örgüt ve birey açısından böylesine önemli sonuçları olduğuna inanılan örgütsel bağlılık ve iş tatmini konusunun bir Kamu İktisadi Kuruluşunda çalışanlar üzerinde uygulamasını içermektedir.

Araştırmanın Konusu

Araştırmada kurumda çalışanların iş tatminleri ve örgüte olan bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki ve bunların demografik faktörlerden etkilenip etkilenmediği incelenmiştir.

1. Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları demografik özelliklere bağlı olarak değişmekte midir?
2. Çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişki var mıdır?

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Anket yöntemi kullanılarak kurumda yapılan bu çalışmada, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini ortaya koyarak, bu ikisi arasındaki ilişkiyi; demografik değişkenlerin iş tatmininin ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemek, çıkan sonuçlara göre, sorunları saptayıp çözüm önerileri getirmek amaçlanmıştır. Bu amaçla iş tatmini ölçümü için, Minnesota İş Tatmini Ölçeği; bireysel tatmin, örgütsel tatmin ve yönetsel tatmin olarak üç boyutta ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık ise; Allen ve Meyer'e ait; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarını ölçen üç boyutlu ölçek ile incelenmiştir.

Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırmaya katılan örneklem grubunun, uygulanan anket formunu doğru ve tarafsız bir şekilde cevaplandığı kabul edilmiştir. Araştırmanın örneklemini kurumda görev yapan gişe personelleri, dağıtıcılar, memurlar, müdürler ve diğerleri oluşturmaktadır. Anket soruları çoğaltılarak, kurumsal bir eğitim programı için bir araya gelmiş 600 kişiden 560 kişiye uygulanmıştır. Uygulanan anketlerden kullanılabilir anket sayısı 535'tir. Elde edilen sonuçlar sadece bu kuruma özgü sonuçlar olup, sadece kurum göz önüne alınarak değerlendirilebilir. Bu çalışmada, iş tatmininin çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına, örgütsel bağlılığın iş tatminine olan etkileri sorgulanmaktadır. Amme hizmeti sunan bir kamu kurumunda çalışanlarla sınırlıdır. Ulaşılan sonuçların güvenilirlik ve geçerliliği, kullanılan anketle katılanlarla sınırlıdır.

Araştırmanın Yöntemi

Bir kamu kurumunda çalışanların, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki ile demografik faktörlerin bunlar üzerindeki etkisinin incelemek amacıyla üç bölümden oluşan bir anket uygulaması hazırlanmıştır.

Birinci bölümde demografik değişkenlere ve katılımcıların çalışma durumlarına ilişkin 10 soru yer almaktadır. Bu sorularla katılımcıların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu ve gelir düzeyi, kurumda çalışma süresi, pozisyonu, yönetim sorumluluğu, çalışma şekli ve çalışılan il hakkında bilgi edinilmek istenmiştir.

İkinci bölümde; Meyer ve Allen tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Modeli kullanılmış olup, “duygusal bağlılık”, “devamlılık bağlılığı” ve “normatif bağlılık” olarak üç boyutta ele alınmıştır. Bu bölümde toplam 17 soru sorulmuştur. 1-2-3-13-15-16-17 numaralı sorular duygusal bağlılığı; 4-5-6-7-8-9 numaralı sorular devam bağlılığını; 10-11-12-14 numaralı sorular normatif bağlılığı ölçmek amacıyla sorulmuştur. Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki seçenekler; “Kesinlikle katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle katılıyorum” şeklinde oluşturulmuş ve analizde kullanılmak üzere sırasıyla 1’den 5’e kadar ölçeklendirilmiştir. Anketlerin toplanmasından sonra veriler SPSS 15.0 programı kullanılarak faktör analizine tabi tutulmuş ve oluşturulan boyutlar, cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışma süresi, eğitim vb. değişkenlere göre analiz edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi aşamasında, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve korelasyon analizi tekniklerinden yararlanılmıştır.

Üçüncü bölümde; Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmış olup, “yönetmel iş tatmini”, “bireysel iş tatmini” ve “örgütsel iş tatmini” olarak üç boyutta ele alınmıştır. Bu bölümde toplam 20 soru sorulmuştur. 1-8-9-10-11-12-13-14 numaralı sorular bireysel iş tatminini; 2-3-4-15-18 numaralı sorular örgütsel iş tatminini; 5-6-7-16-17-19-20 numaralı sorular yönetmel iş tatmini ölçmek amacıyla sorulmuştur. Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki seçenekler; “Hiç memnun değilim”, “Memnun Değilim”, “Kararsızım”, “Memnunum”, “Kesinlikle Memnunum” ve şeklinde oluşturulmuş ve analizde kullanılmak üzere sırasıyla 1’den 5’e kadar ölçeklendirilmiştir.

BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, GÖSTERGELERİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE SONUÇLARI

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

1.1.1. Tanımı ve Önemi

Örgüt; personelin davranışlarını ve çalışılan yerin genel görüntüsünü şekillendiren, simgeler aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılan, değişebilir nitelikteki değer, düşünce ve kurallar bütünüdür (Tdk, 27/03/2016). Örgütler ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş çalışanlardan oluşan, maddi ve manevi kaynaklarla bezenmiş, hukuksal zemine oturtulmuş canlı, dinamik toplumsal sistemlerdir (Köse, 2001, s.128).

Bağlılık; birine bağlı olma durumu, birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat anlamına gelmektedir (Tdk 27/03/2016). İnsan faktörünün bulunduğu her yerde bağlılık söz konusudur.

Örgütsel bağlılık en basit tanımıyla, çalışan ve örgüt arasındaki bağıdır ve bu bağ çalışanın örgüte yüklediği anlama göre şekil alır. Çalışanın örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ve derecesini ifade etmektedir (Bayram, 2005: 125).

Örgütsel bağlılık birçok disiplin alanının konusu olduğundan birden fazla tanımı vardır. Örgütsel psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerin araştırmacıları farklı bakış açıları ile örgütsel bağlılığı ele almaktadırlar.

Örgütsel bağlılığın literatürdeki farklı tanımlarına göz atacak olursak;

Çalışanın örgütle özdeşleşmesi ve örgütle iç içe olma kuvvetidir. Örgütle özdeşleşme, diğer çalışanlarla birlikte örgütsel amaçların paylaşılması, örgüte ait olma duygusu ve örgütün amaçlarını, politikalarını desteklemeyi kapsayan sadakat boyutunu içermektedir (Yüceler, 2009, 447).

Çalışanın, örgütün yararına elinden geleni yapması, devamlılığını sağlaması ve iyi kötü yönleri ile örgütünü olduğu gibi kabul etmesidir. Ancak bu şekilde örgüt varlığını sürdürebilir ve kendini geliştirme imkanını yakalar (Güzelbayram, 2013: 58).

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların gösterdiği sadakatle ilgilidir (Bağcı 2013: 168).

Çalışanların, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmeleridir (Özsoy, 2004: 13).

Örgütsel bağlılık çalışanın örgüte karşı tutumlarını ifade etmektedir. Çalışan ile örgüt arasındaki bağı yansıtan, çalışanın örgütte kalmaya devam etme kararına yol açan bir durumdur (Meyer ve Allen,1991: 67).

Örgütsel bağlılık; Meyer ve Allen tarafından duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç boyutta incelenmiştir. Bireyin örgütüne bağlı olup olmadığı da bu üç boyutun etkileşimi ile anlaşılmaktadır. Bireylerin örgütlerine sıkı sıkıya bağlı olmaları onların yaşam tatminlerini artırabilir.

Örgütsel bağlılık, örgütün çalışanlardan en verimli şekilde yararlanabilmesini sağlar. Bağlılık duygusu olan çalışan, her şart ve koşulda örgütte kalan, düzenli olarak işe gelen, mesai saatinin tamamını işe harcayan, işletmenin yatırımlarına destek olan ve örgütün amaçlarına hizmet edendir. (Meyer & Allen, 1997; 3). Bu duygu çalışanın performansını yükseltir, kaliteyi artırır, işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azaltır (Bayram,2005; 125).

Örgüt canlı bir organizmadır, çalışanlar ise bu organizmanın vazgeçilemez birer parçasıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılık örgütler açısından yaşamsal bir kaynaktır. Örgütsel bağlılığı olmayan çalışanın örgüte ilk tepkisi işe geç kalma, devamsızlık ya da işi bırakma olacaktır. Örgütsel bağlılık iş tatmini, performans, moral, işe sarılma gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel kavramlarla ilişkilidir (Akıncı, Coşkun,2007;147). Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar; sadık, sorumluluk duygusu yüksek, üretken, uyumlu ve iş tatmini yüksek ve örgüte maliyeti düşük olan çalışanlardır. Çalışmanın bundan sonraki kısmında örgütsel bağlılık göstergeleri üzerinde durulacaktır.

1.1.2. Örgütsel Bağlılık Göstergeleri

Örgütsel bağlılık; çalışanların örgütün başarısı için sürekli olarak gayret ettikleri bir süreçtir(Vural ve Coşkun, 2007:149). Subjektif bir kavram olduğundan; kişiye, zamana

ve mekana göre değişebilir. Çalışanların örgütsel bağlılık gösterip göstermediğini belirlemede kullanılan kriterler şunlardır (İbicioğlu, 2000: 14-15).

1.1.2.1. Örgütün Amaçlarını Benimseme

Örgütün amaçlarını benimseme örgüte bağlılık duymasının ön koşuludur. Çalışanların örgüte bağlılığının en önemli göstergesi örgütün amaçları ile çalışanın amaçlarının örtüşmesi durumudur. Bu durumda kendi amacına ulaşmak için gayret eden çalışan, örgütün amaçlarına da hizmet etmiş olacaktır. Bu nedenle örgütün amaç ve değerlerini benimseyen çalışanın örgütsel bağlılığı yüksek olacaktır. Çalışanın beklentileri kendi amaçları doğrultusunda şekillenecektir.

Örgüt ile çalışanın amaçları örtüştüğünde örgütün çalışanlarına sundukları, çalışanların beklentilerini karşılayacaktır. Çalışanın beklentileri ile örgütün çalışana sundukları arasında farklılık varsa, bu örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek önemli bir durumdur (İnce ve Gül, 2005: 9).

1.1.2.2. Örgüt İçin Fedakarlık Yapabilme

Örgütsel bağlılığın diğer bir göstergesi, çalışanların örgüt için kendilerinden beklenenden daha fazla fedakarlıkta bulunmasıdır. Buradaki en önemli ayrıntı çalışanın herhangi kişisel beklenti içine girmeden, tamamen örgütün başarısı için fedakarlıkta bulunmasıdır. Çalışanın örgüt için çabalaması, kişinin örgütünü benimsediğini göstermektedir.

İkinci Dünya Savaşından sonra Japonya ekonomisi çok büyük zarar görmesine rağmen bağlılığı yüksek çalışanlar sayesinde çok çabuk toparlanmıştır (İnce ve Gül, 2005: 10)

1.1.2.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma

Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü istek duyma çalışanın örgütüne yönelik olumlu duygularının bir sonucudur. Çalışanın örgüte bağlılığı, örgütün de çalışana bağlanmasıdır. Çalışanın bağlılığı azaldıkça, örgütün de bağlılığı azalacağından, çalışana olan ilgisi azalacaktır. Çalışanın örgüte duyduğu bağlılığın temelinde, örgütün bireyin problemleri ile ilgilenme derecesi yatar. Ayrıca, örgüt içinde kariyer imkanı, adalet, etkili iletişim, sosyal faaliyetler vb. faktörler örgütsel üyeliği devam ettirme isteğini artırır.

1.1.2.4. Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme

Özdeşleşme, uyma davranışdır (Eren,2007:117). Çalışanın diğer çalışanlarla veya örgüt ile arasında ortak yanlar bulup, davranışlarını ona göre şekillendirmesidir. Örgütsel özdeşleşme; genel olarak örgütün tüm değerleri ile bütünleşmedir. Kişinin benliğini belirgin bir örgüt kimliği açısından tanımlamaya hazır olma durumudur (Tüzün, Çağlar,2008:1012). Çalışan, çevresindekilere çalıştığı örgütü gururla anlatabiliyorsa, kendini tanıtırken örgütü ne kadar çok kullanıyorsa, özdeşleşme duygusu o kadar güçlüdür (Başyigit, 2006:67).

1.1.2.5. İçselleştirme

İçselleştirme; çalışanların kendi kültürü ile örgüt kültürünü kendi kişiliğinde değerlendirerek benimsemesidir. Böylece kişi toplumsallaşarak hem öğrenir hem de bu öğrendiklerini kabullenir. Çalışanların, örgütün faaliyetlerini ne ölçüde kendi amaçları bakımından uygun gördüğü, içselleştirdiği ve benimsediğidir. Örgütsel bağlılığın son göstergesi olan içselleştirme; kişinin kültürü ile ilgili, değer ve kuralları kendi kişiliğinde değerlendirerek benimsemesidir. Çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerini içselleştirebilirlerse, örgüte olan bağlılıkları da o oranda değişecektir. Örgüt yönetiminin ilgili tutum ve inançları, çalışanların kendi amaç ve değerleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerler içselleştirilmektedir (İnce ve Gül, 2005, s.11).

1.1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, araştırmacıların bu konuda değişik görüşleri olduğu görülmektedir. Genel olarak kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak üç bölümde incelenmektedir. Çalışanın örgüte bağlılık derecesini arttıran ya da azaltan faktörlerdir.

1.1.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Kişiden kişiye değişen bireysel faktörlerin, örgütsel bağlılık üzerinde çok etkili olduğu öne sürülmektedir. Kişisel faktörler, çalışanın örgütü benimseyerek uzun süre örgütte kalması için önemli bir etkidir (İnce, Gül, 2005:59) Cinsi-

yet, yaş, medeni hal ve eğitim seviyesindeki farklılıklar örgütsel bağlılığa etki eden bireysel faktörlerdir.

1.1.3.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan araştırmalarda birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiştir (Kılıç, 2008:56). Yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde, kadın ve erkek çalışanların örgütsel bağlılıklarının hakkında ortak bir sonuca varıldığı söylenemez. Bazı çalışmalarda kadın ve erkek çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermezken, bazılarında kadın çalışanların, bazılarında ise erkek çalışanların, örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu öne sürülmüştür.

Erkeklerin örgütsel bağlılıklarının kadınlara oranla daha düşük olduğunu savunanlar; Çalışma ortamında genelde olumsuz olaylarla mücadele eden kadınların bu olayların etkisi ile daha tutarlı ve istikrarlı davrandığını düşünmektedirler. (İnce, Gül, 2005:63). Erkeklerin örgütsel bağlılığının kadınlara oranla daha yüksek olduğunu savunanlar ise; iş yaşamının sürekli ev işleri ile uğraşan kadınlara ağır geldiğini, bu nedenle devamsızlık, işten ayrılma gibi durumların kadınlarda daha çok yaşandığını belirtmektedirler (Eren, 1996:268).

Günümüz yaşam koşulları, toplumda kadına ve erkeğe biçilen roller arasındaki sınırları kaldırmıştır. Bu yeni algı kadınların iş yaşamındaki öneminin artmasına dolayısıyla cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin değişmesine neden olmuştur.

1.1.3.1.2. Yaş

İş hayatına yeni atılan daha iyi iş bulabilme ümidi ile çalışan gençlerin örgütsel bağlılıkları uzun zaman çalışmış olan yaşlılara göre daha düşüktür. Yaşlıların örgütsel bağlılıkları yeni iş bulma imkanlarının az olması ve uzun süre çalıştıkları örgüte psikolojik olarak bağlanmaları nedeniyle yüksek olabilmektedir. (Demir, 2012:2)

Uzun yıllar aynı örgütte çalışmış kişiler, örgüt kültürüne ve normlarına alışmışlardır. Bu nedenle yeni iş arama çabaları yerine aynı örgüt içinde yükselme isteği içinde olabilirler. Bu nedenle yaşı ilerlemiş olan çalışanlar örgüt içindeki görevlerinden daha memnun olma eğilimindedirler (Çakır, 2001:100).

Araştırmalara göre yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yaş ile devam bağlılığı arasında ise anlamlı bir ilişki görülmektedir. Çalışan yaşlandıkça, yeni iş olanaklarının azalması ve örgütten ayrılmanın maliyetinin artması nedeniyle çalışanın zorunlu bağlılık davranışına yöneleceği söylenebilmektedir (Türkoğlu,2011:24).

1.1.3.1.3. Medeni Hal

Çalışanların evli veya bekar olmaları örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir. Bireylerin evli ya da bekâr olmaları, sorumluluk duygularını gelişimini etkiler. Evli çalışanların devamlılık ve genel örgütsel bağlılıkları bekâr çalışanlardan daha yüksektir. Evli olanlar bir aile sorumluluğu taşıdıklarından işten ayrılmaları daha zordur, bu nedenle örgütlerine karşı bağlılık duyguları olabilir. Evli bayanlar çocuk sahibi olduklarında iş hayatlarına ara verebilmektedirler, bu nedenle evli erkeklerin örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksektir denebilir (Ersoy, 2007:78). Evlilik kadınların sorumluluklarını ve iş yükünü arttırdığından örgütsel bağlılıklarını azaltırken, erkeklerin hayatlarını düzene soktuğundan örgütsel bağlılıklarını artırır.

1.1.3.1.4. Kıdem

Bireylerin çalışma süresi arttıkça, çalışanın kuruma yaptığı yatırımlar ve kişinin gayreti artacağından, örgüte olan bağlılıkları da artacaktır. (Güllüoğlu,2012, s.79).

Bireyin örgütte çalışma süresi hem kendine hem de kuruma yaptığı yatırımdır. Hizmet süresi fazla olan çalışan yükselme olanaklarını, kazançlarını, yatırımlarını ve yeniden başlamanın maliyetini göz önünde bulundurur. Çünkü zaman içinde kurumun çalışana, çalışanın da kuruma yaptığı yatırımlar artar.

Çalışan maddi ya da manevi elde ettiklerini yitirmek istemeyeceğinden, örgütsel bağlılığı yüksek olacaktır diyebiliriz. Ancak, kişinin örgütte çalışma süresinin uzun olması, her zaman örgütsel bağlılığın olması anlamına gelmez (Balay,2000:55).

1.1.3.1.5. Eğitim

Eğitim düzeyi; kişinin hayata bakışını, iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanların eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönde bir ilişki vardır. Çalışanın, eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Çünkü eği-

tim durumu yüksek olanlar daha fazla iş alternatiflerine sahiptirler (Yalçın ve İplik, 2005:400).

Eğitim düzeyi yüksek olan çalışan örgütten hak ettiği değeri görmek ve örgüt için değerli olduğunu hissetmek ister. Bunu hissetmediği durumda ya da örgütün çalışanın beklentilerini karşılamaması halinde çalışan kendi bilgisine, eğitimine uygun alternatif iş fırsatlarını değerlendirmek isteyebilir. Bu nedenle örgütsel bağlılığı düşüktür. Eğitim düzeyi düşük olan çalışan ise, alternatif iş imkanı kısıtlı olduğundan, örgütsel bağlılığı oldukça yüksektir.

1.1.3.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanın bağlılık duygusunu etkileyen bireysel faktörler ne olursa olsun, örgüt kaynaklı bazı sorunlar çalışanın bağlılık duygusunu zedeleyecektir. Bir örgütteki çalışma ortamının kalitesi ne kadar yüksek olursa çalışanların memnuniyeti de o derecede artacaktır (Saldamlı, 2009: 36) Alt düzey çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, üst düzey çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir (Cohen,1992:554)

Örgütsel faktörler bu çalışmada işin niteliği ,yönetim şekli, ücret, örgüt kültürü, örgütsel adalet, stres, örgütsel ödüller, takım çalışması, kariyer, monotonluk, çalışma ortamı, rol belirsizliği ve rol çatışması, iletişim, , sosyal güvenlik başlıkları altında açıklanacaktır.

1.1.3.2.1. İşin Niteliği

İşin niteliği; örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. Örgütsel bağlılık hakkında yapılan ilk çalışmalardan bugüne kadar geçerliliğini ve önemini korumuştur. Yapılan işin niteliği, çalışan kişinin bilgi ve becerisine uygun olmalıdır. İşin zorluğu, bireyin işle özdeşleşebilmesi, işin sorumluluk alanı, geri bildirim, çalışanın örgütsel bağlılığını etkiler. İşin önemi, “bir işin örgütte ya da dış çevrede, insanların yaşamı üzerindeki etkisi” olarak ifade edilmektedir (Sökmen, 2000:60). Çalışanların görev alanları genişledikçe deneyimlerinin de artacak, bu da örgütsel bağlılıklarının artacaktır (Güçlü, 2006:64). Bu durumda iş zenginleştirme ve iş rotasyonunun çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaya yönelik çalışmalar olduğu söylenebilir.

1.1.3.2.2. Yönetim Şekli

Yönetim, çalışanlar aracılığı ile iş görmektir (Koçel, 2010:59). Yönetim şekli çalışanların örgütün amaçlarına hizmet etme derecesini etkiler. Esnek ve katılımcı yönetim şekli, çalışanların örgütsel bağlılığını arttırırken, yönetimin tek elde toplandığı katı bir yönetim şekli ise bağlılık duygusunu azaltmaktadır. (Saldamlı, 2009: 37).

Yöneticiler, çalışanları yaptıkları işle ilgili karar alma konusunda özgür bırakabilirler. İşini nasıl yapacağına kendi karar veren çalışan kuruma karşı daha olumlu duygular geliştirmekte ve bunun örgütsel bağlılığı arttırması beklenmektedir. (İnce ,Gül,2005:73). Yöneticiler, çalışanlarının ihtiyaçları ile ilgilenmeli Bununla birlikte yöneticiler, çalışanların ve örgütün amaçları doğrultusunda örgütsel bağlılığı sağlayacak ve koruyacak uygulama ve programlar geliştirmelidirler.

1.1.3.2.3. Ücret Düzeyi

Çalışanların elde ettikleri ücret onların örgüte olan bağlılıklarını etkileyen en belirgin özelliklerdendir. Ücret düzeyi çalışanın yaşam şartlarını, sosyal statüsünü belirleyen en önemli unsurdur. Ücretler, örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin cazipliğini arttırmakta ve yüksek ücret genellikle daha yüksek örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Balay,2000:68). Özellikle maddi sıkıntı yaşayan çalışanlar için ücret, diğer faktörlerden daha önemli olabilmektedir (Çolakoğlu,vd, 2009:80).

Aldıkları ücreti yeterli görmeyen çalışanlar, daha yüksek ücretli işlere yönelmeye, burada geçici olarak çalıştığını düşünmeye başlar. Kendini işe bağlı hissetmeyebilir. Bu nedenle ücret düzeyi düşük işlerde personel devir oranı genellikle yüksek olmaktadır (Eren,1996:271).

1.1.3.2.4. Örgüt Kültürü

Kültür, bir toplumun oluşturduğu ortak değer ve inançlar bütünüdür. Buradan yola çıkarak örgüt kültürü; bir örgüt içinde geliştirilen ortak değerler, amaçlar, inançlar bütünüdür diyebiliriz. Örgüt kültürü, bir işletmede insanla ilgili her şeydir. Çalışanların davranışlarını düzenleyen normlar, davranışlar, değerler, alışkanlıklar, inançlar sistemidir (Dinçer, 1998:347). Nasıl ki her insanı birbirinden ayıran kişisel özellikler var ise örgüt-

leri de birbirinden ayıran, farklı karakteristik yapılar vardır. Bu farklı yapılar örgüt kültürünün bir parçası olarak, örgütün üretimini ve çalışanların moralini etkiler.

Örgüt kültürü, çalışanın beklentileri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü oluşturur. Örgütsel amaçlara katılımı teşvik eder. Örgütsel kültürü yüksek olan çalışanların, örgüte bağlılığı artmakta ve daha önemli etkiler yaratabilmektedir (Çoban,2011:45)

1.1.3.2.5. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, çalışanlar açısından yönetimin verdiği kararların değerlendirilmesidir. Her çalışan yönetimin verdiği kararları kendi algıladığı şekilde değerlendirir (İnce,Gül,2005:77). Örgütsel adalet; karar mekanizmalarının görev dağılımı yaparken ve çıktıları paylaştırırken, çalışanlar arasında adil davranmasıdır (Altıntaş, 2002:32). Burada önemli olan, çalışanların yönetimin verdiği kararlarda adil olduğuna inanmasıdır. Yönetimin adil olduğunu düşünen çalışanlar; kendilerini örgüt için değerli hissedecek daha fazla çaba harcayarak örgütün amaçlarına hizmet edecektir. Ancak, adil bir çalışma ortamı olduğuna inanmayan çalışanın örgüte bağlılığı azalacaktır.

Doğruluk ve dürüstlük, mesleki ahlaka uygunluk, önyargılı olmama, şikayetleri dikkate alma, esnek olma ve kararlara katılma çalışanların örgütsel adalet algısını etkileyen faktörlerdir. Bu kurallara uyulduğu takdirde çalışanların örgütsel adalet algıları pozitif olarak etkilenecektir. Aksi durumda ise negatif sonuçlar meydana gelecektir (Eren, 2007: 553).

1.1.3.2.6. Örgütsel Ödüller

Ödül, çalışanın örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkileyen önemli bir faktördür. Ücret dışı gelirler, kademe, derece ilerlemesi, terfi ettirme, çalışanın yetkilerinin genişletilmesi vb. ödüller, yönetimin başarılı çalışanlarına teşekkürüdür (Barutçugil,2004:450). Çalışana başarısı karşılığında verilecek olan ödüller, onun ihtiyacını karşılayabilecek ve motivasyonunu artıracak tarzda ödüller olmalıdır. Maaş çalışanın zaten hak ettiği gelirdir. Çalışan başarı elde ettiği durumlarda ödüllendirilirse, kendini daha başarılı ve tatmin olmuş hisseder. Bu nedenle örgütsel ödüller, bağlılık üzerinde güçlü ve olumlu etkiler yapar. Kişi örgüt tarafından kendisine sunulan ödülleri yeterli ve adil olarak algı-larsa örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duyacaktır (Gül vd, 2008:25).

1.1.3.2.7. Takım Çalışması

Takım, bir hedefe ulaşmak için birbirlerine oldukça bağımlı kişilerden oluşur. Takım çalışması, çalışanların karar verme yetkilerinin artırdığından çalışanların örgüte bağlılığını arttırmaktadır. Hem çalışanlar hem de işveren için faydalıdır. (Bingöl, 1998:82-84). Takım içinde kararların ortak alınması, örgütsel bağlılık düzeyinin yükselmesinde önemlidir. Çalışanların örgütün karar alma sürecine aktif olarak katılımlarının sağlanması, çalışanlar tarafından yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanacaktır. Bu durum, örgütsel bağlılığın artmasını sağlayacaktır (Çoban, 2011:46). Üyeler arasındaki pozitif ilişkiler de örgütsel bağlılığı olumlu etkileyecektir.

1.1.3.2.8. Monotonluk

Monotonluk, sürekli aynı şeyleri yaşamak anlamına gelmektedir. Gerek sosyal hayatta gerekse iş hayatında varlığı, bireyde çeşitli psikolojik sorunlara yol açar. Psikolojik olarak monotonluk, devamlı aynı işi yapan çalışanı olumsuz fikre yönlendiren sıkıntı olarak tanımlanabilir. Monotonluk, çalışanlarda bir süre sonra isteksizlik, bıkkınlık, işten soğuma, verimlilik ve performansta düşüş gibi olumsuz sonuçlara neden olur. (Sabuncuoğlu,Tüz, 2001:199.) Yaptığı işten zevk almayan çalışanın örgüte olan bağlılığı azalır ve işten ayrılmalara neden olabilir. Monotonluğun, örgüt açısından ve çalışan açısından zararı büyüktür.

1.1.3.2.9. Rol Çatışması ve Belirsizliği

İş hayatında rol; çalışandan yapması beklenen iş olarak tanımlanabilir. Rol çatışması, çalışanın birbiri ile çelişen isteklerle ya da görevi dışındaki beklentilerle karşılaşması durumunda ortaya çıkmaktadır. Rol beklentisiyle, rol gereklerinin birbiriyle uyuşmaması durumudur (Sager, 1994: 75). Rol belirsizliği ise, çalışanın görev tanımının neleri kapsadığını, kimlere ve nelere karşı sorumluluklarının olduğunu bilememesidir. Kişinin rolünü yerine getirmek için ihtiyacı olan bilgiden yoksun olması ve kendisinden ne istendiğini tam olarak bilememesi durumudur (Sager, 1994: 75)

Çalışanın görevinin gereklerini bilememesi, işiyle ilgili olarak açık, net ve planlı hedeflerinin ve ulaşması gereken standartların olmaması rol belirsizliğini artıran unsurlardır. Örgütlerde rol çatışmasının birey kaynaklı, rol belirsizliğinin ise örgüt kaynaklı olduğunu ve her ikisinin de örgüt için olumsuzluk olarak kabul edildiğini söyleyebiliriz (İn-

ce,Gül,2005:82). Rol çatışması veya belirsizliği yaşayan çalışan alternatif işleri değerlendirmek isteyecektir. Çünkü, çalışan bu çatışma nedeniyle strese girer ve bu durum çalışanın örgütsel bağlılığının azalmasına neden olabilir. Örgütsel anlamda çalışanların rollerinin net olmaması iş gücü kaybına dolayısıyla da verimlilik ve kar artışının azalmasına neden olabilir.

Yönetim ile iş görenler arasındaki belirsizlikleri ortadan kaldırılması, belirsizliklerin giderilmesi, kopuklukların azaltılması örgüt içerisinde etkili iletişim ile mümkündür. Dolayısıyla etkili örgütsel iletişim, verimlilik artışı sağlamaktadır. Bu durum aynı zamanda örgütsel bağlılığın da artmasına sebep olmaktadır. Bunların dışında: stres, kariyer, çalışma ortamı, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, örgütün genel politika ve stratejileri, insan kaynakları uygulamaları, hizmet içi eğitimler, sendikaların varlığı, örgütün bulunduğu sektör gibi faktörler, örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler arasında değerlendirilmektedir.

1.1.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir başka faktör ise örgüt dışı faktörlerdir. Örgüt dışı faktörler işletmenin bulunduğu çevre, sosyo- ekonomik durum gibi siyasal ve ekonomik faktörlerden, piyasa yapısından etkilenir. Bunlar; yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, işsizlik oranı ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi faktörlerdir (Eren,1996:48). Bu bölümde örgüt dışı faktörlerden yeni iş olanakları ve profesyonellik incelenecektir.

1.1.3.3.1. Yeni İş Olanakları

İşe başladıktan sonra çalışanın örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, alternatif iş fırsatlarıdır. Bu fırsatlar; örgütün bağlı olduğu sektör, ülkenin sosyo- ekonomik durumu ve global ekonomi gibi değişkenlerle ilişkilidir (İnce,Gül,2005:85). Çalışanın alternatif iş olanakları azaldıkça, örgütsel bağlılığının artırdığı yönünde ortak görüşler bulunmaktadır (Balay, 2000:85). Bu nedenle iş imkanlarının kısıtlı olduğu kriz dönemlerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması beklenebilir. Yeni iş bulma şansı olmasına rağmen, örgütü benimsediği için çalışmaya devam eden birey, yeni iş bulma şansı olmadığı için örgütteki yerini kaybetmemeye çalışan bireyden daha fazla örgütsel bağlılık gösterebilir. Bu durumda bireysel faktörler devreye girmektedir. Örneğin; Eğitim durumu, işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktördür. Çünkü eğitim

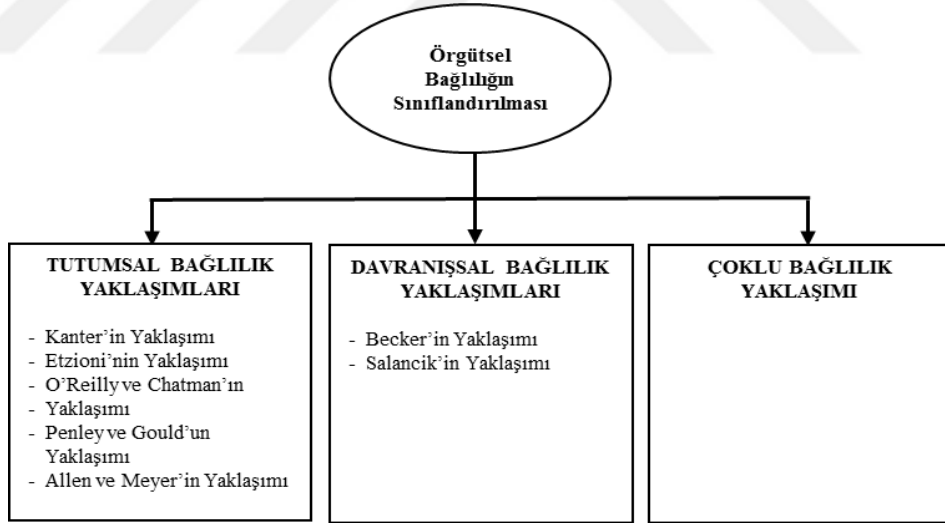
düzeyi yüksek çalışanların yeni iş bulma olanakları daha fazladır (İnce ve Gül, 2005: 86).

1.1.3.3.2. Profesyonellik

Profesyonellik, bireyin mesleki değerlerini kabullenip benimsemesi ve mesleği ile özdeşleşmesidir. (İnce, Gül, 2005:84). Profesyoneller, kendi kurallarını koyan, bağımsız hareket eden bireylerdir. Profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Profesyoneller için ya mesleğine bağlılık ya da örgütüne bağlılık önem kazanır. Profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir (Gunz, Gunz, 1994: 802).

1.1.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Literatürde örgütsel bağlılık konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalar sonucu örgütsel bağlılık konusu; davranışsal, tutumsal ve çoklu bağlılık olmak üzere üç yaklaşımla açıklanmıştır. Bu bölümde bu üç yaklaşım incelenecektir.



Şekil 1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: GÜL, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi* 2 (1):37-55.

1.1.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumlar, kendi gözlenemeyen ancak, gözlenebilen bazı davranışlara yol açtığı varsayılan bazı eğilimlerdir. Kişileri, davranışa yönlendiren eğilimlerdir. Tutumun duygudüşünce- davranış olarak üç ögesi vardır. Bu üç öge birbiriyle uyum içerisinde olmalıdır (Kağıtçıbaşı,2005:104).

Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütü ile özdeşleşmesi ve örgütte kalmak için duyduğu istektir. Örgütün hedefleri ile kendi hedeflerinin iç içe geçmesi, bütünleşmesi olarak ifade edilmektedir.

Bu başlık altında, Etzioni'nin, Kanter'in, O Reilly ve Chatman'ın, Penley ve Gould'un ve son olarak Allen ve Meyer'in yaklaşımları incelenecektir.

1.1.4.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın sınıflandırması ile ilgili ilk çalışma yapanlardan biri Etzioni'dir. Etzioni örgütün, çalışanlar üzerindeki gücünün çalışanların örgüte olan yakınlığından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Örgütsel bağlılığı, çalışanların örgüte yakınlaşmaları açısından üçe ayırmaktadır. Bunlar (Balay, 2000: 15-16)

Ahlaki Bağlılık: Örgütsel değerlerin ve normlarının çalışan tarafından içselleştirilmesi ve yönetimle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir (Varoğlu,1993:4). Bireyler toplum için faydalı amaçlar nedeniyle örgütlerine daha çok bağlanırlar.

Çıkarıcı Bağlılık: Örgüt ile çalışanlar arasındaki alışveriş ilişkisi üzerine kurulmuştur. Çalışanların örgüte bağlılık duyma nedeni elde edecekleri ödüllerdir. Bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Çalışanlar örgütle daha az duygusal bağ kurarlar.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Çalışanın davranışlarının sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutumdur (Varoğlu, 1993: 4) Çalışan psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat işine devam etmektedir.

1.1.4.1.2. Kanter'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili en meşhur yaklaşımlardan biri Kanter'e aittir. Örgütler ihtiyaç ve beklentileri olan sosyal sistemlerdir. Çalışanlar örgütün beklentilerini kendilerini örgüte adayarak ve örgüte karşı olumlu duygular besleyerek karşılayabilirler. Bu durumda bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları anlamına gelmektedir. Örgüt tarafından üyelere dayatılan davranışsal talepler sonucu üç tip bağlılık ortaya çıkmıştır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968: 500 akt., Gül, 2002: 42).

Devama Yönelik Bağlılık: Çalışanın örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanması ve örgütte kalmasıdır. Çalışanlar örgütte kalmak için kendilerince büyük fedakarlıklar yapmışlarsa, sistemin kalıcı olmasını sağlamak için önemli ölçüde bağlılık gösterirler. (İnce,Gül, 2005:30). Temelinde örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olması yatar (Saldamlı, 2009:15). Devama Yönelik Bağlılığın özveri ve yatırım olmak üzere iki unsuru vardır. (Kanter, 1968: 500 akt.,Sökmen, 2000:36). Özveri, çalışanın örgüt için değerli bulduğu şeylerden vazgeçebilmesidir. Yatırım ise, çalışanın örgütte kalmak için katlandığı maliyetler karşılığında bazı kazançlar elde etmeyi beklemesi, örgütle bir çıkar ilişkisine girmesidir. Devama yönelik bağlılığın baskın bulunduğu örgütte çalışanların varlıklarını sürdürme olasılıkları daha fazladır.

Kenetlenme Bağlılığı: Uyum bağlılığı veya bağdaşım bağlılığı olarak da adlandırılmaktadır. Çalışanın örgüte pozitif duygusal yönelimi, örgüt içindeki sosyal ilişkilere bağlanmalarıdır. (Gül,2002:42). Grup üyeleri arasındaki dayanışma geliştirilerek kenetlenme bağlılığı oluşturulur. Grup bilinci ve grup birliğinin ise oldukça yüksek olması beklenmektedir. Kenetlenme bağlılığı gelişmiş bir grup, varlığını tehdit eden her türlü güce karşı birlik ve beraberlikle durabilecektir. Kenetlenme bağlılığının baskın olduğu örgütte dışardan gelebilecek olumsuz tepkilere karşı koruma mekanizması hazırır.

Kontrol Bağlılığı: Çalışanların davranışlarını istenilen yönde şekillendirmek amacıyla çalışanların örgüt normlarına bağlanmasıdır. Kontrol bağlılığı, çalışanlar örgütün değer ve normlarının kendileri için bir kılavuz olduğunu düşündüklerinde var olmaktadır. Kontrol bağlılığının baskın olduğu örgütte çalışanların amaç ve kuralları ile örgütün amaç ve kuralları paraleldir.

Bağlılık şekillerinin değişik sonuçları olduğu halde kendi aralarında etkileşim içinde oldukları düşünülmektedir. Örgütlerin, çalışanların bağlılığını artırmak için her üç yaklaşımı bir arada kullanmaları gerekmektedir. Bu bağlılık türlerinin yüksek olduğu örgütler başarılı olacaklardır. Bunlar çalışanın örgüte bağlılığını arttırmak için çalışan üzerinde ortak bir etki yaratarak birbirini pekiştirirler (Kanter, 1968:501 akt: Hall, 1988:680).

1.1.4.1.3. O Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ile Chatman örgütsel bağlılığı çalışanın örgütüne duyduğu duygusal bir bağ olarak tanımlamaktadır. Örgüte bağlılığı üç bölümde sınıflandırmışlardır. Bunlar, uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığıdır (O'reilly, Chatman, 1986:492, akt. Bayram, 2005:130). Bu üç bağlılığın ortak noktası, çalışanın örgüte psikolojik olarak bağlanmasıdır. (Samadov,2006:79)

Uyum Bağlılığı: Çalışanlar belirli bir ödülü elde etmek için örgütte bulunurlar. İhtiyaç duyulandan daha yüksek performans sergilemezler. Çalışanların örgütte bulunma istekleri azdır (Kaya,2010:29).

Özdeşleşme Bağlılığı: Örgütte diğer çalışanlarla kurulan etkileşimden tatmin olmak ya da kurulan etkileşimin sürekliliğini sağlamaktır. Çalışan örgütün bir parçası olmaktan ancak bu şekilde mutlu olacaktır. (Balay,2000:23).

İçselleştirme Bağlılığı: Çalışanın amaçları ile örgüt amaçlarının paralel bulunması ve örgüt amaçlarının çalışanların tutumları ve tavırları üzerinde etkili olmasıdır. Çalışanın örgütünün amaç ve kurallarını, kendi amaç ve kuralları olarak kabullenmesi halidir (Çoban,2011:35)

1.1.4.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Bu yaklaşım Etzioni'nin örgüte katılım modelini temel alır. Etzioni; örgütlerde tek bir uyum sisteminin var olduğunu ve çalışanların bu sisteme uygun düşen bağlılık türüne yönelme şekillerini ele almıştır. Oysa örgütlerde farklı uyum sistemleri ve bağlılık türlerini bir arada görmek mümkündür. Penley ve Gould da Etzioni'nin modelini geliştirerek, örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmektedirler. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.(Penley , Gould ,1988:45)

Ahlaki Bağlılık: Çalışanın, Örgütün kuruluş amaçları ve kimliği ile karakterize olmasıdır. Çalışanın örgütün hedeflerini ve kurallarını benimsemesiyle birlikte örgütüne olan olumlu ve yoğun bağlılığıdır (Penley , Gould ,1988:46).

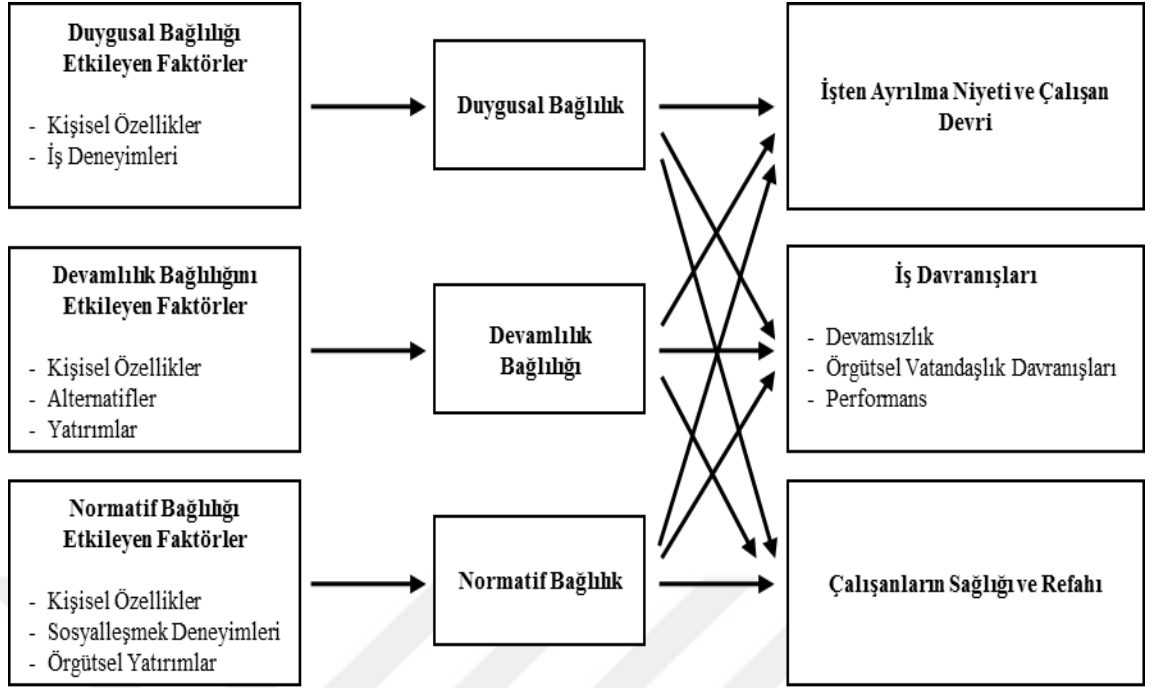
Çıkarıcı Bağlılık: Çalışana göre örgüt, ödüle ulaşmak için bir araçtır. Bu bağlılık şeklinde çalışanın örgüte katkıları elde edeceği ödüle ve teşviğe göre şekillenir (Penley, Gould ,1988:46)

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Çalışanın örgütün iç ve dış çevresi üzerinde kontrolünün olup olmaması konusundaki algısıdır. Çalışan, örgütteki ödül ve cezaların, işin niteliğine göre değil de tesadüfi olarak verildiğini düşünüyorsa, örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı hissine kapılmıştır. Dış çevre ile alakalı olarak, alternatif fırsatlarının bulunmaması da yabancılaştırıcı bağlılığın artmasına neden olabilir. Örgütün iç ve dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını düşünen çalışan, örgüte karşı olumsuz duygular geliştirecektir (Penley ve Gould, 1988: 47).

1.1.4.1.5. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık ile ilgili en önemli çalışmalardan biri Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık çalışmalarıdır. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum, bireylerin davranışlarıyla açıklanmaktadır. Belirtileri ise, bireyin örgütte kalmaya devam etmesidir. (Allen ve Meyer, 1990:2)

Örgütsel bağlılık Allen ve Meyer tarafından üç grupta incelenmektedir. Bunlar, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Örgütsel bağlılığın bu üç bileşeni çalışanların farklı psikolojik durumlarını yansıtmasına rağmen, bu bağlılık türlerinin üçü de çalışanın psikolojik durumunu, örgütle arasındaki ilişkisini, örgütte kalıp kalmayacağını etkiler. Ayrıca örgütün personel devir hızını düşürür (Uyguç, Çimrin, 2004:91).



Şekil 2: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: MEYER, J. P, Stanley, D. J., Herscovitz, L. Ve Topolnytsky, L. (2002), Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences. Journal Of Vocational Behavior, 22.

Duygusal Bağlılık: Çalışanların örgütün hedeflerini ve amaçlarını içselleştirdikleri, örgütün bir parçası olarak kalmayı arzuladıkları bağlılıktır. Örgüt, çalışan için büyük bir öneme sahiptir. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte çalışanlar, ihtiyaç duyduklarından değil, istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Balay, 2000:21). Bu tip çalışanlar, örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirirler ve gerektiğinde daha fazla çaba harcamaya hazırdırlar (Bayram, 2005:132). Duygusal bağlılığa etki eden faktörleri Allen ve Meyer şu şekilde sıralamıştır (Allen ve Meyer 1990: 17);

İşin Cazibesi: Çalışanın görevlerinin zorlu ve heyecanlandırıcı olması,

Rol Açıklığı: Çalışanın örgütün kendisinden ne beklediğini açıkça bilmesi,

Amaç Açıklığı: Çalışanın, örgütteki görevleri konusunda fikir sahibi olması,

Amaç Güçlüğü: Çalışanın görevini işin gereklerine göre yerine getirmesi,

Yönetimin Önerilere Açıklığı: Yönetimin, çalışanların önerilerini önemsemesi,

Çalışanlar Arasında Uyum: Örgütte çalışanların birbirlerine samimi olması,

Örgütsel Güvenilirlik: Çalışanın, örgütüne güven duyması,

Eşitlik: Örgütteki çalışanların tamamının eşit haklara sahip olması,

Çalışanın Önemi: Çalışan, örgütün temel hedeflerine ulaşmasını sağlar,

Geri Besleme: Çalışanlara performansları hakkında geri bildirim yapılması,

Katılım: Çalışanların iş ve performans standartları ile ilgili alınan kararlara katılımını sağlamak.

Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütün misyonunu gerçekleştirmesi için çaba sarf ederler, bu nedenle örgütten ayrılmak istemezler. Çalışan, örgütün başarısını kendi başarısı, zararını kendi zarar olarak görür (Baysal, Paksoy, 1999: 227). Bu nedenle örgütlerin çalışanlarında olmasını istediği bağlılık türüdür.

Devamlılık Bağlılığı: Çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda gelirlerini kaybedeceklerine inanmaları ve alternatif iş imkanlarının kısıtlı olması nedeniyle, zorunlu olarak örgütte çalışmaya devam etmeleri durumudur (Sabuncuoğlu, 2007: 614). Çalışanın örgütte çalıştığı süre boyunca verdiği emek, zaman ve çaba ile elde ettiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşur (Obeng, Ugboro, 2003:84).

Çalışan örgütte çalışmaya devam edebilmek için, asgari seviyede olsa da örgütün şartlarını yerine getirir (Altıntaş, 2011:51). Çünkü örgütten ayrılmak kendisi için gelir kaybı ve bazı zorluklar meydana getirmektedir. Çalışanlarda devam bağlılığının gerçekleşmesine sebep olan bireysel ve örgütsel etkenler aşağıda özetlenmiştir (Allen ve Meyer 1990: 18).

Yetenekler: Çalışanın çalıştığı örgütte elde ettiği tecrübenin, başka örgütte fayda sağlayıp sağlamayacağı kaygısı.

Eğitim: Çalışanın aldığı formel eğitimin, bulunduğu örgüt ve benzeri örgütlerin dışında kendisine faydasının olmayacağını düşünmesi.

Yer Değiştirmek: Çalışanın işten ayrılması halinde, başka bir yere gitmeyi arzu etmesi,

Bireysel Yatırım: Çalışanın örgüte çok fazla emek verdiğini düşünmesi.

Emeklilik Primi: Çalışanın örgütten ayrılmaması halinde elde edebileceği emekli ikramiyesini, ayrılması halinde kaybedeceği düşüncesi,

Toplum: Çalışanın yaşı ve bulunduğu yerde ne kadar süredir oturduğu.

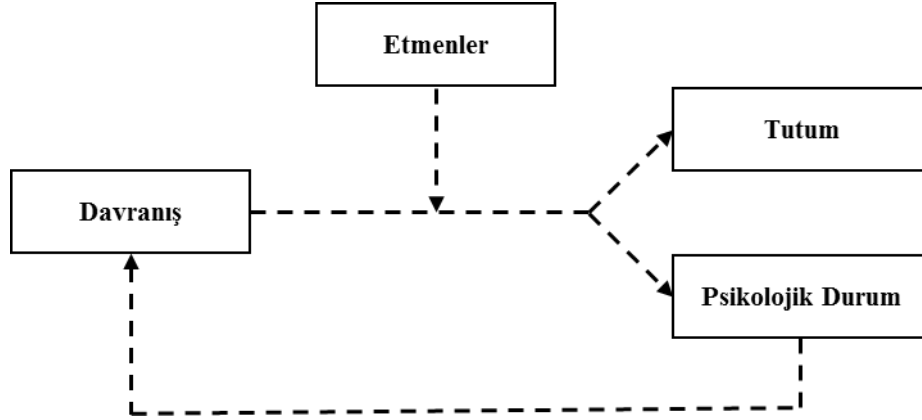
Seçenekler: Alternatif işlerden birine başlamakta zorluk yaşayabilecek olması.

Normatif Bağlılık: Çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmamaları ve bu nedenle kendilerini örgüte bağlı hissetmeleridir (Meyer ve Allen, 1997:11). Çalışanların örgüte bağlılık duymalarının temelinde, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları yatmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003:84). Kişi, şahsi çıkarlarını gözetmeksizin sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir

Yukarıda açıklanan her üç bağlılığın ortak noktası, çalışan ile örgüt arasında işten ayrılma olasılığını azaltan bir bağ oluşturmalarıdır. Her bağlılık tipi çalışana bir biçimde örgütüne bağlar ancak, bağlayıcılık şekilleri birbirinden farklıdır. Birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde ihtiyaca ve üçüncüsünde ise ahlaki yükümlülüğe dayanmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003, s.83).

1.1.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre bağlılık, çalışanın işe başladığı andan itibaren sergilediği davranışlar neticesinde oluşmakta ve çalışanın örgüte bağlandığı süreci anlatmaktadır. Davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgüte değil, örgüt içinde yaptıkları işe bağlanmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade çalışanların davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Çalışan bir davranışta bulunduktan sonra bunu sürdürüp, bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zamanla bu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte ve böylece davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Bayram,2005:127) Literatürde Becker'in ve Salancik'in davranışsal yaklaşımla ilgili teorileri göze çarpmaktadır. Şeki-3'de davranışsal bağlılık yaklaşımı bireyin belli davranışlar geliştirdikten sonra bu davranışlarına bağlılık göstererek buna uygun yeni davranışlar geliştirmesi ve psikolojik durumun da bu davranışlara göre şekillenmesi açıklanmıştır.



Şekil 3: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: MEYER, J. P. ve Allen, N. J. ,1991 “A Three-Component Conceptualization Of Organizationalcommitment”, *Human Resource Management Review*, s.63.

1.1.4.2.1. Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre bağlılık, çalışanın düzenli davranışlarından vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, gösterdiği istikrarlı davranışlarına devam etme eğilimidir (Samadov,2006:67). Çalışan bahsi kazanmak için davranışının tutarlılığını sürdürmek durumundadır. Çalışan, örgütüne duygusal olarak bağlılık göstermemektedir. Ancak bağlanmadığında mahrum kalabileceklerini düşündüğünden bağlılık hissetmekte ve örgütü için çalışmayı sürdürmektedir (Saldamlı, 2009: 23).

Bahse girme kavramına göre çalışan emeğini, kendi örgütüne yatırım yapar. Örgüte verdiği emek ne kadar fazla ise bağlılık derecesi de o kadar yüksek olacaktır. Çalışanın örgüte yatırımları zaman içerisinde arttıkça, alternatif iş olanakları cazibesini yitirecektir. Becker, bu tip bağlılığı ekonomik sebeplerin oluşturduğunu ifade etmektedir. Örgütten ayrılmanın para, statü vb. kayıplara neden olacağı fikri çalışanı örgüte bağlanmaya mecbur bırakır (Altıntaş, 2011:44).

Buna göre mali etkenler çalışanın örgütten ayrılmasında oldukça zorlaştırıcı bir unsurdur. Çalışanların bağlılık göstermesine yol açan dört adet yan bahis kaynağı vardır. Bunlar (İnce, Gül, 2005:52)

Toplumsal beklentiler: Çalışan içinde yaşadığı toplumun manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarına sınırlama getirebilir. Örneğin; Sık sık iş değiştiren kişilere toplumda güvenilir gözüyle bakılmaması.

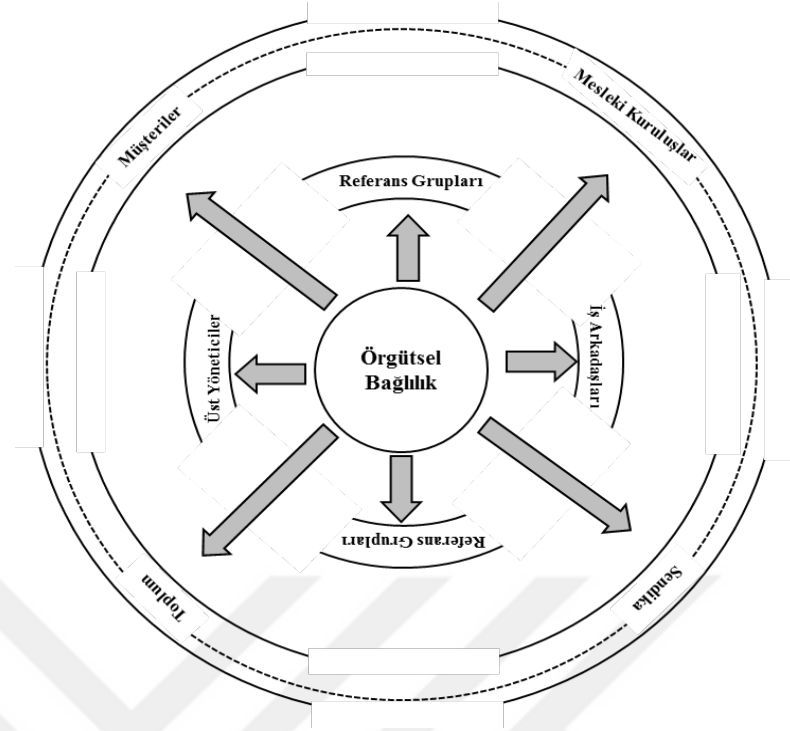
Bürokratik düzenlemeler: Emeklilik aylığı için her ay aylığından bir miktar kesinti yapılan bir kişi işten ayrılmak isterse, yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedeceğinden işten ayrılmak istemez. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur.

Sosyal etkileşimler: Çalışan, diğer çalışanlarla ilişki içindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlar ve bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek durumunda kalır. Örneğin, bir çalışan kendini sözüne güvenilir olarak göstermişse, çevresi de onunla ilgili bir kanı oluşturmuştur. Bu kanının değişmemesi için, bireyin yalan söylememesi gerekecektir. Bu durumda, bundan sonraki süreçte doğru tutumlara bağlılık durumu oluşacaktır.

Sosyal roller: Çalışan uzun yıllardır kendisine verilen sosyal rolünün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamamaktadır.

1.1.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Çalışanın davranışlarını ve davranışları aracılığıyla etkinliklerini ve örgütüne olan sempatisini arttıran inanışlarına bağlılık geliştirmesi durumudur. Kurama göre çalışanın gösterdiği davranışlar ve tutumları uyumlu olmalıdır. Davranışları ve tutumları uyumlu olmayan çalışan stres ve gerilim yaratır (Çoban, 2011:33). Örnek olarak sevmediği işi yalnızca para kazanmak için yapan çalışanın, işi ile davranışı arasında uyumsuzluk oluşur. Buna rağmen içinde bulunduğu koşullar nedeniyle işini bırakamayan çalışan işiyle ilgili olumsuz düşüncelerini değiştirmeye çalışır, böylece de sorunlarından uzaklaşacaktır. Buna karşın davranışla tutum arasındaki uyum bağlılık oluşmasını gerektirecektir. Net bir şekilde sergilenen, sergilendikten sonra geriye alınamayan, herkesin gözü önünde meydana gelen ve isteyerek ortaya konan davranışlar bağlılık durumunu etkileyebilmektedir (İnce, Gül, 2005:52).



Şekil 4: Örgütsel Bağlılıklar

Kaynak: REICHERS, A. E. (1985) “A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment”, *Academy Of Management Review*, Vol 10: 472

1.1.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers tarafından öne sürülen çoklu bağlılık yaklaşımına göre, bağlılık çalışandan çalışana değişiklik gösterebilmektedir. Bir çalışana göre örgüte bağlılıkta örgütün çalışma şartları etkili iken, diğer bir çalışana göre ise örgütün çalışana verdiği değer etkili olmaktadır (Açıkgöz,2010:17). Her örgüt farklı değerlere ve amaçlara sahiptir. Bu nedenle örgütlerde farklı unsurlardan hareketle, farklı düzeylerde bağlılık türleri ortaya çıkabileceğini savunduğundan diğer iki bağlılık türünden ayrılmıştır (Balay, 2000:26). Çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütün iç ve dış çevresini oluşturan unsurların bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır.

1.1.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Örgütsel bağlılık düzeyleri literatürde; düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılık olmak üzere üç farklı bağlılık düzeyi şeklinde tanımlanmıştır (Koç, 2009: 203).

1.1.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt ile kurduğu bağın en az olduğu durumdur. Burada ortaya konan bağlılık; duygusal bir bağlılık değildir. Çalışanın örgüte yaptığı yatırımlar nedeniyle örgütte varlığını sürdürme çabasından kaynaklanan devamlılık bağlılığıdır.

Düşük örgütsel bağlılık gösteren çalışanlar örgütte “duygusuz çalışanlar” olarak tanımlanmaktadır. Çünkü; sürekli alternatif iş olanaklarını gözden geçirirler ve yaptıkları işle ilgisizdirler, bu nedenle verimliliği düşürürler. (Bayram, 2005:135). Düşük düzeyde bağlılık, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu ya da olumsuz etkiler bırakabilmektedir.

Genel olarak düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, ve gelir kayıplarına neden olmaktadır (Randall, 1987:463).

1.1.5.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Çalışanın, örgütün amaç, hedef ve politikalarını kabullenmesine rağmen kendini örgüte ait hissetmemesi durumudur. Bu bağlılık aşamasında bulunan çalışanlar, birey olarak benliklerini korumaya çalışarak, sistemin kendilerini şekillendirmesine izin vermemektedirler. (Doğan, Kılıç, 2007:54). Çalışanın tecrübesi fazladır ancak, örgütle özdeşleşme düzeyi düşüktür. Bu düzeydeki çalışanlar topluma sorumluluk ile örgüte şükran duygusu nedeniyle örgütte kalmanın kendisi için en iyi karar olacağı düşüncesine sahiptir. (Bayram, 2005: 133). İlimli düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarılabilmektedir.

1.1.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Çalışanın, örgütün hedeflerini tam olarak benimsediği, tüm değer yargılarını kabul ettiği, örgütüne bağlı olduğu, ve örgütün için her türlü fedakarlığı yapacak derecede özdeşleştiği bu bağlılık Allen ve Meyer'e göre duygusal bağlılıktır. (Koç, 2009: 206).

Bu bağlılık düzeyinde çalışanlar, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık çalışana başarı ve doyum sağlar. Örgüt, çalışanın başarısına ve sadakatine karşılık onu üst pozisyonlara getirerek ödüllendirir (Balay, 2000:89). Örgüt-

sel bağlılığı yüksek çalışanlar; örgütün amaçları ve örgüt kültürü değişirse, çalışan hayal kırıklığına uğrayarak yaptığı işten tatmin olmamaya başlarsa örgütten ayrılabilir (Bayram, 2005:136).

Örgütsel bağlılığın yüksek olması durumunda iş tatmini, devamsızlık, personel devri azalacak, verimlilik artacaktır. Yüksek rgtsel bağlılığın hem bireye hem örgüte olumlu sonuçları vardır.

1.1.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Literatürde rgtsel bağlılık ile ilgili farklı yaklaşımlar geliştirilmiş olsa da, temelde tüm bağlılık yaklaşımları birbirine benzemektedir. Tutum ve davranış temelli bağlılık yaklaşımları bir madalyonun iki yüzü gibidirler ve aslında birbirine çok benzemektedir. Çalışanın her davranışının altında, çalışanı o davranışı göstermeye iten bir tutum saklıdır. Benzer bir Şekilde tutum, kişiye belirli bir davranışa yönlendiren eğilimlerdir (Gül, (a) 2002:51).

Örgütsel bağlılığın sonuçları çalışanın bağlılık derecesi ile orantılı olarak pozitif ya da negatif olabilmektedir. Örgütsel amaçlar, çalışanlar için makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek bağlılık etkili sonuçlar doğurur. Ancak tersi durumda, örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilir (Balay, 2000:82). Bağlılıkla en güçlü ilişkisi olan davranışsal yaklaşımdır. İş tatmini yüksek, güdülenmiş çalışanların, kararlara katılımları ve örgütte kalma arzuları yüksek olacaktır. Bu nedenle bu faktörler örgütsel bağlılıkla olumlu ilişkiler içerisindedir. Çalışanların mensubu buldukları örgüte karşı bir bağlılık hissetmeleri, hem çalışanın hem de örgütün yararına bir sonuç ortaya çıkararak karşılıklı bir verimliliği arttıracaktır. Verimli alışan, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında da önemli bir katkı sağlayacaktır (Koç, 2009: 201)

1.1.6.1. Bağlılık ve Performans

Performans, alışanların, örgütün verimliliğine yapmış olduklarını etkinin bir seviyesidir. Örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanın yüksek düzeyde katkı sağlaması beklenmektedir (Ersoy, 2007: 106). Ancak beklenenin aksine bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin zayıf veya yeterince güçlü olmadığı ortaya koyulmuştur.

- Steers, yaptığı çalışmalar sonucu bağlılık ve performans arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. (Steers, 1977: 46 akt. Gündoğan, 2009: 26).
- Uygur ise, bağlılık ve performans arasında bir ilişki olduğunu fakat bunun yüksek düzeyde olmadığını söylemiştir (Uygur, 2009: 81).

Bu zayıf ilişkinin en önemli sebebi, çalışanın performans karşısında maddi beklentisinin yükselmesidir.

1.1.6.2. Bağlılık ve Devamsızlık

Devamsızlık, çalışanın mücbir sebepler dışında, kendi arzusuyla işe gelmemesidir. İşe devamsızlık örgütün işlerinin aksaması nedeniyle, örgütsel verimliliğin düşmesine neden olur. Bağlılık ve devamsızlık arasındaki ilişki incelendiğinde birçok farklı sonuç elde edilmiştir. Bazı araştırmalar ikisi arasındaki ilişkinin yüksek olduğunu ifade ederken bazıları ise düşük bir ilişki bulunduğunu iddia etmişlerdir (Gündoğan, 2009: 62).

Örgütsel bağlılık ve devamsızlık arasında genellikle ters bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışan işini zevkle yapar ve severek gelir bu nedenle devamsızlığı düşüktür.

1.1.6.3. Bağlılık ve Çalışan Devir Oranı

Örgütlerin en önemli sorunlarından biri çalışan devir oranıdır. Çalışan devir oranının yüksek olması örgütün iş gücü temini ve oryantasyon maliyetlerini arttırmaktadır. Yeni personelin tecrübesiz olması verimi düşürecek, çalışanın işe alışma sürecinde hatalar yapmasına ve bu nedenle örgüt için ek maliyetlere neden olacaktır. Örgütsel bağlılık ile çalışan devir oranı arasında negatif bir ilişki vardır. Çalışanın örgütsel bağlılığı arttıkça, işten ayrılma niyeti azalır, örgütsel bağlılığı azaldıkça ise işten ayrılma niyeti yüksek olacaktır (İnce, Gül: 2005: 96).

Alternatif iş imkanları çok olan çalışanların bağlılık oranı düşük olduğundan, örgütten ayrılma eğilimleri yüksektir ve buna paralel olarak örgütün çalışan devir oranı da yüksektir. Kıdem, emeklilik hakları ve çalıştığı örgütteki statüsü çalışanların örgütten ayrılma eğilimlerini düşürmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlarda ise tam tersine işten ayrılma niyeti düşük olmuştur (Sabuncuoğlu, 2008: 617).

BÖLÜM 2: İŞ TATMİNİ KAVRAMI, ETKİLEYEN FAKTÖRLER, KURAMLARI VE SONUÇLARI

2.1. İş Tatmini Kavramı

2.1.1. Tanımı ve Önemi

Günümüzde işletmelerin küresel pazarda tutunabilmelerini sağlayan işletmenin olmazsa olmazı “insan” faktörüdür. Bu nedenle işletmeler üretmek ve kar elde etmek dışında çalışanların iş doyumunu arttırmaya da çalışmaktadır. Bir örgütün, insan kaynağı ne kadar gelişmiş ve nitelikli olursa olsun, isteklendirilip harekete geçirilmedikçe örgüte bir yararı olmayacaktır. (Can vd.,1995: 317).

İş tatmini yüksek olan çalışan hem kendisi için hem de işletme için oldukça önemli sonuçlar doğurur. Mutlu çalışanlar her zaman çevresindekilerin motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkiler. Mutsuz çalışanlar ise, motivasyon ve performansının düşmesine, işe gelmeme veya geç gelmelere, işe konsantre olmamaya, işten ayrılmalara ve genel olarak moralinin düşmesine neden olur. Bu nedenle işletmeler açısından çalışanların iş doyumunun yüksek olması çok önemlidir. Bir şirkette, insan kaynakları yöneticileri ve aynı zamanda çalışanlarca bilinmesi, algılanıp anlaşılması önem taşımaktadır. Araştırmanın bu bölümünde iş tatmininin tanımı, önemi, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatminin sonuçları kavram başlıkları üzerine literatür inceleme yapılmıştır.

İş tatmini, kişinin yaptığı işin genel durumu ve kişinin işine olan duygusal yönelimi ile ilgilidir. Genel olarak çalışanların işlerinden duyduğu haz veya mutluluk olarak ifade edebilir. İş tatmini yönetimin ve örgütsel bağlılığın en önemli konularından biridir. Örgütten örgüte çalışanların tatmin düzeyleri değişebilir (Başar, Basım,2015:666). Tatmini oluşturan durum, kişinin beklentileri ile duygularının uyumlu olmasıdır. Literatüre baktığımızda iş tatmini için birçok tanım yapıldığını görmekteyiz. Sözü edilen iş tatmini tanımlarından bazılarını aşağıda yer verilmiştir. Bu tanımlara göre; İş tatmini;

- “İş görenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur” (Erdoğan, 1996: 32).
- “Kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur” (Cribbin, 1972: 115 Akt: Yazıcıoğlu,2009: 237).

- “Bireyin işine karşı olumlu tepki göstermesidir.” (Oshagbemi, 1999: 108)
- “Çalışanların işlerine yönelik sahip oldukları olumlu veya olumsuz duyguların derecesidir” (Schermerhon vd., 1994: 144).
- “İş görenin işini, iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur” (Başaran,1991: 242).

İş tatmini kavramı soyut bir kavram olmasına rağmen bununla ilgili bir çok tanım yapılmıştır. Özetle iş tatmini; çalışan bireyin yaptığı işi, çalıştığı şirketi veya kurumu, yöneticilerini sevmesi, işini severek yapmasıdır.

İş tatmini, bir örgütün sürekliliği için nitelikli iş gücünü kendine çekme ve onları bünyesinde tutma becerisi ile yakından ilgilidir. İş tatminin olmadığı durumlarda sorunlar artmakta, sendikal faaliyetler gündeme gelmekte, devamsızlık ve çalışan devri gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bunlar, organizasyonun başarısını etkileyecek ve maliyet artırıcı etkiye neden olabilecektir (Özkalp, Kırel, 2001:75).

İnsanlar hayatlarının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmektedirler. Çalışanların iş yerleri ve yaptıkları iş hakkındaki düşünceleri hem kendileri hem de örgüt için önem taşımaktadır. Çalışanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi, yöneticiler açısından önem taşımaktadır. Çünkü, iş tatminsizliğinin doğrudan neden olduğu davranışlar, işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, ruhsal ve fiziksel rahatsızlıklardır.

Çalışanın duygu, düşünce ve davranış üçlüsünün aynı yönde geliştiği durumlarda çalışanın işyerine karşı tutumu oluşur ve bu tutumun işten aldığı tatmini belirlemedeki rolü oldukça fazladır. Eğer çalışanın iş tatminini oluşturan duygu, düşünce, davranış üçlüsü aynı yönde gelişmezse; işe geç gelme, işi benimsememe, işten ayrılma gibi tepkilerin ortaya çıkması kaçınılmazdır.(Okumuş, 2011: 41). Ayrıca, daha gizli bir şekilde, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, örgütsel sorunlar gibi örgütü yıpratıcı unsurlara neden olur. İş tatminsizliği, örgütü iç ve dış tehditlere karşı zayıflatır ve hatta yok eder (Akıncı, 2002: 3).

Çalışanların örgütteki işine motive olması, alınan kararlara dahil edilmesi, kariyer fırsatlarının açık olması, örgütte bulunan bireylerle iletişiminin artırılması, özetle çalışma şartlarındaki sıkıntıları ortadan kaldırarak kaliteyi artırmakla birlikte iş tatmini seviyesi

de artacaktır (Okumuş, 2011: 41). İş tatmini, çok hızlı bir şekilde elde edilebildiği gibi aynı hızla tatminsizliğe dönüşebilir, çünkü iş tatminin durağan bir yapısı yoktur, dinamiklidir. Örgüt içindeki çalışanlardan kaynaklı sorunların birçoğu iş tatminin sağlanamamasından kaynaklanmaktadır. İş tatminin önemini, iş tatminsizliğinden yola çıkarak yorumlayan Şimşek'e göre; " İşletmede görev alan kişiler, örgüte katkıları doğrultusunda eşit muamele gördüklerini hissederlerse, tatmin olmaları kolaylaşır. İş tatmini sağlanamayan işletmeler, pek çok sorunla karşı karşıya kalabilmektedirler" (Şimşek, vd. 2001:137).

İşletmenin rasyonel sonuçlar elde edebilmesi için, modern yönetim düşüncesi içerisinde iş-kişi uyumunun çok boyutlu olarak ele alınması, etkili bir yönetimin zorunlu unsurudur. İş-kişi uyumu için; çalışanların özelliklerine ve yeteneklerinde uygun pozisyonda çalışmalarının yeterli olmadığı; terfi ve yüksek ücretin çalışanın mutluluğunu her zaman sağlayamadığı anlaşılmıştır. Yapılan araştırmalara göre, çalışanın mutlu ve verimli çalışması için yaptığı işten tatmin olması gerektiği sonucuna varılmıştır (Erdoğan, 1996: 231). Çalışanların yaptığı iş karşılığında elde ettiği maddi ve manevi tatmin, bireyin psikolojik ve sosyal hayatına etki edecek dolayısıyla örgüte ve topluma olumlu yansıyacaktır.

2.1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Örgütler; üretim, yönetim ve organizasyon yapısı boyutunda aynı olsalar bile; çalışanların farklı bakış açıları, tutumları ve davranışları ile fark yaratırlar. Her çalışan farklı bir karakter olduğundan iş tatmini kişisel ve hatta kurumsal olarak farklılıklar gösterebilir. Çalışanlar, fikirlerini, duygularını, yaşam tarzlarını örgüt içinde yaptıkları işe dolayısıyla örgüte yansıtırlar. Bireyin mutlu çalışması örgütü olumlu yönde etkilerken, mutsuz çalışması olumsuz yönde etkiler. "İş tatmini bir takım faktörlerin birey tarafından değerlendirilmesinin bir sonucudur" (Özkalp, Kirel,2001:129). Bu çalışmada iş tatminini etkileyen faktörler, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana başlık altında araştırmanın amacına uygun olarak gruplandırılarak incelenmeye çalışılmıştır.

2.1.2.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler doğuştan gelen faktörlerin, tecrübe ile birleşmesi ile oluşur. İş tatmini ile bireysel faktörler arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir. Örgüt için,

çalışanların örgütsel amaç ve değerleri benimsemeleri ve kendi amaçlarını örgütün amaçları ile birleştirmeleri, örgütte uzun yıllar çalışmaları açısından son derece önemlidir. Aynı örgüt içerisinde ve aynı şartlarda çalışan bireylerin iş tatmini düzeylerinin farklı olması, bireysel faktörler ile açıklanabilir. Örneğin, aynı iş yerinde, aynı seviyede ve aynı koşullar altında çalışan iki iş görene eşit düzeyde ücret verildiği zaman, beklentilerinin karşılanma düzeylerinin farklı olması olasıdır (Eren, 1996:234). İş tatmini, çalışanlar için önemli olan etmenlerin, bireysel olarak değerlendirilmesi ile ilgilidir. (Kırel, 2004:77). İş tatminine etki eden bireysel faktörler; yaş, cinsiyet ve medeni durum, kıdem, eğitim, kişilik olarak ele alınmıştır.

2.1.2.1.1. Yaş

Bireyin içinde bulunduğu yaş ve yaşam dönemi; davranışlarına, davranışları tutumlara, tutumları da aldığı kararlara etki etmektedir. Bu nedenle bireyin düşüncelerinde zamansal olarak değişiklikler meydana gelmektedir. (Aşık, 2010: 38). Genel anlamda literatür incelendiğinde, yaş ile iş tatmini arasında doğru orantı olduğu kabul edilmektedir. Yaş arttıkça iş tatmininin de arttığı çalışanın yaşı ilerledikçe, tecrübesinin ve iş tatmin düzeyinin arttığı varsayılmaktadır. Devamlı olarak iş değiştirme isteği iş tatminsizliğinin en önemli belirtisidir (Aktaş, Aktaş, 1991:78).

2.1.2.1.2. Cinsiyet ve Medeni Durum

İş tatmini üzerine yapılan araştırmalarda en çok incelenen konulardan biri cinsiyet faktörüdür. Çalışmalardan ortaya çıkan genel kanı, kadınların iş tatmin düzeylerinin erkeklerden fazla olduğudur. Erkeklerle aynı şartlarda çalıştırıldıkları durumda, ailenin ekonomik yükümlüğünü taşımadıklarından ve iş hayatı beklentilerinin erkeklere oranla daha az olması nedeniyle kadınların, erkeklere göre daha kolay tatmin oldukları şeklinde bir kanı bulunmaktadır Aynı zamanda kadınların genellikle annelik ve eşlik rollerinin iş hayatının önüne geçmesi nedeniyle, genellikle niteliksiz işlerde çalıştıkları bu nedenle iş tatmininin sağlanamadığı da düşünülmektedir (İşcan, Sayın:2010:202). İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişki incelendiğinde tutarlı sonuçlara ulaşılamadığı görülmektedir. Bu sebeple, iş tatmini düzey farklılığının başka faktörlerle de ilişkisi olabileceği göz ardı edilmemelidir.

İş tatmini ile medeni durum arasında çok anlamlı bir ilişki bulunmamakla birlikte, genellikle bekârların iş tatminlerinin, evlilere göre daha düşük olduğu ortaya konmuştur. Evli çalışanların iş tatmini düzeylerindeki artışın sebebi, evliliğin bireye kattığı sorumluluk duygusu ve maddi ihtiyacın artmasıdır (Kılıç, 2008: 20).

2.1.2.1.3. Kıdem

Bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça; kıdemi, unvanı, maaşı, bunların yanı sıra örgüt içinde işe ve çalışma arkadaşlarına uyumu artar. Bu nedenle iş tatmininin de artması gerektiği düşünülmektedir. Çalışan uzun süre aynı örgütte çalıştığında işten beklentileri daha gerçekçi temellere dayanır, kıdem arttıkça iş tatmininin artmasının nedeni budur. (Muchinsky, 1993: 123).

2.1.2.1.4. Eğitim

Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin, işten beklentileri de yüksek olduğundan iş doyumunu olumsuz etkilediği görülmektedir. Burris'e göre, çalışanın eğitim seviyesi işinin gerektirdiğinden çok yüksekse, bu durum iş tatminsizliği yaratmakta; eğitim seviyesi işin gerektirdiğinden orta derecede yüksekse olması halinde bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğu görülmektedir (Sun, 2002:41). Eğitim düzeyi yüksek çalışanlar, iş yerindeki monoton işler nedeniyle bilgi ve becerilerini çok fazla kullanamazlarsa bu durum tatminsizliğe yol açacak ve çalışanı yeni iş arayışlarına yöneltecektir. Tam tersi durumda, çalıştığı pozisyon eğitim seviyelerinden daha yüksek olan çalışanlarda ise başarısızlık korkusu kişinin stresli çalışmasına ve iş tatmin seviyesinin de azalmasına neden olacaktır (Aşık, 2010: 39).

2.1.2.1.5. Kişilik

Kişinin kendine göre bir farklılığı, belirgin bir özelliği olması durumu, kişinin özyapısına uygun kendine özgülüklerin tümüne "kişilik" denir. Yelboğa'ya göre kişilik; kişinin belirli ve tutarlı davranışlarının bütünüdür. (Yelboğa, 2007: 5). Yaşam süreci içinde yavaş yavaş oluşur ve birdenbire değişmez. Çeşitli özellikler, yaşam içinde bireyde bir davranış bütünlüğü oluştururlar. Çalışan örgüte geldiğinde şekillenmiş bu kişiliği ile gelecektir(Türk, 2007: 79).

Araştırmalara göre iş tatmini ve kişilik arasındaki ilişkinin çok yüksek olduğu görülmüştür. Çalışan ve yaptığı iş arasında uyum varsa kişi işinin gerektirdiği yetkinlikleri taşıyorsa işinde başarılı olacaktır ve başarı iş tatmini beraberinde getirecektir. Ancak tam tersi durumda, yaptığı iş ile uyumu düşük bireylerde iş tatmini düşük olacaktır. Örneğin; çok fazla sosyallik gerektiren bir işte, içine kapanık bir bireyin çalışması durumunda birey fazla stres yaşayacak, iş tatmini de düşük olacaktır. (Telman, Ünsal, 2004: 63).

Kendini gerçekleştirebilen çalışanlar, başarı odaklı çalışmakta, eleştirilere ve emeğinin takdir edilmesine daha az önem vermekte, örgüt içinde adil yükselmelere güvenmektedir. Böylece iş tatmini daha yüksek olacak ve örgütüne daha fazla katkı sağlayacaktır (Başaran, 1991: 205).

2.1.2.2. Örgütsel Faktörler

Çalışan insanlar hayatlarının büyük bir kısmını iş yerinde geçirirler. Çalışma hayatına bireyin kendi kişisel faktörlerinin etkisi kadar etki eden için bulunduğu örgütsel çevre vardır. Örgütsel faktörler çalışanın dışında gelişir.

Örgütler çalışanların iş tatminlerini yükselterek onlardan maksimum verim elde edebilirler. İş tatminine etki eden örgütsel faktörler bu bölümde; ücret, iş yeri fiziki koşulları, çalışma arkadaşları, yöneticilerin tutumu, performans değerlendirme, iletişim, terfi, ücret dışı imkanlar olarak ele alınmıştır.

2.1.2.2.1. Ücret

Çalışma hayatının olmazsa olmazlarından, iş tatminini etkileyen en önemli unsurlardan biridir ücret. Her çalışan, az ya da çok olsa da emeğinin karşılığını alır ve her çalışan farklı bir kişilik olduğundan, elde ettikleri tatmin düzeyleri farklıdır. Yapılan araştırmalara göre unsurlardan biridir ücret. Çalışanın aldığı ücreti yeterli görmesi, bu ücret ile ihtiyaçlarını karşılayabilme derecesine bağlıdır. Çalışanın aldığı ücret, toplumsal ekonomiye, bireyin eğitim düzeyine ve yeteneklerine göre adilse, kişinin iş tatmin düzeyi artacaktır. Tersisi durumda ise, yani aldığı ücretin adil olmadığını düşündüğünde iş tatmini azalacaktır. (Türk, 2007: 76). Sonuç olarak, ücret ile tatmin arasındaki ilişki yüksek olmasına rağmen tek başına değerlendirildiğinde anlamlı bir sonuç vermeyebilir. Bu

nedenle; çalışanın yaşı, kıdemi, öğrenim düzeyi, işe harcanan emek, sorumluluk, gibi faktörler kişinin ücretin yeterliliğini değerlendirmesinde etkili bireysel faktörlerdir

2.1.2.2.2. İş Yeri Fiziki Koşulları

İşyeri fiziki şartlarının çalışmaya elverişli olması, çalışanların daha verimli ve daha özenli olmasını sağlar. Bu nedenle örgüt içinde aydınlatma, havalandırma, ısıtma- soğutma, gürültü vs. çalışma koşulları ne kadar elverişli olursa, bireysel iş tatmini ve örgütsel verim o kadar yüksek olacaktır(Sabuncuoğlu, 2000: 55). Örneğin; kışın sürekli soğuk olan bir ortamda çalışan kişi, sürekli üşüdüğünden kendine yeterli önemin verilmediğini, örgütün onun Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde birinci sıradaki fizyolojik ihtiyaçlarını bile karşılayamadığını düşünür ve bu bireyin tatmin düzeyini düşürür. İşyeri fiziki koşulları hem çalışanın rahatlığı hem de işi iyi yapabilmesi açısından önemlidir. Çalışanlar tehlikesiz ve rahat ortamlardan hoşlanmaktadırlar (Erdoğan, 1996:248).

2.1.2.2.3. Çalışma Arkadaşları

Çalışma arkadaşları örgütsel çevreyi oluşturan en önemli unsurlardan biridir. Başaran'a göre; iş yerinde çalışma arkadaşları ile iyi geçinen, birlikte ortak faaliyetlerde bulunan, ortak tutum ve davranışlara sahip olan çalışanların iş tatmin düzeyleri yüksektir (Başaran, 1991: 204). Çalışanların birbirine destek olduğu ortamlarda, işe istemeyerek gidenler bile çalışma arkadaşlarını sevdikleri için mutlu çalışırlar (Erdil vd.2004: 20).

İş tatmininin yükselmesi için örgütlerde çalışanlar arasındaki iletişimin artması, ortak bir amaç etrafında birleşmeleri gerekmektedir. Örgütlerde takım çalışmaları çalışanların ilişkilerini arttırabilmek, işi daha eğlenceli bir hale getirebilmek ve iş tatminini arttırabilmek için yapılır (Telman, Ünsal, 2004: 46). Ancak, çalışma grubu bir arada çalışması zor kişilerden oluşmuş ise bu durum çatışmaya neden olacak ve iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir. (Mammadova, 2013: 35). Mutlu ve huzurlu bir iş ortamı çalışanlarda verimi artırarak iş doyum düzeyini yükseltecektir.

2.1.2.2.4. Yöneticilerin Tutumu

İş yerindeki yöneticilerin tutumu iş tatminini etkileyen önemli unsurlardan biridir. Çalışanın ücretten, çalışma şartlarından memnun olmadığı durumlarda bile, sadece yöneticisinden memnun olması o örgütte çalışmaya devam etme sebebi olabilir. Yani, diğer ör-

gütsel şartlar iş tatminini arttırmaya başlı başına yeterli değilken, çalışanın yöneticisini sevmesi, onun adil olduğunu düşünmesi, iş tatminini yükseltmeye sebeptir.

İş yerinde çalışanların uyması gereken kuralların çok katı olması iş tatmini açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Çok sert kurullarla yönetilen bir örgütte çalışanların iş tatmini düşük olacaktır. Bu nedenle çalışan, sürekli yeni bir iş arayışı içinde olacaktır.(Sabuncuoğlu, Tüz, 2003:127). Örgüt içinde alınan kararlarda, çalışanlarının düşüncelerine önem vermeyen, çalışanları ile ve onların problemleri ile yakından ilgilenmeyen, tüm çalışanlara eşit mesafede durmayan, çalışanlar tarafından adil olarak algılanmayan yöneticiler iş tatminin düşmesine neden olurlar. (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

2.1.2.2.5. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme; çalışanların belli bir standarda göre işlerini ne kadar iyi yaptıklarını belirleme ve sonuçları çalışanlarla paylaşma sürecidir (Mathis, Jackson, 2012:125 Akt. Çetin, Özcan,2014:141). Günümüzde performans değerlendirme birçok işletmede uygulanmaktadır ve iş tatmini üzerine olumlu ve olumsuz etkileri bulunduğu kabul edilmektedir. Performans değerlendirme genellikle üstler tarafından yapılmaktadır. Bu nedenle üstü ile ilişkileri çok da iyi olmayan çalışanlar bu değerlendirmenin adil olmadığını düşüneceklerdir ve iş tatminleri düşecektir. Örgütte, performans değerlendirme sonucunda ödüllendirilen çalışanın, iş tatmini yükselecektir. Performans değerlendirme kriterleri ve örgütün beklentileri çalışanlara bildirilmeli, herkese aynı şekilde uygulanmalı ve sonuçlara göre ödüllendirme eşit yapılmalıdır.

2.1.2.2.6. İletişim

Bir bilgi veya görüşün bir bireyden ya da gruptan diğerine aktarılması sürecine iletişim denir(Budak ve Budak, 2004: 492). Örgüt içerisinde çalışanların birbirleriyle ve diğer örgüt elemanlarıyla kurduğu etkileşime “örgütsel iletişim” denir. Örgüt içerisinde herkesin anlayabileceği şekilde açık bir iletişimin varlığı, tek başına iş tatmini yaratmakta yeterli değildir. Ancak, iletişimsizlik beraberinde tatminsizliği getirmektedir (Erdoğan, 1996:242). Örgütün hedefleri, amaçları bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yollar çalışanla paylaşıldığında, çalışan kendi hedeflerini belirlerken örgütün hedeflerini göz önünde bulunduracak, örgütü daha fazla sahiplenecek ve iş tatmininde artış olacaktır (Mammadova, 2013: 38).

2.1.2.2.7. Terfi

Terfi, yükselme anlamına gelse de algılanması kişiden kişiye değişebilmektedir. Bir çalışan için, ücret artışı anlamına gelirken, diğer bir çalışan için makam, mevkii sahibi olmak anlamına gelebilir. Buna göre terfinin getireceği tatmin, algıya göre farklılık gösterecektir(Başaran, 1991:203) Bireyin terfi imkanının olması, sosyal statünün artması, başarılı olması iş tatminini, ücretinin artmasından daha fazla etkilemektedir (Erdoğan, 1996; 240). Çalışanın, terfi imkanının olduğunu bilmesi, çalışanı güdüleyen ve çalışanın kendisini geliştirmesini sağlayan önemli bir faktördür. (İşcan, Sayın, 2010: s.200). Eğitim düzeyi yüksek çalışanlar, iyi pozisyonlarda bulduklarından terfi imkanlarını kendileri kontrol edebilmektedir. Ancak, alt kademe çalışanların terfileri daha çok amirlerine ve örgütün yönetimine bağlıdır. Terfi imkanının bulunmadığını, ücretinin artmayacağını düşünen çalışan, boşuna gayret ettiğini düşünerek iş tatminini düşürebilir. Yükselme isteği fazla olan kişiler, ilerleme imkânı buldukları işten üst düzeyde tatmin olmaktadır (Erdoğan, 2002:239)

2.1.3. İş Tatmini Kuramları

İş tatmini kuramları bireylerin sergiledikleri davranışın nedenleri ile bu davranışa neden olan süreçleri incelemektedir. Bireyi “neyin” motive ettiği üzerinde duran kuramlara kapsam (içerik) kuramları; bireyin “nasıl” motive edildiği üzerinde duran kuramlara da süreç kuramları denmektedir (Bölükbaşı Yıldıztan, 2009: 349). İş tatmini kuramları bu kapsamda incelenecektir.

2.1.3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları insanların nasıl davrandıklarını ve onları böyle davranmaya iten durumları ele almaktadır.(Şimşek vd, 2003a:137). Bu kuramlar kişinin içinde bulunan ve onu davranışa yönlendiren faktörleri anlamaya yönelmektedir. Koçel’e göre; bireyin içinde bulunduğu hal ve bireyi belirli davranışlara yönlendiren faktörleri kapsam kuramları inceler (Koçel, 1995:39). Kapsam kuramları çalışanların ihtiyaçlarına ve onları neyin güdüleyeceğine yönelir. İş veren bu faktörleri kullanarak çalışanlarını nasıl daha iyi yönetebilir, nasıl motive eder onu inceler. Bu bölümde inceleyeceğimiz kapsam kuramları; Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzberg’in Çift Faktör Kuramı, Al-

derfer'in ERG Teorisi, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi ve teorileridir (Koparan, 1997:304; Aşan, 2001:226).

2.1.3.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İnsan ihtiyaçlarını ilk kez bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen bilim insanı Amerikalı Abraham H. Maslow'dur (Eren, 2007: 30). Motivasyonun temelini insan ihtiyaçlarının oluşturduğunu ve bireyin bu ihtiyaçlarını gidermek için harekete geçtiğini, davranışı belirleyen en önemli unsurun ihtiyaçlar olduğunu ileri sürmektedir. (Vural, Coşkun, 2007:120). Maslow, insanların neden başkalarına itaat ettiklerini, birinin emirleri doğrultusunda çalışmayı nasıl kabul edebildiklerini araştırmış, bireyin ihtiyaçları olduğunu ve bu ihtiyaçları karşılayabilmek adına çalışmayı kabullendiklerini ortaya koymuştur (Bölükbaşı, Yıldıztan,2009:350). Maslow insan ihtiyaçlarını hiyerarşik bir sıraya koymuştur. Bunlar; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık-değer ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak, beş temel kategoride ele alınmıştır. (Maslow,1970:27) Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı birincil derecede ihtiyaçlar, diğerleri ise ikincil gereksinimler olarak ele alınmıştır. (Eroğlu, 2007:48). Bireyin İhtiyaçlarını karşılaması için de sırasıyla bu ihtiyaçlarını gidermesi gerekmektedir (Başaran, 2000:84). Hiyerarşinin üstündeki ihtiyaçlar karşılanmaya çalışılmadan önce temel ihtiyaçlar kesinlikle karşılanmalıdır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı üç temel varsayıma dayanmaktadır.

Birinci varsayıma göre: İnsan sosyal bir varlıktır bu nedenle sürekli ister, ancak istediği şey o an sahip olduğu şeylere bağlıdır. İhtiyaçlar sınırsızdır, birisi karşılandığı zaman onun yerini hemen bir başkası alır.

İkinci varsayıma göre: Giderilmiş ihtiyaç, bireyi davranışa yönlendirmez. İnsan ihtiyaçlarını giderinceye kadar davranışta bulunur. Örneğin; aç insan ihtiyacını giderinceye kadar yiyecek arar. Ancak karnı doyduktan sonra aynı davranışa devam etmez. Yani doyuma ulaşmış bir ihtiyaç motive edici unsur olmaktan çıkar ve yerini başka bir ihtiyaçta bırakır.

Üçüncüsü ise: İnsan ihtiyaçları belirli bir hiyerarşiye göre sıralanır. İhtiyaçlar hiyerarşisinde alt kademedeki ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademedeki ihtiyaçlar kişiyi herhangi bir davranışa yönlendirmemektedir. (Koçel, 2010:648). Tatmin edilen bir ihtiyaç, dav-

ranış güdüsü olma özelliğini kaybeder ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar (Şimşek vd, 2003a:137). Hiyerarşik ihtiyaçları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Koparan, 1997:304)

Fizyolojik ihtiyaçlar: Bireyin yaşamını sürdürebilmek için duyduğu ihtiyaçların tümüdür. (yemek içmek barınmak vb.). Bu ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bireyin bir işe sahip olması gerekir. İş arayışlarının temelinde bu ihtiyaçları karşılayabilmek yatar. Birey aç ya da susuz olduğunda ilk gidermesi gereken ihtiyacı bunlardır. Bunların dışında başka hiçbir şey yapmak istemez ve bu yönde davranış sergiler. Bu ihtiyaçları karşılandıktan sonra bir üst basamaktaki ihtiyaçlara yönelir. Örgüt için düşündüğümüzde temel olan şey ücrettir. İnsanlar bu ihtiyaçlarını giderebilmek için günlük hayatlarının büyük bir bölümünü işyerlerinde geçirirler.

Emniyet/Güvenlik ihtiyaçları: Kendini koruyabilme, kendini güvende hissetme, bulunduğu konumda istikrarlı olabilme, karmaşadan kaygıdan kaçınma gibi ihtiyaçlardır. Varlıklarında bireyi herhangi bir davranışa yönlendirmezler. Ancak yokluklarında bireyin tüm kapasitesini kullanarak kendisini korumaya yönelik davranışlar sergilemesine neden olurlar. Örgüt için düşündüğümüzde, kendini koruma ihtiyacı; işsiz kaldıklarında, sigortaları ödenmediğinde, iş güvencesi olmadığında ve çalışma şartlarının güvenli olmadığı durumlarda ortaya çıkar. Birey bu durumdan kendini korumak için sigortalı çalışır, sendikaya üye olur ve birikim yapmaya çalışır.

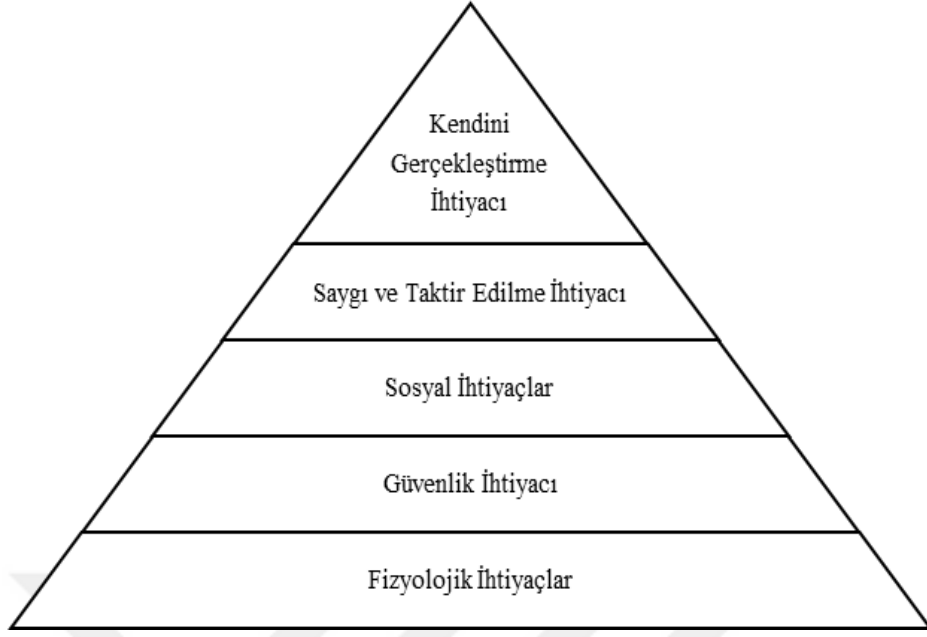
Sosyal ihtiyaçlar: İnsan sosyal bir varlıktır. Bu nedenle çevresindekilerle sürekli etkileşim içindedir. Sevme, sevilme, ait olma, benimsenme gibi sosyal ihtiyaçları vardır. Önce kendi ailesi tarafından, sonra katıldığı sosyal ortamlarda sevilme, takdir edilmek ister. Bunların yanı sıra başka insanların kendisine ihtiyaç duyduğunu da bilmek ister. (Sabuncuoğlu, 2001: 139). Ancak bu ihtiyacı hissedebilmesi için ilk iki basamaktaki ihtiyaçlarını gidermiş olması gerekmektedir. Aç bir insanın kendisini sevecek birinden ziyade karnını doyurmaya ihtiyacı vardır.

Saygınlık İhtiyacı: Birey ihtiyaçlar hiyerarşisinde alt basamaktaki ihtiyaçlarını giderdikten sonra, topluluk içinde bir saygın bir kişilik olmak ister. Başarma, takdir edilme, itibar sahibi olma, statü kazanma, kendine güven duyma, başkalarının takdirini kazanma bu ihtiyaçlar arasında değerlendirilebilir. (Sabuncuoğlu, 2001: 139). Her birey toplum için yararlı ve gerekli olma ihtiyacı içerisindedir, ancak herkesin doyum eşiği farklıdır.

Kendini Gerçekleştirme: Birey alt basamaklardaki tüm ihtiyaçları karşılanırsa bile, kişi kendi bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun bir şeyi yapmadığı, kendini ortaya koymadığı sürece mutsuz olacaktır. Kişi ne istiyorsa onu yapmalı ve kendi doğasına sadık kalmalıdır. Şarkı söylemeyi seven biri şarkı söylemeli, resim yapmayı seven resim yapmalıdır. Birey ancak istediği şeyi yaptığında kendini gerçekleştirmiş olacaktır. Örgüt için değerlendirdiğimiz zaman yaratıcılık gerektiren işler yapmak, yükselmek gibi durumlar kendini gerçekleştirme olarak adlandırılabilir. Örgütsel olarak ele aldığımızda, bireylerin her birinin ihtiyaç basamağı ve tatmin düzeyi farklıdır. Maslow'a göre ortalama bir kişi kendini gerçekleştirme ihtiyacının %10'unu, saygınlık ihtiyacının %40'ını, sosyal ihtiyaçların % 50'sini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini ve fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini tatmin edebilir (Koçel, 2010:625).

Örgüt içinde kişiyi esas motivasyon sağlayan şey, yöneticinin çalışanın hangi basamakta yer aldığını anlayabilmesi ve güdüleyici unsurları buna göre belirlemesidir. Çünkü doyuma ulaşmış olan ihtiyaç kişiyi artık motive etmeyecektir(Baykal, 1982:106).

Sonuç olarak, her ihtiyacın tatmin derecesi ve her kişinin ihtiyaç durumu kişiden kişiye değişmektedir. Önemli olan çalışanı motive edebilmek için ihtiyaç basamaklarından hangisinde bulunduğunu bilmektir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde iş tatmini direk incelenmemiştir. Ancak buraya kadar anlattıklarımızdan yola çıkarak, örgüt tarafından ihtiyaçları karşılanan bireyin iş tatmini düzeyi yükselecektir diyebiliriz.



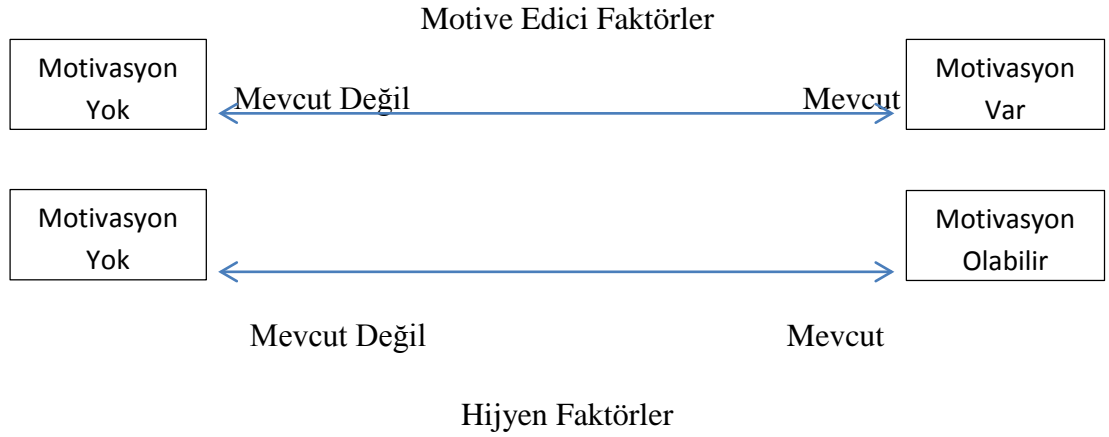
Şekil 5: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: EREN, E. (2007) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul:32

2.1.3.1.2. Herzberg Çift Etmen Kuramı

Maslov'dan sonra en çok bilinen motivasyon kuramı olmakla birlikte iş tatmini ile en çok ilgilenen kuramdır. Herzberg çalışanların davranışlarının nedenleri ve sonuçları ile ilgilenmiş bireyi olumlu davranışlara iten faktörler ile olumsuz davranışa iten faktörleri incelemiştir. En basit şekilde iş tatmini ve tatminsizliğinin birbirinden farklı faktörlerden kaynaklandığını , “iş doyumunu ve iş doyumsuzluğu hisleri birbirinden bağımsızdır” hipotezini ortaya koymuştur (Kurt,2005:298). Çalışma ortamında bireyin ihtiyaçlarını iki grupta inceler.

1. **Motive Edici Faktörler:** İşin kendisi, çalışanın başarısı, sorumluluk duygusu, terfi, tanınma gibi işin içeriği ile ilgili olan faktörlerdir. Varlığı ile çalışanı motive ederek iş tatmini yükseltirken, yokluğunda çalışanı motive etmeyen ve iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisi olmayan faktörlerden oluşmaktadır. Herzberg, bu etkenleri “doyum” ya da “güdüleyiciler” olarak da adlandırmıştır (Çetinkanat, 2000: 18).



Şekil 6: Herzberg'in Motive Edici ve Hijyen Faktörleri

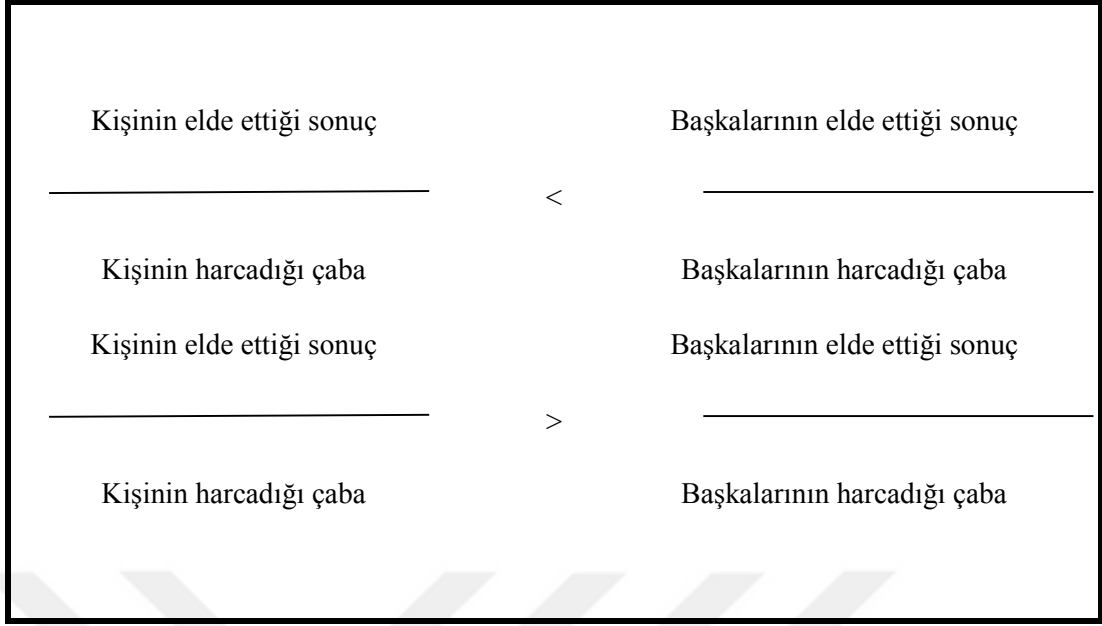
Kaynak: ERDEM, A.R., İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları; PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, (1997), sayı 3, s. 74

2. **Hijyen (Sağlık) Faktörleri:** İşletme politikası, ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, denetim gibi işin çevresi ile ilgili faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin var olması kişinin motivasyonu için asgari koşulları sağlar, yoklukları durumunda ise çalışan motive olmayacaktır. Yani hijyen faktörlerinin kişiyi motive etme özelliği yoktur, gerçek güdüleyici değildirler.

Hijyen faktörlerin kabul edilebilir alt sınırın altına düşerse çalışanda oluşan tatminsizlik duygusu, çalışanların işlerinden, işletme amirinden soğumasına ve nefret etmesine neden olabilecek kadar tehlikelidir (Eren, 2007:491)

2.1.3.1.3. Eşitlik Kuramı

Stacey Adams tarafından geliştirilen kuram; kişilerin yaptıkları işe katkılarını ve elde ettikleri kazançlarını, kendisiyle benzer işi yapanların katkıları ile kazançları karşılaştırması, ne oranda eşit olduğunu anlamaya çalışmasıdır. (Aşan, 2001:234)



Şekil 7: Eşitsizlik Teorisine Göre Algılanan İki Durum

Kaynak: KOÇEL, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 636

Temelinde; çalışanların iş ortamında eşit muamele görme isteği yatar. Kişinin işteki başarısı ve tatmin olma düzeyi iş ortamında algıladığı eşitlik ya da eşitsizliğe bağlıdır (Akdemir, 2001:86). Çalışanın eşitsizlik algılaması durumunda motivasyonu düşer (Eren, 2007:543).

Eşitsizliği hissettiği durumda çalışan çeşitli davranışlara yönelir. Öncelikle kendi çabasını azaltır, ücretinin artmasını talep eder, eşitsizlik olduğunu düşündüğü kişinin kazanç ve katkılarını değiştirmeye çalışır, iş yükünü karşısındakine yüklemeye çalışır, çeşitli savunma mekanizmaları geliştirir ve eşitsizlik durumundan uzaklaşmaya çalışır. Bunun geçici olduğuna kendini inandırmaya çalışır. Çaresiz kaldığı durumda, eşitsizlik devam ediyorsa ya devamsızlık yapmaya başlar ya da işten ayrılır (Aşan, 2001:235). Bu durumun önüne geçmek için yöneticiler eşit çabayı eşit ödülle ödüllendirmelidir (Koparan,1997:314).

2.1.3.1.4. Mc Chellan'd Başarma İhtiyacı

David Mc Clelland, insan ihtiyaçlarını kendince üç grup altında toplamıştır. Bunlar; başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların sosyo-psikolojik olduğu kadar toplumsal açıdan da önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Mc Clelland' da göre, insanların

kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacı saklıdır(Eren,2007:522). Diğer kuramlardan farklı olarak ihtiyaçların öğrenme yoluyla sonradan kazanılabileceğini belirtmektedir (Çetinkanat, 2000: 22). McClelland'a göre, bir insan, zamanını ailesi ve arkadaşlarını düşünmekle geçiriyorsa bağıllık güdüsüne, yöneticisinin kimliği konusunda spekülasyonlar yaparak geçiriyorsa erk güdüsüne, nasıl daha iyi yaparım diye düşünmekle geçiriyorsa da, başarı güdüsüne sahiptir (İncir, 1990: 14).

Başarma İhtiyacı: İnsanların çoğunda potansiyel olarak başarma ihtiyacı bulunmaktadır ancak her zaman ortaya çıkarılamaz. Bireyin kendi ilgi alanlarında mükemmelliğe erişme duygusu “başarı ihtiyacı” olarak tanımlanabilir (Şimşek vd, 2003a:142). Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan büyük ölçüde korkar ve bu korku onu başarıya götüren faaliyetlerden alıkoyabilir. Başarılı olmaya yönelmiş bireylerin ortak özellikleri; sürekli başarı ararlar, onları başarılı olmaya yönelten şey kişisel tatmindir, kişisel güven ve sorumluluk yüklenerek, sorun çözmekten hoşlanırlar, zor ama imkansız olmayan amaçlar belirlerler, işlerini asla şansa bırakmazlar, sorunları analiz ederek çözerler, risk alırken gerçekçidirler, başarılarının değerlendirmesini çevreden elde edeceği geri bildirim ile ölçerler. (Eren,2007:522). Örgüt içinde bireyleri başarılı hale getirmek için başarısızlıklara yol açan faktörleri ortadan kaldırmak, gerçekçi hedefler koymak, iyi bir geri besleme yapmak gerekmektedir.

Bağıllık İhtiyacı: Kişiler yaşamların tek başına sürdüremez, mutlaka bir toplum içinde belirli gruplarla ilişki kurma ihtiyacı içerisindedirler (Şimşek vd, 2003a:143). Bu nedenle ilişki kurma ihtiyacı başkalarıyla ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. İlişki kurma ihtiyacında olan bireyler sevmek, sevilmek ve bir gruba ait olmak isterler, toplum içinde itilmekten korkarlar, iyi ilişkiler kurmak için çaba harcarlar, çok candan, sıcak ve samimidirler (Aşan, 2001:230).

Güç Kazanma İhtiyacı: İnsanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Aslında bu ihtiyaç temelde başkalarından üstün olmak, onların iş ve faaliyetlerini kontrol altında tutma gibi güdülerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaç üst seviyede bulunan; bireyler liderlik yapmaktan, statü ile insanları etkilemekten, memnun olan insanlardır. (Özkalp, Kirel 1999: 288). Güç kazanma ihtiyacında olan kişilerin genel özellikleri ise şunlardır (Aşan, 2001:231): Diğer kişileri kontrol etmek isterler, lider

olacak pozisyonlar arar, diğerleriyle yarışmayı severler, iyi konuşmacı ve tartışmacıdır, mantıklı düşünür, hislerine yenilmezler, öğretici olmaktan ve topluluğa hitap etmekten hoşlanırlar.

2.1.3.1.5. Alderfer'in Erg Kuramı

Clayton P. Alderfer tarafından geliştirilen bu kuram, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını tamamlamak için geliştirilmiş bir kuramdır. Maslow'un kuramı çalışma yaşamı için geliştirilmemişken, Alderfer'in kuramı örgütlerdeki insan ihtiyaçlarına yöneliktir. Alderfer'e göre üç çeşit ihtiyaç vardır:

Var olma ihtiyacı: İnsanın fiziksel olarak hayatta kalması ve neslini devam ettirebilmesi için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmasıdır (Eren,2007:506). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

Ait Olma İhtiyacı: Sosyal hayatta ve iş yerinde iyi ilişkiler kurma ve bunları devam ettirme ihtiyacıdır. Maslow'un sosyal ihtiyaçları ile aynıdır.

Geliştirme İhtiyacı: Kişinin içindeki potansiyeli ortaya koyması, geliştirmesi ihtiyacıdır. Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile benzerlik göstermektedir.

Kendini Tamamlama İhtiyacı	Gelişme İhtiyacı
Sosyal İhtiyaçlar	İlişki Kurma İhtiyacı
Güvenlik İhtiyaçları Fizyolojik İhtiyaçlar	Varolma İhtiyacı

Şekil 8: İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve ERG Kuramının Karşılaştırılması

Kaynak: EREN, E. (2007) *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul,507

ERG kuramında da ihtiyaçlar hiyerarşisi vardır. Alt grup ihtiyaçlar tatmin edilmeden üst grup ihtiyaca geçilmez, yani ihtiyaçların yönü her zaman yukarıya doğru ilerlemez, hayal kırıklığı ve geri çekilme ilkesi vardır. Üst düzeydeki ihtiyacın tatminindeki başarı-

sızlık nedeniyle bireyin yaşadığı mutsuzluk ve hayal kırıklığı onu bir alt düzeydeki ihtiyacın tatminine geri döndürür ve kişi bu yolla motive olur (Eren,2007:507)

Alderfer ve Maslow önce düşük seviyedeki ihtiyaçların tatmin edilmesi gerektiği görüşüne katılmaktadır. Ancak, Alderfer'e göre bir kez tatmin edilmiş bir ihtiyaç motivasyon etkisini kaybetmez ve ihtiyaçların herhangi biri veya hepsi bireysel davranışları etkiler (Akdemir, 2001:83).

2.1.3.2. Süreç Kuramları

Süreç teorileri, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleriyle ilgilidir. Buradan hareketle süreç teorileri davranışların ortaya çıkışından sona ermesine kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri inceleyerek, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teorilere göre farklı kişiler değişik görüş ve değer yargılarına sahiptirler ancak hepsinde davranışı harekete geçiren motivasyon süreci aynıdır (Eren, 2007:533). Süreç teorileri olarak kabul edilen teorilerden bazıını inceleyeceğiz. Bunlar; Vroom'un Bekleyiş Teorisi, Lawler ve Porter'ın Bekleyiş Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Edwin ve Smit'in Basitleştirilmiş Süreç Teorisi ve Bilişsel Değerlendirme Teorisi'dir.

2.1.3.2.1. V. Room'un beklenti kuramı

Vroom'a göre motivasyon; bir kişinin belli bir iş için çaba harcaması, kişinin işin sonunda alacağı ödülü isteme derecesi olan valansa ve ödüllendirme olasılığı olarak ifade edilen bekleyiş kavramlarına bağlıdır. (Koçel,2010:632). Bir insanın güdülenmesi, belli bir davranışın amaca ulaştıracağı beklentisiyle, o bireyin amaca verdiği önemin çarpımına eşittir, (Motivasyon = Valans (x) Bekleyiş) olarak ifade edilmektedir (Akat, Budak, Budak,1994:213). Bireyin kişisel özellikleri, çevre şartları ile birlikte davranışın ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Her birey farklı amaçlara, ihtiyaçlara ve tutumlara sahiptir ve her bireyin ödüllendirme beklentisi buna bağlı olarak değişecektir. Buna bağlı olarak bireyler amaçlarına ulaşabilmek için kendi algıladıkları şekilde hareket ederler (Vural, Coşkun, 2007:127).

Bireyi motive eden, işin sonunda ödül alacak olmasının yanı sıra kendi değer yargıları içinde yaptığı işin değeri olmasıdır. Beklenti teorisinin temel katkısı kişilerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Beklenti teorisinin temel katkısı

kişilerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Bu kuram bazında bir yönetici çalışanın yaptığı işi başarabilmesi için yeterli eğitimi almalarını sağlamalıdır, örgütsel engelleri en aza indirmeli, çalışanlara güven duygusu aşılmalı, onları ödüllendirmeli ve ödüllendirme işlemini adil bir şekilde uygulamalıdır. (Şimşek vd, 2003a:150):

2.1.3.2.2. Lawler ve Porter’ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Vroom’un ümit kuramı Lawler ve Porter tarafından bazı örgütsel koşulları ve gerçekler göz önünde bulundurularak geliştirilmiştir. Lawler ve Porter’a göre; Çalışan kendisine verilen ödülü başkaları ile mukayese etmekte ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını algıladığı zaman doyumunu önemli ölçüde düşmektedir (Eren, 2007:542). Eğer çalışan için fiili olarak verilen ödül algılanmış olduğu ödülün düşük ise iş tatmini seviyesi de düşük olacaktır (Tutar, 2007: 99). Bir diğer durumda, çalışanın görev tanımları yapılmamış, yetki ve sorumlulukları belirlenmemişse başarıyı etkileyecek rol çatışmalarının ortaya çıkmasıdır.

Bir örgütte çalışan her birey belli bir performansa sahip olabilmek için kendilerine ait bir rol anlayışına sahip olmalıdır. (Eren, 2007:542). Vroom’un teorisinden farkı, çabanın başarıdan ayrı tutulmasıdır. Yani bir işte her çaba gösteren, her zaman başarılı olmayabilir. Çalışanın yüksek bir çaba göstermesi otomatik olarak yüksek bir çaba ile sonuçlanmaz. Çabanın başarı ile sonuçlanması için, kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması ve kişinin kendisi için algıladığı rol önemlidir. (Koparan, 1997:312). Başarının sağlanması ve bireyin tatmin düzeyinin yüksek olması için çalışanların beklentileri ile verilen ödüller arasında denge kurulmalıdır. Örgüt içinde dağıtılan ödüller adil olmalıdır. Ancak, herkesi arzu ettiği oranda tatmin etmek imkansızdır (Eren, 2007:542)

Bu kuram bazında bir yönetici çalışanın beklediği performansa göre eğitime tabi tutmalıdır, rol çatışmalarını en aza indirmelidir, çalışanlara verdiği ödüllerin eşit olmasına dikkat etmelidir (Özkalp, 1997:313)

2.1.3.2.3. Locke’in Amaç Kuramı

Edwin Locke’un geliştirmiş olduğu bu kurama göre, bireysel ve örgütsel amaçlar çalışanların motivasyon derecelerini belirler. Çalışan kendisine bir hedef koyar ve o hedefe ulaşmak için performans ve motivasyonu da buna bağlı olarak değiştirir. Sergilemiş oldu-

ğu çabanın ardından bireyin hedefine ulaşması ile birlikte tatmin seviyesi de en üst seviyeye ulaşacaktır (Locke, 1976: 245 akt. Türk, 2007: 89). Bu kuram örgütlerde hedef koymanın ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. (Kaplan, 2007: 49). Kişilerin davranışlarının nedenini, kişilerin bilinçli amaçları olarak görmektedir. (Aşan, 2001:235). Amaç ne kadar zor, ulaşılması güç olursa, çalışan o kadar yüksek performans sergileyecek davranışına bu şekilde yön verecektir. Bu teori için asıl önemli olan çalışanın hedefleri ile örgütün amaçları arasındaki paralelliktir. Bu ancak çalışanların amaçları belirlemede katılımı ile gerçekleşir (Koçel, 2010:638)

2.1.4. İş Tatminin ve Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminin varlığı gerek örgüt gerek birey açısından çok önemli bir olgudur. Bu nedenle sonuçları itibarı ile sadece bireysel değil örgütsel ve aynı zamanda toplumsaldır. Ancak, elde edilmesi çok da kolay değildir (Kök,2006: 295). Çalışanların mutluluk düzeyini arttırarak, ruh ve beden sağlığını olumlu etkiler, örgütün verimliliğini arttırır ve toplumsal gelişimi sağlar. Örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir.

2.1.4.1. Bireysel Sonuçlar

İş tatmini ya da tatminsizliği çalışanın yaşam tatminini, fiziksel ve ruhsal sağlığını ve verimliliğini etkiler.

Yaşam tatmini: Bireyin kendi belirlediği kriterlere göre hayatının kalitesini ölçmesine yaşam tatmini denir. Diğer bir ifadeyle, kişinin kendi yönlendirdiği hayatından ne kadar çok memnun olduğudur ve kişinin genel olarak yaşamı ile ilgili duygularını ifade etmektedir. İş ve yaşam tatmini ilişkisi üç durumda ele alınmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004:17).

Aktarma teorisi: Birey, iş hayatında yaşadığı olumlu veya olumsuz durumları özel hayatına yansıtır. İş hayatında mutlu olan, olumlu gelişmeler yaşayan birey; özel hayatında neşeli ve rahat tavırlar sergiler. Tam tersi durumda iş yerindeki mutsuzluğunu ailesine ve özel hayatına aktaracaktır. Bu nedenle iş dışında da olumsuz duygular taşıyacaktır. Aktarma iş yaşamından özel yaşama ya da özel yaşamdan iş yaşamına doğru olabilmektedir. Bu durumda ikisi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Telafi teorisi: Birey sosyal açıdan aktif biri ise ve işi buna elverişli değilse, özel hayatında aktif rol alacağı şeyler yaparak bunu telafi etmeye çalışır. Birey işinde yaşadığı olumsuzluğu telafi edebilmek için özel hayatında kendisini mutlu edebilecek uğraşlar içine girecektir. Tam tersi durumda özel hayatında mutlu olmayan birey, mutluluğu işinde arayabilir. Bu durumda ikisi arasında negatif bir ilişki vardır.

Ayrım teorisi: Bu teoriye göre birey iş hayatında ve özel hayatında yaşadıklarını birbirlerinden ayırmakta ve yaşam tatmini ve iş tatmininin birbirinden bağımsız olarak işlediğini, aralarında herhangi bir ilişki olmadığını ileri sürmektedir. Dolayısıyla iş yaşamındaki olumsuzluklar özel hayata, özel hayattaki olumsuzluklar da iş hayatına yansıtılmamalıdır. Bu teorilerin üçü de doğrudur, ancak hangi teorinin hangi insan için uygun olduğu bilinmemektedir. Hangi teori geçerli olursa olsun iş tatmininin hem kişi hem de iş yaşamı için önemlidir. (Telman, Ünsal,2004: 20).

Fiziksel ve ruhsal sağlık: Çalışanın işten elde ettiği tatmin onun işe devamlılığını etkiler, iş tatmini düşük çalışanlar işine sevecek gitmez ve bu kendisi için bir zorunluluktur. Bir süre sonra bu işi zorunluluk olarak gördüğü için örgüte hiçbir katkı sağlamayacağı gibi kendisi de fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklarla uğraşmak durumunda kalabilir (Türk, 2007: 100). İş tatminsizliğinin nefes darlığı, yorgunluk, baş ağrısı, terleme, iştahsızlık, hazımsızlık, ve bulantı gibi fiziksel belirtilerle ilgili olduğu belirtilmiştir (Türk, 2007: 102). Yapılan araştırmalara göre iş tatminsizliği çalışanlarda farklı düzeylerde kaygı yaratmaktadır. Bu kaygı sürekli hale geldiğinde çalışanın ruh sağlığı bozulabilmektedir. Yani, ruh sağlığı ile iş tatminsizliği arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki vardır. (Başaran, 1991: 207). Stres, insanın yaşadığı ortamda meydana gelen bir değişimin, onun üzerinde bıraktığı etkidir (Eren,2007:291). Rol belirsizliği ve çatışması, daha az sorumluluk, kararlara yetersiz katılım, yönetim desteğinin zayıflığı, performans standartlarının yükselmesi, içsel ve dışsal örgütsel sınırlar, yöneticilerle, meslektaşlarla ve astlarla ilişkilerin zayıflığı, sorumluluk paylaşımında farklılıklar, kişisel çatışmalar, aşırı veya yetersiz terfi, iş güvenliğinin zayıflığı, kendini fazlalık hissetme, emeklilik vb. bireyde stres yaratacak faktörler arasında sayılabilir (Gümüştekin, Öztemiz,2005:272) İş tatmini ile iş stresi arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu, iş stresinin artması ile iş tatmininin azalacağı varsayılmaktadır. İş stresi, dolayısı ile iş tatminsizliği

sonucunda pek çok psikosomatik rahatsızlıkların ortaya çıktığı anlaşılmıştır (Başaran, 1991: 207).

İş tatmini yüksek olan bireyler fiziksel ve ruhsal olarak sağlıklı bireylerdir. Bu nedenle kendilerine, örgüte ve dolayısıyla topluma faydalı olurlar.

2.1.4.2. Örgütsel Sonuçlar

Günümüz ekonomik şartlarında bir örgüt için iş tatmini sağlanmış bireylerle çalışmak önemlidir. Çalışanın tatmin ya da tatminsizliği onun işe devam durumunu, geç kalmasını, devir hızını, performansını etkiler.

Devamsızlık: Yıllık izinler ve mazeretli durumlar dışında çalışanın bir yıl boyunca işe gelmediği gün sayısıdır. Üretimi ve verimliliği olumsuz etkiler. Tekrar edilme sıklığına göre örgüte verdiği zarar da büyümektedir. (Sabuncuoğlu, 2000:41- 42). İş tatmini ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi ele alırken çalışanların yorgunluk, can sıkıntısı, bıkkınlık, ara verme isteği gibi nedenlerle yaptığı devamsızlıklar dikkate alınmalıdır. İş tatmini azaldıkça, devamsızlık artacaktır. İş tatmini ve devamsızlık arasında negatif yönlü bir ilişki vardır(Telman, Ünsal, 2004: 73). Devamsızlık, işçi ve işveren ilişkilerinin daha da bozulmasına yol açarak genel olarak örgütün huzurunu bozmaktadır. İş tatmini düşük bir birey düzenli olarak aynı devamsızlık davranışını sürdürmez ancak fırsatını bulduğu her an işten erken ayrılma veya işe geç kalma gibi bir devamsızlığa bürünebilir (Tınaz, 2005: 28). Ayrıca, devamsızlıkla iş imkanları arasında bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Eğer iş imkânı fazlaysa, çalışanın işini kaybetme korkusu azalacağından devamsızlığın artması muhtemeldir. (<http://www.iktisadi.org/is-tatmininin-isyeri-uzerindeki-etkileri.html>). İş veren bu durumun önüne geçmek için çalışanların beklentilerine yönelik, iş tatmini yükseltecek bir ortam oluşturmalıdır. (Türk, 2007: 73).

İşe Geç Kalma: Çalışanın geçerli bir mazeretinin olmadığı durumlarda dahi işte olması gereken zamanda yerinde bulunmaması ve kasıtlı olarak geç gelmesi durumudur. Kısa süreli devamsızlık halidir. İşlerin zamanında bitirilmesine engel olur, çalışanlar arasında sorun yaratır ve örgüt verimliliğini olumsuz etkiler. İşe geç kalma ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. İş tatmini düştükçe geç gelme durumu artar. İş veren devamsızlık yapan ya da sürekli geç gelen çalışanlarla ilgilenip onların iş tatminini ve motivasyonunu yükseltmezse, bir sonraki aşama çalışanın işten ayrılması olacaktır.

Personel Devir Oranı: Belirli bir dönemde bir işletmenin personel kadrosunda, işçilerin giriş ve çıkış hareketi” olarak ifade edilmektedir (Kılıç, 2004:66). Belirli oranda devir işletmenin canlılığının göstergesi iken yüksek personel devir oranı geri kalan çalışanların iş tatminini düşürür. Devir oranı yüksek örgütlerde çalışanlar düzenli çalışmadıklarından verim düşebilir. İşten ayrılan çalışanlara yapılan eğitim masraflarının boşa gitmesi örgütün maliyetlerinin artmasına neden olur

İş tatmini ne kadar düşükse işten ayrılma eğilimi o kadar yüksektir. İş tatmini ile personel devir oranı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Örgütte iş tatmini ve bağlılık azaldıkça, iş gücü devir oranı artar.(Tınaz, 2006:13) Çalışan devir oranının yüksek olması her zaman iş tatminin düşük olduğu anlamına gelmeyebilir. Bazen ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum, yeni iş bulabilme imkanı, teknolojik yenilikler gibi sebeplerle de devir oranı yükselebilir.

İş veren devir oranını makul seviyede tutabilmek için, çalışanlarından en iyi şekilde yararlanmalı, örgütte uzun yıllar çalışacak kalifiye çalışanları istihdam etmeli, çalışanların iş tatminini yüksek seviye de tutmalıdır (Tütüncü, Demir, 2003: 146)

Performans: Çalışanın görevini hakkıyla yapabilmek için gösterdiği çabanın tamamıdır. İşgören yetenekleri ile işin gerektirdiği özelliklerin birbirine uyumu önemlidir. Uyum, performans yüksekliğini ve verimliliği beraberinde getirecektir. İşgören yetenekleri ve işin gerektirdiği özellikler uyum sağlamazsa, performans düşüklüğü ve neticesinde iş tatminsizliği oluşacaktır (Yılmaz, Halıcı,2010:94). Herkesin performansı farklıdır bu nedenle yaptığı işle bireyin yetenekleri arasında uyum var ise çalışan işi başarıyla bitirecektir. Başarılı bitirdiği iş için performansı karşılığında ödüllendirilirse iş tatmini artacaktır ve bundan sonra yapacağı işte de yüksek performans gösterecektir (Barutçugil, 2013: 390). İş tatmini ve performans arasında güçlü pozitif yönlü bir ilişki vardır. Performans arttıkça, iş tatmini artar (Özcan, 2011: 118).

BÖLÜM 3: BİR KAMU KURUMDA ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

3.1. Araştırmanın Seçimi

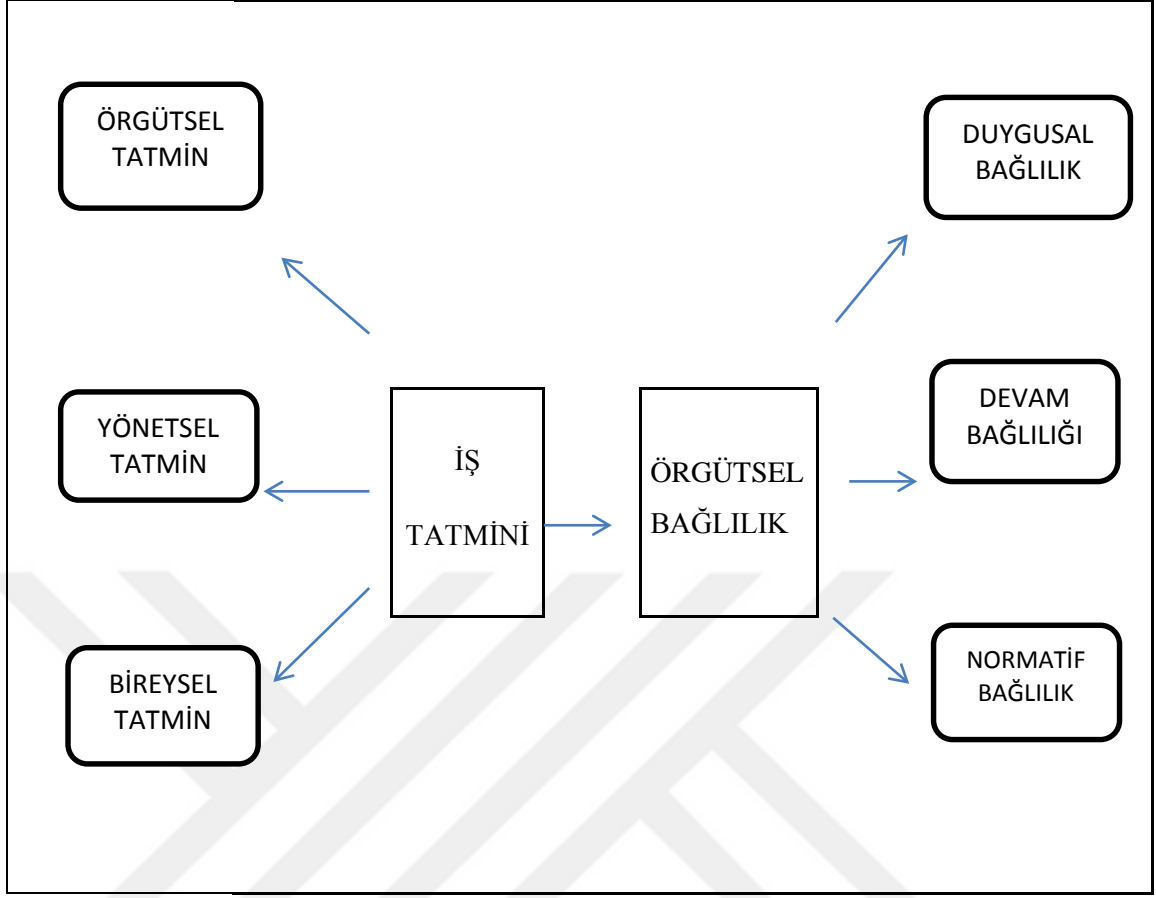
Araştırmanın bu bölümünde Kamu İktisadi Kuruluşu olarak çalışan bir kurumun A.Ş.'ye geçiş sürecinde çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi bazı demografik değişkenlere göre incelenmeye çalışılmıştır. Bölüm, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmeye yönelik analizleri içermektedir. Bu çerçevede araştırmanın önce modeli açıklanmış daha sonra araştırma soruları ve hipotezleri oluşturulmuş, ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

3.2. Araştırmanın Modeli

Anket yöntemi kullanılarak kurumda yapılan bu çalışmada, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini ortaya koyarak, bu ikisi arasındaki ilişkiyi incelemek, demografik değişkenlerin iş tatmininin ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemek, çıkan sonuçlara göre, sorunları saptayıp çözüm önerileri getirmek amaçlanmıştır.

Bu amaçla iş tatmini ölçümü için, Minnesota İş Tatmini Ölçeği; bireysel tatmin, örgütsel tatmin ve yönetsel tatmin olarak üç boyutta ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık ölçümü için ise; Allen ve Meyer'e ait; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarını ölçen üç boyutlu ölçek ile incelenmiştir. Kurum çalışanları üzerinde baskın olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık boyutlarının neler olduğu araştırılmıştır.

Araştırma modeli Şekil:9'da gösterildiği gibidir. Özellikle hizmet sunan kamu kurumlarında son yıllarda çalışanlarının tutum ve davranışlarının kurumun kalitesini belirlediğini düşünülmektedir. Çalışan, kurumun misyon ve vizyonuna ulaşmak için en temel faktördür.



Şekil 9: Araştırmanın Modeli

Bu nedenle kurumda iş tatmini ve örgütsel bağlılık durumu, çalışanlarını verimli ve etkin bir şekilde örgütsel hedefler doğrultusunda geliştirilebilmesi açısından önemlidir. Çalışmanın yapıldığı kurumun tarihçesi 1840'lı yıllara dayanmaktadır. Devletin tekelinde olan işlerin yanı sıra farklı işler yapmakta olan bir kamu iktisadi kuruluşudur. Çalışanların bir kısmı 657 sayılı DMK'ya tabi iken, bir kısmı 399 sayılı KHK 'ya tabi, yadsınamayacak bir kısmı ise İHS'li olarak çalışmaktadır. Bunlar arasında, özlük hakları, maaş, yıllık izin, terfi olabilme gibi durumlar farklılık gösterir.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve belirlenen sorulardan yola çıkılarak hipotezler geliştirilmiştir. Bu çalışmada iş tatmini boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Çalışanların iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları demografik özelliklerine göre değişir.

H1a: Çalışanların iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları cinsiyete göre değişir.

H1b: Çalışanların iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları yaşlarına göre değişir.

H1c: Çalışanların iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları eğitim düzeylerine göre değişir.

H1d: Çalışanların iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları gelirlerine göre değişir.

H1e: Çalışanların iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları çalışma süresine göre değişir.

H1f: Çalışanların iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları çalışılan pozisyona göre değişir.

H1g: Çalışanların iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları çalışma şekline göre değişir.

H1h: Çalışanların iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları sahip olunan yönetsel sorumluluğa göre değişir.

H2: Çalışanların örgütsel tatmin düzeyi ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Çalışanların yönetsel tatmin düzeyi ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Çalışanların bireysel tatmin düzeyi ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Çalışanların örgütsel tatmin düzeyi ile devamlılık bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Çalışanların yönetsel tatmin düzeyleri ile devamlılık bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H7:Çalışanların bireysel tatmin düzeyleri ile devamlılık bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Çalışanların örgütsel tatmin düzeyleri ile normatif bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Çalışanların yönetsel tatmin düzeyleri ile normatif bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H10:Çalışanların bireysel tatmin düzeyleri ile normatif bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

3.4. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemi, kamuya ait bir kurumun çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırma, Kamu İktisadi Kuruluşu olarak çalışan bir kurumun özelleştirme sürecinde çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek için Türkiye genelinde kurumda çalışan kişilere uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini kurumda görev yapan gişe personelleri, dağıtıcılar, memurlar, müdürler ve diğerleri oluşturmaktadır. Anket soruları çoğaltılarak, kurumsal bir eğitim programı için bir araya gelmiş 600 kişiden 560 kişiye uygulanmıştır. Uygulanan anketlerden kullanılabilir anket sayısı 535'tir.

3.5. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kurumda çalışma süresi, kurumdaki görev gibi bazı demografik değişkenlere ait yüzde ve frekans değerlerine yer verilmiştir. Daha sonra, Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık ölçeğine ait güvenilirlik analizleri, faktör analizleri yapıldıktan sonra iş tatmini ve örgütsel bağlılık boyutlarından elde edilen puanların aritmetik ortalamaları, standart sapma ve ortalamalara ait yüzde hata değerleri tablo olarak sunulmuştur. Son olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler alt boyutlar dikkate alınarak analiz edilmiştir.

3.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Tablo 1
Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu, Medeni Durum, Gelir Düzeyi ile İlgili Durumun Yüzdelerik Dağılımına Göre İncelenmesi

		Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	199	37,2
	Erkek	336	62,8
Yaş	21-30	256	47,9
	31-40	177	33,1
	41-50	82	15,3
	51-60	20	3,7
Eğitim	Lise	50	9,3
	Önlisans	132	24,7
	Lisans	307	57,4
	Lisans üstü	46	8,6
Medeni durum	Evli	287	53,6
	Bekar	248	46,4
Gelir durumu	2000 TL ve az	36	6,7
	2001-2500 TL	166	31,0
	2501-3000 TL	184	34,4
	3001-3500 TL	118	22,1
	3501 TL ve üzeri	31	5,8

Anketi cevaplayanların demografik durumuna ilişkin istatistiksel veriler Tablo 1’de verilmiştir. Cinsiyete göre incelendiğinde katılımcıların %62,8’i (n=336) erkektir. Yaş gruplarına göre dağılıma bakıldığında katılımcıların %47,9’unu (n=256) 21-30 yaş arası oluşturmaktadır. Eğitim durumu açısından bakıldığında; katılımcıların %57,4’ü (n=307) üniversite mezunudur. Medeni duruma göre katılımcıların %53,6’sı (n=287) evlidir. Gelir durumu açısından bakıldığında katılımcıların, %34,4’ü (n=184) 2501-3000 TL ücret aldıklarını belirtmişlerdir.

3.5.2. Katılımcıların Çalışma Hayatına İlişkin Bilgiler

Tablo 2

Çalışma Süreleri, Pozisyon, Yönetim Sorumluluğu ve Çalışma Şekilleri ile İlgili Durumun Yüzdelerle Dağılımına Göre İncelenmesi

		Sayı (n)	Yüzde (%)
Kurumda çalışma süresi	1-5 yıl	301	56,3
	6-10 yıl	120	22,4
	11-15 yıl	25	4,7
	16-20 yıl	29	5,4
	21-25 yıl	33	6,2
	26-30 yıl	27	5,0
Pozisyonunuz	Gişe	257	48,0
	Şef	26	4,9
	Dağıtıcı	152	28,4
	Müdür	14	2,6
	Diğer	86	16,1
Yönetim sorumluluğu	Var	101	18,9
	Yok	434	81,1
Çalışma şekli	Sözleşmeli	245	45,8
	Kadrolu	29	5,4
	İHS	243	45,4
	Diğer	18	3,4

Katılımcıların Çalışma Hayatına İlişkin istatistiksel veriler Tablo 2’de verilmiştir. Kurumdaki çalışma süreleri açısından incelendiğinde, çalışma süreleri 1 ile 30 yıl arasında farklılık göstermektedir. Katılımcıların %56,3’ünü (n=301) 1-5 yıl arasında, çalışanlar oluşturmuştur. Pozisyonları açısından incelendiğinde; katılımcıların % 48,0 (n=257) gişede, çalışmaktadır. Yönetim sorumluluğu açısından incelendiğinde; katılımcıların büyük çoğunluğunu, %81,1’ini (n=434) yönetim sorumluluğu olmayan kişiler oluşturmaktadır. Çalışma şekilleri açısından incelendiğinde; Katılımcıların %45,8’i (n=245) sözleşmeli, %45,4’ü (n=243) İdari Hizmet sözleşmeli çalışanlardan oluşmaktadır. Sözleşmeli (399 Nolu KHK) çalışanların sayısı ve İHS’li çalışanların sayısı katılımcıların büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır.

3.5.3.Katılımcıların İş Tatminine Etki Eden Faktörler

3.5.3.1. İş Tatmini İle İlgili Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler başlığı altında, “Kişinin yaptığı işten memnun olması durumu, kişiye sabit bir iş sağlaması, başkaları için bir şeyler yapabilme, kişilere ne yapacaklarını söyleme hakkına sahip olma, kişinin kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilmesi, iş ile ilgili kararların uygulamaya konması, yaptığı iş karşılığında alınan ücret, iş içinde terfi olanağının olması,” soruları çalışanlara sorularak bireysel faktörlerin iş tatmini ya da tatminsizliğini etkileme düzeyleri aşağıdaki tablolarda yorumlanmıştır.

Tablo 3
Yapılan İşten Memnuniyet Durumu

Soru: 1	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
İşim, beni her zaman memnun eder.	Hiç memnun değilim	65	%12,1	2,8897	1,16800
	Memnun değilim	154	%28,8		
	Kararsızım	139	%26,0		
	Memnunum	129	%24,10		
	Çok Memnunum	48	%9,0		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “İşim beni her zaman memnun eder” sorusuna göre incelendiğinde katılımcıların %40,9’unun yaptığı işten memnun olmadığı görülmektedir. Memnuniyetsizliğin ve kararsızlığın sebebi; Ankete katılan 21-30 yaş grubunun yüksek olması, kurumda 1-5 yıl arası çalışan sayısının diğerlerinden fazla olmasıdır. Çünkü çalışma süresi ve yaş azaldıkça, bireysel tatmin düşmektedir.

Tablo 4
Kişiye Sabit Bir İş Sağlaması Bakımından

Soru: 8	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
Bana sabit bir iş olanağı sağlar.	Hiç memnun değilim	53	%9,9	3,4374	3,4374
	Memnun değilim	75	%14,0		
	Kararsızım	86	%16,1		
	Memnunum	227	%42,4		
	Çok Memnunum	94	%17,6		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “İşimin Bana Sabit Bir İş Sağlaması” sorusuna göre incelendiğinde katılımcıların % 60’ının da memnun olduğu görülmektedir. Özellikle evli çalışanlar için işin sabit olması önemlidir daha önemlidir.

Tablo 5
Başkaları İçin Bir Şeyler Yapabilme Şansı Sağlaması Bakımından

Soru: 9	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
İşimde, başkaları için bir şeyler yapabilme imkanım vardır.	Hiç memnun değilim	50	%9,3	3,3084	1,16769
	Memnun değilim	93	%17,4		
	Kararsızım	98	%18,30		
	Memnunum	230	%43,0		
	Çok Memnunum	64	%12,0		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “İşimin Bana Başkaları İçin Bir Şeyler Yapabilme Şansı Vermesi” sorusuna göre incelendiğinde katılımcıların % 55’inin memnun olduğu görülmektedir.

Tablo 6**Kişilere Ne Yapacaklarını Söyleme Şansına Sahip Olunması Bakımından**

Soru: 10	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
Kişilere ne yapacaklarını söyleme hakkına sahibim.	Hiç memnun değilim	71	%13,30	2,9271	1,19781
	Memnun değilim	144	%26,90		
	Kararsızım	120	%22,40		
	Memnunum	153	%28,60		
	Çok Memnunum	47	%8,8		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “İşimin Kişilere Ne Yapacaklarını Söyleme Şansını Vermesi” sorusuna göre incelendiğinde katılımcıların %40,20’sinin memnun olmadığı, görülmektedir. Katılımcıların kendilerini söz sahibi hissetmemeleri memnuniyet oranını düşürmektedir.

Tablo 7**Yeteneklerini Kullanarak Bir şeyler Yapabilme Şansı Vermesi Bakımından**

Soru: 11	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
Bana kendi yeteneklerimi kullanma şansı vermektedir.	Hiç memnun değilim	97	%18,1	2,7664	1,21615
	Memnun değilim	136	%25,4		
	Kararsızım	142	%26,5		
	Memnunum	115	%21,5		
	Çok Memnunum	45	%8,4		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “Bana kendi yeteneklerimi kullanma şansı vermektedir” sorusuna göre incelendiğinde katılımcıların %43,50 ’sinin memnun olmadığı, görülmektedir.

Tablo 8
İş ile İlgili Kararların Uygulamaya Konması Bakımından

Soru: 12	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
İş ile ilgili kararlarım uygulamaya konmaktadır	Hiç memnun değilim	108	%20,2	2,6168	1,14856
	Memnun değilim	144	%26,9		
	Kararsızım	154	%28,8		
	Memnunum	103	%19,3		
	Çok Memnunum	26	%4,9		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “İş ile ilgili kararlarım uygulamaya konmaktadır” sorusuna göre incelendiğinde katılımcıların %47,1 ’inin memnun olmadığı, görülmektedir. Katılımcıların anlamlı çoğunluğunun kararlarının önemsenmediğini düşündüğünü söyleyebiliriz.

Tablo 9
Yapılan İş ve Karşılığında Alınan Ücret Bakımından

Soru: 13	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret yeterlidir.	Hiç memnun değilim	127	%23,7	2,7589	1,30678
	Memnun değilim	108	%20,2		
	Kararsızım	114	%21,3		
	Memnunum	139	%26,0		
	Çok Memnunum	47	%8,8		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “Bana kendi yeteneklerimi kullanma şansı vermektedir” sorusuna göre incelendiğinde katılımcıların %43,9’unun memnun olmadığı, görülmektedir. Gelir arttıkça, bireysel tatmin diğer faktörlere bağlı kalmadan artmaktadır. Bu nedenle ücret iş tatmininin en önemli faktörüdür denilebilir.

Tablo 10
İş İçinde Terfi Olanasının Olması Bakımından

Soru: 14	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
İşimde, terfi olanağım vardır.	Hiç memnun değilim	58	% 10,8	3,3776	1,21302
	Memnun değilim	71	% 13,30		
	Kararsızım	102	% 19,10		
	Memnunum	219	% 40,9		
	Çok Memnunum	85	% 15,9		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “İşimde, terfi olanağım vardır” sorusuna göre incelendiğinde katılımcıların %56,8’inin de memnun olduğu görülmektedir. Terfi, bireysel iş tatmini etkileyen önemli bir faktördür ve anlamlı çoğunluğun, terfi imkanının olmasından dolayı tatmin düzeyi yükselmiştir

3.5.3.2. İş Tatmini İle İlgili Yönetmel Faktörler

İş tatmini ile ilgili yönetmel faktörler başlığı altında; yöneticilerin idare tarzı, yöneticinin karar vermedeki yeteneği, kendi yöntemlerimi kullanabilme, çalışma şartları, işimde takdir edilme, yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi incelenmiştir.

Tablo 11
Yöneticilerimin İdare Tarzı

Soru: 5	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
Yöneticilerimin idare tarzından memnunum.	Hiç memnun değilim	109	% 20,4	2,7570	1,26935
	Memnun değilim	133	% 24,9		
	Kararsızım	123	% 23,0		
	Memnunum	119	% 22,2		
	Çok Memnunum	51	% 9,5		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “Yöneticilerimin idare tarzından memnunum” ifadesine göre incelendiğinde katılımcıların %45,30 ’unun memnun olmadığı, görülmektedir. Araştırmaya katılanların %81 ‘ini yönetim sorumluluğu olmayan kişiler oluşturmaktadır. Bunların arasında gişe personelleri, dağıtıcılar ve diğerleri yer almaktadır. Müdürlerin ve şeflerin yönetsel tatmin düzeyleri yüksektir.

Tablo 12
Yöneticimin Karar vermedeki Yeteneği

Soru: 6	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
Yöneticilerim karar verme konusunda yeteneklidir.	Hiç memnun değilim	92	%17,2	2,8318	1,21080
	Memnun değilim	118	%22,1		
	Kararsızım	163	%30,50		
	Memnunum	112	%20,9		
	Çok Memnunum	50	%9,3		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “Yöneticilerim karar verme konusunda yeteneklidir” ifadesine göre incelendiğinde katılımcıların %39,3’ünün memnun olmadığı, görülmektedir. Katılımcıların çoğu yöneticilerinin idare tarzından memnun olmadığı gibi yöneticilerinin karar verme konusunda yetenekli olduklarını da düşünmemektedirler.

Tablo 13
Kendi Yöntemlerini Uygulayabilme İmkânı

Soru: 16	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansım vardır.	Hiç memnun değilim	64	%12,0	2,9626	1,16700
	Memnun değilim	143	%26,70		
	Kararsızım	116	%21,70		
	Memnunum	173	%32,3		
	Çok Memnunum	39	%7,3		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansım vardır” ifadesine göre incelendiğinde katılımcıların %39,6’sının memnun olduğu görülmektedir. Kendi yeteneklerini kullanarak çalışanların yönetsel iş tatmini yüksektir.

Tablo 14
Çalışma Şartları

Soru: 17	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
Çalışma şartlarından memnunum.	Hiç memnun değilim	115	%21,5	2,7308	1,24012
	Memnun değilim	124	%23,2		
	Kararsızım	119	%22,2		
	Memnunum	144	%26,9		
	Çok Memnunum	33	%6,2		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “Çalışma şartlarından memnunum” ifadesine göre incelendiğinde katılımcıların %44,7’sinin memnun olmadığı, görülmektedir. Katılımcıların anlamlı çoğunluğunun çalışma şartlarından memnun olmadığı görülmektedir.. Çalışma şartlarından memnun olmayan çalışanların iş tatmin düzeyi düşüktür.

Tablo 15
Takdir Edilme

Soru: 19	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdirdir ediliyim.	Hiç memnun değilim	100	%18,7	2,8150	1,22603
	Memnun değilim	123	%23,0		
	Kararsızım	125	%23,4		
	Memnunum	150	%28,0		
	Çok Memnunum	37	%6,9		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdirdir edili-
rim” ifadesine göre incelendiğinde katılımcıların %41,7’sinin memnun olmadığı görül-
mektedir. Katılımcıların anlamlı bir çoğunluğunun bu konuda memnuniyetsiz olduğu
görülmektedir. Yapılan iş karşılığında takdir görmemek kurum çalışanlarının iş tatmini-
ni olumsuz etkileyen faktörlerdendir.

Tablo 16
Yapılan İş Karşılığında Duyulan Başarı Hissi

Soru: 20	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
Yaptığım iş karşılığında başarı hissi duyarım.	Hiç memnun değilim	49	%9,2	3,4019	1,18401
	Memnun değilim	79	%14,8		
	Kararsızım	99	%18,5		
	Memnunum	224	%41,9		
	Çok Memnunum	84	%15,7		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “Yaptığım iş karşılığında başarı hissi duyarım” ifadesine göre incelendiğinde katılımcıların %57,6’sının da memnun olduğu görülmektedir. Genel olarak katılımcıların çoğunluğu yaptıkları iş karşılığında başarı hissi duymaktadırlar. Başarı insanı güdüleyen faktörlerden biri olduğundan, iş tatminine olumlu yönde etkisi vardır.

3.5.3.3. İş Tatmini İle İlgili Örgütsel Faktörler

İş tatmini ile ilgili yönetsel faktörler başlığı altında; ‘Tek başıma çalışma olanağı sağ-laması, ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı, tek başıma çalışma olanağı olması, top-lumda saygın bir kişi olma şansını vermesi, kararlarımı uygulama serbestliği vermesi’ incelenmiştir. Örgütsel faktörlerin iş tatminini etkileme düzeyleri aşağıdaki tablolarda yorumlanmıştır.

Tablo 17**İşimin Tek Başıma Çalışma Olanığı Sağlama Durumu**

Soru: 2	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
Bana tek başıma çalışma olanağı verir.	Hiç memnun değilim	43	%8,0	3,2841	1,19363
	Memnun değilim	124	%23,2		
	Kararsızım	79	%14,8		
	Memnunum	216	%40,4		
	Çok Memnunum	73	%13,6		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “Bana tek başıma çalışma olanağı verir.” ifadesine göre incelendiğinde katılımcıların %54’ünün memnun olduğu görülmektedir. Anlamlı çoğunluk tek başına çalışabilmekten memnundur. Dolayısıyla bu katılımcıların örgütsel tatmininin yüksek olduğunun göstergesidir.

Tablo 18**Ara Sıra Değişik Şeyler Yapabilme Şansı Sağlama Durumu**

Soru: 3	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
Bana ara sıra değişik şeyler yapabileme şansı vermektedir.	Hiç memnun değilim	68	%12,7	2,9645	1,22728
	Memnun değilim	154	%28,8		
	Kararsızım	96	%17,9		
	Memnunum	163	%30,5		
	Çok Memnunum	54	%10,1		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “Bana ara sıra değişik şeyler yapabileme şansı vermektedir.” ifadesine göre incelendiğinde katılımcıların %41,5’inin memnun olmadığı, görülmektedir. Memnun olanlar ile olmayanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 19
Toplumda Saygın Bir Kişi Olma Şansı Sağlama Durumu

Soru: 4	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
Bana toplumda saygın bir kişi olma şansı vermektedir.	Hiç memnun değilim	87	% 16,3	2,8860	1,23316
	Memnun değilim	132	% 24,7		
	Kararsızım	118	% 22,1		
	Memnunum	151	% 28,2		
	Çok Memnunum	47	% 8,8		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “Bana toplumda saygın bir kişi olma şansı vermektedir” ifadesine göre incelendiğinde katılımcıların %41’inin memnun olmadığı, görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu yaptığı işin kendisine saygınlık kazandırmadığını düşünmektedir.

Tablo 20
İşimde Kararlarımı Uygulama Konusunda Özgür Olma

Soru: 15	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
İşimde, kararlarımı uygulama konusunda özgürüm.	Hiç memnun değilim	114	% 21,3	2,5290	1,15413
	Memnun değilim	169	% 31,6		
	Kararsızım	137	% 25,6		
	Memnunum	85	% 15,9		
	Çok Memnunum	30	% 5,6		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “İşimde, kararlarımı uygulama konusunda özgürüm.” ifadesine göre incelendiğinde katılımcıların %52,9’unun memnun olmadığı, görülmektedir. Kurumda yapılan iş çeşitli mevzuatlara, yönetmeliklere ve kanunlara dayandırıldığından, çalışan kendi kararlarından ziyade, bunlara göre hareket etmek zorundadır. Bu nedenle memnuniyet oranı düşük çıkmıştır.

Tablo 21
Çalışma Arkadaşlarının Anlaşması

Soru: 18	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile iyi anlaşmaktadır.	Hiç memnun değilim	54	% 10,1	3,3850	1,21220
	Memnun değilim	76	% 14,2		
	Kararsızım	106	% 19,8		
	Memnunum	208	% 38,9		
	Çok Memnunum	91	% 17,0		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile iyi anlaşmaktadır” ifadesine göre incelendiğinde katılımcıların %55,9’ unun da memnun olduğu görülmektedir. Çalışma ortamı, bir iş yerinde çalışana iş tatmini sağlayan en önemli faktörlerden biridir. Kişi yaptığı işi sevmese bile çalışma arkadaşlarını sevdiği için iş tatmini sağlanabilir. Ancak, tersi durumda da işini sevse bile çalışma ortamında huzursuzluk hakim ise iş tatmini düşebilir. Bu çerçevede incelendiğinde katılımcılar genel olarak çalışma arkadaşlarından memnundur.

3.5.4. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

3.5.4.1. Duygusal Bağlılık Düzeyi

Örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık başlığı altında; “Kariyerin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek, örgütün problemlerini kendi problemleri gibi görmek, örgütün çalışan için özel bir anlamının olması, örgütün çalışanın bağlılığını hak etmesi, çalışanın kendini örgüte duygusal olarak bağlı hissetmesi, çalışanın kendini “ailenin parçası” gibi hissetmesi ve çalışanın örgüte karşı güçlü bir ait olma hissi beslemesi” gibi kavramlar incelenmiştir. Örgütsel bağlılığı etkileme düzeyleri aşağıdaki tablolarda yorumlanmıştır.

Tablo 22
Kariyerin Geri Kalan Kısmını Aynı Örgütte Geçirme Arzusu

Soru: 1	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.	Kesinlikle katılmıyorum	98	% 18,3	2,9271	1,26917
	Katılmıyorum	91	% 17,0		
	Kararsızım	164	% 30,70		
	Katılıyorum	116	% 21,70		
	Kesinlikle katılıyorum	66	% 12,30		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder” ifadesine göre incelendiğinde katılımcıların %35,30’unun bu ifadeye katılmadığı görülmektedir. Araştırmaya katılanlar arasında ifadede anlamlı bir fark oluşmamıştır.

Tablo 23
Örgütün Problemlerini Kendi Problemleri Gibi Hissetme

Soru: 2	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
Bu örgütün problemlerini kendi problemlerim gibi hissederim	Kesinlikle katılmıyorum	43	% 8,0	3,4393	1,15452
	Katılmıyorum	78	% 14,60		
	Kararsızım	98	% 18,30		
	Katılıyorum	233	% 43,60		
	Kesinlikle katılıyorum	83	% 15,50		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “Bu örgütün problemlerini kendi problemlerim gibi hissederim ” ifadesine göre incelendiğinde katılımcıların %59,10’ ünün bu ifadeye katıldığı görülmektedir. Katılımcıların anlamlı çoğunluğu kendi kişisel problemlerinin yanı sıra kurumun problemlerini de benimsemiştir. Kurumun problemlerini benimseyen çalışanın duygusal bağlılığı yüksektir.

Tablo 24
Örgütün Çalışan İçin Özel Bir Anlamı Olması

Soru: 3	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.	Kesinlikle katılmıyorum	64	% 12,0	3,1925	1,22945
	Katılmıyorum	89	% 16,60		
	Kararsızım	143	% 26,7		
	Katılıyorum	158	% 29,5		
	Kesinlikle katılıyorum	81	% 15,1		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır” ifadesine göre incelendiğinde katılımcıların %44,60’ının bu ifadeye katıldığı görülmektedir. Katılımcılardan, anlamlı bir çoğunluk kuruma özel bir anlam yüklemiştir. Kurumun çalışanlar için özel bir anlamının olması duygusal örgütsel bağlılık için önemli bir göstergedir.

Tablo 25
Örgüt Bağlılığı Hak Ediyor Düşüncesi

Soru: 13	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.	Kesinlikle katılmıyorum	87	% 16,3	2,8542	1,16811
	Katılmıyorum	106	% 19,8		
	Kararsızım	182	% 34,0		
	Katılıyorum	118	% 22,1		
	Kesinlikle katılıyorum	42	% 7,9		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.” ifadesine göre incelendiğinde katılımcıların %35,30’u örgütün bağlılığını hak etmediğini, düşündüğü görülmektedir. Katılımcılar arasında anlamlı bir fark oluşmamıştır.

Tablo 26
Örgüte Duygusal Olarak Bağlı Hissetme

Soru: 15	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
Bu örgüte kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	79	% 14,8	2,9121	1,25187
	Katılmıyorum	142	% 26,5		
	Kararsızım	126	% 23,6		
	Katılıyorum	123	% 23,0		
	Kesinlikle katılıyorum	65	% 12,10		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “Bu örgüte kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum” ifadesine göre incelendiğinde katılımcıların %41,30’unun bu ifadeye katılmadığı, görülmektedir. Kurumun bağlılığını hak etmediğini düşünen çalışanlar, aynı zamanda kendilerini örgüte duygusal olarak bağlı da hissetmezler. Çoğunluk kuruma duygusal olarak bağlı hissetmemektedir.

Tablo 27
Örgütte Kendini Ailenin Bir Parçası Gibi Hissetme

Soru: 16	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
Örgütümde kendimi “ailenin parçası” gibi hissediyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	96	% 17,9	2,8542	1,27687
	Katılmıyorum	130	% 24,3		
	Kararsızım	127	% 23,7		
	Katılıyorum	120	% 22,4		
	Kesinlikle katılıyorum	62	% 11,6		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “Örgütümde kendimi “ailenin parçası” gibi hissediyorum” ifadesine göre incelendiğinde katılımcıların %42,20’sinin bu ifadeye katılmadığı, görülmektedir. Anlamli çoğunluk kendini kurumun bir parçası olarak görmemektedir.

Tablo 28
Örgüte Güçlü Bir Ait Olma Hissi

Soru: 17	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
Örgütüme güçlü bir ait olma hissi besliyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	78	% 14,6	2,9720	1,26652
	Katılmıyorum	127	% 23,7		
	Kararsızım	137	% 25,6		
	Katılıyorum	118	% 22,1		
	Kesinlikle katılıyorum	75	% 14,0		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “Örgütüme güçlü bir ait olma hissi besliyorum” ifadesine göre incelendiğinde katılımcıların %38,30’unun bu ifadeye katılmadığı, görülmektedir.

3.5.4.2. Devamlılık Bağlılığı Düzeyi

Bu başlık altında; “Şuan da, bu örgütte kalmak istekten çok bir gerekliliktir, istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur, şimdi işimden ayrılmak istesem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu, bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum, bu örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır” gibi kavramlar incelenmiştir.

Tablo 29
Örgütte Kalmanın İstek Değil Zorunluluk Olma Duygusu

Soru: 4	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
Şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir	Kesinlikle katılmıyorum	29	% 5,4	3,5850	1,13827
	Katılmıyorum	80	% 15,0		
	Kararsızım	89	% 16,6		
	Katılıyorum	223	% 41,7		
	Kesinlikle katılıyorum	114	% 21,3		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “Şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir” ifadesine göre incelendiğinde katılımcıların %63,00’ünün bu ifadeye katıldığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların yarısından fazlası işsiz kalmayı göze alamadığından devam bağlılığı yüksek çıkmıştır diyebiliriz.

Tablo 30
İsteyerek Bile Olsa İşten Ayrılmanın Zor Olması

Soru: 5	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
Şu anda, istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur.	Kesinlikle katılmıyorum	43	%8,0	3,3570	1,21385
	Katılmıyorum	109	%20,4		
	Kararsızım	91	%17,0		
	Katılıyorum	198	%37,0		
	Kesinlikle katılıyorum	94	%17,6		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “Şu anda, istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur” ifadesine göre incelendiğinde katılımcıların %54,60’ının bu ifadeye katıldığı görülmektedir. Katılımcılardan bekar olanlar ve kurumda 1-5 yıl arası çalışanların ayrılması kolaydır ancak duygusal bağlılığı yüksek çalışanların örgütten ayrılması zordur. Kurumda genel olarak devam bağlılığı yüksektir diyebiliriz.

Tablo 31
İşten Ayrılınca Hayatın Altüst Olacağı Duygusu

Soru: 6	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	Kesinlikle katılmıyorum	52	%9,7	3,4766	1,27160
	Katılmıyorum	82	%15,3		
	Kararsızım	87	%16,3		
	Katılıyorum	187	%35,0		
	Kesinlikle katılıyorum	127	%23,7		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “Şimdi isimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu” ifadesine göre incelendiğinde katılımcıların 58,70’inin bu ifadeye katıldığı görülmektedir

Tablo 32

Örgütten Ayrılmayı Göze Alamayacak Kadar Az Alternatifinin Olması

Soru: 7	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	60	% 11,2	3,2561	1,27194
	Katılmıyorum	106	% 19,8		
	Kararsızım	101	% 18,9		
	Katılıyorum	173	% 32,3		
	Kesinlikle katılıyorum	95	% 17,8		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum” ifadesine göre incelendiğinde katılımcıların %50,10’unun bu ifadeye katıldığı görülmektedir. Günümüz şartlarında işsiz kalmaya-çağın düşünen üniversite ve yüksek lisans mezunları bu düşünceye katılmamaktadır. Ancak anlamlı çoğunluk; işten ayrılma riskini göze alamamaktadır.

Tablo 33

Ayrılmamanın Olumsuz Sonucu, Mümkün Alternatiflerin Azlığı

Soru: 9	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
Bu örgütten ayrılmamanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.	Kesinlikle katılmıyorum	40	% 7,5	3,4355	1,20200
	Katılmıyorum	95	% 17,8		
	Kararsızım	97	% 18,10		
	Katılıyorum	198	% 37,0		
	Kesinlikle katılıyorum	105	% 19,6		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “Bu örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır” ifadesine göre incelendiğinde katılımcıların % 56,60’nın bu ifadeye katıldığı görülmektedir. Katılımcıların önemli bir kısmının mümkün alternatiflerin az olduğunu düşünmesi devamlılık bağlılığını yükseltmiştir diyebiliriz.

3.5.4.3. Normatif Bağlılık Düzeyi

Örgütsel bağlılık boyutlarından Normatif Bağlılık başlığı altında; “Örgüte çok şey borçlu olma duygusu, menfaatine olsa bile örgütten ayrılmanın doğru olmadığını düşünme, örgütten ayrılırsa kendini suçlu hissetme, çalışanlara karşı sorumluluk hissi” gibi kavramlar incelenmiştir. Normatif bağlılığın, örgütsel bağlılığı etkileme düzeyleri aşağıdaki tablolarda yorumlanmıştır.

Tablo 34
Örgüte Çok Şey Borçlu Olma Duygusu

Soru: 10	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
Örgütüme çok şey borçluyum.	Kesinlikle katılmıyorum	57	%10,7	2,9832	1,11413
	Katılmıyorum	122	%22,8		
	Kararsızım	172	%32,1		
	Katılıyorum	141	%26,4		
	Kesinlikle katılıyorum	43	%8,0		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “Örgütüme çok şey borçluyum” ifadesine göre incelendiğinde katılımcıların %34,4’ünün bu ifadeye katıldığı görülmektedir. Çoğunluğun örgüte çok şey borçlu olduğunu düşünmesi normatif bağlılığı olumlu etkileyecektir ancak gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenemez.

Tablo 35**Menfaatine Olsa Bile Örgütten Ayrılmanın Doğru Olmadığını Düşünme**

Soru: 11	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
Menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum	Kesinlikle katılmıyorum	76	%14,2	2,9065	1,19246
	Katılmıyorum	130	%24,3		
	Kararsızım	146	%27,3		
	Katılıyorum	134	%25,0		
	Kesinlikle katılıyorum	49	%9,2		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “Menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum” ifadesine göre incelendiğinde katılımcıların %38,50’sinin bu ifadeye katılmadığı görülmektedir. Kendi çıkarları için örgütünden ayrılmayı doğru bulanların çoğunlukta olması normatif bağlılığın düşük olduğunu göstermektedir.

Tablo 36**Örgütten Ayrılınca Kendimi Suçlu Hissetme**

Soru: 12	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	Kesinlikle katılmıyorum	99	%18,5	2,6579	1,17751
	Katılmıyorum	163	%30,5		
	Kararsızım	128	%23,9		
	Katılıyorum	112	%20,9		
	Kesinlikle katılıyorum	33	%6,2		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.” ifadesine göre incelendiğinde katılımcıların %49,00’unun bu ifadeye katılmadığı görülmektedir. Araştırmaya katılanlardan anlamlı çoğunluğun suçlu hissetmeyeceğini düşünmesi normatif bağlılığın düşük olduğunu göstermektedir.

Tablo 37
Çalışanlara Karşı Sorumluluk Hissi

Soru: 14	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart sapma
Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.	Kesinlikle katılmıyorum	80	%15,0	2,9402	1,19776
	Katılmıyorum	117	%21,9		
	Kararsızım	136	%25,4		
	Katılıyorum	159	%29,7		
	Kesinlikle katılıyorum	43	%8,0		

Araştırmaya katılan kurum çalışanları “Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var” ifadesine göre incelendiğinde katılımcıların %37,70’inin bu ifadeye katıldığı görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun diğer çalışanlara karşı sorumluluk hissetmesi normatif bağlılığın göstergesidir.

3.5.5. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Bileşenlerinin Demografik Faktörlere ve Çalışma Koşullarına Göre İncelenmesi

İş tatmini ve örgütsel bağlılığa ilişkin hipotezleri test etmeden önce iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu amaçla literatürden alınan ifadeler ait oldukları boyutta beraber yer aldıkları diğer ifadelerle birlikte ele alınarak tek boyutluluk analizine tabi tutulmuştur. Bu aşamada faktör yükleri 0.40’ın altında olan ve Cronbach alfa değerlerini düşüren iki ifade (örgütsel tatmin düzeyini ölçmek için kullanılan 18. ifade ile devam bağlılığını ölçmek için kullanılan 8. ifade) bundan sonraki aşamalara geçmeden analizden çıkarılmıştır. Bu iki ifadenin çıkarılmasından sonra her bir boyut altında yer alan ifadeler için güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach alfa değerleri hesaplanmıştır. Tablo 1080 ve 1081’de görüldüğü gibi bu değerler kabul edilebilir sınır olan 0.70’in üzerinde çıkmış olup, ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir (Nunnally, 1978: 245-246).

Tablo 38**İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi**

		Ort	Cronbach alfa
Bireysel düzeyde iş tatmini	1. Beni her zaman memnun eder.	3,0103	0,76
	8. Bana sabit bir iş olanağı sağlar.		
	9. İşimde, başkaları için bir şeyler yapabilme imkanım vardır.		
	10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme hakkına sahibim.		
	11. Bana kendi yeteneklerimi kullanma şansı vermektedir.		
	12. İş ile ilgili kararlarım uygulamaya konmaktadır.		
	13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret yeterlidir.		
	14. İşimde, terfi olanağım vardır.		
Örgütsel düzeyde iş tatmini	2. Bana tek başıma çalışma olanağı verir.	2,9159	0,70
	3. Bana ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı vermektedir.		
	4. Bana toplumda saygın bir kişi olma şansı vermektedir.		
	15. İşimde, kararlarımı uygulama konusunda özgürüm.		
Yönetimsel düzeyde iş tatmini	5. Yöneticilerimin idare tarzından memnunum.	2,9165	0,79
	6. Yöneticilerim karar verme konusunda yeteneklidir.		
	16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansım vardır.		
	17. Çalışma şartlarından memnunum.		
	19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdirdir edilirim.		
	20. Yaptığım iş karşılığında başarı hissi duyuyorum.		

Güvenilirliği test edilmiş ölçekler için, her bir boyutta yer alan ifadelere ait değerlerin toplanıp ortalamalarının alınması ile elde edilen değerler de Tablo-38-39'da görülmektedir. Buna göre katılımcıların bireysel tatmin düzeylerinin ortalamasının (3'ün) üstünde olduğu (3,0103) ve diğer tatmin boyutlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 38).

Tablo 39
Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

		Ort	Cronbach alfa
Duygusal bağlılık	1-Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.	3,0216	0,84
	2-Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.		
	3-Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.		
	13-Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.		
	15-Bu örgüte kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.		
	16-Örgütümde kendimi “ailenin parçası” gibi hissediyorum.		
	17-Örgütüme güçlü bir ait olma hissi besliyorum.		
Devam bağlılığı	4-Şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.	3,4221	0,79
	5-Şu anda, istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur.		
	6-Şimdi isimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.		
	7- Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğumu hissediyorum.		
	9-Bu örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.		
Normatif bağlılık	10-Örgütüme çok şey borçluyum.	2,8720	0,79
	11-Menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.		
	12-Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissedirim.		
	14-Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.		

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde (Tablo-39) devam bağlılığı (3,4221) ve duygusal bağlılığın (3,0216) ortalamasının üzerinde olduğu, normatif bağlılığın biraz daha düşük olduğu söylenebilir. Bundan sonraki bölümde katılımcıların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklere ve çalışma koşullarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve ilgili hipotezleri (H1a-H1h) test etmek için gerçekleştirilen analizler ve elde edilen bulgular sunulacaktır.

İş tatmini ve Örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyete göre incelenmesi- T testi

İş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan t-testinin sonuçları Tablo-40'da görülmektedir.

Tablo 40

İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete Göre İncelenmesi

	Cinsiyet	N	Ortalama	sd	t	sign
Örgütsel tatmin	Erkek	336	2,9799	533	2,218	,027
	Kadın	199	2,8078			
Yöneltsel tatmin	Erkek	336	2,9311	533	,513	,608
	Kadın	199	2,8920			
Bireysel tatmin	Erkek	336	3,0472	533	1,525	,128
	Kadın	199	2,9479			
Duygusal bağlılık	Erkek	336	3,0765	533	1,881	,061
	Kadın	199	2,9289			
Devam bağlılığı	Erkek	336	3,4512	533	,979	,328
	Kadın	199	3,3729			
Normatif bağlılık	Erkek	336	2,9568	533	2,791	,005
	Kadın	199	2,7286			

Tabloya bakıldığında, örgütsel tatmin düzeyinin cinsiyete göre değiştiği ($p=0.027$) görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında, erkeklerin örgütsel tatmin düzeyi ortalamalarının kadınların ortalamasından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre cinsiyete bağlı olarak örgütsel tatmin düzeyinin değiştiği ve erkeklerde daha yüksek olduğu söylenebilir.

Normatif bağlılık düzeyi de cinsiyete göre değişiklik ($p=0.005$) göstermektedir. Ortalamalara bakıldığında, erkeklerin normatif bağlılık düzeyinin kadınlardan anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre cinsiyete bağlı olarak normatif bağlılık düzeyinin değiştiği ve erkeklerde daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo-40 incelendiğinde, yöneltsel tatmin, Bireysel tatmin, Duygusal bağlılık ve Devam bağlılığı düzeylerinin cinsiyete göre değişmediği görülmektedir. Bu sonuçlara göre H_1 a kısmen kabul edilmiştir denilebilir.

İş tatmini ve Örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş gruplarına göre incelenmesi

İş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ANOVA testinin sonuçları Tablo-41'de görülmektedir. Gruplar

arası farkın tespit edilmesi durumunda, farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için de Post-Hoc (LSD ve Tukey) testleri gerçekleştirilmiştir. Tabloya bakıldığında;

Tablo 41

İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre İncelenmesi

	Yaş	N	Ortalama	sd	F	sign (p)
Örgütsel tatmin	21-30	256	2,9160	3	4,900	,002
	31-40	177	2,7910			
	41-50	82	3,0427			
	51-60	20	3,5000			
Yönetsel tatmin	21-30	256	2,8522	3	5,124	,002
	31-40	177	2,8569			
	41-50	82	3,1118			
	51-60	20	3,4667			
Bireysel tatmin	21-30	256	2,9634	3	7,319	,000
	31-40	177	2,9280			
	41-50	82	3,1921			
	51-60	20	3,5938			
Duygusal bağlılık	21-30	256	3,0162	3	4,662	,003
	31-40	177	2,8854			
	41-50	82	3,2247			
	51-60	20	3,4643			
Devam bağlılığı	21-30	256	3,4406	3	1,407	,240
	31-40	177	3,4859			
	41-50	82	3,2732			
	51-60	20	3,2300			
Normatif bağlılık	21-30	256	2,8350	3	2,889	,035
	31-40	177	2,7966			
	41-50	82	3,0518			
	51-60	20	3,2750			

Örgütsel tatmin düzeyinin yaşa göre değiştiği ($p=0.002$) görülmektedir. Gruplar arası farkın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını belirlemek için yapılan Post-Hoc testi sonuçları dikkate alındığında ilk iki grubun (21-30 yaş ve 31-40 yaş) örgütsel tatmin düzeyi ortalamalarının dördüncü grup (51-60 yaş) ortalamasından anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir. Buna göre yaş artışı ile birlikte örgütsel tatmin düzeyinin yükseldiği söylenebilir.

Yönetsel tatmin düzeyinin yaşa göre değiştiği ($p=0.002$) görülmektedir. Post-Hoc testi sonuçları dikkate alındığında ilk iki grubun (21-30 yaş ve 31-40 yaş) Yönetsel tatmin düzeyi ortalamalarının dördüncü grup (51-60 yaş) ortalamasından anlamlı derecede dü-

şük olduğu tespit edilmiştir. Buna göre yaş artışı ile birlikte Yönetmelik tatmin düzeyinin yükseldiği söylenebilir.

Bireysel tatmin düzeyinin yaşa göre değiştiği de ($p=0.000$) görülmektedir. Post-Hoc testi sonuçları dikkate alındığında ilk iki grubun (21-30 yaş ve 31-40 yaş) Bireysel tatmin düzeyi ortalamalarının dördüncü grup (51-60 yaş) ortalamasından anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir. Buna göre yaş artışı ile birlikte Bireysel tatmin düzeyinin yükseldiği söylenebilir.

Tablo-41'e bakıldığında, duygusal bağlılık düzeyinin yaşa göre değiştiği ($p=0.003$) görülmektedir. Post-Hoc testi sonuçları dikkate alındığında ilk iki grubun (21-30 yaş ve 31-40 yaş) Duygusal bağlılık düzeyi ortalamalarının dördüncü grup (51-60 yaş) ortalamasından anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir. Buna göre yaş artışı ile birlikte Duygusal bağlılık düzeyinin yükseldiği söylenebilir.

Normatif bağlılık düzeyi de yaşa göre değişiklik ($p=0.035$) göstermiştir. Post-Hoc testi sonuçları dikkate alındığında ilk iki grubun (21-30 yaş ve 31-40 yaş) Normatif bağlılık düzeyi ortalamalarının dördüncü grup (51-60 yaş) ortalamasından anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir. Buna göre yaş artışı ile birlikte Normatif bağlılık düzeyinin yükseldiği söylenebilir.

Devam bağlılığı düzeyinin yaş grupları düzeyine göre değişmediği görülmektedir. Buna göre H1b'nin devam bağlılığı boyutu dışında kabul edildiği söylenebilir.

İş tatmini ve Örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumuna göre incelenmesi

İş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ANOVA testinin sonuçları Tablo-42'de görülmektedir. Gruplar arası farkın tespit edilmesi durumunda, farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için de Post-Hoc (LSD ve Tukey) testi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 42

İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

	Eğitim	N	Ortalama	sd	F	sign
Örgütsel tatmin	Lise	50	3,1700	3	13,222	,000
	Önlisans	132	3,2557			
	Lisans	307	2,7638			
	Lisansüstü	46	2,6793			
Yönetsel tatmin	Lise	50	3,2067	3	4,512	,004
	Önlisans	132	3,0505			
	Lisans	307	2,8192			
	Lisansüstü	46	2,8659			
Bireysel tatmin	Lise	50	3,1475	3	4,134	,007
	Önlisans	132	3,1657			
	Lisans	307	2,9426			
	Lisansüstü	46	2,8668			
Duygusal bağlılık	Lise	50	3,3657	3	13,624	,000
	Önlisans	132	3,3387			
	Lisans	307	2,8678			
	Lisansüstü	46	2,7640			
Devam bağlılığı	Lise	50	3,3520	3	1,081	,357
	Önlisans	132	3,3545			
	Lisans	307	3,4808			
	Lisansüstü	46	3,3000			
Normatif bağlılık	Lise	50	3,0650	3	8,717	,000
	Önlisans	132	3,1723			
	Lisans	307	2,7476			
	Lisansüstü	46	2,6304			

Tabloya bakıldığında, örgütsel tatmin düzeyinin, eğitim düzeyine göre değiştiği ($p=0.000$) görülmektedir. Yapılan Post-Hoc testi sonuçları dikkate alındığında Lise ve ön lisans mezunlarının Örgütsel tatmin düzeyi ortalamalarının lisans ve lisansüstü mezunlarının ortalamasından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre eğitim durumlarına bağlı olarak Örgütsel tatmin düzeyinin değiştiği ve lise ve ön lisans mezunlarının Örgütsel tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Yönetsel tatmin düzeyinin, eğitim düzeyine göre değiştiği ($p=0.004$) görülmektedir. Post-Hoc testi sonuçları dikkate alındığında Lise ve ön lisans mezunlarının Yönetsel tatmin düzeyi ortalamalarının lisans ve lisansüstü mezunlarının ortalamasından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre eğitim durumlarına bağlı olarak Yönetsel tatmin düzeyinin değiştiği ve lise ve ön lisans mezunlarının Yönetsel tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Bireysel tatmin düzeyi de eğitim düzeyine göre değişmektedir ($p=0.007$). Post-Hoc testi sonuçları dikkate alındığında Lise ve ön lisans mezunlarının Bireysel tatmin düzeyi ortalamalarının lisans ve lisansüstü mezunlarının ortalamasından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre eğitim durumlarına bağlı olarak Bireysel tatmin düzeyinin değiştiği ve lise ve ön lisans mezunlarının Bireysel tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Duygusal bağlılık düzeyinin, eğitim düzeyine göre değiştiği ($p=0.000$) görülmektedir. Post-Hoc testi sonuçları dikkate alındığında Lise ve ön lisans mezunlarının Duygusal bağlılık düzeyi ortalamalarının lisans ve lisansüstü mezunlarının ortalamasından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre eğitim durumlarına bağlı olarak Duygusal bağlılık düzeyinin değiştiği ve lise ve ön lisans mezunlarının Duygusal bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Normatif bağlılık düzeyinin de eğitim düzeyine göre değiştiği ($p=0.000$) görülmektedir. Post-Hoc testi sonuçlarına göre, Lise ve ön lisans mezunlarının Normatif bağlılık düzeyi ortalamalarının lisans ve lisansüstü mezunlarının ortalamasından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre eğitim durumlarına bağlı olarak Duygusal bağlılık düzeyinin değiştiği ve lise ve ön lisans mezunlarının Normatif bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Devam bağlılığı düzeyinin eğitim durumuna göre değişmediği görülmektedir. Bu sonuçlara bakılarak, devam bağlılığı hariç $H1c$ 'nin kabul edildiği söylenebilir.

İş tatmini ve Örgütsel bağlılık düzeylerinin gelir düzeyine göre incelenmesi

İş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin gelir düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ANOVA testinin sonuçları Tablo-43'de görülmektedir. Gruplar arası farkın tespit edilmesi durumunda, farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için de Post-Hoc (LSD ve Tukey) testi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 43**İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Gelir Düzeyine Göre İncelenmesi**

	Eğitim	N	Ortalama	sd	F	sign
Örgütsel tatmin	2000 TL ve az	36	3,3681	4	3,537	,007
	2001-2500 TL	166	2,9669			
	2501-3000 TL	184	2,8560			
	3001-3500 TL	118	2,7860			
	3501 TL ve üzeri	31	2,9677			
Yönetmel tatmin	2000 TL ve az	36	3,1898	4	1,640	,163
	2001-2500 TL	166	2,9096			
	2501-3000 TL	184	2,8741			
	3001-3500 TL	118	2,8559			
	3501 TL ve üzeri	31	3,1183			
Bireysel tatmin	2000 TL ve az	36	3,0486	4	2,773	,027
	2001-2500 TL	166	2,9691			
	2501-3000 TL	184	2,9925			
	3001-3500 TL	118	2,9756			
	3501 TL ve üzeri	31	3,4234			
Duygusal bağlılık	2000 TL ve az	36	3,6548	4	6,432	,000
	2001-2500 TL	166	3,0310			
	2501-3000 TL	184	2,9387			
	3001-3500 TL	118	2,8898			
	3501 TL ve üzeri	31	3,2304			
Devam bağlılığı	2000 TL ve az	36	3,3556	4	,968	,424
	2001-2500 TL	166	3,4723			
	2501-3000 TL	184	3,4772			
	3001-3500 TL	118	3,3339			
	3501 TL ve üzeri	31	3,2387			
Normatif bağlılık	2000 TL ve az	36	3,0625	4	1,192	,313
	2001-2500 TL	166	2,9458			
	2501-3000 TL	184	2,8003			
	3001-3500 TL	118	2,7987			
	3501 TL ve üzeri	31	2,9597			

Tablo-43'e bakıldığında örgütsel tatmin düzeyinin gelir düzeyine göre değiştiği ($p=0.007$) görülmektedir. Yapılan Post-Hoc testi sonuçları dikkate alındığında geliri 2000 TL'den az ve 3501 TL'den fazla olanların Örgütsel tatmin düzeyi ortalamalarının, geliri 2001-2500 TL ve 3001-3500 TL arasında olanların ortalamasından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre gelir düzeyine bağlı olarak Örgütsel tatmin düzeyinin değiştiği, geliri 2000 TL'den az ve 3501 TL'den yüksek olanların Örgütsel tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Bireysel tatmin düzeyi de gelir düzeyine göre değişiklik ($p=0.027$) göstermektedir. Post-Hoc testi sonuçları dikkate alındığında geliri 2000 TL'den az ve 3501 TL'den fazla olanların, Bireysel tatmin düzeyi ortalamalarının geliri 2001-2500 TL ve 3001-3500 TL arasında olanların ortalamasından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre gelir düzeyine bağlı olarak Örgütsel tatmin düzeyinin değiştiiği 3501 TL ve üzeri gelire sahip olanların Bireysel tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Duygusal bağlılık düzeyinin gelir düzeyine göre değiştiiği ($p=0.000$) görölmektedir. Post-Hoc testi sonuçları dikkate alındığında geliri 2000 TL'den az ve 3501 TL'den fazla olanların Duygusal bağlılık düzeyi ortalamalarının, geliri 2001-2500 TL ve 3001-3500 TL arasında olanların ortalamasından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre gelir düzeyine bağlı olarak Duygusal bağlılık düzeyinin değiştiiği ve 2000 TL'den az gelire sahip olanların Duygusal bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Normatif bağlılık, Devam bağlılığı ve Yönetmel tatmin düzeyinin gelire göre değiştiiği görölmektedir. Buna göre H1d kısmen kabul edilmiştir.

İş tatmini ve Örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışma süresine göre incelenmesi

İş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ANOVA testinin sonuçları Tablo-44'de görölmektedir. Gruplar arası farkın tespit edilmesi durumunda, farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için de Post-Hoc (LSD ve Tukey) testi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 44

İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Bileşenlerinin Çalışma Süresine Göre İncelenmesi

	Süre	N	Ortalama	sd	F	sign
Örgütsel tatmin	1-5 yıl	301	2,8953	5	1,860	,100
	6-10 yıl	120	2,8000			
	11-15 yıl	25	3,0800			
	16-20 yıl	29	3,0603			
	21-25 yıl	33	2,9621			
	26-30 yıl	27	3,2963			
Yönetmel tatmin	1-5 yıl	301	2,8527	5	2,949	,012
	6-10 yıl	120	2,8625			
	11-15 yıl	25	2,9733			
	16-20 yıl	29	3,2931			
	21-25 yıl	33	2,9848			
	26-30 yıl	27	3,3272			
Bireysel tatmin	1-5 yıl	301	2,9464	5	4,190	,001
	6-10 yıl	120	2,9281			
	11-15 yıl	25	3,2550			
	16-20 yıl	29	3,1293			
	21-25 yıl	33	3,2500			
	26-30 yıl	27	3,4398			
Duygusal bağlılık	1-5 yıl	301	2,9943	5	2,570	,026
	6-10 yıl	120	2,8881			
	11-15 yıl	25	3,3714			
	16-20 yıl	29	3,0049			
	21-25 yıl	33	3,3247			
	26-30 yıl	27	3,2434			
Devam bağlılığı	1-5 yıl	301	3,5183	5	3,110	,009
	6-10 yıl	120	3,3567			
	11-15 yıl	25	3,4400			
	16-20 yıl	29	3,0000			
	21-25 yıl	33	3,4424			
	26-30 yıl	27	3,0519			
Normatif bağlılık	1-5 yıl	301	2,8297	5	1,090	,365
	6-10 yıl	120	2,8125			
	11-15 yıl	25	3,1100			
	16-20 yıl	29	3,0000			
	21-25 yıl	33	3,0606			
	26-30 yıl	27	3,0185			

Yönetmel tatmin düzeyinin, çalışma süresine göre değiştiği ($p=0.012$) görülmektedir. Yapılan Post-Hoc testi sonuçları dikkate alındığında çalışma süresi 16-20 yıl ile 26-30 yıl olan katılımcıların Yönetmel tatmin düzeyi ortalamalarının diğer gruplarının ortalamalarından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışma süre-

sine bağlı olarak Yönetmel tatmin düzeyinin değiştiği, çalışma süreleri 16-20 ve 26-30 yıl arası olanların Yönetmel tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Bireysel tatmin düzeyinin de, çalışma süresine göre değiştiği ($p=0.001$) görölmektedir. Post-Hoc testi sonuçları dikkate alındığında çalışma süresi 11-15 yıl ile 26-30 yıl olan grupların Bireysel tatmin düzeyi ortalamalarının diğer grupların ortalamalarından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışma süresine bağlı olarak Bireysel tatmin düzeyinin değiştiği ve çalışma süresi 26-30 yıl ile 11-15 yıl olan alışanların Bireysel tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tabloya bakıldığında, duygusal bağlılık düzeyinin, çalışma süresine göre değiştiği ($p=0.026$), çalışma süresi 21-25 yıl ile 26-30 yıl olan grupların Duygusal bağlılık düzeyi ortalamalarının diğer gruplarının ortalamalarından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışma süresine bağlı olarak Duygusal bağlılık düzeyinin değiştiği ve çalışma süresi 26-30 yıl 21-25 yıl olan grupların Duygusal bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu, çalışma süresi 11-15 yıl olanların ise duygusal bağlılıklarının en yüksek olduğu söylenebilir.

Devam bağlılığı düzeyi de, çalışma süresine göre değişiklik göstermektedir ($p=0.009$). Post-Hoc testi sonuçları dikkate alındığında çalışma süresi 1-5 yıl, 11-15 yıl ve 21-25 yıl olan grupların Devam bağlılığı düzeyi ortalamalarının çalışma süresi 6-10 yıl ile 16-20 yıl olanların ortalamalarından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışma süresine bağlı olarak Devam bağlılığı düzeyinin değiştiği ve çalışma süresi 1-5 yıl, 11-15 yıl ve 21-25 yıl olan grupların Devam bağlılığı düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Normatif bağlılık ve Örgütsel tatmin düzeyinin çalışma süresine göre değişmediği görölmektedir. Buna göre H_1e 'nin kısmen kabul edildiği söylenebilir.

İş tatmini ve Örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışılan pozisyona göre incelenmesi

İş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışılan pozisyona göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ANOVA testinin sonuçları Tablo-45'de görölmektedir.

Tablo 45

İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışılan Pozisyona Göre İncelenmesi

	Pozisyon	N	Ortalama	sd	F	p(sign)
Örgütsel tatmin	Gişe	257	2,7257	4	9,634	,000
	Şef	26	3,3654			
	Dağıtıcı	152	3,1891			
	Müdür	14	3,1607			
	Diğer	86	2,8256			
Yönetmel tatmin	Gişe	257	2,8003	4	3,898	,004
	Şef	26	3,3141			
	Dağıtıcı	152	3,0132			
	Müdür	14	3,2976			
	Diğer	86	2,9109			
Bireysel tatmin	Gişe	257	2,8721	4	10,385	,000
	Şef	26	3,6250			
	Dağıtıcı	152	3,1563			
	Müdür	14	3,3839			
	Diğer	86	2,9186			
Duygusal bağlılık	Gişe	257	2,7815	4	12,764	,000
	Şef	26	3,4780			
	Dağıtıcı	152	3,3336			
	Müdür	14	3,3163			
	Diğer	86	3,0017			
Devam bağlılığı	Gişe	257	3,4903	4	,963	,427
	Şef	26	3,4615			
	Dağıtıcı	152	3,3776			
	Müdür	14	3,4000			
	Diğer	86	3,2884			
Normatif bağlılık	Gişe	257	2,6693	4	9,477	,000
	Şef	26	3,3462			
	Dağıtıcı	152	3,1316			
	Müdür	14	3,3393			
	Diğer	86	2,7994			

Tablo-45'e bakıldığında, örgütsel tatmin düzeyinin, çalışılan pozisyona göre değiştiği ($p=0.000$) görülmektedir. Post-Hoc testi sonuçları dikkate alındığında şef, dağıtıcı ve müdür pozisyonlarında çalışanların Örgütsel tatmin düzeyi ortalamalarının gişe ve diğer pozisyonlarda çalışanların ortalamasından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışılan pozisyona bağlı olarak Örgütsel tatmin düzeyinin değiştiği ve şef, dağıtıcı ve müdür pozisyonlarında çalışanların Örgütsel tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Yöneltil tatmin düzeyinin de, çalışılan pozisyona göre değiştiiği (p=0.004) görölmektedir. Post-Hoc testi sonuçlarına bakıldığında şef ve müdür pozisyonlarında çalışanların Yöneltil tatmin düzeyi ortalamalarının gişe , dağıtıcı ve diğer pozisyonlarda çalışanların ortalamasından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışılan pozisyona bağlı olarak Yöneltil tatmin düzeyinin değiştiiği ve şef ve müdür pozisyonlarında çalışanların Yöneltil tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Bireysel tatmin düzeyi de, çalışılan pozisyona göre değişiklik (p=0.000) göstermektedir. Yapılan Post-Hoc testi sonucuna göre şef, dağıtıcı ve müdür pozisyonlarındaki çalışanların Bireysel tatmin düzeyi ortalamalarının gişe ve diğer pozisyonlardakilere nazaran anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışılan pozisyona bağlı olarak Bireysel tatmin düzeyinin değiştiiği ve şef, dağıtıcı ve müdür pozisyonlarında çalışanların Bireysel tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu, şef pozisyonu için en üst bireysel tatmini sağladığı söylenebilir.

Duygusal bağlılık düzeyinin, çalışılan pozisyona göre değiştiiği (p=0.000) görölmektedir. Post-Hoc testi sonuçları dikkate alındığında şef, dağıtıcı ve müdür pozisyonlarında çalışanların Duygusal bağlılık düzeyi ortalamalarının gişe ve diğer pozisyonlarda çalışanların ortalamasından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışılan pozisyona bağlı olarak Duygusal bağlılık düzeyinin değiştiiği ve şef, dağıtıcı ve müdür pozisyonlarında çalışanların Duygusal bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Normatif bağlılık düzeyinin de çalışılan pozisyona göre değiştiiği (p=0.000) görölmektedir. Post-Hoc testi sonuçlarına göre şef, dağıtıcı ve müdür pozisyonlarında çalışanların normatif bağlılık düzeyi ortalamalarının gişe ve diğer pozisyonlarda çalışanların ortalamasından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışılan pozisyona bağlı olarak normatif bağlılık düzeyinin değiştiiği ve şef, dağıtıcı ve müdür pozisyonlarında çalışanların normatif bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Devam bağlılığı düzeyinin çalışılan pozisyona göre değişmediği görölmektedir. Buna göre H1f'nin devam bağlılığı boyutu dışında kabul edildiği söylenebilir.

İş tatmini ve Örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışma şekline göre incelenmesi

İş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışma şekline göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ANOVA testinin sonuçları Tablo-46’da görülmektedir. Gruplar arası farkın tespit edilmesi durumunda, farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için de Post-Hoc (LSD ve Tukey) testi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 46

İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Şekline Göre İncelenmesi

	Çalışma şekli	N	Ortalama	Sd	F	sign
Örgütsel tatmin	Sözleşmeli	245	2,8459	3	5,822	,001
	Kadrolu	29	3,5431			
	İHS	243	2,9208			
	Diğer	18	2,7917			
Yönetmel tatmin	Sözleşmeli	245	2,8959	3	5,411	,001
	Kadrolu	29	3,5230			
	İHS	243	2,8635			
	Diğer	18	2,9352			
Bireysel tatmin	Sözleşmeli	245	2,9949	3	8,597	,000
	Kadrolu	29	3,6121			
	İHS	243	2,9810			
	Diğer	18	2,6458			
Duygusal bağlılık	Sözleşmeli	245	2,9551	3	5,270	,001
	Kadrolu	29	3,6256			
	İHS	243	3,0082			
	Diğer	18	3,1349			
Devam bağlılığı	Sözleşmeli	245	3,3788	3	,495	,686
	Kadrolu	29	3,5310			
	İHS	243	3,4576			
	Diğer	18	3,3556			
Normatif bağlılık	Sözleşmeli	245	2,7980	3	4,297	,005
	Kadrolu	29	3,4397			
	İHS	243	2,8765			
	Diğer	18	2,9028			

Örgütsel tatmin düzeyinin, çalışma şekline göre değiştiği ($p=0.001$) görülmektedir. Post-Hoc testi sonuçları dikkate alındığında Kadrolu çalışanların Örgütsel tatmin düzeyi ortalamalarının diğer çalışanların ortalamalarından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışma şekline bağlı olarak Örgütsel tatmin düzeyinin değiştiği ve Kadrolu çalışanların Örgütsel tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu söyle-

nebilir. Benzer şekilde yönetsel ($p=0,001$) ve bireysel ($p=0.000$) tatmin düzeyleri de çalışma şekline göre değişiklik göstermekte olup, kadrolu çalışanların yönetsel ve bireysel tatmin düzeyleri diğer gruplardan anlamlı derecede daha yüksektir.

Örgütsel bağlılık açısından bakıldığında, Duygusal ($p=0.001$)ve normatif ($p=0.005$) bağlılık düzeylerinin de çalışma şekline göre değiştiği görülmektedir. Gruplar arası farkın hangi çalışma şekline kaynaklandığını belirlemek için yapılan Post-Hoc testi sonuçları dikkate alındığında Kadrolu çalışanların Duygusal ve normatif bağlılık düzeyi ortalamalarının diğer şekillerde çalışanların bağlılık ortalamalarından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Buna göre çalışma şekline bağlı olarak Duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin değiştiği ve Kadrolu çalışanların Duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Bununla birlikte Devam bağlılığı düzeyinin çalışma şekline göre değişmediği tespit edilmiştir. Buna göre, devam bağlılığı hariç $H1g$ 'nin doğrulandığı söylenebilir.

İş tatmini ve Örgütsel bağlılık düzeylerinin yönetsel sorumluluk düzeyine göre incelenmesi

İş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yönetsel sorumluluk düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan t-testinin sonuçları Tablo-47'de görülmektedir.

Tablo-47'ye bakıldığında bireysel tatmin düzeyinin yönetsel sorumluluk düzeyine göre değiştiği ($p=0.010$) görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında yönetsel sorumluluğu olanların bireysel tatmin düzeyi ortalamalarının, yönetsel sorumluluğu olmayanların ortalamasından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre yönetsel sorumluluğunun olup olmasına bağlı olarak bireysel tatmin düzeyinin değiştiği ve yönetsel sorumluluğu olanların bireysel olarak daha çok tatmin oldukları söylenebilir

Tablo 47**İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yönetmel Sorumluluk Düzeyine Göre İncelenmesi**

	Sorumluluk	N	Ortalama	sd	t	sign
Örgütsel tatmin	Evet	101	3,0223	533	1,364	,173
	Hayır	434	2,8911			
Yönetmel tatmin	Evet	101	3,0396	533	1,617	,106
	Hayır	434	2,8879			
Bireysel tatmin	Evet	101	3,1795	533	2,602	,010
	Hayır	434	2,9709			
Duygusal bağlılık	Evet	101	3,2801	533	3,310	,001
	Hayır	434	2,9615			
Devam bağlılığı	Evet	101	3,3842	533	-,473	,637
	Hayır	434	3,4309			
Normatif bağlılık	Evet	101	3,0347	533	1,979	,048
	Hayır	434	2,8341			

Duygusal bağlılık düzeyi de yönetmel sorumluluk düzeyine göre değişiklik ($p=0.001$) göstermektedir. Ortalamalara bakıldığında yönetmel sorumluluğu olanların duygusal bağlılık düzeyi ortalamalarının, yönetmel sorumluluğu olmayanların ortalamasından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre yönetmel sorumluluğunun olup olmasına bağlı olarak Duygusal bağlılık düzeyinin değiştii ve yönetmel sorumluluğu olanlarda daha yüksek olduğu söylenebilir.

Normatif bağlılık düzeyinin yönetmel sorumluluk düzeyine göre değiştii ($p=0.048$) yönetmel sorumluluğu olanların normatif bağlılık düzeyi ortalamalarının, yönetmel sorumluluğu olmayanların ortalamasından anlamlı derecede yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre yönetmel sorumluluğunun olup olmasına bağlı olarak normatif bağlılık düzeyinin değiştii ve yönetmel sorumluluğu olanlarda daha yüksek olduğu söylenebilir.

Örgütsel tatmin Yönetmel tatmin ve Devam bağlılığı düzeylerinin yönetmel sorumluluk düzeyine göre değişmediği görülmektedir. Buna göre H1h'nin kısmen kabul edildiği söylenebilir.

3.5.6. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

İş tatmini boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları ile ilişkili olup olmadığını ortaya koymak için korelasyon analizi gerçekleştirilmiş olup sonuçlar Tablo-48’de görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde, örgütsel tatminin, duygusal ve normatif bağlılıkla pozitif yönde ilişkili olduğu, örgütsel tatmin ve devam bağlılığı arasında ise bir ilişki bulunmadığı söylenebilir. Buna göre bireyin, örgütsel tatmin düzeyi yükseldikçe, duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı da yükselmektedir. Benzer şekilde yönetsel tatmin düzeyi ile duygusal ve normatif bağlılık arasında da pozitif bir ilişki saptanmıştır. Başka bir ifadeyle bireyin yönetsel tatmin düzeyi yükseldikçe, duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı da yükselmektedir. Bireysel tatmin ise her üç örgütsel bağlılık boyutuyla da pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Bununla birlikte bireysel tatmin-duygusal bağlılık ve bireysel tatmin-normatif bağlılık ilişkileri, devam bağlılığı ile olan ilişkiden daha belirgindir.

Tablo 48
İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Korelasyon Analizi

İş Tatmini Boyutları		Örgütsel Bağlılık Boyutları		
		Duygusal bağlılık	Devamlılık bağlılığı	Normatif bağlılık
Örgütsel tatmin	Pearson Korelasyon katsayısı	,597(**)	,035	,496(**)
	sig. (p)	,000	,418	,000
Yönetsel tatmin	Pearson Korelasyon katsayısı	,537(**)	,044	,489(**)
	sig. (p)	,000	,314	,000
Bireysel tatmin	Pearson Korelasyon katsayısı	,566(**)	,089(*)	,472(**)
	sig. (p)	,000	,040	,000

** 0.01 düzeyinde anlamlı

* 0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo-48’de görüldüğü gibi örgütsel iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=0.597$, $p<0,01$) vardır. Bir başka deyişle çalışanların örgütsel iş tatmini seviyesi yükseldikçe örgüte olan duygusal bağlılıkları artmaktadır. Korelasyon analizi sonucuna göre “H2= Çalışanların örgütsel iş tatmini ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen H2 hipotezi desteklenmiştir.

Yönetmel iş tatmini ile duygusal bağıllık arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=0.537$, $p<0,01$) vardır. Diğer bir ifadeyle çalışanların yönetmel iş tatmin seviyesi yükseldikçe örgüte olan duygusal bağıllıkları artmaktadır. Korelasyon analizi sonucuna göre, H3: Çalışanların yönetmel iş tatmini ile duygusal bağıllıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen H3 hipotezi desteklenmiştir.

Bireysel iş tatmini ile duygusal bağıllığı arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=0,566$, $p<0,01$) bulunmuştur. Bu sonuç çalışanların bireysel iş tatmin seviyesi yükseldikçe örgüte olan duygusal bağıllığının artacağını göstermektedir. Korelasyon analizi sonucuna göre “H4: Çalışanların bireysel iş tatmini ile duygusal bağıllıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen H4 hipotezi desteklenmiştir.

Örgütsel iş tatmini ile devamlılık bağıllığı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Korelasyon analizi sonucuna göre “H5: Çalışanların örgütsel iş tatmini ile devamlılık bağıllığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen H5 hipotezi desteklenmemiştir.

Yönetmel iş tatmini ile devamlılık bağıllığı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Korelasyon analizi sonucuna göre, H6: Çalışanların yönetmel iş tatmini ile devamlılık bağıllığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen H6 hipotezi desteklenmemiştir.

Bireysel iş tatmini ile devamlılık bağıllığı arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=0,89$, $p<0,01$) bulunmuştur. Bu sonuç çalışanların bireysel iş tatmin seviyesi yükseldikçe örgüte olan devamlılık bağıllığının artacağını göstermektedir. Korelasyon analizi sonucuna göre “H7: Çalışanların bireysel iş tatmini ile devamlılık bağıllıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen H7 hipotezi desteklenmiştir.

Örgütsel iş tatmini ile normatif bağıllık arasında zayıf düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=0.496$, $p<0,01$) bulunmuştur. Yani çalışanların örgütsel iş tatmini seviyesi yükseldikçe örgüte olan normatif bağıllıkları artmaktadır. Korelasyon analizi sonucuna göre “H8: Çalışanların örgütsel iş tatmini ile normatif bağıllıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen H8 hipotezi desteklenmiştir.

Yönetmel iş tatmini ile normatif bağlılık arasında zayıf düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=0.489$, $p<0,01$) bulunmuştur. Yani çalışanların yönetmel iş tatmini seviyesi yükseldikçe örgüte olan normatif bağlılıkları artmaktadır. Korelasyon analizi sonucuna göre “H9: Çalışanların yönetmel iş tatmini ile normatif bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen H9 hipotezi desteklenmiştir.

Bireysel iş tatmini ile normatif bağlılık arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=0,472$, $p<0,01$) bulunmuştur. Yani çalışanların bireysel iş tatmini seviyesi yükseldikçe örgüte olan normatif bağlılıkları artmaktadır. Korelasyon analizi sonucuna göre “H10: Çalışanların bireysel iş tatmini ile normatif bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen H10 hipotezi desteklenmiştir.

SONUÇ

Bu çalışma, katılımcıların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi, demografik faktörlerin; iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini anket yöntemi kullanarak incelemek için yapılmıştır. Yapılan ankette katılımcılara iş tatmini ölçümü için, Minnesota İş Tatmini ölçeği; örgütsel bağlılık ölçümü için ise; Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen verilere göre; çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları demografik özelliklere bağlı olarak değişmektedir diyebiliriz. Demografik faktörlerden dikkat çekenler yaş, kurumda çalışma süresi, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, çalışma süresi ve çalışılan pozisyonudur.

Yaşı ilerlemiş olan çalışanların, alternatif iş olanakları azaldığından örgütsel bağlılıkları ve iş tatmin düzeyleri yüksektir. Yaş, devamlılık bağlılığı dışında tüm boyutlara etki eder.

Eğitim seviyesi yükseldikçe tatmin düzeyi ve bağlılık düzeyi düşer. Bunun nedeni çalışanın kendi yeteneklerini kullanarak daha iyi işler yapabileceğini ve lise mezunlarına göre daha kolay iş bulabileceğini düşünmesidir. Lise ve ön lisans mezunlarının iş tatmini düzeyleri ve bağlılık düzeyleri yüksektir. Eğitim düzeyi devamlılık bağlılığı dışında tüm boyutlara etki eder.

Gelir düzeyi, en yüksek ve en düşük olanlarda bireysel tatmin, örgütsel tatmin ve duygusal bağlılık yüksek iken, diğerlerinde düşmektedir. Gelir düzeyi, yönetsel tatmin, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığa etki etmez.

Çalışma süresi en az olanların devam bağlılıkları yüksektir, fazla olanların ise bireysel ve yönetsel tatminleri yüksektir. Çalışma süresi; normatif bağlılık ve örgütsel tatmine etki etmemektedir.

Çalışılan pozisyonlar içinde iş tatmini ve bağlılık düzeyi en yüksek olanlar 657 sayılı DMK'ya tabi olan kadrolu memurlardır. Memur olmak çalışana iş güvencesi verdiği için çalışanın örgütsel bağlılığı ve iş tatmini artmaktadır.

Katılımcıların iş tatminini değerlendirirsek; genel olarak çalışanların bireysel, örgütsel ve yönetsel iş tatminleri düşüktür diyebiliriz. İş tatmini; örgütün, amaçlarına ulaşmasın-

da çalışanların bu amaca hizmet edebilmesi için en önemli faktörlerden biridir. İş tatmini sağlanmış birey, işini severek yapacak, zevkle işe gelecek, gerek iş hayatında gerek sosyal hayatında psikolojik ve fizyolojik olarak sağlıklı mutlu bir birey olacaktır.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda, çalışanların bireysel iş tatminini arttırmak için çalışanların ücretlerinde, kendi yeteneklerini kullanabilme imkanlarında ve kararlara katılma gibi faaliyetlerde düzenlemeye gidilmelidir. Çalışanın kişiliğine ve yaptığı işe saygı gösterilmeli ve değer verilmeli ve yaptığı iş karşısında takdir edilmelidir. Terfi yolu açık olmalı herkese eşit imkanlar altında sunulmalıdır.

Örgütsel iş tatminini yükseltmek için; kişi kendi kararlarını uygulayabilmeli, toplumda saygın bir kişi olabilmeli ve yapılan iş monotonluktan çıkarılmalıdır. İşe yönelik örgütsel düzenlemeler iş tatminini sağlayan faktörlerdendir. İş huzuru, iş tatminini arttıran önemli bir unsurdur. Çalışana tek başına çalışma imkanı vermesine rağmen kendi kararlarını uygulama şansı vermediğinden, sürekli mevzuat çerçevesinde müşteri ile sorun yaşayan personel mevzuata uygun işlem yaptığı sürece yönetim ile herhangi bir sorun yaşamayacağı konusunda emin olmalıdır. Çalışanlarının; Hanımefendi ve beyefendilere hizmet sunan hanımefendi ve beyefendiler olduklarını düşünen ve çalışanlarına bunu hissettiren yöneticiler, çalışanlarının iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. Yönetimsel iş tatminini yükseltebilmek için, çalışanların amirlerinin adil olduğuna inanmaları gerekmektedir. Bu nedenle kesinlikle demokratik bir yönetim anlayışı benimsenmeli, iş ile ilgili kararlarda çalışanın görüşleri alınmalıdır. İşle ilgili fikir ve görüşlerinin sorulması, yaptıkları işin takdir edilmesi ve örgüt için değerli olduklarının hissettirilmesi, çalışanların motivasyonunu arttıracak ve iş tatmin düzeyleri yükseltecektir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık boyutlarından; duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin düşük, devamlılık bağlılık düzeyinin ise yüksek olduğu söylenebilir. Devamlılık bağlılığı, günümüz koşulları nedeniyle yeni iş bulmanın zor olması, katılımcıların yarısının yaş ortalamasının yüksek olması ve evli olması nedeniyle yüksek çıkmıştır. Devam bağlılığı çalışma süresi en uzun olanlar da ve çalışma süresi en az olanlar da yüksektir bunun dışında hiçbir demografik faktöre bağlı değildir. Duygusal bağlılık düzeylerini yükseltmek için çalışanların bireysel ve örgütsel iş tatminlerini yükseltmek gerekmektedir. Kurumda çalışma süresi arttıkça çalışanların iş tatmini seviyesinin ve duygusal bağlılıklarının arttığı görülmektedir. Bu nedenle çalışanlar aynı işyerinde uzun

süre çalışmaları konusunda özendirilmelidir. Normatif bağlılık düzeylerini yükseltmek için çalışanların bireysel, örgütsel ve yönetsel iş tatminlerini yükseltmek gerekmektedir. Normatif bağlılık bu üç tatmin düzeyi ile pozitif yönde ilişkilidir.

Özetle; demografik faktörler bu kurumda iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgütsel ve yönetsel iş tatmini, duygusal ve normatif bağlılıkla ilişkili iken bireysel iş tatmini bağlılığın üç boyutu ile ilişki içerisindedir. Çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılığı önce bireyi, sonra kurumu ardından tüm toplumu yakından ilgilendirmektedir. Konu ile ilgili diğer kamu kurumlarında yapılan araştırmalara göre, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında doğru orantı vardır. İş tatmini diğer kurumlarda da verimliliği arttıran en önemli faktörlerden biri olarak grlmektedir. Stres, rol atışması ve rol belirsizliğinin diğer kurumlarda da iş tatminini düşürdüğü grlmektedir. Çalışanın yöneticisi ile sorun yaşamaması ve iş arkadaşları ile iyi ilişkileri; iş tatminini artıran dolayısıyla örgütsel bağlılığı arttıran faktörlerdendir. Kurumun uzun süreli çalışanlarla birlikte veriminin de artacağı yaygın görüştür. Bu nedenle kurum kendi amaçlarına ulaşabilmek için önce çalışanına değer vermeli onun iş tatmini sağlayabilmelidir.

KAYNAKÇA

- AÇIKGÖZ, F. , (2010). “ *Kamu Ve Özel Diyaliz Merkezlerinde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AKAT, İ. , G. , Budak, G. Budak, (1994). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta.
- AKDEMİR, A. (2001) *İşletme Bilimine Giriş*, Eskişehir, Birlik Ofset Yayıncılık
- AKINCI, Z. , (2002), “Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz İİBF Dergisi*, Cilt:2, Sayı:4.
- AKTAŞ, R.- A.Aktaş, (1991). “Uzmanlaşma, Yazılı Kurallar ve Yerinden Yönetimin İş Doyumu Üzerinde Etkisi”, *Verimlilik Dergisi*, No:2, s. 73-108.
- ALLEN, N.J. ve MEYER, J.P. (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 63, No.1, sayfa 1-18
- ALTINTAŞ, F. (2002). *İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ezgi Yayınları. Bursa,
- ALTINTAŞ, N. , (2011). “*Hemşirelerde iş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Gata Hastanesi’nde Bir Uygulama*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AŞAN, Ö. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayıncılık, Ankara,
- AŞIK, N. (2010), “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 467:31-51
- BAĞCI, Z. (2013). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme”, *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, Cilt 9, S. 19, S.163-184.
- BALAY, R. (2000). *Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- BARUTÇUGİL İ.(2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- BAŞAR, U. , N. Basım,(2015). “Örgütsel Özdeşleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolü”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. ,*Yönetim Ve Ekonomi*, Cilt:22 Sayı:2
- BAŞARAN, İ. E. , (1991). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Gül Yayınevi, Ankara
- BAŞARAN, İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış*, Feryal Matbaacılık, Ankara,
- BAŞYİĞİT, A. (2006). “*Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya
- BAYKAL, B. (1982). *Yönetim ve Beşeri İlişkiler*, İstanbul, Yapı ve Kredi Bankası Eğitim Yayınları.
- BAYRAM, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:59 :125-139.
- BAYSAL, A.,M. Paksoy,(1999). “Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İnceleminde Meyer-Allen Modeli”, *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, 28, 1,7–15.
- BERBEROĞLU,G., B. Baraz,(1999),“Tusaş Motor Sanayi A.Ş.’de Örgüt Kültürü Araştırması”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1-2), 29-52.
- BİNGÖL, D. (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul
- BOZKURT, Ö. , İ. Bozkurt, (2008). “ İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- BÖLÜKBAŞI, A. D.Ç.Yıldırtan,(2009). “Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, (2), 345-366

- BUDAK, G. , G. Budak, (2004).*İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- CAN, H. ,A. AKGÜN Ve Ş. KAVUNCUBAŞI (1995), *Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara
- COHEN, A. (1992). “Antecedents Of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis. *Journal Of Organizational Behavior*”, 13, 539-554.
- ÇAKIR, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayıncılık Ankara,
- ÇETİN, C. , E.D. Özcan,(2014).*İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul
- ÇETİNKANAT, C., (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara
- ÇOBAN, Ü. (2011). “*İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi ve Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- ÇOLAKOĞLU, Ü. , T. Ayyıldız. ve S. Cengiz, (2009). “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, Bahar: 77-89.
- DEMİR M.(2012). “Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Havalimanı Yer Hizmetleri İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma” *İş Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Ocak, Cilt:14, Sayı:1 Sıra:5 / No:476 :50-64
- DİNÇER, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, Beta Yayıncılık, İstanbul
- DOĞAN, S. , S. KILIÇ, (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29 :37- 61.
- ERDİL, O., S. Z. İmamoğlu, H. Keskin ve S. Erat, (2004). “Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Taktir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasında-

- ki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1:17-26
- ERDOĞAN, H. (2002). “*Personel Devri Ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul
- ERDOĞAN, İ., (1996), *İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- EREN, E. (1996). *Yönetim Ve Organizasyon*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- EREN, E. (2007) *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul,
- EROĞLU, F. (2007) *Davranış Bilimleri*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- ERSOY, S. (2007). “*Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- GUNZ, H. P. , S. P Gunz, (1994). Professional/Organizational Commitment And Job Satisfaction For Employed Lawyers. *Human Relations*, July, Vol. 47, No. 7, 801-828
- GÜÇLÜ, H. (2006). “*Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- GÜL H., E. Oktay ve H .Gökçe, (2008); “ İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, *Uluslar Arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi Akademik Bakış*, Sayı 15, Ekim.
- GÜL, H. & E. Oktay, (2009). Türkiye Ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma, *Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18):421-436.
- GÜL, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi* 2 (1):37-55

- GÜLLÜOĞLU, Ö.(2012). *Örgütsel İletişim, İletişim Doymu Ve Kurumsal Bağlılık*, Eğitim Yayınevi, Konya.
- GÜMÜŞTEKİN A. , B. Öztemiz, (2005). “Örgütlerde Stresin Verimlilik Ve Performansla Etkileşimi”, *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt:14/1:271-288
- GÜNDOĞAN, T. (2009). “*Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara
- GÜZELBAYRAM, Ş. (2013).“*Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Okutmanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi*”, *Yükseköğretim Ve Bilim Dergisi*, 3(1), 57-64.
- HALL, J.R., (1988), “Social Organization And Pathways Of Commitment: Types Of Communal Groups, Rational Choice Theory, And The Kanter Thesis”, *American Sociological Review*, Oct. Vol. 53, No. 5: 679-692
- İBİCİOĞLU, H. (2000). “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 15, 1, 13-22.
- İNCE, M. Ve Gül, H. (2005). *Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.
- İNCİR, G. (1990) *Çalışanların İş Doymu Üzerine Bir İnceleme*, Mpm Yayınları, Ankara. İstanbul.
- İŞCAN, Ö. F., U.Sayın, (2010).“ Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 4:195-216.
- KAĞITÇIBAŞI, Ç. (2005) *Yeni İnsan Ve İnsanlar*, Evrim Yayınevi, İstanbul
- KANTER, R. M. (1968). “ Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communitise”, *American Sociological Review*, August,Vol. 33, No. 4: 499-517

- KAPLAN, M., (2007), “ Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş Gören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara
- KAYA, F. (2010). “*Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Motivasyon Üzerine Bir Uygulama*”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- KILIÇ, E. (2008). “*İş Tatmini Ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Dair Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, , İstanbul.
- KIREL, Ç. ,A.Kayaoğlu Ve R. Gökdağ(2004) “*Tutum Ve Tutum Değişimi*” Sosyal Psikoloji, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- KOÇ, H., (2009). “Örgütsel Bağlılık Ve Sadakat İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:28 :200-211
- KOÇEL, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul,
- KOÇEL, T., (1995), *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, Beta Yayınları, İstanbul.Koparan, C. (1997) .Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayıncılık, Eskişehir,
- KÖK, S.B. (2006). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 1, Nisan, s.291-310.
- KÖSE, S. (2001). “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Celal Bayar Üniveristesi, İİBF, Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, C.7, S.1: 220-242.
- KURT, T. (2005). “Herzberg’in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi”, Gazi Üniversitesi, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 1: 285-299
- MAMMADOVA, İ. (2013).*İş Tatmini*, Sokak Kitapları Yayıncılık, İstanbul.
- MASLOW, A. (1970). *A Teory Of Human Motivation*, Penguin Books.

- MEYER, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment In The Workplace: Theory, Research, And Application*. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications
- MEYER, J. P. ve Allen, N. J. ,1991 “A Three-Component Conceptualization Of Organizationalcommitment”, *Human Resource Management Review*, 1:66-86
- MEYER, John P., Stanley, David J., Hersovitch, Lynne Ve Topolnytsky, Laryssa (2002). “Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organisation: A Meta- Analysis Of Antecedentes, Correlates, And Consequences”, *Journal Of Vocational Behavior*, 61(1), S.20-52.
- MUCHIUNSKY, P. M., (1993). “Validation Of Intelligence And Mechanical Aptitude Tests In Selecting Employees For Manufacturing Jobs”, *Journal Of Business And Psychology*, Volume 7, No. 4, Summer :373-382.
- MULLINS, L.J. , (2010). *Management & Organisational Behaviour* ,Financial Times Pitman
- NUNNALLY, J. C. (1978). Assessment of Reliability. In: *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- OBENG, K., Ugboro, I. (2003), “Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study”, *Journal Of The Transportation Research Forum*, Vol. 57, No.2: 83-98
- OKUMUŞ, M., (2011). *Öğretmenlerde Meslek Tatmini Ve İş Stresi*, Ark Kitapları, İstanbul.
- O'REILLY, C. , J. Chatman,(1986).“Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behaviour”, *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3:492-499.
- ÖZCAN, E. D., (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*, Beta Basım, İstanbul.
- ÖZKALP, E. (1997). “Takım Çalışmasının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri Ve Takım Yönetim Tekerleği”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1-2: 455.

- ÖZKALP, E. ,Ç. Kirel, (2001). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- ÖZKALP, E.,Ç. Kirel, (1999).*Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- ÖZSOY, A.S. (2004).“Bir Yükseköğretim Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt. 6. Sayı:2:13-19.
- PENLY, L. E. Ve Gould, S., (1988). “Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations”, *Journal Of Organizational Behavior*, January ,Volume 9-1:43-59.
- RANDALL, D. M., (1987). “Commitment And The Organization: The Organization Man Revisited”, *Academy Of Management Review*, 12(3):460-471
- REICHERS, A. E. (1985) “A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment”, *Academy Of Management Review*, Vol 10:465-476.
- SABUNCUOĞLU, E. T., (2008). “Rol Çatışmasının Ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:23, Sayı:1:36-49
- SABUNCUOĞLU, E.T.,(2007), “Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Ege Akademik Bakış*, Yıl:7, Sayı:2.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z. , Tüz, M.(2001).*Örgütsel Psikoloji*, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z., M. V. Tüz, (2003), *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktüel Yayınları
- SAGER, Jeffrey K. (1994), “A Structural Model Depicting Salespeople’s Job Stress”, *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, Vol. 22, Issue 1 , P. 74-84.
- SALDAMLI, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Detay Yayıncılık, Ankara.

- SAMADOV, S. (2006), “*İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Programı, İzmir.
- SCHERMERHORN, J. R., J.G.Hunt ve R.N.Osborn,(1994). “*Managing Organizational Behavior*”, John Wiley & Sons Inc..New York.
- SERTÇE, S. (2002)“*Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*” (İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Ekonomi ve Endüstri İlişkiler Ana Bilim Dalı, İzmir.
- SÖKMEN, A. (2000). “*Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisi: Ankara’da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- SUN, H.Ö., (2002) .“*İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*” Ankara.
- ŞİMŞEK M. Ş., Akgemci, Tahir , ve Çelik Adnan, (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,
- ŞİMŞEK, M.Ş., T. Akgemci, ve A ,Çelik, (2003) *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Adım Matbaacılık, Konya.
- TELMAN, N. , P. Ünsal, (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayıncılık,
- TINAZ, P. (2006a). “*Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*”, Beta Kitap, İstanbul
- TINAZ, P. (2006b). “*Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz*”
<http://www.calismatoplum.org/sayı 10>, (Erişim Tarihi:28/25/2016).
- TUTAR H. (2007), “*Erzurum’ da Devlet Ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini Ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi*”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 12, Sayı:3, Isparta, S. 97 – 120.
- TÜRK Dil Kurumu, 2016, www.tdk.com.tr, Erişim Tarihi: 25/03/2016.
- TÜRK, S., (2007), *Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini*, Gazi Kitabevi, İstanbul.

- TÜRKOĞLU H. (2011). “*İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Uygulama*” Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara,
- TÜTÜNCÜ, Ö.,M. Demir,(2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İş Gücü Devir Hızının Analizi Ve Muğla Bölgesi Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt:5, Sayı:2:146-169.
- TÜZÜN, İ. , İ. Çağlar, (2008), “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı Ve İletişim Etkinliği İlişkisi”, *Journal Of Yasar University*, 3(9), 1011-1027
- UYGUÇ, N., D. Çimrin, (2004). “Deü Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *Deü, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.3, S.2, İzmir.
- UYGUR, A., (2009). *Örgütsel Bağlılık Ve İşe Bağlılık*, Barış Platin Kitabevi, Ankara.
- VAROĞLU, D. (1993). “*Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine Ve Kuruluşların Karşı Tutumları, Bağlılıkları Ve Değerleri*”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- VURAL, A., G. Coşkun, (2007).*Örgüt Kültürü*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara,
- YALÇIN, A. , F.N. İplik,(2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1):395-412
- YAZICIOĞLU, İ. ,(2009). “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8 S.30 :235-249
- YELBOĞA, A.,(2007), “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:4, Sayı:2:1-18.

YILMAZ, B. , A. Halıcı, (2010), “İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler”: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*:Year:2 Volume:2 Number:4:94-108

YÜCELER, A.(2009). “Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:22:446-458.



EKLER

EK-1: BİR KAMU KURUMU ÇALIŞANLARINDA İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

Sayın Katılımcı,

Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı tarafından yürütülen “ÇALIŞANLARDA İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: BİR KAMU KURUMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE UYGULAMA” adlı yüksek lisans tezi çalışmasına esas olmak üzere görüşleriniz gerekmektedir. Ankete verdiğiniz cevaplar yüksek lisans mezuniyet tezimde bana yardımcı olacaktır ve verdiğiniz cevaplar gizli tutulacaktır. Bu çalışma haricinde başka bir yerde kullanılmayacaktır. Soruların doğru ve yanlış cevapları yoktur. Burada önemli olan nokta sizin her bir soru için ne düşündüğünüzü dürüst bir biçimde yansıtabilmenizdir. Anket formuna isminizi yazmanıza gerek yoktur.

“Araştırmaya gösterdiğiniz ilgi ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür ederim.”

NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİSİ

Sevda BÜLBÜL

EK-2: KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgilerinize ilişkin sorulara yer verilmiştir. Lütfen size uygun seçeneğin yanındaki parantezin içine (x) işareti koyunuz.

1. Yaşınız

- 20-30 31-40 41-50 51-60 61 ve üstü

2. Cinsiyetiniz

- Erkek Kadın

3. Medeni Durumunuz

- Evli Bekar

4. Eğitim Düzeyiniz

- Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

5. Gelir Düzeyiniz

- 2000 ve daha az 2001-2500 arası 2501-3000 arası 3001-3500 arası 3501 ve üstü

6. Kurumda çalışma süreniz

- 1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16-20 Yıl
 21-25 Yıl 26-30 Yıl 31 Yıl ve daha fazla

7. Pozisyonunuz

- Gişe Personeli Şef Dağıtıcı Müdür Diğer (.....)

8. Yönetim Sorumluluğunuz Var mı?

- Evet Hayır

9. Çalışma Şekliniz

- Sözleşmeli (399 KHK) Kadrolu (657) İHS Diğer (.....)

10. Çalışma İliniz

(.....)

EK-3: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği

	1	2	3	4	5
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.					
2-Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.					
3-Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.					
4-Şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.					
5-Şu anda, istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur.					
6-Şimdi isimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.					
7- Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.					
8-Eğer bu örgüte kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
9-Bu örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.					
10-Örgütüme çok şey borçluyum.					
11-Menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
12-Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissedirim.					
13-Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.					
14-Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.					
15-Bu örgüte kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.					
16-Örgütümdede kendimi “ailenin parçası” gibi hissediyorum.					
17-Örgütüme güçlü bir ait olma hissi besliyorum.					

EK-4: İŞ TATMİNİ

Minnesota İş Tatmin Ölçeği

	1	2	3	4	5
İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Beni her zaman memnun eder.					
2. Bana tek başıma çalışma olanağı verir.					
3. Bana ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı vermektedir.					
4. Bana toplumda saygın bir kişi olma şansı vermektedir.					
5. Yöneticilerimin idare tarzından memnunum.					
6. Yöneticilerim karar verme konusunda yeteneklidir.					
7. İşimde, vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yaparım.					
8. Bana sabit bir iş olanağı sağlar.					
9. İşimde, başkaları için bir şeyler yapabilme imkanım vardır.					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme hakkına sahibim.					
11. Bana kendi yeteneklerimi kullanma şansı vermektedir.					
12. İş ile ilgili kararlarım uygulamaya konmaktadır.					
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret yeterlidir.					
14. İşimde, terfi olanağım vardır.					
15. İşimde, kararlarımı uygulama konusunda özgürüm.					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansım vardır.					
17. Çalışma şartlarından memnunum.					
18. Çalışma arkadaşlarım birbirleri ile iyi anlaşmaktadırlar.					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdirdir edilirim.					
20. Yaptığım iş karşılığında başarı hissi duyarım.					