

T. C.

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

**ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİN DÜZEYLERİ VE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIKLARININ, ÇALIŞMA MOTİVASYONUNA OLAN  
ETKİLERİ**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Sibel KÜÇÜK**

İSTANBUL, 2010

T. C.

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

**ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİN DÜZEYLERİ VE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIKLARININ, ÇALIŞMA MOTİVASYONUNA OLAN  
ETKİLERİ**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

**Sibel KÜÇÜK**

Öğrenci No:

080778014

Danışman:

Yrd.Doç. Meral ELÇİ

İSTANBUL, 2010

## YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik etik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat tarafımdan hazırlandığına and içerim. 23/08/2020

Sibel KÜÇÜK

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

23.08.2010

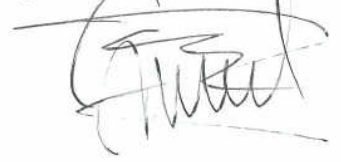
Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden **080778014** numaralı *Sibel Küçük*' ün "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİN DÜZEYLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ, ÇALIŞMA MOTİVASYONUNA OLAN ETKİLERİ**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 18.08.2010 tarih ve 2010/20 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.

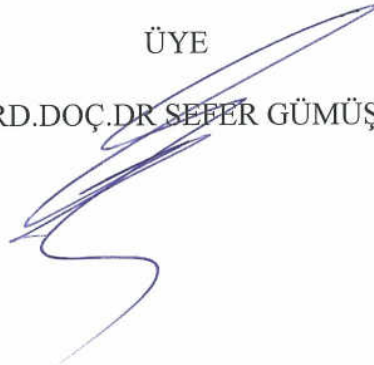
DANIŞMAN  
YRD.DOÇ.DR. MERAL ELÇİ



ÜYE  
DOÇ.DR. CEMAL ZEHİR



ÜYE  
YRD.DOÇ.DR. SEFER GÜMÜŞ



# **ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİN DÜZEYLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ, ÇALIŞMA MOTİVASYONUNA OLAN ETKİLERİ**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Tezi Hazırlayan: Sibel KÜÇÜK**

## **ÖZET**

Bu araştırmada, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin çalışma motivasyonuna etkilerini incelemek amaçlanmıştır. Araştırma maksadıyla, İstanbul'da finans, sigorta ve imalat sektöründe faaliyet gösteren 24 farklı firmada çalışan 290 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, çalışma motivasyonunu en çok örgütsel bağlılık pozitif yönde etkilemiştir. Bunu iş tatmini takip etmiştir. Araştırmada, demografik değişkenlerden gerek yaş ile örgütsel bağlılık gerekse yaş ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilere rastlanırken eğitim ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulgulanmıştır. Buna göre yaşın artmasıyla örgüte bağlılıkta ve iş tatmininde artış, eğitim seviyesinin artması ile örgüte bağlılıkta azalma görülmüştür. Son olarak, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulgulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, Örgütsel bağlılık, İş tatmini, Yaş, Eğitim

# **THE EFFECTS OF JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON WORKING MOTIVATION**

**(Master Ouick)**

**Presented by: Sibel KÜÇÜK**

## **ABSTRACT**

In this research study, it is aimed to analyze the effects of organizational commitment and job satisfaction on the working motivation. In line with this purpose, a survey study was executed on 290 persons working at 24 different companies operating in finance, insurance and production sectors in İstanbul. Within direction of the results obtained, it has been found out that the working motivation is mostly affected by the organizational commitment. This is followed by job satisfaction. In the research, meaningful relations have been found between job satisfaction and demographic variable age; also between age and job satisfaction in a positive way; but a negative relation is available between education and organizational commitment. Accordingly, organizational commitment and job satisfaction are seen to decrease in proportion to the increase in age, and the organizational commitment is seen to decrease in proportion to the increase in the education level. Lastly, a positive and meaningful relation has been found out between organizational commitment and job satisfaction.

**Key Words:** Motivation, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Age, Education

# İÇİNDEKİLER

## ÖZET

## ABSTRACT

TEŞEKKÜR .....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
KISALTMALAR .....	x
<b>1. GİRİŞ</b> .....	1
<b>2. MOTİVASYON</b> .....	2
2.1. Motivasyon Kavramı ve Tanımı .....	2
2.2. Motivasyon Süreci .....	4
2.3. Motivasyon Çeşitleri .....	5
2.4. Motivasyon Kuramları .....	6
2.4.1. Kapsam Kuramları .....	7
2.4.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	7
2.4.1.2. Herzberg Çift Faktör Kuramı .....	11
2.4.1.3. Mc Clelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı .....	13
2.4.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı .....	15
2.4.2. Süreç Kuramları .....	7
2.4.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı .....	17
2.4.2.2. Skinner'ın Pekiştirme Kuramı .....	19
2.4.2.3. Lawyer ve Porter'in Başarı Kuramı .....	20
2.4.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı .....	21
2.4.2.5. Locke'un Amaç Kuramı .....	22
2.4.2.6. Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Kuramı .....	23
<b>3. İŞ TATMİNİ</b> .....	25
3.1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı .....	25
3.2. İş Tatminin Önemi .....	26

3.3. İş Tatminin Tarihçesi.....	28
3.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	29
3.4.1. Kişisel Faktörler .....	30
3.4.1.1. Yaş.....	30
3.4.1.2. Cinsiyet .....	32
3.4.1.3. Kişilik .....	32
3.4.1.4. Eğitim Düzeyi .....	33
3.4.1.5. Statü.....	34
3.4.1.6. Tecrübe .....	34
3.4.1.7. Değer Yargıları.....	35
3.4.1.8. İnançlar .....	35
3.4.1.9. Beklentiler.....	35
3.4.2. Örgütsel Faktörler .....	36
3.4.2.1. İşin Kendisi ve Niteliği.....	36
3.4.2.2. Ücret .....	37
3.4.2.3. Terfi olanakları ve Takdir Görme .....	38
3.4.2.4. Çalışma Şartları.....	39
3.4.2.5. Stres .....	39
3.4.2.6. İletişim .....	40
3.4.3. Grupsal Faktörler .....	40
3.4.3.1. Çalışma Arkadaşları .....	40
3.4.4. Kültürel ve Çevresel Faktörler.....	41
<b>4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....</b>	<b>43</b>
4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı .....	43
4.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	44
4.3. Örgütsel Bağlılık Türleri.....	45
4.3.1. Duygusal Bağlılık .....	45
4.3.2. Devam Bağlılığı .....	47



4.3.3. Normatif Bağlılık .....	50
4.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	52
4.4.1. Kişisel Faktörler .....	52
4.4.1.1. Yaş .....	52
4.4.1.2. Cinsiyet .....	53
4.4.1.3. Çalışma Süresi .....	54
4.4.1.4. Eğitim Düzeyi .....	55
4.4.1.5. Medeni Durum .....	56
4.4.2. Örgütsel Faktörler .....	56
4.4.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı .....	56
4.4.2.2. Örgüt Kültürü .....	57
4.4.2.3. Ücret .....	58
4.4.2.4. İşin Niteliği .....	58
4.4.2.5. Yönetim Tarzı .....	59
4.4.2.6. Rol Belirsizliği ve Çatışması .....	59
4.4.2.7. Takım Çalışması .....	60
4.4.3. Örgüt Dışı Faktörler .....	61
4.4.3.1. Alternatif İş İmkkanı .....	61
4.4.3.2. Profesyonellik .....	61
<b>5. MOTİVASYON, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ</b> .....	<b>62</b>
5.1. Motivasyon ve İş tatmini Arasındaki İlişki .....	62
5.2. Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki .....	63
5.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki .....	64
<b>6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULARI</b> .....	<b>66</b>
6.1. Araştırmanın Amacı .....	66
6.2. Araştırmanın Önemi .....	66
6.3. Araştırmanın Modeli .....	67
6.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	67

6.5. Veri Toplama Araçları.....	68
6.6. Verilerin Analizi ve Bulgular.....	68
6.6.1. Örnekleme Ait Demografik Göstergeler .....	69
6.6.2. Güvenilirlik Analizi .....	73
6.6.3. Faktör Analizi .....	74
6.6.4. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri.....	75
6.6.5. Regresyon Analizi.....	77
<b>7. SONUÇ .....</b>	<b>79</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>84</b>
<b>EKLER</b>	
<b>Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu .....</b>	<b>91</b>

## TEŞEKKÜR

Her zaman ve her konuda olduğu gibi bu çalışmam süresince de yanımda oldukları için, bana destek oldukları için sevgili anneme ve babama, canım kardeşim Alper'e, en yakın dostum Tan'a sonsuz teőekkürler. Ayrıca çalışmam süresince bana verdiği her türlü destek için değerli hocam Sayın Yrd.Doç Meral Elçi'ye çok teşekkür ediyorum.

Sibel KÜÇÜK

## TABLULAR LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Tablo.1.</b> Herzberg Çift Faktör Teorisi.....	12
<b>Tablo.2.</b> Başarı Ölçütü Tablosu.....	14
<b>Tablo.3.</b> Alderfer ve İhtiyaçlar Tablosu.....	16
<b>Tablo.4.</b> Ankete Katılan Firmaların Özellikleri.....	67
<b>Tablo.5.</b> Yaş Değişkeni Tablosu.....	69
<b>Tablo.6.</b> Cinsiyet Dağılım Tablosu.....	70
<b>Tablo.7.</b> Eğitim Durumu Dağılım Tablosu.....	70
<b>Tablo.8.</b> Medeni Durum Dağılım Tablosu.....	71
<b>Tablo.9.</b> Çalışılan Bölüm Dağılım Tablosu.....	71
<b>Tablo.10.</b> Pozisyon Dağılım Tablosu .....	72
<b>Tablo.11.</b> Kıdem Dağılım Tablosu.....	73
<b>Tablo.12.</b> Tüm Faktörlere Ait Değişkenler ve Alfa Katsayıları.....	74
<b>Tablo.13.</b> Çalışma Motivasyonu, İş tatmini ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Faktör Yükleri.....	75
<b>Tablo.14.</b> Tüm Faktörlere Ait, Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları.....	76
<b>Tablo.15.</b> Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Çalışma Motivasyonuna Etkisi.....	77
<b>Tablo.16.</b> Regresyon Analizleri Sonuçlarına Göre Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu.....	78

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Şekil.1.</b> Tatmin Zinciri.....	5
<b>Şekil.2.</b> Maslow Hiyerarşiler Piramidi.....	8
<b>Şekil.3.</b> Lawyer ve Porter Başarı Kuramı Şeması.....	21
<b>Şekil.4.</b> Ödül, Tatmin ve Çaba Şeması.....	24
<b>Şekil.5.</b> Tatminini Etkileyen Faktörler Şeması .....	31
<b>Şekil.6.</b> Örgütsel bağlılık ve İş Tatmininin Çalışma Motivasyonuna Etkisi.....	78

## KISALTMALAR

vs. : Vesaire

# 1. GİRİŞ

Günümüzde örgütler iş görenlerin mutlu birer insan haline gelmesi ve bu sayede performans ve verimliliklerinin artması için çeşitli uygulamalar yapmaktadırlar. Bir iş gören işyerinde nasıl mutlu bir insana dönüştürülebilir? İşte bu anahtar sorunun cevabı kişilerin motivasyonu akabinde iş tatmini ve örgütsel bağlılığını sağlamaktır. Bu zor bir süreç midir? Yoksa örgütler kolayca kaçmaya mı çalışmaktadır? Örgütler iş görenler için neler yapmaktadır? Sadece ücreti arttırmak ya da ceza vererek ya da işlerini kaybetme korkusuyla insanları çalıştırmak performansı veyahut verimliliği artırır mı? Tabiki bunun cevabı net olarak arttırmayacağıdır. Günümüzde örgütler çalışanları sadece ücretle motive edemeyeceklerini anlamışlardır. Performans ve verimliliğin ancak mutlu çalışanlarla artabileceğini ve mutlu çalışanların mutsuz çalışanlardan daha çok çaba sarfettiğini anlamışlardır.

Tez çalışmasında motivasyon ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin yanısıra kavramlar tek tek incelenmiştir. Bu üç kavramın birbiriyle oldukça ilgili olduğu ve adeta içiçe geçtiği görülmüştür. İş tatmini ve örgütsel bağlılığın motivasyon üzerinde oldukça etkili olduğu kanısına varılmıştır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılığın motivasyon üzerinde etkisinin incelendiği tez çalışmasında İstanbul'da yerleşik olan finans, sigorta ve imalat sektöründe yer alan 24 farklı firmada çalışan 290 kişiye genellikle elektronik posta yoluyla ve yüzyüze olmak üzere konu hakkında anket yapılmıştır. Araştırmada kişilerin eğitim, kıdem, cinsiyet, yaş gibi bir çok kriteri göz önünde bulundurulmuştur.

Bu tez çalışmasında bölümler genel hatlarıyla şu şekilde sıralanmıştır. İlk olarak motivasyon kavramı, tanımı, önemi, kuramlarından bahsedilmiş, akabinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları, önemi, etkileyen faktörler sıralanmıştır. Devamında üç kavramın birbiriyle olan ilişkisi incelenmiştir. Son olarak araştırmamızın metodolojisinden bahsedilerek, elde edilen bulgular açıklanmış ve konu sonuca bağlanmıştır.

## 2. MOTİVASYON

Çalışmamın bu bölümünde motivasyon kavramını her yönüyle ele alınacaktır. Yapılan tanımların ardında motivasyon teorileri ve motivasyonun tarihsel gelişimi hakkında bilgi verilecektir.

### 2.1. Motivasyon Kavramı ve Tanımı

Endüstri Devrimiyle birlikte iş bölümü ve uzmanlaşma artmış ve işgörenler işlerine karşı isteksizlik duymaya başlamışlardır. Araştırmacılar, işgörenlerin verimini nasıl arttıracakları, isteksizliği nasıl giderecekleri ve işgörenleri nasıl motive edeceklerine dair bir çok araştırma yapmışlardır. Maslow, Herzberg, Mc Clelland, Wolf, Lawyer ve Porter , Taylor gibi bir çok araştırmacı tüm işgörenlerden neden aynı oranda verim sağlanamadığı, isteksizliğin nasıl oluştuğu gibi konuların nedenlerini araştırmışlardır.

İşgörenler nasıl motive olur? Neden bazıları ücretle motive olurken bazıları takdirle, ödüllendirmeye motive olur? Kuşkusuz insanların kişisel, sosyo-ekonomik özelliklerinin yanısıra toplumsal özellikleri de farklıdır. Toplumdan topluma bile motivasyon araçları değişebilir. Ya da başka bir ifadeyle motivasyon için öncelikler değişebilir. Az gelişmiş ülkelerde ücret oldukça iyi bir motivasyon şekli iken gelişmiş toplumlarda işgörenleri motive etmek ve mutlu etmek için ücret tek başına iyi bir motivasyon aracı olamaz. Ücretin yanısıra takdir, ödüllendirme, saygı görme, yöneticilerin iyi iletişim kurması gibi araçlar işgörenlerin motivasyonunun akabinde iş tatminini ve işe bağlılığını da arttıracaktır.

Zamanla anlaşıldı ki bir kurumda en önemli öge insandır. İnsanın da randımanlı çalışabilmesi için motive edilmesi şarttır (Garip, 2000, s.66). Motivasyon kelimesi Fransızca bir kelime olup Türkçe karşılığı güdülemedir. Bu kavram İngilizce ve Fransızca 'motive' kelimesinden türetilmiştir. Motive kavramının Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir (Eren, 2008, s.494).



Güdü, bireyin davranışını canlandırır, yönlendirir ve tamamlar. Somut olarak görülmez, ancak bireyin davranışlarından anlaşılabilir veya herhangi bir davranışı açıklamak için mevcut olduğu varsayılabilir. Güdü, bireyin deneyimleri, fiziksel kapasitesi ve çevre koşulları gibi davranışı etkileyen unsurlardan ayrılır. Ancak bu gibi unsurların güdü üzerinde etkileri olabilir (Berzek, 1984, s.20).

Bireyleri belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etken davranış dürtüsü-motivasyon denir (Yalçın, 1988). Bir başka deyişle motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları şeklinde de tanımlanabilir (Koçel, 2001, s.368).

Ahmet Talat Us'a göre motivasyon, çalışanların işlerini etkin ve verimli biçimde yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamının sağlanmasıdır (Us, 2007, s.9). Yani motivasyon kişinin ihtiyaçlarıyla örgütün işgörenine sağladığı bir takım imkanların uyumu sağlanınca ortaya çıkmaktadır.

Motivasyon konusunun taşıdığı önem, insan unsurunun işletmeler tarafından giderek ön plana çıkarılma gerçeğinden kaynaklanır. Gerçekten, hemen her gün işletmeler gelişmelerinde en önemli öğenin insan olduğunu öğrenirler (Sabuncuoğlu, 1984). Bir işletme insan olmadan varlığını sürdürebilir mi? Tabiki insan unsuru olmadan bunun mümkün olmayacağı ortadadır. Bir işletme ne kadar çok makine teçhizat ve teknolojik unsurlara sahip olursa olsun insan olmadan hiç birinin anlamı yoktur. O yüzden bir işletmenin insan kaynağı unsuruna ihtiyaç duyduğu açıkça görülmektedir.

Güdüler karmaşık bir yapıya sahiptir. Neden bir işçi bir arzu ve ihtiyacı tatmin edildikçe büyük bir hırsla yeteneklerinin son sınırına kadar çalışır da, aynı niteliklere sahip bir başka işçi tembelliği tercih eder ve hatta yeteneklerini düşmanca davranış kalıplarına sokarak, ortamı bulandırır. Bu soruya bağımsız olarak cevap vermek olanak içerisinde değildir. Bunun için bir çok araştırma yapılmalı ve kişisel farklılıklar ele alınmalıdır (Eren, 2008, s.498).

Gereksinimlerle güdüler içiçe geçmiştir. İnsanların farklı gereksinimleri vardır. Bu gereksinimler fiziksel, ruhsal, toplumsal, örgütsel, yönetsel ve işlevsel

gereksinimlerdir (Sabuncuoğlu, 1984, s.65) Bu gereksinimlerin giderilmesi insanlar açısından önem taşımaktadır.

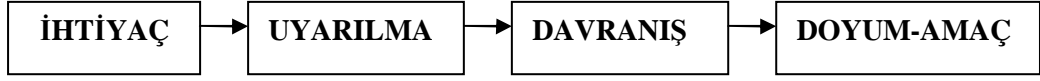
Kişilerin yaşadıkları toplum, sosyal evre, kişisel özellikleri gereksinimlerin sırasını değiştirebilir. Bu da işgörenleri aynı teşvik araçlarının motive etmeyebileceğini göstermektedir. Motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar gözönünde tutulmalıdır (Us, 2007, s.11). Kimi insanı ücret motive ederken kimi insanı da saygı görme, takdir edilme gibi unsurlar motive edebilir.

Bunların yanısıra örgütünde bireyden bekledikleri vardır. Bu beklentilerin bazıları şunlardır: Kuruluşun, kendilerine verdiği rolleri bağımlı bir biçimde oynamak, yapıcı düşünceler, kuruluşa bağlılık, güçlü bir çalışma güdüsü, kendini denetleyebilmek, mükemmel bir yargılama yeteneğine sahip olmak, kuruluşta sürekli çalışmaya kararlı olmak devamsızlık yapmamak gibi. (İncir, 1984) Tabiki örgütün yukarıdaki isteklerini gerçekleştirebilmesi için motivasyonu sağlaması şarttır.

## 2.2. Motivasyon Süreci

Çalışanların motivasyonu önemlidir. Çünkü bir insan işini severek, isteyerek yaparsa motivasyonunun yanısıra performansı ve verimliliği de artar. İnsanların bir takım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçların tümüyle giderilmesi çok zordur fakat bir bölümünün bile karşılanması insanları motive etme açısından etkili olacaktır. İnsan ihtiyaçları uzun bir süre giderilemezse veya giderilmeye çalışılan bir ihtiyaç yarıda kalırsa o zaman işgörenler mutsuz olur motivasyonları düşer.

Motivasyon bireylerde belirli şeylere karşı duyulan ihtiyaçlarla başlar. Motivasyonun kaynağı ihtiyaçlardır. Bir ihtiyaç ortaya çıktığında birey onu karşılamaya çalışır. Birey böylelikle uyarılmaya başlar. Birey çeşitli biçimlerde davranış sergiler ve amacı kendisine ihtiyaçlarına karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır (Sabuncuoğlu, 1984, s.66).



**ŞEKİL.1. Tatmin Zinciri (Sabuncuoğlu, 1984, s.66)**

İnsanları devamlı mutlu etmek imkansızdır. Fakat maksimum doyum noktası vardır ve bireyler doyuma ulaştınca mutlu olurlar. Doyuma ulaşmayan bireylerin mutlu olması beklenemez. İşgörenler, beklentilerinin gerçekleştiği ölçüde doyuma ulaşırlar.

Motivasyonun oluşma biçimi ve etkileri hakkında aşağıdakileri söyleyebiliriz:

- Motivasyon, bireyi harekete geçirir ve belirlenen amaçlar yönünde uğraşların sürdürülmesini sağlar.
- Motivasyon, uyarılmayı kolaylaştırır.
- Motivasyon, bireyi yöneltir, yönetim düzeni sağlar.
- Motivasyon, bireyin algılama gücünü artırır ve düşünsel çabaların en etkili yönde gelişmesini sağlar (Sabuncuoğlu,1984, s.67).

### 2.3. Motivasyon Çeşitleri

Motivasyon çeşitlerini dörde ayırabiliriz. Bunlar iç güdüler, fizyolojik güdüler, sosyal güdüler ve psikolojik güdülerdir.

- **İçgüdüler:** İçgüdüler, bilinçsiz davranışlardır ve doğal nitelikli davranışlara yöneltir. İçgüdünün tanımını şöyle yapabiliriz. Bir canlı türünün bütün bireylerinde akıl ve düşünceden bağımsız olarak doğuştan gelen bilinçsiz her türlü hareket ve davranış. Tanımda da belirtildiği gibi davranış bilinçsizdir. Bir davranışın içgüdüsel olabilmesi için fizyolojik bir neden olmalı, iç güdüsel davranışın hayvanlar aleminde evrensel olmalı, içgüdüye bağlı olarak gelişen davranış öğrenme sürecinde değişmemelidir (Sabuncuoğlu, 1984, s.67).

İçgüdüler sonradan öğrenilmez. Kişiler içgüdüleri unutmazlar. İçgüdüye örnek olarak acıkma, tuvalete gitme, susama, arının bal yapması gibi davranışları örnek verebiliriz.

- **Fizyolojik Güdüler:** Bu güdüler yarı bilinçli yarı bilinçsiz yapılan davranışlardır. Yaşam için önemlidirler. Çeşitli ihtiyaçları gidermeye yönelir insanlar. Uyuma, yemek yeme, giyinme vs. fizyolojik güdülere örnektir.
- **Sosyal Güdüler:** İnsan sosyal bir varlıktır ve bir toplumun parçası olmayı ister. Birey toplumdaki soyutlanamaz. Her toplumun kendine özgü yasaları, kuralları, gelenekleri ve baskıları vardır. Bireyler bu kuralları saygılı olmak zorundadır. Birey bir toplumun iyi, güzel ve ideal olarak kabul ettiği düzeye ulaşmak ister. Bir grubun üyesi olmak, özgürce düşünmek, bir işte çalışmak, yükselmek, eğitilmek gibi (Sabuncuoğlu, 1984, s.68).
- **Psikolojik Güdüler:** Psikolojik güdüler ruhsal ve düşünsel ihtiyaçlardan meydana gelmekte olup doğuştan da olabilir sonradan da kazanılabilir. Birini sevmek, bir işi başarma arzusu gibi davranışlar psikolojik güdülerden kaynaklanmaktadır.  
Psikolojik güdüler kişilikle doğrudan alakalıdır. Kişilik psikolojik güdülerin oluşma sürecini etkiler.

#### 2.4. Motivasyon Kuramları

Araştırmacılar kuramları genelde iki gruba ayırır. Gereksinimleri sıralayan (İncir, 1990, s.7) davranışları harekete geçiren, süresini ve yönünü belirleyen etmenlerin bireyin içinde bulunduğu fikrine sahip kuramlar kapsam kuramlarıdır.

Kişiden kişiye büyük ayrımlılık gösteren, örgütsel, toplumsal etkileşim sonucu sürekli değişen gereksinimleri sıralamak yerine çalışan insanın davranışını belli amaca yönelten sürecin nasıl işlediğinin çözümlenmeye çalışıldığı kuramlara süreç kuramları denir (İncir, 1990, s.7).

#### 2.4.1. Kapsam Kuramları

İnsanların fizyolojik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçları söz konusudur ve bu ihtiyaçları gidermek için çeşitli davranışlar sergiler. Kapsam teorileri de kişilerin bireysel ihtiyaçlarına yönelmiştir. Kapsam kuramlarına göre çalışanların bireysel ihtiyaçları tatmin edilmez ve engellenirse motivasyonlarını sağlamak mümkün olmaz. Kişiler motive olmayınca düşük performans sergiler, olumsuz tavırlar takınır, işe devamsızlık yapar yani mutsuz bir çalışana dönüşür.

Kapsam Teorilerine Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Mc Clelland'in Başarı Güdüsü Kuramı, Alderfer'in ERG Kuramı ve Wolf'un İhtiyaçlar Kuramını örnek gösterebiliriz.

##### 2.4.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon konusunda yaptığı araştırmalarla ün kazanan Brandize Üniversitesi profesörlerinden Abraham H.Maslow, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin ihtiyaçlar olduğunu savunarak motivasyonu açıklamaya çalışmaktadır (Sabuncuoğlu, 1984, s.77). Maslow'a göre ihtiyaçlar değişmez ve evrenseldir. Maslow insanları kendini gerçekleştirme ve bireysel üstünlük kavramlarına iten ve yönlendiren içsel ihtiyaçlar olduğunu düşünmektedir (Dubrin, 1974). Motivasyon çalışanların davranışları gözlenerek anlanabilecek bir olgudur. Her insanın doğal olarak pek çok ihtiyacı vardır, fakat yapılan davranışı belirleyen o andaki en güçlü ihtiyaçtır. İhtiyaç doyuma ulaştığında önemi azalır ve bir başka ihtiyaç baskın hale gelir (Us, 2007, s.49).

Maslow'a göre bütün insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenebilir (Eren, 2008, s.500). Maslow tarafından geliştirilen bu kuramda insan güdülerinin çeşitliliği ve karmaşıklığı bir ölçüde açıklığa kavuşur. Söz gelişi bir insanın tutumunun diğerlerinden farklı olduğunu belirlemede kolaylık sağlar. Aynı zamanda her insanda varolan bazı ortak noktaları ortaya koyar (Sabuncuoğlu, 1984, s.78).



Şekil.2. Maslow Hiyerarşiler Piramidi (Eren, 2008, s.500)

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Açlık, uyuma, susama, dinlenme, barınma, giyinme gibi ihtiyaçlar. Mesela yorgun olan biri için öncelikli olan dinlenmekken acıkan biri için yemek yemektir. Örgüt açısından ele alındığında ücret, uygun çalışma koşulları gibi unsurların fizyolojik ihtiyaçlara örnek verilebileceği görölmektedir.
- **Güvenlik İhtiyacı:** Birey fizyolojik ve ekonomik ihtiyaçları karşılandıktan sonra gerek bugünkü çalışma ortamında fiziksel güvenliğinin sağlanması, gerekse geleceğinin güvence altına alınmasını ister. Örneğin, sağlık kontrollerinden geçmesi ve geleceğini güvence altına alan sosya sigorta ve emeklilik haklarından yararlanması gibi (Sabuncuoğlu, 1984, s.78).

- **Sosyal İhtiyaçlar:** Maslow'a göre fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları giderildikten sonra sıra sosyal ihtiyaçlara gelir. Ait olma ihtiyacı diğer insanlarla birine sevgi verme ve alma amacıyla ilişki kurma ya da basitçe bir grubun parçası olma hissini içermektedir ( Dubrin, 1974). İnsanlar günün büyük çoğunluğunu iş yerinde geçirir ve iş yerinde çalışma arkadaşlarıyla sosyal ilişkiler kurar bu da insanların sosyal ihtiyaçlarını giderirken onları motive eder.
- **Saygınlık İhtiyacı:** Bu küme, iki alt kümeden oluşur. Birinci küme, güçlü olma, başarı elde etme, olgunlaşma, ustalaşma, kendine güven duyma, bağımsızlık, özgürlük gibi ihtiyaçları içerir. İkincisi ise tanınma, beğenilme, önem verilme, statü gibi ihtiyaçları içine alan başkalarının saygısını kazanma ihtiyacını kapsar (İncir, 1990, s.8). İş hayatında kişiler başarılı olam, işinde özgür olma gibi şeylere ihtiyaç duyarken bir yandan da beğenilme, yönetici tarafından takdir görmek, yükselmek ve statü sahibi olmak isterler.
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Maslow'a göre bu son basamağa kadar gelebilen birey, yaratma ve başarıma gücünü ortaya koyabilir. Birey gerçek özgürlüğüne bu aşamada kavuşur. Ekonomik ve sosyal güvencesini sağlamış, toplum içinde belirli bir statüye kavuşmuş, kişisel saygınlık kazanmış bir kişi artık özünde var olan fakat bazı sınırlamalar nedeniyle ortaya çıkmakta geciken isteklerini ve yaratıcı gücünü kişisel bütünlük içinde yerine getirebilecektir (Sabuncuoğlu, 1984, s.79). Bu kademeye gelen kişi yaratıcılık fırsatı kazanmanın yanısıra işletme içinde saygınlık kazanır ve belli bir statüye ulaşmış olur.

Yukarıda Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini motivasyon açısından ele aldık. Görüldüğü gibi Maslow'a göre ihtiyaçlar bir sıra içinde ilerlemektedir. Bir ihtiyaç giderilmeden diğer bir ihtiyacın giderilmesi mümkün değildir. Giderilen ihtiyaç artık bir motivasyon unsuru olarak değerlendirilmez. Mesela fizyolojik ihtiyacını gideren birey bir üst ihtiyaç olan güvenlik ihtiyacına yönelir. Maslow'a göre insanlar hayatları boyunca fizyolojik ihtiyaçlarının % 85'ini, güvenlik ihtiyacının %70'ini, sosyal ihtiyacının %50'sini, saygı ihtiyacının %40'ını, kendini gerçekleştirme ihtiyacının ise %10'unu tatmin edebilmektedir.

Maslow'un kuramına bakıldığında şu iki sonuç ortaya çıkar. Bireyler sürekli bir tatminsizlik içinde daha yüksek basamaklara duyulan ihtiyaç ve isteklere ulaşmak için çaba harcarlar. Alt basamakta yer alan bir ihtiyaç doyurulduktan sonra bir üst basamağa geçilse bile altta kalan ihtiyaçlardan biri yeniden ortaya çıktığında bütün dikkatler hemen bu alt ihtiyacı yeniden karşılamaya yönelir. Mesela işten çıkarılan bir işgören için yeni iş bulmak ve para kazanmak önde gelen amaç olacağından burada ekonomik ihtiyaçların sosyo-psikolojik içerikli ihtiyaçlara göre fazla önem taşıyacağı açıktır (Sabuncuoğlu, 1984, s.79).

Yapılan bazı araştırmalar Maslow gibi alt basamaktaki ihtiyaçların tatmin edilmelerinin üst basamaktaki ihtiyaçların tatmin edilmesinden daha önemli olduğunu öne sürmüştür. Cofer ve Apply'ın (1964) belirttikleri gibi, alt basamaktaki ihtiyaçlar tatmin edilinceye kadar bu ihtiyaçlar bireyin ilgilerini öncelikli çekerler (Berzek, 1984, s.28).

Fakat Maslow'un dediği gibi bir hiyerarşiden bahsetmek tam olarak mümkün değildir. Bazen üst basamaktaki bir ihtiyaç alt basamaktaki ihtiyaçtan önce gelebilir. Bazen bazı ihtiyaçlar aynı anda duyulabilir. İnsan hem ücretinin artmasını hem de iş yerinde sosyal güvencesinin olmasını aynı anda isteyebilir. Biri fizyolojik ihtiyaçken biri güvenlik ihtiyacıdır.

Bireysel gelişmişlik düzeyine göre bu ihtiyaçların göreceli önemleri değişmektedir. Nitekim bazı insanlar sürekli olarak fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarıyla ilgilenirler. Örneğin bu durum az gelişmiş bölgelerdeki insanlar arasında daha sık görülür (Us, 2007, s.49).

Maslow'dan sonra yapılan bazı araştırmalar Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının her zaman geçerli olmadığını kanıtlamıştır. Batı ülkelerinde yapılan araştırmaların yanısıra Türkiye'de 1975-1976 yıllarında TODAİE tarafından bir kesim kamu personeline uygulanan motivasyon araştırması sonucunda, Maslow'un savunduğu gibi bir ihtiyacın tatminiyle önemi arasında pek ilişki kurulmuş değildir. Bir başka deyişle, ihtiyaçlar hiyerarşisinde, ilk ihtiyaç kategorisi giderildiğinde, üst ihtiyaç kategorilerinin artması söz konusu olmamıştır (Onaran, 1979).



#### 2.4.1.2. Herzberg Çift Faktör Kuramı

Motivasyon konusunda Maslow'dan sonra adından en çok söz edilen kişi Herzberg olmuştur (Onaran, 1979). 1959 yılında Herzberg'in hazırlamış olduğu 'işe motivasyon' adlı yapıt oldukça gürültü koparmıştır (Sabuncuoğlu, 1984, s.80). Herzberg ve arkadaşları Mausner, Syderman üniversite öğrencilerinin yardımlarında da faydalanarak yaptıkları araştırmalarda motivasyonda Herzberg Modeli diye bilenen 'çift faktör' kuramını geliştirmişlerdir. Herzberg kuramını, Pittsburg'da (A.B.D) 11 değişik işletmede çalışan 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yaptığı araştırma sonucunda geliştirmiştir (Berzek, 1984, s.31).

Herzberg'in araştırmasından elde edilen bir çok bulgu iş tatmini ve motivasyon sağlayan faktörlerin iş tatminsizliğine yol açan faktörlerden farklı olduğunu göstermiştir.

Herzberg'in kendi cümleleriyle kuramı açıklamak gerekirse, iş tatmininin mi, yoksa tatminsizliğinin mi incelendiğine bağlı olarak farklı faktörleri dikkate almak gerektiği için, bu iki duygunun birbirinin zıttı olmadığı söylenebilir. İş tatmininin zıttı iş tatminsizliği değil, iş tatmininin olmamasıdır, ve de benzer şekilde iş tatminsizliğinin zıttı iş tatmini değil, iş tatminsizliği olmamasıdır (Aslan, 2004, s.60).

Herzberg ihtiyaçları ikiye ayırmıştır: Birincisi çevreyle ilişki içinde gelişin fiziksel ve işgüdüsel ihtiyaçlar, ikincisi ise insanın kendisine özgü sorumluluklarından kaynaklanan ihtiyaçlardır (Sabuncuoğlu, 1984, s.80). Araştırmada öncelikli olarak işgörenlerden, önce, çalışma yaşamlarına ilişkin olumlu duygular yaratan olayları anlatmaları istenmiştir. Bu olaylara dayanarak, kişide doyuma yol açan etmenleri saptamışlar, daha sonra aynı kişilerden, kendilerinde olumsuz duygular yaratan olayları anlatmalarını isteyerek doyumsuzluğa neden olan etmenleri sıralamaya çalışmışlardır. Ayrıca işgörenlerden, bu olayların, performansları üzerindeki etkisini de anlatmaları istenmiştir (İncir, 1990, s.9).

Bir çok araştırmada iş tatmini ve motivasyon tek boyutta ele alınmış ve iş tatminsizliğine neden olan faktörler ortadan kalktığında iş tatminin olduğu, iş tatminine yol açan faktörler ortadan kalktığında ise iş tatminsizliği olduğu

varsayılmıştır. Herzberg'in teorisinde durum farklıdır. İş tatmini olmadığında iş tatminsizliği ortaya çıkmaz onun yerine iş tatmini olamama durumu söz konusudur. İş tatminsizliği içinde aynı durum geçerlidir.

**Tablo.1. Herzberg Çift Faktör Teorisi (Aslan, 2004, s.60)**

<b>Hijyen Faktörler</b>	<b>Motive Edici Faktörler</b>
Şirket Politikası ve Yönetimi	Başarı
Kişilerarası İletişim	İtibar Kazanma
Çalışma Koşulları	İşin Kendisi
Ücret	Sorumluluk
Statü	İlerleme
Güvenlik	Gelişme

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi Herzberg'e göre hijyen ve motive edici faktörler vardır. Motive edici faktörler tatmin nedeni, hijyen faktörler ise tatminsizlik nedenidir. Hijyen faktörler iş ortamından kaynaklanan dışsal faktörler, motive edici faktörlerin ise içsel faktörler olduğu söylenebilir. Herzberg'e göre hijyen faktörler sadece doyumsuzluğu gidermektedir.

Bu kuramda birçok araştırmacı tarafından eleştirilmiştir. Herzberg motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ve iş tatmini ile tatminsizliği arasındaki kaynakları basitleştirdiği için eleştirilmektedir (Dubrin, 1974). Vroom Herzberg'in kuramını eleştirmiştir. İş görenlerin başarısızlıklarını kendi yetersizlikleri olarak değil çevresel unsurlara mal ettiklerini ve işlerindeki bireysel tatmini de bireysel başarılarına mal ettiklerini iddia etmiştir (Berzek, 1984, s.32) Herzberg'in Çift Faktör Kuramı motivasyonu bir bütün olarak açıklama yönünden eksik kalmaktadır.

Herzberg modeli daha çok gelişmiş ülkelerin sosyokültürel ve ekonomik yapılarına daha uygun olarak nitelemek yanlış olmayacaktır. Az gelişmiş ülkelerde hijyen faktörler aynı zamanda motive edici bir rol de oynamaktadır (Eren, 2008, s.512). Başka bir eleştiriye göre özellikle ücret faktörünün ikinci plana alınmış olmasıdır. Ücretten dolayı şekilde bahsetmektedir. Ücret kimi insanlar için dışsal faktör olarak görülürken kimi insan için de içsel bir faktördür. Kişinin kendisi için

gördüğü bir ödül de olabilir. Bu yönüyle motive edici faktördür. Ücretin yanı sıra kişiler arası farklarda göz ardı edilmiştir.

Maslow ile Herzberg'in teorilerini karşılaştırdığımızda Maslow'un güvenlik, fizyolojik ve sevgi ihtiyaçlarıyla Herzberg'in hijyen faktörlerinin, Maslow'un değer, terfi, başarı, kendini gerçekleştirme, tanınma ihtiyaçlarıyla Herzberg'in motive edici faktörlerinin benzer olduğu görülmektedir (Eren, 2008, s.511). Fakat Herzberg'in bir işin gerçekleştirilmesinde kişisel başarı ve kendisini kabul ettirme güdüsüne önem verdiği görülürken Maslow'un insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre sıraladığı görülmektedir. Maslow'a göre ekonomik faktörler ön sırada olup bunlar giderilmedikçe başarıya ulaşamaz. Herzberg'e göre işte tatminin en önemli yolu başarılı olmak ve sorumluluk taşımaktır. Ücretin önemi düşüktür (Sabuncuoğlu, 1984, s.82).

#### 2.4.1.3.Mc Clelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı

Mc Clelland Tematik Algılama Testini insanlara uygulamış ve sonucunda ortaya üç ihtiyaç çıkmıştır. Bu ihtiyaçlar başarıma ihtiyacı, bağlılık ihtiyacı, güç ihtiyacıdır.

Mc Clelland'a göre eğer insan, zamanını nasıl daha iyi yaparım diye düşünmekle geçiriyorsa, başarı güdüsüne sahiptir. Başka bir deyişle, bu kişi başarı ile ilgilenmektedir. Eğer zamanını ailesine ve arkadaşlarını düşünmekle geçiriyorsa, o kişi, topluma bağlılık kavramıyla ilgilidir; eğer patronunun kimliği konusunda spekülasyonlar yapıyorsa güç kavramıyla ilgilidir (İncir, 1990, s.14).

- **Başarma İhtiyacı:** Üstün olma dürtüsü, bir standartlar dizisiyle ilişkili olarak başarmak, başarmak için çabalamak
- **Bağlılık İhtiyacı:** İnsanlar arasında dostça ve sıkı ilişkilere duyulan ihtiyaç.
- **Güç İhtiyacı:** Diğer insanlarla başka bir biçimde yapmayacakları bir davranışı yaptırma ihtiyacı (Erdem, 1997).

Başarma ihtiyacıyla ilintili iki kavram vardır. Bunlar başarı kazanma ihtiyacı ve başarısızlıktan kaçınma ihtiyacıdır.

**Tablo.2. Başarı Ölçütü Tablosu (Berry,1998, s.243)**

Başarı ölçütlerinin doğası			Kişisel başarı değeri	
İşin zorluğu	Başarma Olasılığı	Sonuca verilen değer	Başarı kazanma ihtiyacı olan kişiler için	Başarısızlıktan kaçınma ihtiyacı olan kişiler için
Zor	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
Orta	Orta	Orta	Yüksek	Düşük
Kolay	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek

Yukardaki tabloda da görüldüğü gibi kolay işler başarma olasılığı yüksek işlerdir ve başarı kazanma ihtiyacı olan kişiler için bu tarz işler çok değerli değildir. Ama iş zorsa o zaman sonuca verilen değer de artar. Başarma olasılığı düşük olduğundan insanlar bu tarz işlerden kaçınırlar o nedenle orta zorluktaki işler başarı kazanma ihtiyacı olan kişiler için idealdir. Başarısızlıktan kaçınan insanlar için ise orta zorluktaki işler tercih edilmez. Bu tarz insanlar için iş zor olduğunda başarısızlık hata olarak görülmeyecek ve kişiler için sonuç çok değerli olacaktır. Kolay işlerde ise bu insanlar için sonuç değerli olacaktır.

Başarma ihtiyacı olan kişilerin 4 özelliği vardır. Bunlar:

- Bireyi başarılı olmaya yönelten husus, başarı sonucunda elde edeceği içsel ödüllerden yani başarının ona verdiği kişisel tatminden doğmaktadır.
- Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey kişisel güven ve sorumluluk yüklenerek bir sorunu çözmekten hoşlanır.
- Başarılı olmak için faaliyete geçen birey başarısızlığın getireceği tehlikeleri de dikkate alarak kendisi için üst derecede ve güç sayılabilecek amaçlar yerine orta ağırlıklı amaçlar belirler.
- Birey başarısının değerlemesini çevresinden, ilgili olduğu kişi ve kurumlardan elde edeceği geri beslemeden sağlamaktadır (Eren, 2008, s.523).

Başarma ihtiyacının yanı sıra bağıllık ihtiyacında da söz edebiliriz. İnsanlar arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler, diğerleri tarafından sevimden hoşlanırlar, bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler (Erdem, 1997). Bağıllık yani ilişki kurma ihtiyacı sonradan öğrenilmiştir. Maslow ve Alderfer'den ayrılan özelliği budur. İlişki ihtiyacı yüksek olan kişiler başkalarının kabul edeceği davranışları yaparken bir yandan da anlaşmazlıklar yaşandığında arabulucu olurlar.

Güç ihtiyacı olan insanlar başkalarının üzerinde güç ya da etki sahibi olmak isterler, kendilerine bu gücü sağlayacak durumlarda diğerleriyle yarışmayı severler (Erdem, 1997).

Son olarak şunları söyleyebiliriz:

- Başarma ihtiyacı yüksek olan kişiler kişisel sorumluluğun yüksek olduğu, geri bildirim olduğu ve orta düzeyde riskli olan işleri tercih ederler.
- Yüksek başarma ihtiyacı özellikle büyük örgütlerde mutlaka başarılı yönetici olunmasını sağlamaz.
- İlişki ve güç ihtiyaçlarıyla yönetsel başarı arasında sıkı bir ilişki vardır.
- İş görenler başarma ihtiyaçları kamçılanacak şekilde eğitilebilirler (Erdem, 1997).

Kurama yapılan bazı eleştiriler olmuştur. Locke ve Henne'e göre dürtülerin amaçlara ne şekilde aktarıldığı konusundaki belirsizlik karmaşaya yol açmıştır. Ayrıca Rollinson'a göre kuramın kişilerin daha yüksek başarma ihtiyacı konusunda eğitilebileceği iddiası ile ihtiyaçların erken çocukluk döneminde kazanıldığı varsayımı birbiriyle çelişmektedir (Foster, 2000, s.307).

#### 2.4.1.4.Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer Maslow'un kuramında yola çıkarak yeni bir kuram ortaya atmıştır. Alderfer, Maslow'un yaklaşımını değişikliğe uğratarak daha da basitleştirmiştir (Eren, 2008, s.506).

Alderfer'e göre ihtiyaçlar üçe ayrılır.:

- Var olma ihtiyacı: İnsanların fizyolojik ve maddesel ihtiyaçları burada toplanmakta olup örgüt açısından bakıldığında ücret, çalışma koşulları, yan ödemeler gibi imkanların bu kategoride değerlendirildiği görülür.
- İlişki kurma ihtiyacı: Normal yaşantı içinde arkadaş ve aile ile kurulan ilişkiler anlamına gelirken örgüt açısından bakıldığında iş arkadaşları ve yöneticilerle olan ilişkiler anlamına geldiği görölmektedir.
- Gelişme ihtiyacı: Kişilerin kendilerini geliştirmeleri ve başarı ihtiyaçlarını ifade eder.

**Tablo.3. Alderfer ve İhtiyaçlar Tabosu (Eren, 2008, s.507)**

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı Saygı İhtiyacı	Gelişme İhtiyaçları
Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı	İlişki Kurma İhtiyaçları
Güvenlik İhtiyaçları Fizyolojik İhtiyaçlar	Var olma İhtiyaçları

Yukardaki şekilde göröldüğü gibi Var olma ihtiyacı Maslow'un güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlarıyla, ilişki kurma ihtiyacı sevgi ve ait olma ihtiyaçlarıyla, gelişme ihtiyacı ise kendini gerçekleştirme ve saygı ihtiyacı ile özdeştir. Fakat iki kuram arasında farklılıklar vardır. Öncelikli olarak Maslow'da ihtiyaçlar hiyerarşisi oldukça katyken Alderfer'de öyle bir şey söz konusu değildir. Alderfer'e göre ihtiyaçlar aynı anda karşılanmak istenebileceği gibi bir üst seviyedeki ihtiyaç engelleniyorsa alt seviyedeki ihtiyaca duyulan tatmin isteği artacaktır. Yani kuramda engelleme-gerileme söz konusudur. Mesela var olma ihtiyacı engelenen kişi ilişki kurma ihtiyacına yönelebilir.

Batı toplumlarında gelişme ihtiyaçları daha öncelikliyken doğu toplumlarında sosyal ihtiyaçlar öne çıkmaktadır. Bunların ışığında kuramın geçerli bir yaklaşımı olduğu söylenebilir (Spector, 1996, s.196-197).

## 2.4.2. Süreç Kuramları

Kapsam Kuramlarında uyulması gereken kesin ilkeler dizisi vardı. Fakat Süreç Kuramlarında durum öyle değildir. Bireysel farklılıklar göz önünde bulundurulur.

Kapsam Kuramlarında sadece kişileri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırmaya yönelmişlerdir. Süreç Kuramlarında ise kişisel farklılıkların motivasyondaki önemi ele alınmıştır (Eren, 2008, s.532). Süreç Kuramları kapsamında Vroom'un Beklenti Kuramı, Skinner'ın Pekiştirme Kuramı, Lawyer ve Porter'in Başarı Kuramı, Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Kuramını ele alacağız.

### 2.4.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

1960'lı yıllarda ortaya çıkan beklenti kuramı Victor H. Vroom'a aittir. Bu kurama ümit kuramı ya da bekleyiş kuramı diyenlerde vardır. Bu kuramda beklenti, valans ve araçsallık kavramları bir araya gelmiştir.

Yalnız ihtiyaçların varlığının davranışı başlatmaya yetmeyeceği, bunun yanında kişinin davranışta bulunması için bu davranışın ihtiyacı gidermede amaca ulaşacağı yolunda bir beklentinin de olması gerektiği ileri sürülmüştür (İncir, 1990, s.11). Beklenti kuramının savunduğu varsayımlar şunlardır:

- Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir.
- Her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her birey arzuladığı ödül yapıları açısından da diğerlerinden farklıdır.
- İnsanları arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak zorunda olduklarıdır.

Kuramda 3 önemli kavramdan bahsettik. Valans, araçsallık ve beklenti. Valans, bireyin belirli bir sonuca karşı sahip olduğu tepkidir (Berzek, 1984, s.30). Bir

başka değişle kişinin ödülü ne kadar arzuladığıyla ilgili bir kavramdır. Arzulama derecesi de diyebiliriz. Valens değeri -1 ve +1 arasında yer alır. Kimi insanlar ödülü arzularken kimi hiç arzulamaz. Arzulayan insan için valans pozitif olurken ödül için çaba sarfetmeyen, arzulamayan taraf için valans negatif olacaktır. Sonuç olarak yüksek valans, kişinin daha fazla çaba sarfetmesine sebep olacaktır (Koçel, 2001, s.520). Beklenti ise, belirli bir davranışı, belirli bir sonucun takip etme olasılığı ile ilgili olarak bireyin sahip olduğu inançtır (Berzek, 1984, s.30). Beklenti de 0 ile 1 arasında gerçekleşen bir değerdir. Eğer kişi arzu ettiği amaca ulaşamayacağını düşünüyorsa beklenti 0 olacaktır. Fakat arzu ettiği amaca ulaşacağını düşünüyorsa o zaman beklenti değeri 1 olacaktır. Araçsallık ise birinci kademe (işe devamsızlık, üretkenlik vs) sonuçların, ikinci kademe (terfi, zam, kabul görme vs.) sonuçlara ulaştıracağına inanmaktır. Eğer kişi birinci kademe sonuçların akabinde ikinci kademe sonuçlara ulaşacağına inanıyorsa değer pozitif olacaktır. Eğer bu kavramların herhangi biri 0 olursa motivasyondan söz edilemez.

#### **Motive edici güç= Beklenti\*Araçsallık\*Valans (Berry, 1998, s.245)**

Kurama göre arzulanan sonucun, bu sonuca ulaşmak için gerekli olan davranışları ve çalışmalarını takip edeceği hususunda sahip olunan inanç ne kadar kuvvetli olursa, o davranışı gerçekleştirme güdüsü de o kadar kuvvetli olur (Berzek, 1984, s.30). Mesela, işinde yükselmek isteyen iş gören, eğer çok çalışırsa yükseleceğine inanıyorsa, başka bir deyişle çok çalışma sonunda yükselme beklentisi varsa, çok çalışarak iş başarımını arttıracaktır. Oysa yükselmenin, iş başarımını dışında başka koşullara bağlı olduğu bir işyerinde, çalışanların böyle bir beklentisi olmayacağından, kişiler yükselme amacıyla çabalarını yoğunlaştırmayacak ve iş başarımını artırma gereği duymayacaklardır (İncir, 1990, s.12). Özet olarak beklenti kuramının temellerini şu şekilde açıklayabiliriz:

- Birey göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracığına büyük ölçüde inanmalıdır.
- Birey başarı sonunda kendine verilecek ödülleri arzulamalıdır.
- Birey kendinden beklenen başarıyı gerçekleştireceğine inanmalıdır (Eren, 2008, s.535).



Kurama yapılan bazı eleştiriler vardır. İnsanlar en iyisini bulana kadar tüm alternatif yolları araştırmazlar. Çoğu kez ellerindekiyle yetinirler ve en iyiyi araştırmak için çok istekli olmazlar. Kuram karmaşıktır ve insanların herhangi bir ödüle ihtiyaç şiddetleri zamanla değişmektedir (Eren, 2008, s.541).

#### 2.4.2.2.Skinner'in Pekiştirme Kuramı

Bu kuramın temelini etki kanunu oluşturmaktadır. Çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise, tekrar edilmemektedir. Bir davranışın kaynakları ya da onu ortaya çıkaran nedenler üzerinde durmaktansa davranışın sonuçları veya bireye kazandırdığı değerler önemli olmaktadır. Bir davranışın sağlayacağı sonuçlar organizmayı o davranışı göstermeye teşvik etmekte veya uyarmaktadır (Eren, 2008, s.545).

Bir başka deyişle kişi davranışının içgüdüsel olmadığını söyleyen Skinner, davranışı kişinin içinde bulunduğu çevre koşullarının biçimlendirdiğini ileri sürmektedir. Kuramda önemli olan 3 değişken vardır. Bunlar davranış, çevre ve pekiştiricilerdir (İncir, 1990, s.15). Spector'a göre kuramın anlamı şudur: Belirli bir davranışın ortaya çıkma olasılığını arttıran, bu davranışı belli bir ödülün ve ödüllendirmenin takip etmesidir. Belli bir davranış cezalandırılma ile sonuçlanıyorsa, davranışın tekrar ortaya çıkma olasılığı ise düşüktür (Spector, 1996, s.198).

Çalışanların arzu edilen davranışları yapması bekleniyorsa ödüllendirerek bu davranışları tekrarlamaları sağlanabilir ya da eğer arzu edilmeyen davranışlarda bulunuyorlarsa cezalandırarak hareketin tekrarlanmaması sağlanabilir (Koçel, 2001, s.519). 4 adet pekiştirme aracı olduğu görülmektedir. Bunlar:

- Olumlu Pekiştirme: Arzulanan bir davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak genelde ödüller verilmektedir. Bunlar içsel veyahut dışsal ödüller olabilirler.
- Olumsuz Pekiştirme: Birey tarafından yapılmış ve ya denenmiş bir davranış ya da tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yöneltmek için başvuru olan

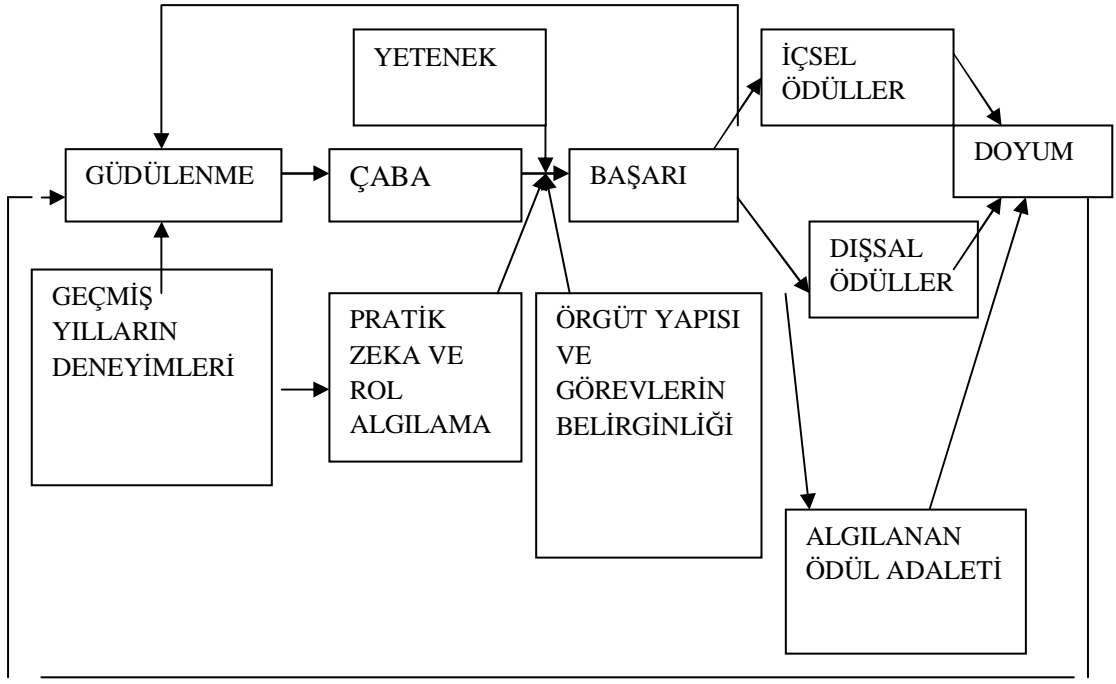
tedbirlerden oluşur. Bireyi zorla durdurucu veya cezalandırıcı bir tutumdan söz edilemez. Zaten ceza verilse dahi, bunun yönetimin bireyden beklediği davranışları yaratıcı bir etkisi olmayacaktır.

- Son Verme: Bir davranışı ortadan kaldırma, ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşur. Burada davranışı terk ettirme ve caydırıcılık söz konusudur, ceza uygulanmamaktadır.
- Cezalandırma: İstenmeyen bir davranışı ortadan kaldırmak için iş göreni cezalandırılır. Ceza verilen bir iş gören istenmeyen davranışlarını tekrarlamayacak veya onlardan vazgeçecektir (Eren, 2008, s.545-547).

#### 2.4.2.3.Lawyer ve Porter'in Başarı Kuramı

Lawyer ve Porter Vroom'un Beklenti Kuramına çeşitli katkılarda bulunmuşlardır. Birey kendisine verilen ödülü başkaları ile mukayese etmekte ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirilmeye maruz kaldığını algılamadığı zaman doyumluluğunun önemli ölçüde olumsuz biçimde etkilenmesi bunlardan biridir. Bir diğeri ise, iş görenin içinde çalıştığı örgütte görev tanımları yapılmamış, yetki ve sorumluluklar belirlenmemişse bu takdirde başarıyı ve güdülemeyi etkileyecek rol çalışmalarıdır (Eren, 2008, s.542).

Aşağıdaki Lawyer ve Porter'in başarı kuramının şeması yer almaktadır. Görüldüğü gibi yetenek ve pratik zeka ile rol algılamaları başarının seviyesinin nasıl olacağını belirler. Eğer yetenekleri yeterli değilse ne kadar çaba sarfederse sarfetsin başarı seviyesi yükselmeyecektir. Ödüllerin adil olması çok önemlidir. Bu kuramda da herkesin tatmin edilemeyeceği görülmektedir.



**Şekil.3. Lawyer ve Porter Başarı Kuramı Şeması (Eren, 2008, s.542)**

#### 2.4.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Homas, daha sonra da Adams tarafından ortaya atılan bu kuram için Adams A.B.D.'de General Electric firmasında çeşitli araştırma ve deneyler yapmıştır. Kuram, çalışan kişinin, eğitim düzeyini, deneyimini, işteki beceresini, çabasını sorumluluk duygusunu, yaşını ve buna benzer niteliklerini, o bireyin katkıları olarak tanımlamaktadır (İncir, 1990, s.13). Bir başka deyişle buna girdi de diyebiliriz. Buna karşılık, ücret, iyi çalışma koşulları, iş güvencesi, yükselme olanakları, statü sembelleri gibi öğeler de örgütün çalışanlara verdikleri ödüller olarak nitelendirilmektedir (İncir, 1990, s.13). Eren'e göre bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir (Eren, 2008, s.543). Kurama göre çalışan kişi ilk aşamada kendi girdileri ile elde ettiği ödülün oranına odaklanır sonraki aşamada kendisine karşılaştırmak için bir kişi seçer ve onun girdileriyle, elde ettiği ödülün oranını kıyaslar (Spector, 1996, s.204-205).

Bireylerin ödül/girdi oranı düşükse eşitsizlik oluşacaktır. Bireyler oranı arttırmak adaleti sağlamak için daha çok çaba sarfedecektir. Fakat eğer sarfettikleri çaba yeterli olmazsa bu sefer girdileri azaltma yoluna gider. Eğer ödül/girdi diğer kişiden yüksek olursa kişiler başta bencillik yapsa da zamanla bu durum suçluluk duygusuna yol açar.

#### 2.4.2.5. Locke'un Amaç Kuramı

Edwin Locke ve asistanları yaptıkları araştırmalar sonucunda amaç ile performans arasındaki ilişkiyi detaylı bir şekilde ele almışlar ve Amaç Kuramı'nı geliştirmişlerdir. İş yerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır (Eren, 2008, s.525). İnsanların, kişilik gelişimlerinin ve özlem düzeylerinin belirlediği çeşitli amaçlar vardır. Bu amaçlar, onların davranışını yönlendirir. Amaçlarla davranış arasındaki bu yakın ilişkiden yola çıkan amaç kuramı, amaçların iş başarımını belirleyeceği varsayımını kabul etmektedir (İncir, 1990, s.12).

Amaç ve performans arasındaki ilişkiyi aşağıdaki gibi inceleyebiliriz:

- Amaç ne kadar belirgin olursa iş başarımı yani performans o kadar artmaktadır (İncir, 1990, s.13). Çünkü birey o zaman daha kararlı ve arzulu davranışlarda bulunur (Eren, 2008, s.526). Örneğin bir ilaç mümessili için belirli bir satış hedefi koyulursa kişinin o hedef ulaşmak için daha çok çaba sarfedecek ve performansı artacaktır. Fakat yüksek satış yapması gerektiği söylenirse amaç net olmadığından performansının artması beklenmemelidir.
- Amaçlar güçleştikçe performansın arttığı görülmektedir (İncir, 1990, s.13). Kolay ve basit nitelikli amaçlar bireysel istek ve hırsın az olduğuna ve bunun da yüksek başarıları azalttığını söylemek yanlış olmayacaktır (Eren, 2008, s.526). Fakat amaçların imkansız olması motivasyonun düşmesine neden olur.
- Amaçların performansın artması için işgörenlerce benimsenip kabul edilmesi gerekir. Bireyler benimsedikleri amaçlar için daha çok çaba sarfederler (İncir, 1990, s.13).

- İş görenlerin kendi işleriyle ilgili konularda kararlara katılmaları, performansı ve motivasyonu arttıracaktır (İncir, 1990, s.13)
- Örgüt Yöneticilerinin örgütsel amaçlara ne denli ulaşıldığına dair bireyler bilgi vermesi yani geribildirim yapması kişilerin performansını ve motivasyonunu artıracaktır (Eren, 2008, s.527).

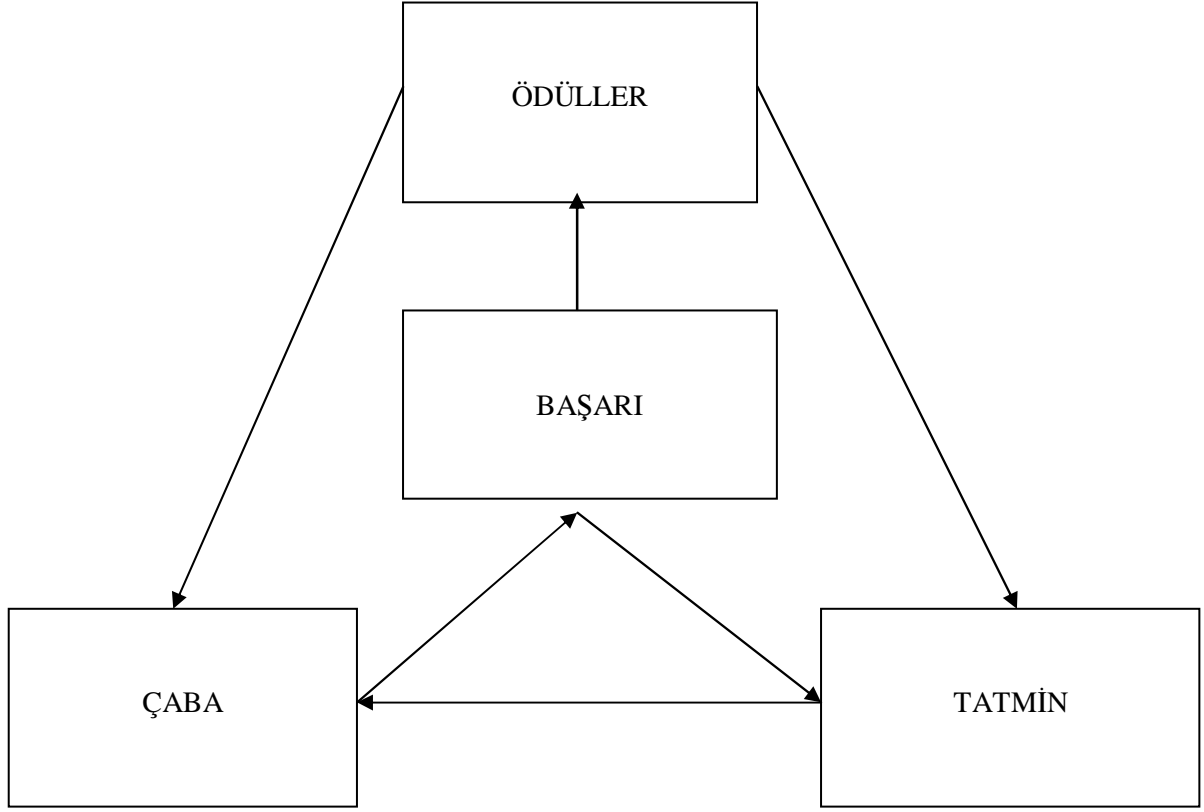
Locke, Latham ve Schneider tarafından yürütülen çalışmalarda, belirli ve zor olan amaçların, belirsiz ve kolay olan amaçlara göre performans üzerinde daha fazla motive edici güce sahip olduğu bulunmaktadır (Berry, 1998, s.253). Bu kuram kişisel farklılıkları göz önünde bulundurmamıştır. Kişiler buldukları duruma göre algılamaları farklı olacağından farklı amaçlarda güdebileceği kabul edilmelidir. Ayrıca kişiler her zaman bilinçli bir şekilde amaçlarını belirlemezler. Fakat kurama göre amaçlar bilinçli olarak seçilmektedir. Bu da kuramın bir başka açığıdır.

Fakat kuramın kişileri değerlendirmek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımlarından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları verdiği görülmektedir ( Eren, 2008, s.527 ).

#### 2.4.2.6 Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Kuramı

Ümit kuramında etkilenen Cranny ve Smith Basitleştirilmiş Süreç Kuramını geliştirmiştir. Ümit kuramında adı geçen çaba, tatmin, başarı ve ödüller kavramlarından hareket ederek konuyu basit ve anlaşılabilir hale getirmek gerekmektedir (Eren, 2008, s.544).

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi ödül, çaba ve tatmin tek yönlü hareket edebilmekte olup birbirleriyle de etkileşim içindedirler. Başarı ödül ve tatmini etkilerken çabanın da başarıyı etkilediği görülmektedir. Sadece ödüllendirmeye değil, aynı zamanda çalışkan, yetenekli, becerikli ve tecrübeli kimseler bulma ve çalıştırmanın da motivasyonda önemli rolü vardır.



**Şekil.4. Ödül, Tatmin ve Çaba Şeması (Eren, 2008, s.544)**

### 3. İŞ TATMİNİ

İş tatmini günümüzde giderek önem kazanan bir kavram haline gelmiştir. Bir işletmenin başarılı olması için sadece işletmenin karlı olması yada sektördeki yeri önemli değildir. İşletmenin başarısını asıl etkileyen insan kaynağıdır. İş görenlerin mutlu olması, işinden şikayet etmemesi, performans ve veriminin yüksek olması işletmeyi iyi yerlere getirecektir.

İnsanlar hayatlarının büyük kısmını iş yerinde geçirmektedir. Günümüzde işyerleri adeta insanların evi haline gelmiştir. Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çalışma koşulları daha ağır, mesai saatleri daha uzun olduğundan insanlar mutsuz bir hayata doğru sürüklenmektedir. Bu da insanlarda iş tatminsizliği yaratırken motivasyonlarını da düşürmektedir.

#### 3.1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı

İnsanlar zamanlarının çoğunu iş yerinde geçirdiğinden işlerinden tatmin olmaları çok önemlidir. İş görenlerin işlerine karşı olumlu ya da olumsuz tutumları olacaktır. Olumlu tutum ve tavırları varsa iş görenin iş tatmini olduğunu görülmektedir.

İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir (Eren, 2008, s.200). İş tatmini kişinin işinden ve iş tecrübelerinden aldığı pozitif duygular ve hoşnutluktur (Moynihan ve Pandey, 2007).

İş tatmini, bir iş görenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucu duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur (Başaran, 1991, s.98). İş tatmini çalışanların işlerinin farklı yönleri hakkında ne hissettigini ortaya koymaktadır.

Çalışanlar işinden her yönü ile memnun olabilir, fakat ücret, fiziksel ortam gibi herhangi bir yönden de tatmin olmayabilir. Yapılan araştırmalar işin bu tür boyutlarına verilen önemin iş tatminini arttırdığını göstermektedir. Ayrıca eğer iş iş görenin kişiliğine uyar, değerleriyle örtüşürse ve yeteneklerini de kullanabiliyorsa iş tatminin arttığı görülür (Germann, Blumenson ve Arnold, 1989).

İnsanlar yaptıkları işi bütün yönleriyle sevmeyebilirler. İşin kimi yanları kişiyi tatmin ederken kimi yanları tatmin etmeyebilir. Sonuçta kişinin genel tutumu olumlu ise, iş tatmini ortaya çıkacak, aksi halde tatminsizlikten söz edilecektir (Erdoğan, 1996). İş tatminsizliği, bireyin içinde bulunduğu iş çevresinin elverişsiz olması nedeniyle istediği imkanları bulamaması halinde ortaya çıkar. Verimin düşük olması, şikayetlerin artması, işe gecikme, işe devamsızlığın artması, işgücü devrinin artması gibi gelişmeler iş tatminsizliğinin en önemli göstergelerindedir.

### 3.2. İş Tatmininin Önemi

İş tatminin bir çok tanımı olsa da iş tatminini kısaca aşağıdaki gibi tanımlayabiliriz. İş tatminin bazı özellikleri şunlardır:

- İş tatmini değerlerin bir fonksiyonudur. Bir çalışanın bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde değer verdiği herhangi bir şeyi elde etme arzusunu gerçekleştirme düzeyi iş tatmini belirler.
- Farklı çalışanların önem ve öncelik verdiği değerler farklılık gösterir. Bu nedenle, farklı konumlardaki çalışanlar belirli bir durumdan farklı tatminler elde edebilirler.
- İş tatmini bireysel algılama biçimi ile bağlantılıdır. Bir çalışanın arzularının, değerlerin ve elde ettiklerinin farkında olmaması, bunları tam ve doğru biçimde algılamaması olasılığı her zaman vardır.
- İş tatmininin işe ve ilişkilere ve karşı duygusal ve kişisel bir tepki olması nedeniyle gözlenmesi, genelleştirilmesi ve ölçülmesi her zaman için kolay değildir.



- Çalışanları kişisel özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değerleri, iş yaşamındaki deneyimleri, yetişme tarzları, aile yapısı ve yaşam standardı gibi sosyal özellikleri ve işe ilişkin beklentileri farklılaştıkça iş tatmini sağlayan iş özellikleri de farklılaşmaktadır (Barutçugil, 2004, s.389).

İş tatminin üç önemli boyutu olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar:

- İş tatmini, duygusal yönü ağır basan bir kavramdır. Çünkü görülemez, sadece hissedilebilir.
- İş tatmini, genellikle çıktılarını, beklentileri ne derece karşıladığı ile ifadelendirilebilir.
- İş tatmini, birbiriyle ilgili bir çok tutumları da beraberinde getirir. Bunlar genelde iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vs.'dir (Luthans, 1992, s.114).

İş tatmini günümüzde oldukça önem kazanan bir kavramdır. Yukardaki bölümde de değinildiği gibi insanlar günlerinin ortalama sekiz saatini işte geçirmektedirler. Zamanının büyük bölümünü işte geçiren insanın bir dakikası bile oldukça kıymetlidir. Evleri gibi olan işlerinde mutlu olmak isterler. Bu mutluluk insanlara daha çok çalışma şevki verecektir. Çünkü iş tatmini denince işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraberce çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve bir yapının meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003, s.150).

Bir çok kişi için iş hayatının merkezindedir. Kişilerin iş tatmini olup olmaması fiziksel ve ruhsal olarak onları etkileyecektir. İş görenin hem beden, hem ruh sağlığı yönünden iş tatminin, olumlu etki yapması da mümkündür (Başaran, 1991, s.205). Fakat iş tatmini olmazsa kişiler bundan olumsuz etkilenecektir hatta işinden tatmin olmayan işçilerin sık sık hastalandıkları yapılan araştırmalarda kanıtlanmıştır (Özkalp ve Kırel, 1996). Teknolojinin her geçen gün geliştiği Dünya'da makineleşmenin arttığı ve insanların daha çok mutsuzluğa sürüklendiği görülmektedir. Fakat unutulmamalıdır ki bir işletmenin en önemli kaynağı insan kaynağıdır. O yüzden iş görenin mutluluğu çok önemlidir.

İş tatmini olmayan iş görenlerin performans ve verimliliği düşerken grev, işi yavaşlatma, devamsızlık, işgücü devrinde artış, sendikal faaliyetlerin artması gibi bir çok açıdan tepkiler gösterdiği görülmektedir. 1960'larda hız kazanan iş tatmini çalışmalarına rağmen iş tatmini, motivasyon gibi kavramların gelişmiş ülkelerde daha çok önemsendiği görülmektedir. Az gelişmiş ülkelerde halen çalışanların fiziksel ve psikolojik durumları yeterince önemsenmemektedir.

İş tatminin bireye, yöneticilere sağladığı faydalar ve iş tatminsizliği olduğunda örgütte yol açtığı bazı durumlar vardır. Bireylere sağladığı faydalar arasında düşük iş kazası riski, örgüt ve işe bağlılığın artması, daha az iş değiştirme vardır. İş tatmini olmadığında örgütte yol açtığı bir takım olumsuzluklar ise devamsızlık, işe gitme konusunda isteksizlik, yüksek işgücü devri, disiplinsizlik, grev, iş kazalarında artış vs.'dir. Yöneticilerin iş tatminiyle ilgilenmesinin nedenleri 3 ayıklıdır:

- İş tatmini ile verimlilik arasında bir bağın olabirliği.
- İş tatmini ile devamsızlık ve işgücü devir oranı arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır.
- Yöneticilerin iş görenlere güdüleyici ve içsel olarak ödüllendirici işler sağlama konusunda insani sorumlulukları vardır.

### 3.3. İş Tatmininin Tarihçesi

İş tatmini 1. Dünya Savaşı yıllarında Taylor ve Gilberth tarafından yapılan araştırmalarla ortaya çıkmış bir kavramdır. Savaşla birlikte ortaya çıkan olumsuz koşullar nedeniyle düşen verimi arttırmak için çalışmalar yapmışlardır. İlk olarak 1935 yılında Hoppock tarafından başlanmış ve bu süreçte iş tatmini öğeleriyle beraber verimlilik ve iş başarımı performans arasındaki ilişkilerde incelenmiştir (Eren, 2008, s.111). 2. Dünya Savaşı sonrası oluşan olumsuz çalışma şartları iş görenleri mutsuz etmiş ve verimliliği düşürmüştür. Bunun yanında iş görenlerin kısa sürede işten çıkmaları maliyetleri arttırmıştır. İşletmeler meydana gelen maddi yükü azaltmak için iş tatmini kavramına önem vermeye başlamıştır.

1920'li yıllarda Amerika'da Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan Hawthorne çalışmaları iş görenlerin hisleri ve duyguları olduğunu ortaya koyarak Neo Klasik yaklaşıma öncülük etmiştir. 1940'lı ve 1950'li yıllarda artan çalışmalarla iş tatmini kavramı daha çok önem kazanmıştır. Her ne kadar iş tatmini yüksek verim için yeterli görülse de işletmenin genel başarısı için gereklidir (Baysal ve Tekarslan, 1996, s.278). Sonuç olarak Sanayi Devriminden sonra işlerin yapısı değişmiş ve iş görenlerde tatmin azalmış hatta tatminsizlik olmuştur. Bunun akabinde iş görenlerin tatmini sağlamak, motivasyonunu ve işe bağlılığını arttırmak için bir çok araştırma yapılmış ve kuram geliştirilmiştir.

### 3.4 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminin sağlanmasında bir çok unsur söz konusudur. İş tatmini kişiden kişiye, örgütten örgüte değişen bir olgudur. İşin bir çok yönü vardır ve tek bir yönüyle tatmin sağlandığını ya da tatminsizliğe neden olduğunu söylenemez. İş görenin işinden tatmin olması halinde, işletmede daha sadakatle çalışacak, bunun sonucunda ürettiği ürün veya hizmet kalitesi de olumlu etkilenecektir.

Yapılan bazı araştırmalarda işletme yöneticilerinin ve iş görenlerin cinsiyet, yaş ve iş tecrübesi gibi değişkenleri yönünden farklı iş tatmini düzeylerinde olduklarını belirlemişlerdir (Barnet ve Karson, 1989). Araştırmalar, işletme yöneticilerinin yaş, iş tecrübesi yönlerinden de farklı iş tatmini düzeylerine sahip olduklarını ortaya çıkartmıştır. Buna göre, genç işletme yöneticilerini iş güvenliği ve onurundan çok, işin ekonomik gelir düzeyi ve statüsü tatmin etmektedir. Kıdemli işletme yöneticileri ise, iş güvenliği, onuru, çalışma deneyimi ve işin sağladığı kişisel gelişme tatmin etmektedir.

İş tatmini etkileyen faktörleri kişisel faktörler, örgütsel faktörler, kültürel faktörler, çevresel faktörler olmak üzere dörde ayrılır.

### 3.4.1. Kişisel Faktörler

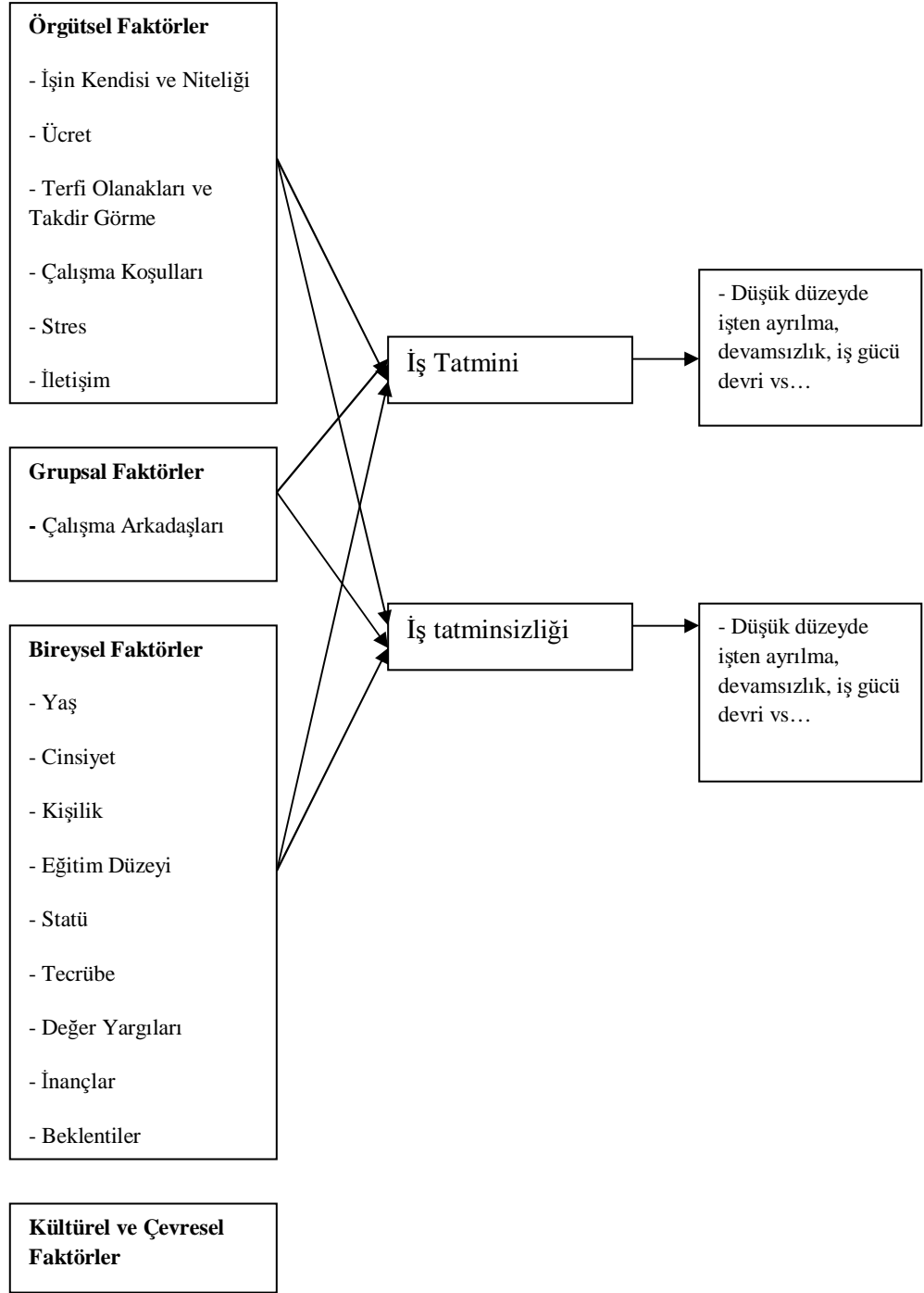
İş tatmini bir kişinin işinden neler beklediği ile ilgilidir. Tatmin ve tatminsizlik kişiden kişiye değişen bir olgudur. Bir iş gören iş tatmininin kaynağını oluşturan faktörlerin her birine karşı farklı düzeyde tatmin hissedebilir (Morhead ve Griffin, 1989, s.89). Çünkü herkese özgü yaş, eğitim, cinsiyet, tecrübe gibi niteliklere bağlı olarak algılar, beklentiler ve yargılar kişiden kişiye değişmektedir. Farklı beklenti, yargı ve algılar farklı tatmin düzeyi yaratacaktır.

#### 3.4.1.1. Yaş

Yapılan araştırmalara göre yaş ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Literatürde insanlar genç, orta yaşlı ve yaşlı diye 3'e ayrılır (Gül ve Oktay, 2009). Yaş arttıkça tatmin artmaktadır. Bunun nedeni deneyim nedeniyle uyumun artmasıdır (İşcan ve Sevimli, 2005) Herzberg ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmaya göre iş tatmini iş hayatının ilk yıllarında azalmakta iken orta yaşlarda belirli bir düzeyde seyretmekte, fakat 45 yaşından sonra yükselişe geçmektedir (Spector, 1997, s.25). 60'lı yaşlardan sonra ise kesin bir düşüş olmaktadır (Davis, 1998, s.100).

İş görenlerin yaşı arttıkça iş görenlere nazaran işlerinden elde ettikleri tatmin artarken bunun nedeninin deneyimden kaynaklandığını belirtmiştik. Bunun yanında genç iş görenlerin beklentilerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Okul hayatı boyunca ödül alan genç iş görenlerin iş hayatına girdiklerinde beklentileri yüksek olacaktır. Yüksek beklentiler nedeniyle iş hayatında umulan bulunamayınca iş gören hayal kırıklığına uğramaktadır. Bu nedenle daha az tatmin duymaktadır. Fakat zamanla ödüllerin yokluğuna alışmaktadır (Davis, 1998, s.100). Yaşlılar ise işlerine daha bağlı olurlar ve emniyet ararlar. Hırsları ve güçleri zamanla azalır. Yeni iş bulma ihtiyaçları azalır ve beklentileri düşer. Gençler için göre terfi ve yüksek ücret daha önemlidir. Bütün bunlar tatmin düzeylerini artırır.



**Şekil 5. İş Tatminini Etkileyen Faktörler Şeması (Morhead ve Griffin, 1989, s.89)**

Fakat İncir'in 385 kişi üzerinde yaptığı hipotezi 'hizmet süresi arttıkça iş tatmini düzeyi yükselir' olan araştırmada tersine bir durum gerçekleşmiştir. 10 yıldan çok hizmet olanların tatminsizlik oranının 1-5 yıl arası hizmeti olanlardan ve 6-10 yıl arası hizmeti olanlardan yüksek çıkmıştır. Hizmet süresiyle birlikte yaşın da arttığı düşünülürse bu araştırmaya göre yaş arttıkça iş görenlerin iş tatmin düzeylerinin azaldığı görülmektedir (İncir, 1990, s.54)

#### 3.4.1.2. Cinsiyet

Yapılan araştırmalar kişinin kadın ya da erkek olmasının işe karşı tutumları etkilediğini tespit etmiştir. Fakat bulgular araştırmadan araştırmaya fark etmektedir. Cinsiyet açısından dengeli gruplarda çalışanların tatmin seviyeleri, homojen gruplarda çalışanlara kıyasla daha yüksektir (İşcan ve Sevimli, 2005).

Bir başka görüşe göre kadınların beklentileri az olduğundan erkeklerden daha çok tatmin duyacaklardır (Spector, 1997, s.28). Hayat koşulları mecburiyetler, farklı ücretler gibi bir çok etken kadınlar arasında da tatmin düzeylerini etkileyecektir.

İncir'in çalışanların iş tatminiyle ilgili olarak yaptığı çalışmada kamu iktisadi teşebbüslerinin merkez örgütlerinde çalışanlar için, kadın ve erkek iş görenlerin iş tatmini düzeyleri arasındaki farklılığı istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır (İncir, 1990, s.52).

#### 3.4.1.3. Kişilik

Kişilik doğuştan ve ailede oluşan bir olgudur. Kişiler işe başladıklarında kişilikleri artık oturmuş olur. Yani iş görenler işe gelirken kendi kişiliklerini de yanında getirirler. Bazı insanlar olaylara soğukkanlılıkla yaklaşırken bazıları çabuk etkilenip sinirlenir. Bazı insanlar hoşgörülü ve saygılı iken bazıları kırıncı ve saldırgan olabilir (Munn, 1968, s.45). Bütün bunlar kişilikten kaynaklanan şeylerdir. İşte kişilik özellikleri bu yönüyle bakıldığında iş tatminini etkilemektedir.

Sinirli, zayıf, işinde mutlu olmayan insanların az tatmin duydukları bilinen bir şeydir. Fakat yine de genelleme yapmak yanlış olur. Tatmin olmuş insanlar daha esnek ve kararlı olur (Locke, 1976, s.1300-1302).

İş görenin sosyal yapısının da iş tatmini üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Aile bağı zayıf olan, bireysel standardının altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlığı oluşturmeyen kişilerin iş tatmininin düşük olduğu bulgular mevcuttur (Erdoğan, 1996, s.235).

Bir başka görüşe göre kişilik iş tatmini sağlamada doğrudan etkili değildir. Kişinin iş şartlarını etkilediği, iş şartlarının da iş tatminini etkilediği iddia edilmiştir.

#### 3.4.1.4. Eğitim Düzeyi

Yapılan bazı araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek kişilerin genel iş tatminlerinin, daha az eğitim görmüş olanlara oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir (İşcan ve Sevimli, 2005). Yine de konu hakkında kesin bir yargı olduğunu söyleyemeyiz. Bazı araştırmalarda eğitimin iş tatminini arttırdığı tespit edilmiş olup bazılarında azalttığı tespit edilmiştir.

Eğitim, insanların sadece uzmanlık alanları için ya da bilgi sahibi olmaları için bir araç değildir. Eğitim insanları vizyon sahibi yapar. İş tatminini yükseltmek için aslında eğitim düzeyiyle iş imkanlarının ve iş ortamının örtüşmesi önem taşır.

Eğitim düzeyi yüksek olunca ücret beklentisinin de yükseldiği görülmektedir. Beklediği ücreti alamadığında da hayal kırıklığına uğramaktadır ve iş tatminsizliği yaşamaktadır. Avukatlık, bilim adamlığı, yöneticilik gibi mesleklerdeki iş tatmininin statü ve takdir görmenin de etkisiyle daha yüksek olduğu görülmüştür.

Düşük eğitimli bir kişi düşük ücret, komplekslik ve değişkenlikteki bir işte çalıştığında yüksek eğitimliye nazaran daha fazla tatmin olurken yüksek eğitimli kişi yüksek ücret ve değişkenliği olan bir işte çalıştığında düşük eğitimliden daha fazla

tatmin olacaktır (Silah, 2001). Fakat eğer yüksek eğitimli kişi düşük değişkenlik ve ücretteki bir işte çalışırsa düşük eğitimli kişiden daha az tatmin olacaktır.

#### 3.4.1.5. Statü

Statü, bir kişiye başkaları tarafından verilen değerlerden oluşur. Çalışan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir çalışan olarak kabul edilme hemen hemen her ikisi için değerli bir tatmin duygusu yaratır (Eren, 2008, s.517).

Yönetmel bir unvana sahip olan çalışanların ya da statüsü yüksek bir pozisyonda bulunanların böyle bir unvana sahip olmayan ya da düşük statülü işlerde çalışanlara kıyasla iş tatminlerinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir (İşcan ve Sevimli, 2005). Statü sahibi insanların daha fazla tatmin olmasının nedeni kişilerin yüksek ücretli ve beklentilerine cevap veren işlerde çalışmasıdır. Kısacası üst yönetim kademesinde bulunan kişilerin iş tatminleri daha yüksek olduğu görülmektedir (Uyargil, 1988, s.22).

#### 3.4.1.6. Tecrübe

Tecrübe arttıkça iş tatmininin de arttığını söyleyen bazı araştırmalar vardır. Eski çalışanlar işletmeye uyum sağladığından, ücret ve çalışma koşulları iyi seviyede olduğundan, terfi imkanları ve saygınlık arttığından tatmin düzeyleri yüksek olacaktır. Fakat eğer kişiler uyum sağlayamazsa terfi edememe, işini kaybetme korkusu , saygınlık kazanamama gibi nedenler yüzünden iş tatmini sağlanamaz.

İşe yeni başlayanların beklentileri ilk etapta yüksek olur ve çalışma koşullarını üst düzeyde hayal ederler fakat umduklarını bulamayınca tatminsizlik ortaya çıkar (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002, s.330).



#### 3.4.1.7. Değer Yargıları

Eşitlik, dürüstlük, başarı, adalet gibi kavramlar değerler arasında sayılabilir. İnsanların bir takım değer yargıları vardır ve değerler öğrenilmiştir. İnsanlarda bütün temel ihtiyaçlar aynı olduğuna göre, insanları birbirinden ayıran özellikler, bireyden bireye farklılık gösteren değerlerdir (Erkal, 1996, s.400).

Dünya nasıl değişiyorsa değerlerde hızla değişmektedir. Örgüt iş gören değerleriyle örgüt değerlerini ortak payda da buluşturmalıdır. Değerler iş görenlerin davranışları üzerinde doğrudan etkilidir. Benzer değerlere sahip kişilerin birbirleri arasında ilişkiler kurduğu görülmektedir. Bu sayede ortak iletişim sistemi, belirsizlik ve uyarım fazlalığı gibi iş ilişkilerindeki olumsuz faktörleri ortadan kaldırmaktadır. İş görenler daha az rol belirsizliği ve çatışma yaşadıklarından koordinasyon, iş tatmini ve işe bağlılık artar (İşcan ve Sevimli, 2005).

#### 3.4.1.8. İnançlar

İnançlar sosyal çevre gözlemler, tecrübeler, duygu gibi kavram ile meydana gelmektedir. İş görenin yaptığı işe inanması onun iş tatmini sağlaması açısından önemlidir. Örgütler iş görenleri işlerine inanmalarını sağlamalıdır. Eğer bunu başarabilirse ve beklentiler de gerçekleşecekse o zaman iş tatmini sağlanmış olacaktır.

#### 3.4.1.9. Beklentiler

Beklentiler kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Kişiler aynı iş yerinde çalışsa bile beklentileri farklı olabilir. Aynı işle ilgili bile kişilerin farklı beklentileri olabilir. Yaş veya cinsiyet farkı, farklı statüde olmak, eğitim düzeyi gibi bir çok konu kişilerin beklentilerini çeşitlendirmektedir. Bir üniversite mezunu insanın işten beklendikleriyle ilkökul mezunun işten beklendikleri oldukça farklı olacaktır. Kısaca kişiler aynı işte olsalar bile beklentilerin farklı olmasından dolayı farklı iş tatmin düzeyleri olacaktır. Vroom'a göre iş tatmini, kişi eğer davranışının iş tatminiyle

sonuçlanacağını düşünüyorsa gerçekleşir. Bu kurama beklenti kuramı demiştir (İncir,1990, s.11).

### 3.4.2. Örgütsel Faktörler

İş tatmini etkileyen bireysel faktörlerin yanı sıra örgütsel faktörler olduğu da bilinmektedir. Bireyin çevresinden, onun kontrol dışında gelişen örgütsel faktörler kişinin iş tatminini etkileyecektir. Bu faktörler örgütten örgüte farklılık göstermektedir. İşin kendisi ve niteliği, ücreti terfi, takdir görme, çalışma şartları, stres, iletişim örgüt içinde kişileri etkileyen yegane değişkenlerdir.

#### 3.4.2.1. İşin Kendisi ve Niteliği

İş görenler yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe (geri besleme) işlerinden tatmin olurlar (Robbins, 1992, s.172). Bir başka deyişle iş görenler kendilerinin beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatı veren işleri tercih ederlerken aynı zamanda işi nasıl daha iyi yapacaklarına dair geri besleme sunan işlere, bir nevi bağımsızlık sunan işleri tercih etme eğilimindedirler (Luthans, 1992, s.199).

İş görenin özellikleriyle işin niteliğinin, özelliklerinin bağdaşması önemlidir. Eğer iş görenin özellikleri iş için yeterli değilse ya da iş gören özellikleri işe fazlaysa tatminsizlik ortaya çıkar. İşin özellikleri ve iş görenin özellikleri arasında denge olmalıdır. Eğer denge sağlanırsa iş tatmini ve kişinin örgüte bağlılığı artar. Daha yüksek pozisyondaki işler iş görenin tatminini arttırırken, vasıfsız ve ağır olarak nitelendirilen işlerde iş görenlerin tatmini düşük olma yönündedir (Robbins, 1992, s.192). İyi pozisyonda ücret fazla, saygı görme ve statü yüksek olacağından tatmin yüksek olacaktır. Ayrıca işin çekiciliği, sıkıcı olmaması ve statü sağlanması önemli unsurlardandır (Erdoğan, 1996, s.9). Daha çeşitli işlerde çalışanlar, farklı özelliklerini kullananlar daha fazla tatmin olur iş rutin olmaktan çıkar sıkıcılığı azalır.

İşin zorluk derecesinin yüksek olması iş görenleri tatmin eder. İşin zorluk derecesi iş tatminini genellikle olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir (İşcan ve Sevimli, 2005). Kabul edilebilir düzeydeki zorluğun iş görenleri işe bağladığı bilinmektedir. Ancak işin zor veya kolay olması iş görenin taşıdığı özelliklere bağlıdır (Erdoğan, 1996, s.9).

#### 3.4.2.2. Ücret

Ücret iş görenin yaptığı işin maddi karşılığıdır. Ücret oldukça önemlidir. Ücretler, yönetimin, işçilerin organizasyona katkılarını nasıl gördüklerinin bir yansımasıdır (Luthans, 1992). İş görenlere sağlanan ödemenin büyük bir bölümünü oluşturan ücretin iş görenin temel ihtiyaçlarının karşılanmasına aracılık etmesinin yanında, bir başarı simgesi ve tanınma aracı olması önemlidir. Bunun yanında iş görenlerin çoğu ücreti örgütün onlara verdiği değer bir ölçüsü olarak görmektedir (Eren, 2008, s.513).

Örgüte fazla katkı sağlayan iş görenler ücretlerinin daha yüksek olmasını bekler. Yani adalet ihtiyacı içindedirler. Eğer adil bir ücret politikası mevcutsa kişilerin motivasyonu ve iş tatmini artacaktır. Ücret sayesinde iş görenler kendilerine değer verildiğini düşünür (Eren, 2008, s.513) böylelikle hem verim artar hem kişi örgüte bağlanır hem de işletmeye katkısı artar.

Tabii paranın tek başına bir tatmin unsuru olduğunu söyleyemeyiz. Bunun yanında iş görenlerin yaşı, kıdemi, öğrenimi, yaşantısı, harcanan çaba gibi bireysel özelliklerle sorumluluk, yeterlilik, iş yükü, mücadele düzeyi gibi görev özellikleri ile elde ettiği ücret arasında bir dengenin olması ve bu dengenin iş gören tarafından algılanması tatmini yükseltir (Başaran, 1991).

Yetenekli çalışanların işe alınması ve çalışanları kurumda tutmak için yüksek ücret faydalı olabilir. Zamanla insanlar aynı ünvandaki çalışanlarla kendilerini karşılaştırmaya başlar. Eğer ücretlerinin daha düşük olduğunu görürlerse tatminsizlik durumu ortaya çıkar. Yani örgütün ücret sisteminin adil ve beklentilere uygun olması

beklenir (İşcan ve Sevimli, 2005). Eğer beklentilere uygun, adil ve dengeli bir ücret sistemi varsa o işletmede iş tatmininden bahsetmek söz konusu olabilir.

Bunların yanında iş görenlere verilecek ikramiye, primi kara katılma gibi unsurlar iş görenleri daha fazla çalışmaya teşvik etmenin yanı sıra iş tatminini de arttıracaktır. Kısacası kişilerin maddi tatminsizliği performansını düşürmekte, istifa ve devamsızlık ihtimalini arttırmakta ve işin tümünden duyduğu tatminsizlik seviyesini arttırmaktadır (İşcan ve Sevimli, 2005).

#### 3.4.2.3. Terfi olanakları ve Takdir Görme

Terfi olanaklarının iş gören üzerinde olumlu etkileri olduğu bilinmektedir. Terfilerin adil olması ve bir temele dayanması çalışanlar açısından önemlidir (İşcan ve Sevimli, 2005). İş görenler terfi ettikçe daha yüksek ücret almanın yanı sıra aynı zamanda ünvanları değişir ve iş tatminleri artar.

Performans esasına dayalı bir terfi sistemi oluşturulmuşsa kişiler terfi etmek ve performansları arttırdığında terfi edeceklerini bildiklerinden daha çok çalışıp performanslarını arttırmaya çalışırlar. Bu da iş tatminini artırır. Fakat kıdem esasına göre terfi olduğundan kişilerin işleri için çok çaba sarfetmelerine gerek yoktur terfi için beklmeleri gerekmektedir bu da kişilerin tatminini düşürür.

Terfi eden iş görenlere sorumluluk ve yetkinin doğru verilmesi önemlidir. Eğer yetki verdiği halde sorumluluk vermezse ya da sorumluluk fazla verilir yetki verilmezse yapılan işlerden sonuç almak pek mümkün olmaz. İki kavramında dengede olması en idealidir. Genel anlamda terfiye bakıldığında ise bireyden bireye yükselmenin yaratacağı tatmin ve tatminsizlik duygusunun değişik olacağı görülmektedir (Eren, 2008, s.518).

İş görenler yaptıkları işin niteliği yüzünden takdir görmek isterler. Fakat olumsuz eleştirilerden pek memnun kalmazlar. Bu yüzden takdir gören çalışanın tatmini yükselir. Bununla birlikte takdir işin değerlendirilmesi ile birlikte yapılırsa işin daha iyi yapılması sağlanmış olur.

#### 3.4.2.4. Çalışma Şartları

İnsanlar günlerinin büyük kısmını işyerinde geçirmektedirler. Bu yüzden iş yerinde çalışmaya uygun bir ortam olması oldukça önemlidir. Ses, gürültü, ışık, ısıtma gibi unsurlar insanları etkiler. İşletmeler çalışanları için doğal ortam yaratmalıdır. Mesela çoğu işçi eve benzeyen, temiz, oldukça modern tesisler, yeterli alet ve donanımlı çalışma yeri tercih etmektedir (Robbins, 1992).

Çalışma koşulları iş görenlere sunulan ekonomik, fiziki ve psikolojik şartlar ve imkanlardır. Ücret ve sosyal yardımlar, iş güvenliği, sağlık hizmetleri, iş yerine geliş, gidişler, gürültü, ısı, aydınlatma, dinlenme ve çalışma süreleri, ücretli izin durumu, örgüt iklimi gibi çalışma hayatının bütün yönlerini çalışma koşulları arasında düşünmek doğru olur (Eroğlu, 1998).

Bir yandan da iş görenlerin kullandığı gerekli araç, gereç, makine vs olması önem taşımaktadır. Eğer yeterli araç olmazsa üretim yavaşlayabilir, iş kazaları, meslek hastalıkları artabilir. Bunlarda tatminsizliğe yol açar. Bireylere yukarıdaki imkanların sağlanması hem verimlilik hem de iş tatmini için gerekli görülmektedir. Uygun çalışma ortamı, işin gerektirdiği koşulları ve iş gören ihtiyaçlarını karşılayan ortamdır (Gönen, Kalınkara ve Özgen, 1988). Bunların yanında iş güvenliği de iş görenlerin kendilerine önem verildiğini görmeleri açısından önemlidir. İş güvenliği olmazsa iş görenler stres ve tedirginlik yaşarlar.

#### 3.4.2.5. Stres

Stres, kişilerin üzüntü, endişe, gerilim ve baskıya yol açan duygular yaşaması anlamına gelir (Ivancewich ve Matteson, 1996, s.648). Farklı insanlarda farklı etkileri vardır. İş stresi iş görenlerin tatmini azaltan bir unsurdur. Rol çatışması, rol belirsizliği, iş miktarı ve kaynak yetersizliği gibi unsurlar strese yol açar.

### 3.4.2.6. İletişim

İletişim, insanlar arasındaki bir süreç olup bilginin bir bireyden diğerine geçirilmesidir. İş görenler, kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunun neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve işletme dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler (Hagemann, 1997, s.50). İletişim sayesinde insanlar uyumlu bir çalışma ortamı kazanırlar.

İşletme içinde kötü iletişim olması, yanlış bilgi akışı, uygun iletişim aracının kullanılmaması, rol belirsizliği, rol çatışması, önyargı o işletmede çatışma yaratır ve tatminsizliğe neden olur. Bunun yanında belirsizlik de iş görenlerde korku yaratır. Belirsizlik söylenti için uygun zemin hazırlarken verimlilik ve tatmin düşer.

### 3.4.3. Grupsal Faktörler

Kişilerin iş yerindeki bir takım tutumları, inançları, kişilik özellikleri, birbirleriyle olan ilişkileri, iş görenlerin işlerinden ne kadar tatmin oldukları gibi bir takım unsurlar iş görenlerin iş tatmin düzeylerini etkilemektedir.

#### 3.4.3.1. Çalışma Arkadaşları

İnsanlar sosyal varlıklardır ve devamlı insanlarla iletişim halinde olmak isterler. İş yerlerindeki çalışma arkadaşlarıyla bir takım sosyal ilişkiler içinde olan iş gören pek tabii ki çalışma arkadaşlarının tavır ve tutumlarından etkilenecektir. İşletmeler içinde ast-üst çatışması, bireysel anlaşmazlıklar, farklı görüşler, fikirler gibi bir çok faktör kişilerin iş tatminini etkileyecektir. Bu nedenle çalışma arkadaşları çok önemlidir.

İş tatmini işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları işe olan ilişkiler ve bir yapının meydana getirmesinin sağladığı mutluluk olarak tanımlanmıştır (Şimşek, 1998). Yani örgüt içindeki sosyal

ve sosyal düzeydeki ilişkilerin iyi ya da kötü olması tatmini etkilemektedir (Erdoğan, 1996, s.239). İş yerinde sosyal ilişkiler ne kadar fazlaysa örgütteki sosyal bağlarda o kadar güçlü olur.

Çalışma arkadaşları eğer birbirini destekleyen, uyum içinde çalışan bir grupsa ve rahatlama, tavsiye varsa o grupta iş tatmini olumlu etkilenir. İş rutin ve can sıkıcı olsa da uyumlu bir grup varsa iş görenler işlerinden soğumazlar. Kişiler başarılı sayılan bir grup içerisinde olması, hayat görüşü kendisine uygun insanlarla birlikte çalışması iş tatminini artıracaktır. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan iş görenin tatmini artacaktır (Erdoğan, 1996, s.242).

Birlikte çalışan insanların birbirlerini sevmesi, iş yeri dışında da görüşmeleri iş görenleri örgüte daha çok bağlayan unsurlardır. Arkadaşlık ilişkilerinin ve dayanışmanın yoğun olması güven duygusunu arttırırken iş görenleri örgüte daha çok bağlayıp iş tatminini arttırır.

#### 3.4.4. Kültürel ve Çevresel Faktörler

Kişiler büyüdükleri, yaşadıkları toplumundan, onun kültürel unsurlarından etkilenirler. Yaşadıkları topluma göre kişilerin inanç, değer ve tutumları şekillenir. Kişiler örgüte girerken çeşitli beklentileri vardır. Bu beklentilerde kişilerin geldikleri aile, kültürel ortamlar gibi unsurlardan etkilenir. Buna bağlı olarak kişilerin beklenti ve iş tatmin düzeyleri farklılık gösterir.

Her ülkenin veya milletin kendine özgü, kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı bulunduğundan, iş tatmininin kaynaklandığı faktörler ve bunların nispi seviyesi ülkeden ülkeye, toplumdan topluma farklılık göstermektedir (Dursun, 1996, s.53). İş tatmininin refah düzeyi, sefalet oranı, bölgedeki işsizlik miktarı gibi toplum değişkenleri ile ilgili olduğunu söyleyebiliriz (Silah, 2001).

Tabii toplumdan topluma bazı mesleklere verilen önemde farklılık göstermektedir. Bir takım işler herkes tarafından kabul görülürken bazı işlerde geleneklere uymaz, topluma ters gelir.

Aile yapısı, coğrafi bölge gibi çevresel faktörler iş tatminini etkiler. Eğer çevresel faktörler uygun değilse bu iş görende sıkıntı yaratacak ve tatmin düzeyini düşürecektir. Kişinin örgüt dışında, aile içinde, sosyal çevresinde üstlendiği roller vardır. İş görenin iş yerinde üstlendiği roller ile sosyal çevresinde üstlendiği roller arasında büyük farklılıklar varsa, işten elde edilen tatmin bundan olumsuz etkilenecektir (Spector, 1997, s.39-40).

Kişilerin aile yaşantıları oldukça önemlidir. Mutlu ya da mutsuz bir ailede yaşıyor olmak çalışma hayatını etkileyen unsurlardan biridir. Aile problemleri, aile üyeleri arasındaki ilişkiler, eşlerle ve çocuklarla ilgili sorunlar, boşanma, ölüm gibi nedenler kişilerin performansını ve iş tatminini etkiler.

Örgütün nasıl bir coğrafi bölgede olduğu da önem taşımaktadır. İş görenler uzak ve küçük yerlerde çalışmak istemezler. Büyük şehirlerde iş ararlar fakat örgütlerde çalışanları tatmin etmek için, ulaşım ve lojman vs. imkanı sunmaktadır. Çalıştığı bölgenin iklim şartları, örf, adet, inanç ve kültürü de kişinin iş tatmin düzeyini etkileyecektir.



## 4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

### 4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Bağlılık kavramı adama, sadakat demektir Fakat bu körü körüne bağlanma anlamına gelmez (Ergül, 2010) Örgütsel bağlılığın ise literatürde bir çok tanımı vardır. Örgütsel bağlılık bireyin kendini örgütle özdeşleştirmesidir aslında. Örgütsel bağlılık sağlandığında birey örgüt amaçlarına hizmet eder, örgüte kendini ait hisseder.

Mowday'a ve çalışma arkadaşlarına (1982) göre örgütsel bağlılığın 3 boyutu vardır:

- Örgütün bir üyesi olma isteği.
- Örgütün değerlerine ve amaçlarına inanıp benimseme.
- Örgütün yararına çaba harcama isteği.

Luthans'a (1992) göre kavram 3 faktörü içermektedir. Bunlar:

- Örgütün amaç, yargı ve değerlerini kabul etme ve inanma.
- Örgüt yararına önemli miktarda ve kayda değer ölçüde gayret gösterme isteği.
- Örgüte olan üyeliği istekli bir şekilde devam ettirme iradesini gösterme .

Örgütsel bağlılığın bir çok tanımı bulunmaktadır. Bunlardan bazıları:

Örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç, örgüt yararına yüksek düzeyde çaba sarfetmek ve örgütün bir üyesi olarak kalmaya istekli olmak şeklinde ifade edilir ve bağlılık iş görenin örgütsel amaçlar doğrultusunda daha fazla çaba göstermesine neden olur.

Örgütsel bağlılık, iş görenlerin enerji ve sadakatlarını sosyal sistemlere aktarma isteğidir (Mowday, Porter ve Steers, 1982, s.138).

Meyer ve Allen'a (1990) göre örgütsel bağlılık, iş görenin örgüte psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve iş gören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik durumdur.

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balcı, 2003).

Vanderberg ve Scarpella, örgütsel bağlılığın kurumun hedef ve değer yargılarına inanma, bunları kabul görme ve kurum adına çabalamaya gönüllü olma olarak tanımlamaktadır (Çetin, 2004, s.90).

Örgütsel bağlılık sadece iş verene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dahil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir (Yüksel, 2000, s.176).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarına üstün görmesi hali ile tanımlanabilir. Yüksek düzeyde kuruma bağlılık kurumun amaç ve değerlerini benimseme, kurum için büyük çaba göstermeye istekli olma ve kurumda kalma isteği gibi özelliklere yol açar.

#### 4.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Bütün örgütler için kaynakların optimum kullanımı ve maliyetlerin düşürülerek verimliliğin artması gündem konusudur. Bu kaynakların en başında da yetişmiş işgücü gelir. İşgücünün kendisi kaynak durumunda olmakla beraber hem kendinde var olan potansiyeli, hem de diğer kaynakları kullanacak olan bir güçtür. Öyle görünüyor ki iplerin ucu bu bireylerde (Çetin, 2004, s.93).

Bireylerin bir takım inanç, değer ve amaçları vardır. İş görenlerin ortak amaç ve değerleri ne kadar fazlaysa o kadar kuvvetli bir örgüt kültürü olur. Bu da etkinliği,

verimliliği artırır. Birey ve örgüt karşılıklı olarak birbirlerine katkı sağladığında bağlılık oluşur. Bireyin bilgi, beceri ve yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunan örgüt benimsenir, özümсенir. Örgüt ve birey ayrılmaz bir bütündür. Eğer bağlılık sağlanırsa verim ve rekabet avantajı artar. Bağlılık yüksek olursa işi bırakma, iş gücü devri, devamsızlık azalır, iş görenler iş için daha çok çaba sarfeder ve daha uzun süre aynı işte çalışırlar.

Son yıllarda, örgütsel bağlılık çalışmalarındaki artışın başlıca nedenleri şöyle özetlenebilir:

- Örgüte bağlılığın arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisinin anlaşılması.
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak iş tatmininden daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması.
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri.
- Örgütsel bağlılığın örgütsel etkililiğinin yararlı bir göstergesi olması
- Örgütsel bağlılığın fedakarlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesi (Bayram, 2005).

#### 4.3. Örgütsel Bağlılık Türleri

##### 4.3.1. Duygusal Bağlılık

Bireyin örgütle özdeşleşmesi, örgüte bağlanması, örgütün bir parçası olarak kendini görmesi ve bundan dolayı mutlu olması bunun sonucunda da örgüt lehine çaba göstermesi duygusal bağlılığı ifade eder. Duygusal bağlılığın bireyin sadakat, sevgi, ait olma gibi duygularla, çalıştıkları örgüte psikolojik olarak bağlanması olarak tanımlanmıştır (Uygur, 2009, s.18).

Duygusal bağlılık, kişinin örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Bu türden bağlılıkta kişi, kendini örgütün bir parçası olarak gördüğünden örgüt onun için büyük anlam ve önem taşır (Allen ve Meyer, 1990).

Duygusal bağıllığı gelişmiş bireyler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle iş görenler ek sorumluluk almak için gerçek anlamda heveslidirler. İşe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye isteklidirler (Çetin, 2004, s.95).

Duygusal bağıllığın tutumunu belirleyen maddeler şunlardır (Çetin, 2004, s.97):

- Bu örgütte kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.
- Bu örgütte duygusal yönden kendimi bağlanmış hissediyorum.
- Bu örgütte çalışıyor olmamın mesleki açıdan önemi büyük.
- Bu örgütte doğru yerde olduğumu hissediyorum.
- Bu örgüt benim sadakatimi hak etmiyor.
- Bu örgütte çalıştığımı başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.
- Emekli oluncaya kadar bu örgütte çalışmaktan çok mutlu olurum.

Yukarıda gördüğümüz gibi örgütsel bağıllığı sağlamada bir çok etken vardır. Porter ve Steers'a (1979) göre örgütsel bağıllık, bireyin örgüte olan ilgisi ve kendilerini örgütle özdeşleştirme dereceleridir. Örgüte üye olma isteğinin olması, örgüt için çaba gösterme, örgütün amaç ve değerlerini kabul etme duygusal bağıllık göstergesidir.

Allen ve Meyer (1990) ise örgütsel bağıllığı 3 grupta inceler. Duygusal bağıllık bunlardan biridir. İş görenler duygusal bağıllık ve örgütün amaçlarıyla özdeşleştiğinden işletmede kalmayı tercih ederler. Bunu bir zorunluluktan değil, istedikleri için yaparlar. Kişinin örgüt içinde kendini rahat hissetmesini sağlayan duygusal bağıllık faktörleri şunlardır:

- İş güclüğü: İş görenin çalıştığı örgütte yaptığı işin güç, mücadele gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.
- Rol açıklığı: İş görenin, örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.
- Amaç güclüğü: İş görenin yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.

- Yönetimin öneriye açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, örgütteki diğer iş görenlerden gelen fikirleri dikkate alması.
- Arkadaş bağlılığı: Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
- Örgütsel bağımlılık: İş görende, örgütün, söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması.
- Eşitlik: Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarının hak ettiğinden azını almaması.
- Kişisel Önem: İş gören tarafından yapılan işini örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar sağladığı yönündeki duyguların güçlenmesini teşvik etmek.
- Geri bildirim: İşteki performansı konusunda iş görene sürekli bilgi vermek.
- Katılım: İş görenin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamaktır.

Duygusal bağlılığın olumlu etkilerinden bahsetmek gerekirse bunların performansın yükselmesi, iş gücü devrinin azalması, işten ayrılma niyetinin olmaması gibi sonuçları olduğu görülür. Çünkü çalışanlar bu örgütün üyesi olmaktan memnun olurlar, örgütün amaç ve değerlerini benimserler, örgüt için çaba sarfederler ve sonuçta performansları yükselir.

#### 4.3.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığına rasyonel bağlılık da denmektedir. Örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle, örgüt üyelerinin devam ettirilmesidir. Özellikle ileri yaştaki çalışanların daha çok yatırım yaptıkları ve ayrılmaları durumunda kendilerine maliyet getireceği düşüncesine dayanmaktadır (Uygur, 2009, s.19). Örgüte devam bağlılığı duyan birey, örgütten ayrılması durumunda daha az seçeneği olacağını düşünür (Allen ve Meyer, 1990).

Yaş, örgütsel hizmet, yükselme olanakları, ödemedi sağlanan doyum, örgütten ayrılma isteği, iş devri, evlilik kavramları ile ilişkilidir. Pek çok iş alternatifine sahip olduklarını düşünen çalışanları az alternatifine sahip olduğunu

düşünen çalışanlardan daha zayıf devam bağlılığına sahiptirler. Alternatiflerin algılanabilirliği ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır (Çakar ve Ceylan, 2005).

Devam bağlılığı iş görenin ekonomik koşullarını inceleyerek, örgüt-iş gören ilişkisini hesaplama yönünde oluşur. Bu bağlılık türünde iş görenin mevcut örgütü ile çalışmaya devam etmesi, örgütünü alternatif fırsatlarla karşılaştırarak sağlanan ekonomik avantajları daha fazla ve maliyeti daha düşük bulmasıyla mümkündür (Uygur, 2009, s.20).

Devam bağımlılığı için geliştirilmiş ölçeğin maddelerine örnek vermek gerekirse: (Çetin, 2004, s.98)

- Örgüt için bu kadar uğraş vermemiş olsaydım şu an başka bir örgütte olmak isterdim.
- Ayrılmak istesem bile şu an bu örgütten ayrılmak bana çok zor gelir.
- Bu örgütten ayrılmaya karar verirsem hayatımın büyük bir kısmı bundan etkilenir.
- Şu anda bu örgütten ayrılmam benim için pahalıya mal olur.
- Bu örgütte kalmak benim için bir istekten ziyade bir zorunluluktur.

Devam bağlılığında duygusal bağlılıktan bahsedemeyiz. İş görenler duygusal olarak bağlı olduklarından değil ayrılmanın vereceği zarar yüzünden işlerine devam ederler.

Allen ve Meyer'ın (1990) devam bağlılığı faktörleri şunlardır:

- Beceriler: İş görenin mevcut örgütte sahip olduğu beceri ve deneyimin ne kadarını bir başka örgüte transfer edebileceği ya da yararlı kılabileceği.
- Eğitim: İş görenin sahip olduğu formal eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışındakiler için çok yararlı olmayacağı düşüncesi.
- Yeniden Yerleşme: İş görenin, örgütten ayrılması durumunda farklı bir yerleşim yerine hareketi düşünmesi.
- Kendine yatırım: İş görenin, mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini ayrılması halinde kaybedebilmesi.
- Topluluk: İş görenin yaşadığı yerleşim biriminde ne zamandan beri oturduğu.

- Seçenekler: İş görenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada zorlanacak olması.

Yukarıda da değindiğimiz gibi iş görenler örgütten ayrılmanın maliyetli olduğunu düşündüğünden çalışmayı sürdürmektedirler. Mesela başka bir örgüte alışmak, başka bir kente taşınmak zor geldiğinden ya da başka alternatifleri olmadığından örgütte kalmayı zorunlu görürler. Bu nedenle performansları da yüksek olmayacaktır.

Devam bağlılığından 2 etmenin rolü olduğu ifade edilmiştir. Bunlardan biri yatırımın büyüklüğü, bir diğeri de alternatiflerin olmadığı algılanmasıdır. Bu yatırımlar örgütte geliştiren eğitim ve becerilerin başka örgütte kullanılamaması, örgütten ayrıldığında başka yere taşınma olasılığı, örgütten ayrıldığında emekli maaşını alamamasıdır (Kanter,1968). Yatırımın devam bağlılığını arttıracığı düşünülmektedir. İkinci etmen ise alternatiflerin olmadığı algılanmasıdır. İş görenlerin diğer örgütlerde daha iyi iş imkanlarını olmadığını düşünmesi devam bağlılığını arttıracaktır.

Kanter'a (1968) göre kişi sistemden ayrılmanın maliyetinin sistemde kalmanın maliyetinden yüksek olacağını, sistemde kalmanın karlı olacağını düşünerek örgütten ayrılmaz. Kanter'a göre devam bağlılığı özveri ve yatırım olmak üzere iki ögeden oluşur. Özveri, iş görenin örgütün bir parçası olabilmek için değerli ve zevkli şeylerden vazgeçmesidir. Yatırım ise iş görenin mevcut kaynaklarını örgüte bağlamasıdır.

Becker (1960) ise iş görenlerin örgütlerine yaptıkları yatırımın boşa gitmesinden endişelendiklerinden örgüte bağlılıklarını sürdürmektedirler. İş görenler finansal ve diğer kayıplar nedeniyle örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler. Ayrıca Becker'a göre de alternatiflerin azlığı da örgüt üyeliğini sürdürmek için başka bir nedendir (Çımrın ve Uyguç, 2004).

### 4.3.3. Normatif Bağlılık

Bir işgörenin görev duygusu, sadakat ya da ahlaki zorunluluk temeline dayanan örgütte kalma arzusunu içerir (Uygur, 2009, s.20). İş gören kendini örgüte karşı sorumlu ve borçlu hisseder. Kişi ailesinin, yaşadığı toplumun, örgütteki işgörenlerin kendisinden sadakat göstermesini belediklerine dair inancıdır. Ayrıca amaçların ve rollerin açık olması da biçimsel bağlılık oluşturmada önem taşır (Uygur, 2009, s.21).

Allen ve Meyer'e (1990) göre; normatif bağlılık, bireyin hem örgüte girişi öncesindeki hem de girişi sonrasındaki yaşantılarından etkilenmektedir. Bu da kişilerin sahip oldukları örgütsel bağlılık normunu anlatır (Balay, 2000, s.79).

Örgüte normatif bağlılık, bireylerin aile ve kültür çevrelerine ilişkin geçmiş sosyalizasyonu ile örgüte yeni katılan kişiler olarak sosyalleşme sürecine hissettikleri baskının bir birikimi olarak gelişmektedir (Çakar ve Ceylan, 2005). Normatif bağlılıkla örgütlerine bağlanan kişiler ise ilgili çevrenin baskısı ile örgütlerinden ayrılmama konusunda davranabilmektedirler. Çevrenin tepkisi nedeniyle kişiler ayrılmama kararı alıp normatif bağlılıkla örgütlerine bağlanmaktadır.

Çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde iyi tanımlanmış bir görevin işe girmeden önce, yani başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşıyan psikolojik sözleşmenin önemli etkileri bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.92).

Normatif bağlılık için oluşturulan ölçek sorularından bazı maddeler ise şunlardır (Çetin, 2004, s.98):

- Bu örgütte kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.
- Yararıma olacak olsa da bu kurumdan ayrılmak istemiyorum.
- Bu örgütü şu anda bırakırsam suçluluk duyarım.
- Yetiştirilme tarzım bulunduğum kuruma sadık olmayı gerektirir.

Normatif bağlılık yüksek olursa iş görenler örgütlerine karşı sadakat duyarlar. İş gören kendini örgüte karşı sorumlu hisseder ve kendini örgütte kalma konusunda



mecbur hisseder. Burada devam bağılılığındaki gibi çıkar söz konusu değildir. Kişi burada ahlaksal bir zorunluluk hissetmektedir. Yani doğru ve ahlaki olduğunu düşündüğü bir örgüte bağlanmaktadır. Ayrıca normatif bağılılığı etkileyen etmen duygusal bağılılığı etkileyen etmen gibi gözükse de duygusal bağılılıkla normatif bağılılık arasındaki fark şudur: Duygusal bağılılık 'bu örgütte kalmak istiyorum' ifadesini içerirken normatif bağılılık 'bu örgütte kalmalıyım' ifadesini içerir (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağılılığı araçsal bağılılık ve normatif-moral bağılılığı olarak ikiye ayıran Wiener normatif bağılılık için örgütlerde bireysel davranışın, kişisel moral standartları gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla açıklanabileceğini ileri sürmektedir.

Penley ve Gould (1988) ise örgüte bağılılığı 3 boyutta incelemiştir. Bunlar ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağılılıktır. Konumuz olan normatif bağılılıkla ahlaki bağılılığın benzer anlamlar içerdiğini söyleyebiliriz. Ahlaki bağılılık örgütün amaçlarını kabul ederken onlarla özdeşleşmeye dayanır. Kişiler kendilerini örgüte adayıp örgütün için kendilerini sorumlu hissederler (Gould ve Penley, 1988, s.45).

Kanter'ın (1968) kontrol bağılılığında ise kişinin örgüte karşı normatif yönelimleri olduğunu görürüz. İş gören örgütün kendinden beklediği davranışları doğru ve ahlaka uygun bulduğundan örgütün isteklerine uyar.

Duygusal, devam ve normatif bağılılığın ortak noktası olduğunu söyleyebiliriz. Üçünde de örgütten ayrılma isteği azalır. Fakat bağın niteliği değişmektedir. Örgüte duygusal olarak bağlananlar; istedikleri için, devam bağılılığı hissedenler; ihtiyaçları olduğu için, normatif olarak bağlananlar ise; ahlaki açıdan öyle olması gerektiği için örgüte bağlanırlar.

#### 4.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen üç önemli faktör vardır. Bunlar: Kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlerdir.

##### 4.4.1. Kişisel Faktörler

Yapılan araştırmalar sonucu örgütsel bağlılığı yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi, kıdem gibi unsurların etkilediği görülmüştür.

###### 4.4.1.1. Yaş

Yaş ilerledikçe örgütsel bağlılık artmaktadır. Çünkü iş görenin alternatif bir iş imkanı ya da farklı bir eğitim imkanı olmaz. İş görenin yaşındaki ilerleme, deneyim aramayan başka örgütler için çekiciliğini kaybederken iş görenin kendi örgütündeki yeniliklere ve değişime gösterdiği ilgi ve isteği azalmaktadır (Uygur, 2009, s.22).

İş görenlerin işe bağlanmaları için işlerini ve iş ortamlarını tanımaları, alışmaları, kendileri için olumlu bir iklimin varlığını göstermektedir ve bunun için de belirli bir sürenin geçmiş olması gereklidir (Çakır, 2001, s.106).

Bunların aksine ülkemizde yapılan bir araştırmaya göre genç çalışanların işlerini daha eğlenceli bulduğu ve yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha çok bağlı oldukları tespit edilmiştir (Kırel, 1999).

Allen ve Meyer'e (1990) göre yaş ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında doğrusal bir ilişki vardır. Yaş ile devam bağlılığı arasındaki ilişki, genç çalışanların iş tecrübesinin az olacağından ve iş imkanlarının fazla olmayacağından dolayı örgüte bağlanmalarını ifade eder. Ayrıca duygusal bağlılık ise şöyle açıklanır: örgütte uzun seneler çalışan insanlar uzun süre çalışmalarını örgütü sevmelerine bağlarlar.

Kısaca yaşlı iş görenlerin genç iş görenlerden daha fazla bağlılık göstermesinin nedenleri şunlardır (Balay, 2000, s.41):

- Bir iş görenin örgütünde ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı fazla olmaktadır.
- Yaşlı iş görenler daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadır.
- Yaşlı iş görenler işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine güvendiklerinden daha fazla tatmin duymaktadırlar.

#### 4.4.1.2. Cinsiyet

Cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkisi konusunda bir fikir birliği olduğunu söylemek zordur. Bir çok araştırmacı değişik fikirler ortaya koymuşlardır.

Guttek ve Cohen'in 1987'de geliştirdiği iş modeli kuramına göre aslında bağlılığın sadece cinsiyet farkından olmadığı erkeklerin kadınlardan daha yüksek ücretle ve daha iyi pozisyonda çalıştırılmasından kaynaklandığı belirtilmiştir. Loscocco'ya göre kadınlar aile içindeki rollerini esas aldığı için örgüte daha az bağlanır. Fakat karşıt görüşlerde mevcuttur. Mesela Angle ve Perry'e (1981) göre kadınlar işlerini ve çalıştıkları örgütü değiştirmekten hoşlanmadıkları için örgüte daha bağlıdırlar. Bir başka görüşe göre ayrımcılık nedeniyle kadınlar işleri için daha çok çaba ve zaman harcarlar bu da örgüte bağlanmalarıyla sonuçlanır. Cohen ise yapmış olduğu araştırmada sahip olunan çocuk sayısının örgütsel bağlılık düzeyini etkilemediğini ortaya koymuştur (Uygur, 2009, s.25). Mowday (1982), kadınların örgüte bağlılıklarının, erkeklere oranla daha fazla olduğunu iddia etmiştir. Bunun nedeninin kadınların buldukları pozisyona gelmek için daha çok engel aşmalarından kaynaklandığını ifade etmiştir. Cinsiyet rol toplumsallaşmasındaki farklılıklar nedeniyle, kadın ve erkeklerin örgütte farklı değer ve beklentileri içinde oldukları düşünülmektedir. Örneğin kadınlar iş yerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirken, erkekler ücreti kariyer gelişmesi, ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla itibar etmektedir (Kırel, 1999).

Kısaca, kadınların örgüte daha az bağlı olduğunu düşünenler ailede üstlenilen rol nedeniyle örgütün ikinci plana itildiğini öne sürerler. Kadınların erkeklerden daha bağlı olduğunu söyleyenler ise bunun kadınların iş değiştirmekten hoşlanmadığından ve kadınların ayrımcılık nedeniyle daha çok motive olmalarından kaynaklandığını iddia ederler (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Ülkemizdeki araştırmalara göre kadınların örgüte erkeklerden daha bağlı olduğu ortaya çıkarılmıştır.

#### 4.4.1.3. Çalışma Süresi

Çalışma süresiyle örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır. Deneyimli iş görenlerin zaman içinde elde ettikleri bilgi, beceri ve tecrübe buldukları örgütün sağladığı ortamda kazanılmıştır. Bu durum örgüte karşı sorumluluk duymalarına neden olur. Genç iş görenlerin örgütte daha kıdemli olan iş görenlere göre örgüte bağlılığı azdır. Daha genç ve daha az doyuma ulaşmış bireylerin, daha yüksek düzeyde işi bırakma eğilimi taşıdıkları görülmüştür (Uygur, 2009, s.23).

Cohen'e (1993) göre çalışanın çalışma süresi arttıkça örgütten elde ettiği gelir artacağından örgütsel bağlılığı da artar. Örgütte çalışılan toplam süre ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır. Fakat aynı pozisyonda yıllarca kalmakla örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki söz konusudur. Bu durum duygusal ve normatif bağlılığı azaltmaktadır. Mowday'a (1982) göre çalışanlar örgütteki çalışma süresine bağlı olarak ilerideki kazançlarının artacağından dolayı örgüte bağlanmaktadır.

İşine alışamayan, işinden tatmin olamayan, psikolojik olarak özdeşleşmeyen bir bireyin işinden ayrılma eğilimi göstereceği kabul edilirse, çalışma süresinin örgüte bağlılıkla ilişkisi açıkça görülebilir. Ancak burada başka iş alternatifleri ve bireyin işten ayrılmasını güçleştiren ekonomik sorunlar göz önüne alınırsa, çalışma süresinin örgüte bağlılıkla daha önemsiz bir ilişkisi olduğu ortaya çıkabilir. Bu yüzden çalışma süresinin tek başına örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olarak ele alınması yanıltıcı olabilir (Çakır, 2001, s.114).

Bunların yansira kişisel yatırımların iş görenleri örgüte bağladığı görülmektedir. Emeklilik maaşı alma planları, statü, artan yaş, kıdeme göre ücret artışı kişinin yaptığı yatırımlar arasında görülmektedir. Örgütten ayrılma maliyeti arttıracığından iş görenler örgüte bağlanırlar (Kirel, 1999).

#### 4.4.1.4. Eğitim Düzeyi

Örgütsel bağlılık ile eğitim arasında olumsuz bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça bağlılığın azalacağı düşünülmektedir. Yüksek eğitim almış kişilerin düşük düzeyde eğitim almış kişilere göre bakış açıları farklıdır. Kişiler küçük yaşta çalışmaya başlamaktansa uzun eğitim almanın maliyetine katlanırlar. Eğitimleri sonunda nitelikli iş gücü olarak çalışmaya başlarlar. Ayrıca iş yerleri onlar için sadece para kazandıran bir kurum değil aynı zamanda statü kazandıran bir kurumdur da. İşiyile ilgili yeterli düzeyde eğitim alan kişi, çalıştığı örgüt dışında mevcut olan çeşitli alternatiflere de hitap edebileceğini ve uyum sağlayabileceğini düşünür. Az eğitilmiş olan iş görenler ise yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılık içinde olurlar (Uygur, 2009, s.24).

Kurumların iş görenlerine eğitim vermesi örgüte bağlılığı arttıracaktır. Kendine yatırım yapıldığını düşünen iş gören kendini daha özel hissedecek ve kuruma olan güveni artacaktır. Böylelikle iş tatmini ve motivasyonun yanı sıra örgüte bağlılık da artış gösterecektir. Love (1998) iş görenler kendilerini geliştirebilecekleri örgütlerden ayrılmak istemediklerini ve işverenler tarafından kendilerine eğitim olanakları sunulduğunda bu kişilerin örgütlerine daha fazla bağlandıklarını ifade etmiştir.

Bazı araştırmalara göre, eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, iş görenlerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır (Eren, 2008, s.518).

#### 4.4.1.5. Medeni Durum

Medeni durumun örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi sık sık tartışma konusu olmuştur. Yaşlı bağımlılara sahip olmak ya da çocuk sahibi olmanın bireysel bağlılığın geliştirilmesinde daha etkili olduğu kabul edilmektedir. Ayrıca evli ve dul iş görenler, bağlılık gösterdikleri örgütten ayrılmayı, bekar iş görenlerden daha maliyetli görürler. Bunun sonucu olarak da bu tür çalışanlar örgütlerine daha fazla bağlılık gösterirler (İnce ve Gül, 2005).

Evli çalışanların devam ve normatif bağlılıkları bekar iş görenlere göre daha fazladır. Evli olanlar sosyal normları daha fazla önemseydiğinden örgüte normatif olarak bağlanır. Ayrıca kazanımlarını kaybetmemek için de devam bağlılığı yüksek olur. Durna ve Eren'in eğitim ve sağlık çalışanları üzerinde yaptığı bir araştırmaya göre de duygusal ve normatif bağlılık medeni duruma göre değişmektedir.

#### 4.4.2. Örgütsel Faktörler

İş görenlerin örgüte bağlılığını kişisel faktörlerin yanında örgütsel faktörlerde etkiler. Örgütün büyüklüğü, yapısı, işin niteliği, yönetim tarzı ve ücret etkileyen etmenlerden bazılarıdır.

##### 4.4.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı

Örgütler büyüdükçe, çalışan sayısı arttıkça bürokratik eğilimler de artmaktadır. Büyük örgütlerde yönetim ve denetim mekanizmasının en iyi şekilde işlemesi için iyi belirlenmiş bir hiyerarşik yapı herkesin pozisyonundan aldığı yetki ve sorumluluklar vardır (Koçel, 2001, s.131). Örgütler büyüdükçe tepe yönetimle alt kademe çalışanlar birbirinden git gide uzaklaşır ve iletişim ağları zayıflar.

Örgütler içinde yönetim merkezileşirse çalışanların işleriyle ilgili karar verememesi, bilgi, beceri, yetenek ve inisiyatif kullanamaması demektir. Böyle bir ortamda iş görenler işletmeyi terk edebilir.

Örgütler günümüzde küçülmeye gitmektedirler. Bir yandan çekirdek işgücünü elinde tutmakta ve üretim kararlarında duyulan ihtiyaca göre ek işgücü istihdam etmektedir. Küçülme informel ilişkileri ön plana çıkararak, katı kural ve mekanizmaları azaltarak, bürokratik yapıdan organik yapıya geçişi sağlamaktadır (Çakır, 2001, s.143).

#### 4.4.2.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bireyleri bir arada tutan birbiriyle iletişimlerinde paylaştıkları ortak duygu, düşünce, değer ve inançlar ile birbirlerini anlamalarını kolaylaştıran, bireylerde örgütle ilgili kimlik duygusunun geliştirmesini sağlayan bir unsurdur (Çakır, 2001, s.156). Örgüt kültürü ayrıca, örgütün oluşturduğu ve yaşadığı yapısı, yönetim şekli, dizaynı, ast-üst ilişkileri vs. ile üyeler tarafından paylaşılan ve örgütü bir arada tutan felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, ümitler, tutumlar ve normların tümü olarak tarif edilir (İnan, 2000). Eliot Joques ise örgüt kültürünü, bir örgütün içindeki işlerin yapılışı ve düşünüşün genel bir biçimidir ki, bu durum bütün örgüt üyeleri ile paylaşılmakta ve örgütün hizmetine kabul edilebilmek için yeni üyeler de bunları öğrenmek ve kabul etmek durumdadır şeklinde tanımlamıştır (Hatici, 1997, s.205).

İş görenler kendi örgütlerinin kültürüyle özdeşleşince örgütlerine bağlılıkları artacak ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görecektir. Böylelikle performans ve motivasyonları artarken verimlilikleri de yükselecektir. Çünkü kendilerini ailenin bir parçası gibi hissedeceklerdir. Örgüt kültürü iş görenlerin hedefleriyle örgütün hedeflerini birleştirerek ortak bir hedef yaratır. İş görenler kendilerini o işletmeye ait hissederken birliktelik duygularına gelişir. Yani örgüt kültürü ortak bir kimlik duygusu yaratır ve örgütsel amaçlara katılım ile örgütsel bağlılık oluşmaya başlar (Balay, 2000, s.98).

Örgüt kültürü insanları bir arada tutar, bireyleri bütünleştirip kenetlenmesini sağlar. Örgüt kültürünün olumlu etkileri arasında yüksek motivasyon sağlanması ve sadakat duygusu vermesi de sayılmaktadır (Çakır, 2001, s.157).

#### 4.4.2.3. Ücret

Ücret, işin çekiciliğinin artırılması, çalışanların örgütte kalmalarının sağlanması, motivasyonlarının, işe ilişkin olumlu tutumlarının artırılması ile, örgütlerin etkinliği ve verimliliği açısından önemli bulunmaktadır. Bazı bireyler, özellikle de ekonomik sıkıntı yaşayanlar için, ücret tatmini, iş, çalışma arkadaşları, yönetim gibi diğer faktörlerdeki tatminden daha önemli olabilir (Çakır, 2001, s.145). Ücret iş görenlerin örgütte kalmasını sağlayan önemli faktörlerden biridir.

Yüksek ücret çalışanların örgüte bağlanmaları açısından önemlidir. Yüksek ücret alan iş görenler bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanarak örgüte daha çok katkı sağlarlar. Yapılan bir araştırmada ücret düzeyinin işi bırakma da en önemli etkenlerden biri olduğu öne sürülmüştür (İnce ve Gül, 2005, s.73). Bir iş görenin belirli bir işyerini seçmesi, orada kalması ve yüksek motivasyonla çalışması kendisine önerilen ücret düzeyi ve ödüllerle yakından bağlantılıdır (Barutçugil, 2004). Ücret düzeyinin geçim ve yaşam standartlarında etkili olduğu bilinirken başkalarının ücretleri de önemlidir. Çünkü iş görenler ücretlerini başkalarıyla karşılaştırır. Eğer ücretler adil değilse zamanla örgüte bağlılık azalır ve işletmeye olan güven zayıflar.

Çalışanlara parasal ve parasal olmayan ödüller verilebilir. Maaş ve ücretler, ikramiye, prim ve komisyonlar doğrudan verilen parasal ödüllerdir. İzin-tatil hakkı, sigorta vs. dolaylı parasal ödüllerdir. Övgü, takdir, tanınma gibi parasal olmayan ödüller çalışanların iş tatmini, performansı ve örgüte bağlılığını arttıran unsurlardır (Barutçugil, 2004, s.448).

Örgüt ücreti bir maliyet olarak görmemelidir. Ücretin beklentinin altında olması çalışanın performansının düşürecek, işlerinden hata oranı aratacak ve örgütten ayrılmayı düşüneceklerdir.

#### 4.4.2.4. İşin Niteliği

İşin niteliği örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktördür. İşin önemi, örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade



edilmektedir. Düşük seviyede çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi bireysel faktörler örgütsel bağlılığı etkilerken yüksek statülü çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir (Cohen, 1992).

#### 4.4.2.5. Yönetim Tarzı

İş görenlerin yöneticilerini nasıl algıladığı örgütsel bağlılık açısından çok önemlidir. Güvenilir, yenilikçi, açık, uyumlu olarak görülen yöneticilerin, çalışanların performanslarını arttırdığı, bu yöneticilerin yüksek örgütsel bağlılık gerektiren psikolojik iklimi geliştirmeye önemli katkı yaptıkları tespit edilmiştir (Çakır, 2001, s.152).

Yönetim tarzı hedeflere ve örgütsel değerlere bağlılığı arttırmaktadır. Eğer tepe yönetim bunlara önem verirse, verimlilik ve yenilikçilik artacaktır. Bu da örgütsel bağlılığı arttıracaktır. Eğer iş yerinde güvenilir, katı olan yöneticiler var ise örgütsel bağlılık olumsuz etkilenecektir. Yöneticilerden korktukları için daha fazla çaba gösterip performanslarını arttırmaları ya da kurallara uymaları mutlu olduklarını göstermez (Çakır, 2001, s.153).

#### 4.4.2.6. Rol Belirsizliği ve Çatışması

Rol çatışması, aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda olan bireyin rol gereklerinden birisine diğerine oranla daha fazla uymasındır. Bireyin yeteneğinin işi niteliği için gerektiğinden fazla ya da az olması ve birden fazla yöneticiden birbiriyle çelişkili talimatlar almak vs. rol çatışmasına neden olur (Uygur, 2009, s.26). Rol çatışması bir başka deyişle kişinin üstlendiği rol ile o rolden beklentilerinin uyuşmaması anlamına gelmektedir. İş görenin kendine verilen görevi bitirmesi için yeterli sayıda çalışan olmaması, başka gruplarla ilişki içinde olması, çalışırken birbirine uymayan talepler alması vs. rol çatışmasını arttıracaktır.

Rol çatışmasının bağlılığı olumsuz yönde etkilediği bilinmektedir. Bu olumsuz etki bireyin içine kapanması, gerginlik ve stres olarak görülebilir. Ayrıca rol

çatışması sorumluluk azalmasına yol açmaktadır. Bununla birlikte örgütsel bağlılık da olumsuz yönde etkilenmektedir (Uygur, 2009, s.26).

Rol belirsizliği, bir işi yapmak için gerekli olan bilginin yetersizliğinden kaynaklanır. Bu belirsizlik yetersiz eğitim, zayıf haberleşme, bilginin yanlış aktarılması ya da saklanmasından kaynaklanır (Uygur, 2009, s.26). Bir başka deyişle rol belirsizliği, örgütün çalışanlara rol ile ilgili beklenti sınırlarını çalışana bildirmemesinden kaynaklanır. Kişilerle ilgili beklentilerin açık olmaması, yeterli bilgi verilmemesi, yetkinin ne olduğunun tam bilinmemesi, işiyle ilgili sorumlulukların neler olduğunun bilinmemesi vs. rol belirsizliği yaratacaktır. Kişi rol belirsizliği durumunda üstlendiği rol ile örgütsel amaçlara ulaşma arasındaki bağlantının azaldığı sonucuna vararak, örgütsel bağlılık düzeyi düşmektedir (Uygur, 2009, s.27).

#### 4.4.2.7. Takım Çalışması

Takım belirlenen hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş insan topluluğudur. İki ya da daha fazla kişiden oluşur (Larson ve Lafasto, 1989, s.91). Modern dünyada işletmelerin artık baş etmesi gereken bir çok sorun vardır ve sorunları bireysel aşmak oldukça zor olduğundan takım ruhu sorun çözmede oldukça etkili olmaktadır.

Takım çalışması örgüt içindeki farklı bilgi, deneyim ve yetenekteki insanları bir araya getirir. Takımlar, hiyerarşik bir örgüt yapısının katı ve gereksiz sınırlamalarını aşarak ortak amaç etrafında bütünlük oluşturmaktadırlar (Barutçugil, 2004, s.278). Takım çalışmasının örgütsel bağlılık ve iş tatminini arttırdığı konusunda araştırmalar vardır. İş görenlerin takımın verdiği kararlara katılması kararların kalitesini artırırken aynı zamanda kişilerin kendilerine değer verdiğini düşünmelerine yol açar ve örgütsel bağlılığı artırır.

#### 4.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt dışı faktörler alternatif iş imkanı ve profesyonellikten oluşmaktadır.

##### 4.4.3.1. Alternatif İş İmkani

Alternatif iş imkanlarının olması iş görenin bağlılığını oldukça etkilemektedir. Eğer bireyin alternatifleri çoksa örgüte bağlılığı azalacaktır. İşe başlarken düşük ücretle başlayan bir birey eğer başka iş alternatifi de yoksa örgüte zorunlu olarak bağlanacaktır. Yüksek ücretle başlayan da ücretten dolayı aynı bağlılığı gösterecektir. Yüksek eğitim alan bir insan ise alternatif iş imkanları fazla olacağından örgüte bağlılığı etkileyecektir. Bunların yanı sıra iş arama davranışları da bağlılığı olumsuz etkilemektedir.

##### 4.4.3.2. Profesyonellik

Profesyoneller kendi kuralları olan ve bunların geçerliliğine inanan, sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket eden ve genellikle kendi alanları ile çeşitli örgütlerde çalışan bireylerdir. Eğer örgütler mesleki gelişime destek oluyorsa bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu etkilenir.

## 5. MOTİVASYON, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

### 5.1. Motivasyon ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Motivasyon ve iş tatmini arasında çok yakın ilişkiler söz konusudur. Bu birbirine benzeyen iki kavram iş görenler için oldukça önemlidir. Günümüzde teknoloji giderek gelişmekte ve insan unsuru göz ardı edilmektedir. Fakat işletmeler için en önemli unsurun insan olması gerekmektedir. Eğer iş görenler işlerine kendilerini vermezler ve mutsuz birer çalışan haline gelirlerse ne motivasyonları artar ne de iş tatminleri. Tatmin iç huzuru ve rahatlığıyla ilgiliyken motivasyon kişilerin davranışlarını belirli bir amaç için etkileyerek onu harekete geçirmesidir. Kathz ve Kahn'ın da söylediği gibi kavramlar arasındaki yakın ilişki nedeniyle, çok sayıdaki tutum araştırması, duygusal faktörlerle motivasyon faktörlerini birbirinden ayırmamış ya da ayıramamıştır (Şimşek, 1995).

Motivasyon ve tatmin arasında karşılıklı bir ilişki söz konusudur. Tatmin olmuş bir iş görenin motive olması için gerekli zemin hazırlanmış olur veya motive olmuş bir kişi de tüm çaba ve eylemlerinin sonucunda tatmin olabilir denmesi yanlış olmaz (Eroğlu, 1998, s.326-328). İş görenin fiziksel ve ruhsal sağlığı, çalışma ortamı, verimlilik, performans, ekonomik kalkınma, toplum huzuru gibi kavramları motivasyon ve iş tatminin etkilediği görülmektedir. Bir işletmenin başarısı sadece karla veya pazar payıyla gerçekleşmez. Bir iş görenin işinden tatmin olması ve motivasyonunun sağlanması işletmenin başarısı için önemli bir unsurdur.

İş tatmini ve motivasyonun yüksek olmasının iş gören mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının iş görenin işine yabancılaşmaya neden olduğu bunun akabinde de işe karşı ilgisizliğin ve uyumsuzluğun geliştiği görülmektedir. Bu da iş performansını ve verimliliği olumsuz etkilemektedir. Fakat eğer iş gören işinden tatmin olur ve motivasyonu yüksek bir şekilde çalışırsa örgütle birleşerek örgüt amaçlarına hizmet eder ve sağlanan fayda artar. Mutlu çalışanlar verimli iş görenlerdir. İş gören tatmin olursa işine karşı olumlu davranır ve işini başarıya istediği duyar. İş görenin uyumu ise tabii ki verimliliği olumlu etkileyecektir. Uyum içinde

olan iş gören örgütün amaç ve araçlarını benimseyecektir. İş gören amaçları ne kadar çok benimserse o kadar gelişen amaçlar görürüz.

İyi motive olmuş ve tatmine ulaşmış insanlar yüksek morale sahip olurlar. Morali iyi olan iş gören daha istekli çalışır, çalışma arzuları yüksek olur, örgüt amaçları konusunda işbirliği yaparlar, bağlılıkları artar, personel devri ve devamsızlık azalır.

İş görenlerin tatmini sağlanmadıkça ve motive edilemedikçe işe geç gelirler, devamsızlık yaparlar, işten ayrılırlar. Fakat eğer tam tersi olursa iş gücü devrinin de azaldığı görülür.

Motivasyon ve iş tatmini sağlanamadığı durumlarda iş görenler işe yabancılaşır, kızar, küser, saldırgan davranışlarda bulunabilir, düşük morale çalışır, devamsızlık yapabilir, grev yapabilir, kazalarda artış olabilir, işten ayrılabilirler vs. Bu nedenle bir işletme için iş görenlerin motive edilmesi ve iş tatmininin sağlanması yüksek önem arz etmektedir.

## 5.2. Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Motivasyon, çalışanların işlerini etkin ve verimli biçimde yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamının sağlanmasıdır (Us, 2007, s.9). Çalışanların motivasyonu önemlidir. Çünkü bir insan işini severek, isteyerek yaparsa motivasyonunun yansırı performansı ve verimliliği de artar. Örgütsel bağlılık ise, iş görenlerin örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç, örgüt yararına yüksek düzeyde çaba sarfetmek ve örgütün bir üyesi olarak kalmaya istekli olmak şeklinde ifade edilir ve bağlılık iş görenin örgütsel amaçlar doğrultusunda daha fazla çaba göstermesine neden olur.

Yapılan bir çalışmada, motivasyon ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Motivasyon ile çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır. Devamlılık bağlılığı ile arasında zayıf ve negatif bir ilişki söz konusudur (Sabuncuoğlu, 2007).

İş görenlerin örgütsel bağlılıkları ne kadar yüksek olursa, çalışma motivasyonları da o kadar yüksek olmaktadır. Fakat 2 kavram arasındaki en güçlü ilişki iş görenler kendilerini örgütün bir parçası olarak hissettiklerinde ve işlerinden tatmin olduklarında gerçekleşir (Linz, 2004). İş görenler işlerini isteyerek yaparlarsa hem tatmin düzeyleri artar hem kişiler motive olmuş olur hem de örgüte karşı bağlılık düzeyleri artar.

### 5.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Ücret, İlerleme, iş güvencesi, iyi sosyal ilişkiler gibi beklentilerin her birinden duyulan memnuniyet bir bütün olarak iş tatminini oluşturur. İş tatmininin düşük olması bu beklentilerin karşılanma düzeyinin düşük olması anlamına gelir (Çakır, 2001, s.166). Yöneticilere göre örgüte bağlı ve mutlu çalışanlar, daha etkili, yenilikçi, dikkatli, duyarlı ve mutsuz çalışanlardan daha çok çaba sarfederler. Örgütsel bağlılığın ve iş tatminin önemli ölçüde etkilendiğini düşünürler. Bu nedenle yöneticiler iş tatmini ve örgütsel bağlılık konuları ile daha yakından ilgilenmek durumdadırlar (Çetinkanat, 2000, s.2-3).

Lyman ve arkadaşlarına göre bağlılık iş tatmininden daha kalıcıdır. Smith ve arkadaşları ile Porter'a göre bağlılık yavaş ve tutarlı bir şekilde gelişirken tatmin daha değişken olup daha çabuk gelişebilmektedir. Ayrıca Smith örgütsel bağlılığın örgüte yönelik olduğunu, iş tatmininin ise daha kapsayıcı, genel, karmaşık ve bütünlüyci olduğunu ifade etmiştir.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki fark işi sevmek ve örgütü sevmek kavramlarıyla açıklanabilir. İş tatmini iş görenlerin işe karşı tutumuyken örgütsel bağlılık iş görenlerin örgütlerine karşı takındıkları tutumdur (Luthans, 1992, s.120). İş tatmininde genel tutum olumluysa iş tatmini ortaya çıkacak, genel tutum olumlu değilse tatminsizlik olacaktır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılığın sonucu olan devamsızlık ve işgücü devri arasında sürekli ve ters bir ilişki vardır. Fakat işten ayrılma niyetinin tatmin

düzeyle alakalı olduğu ifade edilmiştir. İşlerinde tatmin olan ve örgütlerine bağı iş görenlerin işten ayrılma niyetleri düştüğü gibi örgüte bağılıkları da devam eder.

Örgütsel Bağılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi dört şekilde inceleyebiliriz. Bunlar; iş tatmini örgütsel bağılığa neden olur, örgütsel bağılık iş tatminine neden olur, iş tatmini ve örgütsel bağılık birbirine neden olur ya da örgütsel bağılık ve iş tatmini arasında ilişki yoktur şeklinde belirtilebilir.

Williams ve Anderson'a (1998) göre iş tatmini örgütsel bağılığa neden olmaktadır. İş tatmini ve örgütsel bağılık arasında bir ilişki olduğu iddia edilmektedir. İşinden tatmin olmuş iş gören, tatmin olmayana göre örgüte daha faydalı olur ve istekli çalışır.

Bir başka görüşe göre örgütsel bağılık iş tatminine neden olur. Örgütsel bağılık pozitif bir değer, duygusal bir tepki olarak görülür. Bağılığın artması eğer iş görenin tespit ettiğı bir değer ise iş tatminine yönelik çaba artar. İş tatmini örgüte olan bağılıktan etkilenen bağımlı bir değişken olarak düşünüldüğünde aradaki ilişki güçlü olacaktır. Örgüte bağı bir iş görenin duyduğu tatmin, örgüte bağı olmayanından daha yüksek olacaktır (Brown, 1996).

Üçüncü bir görüşe göre örgütsel bağılık ve iş tatmini birbirlerine neden olurlar. İki kavram arasında nedensel bir ilişki olduğu iddia edilmiştir. Örgütsel bağılık ve iş tatminin, görev başında olmama, iş performansı, iş hacmi gibi örgütsel sonuçları etkileyen değişkenlerle ilişkili olduğu görülmektedir (Pietrzak, Testa ve Williams, 1998, s.29).

Mowday, Porter ve Steers'a (1982) göre, örgütsel bağılık ve iş tatmini arasındaki fark, örgütsel bağılığın örgüte bağı düşüncelere karşı iş görenin geliştirdiğı duygusal tepkiler, iş tatmininin ise, iş göreninin belirli bir işe karşı tepkileri olmasıdır (Mowday, Lyman ve Steers, 1982).

## 6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırma modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları ve bu araçların geçerlilik ve güvenilirlik hesaplarının yapılması, ölçek aracının uygulanması ve elde edilen bulguların istatistiksel çözümlenmelerinde kullanılan teknikler ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

### 6.1. Araştırmanın Amacı

Tez kapsamında; çalışanların iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılıklarının, çalışma motivasyonuna olan etkisi incelenmektedir. Çalışmanın hazırlanması sürecinde yapılan araştırmalar ve uygulama ile mevcut araştırmalara ve literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

### 6.2. Araştırmanın Önemi

Günümüzde iş görenlerin iyi performans sergilemeleri, verimli çalışmaları vs gibi konular büyük önem taşımaktadır. 1940'lı ve 1950'li yıllardan sonra iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılık gibi kavramlar önem taşımaya başlamıştır. Geçmişte iş görenlerin performans ve verimliliğinin sadece ücretle artırılabilceğini düşünenler zamanla bir işletme için en önemli unsurun insan olduğu kanısına varmışlar ve iş görenleri nasıl motive ederiz, tatmin düzeylerini nasıl arttırırız ve örgüte bağlılıklarını nasıl sağlarız gibi sorulara cevap aramaya başlamışlardır. Çeşitli modeller geliştirilmiştir. Sonunda mutlu çalışanların iş tatmini sağlanmış, motive edilmiş ve örgüte bağlı çalışanlar olduğu ve mutlu çalışanların mutsuz çalışanlardan daha fazla çaba sarfettiği farkına varılmıştır.

Çalışma motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın iç içe geçmiş üç kavram olduğunu söyleyebiliriz. Kavramlar arasındaki mevcut olan ilişkinin incelenmesi, kavramların birbiri üzerinde ne kadar etkili olduğunun saptanması gibi konular önem taşımaktadır.



### 6.3. Araştırma Modeli

Bu araştırma zamanlarının büyük çoğunluğunu iş yerinde geçiren iş görenlerin iş tatmin düzeylerinin ve örgütsel bağlılıklarının çalışma motivasyonları üzerindeki etkisini saptamaya yönelik konu ile ilgili alanda yapılan literatür araştırmalarına dayanan ve uygulanan anketler ile desteklenen bir araştırmadır. Araştırma modelinde kavramların ilişkisini saptamak amacı ile iki tane hipotez geliştirilmiştir :

**H1:** İş tatmini çalışma motivasyonunu pozitif yönde etkilemektedir.

**H12:** Örgütsel bağlılık çalışma motivasyonunu pozitif yönde etkilemektedir.

Uygulanan anket verilerinin değerlendirilmesi ile geliştirilen bu hipotezlerin doğruluğu ölçülmüştür.

### 6.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma, İstanbul'da yerleşik olan finans, sigorta ve imalat sektöründe yer alan firmalarda çalışan toplam 290 adet kişi üzerinde yapılmıştır.

**Tablo.4. Ankete Katılan Firmaların Özellikleri**

	Frekans	%
Banka	129	43,0
Finans	40	13,3
İmalat	101	33,7
Sigorta	20	6,7
Total	290	100,0

290 anket formu çoğunluğu elektronik posta yolu ile olmak üzere yüz yüze görüşmeler yolu ile de toplanmıştır. Bir çok kriter ele alınmıştır. Çalışanların kıdemleri, yaşları, eğitim durumları, çalıştıkları bölüm, pozisyon ve cinsiyet kriterleri

göz önünde bulundurulmak kaydıyla çalışma motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının arasındaki ilişki incelenmiştir.

#### 6.5. Veri Toplama Araçları

Araştırma için kullandığımız anket formu katılımcıların geri dönüşünü arttıracak şekilde tasarlanmış ve önemli çalışmalardan faydalanılmıştır. Anket formunun üst kısmında anketin amacı, içeriği ve kullanımı hakkında kısa bir bilgi verilmiştir. Bu bilgiler, anketin güven vermesi ve geri dönüşün yüksek oranda olması için verilmiştir. Katılımcılara kimlik bilgilerini açıklamak zorunda olmadıkları özellikle söylenmiş olup anket sorularının dürüst ve kuşku duyulmaksızın cevaplanması sağlanmaya çalışılmıştır. Anket çalışmasına kişilerin kişisel olarak katılmaları sağlanmış olup firma yönetimleri anket çalışmasının herhangi bir aşamasına dahil edilmemiştir. Kişisel bilgiler kısmı katılımcıların kişisel özelliklerine uygun seçeneği işaretleyebilecekleri şekilde hazırlanmıştır.

Anket formunda kişisel bilgiler kısmını oluşturan soruların dışında, örgütsel bağlılığı ölçmek için 4, çalışma motivasyonunu ölçmek için 4, iş tatminini ölçmek için de 2 adet olmak üzere toplam 10 adet soru yer almaktadır.

Bu araştırmada katılımcılardan anket formunda yer alan beş dereceli Likert tipte skalada 1' den 5' e kadar olan seçeneklerden kendilerine en uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Çalışma motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilgili kavramlara ait değerlendirme seçenekleri şu şekilde sıralanmıştır: 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum.

#### 6.6. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmanın örneklemini olarak seçilen çeşitli sektör ve kurumlara gönderilen anket formlarından geri dönen ve değerlendirme için uygun bulunan 290 adet anket SPSS 11.5 (Statistical Package for Social Sciences) programına aktarıldıktan sonra

verilerin analiz ve yorumları yapılmıştır. Yapılan analizler şunlardır: anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tabloları, güvenilirlik testleri, faktör analizi, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren korelasyon analizleri. Yapılan analizler aşağıda açıklamalı olarak belirtilmiştir.

#### 6.6.1. Örnekleme Ait Demografik Göstergeler

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, çalıştığı kurumdaki pozisyonu, kıdem, medeni durum ve çalışılan bölüm değişkenlerini ölçen sorulara verilen cevaplar değerlendirilmiştir.

**Tablo.5. Yaş Değişkeni**

Yaş	Sıklık	Oran
30'dan az	150	%51,7
30-35	64	%22,1
36-40	39	%13,4
41-50	21	%7,2
51+	12	%4,1
Toplam	286	%98,6
Cevap Vermeyenler	4	%1,4
Toplam	290	%100,0

Ankete katılanlardan 286 kişi yaşlarını beyan etmiştir. Tablo 5'te görüldüğü gibi 30 yaş altı katılımcılar %51,7, 30-35 yaş arası katılımcılar %22,1, 36-40 yaş arası katılımcılar %13,4, 41-50 yaş arası katılımcılar %7,2, 51 yaş ve üstü katılımcılar ise % 4,1'dir. Bu soruya cevap vermeyen %1,4'tür.

**Tablo.6. Cinsiyet Dağılım Tablosu**

<b>Cinsiyet</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Oran</b>
Erkek	167	%57,6
Bayan	121	%41,7
Toplam	288	%99,3
Cevap Vermeyenler	2	%0,7
Toplam	290	%100,0

Tablo 6’te görüldüğü gibi ankete katılanların %57,6’sı erkek iken %41,7’si bayan çalışanlardan oluşmaktadır. Bu da gösteriyor ki ankete daha fazla erkek katılımcı olmuştur.

**Tablo.7. Eğitim Durumu Dağılım Tablosu**

<b>Eğitim durumu</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Oran</b>
İlkokul	7	%2,4
Lise	46	%15,9
Üniversite	172	%59,3
Master/Doktora	62	%21,4
Toplam	287	%99
Cevap Vermeyenler	3	%1
Toplam	290	%100,0

Tablo 7’de görüldüğü üzere anketimize katılanların çoğunluğu % 59,3 ile üniversite mezunudur. Ardından %21,4 ile master ve doktora, %15,9 ile lise ve %2,4 ile ilkokul mezunları gelmektedir. Anketimize katılanların büyük çoğunluğunun eğitim seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo.8. Medeni Durum Dağılım Tablosu**

<b>Medeni durum</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Oran</b>
Evli	136	%46,9
Bekar	149	%51,4
Toplam	285	%98,3
Cevap Vermeyenler	5	%1,7
Toplam	290	%100,0

Anket sorularını cevaplayan 290 kişiden 136'sı yani %46,9'u evli, 149'u yani % 51,4'ü ise bekar. Cevap vermeyen 5 kişi bulunmaktadır. Sonuç olarak anketimize katılanların yarısından biraz fazlasının bekar olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo.9. Çalışan Bölüm Dağılım Tablosu**

<b>Çalışılan bölüm</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Oran</b>
Üretim/Satın alma	57	%19,7
Muhasebe/FinansMali İşler	75	%25,9
Satış-Pazarlama	50	%17,2
Ar-ge/Kalite kontrol	48	%16,6
Genel Yönetim/İKY	45	%15,5
Bilgi İşlem	1	%0,3
Toplam	276	%95,2
Cevap Vermeyenler	14	%4,8
Toplam	290	%100

Tablo 9'de görüldüğü gibi ankete katılanların %25,9'u muhasebe, finans ve mali işlerle ilgilenen iş görenlerdir ve bu oranla en çok katılım bu bölümde

gerçekleşmiştir. %19,7 üretim ve satın alma, %17,2 satış pazarlama, %16,6 Ar-ge ve kalite kontrol, %15,5 genel yönetim ve iky, %0,3 bilgi işlem alanlarında çalışmaktadır. Toplam cevap 276 iken %95,2'ye tekabül etmektedir.

**Tablo.10. Pozisyon Dağılım Tablosu**

<b>Pozisyon</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Oran</b>
İşçi	30	10,0
Büro Çalışanı	105	%36,2
Ustabaşı -Usta	6	%2,1
Mühendis	41	%14,1
Müdür,Şef	91	%31,4
Üst Düzey Yönetici	2	%0,7
İşletmenin Sahibi- Ortağı	7	%2,4
Toplam	282	%97,2
Cevap Vermeyenler	8	%2,8
Toplam	290	%100,0

Anket bir çok meslek grubundan çeşitli pozisyonlardaki insanlara uygulanmıştır. Anketimize en çok cevap veren %36,2 ile büro çalışanları olmuştur. Daha sonra sırasıyla %31,4 ile müdür ve şefler, %14,1 ile mühendisler, %2,4 işletme sahipleri ve ortakları, %2,1 ile ustabaşı ve ustalar, %0,7 ile üst düzey yöneticiler sorularımıza cevap vermiştir.

Tablo 11'de görüldüğü gibi ankete en çok %63,4 ile 1-5 yıl arasında çalışan iş görenler katılmıştır. 6-10 yıl çalışanlar %17,9, 11-15 yıl arasında çalışanlar %10,7, 16 yıl ve üzeri çalışanlar ise %7,2 oranındadır.

**Tablo.11. Kıdem Dağılım Tablosu**

<b>Kıdem</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Oran</b>
1-5	184	% 63,4
6-10	52	% 17,9
11-15	31	% 10,7
16+	21	% 7,2
Toplam	288	% 99,3
Cevap Vermeyenler	2	% 0,7
Toplam	290	100,0

#### 6.6.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi dikkate alarak ölçümün içsel tutarlılığından gelir. Cronbach, 0,70 alfa ( $\alpha$ ) katsayısını içsel güvenilirlik için yeterli kabul etmiştir. Faktör bileşenleri ayrı ayrı güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve her bir faktör için sorulan soru adedi ve değişkenler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Tablo 12'ye bakıldığında örgütsel bağlılığın güvenilirlik katsayısının 0,75, çalışma motivasyonunun 0,72, iş tatmininin ise 0,88 olduğu görülmektedir. Hepsi 0,70'in üzerinde çıkmıştır. Bu da gösteriyor ki anketteki sorular birbirleri ile tutarlı bir şekilde aynı şeyi ölçmektedir. Böylece ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik koşullarını sağladığı görülmektedir. Hiçbir değişken güvenilirliği bozmamaktadır.

**Tablo.12. Tüm Faktörlere Ait Değişkenler ve Alfa Katsayıları**

<b>Faktörler</b>	<b>Değişken Adedi</b>	<b>Değişken Numarası</b>	<b>Alfa Katsayısı (<math>\alpha</math>)</b>
Örgütsel bağlılık	4	08,09,10,12	0,7544
Çalışma motivasyonu	4	16,17,18,19	0,7264
İş tatmini	2	67,68	0,8829

### 6.6.3. Faktör Analizleri

Faktör analizi ile ölçeğimizde yer alan soruların ankette belirtilen faktör altında toplanıp toplanmadığı saptamak amaçlanır. Eğer her soru kendi faktörü altında toplanıyorsa yapılan faktör analizi geçerlidir denilebilmektedir. Araştırmamızda deneklere yöneltilen 10 soruluk anketten elde edilen veriler faktör analizi aşamasında 3 faktör altında toplanması istenerek varimax çevrimiyle temel faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 13'te görüldüğü gibi iş tatmini, çalışma motivasyonu ve örgütsel bağlılık değişkenleri faktör analizine tabi tutulmuştur. Değişkenlerin faktör yükleri genellikle 0,70'in üzerindedir bu da faktör yüklerinin genellikle büyük ve tatminkar olduğunu gösterir. Üç değişkenin açıkladığı toplam varyans ise %67,653 olarak gerçekleşmiştir. Bu da faktörlerin arasında belirgin bir etkileşim olduğunu göstermektedir.



**Tablo.13. Çalışma Motivasyonu, İş tatmini ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Faktör Yükleri**

	Örgütsel bağlılık	Çalışma motivasyonu	Genel iş tatmini
Şirket bünyesinde çalışmayı sürdürmek için her türlü görevi kabul edebilirim.	,766		
Şirkete Büyük ölçüde bağlılık hissediyorum.	,725		
Şirketin geleceğini önemsiyorum.	,651		
Şirket için büyük çaba sarfediyorum.	,595		
İşimde başarılı olmayı çok önemsiyorum.		,773	
İşimi eksik yapınca kendimi kötü hissedirim.		,728	
İşimi iyi yaptığımda tatmin olurum.		,706	
Öncelikli başarılı olmak için çalışırım.		,682	
İşimden genel olarak tatmin duymaktayım.			,865
Bu kurumda yaptığım işin türü ile ilgili olarak tatmin duyuyorum.			,861

Açıklanan toplam varyans: %67,653; Rotasyon Yöntemi: Varimax

#### 6.6.4. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

İki değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için en sık kullanılan istatistiksel yöntem korelasyon analizidir. Tablo.13’de yer alan değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri, Cronbach’s Alfa ( $\alpha$ ) güvenilirlik katsayıları ve Pearson korelasyon katsayıları verilmiştir. Pearson korelasyon katsayıları değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamak amacı ile kullanılır. Buradan yola çıkıldığında, Tablo.14’te  $p < 0,01$  ve  $p < 0,05$  seviyesinde anlamlı olduğu görülen her ilişki için pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir.

**Tablo.14. Tüm Faktörlere Ait, Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları**

	Ort.	Standard Sapma	Örgütsel Bağlılık	Çalışma Mot.	İş Tatmini	Yaş
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	3,5681	,80594				
<b>Çalışma Mot.</b>	4,4750	,56039	<b>,420(**)</b>			
<b>İş Tatmini</b>	3,5457	1,00125	<b>,569(**)</b>	<b>,403(**)</b>		
<b>Yaş</b>	1,8846	1,15043	<b>,202(**)</b>	<b>,077</b>	<b>,147(*)</b>	
<b>Eğitim</b>	3,0070	,68955	<b>-,237(**)</b>	<b>,003</b>	<b>-,081</b>	<b>-,109</b>

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

\* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Yapılan korelasyon analizinin sonuçlarına göre, gerek çalışma motivasyonu ile iş tatmini ( $r=,403$ ;  $p<0,01$ ) gerekse çalışma motivasyonu ile örgütsel bağlılık ( $r=,420$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Demografik değişkenlerden yaş ile örgütsel bağlılık ( $r=,202$ ;  $p<0,01$ ) ve yine yaş ile iş tatmini ( $r=,147$ ;  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilere rastlanırken eğitim ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur ( $r= -,237$ ;  $p<0,01$ ). Buna göre yaşın artmasıyla örgüte bağlılık da artış görülmektedir. Ancak eğitim seviyesinin artması ile örgüte bağlılığın azaldığı anlaşılmaktadır. Öte yandan, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=,569$ ;  $p<0,01$ ).

Tablo 14 incelendiği zaman değişkenleri ilgilendirilen sorulara verilen cevapların ortalamalarının birinci sütunda yer aldığı görülmektedir. Buna göre; araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık ortalaması 3,56; çalışma motivasyonu ortalaması 4,47 ve iş tatminine ait ortalamanın ise 3,54 olduğu bulunmuştur. Bu verilerden katılımcıların ortalamanın üstünde bir çalışma motivasyonuna sahip olduğu söylenebilir.

### 3.6.5. Regresyon Analizi

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için regresyon analizi kullanılır. Aşağıdaki tabloda bağımsız değişkenlerin; örgütsel bağlılık ve iş tatmini olduğu, bağımlı değişkenin ise motivasyon olduğu görülmektedir.  $R^2$  değeri bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken değişimini ne derece açıklayabildiğini, F değeri modelin bütün olarak anlamlılığını,  $\beta$  değeri bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin şiddetini, p değeri ise anlamlılık derecesini ifade etmektedir.

**Tablo.15. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Çalışma Motivasyonuna Etkisi**

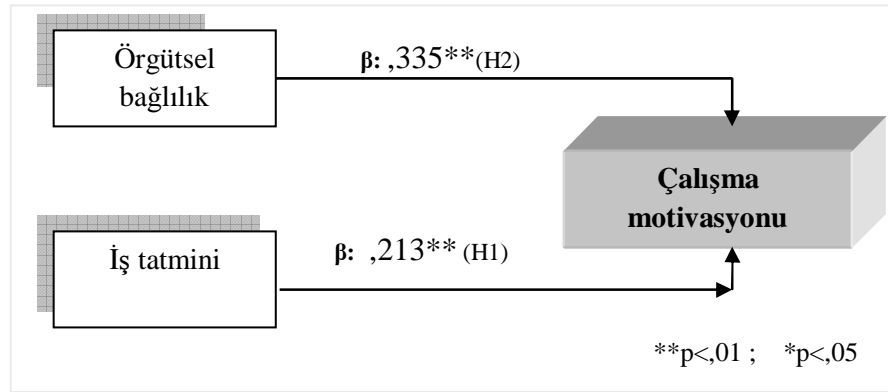
<b>Bağımsız Değişkenler:</b>	<b>Bağımlı Değişken: Motivasyon</b>		
	<i>Std: Beta Katsayısı</i>	<i>t</i>	<i>p Değeri</i>
Örgütsel bağlılık	,335	4,635	,000
İş tatmini	,213	2,945	,004
<b><math>R^2</math>: ,238</b>	<b>F: 33,785</b>	<b>p: ,000</b>	

Tablo.15, çeşitli meslek gruplarına yapılmış anket değerlendirilerek örgütsel bağlılık ve iş tatmininin motivasyon üzerine etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları oluşturulmuştur. Tabloda görüldüğü üzere model anlamlı (F: 33,785; p: ,000) olup  $R^2$  değeri ,238 olarak bulunmuştur. Modelde bağımsız değişkenlerden iş tatmini ( $\beta$ : ,213; p: ,004) ve örgütsel bağlılık ( $\beta$ : ,335; p: ,000) çalışma motivasyonunu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir. Ancak örgütsel bağlılığın motivasyon üzerine olan etkisinin, iş tatmini etkisinden daha fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo.16. Regresyon Analizleri Sonuçlarına Göre Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu**

<b>HİPOTEZLER</b>		<b>KABUL /RED</b>
H1	İş tatmini çalışma motivasyonunu pozitif yönde etkilemektedir.	<b>KABUL</b>
H2	Örgütsel Bağlılık çalışma motivasyonunu pozitif yönde etkilemektedir.	<b>KABUL</b>

Araştırmamızda öne sürdüğümüz hipotezlerin kabul veya red edildiğine dair sonuçlar Tablo 16’da görülmektedir. Söz konusu tabloda araştırma modeline göre öne sürdüğümüz 2 hipotez de % 1 önem derecesiyle istatistiksel olarak anlamlı çıkarak kabul edilmiştir. Elde ettiğimiz bulgular ışığında oluşturduğumuz nihai model ise Şekil 6’da sunulmuştur.



**Şekil.6. Örgütsel bağlılık ve İş Tatmininin Çalışma Motivasyonuna Etkisi**

## SONUÇ

Günümüzde iş görenlerin zamanlarının çoğunu iş yerlerinde geçirdiğini görmekteyiz. İş yerleri, iş görenlerin adeta evi haline gelmiştir. Zamanın büyük bir kısmını iş yerinde geçiriyor olmak iş görenleri oldukça etkilemektedir. Kişilerin performans ve verimliliğinin düşmesini istemeyen örgütler iş görenleri nasıl motive edebilecekleri, nasıl iş tatminini sağlayacakları ve kişileri örgüte nasıl bağlayacakları sorularına yanıt aramaya başlamışlardır. Bu soruların yanıtını ararken insan unsurunun ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmıştır. İnsansız bir işletme söz konusu olamayacağından örgütler iş görenleri mutlu etmek için çeşitli yöntemlere başvurmaya başlamıştır.

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları şeklinde de tanımlanabilir (Koçel, 2001, s.368). Fakat motivasyon kişiden kişiye değişmektedir. Kimi insanı ücret motive ederken kimi insanı da saygı görme, takdir edilme gibi unsurlar motive edebilir. Kuramların ikiye ayrıldığından bahsetmiştik. Kapsam ve süreç kuramları. Gereksinimleri sıralayan davranışları harekete geçiren, süresini ve yönünü belirleyen etmenlerin bireyin içinde bulunduğu fikrine sahip kuramlar kapsam kuramlarıdır. Kişiden kişiye büyük ayrımlılık gösteren, örgütsel, toplumsal etkileşim sonucu sürekli değişen gereksinimleri sıralamak yerine çalışan insanın davranışını belli amaca yönelten sürecin nasıl işlediğinin çözümlenmeye çalışıldığı kuramlara süreç kuramları denir (İncir, 1990, s.7). Maslow, Herzberg, Mc Clelland, Alderfer, Skinner, Lawyer ve Porter gibi bir çok düşünür çeşitli kuramlar geliştirmiştir. Motivasyon için farklı tanımlar yapılırsa da ve üstüne farklı kuramlar geliştirilse de ne kadar önemli olduğu gerçeği değişmez. Bu nedenle örgütler motivasyon konusunda hassas davranmalı ve iş görenlerden daha çok verim ve performans almak için motivasyonu sağlamalıdır.

İş tatmini günümüzde çok önemli bir kavram haline gelmiştir. Bir işletmenin sadece karlı olması ya da sektördeki yeri önemli değildir. Başarı için asıl önemli olan insan kaynağıdır. Mutlu ve işini seven iş görenlerin performansı verimi daha yüksek olacak ve örgüte faydası oldukça yüksek olacaktır. Çalışanlar işinden her yönü ile memnun olabilir, fakat ücret, fiziksel ortam gibi herhangi bir yönden de tatmin

olmayabilir. Yapılan araştırmalar işin bu tür boyutlarına verilen önemin iş tatminini arttırdığını göstermektedir. Ayrıca eğer iş görenin kişiliğine uyar, değerleriyle rtşirse ve yeteneklerini de kullanabiliyorsa iş tatminin arttığı görülür. Iř görenler işlerinden hem ruhsal hem de fiziksel olarak etkilenebilir. Bunun yanı sıra iş görenlerin iş tatmini sağlanırsa işlerine sadakatle bağlanır ve ürettikleri ürün ya da hizmet de daha kaliteli olur. Sonuç olarak iş tatmini de bir işletmenin başarısı için oldukça önem taşımaktadır.

Örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç, örgüt yararına yüksek düzeyde çaba sarfetmek ve örgütün bir yesi olarak kalmaya istekli olmak şeklinde ifade edilir ve bağlılık iş görenin örgütsel amaçlar doğrultusunda daha fazla çaba göstermesine neden olur. Iř gücünün kendisi kaynak durumunda olmakla beraber hem kendinde var olan potansiyeli, hem de diğer kaynakları kullanacak olan bir güçtür. Örgütsel bağlılık e ayrılır: Duygusal normatif ve devam bağlılığı. Duygusal bağlılığın olumlu etkilerinden bahsetmek gerekirse bunların performansın yükselmesi, iş gücü devrinin azalması, işten ayrılma niyetinin olmaması. Devam bağlılığında rgttten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağının düşünülmesi nedeniyle, örgüt üyelerinin devam ettirilmesidir. Özellikle ileri yaştaki çalışanların daha çok yatırım yaptıkları ve ayrılmaları durumunda kendilerine maliyet getireceği düşüncesine dayanmaktadır. Normatif bağlılıkta ise ahlaki açıdan işletmeye karşı bir sorumluluk hissedilir. Üçünün ortak noktası ayrılma isteğini azaltmasıdır.

Tatmin olmuş bir iş görenin motive olması için gerekli zemin hazırlanmış olur veya motive olmuş bir kişi de tüm çaba ve eylemlerinin sonucunda tatmin olabilir denmesi yanlış olmaz Bir iş görenin işinden tatmin olması ve motivasyonunun sağlanması işletmenin başarısı için önemli bir unsurdur. Iř tatmini ve motivasyonun yüksek olmasının iş gören mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının iş görenin işine yabancılık duymasına neden olduğu ve de işe karşı ilgisizliğin ve uyumsuzluğun geliştiği görülmektedir. Bu da iş performansını ve verimliliği olumsuz etkilemektedir. Iř görenlerin tatmini sağlanmadıkça ve motive edilemedike işe geç gelirler, devamsızlık yaparlar, işten ayrılırlar. Fakat eğer tam tersi olursa iş gücü devrinin de azaldığı görülür. Motivasyon ve iş tatmini sağlanamadığı durumlarda iş görenler işe yabancılaşır, kızar, küser, saldırgan

davranışlarda bulunabilir, düşük moralle çalışır, devamsızlık yapabilir, grev yapabilir, kazalarda artış olabilir, işten ayrılabilirler vs. Bu nedenle bir işletme için iş görenlerin motive edilmesi ve iş tatmininin sağlanması yüksek önem arz etmektedir.

Yapılan bir çalışmada, motivasyon ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu Motivasyon ile çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır. Devamlılık bağlılığı ile arasında zayıf ve negatif bir ilişki vardır ( Sabuncuoğlu, 2007).

İş görenlerin örgütsel bağlılıkları ne kadar yüksek olursa, çalışma motivasyonları da o kadar yüksek olmaktadır. Fakat 2 kavram arasındaki en güçlü ilişki iş görenler kendilerini örgütün bir parçası olarak hissettiklerinde ve işlerinden tatmin olduklarında gerçekleşir (Linz, 2004).

İş tatmini ve örgütsel bağlılığın sonucu olan devamsızlık ve işgücü devri arasında sürekli ve ters bir ilişki vardır. Fakat işten ayrılma niyetinin tatmin düzeyiyle alakalı olduğu ifade edilmiştir. İşlerinde tatmin olan ve örgütlerine bağlı iş görenlerin işten ayrılma niyetleri düştüğü gibi örgüte bağlılıkları da devam eder. İşinden tatmin olmuş iş gören, tatmin olmayana göre örgüte daha faydalı olur ve istekli çalışır.

Araştırmamızda örgütsel bağlılık ve iş tatminin çalışma motivasyonu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma İstanbul'da yerleşik olan finans, sigorta ve imalat sektöründe faaliyet gösteren 24 farklı firmada çalışan 290 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırma anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Motivasyonun bağımlı değişken olduğu araştırmamızda motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki pozitif yönlü çıkmıştır. İş tatmini de aynı şekilde motivasyon ile pozitif yönlü bir ilişki içindedir. Yaş ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcutken eğitim ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır. Yani kısacası yaşın artmasıyla örgüte bağlılık ve iş tatmini artarken, eğitim düzeyinin artmasıyla örgüte bağlılığın azaldığı görülmektedir. Bunun yanı sıra iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde de pozitif bir ilişki olduğu bulgulanmıştır.

Çalışma kapsamında yapılan korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki anlamlılık düzeyi incelenmiş olup, her bir korelasyon analizi sonuçları göstermektedir ki örgütsel bağlılık ile motivasyon, örgütsel bağlılık ile iş tatmini ve motivasyon ile iş tatmini arasında ise istatistiksel olarak pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Yani örgütsel bağlılıkta meydana gelen bir artış iş tatminini ve bireyin motivasyonunu da arttıracaktır. Görüldüğü gibi üç kavramda birbiriyle oldukça bağlantılıdır.

Son olarak regresyon analizi ile değerlendirme yapılmıştır ve burada bağımsız değişkenlerden örgütsel bağlılık ile iş tatmini, bağımlı değişken olan motivasyon üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Değerlendirme yapıldığında ise analiz sonuçları göstermektedir ki işe örgütsel bağlılığın motivasyon üzerine olan etkisi, iş tatmininin etkisinden daha fazladır. İş görenlerin ahlaki açıdan işletmeye bağlı olduklarında ve gerçekten işletmeyi sevdikleri zaman, kendilerini işletmenin bir parçası olarak gördüklerinde motivasyonları da yüksek olur. Örgütsel bağlılığı arttıkça motivasyonunun da arttığı görülmektedir.

Çalışma motivasyonu performans ve verimliliğin artırması oldukça önemlidir. Motive olan iş görenler mutlu çalışanlar haline gelirler. İş tatmini ve örgütsel bağlılığın motivasyon üzerinde ne kadar etkili olduğunu gördük bu da gösteriyor ki yöneticiler çalışma motivasyonunun artması için çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını arttıracak adımlar atmalıdırlar. Yöneticilere ve örgütlere, çalışanları takdir etmek, çalışan değerli olduğunu hissettirmek, adil bir maaş ve performans sistemi kurmak, kurum kültürünü oluşturmak, prim, kar payı vermek, iş rotasyonu yapmak, iş tanımlarını doğru yapmak, doğru iletişim kurmak gibi bir çok öneride bulunulabilir.

Araştırmacılara da bir takım önerilerde bulunulabilir. Bu araştırmada, finans ve imalat sektöründe faaliyet gösteren firmalara uygulama yapıldı, aynı çalışma farklı hizmet sektörlerinde yer alan firmalara ve ticari kurumlarda çalışanlar üzerinde uygulanabilir. Kamu sektör çalışanlarına da uygulama yapılarak, kamu sektör çalışanı ile özel sektör çalışanları arasındaki farklılıklar analiz edilebilir. Farklı demografik değişkenlerin motivasyon ile ilişkisine bakılabilir.



Motivasyona etki edebilecek başka değişkenlerin (duygusal zeka, içsel/dışsal kontrol, başarı güdüsü, kişilik özellikleri, yönetici desteği, yöneticiye güven, örgütsel adalet algısı vs.) etkisine de bakılabilir. Analizlere sözkonusu bu kavramlar da dahil edilebilir. Bu çalışmada örgütsel bağlılık ve iş tatmini tek boyutlu olarak ölçüldü. Bir başka çalışmada çok boyutlu (duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı ile iş tatmini boyutları olan işin kendisinden tatmin, terfiden tatmin, yöneticiden tatmin, iş arkadaşlarından tatmin, ödemelerden tatmin gibi) olarak ölçülebilir.

## KAYNAKLAR

- Acar, A.C., Adal, Z., Ataay, İ.D., Dündar, G., Özçelik, A.O., Sadullah, Ö., Tüzüner, L., Uyargil, C., (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Akgemci T. , Çelik A. ve Şimşek Ş. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Allen N. J. ve Meyer, J. P. (1990). *The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*. Journal of Occupational Psychology, 63, s.1-18.
- Alpay, G. (1980). *Devlet Teşebbüslerinde Ücret ve Maaş Yönetimi*. Boğaziçi Yayın. 160.
- Arnold, R., Blumenson D. ve Germann R. (1989). *Working&Linking It*. New York: Fawcett Gold Medal.
- Aslan, L. (2004). *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler Motivasyon*. İstanbul: B2D Yayın ve İletişim Hizmetleri.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme, Kuram, Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem Yayın.
- Barnet, J.H. ve Karson, M.J. (1989). *Managers, Values an Executive Decisions: An Exploration of the Role of Gender, Career, Stage, Organizational Level, Function and Results in Managerial Decision Making*. Journal of Business Ethics, s.747-748.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel Davranış (İnsanın Üretim Gücü)*. Ankara: Gül Yayınevi.

- Bayram, L. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Sayıştay Dergisi.59, s.126-132
- Baysal, A.C. ve Tekarslan E. (1996). *İşletmeler için Davranış Bilimleri*. İstanbul: Akrol Yayın.
- Berry, M.L. (1998). *Psychology at Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New York: Mc Graw Hill
- Berzek, M.N. (1984). *İş görenlerin Çalışmaya Güdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Yayınları, 359.
- Bozkır, Y. , Örucü E. ve Yumuşak S. (2006). *Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 13 (1).
- Brown, S. (1996). *A Meta Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement*. Psychological Bulletin, 12 (2), s.244.
- Ceylan A. ve Çakar, N.D. (2005). *İç Motivasyonun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri*. Doğuş Üniversitesi S.B.E. Dergisi.6 (1), s.55-56.
- Cohen A. (1992). *Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis*. Journal of Behaviour, 13, s.143-150.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetinkanat, A.C. (2000). *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Çımrın D., Uyguç N. (2004). *DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler*. DEÜ İ.İ.B.F Dergisi, 19 (1), s. 91-99.
- Davis, K. (1998). *İşletmelerde İnsan Davranışı* (Çev. K.Tosun).İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Dubrin, A.J. (1974). *The Practice of Managerial Psychology*. Pergamon Pres Inc.
- Dursun B. (1996). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdem, A.R. (1997). *İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları*, PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi. 3, s.68-77
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ergül, B. (2010). *Seminer Çalışması*. Trakya Üniversitesi S.B.E. İşletme Yönetim Organizasyon Yüksek Lisans Programı. 10.04.2010, <http://www.angelfire.com/nt/zeus/yl/s20.doc>.
- Erkal, M. (1996). *Sosyoloji (Toplum Bilimi)*. İstanbul: Der Yayınları.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Foster, J.J. (2000). *Introduction to Work and Organizational Psychology*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Garih, Ü. *İş Hayatında Motivasyon*. İstanbul: Hayat Yayınları.

- Gould S., Penley L.(1988). *Etzioni's Model of Organizational Involment: A Perspective For Understandy Commitment to Organizations*. Journal of Organizational Behaviour, 9.
- Gönen, E., Kalıncara V., Özgen Ö. (1988). *Mutfak Çalışma Merkezlerinde Optimum İş Yüksekliği ve Antropometrik Ölçüm İlişkisi Üzerine Ergonomik Bir Araştırma*. Ankara: MPM Yayınları, 379, s.313.
- Gözener, E., Sayın S. (2007). *Devlet ve Özel Hastanelerdeki Hekimlerin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması*. E-Eğitim, Bilim ve Sanat Dergisi. 16.
- Griffin R. ve Morhead G. (1989). *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Gül, H. ve İnce M. (2005). *Örgütsel Bağlılık: Yönetimde Yeni Bir Paradigma*. Çizgi Yayınları.
- Gül, H. ve Oktay, E. (2009), *Ücret, Kariyer, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler: Karaman Valiliğinde Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 21, s.223-236.
- Hagemann, G. (1997). *Motivasyonun El Kitabı*. Rota Yayın Yapım
- Hatici, M. (1997). *Organization Theory*. Great Briatin: Oxford University Press.
- .
- Ivancewich J.M., Matteson M.T. (1996). *Organizational Stres and Management*. Irwin Publishing.
- İnan, Ö. (2000). *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.
- İncir, G. (1984). *Çalışanları İsteklendirmede Birkaç Özendirici*. Verimlilik Dergisi.13 (4), s.82-83.

- İncir, G. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 401.
- İşcan Ö.F. ve Sevimli F. (2005). *Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu*. Ege Üniversitesi Yayınları. 5 (1-2), s.55-63.
- Kanter, R.M. (1968). *Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities*. American Sociological Review. 33, s.499-517.
- Kirel, Ç. (1999). *Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini, İş Bağlılığı İlişkisi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi.28 (2), s.115-132.
- Kirel, Ç. ve Özkalp E. (1996). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları. 111, s.923.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Lafasto, M.J., Larson E. (1989). *Teamwork*. Newbury Park: Sage Publications Inc.
- Lawyer, E.E. (1983). *Pay and Organization Development*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Linz, S. (2004). *Motivating Russian Workers: Analysis of Age and Gender Differences*. Journal of Socio-Economics, 37 (2), s.694-717.
- Locke, E.A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. Chicago: Handbook of Industrial and Organizational Psychology.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*, İstanbul: Mc Graw-Hill Inc.
- Mowday, R.T., Lyman W.P ve Steers R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Pres.

- Moynihan D.P ve Pandey S.K. (2007). *Finding Workable Levers Over Work Motivation*. Administration and Society, 39 (7), 808-815.
- Munn, N. (1968). *Psikoloji, İnsan İntibaklarının Esasları*. (Çev. Nahit Tendar). İstanbul
- Onaran, O. (1979). *Maslow Kuramının Türk Kamu Kesiminde Uygulaması Tebliği, Yönetim Psikolojisi*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Özgen H., Öztürk A., Yalçın A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi
- Paul W.J. ve Robertson K.B. (1976). *Job Enrichment and Employee Motivation*. Gower Pres.
- Pietrzak D., Testa R., Williams J.M. (1998). *The Development of the Cruise Line Job Satisfaction Questionnaire*. Journal of Travel Research, 36.
- Robbins, S.P. (1992). *Organizational Behavior, Controversies and Application*. New York: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, E.T. (2007). *Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Ege Akademik Bakış, 7 (2), s.624.
- Sabuncuoğlu, Z. (1984). *Çalışma Psikolojisi*. Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi.
- Spector, E.P. (1996). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. New York: John Wiley&Sons Inc.
- Spector, E.P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assesment, Cause and Consequences*. Sage Publications Inc.
- Şimşek, L. (1995). *İş Tatmini*. Verimlilik Dergisi. M.P.M Yayınları. 2, s.167.

Us, A.T. (2007). *İşletmelerde Motivasyon*. İstanbul: İgiad Yayınları.

Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.

Uyargil, C. (1988). *İş tatmini ve Bireysel Özellikler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Platin Kitabevi.

Yalçın, S. (1988). *Personel Yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.

Yoder, D. (1963). *Personnel Principles and Policies*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall Inc.

Yüksel Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.





## BEYKENT ÜNİVERSİTESİ

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi İşletme Fakültesi tarafından yürütülmekte olan “*çalışma motivasyonu*” konulu yüksek lisans tezi ile ilgilidir. Araştırmanın değeri ve başarısı tümüyle sizin katılımınıza ve açık kalpliliğinize bağlıdır. Araştırma sorularını cevaplayanların kimliği değil, verilen cevaplar önemli olduğundan soru formunda kimlik sorulmamıştır. Elde edilen bilgiler tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, bu çalışma da üniversite ile iş hayatı arasındaki ilişkileri geliştirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz. Çok değerli katkılarınız için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz, Saygılarımızla...

**Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ**

**Sibel KÜÇÜK**

---

---

**Aşağıda cevaplayacağınız her soru için 1-5 arasında sadece bir rakam işaretlenecektir. Rakamların anlamları aşağıdaki belirtilmiştir**

**Örnek:** İşim hayatımın merkezidir. ....4....

**1= Kesinlikle katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Kararsızım; 4= Katılıyorum; 5= Kesinlikle katılıyorum**

- 
- 1) Şirketin geleceğini önemsiyorum .....
  - 2.) Şirket bünyesinde çalışmayı sürdürmek için her türlü görevi kabul edebilirim.
  - 3) Şirket için büyük çaba sarf ederim.....
  - 4) Şirkete büyük ölçüde bağlılık hissediyorum.....
  - 5) İşimi iyi yaptığımda tatmin olurum .....
  - 6) İşimi eksik yapınca kendimi kötü hissederim.....
  - 7) İşimde başarılı olmayı çok önemserim.....
-

- 
- 8) Öncelikle başarılı olmak için çalışırım.....
- 9) İşimden genel olarak tatmin duymaktayım.....
- 10) Bu kurumda yaptığım işin türü ile ilgili olarak tatmin duyuyorum.....
- 

### **Kişisel Bilgiler**

#### **Hangi Bölümde Çalışıyorsunuz?**

- 1 ) Üretim/Satın Alma
- 2) Muhasebe/Finans/Mali İşler
- 3) Satış/Pazarlama
- 4) Ar-Ge/Kalite Kontrol
- 5) Genel Yönetim/İKY

#### **İşletmedeki Pozisyonunuz:**

- 1) İşçi
- 2) Büro Çalışanı
- 3) Ustabaşı veya Usta
- 4) Mühendis
- 5) Orta Kademe Yöneticisi (Müdür, Şef, vs.)
- 6) Üst Düzey Yönetici
- 7) İşletmenin Sahibi/Ortağı

#### **Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz:**

- 1) 1-5 yıl
- 2) 6-10 yıl
- 3) 11-15 yıl

4)16 yıl ve üstü

**Cinsiyetiniz:** 1)Erkek 2) Bayan

**Yaşınız:** 1) 30'dan az 2) 30-35 3) 36-40 4) 41-50

5) 51 ve üstü

**Medeni Durumunuz:** 1) Evli 2) Bekar

**Eğitim Durumunuz:** 1) İlk Okul/ İlk Öğretim 2) Lise 3)Üniversite

4) Master/Doktora

**Sahip Olduğunuz Çocuk Sayısı: .....**

**Evinizle İşiniz Arasındaki Mesafe....**1)Çok Uzak 2) Uzak 3) Orta Uzaklıkta

4) Yakın) 5) Çok Yakın

**Değerli katkılarınızdan ötürü çok teşekkür ederiz.**

## ÖZGEÇMİŞ

20 Haziran 1983 tarihinde Samsun'da doğdum. İlkokulu bitirdikten sonra orta ve lise öğrenimimi Ümraniye Anadolu Lisesi'nde tamamladım. 2001 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Uluslar arası İlişkiler Bölümüne devam ettim. 2005 yılında mezun olduktan sonra 2006 yılında iş hayatına başladım. Bir yıl özel bir bankada çalıştıktan sonra 2007 yılında bu bankadan ayrıldım. 2007 şubat ayında halen çalışmakta olduğum bir başka özel bankada çalışmaya başladım. 2008 yılında İstanbul Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Sertifika programına 4 ay süreyle devam ettim. 2008 ekim ayında da Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.