

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ
ÇALIŞMA MOTİVASYONUNA OLAN ETKİLERİ
(MANİSA İLİ ÖRNEĞİ)**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Hasan ŞAHİN

İSTANBUL, 2014

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ
ÇALIŞMA MOTİVASYONUNA OLAN ETKİLERİ
(MANİSA İLİ ÖRNEĞİ)**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Hasan ŞAHİN

Öğrenci No:

120788002

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Atila HAZAR

İSTANBUL, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri (Manisa İli Örneği)” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 17/08/2014

Aday: Hasan ŞAHİN



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

04.09.2014

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim (Uzaktan Eğitim)* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 120788002 numaralı *Hasan ŞAHİN'in* "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri (Manisa İli Örneği)*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 27.05.2014 tarih ve 2014/13 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60.) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. ATILLA HAZAR



ÜYE
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN



ÜYE
YRD. DOÇ. DR. SEFER GÜMÜŞ

Adı ve Soyadı : Hasan ŞAHİN
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Atila HAZAR
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2014
Alanı : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim
Anahtar Kelimeler : Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Boyutları, Çalışma Motivasyonu

ÖZ

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ ÇALIŞMA MOTİVASYONUNA OLAN ETKİLERİ (MANİSA İLİ ÖRNEĞİ)

Çalışanların işletmeye katılımını ve örgütün genel olarak etkinliğinin artırılmasını sağlayan örgütsel bağlılık son yıllarda işletmeler için önem kazanmaya başlamıştır. Örgütsel bağlılığın çalışma motivasyonu üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Örgütüne bağlı olan çalışanın aynı zamanda motivasyonu da yüksek düzeyde olmaktadır. Bu nedenden dolayı araştırmanın amacı çalışanların örgütsel bağlılıklarının çalışma motivasyonu üzerindeki etkilerini araştırmaktır.

Örgütsel bağlılık bireyin içinde bulunduğu organizasyona karşı özdeşleşme, içselleşme, örgütsel amaçları benimseme, örgütsel amaçlar için fedakârlıkta bulunabilme ve örgütün üyesi olarak kalmak için şiddetli bir arzu hissetmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu çalışmanın ilk bölümünde, örgüt kavramı ve çalışan kavramı, ikinci bölümde, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık göstergeleri, bağlılığı etkileyen faktörler ile örgütsel bağlılığı geliştirme araçları, üçüncü bölümde ise, çalışma motivasyonu ile ilgili kavramları ele alınmıştır.

İşletmelerin, varlıklarını korumaları ve sürdürmeleri için hayati önemi olan, çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve motivasyonlarının artması için gereken önemi vermesi gerekmektedir. Bu çalışmada çeşitli işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılıkları ile çalışma motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu nedenle, çalışmada 154 çalışanın örgütsel bağlılıkları ile çalışma motivasyonu arasında bir

ilişkinin var olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular, işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılıkları ile çalışma motivasyonu arasındaki ilişkiyi ve demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları ve çalışma motivasyonu arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur.

Name and Surname : Hasan ŞAHİN
Supervisor : Assist. Prof. Atila HAZAR
Degree and Date : Master, 2014
Major : Human Resources and Organisational Change
Key Words : Organizational Commitment, Organizational Commitment
Dimensions, Work Motivation

ABSTRACT

THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND MOTIVATION OF EMPLOYEES WORKING (EXAMPLE OF MANİSA PROVINCE)

Organizational commitment that assists employee work motivation in companies and increasing the effectiveness of organization has become crucial recently. Organizational commitment has positive effects on work motivation. The personnel being loyal to the organization has huge motivation and performance at the same time. For this reason the aim of the research is to observe influence of the organizational commitment on to working motivation of employees.

The organizational commitment can be defined as identification, self-determination, accept the organization goals, making every effort for the organization and having the desire to loyal the organization. In the first section, the concept of organization and running of the concept, in the second section of this research the concept of organizational commitment, the signs of organizational commitment, factors effecting the commitment and appliances of increasing the commitment in organizations have been examined. In the third section, the concept of work motivation is described.

Enterprises should attribute the required importance to their employees on the subject of organizational commitment and increase the motivation of their employees in order to maintain their existence. For this reason, a questionnaire applied on 154 employees that working at several companies and their organizational commitment and working motivation have been questioned in the study. According to the findings

of the research, there is a correlation between organizational commitment and working motivation. The correlation according to demographical characteristics is also analyzed.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİX

GİRİŞ1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR

1. ÖRGÜT KAVRAMI 4
2. ÇALIŞAN KAVRAMI..... 4
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI..... 5

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ 14
 - 1.1. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi 16
 - 1.2. Örgütsel Bağlılığın Yöneticiler Açısından Önemi..... 17
 - 1.3. Örgütsel Bağlılığın Örgütler Açısından Önemi 17
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ..... 18
 - 2.1. Duygusal Bağlılık 19
 - 2.2. Devamlılık Bağlılığı 20
 - 2.3. Normatif Bağlılık 22
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK GÖSTERGELERİ 25
 - 3.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme..... 25
 - 3.2. Örgüt İçin Özveride Bulunma..... 26
 - 3.3. Çalışmaya İstekli Olma..... 26
 - 3.4. Örgütle Özdeşleşme 27
 - 3.5. Aidiyet Duygusunun Gelişimi 29
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER..... 29
 - 4.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler..... 30
 - 4.1.1. Yaş 31
 - 4.1.2. Cinsiyet 32
 - 4.1.3. Medeni Durum 32
 - 4.1.4. Eğitim Seviyesi 33
 - 4.1.5. Hizmet Süresi..... 35
 - 4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler 36
 - 4.2.1. İşin Yapısı 36
 - 4.2.2. Denetim..... 37
 - 4.2.3. Ücret..... 37
 - 4.2.4. Çalışma Arkadaşları..... 38

4.2.5. Örgütün Özellikleri	39
4.2.6. Örgütün Büyüklüğü	40
4.2.7. Örgütsel Strateji ve Politikalar	41
4.2.8. Örgüt Kültürü	42
4.3. Örgüt Dışı Faktörler	44
4.3.1. Yeni İş Olanakları	44
4.3.2. Profesyonellik	44
4.3.3. Ülkenin Sosyo-Ekonomik Durumu	45
4.3.4. Sektörün Durumu	46
5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	46
5.1. Örgütsel Bağlılık ve Başarı	47
5.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık	47
5.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Gelme	48
5.4. Örgütsel Bağlılık ve Stres	49
5.5. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti	50
5.6. Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı	51
6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRILMASI	51
6.1. Etzioni'nin Sınıflandırması	51
6.1.1. Ahlaki Bağlılık	52
6.1.2. Hesapçı Bağlılık	52
6.1.3. Yabancılaştırıcı Bağlılık	53
6.2. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması	53
6.2.1. Duygusal Bağlılık	53
6.2.2. Devamlılık Bağlılığı	54
6.2.3. Normatif Bağlılık	54
6.3. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması	55
6.4. Mowday'ın Sınıflandırması	55
6.5. Porter ve Steers'in Sınıflandırması	56
6.6. Kanter'in Sınıflandırması	57
6.6.1. Devam Bağlılığı	57
6.6.2. Kontrol Bağlılığı	57
6.7. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	58
6.7.1. İtaat	58
6.7.2. Özdeşleşme	58
6.7.3. Benimseme	59
6.8. Penley ve Gould'un Sınıflandırması	59
6.8.1. Ahlaki Bağlılık	60
6.8.2. Çıkarıcı Bağlılık	60
6.8.3. Yabancılaştırıcı Bağlılık	61
6.9. Becker'in Sınıflandırması	62
6.9.1. Genelleştirilmiş Kültürel Beklentiler	62
6.9.2. Bürokratik Düzenlemeler	63
6.9.3. Sosyal Roller	63
6.9.4. Sosyal Etkileşimler	63
6.10.J. Salancik'in Sınıflandırması	63
6.11.Wiener'in Sınıflandırması	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON

1. MOTİVASYONUN VE ÇALIŞMA MOTİVASYONU KAVRAMLARININ TANIMI.....	66
2. İŞ MOTİVASYONU.....	68
3. MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	69
4. İHTİYAÇLAR.....	70
4.1. Fizyolojik İhtiyaçlar.....	70
4.2. Psikolojik İhtiyaçlar.....	71
4.3. Sosyal İçerikli İhtiyaçlar.....	72
5. MOTİVASYONUN ÖNEMİ.....	73
6. MOTİVASYON SÜREÇLERİ.....	74
7. MOTİVASYON ARAÇLARI.....	75
8. İŞ DOYUMU KAVRAMI.....	75
8.1. İş Doymu – Performans – Verimlilik İlişkisi.....	76
8.2. İş Doymu – Devamsızlık İlişkisi.....	77
8.3. İş Doymu – İşten Ayrılma İlişkisi.....	77
8.4. İş Doymu – Ruh Sağlığı İlişkisi.....	78
8.5. İş Doymu – Fiziksel Sağlık İlişkisi.....	78
8.6. İş Doymu – Gudu İlişkisi.....	78
9. İŞ DOYUMU AÇISINDAN MOTİVASYON TEORİLERİ.....	79
10. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÇALIŞMA MOTİVASYONUNA ETKİLERİ... 80	

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÇALIŞMA MOTİVASYONUNA ETKİLERİ ÜZERİNE MANİSA İLİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	83
2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	83
3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	84
4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	84
5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	84
6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	85
7. VERİLERİN TOPLANMASI.....	87
8. VERİ ANALİZİNDE KULLANILAN İSTATİSTİKSEL TEKNİKLER.....	101
9. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	101
10. BULGULAR.....	101

SONUÇ..... 112

KAYNAKÇA.....116

EKLER

EK– 1: Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması Anket Formu..... 132

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	30
Tablo 2. Örneklemede Yer Alan Katılımcıların Özelliklerine Göre Dağılımı.....	87
Tablo 3. Örneklemede Yer Alan Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	90
Tablo 4. Örneklemede Yer Alan Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı .	93
Tablo 5. Örneklemede Yer Alan Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Dağılımı ..	95
Tablo 6. Örneklemede Yer Alan Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı	98
Tablo 7. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	102
Tablo 8. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	103
Tablo 9. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki	104
Tablo10. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Gelir Durumuna Göre Farklılığı.....	105
Tablo 11. Gelir Durumuna Göre Tukey Testi Sonuçları	105
Tablo 12. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Yaşa Göre Farklılığı.....	106
Tablo 13. Yaşa Göre Tukey Testi Sonuçları	107
Tablo 14. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının İşsizliğe Göre Farklılığı .	107
Tablo 15. İşsizliğe Göre Tukey Testi Sonuçları.....	108
Tablo 16. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Kıdeme Göre Farklılığı ..	109
Tablo 17. Kıdeme Göre Tukey Testi Sonuçları.....	109
Tablo18. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Görevsel Kıdeme Göre Farklılığı.....	110
Tablo 19. Görevsel Kıdeme Göre Tukey Testi Sonuçları	111

GİRİŞ

Örgütler, belirli amaçları gerçekleştirmek için, bireylerin önceden belirlenmiş davranış kalıpları, görev ve sorumluluklar çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan toplumsal yapılanmalardır. Örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve geleceğe daha da güçlenerek sağlam adımlarla yürüyebilmelerinde, maddi kaynaklar ve teknolojik donanımlarının yanında en önemli faktör örgütü oluşturan bireylerdir. Bu sebeple de örgütler için, nitelikli çalışanların, örgütlerinden ve yaptıkları işten memnun olmalarını sağlamak, mal veya hizmet üretmek kadar önemli bir amaç olmalıdır. Bu durumda karşımıza çalışanların, örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, bu amaçlara ulaşmak için kendisinden beklenenden daha fazla çaba sarf etmesi ve örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesi şeklinde tanımlayabileceğimiz örgütsel bağlılık kavramı çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık, örgütsel performansı olumlu yönde etkilemekte, işe geç gelme, devamsızlık, işgücü devri ve işten ayrılma niyeti gibi istenmeyen sonuçları azaltmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılık, iş kalitesi, performans, müşteri odaklılık, verimlilik, değişime çabuk cevap verme ve değişim isteği, yenilikçi fikirler üretebilme ve fazladan sorumluluk alma isteğini de olumlu yönde etkilemektedir. İşte bu nedenlerle örgütlerin, personel devir oranından kaynaklanan maliyetleri azaltmak ve örgütün sürekliliğini sağlamak için, çalışanların örgüte bağlılıklarını, yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamaya yönelik uygulamalarda bulunmaları gerekmektedir.

Günümüzde entelektüel sermaye olan insanın önemi işletmeler tarafından daha iyi anlaşılacakla birlikte, insanlar işletmelere değer katan birer unsur olarak görülmektedir. Bir şirketin kar etmesi onun temel amacını oluşturmaktadır. Şirketin bu temel amacını gerçekleştirebilmesi ve örgütsel hedeflere ulaşabilmesi için insan sermayesinin etkin olarak kullanılması gerekmektedir. İnsan sermayesinin etkin olarak kullanılması örgütsel bağlılığın artırılması ile ilişkilendirilebilir. Başarılı olmak ve varlıklarını devam ettirmek isteyen işletmeler için unutulmaması gereken en önemli unsur insandır. İşletmeler için bireylerin sadece işini yapması değil aynı

zamanda bireylerin kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri, yeniliklere adapte olmaları, takım çalışmasına yatkın olmaları ve işletmeye yönelik örgütsel bağlılıklarının kuvvetli olması büyük önem arz etmektedir. Bireyler için ise; mesleklerinde üst seviyelere ulaşmak, maddi olanaklarını artırmak, sorumluluk almak, saygınlık kazanmak önem kazanmaktadır.

Günümüzün yoğun rekabet koşullarında örgütler açısından en önemli başarı faktörlerinden biri çalışanların örgüte bağlılıklarıdır. Örgüte bağlılık gösteren çalışanlar, çalıştıkları örgüt için yüksek performans sergileyerek kaliteli ürün ve/veya hizmet üretilmesine katkıda bulunacaklardır.

Bu araştırmanın temel amacı, beyaz yakalı çalışanların örgütsel bağlılıklarının çalışma motivasyonu üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Çalışma motivasyonu ve örgütsel bağlılık; demografik özellikler ve işletme yapısı ile yakından etkileşim ile örgütlerin genel yapısını etkilemektedir. Bir başka ifade ile beyaz yakalı çalışanların sahip oldukları demografik özellikler ile çalışılan işletmenin çapına göre örgütsel bağlılıklarının ve çalışma motivasyonlarının belirlenmesi ve belirtilen bu iki değişken arasında bir ilişkinin olup olmadığını sorgulamaktır. Bu nedenle yapılan çalışma, literatüre katkıda bulunması, sonradan bu konuda yapılacak çalışmalara rehberlik etmesi ve beyaz yakalı çalışanların bulunduğu kurumlara konuyla alakalı bilgi vererek hali hazırdaki uygulamalarının sorgulanmasını sağlamak için önem taşımaktadır. Bu amaç doğrultusunda elde edilen sonuçların gerek ilgili işletmelerin personeliyle ilgili yaptığı ve yapacağı uygulamalar açısından, gerekse akademik açıdan önemli yararı ve katkıları olacaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde, çalışan ve örgüt kavramı tanımlanarak çalışmaya başlanmıştır. İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı tanımlanarak, örgütsel bağlılık sınıflandırmaları ile ilgili bilgi verilerek, örgütsel bağlılık göstergeleri ve sonuçlarından bahsedilmiştir. nc bölümde, motivasyon ve iş tatmini kavramları tanımlanarak motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişki ele alınmış, daha sonra çalışma motivasyonunu etkileyen kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler ile bunun sonuçları üzerinde durulmuştur. Son bölümde ise beyaz yakalı olarak personelin çalışma motivasyonu ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında fark olup olmadığı konusunun araştırılmasına yönelik olarak yapılacak çalışma ve

sonuçları konusunda bilgi verilmiştir. Ampirik alışma, Manisa'da çeşitli büyüklüklerdeki işletmelerde beyaz yakalı olarak çalışan 20-45 yaş arası 154 kişi ile anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümde, örgüt ve çalışan hakkında temel tanımlara ve bilgilere değinilmiştir.

1. ÖRGÜT KAVRAMI

Latince “organum” ve “organizare” kelimelerinden Latin kökenli dillere aktarılmış oradan da Türkçeye girmiş olan “organizasyon” sözcüğü, “organizare” temeline bağlı olarak; “örgütlenme hareketi” şeklinde ve “organum” kökeninden hareketle; “örgütlü veya organik olma süreci ya da durumu” biçiminde tanımlanmıştır.

Sözcüğün ilk anlamı işletme literatürüne “örgütlenme” olarak yerleşmiştir. Örgütlenme; yönetimin – planlama, örgütlenme, yürütme, motivasyon, koordinasyon, kontrol olarak sıralanan – altı işlevinden birini ifade etmektedir.¹ İşletme yönetimine ait planlamadan sonra en önemli işlev olarak kabul edilen örgütlenme, işletme faaliyetlerini gruplandırmanın yanında, hedeflere ulaşılmasını sağlayacak kararların alınacağı noktaları, çeşitli yetki ilişkilerini ve işletme yapısı içindeki iletişim akımlarını belli ilkeler çerçevesinde ortaya koymayı da içermektedir.²

2. ÇALIŞAN KAVRAMI

Genel iktisadî literatürde, bir iktisadî malın üretilmesi için gerekli olan dört üretim faktörü emek, sermaye, müteşebbis ve toprak (doğa parçası) olarak tanımlanır. Bu dört faktörden her biri üretim için vazgeçilmezdir yani sadece biri olmadan hiçbir mal veya hizmet üretilemez. Kuşkusuz teknoloji ilerlemekte ve

¹ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (5. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul, 1998, ss.13-14.

² İ. Akat, G. Budak ve G. Budak, *İşletme Yönetimi*. Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1997, s.159.

doğaya olan bağımlılık azalmaktadır, bunun yanında öteden beri müteşebbis ile emek (işgücü) aynı kişide birleşebilir ve üretimde bulunabilir. Neo-klasik iktisat bilimi bize emeğin üretim için olmazsa olmaz olduğunu söyler ancak emeğin sahibinden veya onun toplumsal yanından iktisat tarihi dışında pek bahsetmez.

Emek bir meta olarak değil, bir insan faaliyeti olarak düşünüldüğünde ise sosyal bağlamda yerini bulur. Çalışma yani iktisadî mal ve hizmet üretme faaliyeti nasıl ki bir ekonomi için vazgeçilmezse, insanlık için de vazgeçilmez bir olgudur. Günümüzde büyük oranda uzmanlaşan ve çeşitlenen işgücü, ilkel toplumlardaki gibi sadece kendi ürettiğini tüketmez, günlük olarak yaptığı işin karşılığında neredeyse tamamen başkalarının ürettiğini satın alır ve tüketir. Aksi takdirde, modern bir toplumda sayısız mal ve hizmet kalemini tüketen günümüz insanının bu çeşitliliğe ulaşması mümkün olmazdı.³

Çalışmanın yalnızca bir zorunluluk ya da özgürlük olmayışı, bir hak olduğu düşüncesi sosyal hakların gelişimiyle hayata geçen bir düşüncedir. Çalışma hakkı, birçok sosyo-ekonomik hakkın bağlandığı bir temel hak olarak konumundadır. Bu nedenle sosyal devlet anlayışı ve uygulamaları “ücretli çalışma eksenine” oturur. Çalışma hakkını kabul eden devlet, iş gücünün eğitiminden iş bulmaya, çalışma koşullarının iyileştirilmesinden işsizlik, sosyal güvenlik politikalarından birçok uygulamayı hayata geçirmek durumundadır.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütsel bağlılık, günümüzde mal ya da hizmet üretimi gerçekleştiren kurum ve kuruluşlar için üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir konu haline gelmiştir. Mevcut işgücü kaynağı olan iş görenlerin, motive olmaları ve daha yüksek performans sergileyerek görevlerini yerine getirebilmeleri örgütsel bağlılık kavramı ile yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılık, tüm kurumlarda çalışanların memnuniyetlikleri için göz ardı edilemez bir kavram niteliği taşımaktadır. Bu özelliği nedeniyle örgütsel bağlılık birçok araştırmaya konu olmuştur.

³ Naci Gündoğan ve Kemal Biçerli, *Çalışma Ekonomisi*, AÖF Yayınları, 2003, s.6.

İş görenlerde mevcut olan emeğin, deneyimin ve kabiliyetin işe aktarılması sonucunda örgütlerin üretimleri gerçekleşmektedir. Mal ya da hizmet üretimindeki kalite ile iş görenlerin yeterlilikleri arasında yakın bir ilişki söz konusudur.⁴ Birer sosyal sistem özelliği taşıyan örgütler, belirli amaçların gerçekleşmesi için hammadde, teçhizat ve insan gibi üretim faktörlerinden oluşan bileşimlerdir.⁵ İş görenler, ortaya konulan mal ve hizmetin nitelikli, etkin ve verimli olmasında en büyük pay sahibidirler. İş gören faktörünün önemi, zaman ilerledikçe örgüt ve yöneticileri tarafından fazlasıyla hissedilen bir konu haline gelmiştir.⁶ Yapılan açıklamalardan hareketle, bir örgütte çalışan bireylerin nitelik ve yeterliliklerinin artırılabilceğini, ancak bu faktörlerin başarı için tek başına yeterli olmayacağını söylemek mümkündür. Ayrıca, yüksek derecede yeterlilik ve niteliğe sahip, fakat düşük bağlılık tutumu taşıyan çalışanların görevlerini yerine getirmede yeterince istekli olmayacakları da söylenebilir.

Örgütler için temel üretim faktörü insandır. Günümüzde teknoloji ve iletişimde çağ atlanılmasına karşın, insan, örgütler için yaşam sürecinin devamı ve mevcut teknolojik fırsatlardan yararlanabilmek adına en önemli unsurdur.⁷ Örgütsel bağlılık, bir çalışanın belirli bir örgütün hedefleri ve istekleri doğrultusunda hareket ederek onun bir üyesi olarak kalmaya devam etmesi için gereklidir.⁸ Örgütsel bağlılık iş gören ve örgüt adına gerçekleşen birçok faydanın oluşumuyla yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılık, iş görenlerin birlikte hareket edebilme davranışı geliştirmeleri, zamanı ve enerjiyi sadece örgüt için harcama isteğinde bulunarak görevlerini yerine getirmeleri adına önemlidir.⁹

Örgütlerdeki etkinlik ve verimliliğin artırılması yönünde gösterilen yaklaşımların içerisinde örgütsel bağlılık kavramı da yer almaktadır. İş görenler,

⁴ Akyay Uygur, *Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, 2007, s.3.

⁵ Salih Güney, *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2011, s.275.

⁶ Umut Kocabey, *İşletmelerde Performans Değerlendirme, Geri Bildirim, Kariyer Planlama ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2010, s.113.

⁷ Hatice Güçlü, *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006, s.5.

⁸ Stephen Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, (Global Edition), Pearson, New Jersey, 2011, p.111.

⁹ Funda Somuncu, *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir hizmet İşletmesinde Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, 2008, s.3.

örgütlerine bağlılık hissettikleri ölçüde başarılı olmakta, yeteneklerini ve bilgilerini örgütün hedefleri doğrultusunda sarf etmektedirler.¹⁰ İş görenin, işi kabul etmesi ve kendince psikolojik bir anlaşma yaparak işe başlamasıyla örgütsel bağlılık ortaya çıkar. Örgütsel bağlılık, iş görenin hedeflere ve amaçlara ulaşmak için gerekli olan konular hakkında bilgi sahibi olmasıyla daha da ileri seviyelere ulaşır. Bu durum, örgütsel bağlılığın iş gören ile örgüt arasındaki ilişkinin bütünleşik bir yapı olması için gerekli bir koşul olduğunu ortaya koymaktadır.¹¹ Yapılan araştırmalardan hareketle, üretim faktörlerinden birisi olan insan kaynağının, örgütler için ehemmiyetinin hiçbir zaman yadsınamaz bir gerçekliğe sahip olduğu söylenebilir. Teknolojide ve diğer tüm hususlarda sahip olunan kriterler, imkanlar ve fırsatlar ancak insan kaynağının doğru ve etkin bir şekilde kullanılmasıyla anlamlı hale gelecektir.

İş görenin, iş hayatını sürdürdüğü kuruma karşı hissettiği bağın gücünü, örgütsel bağlılık anlamlı kılmaktadır. Örgütsel bağlılığın, iş görenin performansına olumlu katkı yapan, devamsızlığını azaltan, işe zamanında gelme alışkanlığı kazanmasını sağlayan ve istifa gibi olumsuz bir düşünceden uzaklaşıp işine konsantre olmasına olanak sunan, bir faktör olduğu savunulmaktadır.¹² Örgütsel başarı için çalışanların örgütlerine olan bağlılık ve sadakatleri çok önemlidir. Örgütlerine bağlılık hisseden iş görenler kaliteli ürün ve hizmet sunarak beraberinde performanslarını da artırırılar.¹³ İş görenin çalıştığı kuruma karşı hissettiği bağlılığın ve sadakatin, kurum için son derece önemli bir konu olduğu, rakip ve rekabet koşullarının şiddetlenmesi durumunda çok daha net anlaşılmaktadır. Örgüt için öncelikli yapılması gereken, örgütün iş görenler bünyesinde ne derece hissedilip hissedilmediği hususunda çalışmalar yapmak ve bu duruma göre de değişik yönetim metotları uygulamak olmalıdır.

¹⁰ Nesrin Ada, İpek Alver ve Fatma Tatlı, *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma*, Ege Akademik Bakış, Cilt:8, Sayı:2, 2008, s.496.

¹¹ Banu Dolu, *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2011, s.17.

¹² Levent Bayram, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Sayıştay Dergisi, Sayı:59, 2005, s.125.

¹³ Uygur, a.g.e., s.3.

Belirli bir görevin başarı derecesini kalite ve miktarı bakımından artırarak, işe devam etmemenin ve işgücü devrinin azalmasına etkisinin yanında, iş görenin bağlılık faktörüdür. İş görenlerin duygusal enerji ve dikkatlerinin karşılıklı ilişki içinde olması, örgütsel bağlılığın geliştirilmesiyle yakından ilişkilidir. Artan rekabet ve rakip baskılarının şiddetini azaltmak, iş görenlerin bağlılıkları sayesinde söz konusu olmaktadır.¹⁴ İş görenin örgütüne bağlılık hissetmesi, göstereceği iş performansının artmasını sağlar ve örgütün rekabet avantajını elinde tutmasına olanak sunar. Yani rakibin ne kadar güçlü ise sende o kadar güçlüsün demektir. Bu şekilde hissedilmesinin sebebi, örgüt bünyesinde bağlılık duygusu taşıyan ve örgütün amacını kendi hayatında yaşayacak olduğu güzelliklerin ana kaynağı olarak gören bir iş gören kitlesinin söz konusu olmasıdır.

İş gören, örgütlerin yaşamlarını sürdürüp ve gelişim gösterebilmeleri açısından önemli bir unsurdur. Yani iş görenin örgütten ayrılmaması, örgütün yaşamının devamıdır denilebilir. Örgüt yönetimi tarafından iş görenin işten ayrılma durumu fark edilirse bu durumun engellenmesi için çaba sarf edilir. Bu çabanın içerisinde alınan ücretlerin yükseltilmesi, terfi ettirme ve sosyal faaliyetleri artırma gibi yöntemler sayılabilir. Ama bazı örgütler bu durumu (iş görenin işten ayrılmasını) pek önemsemeyebilirler. Nedeni de, örgüt yöneticileri tarafından örgütte çalışmak için bekleyen kişi sayısının bir hayli fazla olduğunun biliniyor olmasıdır.¹⁵ İş görenin, yaşamış olduğu küçük bir problem nedeniyle, çalışıyor olmasının kendi geleceği açısından çok fazla bir anlam ifade etmeyeceğini düşünmesi, onun işi bırakmaya varacak derecede olumsuzluklar içeren eylemlere yönelmesine neden olmaktadır. Böyle durumlarda iş görenine gerçekten ihtiyaç duyan örgütler, iş görenini kurumda tutabilme adına her türlü özveriye gösterecek, bir takım değişikliklere giderek mevcut monoton düzen yerine, daha teşvik edici olan liyakat sistemi ile hak edenin yükselmesi, terfi etmesi ve ayriyeten de ikramiye gibi maddi içerikli sistemlere başvuracaklardır.

¹⁴ Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, ss.3-4.

¹⁵ Münevver Ölçüm Çetin, *Örgüt kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s.90.

Personelin işe devamlılığının sağlanması, bir örgütün hedefleri doğrultusunda başarılı ve etkin bir şekilde çalışma yürütülmesi adına önemli bir konudur. Maddi anlamda kayıpların yaşanması, örgüt bünyesindeki iş görenler arasında etkinlik ve verimlilik faktörünün azalma seyri izlemeye başlaması ve iş görenler tarafından gerçekleştirilen işin niteliğinin düşmesi gibi olumsuz sayılabilecek durumların söz konusu olması, örgütte çalışan devir oranının yüksek olduğunun göstermektedir. Çalışan devir oranının yüksek olmasının sebebiyet verdiği bu olumsuzlukların bertaraf edilmesi de örgütsel bağlılık faktörü sayesinde mümkün olmaktadır.¹⁶ Sürekliliği olan bir başarı yakalamak, örgüt içinde belirli koşulların oluşturulmasıyla mümkün olmaktadır. Bu koşulların başında ise, işe devam etme faktörü yer almaktadır. Devamlılığın sağlanması, örgüt yönetimi için geçmiş dönemlerde yapılan hatalardan ders çıkarmakla beraber gelecek adına yapılacak olan planlar için de etkin ve verimli bir çalışma yapılması imkânını sunacaktır. Örgütlerin performanslarını iç içe girmiş olan bağlılık ve devamlılık kavramları en üst seviyede etkilemektedir.¹⁷ İş görenin, çalıştığı örgüte bağlılık hissetmesi onun işe devamlılığını artıracaktır. İş görenin devamlılığı, örgütün uzun vadede planlamalar yapıp geleceğe pozitif yönde bakmasına, varlığını sürdürüp üretimini artırmasına ve ürettiği malın ve hizmetin kalitesinin yükselmesine olanak sunacağını yukarıdaki yaklaşımlara bakarak ifade etmek mümkündür.

Örgütsel bağlılık kavramı, son yıllarda teknolojik değişimlerle birlikte karmaşık bir yapıya bürünen örgütler açısından önemli hale gelmiştir. Örgütler, iş görenlerinden daha yüksek düzeyde çaba göstermelerini, motive olmalarını ve sorumluluk alarak görevlerini yerine getirmelerini istemektedirler.¹⁸ Örgütlerin kuruluş amaçları farklı olsa bile, tüm örgütler, üretim yapma ve hizmet verme süreçlerini yerine getirirken ham mamul, para, sermaye, deneyim, müteşebbis, teknoloji ve iş gücü şeklinde sıralayabileceğimiz üretim araç-gereç ve girdilerini kullanarak üretimlerini gerçekleştirmektedirler. Ne kadar teknolojik devrim yaşanırsa yaşansın, her türlü teknolojik olanaklardan yararlanma durumu söz konusu olursa

¹⁶ Güçlü, a.g.e., s.5.

¹⁷ Asım Saldamlı, *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009, s.8.

¹⁸ Hatice Özutku, *Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:37, Sayı:2, s.79.

olsun örgütler için en önemli hizmet üretme ve üretim yapma girdisi insan kaynağıdır.¹⁹ Yaşadığımız çağ teknoloji, iletişim ve bilgi çağı olmasına karşın, örgütler nitelikli işgücünden yoksunsa, sahip oldukları paranın, hammaddenin ve bunların yanında teknolojinin çok fazla bir önemi olmamaktadır. Sonuçta tüm bu girdiler, işgücü olarak nitelendirilen insan faktörü tarafından belirli bir sistem dâhilinde bir araya getirilerek hizmet ve üretim olarak ortaya çıkarılmaktadır.

Örgütlerin yaşamlarını sürdürme ve varlıklarını koruma çabalarının özünde örgütsel bağlılık vardır. Örgütsel bağlılık faktörünün etkin olduğu örgütlerde iş görenler, anlayışlı, üretken, sadakatli ve sorumluluk alan bir özelliğe sahip olmaktadırlar. Örgüt amaç ve değerlerine inanan, emir beklemeden beklentiler için çaba harcayan ve örgütte kalma isteği taşıyan iş görenler örgütsel bağlılık hissedenlerdir.²⁰ Sadakat ve örgütte kalma isteği de örgütsel bağlılığın özünde yer alan iki kavramdır. Duygusal sorumluluk alma ve örgütle özdeşleşme sadakat olarak tanımlanmaktadır. Sadakat, iş görenler açısından alınacak kararlara direkt etki eden bir etkendir. Duygusal yakınlık ve örgütün üyesi olmaktan memnun olma durumu da örgütte kalma isteği olarak ifade edilebilir.²¹

Örgütsel bağlılık kavramı, bir tutum bir nesne olarak tanımlanır ve örgüte sadakat gibi duyguları yansıtır.²² Örgütsel bağlılık faktörü, örgüt çalışanlarının göstereceği olumlu ve olumsuz tüm davranışlara etki eden bir özelliğe sahiptir. Bu bakımdan örgütsel bağlılık kavramının örgüt bünyesinde çalışanlara aşılması, örgüt yönetiminin öncelikli görevleri arasına girmektedir. İş gören, örgütüne ne derecede bağlılık hissederse, o derecede sadakatli ve işine devam etme isteği taşıyan bir yapıya bürünür. Çalışmış olduğu kurumu, kendi gelecekleri veya yaşamlarında gerçekleşmesini arzu ettikleri isteklerin yerine gelmesi için bir aracı olarak gören iş görenler, örgütlerine sadık olacak ve bağlılık hissedeceklerdir. İş görenlerin kurumlarını benimseyerek işlerine konsantre olmaları, o kurumda uzun süre çalışma hayatlarını sürdürme düşüncelerine bağlıdır.

¹⁹ Güney, a.g.e., s.275.

²⁰ Bayram, a.g.e., s.126.

²¹ Tuğçe Kafdağlı, *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, 2007, s.4.

²² O. Manetje and N. Martins, "The Relationship Between Organisational Culture and Organisational Commitment", *Southern African Business Review*, Vol:13, 2009, p.87.

Batı ülkelerinde fazlasıyla dikkat çeken bir konu olan örgütsel bağlılık kavramı hakkında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu kavram hakkında yapılan çalışma sayısının fazla olmasının bazı nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- “İşten ayrılma nedeni ve iş tatmininden daha etkin bir kavram olarak örgüte bağlılığın ortaya konması,
- Yüksek oranda örgüte bağlılık hissedenlerin, düşük oranda hissedenlere göre daha üstün performans göstermiş olmaları,
- Örgütsel etkinlik ve verimliliğin, yararlı bir göstergesinin örgüte bağlılık olması.”²³

Örgütsel davranışın, örgütsel ve sosyal psikolojinin örgütsel bağlılık konusuna ilgi duymaya başlaması, aynı zamanda bu bilim dallarından gelen araştırmacıların da konuya kendi perspektiflerinden bakmaları, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılır olmasını zorlaştırmıştır. Morrow, bu çerçevede örgütsel bağlılık ile ilgili çok sayıda değişik tanımın yapıldığını ve literatürde yer aldığını belirtmektedir. Araştırmacılar tarafından ortaya konulan örgütsel bağlılık tanımlamalarının bazı noktalarında fikir birliği sağlansa bile bazı noktalarında görüş farklılıkları söz konusu olmuştur. Görüş farklılıkları, örgüte bağlılık kavramının net tanımının yapılmasında görülmekte ve değişik tanımlamaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.²⁴ Örgütsel bağlılık kavramının, diğer örgütsel davranış konularında olduğu gibi çok çeşitli tanımları vardır.²⁵ Örgütsel bağlılık kavramı özellikle 1970’lerden sonra önem kazanan ve üzerinde ehemmiyetle durulan bir kavram haline gelmiştir. Literatürde yer alan bu tanımlamalardan bazıları aşağıda verilmiştir.

²³ Güney, a.g.e., s.276.

²⁴ Mehmet İnce, Hasan Gül, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, 2005, s.3.

²⁵ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, McRaw-Hill, Inc., New York, 1992, p.124.

- Grusky, örgütsel bağlılığı, “bireyin örgüte olan bağının gücü” dür şeklinde tanımlamıştır.²⁶
- “Örgütsel bağlılık; kişinin çalıştığı kuruma karşı hissettiği duygudur.”²⁷
- “Örgütsel bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma, hedef ve değerlerine inanç duyma isteği ve örgüt için yüksek performans sergilemektir.”²⁸
- “Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgüt üyeliğini koruyarak, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda göstermiş olduğu ilginin derecesidir.”²⁹
- Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı, iş görenin örgüte olan yaklaşımını, “örgüt ile arasındaki ilişkiyi yansıtan ve örgütte kalma kararına varmasını sağlayan durum” olarak tanımlamışlardır.³⁰
- “Örgütsel bağlılık, çalışanın kendini örgütü ile güçlü bir şekilde özdeşleşmiş ve örgütünün bir parçası olarak hissetmesinin derecesini ifade etmektedir.”³¹
- “Örgütsel bağlılık, iş görenin belli bir davranış üslubuna ve etrafındaki kişilere bağlılık hissetmesiyle, belli eylemlere yönelmede kendisini taahhüt altına almasıdır.”³²

²⁶ Judy C. Wahn, *Sex Differences in the Continuance Component of Organizational Commitment*, Group & Organizational Management, 1998, p. 256.

²⁷ Saldamlı, a.g.e., s.9.

²⁸ Sabahat Bayrak Kök, *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:20, Sayı:1, 2006, s.297.

²⁹ Stephen Robbins, *Organizational Behavior*, Printice-Hall International, (Seventh Edition) Inc., New Jersey, 1996, s.181.

³⁰ İlkay Güneş, Serkan Bayraktaroğlu, Rana Özen Kutanis, *Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:14 Sayı:3, 2009, s.485.

³¹ John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, *Organizational Behavior*, (Sixth Edition), John Wiley & Sons, INC. New York, 1997, p.98.

³² Balay, a.g.e., s.16.

- “İş görenlerin, örgütün değer ve amaçlarını kabullenmede güçlü inançlara sahip olmaları, örgüt için kendilerinden beklenenlerin ötesinde üstün çaba göstermeleri ve örgütteki üyeliklerinin devamı için kuvvetli istek duymalarına örgütsel bağlılık denir.”³³
- “İş görenlerin örgütleri ile özdeşleşmeleri ve kimlik birliklerinin göreceli gücüdür.”³⁴
- “Örgütsel bağlılık, iş görenin çalışmış olduğu örgütün etkinliklerine katılması yönünde göstermiş olduğu isteğin gücüdür.”³⁵
- “Örgütsel bağlılık, belirli bir örgütün üyesi olarak kalmak için duyulan güçlü arzudur.”³⁶

Yukarıdaki bilgiler ışığında örgütsel bağlılık için; çalışanların herhangi bir baskı altında kalmadan öz iradeleri ile ve kendi çıkarlarını gözeterek örgüt bünyesinde bulunmayı istemeleri, örgütsel değerleri benimseyerek örgütün hedeflerine ulaşılması için çalışmaya istekli olmaları şeklinde bir tanım yapılabilir.

³³ Güney, a.g.e., s.277.

³⁴ İsmail Bakan, *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Gazi Kitabevi, 2011, s.7.

³⁵ Recep Madan, *Örgütlerde Güven Olgusunu Yerleştirmenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, 2011, s.42.

³⁶ Luthans, a.g.e., p.124.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde, örgütsel bağlılığın önemi, türleri, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın sonuçları ve sınıflandırılması hakkında bilgiler verilmiştir.

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Bugüne kadar örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırma sayısının fazla olmasının nedenleri arasında, örgütsel bağlılığın işi bırakma, zamanında işe gelmeme, performans kaybı ve devamsızlık gibi sonuçlarla yakından ilişkili olması sayılabilmektedir.³⁷ Taylor'un yönetim anlayışında, işletme için yararlı olan her şey insan için de yararlıdır felsefesi yer almakta, öncelikli olarak örgüt içi değişkenler öne çıkartılmakta ve iş görenin güdülenmesi ise arka plana atılmaktadır.³⁸ Her şeyin örgüt çıkarları doğrultusunda gerçekleşmesi, örgüt unsurunun var olmasında en büyük etken olan iş gören kaynağının görmezden gelinmesi anlamına gelmektedir. Bu olumsuz durumdan vazgeçildiği ölçüde, iş görenin örgütüne olan bağlılığı şiddetlenecek ve iş gören için zamanla örgütü adına üstün çaba ve zaman harcama isteği duymak olağan bir durum haline gelecektir.

İş görenlerin davranışlara bağlılıkları, diğer iş görenlerin davranışlarına da etki ettiğinden örgütsel bağlılık önemli hale gelmektedir. Kiesler, bağlılık etkilerini tahmin etmek için iki varsayım ileri sürmektedir. Birincisi, iş görenlerin yaptıkları ve takındıkları tutumlar arasındaki tutarsızlıkları çözmek, ikincisi ise, örgütsel bağlılık etkisi ile iş görenlerin daha az değişen tutum içinde olmalarıdır.³⁹ Örgütsel bağlılık, günümüzün rekabet şartlarında örgütler için başarı sağlamanın önemli bir faktördür. Örgütler, mal veya hizmet üretimine vermiş oldukları önem kadar iş görenlerinin memnuniyetliklerine de önem vermeye başlamışlardır. Verilen bu önem, örgütsel

³⁷ Kafdağlı, a.g.e., s.9

³⁸ İnce, Gül, a.g.e., s.12.

³⁹ İnce, Gül, a.g.e., s.13.

bağlılık kavramını ön plana çıkartmıştır. Çalışmış oldukları örgüte bağlılık duyan iş görenler, nitelikli ürün ve hizmet üretilmesinde rol alarak performanslarını yükseltirler.⁴⁰ Günümüz dünya ekonomisinde örgütler, başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için birçok sorunla mücadele etmek durumundadırlar. Bu mücadele kapsamında örgütler tarafından yürütülebilecek işlemler, maliyetleri düşürmek, iş görenlerin performanslarını artırmak, izlenen yöntemleri ve üretilen ürünleri iyileştirmek, nitelik ve verimlilik bakımından da sürekli olarak artış sağlayabilme çabası içinde olmak şeklinde sıralanabilmektedir.⁴¹

İnsan, makine-teçhizat ve sermaye gibi üretim faktörlerinin bir araya gelmesi örgütleri meydana getirmektedir. Mal ve hizmet üretiminde bu faktörler yer almaktadır. Belirli kategorilerde ihtisaslaşmış olan bölümlerin üstlenmiş oldukları görevleri yerine getirebilmeleri bu faktörleri etkin kullanabilmelerine bağlıdır.⁴² İş görenlerin istek ve ihtiyaçları zaman geçtikçe değişiklik arz etmekte, maddi boyutlu ödüllerin verilmesi tatmin edici olmaktan uzak kalmakta, tatmin edici olacağı düşüncesi ile psikolojik, sosyal ve kültürel eylemlere yönelim söz konusu olmaktadır. Değişen bu yönelimler daha çok sonuç odaklı bir görünüm içermektedir.⁴³ Örgütler için günümüzde en önemli konu kaynakların etkin kullanımudur. Bu etkinliği oluşturmak için de örgütler, genellikle iş gören devir oranının sebep olduğu yüksek maliyetlerden kurtulmak ve iş görenlerin sürekliliğini sağlayabilmek adına onların bağlılıklarını artırma çabası içindedirler.⁴⁴

Örgütsel bağlılık, örgütsel iletişim ve sonuçlar üzerinde de son derece önemlidir. Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlerin, örgütün misyon ve amaçları doğrultusunda daha çok çalıştıklarını ortaya koymaktadır.⁴⁵ Buna ilaveten bu iş görenlerin, örgüt için daha uzun bir süre çalışma isteği duydukları ve

⁴⁰ Öz, a.g.e., s.72.

⁴¹ Güney Çetin Gürkan, *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, 2006, s.10.

⁴² Saldamlı, a.g.e.,s.27.

⁴³ Emre Eymür, *Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansını İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 2009, s.15.

⁴⁴ Tamer Gündoğan, *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası*, Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, 2009, s.8.

⁴⁵ İnce, Gül, a.g.e., s.14.

örgütle olan ilişkilerinde de daha olumlu bir tavır sergiledikleri gözlenmektedir.⁴⁶ Ama örgütsel bağlılığı düşük olan iş görenler ise başarı sağlayamamaktadır. Başarı sağlayamamalarının sebebi, kendilerini örgütün misyon ve amaçları doğrultusunda yönlendirememiş olmalarıdır.⁴⁷ Bu açıklamaların paralelinde şunu söylemek gerekir; bir iş gören örgütüne ne kadar bağlı ise örgütü için o derecede çalışır ve kendi başarısını örgütün başarısına bağlı olarak görüp o şekilde hareket eder. Bu bağlılığı sağlamanın da örgüt yönetiminin yapması gereken öncelikli işlerden biri olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütsel bağlılık, iş gören-örgüt ilişkisi neticesinde oluşur ve iş görenin örgütüne karşı hissetmiş olduğu bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütler için artık üretim yapmak veya satışları artırmak kadar önem kazanan başka bir durumsa iş görenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnuniyet duymalarını sağlamaktır. Örgütlerin bu çabayı göstermelerinin sebebi, örgütsel bağlılık duygusunun iş görenin performansına olumlu etki yaptığına inanılıyor olmasıdır.⁴⁸ Örgütsel bağlılık kavramı çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından ayrı ayrı öneme sahiptir. Bu unsurlar için örgütsel bağlılık kavramı aşağıda incelenmiştir.

1.1. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi

Kendi başına ne örgüt bir anlam taşır ne de iş gören, bu iki kavram bir araya gelip bir bütün oluşturarak anlam taşırlar. Yani biri olmadan diğeri bir anlam ifade etmez. İkisi arasındaki denge, bağlılık kavramının pekiştirilmesi sayesinde kurulmaktadır. İş gören, kendi amacına örgüt içinde bulunduğu süre zarfında ulaşma imkanı bulmakta, örgüt ise amaçlarına iş gören faktörü sayesinde ulaşabilmektedir. Bu anlam bütünlüğünün devamlılığı sağlanırsa, en az maliyetle yüksek verim elde edilir ve rekabet üstünlüğü örgütün eline geçmiş olur.⁴⁹ Örgütler sağlamış oldukları iş olanakları ile iş görenlerin gelir elde ederek yaşamlarını sürdürmelerine imkan

⁴⁶ Kök, a.g.e., s.299.

⁴⁷ İnce, Gül, a.g.e., s.14.

⁴⁸ Somuncu, a.g.e., s.6.

⁴⁹ Samuray Karaca, *İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, 2001, s.51.

sunmaktadırlar.⁵⁰ İş gören örgütünü kendisi için bir fırsat olarak görürse, bütün çaba ve özverisiyle örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda zaman harcayacaktır. İş gören örgütüne bağlılık hissediyorsa, örgütü için her şeyi üstün bir başarıyla yapmaya çalışacaktır. Çünkü elde edilecek sonuç onun içinde bir tatmin kaynağı olacaktır.

1.2. Örgütsel Bağlılığın Yöneticiler Açısından Önemi

İş görenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının artmasını sağlayabilen yöneticiler, önemli yönetim sorunlarından bir tanesine çözüm üretmiş olmaktadır.⁵¹ Ortak bir amaç için örgüt bünyesinde yer alan faktörlerden bir tanesi de yöneticilerdir. Yöneticilik geçmişten günümüze içinde en fazla özellik barındıran bir kavramdır. İşletmeyi oluşturan makine-teçhizat, sermaye ve iş gören faktörlerine sahip olmak her şeyin hallolduğu anlamına gelmemektedir. Önemli olan bu faktörleri en iyi şekilde organize edebilecek bir yönetime ve yöneticiye sahip olmaktır. İşletme, nitelikli bir yöneticiye sahipse eldeki diğer verileri en iyi şekilde işleyip, üretim gerçekleştirebilecek ve hizmet sunabilecektir. Mal ve hizmet üretimi, örgütlerin kuruluş gayeleri arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Bu durumun gerçekleşebilmesi içinde çalışana ve yönetene ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütler açısından, iş görenlerin örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlayacak ve iş görenlere yapmış oldukları işin sadece örgüt çıkarı için olmadığını ifade edebilecek bir yöneticinin olması da son derece önemlidir.

1.3. Örgütsel Bağlılığın Örgütler Açısından Önemi

Örgütler, toplum tarafından ihtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin üretilmesi amacıyla kurulmuşlardır. İnsan faktörü ise, örgütü hedefine ulaştıracak en önemli

⁵⁰ Bakan. a.g.e., s.47.

⁵¹ Hayrettin Ertan, *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi, 2008, s.8.

unsurdur.⁵² Örgütsel bağlılık çeşitli sebeplerden ötürü örgütler için ehemmiyet kazanmıştır. Bu sebepler dört ana başlık altında sıralanabilir:

- ‘‘Örgütsel bağlılığın, işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılmada en önemli etken olması,
- İş tatmini ve işi benimseme gibi tutumsal içerikli yapıların yanında duygusal yapılarla da ilişkili olması,
- İş görenin işine ve görevine ilişkin durumlarla ilişkili olması,
- Sonuncusu ise, iş görenlerin demografik ve kişisel özellikleri ile ilişkili olması örgütsel bağlılık kavramını örgütler için önemli kılmaktadır.’’⁵³

Yukarıda sıraladığımız sebeplerden dolayı örgütsel bağlılık örgütler için önem kazanmıştır. Örgütün, iş görenini en iyi şekilde işini yapmaya sevk etmesi, onun varlığının devamı adına çok önemli bir aşamadır.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ

Örgütsel bağlılık, araştırmacılar tarafından değişik boyutlara ayrılarak tanımlanmaya ve kavramlaştırılmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmalardan bir tanesi de Allen ve Meyer’inkidir, araştırmacıların söz ettikleri tüm tanımların üç genel içerikten birini yansıttığını ifade ederek, üç bileşenden oluşan bir bağlılık modeli ortaya koymuşlardır.⁵⁴ Örgüte bağlılığı oluşturan bileşenleri, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı olarak üç farklı şekilde sıralayabiliriz.⁵⁵ Allen ve Meyer, bu modellemenin birer bağlılık çeşidinden ziyade bağlılık bileşeni olarak bilinmesini istemektedirler. Nedeni ise, iş görenin örgütle ilişkisinin bu üç bileşenin değişik

⁵² Fatih Karcıoğlu, Erkan Türker, *Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:24, Sayı:2, 2010, s.127.

⁵³ Saldamlı, a.g.e., ss.27-28.

⁵⁴ Nigar Demircan Çakar, Adnan Ceylan, *İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri*, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 2005, s.54.

⁵⁵ Bayram, a.g.e., s.132.

boyutlarını içermesi ihtimalidir.⁵⁶ Bu üç bağlılık türünün detaylı açıklaması aşağıda yapılmıştır.

2.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, iş görenin kendi isteği ile örgüte ve onun değerlerine inanmasıdır.⁵⁷ Duygusal bağlılık, iş görenin hiçbir baskı hissetmeden örgüte karşı elinden geldiğince katkı yapmaya çalışmasıdır. Örgüt yönetiminin oluşmasını en fazla arzu ettiği bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılığın bağımsız bir şekilde uzun yıllar sürmesi ve bu bağlılık duygusunu taşıyan iş görenlerin de örgütün çıkarlarına değer vermeleri, örgüt adına önemli fayda sağlamaktadır.⁵⁸ İş gören tarafından hissedilen bağlılığın kendiliğinden oluşmuş olması istenilen bir durumdur. İş gören, örgütüne kendi çıkarlarının gerçekleşmesi için en önemli etken gözüyle bakıyorsa, o iş gören örgütüne karşı duygusal bağlılık hissediyor denilebilir. Onun için öncelik örgütün çıkarlarıdır. İş görenin çıkarının gerçekleşebilmesi, örgüt çıkarlarının gerçekleşmesinin neticesinde olmaktadır. Bu durum da iş görenlerin duygusal bağlılıklarını tetikleyici nedenler arasında yer almaktadır.

Duygusal bağlılık, örgüt değerlerinin, hedeflerinin ve amaçlarının iş görenler tarafından benimsendiği ve aynı oranda hissedildiği bağlılık türüdür. Bu iş görenler, her örgüt yönetiminin sahip olmak istediği profildeki iş görenlerdir. Duygusal bağlılık hisseden iş görenler, kendilerini örgütlerine adanmış, işlerine karşı olumlu tutum sergileyen ve ekstra çaba gerektiğinde çok fazla düşünmeden hareket edenlerdir.⁵⁹ Literatüre bakıldığında, örgüte bağlılık kapsamında yapılan araştırmalarda duygusal bağlılık konusu, diğer bağlılık türlerine göre daha çok araştırılmıştır. Daha çok araştırılmasının sebebi, istenilen iş tutumlarıyla en güçlü ilişkiyi duygusal bağlılığın göstermiş olmasıdır. Duygusal bağlılık, iş başarımı, örgütsel vatandaşlık hareketi ve işe devam etme gibi örgüt açısından istenilen iş

⁵⁶ Eymür, a.g.e., s.20.

⁵⁷ Robbins, Judge, a.g.e., p.111.

⁵⁸ Eymür, a.g.e., s.22.

⁵⁹ Bayram, a.g.e., s.132.

tutumlarının gerçekleşmesinde en büyük etkiye sahiptir.⁶⁰ Duygusal bağlılık, iş görenlerin örgütsel değerlere tutunması ve bu değerlerle bütünleşmesidir.⁶¹ Yukarıda yapılan açıklamalardan hareketle, örgüt ve örgüt yönetimi açısından duygusal bağlılığın iş görenlerde bulunması istenilen özelliklerin başında geldiğini ifade etmek mümkündür. Nitelikli iş görene sahip bir örgüt, sahip olduğu bu nitelikli gücü tam anlamıyla kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirip, örgüte karşı güçlü bir bağla bağlılık duymasını sağlayabiliyorsa çok büyük kazanım elde etmenin ilk aşamasını gerçekleştirmiş olmaktadır.

2.2. Devamlılık Bağlılığı

Devamlılık bağlılığı, iş görenlerin örgütlerine yapmış oldukları yatırımların neticesinde oluşan bir bağlılık türüdür. Devamlılık bağlılığı, örgütte geçirilen süre zarfında harcanan emeğin, zamanın, çabanın, elde edilen konumun ve gelirin çalışanın örgütten ayrılması halinde kaybedileceği düşüncesinin iş görenlerde oluşturmuş olduğu bağlılık türüdür.⁶² Devamlılık bağlılığı, bir örgütte kalmakla edinilen ekonomik değerdir.⁶³

Allen ve Meyer devamlılık bağlılığını, iş görenlerin çalıştıkları örgütten ayrılmalarının, örgüte yüksek maliyet ve bununla beraber olumsuzluk getireceği endişesi taşıyarak işe devam etmeleri şeklinde tanımlamışlardır.⁶⁴ Yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı gibi devamlılık bağlılığında esas olan örgütte çalışmaya duyulan devam etme gereksinimidir. Bu gereksinimin var oluşu ise, iş göreni örgüt içinde kalmaya itmektir.

⁶⁰ Kadriye Övgü Çakmak, *Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2011, s.140.

⁶¹ Hasan Gül, Ercan Oktay, Hakan Gökçe, *İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*, Akademik Bakış Dergisi, Sayı:15, 2008, s.3.

⁶² Boylu, Pelit, Güçeri, a.g.e., s.3

⁶³ Robbins. Judge, a.g.e., p.111.

⁶⁴ Ada, Alver, Tatlı, a.g.e., s.501.

İş görenlerin, çalıştıkları örgüte devamlılık bağlılığı hissetmelerinin esas nedeni, örgütten ayrılmaları halinde iş seçeneklerinin çok az olacağı düşüncesine sahip olmalarıdır. Böyle düşünen iş görenler, farklı bir iş bulamadıklarından örgütte kalmaya devam etmektedirler. Bunun yanında bazı iş görenler ise, gelecekle ilgili beklenti ve geçim derdi gibi mecburi sebeplerinin olması nedeniyle örgütte kalacaklardır.⁶⁵ İş görenlerin sahip oldukları iş seçenekleri, devam bağlılığına etki eden bir diğer unsurdur. Sahip oldukları iş seçeneklerinin çok olduğunu düşünen iş görenler, iş seçenekleri az olan iş görenlere göre daha düşük seviyede devamlılık bağlılığına sahiptirler.⁶⁶ Ruhsal, mali veya fiziki faktörler gibi, örgütten ayrılmanın maliyetini artıran etkenler, devamlılık bağlılığının kuvvetlenmesine sebep olmaktadır. Örgütten ayrılması halinde oluşan yüksek maliyete katlanamayacağını düşünen iş gören işine devam edecektir.⁶⁷ İş görenin devamlılık bağlılığı, sahip olduğu iş durumuna ve mevcut işini bıraktığı zaman var olan iş seçeneklerine göre şekillenen bir bağlılık türüdür. İş gören için öncelikli hedef çalıştığı işte iyi olmak ve geçimini sağlamaksa, devamlılık bağlılığı yüksek olacaktır. Eğer çalışan açısından öncelikli hedef mevcut işine göre daha iyi koşullara sahip bir işte çalışmak ve edinilmesi zor statülere sahip olmaksızın örgütüne olan devamlılık bağlılığı düşük olacaktır.

Meyer ve Allen'e göre, devamlılık bağlılığının iki önemli belirleyicisi vardır. Bunlar; yan bahisler ve iş alternatifleridir. İş görenlerin örgütte kalma olasılıkları, yan bahislerinin büyüklüğü ile yakından ilişkilidir. Diğer belirleyici unsurda alternatiflerin kısıtlı olmasıdır.⁶⁸ Devamlılık bağlılığında iş görenler, örgütten ayrılmanın parasal ve parasal olmayan maliyetlerinin yüksek ve alternatif iş imkanlarının yetersiz olması nedeniyle istemeseler de örgütte kalacaklarından fazla gayretli olmayacaklardır. Bu durum, örgüt açısından verim kayıplarının yaşanmasına ve iş görenler açısından da performans düşüklüğüne neden olmaktadır.⁶⁹ Genel olarak bakıldığında, bir örgütte çalışma hayatını sürdüren iş görenlerin çalıştıkları örgütlere bağlılık göstermeleri, kendileri için söz konusu olan yatırımların

⁶⁵ Bayram, a.g.e., s.133.

⁶⁶ Çakar, Ceylan, a.g.e., s.56.

⁶⁷ Bakan, a.g.e., ss.98-99

⁶⁸ Çakmak, a.g.e., s.143.

⁶⁹ Sert, a.g.e., s.22.

paralelinde olmaktadır. İş görenler için öncelikli hedefin ne olduğu ve ne derecede önemli olduğu bu şekilde ortaya çıkmaktadır. Yapılan yatırımların karşılığında kaybedilecek olanlardan korkmayıp farklı iş kollarına geçen veya geçmekte çok fazla tereddüt etmeyen iş görenler için devamlılık bağlılığı söz konusu olmamaktadır.

2.3. Normatif Bağlılık

Meyer ve Allen, insanların toplumsal değer yargılarının etkisiyle ortaya çıktığını savundukları bir bağlılık türünü normatif bağlılık olarak adlandırmaktadırlar. Duygusal ve devamlık bağlılığına ilaveten ahlaki niteliği de kapsayan üçüncü tür bağlılık olarak görülen normatif bağlılık, duygusal bağlılık türü ile benzerlikler taşısa da aynı değildir. Normatif bağlılık, örgüte sadık olma meyli ile bağlantılı olup, örgütün görev, ülkü, amaç ve icraatları ile ahenk içinde olan inanç ve normları içermektedir.⁷⁰ Normatif bağlılık, iş görenin ahlaki ve etik değerlerinden dolayı örgütte kalma zorunluluğudur.⁷¹ İş görenin örgüte olan bağlılığında veya rıza göstermesinde kendini mecburi görmesi normatif bağlılıkla açıklanabilir bir durumdur.⁷² Normatif bağlılık, iş görenlerin örgütte devam etmeleri ile alakalı sorumluluk hislerini ifade etmektedir. İş görenlerin, bu bağlılık türünde göstermiş oldukları örgütsel bağlılık, o iş görenlerin şahsi menfaatleri sebebiyle değil, yaptıklarının olması gerekenler ve ahlaki olduğuna inanmış olmalarındandır.⁷³ Normatif bağlılık, örgütsel üyeliğin devam ettirilmesi doğrultusunda sorumluluk hissi taşımaktır. Örgüt üyeliğini doğru bir hareket olduğu için devam ettiren iş görenin normatif bağlılığı da yüksek olmaktadır.⁷⁴ Açıklamalardan hareketle normatif bağlılık, iş görenin kendini, örgütte kalmaya zorunlu kılan psikolojik bir sözleşmenin sahibi olarak görmesi şeklinde tanımlanabilir.

⁷⁰ Feyza Taşkın, *Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, 2010, ss.39-40

⁷¹ Robbins, Judge, a.g.e., p.111.

⁷² Yavuz Demirel, *Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:15, Sayı:2, 2008, s.184.

⁷³ Karcıoğlu, Türker, a.g.e., s.128.

⁷⁴ Yasemin Arbak, Jülide Kesken, *Örgütsel Bağlılık, Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Yaklaşım*, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 1.Baskı İzmir, 2005, ss.65-66.

Normatif bağıllık, çalışanın örgütüne bağıllık duymayı bir görev olarak görmesi ve taşıdığı bağıllığın da doğru bir davranış olduğuna inanmasıyla ortaya çıkmaktadır.⁷⁵ İş görenin, kendini örgüte adanmasında ve örgüte karşı sadakatli olmasında iş görene etki eden unsur normatif bağıllık duygusudur. Ayrıca normatif bağıllık, iş görenlerin örgüte tutkun olmalarına da etki etmekte ve örgütün yürütmüş olduğu icraatları iş görenler tarafından özümsemesinde ve inanılmasında da etkili olmaktadır.⁷⁶ Bu şekil işleyen iş gören-örgüt değerleri arasındaki uyum örgütsel kimlik sürecini ortaya çıkarmaktadır.⁷⁷

Normatif bağıllık, iş görenlerin minnet hislerini esas alan örgütsel bağıllık türüdür. Bu yaklaşıma göre, iş görenlerin gaye ve değerleri ile işletmenin misyonu arasındaki ahenk, iş görenlerin minnet hissi taşımalarına sebep olmaktadır. Normatif bağıllığı yüksek olan iş görenler örgütte kalmayı doğru ve etik bir davranış olarak kabul ettiklerinden, örgütten ayrıldıkları takdirde, örgüt sahiplerini ve iş arkadaşlarını düş kırıklığına uğratacaklarını, bununla beraber kendileri içinde kötü düşüncelerin hakim olacağını düşünmektedirler.⁷⁸ Normatif bağıllık, iş görenlerin ahlaki bir vazife sorumluluğu ve örgütten ayrılmamaları gerektiğine inanmaları neticesinde oluşan bağıllık türüdür.⁷⁹ Normatif bağıllıkları yüksek olan iş görenler sorumlulukları nedeniyle örgütteki görevlerine devam ederler.⁸⁰ Bu bağıllık türünde en önemli unsur, iş görenlerin kendilerini işverenlerine karşı mecbur hissetmeleridir. İş görenler, kendilerine iş vermelerinden dolayı işverenlerine karşı olan sorumluluklarını yerine getirebilmek adına örgütteki işlerine devam etmekte ve örgütleri için gerekli özveriye göstermekten kaçınmamaktadırlar. Ahlaki kriterler her şeyin önünde olduğundan bireyler, örgütlerine karşı normatif bağıllık duygusu taşımaktadırlar. Örgütte geçirdikleri zamanın kendilerine sorumluluk yüklediğine

⁷⁵ Hasan Gül, Ercan Oktay, Hakan Gökçe, a.g.e., s.3.

⁷⁶ Kocabey, a.g.e., s.120.

⁷⁷ Ufuk Durna, Veysel Eren, *Üç Bağıllık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağıllık*, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:6, Sayı:2, 2005, s.211.

⁷⁸ Bakan. a.g.e., s.101.

⁷⁹ Mahmut Özdevecioğlu, *Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağıllık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:18, Sayı:2, 2003, s.114.

⁸⁰ Natalie J. Allen, John P. Meyer, *The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization*, Journal of Occupational Psychology, Printed in Great Britain, Vol:63, 1990, p.3.

inanılan iş görenler, zamanla işverenlerinin de sorumluluklarını bünyelerinde hissederek.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olmasının önemi çok sayıda araştırma ile ortaya konmuştur. Bu bağlılığın türü ise, kalıcılık açısından önem taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık türlerinden en çok arzu edileni olan duygusal bağlılık, herhangi bir baskı unsuru olmadığından kalıcılığı ve verimliliği açısından en değerli olanı olarak görülmektedir. Devamlılık bağlılığının bir tür çıkar içerdiği önceki bölümde ortaya konmaktadır. Bu ve benzer kaygıların işin sürekliliğini arzu eden çalışan tarafından ön planda tutulması, bu kaygıların ortadan kalktığı örgütsel bağlılığın da ortadan kalkabileceği şeklinde yorumlanabilir. Normatif bağlılık ise her ne kadar duygusal bağlılık ile benzer görünse de, bir baskı unsuru taşıdığından dolayı farklılaşmaktadır. Normatif bağlılık türündeki baskı, toplumsal ahlaki değerlerden gelmektedir. Kişinin sahip olduğu değerler ve içinde bulunduğu çevrenin oluşturduğu baskı nedeniyle örgütten ayrılmama isteğinin artması, duygusal bağlılıkta görülen gönüllülük özelliğinden ayrılmaktadır. Normatif bağlılık türü işletmeler açısından duygusal bağlılık kadar arzu edilmesede, devamlılık bağlılığına oranla daha yararlı olduğu düşünülebilir.

Özetle, bağlılık türlerinden devamlılık bağlılığı çalışanın kendi çıkarı için hissettiği ve işletmeler tarafından en az arzulanan bağlılık türüdür. Normatif bağlılık türü, çalışanların toplumsal değerler nedeniyle sahip olduğu inançları dolayısıyla hissettiği bağlılık türüdür ve yaygındır. Duygusal bağlılık ise bunların içinde çalışanlar tarafından en çok arzulananı, verimlilik açısından en yararlı olanı ve iş tatmini açısından çalışan tarafından en iyi olanıdır. İşletmeler, örgütsel bağlılık çalışmalarında kalıcılığı en yüksek olan duygusal bağlılığı inşa etmek üzerine yoğunlaşmakta ve bunu elde etmek için çağdaş yöntemlere başvurumaktadırlar.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK GÖSTERGELERİ

Homojen olmayan örgütsel bağlılık göstergeleri, iş görenlerin bağlılıklarının değerlendirilmesinde genel bir fikrin oluşmasına katkıda bulunmaktadır.⁸¹ Çalışanların örgütsel bağlılıklarını değerlendirmede kullanılan söz konusu ölçütler içinde öncelikle çalışanların örgütsel hedefleri ve değerleri benimsemesi üzerinde durulmaktadır. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalarda öncelikli olarak inşa edilmeye çalışılan bu özellik kurumsallaşmanın da en önemli aşamasıdır. Örgüt içinde özverili çalışma durumu, örgütsel değerlere bağlılık ile daha da belirginleşecek olan ve yine istenen bir özelliktir. Özverili çalışma özelliği, işletmenin verimliliğini artıracak olan, gözlemlenebilir bir özelliktir. Bununla birlikte çalışmaya istekli olmanın da verimlilik açısından önemi büyüktür. Örgütle özdeşleşme ise duygusal anlamda bağlılığı ortaya koyan bir özelliktir. Normatif bağlılık türünün bir özelliği olarak düşünülse de aidiyet duygusuna sahip olma özelliğinin de örgütsel bağlılık açısından önemi büyüktür.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin anlaşılması, kurumsallaşma çalışmalarında yapılanların değerlendirilmesi açısından oldukça yararlıdır. Bu değerlendirme yapılırken kullanılan ve yukarıda anlatılan ölçütler ayrı başlıklar altında açıklanarak birbirlerinden farkları ortaya konabilir.

3.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

Kurumsal bağlılığın oluşmasının ilk şartı, iş görenlerin gaye ve hedeflerinin örgütün gaye ve hedefleriyle ahenk içinde ve aynı istikamette örtüşmesidir. İş görenlerin beklentileri ile örgütün iş görenlere takdim ettikleri arasındaki fark, iş görenlerin örgüte bağlılık düzeylerine de etki etmektedir.⁸² Porter, Steers ve Mowday gibi yazarlar örgütsel bağlılık konusu üzerinde ehemmiyetle durmuşlardır. Yapılan araştırmalar neticesinde, örgütün gaye ve değerlerini benimsemenin ve bu gaye ve değerlere kuvvetli bir inanç hissetmenin, örgütsel bağlılığın minimal koşulu olduğu

⁸¹ Hasan İbicioğlu, *Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri*, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:15, Sayı:1, 2000, s.14.

⁸² Ada, Alver, Tatlı, a.g.e., s.498.

ortaya çıkmıştır.⁸³ Örgütsel bağlılık duygusu oluşan iş gören, kendi gayelerini gerçekleştirip değerlerine sahip çıkarken, diğer taraftan da kurumun amaçlarının gerçekleşmesi için uğraşmakta ve kurum değerlerine önem vermektedir.⁸⁴ İş görenlerin amaçlarının örgütün amaçları ile uyuşması, onların örgütsel bağlılıklarının güçlü olmasını sağlarken, amaç ve hedeflerin uyuşmaması, örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olmasına neden olmaktadır. Örgüt tarafından gerçekleştirilmek istenilen hedeflerin belirlenmesi aşamasında dikkate değer bir diğer husus ise, iş görenlerin bu hedefleri gerçekleştirmenin hangi ayağını oluşturduklarıdır.

3.2. Örgüt İçin Özveride Bulunma

Örgütsel bağlılık göstergelerinden ikincisi iş görenlerin örgütleri için özveride bulunabilmeleridir. İş görenler, yerine getirmeleri gereken sorumluluklarının ve vazifelerinin haricinde örgütleri için çaba ve zaman harcayabiliyorlarsa, o iş görenlerin örgütlerine bağlılık duyguları var demektir.

İş görenlerin, örgütlerinin başarısı için her türlü koşulda çaba göstermeleri sadece o iş görenlerin bağlılık duygularıyla izah edilebilir bir durumdur. Ayrıca, iş görenlerin en küçük maddi bir yarar ve beklenti içinde olmadan, sadece örgütleri için özveride bulunabilmeleri, o iş görenlerin örgütleriyle bütünleşmelerinin belirtisidir.⁸⁵ Çalışanların çok fazla hesap yapmadan örgütleri için kendi zamanlarını harcamaları, onların örgütsel bağlılık duygularının güçlü olduğunun bir göstergesidir.

3.3. Çalışmaya İstekli Olma

Bu bağlılık göstergesi, iş görenin örgütsel üyeliğinin devamı istikametinde kuvvetli arzu hissetmesidir.⁸⁶ İş görenin, örgütte bulunmaktan memnun olması ve

⁸³ İnce, Gül, a.g.e., s.9.

⁸⁴ Somuncu, a.g.e., s.29.

⁸⁵ Kafdağlı, a.g.e., ss.24-25.

⁸⁶ İnce, Gül, a.g.e., s.10

çalışmaya devam etmesi bu bağlılık göstergesinin sonucudur.⁸⁷ Örgütsel bağlılık, iş görenlerin problemleriyle ilgilenilmesi ile de alakalıdır. Kurum içi iletişim olanakları, aktif insan kaynakları politikaları, sosyal aktiviteler, yeteri düzeyde kariyer fırsatı ve herkesin memnun olduğu işleyen bir adalet sisteminin varlığı gibi etkenler iş görenlerin örgüt üyeliklerini sürdürme arzularına olumlu katkıda bulunmaktadır.⁸⁸ Örgüt politikalarının içerisinde çalışanların önemini vurgulayan bir takım etkenlerin olması, çalışanları örgüt için çalışmaya istekli kılacaktır. Dolayısıyla çalışanların örgüte duydukları bağlılık seviyesinde de artış olacaktır.

3.4. Örgütle Özdeşleşme

Örgütsel bağlılık göstergelerinden bir diğeri de örgütle özdeşleşmedir. Örgütle özdeşleşme, iş görenlerin bir örgütle bütün olmaları veya kendilerini bir örgüte ait olarak görmeleridir. İş görenlerin örgütsel özdeşleşme seviyeleri, onların şahsiyetlerinin örgüt üyeliğine ne derece bağlı olduğunu göstermektedir. Örgütsel üyelik, iş görenlerin şahsiyetlerinde merkezi bir konum edinmiş ve başka sosyal gruplardaki üyeliklerinden de daha ehemmiyetli bir pozisyona gelmişse, bu iş görenlerin örgütle özdeşleşme dereceleri yüksek demektir.⁸⁹ Örgütle özdeşleşme kavramı, Pozitif Psikoloji akımının tesiriyle kişisel ve örgütsel seviyelerde ehemmiyetli bir araştırma konusu olmuştur. Bu araştırmalarla neticesinde, özdeşleşme kavramının “Sosyal Kimlik Teorisinin” gelişiminden ön plana çıktığı ileri sürülmektedir. Yine bu araştırmalar, örgütsel özdeşleşmenin, iş doyumunu, isteklendirme, etkinlik, performans, örgüte sadık olma, işbirlikçi hareketler ve örgütsel vatandaşlık ile irtibatlı olduğunu ortaya koymuştur.⁹⁰

⁸⁷ Ada, Alver, Tatlı, a.g.e., s.499.

⁸⁸ Dolu, a.g.e., s.19

⁸⁹ Canan Nur Karabey, Ömer Faruk İşcan, *Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:21, Sayı:2, 2007, s.232.

⁹⁰ Seçil Taştan, *Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak Örgütle Özdeşleşmenin Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Gönüllü Performans Davranışı Arasındaki İlişkide Ara Değişken Rolünün Değerlendirilmesi: Gıda Sektöründe Yapılan Bir Araştırma*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, 2012, s.228.

Örgütle özdeşleşme, iş görenin örgütsel amaç ve değerleri sahiplenmesidir. Özdeşleşme, iş görenlerin çalışmaktan memnun oldukları örgüt gibi olmak istemeleridir. Kurumların sahip olduğu vizyonun, ikna kabiliyetinin, özgüvenin ve etkin enerjinin iş görenlerde örgütsel özdeşleşmenin oluşmasında önemli bir etkisi söz konusudur.⁹¹

Örgütsel özdeşleşmede birey, kendini ifade etme olanağına sahip olabildiği ve çevresiyle kurmuş olduğu ilişkilerin devam etmesi yönünde kendine fırsat verildiği ölçüde başkalarından etkilenmektedir. Özdeşleşme, iş görenlerin kendileri için önemli olan nesnelere karşılığında örgütleri ile bütünleşmeleridir.⁹² Örgütle özdeşleşme, iş görenin kendini kurumuyla bir bütün olarak görmesi ve elde edilen olumlu veya olumsuz sonuçları da kendisininmiş gibi yaşaması halidir.⁹³

Özdeşleşme, iş görenler tarafından örgüt amaç ve değerleriyle olan aynılıkların fark edilmesini sağlar, kurumsal amaçların ve faaliyetlerin biçimlendirilmesi imkanını verir, kurumsal amaç ve değerlerin benimsenerek belirsizliğin azalmasına olanak sunar. Özdeşleşmenin oluşmasıyla, iş görenler kendilerini, örgüt dışındaki kişilerle olan ilişkilerde örgütün temsilcisi olarak görürler ve önemli iş kararlarında örgütün çıkarını ön planda tutmaya çalışırlar.⁹⁴ Yapılan tüm bu açıklamalardan hareketle özdeşleşmeyi, iş görenlerin kendi kimlikleriyle örgütlerinin kimliklerini bir görmeleri şeklinde tanımlayabiliriz. İş görenlerin, kendileri için gerçekleşen faydayı, örgütleri için de gerçekleşmiş kabul etmelerini veya örgütleri adına meydana gelen olumsuz bir sonucu kendileri için de gerçekleşmiş saymaları, örgütle özdeşleşme kavramının neticesinde oluşan durumlar olarak ifade edilebilir.

⁹¹ İnce, Gül, a.g.e., s.10

⁹² Bayram, a.g.e., s.131.

⁹³ Arzu Çakınberk, Neslihan Derin, Erkan T. Demirel, *Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği*, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 2011, s.93.

⁹⁴ İpek Kalemci Tüzün, *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, 2006, s.76.

3.5. Aidiyet Duygusunun Gelişimi

Aidiyet duygusunun gelişimi, kişisel ve örgütsel değerlerin uyumlu olmasıyla oluşmaktadır. Kişisel değerlerin kurumsal değerlerle ahenk içinde olması ile kurumsal değerlerin kişilerin hareket ve davranışlarda etkinliği aidiyet duygusuyla ifade edilmektedir.⁹⁵ Burada öne çıkan durum, zorlama olmaksızın örgütsel değer ve yargıların bireyler tarafından kabul görülmesidir.

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çok sayıdaki iş gören davranışının nedenini, örgütsel bağlılık kavramı oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı, iş gören davranışlarına etki ettiği gibi kendisi de birçok faktörden etkilenmektedir.

İş görenlerin örgüte bağlılık hissetmeleri, kendi iş verimliliklerinin artmasının yanında örgüt için de olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bundan ötürü bir örgütün, iş görenlerinin örgüte olan bağlılıklarının artmasına ya da azalmasına neden olabilecek faktörlerin farkında olması önemlidir.⁹⁶

Literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin çok farklı biçimlerde tasnif edildiğini görmekteyiz. Yapılan araştırmaların başında, Hrebiniak ve Alutto, Buchanan, Morrow ve Salancik'in çalışmaları yer almaktadır. Araştırmacılar, örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin sınıflandırmasını yaparken değişik metotlardan yararlanmışlardır. Schwenk bu etkenleri dört grupta toplamıştır. Bu etkenler şu şekilde sıralanabilir:

- İş görenlerin geçmişe ait birikimleri,
- Kişisel-demografik etkenler,
- Örgütsel-görevsel etkenler,

⁹⁵ Balay, a.g.e., s.101.

⁹⁶ Çetin, a.g.e., ss.98-99.

- Durumsal etkenler.⁹⁷

Bu çalışmaların dışında Steers, Mowday ile Porter'ın yaptığı araştırmada ise örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; Tablo 1'de de görüldüğü gibi, kişisel, iş, çalışma ve yapısal özellikler olarak sınıflandırılmıştır⁹⁸:

Tablo 1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
1. İşin beklentileri 2. Psikolojik sözleşme 3. Kişisel özellikler	1. İşin kalitesi ve önemi 2. Yönetim 3. Ücret düzeyi 4. Nezaret 5. Örgütsel kültür 6. Örgütsel ödüller 7. Takım çalışması 8. Örgütün bulunduğu sektörün durumu	1. Yeni iş olanakları 2. Profesyonellik 3. İşsizlik oranı 4. Ülkenin sosyo-ekonomik durumu 5. Sektörün durumu

Kaynak: Mehmet İnce ve Hasan Gül, a.g.e., 2005, s.59.

4.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılık literatüründe, kişisel faktörlerden kasıt, işten beklentiler, psikolojik sözleşmeler ile kişisel özelliklerdir.⁹⁹ Farklı kişisel özellikler, örgütsel bağlılık üzerinde değişik sonuçlara sebep olmaktadır. Demografik özellikler, örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir.

⁹⁷ İnce, Gül, a.g.e., s.57.

⁹⁸ Saldamlı, a.g.e., s.30.

⁹⁹ Bakan, a.g.e., s.121.

4.1.1. Yaş

İş görenlerin yaşları, kişisel özelliklerle ilgili en önemli değişkenlerden birisidir. Bu değişken genelde hizmet edilen süre ile birlikte değerlendirmeye alınmaktadır. Hizmet süresi ile yaş değişkeninin birlikte değerlendirilmesinin sebebi ise, aynı yönlü olmalarıdır.¹⁰⁰ Yapılan araştırmaların bazılarında, örgütsel bağlılık değişkeni ile yaş arasında artı yönlü bir ilişki bulunduğunun belirtilmesine rağmen bazı araştırmalarda ise bu ilişkinin devamlı ve güçlü olmadığı ifade edilmektedir.¹⁰¹

Genel anlamda yaşın ilerlemesiyle örgüte karşı bir yakınlık veya ait olma hissi söz konusu olabilmektedir. Bununla beraber yaşın ilerlemiş olması, iş görenin kaybedeceği öge sayısının da çok olacağını göstermektedir. Emekliliğe yaklaşan bir iş gören iş değiştirmek gibi ekstra bir maliyetin altına girmeyi pek istemez. Bundan dolayı yaşlı ilerlemiş iş görenin, örgütsel bağlılığı çok istemese de olumlu yönde etkilenmektedir.¹⁰² İş görenlerin yaşlanması, örgütteki yatırımlarının da artmasına neden olmaktadır. Böylece o iş görenler için başka örgüt ve iş seçeneklerinin cazibesi azalış göstermektedir. Örgütteki yatırımı fazla olmayan iş görenler için, işten ayrılmanın çok fazla tedirginlik oluşturan bir tarafı söz konusu değildir.¹⁰³ Genel olarak bakacak olursak, yaşlanmanın iş ve sektör değiştirmede bir engel olarak görüldüğü söylenebilir. Böyle görülmesinin sebebi, yaşlı iş görenlerin yeni bir işte öğrenme zorluğu yaşayacaklarını düşünmeleridir. Genç iş görenlerde ise, hayal edilen iş ve kariyer için ele geçecek fırsatları değerlendirme düşüncesi hakimdir. Çünkü onlar için hayat yeni başlıyordur ve hayatlarını istedikleri gibi şekillendirme adına yeteri kadar zamanları söz konusudur. Bu durum da, genç iş görenlerin örgütsel bağlılıklarına olumsuz etki etmektedir.

¹⁰⁰ Gündoğan, a.g.e., s.20.

¹⁰¹ Güçlü, a.g.e., s.61.

¹⁰² Saldamlı, a.g.e., s.33.

¹⁰³ Güner Çöl, Hasan Gül, *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:19, Sayı:1, 2005, s.295.

4.1.2. Cinsiyet

Cinsiyetin bağıllıkla ilişkisiyle alakalı tüm araştırmalar daha çok erkek çalışanlar üzerinde yoğunlaşmış olmakla birlikte, işgücüne katılan kadın artışı, bu alandaki araştırmaların da artmasına neden olmuştur.¹⁰⁴ Cinsiyetin örgütsel bağıllığa etkisine ilişkin yapılan araştırmalarda ortak bir düşünceye varılamamıştır. Bazı araştırmalarda, kadın iş görenlerin örgütsel bağıllıklarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu yüzden kadın iş görenlerin işlerini değiştirme oranının düşük olduğu gözlenmiştir. Yine bazı araştırmalarda, erkek iş görenlerin örgütsel bağıllıklarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Nedeni de kadın iş görenlerin mevcut işlerinden daha çok evlerine ve ailelerine önem vermeleridir.¹⁰⁵

Cinsiyet ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalar, erkek çalışanların kadınlara göre genellikle daha yüksek mevki ve maaşla çalışıyor olmalarının, onların örgütsel bağıllıklarının yüksek olması sonucunu ortaya çıkarmıştır.¹⁰⁶ Sonuç olarak, günümüz toplumlarında ailenin geçiminden erkeğin sorumlu olması da, onun çalışmış olduğu örgüte yüksek derecede bağıllık duymasına neden olmaktadır denilebilir.

4.1.3. Medeni Durum

İş görenlerin örgütsel bağıllıklarına etki eden bir diğer önemli unsurda onların medeni durumlarıdır. Örgütsel bağıllığın gelişmesinde medeni durum ciddi bir parametre olarak kabul görmektedir. İş görenlerin yaşlı olmaları veya çocuk sahibi olmaları örgütsel bağıllığın gelişmesinde etkili olan bir durumdur.¹⁰⁷ Ailelerine karşı maddi sorumlulukları nedeniyle evli olan iş görenler örgütteki yatırımlarından mahrum kalmak ve işlerini kaybetmek istemeyeceklerdir.¹⁰⁸

¹⁰⁴ Billy Gumbang, Norazah Mohd Suki, Norbayah Mohd Suki, *Differences Between Job Satisfaction, Organisational Commitment Gender*, Labuan e-Journal of Muamalat and Society, Vol. 4, 2010, p.4.

¹⁰⁵ Cengiz, a.g.e.,s.56.

¹⁰⁶ Bakan, a.g.e., s.126.

¹⁰⁷ İnce, Gül. a.g.e., s.64.

¹⁰⁸ Gündoğan, a.g.e., s.24.

Özellikle evli ve dul olan kadın iş görenler, bekar olan kadın iş görenlere göre bağlılık hissettikleri örgütten ayrılmanın daha maliyetli bir durum olduğunu düşünmektedirler. Evli olan kadın iş görenlerin örgütlerine daha yüksek düzeyde bağlılık duymalarının sebebi, bu şekilde hissediyor olmalarıdır. Başka bir araştırmada, evli erkek iş görenlerin örgütlerine daha yüksek düzeyde bağlılık hissettikleri, evli kadın iş görenlerin ise erkeklere nazaran daha düşük seviyede örgütlerine bağlılık hissettikleri ortaya konulmuştur. Bu sonuca varılmış olmasının nedeni olarak, evlenmiş olan erkek iş görenlerin yaşamlarına bir düzenin gelmesini, kadınlarda ise ekstra bir dizi sorumluluk altına girileceği fikrinin oluşmaya başlamasını göstermek mümkündür.¹⁰⁹

Yeni iş teklifleri ile karşılaşılması durumunda, bekar iş görenler daha rahat hareket etmektedirler. Bakmakla yükümlü oldukları kişi sayısının az olması veya hiç olmaması, bekar iş görenlerin bu şekilde rahat hareket etmelerine neden olmaktadır. Evli olan iş görenler, iş değiştirme riskine kolay kolay girmezler. Onlar için öncelikli koşul mevcut işin korunması olup, kendilerinin ve bakmakla yükümlü oldukları kişilerin hayatlarının olumsuz etkilenmemesidir. Bekar iş görenlerin rahatlıkla iş değiştirme düşüncesinde olmaları, onların örgüte bağlılıklarının düşük olmasına neden olmaktadır.¹¹⁰ Genel anlamda medeni halin örgütsel bağlılığa direkt olmasa da endirekt olarak etkide bulunduğunu ifade edebiliriz. Ayrıca iş görenlerin yaşlı, evli ve çocuk sahibi olmalarının da örgütler açısından daha olumlu neticelerin doğmasına fırsat verdiğini söylemekte mümkündür. Bu durumdaki iş görenlere sahip bir örgüte duyulan bağlılık yüksek düzeyde olmaktadır. Çalışanların genç ve bekar olmaları ise, araştırmalarda ortaya konulduğu gibi örgüt ve iş değiştirmede daha rahat olmalarına neden olmaktadır.

4.1.4. Eğitim Seviyesi

İş görenlerin örgütsel bağlılığına etki eden bir başka önemli unsur, o iş görenlerin eğitim seviyeleridir. Angle ve Perry'nin yaptığı araştırmada örgütsel

¹⁰⁹ Dolu, a.g.e., s.34

¹¹⁰ Sert, a.g.e., s.29.

bağlılıkla eğitim seviyesi arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Eğitim seviyesinin yükselmesi, iş görenlerin örgüte bağlılıklarına olumsuz etki yapmaktadır. Çünkü iş görenin eğitim seviyesinin yükselmesi örgütten beklentisini artırmakta ve iş görende farklı iş seçeneklerinden yararlanma düşüncesinin oluşmasına neden olmaktadır.¹¹¹

Eğitim seviyesi, iş görenlerin işlerinden beklentilerine ve işlerine olan bakış açılarına da etki eden bir parametredir. Uzun bir süre eğitim almayı hemen iş hayatına atılmaya tercih eden iş görenler, eğitimlerinin sonucunda nitelikli işgücü sıfatını kazanarak çalışma hayatına katılmaktadırlar. Bu iş görenlerin yıllarca eğitim için harcamış oldukları zamanın, maddi ve manevi yatırımların karşılığında elde edecekleri gelir ve diğer şartlardaki beklentileri de yüksek olmaktadır.¹¹²

Yapılan farklı araştırmaların birinde ise, eğitim ve bilgi seviyesi yükseldikçe mesuliyet alma, inisiyatif kullanma, özgürce karar verme imkanı arttığı için iş görenlerin tekdüzelik ve usançları kaybolacağından işlerini daha fazla benimseme durumunun ortaya çıktığı saptanmıştır.¹¹³

İş görenler, kendilerinin gelişimlerine katkıda bulunan veya bulunabilecek örgütlerden ayrılmayı pek istemeyeceklerdir. Kendilerine eğitim imkanı sunulan iş görenlerin örgütlerine olan bağlılıkları artış gösterecektir.¹¹⁴ Ayrıca, eğitim seviyesi düşük olan iş görenlerin alternatif iş seçeneklerinin az olmasından veya hiç olmamasından dolayı örgütsel bağlılıkları yüksek olmaktadır.¹¹⁵ Genel anlamda, eğitim seviyesinin örgütsel bağlılığa negatif yönde etki ettiğini yapılan araştırmalara bakarak ifade etmek mümkündür. Kısmen de olsa eğitim seviyesinin yüksek olmasının örgütsel bağlılığa pozitif katkısı söz konusu olmaktadır.

¹¹¹ Çöl, Gül, a.g.e.,s.295.

¹¹² Sert, a.g.e., s.33.

¹¹³ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 2001, s.68.

¹¹⁴ Ertan, a.g.e., s.59

¹¹⁵ Bakan, a.g.e., s.124.

4.1.5. Hizmet Süresi

Örgütsel bağlılığa etki eden bir başka değişken de iş görenlerin örgütteki hizmet süreleridir.

Allen ve Meyer, iş görenlerin örgütte geçirdikleri süreye bağlı olarak pozisyonlarının değişmesi ile daha yüksek statülü yerlere gelmelerinin ve memnuniyetliklerinin artmasının, örgütsel bağlılık ile hizmet süresi arasındaki pozitif yönlü bir ilişkinin ürünü olduğunu belirtmişlerdir.¹¹⁶ Cohen'e göre hizmet süresi arttıkça, iş görenlerin örgütten elde edecekleri kazanımlarda artış göstermektedir. Bu kazanımlar örgütsel bağlılığa etki ettiği için iş görenlerin örgütteki hizmet sürelerinin artması, onların örgütsel bağlılıklarını da artırmaktadır.¹¹⁷

Hizmet süresi ve yaşın örgüte bağlılıkla ilişkisini belirleyebilmek adına araştırmacılar, değişik yaşlardaki ve değişik hizmet sürelerine sahip iş görenleri mukayese etmişlerdir. Becker, yaşın örgüte yapılan yatırımlarla pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu saptamıştır. Diğer araştırmalardan birinde ise, Ritzer ve Trice, hizmet süresi ile yatırım arasında güçlü bir bağ olduğunu belirtmiştir.¹¹⁸ Özetle, örgütte geçirilen süre iş görenlerin bağlılıklarını da artırmaktadır. Her geçen süre iş görenlerin örgütlerine bir şeyler katması demek olduğundan, iş görenlerin bu yatırımlarından vazgeçmeleri kolay olmamaktadır. Dolayısıyla iş görenlerin yatırımlarının hizmet sürelerine paralel bir şekilde artış göstermesi örgütsel bağlılıklarının yükselmesini sağlayacaktır.

¹¹⁶ Cengiz, a.g.e.,s.55.

¹¹⁷ Aaron Cohen, *Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis*, Basic and Applied Social Psychology, V.14, 1993, p.143.

¹¹⁸ İnce, Gül, a.g.e., s.67.

4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma yaşamına ait değerleri anlatmakta olup, örgüte bağlılığa direkt etki etmektedirler.¹¹⁹ Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler farklı sınıflandırmalarla ele alınsa da, bir sınıflamaya göre aşağıda detayları verilecek değişkenler olarak sıralanmıştır.¹²⁰

4.2.1. İşin Yapısı

Örgütsel bağlılığa önemli derecede etki eden unsurlardan bir tanesi de işin yapısıdır. İşin yapısı, örgüt içinde veya iş görenlerin etrafındaki çevrede, iş görenlerin yaşamlarına olan tesir olarak tanımlanmaktadır.¹²¹ Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan ilk çalışmalardan günümüze kadar geçen süreçte, işin yapısı geçerliliği olan bir kavram olmuştur.¹²²

Örgütlerin, sahip oldukları işlerin yapıları ve benimsemiş oldukları iş süreçleri, iş görenlerin örgütsel bağlılıkları ile yakından ilişkilidir. Uyulması gereken şartların formel bir biçimde yazılı olması ve işlevsel olarak diğer bölümlere bağlılık ile kurumsal bağlılık için pozitif bir ilişkinin mevcudiyeti ortaya konmuştur.¹²³

Kişisel amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir örgüte dahil olan iş görenlerin beklentileri ile işin yapısının ve kapsamının uyuşması halinde iş görenlerin örgütsel bağlılıkları yüksek olmaktadır.¹²⁴ İşin yapısının iş görenlerin tutumlarına etki etmesi, onların örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir. Burada önemli olan, işin yapısı ile iş görenlerin beklentileri arasındaki paralellik durumunun varlığıdır. Eğer bu paralellik söz konusu değilse, iş görenlerin örgüte olan bağlılıkları olumsuz etkileneceğinden örgütsel bağlılık seviyelerinde bir azalış olacaktır.

¹¹⁹ Güner Çöl, Kadir Ardıç, *Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:22, Sayı:2, 2008, s.162.

¹²⁰ Sakit Samadov, *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.100.

¹²¹ Saldamlı, a.g.e., s.37.

¹²² Gündoğan, a.g.e., s.28.

¹²³ Cengiz, a.g.e.,s.57.

¹²⁴ Öz, a.g.e., s.102.

4.2.2. Denetim

İş görenlerin örgüte olan bağlılıklarına etki eden örgütsel faktörlerden bir diğeri de iş görenler üzerindeki denetimdir. İş görenlerin yerine getirmiş oldukları işin denetim şekli yükümlülük duygularına etki etmektedir. Yöneticiler tarafından uygulanan baskı kurarak idare etme anlayışı, astların herhangi bir kararda rolünün olmaması adına sergilenen tutumlar ve bunlara ilaveten sıkıcı bir denetim yönteminin uygulanması gibi etkenler, iş görenler tarafından tüm sorumluluğun yönetime atılmasına neden olmaktadır.¹²⁵ Yöneticilerin sıkıcı bir denetim uygulamak istemeleri, iş görenlerin olumsuz bir durumla karşılaşılması durumunda, pek mücadele etme gereği duymadan çekip gitmelerine neden olabilmektedir.

Denetim, iş görenlerin mesuliyet duygusu hissetmeleri ile ilgili bir kavramdır. Denetimin sıkıcı ve yakın olması iş görenlerin örgütlerine olan bağlılıklarına da olumsuz etki etmektedir. Bu durumun aksine yöneticilerin, iş görenlerini sıkımayacak bir şekilde sadece onların davranışlarını izlemeleri, iş görenlerin duyacak olduğu sorumluluk duygusunun artmasına katkıda bulunmaktadır.¹²⁶

4.2.3. Ücret

Ekonomik olarak gelir sağlama amacıyla kurulmamış olan örgütler hariç tüm örgütlerde işlerin yerine getirilmesi belirli bir ücret karşılığında olmaktadır. İş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasındaki ana etken ücrettir. İş görenlerin, sosyal yaşamdaki ve çalıştıkları örgütlerdeki konumları ve statüleri ücret seviyesi ile belli olmaktadır.¹²⁷ Ücret, iş görenin kendini, huzurlu, mutlu, ailesine karşı yükümlülüklerini yerine getirebilen ve toplum nezdinde de belirli bir itibara sahip kişi olarak görmesini sağlayan bir faktördür.

¹²⁵ İnce, Gül, a.g.e., ss.73-74.

¹²⁶ Samadov, a.g.e., s.109.

¹²⁷ Sert, a.g.e., s.37.

Ekonomik anlamda sıkıntı yaşayan iş görenler için, yeterli ücret düzeyine sahip olmak, iş, mesai arkadaşları, idare gibi farklı değişkenlerdeki doygunluktan daha önemlidir. Yeterli düzeyde ücret alamayan iş görenlerin işi bırakmada daha etkin oldukları yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur.¹²⁸

İş görenlerin hepsi adilane uygulanan bir ücret politikasının olmasını istemektedirler. İş görenler için önemli olan, emeklerinin karşılığını alabilmektir. Emeklerinin karşılığını aldıklarında örgüte bağlılıklarında ve iş performanslarında artış söz konusu olacaktır. Aksi bir düşüncenin hakim olması halinde ise, iş görenler çalışmaktan haz duymayacaklar, iş görenlerin örgüte bağlılıklarında ve performanslarında düşüş söz konusu olacaktır.¹²⁹

Yapılan araştırmalarla ortaya konulan verilerden de anlaşılacağı gibi, örgütlerin kuruluş gayeleri nasıl ki kar elde etmekse, iş görenlerinde çalışmakla elde etmek istedikleri öncelikli gaye, ekonomik anlamda bir gelirin sahibi olmaktır. Yaşamlarının devamı açısından tatminkâr bir gelire sahip olmak, iş görenler açısından önemli bir durumdur. Burada örgütlerin düşüncelerinin önemi de yadsınamaz bir gerçekliğe sahiptir. Örgütler, iş görenlerine ödemiş oldukları ücreti bir yük olarak görmemeli, eğer bunu bir yük olarak görürlerse karşılığında katlanmak zorunda kalacakları maliyet daha da yüksek olabilmektedir. İş görenler, örgüt yönetimi tarafından kendilerinin örgüte yük olarak görüldüğünü hissederlerse, işlerini yerine getirirken istekli davranmayacaklar ve üstün körü hareket edeceklerdir. Bu durumda üretilen ürünün kalitesine yansıtacağından, örgüt için olumsuz bir durumun ortaya çıkmasına neden olacaktır.

4.2.4. Çalışma Arkadaşları

İş görenlerin örgütsel bağlılıklarına etki eden bir diğer önemli unsur da çalışma arkadaşları veya takım çalışmalarıdır. İş görenlerin etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri birlikte oldukları kişilerin performanslarıyla da yakından

¹²⁸ Ülker Çolakoğlu, Tuğrul Ayyıldız, Serhat Cengiz, *Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği*, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt:20, Sayı:1, 2009, s.80.

¹²⁹ Nevzat Demir, *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007. s.133.

ilişkilidir. Tek başına bir iş görenin etkin ve verimli olması pek beklenen bir durum değildir. Her başarının altında bir ekip ruhunun olduğu gerçeği meydana gelen birçok olayda ortaya çıkmıştır.

Birlikte çalışılan kişilerin olmasının, örgütsel bağlılığa olumsuz etki ettiği yönünde bir araştırma olmamıştır. Aksine, bir çalışma grubunun olmasının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği söylenmektedir. İş görenlerin, bir çalışma grubuna dahil olmaları iş doyunluklarını yükseltmektedir.¹³⁰ Ayrıca bazı araştırmalarda, çalışma arkadaşlarına bağlılık hissetmenin, örgütsel bağlılığa direkt etki eden bir unsur olduğu ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılığın oluşmasında çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılık tesirinin, işe olan bağlılık kadar güçlü olmamakla beraber, toplumsal iştiraklerde teori olarak örgütsel bağlılıkla ilgili olduğu sonucuna varılmıştır. İş görenlerde, örgütten ayrılmakla kendileri için önemli olan çalışma arkadaşlarından ayrılacak olmanın farkındalığı, onları örgütten ayrılmaktan vazgeçirecektir.¹³¹ İş görenler, zamanlarının büyük bir kısmını çalıştıkları örgütlerde, diğer iş görenlerle birlikte geçirdiklerinden onlarla aralarında bir takım paylaşımlar söz konusu olmaktadır. Her iş gören için çalışma arkadaşının uyumlu olması, dahası kendi özellikleriyle çalıştığı iş arkadaşının özelliklerinin örtüşmesi iş görenler tarafından istenilen bir durumdur. Bu sayede, örgütün istenilmeyen tarafları çalışma arkadaşlarından duyulan memnuniyetlikle giderilmiş olmaktadır.

4.2.5. Örgütün Özellikleri

Örgütün sahip olduğu özelliklerle örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Örgütlerde, daha basık bir hiyerarşik yapının varlığı, akademi odaklı idare ve özerkliğin hakim olması gibi durumlar örgütsel bağlılığa pozitif etki etmektedir.¹³² İş görenler, bu tarz ortamlarda sorumluluk almaktan kaçınmayacaklarından örgüte olan bağlılıklarında bir artış söz konusu olacaktır. Alınan kararlara katılma, iş görenlerin iş doyumuna ulaşmalarını sağlayacak, örgüt ile kendi özelliklerinin uyumlu olması o iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarını

¹³⁰ Cengiz, a.g.e.,s.60.

¹³¹ Balay, a.g.e., s.63.

¹³² Bakan, a.g.e., s.175.

yükseltecektir. İş görenler için üzerinde ehemmiyetle durulan hususlardan bir tanesi de kendi özellikleri ile içinde buldukları örgütün özelliklerinin ortak bir noktasının olmasıdır. Örgütü ile kendi özellikleri arasında ahenk olan iş görenlerin örgütsel bağlılıkları pozitif etkileneceğinden artış söz konusu olacaktır.

4.2.6. Örgütün Büyüklüğü

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden bir diğ erinin de örgüt büyüklüğü olduğu ifade edilmektedir. Örgütlerin büyük olması, iş görenlerin örgütleri ile özdeşleşmelerini zorlaştırmaktadır. Örgütlerin büyük olmasının, bu zorluklarının yanında iş görenlere bir takım yararları da söz konusudur. Bunlar, daha çok yükselme olanağı, ilave faydalar ve bireyler arası etkileşme imkanları gibi iş görenlerin örgüte bağlılıklarını artıracak unsurlardır.¹³³

Örgütler büyüdükçe, iş görenlerin karar alma oluşumuna iştirak etmeleri zorlaşacağından, onların örgütsel hedefleri benimsemeleri daha az olacaktır. İş görenler bu durumdan etkileneceğinden örgütsel bağlılıkları zayıflayacaktır. Başka bir araştırmada, örgütün büyük olmasıyla ücret sistemlerinin daha düzgün işleyeceği, buna ilaveten daha profesyonel kariyer planlamalarının yapılacağı ve bu sayede de iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının yükseleceği görüşü ileri sürülmüştür.¹³⁴ Örgütlerin büyüklüğü arttıkça, iş görenler açısından hem olumlu hem de olumsuz faktörlerden bahsetmek ihtimal dahilindedir. Olumsuz olarak söylenebilecek durum, alınan kararlara katılmanın zorluğudur. Olumlu olarak ise, pek aksaklık yaşanmayan bir ücret sisteminin, düzenli ve profesyonel olarak yürütülen kariyer olanaklarının varlığı sayılabilir. Genel anlamda örgütlerin büyük oluşunun iş görenleri daha çok olumlu yönde etkilediğini ifade etmek mümkündür.

¹³³ Gürkan, a.g.e., s.39.

¹³⁴ Rüyan Küçükşüleymanoğlu, *Stratejik Planlama Süreci*, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:16, Sayı:2, 2008, s.408.

4.2.7. Örgütsel Strateji ve Politikalar

Örgütsel bağlılığa etki eden bir başka faktör ise, örgütün izlemiş olduğu strateji ve politikalarıdır. Örgütsel strateji, sahip olunan tüm fiziki ve insani kaynakların aynı amaç doğrultusunda hareket etmesi için izlenilecek yolun, politikanın ve araçların tespit edilmesi, hazırlanması, planlanması, yönlendirilmesi ve ortak hareket etmesidir. Örgütlerde stratejilerin belirlenme sebepleri arasında, örgütün amaçlarının, eksik ve üstün yönlerinin tespiti, diğer yanda rakiplerinin olmasından dolayı güçlü olduğu yönlerinden faydalanabilmesi, eksik olduğu taraflarını geliştirebilmesi ve yeni fırsatlar oluşturabilmesini göstermek mümkündür.¹³⁵ Yapılan tanımlamadan da anlaşılacağı gibi strateji, hedefe yürürken izlenecek yol ve yöntemlerin belirlenmesidir. Örgütün hedeflerine ulaşmak için izleyecek olduğu yol ve yöntemin iş görenler tarafından benimsenmesi, onların örgüte bağlılığına pozitif etki edecektir.

Örgütsel politika, örgütlerde güç dengesinin zor sağlandığı bir durumdur. Örgütsel politika, kişiler arası ilişkilerin benzersiz etkiler gösterdiği, taktik ve güç mücadelelerinin sergilenmesi gibi karakterize bir durumdur. Araştırmacılar genel olarak insan davranışlarının karanlık yanlarını gösterdiği düşüncesiyle örgütsel politikaya olumsuz odaklanmışlardır. Bu yüzden örgütsel politika, manipülasyon, zorlayıcı etki taktikleri, diğer yıkıcı ve illegal eylemler ile eşanlı olarak görülmüştür. Bu tanımlama örgütsel politikanın, örgütün iş görenleri ile ortak yararına olumsuz etki eden ve iş görenlerin performanslarını azaltan bir etken olarak görülmesine neden olmuştur.¹³⁶ Başka bir araştırmada ise örgütsel politika, iş görenlerin ya da grupların menfaatlerini muhafaza etme veya artırma istekleriyle çatışan bir durum olduğunda, isteyerek yaptıkları etkileme şeklinde tanımlanmaktadır. İş görenlerin politik davranış göstermelerinin temelinde, menfaatlerini muhafaza etme ve artırma istekleri yer almaktadır.¹³⁷ Yapılan bu araştırmalardan yola çıkarak örgütsel politikanın, iş görenlerin çıkarlarının örgütün

¹³⁵Küçüksüleymanoğlu, age, s.408.

¹³⁶ Eran Vigoda Gadot, Ilan Talmud, *Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust and Social Support*, Journal of Applied Social Psychology, Vol:40, N.11, 2010, pp.2830-2831.

¹³⁷ Füsün Çınar Altıntaş, *Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, 2007, s.152.

çıkarlarıyla uyuşmadığı ve iş görenlerin çıkarlarının korunmadığı durumlarda o iş görenlerin bağlılıklarında azalmaya neden olacağını söylenebilir.

4.2.8. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, iş görenlerin kendilerini örgütün içinde anlamlandırmalarına olanak veren, onların inanışlarını, düşüncelerini ve davranışlarını biçimlendiren normlardan ve değerlerden oluşan bir bütündür. Kültür, insanların neler yapmaları ve bunları yaparken nasıl hareket etmeleri gerektiği yönünde bilgi edinmelerini sağlar.¹³⁸ Örgüt üyeleri tarafından yönetim modellerinin kuruluşunda ve iş görenlerin idare edilmesinde paylaşılan faktör örgüt kültürüdür. Bu yüzden tüm örgütlerin kendilerine ait kültürlerinin olduğu söylenebilir.¹³⁹ Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki iş görenlerin varsayım ve inançlarını, örgüt üyelerinin paylaşım ve kullanımlarını, örgütün iş görenlerine rehberlik etmesini içeren ve örgütün iç ortamının parçasını açıklayan düzenli bir sistemdir. Kültür, belirli ölçülerde örgüt üyelerine özeldir ve onların eylemlerine odaklanarak paylaşılanları anlamlı ve yorumlanabilir kılan bir değerdir.¹⁴⁰

Örgüt kültürü, tanımlanması en zor örgütsel kavramlardan birisidir. Kültür, araştırmacılar tarafından insanların evrimsel çeşitliği ile birlikte gelişen ve insani bir kalkınma farklılığı için gerekliliği olan bir kavram olarak tanımlanmıştır.¹⁴¹ Farklı bir araştırmada ise, örgüt kültürü, örgütleri başka örgütlerden farklılaştıran ve örgüt üyeleri ile ortak düzenlenen anlamlı bir sistem şeklinde tanımlanmıştır.¹⁴²

Örgütsel kültür, iş görenlerin etkileşiminde önemli bir yapıdır. Örgüt için sembolik değerlerin anlamı, örgütsel kültür ile ortaya çıkmaktadır. Örgütsel kültür şu niteliklerden meydana gelmektedir:

¹³⁸ Ömer Dinçer, Yahya Fidan, *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996, s.401.

¹³⁹ İnan Özalp, *İşletme Yönetimi*, Nisan Kitabevi Yayınları, Eskişehir, 2010, s.472.

¹⁴⁰ Judith R. Gordon, *Organizational Behavior A Diagnostic Approach*, (Sixth Edition), Upper Saddle River, New Jersey, 2001, p.342.

¹⁴¹ Mary Jo Hatch, *Organization Theory*, Oxford University Press, New York, 1997, pp.202-203.

¹⁴² Robbins, a.g.e., p.554.

- “Örgütün geçmişi, birikimi ve görüşleri,
- Örgütü ifade eden hikayeler,
- Örgütün kültürel normları,
- Örf ve adetler.”¹⁴³

Örgütün çevrede bilinmesini, değerlerini, sosyal standartlarını, etrafındaki farklı örgüt ve kişilerle girmiş olduğu ilişkilerin seviyelerini örgüt kültürü ifade etmektedir. Kültürün bu işlevi, örgütün topluma bağlanmasını, toplum içindeki konumunu ve önemini belirler. Örgüt kültürü oluşurken, örgütün ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerinde etkisi olmaktadır.¹⁴⁴ Örgüt kültürü, örgütlerin değişik durumlarda verdikleri tepkilerin belirlenmesinde, iş görenlerin davranışlarının şekillenmesinde ve örgütlerine ne derece uygun olduklarının tespit edilmesinde çok önemli bir yere sahiptir. Bunların yanında örgüt kültürü, iş görenlerin kişisel ve profesyonel amaçlarını belirlerken ve bu amaçları gerçekleştirirken nasıl hareket ettiklerini gösteren bir etkidir. Ayrıca örgüt kültürü, iş görenlerin amaç ve hedefleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü fonksiyonu gördüğünden örgütsel bağlılığa pozitif etki etmektedir.¹⁴⁵

Bir örgütte örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlerin bulunması, o örgütün güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduğunu göstermektedir. İş görenlerin beklentileri, hedefleri ve istekleriyle örgütlerin amaç ve hedeflerinin paralel olması, o iş görenlerin örgüte bağlılıklarının yükselmesine fırsat vermektedir. İş görenler için önemli olan başka bir hususta, örgütün köklü bir kültüre sahip olmasıdır. Geçmişten günümüze köklü bir kültürün etkisinin görüldüğü bir örgütte çalışıyor olmak, iş görenleri olumlu düşüncelere sevk edecek ve bu durum onların örgütlerine olan bağlılıklarına pozitif etkide bulunacaktır.

¹⁴³ Aydın Yılmaz, Cemal Eroğlu, *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012, s.114.

¹⁴⁴ Eren, a.g.e., s.136.

¹⁴⁵ Bakan, a.g.e., s.160.

4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt dışı faktörler, yeni iş fırsatları, profesyonellik, ülkenin sosyolojik ve ekonomik yapısı ile sektörün durumu olarak sıralanabilir.

4.3.1. Yeni İş Olanakları

İş görenlerin, örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen önemli faktörlerden birisi de yeni iş bulma olanaklarıdır. Yapılan araştırmaların bazılarında, yeni iş olanaklarının az olmasının örgütsel bağlılığa pozitif etki ettiği yönünde ortak görüşler bulunmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek kişilerin yeni iş bulma fırsatları fazla olduğundan, iş beklentileri de o oranda yüksek olmaktadır. ABD’de yapılan bir araştırmada, yüksek lisans yapmış kişilerin fazla yüksek olmayan bir ücret karşılığında işe başladıktan birkaç ay sonra yeni bir iş teklifi almazlarsa örgüte bağlılıklarının arttığı gözlemlenmiştir.¹⁴⁶

İş görenlerin konumlarının yeni iş bulmaya müsait olup olmadığı önemli bir etkidir. Eğitim seviyesi çok üst düzey olmayan, çalışmış oldukları örgütteki konumları ve gelirleri kendileri için yeterli olan iş görenlerin örgütten ayrılma gibi düşüncelerinin olacağı pek söylenemez. O iş görenler için önemli olan, sahip oldukları özelliklerle yapmış oldukları işin kimyasının örtüşmesidir. İş görenlerin, geçimlerini sağlamak ve asgari düzeyde de olsa bir takım istek ve beklentilerinin yerine gelmesi gibi öncelikli amaçları adına örgüt tarafından iş görenlere destek sağlanıyorsa, o iş görenlerin örgütsel bağlılıkları yüksek olacaktır.

4.3.2. Profesyonellik

Profesyonellik, iş görenin mesleğine ne kadar değer verdiğiyle ve mesleğini nasıl tanımladığıyla ilgili yani mesleğe bağlılıkla yakından ilişkili bir kavramdır. Araştırmacılar profesyonelleri kendi kurallarını uygulayan, bunların geçerliliği

¹⁴⁶ İnce, Gül, a.g.e., s.85.

olduğu düşüncesine sahip olan ve bağımsız hareket etme eğilimi sergileyen bireyler olarak tanımlamak mümkündür.¹⁴⁷ Profesyonellikle beraber, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramı da ortaya çıkmaktadır. Örgütler, iş görenlerin mesleki gelişim göstermelerine destek verirlerse, onların mesleki boyuttaki bağlılıkları azalırken örgütsel bağlılıkları artmaktadır.¹⁴⁸ Ayrıca profesyonellik; hukuk, tıp ve mühendislik gibi teknik alanlarda mesleğe bağlılık ya da örgüte bağlılık olarak önem ifade etmektedir. Her ikisine birden bağlılık geliştirmek ikilem oluşturacağından, bu ikilemin ortadan kalkması için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların entegrasyonunun gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Bu sayede profesyonelliğin, bağlılığa olumsuz etkilerini bertaraf etmek mümkün hale gelecektir. Mesleğe bağlılıkla örgütsel bağlılık çatışmasını engellemek için profesyonel kariyer imkanları, özerklik ile örgütsel bağlılık seviyesinin artışı söz konusu olabilecektir.¹⁴⁹ Profesyonellik, iş görenlerin sorumluluk taşıma isteklerinin oluşmasıyla örgütleri için çalışmaktan memnun olmaları halidir. İşinin gerektirdiklerini iyi bilen bir iş gören grubuna sahip olmanın örgütler için istenilen bir durum olduğu ifade edilebilir.

4.3.3. Ülkenin Sosyo-Ekonomik Durumu

Sosyo-ekonomik faktörleri işsizlik gibi etkenler oluşturmaktadır. Teorik olarak işsizlik oranının artması, iş görenler açısından alternatif iş olanaklarının azalmasına ve örgütsel bağlılığın artış göstermesine neden olmaktadır.

Yapılan araştırmaların bazılarında işsizlik oranı ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bu durumun sebebi olarak, Meyer ve Allen'nin yaptığı bir araştırmada işsizlik oranının örgütsel bağlılığa tek başına etkisinin olmayacağı sonucuna varılmış olması gösterilmektedir. Örgütsel bağlılık ile işsizlik oranı ilişkisi araştırılırken diğer unsurlarında göz önünde bulundurulması gerekmektedir.¹⁵⁰

¹⁴⁷ İrfan Atalay, *Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründen Bir Örnek*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010, s.83.

¹⁴⁸ Saldamlı, a.g.e., s.39.

¹⁴⁹ Samadov, a.g.e., s.114.

¹⁵⁰ John P. Meyer, Natalie J. Allen, *Commitment In The Workplace: Theory, Research And Application*, Thousand Oaks, London, SAGE Publications, 1997, p.59.

İşsizlik oranının örgütsel bağlılığa tek başına çok fazla etkisi söz konusu olmamaktadır. Diğer faktörlerle bir araya gelmesi halinde işsizlik oranının örgütsel bağlılığa etki edeceğini söylemek mümkün olacaktır.

4.3.4. Sektörün Durumu

İş görenlerin, kamu veya özel sektörde çalışıyor olmalarının, örgütsel bağlılık derecelerinin farklılık göstermesine neden olduğu tespit edilmiştir. Kamuda çalışan iş görenlerin, özel sektörde çalışan iş görenlere nispeten daha düşük seviyede örgütsel bağlılık hissettikleri tespit edilmiştir. Bu durumun sebebi olarak, bürokrasi nedeniyle kamu kurumlarında gereğinden fazla kişinin çalışması ve yönetim yeteneğinin yetersiz olmasından dolayı işlerin sıradanlaşması olarak gösterilmektedir. Özel sektörde ise, tam tersine performansa dayalı ödül sisteminin uygulanıyor olmasının, örgütsel bağlılığın daha yüksek derecede hissedilmesine neden olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur.¹⁵¹ Kamu sektörlerinde çalışan iş görenlerde iş hayatlarının büyük oranda garanti altına alındığı görüşünün hakim olması, o iş görenlerin örgütsel bağlılık seviyelerine olumsuz etki etmektedir. Fakat özel sektördeki iş görenler ise, yerini sağlamlaştırmak için daha fazla çalışma ihtiyacı hissetmektedirler. Bu durum da, onların örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasına katkıda bulunmaktadır.

5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan bazı araştırmalarda, davranışsal sonuçların bağlılıkla en yüksek ilişkiye sahip olduğu belirtilmektedir. İş tatmini, motive olma, iştirak ve örgütte devam etme isteği örgütsel bağlılıkla pozitif, işten ayrılma ve

¹⁵¹ Sert, a.g.e., s.53.

devamsızlık ise, örgütsel bağlılıkla negatif yönlü ilişki içerisindedir.¹⁵² Örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu faktörlerden bazıları aşağıda incelenecektir.

5.1. Örgütsel Bağlılık ve Başarı

Başarı ile örgütsel bağlılık arasındaki bağlantıya dair yapılan araştırmalarda, düşük oranda ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen bağlantı sonucunun zayıf olmasının nedenleri arasında; başarının, iş görenlerin motive olma düzeyleri, rol belirginlikleri ve kabiliyetleriyle ilişkili olması, bağlılığın ise başarının sadece bir yönüne etki etmesi gösterilmiştir.¹⁵³

İş görenlerin ekonomik durumları ve ailevi sorumlulukları, onların örgüte bağlılık duymalarına neden olmaktadır.

5.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık

İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının, devamsızlığa etkisi üzerine birçok çalışma mevcuttur. Bunlarda birbirinden farklı sonuçlar bulunmuştur.¹⁵⁴

İş görenlerin çok önemli bir durumun söz konusu olmadığı zamanların haricinde devamsızlık yapmamaları, onların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması sayesinde. İş görenler, amaçları gerçekleştirmenin kolaylaşması açısından devamlılık göstermeye daha fazla istekli olmaktadır.

İş görenlerin devamsızlıklarını yine onların örgütsel bağlılıklarının azalttığı fikri genellikle kabul görmektedir. Devamsızlık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi destekleyen birçok araştırmadan bahsetmek mümkündür. Yapılan araştırmaların bazılarında, bu iki kavram arasındaki ilişkinin çok kuvvetli olmadığına

¹⁵² Selen Doğan, Selçuk Kılıç, *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:29, Temmuz-Aralık 2007, s.52.

¹⁵³ Gürkan, a.g.e., s.50.

¹⁵⁴ Aaron Cohen, *Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis*, Academy of Management Journal, Vol:36, N.5, 1993, p.1140.

dair bulgular elde edilmiştir. Yine de bağlılık ile devamlılık arasında çok kuvvetli olmamasına karşın bir ilişkinin varlığından bahsetmek mümkündür.¹⁵⁵

Bağlılık ile devamlılık arasında bir ilişki olmasına rağmen, devamlılığın iş görenlerin örgütlerine bağlılık hissetmelerine etki eden tek faktör olmadığı yapılan araştırmalardan anlaşılmaktadır. Devamlılık, iş görenlerin bağlılıklarını olumlu etkileyen bir faktördür. İş görenlerin işine devam etme istekleri, onların örgütsel bağlılık duygularıyla yakından ilişkilidir.

5.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Gelme

Örgütsel bağlılık ile işe geç gelme arasında anlamlı bir ilişki vardır. İşe zamanında gelme gibi örgüt değerleriyle uyuşan davranışları, örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek olan iş görenler yerine getirmektedir. Yapılan bir araştırmada, işe geç gelme davranışı ile örgüte bağlılık arasında anlamlı negatif bir ilişkinin olduğu ve örgüte bağlılığı kuvvetli olan iş görenlerin de işlerine geç gelmedikleri tespit edilmiştir.¹⁵⁶

Başka bir araştırmada, işe geç gelme ile bağlılık arasındaki ilişkinin zayıf olduğu, işe geç gelme davranışının izafi bir hareket olduğu ve iş görenlerin kontrolleri dışında çok fazla faktörden etkilendiği ortaya konulmuştur.¹⁵⁷

İş görenlerin örgütlerine bağlılık hissetmeleri, onların yaptıkları işten hoşnutluk duymalarına neden olmaktadır. Bu iş görenler işlerine giderken bir zorlama hissetmediklerinden zamanında işe gitme alışkanlıkları söz konusu olmaktadır. O iş görenler için işlerinin başında olmak mutluluk verici bir durumdur. Bu durumun tersi söz konusu olduğunda ise, iş görenler işe gitmeyi pek istemediklerinden ne kadar geç giderlerse o kadar az sıkılacaklarını düşünmektedirler. Bu şekilde düşünceleri onların işe geç gelme alışkanlığı edinmelerine sebep olmaktadır.

¹⁵⁵ İnce, Gül, a.g.e., s.96.

¹⁵⁶ Bakan, a.g.e., ss.240-241.

¹⁵⁷ Gündoğan, a.g.e., s.62.

5.4. Örgütsel Bağlılık ve Stres

İş stresi, bağlılığın davranışsal sonuçlarından birisidir. Stres, iş görenlerin yaşadıkları ortam ve çevreden kendilerine yönelen taleplerle, kendilerinin değerleri, davranışları, ihtiyaçları, kabiliyetleri ve maharetleri arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan bedensel ve sosyo-psikolojik bir durumdur.

Sanayileşen her toplumdaki bireylerin öğrenip kullandığı psikolojik kavramlardan birisi de stres kavramıdır. Stres, örgütte veya etrafında yer alan ve sağlığa zararlı olarak görülen olay ve durumlar yüzünden ortaya çıkan belirtileri ifade etmektedir.¹⁵⁸

Stres, iş görenlerin etkinliklerine, başarılarına, tatmin ve davranışlarına direkt etki etmektedir. Stresin kaynağı hem örgütsel hem de bireysel olabilmektedir. Rol çatışması, rol belirsizliği ve kişilik gibi faktörler bireysel kaynaklıdır.¹⁵⁹ Stres, her örgütte olabilecek olan doğal bir hadisedir. Gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı birçok kişi ile iletişimde olmak, stresin oluşmasına neden olabilmektedir.

Örgütsel bağlılık ile stres ilişkisi üzerinde yapılan araştırmalarda, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip iş görenlerin, diğerlerine göre stresten daha çok etkilendikleri ortaya konulmuştur. Bu durumdaki iş görenler, örgütle bütünleşmeleri nedeniyle örgütsel zorluklardan daha fazla etkilenmektedirler.¹⁶⁰ Örgütsel bağlılığın, stresi azaltmaktan çok stresin sonuçlarına etki ettiği söylenebilir. Çalışanlar açısından, işyerlerindeki aşırı iş yükü, çalışanların rollerinin tam olarak belirgin olmayışı ve bunların yanında kaynakların yetersiz oluşu da stresin doğmasına neden olmaktadır. Bu durum da, çalışanların örgütsel bağlılıklarına olumsuz etki etmektedir.

¹⁵⁸ Salih Güney, *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Eylül 2006, s.317.

¹⁵⁹ Gül, Oktay, Gökçe, a.g.e., s.2.

¹⁶⁰ Dolu, a.g.e.,s.69.

5.5. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, iş görenlerin çalıştıkları örgütlerden ayrılma ihtimalleri olarak tanımlanabilir. İş görenler, örgütlerine yapmış oldukları yatırımlarının karşılığını alamayacaklarını düşündükleri zaman işten ayrılma kararı verirler. İşlerine devam etmeleri örgütlerine yatırım yapmaya devam etmek olacağından, yapılan bu yatırımların birikmesi örgütten ayrılmayı zamanla güçleştirecektir.

Porter ve Steers yapmış oldukları bir araştırmada, iş görenlerin örgütlerinden ayrılma düşüncelerinin temelindeki değişkenin iş tatmini olduğunu tespit etmişlerdir. İş tatminini, iş görenlerin beklentilerinin karşılanma düzeyi şeklinde tanımlamışlardır. Yapılan araştırmada, iş görenlerin yaptıkları işlerden ne gibi beklentiler taşıdıkları şu şekilde ifade edilmiştir; ücret, kariyer politikaları gibi örgütsel seviyedeki beklentiler, iş çevresi ile ilgili beklentiler ve işin kendisine ilişkin beklentilerdir. İş görenlerin sahip oldukları beklentilerin karşılanma durumu iş tatminine, iş tatmini ise örgütten ayrılmaya ve örgütte devam etmeye etki edecektir.¹⁶¹

Farrel ve Rusbult, düşük örgütsel bağlılık duygusu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yaptıkları araştırmada, iş görenlerin işten ayrılmalarına, işe yaptıkları yatırımların büyüklüğünün, iş tatminlerinin, alternatif iş olanaklarının ve örgütsel mükafatların engel olduğu sonucuna varmışlardır.¹⁶² İş görenlerin örgütlerine duydukları bağlılık seviyesinin derecesi, onların örgütten ayrılmalarına ya da ayrılmamalarına etki etmektedir. Bağlılık seviyesinin düşük olması, iş görenlerin örgütten ayrılmalarını kolaylaştırırken, bağlılık seviyesinin yüksek olması ise, örgütte devam etmelerine neden olmaktadır.

¹⁶¹ Bakan, a.g.e.,s.223.

¹⁶² İnce, Gül, a.g.e., s.97

5.6. Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı

Örgütsel bağlılığın mühim davranışsal sonuçlarından biri olan işgücü devir oranının yüksek olmasının, genel anlamda örgütler için istenmeyen bir durum olduğu söylenebilir. Nedeni ise, işe yeni başlayan her işçinin örgütler için aynı zamanda ekstra bir maliyet olduğunun düşünülmesidir. Bu durumun da örgütler açısından pek istenilen bir durum olmadığını söylemek çok zor olmamaktadır.

İşgücü devir oranıyla örgütsel bağlılık ilişkisi daha önceden de sık sık incelenmiş ve yüksek seviyede anlamlı ve olumsuz korelasyonlar elde edilmiştir. İş görenlerin, örgütte kalma isteklerinin yükselebilmesi için, örgütte çalışmaya başladıkları ilk zamanlardaki gibi kuvvetli bir örgütsel bağlılık oluşturmaları gerekmektedir. Zamanla ayrılma hareketleri içerisine giren iş görenlerin ise, örgütsel bağlılıklarında büyük oranda bir düşüşün olduğu gözlenmektedir.¹⁶³ Örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek olan iş görenlerin, örgüt çıkarlarını da koruyarak işlerine devam etmeleri beklenen bir durumdur. Yapılan araştırmalardan hareketle, örgütsel bağlılıkla devir oranı arasında ters yönlü ilişkiden bahsetmenin mümkün olduğu söylenebilir.

6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalarda olduğu gibi, örgütsel bağlılık kavramının sınıflandırılmasında da farklı yazarlar, farklı kriterleri kullanarak çeşitli sınıflamaların ortaya çıkmasına neden olmuşlardır. Yapılan bu sınıflamalar aşağıda incelenecektir.

6.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiği zaman yapılan ilk çalışmalardan bir tanesinin de Etzioni tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Etzioni, yaptığı

¹⁶³ Karaca, a.g.e., s.96.

çalışmalar sonucunda, örgütün üyeleri üzerindeki güç ve yetkilerinin, üyelerin örgüte yakınlaşmasından kaynaklandığını tespit etmiştir. Etzioni üç tür bağlılık tipi tanımlamıştır. Aşağıda da detayları verilen bu üç bağlılık tipi ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.¹⁶⁴

6.1.1. Ahlaki Bağlılık

Ahlaki bağlılık, çalışanların, örgütlerine karşı yüksek yoğunlukta pozitif bir yönelime sahip olmaları, onların ahlaki bağlılıkları ile ilişkili bir durumdur.¹⁶⁵ Ahlaki bağlılık, mutlak ahlaki bağlılık ve sosyal bağlılık olmak üzere iki şekilde ortaya çıkabilmektedir. Mutlak ahlaki bağlılık, örgütün amaç, değer ve normlarının kabullenilmesine bağlıdır. Sosyal bağlılıkta ise, beğenilme ve kabul görme isteği nedeniyle istek ve baskılara duyarlı olma durumu söz konusudur.¹⁶⁶ Ahlaki bağlılığın, örgütün değer, amaç ve gayelerinin çalışanlar tarafından kabullenilmesi ile oluşacağını ve çalışanların da örgütün yararlı bir takım amaçlarını hissetmeleri durumunda etkinliklerde yer alacakları söylenebilir.

6.1.2. Hesapçı Bağlılık

Çalışanların örgütlerine karşı negatif ve pozitif yönelimlerinin düşük seviyede olmasıdır. Çalışanlar ile örgüt arasındaki değiş tokuş ilişkisini esas almaktadır. Çalışanların örgüte katkıları ile örgütte yaptıkları iş karşılığında kendilerine verilen mükafatlar arasındaki bağlantıyı yararlı ve tarafsız bir değişim ilişkisi olarak gördükleri zaman, o çalışanların örgüte hesapçı bir bağlılık duymaya başladıkları söylenebilir.¹⁶⁷ Çalışanların bu bağlılık türünde örgütsel bağlılık seviyesini kendilerinin ayarlayabileceğini ve kendileri için yapılanlara karşılık gelecek düzeyde de bağlılık göstereceklerini söylemek mümkündür.

¹⁶⁴ Saldamlı, a.g.e., s.16.

¹⁶⁵ Güney, a.g.e., s.283.

¹⁶⁶ Sert, a.g.e., s.8.

¹⁶⁷ Güçlü, a.g.e., s.16.

6.1.3. Yabancılaştırıcı Bağlılık

Örgüte karşı yüksek derecede olumsuz bir yönelmeyi ifade etmektedir. Örgütün çalışanlar tarafından cezalandırıcı veya zararlı görülmeye başlanması ile bu bağlılık türü ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışanlar, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymalarına karşın üye olarak örgütte kalmaya mecbur edilmek istenmektedir.¹⁶⁸

6.2. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ile Meyer'in duygusal bağlanma tanımı, çalışanların örgütle ilişkilerini ifade eden psikolojik bir mevzudur ve iş görenlerin davranışlarıyla alakalıdır. Ortaya çıkış şekli ise, çalışanların örgütteki işlerine devam etmeleriyle olmaktadır. Allen ve Meyer bunu; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık başlıklarında incelemişlerdir.¹⁶⁹

6.2.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütsel objelere sarılmalarını ve özdeşleşmelerini ifade etmektedir. Ayrıca duygusal bağlılık, çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarını ve örgütle bütünleşmelerini de yansıtmaktadır.¹⁷⁰ Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte içten bağlılık duymaları anlamına gelmektedir. Duygusal anlamda örgüte bağlılık duyan çalışanların, örgütleri için daha fazla çaba gösterme ihtiyacı taşıdıkları söylenebilir. Bu çalışanlar herhangi bir yönlendirmeye gerek duymaksızın, kendilerinde var olan bağlılık duyguları ile hareket edecekler ve örgütleri için zaman harcamaya istekli olacaklardır.

¹⁶⁸ Hasan Gül, *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi*, Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, 2002, s.43.

¹⁶⁹ Allen, Meyer, a.g.e., 1990. p.2.

¹⁷⁰ Allen, Meyer, a.g.e., 1990. p.3.

6.2.2. Devamlılık Bağlılığı

Örgütten ayrılmanın maliyetinin farkında olunmasıyla ilişkilidir. Çalışanların örgütte kalmak istemelerinin veya örgüte bağlılık hissetmelerinin asıl sebebi, örgütte kalmaya ihtiyaç duymalarıdır.¹⁷¹ Devamlılık bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılma ile örgütte devam etmelerinin sonucunda meydana gelen maliyetlerin karşılaştırılması sonucunda taşıdıkları bağlılıktır.

Devamlılık bağlılığında, çalışanların yatırımlarının neticesinde oluşan ve gelişim gösteren bir bağlılık duygusu söz konusudur. Çalışma arkadaşları ile kurulan yakın temaslardan, emeklilik haklarından, derece-kademedan, uzun yıllar çalışmanın sayesinde elde edinilen kabiliyetlerden, örgüt içinde tüketilen emekten, zamandan, uğraştan, sahip olunan makam gibi avantajlardan, kurumdan ayrılmakla mahrum kalınacağı fikri, iş görenlerin devamlılık bağlılığı duymalarına neden olmaktadır.¹⁷² Devamlılık bağlılığının iş görenlerde oluşmasının, onların iş performanslarına olumsuz etki yapacağını söylenebilir. Çünkü iş görenlerin örgütte kalmalarının nedeni, örgüt içinde elde ettikleri kazanımları korumak ve örgüte yaptıkları yatırımların heba olmamasını sağlamaktır. Bu durum iş görenlerin sorumluluktan kaynaklanan bağlılık duygusu taşımalarına ve iş performanslarında da düşüşün yaşanmasına neden olmaktadır.

6.2.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık türü, çalışanların yükümlülük duygularını ifade etmekte olup, zorunluluk unsuru içermektedir. Çalışanların bu şekilde davranış göstermelerinin nedeni, yaptıklarının doğru ve etik olduğuna inanıyor olmalarıdır. Kısaca normatif bağlılık, zorunluluk duygusundan oluşmaktadır.¹⁷³

¹⁷¹ Meyer, Allen, a.g.e., 1991, p.67.

¹⁷² Demiral, a.g.e., s.97.

¹⁷³ Saldamlı, a.g.e., s.21

6.3. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Çalışanların düzen içindeki hareketleri, iç ve bazı dış mükâfatların bir araya gelmesi sonucunda oluşur. Örgüt içi mükafatlar ifade dönemini, örgüt dışı mükafatlar ise araçsal dönemi oluşturmaktadır. Çalışanların kendilerini düzene adayışlarının kalitesini, ifade ve araçsal dönemlerin ayrımı anlamlı kılmaktadır. Örgüt içi mükafatlandırma durumu söz konusu olduğunda ifade döneminden bahsedilebilir. Örgüt dışı mükafatlandırma durumu söz konusu ise araçsal dönemden söz etmek mümkündür.¹⁷⁴ Çalışanların düzen içindeki ihtiyaç ve değerlerini yine onların hareketlerinin anlamlı kıldığı, yapılan çalışmalardan hareketle söylenebilir.

6.4. Mowday'in Sınıflandırması

Mowday örgütsel bağlılığı, tutumsal ve davranışsal bağlılık olarak ikiye ayırmıştır. Çalışanların örgütsel amaçlarla özdeşleşmelerini ve bu amaçların paralelinde çalışma arzularını tutumsal bağlılık ifade etmektedir. Çalışanların davranışsal etkinliklere bağlılığının sonucunda ise davranışsal bağlılık oluşmaktadır. Araştırmalarda her iki tür bağlılık arasındaki dairevi bir ilişkinin varlığından bahsedilmiştir. Bağlılık tutumu, bağlılık hareketlerini doğururken, bağlılık hareketleri de bağlılık tutumlarını güçlendirmektedir.¹⁷⁵

Mowday, Porter ve Steers'in yaptıkları bir sınıflamaya göre örgütsel bağlılık, çalışanların kurumları ile özdeşleşmeleri ve özdeşleşme derecelerinin nereye kadar olduğu ile ilgilidir. Mowday ve arkadaşları yaptıkları sınıflamada bağlılığın üç boyutundan bahsetmişler ve bunları şu şekilde sıralamışlardır:

- “Örgütün değer ve amaçlarını benimseme ve onaylama,
- Örgüt için yüksek derecede uğraş sarf etme istekliliği,

¹⁷⁴ Balay, a.g.e., s.23.

¹⁷⁵ Bayram, a.g.e., ss.131-132.

- Örgütte kalma yönünde güçlü bir istek taşıma.’’¹⁷⁶

Yapılan araştırmalara dayanarak, çalışanların tespit edilen davranışlarının altında amaç ve niyetlerinin olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt adına amaçları benimseyen ve bu amaçlara inanan iş görenlerin, amaçların gerçekleşmesi için daha çok emek vereceklerini ve bu emeğin karşılığında da iş performanslarında artışın olacağını ifade etmek olanaklıdır.

6.5. Porter ve Steers’in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık sınıflandırmalarından en fazla kullanılanı, Porter ve Steers tarafından geliştirilmiştir. Porter ve Steers yaptıkları araştırmada inanç ve kabullenme anlamında hem ruhsal hem eylemsel bir ilişkinin varlığından bahsetmişlerdir. Araştırmayla ortaya konulan sonuç, örgütsel bağlılığın çalışanların bundan fazlasını ortaya koyduğu şeklinindedir.¹⁷⁷ Yani; çalışanlar, örgütlerinin başarılı olabilmesi için daha fazla katkı yapabilmeyi ve örgütlerine ekstra bir şeyler vermeyi istemektedirler.

Yapılan başka bir araştırmada, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte karşı güçlü bir inanç duydukları, örgütün değer ve gayelerini benimsedikleri ve örgütün menfaati yönünde gereğinden fazla emek verme istekliliği içinde oldukları ileri sürülmüştür. İleri sürülen bu görüşe göre, yüksek düzeyde örgütsel bağlılık taşıyan çalışanlar, kendi yararlarına olmaksızın örgütsel yararlar katkıda bulunabilmek için güdülenmektedirler.¹⁷⁸

¹⁷⁶ Kamil Yağcı, *Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:9, Sayı:3, 2007, s.118.

¹⁷⁷ Kafdağlı, a.g.e., s.21.

¹⁷⁸ Ertan, a.g.e.,s.18.

6.6. Kanter'in Sınıflandırması

Çalışanlar, örgütlerinin kendilerinden beklediği bu gereksinimler nedeniyle, örgütlerine karşı olumlu tutum takınarak, örgütlerini severek, uyumlu ve bağımlı olarak ve kendilerini örgütlerine adayarak cevap vermeye çalışırlar.¹⁷⁹

Kanter, örgütsel bağlılığın sosyal düzen ve şahsiyet düzeninden oluştuğunu tespit etmiştir. Çalışanların bağlılıkları, sosyal düzenlerde sosyal denetleme, ekip birliği, düzenin devamlılığı gibi üç temel alanda meydana gelirken, şahsiyet sisteminde, bilişsel, duygusal ve düzgüsel yönelimlerden oluşmaktadır. Kanter'e göre davranışsal talepler üç farklı bağlılık türünü meydana getirir. Bunlar; devama yönelik, kenetlenme ve kontrol bağlılığıdır.¹⁸⁰

6.6.1. Devam Bağlılığı

Çalışanların, örgütlerin varlıklarını devam ettirmelerine yönelik adanmışlıklarını devam bağlılığı ifade etmektedir. Çalışanlar, örgütten ayrılmalarının kendilerine getireceği yüksek maliyetler, ayrılmalarını zorlaştıracak şahsi fedakârlıklar ve yatırımlar yapmaları nedeniyle örgüte olan bağlılıklarını devam ettirirler.¹⁸¹

6.6.2. Kontrol Bağlılığı

Kontrol bağlılığı, çalışanların örgütün normlarına sadık olmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütlere karşı pozitif düzgüsel yönelimleri bu bağlılık türü ifade etmektedir. Bu bağlılık türünde çalışanlar, örgütün beklentilerini ve riayet edilmesini istediği şartları, olması gerekenler ve etiğe uygun olarak görmektedirler. Bu şekilde görmelerinin sebebi ise, kendilerinin değerleriyle uyumasıdır.¹⁸²

¹⁷⁹ Ertan, a.g.e.,s.19.

¹⁸⁰ Bakan, a.g.e., ss.82-83.

¹⁸¹ Güney, a.g.e., s.285.

¹⁸² Cengiz, a.g.e., s.35.

Kontrol bağılılığında, bireyler yaşamlarını tertipleyen ve anlamlı kılan bir gücün varlığına inanmaktadırlar. Örgütün gücünü her an hissetmeleri söz konusu olmaktadır.

6.7. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman'a göre özdeşleşme, çalışanlar ile örgüt arasındaki psikolojik bağılılığın oluşmasını sağlayan önemli bir sistemdir. Bu durumda örgütsel bağılılık, çalışanların örgütün görüşlerini ve niteliklerini onaylama ve kendilerine adaptasyon derecelerini ifade etmektedir.¹⁸³ O'Reilly ve Chatman'a göre bağılılık boyutları itaat, özdeşleşme ve benimsemedir.

6.7.1. İtaat

Örgüt üyelerinin, belirli ödülleri elde etmek ve belirli cezalardan kurtulmak amacıyla tutum sergilemeleridir. Yani, çalışanların bağılılık duymalarının ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların amacı, belirli dışsal mükafatları elde etmektir.¹⁸⁴ İtaat aşamasında çalışanlar baskıları kabullenmekte ve işlerine devam etmektedirler.

6.7.2. Özdeşleşme

Çalışanların ekip içerisinde doygunluk sağlayıcı türde ilişki tesis etme ve bunu sürdürme isteklerine dayanan bağılılık aşamasıdır. Bu bağılılık aşamasında çalışanlar, ekibin hedef ve değerlerini kabullenmektedirler.

¹⁸³ Dolu, a.g.e., s.51.

¹⁸⁴ Balay, a.g.e., s.23.

6.7.3. Benimseme

Benimsemenin mertebesi, örgütsel hedeflerin niteliklerine, bunların çalışanların gereksinim ve değerleriyle uygunluğuna göre şekillenmektedir.¹⁸⁵ Yapılan açıklamalardan hareketle içselleştirme bağlılığı, çalışanların ve örgütün amaç ve hedeflerinin, değerlerinin ve beklentilerinin uyuşması aşaması olarak ifade edilebilir. İçselleştirme bağlılığının söz konusu olduğu örgütlerde, çalışanların amaç ve değerlerinin örgütün amaç ve değerleri içinde anlamlı bir yer edindiği ifade edilebilir.

6.8. Penley ve Gould'un Sınıflandırması

Etzioni'nin sınıflandırma modeli birçok çalışmaya dayanak oluşturmaktadır. Özellikle toplumsal ve ahlaki değerlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin genel kabul görmesi nedeniyle araştırmacıların çalışmalarında altyapı olarak kullanılmaktadır. Etzioni'nin çalışmalarını dayanak olarak alan ve örgütsel bağlılık üzerinde bilimsel çalışmalar yapan Penley ve Gould da, Etzioni'nin ortaya koyduğu üç bağlılık sınıflandırmasına katılmaktadır. Penley ve Gould'a göre Etzioni'nin çalışmalarında da ortaya konulan ve örgütsel bağlılığı bilimsel olarak inceleme imkanı veren bu boyutlar ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.¹⁸⁶

Penley ve Gould, Etzioni'nin yaklaşımında ortaya konulan bağlılık sınıflandırmasına sadık kalmakta ancak bazı eksiklikler olduğunu savunmaktadırlar. Bu eksikliklerin başında, bu bağlılık boyutlarının Etzioni'nin belirttiğinin aksine bir arada bulunabilecekleridir. Penley ve Gould ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık boyutlarının ikişerli ve hatta üçünün birden bir kişide bulunabileceğini savunmuşlardır. Penley ve Gould'a göre, Etzioni'nin bağlılık modelinde yer alan ve bağlılık boyutlarının kişide sadece birisinin görülebileceğini savunan özelliği nedeniyle yeterince kabul görmemektedir.

¹⁸⁵ Sığı, Basım, a.g.e., s.139

¹⁸⁶ Atalay, a.g.e., s.61.

6.8.1. Ahlaki Bağlılık

Kurumun hedeflerini benimseme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılık aşamasıdır. Bağlılığın bu aşamasında çalışanlar kendilerini örgüte adanmakta, örgütün elde edeceği başarı için kendilerine sorumluluk yüklemekte ve örgüte destek olmaktadır.¹⁸⁷ Bu bağlılık türünde çalışanlar, içinde buldukları işletmenin örgütsel hedeflerini benimserler. Bu durum, işletmenin örgütsel hedeflerine ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. Çünkü örgütsel hedefleri benimsemiş çalışanlar, bu hedeflere ulaşmak için yüksek düzeyde performans sergileme gayreti içinde olurlar ve işletmenin verimliliğine en değerli katkıyı yaparlar.

Bağlılık boyutları içerisinde örgütsel bağlılığın sağlanması ve kalıcılığı için en değerli olanı ahlaki bağlılıktır. İşletmelerin kurumsallaşma çalışmaları sırasında da çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırma çalışmalarının bu boyuta yönelik olarak gerçekleştirilmesi, kurumsallaşma hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştıracak bir yöntem olarak düşünülebilir.

6.8.2. Çıkarıcı Bağlılık

İş görenlerin örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılması adına örgüte sağlamış oldukları emek, zaman, bilgi ve deneyim gibi katkılar karşılığında örgütten elde edecekleri ödüller ve isteklendirmelere bağlı olarak hissettikleri bağlılık türüdür. Bu ödül ve isteklendirmelere ulaşabilmek adına örgüt iş görenler tarafından bir araç olarak görülmektedir.¹⁸⁸ Yani bir değiş-tokuş ilişkisinin varlığından bahsetmek mümkündür.

İşletmenin kalıcılığını sağlamak için ilk yapılacaklardan olan örgütsel hedeflerin belirlenmesi çalışması, çalışanların dahil olmadığı bir süreçte başarıya ulaşmak konusunda zayıf kalacaktır. Bu nedenle örgütsel hedefleri benimsemeyen ve karşılıklı çıkar ilişkisine dayalı, duygusal bağlardan yoksun bir çalışan bağlılığı işletmeye kalıcı fayda sağlayamayacaktır. Çıkarıcı bağlılık boyutundaki çalışanların,

¹⁸⁷ Gündoğan, a.g.e., s.47.

¹⁸⁸ Saldamlı, a.g.e., s.18.

başka işletmelerdeki iş fırsatlarını değerlendirirken önceki işletmesinin zararını düşünmemesi gibi olumsuzluklarının yanında, örgütsel hedeflere ulaşmada herhangi bir yararının olması beklenemez.

6.8.3. Yabancılaştırıcı Bağlılık

Çalışanların, örgüt iç çevresindeki kontrollerinin olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı gibi hususlardaki hissiyatlarına dayanan bir bağlılıktır. Örgüte bağlılığı bu şekil olan çalışanlar, örgütteki ödüllendirme ve cezalandırmaların yapılan işin kalitesi ve miktarı ile ilgisinin olmadığı görüşünde olmaktadır. Bu şekilde olması da, çalışanların örgütün iç çevresi üzerinde kontrollerinin olmadığı hissine sahip olmalarına neden olmaktadır.¹⁸⁹ Örgütün gerek iç çevresi, gerekse dış çevresi üzerinde kontrol sahibi olmadıklarını düşünen çalışanlar, örgütlerine sadık olmak ihtiyacı hissedeceklerdir. Hissettikleri bu sadık olma davranışının sonucunda da yabancılaştırıcı bağlılık duyguları gelişecektir. Oluş sebebine bakılırsa bu bağlılık türünün çalışanlar ile örgütler arasındaki negatif ilişki sonucunda meydana geldiği görülmektedir.

Yabancılaştırıcı bağlılık boyutu, olumsuz sonuçlar da doğurabilecek olan kontrolsüz bir durumdur. Her ne kadar çalışanların örgüte duygusal bağlarının olması iyi olsa da, bilimsel çalışmalara dayanan planlamalar olmadan ortaya çıkan bağlılıkların, yine kontrol edilemeyen şekillerde ortadan kalkması da beklenmelidir.

İşletmelerin kalıcılığı ya da hedeflere ulaşabilmesi açısından çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması gerektiği açıktır. Örgütsel yapının kurumsallaşma ilkelerine uygun olarak geliştirilmesi çalışmalarında, çalışanlarda Etzioni'nin belirlediği bağlılık boyutlarından ahlaki bağlılığın geliştirilmesi üzerinde durulması gerekmektedir.

¹⁸⁹ Samadov, a.g.e., s.83.

6.9. Becker'in Sınıflandırması

Becker'in örgütsel bağlılığı tanımlamada kullanmış olduğu yan bahis yaklaşımı, örgüt ve iş görenler arasındaki ilişkileri geniş çaplı olarak inceleyen çalışmaların önde gelenlerindedir. Becker'e göre iş görenler, örgütten ayrılmaları halinde bazı gizli menfaatlerinden mahrum kalacaklarını düşündükleri için aynı davranışları göstermeye ve örgütte kalmaya devam etmektedirler.¹⁹⁰

Becker, geliştirdiği yan bahis teorisinde, bazı faktörlerin bireylerin örgütlerinden ayrılmalarını güçleştirdiğinden ve örgüt üyeliklerini devam ettirmek gibi tutarlı bir davranış dizisini benimsemelerine neden olduğundan bahsetmektedir. Becker bu düşüncesinin paralelinde çalışanların, örgütlerinde kaldıkları süre içerisinde yaptıkları, örgütten ayrılmaları halinde mahrum kalacakları ve çalışanlar tarafından önemli bulunan yatırımların toplamını ifade edebilmek için yan bahis terimini kullanmıştır. Becker, örgütsel bağlılığın, yapılan yan bahislerin zamanla artması ve bu yan bahislerin çalışanların geleceklerini sınırlaması sebebiyle örgütte devam etmelerinin çalışanlar için önem arz etmesi neticesinde gelişim gösterdiğini ifade etmiştir.¹⁹¹ Becker, çalışanların örgütlerinde devam etme ihtimallerinin, yaptıkları yan bahislerin sayısı ve büyüklüğü ile pozitif yönlü ilişkili olduğundan da bahsetmektedir.¹⁹² Çalışanların bağlılıklarına neden olan yan bahisler şunlardır:¹⁹³

6.9.1. Genelleştirilmiş Kültürel Beklentiler

Çalışanlar, içinde yaşadıkları toplumun bazı konulardaki baskıları nedeniyle yan bahse girebilmektedirler. Sık sık iş değiştiren çalışanların toplum nezdinde güven vermeyen çalışanlar şeklinde görülmeleri nedeniyle, o çalışanlar güvenilir olduklarını ispatlamak adına kendilerine sunulan daha iyi şartlara sahip bir çok

¹⁹⁰ Aaron Cohen, *Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment*, Human Resource Management Review, Vol:17, N.5, 2007, p.338.

¹⁹¹ Çakmak, a.g.e., s.127.

¹⁹² John P. Meyer and Natalie J. Allen, *Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations*, Journal of Applied Psychology, Vol:69, N.3, 1984, p.373.

¹⁹³ Bakan, a.g.e., ss.94-96.

alternatif iş imkanlarını kabul etmeyerek bahse girmektedirler. Bu durum genelleştirilmiş kültürel beklentilere örnek olarak verilebilir.

6.9.2. Bürokratik Düzenlemeler

Bürokratik düzenleme çeşitleri yan faktörlerin ikinci kaynağıdır. Emeklilik maaşı için her ay belirli miktarda kesintiye katlanan çalışanlar, işten ayrılmak istemeleri halinde senelerdir aylıklarından kesilen ve hak etmiş oldukları bu parayı kaybedecekler ve emeklilik aylığı alamayacaklardır. Emeklilik aylığı ile alakalı bu bürokratik düzenleme, çalışanların bir yan bahse girmelerine sebebiyet veren örnek olarak verilebilir.

6.9.3. Sosyal Roller

Çalışanlar, sosyal rollerinin gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmışlardır ki, artık başka bir role uyum sağlayamamaktadırlar. Bu durum da, o çalışanların kendilerini inandırdıkları sosyal rollere göre hareket etmelerine neden olmaktadır.

6.9.4. Sosyal Etkileşimler

Becker'in yan faktörlerinden biri de sosyal etkileşimdir. Çalışanlar, insanlarla ilişki içinde iken kendileriyle alakalı bir fikrin oluşmasını sağlar ve bunun değişmemesi için buna uygun tavırlar sergilemek zorunda kalırlar.

6.10. J. Salancik'in Sınıflandırması

Salancik'e göre örgütsel bağlılık, çalışanların kendi davranışlarına bağlanmalarıdır. Salancik'in bu sınıflamasında da, Becker'in sınıflamasında olduğu

gibi çalışanlar, daha önce sergiledikleri davranışlarına bağlanarak, bunlarla uyumlu davranışlar göstermektedirler. Bağlılık, çalışanların davranışlarına ve bu davranışları vasıtasıyla etkinliklerine ve örgüte olan ilgilerini güçlendiren inançlarına bağlanmaları halidir. Salancik'in sınıflaması, davranışlar ile tutumlar arasındaki uyuma dayanmakta olup, bu sınıflamada söz konusu uyumun bağlılığın oluşmasına katkıda bulunduğu ifade edilmektedir.¹⁹⁴ Ayrıca Salancik'e göre her davranışa aynı ölçüde bağlılık duymak pek olanaklı değildir. Çalışanların sahip oldukları davranışların kimi özellikleri, bu davranışlara duyulan bağlılıkların oluşmasında etkili olmaktadır. Yapıldıktan sonra iptal edilemeyen, geri dönüşü olmayan, başkalarının gözü önünde açık ve net bir şekilde meydana gelen, şüpheye yer verilmeyen ve gönüllü olarak yapılan davranışların bağlılığa olan etkisinden söz etmek mümkündür.

6.11. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener'e göre, araçsal motive edici eylemler çalışanların kendilerine yönelimli iken, normatif motive edici eylemler ise örgütsel eğilimler ifade etmektedirler.¹⁹⁵

Wiener, yapmış olduğu bu çalışmada, değişimsel bağlılığın iş görenler ile örgütler arasında meydana gelen etkileşimlerin neticesinde oluştuğundan bahsetmiştir. Yani örgüt, çalışanların bazı güdülerinin gerçekleşmesini sağlarken, karşılığında da çalışanlardan örgüte katkıda bulunmalarını istemektedir. Yani karşılıklı değişim ilişkisi söz konusudur. Söz konusu bu değişim ilişkisi, belli noktaya kadar dengede olduğu veya çalışanların aleyhine olmadığı müddetçe çalışanlar, örgütte devam etmek isteyecekler ve örgütlerine karşı bağlılık duygusu taşıyacaklardır.¹⁹⁶ Wiener'in yapmış olduğu çalışmadan hareketle örgütsel bağlılığın iki aşamadan oluştuğunu ve bu aşamalarda karşılıklı olarak yarar sağlama düşüncesinin yer aldığını söylemek mümkündür. Karşılıklı menfaatlerin

¹⁹⁴ Mehmet Perçin, *İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2008, ss.47-48.

¹⁹⁵ Balay, a.g.e., s.20.

¹⁹⁶ Doğan, Kılıç, a.g.e., s.44.

çakışmaması halinde bu birliktelik devam edecektir. Asıl önemli olan taraf çalışanlardır. Çalışanlar, menfaatlerinin aleyhine bir durumun varlığını hissedersen örgütten ayrılmayı düşünmeye başlayacaklarından, örgüte karşı duydukları bağlılık seviyesinde azalma olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON

Bu bölümde; motivasyon, çalışma motivasyonu, iş tatmini, motivasyon ile iş tatmini arasındaki ilişki, ihtiyaçlar ve motivasyonun önemi, süreçleri, araçları ile iş doyumunu kavramından bahsedilmiştir.

1. MOTİVASYONUN VE ÇALIŞMA MOTİVASYONU KAVRAMLARININ TANIMI

Motivasyon bireyin dürtülerini, motivlerini ve ihtiyaçlarını kapsar. İnsanda var olan fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçların oluşmasına dürtü ve bu dürtülerin giderilmesi için harekete geçmeye de motiv denmektedir. İnsanlar sürekli bir şeyleri başarmak isterler bu da başarma ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bu ihtiyacın giderilmesi için kişilerin doğru yönde motive edilmesi gerekmektedir. Motivasyon sürecinin temellerini kavrayabilmek için dürtüler, motivler ve ihtiyaçlar arasındaki ilişkiyi detaylı incelemek gerekmektedir. Motivasyon kişiyi harekete geçiren ve harekete geçirdikten sonra hareketini ve öncelik sırasını belirleyen, hareketine yön veren iç ve dış etkenler olarak tanımlanmaktadır.¹⁹⁷ Motivasyon içsel ve dışsal motivasyon olarak ikiye ayrılabilir.

- İçsel Motivasyon: Bireylerin kendiliğinden başarılı olma güdüsüdür.
- Dışsal Motivasyon: Bireylerin kendi dışındaki faktörlerden etkilenip harekete geçirdiği başarılı olma güdüsüdür.

İnsan davranışlarını anlamak ve etkileyebilmek için ise insan ihtiyaçlarını bilmek gerekir. İhtiyaçlar, bireyin biyo-psiko-sosyal dengesinin bozulmasından doğan eksiklikler olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon hem iş görenlerin hem de yöneticilerin yeteneklerini geliştirmek üzere onların hem kişisel, hem toplumsal hem de kültürel ve ekonomik tercihlerinde doyum elde etmelerini sağlamalıdır.

¹⁹⁷ Metin İnceoğlu, *Güdüleme Yöntemleri*, Ankara, 1985, s. 38.

İşletmeler için motivasyonun göz ardı edilemeyecek derecede önemi bulunmaktadır. Çalışanların verimliliği ile doğru orantılı olduğu bilinen ve pek çok bilimsel çalışma ile desteklenen motivasyon, çalışanlar için teşvik edici özelliğe sahiptir. İşletmelerde çalışanların beklentilerinin üst düzeyde karşılanmasına ve yine yüksek düzeyde tatmin edici çalışma koşulları sağlanmasına rağmen çalışanların çoğunluğunun verimli olamamasının nedeni uygulanan yöntemlerin aksaklığından değil, güdülerin yanlış teşhis edilmesinden kaynaklanmaktadır.

İnsan psiko-sosyal bir canlı olarak çeşitli ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçların bir kısmı fizyolojik ve somut ihtiyaçlardır. Bir kısmı ise daha soyut, gözle görünmeyen ama son derece önem taşıyan manevi ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların giderilmesi, kişiye sunulan imkanları, ihtiyaçlarının giderilmesini sağlar, bu ise kişinin performansında etkili olur. Örneğin kişinin işinden sağladığı ücret, satın alma ihtiyaçlarını giderir. Kişinin çalışması sonucu sağladığı iş motivasyonu ise iş tatminine ve işinden mutlu olmasına yol açar. Dolayısıyla insanın ihtiyaçları ile motivasyonu arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Çalışanların ihtiyaçları karşılandığı oranda motive olacaklardır. Motivasyon, çalışanların kurumun genel amaçlarına uyum düzeyi ve bunlara bağlılık, biz ruhunun oluşması, iş tatmininin oluşması gibi sonuçlara yol açmaktadır. Çalışanların ihtiyaçları karşılandığı oranda motive olacaklardır. Motivasyon, çalışanların kurumun genel amaçlarına uyum düzeyi ve bunlara bağlılık, biz ruhunun oluşması, iş tatmininin oluşması gibi sonuçlara yol açmaktadır. Yetersiz motivasyon ise kurumda “biz” değil, “ben” değerlerinin ortaya çıkmasına işbirliği ortamının azalmasına ve çeşitli gerginliklere yol açacaktır.¹⁹⁸

İnsan davranışlarının doğası hakkında herkesin çeşitli inançları vardır. Bu inançlar insanları neden çalıştığına organizasyonel amaçları nasıl başardığına dair tutumları ve değerlemeleri içerir. Bizim bu inançlarımız çevremizle etkileşim sonucunda başkaları tarafından öğrenilir. İhtiyaçların tatmin edilmesiyle de bu inançlar güçlenir ve yerleşir. Yöneticiler işyerindeki tutumlarını ve yapacakları şeyleri çalışanların davranışlarına göre yönlendirir. Çalışanlar hakkındaki

¹⁹⁸ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2009, s. 34.

inançlarıyla da hem kişisel hem de organizasyonel amaçlarını gerçekleştirecek, ödül ve cezaları belirleyecek stratejiler geliştirirler.

Kişilerin davranışları hakkında yöneticilerin inançları etkili yönetimin ilkeleri ve kavramları için baz oluşturur. Çalışanları da yönetimin bu ilkeleri ve kavramları yerine getirmek için yaptıkları şeylerden etkilenir.

Organizasyonel amaçlara ulaşmış ve verimliliği sağlamış olan organizasyonlar çalışanların kişisel ihtiyaçlarını tatmin etmiş olanlardır. Çalışanların performanslarının niteliği genellikle o kişinin motivasyonuna bağlıdır. Fakat insanlar birbirinden farklı olduğu için çalışanların organizasyondaki davranışlarını anlamak zordur. Yani çalışan davranışı organizasyonlarda yer alan bir sürü çalışan arasındaki etkileşiminden etkileneceğinden dolayı onlar için motive edici şeyleri saptamak oldukça zordur. Örgüt yönetimi hem kişisel hem de organizasyonel hedeflere ulaşmak için işgörenlerin ihtiyaçlarını tatmin ederek onlardan en etkili biçimde yararlanmaya ve işgörenleri organizasyonun amaçlarına doğru motive etmeye çalışır¹⁹⁹.

2. İŞ MOTİVASYONU

İş motivasyonu, çalışanların işlerine karşı ortaya koyduğu tutum olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel davranışların incelenmesinde özellikle üzerinde durulması gereken iş tatmini, verimlilik konusunda belirleyici özelliğe sahiptir. Çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması, yaptıkları işe karşı olumlu tutum sergileyebilmelerine bağlıdır. Bunun tersi olarak işe karşı olumsuz tutum sergilemenin iş tatminini azaltacağı ve motivasyonu da düşüreceği kabul edilebilir. Verimlilik konusunda etkisi açık olan motivasyonun kaynağı olan iş tatmini düzeyinin ortaya çıkarılması, tüm yöneticiler tarafından istenen bir durumdur. Çalışanların iş tatmini düzeylerinin yüksek ya da düşük olduğunu bilmek ve sebeplerini ortaya çıkarmak isteyen işverenler, bu konuda birçok çalışmalar gerçekleştirmektedirler.

¹⁹⁹ Leyla Küçükahmet, *Sınıf Yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.27.

İş motivasyon düzeyinin belirlenmesine yönelik çalışmalar, örgütsel davranış alanındaki bilimsel araştırmalara konu olmaktadır. İş tatminini belirleyen ve çalışan ile iş arasındaki tutumu temel alan üç farklı etmen bulunmaktadır. Bu etmenlerden ilki çalışanın, yaptığı işe karşı duygusal tutumudur. Yapılan işe karşı tutum ve bunun ortaya çıkardığı davranış biçimleri doğrudan gözlemlenemez. Duygusal tutum ölçen akademik çalışmalar bulunmakta ve uygulanmakta olsa da bunların hata olasılığı yüksektir. Çalışanın yaptığı işe karşı olan tutumunun belirtileri ancak iş yaparken sergilediği davranışlardan anlaşılabilir. İş tatminini belirleyen ikinci unsur ise çalışanın beklentilerinin karşılanması ile ilgilidir. Çalışanın değer verdiği ve çalışmasının sebebi olan beklentilerin karşılanma düzeyi, iş tatminini belirlemede etkilidir. Örneğin çalışanların emeklerinin karşılığını almadıklarını ya da aynı işi yapmasına rağmen diğerlerinden daha az ücret almaları, onların işlerine karşı tutumlarını ve davranışlarını etki olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bu olumsuz davranışlar, çalışanların motivasyonunu belirgin şekilde düşürdüğü için verimliliği de olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuz tutumun sonuçları çalışanların işlerine, yöneticilerine ve arkadaşlarına da olumsuz davranışlar olarak yansımaktadır. Beklentilerinin karşılanma düzeyi yüksek olan çalışanlar da ise işe ve işverene karşı tutumlar farklılık gösterecek, olumlu iş tatmini nedeniyle davranışlar da motivasyon açısından olumlu etkiler taşıyacaktır. İş tatminini etkileyen üçüncü önemli etmen ise çalışanların birbirlerine karşı olan tutumlarıdır.

3. MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Motivasyon bireyi harekete geçiren, gitmek istediği yere gitmesini sağlayan motivlerdir. Kökeni Latince (movere) harekete geçirme kelimesine dayanmaktadır. İş tatmini ile ilgili sitemli olarak gerçekleştirilen çalışmaların ilk sonuçları 1930'lu yıllarda elde edilmiştir.²⁰⁰ Teorik olarak pek çok araştırma iş tatminini açıklamada "Klasik ve Neo-Klasik Yaklaşımlarda olduğu gibi Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

²⁰⁰ Agho, A., Mueller, C. And Price, J., *Determinants Of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test Of A Causal Model*, Human Relations, Vol: 46, No: 8, 1993, p. 1007- 1027.

Yaklaşımına ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisine başvurmuştur.²⁰¹ Bireyin motivasyonunu ve iş tatminini dinamik tutmak için kurumların politikalarını insan yönlü yapmaları gerekmektedir. Şöyle ki; kurumların ellerinde bulundurdukları diğer üretim faktörleri arasında üretime artı değer katacak kıymetli bir kaynak olması açısından kurumların bireylerin motivasyonu ve iş tatminini sağlanmasında kullanılan araçların, bireylerin motivasyonuna ve iş tatminine etki eden faktörlerin çalışmamız kapsamında incelenmesi gerekmektedir.

4. İHTİYAÇLAR

İnsanların davranışlarını anlayabilmek için, onları bu davranışlara yönelten nedenleri, başka bir deyişle ihtiyaçlarını bilerek hareket edecek bir işletme yönetimi kuşkusuz önemli bir avantaja sahip olacaktır. Konu ile ilgili çalışmalarda insan ihtiyaçları üç ana başlık altında ele alınmaktadır.

4.1. Fizyolojik İhtiyaçlar

İnsanların yaşamlarını idame ettirebilmeleri için gerekli olan beslenme, barınma, ısınma, uyku vb. ihtiyaçları kapsar. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinde fizyolojik ihtiyaçları ilk basamakta incelemiştir. Bu ihtiyaçlar her insanlarda farklı şekillerde vuku bulabilir bunun nedeni ise insanların farklı kişilik yapılarına sahip olmalarıdır. Fizyolojik ihtiyaçlar giderilmesi zorunlu ve önem derecesi yüksek olan ihtiyaçlardır. İnsanlar bu ihtiyaçlarını tatmin etmeden diğer ihtiyaçlarını düşünmeyecek veya düşlemeyecektir.²⁰²

²⁰¹ Burnard, P., Morrison, P. And Phillips, C., *Job Satisfaction Amongst Nurses In An Interim Secure Forensic Unit In Wales*, Australian And New Zealand Journal Of Mental Health Nursing, Vol:8, 1999, Ss. 9-18.

²⁰² Z. Sabuncuoğlu ve M. Tüz, *Örgütsel Psikoloji* (4.Baskı), Furkan Ofset, Bursa, 2003, s.139.

Ancak insanlar bu ihtiyaçlarını tatmin ettikten sonra diğer ihtiyaçlarına gereksinim duyacaklardır.²⁰³ Fizyolojik ihtiyaçlarını tatmin eden bireyler Maslow'un ihtiyaçlar teorisinin üçüncü basamağında yer alan sosyal içerikli ihtiyaçlara gereksinim duymaktadırlar.

4.2. Psikolojik İhtiyaçlar

Psikolojik ihtiyaçlar insanlarda doğuştan var olan veya sonradan içsel veya dışsal etkilerle ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Konuyu daha detaylı kavramak için yapılan araştırmalara değinmekte fayda olacağına inanmaktayız. Şöyle ki; Murray (1938), insanlarda doğuştan var olan ihtiyaçları; başarma, bağımsızlık, yakınlık, ilgi görme, kendini suçlama, vb. şeklinde sıralamıştır.²⁰⁴ Bu ihtiyaçlar bireyin kişilik yapısı ve sosyal çevresiyle ilişkilidir. Maslow (1954), bireylerin psikolojik ihtiyaçlarını beş temel ihtiyaca (fizyolojik, güvenlik, sevme ve ait olma, saygı ve kendi gerçekleştirme) dayandırmaktadır. Bireyde var olan bu ihtiyaçlar eğitim, yaşam biçimi veya toplumsal değerlerle şekillenmektedir.

Bu motiv (güdü)'ler, insanların iç dünyası ile ilgili olduğundan dolayı ancak ortaya çıktığında anlaşılabilir. Yöneticilerin, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının analizini yapabilmeleri diğer ihtiyaçlarının analizini yapmaktan daha zor olmaktadır. Bunun nedeni çalışanların bir olayı algılamalarının değışkenlik göstermesi ve her bir bireyin bir olayı farklı farklı algılamalarından ve farklı tepkiler vermelerinden kaynaklanmaktadır.

Edwards(1959), bireylerin psikolojik ihtiyaçlarının analizini yapmak için "kişisel tercih envanteri" ölçeğini geliştirmiştir. Bu ölçek ile Murray'ın tanımlamış olduğu bireylerin psikolojik ihtiyaçların bazılarını analiz etmeye çalışmaktadır.²⁰⁵ Psikolojik gereksinimlerin temelinde yatan korku, ilgi, sevinç, güç, saldırganlık,

²⁰³ Canan Çetinkanat., *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000, s.14.

²⁰⁴Şahin Kesici, *Yeni Psikolojik İhtiyaç Değerlendirme Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2008, ss.493-494.

²⁰⁵ Y. Kuzgun, *Edwards Kişisel Tercih Envanterinin Türkiye 'de Geçerlik Ve Güvenirliği*, A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 1985, s.3.

sıkıntı, kuruntu, düşkünlük özgürlük, yaşama arzusu ve benzeri değerler farklı bireylerde çok değişik tezahürlerde görünüme sebep olmaktadır. Bireyler toplum içerisinde yükselmek ve başarı kazanmak isterler ve bu amaçlarına ulaşmaya kadar çabalarını sürdürürler. Bu noktada McClelland'ın başarı ihtiyacı teorisi devreye girmektedir. McClelland 'ın teorisine göre bireylerden bazıları sadece başarı elde etmek için çalışmaktadır. Başarı için çalışan bireyler başarmaktan keyif alacaklarından dolayı daha fazla başarı için motive olacaklar ve daha iyisini yapma çabası içinde olacaklardır.

Bu noktada göz önünde bulundurmanız gereken husus, bireyin bir hareketine tür gereksiniminden dolayı sergilemiş olduğunu kestirmenin güçlülüğüdür. Yani bireyin bir hareketi, birçok gereksinim türüne bağlı olarak gerçekleştirmesi mümkündür. Bunun için iyi bir yönetici insanların psikolojik yapısını çok iyi anlamalı ve değerlendirmelidir.

4.3. Sosyal İçerikli İhtiyaçlar

Bu tür ihtiyaçlar toplumsal yaşantı ile birlikte eğitim, öğretim ve alışkanlıklarla meydana gelen sosyal içerikli ihtiyaçlardır. Toplumun bireylerin uygulamasını değerli gördüğü, bireylerinde bu yüzden bunlara ulaşmak için çaba harcadığı olgulardır. Toplum düzenini korumak ve sürdürmek amacıyla yine toplum tarafından oluşturulmuş bu kurallar, fizyolojik özellikteki gereksinimlerin dahi oluşumlarını etkileyerek onların değişik şekilde görünmelerini sağlamaktadır. “Maslow” ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında bireyin sosyal içerikli ihtiyaçlarını üçüncü basamakta bulunan ilişki kurma ihtiyacı bölümünde devamı niteliğinde olan hijyen faktörü kuramında ise “Herzberg” bireylerin sosyal ihtiyaçlarını ilişki ihtiyacı ve gelişme ihtiyacı bölümlerinde incelemiştir.

Kimi zamanda birey üzerinde sosyal gereksinimlerin etkileri fizyolojik gereksinimlerin etkilerinden daha güçlü olabilir. Örneğin, savaş esnasında dinsel inançların etkisiyle askerlerin “ölürsem şehit, kalırsam gazi olurum” şeklindeki sosyal bir gereksinimin etkisiyle motive olmaları fizyolojik gereksinimlerinden daha

etkili olabilir. Bu tür düşünceler sosyal gereksinimlerin eseridir. Sosyal içerikli ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlarda olduğu gibi insanların kişilik yapılarındaki farklılıktan dolayı değişik zamanlarda değişik şekillerde vuku bulabilmektedir.²⁰⁶

5. MOTİVASYONUN ÖNEMİ

İnsanlar bireysel olarak, fizyolojik varlığının sürdürebilmek ya da toplum içerisinde var olan yerini alabilmek için, bir takım ihtiyaçlarını temin etmek zorundadır. Psiko-sosyal veya fizyolojik tarzda ki bu ihtiyaçlar bireyin toplumda ki davranış tarzlarını ortaya çıkartır. Giderek artan motivasyon ihtiyacı, teknolojik ve sosyal gelişmelere paralel olarak örgütlerin vazgeçilemez bir olgusu haline gelmiştir. Bu nedenle motivasyon ve tekniklerinin ortaya çıkartılması çalışma hayatına ve sosyal yaşam biçimine yeni bir tarz getirecektir. Bu durumda da rekabet ortamları oluşacaktır.

Günümüz rekabet ortamında müşteri memnuniyetini, insan odaklı yönetim anlayışını, katılımcı bir yönetim ve işbirliği içinde en verimli ve en uygun olan çalışma koşullarını yaratmak, personelin vizyonu, misyonu ve temel değerlerine göre hedeflere ulaşma yönünde ki gayretler için çalışanların moral ve motivasyon seviyesini yüksek tutmak iyi bir işletmenin en büyük amacıdır. İş dünyasında motivasyon örgütün başarısı ve çalışanların yüksek performans göstermeleri için önemli bir kavramdır.²⁰⁷ Şöyle ki motivasyon çalışan bireyin performansını etkilediği ölçüde kurumun performansını da aynı oranda etkilemektedir. Çalışanların performansını dolayısıyla örgütün performansını artırmak isteyen yönetici çalışanların fikirlerine, duygularına, tutumlarına, arzularına ve davranışlarına etki eden içsel ve dışsal faktörleri dikkate almalıdır.

²⁰⁶ Kesici, age, 496.

²⁰⁷ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, *Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağda Ve Güncel Yaklaşımlar* (8. Baskı). Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.24.

6. MOTİVASYON SÜREÇLERİ

Motivasyon, içerisinde gereksinimlerin, güdülerin, değerlerin, gerilimlerin ve beklentilerin yer aldığı, sürekliliği olan, dinamik bir olgudur. Motivasyon süreci, iş görenlerin davranışlarını etkilediği, belirlediği ya da sürekliliğini sağladığı karmaşık bir yapıdadır.

Bu karmaşık süreçler şu şekilde sıralanabilir:

- ‘‘Bireyi belli bir hedefe doğru yönelten itici gücün ortaya çıkması,
- Bireyin hedefe ulaşmak için harekete geçmesi,
- Bireyin hedefe ulaşarak arzu ettiği tatmini sağlaması.’’²⁰⁸

Motivasyon süreçleri içerisinde ihtiyaçlar davranışları etkileyeceği içinde ayrıca davranış biçimi söz konusu olacaktır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışa yönlendirecektir. Davranış ise amaca yönelik olup; amacın gerçekleştirilmesi içinse gereksinimin karşılanması gerekmektedir. Bu döngü sonucunda motivasyonda sağlanmış olacaktır. Bu döngü güdülemenin anlık bir durum olmadığını gösterecektir. Burada amaca yönelik davranış döngünün en dinamik aşamasını oluşturmaktadır.²⁰⁹

İhtiyaçların karşılanma imkanı arttığı ölçüde, gizli motivasyonel birikim kendini açığa çıkaracaktır. Çünkü bu birikim, aynı zamanda, yeni motiv (güdü) veya ödülleri karşılayabilme kapasitesidir. Genelde bireyin davranışlarının amaç ve motivasyonel yaklaşımlara yönelik olması, kuşkusuz, amaçların davranışları tam olarak denetim altında bulundurdıkları anlamına da gelmektedir.

²⁰⁸ Koçel, age, 23

²⁰⁹ Koçel, age, 23

7. MOTİVASYON ARAÇLARI

İnsan ihtiyaçlarının farklı ve kademeli olmasından dolayı, bir ihtiyacın tatmin edildiği yerde bir başka ihtiyaç, güdüleyici unsur olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu durum, iş görenlerin motive edilmesinde sürekliliği ve çeşitliliği beraberinde getirmektedir. Bireylerin motive edilmesi statik değil dinamik bir süreç olduğundan güç ve karmaşıktır.

Başlıca motivasyon araçları şu şekilde sıralanmaktadır; “Çalışılan fiziksel çevre ile ilgili motivasyon araçları, psiko-sosyal motivasyon araçları, yetki ve sorumluluk dengesi, danışmanlık hizmeti, psikolojik güvence, gurur, sosyal katılım, sosyal uğraşlar, amaç birliği, eğitim ve yükselme imkanları sağlamak yoluyla başarıya yöneltme, iletişim, yönetime ve kararlara katılma, inisiyatif ve çalışmada bağımsızlık, işi çekici kılma, takdir edilme, iş genişletme veya iş zenginleştirme”.²¹⁰

Birey için motivasyon kavramı tek başına yeterli olmamaktadır. İş görenlerin motivasyonu kadar önemli olan bir diğer konu ise iş görenlerin yapmış olduğu işten duyduğu tatmin düzeyidir. Burada karşımıza iş tatmini kavramı çıkmaktadır. İş tatmini kavramı aşağıdaki bölümlerde incelenecektir.

8. İŞ DOYUMU KAVRAMI

Yönetim biliminin tarihsel gelişimi incelendiğinde bu alanda çalışmalar yapan kuramcıların çalışmalarının odak noktalarından birisini iş doyumunu konu oluşturmaktadır. Bunun en önemli nedeninin örgütlerin temel yapı taşının insan olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Her ne kadar örgütler formel anlamda amaç yönelimli olsa bile bu amacı gerçekleştirecek en önemli unsur insan örgütteki iş görenlerin iş doyumunu da büyük bir önem taşımaktadır.

Örgütü, insansız makine gibi gördükleri şekilde eleştirilen bilimsel yönetim yaklaşımçıları bile iş doyumunu göz ardı etmemişler ve iş görenin iş doyumunu etkiyeceğini öne sürmüşlerdir.

²¹⁰ Koçel, age, 25

Klasik örgüt "insansız örgüt" gibi görmekte ve insan ögesini göz ardı etmekle eleştiren insan ilişkileri yaklaşımları insanı ve ihtiyaçlarını ön plana çıkarmışlardır. İnsanın örgütte psikolojik ve sosyal doyumuna önem veren bu görüşe göre en fazla doyum sağlayan örgütün, en verimli olduğunu kabul etmişlerdir. İnsanın sadece emek ve yetkiyi işin niteliğine göre en verimli bir şekilde dağıtmak suretiyle iş görenlere doyum sağlayarak bir örgüt kurulabilmesi mümkün değildir. Fakat işçi ihtiyaçlarının ve onların doğal grup hayatlarının ve örgütlerinin pek çok niteliği bir defa anlaşıldıktan idarenin iş hayatını mutlu bir şekilde sokmasına hiçbir şey mani olmaz.²¹¹

Blum ve Naykor, iş tatmini ile ilgili olarak tek bir etkenden bahsetmek yerine, çalışanın sahip olduğu çok sayıda tutumun karışımıyla ortaya çıktığını savunmaktadırlar. Çalışma sırasında gerçekleştirilen denetimler, çalışma koşulları, işin ve çalışanın gelişmeye açık olması, çalışanın bilgi ve becerilerinin değerlendirilmesi, performans değerlendirmelerinin adil yapılması ve diğer benzer değişkenler, çalışanların iş tatminini ortaya koyan önemli unsurlardandır.²¹²

8.1. İş Doyumu – Performans – Verimlilik İlişkisi

Üstün başarı, iş doyumunu arttırmakta bu sonuç ise daha somut başarıyı getirmektedir. Verilen ödülün adil olarak algılanması önemlidir. Çalışanlar aldıkları örgütü başarı düzeyinin altında veya hak etmeyene ödül verildiği yönünde algılasa bu kez doyumsuzluk ortaya çıkacaktır.²¹³

Doyum- başarı ilişkisini dile getiren üç görüş vardır:

- Doyum başarıyı artırır. Heuberg'in iki faktör kuramıdır. İlişkinin varlığı kabul edinmekle beraber her durumda geçerli olmadığı ileri sürülmektedir.

²¹¹ A. Balcı, *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 1993, s.2.

²¹² Balcı, age, s.3.

²¹³ H. Tosunoğlu, *Fırat Üniversitesi Öğretim Elemanlarında İş Doyumu*. Yayınlanmamış Yük. Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, 1998, s.22.

- Başarı doyuma yol açar: Bu durum birinci maddedeki görüşten daha güçlü olup yönetici iş görenlerin yüksek başarı sağlayacakları koşulları hazırlayarak başarıyı ödüllendirmelerine neden olur.

- Başarı ve doyuma ödüller sebep olur. İyi bir ödüllendirme hem bireysel doyumu hem de iş başarısını etkilemektedir. Burada dikkat edilmesi gereken ödüllerin başarı ile orantılı olmasıdır.²¹⁴

Yapılan araştırmalar iş doyumunun performansın nedeni olduğu varsayımı teori olarak çok az destek bulmuştur. Vroom'a göre iş doyumunu ve performansa oldukça farklı faktörler neden olmaktadır. İş doyumunu, bireyin elde ettiği ödüllerden etkilenmekte performans düzeyi ise ödüllerin kazanılmasına neden olan faktörlerden yakından etkilenmektedir.²¹⁵

8.2. İş Doyumu – Devamsızlık İlişkisi

İş doyumunun, devamsızlıkların ve işten ayrılmaların önlenmesi bakımından da önemi büyüktür. Ancak devamsızlık ile iş doyumunu arasındaki ilişki konusunda çok güçlü sonuçlar olmadığı halde iş doyumunun daha az devamsızlıkla ilişkisi olduğu kesinlikle kabul edilmektedir. Kronik bir biçimde işe geç kalma, işe başlamada gecikme ve işten erken ayrılmaların nedenleri iş doyumsuzluğuna bağlanmaktadır. İşlerinden tatmin olmayan iş görenlerin devamsızlıklarının daha fazla olduğu bilinmektedir.²¹⁶

8.3. İş Doyumu – İşten Ayrılma İlişkisi

İş doyumuyla işten ayrılma arasında negatif bir ilişki vardır. İş doyumunun olmayan bazı kişiler işten ayrılma yerine, şikayet ya da iş doyumunu öğelerinin

²¹⁴ İ. Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*. Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul, 1983, s.249.

²¹⁵ Tosunoğlu, age, 34.

²¹⁶ Tosunoğlu, age, 23.

iyileştirilmesi yönünde mücadele ederler.²¹⁷ Ancak iş görenlerin işlerini bırakmaları için o işten daha fazla doyum sağlayacak bir başka işe girme koşullarını da sağlamış olmaları beklenir. Aksi halde işsiz kalma riskiyle karşı karşıya kalan bir iş gören işini bırakmada tereddüte düşebilir.

8.4. İş Doyumu – Ruh Sağlığı İlişkisi

İş doyumsuzluğu davranışsal bozukluklar meydana getirmektedir. Davranış bozuklukları, sinirsel ve duygusal bozukluklardır. Doyumsuzlukla akıl ve ruh salının bozulması arasında artı yönde yüksek bir bağıntı bulunmuştur. İlimli kaygıdan en şiddetli kaygıya kadar iş görenden iş görene değişik derecelerde kaygıların doyumsuzluktan dolayı ortaya çıktığı görülmüş olup bu durum ruh sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir. Komhauser'e göre iş doyumu, tansiyon, benlik saygısı, düşmanlık, sosyal yetenek yaşam doyumu ve kişisel morali etkiler.²¹⁸

8.5. İş Doyumu – Fiziksel Sağlık İlişkisi

Kişilerin doyumsuz olması onların çeşitli fiziksel rahatsızlıklarına neden olmaktadır. Yarışma, ivedilik, yetkincilik ve yetersizlikle bileşen doyumsuzluğun kimi iş görenlerin kalp hastalıklarına yakalanmasına neden olduğu görülmüştür. İş doyumsuzluğu bazen baş ağrısı ve yorgunluk gibi semptomlara neden olmaktadır.²¹⁹

8.6. İş Doyumu – Günü İlişkisi

İş doyumu ve güdülemeyi birbirinden ayrı olarak düşünebilmek zordur. MC Connik ve Tiffin iş duyumunu çok genel olarak bireyin işinde doyurulması derecesinin bir işlevi olarak görür. Balcı, güdüleme ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi

²¹⁷ Tosunoğlu, age, 24.

²¹⁸ V. Işıkhani, *Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Boyutu: İş Doyumu*, Verimlilik Dergisi, Sayı.1, Mpm Yayınları, Ankara, 1996 s.124.

²¹⁹ Tosunoğlu, age, 24.

şu şekilde vurgulamaktadır: Güdülenme gereksinimlerinin yarattığı gçlerin bireyin çevresindeki çeşitli amaçlara yöneltilmesi esas olarak iş doyumunu bu gereksinimlerin doyurulmasını gerektirmektedir. O halde gereksinimler doyurulmadığı sürece, doyuma erişme isteği güdülenme için bir ön koşuldur.²²⁰

Güdü (Motivasyon), genellikle amaca yönelik davranışla ilgilidir. Doyum ise amaca yönelik davranıştan kaynaklanan bir tutumdur. Tosunoğlu, motivasyonun çalışma ve üretme konusunda istek bildirdiğini; doyumun ise tamamen üretkenliğe bağlı olmayan olumlu bir duygu ve durumu ifade ettiğini belirtmekte²²¹ ise de yaptığı iş kişiler için maddi ve manevi tatmin sağlıyorsa ve aynı zamanda kişinin de amaçlarına hizmet ediyorsa bu durumun iş doyumunu doğal olarak etkileyeceği söylenebilir. İşten doyum sağlayan bireyin bu durumunu sürdürmek için yaptığı işe daha fazla sarılması daha fazla zaman ayırması başarısını arttırmaya çalışması görülebilir. Bu durum özellikle eğitim gibi insanla uğraşılan, insan yetiştirilen, girdisi ve çıktısı insan olan sistemlerde kendi ve örgütün amaçlarına gönül veren iş görenlerin örgütsel ve kişisel amaçlarını gerçekleştirdikleri oranda iş doyumlarının da yükselebileceği ve iş doyumları yükseldikçe bunu devam ettirmek için iş ve kendi amaçlarını gerçekleştirme yönündeki çabalarını arttırılacağı düşünülebilir. Sadece ğretmenin bile bazı insanlara haz verdiği düşünülürse iş doyumunu duygusunu yaşıyan bu duyguyu sürdürmek için işe ve dolayısıyla iş yaşamına daha fazla önem vermesi ve bu yönde çaba göstermesi beklenebilir. Bu nedenle iş doyumunu açısından eğitim örgütleri incelenirken eğitimin kendine has özellikleri olduğu dikkate alınmalıdır.

9. İŞ DOYUMU AÇISINDAN MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon teorileri kapsam ve süreç teorileri olarak iki farklı başlık altında incelenmektedir. Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya yöneliktir.

²²⁰ Balcı, age, 7.

²²¹ Tosunoğlu, age, 5.

Motivasyon üzerine yapılan kuramsal çalışmalarda ortaya çıkan teoriler, kapsam ve süreç odaklı olarak sınıflandırılabilir. Kapsam odaklı teoriler, kişinin insan olmasından kaynaklanan, güdülerin etkili olduğu ve insan ihtiyaçlarının da yönlendirdiği davranışları anlamaya yöneliktir.

10. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÇALIŞMA MOTİVASYONUNA ETKİLERİ

İş tatmini ile ilgili olarak her ne kadar çalışma ortamı, işin yapılış şekli ve işin ekonomik karşılığı ile ilişkili durumlar düşünülse de; örgütsel bağlılık, örgütün geneli hakkında sahip olunan olumlu ya da olumsuz duygular, örgütsel hedeflere ve örgüte karşı tutumlar da etkili olmaktadır. Bu durumda örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarının ayrımları netleşmektedir. Aralarında benzerlikler bulunan bu iki kavram arasında aslında neden – sonuç ilişkisi bulunmaktadır. İş tatmini, örgütsel bağlılığı getirmektedir. Bu iki kavram arasında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıkların başında örgütsel bağlılık ile iş tatmininin kapsamı yer almaktadır. Örgütsel bağlılık kapsam olarak oldukça geniş olup, örgütsel hedefleri benimsemek ve örgütün değerlerine inanmak şeklinde açıklanabilir. İş tatmini ise bağlılıktan farklı olarak işin farklı boyutlarıyla ilişkilidir.

İş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisini kurgulayan bu modellerden iki tanesi, bilimsel çalışmalara bağlı olarak belirginlik kazanmıştır. Çalışanlarda örgütsel bağlılığın iş tatminini sağladığı yönünde kurgulanan “örgütsel bağlılık iş tatminine neden olur” şeklindeki model, bu çalışmalarda en büyük desteği görmektedir. Bu modelde çalışanların işletmeye bağlılıklarının sağlanmasının, verimliliği olumlu etkileyeceği savunulmaktadır. Kesin sonuçlar elde edilemese de araştırma çalışmalarının ölçülebilir ve geçerli sonuçlarına göre çalışanların işletmeye bağlılıklarının özellikle güven inşa edilmesi yolu ile sağlanması, çalışan motivasyonu artıracaktır. Motivasyonun verimlilikle doğru orantılı ilişkisi bu çalışmanın birçok kısmında ortaya konmuştur. Bu durum da gösteriyor ki, motivasyon artırıcı çalışmalarda örgütsel bağlılığın elde edilmesine öncelik verilmesi önemli ölçüde yararlı olacaktır.

İş tatmini ile çalışanın işletmeye bağlılığı arasındaki ilişkiyi modelleyen ve bilimsel çalışmalar tarafından desteklenen bir diğer ifade ise iş tatmini ile örgütsel bağlılığın karşılıklı ilişki içinde oldukları ifadesidir. “Karşılıklı ilişki” şeklinde adlandırılabilir olan bu modeli savunan Porter, Steers, Mowday, Boulian ve Steven 1978’de gerçekleştirdikleri araştırmalarda iş tatmininin örgütsel bağlılığı kolaylaştıracağını savunmuşlardır.²²² Bunun sebebi olarak, yaptığı iş ve ilgili koşullar açısından doyuma ulaşmış bir çalışanın tutumlarını daha hızlı düzenleyebileceğine inanmışlardır.²²³ İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki karşılıklı ilişkiyi destekleyen başka bilimsel çalışmalar da bulunmaktadır.

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde yapılan araştırmalarda bu ilişkiyi ortaya koyan, yukarıda bahsi geçen modeller geliştirilmiştir. Oluşturulan modellerin neden-sonuç ilişkisine göre sıralanmasının olduğu kadar, bu ilişkiyi etkileyen değişkenlerin arasında bulunan olumlu ilişki de önemlidir. Gordon ve arkadaşları (1980), iş tatmini ile işletmeye bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu savunmuşlar ve bunu belirlemeye yönelik çalışmalar yapmışlardır.²²⁴

Özellikle, günümüzde çalışanların sıradan bir üretim faktörü olmadığına anlaşılması ve sosyal bir varlık olduğunun üzerinde durulması ile iş dünyasında çalışanlarla ilgili pek çok gelişme yaşanmıştır. Sanayileşmenin getirdiği makineleşme nedeniyle çalışanlara verilen değer düşmesi ve çalışanların pek çok güvenceden yoksun şekilde çalışmalarını nedeniyle yok denecek kadar azalan iş tatmininin önemi ortaya çıktıkça, işletmelerde başarının insan faktörüne doğrudan bağlı olduğu kabullenmeye başlanmıştır. Bu kabullenme, başarılı iş süreçlerini elde etmek için işgücünün de nitelikli olmasını gerektirmiştir. Nitelikli iş gücü oluşturmak, zaman ve masraf gerektiren çalışmalarını içeren süreçlerdir. İşletmenin, çalışanların bilgi ve beceri düzeyini artırmak için harcadığı zamanı ve maddi giderleri değerlendirmek için, onları işletme bünyesinde uzun süre tutması ve iş

²²² Porter L.W., R. M. Steers, R.T. Mowday ve P.V. Boulian, *Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Psychiatric Technicians*, Journal of Applied Psychology, 1974, p.59.

²²³ Nauman, E. *Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment Among Expatriate Managers*, Group Organizations Management, 18 (2), 1993.

²²⁴ Bamberger, P. A., A. N. Kluger, R. Suchard, *Organizational Commitment; The Antecedents and Consequences of Union Commitment*, Academy of Management Journal, 42(3), 1999.

tatminini sağlayarak alıştırması gerekmektedir. Çünkü nitelikli çalışanların motive olmuş şekilde çalışmalarından elde edilecek verimlilik; görev, yetki ve sorumluluklar bakımından daha alt düzeyde bulunan vasıfsız alışanlarınkinden elde edilecek olana oranla daha yüksektir. Bu nedenle nitelikli çalışanların örgüte bağlılığını artırmak ve korumak gerekmektedir.

Bu gerekliliklerin yanında çalışanların örgüte bağlılıklarını zorlaştıran ve daha önemli kılan bir diğer durum da, örgütsel yapıda uzmanlaşmanın artmasıdır. Profesyonel nitelikte çalışanların artması, işletme bünyesinde çalışanlar arasında rekabetin artmasına neden olabilmektedir. Bu ve benzeri nedenlerle profesyonelleşme aşamasında çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinde azalma görülebilir ya da örgüte bağlılığı sağlamayı amaçlayan çalışmalar zorlaşabilir. Bunun nedenlerinden birisi de, uzman nitelikli kişilerin örgüt yerine yaptıkları işe bağlılık duymalarıdır. İşe bağlılık duymak, işletmenin hedeflerini benimsemeyi, kendini işletme ile zdeleştirmeyi ve çalışanlarla yönetim arasında doğru iletişimi zorlaştırmaktadır.

Nitelikli kişilerin işyerinde çalışmaya devam etmeleri için beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Bu gereklilik, dolaylı olarak iş tatminlerinin sağlanmasını da ihtiyaç haline getirmektedir. İşletmelerde, alışanların iş tatminini sağlamak için gerekli düzenlemelerin yapılması ve altyapıların oluşturulması, çalışanlarda örgütsel bağlılık düzeyinin güçlenmesine önemli derecede katkı sağlayacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÇALIŞMA MOTİVASYONUNA ETKİLERİ ÜZERİNE MANİSA İLİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde, araştırmaya ait yöntem ve bulgulardan bahsedilmiştir.

1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmanın yürütülmesinde, betimsel bir çalışma olduğu için “genel tarama” modeli tercih edilmiştir. Tarama modeli, genel olarak geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Genel tarama modelinde, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak için, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örnekleme üzerinde tarama yapılmaktadır.²²⁵

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı, beyaz yakalı çalışanların örgütsel bağlılıklarının çalışma motivasyonu üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bir başka ifade ile beyaz yakalı çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve çalışma motivasyonlarının belirlenmesi ve belirtilen bu iki değişken arasında bir ilişkinin olup olmadığını sorgulamaktır. Bu amaç doğrultusunda elde edilen sonuçların gerek ilgili işletmelerin personeliyle ilgili yaptığı ve yapacağı uygulamalar açısından, gerekse akademik açıdan önemli yararı ve katkıları olacaktır.

²²⁵ Niyazi Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd. Şirketi, Ankara, 2005, ss. 77-79.

3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın evrenini, Manisa ilinde görev yapan belediye, çeşitli devlet okulları ve devlet hastaneleri gibi kamu ve çeşitli üretim ve hizmet sektöründeki özel kurumlardaki beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Toplum bilimlerinde, genellikle, her gözenekte bulunacak ve normal bir dağılımı temsil edecek örnek miktarının, 300, 400 dolaylarında olmasının ideal, fakat 100'den de aşağı düşmemesinin yararlı bir uygulama olacağı söylenebilir. Araştırmacı, "büyük örnek" yerine "iyi örnek" seçmeyi amaç edinmelidir.²²⁶ Bu bilgiler ışığında ve evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından evreni temsil eden 154 kişilik örneklem seçilmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

1. Araştırma beyaz yaka çalışanlar ile sınırlandırılmıştır.
2. Araştırma Manisa ili ve ilçeleri ile sınırlandırılmıştır.
3. Araştırmada toplanacak veriler Manisa ili ve ilçeleri kapsamında rassal olarak seçilen işletmelerde görev yapan çalışanların görüşleri ile sınırlıdır.

5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın varsayımları şunlardır:

- Alan yazın çalışmalarına dayandırılarak oluşturulan anket formu çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyonlarını ortaya koyacak kapsam ve niteliktedir. Araştırmada, genel olarak bütün deneklerin anket sorularına samimi cevaplar verdikleri kabul edilmiştir. Uygulanan anket formlarından elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenilirlik derecesi yüksektir. Çünkü veri toplama araçları önceki çalışmalarda güvenilirlikleri kanıtlanmış ölçekler temel alınarak

²²⁶ Karasar, age, ss. 127.

hazırlanmıştır. Uygulanan anketlere çalışanların objektif cevaplar verecekleri kabul edilmiştir.

- Manisa İli ve İlçelerinden seçilen işletmelerde görev yapan çalışanlardan oluşturulan örneklem grubunun evreni temsil yeterliliği varsayılmıştır.
- Araştırma konusu ile ilgili olarak taranan kaynak ve belgelerden alınan bilgiler doğru kabul edilmiştir.

6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formunda 1. bölümü kişisel bilgi formu, 2. bölümü Minnesota İş Tatmin Ölçeği, 3. ve son bölümü ise Cook Ve Wall Örgütsel Bağlılık Ölçeği oluşturmaktadır.

İş Tatmin Ölçeği: Araştırmada iş tatmini ile ilgili veriler Minnesota İş Doyum Ölçeğinin (MSQ) kısa formu yardımıyla toplanmıştır. Bu ölçeğin tercih edilmiş olmasının nedeni daha önce bu alanda uygulanmış olması, değerlendirmenin pratik oluşu ve çalışanların iş ortamında karşılanmasını beklediği ihtiyaçları ifade etmesidir.

Minnesota İş Doyum Ölçeğini İngilizce formundan Türkçeye Hacettepe Üniversitesi'nden Deniz ve Güliz Göçkora çevirmiş ve bu çeviri başka dilbilimciler tarafından kontrol edilerek uygulanması uygun görülmüştür. R. V. Dawis, D. J. Weiss, G. W. England, L. H. Lofquist (1967) Minnesota İş Doyum Ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliği Gillet ve Schwab tarafından saptanmıştır.²²⁷

Ankette yer alan maddelerin ortalamasının yorumu için beşli derecelendirme ölçeğindeki seçenekler Hiç Memnun Değilim=1, Çok Memnunum=5 olacak şekilde puanlanmıştır. Anketten elde edilen puanlar 20 ile 100 puan arasındadır. Elde edilen puanların 25 ve altında olması düşük, 26 – 74 arasında olması normal, 75 ve üstü olması ise yüksek iş tatminini göstermektedir.

²²⁷ Nurhayat Özdayı, *Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 1990, ss. 22-24.

Minnesota Tatmin Ölçeğinde yer alan 20 madde iç ve dış faktörlerle ilgili olmak üzere iki bölümde toplanmaktadır. İç faktörlerle ilgili olan maddeler; meşguliyet, serbestlik, sosyal statü, değişiklik, ahlaki değer, tanınma, otorite, sorumluluk, yeteneklerini kullanma, başarı, bir şeyler yapabilme ve yaratıcılık olarak 10 maddedir. Dış faktörlerle ilgili olan maddeler ise; ücret, güvence, yönetici ve insan ilişkileri ile yöneticinin karar yeteneğidir.²²⁸

Cook ve Wall Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Örgütsel bağlılığı alt boyutlarıyla ölçen bu ölçeğin Türkçeye uyarlaması ve geçerlik güvenirlik çalışmaları Vedat Erol (1998) tarafından yapılmıştır. Orijinalinde yer alan 9 soru 12'ye çıkarılmıştır.

Güvenirlilik, bir korelasyon katsayısı (r) ile belirlenir ve sıfır ile bir arasında değişen değerler alır. Değer (1.00)"e yaklaştıkça güvenirliğin yüksek olduğu kabul edilir.²²⁹ Bu çalışmada ölçme aracının iç tutarlılığı Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı kullanılarak hesaplanmıştır. Ölçeğin orijinalinin uygulanması sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha kat sayısı $r = 0,77$ 'dir. Bir test için hesaplanan güvenirlik katsayısının 0.70'den yüksek olması olarak yeterli görülmektedir.²³⁰

Ankette yer alan maddelere verilen cevapların çözümlenmesi için beşli dereceleme ölçeğindeki seçeneklere Kesinlikle Hayır=1, Kesinlikle Evet=5 olacak şekilde puanlama yapılmıştır. Ölçekten elde edilebilecek puanlar boyut bazında en az 5 en fazla 20 olabilmektedir. Rakam yükseldikçe bağlılık da yükselmektedir. 2. ve 3. maddeler olumsuz ifadeleri içerdiği için ters toplanmaktadır. Ölçeğe göre 1,2,3 ve 4. maddeler örgütsel kimlik birliğini, 5,6,7 ve 8. maddeler sadakati, 9,10,11 ve 12. maddeler ise iş istekliliğini kapsamaktadır.²³¹

²²⁸ Özdayı, age, ss. 24-25.

²²⁹ Karasar, age, ss. 77-79.

²³⁰ Şener Büyüköztürk, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (8. baskı), PegemA Yayınları, Ankara, 2007, s.68.

²³¹ Vedat Erol, *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 1998, ss. 74-75.

7. VERİLERİN TOPLANMASI

Değerlendirmeye alınan anketlerin bulgularına göre örneklemdaki bireylerin demografik özellikleri Tablo 2.'de verilmiştir.

Tablo 2. Örnekleimde Yer Alan Katılımcıların Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Özellikler		N	%
Cinsiyet	Erkek	74	48,1%
	Kadın	80	51,9%
Medeni Durum	Bekar	52	33,8%
	Evli	102	66,2%
Gelir Durumu	Düşük	12	7,8%
	Orta	78	50,6%
	İyi	64	41,6%
Yaş	20-30	82	53,2%
	31-40	50	32,5%
	40 +	22	14,3%
Bakmakla Yükümlü Olunan Çocuk Sayısı	0,00	72	46,8%
	1,00	44	28,6%
	2,00	26	16,9%
	3,00	12	7,8%
Son Bir Yılda Geçirilen Fiziki Hastalık Süresi	0,00	124	80,5%
	1-15 gün	27	17,5%
	1 aydan çok	3	1,9%

Son Beş Yılda İşsiz Kalınan Toplam Süre	Yok	66	42,9%
	30 günden az	9	5,8%
	1-3 ay	16	10,4%
	4-6 ay	11	7,1%
	6 aydan çok	52	33,8%
Bu İş Yerinde Çalışılan Süre	1 yıldan az	39	25,3%
	1-5 yıl	77	50,0%
	6-10 yıl	20	13,0%
	11-15 yıl	6	3,9%
	15 yıldan fazla	12	7,8%
Şu Anki Görevdeki Kıdem	1 yıldan az	48	31,2%
	1-5 yıl	67	43,5%
	6-10 yıl	21	13,6%
	11-15 yıl	8	5,2%
	15 yıldan fazla	10	6,5%
İşletmede Çalışan Kişi Sayısı	0-10	44	28,6%
	11-20	23	14,9%
	21-30	22	14,3%
	31-40	10	6,5%
	41 +	55	35,7%

Tablo incelendiğinde denek grubunun;

- Cinsiyet dağılımına bakıldığında kadın ve erkeklerin dağılımının eşit olduğu görülmektedir. Bu da bize Manisa'da çalışma hayatında kadın erkek oranının yakın olduğunu göstermektedir.
- Medeni durum dağılımına göre evliler bekarlardan çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu bilgiye göre çalışan kesim büyük çoğunlukla evlenmeyi tercih etmektedir. Ya da beyaz yakalı personel seçiminde örgütsel bağlılığı etkilediği için evli personel tercih edilmektedir.
- Çalışmaya katılanların gelir durumu çoğunlukla iyi ya da orta olarak değerlendirilmiştir. Bu bilgiler ışığında gelir durumundan memnun olmayan kesimin küçük bir grup olduğunu söylenebilir.
- Katılımcıların çoğunluğu 20-30 yaşları arasındadır. Manisa'da işe başlama yaşının küçük olmasını gösteren bu maddeye göre yapılan işte yükselmek için yaş birinci kriter değil.
- Katılımcıların yaklaşık yarısının çocuğu yoktur. Buna etmen olarak çalışanların yaş oranının çok yüksek olmaması söylenebilir.
- Cevaplayıcıların neredeyse tamamı son bir yılda fiziki bir hastalık geçirmemiş, küçük bir azınlığı ise 1-15 gün süren bir rahatsızlık geçirmiştir. Bu maddeye göre hastalık yaşama oranı düşüktür.
- Katılımcıların yaklaşık yarısını son beş yıl içinde hiç işsiz kalmamıştır. Üçte biri ise 6 aydan uzun bir süre işsiz kalmıştır. İşsiz kalmama oranı yüksektir. Bu da Manisa'da çalışma sahasının geniş olmasına bağlanabilir.
- Katılımcıların yarısı şu anda çalıştıkları iş yerinde 1-5 senedir çalışmaktadır. dörtte biri ise 1 yıldan kısa bir süredir aynı yerde çalışmaktadır. Bu madde bize beyaz yakalı personellerin transfer işleminin çalışılan kurumda yükselmekten daha zor olduğunu göstermektedir.
- Mevcut görevlerindeki kıdemlerine bakıldığında ise yarısına yakını 1-5 senedir aynı görevdedir. üçte biri ise 1 yıldan kısa bir süredir aynı görevde çalışmaktadır.

- Çalışılan işletmenin büyüklüğüne bakıldığında ise çoğunluğun 41'den fazla kişinin bulunduğu bir yerde çalıştığı görülmüştür. Daha küçük bir grubun ise 1-10 kişinin çalıştığı bir işletmede görev yapmaktadır.

Aşağıdaki Tablo 3, 4, 5 ve 6 ise demografik özelliklerin cinsiyet, medeni durum, gelir durumu ve yaşa göre çapraz dağılımı verilmiştir.

Tablo 3. Örneklemede Yer Alan Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyete Göre Dağılımı		Cinsiyet			
		Erkek		Kadın	
		n	%	n	%
Medeni Durum	Bekar	25	33,8%	27	33,8%
	Evli	49	66,2%	53	66,3%
Gelir Durumu	Düşük	5	6,8%	7	8,8%
	Orta	31	41,9%	47	58,8%
	İyi	38	51,4%	26	32,5%
Yaş	20-30	32	43,2%	50	62,5%
	31-40	30	40,5%	20	25,0%
	40 +	12	16,2%	10	12,5%
Bakmakla Yükümlü Olunan Çocuk Sayısı	0,00	33	44,6%	39	48,8%
	1,00	22	29,7%	22	27,5%
	2,00	9	12,2%	17	21,3%
	3,00	10	13,5%	2	2,5%
Son Bir Yılda Geçirilen Fiziki Hastalık Süresi	0,00	58	78,4%	66	82,5%
	1-15 gün	14	18,9%	13	16,3%
	1 aydan çok	2	2,7%	1	1,3%

Son Beş Yılda İşsiz Kalınan Toplam Süre	Yok	41	55,4%	25	31,3%
	30 günden az	4	5,4%	5	6,3%
	1-3 ay	9	12,2%	7	8,8%
	4-6 ay	7	9,5%	4	5,0%
	6 aydan çok	13	17,6%	39	48,8%
Bu İş Yerinde Çalışılan Süre	1 yıldan az	9	12,2%	30	37,5%
	1-5 yıl	39	52,7%	38	47,5%
	6-10 yıl	16	21,6%	4	5,0%
	11-15 yıl	6	8,1%	0	0,0%
	15 yıldan fazla	4	5,4%	8	10,0%
Şu Anki Görevdeki Kıdem	1 yıldan az	9	12,2%	39	48,8%
	1-5 yıl	39	52,7%	28	35,0%
	6-10 yıl	17	23,0%	4	5,0%
	11-15 yıl	4	5,4%	4	5,0%
	15 yıldan fazla	5	6,8%	5	6,3%
İşletmede Çalışan Kişi Sayısı	0-10	18	24,3%	26	32,5%
	11-20	10	13,5%	13	16,3%
	21-30	16	21,6%	6	7,5%
	31-40	4	5,4%	6	7,5%
	41 +	26	35,1%	29	36,3%

Katılımcılar cinsiyetlerine göre iki alt gruba ayrıldığında demografik özellikleri şöyle dağılmaktadır:

- Erkeklerin de kadınların da yarısından fazlası evlidir. Çalışan beyaz yakalı kesim evlenmeyi tercih etmektedir.

- Erkeklerin yarısı gelir durumunu iyi olarak ifade ederken kadınların çoğunluğu orta olarak tanımlamıştır. Erkekler gelir olarak kadınlara kıyasla daha memnundur. Çünkü kişisel harcamalar bakımından erkek ve kadın farklılıkları vardır.
- Erkeklerin yarısı 20-30, yarısı 31-40 yaş grubunda iken kadınların yarısından fazlası 20-30 yaşları arasındadır. Erkekler işlerinde daha hızlı yükselmektedirler. Çünkü kadınlara göre örgütsel bağlılıkları ve çalışma motivasyonları daha yüksektir.
- Erkeklerin yarısından fazlasının bakmakla yükümlü en az 1 çocuğu var iken bu oran kadınlarda daha düşüktür. Çalışan kadınlar görevlerinden ödün vermemek için çocuk sahibi olmayı ikinci plana atmaktadırlar.
- Erkeklerin dörtte üçü son bir yıl içinde hiç hastalık geçirmediğini belirtirken kadınlarda bu oran daha yüksektir. Bu maddeye göre Manisa'da çalışan nüfusun iş istekliliği vardır. Bu da iş motivasyonlarının yüksek olduğunu göstermektedir. İşe gitmek istemeyen personellerde olacağı gibi dikkatsizlik sonucu ortaya çıkabilecek rahatsızlıklar düşük seviyededir.
- Erkeklerin yarısından fazlası son 5 yıl içinde hiç işsiz kalmadıklarını ifade ederken bu oran kadınlarda daha düşüktür. Bu madde erkeklerin çalışma hayatında daha özverili olduklarını göstermektedir. Bunu da erkeklerin çalışma durumunun kadınlara bakarak daha zorundalık gerektiren bir durum olması ile açıklayabiliriz.
- Erkeklerin yarısından fazlası mevcut iş yerlerinde 1-5 yıl arası bir süredir çalışırken kadınlarda bu oran biraz daha düşüktür. Erkekler daha az iş yeri değiştirmektedir. Buna neden olarak erkeklerin örgütsel bağlılığının kadınlara göre daha yüksek olması gösterilebilir.
- Şu anki görevlerindeki kıdem süresine bakıldığında erkeklerin yarısından fazlası 1-5 yıldır aynı kıdemde çalıştıklarını belirtirken kadınlarda bu oran biraz daha düşüktür. Bu madde erkeklerin yaş oranıyla açıklanabilir.

- Çalışılan işletmedeki iş gören sayıları açısından erkeklerin de kadınların da çoğunluğunun 41 kişiden az iş gören bulunan kurumlarda çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 4. Örneklemede Yer Alan Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Duruma Göre Dağılımı		Medeni Durum			
		Bekar		Evli	
		n	%	n	%
Cinsiyet	Erkek	25	48,1%	49	48,0%
	Kadın	27	51,9%	53	52,0%
Gelir Durumu	Düşük	8	15,4%	4	3,9%
	Orta	28	53,8%	50	49,0%
	İyi	16	30,8%	48	47,1%
Yaş	20-30	44	84,6%	38	37,3%
	31-40	7	13,5%	43	42,2%
	40 +	1	1,9%	21	20,6%
Bakmakla Yükümlü Olunan Çocuk Sayısı	0,00	47	90,4%	25	24,5%
	1,00	3	5,8%	41	40,2%
	2,00	1	1,9%	25	24,5%
	3,00	1	1,9%	11	10,8%
Son Bir Yılda Geçirilen Fiziki Hastalık Süresi	0,00	48	92,3%	76	74,5%
	1-15 gün	3	5,8%	24	23,5%
	1 aydan çok	1	1,9%	2	2,0%
Son Beş Yılda İşsiz Kalınan Toplam Süre	Yok	9	17,3%	57	55,9%
	30 günden az	4	7,7%	5	4,9%
	1-3 ay	7	13,5%	9	8,8%
	4-6 ay	9	17,3%	2	2,0%
	6 aydan çok	23	44,2%	29	28,4%
Bu İş Yerinde Çalışılan Süre	1 yıldan az	22	42,3%	17	16,7%
	1-5 yıl	27	51,9%	50	49,0%
	6-10 yıl	2	3,8%	18	17,6%
	11-15 yıl	0	0,0%	6	5,9%
	15 yıldan fazla	1	1,9%	11	10,8%
Şu Anki Görevdeki Kıdem	1 yıldan az	22	42,3%	26	25,5%
	1-5 yıl	28	53,8%	39	38,2%
	6-10 yıl	2	3,8%	19	18,6%
	11-15 yıl	0	0,0%	8	7,8%
	15 yıldan fazla	0	0,0%	10	9,8%

İşletmede Çalışan Kişi Sayısı	0-10	13	25,0%	31	30,4%
	11-20	9	17,3%	14	13,7%
	21-30	10	19,2%	12	11,8%
	31-40	2	3,8%	8	7,8%
	41 +	18	34,6%	37	36,3%

Katılımcılar medeni durumlarına göre iki alt gruba ayrıldığında demografik özellikleri şöyle dağılmaktadır;

- Bekarların da evlilerin de çoğunluğu kadındır. Bu madde bize Manisa’da kadınların iş hayatında aktif olduğunu göstermektedir.
- Bekarların yarısından fazlası, evlilerin ise daha azı gelir orta olarak tanımlamıştır. Gelir durumu medeni hale göre değişmektedir. Çünkü ihtiyaçlar evliliğe ve bekarlığa göre değişmektedir.
- Bekarların büyük çoğunluğu 20-30 yaş grubunda iken evlilerin çoğunluğu 31-40 yaşları arasındadır. Çalışan kesim 31 yaşının üzerinde evlenmeyi tercih etmektedir. Buna neden olarak ise işte yükselme isteğinin ön planda olması söylenebilir.
- Bekarların küçük bir kısmının bakmakla yükümlü en az 1 çocuğu var iken bu oran evlilerde üçte bir olarak görünmektedir. Bu madde bize beyaz yakalı personelin çoğunluğunun özel hayatında düzenli bir yaşama sahip olduğunu göstermektedir.
- Bekarların tamamına yakınının son bir yıl içinde hiç hastalık geçirmediğini belirtirken evlilerde bu sayı düşmektedir.
- Bekarların küçük bir kısmı son 5 yıl içinde hiç işsiz kalmadıklarını ifade ederken bu oran evlilerde yarıdan fazlaya tekabül etmektedir. Bu madde iş tatmini ve istekliliğinin evlilerde daha çok olduğunu göstermektedir.
- Bekarların yarısı mevcut iş yerlerinde 1-5 yıl arası bir süredir çalışırken evlilerin daha düşük bir oranının aynı sürede aynı iş yerinde

çalıştıklarını belirtmiştir. Bu madde evli çalışanların daha kolay iş yeri değişikliği yapması ile açıklanabilir.

- Şu anki görevlerindeki kıdem süresine bakıldığında bekarların yarısının 1-5 yıldır aynı kıdemde çalıştıklarını belirtirken evlilerin üçte biri 1 yıldan az süredir aynı kıdemdedir.
- Çalışılan işletmedeki iş gören sayıları açısından evlilerin de bekarların da çoğunluğunun 41 kişiden az iş gören bulunan kurumlarda çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 5. Örneklemde Yer Alan Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Dağılımı

Gelir Durumuna Göre Dağılımı		Gelir Durumu					
		Düşük		Orta		İyi	
		n	%	n	%	n	%
Cinsiyet	Erkek	5	41,7%	31	39,7%	38	59,4%
	Kadın	7	58,3%	47	60,3%	26	40,6%
Medeni Durum	Bekar	8	66,7%	28	35,9%	16	25,0%
	Evli	4	33,3%	50	64,1%	48	75,0%
Yaş	20-30	8	66,7%	47	60,3%	27	42,2%
	31-40	3	25,0%	24	30,8%	23	35,9%
	40 +	1	8,3%	7	9,0%	14	21,9%
Bakmakla Yükümlü Olunan Çocuk Sayısı	0,00	9	75,0%	40	51,3%	23	35,9%
	1,00	1	8,3%	26	33,3%	17	26,6%
	2,00	1	8,3%	7	9,0%	18	28,1%
	3,00	1	8,3%	5	6,4%	6	9,4%
Son Bir Yılda Geçirilen Fiziki Hastalık Süresi	0,00	11	91,7%	61	78,2%	52	81,3%
	1-15 gün	1	8,3%	15	19,2%	11	17,2%
	1 aydan çok	0	0,0%	2	2,6%	1	1,6%

Son Beş Yılda İşsiz Kalınan Toplam Süre	Yok	2	16,7%	27	34,6%	37	57,8%
	30 günden az	0	0,0%	5	6,4%	4	6,3%
	1-3 ay	1	8,3%	7	9,0%	8	12,5%
	4-6 ay	2	16,7%	7	9,0%	2	3,1%
	6 aydan çok	7	58,3%	32	41,0%	13	20,3%
Bu İş Yerinde Çalışılan Süre	1 yıldan az	8	66,7%	26	33,3%	5	7,8%
	1-5 yıl	4	33,3%	41	52,6%	32	50,0%
	6-10 yıl	0	0,0%	4	5,1%	16	25,0%
	11-15 yıl	0	0,0%	1	1,3%	5	7,8%
	15 yıldan fazla	0	0,0%	6	7,7%	6	9,4%
Şu Anki Görevdeki Kıdem	1 yıldan az	9	75,0%	32	41,0%	7	10,9%
	1-5 yıl	2	16,7%	35	44,9%	30	46,9%
	6-10 yıl	1	8,3%	5	6,4%	15	23,4%
	11-15 yıl	0	0,0%	2	2,6%	6	9,4%
	15 yıldan fazla	0	0,0%	4	5,1%	6	9,4%
İşletmede Çalışan Kişi Sayısı	0-10	1	8,3%	24	30,8%	19	29,7%
	11-20	2	16,7%	15	19,2%	6	9,4%
	21-30	3	25,0%	5	6,4%	14	21,9%
	31-40	0	0,0%	6	7,7%	4	6,3%
	41 +	6	50,0%	28	35,9%	21	32,8%

Katılımcılar gelir durumlarına göre üç alt gruba ayrıldığında demografik özellikleri şöyle dağılmaktadır;

- Düşük ve orta gelir grubundaki katılımcıların çoğunluğu kadın iken gelir durumu iyi olanların çoğunluğu erkektir. Erkek çalışanlar daha üst mevkilerdedir ve aynı mevkide olsalar dahi kişisel ihtiyaçlar bakımından erkekler maddi olarak daha kolay tatmin edilebilmektedir.

- Düşük ve orta gelir grubundaki katılımcıların çoğunluğu ve iyi gelir durumundaki katılımcıların yarısından azı 20-30 yaşları arasındadır. Bu madde Manisa'da çalışma hayatının erken yaşlarda başlamasıyla açıklanabilir.
- Düşük gelir grubundaki katılımcıların dörtte birinin, orta gelir grubundaki katılımcıların yarısının ve iyi gelir durumundaki katılımcıların yarısından fazlasının bakmakla yükümlü en az 1 çocuğu vardır. Bu maddeye göre gelir durumu arttıkça çocuk sahibi olma isteği de artış göstermektedir.
- Düşük gelir grubundakilerin tamamına yakını son bir yıl içinde hiç hastalık geçirmediğini belirtirken orta gelir grubundaki katılımcıların dörtte üçü ve iyi gelir durumundaki katılımcıların tamamına yakını son bir yılda hiç hastalanmamıştır. Bu maddeye göre düşük gelir grubundakiler devamsızlık oranını az tutabilmek için hastalık sürelerinin az olmasını istemektedirler.
- Düşük gelir grubundaki katılımcıların küçük bir kısmı, orta gelir grubundaki katılımcıların üçte biri, iyi gelir durumundaki katılımcıların ise yarısından fazlası son 5 yıl içinde hiç işsiz kalmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu madde bize gelir yükseldikçe işten ayrılmanın azaldığını göstermektedir.
- Düşük gelir grubundakilerin yarısından fazlası mevcut iş yerlerinde 1 yıldan az bir süredir çalışırken orta gelir grubundaki katılımcıların yarısından fazlası, ve iyi gelir durumundaki katılımcıların yarısı 1-5 yıl arası bir süredir aynı iş yerinde çalıştıklarını belirtmiştir. Bu madde de yine gelir durumunun örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini göstermektedir. Gelir yükseldikçe örgütsel bağlılık artmaktadır.
- Şu anki görevlerindeki kıdem süresine bakıldığında düşük gelir grubundakilerin dörtte üçü 1 yıldan az bir süredir aynı kıdemde çalıştıklarını belirtirken orta ve iyi gelir durumundaki katılımcıların yarısı 1-5 yıldır aynı kıdemdedir. Bu maddeye göre çalışılan işteki süre kazançla doğru orantılıdır. İş verenler işe yeni giren personele kıdemli personel ile aynı maaşı vermezler.

- Çalışılan işletmedeki iş gören sayıları açısından her üç gruptaki katılımcıların çoğunluğunun 41 kişiden az iş gören bulunan kurumlarda çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 6. Örneklemde Yer Alan Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaşa Göre Dağılımı		Yaş					
		20-30		31-40		40 +	
		n	%	n	%	n	%
Cinsiyet	Erkek	32	39,0%	30	60,0%	12	54,5%
	Kadın	50	61,0%	20	40,0%	10	45,5%
Medeni Durum	Bekar	44	53,7%	7	14,0%	1	4,5%
	Evli	38	46,3%	43	86,0%	21	95,5%
Gelir Durumu	Düşük	8	9,8%	3	6,0%	1	4,5%
	Orta	47	57,3%	24	48,0%	7	31,8%
	İyi	27	32,9%	23	46,0%	14	63,6%
Bakmakla Yükümlü Olunan Çocuk Sayısı	0,00	62	75,6%	8	16,0%	2	9,1%
	1,00	13	15,9%	27	54,0%	4	18,2%
	2,00	6	7,3%	13	26,0%	7	31,8%
	3,00	1	1,2%	2	4,0%	9	40,9%
Son Bir Yılda Geçirilen Fiziki Hastalık Süresi	0,00	71	86,6%	36	72,0%	17	77,3%
	1-15 gün	10	12,2%	12	24,0%	5	22,7%
	1 aydan çok	1	1,2%	2	4,0%	0	0,0%
Son Beş Yılda İşsiz Kalınan Toplam Süre	Yok	21	25,6%	27	54,0%	18	81,8%
	30 günden az	6	7,3%	3	6,0%	0	0,0%
	1-3 ay	9	11,0%	5	10,0%	2	9,1%
	4-6 ay	9	11,0%	2	4,0%	0	0,0%
	6 aydan çok	37	45,1%	13	26,0%	2	9,1%
Bu İş Yerinde Çalışılan Süre	1 yıldan az	33	40,2%	6	12,0%	0	0,0%
	1-5 yıl	47	57,3%	26	52,0%	4	18,2%
	6-10 yıl	2	2,4%	16	32,0%	2	9,1%
	11-15 yıl	0	0,0%	1	2,0%	5	22,7%
	15 yıldan fazla	0	0,0%	1	2,0%	11	50,0%

Şu Anki Görevdeki Kıdem	1 yıldan az	38	46,3%	9	18,0%	1	4,5%
	1-5 yıl	40	48,8%	25	50,0%	2	9,1%
	6-10 yıl	4	4,9%	14	28,0%	3	13,6%
	11-15 yıl	0	0,0%	2	4,0%	6	27,3%
	15 yıldan fazla	0	0,0%	0	0,0%	10	45,5%
İşletmede Çalışan Kişi Sayısı	0-10	23	28,0%	16	32,0%	5	22,7%
	11-20	13	15,9%	7	14,0%	3	13,6%
	21-30	12	14,6%	8	16,0%	2	9,1%
	31-40	6	7,3%	2	4,0%	2	9,1%
	41 +	28	34,1%	17	34,0%	10	45,5%

Katılımcılar yaş gruplarına göre üç alt gruba ayrıldığında demografik özellikleri şöyle dağılmaktadır;

- 20-30 yaşları arasındaki katılımcıların çoğunluğu kadın iken 31-40 yaş arası ve 31 yaş üstü olanların yarısından fazlası erkektir. Bu maddeye göre kadınlar ilerleyen yaşla birlikte evlilik ve çocuk sorumluluğunu aldıklarında iş hayatından çekilebilmektedirler.
- 20-30 yaşları arasındaki katılımcıların yarısı bekar iken 31-40 yaş arası ve 31 yaş üstü olanların tamamına yakını evlidir. Genç yaşta işe giren personeller önceliğini işlerine vermişlerdir.
- 20-30 yaşları arasındaki katılımcıların yarısından fazlası, 31-40 yaş arası katılımcıların yarısına yakını gelir durumunu orta olarak ifade ederken 31 yaş üstü olanların yarısından fazlası gelir durumunun iyi olduğunu belirtmiştir. Bu madde bize yaşın yükselmesiyle kıdem ve mevkiinin de yükseleceğini doğal olarak alınacak maaşın da yükseleceğini ve tatmin oranını arttıracacağını göstermektedir.
- 20-30 yaşları arasındaki katılımcıların dörtte birinin, 31-40 yaş arası ve 31 yaş üstü katılımcıların tamamına yakınının bakmakla yükümlü en az 1 çocuğu vardır. Bu maddeye göre yaş ilerledikçe çocuk sahibi olma oranı artmaktadır. Genç çalışanların birinci önceliği iş hayatlarında başarılı olmaktır.

- 20-30 yaş grubundakilerin tamamına yakını son bir yıl içinde hiç hastalık geçirmediğini belirtirken 31-40 yaş grubundaki ve 31 yaş üstü katılımcıların üçte ikisi son bir yılda hiç hastalanmamıştır. Yaş grubu düştükçe işe motivasyonu da düşmektedir. Buna göre stres ile gelişebilecek rahatsızlıklar iş motivasyonu az olan düşük yaş grubunda daha az görülecektir.
- 20-30 yaş grubundaki katılımcıların üçte biri, 31-40 yaş grubundaki katılımcıların yarısı, 31 yaş üstü katılımcıların ise tamamına yakını son 5 yıl içinde hiç işsiz kalmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu maddeye göre yaş ilerledikçe işsiz kalma oranı düşmektedir. çünkü genç çalışanlar işsizlik korkusunu daha az hissetmektedirler.
- 20-30 yaş ve 31-40 yaş grubundaki katılımcıların yarısı mevcut iş yerlerinde 1-5 yıl arası çalıştıklarını ifade ederken, 31 yaş üstü katılımcıların yarısı 15 yıldan uzun bir süredir aynı iş yerinde çalıştıklarını belirtmiştir. Bunun nedeni yaş yükseldikçe kişilerin iş değiştirme oranının düşmesiyle açıklanabilir.
- Şu anki görevlerindeki kıdem süresine bakıldığında 20-30 yaş ve 31-40 yaş grubundaki katılımcıların yarısı 1-5 yıldır aynı kıdemde çalıştıklarını belirtirken 31 yaş üstü katılımcıların yarısından daha azı 15 yıldan uzun bir süredir aynı kıdemdedir. Bu madde de yine yaş kriteri ile açıklanabilir. Yaşın ilerlemesiyle artan örgütsel yatırımlar ve buna bağlı gelişen bağlılık kişilerin çalıştıkları işte uzun süre çalışmasına neden olur.
- Çalışılan işletmedeki iş gören sayıları açısından her üç gruptaki katılımcıların çoğunluğunun 41 kişiden az iş gören bulunan kurumlarda çalıştıkları görülmektedir.

8. VERİ ANALİZİNDE KULLANILAN İSTATİSTİKSEL TEKNİKLER

Minnesota İş Doyum Ölçeği ile Cook ve Wall Örgütsel Bağlılık Ölçeği anketlerine verilen cevaplar cevap anahtarları ile puanlandırılarak bilgisayara aktarılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde “SPSS 13 For Windows (Statistical Packages for Social Sciences)” paket programı kullanılmıştır.

Bu araştırmada veriler çözümlenirken, Tek Faktörlü Anova (varyans analizi), ve Pearson Korelasyon Katsayısı, bağımsız örnek t testi frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri kullanılmıştır. Hata payı (alfa) 0,05 olarak alınmıştır.

9. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile çalışma motivasyonları arasında ilişki vardır.

Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve çalışma motivasyonları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

10. BULGULAR

Ölçekten elde edilen sonuçlar yukarıda sözü edildiği şekilde gruplanarak ilgili gruplardaki ifadelere verilen cevapların birey bazında ortalaması alınarak iş doyum ve örgütsel bağlılık özellikleri faktörleri değişkenleri oluşturulmuştur. İlerleyen analizlerde öncelikle iş doyum ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılacak ve bu faktörler özelinde katılımcıların iş doyum ile örgütsel bağlılık özelliklerinin demografik boyutlarda anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği üzerinde ilerleyecektir.

Aşağıdaki Tablo 7’de örgütsel bağlılık ve iş tatmini boyutlarının tüm demografik özelliklere göre ortalamalarının dağılımı özet olarak verilmiştir.

Tablo 7. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Demografik Özelliklere Göre Dağılımı		ORGUTSEL KIMLIK BIRLIGI	SADAKAT	IS ISTEKLILIGI	IS TATMINI
Cinsiyet	Erkek	13,78	14,31	16,30	75,24
	Kadın	13,16	14,56	16,03	75,24
Medeni Durum	Bekar	12,88	14,15	15,83	74,50
	Evli	13,75	14,59	16,32	75,62
Gelir Durumu	Düşük	10,92	14,58	16,25	65,75
	Orta	13,06	14,09	15,67	73,90
	İyi	14,42	14,84	16,73	78,66
Yaş	20-30	13,00	14,21	16,06	73,73
	31-40	13,58	14,44	15,90	75,56
	40 +	14,91	15,32	17,09	80,14
Bakmakla Yükümlü Olunan Çocuk Sayısı	0,00	12,89	14,22	16,11	73,03
	1,00	13,66	14,82	16,39	76,55
	2,00	13,92	14,65	15,77	78,12
	3,00	15,17	13,92	16,42	77,50
Son Bir Yılda Geçirilen Fiziki Hastalık Süresi	0,00	13,46	14,48	16,29	75,70
	1-15 gün	13,52	14,15	15,78	73,56
	1 aydan çok	13,00	15,33	14,00	71,33
Son Beş Yılda İşsiz Kalınan Toplam Süre	Yok	14,20	14,77	16,30	77,45
	30 günden az	13,89	14,11	17,67	74,89
	1-3 ay	13,44	13,75	16,19	76,88
	4-6 ay	12,73	14,18	16,09	75,45
	6 aydan çok	12,62	14,35	15,71	71,94
Bu İş Yerinde Çalışılan Süre	1 yıldan az	11,82	14,08	15,77	71,69
	1-5 yıl	13,61	14,38	16,10	75,57
	6-10 yıl	14,90	14,50	16,10	75,90
	11-15 yıl	16,00	14,67	17,67	79,83
	15 yıldan fazla	14,17	15,83	17,08	81,25
Şu Anki Görevdeki Kıdem	1 yıldan az	12,00	14,15	15,54	71,02
	1-5 yıl	13,82	14,25	16,21	76,88
	6-10 yıl	14,67	14,90	16,90	74,38
	11-15 yıl	14,88	14,25	15,88	79,50
	15 yıldan fazla	14,40	16,30	17,40	82,90
İşletmede Çalışan Kişi Sayısı	0-10	13,43	14,36	16,07	76,80
	11-20	13,48	14,30	15,83	75,48
	21-30	13,41	13,82	16,68	74,23
	31-40	13,60	13,90	16,30	72,50
	41 +	13,47	14,91	16,13	74,80

Katılımcıların iş tatmini ve örgütsel bağlılık boyutları bağlamında dağılımı aşağıdaki Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Boyutları

Örgütsel Bağlılık Boyutları	N	Ortalama	Standart Sapma
İŞ TATMİNİ	154	75,24	10,24
ÖRGÜTSEL KİMLİK BİRLİĞİ	154	13,46	2,75
SADAKAT	154	14,44	1,81
İŞ İSTEKLİLİĞİ	154	16,16	2,25

Tablodan da görüldüğü gibi katılımcıların iş tatmin ortalaması 75’in üzerinde olduğu için mevcut pozisyonlarında yüksek derecede iş tatmini sağladıkları söylenebilir. Örgütsel bağlılık boyutlarına bakıldığında ise en yüksek bağlılık 16,16 ortalama ile iş istekliliği boyutunda sağlanmaktadır.

Katılımcıların iş tatmini ile örgütsel bağlılık özellikleri arasında herhangi bir ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla özellikler arası Pearson Korelasyon Katsayısı hesaplanmıştır. Tabloda altı çizgili olarak gösterilen özellikler arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon katsayısının işaretine göre de ilişkinin ne yönlü olduğu yorumlanabilir. Pozitif yönlü ilişki olması durumunda bir gruptaki veriler büyüdükçe öteki grupta yer alan veriler, küçülmekte ya da bir gruptaki veriler küçüldükçe öteki grupta yer alan veriler büyümektedir, negatif yönlü ilişkide ise durum tam tersidir,²³² sonuçlar aşağıdaki Tablo 9.’da gösterilmiştir.

Buna göre arasında ilişki olan özelliklerden herhangi birine yapılan yatırımın ilişkili olan özelliğin derecesini de arttırılabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

²³² Saim Kaptan, *Bilimsel Araştırma Ve İstatistik Teknikleri*, Tekışık Web Ofset. Ankara, 1995, s.229

Tablo 9. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki

Örgütsel Bağlılık Boyutları	ÖRGÜTSEL KİMLİK BİRLİĞİ	SADAKAT	İŞ İSTEKLİLİĞİ	İŞ TATMİNİ
ÖRGÜTSEL KİMLİK BİRLİĞİ	1	0,255*	0,393*	0,601*
SADAKAT	0,255*	1	0,444*	0,333*
İŞ İSTEKLİLİĞİ	0,393*	0,444*	1	0,393
İŞ TATMİNİ	0,601*	0,333*	0,393*	1

Katılımcıların iş tatmini ile örgütsel bağlılık özelliklerinin cinsiyete ve medeni hale göre farklılık gösterip göstermediğini bulmak için t testi, yaşa, medeni duruma, gelir durumuna, son beş yılda işsiz kalınan toplam süreye, son bir yılda geçirilen fiziki hastalık süresine, bu iş yerinde çalışılan süreye, şu anki görevdeki kıdemlerine ve işletmede çalışan kişi sayısına göre farklılık gösterip göstermediğini bulmak için ise ANOVA testi yapılmıştır. Ancak cinsiyet, medeni durum, hasta olunan süre ve işletmede çalışan kişi sayısına göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu nedenle söz konusu boyutlarda yapılan testlere yer verilmemiştir.

Katılımcıların iş tatmini ve örgütsel bağlılık boyutlarının gelir durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini bulmak için Varyans Analizi yapılmıştır. Sonuçlar ve anlamlı farklılık gösteren boyutlar * ile Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Gelir Durumuna Göre Farklılığı

Örgütsel Bağlılık Boyutları		Değişkenlik ölçüsü	F	p
ÖRGÜTSEL KİMLİK BİRLİĞİ	Gruplar Arası	74,53	11,196	0,000*
	Grup içi	6,657		
SADAKAT	Gruplar Arası	10,124	3,160	0,045*
	Grup içi	3,203		
İŞ İSTEKLİLİĞİ	Gruplar Arası	20,096	4,134	0,018*
	Grup içi	4,861		
İŞ TATMİNİ	Gruplar Arası	984,122	10,565	0,000*
	Grup içi	93,151		

Tablodan da görüldüğü gibi hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık boyutları gelir durumuna göre farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için Tukey testine başvurulmuştur. Buna göre anlamlı farklılık gösteren boyutlar aşağıdaki Tablo 11’de * ile gösterilmiştir.

Tablo 11. Gelir Durumuna Göre Tukey Testi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Gelir Durumu		
	Düşük	Orta	İyi
	Ortalama		
ÖRGÜTSEL KİMLİK BİRLİĞİ	10,92*	13,06*	14,42*
SADAKAT	14,58	14,09*	14,84*
İŞ İSTEKLİLİĞİ	16,25	15,67*	16,73*
İŞ TATMİNİ	65,75*	73,90*	78,66*

Örgütsel kimlik birliği ve İş tatmini boyutlarında her üç grup arasında da farklılık var ve gelir düzeyine paralel olarak yükselirken sadakat ve iş istekliği boyutları sadece orta ve iyi gelir düzeyleri arasında farklılık göstermektedir. Aynı şekilde gelir düzeyi yükseldikçe bu boyutlardaki bağlılık da yükselmektedir.

Katılımcıların iş tatmini ve örgütsel bağlılık boyutlarının yaşıa göre farklılık gösterip göstermediğini bulmak için Varyans Analizi yapılmıştır. Sonuçlar ve anlamlı farklılık gösteren boyutlar * ile Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Yaşıa Göre Farklılığı

Örgütsel Bağlılık Boyutları		Değişkenlik ölçüsü	F	p
ÖRGÜTSEL KİMLİK BİRLİĞİ	Gruplar Arası	32,134	4,452	0,013*
	Grup içi	7,219		
SADAKAT	Gruplar Arası	10,703	3,349	0,038*
	Grup içi	3,196		
İŞ İSTEKLİLİĞİ	Gruplar Arası	11,623	2,337	0,100
	Grup içi	4,974		
İŞ TATMİNİ	Gruplar Arası	359,551	3,545	0,031*
	Grup içi	101,424		

Tablodan da görüldüğü gibi hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık boyutları yaşıa göre farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için Tukey testine başvurulmuştur. Buna göre anlamlı farklılık gösteren boyutlar aşıağıdaki Tablo 13’de * ile gösterilmiştir.

Tablo 13. Yaşa Göre Tukey Testi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Yaş		
	20-30	31-40	40 +
	Ortalama		
ÖRGÜTSEL KİMLİK BİRLİĞİ	13,00*	13,58	14,91*
SADAKAT	14,21*	14,44	15,32*
İŞ İSTEKLİLİĞİ	16,06	15,90	17,09
İŞ TATMİNİ	73,73*	75,56	80,14*

Örgütsel kimlik birliği, Sadakat ve İş tatmini boyutlarında 20-30 ve 40 üstü yaş grupları arasında da farklılık vardır ve yaşa paralel olarak yükselmektedir.

Katılımcıların son beş yılda işsiz kalınan toplam süreye göre farklılık gösterip göstermediğini bulmak için Varyans Analizi yapılmıştır. Sonuçlar ve anlamlı farklılık gösteren boyutlar * ile Tablo 14’de gösterilmiştir.

Tablo 14. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının İşsizliğe Göre Farklılığı

Örgütsel Bağlılık Boyutları		Değişkenlik ölçüsü	F	p
ÖRGÜTSEL KİMLİK BİRLİĞİ	Gruplar Arası	20,128	2,793	0,028*
	Grup içi	7,206		
SADAKAT	Gruplar Arası	4,272	1,307	0,270
	Grup içi	3,268		
İŞ İSTEKLİLİĞİ	Gruplar Arası	8,075	1,622	0,170
	Grup içi	4,980		
İŞ TATMİNİ	Gruplar Arası	233,388	2,303	0,061
	Grup içi	101,346		

Tablodan da görüldüğü gibi örgütsel bağlılık boyutlarından sadece Örgütsel kimlik birliği son beş yılda işsiz kalınan toplam süreye göre farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için Tukey testine başvurulmuştur. Buna göre anlamlı farklılık gösteren boyut aşağıdaki Tablo 15’de * ile gösterilmiştir.

Tablo 15. İşsizliğe Göre Tukey Testi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Son Beş Yılda İşsiz Kalınan Toplam Süre				
	Yok	30 günden az	1-3 ay	4-6 ay	6 aydan çok
	Ortalama				
ÖRGÜTSEL KİMLİK BİRLİĞİ	14,20*	13,89	13,44	12,73	12,62*
SADAKAT	14,77	14,11	13,75	14,18	14,35
İŞ İSTEKLİLİĞİ	16,30	17,67	16,19	16,09	15,71
İŞ TATMİNİ	77,45	74,89	76,88	75,45	71,94

Örgütsel kimlik birliği boyutunda son beş yıl içinde hiç işsiz kalmamış olanlar ile 6 aydan çok işsiz kalanlar arasında da farklılık vardır ve örgütsel kimlik birliği işsiz kalmayanlarda daha yüksektir.

Katılımcıların çalıştıkları iş yerindeki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini bulmak için Varyans Analizi yapılmıştır. Sonuçlar ve anlamlı farklılık gösteren boyutlar * ile Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Kıdeme Göre Farklılığı

Örgütsel Bağlılık Boyutları		Değişkenlik ölçüsü	F	p
ÖRGÜTSEL KİMLİK BİRLİĞİ	Gruplar Arası	48,186	7,467	0,00*
	Grup içi	6,453		
SADAKAT	Gruplar Arası	7,282	2,285	0,068
	Grup içi	3,187		
İŞ İSTEKLİLİĞİ	Gruplar Arası	7,529	1,508	0,203
	Grup içi	4,994		
İŞ TATMİNİ	Gruplar Arası	267,016	2,658	0,035*
	Grup içi	100,443		

Tablodan da görüldüğü gibi örgütsel bağlılık boyutlarından sadece Örgütsel kimlik birliği ile iş tatmini çalışılan iş yerindeki toplam süreye göre farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için Tukey testine başvurulmuştur. Buna göre anlamlı farklılık gösteren boyutlar aşağıdaki Tablo 17’de * ile gösterilmiştir.

Tablo 17. Kıdeme Göre Tukey Testi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Bu İş Yerinde Çalışılan Süre				
	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	15 yıldan fazla
	Ortalama				
ÖRGÜTSEL KİMLİK BİRLİĞİ	11,82*	13,61*	14,90*	16,00*	14,17*
SADAKAT	14,08	14,38	14,50	14,67	15,83
İŞ İSTEKLİLİĞİ	15,77	16,10	16,10	17,67	17,08
İŞ TATMİNİ	71,69*	75,57	75,90	79,83	81,25*

Örgütsel kimlik birliği boyutunda tüm gruplar arasında da farklılık vardır. En yüksek örgütsel bağlılığa sahip grup mevcut iş yerinde 11-15 yıl çalışanlardır. Süre bunun üzerine çıktığında bağlılık azalırken kıdem 11 yılın altına düştükçe bağlılık da süreye paralel olarak azalmaktadır. İş tatmini açısından ise bu işyerine yeni girenler ve 1 yıldan az süredir çalışanların 15 yıldan daha fazla çalışanlara göre anlamlı olarak daha düşüktür.

Katılımcıların çalıştıkları görevdeki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini bulmak için Varyans Analizi yapılmıştır. Sonuçlar ve anlamlı farklılık gösteren boyutlar * ile Tablo 18’te gösterilmiştir.

Tablo 18. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Görevsel Kıdeme Göre Farklılığı

Örgütsel Bağlılık Boyutları		Değişkenlik ölçüsü	F	p
ÖRGÜTSEL KİMLİK BİRLİĞİ	Gruplar Arası	41,618	6,278	0,00*
	Grup içi	6,629		
SADAKAT	Gruplar Arası	11,475	3,732	0,006*
	Grup içi	3,074		
İŞ İSTEKLİLİĞİ	Gruplar Arası	11,546	2,363	0,056
	Grup içi	4,886		
İŞ TATMİNİ	Gruplar Arası	445,559	4,658	0,001*
	Grup içi	95,650		

Tablodan da görüldüğü gibi örgütsel bağlılık boyutlarından örgütsel kimlik birliği ve sadakat ile iş tatmini çalışılan görevdeki kıdeme göre farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için Tukey testine başvurulmuştur. Buna göre anlamlı farklılık gösteren boyutlar aşağıdaki Tablo 19’da * ile gösterilmiştir.

Tablo 19. Görevsel Kıdeme Göre Tukey Testi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Bu Pozisyonda Çalışılan Süre				
	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	15 yıldan fazla
	Ortalama				
ÖRGÜTSEL KİMLİK BİRLİĞİ	12,00*	13,82*	14,67*	14,88*	14,40
SADAKAT	14,15*	14,25*	14,90	14,25	16,30*
İŞ İSTEKLİLİĞİ	15,54	16,21	16,90	15,88	17,40
İŞ TATMİNİ	71,02*	76,88*	74,38	79,50	82,90*

Örgütsel kimlik birliği boyutunda görevsel kıdemi 15 yıldan fazla olanlar dışındaki tüm gruplar arasında farklılık vardır. En yüksek örgütsel bağlılığa sahip grup mevcut görevinde 11-15 yıl çalışanlardır. Süre düştükçe bağlılık da buna paralel olarak azalmaktadır. Sadakat boyutunda ise mevcut görevinde 5 yıl ve daha az süre çalışanlar ile 15 yıldan fazla çalışanlar arasında anlamlı derecede farklılık vardır. 15 yıldan uzun süre çalışanlar 5 yıl ve daha az süredir mevcut görevini yapanlara nazaran sadakat boyutunda daha yüksek örgütsel bağlılığa sahiptir. İş tatmini açısından da sadakat boyutu ile aynı şekilde 15 yıldan uzun süre çalışanlar 5 yıl ve daha az süredir mevcut görevini yapanlara göre daha yüksek iş doyumuna sahiptirler.

SONUÇ

İnsanı makinenin bir parçası gibi gören düşüncenin ardından, bireyin performansının yalnızca ekonomik ödüllere bağlı olmadığı ve aynı zamanda sosyal çevreden de etkilendiğine ilişkin düşünce hakim olmaya başlamıştır. Sonrasında ise örgüt insanı kavramı hakim olmuştur. Günümüzün globalleşen dünya ekonomisinde başarıyla rekabet edebilmek için sürekli olarak maliyetleri düşürme, çalışanların performanslarını artırma, süreç ve ürünleri iyileştirme, kalite ve verimliliği artırma stratejilerini izleyen örgütler vardır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve iş tatminlerinin örgütsel başarıya ulaşmada kritik faktör olarak görüldüğü örnekler söz konusudur.

Bu tez çalışması da; örgütsel bağlılığın öneminin fazla olması sebebiyle, çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla hazırlanmıştır.

Çalışanların iş tatmini sağlayabilmeleri için örgüte bağlılıklarının da üst düzeyde olması gerekmektedir. Örgüte bağlılıkları düşük olan çalışanların bu hallerini, yaptıkları işe de yansıtacakları düşünüldüğünde örgütler açısından büyük kayıplara neden olabilecektir. Çalışanlarının örgüte olan bağlılığını sağlamış olan işletmelerin amaçlarına ulaşmaları daha da kolay olacaktır. İşletme yönetimi tarafından gerçekleştirilecek yüksek düzeydeki örgütsel bağlılık, iş gören devrinin yüksek oranda olması gibi olumsuzlukların da önüne geçecektir.

Çalışanların, örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini örgütsel faktörler kadar onların sahip oldukları kişisel özelliklerde etkilemektedir. Bu durumun bilinmesi örgütler için çalışanların daha seçim sürecinde etkili olacaktır. Gelir düzeyi ile paralel olarak örgütsel bağlılık ve iş tatmininin artması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilmiş, gelirin iş memnuniyetini etkilediği bu bağlamda da tekrar kanıtlanmıştır.

Bütün bu değerlendirmeler paralelinde, örgütsel bağlılığın yüksek olmasının çalışanların iş tatminini arttırdığını söylemek ve bunun firmaya olumlu yarar sağladığını söylemek yanlış olmaz. Bu sebeple de entelektüel sermayenin bu denli önemli olduğu günümüzde, firmalara verilebilecek öneri; örgütsel bağlılığın ve bağlantılı olarak iş tatmininin artırılması çalışanların performansı ile ilişkili olmasa da dolaylı olarak firmaya olumlu katkılar sağlayabileceğinden bu konuya gerekli önemin verilmesidir.

Bu araştırmada, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi anlama konusunda Manisa ili ve ilçelerindeki çeşitli işletmelerde çalışanların görüşleri ortaya konmuştur. Araştırma verilerinin çözümlenmesiyle elde edilen sonuçların değerlendirmesi ışığında dikkate değer olarak aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Katılımcıların iş tatmini ile örgütsel bağlılık özellikleri arasında herhangi bir ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla özellikler arası Pearson Korelasyon Katsayısı hesaplanmıştır. Buna göre örgütsel bağlılığın tüm boyutları ve iş tatmini derecesi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu bağlamda örgütsel bağlılık arttıkça iş tatmini, iş tatmini arttıkça da örgütsel bağlılığın artacağı söylenebilir.

- Hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık boyutları gelir durumuna göre farklılık göstermektedir. Örgütsel kimlik birliği ve İş tatmini boyutlarında her üç gelir grubu arasında da farklılık var ve gelir düzeyine paralel olarak yükselirken sadakat ve iş istekliği boyutları sadece orta ve iyi gelir düzeyleri arasında farklılık göstermektedir. Aynı şekilde gelir düzeyi yükseldikçe bu boyutlardaki bağlılık da yükselmektedir.

- Gelir durumuna benzer şekilde iş tatmini ve örgütsel bağlılık boyutları yaşa göre de farklılık göstermektedir. Örgütsel kimlik birliği, Sadakat ve İş tatmini boyutlarında 20-30 ve 40 üstü yaş grupları arasında da farklılık vardır ve yaşa paralel olarak yükselmektedir.

- Son beş yılda işsiz kalınan süreye istinaden yapılan analize göre örgütsel bağlılık boyutlarından sadece Örgütsel kimlik birliği farklılık göstermektedir. Bu boyutta son beş yıl içinde hiç işsiz kalmamış olanlar ile 6 aydan çok işsiz kalanlar arasında da farklılık vardır ve örgütsel kimlik birliği işsiz kalmayanlarda daha yüksektir.

- Katılımcıların hali hazırda çalıştıkları iş yerlerindeki kıdeme göre yapılan teste göre örgütsel kimlik birliği boyutunda tüm gruplar arasında farklılık vardır. En yüksek örgütsel bağlılığa sahip grup mevcut iş yerinde 11-15 yıl çalışanlardır. Süre bunun üzerine çıktığında bağlılık azalırken kıdem 11 yılın altına düştükçe bağlılık da süreye paralel olarak azalmaktadır. İş tatmini açısından ise bu işyerine yeni girenler ve 1 yıldan az süredir çalışanların 15 yıldan daha fazla çalışanlara göre anlamlı olarak daha düşüktür.

- Benzer şekilde hali hazırda çalıştıkları iş yerindeki görevlerindeki kıdemlerine göre örgütsel bağlılık boyutları ve iş tatmini bağlamında bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre örgütsel bağlılık boyutlarından Örgütsel kimlik birliği ve sadakat ile iş tatmini çalışılan görevdeki kıdeme göre farklılık göstermektedir. Örgütsel kimlik birliği boyutunda görevsel kıdemi 15 yıldan fazla olanlar dışındaki tüm gruplar arasında farklılık vardır. En yüksek örgütsel bağlılığa sahip grup mevcut görevinde 11-15 yıl çalışanlardır. Süre düştükçe bağlılık da buna paralel olarak azalmaktadır. Sadakat boyutunda ise mevcut görevinde 5 yıl ve daha az süre çalışanlar ile 15 yıldan fazla çalışanlar arasında anlamlı derecede farklılık vardır. 15 yıldan uzun süre çalışanlar 5 yıl ve daha az süredir mevcut görevini yapanlara nazaran sadakat boyutunda daha yüksek örgütsel bağlılığa sahiptir. İş tatmini açısından da sadakat boyutu ile aynı şekilde 15 yıldan uzun süre çalışanlar 5 yıl ve daha az süredir mevcut görevini yapanlara göre daha yüksek iş doyumuna sahiptirler.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar ışığında özellikle küçük yaşta ve iş hayatına yeni başlayan, dolayısı ile örgüte de yeni katılan iş görenlerin bağlılık ve iş tatminlerinin yaşça ve kıdemce daha büyük olanlara nazaran daha düşük olması bu gruptaki çalışanlar için motive edici uygulamaların daha yoğun uygulanması

gerekliliğini ortaya koymuştur. Ek olarak son beş yıldı işsizlik yaşamış olan çalışanların muhtemeldir ki daha önceki tecrübeleri nedeniyle örgütsel bağlılığı ve iş tatmini daha düşüktür. O yüzden bu tip çalışanları da motive edici çalışmalar yapılmasının faydalı olacağı sonucu çıkarılabilir.

Sonuç olarak tüm bu açıklamalardan varılan noktada, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarını etkileyen faktörlerin bir bütün olarak ele alınmasını ifade edebiliriz. Bu açıdan bakıldığı zamanda, işletmeler için çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlamanın ve bunu yaparken de iş doyum düzeylerini yüksek tutmanın önemi yadsınamayacak boyutlara ulaştığı söylenbilir.

Gelecek alışmalar ile ilgili araştırmacılara yönelik öneri olarak ise araştırmanın sadece Manisa bölgesi evren alınarak yapılmasıdır. Daha büyük bir evren üzerinde çalışılabilir. Böylece bulgular daha büyük alana genellenbilir. Ayrıca İşletmeler kamu ve özel olarak ayrılarak bu bağlamda farklılık olup olmadığı araştırılabilir. Son olarak gözlem ve görüşme yoluyla nitel veriler sağlanarak, görüşler ile uygulamada gözlenen davranışlar arasındaki ilişki araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Ada N., Alver İ. ve Tatlı F., **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma**, Ege Akademik Bakış, C.8 S.2, 2008.
- Agho, A. Mueller, C. And Price J., **Determinants Of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test Of A Causal Model**, Human Relations, Vol: 46, No: 8, 1993.
- Ağca V., **Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Ak M. E., **Performans Yönetiminde Hedef Belirlemenin Rolü ve İzocam A.Ş. Uygulaması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Akal Z., **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No:473, Ankara, 2011.
- Akat İ., Budak G., Budak G., **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1997.
- Allen N. J. and Meyer J. P., **The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization**, Journal of Occupational Psychology, Printed in Great Britain, Vol:63, 1990.
- Arbak Y. ve Kesken J., **Örgütsel Bağlılık, Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Yaklaşım (1.Baskı)**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2005.

- Atalay İ., **Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründen Bir Örnek**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Ay F. A., **İşletmelerde Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, 2006,
- Bakan İ., **Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar**, Gazi Kitabevi, 2011.
- Balay R., **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- Balcı A., **Eğitim Yöneticisinin İş Doymu**, Ankara Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi,1993.
- Bamberger, P. A., Kluger A. N., Suchard R., **Organizational Commitment; The Antecedents and Consequences of Union Commitment**, Acedemy of Management Journal, 42(3), 1999.
- Başaran İ. E., **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ekinoks Yayınları, Ankara, 2008.
- Bayrak Kök S., **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.20, S.1, 2006.
- Bayram L., **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Sayıştay Dergisi, 2011.
- Bayram L., **Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 derece Performans Değerlendirme**, Sayıştay Dergisi, S.62, 2006.

- Baysal A. C., ve Paksoy M., **Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.28, S.1, 1999.
- Boylu Y., Pelit E. ve Güçeri E. **Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma**, Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar, Y.44, S. 511, 2007.
- Bozkurt Ö. ve Bozkurt İ., **İş Tatminini etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması**, Doğu Üniversitesi Dergisi, C.9, S.1, 2008.
- Burnard, P., Morrison, P. And Phillips, C., **Job Satisfaction Amongst Nurses İn An Interim Secure Forensic Unit İn Wales**, Australian And New Zealand Journal Of Mental Health Nursing, Vol:8, 1999.
- Büte M., **Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.25, S.1, 2011.
- Büyüköztürk Ş., **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı** (8. baskı), PegemA Yayınları, Ankara, 2007.
- Çakınberk A., Derin N. ve Demirel Erkan T., **Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği**, İşletme Araştırmaları Dergisi, C.3, S.1, 2011.
- Cengiz S., **“Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, 2008.
- Cohen A., **Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis**, Basic and Applied Social Psychology, V.14, 1993.
- Cohen A., **Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis**, Academy of Management Journal, Vol.36, N.5, 1993.

- Cohen A., **Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment**, Human Resource Management Review, V.17, N.5, 2007.
- Çetin Gürkan G., **Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, 2006.
- Çetinkanat C., **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.
- Çınar Altıntaş F., **Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.7, S.2, 2007.
- Çiftci B., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ekin Kitabevi, Bursa, 2007.
- Çolakoğlu Ü., Ayyıldız T. ve Cengiz S., **Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği**, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, C.20, S.1, 2009.
- Çorbacı S., **İlköğretim Okullarındaki Performans Yönetimi Uygulamaları İle Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, 2010.
- Çöl G., **Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri**, Doğuş Üniversitesi Dergisi, C.9, S.1, 2008.
- Çöl G. ve Ardıç K., **Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.22, S.2, 2008.
- Çöl G. ve Gül H., **Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:19, S.1, 2005.

- Demir N., **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007.
- Demir H. ve Okan T., **Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma**, Doğu Üniversitesi Dergisi, C.10, S.1, 2009.
- Demircan Çakar N. ve Ceylan A., **İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri**, Doğu Üniversitesi Dergisi, C.6, S.1, 2005.
- Demiral Ö., **Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, 2008.
- Demirel Y., **Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.15, S.2, 2008.
- Deniz Y., **İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Dilek B. İ., **Performans Değerlendirme ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2009.
- Dinçer Ö. ve Fidan Y., **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996.
- Doğan S. ve Kılıç S., **Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.29, 2007.
- Dolu B., **Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2011.

- Durna U. ve Eren V., **Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık**, Doğuş Üniversitesi Dergisi, C.6, S.2, 2005.
- Duygulu S. ve Abaan S., **Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi**, Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 2007.
- Eraslan E. ve Algün O., **İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı**, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, C.20, S.1, 2005.
- Erdil O., Keskin H., İmamoğlu S. Z. ve Erat S., **Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama**, Doğuş Üniversitesi Dergisi, C.5, S.1, 2004.
- Eren E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, 2001.
- Eroğlu F., **Davranış Bilimleri**, Beta Yayınevi, Ekim 2011.
- Erdoğan İ., **İşletmelerde Davranış**, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul, 1983.
- Erol V., **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 1998.
- Ertan H., **Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki ilişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi, 2008.
- Ertürk M., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1995.
- Eymür E., **Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansını İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 2009.
- Fındıkçı İ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.

- Gadot E. V. and Talmud I., **Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust and Social Support**, Journal of Applied Social Psychology, C.40, S.11, 2010.
- Gordon J. R., **Organizational Behavior A Diagnostic Approach**, (Sixth Edition), Upper Saddle River, New Jersey, 2001.
- Gumbang B., Mohd S. N. and Mohd S. N., **Differences Between Job Satisfaction, Organisational Commitment Gender**, Labuan e-Journal of Muamalat and Society, Vol. 4, 2010.
- Güçlü H., **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006.
- Gül H., **Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi**, Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi, C.2, S.1, 2002.
- Gül H., Oktay E. ve Gökçe H., **İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama**, Akademik Bakış Dergisi, S.15, 2008.
- Gündoğan T., **Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası**, Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, 2009.
- Güneş İ., Bayraktaroğlu S. ve Özen Kutanis R., **Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.14 S.3, 2009.
- Güney S., **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.
- Güney S., **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2011.
- Güney S., **Liderlik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2012.

- Gündoğan N. ve Biçerli K., **Çalışma Ekonomisi**, AÖF Yayınları, 2003.
- Hatch M. J., **Organization Theory**, Oxford University Press, New York, 1997.
- Helvacı M. A., **Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, C.35, S.1-2, 2002.
- Işıkhan V., **Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Boyutu: İş Doyumu**, Verimlilik Dergisi, Sayı.1,Mpm Yayınları, Ankara, 1996.
- İbicioğlu H., **Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri**, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.15, S.1, 2000.
- İnce M. ve Gül H., **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, 2005.
- İnceoğlu M., **Güdüleme Yöntemleri**, Ankara, 1985.
- İraz R. ve Akgün Ö., **Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, C.14, S.1-2, 2011.
- İşcan Ö. F. ve Naktiyok A., **Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C.59, S.1, 2004.
- Kafdağlı T., **Çalışanların Örgüte Bağlılıkları İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, 2007.
- Kalemci Tüzün İ., **Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, 2006.

- Karaaslan A., Özler Ergun D. ve Kulaklıoğlu A. S., **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma**, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.11, S.2, 2009.
- Karabey C. N. ve İşcan Ö. F., **Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.21, S.2, 2007.
- Karaca Baytok S., **İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, 2001.
- Karasar N., **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd. Şirketi, Ankara, 2005.
- Karacıoğlu F. ve Türker E., **Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.24, S.2, 2010.
- Kaplan M., **Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.)
- Kaptan S., **Bilimsel Araştırma Ve İstatistik Teknikleri**, Tekışık Web Ofset. Ankara, 1995.
- Kaynak T., **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996.
- Kesici Ş., **Yeni Psikolojik İhtiyaç Değerlendirme Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2008.

- Kocabey U., **İşletmelerde Performans Değerlendirme, Geri Bildirim, Kariyer Planlama ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2010.
- Koç H., **Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.8, S.28, 2009.
- Koçel T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Koçel T., **İşletme Yöneticiliği, Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağda Ve Güncel Yaklaşımlar** (8. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul, 2001.
- Koroğlu Ö., **İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, 2011.
- Köse S., Kartal B. ve Kayalı N., **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**”Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. S. 20.
- Kuzgun Y.,**Edwards Kişisel Tercih Envanterinin Türkiye’de Geçerlik Ve Güvenirliliği**”, A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 1985.
- Küçüksüleymanoğlu R., **Stratejik Planlama Süreci**, Kastamonu Eğitim Dergisi, C.16, S.2, 2008.
- Luecke R., **Performans Yönetimi**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2008.
- Luthans F., **Organizational Behavior**, McRaw-Hill, Inc., New York, 1992.

- Madan R., **Örgütlerde Güven Olgusunu Yerleştirmenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, 2011.
- Manetje O. and Martins N., **The Relationship Between Organisational Culture and Organisational Commitment**, Southern African Business Review, Vol:13, 2009.
- Mercanlıoğlu Ç., **Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki**, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, C.4, S.1, 2012.
- Meyer J. P. and Allen N. J., **Commitment In The Workplace: Theory, Research And Application**, Thousand Oaks, London, SAGE Publications, 1997.
- Meyer J. P. and Allen N. J., **Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations**, Journal of Applied Psychology, V.69, N.3, 1984.
- Mucuk İ., **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2005.
- Nauman E. **Antecedents and Consequens of Satisfaction and Commitment Among Expatriate Managers**, Group Organizations Management, 18 (2), 1993.
- Okka Ö. F., **Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Onay M. ve Ergüden S., **Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa-Sosyal Güvenlik Kurumu**, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, C.3, S.2, 2011.

- Ozan S., **Bireysel Performansın Belirleyicilerinden Örgütsel Faktörlerin İş Tatminine Etkisi: Pilotlar Üzerinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Öğüt A., Akgemci T. ve Demirsel M. T., **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci**, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Konya, 2005.
- Ölçüm Ç. M., **Örgüt kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- Ölçüm Ç. M., **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- Örücü E. ve Kanbur A., **Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.15, S.1, 2008.
- Övgü Çakmak K., **Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2011.
- Öz Ö., **Performans Değerlendirme Sistemi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2009.
- Özalp İ., **İşletme Yönetimi**, Nisan Kitabevi Yayınları, Eskişehir, 2010.
- Özdayı N., **Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 1990.
- Özdevecioğlu M., **Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.18, S.2, 2003.

- Özer M. A., **21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008.
- Özer M. A., **Performans Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi**, Sayıştay Dergisi, S.73.
- Öztürk M., **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Öztürk Z. ve DüNDAR H., **Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.4, S.2, 2003.
- Özutku H., **Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.37, S.2.
- Pekel H. N., **İşletmelerde Motivasyon – Verimlilik İlişkisi: DEvlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Perçin M., **İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T. Ve Boulian P.V., **Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Psychiatric Technicians**, Journal of Applied Psychology, 1974.
- Robbins S. and Judge T. A., **Organizational Behavior**, (Global Edition), Pearson, New Jersey, 2011.
- Sabuncuoğlu Z., **Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınevi, Bursa, 2008.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M., **Örgütsel Psikoloji** (4.Baskı), Furkan Ofset, Bursa, 2003.

- Saldamlı A., **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.
- Saldamlı A., **Otel İşletmelerinde Bölüm Yöneticilerinin İş ve Yaşam Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması**, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.15, S.2, 2008.
- Samadov S., **İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Sert S., **Katılım Mevduat Bankası Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, 2010.
- Schermerhorn J. R., Hunt J. G. and Osborn R. N., **Organizational Behavior**, (Sixth Edition), John Wiley & Sons, INC. New York, 1997.
- Sığı Ü. ve Basım N., **İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.
- Somuncu F., **Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir hizmet İşletmesinde Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, 2008.
- Staw B. M. and Salancik G. R., **New Directions in Organizational Behavior**, Robert E. Krieger Publishing Company, Florida, 1982.
- Şimşek M. Ş., Akgemci T. ve Çelik A., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Gazi Kitabevi, Eylül 2011
- Taşkın F., **Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması**, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, C.2, S.1, 2010.

- Taştan S., **Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak Örgütle Özdeşleşmenin Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Gönüllü Performans Davranışı Arasındaki İlişkide Ara Değişken Rolünün Değerlendirilmesi: Gıda Sektöründe Yapılan Bir Araştırma**, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, C.4, S.1, 2012.
- Top S., **Çalışanların İşverenleriyle İlgili Duygusal Beklentilerinin Psikolojik Sözleşme Bağlamında Değerlendirilmesi**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.1, S.15, 2012.
- Tosunoğlu H., **Fırat Üniversitesi Öğretim Elemanlarında İş Doyumu**, Yayınlanmamış Yük.Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, 1998.
- Turgut H., **Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi**, Sayıştay Dergisi, S.42.
- Tutar H. ve Altınöz M., **Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C.65, S.2, 2010.
- Uyargil C., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınevi, İstanbul, Ekim 2009.
- Uyargil C., **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, Arıkan Basım Yayım, İstanbul, Ocak 2008.
- Uygur A., **Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması**, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2007.
- Wahn Judy C., **Sex Differences in the Continuance Component of Organizational Commitment**, Group & Organizational Management, 1998.
- Yağcı K., **Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.9, S.3, 2007.

Yener H., **Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) ile İncelenmesi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007.

Yıldız O., Dağdeviren M. ve Çetinyokuş T., **İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması**, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, C.23, S.1, 2008.

Yılmaz A. ve Eroğlu C., **Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012.

**EK- 1: ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ ÇALIŞMA
MOTİVASYONUNA OLAN ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ALAN
ARAŞTIRMASI ANKET FORMU**

Sn. Bay/Bayan

Bu anket formu T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bölümü İşletme Anabilim Dalında hazırlanmakta olan “Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri (Manisa İli Örneği)” konulu yüksek lisans tezine veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket sonuçları şahıs ve kişi isimleri verilerek asla yayınlanmayacaktır. Anket sorularına içtenlikle vereceğiniz cevaplar, araştırmanın güvenilirliği açısından oldukça önemlidir. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Hasan ŞAHİN

Muradiye Mah. Vatan Cad. No:16/2

Yunusemre/MANİSA

A. SOSYO DEMOGRAFİK SORULAR

Soruların karşılarını size uygun şekilde doldurunuz.

1. Cinsiyetiniz:

1) Kadın 2) Erkek

2. Medeni Durumunuz:

1) Bekar 2) Evli

3. Gelir Durumunuz:

1) Düşük 2) Orta 3) İyi 4) Çok İyi

4. Yaşınız:

1) 30 yıl ve daha az 2) 31-40 arası 3) 40 tan yüksek

5. Son Bir Yılda Geçirdiğiniz Fiziki Hastalık Süresi:

0) Yok 1) 1-15Gün 2) 16-30 Gün 3) 1 Aydan çok

6. Son Beş Yılda İşsiz Kaldığınız Toplam Süre:

0) Yok 1) 30 günden az 2) 1-3 ay arası 3) 4-6 ay arası

4) 6 aydan çok

7. Bu İş Yerinde Çalıştığınız Süre:

1) 1 Yıldan az 2) 1-5 Yıl 3) 6-10 Yıl 4) 11-15 Yıl

5) 15 Yıldan çok

8. Şu Anki Görevinizi Kaç Yıldır Yapıyorsunuz? :

1) 1 Yıldan az 2) 1-5 Yıl 3) 6-10 Yıl 4) 11-15 Yıl

5) 15 Yıldan çok

B. MİNNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ

Aşağıda mesleğiniz çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyunuz. Mesleğinizden, o cümlede belirtilen şekilde ne derece memnun olduğunuzu karşlarına (X) işareti ile belirtiniz.

Her cümleye cevap verirken, “ Bu yönden işimden ne derece memnunuz?” diye kendinize sorunuz.

HMD'nin anlamı: Hiç memnun değilim.

MD'nin anlamı: Memnun değilim.

K'nin anlamı: Kararsızım.

M'nin anlamı: Memnunum.

ÇM'nin anlamı: Çok memnunum.

MESLEĞİMDEN		HMD	MD	K	M	ÇM
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	()	()	()	()	()
2	Bağımsız çalışma imkanının olması bakımından	()	()	()	()	()
3	Arasına değişik şeyler yapabilme imkanı bakımından	()	()	()	()	()
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	()	()	()	()	()
5	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	()	()	()	()	()
6	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	()	()	()	()	()
7	Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	()	()	()	()	()
8	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	()	()	()	()	()
9	Başkaları için birşeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	()	()	()	()	()
10	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	()	()	()	()	()
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	()	()	()	()	()
12	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	()	()	()	()	()
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	()	()	()	()	()
14	Terfi imkanının olması yönünden	()	()	()	()	()
15	Kendi fikir / kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden	()	()	()	()	()
16	Çalışma şartları yönünden	()	()	()	()	()
17	Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları yönünden	()	()	()	()	()
18	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	()	()	()	()	()
19	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	()	()	()	()	()
20	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından	()	()	()	()	()

C. COOK VE WALL ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Aşağıda işiniz ve iş yeriniz ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyunuz. Size en yakın seçeneği (X) ile belirtiniz.

KH'nin anlamı: Kesinlikle hayır.

H'nin anlamı: Hayır.

K'nin anlamı: Kararsız.

E'nin anlamı: Evet.

KE'nin anlamı: Kesinlikle evet.

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

D. AÇIK UÇLU SORU

Yukarıdaki sorular dışında eklemek istediğiniz görüşleriniz varsa lütfen belirtiniz:

.....

.....

.....

.....

.....

Katkılarınız için teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ

17 Haziran 1989 tarihi, Manisa İli Merkez ilçesi doğumluyum. İlköğretim ve Liseyi yine aynı il ve ilçede tamamladıktan sonra Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Bartın Meslek Yüksekokulu, İşletme Bölümüne kaydoldum. Bu bölümden 2009 yılında mezun olduktan sonra, aynı yıl Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme bölümüne geçiş yaptım. Bu bölümden 2012 yılında mezun olduktan sonra, askerliğimi 31 Temmuz 2014 yılına kadar tecil ettirip, İstanbul Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bölümünde yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım, kişisel gelişim kitapları okumak ve bu yönde bilgi sahibi olmaktır.

Yabancı dilim İngilizce olup, evli bir hayat sürdürmekteyim.

Aday: Hasan ŞAHİN