

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

**İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK İLİŞKİSİ: KAMU ÇALIŞANLARINA
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fatih TÜRK

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

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet SARIŞIK

EKİM – 2016

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK İLİŞKİSİ: KAMU ÇALIŞANLARINA
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Fatih TÜRK

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez ___/___/201___ tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Mehmet Sağık	Th. A. h	Basarılı
Doç. Dr. Orhan Akar	O. A. h	Basarılı
Doç. Dr. K. Ozon Özer	O. A. h	Basarılı

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.

Fatih TÜRK

İSTANBUL, 2016



ÖNSÖZ

Çalışmamın hazırlanması esnasında her türlü yardımını esirgemeyen değerli danışman hocam, Prof. Dr. Mehmet SARIŞIK ve eğitim hayatımın mimarları çok değerli hocalarıma, hayatımın her döneminde beni sevgi ve hoşgörü ile yüreklendiren, maddi, manevi desteklerini eksik etmeyen ailemin tüm fertlerine minnetle teşekkür ederim.

Fatih TÜRK

İSTANBUL, 2016



İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLolar LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1. İŞ TATMINİ KAVRAMI	3
1.1. İş Tatmini Tanımı	3
1.2. İş Tatmininin Özellikleri	6
1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	7
1.3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler	7
1.3.1.1. İhtiyaçlar	8
1.3.1.2. Değerler	8
1.3.1.3. Beklentiler	9
1.3.1.4. Cinsiyet	9
1.3.1.5. Yaş.....	9
1.3.1.6. Kıdem ve Aynı İşte Kalma Süresi	10
1.3.1.7. Öğrenim Düzeyi	11
1.3.1.8. Statü	11
1.3.1.9. Zeka ve Yetenek	11
1.3.1.10. Kişilik	12
1.3.1.11. Meslek	12
1.3.1.12. Sosyo – Kültürel Çevre	13
1.3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	13
1.3.2.1. İşin Niteliği	13
1.3.2.2. İşin Fiziki Yapısı ve Çalışma Şartları	14
1.3.2.3. Ücret	15
1.3.2.4. Takdir	17
1.3.2.5. Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler	17
1.3.2.6. Kariyer Olanakları	18
1.3.2.7. Yönetimin ve Yöneticilerin Tutumu	19

1.3.2.8. İş Ahlakı	20
1.3.3. İş Tatminini Etkileyen Sosyal ve Çevresel Faktörler	20
1.4. İş Tatminin Önemi	20
1.5. İş Tatmininin Sonuçları	23
1.5.1. İş Tatmininin Olumlu Sonuçları	24
1.5.1.1. Hayattan Alınan Tatmin	24
1.5.1.2. Başarı Hissi	25
1.5.1.3. Yüksek Performans	25
1.5.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	25
1.5.2.1. Stres ve Diğer Sağlık Sorunları	26
1.5.2.2. İş Tatminsizliği ve İşe Devamsızlık İlişkisi	27
1.5.2.3. İş Tatminsizliği ve Örgütsel Bağlılıkta Azalma İlişkisi	28
1.5.2.4. İş Tatminsizliği ve İşten Gönüllü Ayrılma İlişkisi	28
1.5.2.5. Diğer Tatminsizlik Sonuçları	29
BÖLÜM 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	30
2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	30
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	33
2.3. Örgütsel Bağlılığın Özellikleri	34
2.4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	35
2.4.1. Etzioni'nin Sınıflandırması	36
2.4.2. Wiener'in sınıflandırması	37
2.4.3. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması	37
2.4.4. O'Reilly III ve Chatman'nın Sınıflandırması	41
2.4.5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması	42
2.4.6. Buchanan II'nin Sınıflandırması	42
2.4.7. Mowday'ın Sınıflandırması	42
2.4.8. Kanter'in Sınıflandırması	43
2.4.9. Staw ve Salancik'in Sınıflandırması	44
2.4.10. Becker'in Sınıflandırması	45
2.5. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Benzer Kavramlar	45
2.5.1. Mesleğe Bağlılık	45

2.5.2. İşe Bağlılık.....	46
2.5.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık	47
2.5.4. Sadakat.....	47
2.5.5. İtaat	48
2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	48
2.6.1. Kişisel ve Demografik Faktörler	49
2.6.2. Örgütsel Faktörler.....	50
2.6.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	52
2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	52
2.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	53
2.7.2. İlmli Örgütsel Bağlılık.....	54
2.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	55
BÖLÜM 3. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTE BAĞLILIK İLİŞKİSİ	56
3.1. İş Tatmini Kuramları.....	56
3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Abraham Maslow).....	56
3.1.2. Çift Faktör Kuramı (FrederickHerzberg).....	57
3.1.3. Başarım İhtiyacı Kuramı (David McClelland)	58
3.1.4. Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişim İhtiyacı Kuramı (ClaytonAlderfer)....	59
3.1.5. Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi – (B. F. Skinner)	60
3.1.6. Beklenti Teorisi (V. Vroom)	61
3.1.7. Geliştirilmiş Beklenti Teorisi (Porter- Lawler)	62
3.1.8. Eşitlik Teorisi (J. Stacey Adams)	62
3.1.9. Amaç Teorisi (E. Locke)	63
3.2. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişmesine Yönelik Modeller.....	64
3.2.1. Örgütsel Bağlılık İş Tatmine Neden Olur.....	64
3.2.2. İş Tatmini Örgütsel Bağlılığa Neden Olur	65
3.2.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Birbirlerine Neden Olur.....	65
3.2.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasında İlişki Yoktur	65

BÖLÜM 4. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: KAMU

ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	66
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	66
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	66
4.3. Veri Toplama Yöntemi	66
4.4. Araştırma Verileri	67
4.4.1. Demografik Bulgular	67
SONUÇ.....	80
KAYNAKÇA	85
EKLER.....	89
ÖZGEÇMİŞ.....	92

KISALTMALAR

AGE	: Adı Geçen Eserler
İT	: İş Tatmini
NASA	: National Aeronautics and Space Administration) (Ulusal Havacılık ve Uzay Dairesi)
ÖB	: Örgütsel Bağlılık
S	: Sayfa
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
SS	: Sayfalar
Vb.	: Ve benzeri
Vd.	: Ve diğerleri
ViG	: Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Demografik Özelliklerin Frekans Tablosu	68
Tablo 2: Ölçek Özeti	69
Tablo 3: Güvenilirlik İstatistiği (Örgütsel Bağlılık).....	69
Tablo 4: Güvenilirlik İstatistiği (İş Tatmini)	69
Tablo 5: Örgütsel Bağlılık Sorularının Frekans Analizi	70
Tablo 6: İş Tatmini Sorularının Frekans Analizi	72
Tablo 7: KMO ve Bartlett's Test (Örgütsel Bağlılık).....	74
Tablo 8: KMO ve Bartlett's Test (İş Tatmini)	74
Tablo 9: Toplam Varyans Açıklaması (Örgütsel Bağlılık).....	75
Tablo 10: Matrix Modeli (Örgütsel Bağlılık).....	76
Tablo 11: Toplam Varyans Açıklaması (İş Tatmini)	77
Tablo 12: Matrix Modeli (İş Tatmini).....	78
Tablo 13: Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini Tanımlayıcı İstatistikler.....	79
Tablo 14: Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini Korelasyon Analizi	79

Tezin Başlığı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma

Tezin Yazarı: Fatih TÜRK

Danışman: Prof. Dr. Mehmet SARIİŞİK

Kabul Tarihi:

Sayfa Sayısı: viii(ön kısım) + 88(metin kısmı)
+ 3 (ek)

Anabilim Dalı: İşletme

Bilim Dalı: İşletme

Tüm örgütlerin ortak sorunu, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanların etkin bir şekilde veya istenilen düzeyde çalıştırılmamasıdır. Endüstriyel devrimin başlangıcından bu yana çalışanların motivasyonunu dolayısıyla verimliliğini ve performansını artırmak, çalışan açısından ise, gördükleri işten ve iş çevresinden memnun olmalarını sağlamak yöneticilerin devamlı bir uğraşı olmuştur. Bu yüzden insanı çalışmaya sevk etmenin motive etmenin yolları araştırılmış, güdülemenin ve motivasyonun niteliğini açıklamaya çalışan birçok kuramlar geliştirilmiştir.

İşletmelerin faaliyette buldukları alanlarda rakiplerinin önüne geçmek için dış müşteri memnuniyetiyle birlikte iç müşteri memnuniyetini de sağlamaları gerekmektedir. İç müşterilerin memnuniyetleri, örgütsel bağlılık düzeylerini artırmaktadır. Bu bağlılık görünmez bir güç haline gelerek işletmelerin rakip işletmeler karşısında durmalarına ve en çok tercih edilen olabilmelerine neden olmaktadır.

Bu çalışmada iş tatmininin örgütsel bağlılık ile ilişkisi irdelenmiştir. İlgili makale, yayın, dergi ve çalışmalardan yola çıkarak literatür araştırması yapılmış ve konu kapsamında ele alınan bir kamu kurumu çalışanları üzerinde uygulanan anket sonuçları değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Bağlılık, Örgütsel Bağlılık, Kamu Kurumu

Title of the Thesis: A Research for Public Officers : the Relation Between Job Satisfaction and Organizational Commitment

Author: Fatih TÜRK

Supervisor: Prof. Dr. Mehmet SARIİŞİK

Date:

Nu. Of Pages: viii (prep.) + 88 (main body)
+ 3 (app.)

Department: Business Management

Subfield: Business Management

The common problem of all organizations is that they use their resources ineffectively. Increasing the performance of employees through motivating them has been the goal of managers since industrialization. That is why they have been looking for ways to motivate their employees, and they have created many theorems explaining the functions of motivations.

For companies to surpass their rivals in the fields they focus, they should be able to create customer satisfaction inside the company as well as outside. Satisfaction of the customers inside, increases their loyalty for the company. This loyalty becomes an invisible force for the company to stand against the rival companies, and become the most preferable service provider.

In this study, the relation between loyalty to the company and job satisfaction is being examined. Literature study has been done focusing on related publishing's, magazines and articles. Additionally, the results of the survey, which has been held among civil servants of a chosen public institution, has been evaluated with regards to this study.

Keywords: Job Satisfaction, Loyalty, Loyalty For The Company, Public Institution.

GİRİŞ

“Günümüzde küresel rekabet ve hızla gelişen teknoloji nedeniyle, insanların büyük çoğunluğu, hayatlarının büyük bir kısmını bir ödül almak çabası içinde ve özel yaşamlarından da feragat ederek, çalışarak geçirmektedir. Bu yüzden, çalışan bir toplumun üyesi olan insanın, çalışma uğraşısında üretim sürecine azami performansla katılımının sağlanabilmesi, günümüz davranış bilimcileri ve insan kaynakları yöneticilerinin çözmesi gereken bir odak noktasıdır” (Kesici, 2006).

Bir işletmenin ilk ve öncelikli hedefi başarıya ulaşmaktır ve insan kaynakları yönetimi bu hedefe ulaşmak için yönetimin yanında yer alarak çalışanların işe alınması, eğitimi, motivasyonu, iş tatmini, sosyal faaliyetlere katkısı konularında büyük rol oynar.

Çalışanın çalıştığı kurum ile özdeşleşerek, kurumun ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, kurumsal kazançlar için çaba göstermesinin ve kurumda çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü olarak tanımlanan örgütsel bağlılığın kişisel ve örgütsel değişkenler ile belirlendiği ifade edilebilir.

Araştırmanın Amacı

Çalışanlar, üretimin bir parçası değil, işletmeni bir ortağı olarak görülmektedir. Bugün artık geleceği yönlendirebilecek tüm bilimlerin odağını oluşturan unsur, doğru kullanılabildiği takdirde mevcut insan gücü potansiyelinin, başarılı örgütlerin ve sağlıklı toplumun temellerine damgasını vuracağı bilinmektedir.

Bu çalışmada iş tatmininin örgüte bağlılık ile ilişkisi ve bunun örnek bir kamu kurumu çalışanlarında yarattığı farklılığın ortaya konması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Önemi

Bir kurumun gerçek anlamda başarılı olması şüphesiz çalışanlarına ve çalışanlarının ortaya koyduğu performansa bağlıdır. Çalışanların performansı ise, yüksek düzeyde tatmin edilmiş olmalarıyla yakından ilişkilidir. Diğer taraftan, araştırmalar bağlılığı yüksek olan çalışanların, görevlerini yerine getirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada ekstra çaba gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Günümüz işletmecilik anlayışında rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli kavramlardan biri de özverili ve istekli çalışan profiline sahip olmaktır.

Çalışanlar hoşlanmadıkları işlerden kaçarken, hoşlandıkları işleri yaparken daha istekli ve başarılı oldukları görülmektedir.

“Motivasyon kavramı ilk kez 1920’li yıllarda kullanılmış 1940’lı yıllarda daha çok gündem konusu olmuştur. Birçok araştırmacının günümüzde ilgisini çekerek önem kazanmıştır.” (Çalışkan, 2005).

Dolayısıyla çalışanların iş tatminlerinin sağlanması hiç şüphesiz son derece önemli bir değişkendir. Örgütlerde, çalışanlarla yöneticilerin birlikte amaçlar saptaması, iletişimde bulunması, çabaların birleştirilmesi ve alınan sonuçların değerlendirilmesi, çalışanların motivasyonunu geliştirmeyi amaçlamakta, objektifliği, uygunluğu, güvenilirliği, iş birliği ve iletişim sağlama özelliği ile iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır.

Bu nedenle, örgütsel bağın iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bunun çalışanlar üzerindeki etkilerinin tespiti, verimlilik ve etkinliğe önemli katkılar sağlayacaktır.

Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada öncelikle konuyla ilgili kaynaklardan faydalanılarak, ilgili makale, kitap, çalışma ve dokümanlar incelenmiştir. Öncelikle örgüte bağlılık ve iş tatminine etkisi konularında literatür taraması ve konu ile ilgili bir kamu kurumu çalışanlarına anket (Gökalp, 2010) uygulaması yapılmıştır.

Kamu kurumunda çalışan 400 kişilik örneklem grubuna yönelik uygulanan araştırma sonucunda ortaya çıkan istatistikler SPSS programı ile analiz edilmiştir ve bu sonuçlar neticesinde, iş tatmini ve örgüte bağlılığı arasındaki ilişki değerlendirilmiştir.

BÖLÜM 1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

1.1. İş Tatmini Tanımı

“İş tatmini örgütsel davranış konusunda incelenen konuların en önemlileri arasında yer almaktadır. İş tatmini kişilerin yaptıkları işe karşı inanç, bilgi, duygu, davranış ve değerlendirmelerini içeren tutumlarını içerir. Kişi işine karşı edindiği deneyimler sonucu oluşan tutumu olumlu ise iş tatmini vardır fakat kişinin işine karşı tutumu olumsuz ise iş tatmini yoktur şeklinde değerlendirme yapabiliriz”(Örücü vd.;2).

“Bulunulan sosyal ve kültürel ortam birey üzerinde incelendiğinde duygu ve değer yargılardan etkilendiği gözlemlenmiştir. Bu durum ele alındığında doyum sağlayan alanlar fazlalaşmaktadır” (Çalışkan, 2005: 9).

“İnsanoğlunun sonsuz sayıda istek ve ihtiyacı vardır. Kişi istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bazı davranışlarda bulunur. Bu davranışlar kişinin istek ve ihtiyaçlarını karşılar “tatmin” ortaya çıkacak; karşılayamazsa “tatminsizlik” oluşacaktır. Günümüz sosyo-ekonomik koşulları göz önüne alındığında insanlar açısından sürekli bir tatminin söz konusu olamayacağı ortadadır. Başka bir açıdan bakıldığında “mutlak tatmin” ya da “mutlak tatminsizlik” de söz konusu değildir” (Akbal, 2010: 45).

Tatmin terimi; istenilen şeye ulaşılması ve bundan zevk alma durumudur. Tatmin duygusu ihtiyaçlar karşılandığında bireyde iç huzur ve mutluluk hissettirirken bu durum iş tatmininde ise bireyde bulunan ortam ve anlaşılan kişilerle çalışılma ile orantılı olarak bakıldığında bireyde oluşan pozitif çalışma tutumu ve durumdan memnuniyet şeklinde oluşmaktadır. Literatürde ise iş tatmini; çalışmanın kalitesini yansıtarak kişinin kendisinden, çevresinden ve iş ortaklarından memnun olması halinde kendisini rahatlatma durumu olarak belirtilmiştir.(Karcıoğlu vd., 2009: 60).

“İnsanlar hayatının büyük bir kısmını çalışma ortamında sürdürmektedir. İş yerleri sadece ekonomik değil psikolojik anlamda da bireyleri etkilemektedir. Bu sebeple iş tatminini yakalayan bireyler mutlu iş tatminini yakalayamayan bireyler ise mutsuz olmaktadır. İş tatmini kişilerin hayatında ekonomik ve psikolojik yönden büyük önem taşımaktadır” (Bakan vd., 2004:6).

İş tatmininin birçok kişi tarafından tanımı yapılmıştır.

- Bullock'e göre iş tatmini iş ile ilgili istenilenlere ulaşma ve ulaşamama durumlarının sonucunun dengelenmesidir.(Çalışkan, 2005: 9).
- Vrom, iş tatmini tanımını iş görenlerin iş yerindeki duygu, davranış ve algılamalarıyla tanımlamaktadır. (Çalışkan, 2005: 9).
- Eren iş tatmini durumunu ekonomik, iş paylaşımları yaptığı kişilerle olan iletişimi ve ortaya çıkardığı performans sonucuna bağlamaktadır.(Çalışkan, 2005: 9).
- Keith Davis ise tatmini, “çalışanların işlerine karşı duydukları hoşnutluk yada hoşnutsuzluk” olarak ifade etmiştir(Çalışkan, 2005: 9).
- Hackman ve Oldham iş tatminini kısaca çalışmaktan alınan haz olarak açıklamıştır. (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 2).
- Vroom ise çalışanların iş ve iş deneyimlerini sorgulamasından aldığı olumlu yansıma olarak değerlendirmiştir. (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 2).
- Başka bir la açıklanan iş tatmini görev karşısında duygusal tepkiler ve beklentilerinin psikolojik olarak karşılanması olarak ifade edilmiştir.(Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 2).
- Akçamete'ye göre iş tatmini, çalışanların beklentilerinin iş ile ilgili tümünün bulunulan yerde karşılanması şeklinde değerlendirilmiştir. Sonuç olarak genel anlamda bakıldığında, iş tatminini işyerinde mutlu olmakla alakalıdır.(Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 2).
- “İş tatmini işyerinde mutlu olmak için kendisi, çalışanlar ve iş için harcadığı çaba durumudur. (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 2).
- “İş tatmini, fiziksel, psikolojik ve duyguların işgörenlerdeki tutumudur. (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 2).

Literatürde birçok tanımı bulunan iş tatmini için işe bağlılık, işini sevme ve işine kendini verme, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet tanımını yapabiliriz.

“İş doyumunu ile konusunda yapılan araştırmalar işin niteliği, taktir, terfi, ücret, ödüller, iş güvenliği, işyeri koşulları, çalışma arkadaşları, denetleme, yönetim şekli, işin doğası,

sosyal haklar, iletişim, çalışanın kişilik özellikleri gibi pek çok unsurun iş doyumunu etkilediğini ortaya koymaktadır”(Örücü vd.:3).

1930’lu seneler itibariyle örgütsel konular içinde yer alan ve iş görenlerin işlerine olan bağlılığı gösteren iş tatmini, bugüne kadar birçok araştırmaya konu olmuştur. 1940-1950’li senelerden sonra ise Neoklasik (Davranışsal) yaklaşımlar çoğalmış ve iş tatmini konusu daha çok önem kazanmıştır.

“Davranış bilimcilerin iş tatmini konusu üzerinde çalışmalarının temel sebebi iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi incelemektir. Her ne kadar bu alandaki çalışmalar birbirinden farklı ve çarpıcı sonuçlar içerse de; iş tatmini, genel olarak işten gönüllü ayrılma, işe devamsızlık ve sendikal hareketler gibi çok farklı boyutlardaki örgütsel davranışlarla ilişkilidir. Bazı çalışmalar iş tatmininin, çalışanların yaşam şeklini ve tarzını algılama şekliyle ve bedensel-ruhsal sağlıkla da olumlu bir ilişkisi olduğunu iddia etmektedir” (Sezgin ve Ünlüöner, 2011:6).

En geniş tanımı ile kişilerin işlerine olan bağlılık ve tutumlarını yansıtan iş tatmini, kişilerin istekleriyle yaptıkları işin uyumlu olduğu ve tatmin sağlayan bir unsurdur (Kesici, 2006:6-7).

Başka bir ifade ile kişilerin işlerinden ve çevrelerinden beledikleri duygu ve düşüncelerinin, gerçekleştirenler ile karşılaştırması sonucu takındığı tutuma iş tatmini diyebiliriz. Bu kıyaslama ile ortaya çıkan sonuç çalışan beklentileri doğrultusunda ise iş tatmini, aksi durumda ise tatminsizlik olduğu sonucuna varılmaktadır. Çalışanların iş tatmininin sağlanması öncelikle bireylerin ruhsal ve fiziksel sağlıkları üzerindeki olumlu etkileri dolayısıyla yaşam tatminlerinin ve bu doğrultuda toplumsal huzur ve mutluluğun sağlanması açısından önemlidir. Örgütler açısından ise “iş tatmininin sonuçları, uygunsuz iş davranışlarının önlenmesi, nitelikli çalışanların örgütte kalmasının sağlanması, performansla birlikte etkinlik ve verimlilik artışları ve yapılan işi nitelikli olmasıdır” (Poyraz ve Kama,2008:147).

“İş tatmini, iş şartlarının (işin durumu, yönetimin şekli) ve iş sonucu ortaya çıkan durumların (ödülleri, ücret, terfi, iş güvenliği vb.) bireysel bir sorgulamasıdır ve kişinin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına dair algılamalarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden bir araya gelmektedir. Bu durumda

kişilerin işyeri ve iş çevresine karşı tutumu için iş tatmini ifadesi kullanılabilir.(Aşan ve Erenler, 2008:204).

Maslow tatmin için, “birey davranışlarının ana güdüsel ürünüdür” şeklinde bir tanım kullanmıştır. Bu yaklaşımdan hareketle, iş ve çevresine karşı beslenen duygu ve tutumların, beklenen ile ne şekilde örtüştüğü tatmini oluşturmaktadır.

1.2. İş Tatmininin Özellikleri

“İş tatmini tartışmasız bir dinamizm içerir. Yöneticiler bir defaya mahsus yüksek iş tatmini oluşturup sonrasında uzunca bir süre bu duruma kayıtsız kalamazlar. İş tatmini ne kadar çabuk sağlanırsa da o kadar çabuk unutulabilir, dolayısıyla yıllık ve hatta haftalık olarak değerlendirilmesi ve korunması gereklidir.” (Çalışkan, 2005: 10).

Duygusal bir kavram olan iş tatmininin en önemli özelliği, zihinsel olmamasıdır. Bireysel olması sebebiyle yöneticinin izleyeceği en etkili yol, çalışanları için olabilecek en yüksek seviyede bir tatmine ulaşmaları için imkan sağlamaktır. İş tatmini için yapılan çalışmalarda kavram; genel olarak örgütsel davranış geliştirme açısından ve performans artışı sağlayan bir faktör olarak ele alınmıştır. İş tatminini sağlayan öncelikli kavramlardan; işin niteliği, ücret, yükselme olanakları, çalışma şartları ve beşeri ilişkiler üzerinde durulması gerekmektedir (Karcioğlu vd.,2009: 61).

İş tatmininin sürekli işleyen bir süreç olduğu bu kavramla ilgili net bir bilgidir. Bir işletmede iş tatmini düşük ise örgüt şartlarının bozulduğu ve kötüye gittiği düşünülebilir.

İş yavaşlatma, düşük performans, disiplinsizlik ve diğer örgütsel problemlerin temelinde tatminsizlik yer almaktadır. Bu tatminsizlik, işletmenin bağımsızlık sistemini düşürür, iç ve dış tehditler karşısında işletmenin göstermesi beklenen tepkileri zayıflatır, hatta ortadan kaldırır” (Akbal, 2010:47).

Bu anlamda işgörenleri tatmin ederek motivasyonlarını sağlamak ve verimliliği arttırmak üstlerin en öncelikli problemlerinin başında gelmektedir.

İş tatmini için söylenebilecek üç önemli unsur bulunmaktadır (Çalışkan,2005;20):

1. İş tatmini, bir işe karşı verilen duygusal cevaptır. Dolayısıyla görülemez, sadece ifade edilir.
2. İş tatmini beklentilere verilen cevaplar ve elde edilen kazançlardır.
3. İş tatmini, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Örneğin, işin niteliği, ücret, yükselme olanakları, yöntem şekli, iş arkadaşları vb.

1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

“İş tatmini, kişilik özelliklerini ve çevresel faktörleri içeren çok boyutlu bir kavramdır. İş tatmini dinamik bir olgu olduğu için, bireysel ya da başka bir takım faktörlerle iş tatmini ya da tatminsizliğini ortaya çıkarılabilir. Bundan dolayı iş tatminini etkileyen faktörler iki şekilde sınıflandırılabilir. Bunlardan birincisi kişilik, inançlar, değer yargıları, beklentiler, sosyal ve kültürel çevre, tecrübe, yaş, aynı işte kalma süresi, cinsiyet, öğrenim seviyesi ve zekâ gibi bireysel faktörlerdir. İkinci ise işin toplum içinde genel olarak algılanması, işin yapısı ve zorluk derecesi, ücret, terfi olanağı ve statü, ödüllendirme, sosyal olanaklar, örgütsel ortam ve çalışma koşulları gibi iş ve iş ortamıyla ilgili faktörlerdir” (Alperay vd.:808).

Locke ise iş tatmini ile ilgili olan yedi unsurdan bahsetmiştir (Akbal, 2010:48):

- İşin zeka gerektiren ve başarıyla yürütülebilir olması,
- Bireysel ilgi,
- İşin fiziksel yönden daha az yorması,
- Motivasyon arttırıcı ödüller olması,
- Çalışma koşulları ve ortamının çalışanların ihtiyaçlarını uygun olması,
- İtibarın yüksek olması,
- İş, ücret ve terfi için yardımcı olma; rol çatışması ve belirsizliği ortadan kaldırma.

Sonuç olarak iş tatminini etkileyen unsurları; bireysel, örgütsel, sosyal ve çevresel unsurlar olmak üzere 3 başlık altında toplayabiliriz.

1.3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

Doyumsuzluğa neden olan ve dolayısıyla örgüt içi problemlere olanak sağlayan çalışanların tespiti için, işgörenlerin özelliklerinin incelenmesi önemli bir iş tatmini

etkenidir ve bu etken sayesinde yönetim kimlere daha çok ilgi ve tatmin sağlayacağı konusunda bilinenmektedir (Kesici, 2006:36).

“İş tatmini çalışanların iş ile ilgili beklentilerinin olumlu geri dönüşünün gerçekleşmesiyle oluşmaktadır. Kişilerin karakteri çalışma ortamına yansımaktadır. Mutsuz bir geçmişin tatminsiz çalışanlar oluşturabildiği savunulmaktadır (Akbal, 2010:48).

Çalışanların çevresi iş hayatından ve iş tutumunda önemli rol oynamaktadır. Her iş göreni diğer iş görenlerden farklı kılan çevresi ve iş tatminindeki tutumlarıdır (Akbal, 2010:48).

1.3.1.1. İhtiyaçlar

İhtiyaçların karşılanması bireyleri mutlu kıldığı gibi toplumun mutluluğunu da etkilemektedir. İnsanlar ihtiyaçlarını karşılamak için kişisel yeteneklerini ortaya koymaktadır (Kesici, 2006: 37).

Yetenekli ancak, her hangi bir meslek alanında başarısız olan bireylerin mutlu olma ihtimalleri azdır. Karşılanması beklenen ihtiyaçlar için kişilerin hayatını devam ettirmesi adına gereken şartları barındırmaktadır. İhtiyaçlar için gerekli moral ve tatmin kişinin çevresi ve mutlu olmasıyla alakalıdır. Tatmini sağlamayan kişiler çevreleri için tehdit olabilecek tutumlar içerişine girerek çevresi adına da mutsuzluk ve uyumsuzluk oluşturmaktadır.

Toplum düzeni için tehdit olabilecek, anarşi, terör gibi durumların tatminsizlik v sonucu ortaya çıkabilecek duygusal sonuçlar olabileceği düşünüldüğünde, tatminin olumlu bir bakış açısı ve bireysel moral için tüm toplumu ne derece etkileyebileceği yadsınamaz bir gerçektir.

Hayatı devam ettirmek için gerek duyulan şartlar, ihtiyaçları oluşturur ve ihtiyaçlar, organizmanın sağlıklı olarak devam ettirilmesi için olması ve karşılanması zorunlu olan dürtülerin enerji kaynağını oluşturur. İnsanoğlunun bilerek veya bilmeyerek her durumda belirli ihtiyaçlara sahiptirler. Dolayısıyla bireyler için ihtiyaçları birçok araştırmacı için temel oluşturan teorilere neden olmuştur. Bu teorilerden en çok öne

çıkanlar ise; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'dir(Akbal, 2010:49).

1.3.1.2. Değerler

İhtiyaçlar, duylara hitap ederken değerler sonradan öğrenilen olgulardır. İnsanları birbirinden ayıran kişiden kişiye değişiklik gösteren değerleridir, ancak tüm temel ihtiyaçları aynıdır. Toplumların sağlıklı ilerleyebilmeleri için değişimler geçirmeleri gerekirken ahlak ve değer konularında tüm koşullara bağlı olarak değişim kabul edilemez. Saygı duymak, ihtiyaç duyanlara yardımcı olmak, şefkat göstermek, dürüst olmak gibi değerlere bağlı kalarak toplum ve zamanın koşullarına ayak uydurulur ancak bu değerlerden vazgeçilmez.

İnsanların motivasyonu, iş tatmini ve doğru yönlendirilmesinde ahlaki değerlerin etkisi çoktur. "Değerler, insanların evreni algılama ve davranış geliştirmede etkin bir role sahiptirler." İşletmeler pozitif yönden, çalışanların bireysel değerlerini örgütün değerleri ile bağdaştırıp, birleştirir ve özendirici bir etki sağlayarak davranışlarını şekillendirir. Pek çok çalışma, çalışanların işindeki kademesinin, değer yargıları ile olan ilişkisini ve iş tatminini determine ettiğini kabul eder" (Akbal, 2010:50).

1.3.1.3. Beklentiler

İş tatminini ve tatminsizliğini, kişilerin beklentileri ile kendisine verilen imkanlar ve sunulan şartların derecesi tarafından determine edildiği ileri sürülmektedir. Beklentiler duygusal yönden bireyleri etkilemektedir. Birçok çalışmada da beklenilmeyen başarının, beklenmeyen başarıya tercih edildiği belirlenmiştir (Kesici, 2006:39).

1.3.1.4. Cinsiyet

Cinsiyet, iş tatmini konusunda önemli bir değişken olmasına rağmen hangi cinslerin daha çok tatmin olduğu ile ilgili net bir sonuca ulaşılamamıştır. Bir takım araştırmalarda iş tatmini ile cinsiyet arasında anlamlı sonuçlara varılmıştır.

Hulin ve Smith, işten duyulan tatmini ya da tatminsizliği kadın ve erkek arasında büyük oranda anlamlı bir fark yarattığını, kadın çalışanların daha az iş tatminine ulaştığını vurgulamaktadırlar (Akbal, 2010:51).

Ancak cinsiyet farklılığının iş tatmini ile ilişkilendirilmesi yanlış olabilir. Çünkü kadın çalışanlar, aynı düzeyindeki erkek çalışanlardan daha düşük seviyede ve ücretle çalışmak durumunda kalan bir iş gören sınıfını oluşturmaktadır” (Kesici, 2006:39).

1.3.1.5. Yaş

Yaş ve tatmin arasında U şeklinde bir ilişki olduğunu savunan Herzberg ve arkadaşlarına göre işgörenlerin 25 yaş öncesi ile 45 yaş sonrasında iş tatmin düzeyleri yükselmektedir. Buradan yola çıkarak işe ilk girildiğinde tatminin yüksek olduğu ancak zaman geçtikçe tatminin düştüğü sonucuna varılabilir. Kariyerde ilerledikçe iş tatmini de çoğalmaya başlamaktadır (Akbal, 2010:51).

Bireylerin içinde buldukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumların, algıların, istek, arzu ve beklentilerini etkilemektedir. Çalışanlar genellikle genç, orta yaşlı, yaşlı olarak ele alınmaktadır. Gençler çalışma hayatının başlangıcında ve ilk defa işe yerleştirmenin sıkıntılarını yaşamaktadırlar. Ayrıca gençlerde eğitim ve özelliklerine uygun bir işte çalışma arzusu yüksektir. Böylesi bir iş ve iş ortamına sahip olmak genç yaşta çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkileyecektir. Ancak, gençlerin yaşamda iş dışında daha ilgi çekici uğraşlar bulabilme imkanına sahip olmaları, onların işlerine bağlılıklarının kuvvetli olmamasına neden olabilir” (Güven vd., 2005:132).

“Yaşlı çalışanlar; yaşları ilerledikçe değişime daha fazla direnç göstermektedirler. Yeni teknolojiyi, özellikle bilgisayar, internet gibi araçlar kullanmaya daha az isteklidirler. Ayrıca daha hırslı, sağlıklı ve stresli ortamlara fazla dayanamamaktadırlar”(Güven vd., 2005:132).

1.3.1.6. Kıdem ve Aynı İşte Kalma Süresi

Kıdem, bir işte çalışma süresini ifade etmektedir. Uzun dönem aynı işte olan kişinin iş tatmininin diğer çalışanlara göre daha çok olduğu söylenebilir. İşine alışmayan işinden doyum sağlayamayan bireyin işten çıkmak istemesi düşünüldüğünde, kıdem ile iş tatmini arasında yüksek oranda bir etkileşim olduğu ifade edilebilir.

Fakat bireylerin işte kalmasını gerektiren ekonomik imkanlar dolayısıyla işten çıkmaları daha güç olacağından bu ilişkinin olmadığı yada ters yönde olduğu beklenmektedir(Güven vd., 2005:132).

İşe ilk başladığında yüksek olan tatminin zamanla düştüğü sonucuna varan Gilmer, 1975'te yaptığı bu araştırmada bu durumu hayal kırıklığı olarak nitelendirmiştir. Okuldan mezun olan ve ilk işe giren bireylerin beklenti ve başarı arzusunun zamanla gerçekleşmemesi sonucu tatmin düzeyi düşmektedir (Kesici, 2006: 40).

Bir diğer etken ise, işe başlayan tecrübesiz çalışana diğer işgörenler tarafından fazla iş yükü ve angarya yüklenmesi sonucu işin zor olduğu kanıtlanmaya çalışılır. Bu tutumlar da kişiyi olumsuz yönde fazlasıyla etkilemektedir.

Hayatı boyunca çeşitli işlere girmiş ve değiştirmiş kişilerin de hep daha iyi şartların olduğu işi araması bir tatminsizlik göstergesidir (Kesici, 2006:40).

1.3.1.7. Öğrenim Düzeyi

Öğrenim düzeyleri, bireylerin beceri, bilgi, turum ve davranışlarını etkilemektedir. Bu konuda yapılan araştırmalara göre öğrenim düzeyi yükseldikçe tatmin düzeyi de yükselmektedir, sonucuna varılmıştır.

Bireyler çevre koşulları, yetiştiği ortam ve sosyo-ekonomik şartlarına göre bir eğitim tercihi oluşturur. Öğrenim durumu, iş hayatına bakış, çalışma yaşamında beklentileri etkileyen önemli bir değişkendir. Öğrenim seviyesi arttıkça iş hayatı, işe yüklenen anlam ve beklentiler de değişmektedir. Dolayısıyla sosyo-ekonomik koşulların elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve öğrenim düzeyi artmış bireylerin işine olan bakış açısı öğrenim seviyesi düşük olanlara göre değişiklik göstermektedir.

Aynı oranda tatmin, ücret ve çalışma koşulları ile ilgili beklentiler de eğitim düzeyi düşük olan bireylere göre yüksektir. Bu çalışanlar için iş hayatı para kazanmaktan çok bir statü göstergesi olarak ve sosyal hayatın sunduğu olanakları da sağlayan ortamlardır (Güven vd., 2005:132).

1.3.1.8. Statü

Statü pek çok özelliği içinde barındıran bir olgudur. Hem bireyin örgüt hiyerarşisi içindeki yerini, mesleğinin sağladığı prestiji, hem de yönetici ise hangi yönetim kademesinde yer aldığı gibi özellikleri temsil ettiğinden çok geniş kapsamlı bir terimdir. Birçok çalışmaların vardığı ortak bir sonuç olarak statünün iş tatmini ile aynı

paralellikte olduğu söylenebilir. Yöneticiler için yapılan çalışmalarda ise, üst düzey yöneticilerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Kesici, 2006:41).

1.3.1.9. Zeka ve Yetenek

Zeka ve yetenek için iş tatmini sağlayan bir etken olduğu düşünülürken tek başına bir tatmin yada tatminsizliğe yol açtığı söylenemez. Ancak yapılan işin özelliği ile zekanın arasında bir ilişki vardır. Birçok meslek için zeka seviyesi önemlidir ve bu seviyenin düşmesi iş tatminsizliğine neden olmaktadır(Kesici, 2006:41).

1.3.1.10. Kişilik

İş tatmini için en belirleyici etken kişiliktir. İnsanın duygu, düşünce, his ve davranış biçimleri kişiliği belirlemektedir. Kişilik, dışardan ve içerden sürekli olarak iletilen uyarıcılara maruz kalan kişinin psikolojik, sosyal ve fiziksel tüm özelliklerini duygu, düşünce ve beklentileri ile alışkanlıklarını kapsamaktadır. İnsanın sosyo-ekonomik çevresi, içinde bulunduğu ortam ve doğuştan edindiği nitelikleri de kişiliğin oluşması için bir arada yer almaktadır. Dolayısıyla kişilik, sadece insanın kendine özgü özellikleri değil aynı zamanda içinde bulunduğu ortam, yaşadığı toplum ve bir açıdan da insanlığın genel özelliklerini de yansıtmaktadır(Akbal, 2010: 53).

Her ne kadar araştırmalarda kesinleşme de, genel olarak psikolojik olarak daha dengeli ve uyumlu olan bireylerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Kendilik kontrolü, başarı oryantasyonu, kendine güven, kendini yansıma, riske girme eğilimleri, iş tatminine etkisi olan önemli kişilik trendleridir”(Akbal, 2010:53).

Her ne kadar genellenemezse de sosyal hayatı zayıf, fazla agresif tepkiler gösteren ve buldukları konumlardan hoşnut olmayan insanlar, genellikle işlerden en az tatmini duyan kişilerdir.

“Vroom da, çalışanların işe karşı tutumlarının benzer olmamasını, kişilerin birbirinden farklı güdü, değer ve yeterliliğe sahip olmalarına bağlamaktadır. Kişiliğin iş tatminine etkilerini irdeleyen benzer çalışmalar, tatmin düzeyi yüksek bireylerin daha esnek, daha kararlı bir kişiliği olan, üst sosyo-ekonomik değerden gelen ya da düşük sosyo-

ekonomik düzey engellerini yenen kimseler olduğunu ortaya koymaktadır” (Kesici, 2006:42).

1.3.1.11. Meslek

Meslek, iş tatminini üzerinde önemli etkiye sahip diğer bir olgudur. Çalışmalar, toplum tarafından kabul görmüş, saygınlığı yüksek olan, bağımsız çalışma olanağı veren ve insanla doğrudan ilgilenen meslek gruplarında iş tatmininin daha fazla bulunduğunu belirtmektedir (Akbal, 2010:54).



1.3.1.12. Sosyo–Kültürel Çevre

Sosyo–kültürel çevresinin de bireyler açısından iş tatminini etkileyen bir durum olduğu söylenebilir. Sosyo-kültürel çevre olarak, gelir, statü ve yaş gibi değişkenlerden bahsedebiliriz. Dolayısıyla çalışmalarda bu değişkenlerin iş tatminini etkilediği ve tatmin seviyelerinde fark yarattığı ifade edilmektedir (Kesici, 2006:43).

1.3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

İş tatmini için yapılacak örgütsel düzenlemeler, iş görenlerin başarılı ve verimli olabilmesi önemli bir gelişme sağlayacaktır. Bu durumda çalışanların nitelikleri, yaptıkları işe, sorumluluk ve koşullarına göre değerlendirilmelidir.

Örgütsel düzenlemeler için kasıt, iş analizi, iş tanımı, iş gerekleri ve iş değerlemesi gibi koşulların oluşturulduğu iş ortamıdır. Görev paylaşımının doğru bir iş akışına göre düzenlenmesi ve açık olarak belirtilmesi işletme içindeki belirsizlikleri ortadan kaldırmaktadır. Açık ve net düzenlemelerin iş gören tatmini açısından pozitif etkisinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır”(Kesici, 2006:43).

1.3.2.1. İşin Niteliği

“Bir işyerinin iş görene sunduğu tatmin, o işyerindeki işin niteliğine ve bunun iş görenler tarafından nasıl algılanıp, kabul gördüğüne bağlıdır.” “İşin muhtevasının ilginç ve zevkli olması, iş görenin ilgi ve yetenekleri ile uyum sağlaması, iş tatminini etkilemektedir. Bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesi bu faktörün en önemli etkenleridir”(Karcıoğlu vd.,2009: 61).

İş tatmini yüksek olan çalışanların, ayrı bilgi ve yetenek gerektiren işlerde çalıştıkları görülmektedir. Esnek çalışma saatleri, yaratıcılık gerektiren, opsiyonlu çalışma sistemlerinin uygulandığı ve işin tek bir kişi tarafından yapılabilirliği gibi durumlar iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Bunlara ek olarak çalışana, gereğinden fazla sorumluluk ve iş yükü yükleyen işlerin de çalışan üzerinde strese ve ruhsal olarak tükenmişliğe yol açabileceği düşünülmelidir (Karcıoğlu vd.,2009:61-62).

Ancak günümüzde, çalışanlara bir robot gibi sürekli aynı işin yaptırılmasının insan sağlığı üzerinde sakıncalar doğurduğu gözlemlenmiştir ve bu etkileri yok etmek için

çeşitli metotlar oluşturulmuştur. Tekdüzelik, işe yaramama duygusu ve monotonluk sonucu iş tatminsizliği çoğalmaktadır. (İşcan ve Sayın, 2010:199).

“Çalışanın yaptığı işin niteliğini beğenmesi, iş tatmininin için başta gelen bir etkidir. İşin niteliği arttıkça, işe duyulan tatmin de artmaktadır. Çalışanın işini sevmesi aşağıda örnek olarak sayılan bazı koşulların varlığına bağlıdır”(Kesici, 2006: 44):

- Yetenekleri kullanmaya ve sorumluluk almaya elverişlilik,
- Öğrenmeye olanak vermesi,
- Denetim biçiminin demokratik olması,
- İşin sorun çözmeye dayanması.

İşin toplum tarafından nasıl karşılandığı iş tatminini yakından etkiler. İş düzeyi yükseldikçe tatminin de artması beklenmektedir. Yani toplum tarafından saygın bir statüye sahip olan işlerin daha fazla tatmin sağladığı düşünülmektedir. Ayrıca kendi işi ve başkalarının işi üzerinde kontrol sahibi olanların da tatmin seviyelerinin arttığı bilinmektedir. Organizasyonel hiyerarşide alt kademelerde yer alan ve bu tür denetim durumu az olan kişilerinde daha az düzeyde tatmin yaşadıkları ifade edilmektedir. İş görenin çalıştığı işinin niteliğinin yükselmesi, işten sağladığı tatminin de yükselmesini sağlayacaktır (Akbal, 2010:55).

1.3.2.2. İşin Fiziki Yapısı ve Çalışma Şartları

“İş yeri çalışma koşulları ile bir işletmenin çevresi, sağlık, güvenlik ve rahatlığa ilişkin nitelikleri belirtilmektedir. Günümüz küresel rekabet koşulları içerisindeki gelişim; yöneticilerin, iş görenlerinin sağlık ve güvenliğini koruyucu nitelikte çalışma şartları ve düzen sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk, hem yöneticinin işgörenlerine karşı yerine getirmesi durumunda olduğu sosyal sorumluluğundan, hem de yöneticinin iş gücü performansını yükseltme amacından kaynaklanmaktadır.”

Dolayısıyla işyeri şartlarının iyileştirilmesiyle, işgörenlerin sağlık ve güvenliğinin korunmasına yönelik ortam sağlanmaktadır. İşgörenler için sağlıklı ve güvenilir ortamın sağlanması, onları çevresel kirlilikler, yüksek gürültü düzeyleri, korumasız makine, radyasyon vb. gibi tehditlerden savunan bir iş ortamı oluşturmayı gerektirmektedir (Karcioğlu vd.,2009:62).

Sıcaklık, nem, havalandırma, gürültü, aydınlatma, titreşim, rahatlık, temizlik ve işyeri güvenliği gibi unsurlar işyerinin fiziki şartlarını oluşturmaktadır. Çalışan merkezli olarak düşünüldüğünde işin fiziksel yapısı, işin yaratabileceği birçok risklerin işgörenlerde zorlanma, yorgunluk ve psikosomatik bozukluklara sebep olabildiği ve tüm bu fiziki koşulların işgörenin iş zamanındaki ruhsal, fiziksel, tutum, davranış gibi şartlarını etkileyen etmenlerdir”(Tor, 2011:48).

Bu şartların iyileştirilmesi ve her durumda çalışan için en iyi standartlarda geliştirilmesi işletmenin elindedir ve işverenlerin kesinlikle göz önünde bulundurmaları gereken bir etmendir. Tüm fiziki şartlar çalışanların tatmin düzeylerini, morallerini, stres düzeylerini, motivasyon, bedensel ve zihinsel eforlarını direk etkilemekte ve devamsızlık, iş kazaları, işten bıkkıma, yıpranma ve işten ayrılma niyetlerine yansıtılarak örgütün verimlilik ve performansında belirleyici rol oynamaktadır(Tor, 2011:48).

Isı, ışık ve havalandırma sistemlerine sahip, yüksek gürültüden uzak, konforlu çalışma koşullarına sahip çalışma ortamlarında daha çok çalışmak istenmektedir (İşcan ve Sayın, 2010:200).

Sağlıklı ve güvenli nitelikte çalışma koşulları, işverenler tarafından çalışanlarına karşı yerine getirmeleri zorunlu olan sosyal sorumluluk ve örgütün verimliliğini artırma gayesinden kaynaklanmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010:200).

Bireylerin tehlikesiz ve konforlu işletmelerde çalışmayı tercih ettikleri ve ayrıca evlerine yakın, temiz, yeterli ve modern araç gereçlerin kullanıldığı işletmeleri tercih ettikleri görülmektedir. Kantin, lokal ve spor salonu gibi sosyal tesisler de örgütler için tatmini ve performansı yükselten çalışma koşullarıdır (İşcan ve Sayın, 2010:200).

1.3.2.3. Ücret

Ücret, yaptığı iş ve hizmet karşılığı işgörene belli aralıklarla ve sabit olarak ödenen para olarak ifade edilebilir. Günümüzde çalışanlar için en önemli konuların başında gelen ücret, işletmeler için de ekonomik ve sosyal politikalarının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Ücret, sosyal hayata etki eden bir çok ekonomik ve politik faktörler arasında en ön sırada bulunmaktadır.

Literatürde ücret, çalışana bedensel veya zihinsel çaba harçayarak örgüte katkıda bulunmasından dolayı, emeği karşılığı olarak zaman veya belirli bir ölçüye göre hesaplanarak ödenen para olarak ifade edilmiştir. İnsan kaynaklarının en önemli işlevlerinden bir olan ücret yönetiminde ise tatmin konusu dikkate alınmalıdır (Karcıoğlu vd., 2009:62).

Literatürde ücret ve iş tatmini arasında bir etkileşim bulunmamasına rağmen yönetim kitapları, hizmet karşılığında kazanılan ücret ve ödemelerin tatmini olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir(Karcıoğlu vd., 2009:62).

Ücretle ilgili en dikkat edilmesi gereken unsur adil bir düzenleme ile ödenmesidir. Ücretler hem yapılan işin miktar ve niteliği ile ilişkili olduğu kadar gösterilen performans ve başarı ile de doğru orantılı olmalıdır. İşin miktar ve niteliğine karşılık saptanan tutarların aynı şekilde prim ve ikramiyeler için de doğru değerlendirilmesi gerekmektedir. Maddi bir araç olan ücret tatmin konusunda etkili bir araçtır (Bozkurt ve Bozkurt,2008:5).

Ücretin bireysel ihtiyaçları karşılayıp karşılamadığı da iş tatminini belirler. Kişi, yaptığı iş ile aldığı ücreti yeterli buluyorsa, tatmini de aynı oranda yükselmektedir. Ücret faktörünün diğer önemli bir etkeni de adalettir. İşgörenler kazandıkları ücretleri benzer işleri yapan diğer çalışanlarla kıyaslama yoluna giderler. Bu kıyaslama sonunda adil olduğunu düşünürse tatmini de yükselir. Ücretin tatmini sağlaması ve dolayısıyla iş verimliliğini çoğaltması için çalışanın beklentisine, performansına ve piyasa ücret sistemine göre adil bir seçenek belirlenmelidir(Bozkurt ve Bozkurt,2008:5).

“Ücret düzeyi, çalışanların yaşam standardını ve düzeyini doğrudan belirler. Ücretlerin ekonomik olduğu kadar sosyal bir unsur olduğu bilinmektedir. Statü, saygınlık, güven ve toplumda kabul görme gibi kişisel beklentiler ile kazanılan maaş arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır” (Akbal, 2010:57).

İşin çekiciliğinin çoğaltılması, işgörenlerin örgütten ayrılmalarını engellemesi, tatminlerinin, işe karşı pozitif tutumlarının artırılması ile işletmelerin etkinliği ve performansı açısından da ücret oldukça etkindir. Ücret tatmini, ekonomik zorluklar yaşayan kişiler açısından işin niteliği, iş arkadaşları ve yönetim şartları gibi tatminlerden önceliklidir. Ücrete dair yargıların gelişmesinde hayat şartları ve geçim

sıkıntıları gibi olguların dışında çalışma arkadaşlarının da aldığı ücret etkilidir (Tor, 2011:47-48).

Lawler'e göre ücretin iş tatmini üzerine etkisi, işgörenin kazandığı ücret ile ödenmesini beklediği ücret arasındaki farktır. Alınan ücretin, ödenmesi beklenen ücrete denk olması durumunda iş tatmini oluşur. Birçok çalışma iş tatmini ve ücret arasında ilişki olduğunu savunmuştur. Kişilerin temel ve hayati ihtiyaçlarını karşılamada başlıca araç olması ve bir başarı simgesi olması, ücretin bu denli önemli olmasının en temel sebebidir. Çalışanlar adil ve beklentileriyle doğru orantılı olarak gördükleri ücret tatmini ve terfi politikasına sahip olmak isterler ve böylelikle doyum artar (Çalışkan, 2005: 10).

Bunu yanı sıra ücretin tatmin sağlamlasında:

- Çalışanın yaş, kıdemi, eğitim düzeyi ve hayat standartları gibi kişisel nitelikleri,
- Harcanan çaba, işin niteliği, yaratıcılık ve gelişme durumları gibi kişisel faaliyetleri,
- Sorumluluk, yeterlilik, zihni yorgunluk, mücadele etme düzeyi gibi görev özellikleri ile kazanılan ücret arasında bir dengenin olması ve bu dengenin birey tarafından algılanması tatmin yaratmada önemlidir (Kesici, 2006:44).

1.3.2.4. Takdir

Takdir, bireyler için başarıya ve doyuma ulaşmada önemli rol oynamaktadır. İnsanların takdir görmesi bir iş tatmini unsuru olarak görülmektedir. Takdir edilmenin yolları farklı kültür, ülke, örgütler ve örgüt içi bölümlere göre değişkenlikler gösterebilmektedir. Çalışanların işlerinden gurur duymaları, daha başarılı olmaları ve ilerlemeleri için verimliliğin gereğine uygun olarak takdir görmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi ile iş tatminini pozitif açıdan etkilemektedir (Bozkurt ve Bozkurt,2008:5).

1.3.2.5. Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler

İnsanlar, birlikte yaşadığı çevresindeki insanlarla birlikte güçlerini birleştirerek kendilerine daha iyi bir yaşam ortamı oluşturmak isterler. Böylelikle hedeflerine daha kolay ulaşma şansına sahip olabilirler ve içinde buldukları gruplar da tatmini etkilemektedir (Kesici, 2006: 45).

“Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar yer almaktadır. İşgörenin başarılı olan bir ekip içerisinde bulunması ve hayat görüşü kendisine daha yakın kişilerle bir arada bulunması iş tatminini yükseltici bir rol üstlenir. Başarı, kariyer ve ücret tek başına çalışanlar için yeterli olmamaktadır. Hayatının büyük bir kısmını iş yerinde çalışarak geçiren bireyler, yakın iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşirler. Dolayısıyla bulunduğu örgütte dost ve destekleyici çalışma arkadaşları bulan işgörenin iş tatmini yükselmektedir. Ekip çalışması ve dayanışması yüksek olan, iş arkadaşları arasında olumlu ilişkiler bulunan ve takımdaki birey sayısı yüksek olmayan çalışma takımlarında bireylerin iş tatmini yükselmektedir. İşin tekdüze ve monoton olduğu durumlarda, diğer çalışanlarla kurulan yakın iletişim, işten uzaklaşmamanın en önemli dinamiğidir” (Kesici, 2006:45).

İş tatminiyle ilgili, göz ardı edilmemesi gereken bir dinamik olan mobbing, “işgörenin ya da yöneticinin çalışma arkadaşları, astlar ya da üstler tarafından, sistematik ve sürekli bir biçimde psikolojik şiddete maruz kalması olarak tanımlanmaktadır.”

Mobbing durumlarında ise, iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerin zedeleneceği ve dolayısıyla iş tatminini düşeceği beklenmektedir. Örgütlerin oluşturacağı sağlıklı bir örgüt kültürü ile bu durumun önüne geçilebilir (Akbal, 2010:58-59).

Özellikle ekip birliğinin olduğu örgütlerde sosyal ilişkilerin önemi daha da yüksektir. Grupların performansında elemanların birbiri ile iletişim önemlidir. Yönetimin bireylerin psiko-sosyal gerekliliklerini karşılamalarına destek olma sebebiyle iş ortamındaki sosyal ilişkileri geliştirmeye dair çaba göstermesi iş tatmini, başarı ve verimliliği artırmada olumlu bir uygulamadır (Bozkurt ve Bozkurt,2008:4-5).

1.3.2.6. Kariyer Olanakları

“Terfi, bireyleri çalışmaya teşvik eden, başarı ve tatmin sağlayan önemli bir araçtır. Eğer, çalışma hayatına yeni adım atan bir işgören, yükselme imkanlarının olmadığını düşünür ve maaşının yükselmeyeceği gibi düşüncelere kapılırsa, tüm çabalarının anlamsız olduğuna kanaat getirerek işe karşı negatif tutumlar geliştirilebilir. Bu durum da tatminsizlik ve şikayetlerle sonuçlanmaktadır” (Kesici, 2006: 46).

İşte yükselme imkanının varlığı, sıklığı ve adil olması da çalışanlarda tatmin oluşturur. Ancak, yükselmenin anlamı da çalışandan çalışana göre de farklılık göstermektedir.

Yükselme, bazı çalışana göre psikolojik gelişme manasına gelirken, bazısına göre daha fazla para kazanma, statü kazanma anlamı taşımaktadır. Dolayısıyla, kişiden kişiye yükselmenin sağladığı tatmin ya da tatminsizlik durumu da farklılık gösterecektir (Kesici, 2006:46).

“Yükselme ve meslekte ilerleme arzusu, her bireyin içinde olan bir arzudur. Çalışanlar, deneyim kazandıkça yönetim tarafından daha çok sorumluluk ve saygınlık kazanma, aynı zamanda da yüksek pozisyonlara yerleştirilme fırsatının tanınmasını beklemektedirler. Çünkü iş görenler işlerinin iyice öğrenip deneyim kazandıkça, yapılan iş monotonlaşmakta, mevcut yetki ve sorumluluklar da yetersiz kalmaktadır. Bunlardan başka işgören yükselme onayı ile birlikte daha iyi yaşam ve çalışma düzeyini, daha yüksek ücret ve statüyü de elde edebilmektedir. Bu nedenle yükselme bir tatmin aracı olarak işgören üzerinde çok yönlü bir etki yapabilmektedir” (Akbal, 2010:57-58).

1.3.2.7. Yönetimin ve Yöneticilerin Tutumu

Tatmin ve tatminsizlik için yöneticiler ve yönetim önemli bir faktördür. Yönetimin tutumu ve yöneticinin iyi olması, bireyler için ücret gibi önemli motivasyon kaynağı az olan işletmelerde bile tatmin sağlamaktadır. Dolayısıyla bu durum yönetim tarzının tatmin ve motivasyon için ne derece etkili olduğunu göstermektedir (Tor, 2011: 51).

Açık bir iletişim sistemine sahip, ekip çalışmalarına elverişli ve çalışan katılım geçekleştiren çalışma koşullarına sahip birimler kişilerde önemli ölçüde tatmin sağlamaktadır. İşverenlerin olumlu, uyumlu şekilde yaklaşmaları, zorluk çıkarmadan ve sürekli hata aramadan yönetmeleri tatmini tetiklemektedir. Aynı zamanda takdir eden ve ödüllendirme yöntemi kullanan yöneticiler daha çok tatmin sebebidir.

“Yönetimde iş görenlere karşı davranışlarda kurallar ve çalışma ortamı kişilerdeki iş motivasyonunu önemli ölçüde etkilemektedir. İş gören bireylerin tatmin olması çalışılan yerde karar verme sürecinde fikirlerinin alınmasıyla da alakalıdır. (Tor, 2011: 51).

Örgütler için verimlilik tüm bölümlere doğru yayılan ve tüm elemanları ilgilendiren bir değişim çabasını ifade etmektedir. Dolayısıyla verimliliğin başarılı olabilmesi, çalışanların etkin katılımı ile sağlanabilir. Fikir almak, çalışanın fikrine saygı duymak, konuya katılımına yardımcı olmak çalışanın kendisini önemsemesine ve tatmin ihtiyacının karşılanmasına yardımcı olmaktadır. (Tor, 2011: 51-52).

1.3.2.8. İş Ahlakı

Toplumun geleneklerine ve genel değer yargılarına uyum sağlayan çalışma koşullarını benimseyen davranışlar iş ahlakını tamamlamaktadır. İş ahlakının olup olmadığı öncelikle işverenin, kurucu kişilerin, yöneticilerin ve çalışan bireylerin müşterilerle, çalışanlarıyla, takım arkadaşlarıyla, nasıl bir tutum içinde olduğuna bakılarak anlaşılabilir (Akbal, 2010: 61).

İş ahlakının olmadığı yer ve durumlarda sonuç iletişimi, güveni, bağlılığı, çalışma koşullarını, imajı zarara sokmaktadır (Kesici, 2006: 47).

1.3.3. İş Tatminini Etkileyen Sosyal ve Çevresel Faktörler

İnsanları ilgilendiren ekonomik, sosyal, çevresel ve devlete bağlı birçok faktör vardır. Yoğun çalışma şartlarından ötürü çevresine vakit ayıramayan bireylerin durumu iş tatminini yine aynı şekilde ertelemektedir (Örücü vd.:3).

İş yaşamında kişilerin iş ortamı ve dışında üstlendikleri rolleri vardır. Örgüt içinde olduğu kadar örgüt dışındaki sosyal çevrede çalışanlar için önemlidir. Bu sosyal çevrenin en önde geleni ailedir. Başka bir ifade ile kişiler, ailesi ve işi arasında yer almaktadır. Birey iş ve ailesi arasında denge kurmak durumundadır ve bu denge sağlanamazsa, bu kişiler üzerinde iş tatminsizliğine ve strese neden olabilmektedir. Bir işgörenin iş tatmin seviyesi, ait olduğu sosyal gruplar tarafından belirlenebilir. Hafta sonu grup faaliyetlerine katılan bir birey, hafta sonu çalışmaktan hoşlanmayabilir. Siyasal partilerin ve sosyal grupların iş tatmin seviyesinde gerçekten güçlü etkileri vardır” (Akbal, 2010: 61).

1.4. İş Tatminin Önemi

1930'larda Hawthorne araştırmaları sonucu işgörenlerin işle ilgili tutumlarının önemi fark edilmeye başlanmıştır.

Bir örgütte iş tatmini ve doyumunun düşük olması o örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıttır. İş doyumsuzluğu, ani tepkiler, işi aksatma, düşük performans, adapte sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır” (Çalışkan, 2005: 18).

İşletmelerde iş tatminine gösterilen ilgi birçok sebeple açıklanabilir. Başlıca nedenler;

- Toplumsal Gelişme ve Bilinçlenme eğitim seviyesini etkileyerek kişilerin beklentilerini artırmıştır. Artan beklentiyle bireyler ekonomik yönden geliştikten sonra ihtiyaçlarını ona göre şekillendirmiştir. Toplumda gelişme ve ilerleme iş şekillerinde değiştirmektedir. Örgütlerde mevcut iş şekil ve gerekleri de değişime uğrar. İlk zamanlarda performansı ve verimliliği yükseltme arzusu ile başlayan bu durum son zamanlarda sosyal sorumluluk halini almıştır.
- 1930'larda ABD'de güçlü sendikalar kurulması, sendikacılığın canlılık kazanması ve Wagnerr'ın çalışan ve iş gören arasında 1937'de çıkardığı ilişki yasası iş tatminine ilgi duyulmasına, fark edilmesinde önemli rol oynamıştır.
- Bu toplumsal değişim uygulandıktan sonra yeniliğe direniş ve yeniliği kabul ettirme gereği iş tatminini ayrıca ilgi çekici kılmıştır. (Çalışkan, 2005: 18).

İş tatmininin önemini açıklamak konusunda farklı tanım ve düşünceleri irdelemek gerekmektedir.

İş tatmini önemlidir (Kesici, 2006: 33);

- Çalışanlar gerçekleştirdikleri işte kişisel yeteneklerini ortaya çıkarmak isterler,
- İş tatmini ile psikolojik olgunluk arasında pozitif ve yüksek bir ilişki vardır,
- İş tatminsizliğinin doğal sonucu hayal kırıklığıdır,
- Bireyler için, hayatının büyük bir kısmını uğrunda harcadığı “iş” çok önemlidir,
- Kişiler, ekonomik açıdan gereksinim duyulmasa dahi çalışmak isterler,
- İşinde yaratıcılıklarını kullanamayan kişiler zamanlarını boşa geçirmekte oldukları hissine kapılmaktadırlar,
- İş tatminsizliği makro düzeyde toplumu da etkiler ve birçok değerlerin azalmasına sebep olur. İş tatmini olmazsa, performans, verimlilik, moral ve işten soğuma gibi sonuçlar dolayısıyla toplum sağlığını tehdit eden durumlar ortaya çıkmaktadır.

İş tatmini önemli değildir (Kesici, 2006: 33);

- Zor ve uğraştırıcı işlerdense bazı insanlar kolay kazancı tercih eder,
- Birey yeterince olgunlaşmamışsa, bunun nedenini işte aramamak gerekir,
- Birçok insan monoton ve tekdüze işleri tercih ederler,

- İnsanlar çoğu kez çalışmak istemese de sosyal ve çevre baskısı yüzünden çalışmak zorundadır,
- Bu baskılara rağmen çalışmak durumunda kalan bireylerin işlerinden mutlaka tatmin duyması gerekmez,
- Bazen monotonluktan kurtulmak için yapılan işe yeterince önem vermemek gerekmektedir.

Bu düşünceleri değerlendirdiğimizde; iş tatmininin temelinde çalışanların biyopsiko-sosyal gereksinimlerinin olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple iş tatmini ortamdaki, çevreden tamamen alakasız olmamaktadır. Dikkat çekilmesi gereken bir diğer durum ise herkese hitap edecek nitelikte bir iş tatmini ortamı yaratılamayacak olmasıdır. Dolayısıyla, çalışanların büyük kısmının yaptıkları işten memnun olmalarını sağlamaya yönelik çabaları yönetimin üstüne düşen önemli bir ödevdir. Bunun için de yöneticilerin iş tatminini sağlamaya yönelik stratejilere odaklanmaları beklenmektedir(Akbal, 2010: 47).

“Yönetimin bu konudaki tüm uğraşları, güven, bağlılık ve sonucunda ulaşılan iyileştirilmiş kalite olarak örgüte geri döneceğinden, karşılaşılabilecek sonuçlara değeceği görülecektir. Bu çaba sürecinde, her şeyden önce, yöneticilerin, mevcut önyargılarını bir kenara bırakmaları önemlidir. Yöneticiler, çalışanların sosyal yaşamın bir parçası olduğu ve sadece ekonomik bir varlık olmadıklarını fark etmeli ve aynı şekilde çalışanların sadece ekonomik bir çıktı için değil farklı beklenti, ihtiyaçlar için de çalışabileceğini unutmamalıdır. Bu bağlamda, iş tatmini oluşturmada örgütlerin sosyal bir görevi üstlendiği söylenebilir. Dolayısıyla yöneticilerin, çalışanları iyi gözlemleyip değerlendirerek beklenti ve ihtiyaçlarını anlaması iş tatmini açısından oldukça önemlidir (Kesici, 2006: 38)

İş tatmininin önemini kavrayabilmek açısından iş görenlerin ücret tatmini, örgüte bağlılık durumu ve bakış açısı ile verimlilik, performans ve yaratıcılığını kullanması, işindeki görevlerden doyum sağlaması gibi benzer durumların irdelemek gereklidir.

İşten memnun olmama durumu, iş tatminsizliği gibi durumlarda iş aksatılması, disiplini oluşturamama, düşük performans ve toplumsal problemleri oluşturur. Topluma karşı tüm tehlikeler karşısında verilmesi gereken karşıt tepkinin verilememesini sağlar.(Akbal, 2010: 78).

Kısaca ele alırsak, değişim ve ilerlemenin, finans ve yönetim alanında da insan faktörünün ilk sırada geldiği günümüzde, iş tatmininin hem örgütsel hem de bireysel yönde önemi göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür.

Bilgi oluşumunun ve kullanımının öncelikli olduğu günümüz toplumlarında tüm çalışanların aynı sonuca, iç ve dış müşterilerin durumdan hoşnut olması gerekliliği örgütlerde yeniden yapılanmaya gidilmesini gerektirmiştir (Kesici, 2006: 35).

Çalışan ve müşterilerin tatmini için oluşturulmuş hedeflerin ve buna bağlı olarak geliştirilmiş stratejilerin örgütlerin yaşamını sürdürmesinde kilit bir rol oynamakta ve işgörenlerin de bu sürece katılım sağlamaları için teşvik gerekmektedir.

Bugün artık kurumsallaşmış örgütler için en önemli sermayenin insan kaynakları olduğu ve tatmin için tüm imkan ve koşulları sunmaya çalıştıkları görülmektedir. “Teknolojik onca gelişmeye rağmen, işgücü ve entelektüel sermayenin hala önemli olduğu ve gelecekte de bu önemini koruyacağı finans sektöründe, iş gücünün öneminin, bu sektörün dengesinin çok hassas temeller üzerinde kurulması da göz önüne alındığında diğer sektörlerle göre daha fazla olduğu, bu sektörlerde üretilen mal veya hizmetleri satın alan müşteri (dış müşteri) ile bu mal veya hizmetleri sunan çalışanların (iç müşteri) doğrudan veya dolaylı olarak karşı karşıya geldikleri bu sektörlerde, iş tatmini az olan çalışanın müşterilere tatmin edici bir seviyede mal veya hizmet sunması ve müşteri memnuniyeti sağlaması olanaklı değildir. Bu bağlamda, işletmelerin amaçlarına ulaşma yolundaki çabaları da istenilen sonucu vermeyecektir” (Kesici, 2006: 36).

1.5. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmininin hem kişisel hem de örgütsel sonuçları vardır. “Tatmin yalnızca işgörenin kendisini ve çalıştığı örgütü değil, ailesini, arkadaşlarını ve işgörenin onlara karşı tutumunu da etkilemektedir” (Akbal, 2010: 78).

İş tatmini sonucunda, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığını, örgütün çalışma koşulları ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi beklenmektedir.

Motive edilmiş ve iş tatminine ulaşmış işgörenlerin morali ve aynı zamanda örgüte katkıları da artmaktadır (Tor, 2011: 67).

1.5.1. İş Tatmininin Olumlu Sonuçları

Örgütlerde çalışanların işlerini severek yapmaları, benimseyebilmeleri, verimlilik ve başarıları için çalışma şartlarının oluşturulması gerekmektedir. Bireyler yaptığı işten ekonomik, sosyal ve psikolojik doyumunu almalıdır. Örgüt yöneticileri bu doyumları sağladığı durumda işgörenlerin örgüte bağlılık ve motivasyonunu artacaktır (Tor, 2011: 68).

Bireylerin yüksek morale sahip olmaları örgüt, çalışma şartları ve işgörenler açısından bazı önemli etkiler sağlar (Tor, 2011: 67):

- Morali yüksek olan çalışanlar işlerini zevk, enerji ve coşkuyla yaparlar.
- İşgörenler, çalışmaya daha istekli olur.
- İşgörenler, işyerinin güç durumlarında, olağanüstü çaba gösterirler.
- Çalışanların iş yapma eğilimi fazla olur.
- Çalışanlar, isteyerek kurallara uyum sağlar ve uyum oluşur.
- Çalışanlar işyerinin amaçlarına uygun iş ortaklığı isterler.
- Çalışanlar yöneticilere ve işyerine karşı bağlılık duyarlar.
- Yüksek enerji ve mutluluk, işgücü devri ve devamsızlık üzerinde de olumlu etkiler yapar.
- Yüksek moral, personel devir hızı ve devamsızlığı azaltır. Buna bağlı olarak katlanılan maliyet de azalır.

1.5.1.1. Hayattan Alınan Tatmin

Çalışmalarda iş tatmini ile hayattan alınan tatmin arasında paralel bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu iki faktörün de birbirini etkilediği ve doğru orantılı olarak artıp eksildiği görülmektedir.

Yaşamı yönlendiren bir dizi etkili inanç, davranış ve tutumlarla ilgili olarak bireylerin algıladığı kalite düzeyi olarak nitelendirilen hayat tatmininin çokluğuna işaret etmektedir. Hayat kalitesi ise iş hayatının kalitesi ve aile hayatının kalitesi olmak üzere

iki bileşenden oluşmaktadır. Dolayısıyla, çalışanın işve aile tatminleri genel olarak hayat tatmininin de belirleyicileri olmaktadır (Akbal, 2010: 78).



1.5.1.2. Başarı Hissi

“İş tatminiyle ilgili araştırmalar çoğaldıkça, tatmin olan bir işgörenin işinde daha verimli olacağı ve daha başarılı ilerleyeceği yönündeki görüşler de yaygınlaşmıştır. İş tatminine sahip işgörenlerin örgütleri ve işlerine bağlı olacağı, bu sebeple de daha fazla çalışacakları söylenebilir fakat çalışmalarda bu ilişkinin sanılandan daha düşük bir seviyede olduğu sonucu çıkmıştır.”

Çalışanın işinde başarılı olduğu zaman aldığı haz iş tatminiyle alakalı olup bu hazzı devam ettirmek adına daha başarılı olmak için verimi fazlalaştırmaktadır. (Akbal, 2010: 79).

1.5.1.3. Yüksek Performans

Performans, İnsan kaynakları yönetimi açısından, “herhangi bir görevin gereği olarak önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen hedeflere ulaşma derecesidir.”

“Çalışan düzeyinde performans ise bu tanımlardan çok da farklı değildir. Bir işgörenin performansı, bireysel özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, belirli sınırlar içinde yerine getirmek suretiyle, belirli bir zaman sonunda ortaya koyduğu ürün, hizmet ya da çalışma ürünüdür ve görevin yerine getirilme derecesi olarak da algılanan bir sonuçtur (Özen, 2011:6).

Performans ve iş tatmini arasındaki etkileşim kompleks işler için daha yüksektir. Kompleks işlerin daha fazla otonomi gerektirdiğini, dolayısıyla da bireylerin tatmin seviyelerinde daha fazla özgürlükleri olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak; iş tatmini, kalifiye elemanın örgütte kalmasına, yeni işe alım ve oryantasyon maliyetlerinin azalmasına ve işten ayrılmalarla ortaya çıkan stresin azalmasına yardımcı olmaktadır(Akbal, 2010: 80).

1.5.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliği sonucu bireylerde işi devam ettirmek istememe, işin devamlılığını koruyamama, şikayet ve motivasyon eksikliğine en son seçenek ise işi bırakma

raddesine ulaştırmaktadır. Toplumların bu sonuçlardan ötürü tatmin sorununa değinmeleri ve özen göstermeleri zorunluluk halini almıştır (Üçüncü,2016:28).

Bireylere örgüte katılım imkanı sunularak, yaratıcı ve yeteneklerini kullanabildiği bir çalışma ortamıyla tatminleri sağlanabilir ancak tatminsizlik, işi ağırdan almak, geçimsizlik, hırçınlık, stres gibi şekillerde belirir. (Tor, 2011: 69).

Mobbing, tekdüzelik haksızlıklar, ücretin adil olmaması, başarısız yönetim ve yetersiz çalışma koşulları tatminsizliği doğurmaktadır. Araştırmalar iş ortamı ile ilgili belirsizliklerin de iş tatminsizliğine neden olduğunu göstermektedir. İş tatminsizliği ise işe devamsızlık, örgütsel bağlılıkta eksilme ve stres gibi olumsuz sonuçlar meydana getirmektedir (Akbal, 2010:81).

Personel devir hızının yüksek olmasına neden olan düşük doyumun yetişmiş işgörenlerin elden kaçırılması ve kaybına sebep olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak düşük iş tatmini işyerine verebileceği zararlar; iş yavaşlatmalar, iş durdurmaları, büyük ölçüde devamsızlık ve gecikmeler çalışan devir hızındaki yükseklik, iş veriminde düşmeler, iş ilişkilerinde sorunlar, çalışanlar arasında çatışmalar, iş kurallarına ve iş emirlerine uyumsuzluk durumları şeklindedir” (Tor, 2011: 69).

1.5.2.1. Stres ve Diğer Sağlık Sorunları

“Saldırıcılığın içe atılması ile tatmin edilmemiş ihtiyaçları çalışanda stres, çatışma ve gerilime sebep olur” (Üçüncü,2016: 9).

İş tatminsizliği insanların hem ruhsal hem de fiziksel sağlıklarını yakından etkilemektedir. Tatminsizliğin zaten kendisi hoş olmayan bir durumdur ve bu durum kişide çatışma ve strese de neden olmaktadır. Araştırmalar, tatmin olmayan işgörenlerin baş ağrısından kalp krizine kadar pek çok sağlık sorunu yaşadığını ortaya koymuştur (Akbal, 2010: 81).

Selye, “sürekli gerilim durumunda bulunan organizmanın göstereceği fizyolojik tepkileri Genel Uyum Sendromu” ile açıklamıştır. Bu, alarm tepkisi, direnme evresi ve bitkinlik evresi olmak üzere üç evreden oluşan bir oluşumdur.

Bu nedenle gerilim belirtilerin temelde fizyolojik ve psikolojik tepkiler olarak iki başlık halinde toplamak mümkündür.

Fizyolojik tepkiler, “alkol ve uyuşturucu alışkanlığı, tansiyon ve kan basıncının artması, ağız kuruması, solunum güçlükleri, kriz nöbetleri, hazımsızlık, uzuvlarda uyuşma ve karıncalanma, bozuk cümle kurma, kaza yapma vb. eğilimlerle ortaya çıkar”(Üçüncü,2016: 29-30).

Psikolojik tepkiler ise, “aşırı kaygı (anxiety), saldırganlık, vurdumduymazlık, depresyon, asabiyet, çabuk öfkelenme, huysuzluk, karar verememe ve konsantre olma yetersizliği, aşırı eleştiricilik, zihinsel engellenmeler, unutkanlığın artması, kolay tahrik olma, önemsiz detaylarla ayrıntılı olarak ilgilenme, kesinliğe önem verme, durum ve olayları uç noktalara çekme, grup baskılarına ve örgütsel dedikodulara aşırı duyarlı olma vb. şekillerde kendini gösterir. Stres, bireylerin iş tatminsizliğinin artışından başka işgücü devri, iş kazaları, devamsızlıklarda yükselme ve performansta azalma gibi örgüt açısından büyük mali kayıplara sebep olmaktadır. Bu durumda yönetime düşen görev, stresi sağlayan sebep ve şartları en aşağı seviyeye indirerek çalışanların bu durumu idare edebilmelerini sağlayacak bilgilendirme ve egzersiz planı uygulamaları desteklenir (Üçüncü,2016: 29-30).

1.5.2.2. İş Tatminsizliği ve İşe Devamsızlık İlişkisi

İşe gelerek çalışması beklenen çalışanın belli bir süre içinde işe gelmemesi durumuna devamsızlık denilmektedir. Devamsızlık problemi, örgütler için kötü sorunlar doğuracak önemli iş tatminsizliği sonucudur.

Yüzeysel olarak devamsızlık bir işe yönelme tepkisidir. Çalışma ortamında ve belli nedenlerle çalışmayı güç bulan kişiler o ortamdan kurtulmak ve ayrılmak için ellerinden geleni yapacaklardır. Çalışanların işi aksatma, mazeretle yaptığı devamsızlık gibi sorunları işi sevmediğinden, iş ortamına uyum sağlayamadığından, sosyalleşemediğinden kaynaklı olduğu yapılan araştırmalarda kanıtlanmıştır. Bu duruma sahip olan bireyler daha iyi bir iş imkanı bulduğunda işi tamamen bırakmaktadır. (Üçüncü,2016: 31).

Devamsızlık, işverenler için yüksek maliyetli sonuçlar doğurmakta; bu nedenle de yaş, cinsiyet, eğitim, gibi demografik özelliklerin yanı sıra tatminsizliğin devamsızlıkla ilişkisi son yıllarda çalışma ve araştırmalara konu olmaktadır (Akbal, 2010: 81).

Tatminsizliğe sahip bireylerde devamsızlığın önlenmesi olanaksızdır. Bazı çalışanlar ise işlerinden nefret etmektedirler ve bu sonuç olarak psikolojik yorgunluk, sinirsel bozukluk, monotonluklara ve dolayısıyla devamsızlıklara neden olmaktadır. Bu tür devamsızlıkları engelleyebilmek için ise, optimal aydınlatma, sıcaklık, havalandırma koşullarının iyileştirilmesi ve rahatsız edici gürültülerin ortadan kaldırılmasına ilişkin önlemler alınmalıdır (Üçüncü,2016: 31).

1.5.2.3. İş Tatminsizliği ve Örgütsel Bağlılıkta Azalma İlişkisi

Örgütsel bağlılık için çalışanların, gönüllü olarak örgütte kalmayı ve yönetici için çalışmaya devam etmeyi istemesi olarak tanımlamak mümkündür. Bu bağlılığı Meyer ve Allen üç koşulla açıklamıştır. Duygusal (affective commitment), Sürekli (continuance commitment) ve Kuralcı (normative commitment) Bağlılık” (Akbal, 2010: 82).

Araştırmacılara göre örgüte bağlılığın artması iş tatminini de arttırıcı etkendir. İş tatmini arttığında örgüte bağlılık da artmakta ve bugüne kadar yapılan araştırmaların çoğu, iş tatmini örgütsel bağlılığın öncülü olarak görmektedir (Örücü vd.,2008:4).

1.5.2.4. İş Tatminsizliği ve İşten Gönüllü Ayrılma İlişkisi

İşten ayrılma kararının belirleyici faktörlerini bireysel faktörler, ekonomik fırsatlar, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel faktörler olarak sıralamak mümkündür. Cotton ve Tuttle, iş tatminini için, işten sağlanan tatminin, ücret ve yönetimden duyulan tatminin ve de örgütsel bağlılığın işten ayrılmalarla ters ilişkisi olduğunu bulmuştur. Benzer şekilde Tate, Whatley ve Clugston, Netemeyer, Burton ve Johnstone ve Igarria ve Guimaraes de iş tatmininin işten ayrılmalarda doğrudan ve olumsuz etkisi olduğunu belirtmişlerdir (Akbal, 2010: 82).

İşten memnun olmayan tatminsiz bireylerin toplumda oluşturduğu olumsuz sonuç içerisinde işgücü devridir. Bu tür kişilerin işlerini bırakmaları çok yüksek ihtimaldir. Aynı ilişkinin devamsızlık içinde geçerli olduğunu görmüştük. İş tatmini düşükse, işgörenlerin işlerine devamsızlık olasılıkları yüksek olmaktadır. İşyerlerinin çok personelin giriş çıkışı durumunda canlılığı ortaya konur. Buna karşı maksimum sayıda çalışan giriş ve çıkışı onaylanmayan ve işyerinin insan gücü sağlama ve işe alıştırma masraflarını arttırır. Bir çalışanın işe giriş çıkış durumu işyerine maliyet olarak yansır.

Maliyet durumuna örnek olarak seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme, personel alım ilanları, ve ücretleme verilebilir (Üçüncü,2016:32).

Ayrıca tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları, üretim kayıpları da yeni masraflara neden olur. Öte yandan personel devri, bir örgütün başarı derecesinin göstergesi sayılır (Üçüncü,2016:32).

1.5.2.5. Diğer Tatminsizlik Sonuçları

İş tatminsizliğinin diğer başlıca sonuçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşe geç gelme,
- Yabancılaşma,
- Şikayetlerde artış,
- Emekliliği düşünme,
- Sendikalaşma,
- Çalışanların grev durumu,
- Haksız kazanç,
- Makine ve tesislere zarar verme veya sabotaj yapılması,
- Zihinsel ve fiziki olarak düşük sağlık,
- Uyuşturucu ve alkol bağımlılığı

Sonuç olarak; iş tatminsizliği hem bireyin kendisini, hem ailesini ve hem de örgütü ilgilendiren sonuçlar doğurmaktadır (Akbal, 2010:83).

BÖLÜM 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

“Örgütler, insanların yaşamlarının her yönünü kuşatmışlardır. Okullar, hastaneler, ordu, itfaiye, çeşitli şirketler, dernekler, medya kuruluşları, cemaatler, sendikalar, alışveriş merkezleri, hatta mafya veya terör örgütleri gündelik hayatımızın bir parçasını oluşturan örgütlere örnek gösterilebilir. Örgütler, yeni ve eski, büyük ve küçük, ulusal ve uluslararası, kar amacına göre değişik türlere ve niteliklere göre sınıflandırılabilirler. Örgütler için, çalışanlarının çeşitli ihtiyaçlarıyla yoğrulan, amaçlarını gerçekleştirmek için kurulmuş, çevre koşullarının etkisi altında hayatlarını idame ettirmeye yönelik çaba harcayan sosyal yapılardır denilebilir” (Şimşek ve Alptekin,2004:4).

Örgütün (organization) değişik tanımları yapılmıştır. Yunancadaki “organon” kelimesinin aslını oluşturduğu kavram, araç veya alet anlamlarını taşımaktadır. Örgütün iyi tasarlanması, hedef ve amaçlara ulaşmada önemli bir araçtır. Etimolojik açıdan sözcüğün Latince “organum” ve Yunanca “organon” kelimelerinden oluştuğu söylenebilir. Türkçede bu sözcük, tümün bir parçası olan organ manasını taşımaktadır. Diğer organlarla uyuşan bu parça, ortak hedef ve işler için bütüne hizmet etmektedir (Yıldırım vd., 2012:10).

Örgütler en basit ifadeyle, “ belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş bir grubun faaliyetlerinin koordinasyonu ve uyumunu sağlayan mekanizmadır” (Koçel, 2003:22).”

Örgüt; “sistemli ve planlı olarak işlerin yönetilmesi, yürütülmesi ve tamamlanması için kuralların toplamına göre insanlar ve maddeler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, düzenin kurulması, kuralların konulması ve tertiplerin yapılmasıdır.” Teknik olanaklar, zaman, çalışma yeri ve elemanlar bakımından işletmenin durumu göz önünde tutularak, alım, depolama, mal yapımı ve pazarlama ile ilgili fonksiyonların yerine getirilmesine çalışılır (Dolu,2011:3).

Bağlılık tanımı, karşılıklı sevgi, saygı ile yakınlık kurma, sadakat gibi kavramlarla da ifade edilebilmektedir (Dolu,2011:17).

Bağlılık kavramı ele alındığı zaman, eski söyleniş biçimiyle sadakat ve sadık olma durumlarını ifade eder. Toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimi diyebileceğimiz bağlılık, toplumun ve toplumsal duygunun olduğu her yerde vardır(Yenihan,2014:171).

Bir turum ve davranış türü olarak bağlılık, “toplumun her kesiminde yer alıp, toplumsal duygunun bir ifade şeklidir.” Çalışanın işine, askerinin vatanına, kölenin efendisine, sadakati anlamındaki bağlılık, eski ifadeleriyle sadakat, sadık olma olgusunu ifade etmektedir. Daha geniş bakıldığında bağlılık, yüksek seviyedeki bir duygudur. Kişinin kendinden daha büyük gördüğü bir şeye, bir kuruma, bir düşünce ve bir kişiye karşı duyduğu ve kendini bu duruma zorunlu hissettiği bir duygudur (Bülbül,2007:3).

“Bağlılık kavramı ile ilgili olarak çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımların çoğu, araçsal bağlılık üstündeki ve ötesindeki bağlılık türü üzerinde odaklanmaktadır” (Balay, 2014:3).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yazınlara bakıldığında çeşitli tanımlara ulaşabiliriz. Morrow’a göre literatürde kavramla alakalı otuzdan fazla tanım yer almaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır (Bülbül,2007: 3):

- Grusky, 1966’da bağlılığı ilk tanımlayanlardan biridir ve örgütsel bağlılık için, “çalışanların örgüte karşı duyduğu bağın gücü” tanımını kullanmıştır.
- Kiesler, Sakumura ve Salancik ise örgütsel bağlılık için, “kişilerin bağlılık davranışlarının sonucunda oluşan tutum ve eylemlerdir” demişlerdir.
- Kidron’a göre örgütsel bağlılık, "daha çekici şıklar sunulduğunda örgütte kalmayı devam ettirme davranışı"dır.
- Diğer bir tanımda ise, “kişi ve işletme arasında algılanan uyumun bir fonksiyonu” olarak tanımlanmaktadır.
- Locke ve Kalleberg de bağlılık, “işe bağlı değerler ile örgütsel ödüller arasındaki uyumun bir sonucu”dur.
- Hutchison ve Sowa’ya göre örgütsel bağlılık, “çalışanların duygusal ve ekonomik ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanacağına olan inançlarına dayanmaktadır.”

- O'Reilly ve Chatman için örgütsel bağlılık, “bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığının temelidir.”
- Benzer şekilde Becker ve arkadaşları örgütsel bağlılığı, “iş görenin işyerine psikolojik olarak bağlanması” şeklinde tanımlamışlardır.
- Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık; “çalışanın örgüte karşı duyduğu psikolojik yaklaşım”dır. Bu yaklaşım çalışan ile örgüt arasındaki etkileşimi gösteren ve örgütte kalmayı sağlayan psikolojik bir göstergedir (Bülül,2007:3).
- Leong ve arkadaşları, örgütsel bağlılığı, “bireylerin belirli kurumlarla girdiği kimliksel birlik ve beraberlik ile bağlılığın birleşimidir” şeklinde tanımlar.
- Davis ve Newstrom'a göre ise örgütsel bağlılık, “kişinin çalıştığı kurum ile kurduğu kimliksel beraberliğin seviyesi ve içinde bulunduğu kurumun aktif bir üyesi olmaya devam etmeyi istemesidir.”
- Balay ise, örgütsel bağlılığı, “çalışanın bünyesinde bulunduğu kurumun amaç ve değerlerine taraf olarak etkili bir biçimde bağlanması” şeklinde tanımlamaktadır (Yenihan,2014:171).

Örgütsel bağlılık, kişinin bir örgüte karşı duyduğu özdeşleşme ve bütünleşme düzeyini yansıtmaktadır. Bu yönden ele alındığında örgütsel bağlılığın sahip olduğu üç unsurdan söz edilebilir. Bunlar;

- “Çalışanın örgüt hedeflerini kabul etmesi ve bu hedeflere yüksek oranda inanması,
- Örgüt için mücadele etme isteğine sahip olması ve
- Örgütte kalmaya devam etmek için istek ve ihtiyaç duyması örgütsel bağlılığın göstergeleridir.”

Bağlılığın sahip olduğu üç etken bulunmaktadır: İtaat, dahil olma ve kimlik kazanma. İlk aşamada itaat gösteren kişi, karşısındaki bireylerin davranışlarını kendisini tanıtmaya amacıyla uygun görür ve örgüte dahil olmaktan gurur duyar. Son olarak da kişi örgütün değerlerinin övgüyü hak eden ve kendi değerleriyle de örtüştüğünü görmektedir” (Gürkan, 2006:5).

Örgütsel bağlılık için yapılan tanımlamalara bakıldığında kavramın, tutumsal veya davranışsal olduğu fikrine varılmaktadır.

Örgütsel Bağlılık; bireylerin mensubu olduğu örgüte müspet ya da menfi hiçbir direktme olmaksızın aidiyet hissiyatı ile sadık kalarak, örgütün çıkarını gözetmek ve başarısını isteme ve aynı zamanda bireysel amaçlarını örgüt amaçları ile bütünleştirme ve bu yolda tüm gayret ve inançlarını ortaya koyarak daha iyi koşullarda dahi örgütü bırakma eğilimine girmeden faaliyetlerinin devamını sağlayan içselleştirilmiş bir olumlu davranış şekli olarak tanımlanabilir (Seyhan, 2014:15).

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılığın tarihçesi incelendiğinde 1950’li yıllardan bugüne kadar pek çok araştırmacının, kavramın çeşitli boyutlarını ele aldıklarını ve günümüzde de kavrama daha fazla önem gösterildiğini görmekteyiz. Bu durumu belli başlı sebeplere bağlayabiliriz (Dağdeviren Gözen, 2007:40):

- “Örgütsel bağlılık, istenilen çalışma davranışı ile ilişkilidir,
- İşten ayrılma niyeti için örgütsel bağlılık, iş tatmininden daha etkili sonuçları ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı düşük olan bireyler, yüksek bağlılık duyanlara göre daha düşük verimlilik gösterirler,
- Örgütsel bağlılık, örgütsel etkililik için faydalı bir göstergedir,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışlarını (fedakarlık ve dürüstlük gibi) desteklemesidir.”

Örgütler, çalışanlarının örgütsel bağlılığını yükseltmek için çaba göstermektedirler. Çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlara göre, örgütsel bağlılığı yüksek işgörenlerin işlevlerini gerçekleştirmede daha çok çaba ve istek harcadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek işgörenlerin, örgütle pozitif ilişkiler yürüttüğü ve örgütte kalmayı daha uzun süre istedikleri görülmektedir. Yürütülen araştırma bulgularına göre, örgütsel bağlılığın birçok kavramla etkileşimde olduğu üzerinde durulmaktadır. İş sadakati, performans, stres ve işten ayrılma gibi etkenlerin örgütsel bağlılık ile ilişkisi görülmektedir. Bunlar arasında örgütsel bağlılığın öncelikle personel devri ve iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynadığı üzerinde durulmaktadır (Kök, 2006:299).

Örgütlerin hayatlarını sürdürebilmeleri ile bağlılık pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Yenihan,2014:172).

Dick ve Metcalfe'e (2000) göre işgörenlerin bağlılığı, "örgütsel performansı yükseltme açısından çok önemli bir unsurdur. "Performansı yüksek, başarılı verimli işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu kabul edilmektedir. Örgütler maliyetleri düşürmeli, çalışanların performanslarını arttırmalı, süreç ve ürünleri iyileştirmeli, kalite ve verimliliği yükseltmelidir (Odabaş, 2014: 5).

Diğer taraftan örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan diğer çalışmalar, örgütler açısından bağlılığın beş etkisi üzerinde durmaktadırlar. Bu etkiler, performans düzeyi, kıdem durumu, devamsızlık ve işe geç gelme oranları ile işten ayrılma niyetlerinin seviyesi olarak belirtilmektedir.

Başka bir çalışmada, çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyini geliştirmede, örgütte kalma niyetini arttırmada, daha az bir devamsızlığın ortaya çıkışında örgütsel bağlılığın etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Hatta bu nedenle 1990'lı yılların insan kaynakları yönetiminin yönetsel uygulamalarını örgütsel bağlılığa odakladığı dikkat çekmektedir (Kök, 2006:299).

"Bu bağlamda örgütsel bağlılık işletmeler için daha fazla önem kazanmaktadır. Bilginin değerinin her gün daha fazla arttığı çağımızda bilgiye sahip insan faktörünün örgütün elinde olan en önemli değerlerden biri olduğu göz ardı edilmemelidir. Dolayısıyla işletmelerin işgörenlerini elinde tutması başlıca amaçlarından biridir. Bir kurum için olması gereken bilgi ve beceriye sahip, yetişmiş işgöreni bünyesinde bulundurmak, verimlilik ile ilişkilidir. Örgütün hedeflerini özümseyen ve bu hedeflere ulaşmak için çaba gösteren çalışanlar, örgütün rekabet gücünü arttırmaktadır. Bu çalışanlar pozitif tutum sergilediklerinden, örgüt için kaliteli işgören kazanmaları ve bünyelerine katmaları daha kolay olmaktadır" (Odabaş, 2014:5).

2.3. Örgütsel Bağlılığın Özellikleri

Liou (2008), çeşitli yazarların örgütsel bağlılık ile ilgili ifadelerinden yola çıkarak belli başlı özellikleri şu şekilde sıralamıştır.

"Örgütsel bağlılık;

- Örgüte ve amaçlarına bağlı olmayı,
- Çalışanların, kendilerini kolay olarak ifade etmelerini,
- Örgüt hedeflerini benimsemeyi ve gerçekleştirmek için çaba göstermeyi,
- Örgütün hedeflerine ulaşmasına ve örgüt refahına destek olmayı,
- Zaman ve mekân açısından örgüte bağlı olmayı içermektedir” (Seyhan, 2014:8-9).

Örgütsel bağlılık, örgüt içi ve dışı unsurların bağlılıklarının toplamı olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla çalışanlar, üst yönetim ve aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarına karşı bağlılık gösterebilecekleri gibi örgüt dışında yer alan müşteri, sendika ve farklı toplum çevrelerine de bağlı olabilmektedir (Örücü vd., 2008:4).

Örgüte bağlılık türlerini şu şekilde sıralayabiliriz;

1. Örgüte bağlılık,
2. Mesleğe bağlılık,
3. İşe bağlılık: İş hayatının merkezine oturtma, etkin katılım ve işi kendine özsaygının temeli olarak algılaması ve kendisini iş performansı ile tanımlaması,
4. İş arkadaşlarına bağlılık.
5. Yönetime bağlılık (Örücü vd., 2008:4).

2.4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık ile ilgili yazın literatüründeki sınıflandırmada, temel olarak bağılık, araçsal/hesapçı ve bunun zıttı normatif veya moral bağılık şeklinde açıklanmıştır (Çetin Gürkan,2006:26).

Literatürde ön plana çıkan “tutumsal bağılık, davranışsal bağılık ve çoklu bağılıklar” olarak üç sınıflandırma yer almaktadır. Farklı disiplinler konuya kendi açılarından yaklaşmışlardır. Genellikle tutumsal bağılık üzerine eğilen yaklaşımçılar, örgütsel davranışçılardır ve davranışsal bağılık üzerinde yoğunlaşanlar ise sosyal psikologlardır. “Tutumsal yaklaşımı savunanlar, bağılığın duygusal bir tepki olduğu görüşünü benimserken, davranışsal yaklaşım savunucuları da bağılığın bireyin geçmiş davranışlarının bir uzantısı olduğunu belirtmişlerdir.” Konuya farklı bir bakış açısı getiren çoklu bağılıklar yaklaşımı ise örgütsel bağılık kavramına üçüncü bir boyut kazandırmıştır (Odabaş, 2014:6).

2.4.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni, örgütsel bağlılık ile ilgili çalışma yapanlar arasında ilklindedir ve 1961 yılında konuyla ilgili üç tür sınıflandırma ortaya koymuştur.

Bunlar (Doğan ve Kılıç, 2007: 42);

Ahlaki Bağlılık: “Örgütün hedefleri, değerler yargıları ve normlarını benimseme ve otoriteyle özdeşleşme temeline dayanır. Örgütlerine daha çok bağlanan çalışanlar, toplum için faydalı hedefleri takip etmektedirler”

Hesapçı Bağlılık: “Örgütle çalışanlar arasındaki hesap ilişkisini temel alan bu sınıflandırmada alış-veriş unsuru ön plandadır. Örgüte kazandırdıkları karşılığında çalışanlar da ödül ve kazanım sağlayacak ve bağlılıkları artacaktır.”

Yabancılaştırıcı Bağlılık: “Çalışanlar, davranışlarının kısıtlanması halinde oluşan ve örgüte doğru negatif bir yaklaşımı göstermektedir. Bu yönelim ile çalışanların psikolojik yönden bağlılıkları artmakta ve örgütte kalmayı devam ettirmektedirler.”

Ahlaki açıdan bağlılık, örgütün hedef ve değerlerine karşı pozitif tutum oluşurken hesapçı bağlılıkta örgüte çok yoğun olmayan ancak pozitif bir tutum sergilenmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan negatif tutum ön plandadır (Doğan ve Kılıç, 2007:42).

Buradan hareketle en olumlu olarak pozitif-moral bağlılık ve en olumsuz uçta ise, negatif-yabancılaştırıcı (alienative) ayrılık yer alırken, ortada nötr-hesapçı bağlılık bulunmaktadır. Kişinin, örgütü cezalandırıcı ve zararlı hissettiği durumlarda yabancılaştırıcı bağlılık oluşurken, nötr veya hesapçı bağlılıkta çalışanlar bağlılık derecelerini, ihtiyaçları seviyesinde ayarlayabilmektedirler.” Moral bağlılık sınıflandırmasında ise, bağlılık değişimlerden etkilenmez ve göreceli olarak ihtiyaçlara göre şekil almaz (Çetin Gürkan, 2006:26-27).

Yabancılaştırıcı bağlılıkta çalışan örgüte hiç bağlılık duymamasına karşın, örgütte kalmaya devam etmekte veya mecbur kalmaktadır. Hesapçı bağlılıkta çalışan için bu durum farklı normlara göre değişkenlik gösterebilir ancak pozitif-moral bağlılıkta çalışanlar, işine değer verir ve her şeyden önde tutar. Günümüzde birçok örgüt bu sınıflandırmaların içinde yer almaktadır” (Çetin Gürkan, 2006:26-27).

2.4.2. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener'in ortaya koyduğu bu sınıflandırmada, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık ayrımı söz konusudur (Dağdeviren Gözen, 2007: 51).

Araçsal bağlılık, yarar sağlamayı amaçlayan, hesapçı bir tutumu ifade ederken örgütsel bağlılık değer ve normlara dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığı oluşturan bu güdüler, içselleşmiş baskılar oluşturarak bireyin örgüt hedef ve çıkarları doğrultusunda hareket etmesini belirtmektedir. Örgütsel bağlılık örgüte yönelik eğilimleri ortaya koyarken, araçsal bağlılık bireyin kendisine yönelik oluşturduğu güdüleyici eğilimleri göstermektedir (Dağdeviren Gözen, 2007:51).

Örgütle çalışan arasında değişimsel bağlılık (exchange commitment) olarak da tanımlanabilen bu bağlılık hem örgütün hem de çalışanların güdülerini doyurmayı amaçlamaktadır (Çetin Gürkan,2006:27).

Çalışanın yararına ve dengeli yürüyen değişim ilişkisinde çalışanlar, örgütte kalmayı ve bağlı olmayı benimsemektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:44).

2.4.3. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer'eise yaptıkları sınıflandırmada tutumsal bağlılık için, "kişilerin örgütle arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durum" olduğunu savunmuşlardır. Çalışanların tutum ve davranışlarıyla açıklanan bu durum, örgütte kalmayı devam ettirmektedir.

Meyer ve Allen, 1984'te örgütsel bağlılıkla ilgili yaptıkları araştırmalara dayanarak bağlılığın, "duygusal bağlılık" ve "devamlılık bağlılığı" olmak üzere iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmasını önermişlerdir"(Dolu,2011:53). Yazarlar bu modele 1990 yılında Weiner ve Vardi'den esinlenerek normatif bağlılık olarak adlandırdıkları üçüncü bir bağlılık türünü ilave etmişlerdir. Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılığı, duygusal, devam ve normatif bağlılık kavramlarıyla ifade etmişlerdir(Odabaş, 2014:11).

Duygusal bağlılık, çalışanların, duygusal olarak kendi istek ve tercihleri ile örgütte kalma arzusu olarak tanımlanır. İşgörenlerin işletmede kalmayı istemeleri, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmektedir ve örgüte bağlılık göstergesidir. Bu bağlılığa sahip bireyler, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte ve ihtiyaç duydukları için değil, kendi arzularıyla işletmede kalmaya devam etmektedirler (Gündoğan,2009:49-50)

İnce ve Gül'e (2005) göre "Allen ve Meyer, çalışanın kendini işletmeye ait ve bir parçası olarak görmesini bu bağlılık türü için oldukça önemli olduğunu vurgulamaktadır. Duygusal bağlılıkta işletmede kalanlar, bunu arzu ettikleri ve istedikleri için işletmede kalmaya devam ederler, buna duydukları için değil. Bu çalışanlar, işlerine karşı gerektiğinde daha yüksek çaba harcamaya isteklidirler. Duygusal bağlılık hisseden işgören, kendisini örgütün parçası olarak görecektir ve örgüt için kendinin büyük bir önem ve anlam taşıdığını düşünecektir."

Allen ve Meyer, duygusal bağlılığı etkileyen unsurları şu şekilde sıralamıştır (Gündoğan,2009:49-50):

1. İşin zorluk durumu: İşgörenin örgütte yaptığı işin zor ve mücadeleyi gerektiren bir iş olması.
2. Rolün açıklığı: Örgütün, çalışandan neler beklediğinin açıkça ortaya konulması.
3. Amacın açıklığı: Çalışanların, örgütte yaptıkları görevlerin ve işlerin nedenleri konusunda açık bir fikre sahip olması.
4. Yönetimin öneriye açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, astlardan gelen her türlü öneriye açık olması ve onlara değer vermesi.
5. Arkadaş bağlılığı: Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
6. Eşitlik ve adalet: Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletin olması.
7. Kişisel önem: Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün amaçlarına önemli katkıları bulunduğu yönündeki duyguların güçlenmesinin teşvik edilmesi.
8. Katılım: Çalışanın, örgüt ve işle ilgili her türlü konu ve karara katılımının sağlanması.
9. Geri bildirim: Çalışana, performansı ile ilgili sürekli bilgi verilmesi.

Wiener (1982) duygusal bağlılığı şu şekilde özetlemiştir; "arzu ve isteğe dayanan duygusal bağlılık, işgörenlerin gönüllülüğüne dayanır ve kişisel değerler ile örgütsel değerler arasındaki etkileşimden doğar. İşgörenin işletmenin bir parçası olmaktan dolayı memnuniyetini gösterdiği ve amaçları da gönüllü olarak desteklemesi durumudur" (Odabaş, 2014:11).

Devam bağıllığı, “örgütten ayrılmanın maliyetini göz önünde bulundurmaya ve bunu önemsemeyi ifade etmektedir. Buna göre devam bağıllığı, işgörenin işletmedeki yatırımları, kıdemi gibi faktörleri, ayrılmanın maliyetini arttırıyorsa işgören işletmeye bağlanmaktadır. Ödül-maliyet açısından bu yaklaşımın irdelendiği örgütsel bağıllıkta, pazarlık ya da işletme ile çalışan arasındaki etkileşim değişebilir. Maliyete göre daha çok ödül daha çok bağıllık olarak ifade edilmektedir” (Çetin Gürkan,2006: 28).

Çalışanların örgüte katkısı, yatırımı, harcadığı zaman ve çabası karşılığı gelişen bu bağıllıkta işgören işletmede kalmayı zorunluluk olarak görmektedir. Örgüte devamlı bağıllık duyan işgören, işletmeden ayrılırsa çok fazla seçeneği olmayacağını düşünür ve birçoğu başka iş bulamayacağını tahmin ettiğinden işletmeden ayrılamazlar. Kimisinin de ailevi meseleleri, sağlık ve emeklilik durumları gibi değişkenleri göz önüne aldıkları bilinmektedir (Bayram, 2006:133).

Birçok araştırmacı tarafından incelenen duygusal bağıllık ve devamlılık bağıllığı kavramları arasında doğru orantılı bir ilişki tespit edilmiştir. Devamlılık bağıllığının duygusal bağıllığı çoğalttığı ve aynı şekilde duygusal bağıllığın ise devamlılık bağıllığını azalttığı belirlenmiştir. Dolayısıyla işgörenleri işletmeye bağlayan yatırımlar, işletme ile arasındaki uyumsuzlukları azaltmaktadır ve duygusal bağıllığı da yükseltmektedir. Alternatif iş imkânlarının bulunmamasına dayanan devamlılık bağıllığı da duygusal bağıllık üzerinde benzer bir etkiye neden olmaktadır ve duygusal bağıllığı yüksek olan işgörenler, örgütte kalma kararlarının, alternatif iş olanaklarının azlığından veya sahip oldukları yan-faydaları kaybetme korkusundan ileri geldiğini kabul etmeyerek hissettikleri uyumsuzluğu gidermeye çalışmakta ve bunun sonucu olarak devamlılık bağıllıkları da azalmaktadır (Dolu,2011:56).

Çalışanlarda devam bağıllığının oluşmasına sebep olan birtakım kişisel ve örgütsel unsurlar yer almaktadır. Devam bağıllığını etkileyen bu unsurlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Doğan ve Kılıç, 2007:46):

- *Yetenekler*: Çalışanın görevine devam ettiği işletmede kazandığı tecrübe ve yeteneklerin, başka işletmeler için geçerli olup olmaması ya da ne kadar yarar sağlayacağı endişesi,
- *Eğitim*: Çalışanın biçimsel eğitiminin ve düzeyinin çalıştığı veya benzerleri dışındaki örgütlerde ona yarar sağlamayacağı endişesi,

- *Yer Değiştirmek:* Çalışanın işletmeyi terk etmesi halinde örgütten ayrılması durumunda, başka bir yerleşim bölgesine taşınmak istememesi,
- *Bireysel Yatırım:* Çalışanın emek ve zamanının büyük bir kısmını çalıştığı işletmede harcaması nedeniyle kendisine yatırım yaptığını düşünmesi,
- *Emeklilik Primi:* Çalışanın yer aldığı işletmede kalması durumunda kazanacağı emeklilik primini, işletmeden ayrılması durumunda kaybedebileceği düşüncesi,
- *Toplum:* Çalışanın yer aldığı yerleşim bölgesinde uzun seneler ikamet etmesi ve yaşı,
- *Seçenekler:* Çalışanın işyerinden çıkması halinde elindeki işin aynısı, benzeri ya da daha iyisini bulamayacağı düşüncesi(Doğan ve Kılıç, 2007: 46).

Normatif bağlılık, işgörenin işletmede çalışmayı bir görev olarak benimsemesi ve bağlılığını göstermesi örgütüne bağlılık duyanın doğru olduğunu düşünmesi açısından duygusal bağlılıktan; işletmeden ayrılma sonrası oluşabilecek zararlardan etkilenmeyeceği için de devamlılık bağlılığından farklıdır.

Bu bağlılıkta ortaya çıkan zorunluluklar, çıkar değil, erdemlilik, ahlak gibi faktörler etkili olmaktadır (Gündoğan,2009:52).

Kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedir (Bayram, 2006:113).

“Normatif bağlılık, işgörenin ailevi ve kültürel sosyalleşme gibi işe girmeden önceki, hem de örgütsel sosyalleşme gibi çalıştığı süre içerisinde yaşadıklarının bir neticesi olarak işletmede kalma durumunda hissettiği normatif baskılardan etkilenmesidir. Normatif bağlılık aynı zamanda çalışanına örgüt tarafından sunulan birtakım harcamaların sonucunda (kişisel gelişim programları, staj veya işe alım öncesin verilen eğitim bursları ve diğer karşılıksız ödemeler), çalışanın kendini örgüte karşı sorumlu ve borçlu hissetmesini sağlamakta bu da normatif bağlılık duyan işgörenin işletmeden ayrılmasına imkan vermemektedir. Bu bağlılık, işgören işletmeye karşı borcunu ödemediği son bulmayacaktır (Doğan ve Kılıç, 2007:47).

Rasyonel bağlılık ise, “çalışanın işletmeden ayrılması sonucu kaybedeceklerini hesaplayarak örgütün bir parçası olmayı sürdürdüğü bağlılık türüdür. Rasyonel bağlılık,

iki ayrı unsurdan kaynaklanabilir, birincisi daha iyi işletme alternatifinin bulunamaması, ikincisi ise, işgörenin işletmeye yaptığı yatırımların fazla olmasıdır (Dağdeviren Gözen, 2007:47).

Bireyin örgüte yaptığı yatırımlar çeşitlidir. Bu yatırımlar, çalıştığı örgütte elde etmiş olduğu eğitimin ve becerilerin başka örgütlerde kullanılamaması, örgütten ayrılması durumunda başka bir yere taşınması olasılığı, örgütten ayrılması durumunda emekli aylığının alınamaması vb.'dir. Rasyonel bağlılığın oluşmasında rolü olan ikinci etmen durumundaki alternatiflerin olmadığı algılanması, bireyin bulunduğu örgüte eşdeğer veya daha iyi bir örgüt bulamayacağını düşünmesi ve bu endişeyi taşıması sonucuna dayanır (Bülbül, 2007:21).

2.4.4. O'Reilly III ve Chatman'nın Sınıflandırması

“O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığı, birey ile işletme arasındaki psikolojik etkileşim olarak değerlendirmektedir. İşgören ile işletme arasındaki bu psikolojik bağın ilerlemesini sağlayan önemli mekanizma özdeşleşmedir. İşgören, işletmenin hedeflerini, değer yargıları, niteliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşir. Böylece örgütsel bağlılık, işgörenin işletmeye karşı bakışını ve benimseme seviyesini göstermektedir”(Odabaş, 2014:9).

Örgütsel bağlılığı, kişinin işyeri için duyduğu psikolojik bağ olarak ifade eden O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı üçe ayırmaktadır.

- *Uyum Bağlılığı:* Belli değerler için değil, sağlanan ödülleri kazanmak için bağlılık duyulmaktadır. Bu bağlılık anlayışına göre cezanın itici gücü ile ödüllerin cazipliği önem kazanmaktadır.
- *Özdeşleşme Bağlılığı:* Diğer kişilerle olumlu ve doyum sağlayan bir ilişki kurmak ve bunu sürdürürebilmek bağlılığın unsurlarıdır. Bir gruba bağlı olan çalışan, bundan gurur duyar.
- *İçselleştirme Bağlılığı:* Kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyum bağlılığın temelini oluşturmaktadır. İçselleştirme bağlılığı, kişilerin iç dünyaları ile diğer çalışanların değer yargılarıyla örtüştürdüğünde meydana gelmektedir (Dağdeviren Gözen, 2007:48).

2.4.5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn (1977), örgüte bağlılığın “bir işletme ortamındaki bireyleri, rollerinin gereklerini gerçekleştirmeye yani onları örgüte bağlılık hissetmeye yönlendiren çeşitli ödüllere dayanan devreler olduğunu ”ifade etmişlerdir. İşgörenlerin sistem içindeki davranışları, hem iç hem de bazı dış ödüllerin birleşmesinden doğmaktadır. “İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi göstermektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler arasındaki ayırımı, bireylerin kendilerini sisteme verişlerinin/adayışlarının niteliğini belirtmektedir. ”İşsel anlamda ödüllendirici olduğu zaman, anlatımsal devre söz konusudur. Bu tarz dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden söz edilmektedir (Bayram, 2006:131).

2.4.6. Buchanan II'nin Sınıflandırması

Bağlılığı, “işletmenin hedef ve değerlerine adanma olarak benimseyen ve kişinin, rolüne, araçsal bir değerden farklı olarak, işletmenin kendi iyiliği için bağlılık duyması” olarak tanımlayan Buchanan II de örgütsel bağlılığı üç sınıfa ayırmaktadır (Çetin Gürkan,2006: 30).

Özdeşleşme (Identification): “İşgörenin, işletmenin hedef ve değerlerini kendisinin olarak algılamasıdır.”

Sarılma (Involvement): “İşgörenin, iş rolünün gerektirdiği faaliyetlere psikolojik olarak bağlılık hissetmesidir.”

Sadakət (Loyalty): “İşletme için duygusal hislere sahip olma ve ona içten bağlılık duymaktır” (Çetin Gürkan,2006:30).

2.4.7. Mowday'ın Sınıflandırması

Mowday, örgütsel bağlılığı tutum olarak ve davranış olarak bağlılık şeklinde ayırmaktadır.

“*Tutumsal bağlılık*, bireyin örgütsel hedef ve amaçlarla özdeşleşmesini ve bu doğrultuda çalışma istekliliğini yansıtmaktadır.”

“*Davranışsal bağlılık* ise, bireyin davranışsal eylemlere bağlılığından doğmaktadır.”

Araştırmalarda elde edilen verilere göre, bu iki bağlılık türünün arasında dönüşümlü (dairese) bir ilişki bulunduğu ifade edilmiştir. Sonuç olarak bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına yönlendirirken, bu davranışlar da dönüşte bağlılık durumlarını arttırmaktadır (Bayram:131-132).

2.4.8. Kanter'in Sınıflandırması

Tutumsal bağlılık yaklaşımları arasında en çok bilinen Kanter'in sınıflandırmasıdır. Kanter'e (1968) göre örgütsel bağlılık; "çalışanların enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme sunmaya hevesli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir" (Odabaş, 2014: 7).

Örgütlerin, sosyal sistemler olarak belirli arzu, gereksinim ve beklentileri bulunmaktadır. İşgörenler bu tutumları işletmeye karşı pozitif tutumları benimseyerek, yani işletmeyi severek, uyumlu olarak, örgüte sadık olarak ve kendilerini çalıştıkları işletmeye adayarak sağlayabilir (Dolu,2011: 50-51).

Örgütler sosyal varlıklardır ve belli istek, gereksinim ve beklentilere sahiptirler. Çalışanlar, işletmelerin bu beklentilerini, işletmeye pozitif duygular besleyerek ve kendilerini çalıştıkları işletmeye adayarak sağlayabilmektedirler.

Kanter'e göre bağlılık iki farklı sistem içerisinde yer almaktadır ve bu sistemler; sosyal ve bireysel sistemlerdir (Odabaş, 2014:7).

Devamlılık Bağlılığı: Çalışanların kendilerini işletmenin varlığını sürdürmesi için adanmaları anlamına gelmektedir. Örgütten ayrılmak işgörenler için hem maliyetli hem de zor bir süreçtir. Örgüt için fedakarlık yaptığını düşünen bireyler, çalışmaya devam etme durumunu sürdürmektedirler (Dolu,2011: 50).

Kenetlenme Bağlılığı: Çalışanların, işletmedeki sosyal ilişkilerle bağlanma durumudur. Ekip üyeleri arasındaki dayanışma ilerletilerek oluşturulan kenetlenme bağlılığında, ekip içi çatışma ve çekişmelere çok az rastlanmaktadır.

Grup bilinci ve grup birliğinin ise oldukça yüksek olduğu bu bağlılık türünde, dışarıdan gelen ve grubu tehdit eden güçler karşısında, kenetlenerek bir araya gelme durumunu gerçekleştirmektedir" (Dolu,2011: 50-51).

Kontrol Bağlılığı: “Elemanların tutum ve davranışlarını istenilen şekilde yönlendirmek için işletme elemanlarının örgüt normlarına bağlanmasıdır. Bireyler, işletme değerleri ve normlarının uygun davranışlar için önemli birer kılavuz olduğunu düşündüklerinde kontrol bağlılığı oluşmaktadır” (Dolu,2011: 50-51).

2.4.9. Staw ve Salancik’in Sınıflandırması

Staw, tutumsa yaklaşıma göre örgütsel bağlılığın tanımlanması durumunda, işgöreninin bağlılığı benimsemesindeki psikolojik sürecin gözden kaçırabileceğini belirtmiştir. Salancik’e göre örgütsel bağlılık, “İşgörenin tutumlara ve bu tutumları sayesinde faaliyetlerini ve işyerine karşı ilgisini kuvvetlendiren inançlarla bağlanma durumudur.”Bağlılık, çalışanın davranışlarına bağlanması neticesinde oluşmaktadır ve bu bağlılık işgörenin belirli bir davranışla özdeşleşmesi halidir(Dağdeviren Gözen, 2007:52-53).

Salancik'e göre, bağlılığın davranışa bağlı olabilmesi için, birey ile işletme arasındaki etkileşimi yansıtan psikolojik oluşumun, davranışı sürdürme isteği olması beklenmektedir. Davranışın vazgeçilmez olması ya da davranış kararın herhangi bir baskı altında değilken alınması gibi nedenler, bireyin işletmede çalışmaya devam etme kararı sonucunda işletmede kalmaya istek duyması şeklinde görülmektedir (Gündoğan,2009:58-59).

“Tutumla davranış arasındaki uyumsuzluk, kişinin tutumlara aykırı davranışlarda bulunması durumunda oluşmaktadır. Örneğin, paraya ihtiyacı olan bir bireyin sevmediği bir işte çalışması, tutum ile davranış arasında çatışmaya neden olacaktır. Ancak birey işini bırakamayacağından, işiyle ilgili olumsuz tutumunu değiştirmeye çalışacaktır. Birey, tutumu ile davranış arasında oluşan uyumsuzlukları giderebilmek için, genellikle davranışını haklı çıkarma eğilimindedir. Bunun için tutumunu davranışıyla uyumlu bir hale gelecek şekilde değiştirir” (Bülbül,2007: 14).

Bireyin davranışsal bağlılığının en önemli sebeplerinden bir de davranış kendi istek ve arzusuyla gerçekleştirmesidir. Gönüllü olarak yapılan davranışlar, herhangi bir baskı duymadan gerçekleştirilen davranışlardır (Bülbül,2007:14).

2.4.10. Becker'in Sınıflandırması

Becker'e (1960) göre, "bağlılık, kişinin bazı bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesi durumunda oluşmaktadır." Becker'e göre "işgörenler aldığı işletmeye duygusal anlamda bağlılık duymakta, bağlanmadığı durumda ise kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve işyerinde kalmayı sürdürmektedir" (Odabaş, 2014: 14).

Davranışsal yaklaşım, bu konudaki ilk çalışmayı gerçekleştiren Becker tarafından geliştirilmiştir, Ekonomik bir temele dayandırdığı örgütsel bağlılık için Becker'in yaklaşımı, literatürde yan bahis kuramı şeklinde isimlendirilmiş ve bağlılığa "davranışsal" açıdan yaklaşmıştır (Dolu,2011: 60).

Bu yaklaşıma göre birey örgütle bahis ilişkisi içerisine girer. Birey girdiği bu bahis karşılığında örgütte kazançlar elde etmektedir. Ancak bireyin bu elde ettikleri örgüte yatırmış olduğu değerlerin (zaman, enerji, bilgi, yetenek vb.) tutarlı bir şekilde sürdürülmesine bağlı olmaktadır. Dolayısıyla "örgüte bağlılık, işgörenlerin işletme ile karşılıklı taraflar şeklinde bahse tutuşulan bir süreçtir." Bahis yaklaşımı, bireyin örgüte yaptığı yatırımlar üzerinde odaklanmaktadır (Odabaş, 2014:14).

2.5. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Benzer Kavramlar

Örgütsel bağlılık teriminin farklı şekillerde ele alınması yüzünden örgütsel bağlılık teriminin başka terimlerle karıştırılmasına sebep olmaktadır. Bu karışıklık yüzünden bazı terimlerin örgütsel bağlılık yerine kullanılmaktadır (Gündoğan,2009: 10).

2.5.1. Mesleğe Bağlılık

Profesyonel bağlılık olarak da bilinen mesleğe bağlılık, kişinin mesleği ile özdeşleşmesidir. Mesleğe bağlılık bireyin herhangi bir dalda uzmanlaşması sonucu uzmanlaştığı mesleğe bağlanıp onu hayatının merkezine koymasındır. Mesleğe bağlılık üç etken altında belirtilmektedir. Bu etkenlerden ilki, işe yönelik genel tutumdur, "işten ya da meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınamayacağı" şeklinde ifade edilebilir. Diğer etken, mesleki planlama düşüncesidir, insan geleceği hakkında işiyle

alakalı planlama ve yatırım yapmasıdır. Son etken, işin görece önemidir ve iş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konmasını içerir (Odabaş, 2014: 17).

1960'lardan itibaren "profesyonel çalışanların örgütlerine kıyasla, mesleklerine daha fazla bağlılık gösterdikleri " hipotezi birçok araştırmaya konu olmuştur. Örneğin 1960'larda NASA'da çalışan mühendis ve bilim adamları arasında yapılan araştırmalar, sadece mesleğini icra etmeye odaklanan bir bilim adamının çalıştığı kuruluşa önemli bir katkısının olmadığını ortaya koymuştur. Öte yandan aynı araştırmalardan elde edilen sonuçlar sadece örgütlerine yönelmiş bireylerin, her şeyi kabullenen katı bürokratik bir yapıya sahip olduklarını göstermektedir (Seyhan, 2014: 19).

Mesleki bağlılık tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki etken olarak belirtilmektedir. Davranışsal bakış açısına göre meslek örgütlerine üyelik ve mesleki araştırmaları takip etmek ve odaklanmaktadır. Tutumsal perspektif ise çalışanın yeni fikirler bulma becerisi ve bulduğu fikirlerin orijinalliği ve çalışanın işine karşı tutumu gibi konulardır (Bülbül,2007: 7).

2.5.2. İşe Bağlılık

Göreve ya da işe bağlılık, çalışanın kurumda yapmış olduğu işe duyduğu sadakattir. 1965 yılında Lodahl ve Kejner ise işe bağlılığı, “çalışanın gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki algılamaların içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işine bağlı kılan işe yönelik tutum ve eğilimler” şeklinde tanımlamışlardır. Çalışan davranışlarını anlamak için yapılan araştırmalar kapsamında, işe bağlılık konusu son dönemde büyük ilgi görmeye başlamıştır. Özellikle işe uygun nitelikteki kişilerin istihdamı, bu kişilerin örgütsel bağlılıkları ve iş tatminlerini etkilemekte, sonuç olarak örgütsel verimlilik açısından önem arz etmektedir (Gündoğan,2009: 14).

“İşe bağlılığın ve örgütsel bağlılığın demografik ve kontrol alanı gibi farklılıkların ve bireylerin fikirlerini beyan edebilmeleri gibi bir fonksiyonu olduğu; sosyalleşmenin daha az etkili olduğu ileri sürülmektedir.” Yapılan araştırmalarda, işe bağlılık ile ilgili özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Dolu,2011: 26):

- Kişinin kendisi ile ilgili özellikleri ve yaptığı iş arasındaki ilişki,
- Kişinin sahiplenmesi,

- -Kişinin kendine verdiği değer ve algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi,
- Kişinin, psikolojik olarak kendini işiyle özdeşleştirme derecesi.

Diğer taraftan Blau (1985) ve Pinder (1984), işe bağlılık gösteren çalışanların özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Dolu,2011: 26):

- Bireyin işe katılımının etkin olması,
- Bireyin hayatının merkezine işini görmesi,
- Bireyin işini kendine olan saygısının temeli olarak algılaması,
- Bireyin kendini işinde gösterdiği performansla tanımlaması.

2.5.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık

İşe bağlılık, nasıl iş ile özdeşleşme olarak tanımlanabiliyorsa, iş arkadaşlarına bağlılık da kişinin diğer çalışanlarla özdeşleşmesi olarak ifade edilebilir. İş arkadaşlarına bağlı olan çalışanlar, bireysel hırslardan uzak kalırlar ve örgüt adına çalışanlarla ortak hedefler doğrultusunda birleşir. Wallace (1995) iş arkadaşlarına bağlılığın, çalışanları daha güçlü mesleki ve örgütsel bağlılığa götüreceğini iddia etmektedir (Odabaş, 2014: 17).

Randall ve Cote (1991)'a göre çalışma arkadaşlarına bağlılık, “bireyin kendini diğer işgörenleri benimsemesi ve sadakat duygusu hissetmesidir.” İş arkadaşlarına bağlılık hissetmek belli bir hedef içinde olabileceği gibi kendi başına da hedef olarak ortaya çıkabilir. İnsanlar birbirleriyle dostluk için ilişki kurabilecekleri gibi kendi hedefleri içinde ilişki kurabilirler. Arkadaşlarıyla iyi ilişkileri olan çalışanlar mesleklerine genelinde ise örgütlerine bağlı olmaktadır. Bağlılık güdüsü yüksek olan işgörenler samimi ilişkilere ve arkadaşlık bağlarına çok önem vermektedirler. Geleceğe yönelik bir takım planlarla uğraşmaktan çok insanlarla birlikte olmayı, onlarla bir şeyleri paylaşmayı ve onlara yardım edebilecekleri bir ortamda çalışmayı tercih etmektedirler. Bu tür kişiliğe sahip işgörenler için arkadaş bağlılığı bir amaç olmaktadır (Seyhan, 2014: 21-22).

2.5.4. Sadakat

Sadakat bireyin örgütteki varlığının uzun süre olması ile ilgili kavramdır. Sadakat ile örgütsel bağlılık benzer özelliklere sahip olmalarına rağmen dayanak noktaları farklılık

arz etmektedir. Çünkü örgütsel sadakat kültürel değerlere özdeşleşirken, örgütsel bağlılık ise başarıya dayanmaktadır.

“Kültürel değerlerle doğrudan ilişkili olan sadakat kavramı, kurumu övme, koruma, bireysel amaçlar uyuşmasa bile kuruma bağlı kalmaktır. Sadakat bireyin kurumdaki varlığını sürdürürebilme isteği ile ilgilidir (Seyhan, 2014: 22).

Kang ve arkadaşlarına göre örgütsel sadakat, bireyin kendi çıkarlarından önce kurumun hedeflerine ulaşmasına ve bu hedeflere bağlı kalan davranışlardır. Bu davranışlar, çalışanın üyesi olduğu kurumun çıkarları doğrultusunda olumlu söylemleri imajı yükseltmek için kullanmasını içermektedir (Bülbül,2007: 9).

“Bağlılık ve sadakat arasındaki benzer özellik bireyin içinde bulunduğu kuruma aidiyet hissetmesidir. Aralarındaki fark ise sadakatin bağlılığa göre tek taraflı ve çok daha güçlü olmasıdır (Seyhan, 2014: 22).

Benzer bir başka tanımda Lee tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre örgütsel sadakat bireyin kurumda kalma isteği ile bağlantılıdır. Bu yüzden birey ait olduğu kurumu yabancılara karşı savunmayı ve kurumu övmekten keyif almasıdır. Sonuç olarak örgütsel bağlılık sadakate kıyasla daha kapsamlı ve genel bir kavram olmasına rağmen, sadakat bağlılığa nazaran daha güçlü bir duygudur(Bülbül,2007: 9).

2.5.5. İtaat

“İtaat, bireye kaynağı emir veren otoriteden gelen tartışılmaz bir görev duygusudur. Birey itaatsizlik durumunda uygulanacak yaptırımlar yüzünden ve bundan çekindikleri için itaat ederler. Örgütsel bağlılık ve sadakat bireyin kendi içsel duygusudur. Bağlılığın kaynağı otorite tarafından verilen emirlere değil, bireyin inanç, değer ve yargılarına dayanmaktadır. Bağlılık içsel olduğu için de, dışarıdan gelen emirlerle oluşturulması mümkün değildir(Gündoğan,2009: 13).

“İtaatkârlık, bağlılığın bileşeni gibi belirtilmektedir. Fakat bu yanlış bir kanıdır. Örnek olarak; birey kurallara itaatkâr olabilir, fakat buradan onun kurallara bağlılık duyduğu sonucunu çıkarmak doğru değildir. Çünkü kurallara itaat etmezse bunun sonucu olarak belirli yaptırımlarla cezalandırılabilir. Birey içinde bulunduğu kuruma bağlılık

duymadan, sadece itaat ederse örgütün daha iyi konuma gelmesi için fikir üretme ihtiyacı hissetmez ve yenilikçi fikirler ortaya koyamaz (Dolu,2011:14).

2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların verimliliğini arttırabilmek için, bireyin örgüte bağlılığının artırılması gerektiği yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin neler olduğu önemlidir. Bu faktörler çok farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaları yapan araştırmacılardan biri olan Schwenk (1986), örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri dört grupta toplamıştır; geçmiş iş yaşantıları, kişisel-demografik faktörler, örgütsel faktörler ve durumsal faktörler. Mowday, Steers ve Porter (1979) ise çalışanlara daha fazla örgütsel bağlılık sağlayan faktörleri üç ana grupta tasnif etmişlerdir. Bunlar kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlerdir. Bu faktörlerin her bir kategorisi farklı derecelerde olmak üzere örgütsel bağlılığın farklı boyutlarının gelişmesine katkıda bulunmaktadır(Odabaş, 2014: 18).

Çalışanların içinde buldukları kuruma kendilerini bağlı hissetmesi, çalışan performansının artmasına ve kurumun amaçları için olumlu sonuçlar oluşturmaktadır. Bu yüzden kurum çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttırıcı ve azaltıcı faktörlerin farkında olması gerekmektedir. Çalışanların bağlılığını etkileyen çeşitli faktörler aşağıda sıralanmıştır. (Bayram, 2006:134);

1. Yaş, cinsiyet ve deneyim.
2. Örgütsel adalet, güven, iş tatmini.
3. Rol belirliliği, rol çatışması.
4. Yapılan işin önemi, alınan destek.
5. Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma.
6. İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma.
7. Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar.
8. Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik.
9. Terfi olanakları, ücret, diğer işgörenler.
10. Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, işgörelere gösterilen ilgi.

Bu çalışmada, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere 3 ana grupta toplanmıştır.

2.6.1. Kişisel ve Demografik Faktörler

Örgütsel bağlılık ile kişisel ve demografik özellikler arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda araştırma yapılmıştır. Yapılan bu araştırmalar sonucunda aralarında çok güçlü ilişkiler bulunduğu belirlenmiştir. Kişisel özellikler bireyin örgütsel bağlılığı açısından son derece önemlidir.

Temel kişisel özellik, çalışanın işe başladığı günden itibaren kuruma yapmış olduğu katkıdır. Örgütte kalma niyeti olan bireyler, ilk günlerinden itibaren bağlılıklarını belli ederler. İlk günlerden itibaren örgüte bağlı olan bireyler sorumluluk alır ve daha fazla katkı sağlarlar.

Demografik faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, işgörenin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi başlıklar altında incelenmektedir. Yaş ve çalışma süresi, zamansal faktörlerdir. Bu nedenle, bir işgörenin örgüte bağlılığının en önemli göstergelerinden birisi yaş ve örgütte bulunulan süredir.

Çalışanın eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında ters orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların örgüte olan bağlılıkları daha zayıf olduğu yapılan araştırmalar ile belirlenmiştir. Bunun sebebi olarak eğitim seviyesi yükseldikçe alternatiflerin çoğalması ve ücret beklentilerinin yükselmesi gösterilmektedir.

İş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler ise, başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerler olarak ifade edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 50).

2.6.2. Örgütsel Faktörler

Yapılan araştırmalarda örgüt yapısının özelliklerinin örgüte bağlılık ile aralarında etkileşim olduğu belirlenmiştir. Kurumdaki hiyerarşi, kurallar, kurum içerisindeki iletişim ve bunun gibi etkenlerle örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür. “Görev bağlılığının işgörenlerin örgüte ve bağlı oldukları gruba yaptıkları katkının varmaları sonucunda, kendilerini işin içinde görmelerini sağlayarak bağlılığı arttırdığı ileri sürülmüştür” (Çetin Gürkan,2006: 38-39).

Örgütlerde idarecilerin tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı arttırmaktadır. Eğer tepe yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem veriyorsa bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünceler artış gösterecektir. Bu nedenlerle bir çok araştırmacı liderlik tarzına ve örgüt kültürüne önem vermiştir. Tepe yönetime duyulan memnuniyetin de bağlılığın belirleyicilerinden olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Dağdeviren Gözen, 2007: 66).

İşgörenlerin örgütte hisselerinin olması ve kararlara katılma derecesi de örgüte bağlılığı etkilemektedir. Örgüt büyüklüğü ile örgüte bağlılık arasında da bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür. İşgörenler, büyük örgütlerle kendilerini özdeşleştirmekte güçlük çekmektedirler. Buna karşılık büyük örgütler, üyelerine daha fazla terfi olanakları, daha fazla yan faydalar ve kişiler arası etkileşim fırsatları sağlayarak işgörenlerin bağlılık düzeylerini arttırabilir. “Mathieu ve Zajac, yapmış oldukları meta analizin, örgütsel özelliklerle bağlılık arasında kuramsal olarak var olduğu iddia edilen ilişkileri desteklemediğini bulmuşlardır” (Çetin Gürkan,2006: 38-39).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir diğeri de, örgüt içindeki iletişimidir. “Örgüt içi iletişim, örgüt yönetimindeki yöneticilerle işgörenler arasında bilgi ve düşüncelerin aktarılması faaliyetlerdir. Örgüt içi iletişim ile örgüt amaçları ve iş görenlerin amaçları arasında uyum sağlanabilecektir. Söz konusu iletişim, örgüt içindeki belirsizliklerin ortadan kalkmasına, iş görenlerin yönetime güvenmelerine ve inanmalarına imkan sağlayacaktır. Örgüt içi iletişimin asıl fonksiyonu, örgüt yönetimi ile işgörenler arasında karşılıklı güven ortamının yaratılması ve sorunların en az düzeye indirilmesidir” (Dağdeviren Gözen, 2007: 66).

Herkes tarafından paylaşılan ortak amaç ve vizyon oluşturma ile ilgili bir örgütsel iklim örgütsel bağlılığı arttırmada şüphesiz olumlu bir sonuç vermektedir. Yönetim ve liderlik stili, kararlara çalışanların katılımını sağlayıp sağlamama açısından da örgütsel bağlılıkla ilintilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir. Genellikle, iş ortamında kişiye yüklenen sorumlulukları azaltıcı herhangi bir etmen onun bağlılığını da azaltmaktadır (Bülbül,2007: 36).

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

sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi gayrişahsi ödüller de personelin bağlılık duymasına etkili olmaktadır (Dağdeviren Gözen, 2007: 64).



2.6.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişisel ve örgütsel faktörler dışında örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör, örgüt dışı faktörlerdir (profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı vb.) (Seyhan, 2014: 58).

“Bu faktörler; yeni iş olanakları, işsizlik oranı, sektörün ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu olarak sıralanabilir. Bu faktörlerin her biri ülkeden ülkeye farklılık gösterecek kavramlardır. Örgüt dışı faktörleri değerlendirirken, ülkelerin veya kültürlerin sektörlere bakış açılarının da belirleyici olacağı göz ardı edilmemelidir. Örgütsel bağlılık yazını incelendiğinde, yeni iş bulma olanaklarının azlığının örgütsel bağlılığı arttırdığı konusunda görüş birliği bulunduğu görülmektedir. Yeni iş bulma olanaklarına rağmen örgütte kalmaya devam eden bir çalışanın, yeni iş bulma olanağına sahip olmayan ve bu nedenle örgütteki konumunu kaybetmemeye gayret eden bir çalışandan daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenir” (Odabaş, 2014: 26).

Bağlılığı güçlendiren temel örgüt harici faktör alternatif iş imkânlarının varlığıdır. Araştırma sonuçları göstermiştir ki yüksek ücretle iş bulamayan (seçim için yetersiz dışsal gerekçe) MBA öğrencileri, altı ay sonra, alternatif pozisyonlar mevcut olduğu halde başka iş teklifleri almadıkları zaman daha önemli ölçüde yüksek bağlılık sergilemişlerdir, en yüksek ücreti öneren (seçim için yetersiz dışsal gerekçe) pozisyonu kabul eden bireyler (alternatif teklifler olsun veya olmasın)başlangıçtaki bağlılık seviyelerinde kalmışlardır. Buna göre en yüksek ilk bağlılık seviyeleri; ilk seçimde yetersiz dışsal gerekçe sağlanan ve seçimi göreceli olarak geri dönülemez gören, yani ilk kararlarını değiştirme şansı olmadığına inanan bireylerarasında görülür (Çetin Gürkan,2006: 43).

2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Yapılan çalışmalara göre, örgütsel bağlılığın iş tatmini ve üretkenlikle pozitif ilişkisi olduğu; devamsızlık ve işten ayrılmaları azalttığı belirtilmektedir. “Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütler açısından daha değerli ve örgütte tutulması gereken çalışanlar olarak görüldüklerini vurgulamaktadır. Diğer yandan, Balay’a göre (2000); örgütsel bağlılığa ilişkin olarak davranışsal sonuçların, bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumu,

güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir. Konuyla ilgili gerçekleştirilmiş olan meta analitik çalışmalar incelendiğinde, işe devamsızlığın, işten ayrılma niyetinin/eğiliminin, çalışan performansının ve örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel bağlılığın üzerinde önemle durulan temel sonuçları olduğu görülmektedir” (Küçüközkan, 2015:20).

“Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır” (Bülbül,2007: 63).

Bununla birlikte, yapılan birçok araştırmaya göre, bağlılık iş bırakma davranışı ile yüksek düzeyde, düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla daha düşük düzeyde ters ilişki içindedir. “Randall, örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin birey ve örgütte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelenmiştir. Bu bağlamda düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık ile bunların olumlu ve olumsuz sonuçlarından bahsetmektedir.” Örgütsel bağlılığın örgüt açısından sonuçlarına bakıldığında, bağlılığın sonuçlarından olan devir hızı ve devamsızlık gibi durumsal değişkenler açısından hem olumlu hem de olumsuz yönlerden ele alınabilmektedir. Yüksek bağlılığın örgüt açısından hem maliyetleri hem de yararları bulunmaktadır (Küçüközkan, 2015:20).

2.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük düzeyde örgütsel bağlılık, bireyin kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmasını ifade etmektedir. “Birey örgütün hedef ve değerlerini tam olarak kabullenip benimseyemediği veya bu hedef ve değerleri içselleştiremediği zaman düşük bağlılık gösterecektir. Düşük düzeydeki örgütsel bağlılığın birey, grup ve örgüt açısından farklı sonuçları bulunmaktadır. Düşük düzeyde örgütsel bağlılık, söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zarar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir” (Doğan ve Kılıç, 2007:54).

Diğer yandan, düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta iş gören, kendini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte, iş görenin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilmektedir. Randall'a (1987) göre, iş gören, bu durumda alternatif iş olanaklarını araştıracağı için bu durum insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilecektir(Odabaş, 2014:30).

Örgüt, içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (Bülbül,2007: 63).

2.7.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

İlimli düzeyde örgütsel bağlılık, birey deneyiminin güçlü fakat örgütle özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı düzeyidir. Bireyin örgütüne sınırsız sadakat duymadığı bağlılık türüdür. Randall'a (1987) göre, sınırlı sadakatin yaşandığı bağlılık düzeyindeki işgörenler, örgütün kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve birey olarak kimliklerini korumak için çaba sarf etmektedirler. Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşar. Bu durum kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilmektedir (Odabaş, 2014:30).

“Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir.” İlimli bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, biryandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Bülbül,2007:64).

Bunun yanında örgüte ilimli düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Bülbül,2007:64).

2.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın da hem olumlu hem de olumsuz sonuçları mevcuttur. Yüksek örgütsel bağlılığın bireysel olarak çalışanın işbaşında daha fazla çaba sarf etmesi, devamsızlığı azaltması, işgücü devri ve işe geç kalma gibi sonuçları etkilediği tespit edilmiştir (Odabaş, 2014:30).

Gürkan (2006), “örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, bağlılığı az olan işgörenlere göre, katılımlarının yüksek olduğunu, işletmede daha iyi bir performans gösterdiklerini, iş tatminleri ve doyumlarının yüksek ve diğer çalışanlar ile iyi bir iletişime sahip olduklarını ifade etmiştir (Demir:17).

Diğer yandan Randall’a göre, yüksek örgütsel bağlılık düzeyi zaman zaman, iş görenin ilerleme ve hareketlilik imkanlarını sınırlamaktadır. Dolayısıyla yenilik ve yetenek faktörlerini bastıran bu düzey gelişmeye ve ilerlemeye karşı da bir direnç yaratmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi bazı durumlarda da yaratıcılığın kaybedilmesi, iş dışı ilişkilerde stres ve gerilim gibi negatif sonuçları ortaya çıkarmaktadır (Odabaş, 2014:30).

BÖLÜM 3. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTE BAĞLILIK İLİŞKİSİ

3.1. İş Tatmini Kuramları

Bir çok farklı motivasyon teorisi insan davranışlarını açıklamıştır. İşletmelerde insan etkeninin önem ve değerinin artmasıyla beraber psikoloji kazanmaya başladığı beşeri ilişkiler akımının gelişmesiyle, psikoloji de yönetim bilimi konularından biri sayılmış ve davranışlarının tanımlanmasında tatmin kavramının önemi de ortaya çıkmıştır.

Yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teknikler geliştirilmiştir. Eğer bir işletmede yöneticiler, çalışan performansını ve iş tatminin maksimum seviyeye getirmek ve ulaşılan bu seviyeyi korumak istiyorlarsa çalışanlarını etkileyen faktörleri belirlemek ve bu faktörleri iyi analiz etmek zorundadırlar (Pekel, 2001:8).

3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Abraham Maslow)

1940'lı yıllarda Abraham Maslow tarafından savunulan ihtiyaç teorisi pek çok teori arasında en öne çıkanlardan biri olmuştur (Pekel, 2001: 9).

Hümanist yaklaşımın önemli öncülerinden biri olan Maslow 1943 yılında insanların motive edilmesine ilişkin yaklaşımı formüle etmiştir. Rus asıllı bir Amerikalı psikolog olan Maslow'un yaklaşımına temel teşkil eden unsurlar; insan ihtiyaçları önem sırasına göre düzenlenmiştir. İnsanlar sürekli olarak bir şeyler istemektedir, bu nedenle insan ihtiyaçları hiçbir zaman tamamen karşılanamamaktadır, tatmin edici düzeyde karşılanan bir ihtiyaç herhangi bir davranışı motive etme işlevini yitirir, ihtiyaçlar arasında bağımlılık ve çakışmalar vardır. Bu yaklaşımın iki temel varsayımı vardır; bunlardan birinci varsayım kişinin davranışlarının, kişinin ihtiyaçları için olduğudur. İkinci varsayım ise, ihtiyaç sırasındır. İnsan hiyerarşik sıra izleyen ihtiyaçlara sahiptir. (Dinçer ve Fidan,1996:309).

“Maslow insanların ihtiyaçlarını beş temel gruba ayırmaktadır. Bunlar özetle; fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirir. Bu temel ihtiyaçlar, motivasyon güçlerinin hiyerarşisine göre düzenlenmiş şekilde birbiriyle bağlantılıdır. Hiyerarşik sırada en güçlü olan ihtiyaç kontrolü eline alacak ve bilincin değişik bölümlerinin çalıştırılmasını düzenlemeye yönelecektir. Daha güçsüz olan ihtiyaçlar hatırlanmayacak veya göz ardı edilecektir. Ama bir ihtiyaca doyum sağlanınca, bilinci

yönetmek ve davranış organizasyonunun merkezi olarak hizmet etmek için sonraki yüksek güçlü ihtiyaç ortaya çıkacaktır. Çünkü doyurulmuş ihtiyaçlar aktif güdüleyici değildir”(Çiçek, 2005:14).

Maslow'un yaklaşımının gerçekliğini analiz eden çok fazla araştırma yapılmıştır. Bu analizlerin bazıları Maslow'un yaklaşımlarını onaylamış, bir kısmı ise onaylamamıştır. Buna rağmen Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı anlaşılır ve basitliği sayesinde en çok kabul gören motivasyon teorisi olmuştur (Koçel, 2003:640-641).

Fizyolojik ihtiyaçlar; Maslow'un ihtiyaçlar yaklaşımına göre, bireyin hayatını idame edebilmesi için karşılanması gereken, yaşam boyunca değişik zamanlarda ortaya çıkan, en mühim ve önemli ihtiyacdır. Bu ihtiyaçlar ilk sırada yer alan ihtiyaçlardır. Çünkü aç kalma endişesi olan biri için gıda ihtiyacı dışındaki davranışlar ikinci planda kalır. Maslow'a göre en alt sırada yer alan fizyolojik ihtiyaçlar, ihtiyaçların 1. kademesinde yer almaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar, minimum seviyede karşılanamadığı zaman bireyler hayatlarını idame ettiremezler. İnsan yaşamının devam edebilmesi için bu ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir. Yemek, su ve cinsellik gibi bireyin hayatını devam ettirmesi için gerekli fiziksel ihtiyaçlardır. İnsan vücudu için önemli ihtiyaçlardan olduğu için, diğer ihtiyaçlara göre önceliklidir (Çiçek, 2005:14).

3.1.2. Çift Faktör Kuramı (Frederick Herzberg)

1960'lı senelerde Hersberg' in araştırmalarında iki tür etmenin çalışanı etkilediğini belirtmiştir. İlk olarak içsel etmenler, ikinci etmen ise hijyen etmenleri diye tabir edilen dışsal etmenlerdir. İçsel etmen olan sorumluluk sahibi olmak öz saygınlık ve kendini ispat etme durumları teşvik edici etmenlerdir. Dışsal etmenler ise güvenlik ve sosyal ihtiyaçlardan kaynaklanan istekleri cevaplayan özellikleriyle iş ortamı, maaş ve diğer ödemeler, işletme yönetimi ve uygulamaları gibi basit ihtiyaçlara karşılayan tatminsizliği engelleyen etmenlerdir (Yıldırım, 2007:8).

Herzberg'e göre, motivasyon kişisel gelişimin sonucudur ve insanın kendini geliştirme ihtiyacını yoğun istemesi üzerine kuruludur. Bu yüzden çalışanlarla bu kendini geliştirme ihtiyacı arasında ilişki kurulamazsa motivasyon sorunları ortaya çıkmaktadır. “ İnsanların iyi çalışmalarını istiyorsanız, onlara iyi bir iş verin “ diyen Herzberg “ iş zenginleştirme” ve “iş yükleme” şekillerini belirtmiştir. Herzberg'e göre idare, insanlar

üzerinde gerçek bir şekilde motivasyon sağlayamaz; insanların kendilerini daha motive hissedecekleri şartları sağlayabilirler (Pekel, 2001: 16).

Herzberg Pittsburgh'da yapmış olduğu ve 200 personel üzerinden yaptığı araştırmaya göre değerlendirmiştir. Çıkan sonuçların değerlendirmelerine göre kurmuştur. Herzberg'e göre, personelin kötümser olmasına sebep olan, örgütten ayılma isteğine ve iş tatminsizliğine sebep olan hijyenik açıdan olumsuz etmenler ile, personeli mutlu eden ve haza ulaştıran özendirici etmenlerin birbirinden ayrı tutulması ve bunların, personeli işletmeden kopmasına sebep olan ve ayıran etmenler olmasındandır. Hijyenik açıdan olumsuz etmenlerin varlığı personeli güdülememekte, ters olarak, bunların varlığı iş tatminini engellemektedir. Özendirici etmenler ise, personelin güdülemesine olumlu bir biçimde etkide bulunan etmenlerdir (Yıldırım, 2007:8).

Herzberg tarafından ortaya atılan bu teori bazı eleştirilere maruz kalmıştır, çalışan başarısından çok, doyum ve doyumsuzluk üzerinde durduğu ifade edilmiştir. Başka bir eleştirisel yorum ise, çalışanın ekonomik şartlarını ikinci plana indirgemiş olmasıdır. Araştırma Amerika'da yapıldığından, Amerikan halkının satın alma gücü fazla olduğundan çalışanların başka hedeflere yönelmesi normal bulunabilir. Bu yüzden bu araştırma sonucunun tüm toplumlarda aynı sonuçları doğuracağı söylenemez. Özet olarak, Herzberg, işte tatmin olmanın en doğru yolunun başarılı ve sorumluluk sahibi olmak olduğunu belirtir. Sonuç olarak, çalışan performansını arttırmak için içsel etkenler devamlı harekete geçirilmeli fakat dışsal etkenlerde göz ardı edilmemelidir.

3.1.3. Başarım İhtiyacı Kuramı (David McClelland)

Bilinen adıyla kazanılmış ihtiyaçlar teorisinde McClelland, ihtiyaçların kalıtsal olarak değil sonradan öğrenme yolu ile kazanıldığını belirtmiş ve bu ihtiyaçları savunmuştur. (Pekel, 2001:13).

Bu modelin temeli üç temel ihtiyacın oluşması için insan davranışlarıyla çevresel faktörlerin nasıl birleştirilebileceği ile alakalıdır.

- Başarı İhtiyacı: Zorlukların üstesinden gelme, yüksek başarı elde etmek, karmaşık görevleri becerebilme ve rekabet ve kazanma arzusu.
- İlişki Kurma (Bağlılık): İyi kişisel ilişkiler kurabilme, sorunlardan uzak durma ve güzel arkadaşlıklar ihtiyacı.

- Güç İhtiyacı: Diğer insanları idare etme, sorumluluk sahibi olma ve başkaları üzerinde etkileme becerisi ve otoriter olabilme ihtiyacı (Dinçer ve Fidan,1996: 312).

McClellan'ın yapmış olduğu araştırmalara göre, bir ülkenin iktisadi kalkınması ile o ülkedeki başarının değerlendirilebilen ortalamalarının birbirleriyle karşılıklı bir korelasyona sahip olduğu kanısına varmıştır. Kadim toplulukları incelendiği vakit, ülke zenginliğin ve iktisadi kalkınmanın ülkede yaşayanların başarısıyla olabileceğini belirtmiş ve ileri sürmüştür (Dinçer ve Fidan,1996: 312).

“Girişimci eğilimli olan insanlar, başarı ihtiyacını fazlasıyla hisseden insanlardır. Akıllıca riskler alarak rakiplerinin önüne geçmeyi ve daha güzel işler yapmak isterler. Kabul edilme ihtiyacı fazla olan insanlar ise başarılı birer birleştiricidirler ve işleri, örgüt içindeki departmanlar arasındaki iletişimi sağlamak olur. Örgütte yüksek mevkilere ulaşma arzusuna sahip olan insanlar ise yüksek güç ihtiyacına sahiptirler. McClelland'ın araştırmalarına göre, üst bölüm çalışanlarının büyük bir kısmının fazlası ile güç ihtiyacı duyan insanlardan oluştuğunu buna rağmen başarı ihtiyacı duyan insanlar, güç ihtiyacı duyan insanlardan daha çabuk kariyerlerinin sonlandığını gözlemlemiştir” (Dinçer ve Fidan,1996: 312).

Bu teorinin yöneticiler tarafından önemsenmesi gereken hususu sudur: Eğer çalışanın sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenip, personel istihdam süreci bu yönde geliştirilebilir. Bu yüzden başarı ihtiyacı fazla olan insan bu ihtiyacını karşılayabileceği bir bölüme yerleştirilebilir. Böylece çalışan motivasyonu yüksek olacağından yetenek ve bilgilerini işletmenin yararı için daha iyi kullanabilirler (Dinçer ve Fidan,1996: 312).

3.1.4. Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyacı Kuramı (Clayton Alderfer)

ClaytonAlderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar teorisini daha basit olarak ele alıp geliştirdiği motivasyon yaklaşımıdır. Maslow da olduğu gibi ihtiyaç sıralaması esastır fakat daha basittir (Koçel, 2003: 643).

Var olma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyacı kuramı Maslow'dan farklı olarak, Doyurulmaya yüksek seviyeli bir ihtiyacın önceden doyurulan daha alt sıradaki ihtiyacın tekrar aktif hale getireceğini belirtmektedir (Pekel, 2001: 14).

Alderfer'in teorisine göre üçüncü sırada bulunan insanın kendini geliştirme ihtiyaçları, ilk sırada bulunan ihtiyaçların, hayatını idame ettirme ve sosyalleşme ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar. Buna bağlı olarak artan bir motive süreci olma niteliği kazanır. Birey ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz olursa, bu başarısızlığı saklamak için birey bir önceki ihtiyaç sırasına dönerek motivasyonunu bu sıradaki ihtiyaca yoğunlaştırabilir (Çiçek, 2005:7).

Maslow'un modelini geliştirmiş dünyaya uyarlayan Alderfer ihtiyaçları üç temel grup altında toplamıştır (Yıldırım, 2007:11).

- *Var olma ihtiyacı:* Fiziksel ihtiyaç ve Güvenli hissedebilme ihtiyacıdır.
- *Aidiyet - İlişki Kurma ihtiyacı:* Başka insanlarla etkileşim içinde bulunma ve sosyalleşme ihtiyacıdır.
- *Gelişme ihtiyaçları:* İnsanların kişisel olarak kendini ve becerilerini yükseltme ihtiyaçlarıdır.

3.1.5. Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi – (B. F. Skinner)

Skinner, bu teorisinde insanların elde ettikleri pozitif veya negatif sonuçlara göre bir hareketi tekrardan gösterip göstermeyecekleri noktasını açıklama getirmektedir. Bu teoriye göre kişiler ön çok ödül kazandıran davranışlara yönelim göstermektedir, ödüllendirme kontrol altında tutulursa kişinin davranışları şekillendirilmektedir (Pekel, 2001: 20).

Bu teoride dört ana metot ile davranış pekiştirilmeye ve alıştırmaya çalışılır.

1. Olumlu pekiştirme
2. Olumsuz pekiştirme
3. Ortadan kaldırma
4. Cezalandırma

Bu teoride ödüller davranışı güçlendirici konumdadırlar. Ödülün amacı, davranışın ödül ile alışkanlığın kazanılmasını sağlamaktır. Bu ödülleri, yönetici, deneme-yanılma ve tecrübesi ile bulur. Kişilerin ihtiyaçları birbirlerinden değişik olacağından, verilecek ödüllerde değişik olacaktır (Pekel, 2001: 20).

3.1.6. Beklenti Teorisi (V. Vroom)

Motivasyonda beklenti teorisi, öncü psikologlardan Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın kavramsal konseptlerine dayanır. Bununla beraber iş motivasyonu ve amaçlı beklenti teorisini ilk olarak belirleyen ve formüle eden Victor Vroom'dur. "Birçok kişinin yapmış olduğu eleştirinin tersine Vroom, Beklenti Teorisini, iş motivasyonunu açıklamada eksik bulduğu kapsam teorilerine bir alternatif olarak ortaya sürmüştür." En azından örgütsel davranışla ilgili akademik ortamlarda, teorisi kabul görmüş ve iş motivasyonunu açıklamak için kullanılmıştır (Çiçek, 2005:21).

1964 yılında yapmış olduğu çalışmada motivasyonun personelin işten beklentileriyle alakalı olduğunu belirtmiş ve bunu çalışma ve motivasyon adlı eserinde belirtmiştir Vroom (Aktan, 2006).

"Vroom; üç temel etken altında motivasyonu toplamıştır. Birinci etken, gerçekleştirilmek istenen hedeflerdir. Araştırmada bireyin içselliklerinden ziyade, değer verdiği ve üstün tuttuğu hedefler vurgulanır. Bu hedefler iyi bir maaşa sahip olmayı, terfi olanaklarını, iş güvenliği ve farklı bir işe sahip olmayı kapsamaktadır. İkinci faktör ise, kişinin kendi kişisel amaçları ile bireyin üretkenliği arasındaki ilişkiyi algılama biçimidir. Bireyden yüksek verim istenmesi bireyin amaçlarına hizmet ediyorsa birey tarafından olumlu karşılanabilmektedir. Ters bir durum olması halinde birey üretkenliği çok fazla önemsemez. Üçüncü etken ise, bir bireyin kendi verimini yükseltme yeteneğidir. Birey üretkenlik konusunda kendisinin yapacağı bir şey olmadığına inanırsa, o konudaki girişimleri de zayıf olacaktır" (Çiçek, 2005:22).

Beklenti kuramına göre insanlar yapmış oldukları işlerde hedeflerini bulduklarında doyuma ulaşırlar. Beklenti kuramına göre, işteki başarının büyük bir ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. (Eren,2000:512).

Vroom'un yaklaşımın temeli bireyin ödül beklentisiyle alakalıdır. Birey ödül beklentisi içerisindedir. Göstermiş olduğu çabaların takdir edilmesini ister. İşletmede belirlenmiş teşvik edici politikalar ve ilkeler varsa bunlar çalışan motivasyonuna etki edecek etkenlerdir. (Aktan, 2006).

3.1.7. Geliştirilmiş Beklenti Teorisi (Porter- Lawler)

Victor Vroom'un Beklenti Teorisi Porter ve Lawler tarafında örgüt şartları içinde incelenip geliştirilmiştir. Geliştirilmiş beklenti teorisine göre, insanlar göstermiş oldukları çaba sonucunda elde etmiş oldukları ödülleri diğer bireylerin elde etmiş olduğu ödüllerle karşılaştırdıkları zaman haksız bir değerlendirmeye maruz kaldıklarını düşündüklerinde doyumlarının olumsuz olarak etkilendiğini belirtmektedirler (Pekel, 2001: 17).

Porter ve Lawler modeli, Vroom'dan farklı olarak çok sayıda değişken üzerine kurulmuştur(Eroğlu, 2000:274).

Geliştirilmiş beklenti teorisini kullanmak isteyen bir yönetici Vroom modelindeki etkenlere ek olarak aşağıdaki etkenlere dikkat etmelidir (Koçel, 2003: 652-653).

- İstenen performans baz alınarak eğitim ve yetiştirilme yapılmalıdır.
- Personelin almış olduğu ödülü diğer personelle karşılaştırdığı unutulmamalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
- Personelin ödül türlerinde farklı önemler gösterdikleri bilinmelidir.
- Personelin ödül türlerine verdikleri tepkiler kontrol edilmeli ve gerekli durumlarda değişiklikler yapılmalıdır (Koçel, 2003: 652-653).

Geliştirilmiş beklenti teorisine göre motivasyonun performans ve tatmin açısından aynı olmadığını belirtmişlerdir. Geliştirilmiş beklenti teorisine göre motivasyon, tatmin ve performans üç ayrı etkendir ve performansla yol açan tatmin değil, tersine tatmine yol açan performanstır (Pekel, 2001: 18).

Geliştirilmiş beklenti teorisine yapılan en büyük eleştiri bu teorilerin komplike olmalarından dolayı test edilebilmelerinin çok zor olmasıdır. Başka bir eleştiri konusu ise, bireylerin davranışlarını belirli mantıksal aritmetik hesaplara dayandırmasıdır (Koçel, 2003: 653).

3.1.8. Eşitlik Teorisi (J. Stacey Adams)

Eşitlik teorisi 1965 yılında J.Stacey Adams tarafından ortaya konmuştur. İnsanların performansları karşılığı aldıkları ödüllerde adil davranılması beklentilerini ve bunun motivasyonu olumlu etkilediği varsayımına dayanır. (Pekel, 2001: 15).

Bu teörinin temelii personelin kendi kurumunun ve benzer kurumlardaki personeli kendisiyle karşılaştırması sonucu vardığı eşitlik ve eşitsizlikle ilgilidir (Pekel, 2001: 15).

Çalışan performansını ve bu performans karşılığı aldığı getiriye benzer pozisyondaki başka bireyin performansı ile karşılaştırır. Adams aşağıdaki gibi formüle etmiştir:

Ödül = Benzer pozisyondaki başka bireyin ödülü

Performans = Benzer pozisyondaki başka bireyin performansı

Personel yukarıdaki formülde eşitlik göremezse, bu dengeyi, eşitsizliği daha az yada daha fazla çalışarak dengelemeye çalışır. Bu eşitsizliği düzeltmek için çalışanların başvurabileceği yollarda Adams tarafından incelenmiştir. (Dinçer ve Fidan, 1996: 315).

Bu teörinin en önemli yararı personeli motive etme hakkındadır. İnsanların birbirleri hakkında duyabileceği olumsuz düşüncelerin, daha olumlu düşüncelere çekilme yollarını belirtmesidir. Çünkü çalışanların algılarında oluşturdukları bedellerin altında veya üstünde kalan ödüller olumsuzluk kaynaklarıdır. Yönetici bu teoride en büyük göreve sahip olmalıdır. Yönetici adil ve dürüst olmalıdır. Eşit performanslar eşit olarak değerlendirilmelidir. Fakat bu teörinin eksik yanı ise bireylerin değerlendirme algılarının farklı olmasıdır. Birine göre adil olan, başkasına göre adil olmayabilir (Eroğlu, 2000: 291).

3.1.9. Amaç Teorisi (E. Locke)

“Amaç teorisi 1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Bu teoride işe başlarken amaç kavramı belirlenmelidir. Amaçlar, şahsi veya kurumsal olsun, ulaşılması gereken hedeftir. Bu yüzden bireyler ve kurumlar amaç sahipleridir. Bu durum maddi olduğu gibi, manevi de olabilir. Asıl önemli olan şahısların ve kurumların davranışlarını bu amaçlara göre yönlendirmesidir (Eroğlu, 2000: 292).

Amaç teorisine göre değerler ve değer yargıları insanların davranışlarına yön verdikleri olgulardır. İnsanlar bu olguları hisleri ve istekleri ile denemektedirler.

Amaç teorisi, bireylerin hareketlerinin asıl nedeninin bilinçli amaç ve niyetlere sahip olduğunu belirtmektedir. Birey amacına ulaşana kadar çalışmaya devam eder. Amaç

teorisinde niyetlerin özel bir anlamı vardır. Bireyin amaçlarını tetikleyen etkenin bilinçli amaçlar olduğu belirtilir (Can, 1999:184).

Amaç teorisine göre, bireylerin hedeflediği amaçlar aynı zamanda bireylerin motivasyonunun seviyesinde belirleyecektir. Birey gerçekleşmesi ne kadar zor bir amaç belirlerse, daha kolay bir amaç belirleyen bir bireyden daha fazla performans ve motive göstermek zorunda olduğu belirtilmiştir (Koçel, 2003: 655).

Sonuç olarak asıl önemli olan, idareyle çalışan arasındaki amaçların birbirlerine uygun olmasıdır.

3.2. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Modeller

“İş doyumu, işgörenin çalıştığı işletmedeki yapmakta olduğu işe duygusal bakışını tanımlamaktadır. Örgütün sahip olduğu bazı niteliklerin olumlu ya da olumsuz olması çalışanın örgüte karşı tutumunu ve bağlılığını belirler. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini beraber incelendiğinde birbirleriyle ilişkili ama aynı zamanda belirli farklar gösteren etkenler olarak belirtmektedir. İş tatmini çalışanın iş çevresi ile ilgili verdiği tepkilerken, örgüte bağlılık ise çalışanın vermiş olduğu tepkilere ilişkin kalıcı değerlendirmelerdir (Dağdeviren Gözen, 2007:84).

İki kavram arasındaki temel fark yapmakta olduğum işi seviyorum ve çalışmakta olduğum kurumu seviyorum seklindedir. İş tatmini çalışanın çalışmakta olduğu kuruma karşı sergilediği davranışları ifade etmektedir (Dağdeviren Gözen,2007:84).

İş tatmini iş çevresi ile alakalandırılırken, örgütsel bağlılık çalışanın kuruma karşı olumlu davranışlar olarak belirtilmektedir. Bu iki kavram arasındaki en büyük farklılık, bağlılığın daha çok örgütün hedefleri ve değerlerinin bütününe uygunluğu temsili iken, iş tatmininin sadece işin farklı boyutlarıyla alakalandırılmasıdır (Kök, 2006:300).

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi dört farklı model üzerinden değerlendirme yapılabilir.

3.2.1. Örgütsel Bağlılık İş Tatmine Neden Olur

Bu modeli destekleyen görüşler mevcuttur. Örgütsel bağlılık, çalışanın iş çevresinde artı bir değer ve duygusal bir tepki olarak belirtilebilir. Bu durum özellikle çalışanların,

kurumun amaç ve ilkelerine bağlılıklarına ve örgütte çalışmaya devam etmeyi istemeleri duygusal bir tepki olarak değerlendirilebilir. Bu bağlılık ortak amaçlara ulaşılması ve çalışanla kurumun birbirlerini anlayabilmesi olarak, çalışanın iş tatminin artması olarak değerlendirilebilir.

3.2.2. İş Tatmini Örgütsel Bağlılığa Neden Olur

Mousday ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmaya göre iş tatminini etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler, aynı zamanda örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. İş tatmini bu etkenlere hızlı bir şekilde cevap verirken, örgütsel bağlılık çok daha yavaş bir şekilde cevap vermektedir (Dağdeviren Gözen, 2007:86).

Ayrıca örgütsel bağlılık sürecinde örgütün belirlemiş olduğu hedefler ve değerler, çalışandan alınacak verim etkilidir. Yapılan birçok araştırmada örgütsel bağlılık ve iş tatmininin arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu gözükmektedir. Biri artarken diğeri artmakta, biri azalırken diğeri de azalmaktadır (Yenihan, 2014:175).

3.2.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Birbirlerine Neden Olur

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini, yapılan araştırmalarda devamlı bahsedilen konulardandır. Bazı araştırmalar aralarında karşılıklı olarak nedensel ilişki bulunduğunu belirtmektedirler. İkisinin aralarında bulunan nedensel ilişki belirlenememiş olsa da, örgütsel bağlılık ve iş tatminin, hedef farklılaşması, iş hacmi, işte olmama ve verimlilik gibi kurumsal hedefleri etkileyen etkenlerle ilişkili oldukları anlaşılmaktadır (Örücü vd.,5).

3.2.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasında İlişki Yoktur

Mowday, Porter ve Steer, “örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel farkı belirtmişlerdir. Örgütsel bağlılığı, çalışanın örgüte karşı geliştirmiş olduğu içsel tepkiler olarak değerlendirmişlerdi. İş tatmininin ise, çalışanın belirli işlere karşı göstermiş olduğu tepkiler olarak değerlendirmişlerdir. Buna göre her ikisinin arasında kuvvetli derecede bir etkileşim olması beklenmektedir. Fakat çalışan örgüte karşı olumlu ve aadat duygusu beslerken, yapmış olduğu işten dolayı hoşnutsuz olabilme ihtimalide her zaman bulunmaktadır (Dağdeviren Gözen,2007:87).

BÖLÜM 4. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: KAMU ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisinin bir kamu kurumu çalışanları üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla yapılmaktadır. Bu araştırmada, elde edilecek bulgular yardımıyla, söz konusu kamu kurumunda belirlenen boyutlar kapsamında iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmaktadır.

Araştırma, konusu iş tatmini ve örgütsel bağlılık ifadelerinin; çalışmanın kalitesinin artması, iş koşullarının ve iş çevresinin düzenlenmesi, çalışanların sosyal gereksinimlerinin belirlenmesi ve iş yaşamından kaynaklanan sorunların belirlenip, belirlenen sorunların en aza indirilmesi yönünden ve çalışanlardan daha fazla verim alma ve çalışan davranışlarını istenen hedeflere yönlendirme ve bu hedefleri gerçekleştirecek uygulamaların ne olabileceğinin bulunması bakımından önem teşkil etmektedir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın bir kamu kurumunda çalışan 400 kişilik bir örneklem grubuna yapılması araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Dolayısıyla araştırma bu kurum ile sınırlandırılmıştır ve bu kapsam ve kısıtlar dahilinde araştırma bulguları yorumlanmalıdır.

Araştırmanın bir diğer kısıtı, araştırmada verilerinin toplanma yöntemi olarak anket formu doldurma yönteminin kullanılmasıdır. Katılımcıların verdiği cevaplarının doğru olduğu kabul edilmektedir.

4.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada katılımcılara anket uygulaması yapılmıştır. Demografik özellikler ve araştırmada kullanılacak değişkenleri ölçmek üzere bir anket formu hazırlanmış ve seçilen örneklem grubuna uygulanmıştır. Uygulama karşılıklı mülakat şeklinde değil,

anket formlarının çalışanlara dağıtılması şeklinde gerçekleşmiştir. Veriler, SPSS 19.0 paket program aracılığıyla analiz edilmiştir

Araştırmada kullanılan anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde çalışanların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılan sorular yer almaktadır.

4.4. Bulgular

4.4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının demografik özelliklerine ait verileri belirlemek için tanımlayıcı istatistiksel analiz yapılmış, sonuçlar Tablo 1’de açıklanmıştır. Analize ait Tablo 1 incelendiğinde; araştırmaya katılan çalışanların % 60,1’inin erkek, % 39,8’nin kadın çalışan olduğu, medeni durumları incelendiğinde % 76,5’inin evli, % 23,5’inin evli olduğu görülmektedir. Eğitim durumları analiz edildiğinde %9,3 ilköğretim, %22 lise, %57,8 Üniversite, %11 Lisansüstü olduğu, çalışanların eğitim seviyelerinin yüksek olduğu görülmektedir. Ankete katılanların çocuk sayısı değişkenine göre 114’ü (%28,5) çocuğu yok, %28,5’i 1, %33,8’i 2, %8’i 3, %1,3’ü 5 ve üstü olarak dağılmaktadır. Yaş değişkenini incelediğimizde; katılımcıların %0,8’i 20 ve altı, %8,5’i 21-30, %37’si 31-40, %43,8’i 41- 50, %10’u 51 ve üzeri olarak dağılmaktadır. İşletme çalışanlarının çoğunluğunu orta yaş düzeyindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların meslek değişkenine göre incelendiğinde %28,5’i işçi, %53’ü memur, %0,8’i emekli, %0,5’i stajyer, %0,8’i eğitimci, %16,3’ü diğer olarak dağılmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunun memur olduğu gözlenmektedir. Ankete katılanların aylık gelir değişkenine göre %16,3’ü 2000 TL ve altı, %26,5’i 2001-3000 TL, %57,3’ü 3000 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Tablo 1
Demografik Özelliklerin Frekans Tablosu:

Sorular	Cevaplar	Cevapların Dağılımı	Yüzde %	Toplam Yüzde
Cinsiyetiniz	Kadın	159	39,8	39,8
	Erkek	241	60,3	100
	Total	400	100	
Medeni Durum	Bekar	94	23,5	23,5
	Evli	306	76,5	100
	Total	400	100	
Çocuk Sayısı	1 Çocuk	114	28,5	28,5
	2 Çocuk	135	33,8	62,3
	3 Çocuk	32	8	70,3
	4 Çocuk	4	1	71,3
	Daha çok	1	0,3	71,5
	Yok	114	28,5	100
	Total	400	100	
Yaşınız	20 ve altı	3	0,8	0,8
	21-30	34	8,5	9,3
	31-40	148	37	46,3
	41-50	175	43,8	90
	51 ve üzeri	40	10	100
	Total	400	100	
Eğitim Durumu	İlköğretim	37	9,3	9,3
	Lise	88	22	31,3
	Üniversite	231	57,8	89
	Lisansüstü	44	11	100
	Total	400	100	
Meslek	İşçi	114	28,5	28,5
	Memur	212	53	81,5
	Emekli	3	0,8	82,3
	Stajyer	2	0,5	82,8
	S.Meslek	1	0,3	83
	Eğitimci	3	0,8	83,8
	Diğer	65	16,3	100
	Total	400	100	
Ücret	1000 ve altı	2	0,5	0,5
	1001-2000 TL	63	15,8	16,3
	2001-3000 TL	106	26,5	42,8
	3000 ve üstü	229	57,3	100
	Total	400	100	

Güvenilirlik Analizi (Alfa):

Tablo 2
Ölçek Özeti

Anket, 400 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir.

	N	%
Cevaplar	400	100,0
Boşlar	0	,0
Toplam	400	100,0

Tablo 3
Güvenilirlik İstatistiği (Örgütsel Bağlılık)

Alpha	Sorular
,874	18

Anketin 2. Bölüm Örgütsel Bağlılık konusuna ait 18 soru katılımcılar tarafından cevaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0.874 bulunmuştur. Bu değer güvenilirliği yüksek bir anket olduğunu göstermektedir.

Tablo 4
Güvenilirlik İstatistiği (İş Tatmini)

Alpha	Sorular
,918	20

Anketin 3. Bölüm İş Tatmini konusuna ait 20 soru katılımcılar tarafından cevaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0.918 bulunmuştur. Bu değer güvenilirliği yüksek bir anket olduğunu göstermektedir.

Tablo 5**Örgütsel Bağlılık Sorularının Frekans Analizi:**

	Kesinlikle Katılıyor		Katılıyor		Kararsız		Katılmıyor		Kesinlikle Katılmıyor		Ortalama	Standart Sapma
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%		
1	113	28,3	137	34,3	105	26,3	22	5,5	23	5,8	2,3	1,1
2	106	26,5	154	38,5	102	25,5	27	6,8	11	2,8	2,2	1,0
3	94	23,5	153	38,3	108	27,0	31	7,8	14	3,5	2,3	1,0
4	95	23,8	129	32,3	116	29,0	40	10,0	20	5,0	2,4	1,1
5	88	22,0	128	32,0	122	30,5	46	11,5	16	4,0	2,4	1,1
6	89	22,3	148	37,0	93	23,3	50	12,5	20	5,0	2,4	1,1
7	67	16,8	114	28,5	99	24,8	74	18,5	46	11,5	2,8	1,2
8	87	21,8	152	38,0	82	20,5	51	12,8	28	7,0	2,5	1,2
9	80	20,0	95	23,8	111	27,8	78	19,5	36	9,0	2,7	1,2
10	81	20,3	114	28,5	116	29,0	65	16,3	24	6,0	2,6	1,2
11	77	19,3	102	25,5	123	30,8	66	16,5	32	8,0	2,7	1,2
12	68	17,0	129	32,3	121	30,3	57	14,3	25	6,3	2,6	1,1
13	62	15,5	122	30,5	137	34,3	59	14,8	20	5,0	2,6	1,1
14	85	21,3	162	40,5	101	25,3	33	8,3	19	4,8	2,3	1,1
15	78	19,5	103	25,8	80	20,0	92	23,0	47	11,8	2,8	1,3
16	84	21,0	156	39,0	106	26,5	39	9,8	15	3,8	2,4	1,0
17	75	18,8	115	28,8	113	28,3	70	17,5	27	6,8	2,6	1,2
18	72	18,0	145	36,3	128	32,0	43	10,8	12	3,0	2,4	1,0

Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder. İfadesine göre 113'ü(%28,3) Kesinlikle katılıyorum, 137'si (%34,3) Katılıyorum, 105'i (%26,3) Kararsızım yanıtını vermişlerdir. Ankete katılanların büyük çoğunluğu olumlu düşünmektedir.

Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi hissedirim. ifadesine göre 106'sı(%26,5) Kesinlikle katılıyorum, 154'ü (%38,5) Katılıyorum, 102'si (%25,5) Kararsızım yanıtını vermişlerdir Ankete katılanların büyük çoğunluğu olumlu düşünmektedir.

Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum. İfadesine göre 94'ü(%26,5) Kesinlikle katılıyorum, 153'ü (%38,3) Katılıyorum, 108'i (%27) Kararsızım yanıtını vermişlerdir Ankete katılanların büyük çoğunluğu kurumu benimsemiş durumdadır.

Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum. İfadesine göre 95'i(%23,8) Kesinlikle katılıyorum, 129'u (%32,3) Katılıyorum, 116'sı (%29) Kararsızım yanıtını vermişlerdir Ankete katılanların büyük çoğunluğu olumlu düşünmektedir.

Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum. İfadesine göre 88'i(%22) Kesinlikle katılıyorum, 128'i (%32) Katılıyorum, 122'si (%30,5) Kararsızım yanıtını vermişlerdir Ankete katılanların büyük çoğunluğu olumlu düşünmektedir.

Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur. İfadesine göre 84'ü (%21) Kesinlikle katılıyorum, 156'sı (%39) Katılıyorum, 106'sı (%26,5) Kararsızım, yanıtını vermişlerdir Ankete katılanların büyük çoğunluğu olumlu düşünmektedir.

Tablo 6**İş Tatmini Sorularının Frekans Analizi:**

	Kesinlikle Katılıyor		Katılıyor		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%		
1	98	24,5	142	35,5	113	28,3	36	9,0	11	2,8	2,3	1,0
2	62	15,5	136	34,0	108	27,0	62	15,5	32	8,0	2,7	1,2
3	57	14,3	152	38,0	84	21,0	73	18,3	34	8,5	2,7	1,2
4	72	18,0	166	41,5	100	25,0	37	9,3	25	6,3	2,4	1,1
5	54	13,5	128	32,0	136	34,0	53	13,3	29	7,3	2,7	1,1
6	55	13,8	138	34,5	127	31,8	53	13,3	27	6,8	2,6	1,1
7	64	16,0	143	35,8	140	35,0	40	10,0	13	3,3	2,5	1,0
8	56	14,0	153	38,3	133	33,3	43	10,8	15	3,8	2,5	1,0
9	51	12,8	150	37,5	137	34,3	46	11,5	16	4,0	2,6	1,0
10	47	11,8	146	36,5	137	34,3	48	12,0	22	5,5	2,6	1,0
11	68	17,0	164	41,0	112	28,0	35	8,8	21	5,3	2,4	1,0
12	45	11,3	145	36,3	150	37,5	32	8,0	28	7,0	2,6	1,0
13	64	16,0	140	35,0	89	22,3	58	14,5	49	12,3	2,7	1,2
14	50	12,5	114	28,5	84	21,0	81	20,3	71	17,8	3,0	1,3
15	56	14,0	128	32,0	111	27,8	61	15,3	44	11,0	2,8	1,2
16	60	15,0	138	34,5	110	27,5	53	13,3	39	9,8	2,7	1,2
17	103	25,8	199	49,8	68	17,0	18	4,5	12	3,0	2,1	0,9
18	97	24,3	179	44,8	84	21,0	28	7,0	12	3,0	2,2	1,0
19	55	13,8	160	40,0	121	30,3	41	10,3	23	5,8	2,5	1,0
20	83	20,8	146	36,5	96	24,0	45	11,3	30	7,5	2,5	1,2

İşimde bağımsız çalışma imkanlarının olduğunu düşünüyorum. İfadesine göre 62'si (%15,5) Kesinlikle katılıyorum, 136'sı (%34) Katılıyorum, 108'i (%27) Kararsızım, 62'si (%15,5) Katılmıyorum yanıtını vermişlerdir Ankete katılanların büyük çoğunluğu olumlu düşünmektedir.

İşimde arada sırada tekdüzelikten uzaklaşarak değişik şeyler yapma şansım oluyor. İfadesine göre 57'si (%14,3) Kesinlikle katılıyorum, 152'si (%38) Katılıyorum, 84'ü (%21) Kararsızım, 73'ü (%18,3) Katılmıyorum yanıtını vermişlerdir Ankete katılanların büyük çoğunluğu olumlu düşünmektedir.

İş ortamındaki yöneticilerin yönetim tarzından memnunuz. İfadesine göre 128'i (%32) Katılıyorum, 136'sı (%34) Kararsızım yanıtını vermişlerdir. Ankete katılanların büyük çoğunluğu olumlu düşünmektedir.

İşimi, bana garantili bir gelecek sağlaması bakımından yeterli buluyorum. İfadesine göre 153'ü (%38,3) Katılıyorum, 133'ü (%33,3) Kararsızım, yanıtını vermişlerdir Ankete katılanların büyük çoğunluğu olumlu düşünmektedir.

Kendi bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım. İfadesine göre 164'ü (%41) Katılıyorum, 112'si (%28) Kararsızım, yanıtını vermişlerdir Ankete katılanların büyük çoğunluğu yeteneklerini kullanabildiğini düşünmektedir.

Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğunu düşünüyorum. İfadesine göre 140'ı (%35) Katılıyorum, 89'u (%22,3) Kararsızım yanıtını vermişlerdir Ankete katılanların büyük çoğunluğu maaşlarının makul olduğunu düşünmektedir.

Yaptığım işle ilerde terfi şansı elde edeceğimi düşünüyorum. İfadesine göre 114'ü (%28,5) Katılıyorum, 84'ü (%21) Kararsızım, 81'i (%20,3) Katılmıyorum, yanıtını vermişlerdir. Ankete katılanların büyük çoğunluğu terfi edebileceğini düşünmektedir.

Çalışma şartları ve saatlerini uygun buluyorum. İfadesine göre 103'ü (%25,8) Kesinlikle katılıyorum, 199'u (%49,8) Katılıyorum, yanıtını vermişlerdir Ankete katılanların büyük çoğunluğu olumlu düşünmektedir.

KMO testi: Faktör analizinde örneklem büyüklüğünün uygunluğunu test etmede kullanılır. KMO değerinin 0.50'den düşük çıkması halinde faktör analizine devam edilmez. Bunun KMO değerine bağlı olarak örneklem büyüklüğü hakkında şu yorumlar yapılır:

- 0.00-0.50 arası “kötü”,
- 0.50-0.65 arası “zayıf”,
- 0.65-0.75 arası “orta”,
- 0.75-0.85 arası “iyi”,
- 0.85 üzeri “mükemmel”.

Bartlett testi: Bartlett tarafından 1937'de ortaya atılan, bağımsız normal örneklemelerin birkaçından elde edilen varyans setinin homojenliğini test eden bir yakınlık testidir.

Anket verilerinin dağılımlarını belirlemede kullanılır. Anlamlılık değeri, 0.05'ten küçük ise anket verilerin dağılımlarının normal olduğu söylenir ve analize devam edilir. Değer 0.05'ten büyük olan sonuçlarda anket verilerine faktör analizi yapılmaz.

Tablo 7
KMO ve Bartlett's Test (Örgütsel Bağlılık)

KMO Test	,893
Bartlett's Test Küresellik	3502,705
df	153
Sig.(Anlamlılık)	,000

KMO değeri (.893); bu örnekteki 400 kişi ile yapılan anketin yeterli olduğunu ve yapılan Bartlett's testine göre (Sig.<.01); verilerin dağılımlarının normal olduğu gözükmektedir.

Tablo 8
KMO ve Bartlett's Test (İş Tatmini)

KMO Test	,922
Bartlett's Test Küresellik	3559,757
df	190
Sig.(Anlamlılık)	,000

KMO değeri (.922); bu örnekteki 400 kişi ile yapılan anketin yeterli olduğunu ve yapılan Bartlett's testine göre (Sig.<.01); verilerin dağılımlarının normal olduğu gözükmektedir.

Tablo 9
Toplam Varyans Açıklaması (Örgütsel Bağlılık)

Bileşen	İlk Öz değer			Yüklerin Toplam Değerleri			Top.
	Top.	% Var.	Kümülatife %	Top.	% Var.	Kümülatife %	
1	6,195	34,418	34,418	6,195	34,418	34,418	5,152
2	3,045	16,918	51,336	3,045	16,918	51,336	3,627
3	1,263	7,019	58,355	1,263	7,019	58,355	1,845
4	1,068	5,935	64,289	1,068	5,935	64,289	4,059
5	,918	5,098	69,387				
6	,754	4,188	73,576				
7	,645	3,583	77,158				
8	,556	3,091	80,250				
9	,517	2,869	83,119				
10	,469	2,605	85,724				
11	,430	2,389	88,113				
12	,418	2,321	90,434				
13	,386	2,147	92,581				
14	,349	1,940	94,521				
15	,293	1,630	96,151				
16	,261	1,449	97,600				
17	,227	1,262	98,862				
18	,205	1,138	100,000				

Çıkarım Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Örgütsel bağlılık sorularının faktör analizini yaptığımızda soruların 4 boyut altında toplandığını ve bu etkenlerin, soruların %64'ünü karşıladığı gözükmemektedir. Boyutların %50'nin üstünde olması analiz için yeterlidir.

Tablo 10
Matrix Modeli (Örgütsel Bağlılık)

	Component			
	1	2	3	4
ÖB-03)	,908			
ÖB-02)	,836			
ÖB-05)	,834			
ÖB-04)	,795			
ÖB-06)	,766			
ÖB-01)	,660			
ÖB-10)		,804		
ÖB-09)		,794		
ÖB-08)		,771		
ÖB-12)		,747		
ÖB-11)		,465		
ÖB-07)		,427		
ÖB-13)			,761	
ÖB-14)			,739	
ÖB-17)				,794
ÖB-18)				,724
ÖB-15)				,693
ÖB-16)				,645

ÖB-03/02/05/04/06/01 nolu sorular 1. boyutu (kuruma aidiyet) oluşturmaktadır. 1. boyut çalışanın kuruma aidiyet duygusunu belirleyen etkenlerdir.

ÖB-10/09/08/12/11/07 nolu sorular 2. boyutu(çalışanın kuruma mecburiyeti) oluşturmaktadır. 2. boyut çalışanın kurumda çalışmaya mecburiyet derecesini belirleyen etkenlerdir.

ÖB-13/14 nolu sorular 3. boyutu(çalışan memnuniyeti) oluşturmaktadır. 3. boyut çalışanın kurum memnuniyetini belirleyen etkenlerdir.

ÖB-17/18/15/16 nolu sorunlar 4.boyut(çalışan sadakati) çalışanın kuruma gösterdiği sadakati ölçen etkenlerdir.

Tablo 11
Toplam Varyans Açıklaması (İş Tatmini)

Bileşen	İlk Öz değer			Yüklerin Toplam Değerleri			Top.
	Top.	% Var.	Kümülatife %	Top.	% Var.	Kümülatife %	
1	8,035	40,173	40,173	8,035	40,173	40,173	5,380
2	1,440	7,200	47,373	1,440	7,200	47,373	2,324
3	1,143	5,713	53,086	1,143	5,713	53,086	5,284
4	1,075	5,373	58,459	1,075	5,373	58,459	5,563
5	,916	4,580	63,039				
6	,844	4,219	67,258				
7	,781	3,903	71,160				
8	,691	3,453	74,614				
9	,626	3,130	77,744				
10	,603	3,017	80,761				
11	,545	2,727	83,488				
12	,508	2,540	86,028				
13	,462	2,312	88,339				
14	,432	2,160	90,499				
15	,406	2,032	92,531				
16	,359	1,795	94,326				
17	,327	1,634	95,960				
18	,312	1,561	97,521				
19	,267	1,334	98,856				
20	,229	1,144	100,000				

Çıkarım Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

İş Tatmini sorularının faktör analizini yaptığımızda soruların 4 boyut altında toplandığını ve bu etkenlerin, soruların %58'ini karşıladığı gözükmektedir. Boyutların %50'nin üstünde olması analiz için yeterlidir.

Tablo 12
Matrix Modeli (İş Tatmini)

	Bileşen			
	1	2	3	4
İT-23)	,761			
İT-24)	,731			
İT-37	,683			
İT-25)	,491			
İT-19)	,421			
İT-36)		,789		
İT-35)		,748		
İT-21)			,786	
İT-20)			,741	
İT-32)			,692	
İT-33)			,625	
İT-34)			,598	
İT-22)			,420	
İT-27)				-,826
İT-29)				-,686
İT-30)				-,606
İT-26)				-,576
İT-31)				-,459
İT-28)				-,443

İT-23/24/37/25/19 nolu sorular 1. boyutu (çalışan memnuniyeti) oluşturmaktadır. 1. boyut çalışanların yöneticilere ve kuruma karşı memnuniyetini ölçen etkenlerdir.

İT-36/35 nolu sorular 2. boyutu (çalışma ortamı) oluşturmaktadır. 2. boyut işletmenin çalışma şartlarını ölçen etkenlerdir.

İT-21/20/32/33/34/22 nolu sorular 3. boyutu(çalışan yetenekleri) oluşturmaktadır. 3. boyut çalışanların kendi yeteneklerini işlerine yansıtma ölçen etkenlerdir.

İT-27/29/30/26/31/28nolu sorular 4. boyutu (kurumla ilgili memnuniyet) oluşturmaktadır. 4. boyut çalışanların kurum memnuniyetini ölçen etkenlerdir.

Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini Korelasyon Analizi:

Sig. (2-tailed)0.000<0.001 olduğundan örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir korelasyon olduğu gözükmemektedir.

0.657 değerinde pozitif ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık arttıkça iş tatmini de %657'lik bir oranda artış göstermektedir.

Tablo 13

Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	N
ÖB Ortalaması	2,5074	,63426	400
İT Ortalaması	2,5610	,68078	400

Tablo14

Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini Korelasyon Analizi

		ÖB Ortalaması	İT Ortalaması
ÖB Ortalaması	Korelasyon	1	,657**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	400	400
İT Ortalaması	Korelasyon	,657**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	400	400

** Anlamlılık(Sig.2-tailed) değeri 0.01'den küçük olan korelasyonlar.

SONUÇ

İş tatmini, pek çok faktörden etkilenmekte ve pek çok araştırmaya konu olmaktadır. Yönetim biliminin değişik alanları ve farklı bilimsel disiplinler iş tatminini konu edinmekte, üzerinde çalışmalar yapmakta ve kendi faaliyetleri doğrultusunda değerlendirmektedir. Günümüzde çoğunlukla müşteri tatmininin dikkate alındığı kurum ve kuruluşlarında çalışanların iş tatmininin önemsenmediği düşünülürse; daha yapılması gereken çok şey olduğu ve konuya ilişkin eğitimlerin artırılmasının gerekliliği açıklıkla ortaya çıkmaktadır. Bu konu maliyet arttırıcı bir unsur olarak kesinlikle görülmemeli, tam tersine kazanç sağlayıcı bir uygulama olduğu önemle vurgulanmalıdır.

“İnsanlar önceleri hayatlarını sürdürmek için çalışıyorlardı. Oysa bugün insanlar hayatlarını sürdürmelerini sağlamak yerine, sosyal çevrelerini ve ilişkilerini geliştirecek, saygınlık kazandıracak ve başarılı oldukları duygusunu yaşatacak işlerde çalışmak istemektedirler. Gün geçtikçe insanların ihtiyaçlar hiyerarşisi yerini değiştirmekte veya yerini başka bir olguya bırakmaktadır. Dolayısıyla insanları motive edici teknikler de değişmektedir.”

Bir işletmede en önemli unsur insandır. İşletmelerin iktisadi olarak çalışabilmesi, çalışanların en verimli şekilde yönetilmesine ve kişisel tatmininin artırılmasına bağlıdır. Kişisel tatminin artırılmasında ise motivasyon önem kazanmaktadır. Tüm örgütlerin ortak sorunu, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için personellerin etkin bir şekilde veya istenilen düzeyde çalışmasını sağlayabilmektir.

Son senelerde yapılan araştırmalar, çalışanın motivasyonunu yüksek seviyede tutmasının, kurumun yapacağı motivasyona göre daha etkili olduğunu göstermektedir. Bu doğru olmakla beraber fakat bir çalışanın maaşı ödenmiyor ve üstlerinden destek yerine azar işitiyor, sürekli olarak haksızlığa uğruyorsa, kendi motivasyonunu ne kadar yüksek tutara tutsun, işine karşı sadakat zaafına düştüğü görülür.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının güçlü olması kurumdan ayrılma niyetlerinin düşük olması anlamına gelmektedir.

Örgütsel bağlılığın, kurum için önemli olmasının sebebi farklı kavramlarla iletişim içinde bulunmasından kaynaklanır. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyle bakıldığında zaman bu iki kavramın birbirleri için önemli olduğu ve birbirinden

etkilendikleri görülmektedir. Literatür araştırmaları sonucu örgütsel bağlılıkta yaşanan artışların çalışanların iş tatminine artış olarak yansıdığı görülmektedir. İlişki ters yönde incelendiğinde iş tatminindeki artışın çalışanların örgütsel bağlılıklarında yükselmeye sebep olduğu yapılan literatür araştırmaları sonucunda ortaya çıkmıştır.

“Global dünyada, her işletmenin kendine ait kültürel değerleri ya da yönetsel yapısına göre değişen farklı yönetim anlayışı bulunur. Başarıları ödüllendirmek, değer vermek, yönetimde aktif olmak, terfi, önemli bazı bağlılık araçlarıdır.”

Çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk olarak tanımlanabilecek olan “iş tatmini” kavramı, son yüzyılda insan kaynağının önem kazanmasıyla paralel bir gelişme göstermiştir.

Yapılan çalışmanın önemli unsurları ile özellikle elde edilen araştırma sonuçları ve bulguların daha sonra aynı kapsamda yapılacak olan çalışmalara olan katkıları bulunmaktadır. Başta iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarına yönelik dokümanlar incelenerek her iki konuda kendi içinde yeterli ve tutarlı olacak şekilde bir kaynak doküman hazırlanmıştır. Çalışmanın daha sonraki kısmında ise; bir kamu kurumunda çalışan 400 kişilik örneklem grubuna yönelik bir anket uygulanmıştır.

Araştırmanın aşağıdaki hipotezleri belirlenmiş ve incelenmiştir.

- H1: Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları demografik özelliklerine göre değişir
- Hipotez 1a: İş doyumunu ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Hipotez 1b: İş doyumunu ve işe bağlılık ile devamlılık bağlılığı arasında ilişki yoktur.
- Hipotez 1c: Normatif bağlılık ile işe bağlılık arasında pozitif ilişki vardır.
- Hipotez 2: İşten ayrılma niyeti ile üç örgüte bağlılık türü arasında negatif ilişki vardır.

Öne çıkan örgütsel bağlılık belirleyici ölçeklerden çıkan sonuçlara göre, ankete katılanların büyük çoğunluğu, “meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder” ve “kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum” cevaplarını vererek kurumu benimsemiş durumda olduklarını göstermişlerdir.

Örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biri olan örgütsel bağlılık olgusunun bu kamu kurumunda yüksek olduğu sonucuna varabiliriz.

“Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.” “Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum.” ve “Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.” ölçeklerine verilen cevaplara bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğunun kuruma sadakat ve bağlılık duyduğu görülmektedir.

İş tatmini ölçeğinde, aşağıdaki ifadelere katılımcılardan büyük çoğunluk olumlu cevap vermiş ve işlerinden tatmin olduklarını ifade etmişlerdir.

- Yaptığım işten her zaman memnuniyet duyuyorum.
- İşimde bağımsız çalışma imkanlarının olduğunu düşünüyorum.
- İşimde arada sırada tekdüzelikten uzaklaşarak değişik şeyler yapma şansım oluyor.
- İş ortamındaki yöneticilerin yönetim tarzından memnunum.
- Yöneticilerin karar verme yeteneklerini memnun edici buluyorum.
- İşimi, bana garantili bir gelecek sağlaması bakımından yeterli buluyorum.
- Yaptığım işi başkaları için bir şeyler yapabilme hissi açısından yeterli buluyorum.
- Diğer çalışanların yönlendirilmesinde aldığım yetkiden memnunum.
- Kendi bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım. (Ankete katılanların büyük çoğunluğu yeteneklerini kullanabildiğini düşünmektedir.)
- Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğunu düşünüyorum. (Ankete katılanların büyük çoğunluğu maaşlarının makul olduğunu düşünmektedir.)
- Yaptığım işle ileride terfi şansı elde edeceğimi düşünüyorum.
- İşim bana kendi yöntemlerimi kullanma serbestliği tanıyor.
- Çalışma şartları ve saatlerini uygun buluyorum.
- İş ortamındaki arkadaşlık ilişkilerinin işimden duyduğum memnuniyeti etkileyeceğini düşünüyorum.
- Yapılan işin takdiri açısından memnun edici olduğunu düşünüyorum.
- Bugün işe girecek olsam çalıştığım kuruma tekrar başvuruda bulunurum.

Anket sonucunda elde edilen veriler, SPSS programı ile analiz edilmiştir ve analizler sonucunda iş tatmini ve örgüte bağlılığı arasındaki ilişki, literatür ile paralellik göstermiştir.

Çalışmada, Güvenilirlik (Cronbach's Alpha), Frekans, Faktör, KMO, Bartlett's Test ve Korelasyon Analizleri yapılmıştır ve 2 etken arasında anlamlı bir korelasyon olduğu sonucuna varılmıştır.

2 etken arasında 0.657 değerinde pozitif ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık arttıkça iş tatmininde %657'lik bir oranda artış göstermektedir. Aynı oranda iş tatmini arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır.

Öneriler

Örgüt ile iş gören arasındaki ilişki aktif bir ilişkidir. Bu aktif ilişkinin sağlıklı bir şekilde devam ettirilmesi örgüt ile iş görenler arasındaki uyuma bağlıdır.

Zorunluluktan yani sadece yaptığı işin karşılığını maddi bir beklenti olarak gören iş gören veya sadece iş sahibi olmak için işini yapan iş gören belli bir noktadan sonra mensup olduğu örgüte zarar getirecektir. Zorunlu bağlılık nedenleri ortadan kaldırmak yeni örgüt politikaları ile sağlanabilir.

Çağdaş yöneticilerden iş tatmini yaratmaları ve tatmin artırmaları beklenmektedir. İhtiyaçları giderilmiş mutlu iş görenler çalıştıkları işyerlerinde daha verimli olabilecektir. Aksi durumda mutlu olmayan iş görenler mutsuzluklarını yaptıkları işe yansıtarak işyerindeki verimlerini düşüreceklerdir.

Ücret konusu tüm örgütler için önemli olan bir konudur. Herhangi bir işletmede ücretlerin yükseltilmesinin memnuniyeti arttıracığı kesin olmakla beraber, mevcut oranın azaltılması bakımından ücret politikalarını gözden geçirmek çalışanların performansı açısından faydalı olacaktır. Ücret konusunda önemli olan detay uygulanan ücret politikasının olmasıdır.

İlerleme ve terfi olanakları çalışanların performanslarını arttırıcı bir unsur olarak kullanılmalıdır. Çalıştığı hakkını mevki ile alacağına inanan çalışanlar işlerini daha fazla ciddiye alıp daha iyi çalışacağından, bu unsur göz önünde bulundurulmalıdır.

Olumlu atmosfer, iş hayatına uyum sağlayan ve işletmenin değerlerini benimseyen personeller oluşturmakta, performansı arttırmaktadır. Böylece, iş tatmini ile çalışanlar emeklerinin değerli olduğunu hissetmektedirler.

Örgütsel bağlılığın güçlü olması örgütün varlığını sürdürebilmesi için çok büyük önem arz etmektedir. Örgütlerin çalışanlarını örgütte tutması varlıkları için çok önemlidir.

Çalışanların performansı, yüksek düzeyde tatmin edilmiş olmalarıyla yakından ilişkilidir. Diğer taraftan, bağlılığı yüksek olan çalışanların, görevlerini yerine getirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada ekstra çaba gösterdiklerini görülmektedir.



KAYNAKÇA

- AKBAL, Bilge (2010) **Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- AKTAN Can, (2006) **Motivasyon Teorileri** - <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.htm>.
- ALPERAY Ferda, ALPER Ayşegül, BİRCAN Hüdaverdi, ÖNCÜL Mehmet Sadık, (2015) Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, TheJournal of International SocialResearch**, Cilt: 8 Sayı:38.
- AŞAN Öznur, ERENLER Esra, (2008) İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**.
- BAKAN İsmail, TAŞLIYAN Mustafa, TAŞ Fatih ve AKA Nurgül, (2004) **Örgüt Depresyonu ve İş Tatmini Arasındaki İlişki; Bir Üniversitedeki Akademisyenler Üzerinde Alan Araştırması**.
- BALAY Refik, (2014) **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- BAYRAK KÖK Sabahat, (2014) İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 1.
- BAYRAM Levent, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:59.
- BOZKURT Öznur, BOZKURT İlhan, (2008) İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**.
- BÜLBÜL Muharrem, (2007) Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma, **Yüksek Lisans Tezi**, KahramanmaraşSütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

CAN H, (1999) **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara.

ÇALIŞKAN, Zekeriya (2005) **İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama**, Malatya.

ÇETİN GÜRKAN Güney, (2006) **Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması**, **Yüksek Lisans Tezi**, Trakya Üniversitesi, Edirne.

ÇİÇEK Dursun, (2005) **Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma**, **Doktora Tezi**, Ankara.

DAĞDEVİREN GÖZEN Emine,(2007) **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama**, **Yüksek Lisans Tezi**, Atılım Üniversitesi, Ankara.

DİNÇER Ö, FİDAN Y, (1996) **İşletme Yönetimi**, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

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

DOLU Banu, (2011) **Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma**, Isparta.

EREN E, (1993) **Yönetim Psikolojisi**, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

EREN E, (2000) **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, Yayın No: 402, İstanbul.

EROĞLU F, (2000) **Davranış Bilimleri**, 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.

GÖKALP Lale, (2010) **İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin Antalya Levent Kimyada Bir Uygulaması**, **Yüksek Lisans Tezi**, Kütahya.

- GÜNDOĞANTamer, (2009) Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, **Uzmanlık Yeterlilik Tezi**, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- GÜVEN Mehmet, BAKAN İsmail, YEŞİL Salih, (2005) Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi**, Manisa.
- İŞCAN Ömer Faruk, SAYIN Ufuk, (2010) Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı: 4.
- KARCIOĞLU Fatih, TIMUROĞLU Kürşat, ÇINAR Orhan, (2009) Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi; Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F, Yönetim Yıl:20 Sayı: 63.
- KESİCİ, Serdar (2006) **Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek**, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- KOÇEL Tamer, (2003) **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi, İstanbul.
- KÜÇÜKÖZKAN Yasemin, (2015) Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**.
- ODABAŞ İpek, (2014) Yapısal Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Çalışma, **Yüksek Lisans Tezi**.
- ÖRÜCÜ, Edip, KANBUR, Aysun (2008) **Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği**, Sayı:1, Manisa.
- ÖRÜCÜ, Edip, KILIÇ, Recep, ŞİMŞİR, Sinem; **Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma**.

ÖZEN Paşa, (2011) Performans, Eğitim İlişkisinin İrdelenmesi ve Çalışan Performansının Artırılmasında Eğitimin Rolünün Betimlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Doktora Tezi**, Çukurova Üniversitesi, Adana.

PEKEL, Hüseyin Nail (2001) **İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi; Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması**, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

POYRAZ Kemal, KAMA Bülent, (2008) Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**.

SEYHAN Merve, (2014) **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma**, Trakya Üniversitesi, Edirne.

SEZGİN E. Köksal ve ÜNLÜÖNEN Kurban, (2011) **Mutfak Personelinin Hizmet İçi Eğitiminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama**, İşletme Araştırmaları Dergisi 3/2.

ŞİMŞEK, S. ve A. TAŞÇI (2004) “Örgütlerde ‘Güven’ Konsepti ve Emniyet Örgütünde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi”, **Polis Dergisi**.

TOR Serhat Sefa, (2011) Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, **Yüksek Lisans Tezi**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.

ÜÇÜNCÜ Kemal, (2016) **İş Tatmini ve Motivasyon**, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.

YENİHAN Bora, (2014) Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki, **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sakarya.

YILDIRIM Mehmet Halit, İÇERLİ Leyla, GÜNER Ebru, (2012) Dış Kaynak Sağlayan Firmalarda Çalışanların Örgütsel Güven ve Bağlılıkları Arasındaki İlişki, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1.

YILDIRIM Selahattin, (2007) **Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi**, Kahramanmaraş.



EKLER

EK-A

Değerli Katılımcı;

Bu çalışma, Tez amacıyla hazırlanmıştır ve sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Vereceğiniz yanıtların kesin, eksiksiz ve net olması, sonuçların objektif değerlendirilebilmesi açısından önem arz etmektedir. Çalışmamızda herhangi bir biçimde kişi yâda kurum isimleri kullanılmayacaktır. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve katkılarınız için teşekkür ederim.

- Cinsiyetiniz:** Kadın Erkek
- Medeni haliniz:** Bekar Evli
- (varsa) Çocuk sayısı** 1 2 3 4 daha çok ()
- Yaşınız:** 20 ve altı 21-30 31-40 41-50 51 ve üzeri
- Eğitim seviyeniz:** İlköğretim Lise Üniversite Lisansüstü
- Mesleğiniz:** İşçi Memur Emekli Stajyer
- S. Meslek Eğitimci Diğer (belirtiniz).....
- Aylık geliriniz:** 1000 TL ve altı 1001-2000 TL 2001-3000 TL
- 3000 ve üzeri

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTE BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.				
2. Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi hissedirim.					
3. Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.					
4. Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.					
5. Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum.					
6. Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.					
7. Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluşa çalışıyorum.					
8. İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak durumda değilim.					
9. Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.					
10. Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmamayı düşünmüyorum.					
11. Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.					
12. Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur.					
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissetmiyorum.					
14. Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15. Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.					
16. Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.					
17. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.					
18. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					
19) Yaptığım işten her zaman memnuniyet duyuyorum					

20) İşimde bağımsız çalışma imkanlarının olduğunu düşünüyorum					
21) İşimde arada sırada tekdüzelikten uzaklaşarak değişik şeyler yapma şansım oluyor.					
22) Toplum içerisinde 'saygın kişi' olma şansını bana verdiğini düşünüyorum.					
23) İş ortamındaki yöneticilerin yönetim tarzından memnunum					
24) Yöneticilerin karar verme yeteneklerini memnun edici buluyorum.					
25) İş yerinde bana verilen sorumluluğu memnun edici buluyorum					
26) İşimi, bana garantili bir gelecek sağlaması bakımından yeterli buluyorum.					
27) Yaptığım işi başkaları için bir şeyler yapabilme hissi açısından yeterli buluyorum.					
28) Diğer çalışanların yönlendirilmesinde aldığım yetkiden memnunum					
29) Kendi bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım.					
30) İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması açısından memnun edici buluyorum.					
31) Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğunu düşünüyorum.					
32) Yaptığım işle ileride terfi şansı elde edeceğimi düşünüyorum.					
33) Kendi fikir ve kanaatlerimi kullanabildiğim bir işte çalışmaktayım					
34) İşim bana kendi yöntemlerimi kullanma serbestliği tanıyor.					
35) Çalışma şartları ve saatlerini uygun buluyorum.					
36) İş ortamındaki arkadaşlık ilişkilerinin işimden duyduğum memnuniyeti etkileyeceğini düşünüyorum.					
37) Yapılan işin takdiri açısından memnun edici olduğunu düşünüyorum					
38) Bugün işe girecek olsam çalıştığım kuruma tekrar başvuruda bulunurum.					

ÖZGEÇMİŞ

- 1. Adı Soyadı:** Fatih TÜRK
- 2. Doğum Tarihi:** 17/01/1976
- 3. Unvanı:** Destek Hizmetleri Grup Müdürü
- 4. Öğrenim Durumu:** Lisans Mezunu- Yüksek Lisans Öğrenci

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	İşletme	Anadolu Üniversitesi	2006
Y. Lisans	İşletme Yönetimi	Nişantaşı Üniversitesi	2016

5. Akademik Unvanlar:

6. Yönetilen Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri

1. Yüksek Lisans Tezi: İşletme Yönetimi (Nişantaşı Üniversitesi)

7. Yayınlar

8. Projeler

9. İdari Görevler:

Birleşik Fon Bankası (TMSF) İdari İşler Satın Alma Müdürü (2012-2015)

Bank Asya Destek Hizmetleri Grup Müdürü (TMSF Görevlendirmesi)(2015-2016)

10. Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlara Üyelikler

11. Ödüller

12. İletişim

1. Cep Telefonu: 0532 257 45 25

2. E-Mail: fatihturk4525@gmail.com