



T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**BRANŞ ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI İLE İŞ
DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ
(ZONGULDAK ÖRNEĞİ)**

Hüseyin ERBAKICI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Reşat SADIK

DÜZCE 2019

KABUL VE ONAY

**Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Lisans Programı Çerçevesinde yürütülmüş olan
“Branş Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin
İncelenmesi (Zonguldak Örneği)”**

adlı çalışma, aşağıdaki jüri tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

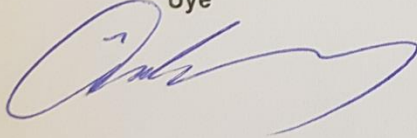
Tarihi: 26/08/2019

TEZ SINAV JÜRİSİ

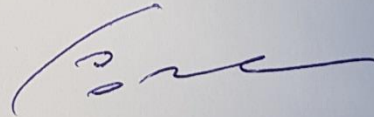
Dr. Öğ. Üyesi Reşat SADIK
Düzce Üniversitesi
Başkan



Doc. Dr. Nurper ÖZBAR
Düzce Üniversitesi
Üye

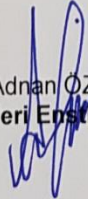


Dr.Öğ. Üyesi Atakan ÇAĞLAYAN
İstanbul Gedik Üniversitesi
Üye



Yukarıdaki Tez, Yönetim Kurulunun 28 08 / 2019 tarih ve 2019/270 sayılı kararı ile kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Adnan ÖZCETİN
Sağlık Bilimleri Enstitü Müdürü



BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığı beyan ederim.

26/08/2019

Hüseyin ERBAKICI

Hüseyin ERBAKICI



ÖNSÖZ

Yapmış olduğum bu tez çalışmasında desteğini esirgemeyen, bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım üzerimde çok büyük emeği bulunan Yüksek Lisans Tez Danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Reşat SADIK hocama, “sen yaparsın, bitir tezini” diye destek veren Dr. Öğr. Üyesi Ömer SİVRİKAYA hocama, beni “yine mi tez, bitmedi mi daha” diyerek motive eden canım eşim Tuğçe ERBAKICI’ya teşekkür ederim.

Yüksek lisans yapmam konusunda ve çalışma sürecinde yardımcı olan Doçent Oğuzhan KARADENİZ’e, öğretmenlere ölçekleri uygularken okul okul benimle gezen Gürol KESERCİ ile Şahin ÖREN hocalarıma ve Zonguldak okul müdürlerine yardımlarından dolayı teşekkürü borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

BEYAN	i
ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLOLAR LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	1
1.2. Çalışmanın Sınırlılıkları	2
1.3. Araştırmada Kullanılan Tanım ve Kavramlar	2
2. GENELBİLGİLER	3
2.1. Öğretmenlik Kavramı	3
2.2. Örgüt Kavramı	4
2.3. Örgütsel Bağlılık	5
2.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi	5
2.3.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	8
2.3.2.1. Mowday'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	8
2.3.2.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	11
2.3.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	11
2.3.2.4. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	12
2.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	14
2.3.3.1. Kişisel Faktörler	15
2.3.3.2. Örgütsel Faktörler	15
2.3.3.3. Durumsal Faktörler	16
2.3.3.4. Diğer Faktörler	17
2.3.3.5. Örgütsel Bağlılığı Arttıran Faktörler	17
2.3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	19
2.3.4.1. Düşük Derecede Örgütsel Bağlılık	19
2.3.4.2. İlimli Derecede Örgütsel Bağlılık	20
2.3.4.3. Yüksek Derecede Örgütsel Bağlılık	20

2.4. İş Doyumu	21
2.4.1. İş Doyumu Kavramının Tanımı ve Önemi	21
2.4.2. İş Doyumunun Boyutları	22
2.4.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	23
2.4.3.1. Bireysel (Kişisel) Özellikler	23
2.4.3.1.1. Yaş	23
2.4.3.1.2. Cinsiyet	24
2.4.3.1.3. Kişilik	25
2.4.3.1.4. Eğitim	25
2.4.3.1.5. Kıdem	25
2.4.3.2. İş ile İlgili Özellikler	26
2.4.3.2.1. İş ve İşin Niteliği	26
2.4.3.2.2. Yükselme Olanğı	27
2.4.3.2.3. Çalışma Koşulları	28
2.4.3.2.4. Takdir ve Ödüller	28
2.4.3.2.5. Ödeme/Ücret	29
2.4.4. İş Doyumu Teorileri	29
2.4.4.1. İçerik Teorileri	29
2.4.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	30
2.4.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	32
2.4.4.1.3. Alderfer'in Varlık İlişki Gereksinim (VİG) Teorisi	33
2.4.4.1.4. McClelland'ın Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi	36
2.4.4.2. Süreç Teorileri	36
2.4.4.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	37
2.4.4.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi	39
2.4.4.2.3. Locke'un Amaç Teorisi	41
2.4.5. İş Doyumunun Sonuçları	42
2.4.6. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları	43
3. GEREÇ VE YÖNTEM	45
3.1. Araştırmanın Modeli	45
3.2. Çalışma Grubu	45
3.3. Veri Toplama Araçları ve İşlem Yolu	45
3.4. Verilerin Analizi	46

4. BULGULAR	47
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	56
5.1. Öneriler	60
KAYNAKÇA	61



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler	47
Tablo 2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin Cinsiyetlere göre değişkenlerin Mann U Whitney Test Sonuçları	48
Tablo 3. Araştırmaya katılan öğretmenlerin Medeni Duruma göre değişkenlerin Mann U Whitney Test Sonuçları	49
Tablo 4. Araştırmaya katılan öğretmenlerin Branşlara göre Kurskal Wallis testi sonuçları	50
Tablo 5. Araştırmaya katılan öğretmenlerin Yaş Gruplarına göre Kurskal Wallis testi sonuçları.....	52
Tablo 6. Araştırmaya katılan öğretmenlerin Mesleki Kıdem Yılına göre Kurskal Wallis testi sonuçları	53
Tablo 7. Araştırmaya katılan öğretmenlerin Kurumdaki Kıdem Yılına göre Kurskal Wallis testi sonuçları	54
Tablo 8. Araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu korelasyonu	55

ŞEKİL LİSTESİ

1. Örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı	9
2. Örgütsel bağlılıkta davranışsal bakış açısı	10
3. Yaş ve iş doyumu ilişkisi	24
4. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modeli	31
5. Herzberg'in çift faktör kuramına göre hijyen ve motive edici etmenler	33
6. Alderfer'in varlık ilişki gereksinim (VİG) teorisine göre ihtiyaçlar	34
7: Hayal kırıklığı ve geri çekilme	35
8. Vroom'un beklenti ya da ÇAB teorisi	38
9. Girdiler ve çıktılar listesi	40
10. Kişinin girdileri ve çıktıları sonucu eşitlik ve eşitsizlik	40
11. İş doyumu neden - sonuç ilişkisi	44

ÖZET

BRANŞ ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI İLE İŞ DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ (ZONGULDAK ÖRNEĞİ)

Hüseyin ERBAKICI

Yüksek Lisans Tezi, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Tez Danışmanı Dr. Öğr. Üyesi Reşat SADIK

Ağustos 2019, 79 Sayfa

Bu çalışma Zonguldak ilinde görev yapmakta olan branş öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlamaktadır. Araştırmanın çalışma grubu 2018 – 2019 eğitim öğretim yılında Zonguldak Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda çalışan Beden eğitimi, Türkçe, Matematik, Sınıf, Görsel Sanatlar ve İngilizce branşında, 161 kadın 164 erkek olmak üzere toplan 325 gönüllü öğretmenlerinden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak demografik bilgiler formu, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen Türkçeye Karagüzel tarafından uyarlanan örgütsel bağlılık ile Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen Baycan tarafından Türkçeye uyarlanan Minnesota İş Doyumu ölçeği kullanılmıştır.

Demografik bilgilerin analizinde ortalama, yüzde ve frekans analizleri kullanılmıştır. Veriler normal dağılmadığından çalışmada parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis, Mann Whitney U ve Spearman korelasyonu testleri kullanılmıştır. Veriler, SPSS 22.0 programıyla analiz edilmiş ve anlamlılık değeri ($P < 0.05$) olarak alınmıştır.

Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin iş doyum düzeylerinde; medeni durum, yaş grubu, mesleki ve kurum kıdem yılına göre anlamlı fark görülmezken; cinsiyet ve branş türü değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde; yaş grubu, mesleki ve kurum kıdem yılına göre anlamlı fark görülmezken; cinsiyet, medeni durum ve branş türü değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar görülmüştür. Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu alt boyutları arasında yapılan analizlerde istatistiksel olarak düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar sözcükler: Branşlar, İş doyumunu, Örgüt, Örgütsel bağlılık.

ABSTRACT

THE RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION OF BRANCH TEACHERS (ZONGULDAK SAMPLE)

Hüseyin ERBAKICI

Master of Thesis, Department of Physical Education and Sport

Supervisor: Assistant Prof. Reşat SADIK

August 2019, Page 79

This study aims to investigate the relationship between organizational commitment and job satisfaction of branch teachers in Zonguldak. The study group of the study consists of 325 volunteer teachers (161 female, 164 male) in the fields of Physical Education, Turkish, Mathematics, Primary School class, Visual Arts and English, working in schools of Zonguldak National Education Directorate in 2018 – 2019 academic year. The demographic information form, the organizational commitment which was developed by Allen and Meyer (1990) and adapted to Turkish by Karagüzel and the Minnesota Job Satisfaction scale, developed by Weiss, Davis, England and Lofquist (1967) and adapted to Turkish by Baycan, are used as the data collection tools.

Mean, percentage and frequency analyzes are used in the analysis of demographic information. Since the data are not distributed normally, nonparametric tests Kruskal Wallis, Mann Whitney U and Spearman correlation tests are used. Data are analyzed with SPSS 22.0 program and the significance value is taken as $P < 0.05$).

As a result of the analysis, for the teachers' job satisfaction levels; while no difference was seen in marital status, age group, professional and institutional seniority years we see in gender and branch types. For the organizational commitment levels of teachers; while there is no significant difference according to age group, professional and institutional seniority year, significant differences are observed according to variables of gender, marital status and branch type. In the analyzes done between the organizational commitment and job satisfaction sub-dimensions, statistically low level positive relationship is seen. Various suggestions are made according to the findings.

Keywords: Branches, Job satisfaction, Organization, Organizational commitment.

1. GİRİŞ

Zonguldak ilinde görev yapmakta olan branş öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve iş doyumlarının incelenmesi bağlamında yürütülen bu çalışmada önce araştırmanın amacı ve önemi, sınırlılıkları ile çalışmaya ilişkin literatüre yer verilmiştir. Devamında ise genel bilgiler ele alınıp, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ile ilişkilendirilerek değerlendirilmiştir. Çalışmanın son aşamasında ise araştırmanın yöntem, veri toplama aracı ve analizi, bulgular, tartışma ve sonuçlar kısmına yer verilerek çalışma sonuçlandırılmıştır.

1.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

İçinde bulunduğumuz yüzyılda dünya hızla değişim göstermekte ve küreselleşmektedir. Bu değişime toplumun her kesiminin ayak uydurması gerekmektedir. Örgütler, çalışanlarının sürekli gelişimlerini destekleyecek ve dolayısıyla da kendi verimliliklerini arttıracak arayışlar içerisinde. Çalışanların verimliliklerinin artış göstermesi ve ellerinden gelebildiğinin en fazlasını göstererek performans sergilemelerini sağlayan birtakım etkenler vardır. Bu etkenler iş doyumunu ve örgütsel bağlılık gibi kavramlar olup günümüzde giderek daha da önemli bir hal almıştır. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını hem verimli çalışmaları hem de performanslarını olabildiğince gösterebilmeleri açısından ve bunları yaparken de içinde bulunduğu örgütten hoşnutluk duyması açısından oldukça öneme sahiptir.

Her örgütün ve çalışanlarının kendi bünyelerinde önem arz ettikleri gibi eğitim kurumları ve bu kurumlarda çalışan öğretmenler de son derece önemli bir role sahiptirler. Eğitim kurumlarının başarıya ulaşmalarında da öğretmenlerin önemli bir etken oldukları bilinmektedir. Bu nedenle de öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardan aldıkları destek ile kurumsal bir kimliğe bürünmeleri ve örgüte olan bağlılıklarının artmasına ve örgüt ile özdeşleşmelerine etkili olduğu söylenebilir¹.

Çalışanların örgütsel bağlılık ile iş doyumunu düzeylerini etkileyen faktörlerin çok iyi bilinmesi ve buna yönelik kararların alınması örgütlerin verimliliğine katkı sağlayacaktır. Çalışanların örgütsel bağlılık ve iş doyumunu düzeylerinin artması, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışanların daha yüksek bir verimlilik ve performans ile çalışmalarına da ortam ve fırsat sağlamaktadır. Bu aşamada çalışanların örgütsel

bağlılık ve iş doyumlarını etkileyen faktörlerin neler olduğunun tespit edilmesi literatür açısından oldukça önem taşımaktadır².

İş doyumunun ve örgütsel bağlılığın giderek daha da önem kazanması ve günümüzde bilinçli örgütler tarafından daha da önemsenmesi gerektiğini göz önünde bulunduracak olursak bu çalışmada da bu kavramlarla, içerikleri ile, sonuçları ve etkileri ile ilgili birçok araştırma yapılmış olup literatür taranmıştır ve iş doyumunu ile örgütsel bağlılığın ilişkileri özellikle de öğretmenler baz alınarak incelenmiştir.

1.2. Çalışmanın Sınırlılıkları

Çalışma Zonguldak İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda görev yapan 161'i kadın 164'ü erkek ortaöğretim okullarında görev yapan gönüllü Beden Eğitimi, Görsel Sanatlar, Matematik, Türkçe, İngilizce ve Sınıf öğretmenleri ile sınırlıdır. Çalışma anketin yapıldığı 2018-2019 eğitim öğretim yılı, araştırmacının maddi olanakları ve erişebildiği olanaklar ile sınırlıdır. Çalışmanın sonuçları Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilip Türkçeye Karagüzel tarafından uyarlanan Örgütsel bağlılık ile Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen Baycan tarafından Türkçeye uyarlanıp, Bil tarafından çakışan 3 madde çıkarılıp geçerlik ve güvenilirliği yapılmış Minnesota iş doyumunu ölçeklerini kapsayan özellikler ve katılımcıların bilgi formları ile sınırlıdır^{3,4}.

1.3. Kullanılan Tanım ve Kavramlar

Bu çalışmada öğretmen, örgüt, örgütsel bağlılık, iş doyumunu, iş doyumsuzluğu kavramları sıklıkla kullanılmış olup detaylı açıklamaları aşağıda bulunmaktadır.

2. GENEL BİLGİLER

Bu bölümde örgütsel bağlılık ve iş doyumuna ilişkin kuramsal bilgilere ve konu ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmektedir.

2.1. Öğretmenlik Kavramı

İnsanların toplum içindeki yerlerini belirleyen faktörlerden birisi de meslekleridir⁵. Türk Dil Kurumu'na (2019) göre meslek sözcüğünün anlamı, “Belli bir eğitim ile kazanılan, sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara yararlı mal üretmek, hizmet vermek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş iş” şeklinde tanımlanmaktadır.

Öğretmenlik mesleğine yönelik ise günümüze gelene kadar çeşitli tanımlamalar yapılmış olup bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir⁵.

Öğretmen, görevlerini bilen, derslerini planlama becerisine sahip, nasıl öğretebileceğini bilen ve öğrettiklerini değerlendirebilen, öğretmen-öğrenci ilişkilerini yönetebilen, okulda ve toplumdaki konum ve sorumluluklarının farkında olan ve bunları uygulayan bir meslek elemanıdır⁶.

Öğretmen, toplumun kültürel birikim ve değerlerini yeni bilimsel bilgiler ışığında geliştirerek gelecek kuşaklara aktarmaktan, toplumun yeterliliklerini yükseltmekten, gelecek kuşaklara yaşamları için gerekli becerileri kazandırmaktan yükümlü olan kişidir⁷.

Ülkemizde öğretmenlerin yasal konumunu 1973 yılında yürürlüğe giren 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun 43. maddesi ile düzenlenmiştir ve bir kısmı şu şekildedir: “Öğretmenlik, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan bir ihtisas mesleğidir. Öğretmenler bu görevini, Türk Milli Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak yürütmekle yükümlüdürler. Öğretmenlik mesleğine hazırlık genel kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik formasyon ile sağlanır. Yukarıda belirtilen nitelikleri kazanabilmeleri için, hangi eğitim kademesinde olursa olsun, öğretmen adaylarının yükseköğrenim görmelerinin sağlanması esastır⁸”.

Öğretmenlik mesleği, toplumların zihninde gurur verici ve büyük bir sorumluluk gerektiriyor olması bakımından tatmin edici bir meslektir. Hiçbir meslek bu kadar çok çocuk ve gencin yaşamını biçimlendirmede rol oynayamaz ve hayatlarına dokunamaz⁹. Öğretmenlik mesleği aynı zamanda sorunlu, hayal kırıklıkları ile dolu, sabır, sevgi, bilgi ve beceri gibi özellikler gerektiren bir meslek olarak da bilinmekte ve kabul edilmektedir. Bu özelliklerden dolayıdır ki öğretmenlik mesleği, yüksek düzeyde duyuşsal özellik gerektiren bir meslektir. Yüksek düzeyde duyuşsal özellik taşımayan kişilerin bilişsel başarılarında azalma görülmektedir¹⁰. Mesleki tükenmişlikleri artmaktadır¹¹. İş doyum seviyeleri azalmaktadır¹².

2.2. Örgüt Kavramı

İnsanlık tarihi kadar eski olan örgütler, insanların belirli amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yapma gereksinimlerinden doğmuştur. İnsanlar beraber yaşadıkları her yerde mecburen ortaya çıkan problemleri halletmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına örgütler oluşturmuşlardır¹³. Bir başka deyişle örgüt kavramı, insanların kendi ihtiyaçlarına tek başlarına giderememelerinden dolayı işbirliği yapma ihtiyacından doğmuştur¹⁴. Örgüt kavramı literatürde organizasyon, teşkilat gibi sözcüklerle ifade edilmekte olup ancak günümüzde örgüt kavramı pek çok bilim dalı (ekonomi, sosyoloji, psikoloji, siyaset bilimi, antropoloji, sibernetik vb.) tarafından değişik tanımlamalarla ifade edilmiştir. Dolayısıyla basit ve yüzeysel bir tanımdan bahsetmek pek mümkün değildir¹⁵.

Geniş ve dar anlamda örgüt, bir işletme yapısı içinde insanlar, aletler ve makineler, binalar, kuruluş yeri, çalışma şartları, finans araç ve gereçleri vb. çeşitli kavramlar arasındaki temel ilişkinin yürütüldüğü yapılardır¹⁶.

Şişman'a göre örgüt, üyeleri tarafından sosyal bir şekilde oluşturulan ve paylaşılan bir sistem olarak da tanımlanabilir¹⁵. Ortak bir amacı gerçekleştirmek adına karar ve eylem birliği yapan düzenli veya düzensiz insan kümelerine örgüt denir¹⁵. Belirli amaçlara ulaşmak üzere kurulmuş olan örgütlerin amaçları, kâğıt üzerinde belirlenmiş biçimsel amaçlar olabileceği gibi uygulamada örgüt üyelerinin kendi aralarında geliştirdikleri spontane amaçlar da olabilir¹⁸.

Örgütün temel yapıtaşı insandır ve insanların hedefleri doğrultusunda örgütlerin amaçlarına ulaşmaları mümkündür. Kavramsal olarak örgüt, ortak bir amacı veya

eylemi gerçekleştirmek hedefi ile bir araya gelmiş kuruluşların veya insanların oluşturduğu bir yapı olarak tanımlanmaktadır¹⁹.

Başaran'a (1982) göre örgütün özelliklerini şu şekilde sıralamıştır;

- Örgüt denilen kavram, birden fazla kişiden oluşmaktadır ve örgütün oluşabilmesi için bir kişinin yapabileceğinden daha fazla iş yükü olması gereklidir.
- Örgüt sağlaştıkça ve olgunlaştıkça, alt sistemleri de oluşmaya başlar.
- Örgütün gerçekleştirmesi hedeflenen amaçları bellidir. Birden fazla insanın bir arada toplanma nedeni bu belli olan amaçları gerçekleştirmek içindir. Örgütün gerçekleştireceği amaçların yasal, toplum tarafından kabul edilebilir olması gereklidir.
- Örgütü oluşturan her bireyin örgütün işleyişine katkıda bulunacak belirli rol ve görevleri vardır.
- Örgütün görev ve rolleri birbirine bağlı olduğundan, iş görenler de birbirlerine bağımlıdır ve başkaları ile işbirliği yapmadan hareket etmesi olanaksızdır.
- Dış etkenlere karşı kendini korumaya çalışan örgüt, amaçlarına bağlılığını, iş görenlerinin birliğini sürdürmeyi hedefler²⁰.

Örgütler, insanların belli amaçlarını gerçekleştirebilmek için ortaya çıkmış bir yapı olmasından dolayı, insanların amaçlarını gerçekleştirebilmelerinin en etkili yollarından birisi de amaçları doğrultusundaki bir örgüte mensup olmalarıdır^{21,22}. İş birliği ve iş bölümünün sağlanmasında katkıya sahip olan örgütlerin, bu sayede büyük çaplı sosyal bir ağ olduğu söylenebilir²³. İnsanların sayılarının giderek daha da artmasından ve ortak amaçlarının daha fazla olmasından dolayı zaman içinde daha fazla örgüt oluşmuştur²⁴.

2.3. Örgütsel Bağlılık

2.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi

1950'lere kadar uzanan örgütsel bağlılık kavramı, 1970'li yıllardan sonra daha fazla araştırmaya konu olmuştur. Bağlılık kavramının en temelinde ait olma duygusunun

yatması, örgüt ile birey arasında bir çeşit bağ oluşmasını ve örgütte çalışan bireylerin artan değer ve amaçlar gütmelerini sağlamaktadır²⁵.

Örgüte bağlılık konusuna olan ilginin artmasından dolayı bu alanda hem kuramsal hem de özgün araştırmalarda önemli gelişmeler kat edilmiş olup örgüte bağlılığın çok yönlü ve karmaşık bir yapı olduğu belirtilmiştir⁵.

Bayram'a (2005) göre örgütsel bağlılık, çalışanların içinde buldukları örgüte karşı sadakat ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği çabadır²⁶. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın herhangi bir örgütün içine girmesi ve kendini duygusal olarak örgütün bir üyesi olarak hissetmesi ile başlamaktadır²⁷.

Örgütsel bağlılık kavramı, önceleri 'duygusal bir bağlılık' olarak tanımlanır ve çalışanların içinde buldukları örgütün değerlerini ve hedeflerini benimsedikleri seviyede bağlılık hissettikleri bir kavram olarak açıklanırken, yapılan bazı çalışmalarda ise çalışanların içinde buldukları örgüte yaptıkları yatırımlar sonucu içlerinde gelişen bir bağlılık olarak tanımlanmıştır²⁸.

Sevinç ve Şahin (2012) ise örgütsel bağlılığı çalışanların örgütsel değer ve hedeflerini benimsemeleri, hedeflere ulaşma konusunda çaba sarf etmeleri ve örgüt üyeliklerinin devamı için uğraşmaları olarak tanımlamışlardır²⁹.

Çalışanların güven, iş ahlakı, paylaşım, katılım, iletişim, iş devamlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı, takım çalışması gibi özelliklere sahip olmaları örgütsel bağlılıkları olduğunu göstermektedir³⁰.

Örgüte olan bağlılık en temelinde birey ile örgüt arasındaki karşılıklı değişim ve ilerleme sürecinde gerçekleşmektedir. Birey örgütten belli ödüller veya sonuçlar elde ederse karşılığında kendisini örgüte adamaktadır. Başka bir deyişle birey ve örgüt arasındaki değişimde birey kendisini örgüte vermesi karşılığında bazı ödüller veya sonuçlar beklemektedir. Dolayısıyla da örgütsel bağlanmanın bireyin davranışlarının etkilenmesi ile ilgili dört farklı sonuçtan söz edilmektedir. Budak (2009):

- Örgütün değerlerine ve hedeflerine kendilerini tam olarak adayan bireyler, örgütsel aktivitelere de aktif olarak katılırlar.
- Kendilerini örgüte adayan bireyler, genellikle örgütte kalmaya ve örgütün hedeflerine ulaşmasına önem verirler ve bunların gerçekleşmesi için istek duyarlar.

- Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında ters bir orantı bulunmaktadır.
- İsten alınan doyum, işten ayrılma sürecinin başında önemli bir etken iken, zaman geçtikçe bağlılık, işten ayrılmanın doyumdan daha güçlü bir etkeni haline gelmektedir⁵.

Tüm bu bilgilere bakıldığında anlaşılıyor ki çalışanlar, örgütlere yeteneklerini kullanabilecekleri bir iş ortamı beklentisi ile belli ihtiyaçlar, istekler, beceriler ile gelmektedirler. Çalışanlar, kendilerini örgütleri ile tanımlamayı başardıklarında, işlerine daha gönülden katılmakta ve kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmektedirler³¹.

Samadov (2006) aşağıda listelenmiş dört kategorinin örgütsel bağlılık ile yakından ilişkili olduğundan bahsetmiştir:

- Örgütsel bağlılık, işi bırakma, işten ayrılma, devamsızlık yapma, geri çekilme ve iş arama etkinlikleri,
- İş doyumunu, işe dört koldan sarılma, moral, performans, motivasyon vb. tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar,
- Özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı ve sorumluluğu vb. çalışanın işi ve kendi rolüne ilişkin özellikler,
- Yaş, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim seviyesi vb. çalışanın kişisel özellikleri³².

Örgütler çağımızda hızla değişen ve acımasızlaşan iş hayatında yaşamını devam ettirebilmek adına başarabilmek zorunda oldukları pek çok problemle karşı karşıya bulunmaktadırlar. Rakiplerinin önlerine geçmek için özellikle sahip oldukları belirli kaynakları en verimli şekilde kullanmanın yollarını bulmaları gereken örgütler için insan, en önemli faktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Rekabette öne geçmenin kilit noktası olarak kabul edilen insan unsuru, örgütleri insan odaklı yapılar olmaya zorlamaktadır. Bu nedenlerdir ki, örgütsel bağlılık örgütler için daha da büyük bir önem taşımaktadır⁵.

Bütün örgütler için kaynaklarının verimli kullanılması ve maliyetin olabildiğince düşürülerek verimliliğin artırılması her zaman gündemde olan konulardan birisidir. Bu kaynakların en başında da yetişmiş iş gücü bulunmaktadır. İş gücü, kendisi bir kaynak durumundadır ve buna ek olarak hem kendinde var olan potansiyeli ve imkânları, hem de diğer kaynakları kullanarak elde edilecek bir güçtür³³.

Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının örgütsel başarıya ulaşmada en önemli ve en kritik etken olduğunun bilinmesinden dolayı her örgüt, üyelerinin örgütsel bağlılığını arttırmak istemektedir. Örgütsel bağlılığı olan çalışanlar problem üretmekten çok problem çözen insanlar haline dönüşmektedirler. Bu nedenle de örgütler ilerleyişlerini başarılı ve huzurlu bir şekilde devam ettirmek istiyorlarsa üyelerinin bağlılıklarını da sağlamalıdır³⁴.

2.3.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılığın tarihçesi incelendiğinde 1950'li yıllardan itibaren birçok araştırmacının örgütsel bağlılığın boyutlarını incelediğini görmek mümkündür. Bu çalışmalar özellikle günümüzde giderek artan bir önem kazanmaktadır ve bunun nedenlerini Bayram'a (2005) göre şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Örgütsel bağlılık ile arzu edilen çalışma davranışı arasındaki ilişki,
- Örgütsel bağlılığın bulunduğu işten ayrılma nedeni olarak iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarca ortaya konmuş olması,
- Yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların düşük örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlara göre daha başarılı performans gösteriyor oluşları²⁶.

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan ilk çalışmalarda örgütsel bağlılık değerlerinin içselleştirilmesi tek boyutlu bir yapıya dayandırılrsa da örgütsel bağlılık üzerine yapılan pek çok tanımda, bağlılığın tutumsal veya davranışsal bir temele dayandığı konusunda fikir birliği oluşmuştur³⁵. Diğer bir deyişle çalışanlar, tutumsal veya davranışsal bir neden geliştirerek örgüt üyeliklerinin devamlılığını sağlamaktadırlar²⁶.

Örgütsel bağlılık kavramının tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı boyutta değerlendirilmesinin nedeni örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların farklı bakış açılarından yaklaşmalarıdır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılığı benimserken sosyal psikologlar davranışsal bağlılık bakış açısını benimsemişlerdir. Örgütsel bağlılık ile ilgili sınıflandırmalar aşağıda daha detaylı bir şekilde incelenecektir³⁶.

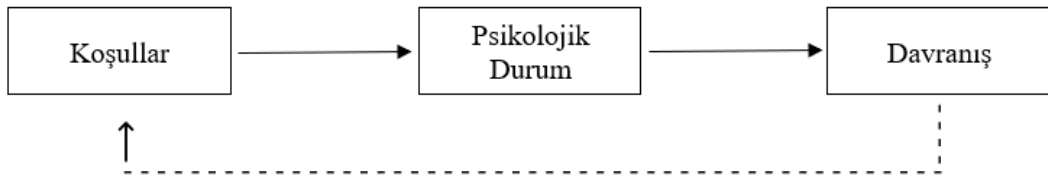
2.3.2.1. Mowday'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Bu sınıflandırmada tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı bağlılık tanımı yapılmıştır.

Tutum, sözlük anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilim anlamına gelmektedir. Tutumlar, insanlara, nesnelere, olaylara veya etkinliklere yönelik bireylerin sürekli olan eğilimlerini göstermektedir³⁷. Genel anlamıyla tutum, kişinin çevresindeki herhangi bir konuya ilişkin sahip olduğu ön tepkidir³⁸.

Tutumların temel olarak iç bileşeni vardır: bilişsel, duygusal ve davranışsal öge. Bilişsel öge bir nesne, olay veya kişi hakkındaki düşünce ve bilgileri temsil etmektedir. Duygusal öge, tutumun kişide meydana getirdiği duygusal tepkilerdir. Davranışsal öge ise tutum doğrultusunda reaksiyon alma anlamına gelir³⁹.

- Tutumsal (Duygusal) Bağlılık: Bu yaklaşım türüne göre bağlılık, çalışanın çalışma ortamını değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan ve çalışanı içinde bulunduğu örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. “Şekil 1’de örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı gösterilmektedir. Şekil 1’deki düz çizgiler bağlılığın neden sonuç ilişkisini gösterirken; kesikli çizgiler, bağlılığı sürekli hale getiren tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri göstermektedir. İşgörenin içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da işgören davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır. Sonuçta da işgören örgüte bağlılık duymaktadır⁴⁰”.



Şekil 1: Örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı (Meyer ve Allen, 1991).

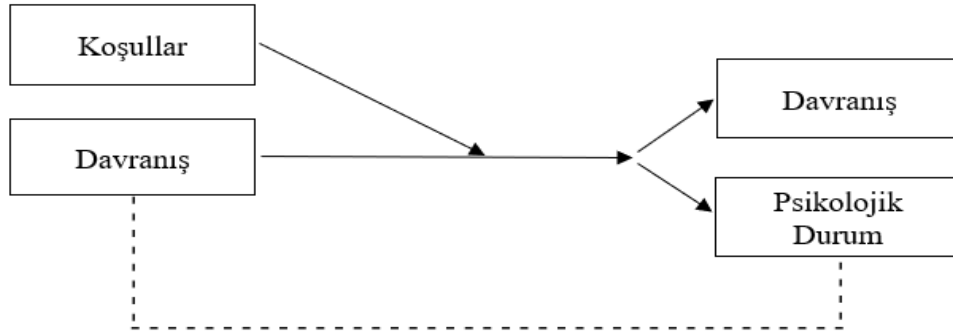
Tutumsal bağlılık örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, iş ile ilgili etkinliklere yüksek katılım ve örgüte sadakat ile bağlanma şeklinde üç bileşenden oluşmaktadır²⁶. Tutumsal bağlılık çalışanların örgütleri ile olan ilişkilerine odaklanmaktadır ve bu bağlılık türünde çalışanın kendi değer ve amaçlarının örgütün değer ve amaçları ile uyum göstermesi gerekmektedir⁴¹.

- Davranışsal Bağlılık: Bu bağlılık türü, sosyopsikolojik perspektif temeline

dayanmaktadır. Çalışanın geçmiş yaşantılarına ve içinde bulunduğu örgüte uyum sağlama derecesine göre örgütüne bağlı hale gelme sürecidir⁴⁰. Davranışsal bağlılığın, bağlılığın dışavurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak tanımlanması mümkündür. Kişinin geçmişteki davranışları sebebi ile örgüte bağlı kalma süreci birbirleriyle alakalıdır⁴². O'Reilly ve Chatman (1986) burada örgüte bağlı kalma kavramından kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılma gibi bir düşünceye sahip olmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışların sergilenmesidir⁴³.

Davranışsal bağlılık, çalışanların bir örgütte uzun süre kalmaları sorununu ve bu sorunla nasıl başa çıktıkları ile ilgilenen bir kavramdır. Bu bağlılık türünü gösteren çalışanlar, örgütün kendisine bağlı olmalarından çok, örgütün yaptığı belli bir faaliyete bağlılık göstermektedirler⁴⁴.

Davranışsal bağlılık, örgütten çok kişinin kendi davranışlarına doğru gelişir. Çalışan bir davranış sergiledikten sonra bu davranışı devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra da kişi, kendisine en uygun olan veya onu en meşru ve haklı gösterecek tutumları geliştirmeyi tercih eder. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma ihtimalini artırır^{41,45}.



Şekil 2: Örgütsel bağlılıkta davranışsal bakış açısı (Meyer ve Allen, 1991).

Şekil 2’de de görülebileceği gibi çalışanın davranışları bazı şartlar sebebi ile sürekli hale gelmektedir ve psikolojik açıdan çalışanı örgüte bağımlı hale getirmektedir. Çalışanın içinde bulunduğu psikolojik durum geri besleme etkisi yaratarak örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır⁴⁰.

Davranışsal bağlılık türü, örgütten çok çalışanın davranışlarına göre gelişmektedir. Çalışan bir davranış gösterdiği zaman bazı etkenler nedeni ile davranışını devam

ettirmekte ve bir süre sonra da sürdürdüğü davranışına bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe var olan davranışına uygun ya da kendisini haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışının sürekliliğinin olması ihtimalini arttırmaktadır⁴¹.

2.3.2.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

1961'de örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili ilk araştırmaları yapan kişi Etzioni'dir⁴⁶. Etzioni, örgütsel bağlılığı çalışanların örgütsel direktiflere olan itaatleri olarak tanımlamıştır.

Örgütlerin çalışan üzerinde sahip olduğu güç ve yetkinin temeli, çalışanların örgüt ile olan ilgisine dayanmaktadır. Bu ilgi veya bağlılık, ahlaki bağlılık, hesaplı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç türde gruplanmıştır⁴⁷.

Etzioni, teorisinde örgütsel bağlılık kavramını 'örgütsel katılım' olarak ifade etmiştir ve örgütsel katılımın da üç yaklaşımını şu şekilde sıralamıştır⁴⁰.

- Ahlaki Bağlılık: İçinde bulunduğu örgütün değerlerini, normlarını ve hedeflerini içselleştirme ve otoriteyi benimseme temeline dayanmaktadır. Çalışanlar, toplum için faydalı olduğunu düşündükleri amaçları takip ettiklerinde örgütlerine olan bağlılıkları da artış göstermektedir. Çalışanın örgütü ile özdeşleşmesine dayanan olumlu bir eğilimi ifade etmektedir^{48,40,47}.
- Hesapçı Bağlılık: Örgüt ile çalışan arasındaki alışveriş ilişkisine dayanmaktadır. Çalışanlar, örgütlerine kattıkları şeyler karşılığında elde edecekleri şeylerden dolayı örgütlerine bağlılık hissetmektedirler. Hesapçı bağlılık, üyelerle örgüt arasındaki değiş tokuş ilişkisine dayanan ve daha az yoğun olan bir ilişki türüdür^{40,47}.
- Yabancılaştırıcı Bağlılık: Çalışanların davranışlarının kısıtlandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır ve çalışanın örgütüne karşı olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Çalışan, psikolojik olarak örgütüne bağlılık hissetmemektedir ancak örgüte olan üyeliğini devam ettirmektedir⁴⁹. Buna örnek verilecek olursa, bir hapisanedeki insanlar, kendileri tercih ettikleri için değil ancak toplumsal davranışlarının sonucu olarak o örgütte kalmak durumundadırlar⁴⁷.

2.3.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, çalışanın örgüte olan psikolojik bağlılığı olarak ifade eden O'Reilly ve Chatman (1986), pek çok örgütsel bağlılık tanımı ve yaklaşımının ortak noktasının bu psikolojik bağdan doğduğundan bahsetmiştir⁵⁰. O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı sınıflandırarak uyum bağlılığı, içselleştirme bağlılığı ve özdeşleşme bağlılığı şeklinde üçe ayırmıştır⁵¹.

- Uyum Bağlılığı: Örgütsel bağlılığın ilk aşaması uyum bağlılığıdır. Çalışanların kuruma bağlılık göstermesinin sebebi hem kendisinden uzak tutacağı cezaları hem de elde edeceği ödülleri düşünmesidir. Bu açıdan düşünerek de kişi birtakım davranışlarda bulunur. Çalışan, örgütü ödüllere ulaşmasında, cezaları ise kendisinden uzaklaştırmada bir araç olarak görür⁵².
- Özdeşleşme Bağlılığı: Çalışan, farklı örgüt üyeleri ile daha yakın bir ilişki kurar, örgüt hedef ve değerlerine sahip çıkar, örgüt ile kendini bütünleştirir ve bu şekilde de özdeşleşme bağı oluşur⁵². Diğerleri ile doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak ve bu ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelen bu bağlılık türünde, çalışan içinde bulunduğu örgütün üyesi olmaktan gurur duymaktadır⁵¹. Dolayısıyla da bu bağlılık türü olduğunda çalışanların örgütte kalma istekleri yüksektir⁴⁷.
- İçselleştirme Bağlılığı: Çalışanın değerleri ile örgütsel değerlerinin uyumlu olması ayrıca örgütsel değerlerin kişinin tutum ve davranışlarına hâkim olması olarak tanımlanabilir³¹. Bu bağlılık türüne sahip olan çalışanlar, örgütün değerleri ile kendi değerlerini uyumlu gördükleri için çalışanların örgütte kalma istekleri yüksektir^{53,47}.

2.3.2.4. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

1984 yılında Meyer ve Allen, örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmaları baz alarak 'duygusal' ve 'süreklilik' bağlılığı olmak üzere bağlılığın iki boyutlu bir şekilde kavramsallaşması gerektiğini öne sürmüşlerdir⁵⁴. Çalışanın örgüte olan bağlılığı ise üç grupta sınıflandırılmıştır: duygusal, devam ve normatif^{55,41,49}.

- Duygusal Bağlılık: Çalışanın duygusal olarak örgüte karşı tutumunu, örgüt ile birlikte tanımlanmayı ve örgüt ile bütünleşmeyi ifade etmektedir⁵⁶. Güçlü

bir duygusal bağdan dolayı örgütte kalan çalışanlar, buna ihtiyaç duydukları için değil kendileri istediği için örgütte kalmaya devam etmektedirler⁴¹. Yöneticiler açısından duygusal bağlılık türü, diğer bağlılık türlerine göre daha fazla önem taşımaktadır çünkü duygusal bağlılığı olan çalışanlar örgütün çıkarları için çaba harcarlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirirler; kendilerinden beklenenin fazlası bir çaba sarf ederek çalışma arkadaşlarına ve örgüte katkıda bulunurlar⁵⁷. Allen ve Meyer, duygusal bağlılığı etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamışlardır: işin bir cazibesinin olması yani heyecan verici bir iş olması, rol açıklığı yani örgütün çalışandan ne beklediğini açıkça ifade etmiş olması, amaç açıklığı, amaç gücü yani çalışandan işin gerekliliklerinin yerine getirilmesinin özellikle talep edilmesi, önerilere açıklık yani üst yönetimin örgütteki diğer çalışanların fikirlerini dikkate alması, örgütsel güvenilirlik yani örgütün söz verdiği şeyleri tutması, eşitlik, bireye önem, geri besleme yani çalışanlara performansları ile ilgili sürekli geribildirim vermek, katılım yani çalışanların kendi iş yükleri ve performans standartları ile ilgili kararlara katılımlarını sağlamak.

- Devam Bağlılığı: Rasyonel bağlılık veya algılanan maliyet olarak da adlandırılan devam bağlılığı, çalışanların örgüte buldukları katkılara ve yatırımlara dayalı olan bir bağlılık türüdür⁵⁸. Araştırmacıların Becker'in Yan Bahis (side-bet) Teorisi'nden yola çıkarak geliştirdikleri devam bağlılığı, çalışanların çalıştıkları örgütten ayrılmaları sonucu katlanmak zorunda kalacakları maliyetlerin farkında olmaları anlamına gelmektedir⁴⁸. Bu bağlılık türü çalışanların örgütlerinden sağladıkları hem maddi hem de psikososyal çıkarılara dayalı bir bağlılık türüdür. Çalışanlar örgüt ve örgütün amaçları uğruna katkıda bulunurlar ve bu katkıları sonucunda da örgütten maddi bir karşılık olarak ücret, maaş, prim, ikramiye, unvan, statü, yönetme yetkisi vb. imkânlarla erişirler. Bunlara ek olarak da psikososyal olarak iş yapmaktan dolayı duydukları içsel tatmin, iş ortamında edindiği sosyal çevre, işin sosyal hayatında sağladığı prestij vb. imkanların verdiği manevi tatmine ulaşırlar. Hem maddi hem de manevi kazançlarından dolayı çalışanlar kurumdan ayrılmayı düşündükleri ya da düşünecekleri zaman elde edebildikleri bu maddi ve manevi kazançlarını kaybedeceklerini düşünerek örgüte bağlılıkları devam eder⁵⁹.

Bu bağıllık türünün oluşmasındaki temel etken kişi için örgütte kalmanın kendisine bir kazanç sağlaması, ayrılmasında ise bir götürüsünün olmasıdır. Bu nedenle de devam bağıllığı bireylerin kurumdan ayrılmalarını zorlaştıran bir faktördür. Yüksek devam bağıllığı, çalışanların çalıştıkları örgütleri değiştirmeleri konusunda karşılına engeller çıkarır. Çünkü düşündükleri değişim ile birlikte kendilerini zorlukların da beklediğini bilirler. İçinde var oldukları örgüte büyük oranda çaba yatırımı yapmışlardır. Devam bağıllığını etkileyen bir diğer etmen ise alternatif olarak başka bir iş seçeneğinin olmamasıdır. Çalışanın eğer başka seçenekleri yoksa içinde bulunduğu örgütte kalma gereksinimi de artacaktır. Yeni iş alternatifleri çalışanın kendi donanımına bağlı olabileceği gibi ülkenin ekonomik durumu, işsizlik oranı vb. birçok dışsal faktöre de bağlıdır⁵⁷.

Allen ve Meyer, duygusal bağıllığı etkileyen birtakım bireysel ve örgütsel faktörleri şu şekilde sıralamışlardır: işin zorluk derecesi, rolün belirgin olması, amacın açıklığı, yönetimin önerilere bakış açısı, arkadaş bağıllığı, eşitlik ve adalet, kişisel önem, katılım, geribildirim⁶⁰.

- Normatif (Kuralcı) Bağıllık: Çalışanların örgütlerinde kalmalarını devam ettirme ile ilgili olan yükümlülük duygularıdır. Yüksek normatif bağıllık duygusuna sahip olan çalışanlar örgütte devam etmeye gereksinim duymaktadırlar⁴¹. Ancak bu bağıllık türüne göre, çalışanların örgüte bağıllık duymaları kendi menfaatlerinden kaynaklanmamaktadır. Bu bağıllık hissi, çalışanların yaptıklarının ahlaki ve doğru olanı yaptıklarına inanmalarından kaynaklanmaktadır⁵¹.

Çalışanların örgütte devam etmeleri ile ilgili kendilerinde yükümlülük hissetmelerini ifade eden normatif bağıllık türünde asıl olan, zorunluluktur. Çalışanların örgüte bağıllık hissetmelerinde, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları önemlidir. Bu bağıllık, çalışanların örgütlerine karşı sorumluluklarının olduğunu ve bu yüzden de o örgütte kalmaları gerektiğine inandıkları bir bağıllık türüdür⁶¹. Yani normatif bağıllıkta çalışanlar, örgüte karşı sadakatli olmanın önemli ve değerli bir durum olduğuna inanmakta ve bu açıdan kendilerinde ahlaki bir zorunluluk hissetmektedirler⁴⁰.

2.3.3. Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanması ve beklentilerinin gerçekleştirilebilmesi adına öncelikle örgütün çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını nelerin etkilediğini iyi bilmeleri gereklidir⁶². Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler dört farklı başlıkta kişisel, örgütsel, durumsal ve diğer faktörler olmak üzere toparlanmış ve aşağıda açıklanmıştır^{59,5}.

2.3.3.1. Kişisel Faktörler

Demografik özellikler yani yaş, kıdem, eğitim seviyesi, cinsiyet, kişinin psikososyal özellikleri, başarı isteği, kontrol noktası, içsel motivasyon, çalışma ahlakı, merkezi yaşam ilgisi gibi maddeler ışığında incelenmektedir⁶³.

Allen ve Meyer (1990), daha büyük yaşta olan çalışanların daha olgun olmaları ve iş hayatında daha çok deneyime sahip olmaları nedeni ile kuruma ait duygusal bağlılıklarının daha fazla olacağını belirtmişlerdir⁶⁴.

Mowday ve arkadaşları (1982), kadınların erkeklere göre buldukları pozisyonları elde etme aşamasında daha çok çaba göstermelerinden ve daha fazla engelin üstesinden gelmelerinden dolayı kadınların örgüte karşı daha fazla tutum sergilediklerini ve örgütü daha çok benimsediklerini söylemiştir⁴². Belli (2014), yaptığı çalışmada çalışanların yaşlarının artmasına paralel olarak örgütsel bağlılıklarının da arttığını belirtmiştir⁶⁵.

Genellikle eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıkları, eğitim seviyesi düşük olan çalışanlara göre daha azdır. Bunun temel nedeni de eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların kendilerine, bilgi birikimlerine ve deneyimlerine güvenmeleri ve kendilerine alternatif işler bulabileceklerine dair inançları vardır^{66,65}. Bir başka ifade ile çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında ters bir ilişki vardır⁶¹.

Literatürde yer alan çalışmalara göre, çalışanların kıdemleri arttıkça örgütsel bağlılık seviyeleri de artmaktadır. Kişiler bir örgütte uzun yıllar çalıştıkları zaman işlerine özgü becerilerinde daha deneyimli olmaktadır. Bu da çalışanların kendilerini daha verimli hissetmelerine ve örgütlerine karşı daha fazla bağlılık duymalarını sağlamaktadır⁶⁶.

2.3.3.2. Örgütsel Faktörler

Düşük pozisyonlarda çalışanlar için yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılık için daha belirleyici faktörler olurken yüksek

pozisyonlarda çalışanlar için örgütsel özellikler bağlılığı daha çok etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden birisi olan örgütsel faktörler, örgütün yapısı, kültürü, ücreti, işin özelliği ve önemi, yönetilme şekli, rol belirsizliği, çatışma seviyesi ve ait olma ihtiyacı vb. etkenlerdir⁵.

Örgütsel yapı içerisinde çalışanların kendi görevlerine ilişkin çeşitli durumlar da örgütsel bağlılık seviyelerini etkileyebilmektedir. Başarılı örgütlerde çalışanların kendi görevleri ile ilgili karşılaşabilecekleri muhtemel sorunlar sınırlıdır. Dolayısıyla da yüksek başarıya sahip kurumlardaki çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeyleri de daha yüksektir⁶⁵. Örgütsel faktörleri etkileyen şeylerden birincisi iş tutumlarını, işin özelliklerini ve iş tecrübelerini, dolayısıyla da üretimi negatif yönde etkileyebilecek teknik düzenlemelerdir. İkincisi ise eğer kurum devamlılığını sürdürmekte ciddi zorluklar yaşıyorsa, iş gücü bakımından da yüksek bağlılığı korumasında başarısız olacaktır⁵¹.

2.3.3.3. Durumsal Faktörler

Balay'a göre (2000) çalışanın örgüte girmeden önceki genel bağlılık eğilimi ve o zamana kadarki yaşantıları belirli bir derecede ön bağlılık çerçevesi oluşturmaktadır. Ön bağlılığın yüksek olması örgütün genel olarak yararına olsa da bazı durumlarda bunun aslında gerçekte düşük bağlılığın yordayıcısı olduğu da ileri sürülmektedir. Araştırmaların sonuçlarına göre örgütsel bağlılık durumsal değişikliklere göre değişebilmektedir. Dolayısıyla da çalışanların örgütsel bağlılıklarının oluşmasında etkili olan durumsal faktörler ile ilgili üç yaklaşım oluşmuştur ve bu yaklaşımlar şu şekildedir: araçsal kestirim, benzeyiş kestirimi ve adaletin grup-değer kestirimi^{51,59}.

- Araçsal Kestirim: Bu kestirim türünde çalışanlar örgütle karşılaşma/tanışma aşamasında en temelde istenilen sonuçları (ödeme, ilerleyebilme, adaletli bir yönetim şekli, saygılı davranış şekli vb.) alıp alamayacakları ile ilgilendirler⁵⁹. Bireysel bağlılıktaki değişim, ön karşılaşmadaki açıklık ve doğrudanlığa büyük oranda dayanmaktadır.
- Benzeyiş Kestirimi: Çalışanların daha önce var olan tutumları, onları yönlendirmektedir. Eğer kişiler karşılaştıkları zamanki algılarını daha önceki bakış açılarına uydurmaya çalışırlarsa daha önceki bağlılık seviyeleri ile karşılaşma anında verdikleri tepkilerin uyumluluğu arasında olumlu bir ilişki

olmalıdır.

- Adaletin Grup-Değer Kestirimi: Bu kestirim türünde de çok fazla ön bağlılığı olan çalışanlar örgütle karşılaştıkları süre boyunca kendilerine adaletsiz davranıldığını düşündükleri zaman bu duruma tepkilerini koyarlar^{5,59,51}.

2.3.3.4. Diğer Faktörler

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatür, yukarıda bahsedilen faktörlerden daha başka faktörlerin varlığından da bahsetmektedir⁵. Alternatif iş fırsatlarının olması veya sınırlı iş fırsatlarının oluşu da örgütsel bağlılığı etkilemektedir⁵¹.

Çalışanların kazanç seviyeleri veya kendilerine yapılan ödemelerin örgütsel bağlılıklarını etkilediği araştırmalarla da desteklenmiştir. Kazançlar, örgütler tarafından sağlanan önemli ve değerli bir mükafat olup işin çalışanlar açısından çekiciliğini de arttırmaktadır. Çalışana ödemenin daha fazla yapılması, üst düzeyde çalışan kişilerin örgütsel bağlılık seviyelerinin genellikle artışı sağlamaktadır⁵¹.

Çetin (2004) ise örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır³³:

- Yaş, deneyim ve cinsiyet,
- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini,
- Rol belirliliği, rol çatışması,
- Yapılan işin önemi, alınan destek,
- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma,
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma,
- Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar,
- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik,
- Yükselme olanakları, ücret, diğer iş görenler,
- Liderlik davranışları, dışarıdaki iş imkanları, iş görenlere gösterilen ilgi.

2.3.3.5. Örgütsel Bağlılığı Arttıran Faktörler

Örgütlerin en önem verdikleri amaçlarından bir tanesi de çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktır. Bu konuda yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığı arttıran faktörler şu şekilde belirlenmiştir⁴⁷:

- Kontrol: İş hayatında çalışanlara görevlerini yaparken veya görevleri ile ilgili kararlar alınırken kendilerinin de söz sahibi olma imkanlarının tanınması kontrol olarak adlandırılmaktadır. Son zamanlarda yönetim seviyesindeki çalışanlar, bir görev ile ilgili karar verilecekken neredeyse her aşamada çalışanların da görüşlerini almaktadırlar çünkü çalışanlar mutlu olduğu gibi bu sayede örgüte olan bağlılıkları da artmaktadır.
- Vizyon: Vizyon, örgütün değer, hedef ve amaçlarını net olarak yansıttığından dolayı çalışanları etkileyen önemli faktörlerden birisidir. Vizyon, örgütün geleceğini yansıttığı için çalışanlara güç verir ve çalışanları daha verimli iş yapmaya teşvik eder, örgüte olan bağlılıklarını yükseltir.
- Mücadele: Çalışanlara mücadele isteği empoze etmek örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Yani bir başka deyişle çalışanlar arasındaki rekabeti ve yarışmayı arttırarak daha verimli olmaları sağlanmaktadır. Dolayısıyla da örgüte olan bağlılıkları da artış göstermektedir.
- Ekip Çalışması: Birlik, beraberlik ve dayanışma gibi pozitif sosyal durumlar yaşandığından dolayı örgütsel bağlılık da yüksek olur.
- Örgüt Kültürü: Eğer örgüt kültürel yapısını tamamlamış ve kültürel yapının gerekliliklerini de düzenli bir şekilde gerçekleştiriyorsa, çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları da bu oranda yüksek olacaktır.
- Çalışmaların Karşılığını Almak: Çalışanlar iş ortamlarında başarılarının karşılığını tam olarak alabilirlerse mutluluk duyarlar ve kendilerine verilen zor işleri dahi daha severek yaparlar, mutlu olurlar ve dolayısıyla da örgütsel bağlılıkları da artar.
- İletişim: Hem yapılan çalışmalarla ilgili geribildirim hem de örgütte olanlar konusunda çalışanların bilgilendirilmesini kapsayan iletişim faktörü, örgütsel bağlılığın artmasında etkili olan önemli faktörlerdendir.
- Değer Verme: Çalışma ortamının insani değerlerle donatılmış olması ve çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmeleri, örgütlerine olan

bağlılıklarını arttırmaktadır.

- Teknoloji: Çalışanlara kolaylık sağlaması ve çalışanların yeteneklerinin gelişmesine katkı sağlayan teknoloji faktörü, çalışanların kendilerine getirdikleri artıları görmeleri sonucu örgütsel bağlılık ile de ilişkilidir.
- Geliştirme: Örgüt içinde yapılan eğitimlerde çalışanlar da yeni beceriler kazanırlar. Çalışan işe başlamadan önce her ne kadar eğitim görmüş olursa olsun kendi çalışma alanı ile ilgili bilgi güncellenmesinin yapılması yani hizmet içi eğitim, çok önemlidir. Eğitim gören bireylerin hem işlerini daha rahatlıkla hem de kendilerine daha güvenli bir şekilde yapacaklarından dolayı işlerini yapmaktan mutluluk duyarlar ve bu da örgüte olan bağlılıklarını olumlu bir şekilde etkilemektedir.

2.3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın seviyesine göre değişiklik göstermektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir seviyede olmadığı zaman çalışanların yüksek örgütsel bağlılıkları örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir. Diğer bir yandan ise örgütün amaçları akılcı, mantıklı ve kabul edilebilir ise çalışanların yüksek derecedeki örgütsel bağlılıkları etkili davranışlar ile sonuçlanmaktadır. Bağlılık, örgütten ayrılma davranışı ile daha az, düşük performans, giderek fazlaşan devamsızlık yapma ve gecikme gibi davranışlarla ise daha fazla ilişkilidir⁵¹.

Örgütsel bağlılığın sonuçları incelendiğinde en çok davranışsal sonuçların bağlılık ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Özellikle de iş doyumu, güdülenme, katılım ve örgüte devamlılık isteği örgütsel bağlılık ile olumlu, iş değiştirme, devamsızlık yapma ise örgüte bağlılık ile olumsuz bir ilişkiye sahiptir⁵¹. Randall (1987), örgütsel bağlılığın seviyelerini ve bu bağlılık seviyelerinin hem örgüte hem de çalışana yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelemiştir. Bunun sonucunda da düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık olmak üzere üç tür bağlılık seviyesi belirtmiş olup aşağıda bu bağlılık seviyelerinden başlıklar halinde belirtilmiştir⁶⁷.

2.3.4.1. Düşük Derecede Örgütsel Bağlılık

Düşük derecedeki örgütsel bağlılık hem çalışan açısından hem de örgüt açısından

olumlu ve olumsuz etkilere sahiptir. Düşük düzeydeki örgütsel bağlılığa sahip çalışan, kendisini örgüte bağlı hissetmesini sağlayacak güçlü tutum ve eğitimlerden mahrum olmak ile birlikte, yaratıcılığı ve gelişmeye açık olması da sağlanabilmektedir. Çalışan, kendi örgütüne alternatif olarak başka işleri de araştıracağından dolayı bu durum insan kaynaklarının daha etkili bir şekilde kullanılmasını sağlayabilecektir⁶⁷. Eğer örgüt bu iletişim sisteminden zamanında yararlanmayı başarabilirse durumu kendi lehine çevirebilir ve çok fazla sorunla karşılaşmadan durumun üstesinden gelebilir⁵¹. Bunlara ek olarak örgüte düşük bağlılık gösteren çalışanlar, bireysel görevleri ile ilgili az çaba gösterecekleri gibi, takım çalışmalarında da en az çaba gösterenler arasında olacaklardır.

Düşük örgütsel bağlılık, söylenti, itiraz, şikâyet vb. davranışlarla sonuçlandığından dolayı örgüte zarar verebilmekte, yeni durumlara adaptasyon sağlanamamakta, gelir kayıplarına yol açmaktadır^{67,5}. Örgütteki bu yayılan ve biçimsel olmayan zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını sarsmakta ve üst seviyedeki yönetimi sorgulanır hale getirmektedir⁶⁷.

2.3.4.2. İlmli Derecede Örgütsel Bağlılık

Çalışan deneyiminin güçlü ancak örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olarak gerçekleşmediği bağlılık derecesidir. İlmli bağlılık seviyesinde yer alan çalışanlar, içinde buldukları sistemin kendilerini yeniden şekillendirmelerine karşı çıkmakta ve bu yüzden de birey olarak var olan kimliklerini korumak ve sürdürmek için çaba göstermektedirler^{67,68}. Örgüte ılımlı düzeyde bir bağlılığa sahip olmak her zaman olumlu durumlarla sonuçlanmayabilir. Bu düzeydeki çalışanlar, topluma olan sorumlulukları ile örgütlerine olan sadakatleri arasında bir bocalama yaşamaktadırlar. Bu durum da kararsızlığı ve örgütün verimsizliğine yol açabilmektedir²⁶.

2.3.4.3. Yüksek Derecede Örgütsel Bağlılık

Bu seviyedeki çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının yüksek olduğu gibi, yaptıkları işlere, çalışma ortamlarına ve mesai arkadaşlarına olan memnuniyetleri de yüksektir⁶⁹. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar içinde buldukları örgüte de güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık göstermektedirler. Yüksek örgütsel bağlılık, çalışana

mesleğinde başarı ve ücretinde de doyum hissi sağlayabileceği gibi, çalışanın sadakatine karşılık ona yetki vererek ve onu üst pozisyonlara çıkararak da bir başka şekilde ödüllendirmektedir⁵¹. Bu seviyedeki çalışanların örgütün amaçları için diğer bağlılık seviyesindeki çalışanlara göre çok daha fedakâr çalıştıkları ve örgütlerinde çok daha uzun zamanlar yer aldıkları görülmektedir⁶⁹. Ayrıca yüksek örgütsel bağlılığı olan çalışanlar bulunduran örgütler, daha etkili ve daha verimlidirler⁷⁰.

2.4. İş Doyumu

Örgütsel bağlılık kavramı ile en çok ilişkili olan kavramlardan bir diğeri de iş doyumudur. İş doyumunun da çalışma hayatında birçok faktörü etkilediği bilinmekte olup detaylı bilgiler aşağıda bulunmaktadır.

2.4.1. İş Doyumu Kavramının Tanımı ve Önemi

İş doyumunu kavramı ilk olarak 1920'li yıllarda ortaya çıkmış olsa da 1940'lı yıllardan itibaren daha iyi anlaşılmaya başlanmıştır⁶². Çalışma hayatı, bireylerin işlerine yönelik bazı deneyimler edinmelerine ve bunun yanında iş ortamında bazı duygular hissetmelerini sağlamaktadır. İnsanların her iş günü içinde buldukları iş yerinde geliştirdikleri birtakım duygusal birikimler zaman içinde işlerine yönelik bazı tutumlar oluşturmalarına neden olmaktadır^{71,72}.

İş doyumunu kavramının evrensel bir tanımı olmadığı için birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır ve bu tanımlamalar aşağıda aktarılmıştır⁷³.

İş doyumunu, bireyin işini veya işi ile ilgili yaşantısını memnuniyet verici veya pozitif bir duygu ile sonuçlanan bir yapı olarak algılamasıdır. İş doyumunu, çalışanların önemli gördükleri şeyleri işlerinden ne derecede elde ettiklerine ilişkin algılarının ve hislerinin bir sonucudur⁷⁴.

İş doyumunu, çalışanların işlerinden hoşnut olmaları veya hoşnutsuz olmalarıdır. İş doyumunu işin özellikleri ile çalışanların istek ve arzularının birbirlerine uyduğu zaman meydana gelmektedir. İş doyumunu ile ilgili kesin olan şeylerden bir tanesi de dinamik bir yapı olduğudur. İş doyumunu kolayca meydana çıkabildiği gibi kolayca da gidebilir. Dolayısıyla da yıllık ve hatta aylık olarak dikkatli bir şekilde takip edilmeli ve

muhafaza altına alınmalıdır⁷⁵.

İş, örgütsel bir ortamda belli bir zaman aralığında gerçekleşen ve beraberinde bazı ilişkileri de getiren ve bir miktar ücret karşılığı girilen mal ve hizmet üretme çabasıdır. Doyum denilen kavram ise duygusal bir tepkime şeklidir⁷⁶.

İş doyumunu kavramsal açıdan ele alınacak olursa “işini sevmeye, işine bağlılık hissetmeye, kendisini işine verme gibi konularda çalışanların hissettikleri hoşnutluk duygusu” olarak tanımlanmaktadır⁷⁷.

Bireylerin işlerine yönelik geliştirdikleri doyum veya doyumsuzluk hissi zihinsel değil duygusal bir kavramdır⁷⁸. İş doyumunu çalışanları hem fizyolojik hem de psikolojik açıdan etkilediği için onların iş doyumları iş hayatlarına ek olarak özel yaşantılarını da etkilemektedir⁷⁹. İş doyumuna sahip bir çalışan hem iş yaşantısında hem de özel yaşantısında başarı sağlayabilmektedir⁸⁰. Çalışanların iş doyumunu hissetmeleri, kendileri için önemli olduğu kadar örgüt için de önemlidir⁸¹.

Bireyler zamanlarının çoğunu iş yerlerinde geçirdikleri için iş doyumunu hissetmeleri önemlidir. İş doyumunu hisseden çalışanlar psikolojik olgunluğa erişirken iş doyumunu hissetmeyen çalışanlarda da bunu elde edememek hayal kırıklığına yol açabilmektedir².

İş doyumunu hissetmeyen çalışanlar mutsuz olurlar ve bu mutsuzluk örgütü etkilediği gibi toplumu da etkiler. Dolayısıyla da bir örgütte iş doyumunu sağlanması hem örgütün devamlılığı açısından hem de bireyin ve içinde bulunduğu toplumun sağlığı açısından önemlidir⁸².

İş doyumunun olması, çalışanlarda örgütsel bağlılığın artması ve stresin azalması gibi birçok olumlu etkiler yaratmakta olup genel olarak yapılan işin kalitesini de arttırmaktadır. İş doyumunu hem örgütsel etkililiğe katkıda bulunmakta olup hem de ürün ve hizmette yüksek oranda kalite olmasını da sağlamaktadır⁸³.

Çalışan bireylerin iş doyumunun olmasına ek olarak iş doyumunu dereceleri de önemlidir. Yüksek iş doyumuna ulaşan çalışanların performansları da daha yüksek olmaktadır. Bu sebeptendir ki örgütsel verimlilik de artmaktadır. Düşük iş doyumuna sahip olan çalışanlarda ise performans düşüklüğü, işlerini aksatma, psikolojik problemler görülebilmekte, dolayısıyla da örgütün verimliliği olumsuz etkilenebilmektedir.

Örgütlerin verimliliklerini arttırmak ve nitelikli çalışanlarını ellerinde tutabilmek için örgüte bağlılıklarını arttırmaları, diğer örgütlerle rekabet edebilmeleri için de iş

doyumunun sağlanmasına önem vermeleri gereklidir⁸².

2.4.2. İş Doyumunun Boyutları

İş doyumunun üç temel boyutu vardır⁷⁴. Bunlar çalışanın işine karşı duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkileridir ve aşağıda incelenmektedir^{84,85}.

- İş doyumunu kavramı, işe olan duygusal bir cevaptır. Bu nedendir ki görülemez, sadece ifade edilebilir.
- İş doyumunu çoğunlukla kazanımların ne ölçüde karşılandığı ya da beklentilerin ne kadar aşıldığı ile ilişkilidir. Çalışanlar, örgüte verdiği değer ve emeğin karşılığını, kendisine eş olarak gördüğü örgütteki diğer çalışanların aldıkları ile karşılaştırmaktadır. Bunun sonucunda diğer çalışanlara göre daha fazla çalışıp daha az ödül aldığı sonucuna ulaşırsa çalışanlarına ve yöneticilerine karşı olumsuz bir tutum sergilerken, eş değerde bir çalışma ortamı ve ödül alma görürse de olumlu bir tutum sergileyecektir.
- İş doyumunu, birbirleri ile ilişkili farklı tutumları kapsamaktadır. Bunlar, işin kendisi, ücreti, terfi imkânları, yönetim şekli ve çalışma arkadaşları gibi değişkenlerden oluşmaktadır^{84,85}.

2.4.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşabilmek için önemli olan iş tatmininin sağlanması ve artırılması için öncelikle iş tatminini etkileyen faktörler hakkında bilgi sahibi olunmalıdır. İş doyumunu sağlayan faktörler kişiden kişiye göre farklılıklar gösterebilmektedir⁸⁶. Çalışanların işlerine yönelik olan genel tutumlarını etkileyen faktörler birbirleri ile ilişkilidir. Bir faktör çalışanların işlerine tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olsa da tek başına belirleyici bir unsur olması için yeterli değildir. İş doyumunu etkileyen faktörler bireysel (kişisel) ve örgütsel olarak ikiye ayrılmaktadır^{87,88,89,90,91}.

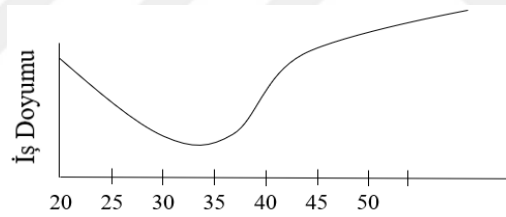
2.4.3.1. Bireysel (Kişisel) Özellikler

Bireylerin kişisel özellikleri içinde çalışanların yaşı, cinsiyeti, kişiliği, eğitim düzeyi, kıdemi gibi faktörler bulunmakta olup daha detaylı bir şekilde tartışma bölümünde açıklanmaktadır^{92,82}.

2.4.3.1.1. Yaş

Çalışmalar iş doyumu ile yaş arasında genellikle olumlu bir etki olduğunu bulmuşlardır⁹³. Yapılan çalışmalar, kişilerin meslek hayatlarına ilk başladıkları senelerde iş doyumlarının yüksek olduğunu ancak sonraki senelerde ise yavaş yavaş iş doyumсуuzluğu yaşamaya başladığını, daha sonra ise tekrardan iş doyumlarının arttığını göstermektedir⁸². Cross ve Wyman (2006), bireylerin işlerine ilk başladıklarında iş doyumlarının yüksek olmasını örgütsel hedeflerini başarabileceklerine dair inançlarının olmasına bağlamaktadırlar⁹⁴.

Araştırmalar genellikle yaş arttıkça iş doyumunun da artış gösterdiğini göstermektedir⁸². Organ ve Hammer (1982), yaş ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğri ile açıklamışlardır⁹⁵:



Şekil 3: Yaş ve iş doyumu ilişkisi (Organ ve Hammer, 1982).

2.4.3.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet ile iş doyumu arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalara bakıldığında kimi çalışmalar bir ilişki olmadığını bulmuşken⁸², kimi çalışmalar da ikiye ayrılıp hem olumlu hem de olumsuz bir ilişki olduğunu bulmuştur². Hulin ve Smith (1967), iş doyum ve iş doyumсуuzluğunun kadınlar ve erkekler arasında istatistiksel bir farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir^{96,2}.

İşe kariyer amaçlı başlayan kadınların ailesine destek amaçlı başlayan kadınların iş doyumları arasında fark vardır. Kadınların aynı işte erkeklere oranla daha az bir ücret almaları, terfi imkanlarının daha kısıtlı olması ve bunun gibi eşitsizlikler iş doyumlarını

olumsuz etkilemektedir⁹².

Kadının ve erkeğin farklı sosyal rollere sahip olmaları da bu sonucu etkileyen faktörlerden bir diğeridir. Toplumda kadına yüklenen yükler nedeni ile çalışma hayatında üst düzeye gelme ihtiyaçları daha az olabilmektedir. Maddi ve fiziksel unsurlar ile ödülleri kadınlar için daha önemli olabilmektedir².

Korman ise kadınlar ve erkekler arasında iş doyumları ile ilgili belirgin bir farklılık olmadığını belirtmiştir. Yapılan diğer araştırmalarda ise cinsiyet değişkeni iş doyumunda belirleyici bir faktör olsa da hangi cinsiyetin daha fazla doyumunu sahip olduğu ile ilgili kesin bulgular bulunamamıştır⁹⁷.

2.4.3.1.3. Kişilik

İnsan ilişkileri zayıf olan ve fazla asabi belirtiler gösteren bireyler, genellikle mesleklerinden de en az tatmin duyan kişilerdir. Kişilik, insanların kendi işleri hakkında ne düşünüp ne hissettikleri hakkındaki en belirleyici unsurlardandır. Bu sebeptendir ki bireyin kişiliği iş hakkındaki hislerinin ve düşüncelerinin olumlu ya da olumsuz olmasını da belirlemektedir⁹⁸.

Bazı araştırmalar göstermiştir ki yüksek iş doyumuna sahip bireyler daha esnek, daha kararlı, yüksek sosyo-ekonomik seviyeye sahip kişilerken iş doyumsuzluğu yaşayan kişiler daha katı, amaçlarını seçmede gerçekçi olamayan, çevresel zorluklarla başa çıkamayan insanlardır. Başarı arzusu, iş doyumunu ile pozitif bir ilişkiye sahip olup yüksek performansı da beraberinde getirmektedir. Sabırsızlık ve zaman baskısı hisseden çalışanlar ise düşük iş doyumuna sahiplerdir⁹².

Kendine güvenli, dışa dönük, güçlü bir kişilik yapısına sahip bireylerin motivasyonları da yüksek olduğu için daha fazla sorumluluk almaktan çekinmemekte ve işleri ile ilgili de daha az kaygı duymaktadırlar. Dolayısıyla da iş doyumlarının artması daha olasıdır⁸².

2.4.3.1.4. Eğitim

Eğitim seviyesi ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye bakıldığında araştırmacıların görüşlerinin bu konuda ikiye ayrıldığını görmek mümkündür^{82,2}. Bazı araştırmacılara göre eğitim seviyesi ile iş doyumunu arasında negatif bir ilişki vardır. Bu bakış açısına göre eğitim düzeyi yükseldikçe iş doyumunu azalmaktadır yani bir başka deyişle yüksek

eğitime sahip kişiler daha az iş doyumuna sahiplerdir. Bunun nedeni de daha iyi eğitim almış insanların beklentilerinin daha fazla olması ve işlerinin kendilerine daha çok başarı, para ve sorumluluk hissi sağlamasını beklemeleridir⁹⁹. Birçok iş, bu beklentileri yüksek eğitime sahip çalışanlara sağlayamamakta ve düşük iş doyumuna sebebiyet vermektedir⁹².

2.4.3.1.5. Kıdem

İş doyumunu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde elde edilen en tutarlı sonuç Őudur ki, yapılan işin düzeyi arttıa iş doyumunu da artmaktadır. Yüksek bir konumda olan çalışan, daha alt konumdaki bir çalışana göre daha fazla iş doyumunu hissedecektir. Kendi işini kurup kendi işinin patronu olan bireyler, başkalarının yanında ya da işinde çalışanlara göre daha fazla iş doyumuna sahiptirler. Bunun sebebi olarak da başkalarından emir almıyor oluşları ve örgütsel hiyerarşide kendilerinin st seviyelerde oluřlarıdır¹⁰⁰.

Profesyonellerin ve yöneticilerin en yüksek iş doyumuna sahipken usta olmayan ağır endüstri çalışanlarının en fazla iş doyumсуzluđuna sahip oldukları bulunmuştur. Yöneticilerle ilgili yapılan araştırmalara göre de st yönetsel kademedede bulunan kişilerin iş doyumları daha yksektir⁹⁵.

Daha iyi bir ücret almaları, istenilecek alışma Őartlarına sahip olmaları ve yeteneklerini kullanabilmeleri nedeni ile yüksek mesleki düzeye sahip çalışanların, işlerinden aldıkları doyum da daha fazla olmaktadır¹⁰¹.

2.4.3.2. İş ile İlgili zellikler

İş doyumunu en çok etkileyen faktörler de iş ile ilgili olan faktörlerdir. Çalışanlar ilk olarak kendilerinden beklenenlerin ve amaçların açık bir Şekilde belirtilmiş olduğu işlerde var olmayı tercih ederler. Çalışanların işlerindeki rollerinin açık ve belirgin bir Şekilde tanımlanmış olması görev ve sorumluluklarını daha açık bir Şekilde anlamalarına yardımcı olmakta ve böylece de iş tatminlerini arttırmaktadır². İş ile ilgili özelliklerin içinde iş ve işin niteliği, yükselme olanağı, çalışma koşulları, takdir ve ödüller, ödeme/ücret gibi faktörler yer almakta olup aşağıda daha detaylı bir Şekilde aıklanmıřtır¹⁰².

2.4.3.2.1. İş ve İşin Niteliği

Robbins'e göre (1999), çalışanlar kendilerine yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatı sağlayan, kendilerini özgür hissedebilecekleri, işleri nasıl yaptıklarına dair geribildirim aldıkları işleri tercih etmektedirler. Çalışanlar için işleri ne çok kolay ne de çok zorlayıcı olmalıdır. Çok kolay olan işler sıkıcılık, çok zor olan işler ise başarısızlık hissi yaratmaktadır ve bu nedenle de orta derecede zorlayıcı olan işler bireyin doyumlu olmasını sağlamaktadır¹⁰².

Bir işin kendini sürekli tekrar ederek devam etmesi, bireyin bu tekrardan duyduğu yorgunluk ve monotonluk olarak isimlendirilir. Küçük birimlerde sürekli aynı işi yapan çalışanlar, bir süre sonra monotonluk yaşamaktadırlar. Sonrasında da işlerinden tatmin duyamamakta ve iş verimleri düşmektedir⁸².

Horozoğlu (1995), çalışanların iş doyumlarının artmasında etkili olabileceğini düşündüğü iş niteliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır⁸²:

- Yetenek ve becerileri kullanma elverişliliğinin olması,
- Özbenlik duygularına ve kişiliklerine katkı sağlanma düzeyi,
- Yaşamlarına bir anlam ve düzen gelmesi,
- Yaratıcılıklarını gösterebilme elverişliliği,
- Bilişsel buluşlar ve yenilik ortaya koyma yatkınlığı,
- İşlerinin ne yapacaklarını bilecek kadar açık bir şekilde tanımlanmış olması.

İş doyumunun sağlanması için çalışanlara özgürlük alanı verilmeli, yaratıcılıklarını kullanabilmeleri için onlara imkânlar sağlanmalıdır. Çalışanlar kendilerini özgür hissettikleri ortamlarda kendilerini daha rahat ifade edebilmektedirler. Bu sayede de işlerini daha çok sahiplenmekte, performansları artış göstermekte ve örgütsel verimlilik de artmaktadır⁸².

2.4.3.2.2. Yükselme Olanığı

Yükselme, çalışanın bulunduğu konumdan daha yüksekteki bir konuma getirilmesidir. Çalışan, işinde yükseldikçe aldığı sorumluluk, yetki ve ücret de artacaktır. Bu sebeple

de yükselmek, çalışan için güdüleyici bir etkiye sahiptir¹⁰³.

Çalışanların işlerine karşı olan tutumlarını olumlu hale getiren geleneksel faktörlerin başında yükselme olanağı gelmektedir. Çalışanın istediği üst bir pozisyona terfi edilme olasılığının bulunduğunu bilmesi ve zamanı geldiğinde bu imkândan yararlanabilmesi, iş doyumunun artmasını sağlayacaktır⁸⁶.

Terfi, mesleki seviye ile ilişkili olup bireye sosyal bir prestij de sağlamaktadır¹⁰⁰. Performansa dayalı terfiden kaynaklanan iş doyumunu, kıdeme dayalı terfiden oluşan iş doyumundan daha yüksektir⁸⁴. Eğer çalışan, çalıştığı yerde yükselme imkanına sahipse ve terfiler genellikle de liyakat esasına göre olmaktaysa, çalışanın iş doyumunu da artacaktır¹⁰⁴. Ancak yine de her çalışanın yükselmeye karşı olan bakış açısı da aynı değildir. Kimi çalışanlar için psikolojik gelişme anlamı taşıırken, kimi çalışanlar içinde başkalarından daha fazla kazanç ve statü elde etme gibi anlamlar taşıyabilmektedir¹⁰⁵.

2.4.3.2.3. Çalışma Koşulları

Fiziksel çalışma koşullarının çalışanların işlerini yapmasını kolaylaştırdığı ve dolayısıyla da iş doyumunu etkilediği görülmüştür¹⁰⁶. Destekleyici iş koşullarının olması çalışmada doyum yaratan etkenler arasındadır. Çalışanlar kendilerini tehlike olmayan, stressiz ve rahat bir iş çevresi içinde hissederlerse iş doyumları da bundan pozitif bir şekilde etkilenmektedir. Gürültü, ışık, sıcaklık ve bunlar gibi çevresel faktörler uç seviyelerde olmaları olumsuz etkilemektedir. İş ortamının ve çalışma şartlarının fiziki şartlarının da uygun olmayışı iş doyumunu engelleyebilecek faktörler arasında yer almaktadır¹⁰². Aynı zamanda, çalışanlar kendi sağlıkları için tehlikeli koşullarda da çalışmak istememektedirler. Her türü güvenlik önleminin alındığı bir örgütte çalışmak, endişe duymamasını sağlayacak ve daha mutlu çalışmasına olanak sağlayacaktır¹⁰⁴.

Çalışma koşulları içinde sayılabilecek bir diğer etken ise çalışma arkadaşlarıdır. Yardımsever, destekleyici ve arkadaş canlısı çalışma arkadaşları ve yöneticilerin olmasının iş doyumuna olumlu katkıları bulunmaktadır. Çalışma ortamının kişiye sosyal ilişkiler kurmasına şans tanınması da çalışanların beklentileri arasında yer almaktadır. Bu nedendir ki çalışma ortamında kurulan arkadaşlıklardan destek alınması, iyi geçinilmesi, anlayışlı ve destekleyici amirler ile çalışılması da iş doyumunu arttırmaktadır¹⁰².

2.4.3.2.4. Takdir ve Ödüller

İş doyumu sağlayan etkenlerden bir diğeri de adil bir ödül sisteminin olmasıdır. Çalışanlar, işyerlerinin ücret ve terfi verme politikalarının adil, belirsizlikten uzak ve en önemlisi de kendi beklentileri yönünde olmasını beklemekte ve arzulamaktadırlar¹⁰². İş doyumu, işte elde edilen ödüllerin bir sonucudur. Bu yüzdendir ki çalışanlar ödüllendirildikçe iş doyumları da buna bağlı bir şekilde artış gösterecektir. Ancak ihtiyaçları gidermek amacı ile verilen ödüller iş doyumunu arttırmada etkili değildir. Bir çalışan çok iyi iş imkânlarına sahip olmasına rağmen iş doyumu düşükse, bu çalışanın iş imkânlarını daha da iyileştirmek onun iş doyumu üzerinde bir etki yaratmayacaktır⁸⁵.

İnsanlar kendi kendilerinin bir değer olduklarını bilmekten hoşlandıkları gibi bunun başkaları tarafından da bilindiğini ve fark edildiğini bilmek isterler. Bu nedenle, çalışanlar yaptıkları işin karşılığı olarak aldıkları ücretlere ek olarak takdir edilmeyi de istemektedirler. Eşitlik ve adalet algısı yaratan ve performans için doğru ve zamanında geribildirim verilen ödüller, iş doyumu üzerinde olumlu etkiye sahiptir¹⁰⁶.

2.4.3.2.5. Ödeme/Ücret

Ücret ile iş doyumu arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Yüksek ücret, işe olan talebin artmasını sağlarken düşük ücret ise iş değişikliklerine neden olabilmektedir. Bu durumda da ücretin bazı değişkenler karşısında iş doyumuna olan etkisinin değişebildiği söylenmektedir. Yüksek ücret alan çalışanların iş doyumları, düşük ücret alan çalışanlardan her zaman daha yüksek olmayabilir. Çalışanlar, ücretlerini genellikle kendi pozisyonları ile benzer seviyedeki çalışanların ücretleri ile karşılaştırmaktadırlar ve bunun sonucunda da kendi seviyelerindekinden daha düşük ücret almaları iş doyumunu olumsuz etkileyebilmektedir⁸².

Tosun'a göre (1981) çalışanların iş doyumları ücret değişkenine göre incelendiği zaman, iş doyumu, çalışmaları karşılığında alınan ücret ile kendi inançlarına göre almaları gerektiği ücret arasındaki farka göre belirlenmektedir. Her iki ücret de eşit olduğu zaman iş doyumunun sağlanacağını belirtmiştir¹⁰⁷.

2.4.4. İş Doyumu Teorileri

Süreç ve içerik teorileri olmak üzere ikiye ayrılmıştır iş doyumu teorileri. Başlıca içerik teorileri Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Alderfer'in Varlık İlişki Gereksinim (VİG) Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, McClelland'ın Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi'dir. Başlıca süreç teorileri ise Vroom'un Beklenti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Locke'un Amaç Teorisi'dir².

2.4.4.1. İçerik Teorileri

İş doyumu içerik teorileri, insanları işlerinde neyin motive ettiğini tespit etmeyi amaçlamaktadır. İçerik teorileri, insanların sahip oldukları gereksinimlerin, dürtülerin neler olduğunu ve bu gereksinimlerin insanlar tarafından nasıl öncelikli hale getirildiği gibi konular ile ilgilenmektedirler².

İçerik teorileri, bireylerin doyuma ulaşabilmek ve daha iyi çalışmak için elde etmeye uğraştığı teşvik ve amaç türleri ile ilgilenmekte, var olan durumu tanımlamaktadır çünkü sadece bir veya birkaç noktayı bir seferde ele almakta veya geçmiş veya şimdiki zamana yönelik çalışmaktadırlar. Bu nedenle de bu teoriler iş motivasyonunu ve davranışını pek tahmin edemeseler de insanları işlerine nelerin motive ettiğini anlamak için önemli teorilerdir¹⁰⁸.

İçerik teorileri çalışanların davranışlarına yön veren, güç veren, sürdüren/durduran, kişinin içinde bulunan ve belirli yönlerde davranışa sevk eden gereksinimleri belirler. Eğer ki yöneticiler bu içsel faktörleri anlayabilirse çalışanlarını daha iyi yönetebilir ve onları örgütün hedefleri doğrultusunda davranmalarını için yönlendirebilir^{109,110}.

2.4.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Psikolojik ihtiyaçlar, insan davranışını yakından etkileyen bir kavram olması nedeni ile birçok kuramcının çalıştığı bir konu olmuştur¹¹¹.

Psikolog Abraham H. Maslow, insan ihtiyaçları ile ilgili 1943'te yazdığı bir makalesinde insanın ihtiyaçlarını beş farklı kategoriye ayırmıştır. Maslow, insanın ihtiyaçlarını hiyerarşik bir yapıda belirlemiş ve en alttaki ihtiyaçların karşılanmasından başlanarak üstteki ihtiyaçlara doğru giden hiyerarşik bir yapı sunmuştur¹¹². İnsan ihtiyaç teorisini Murray'ın çalışmalarını temel alarak şekillendiren Maslow, insanın

ihtiyaçlarını fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sevmeye ve ait olma ihtiyacı, kendini gösterme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak beş kategoride toplamıştır¹¹³.

Beş kategoride sınıflandırılan insanın ihtiyaçları ise şu şekilde açıklanmaktadır¹¹⁴;

- Fizyolojik ihtiyaçlar: yemek yeme, su içme, seks, uyuma, barınma.

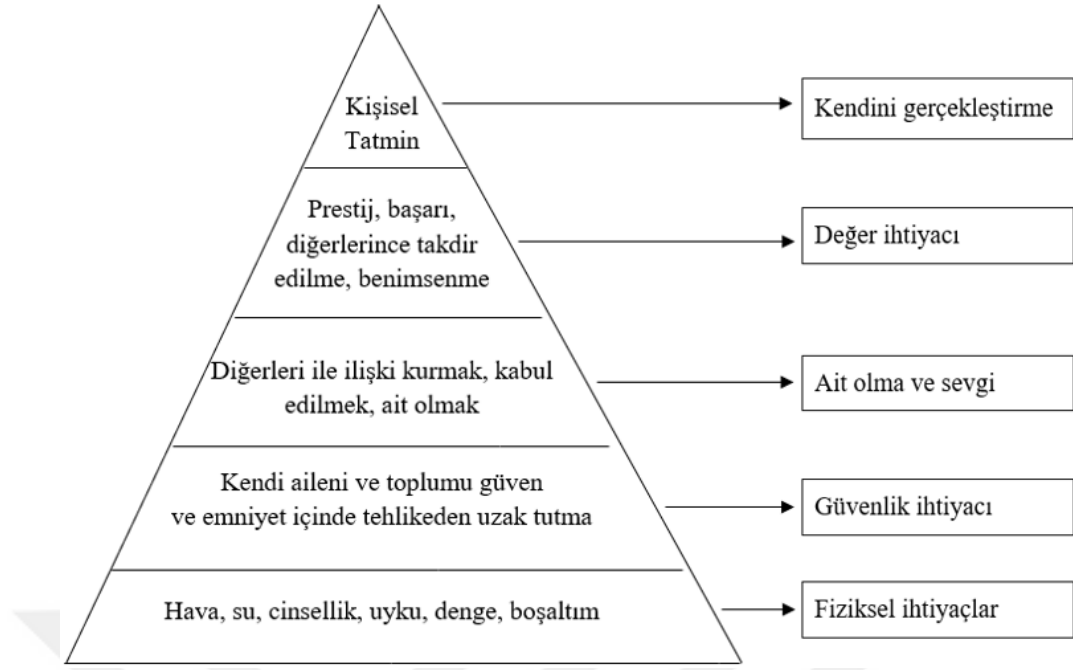
Birinci basamak olan bu ihtiyaç, her bir birey için doğumdan ölüme kadar karşılanması gereken en temel ihtiyaçtır.

Maslow tarafından geliştirilen bu modelde, her bireyin bu basamaklardaki ihtiyaçlara eşit derecede ihtiyaç duyması mümkün değildir ancak en temel ihtiyaç olan fizyolojik ihtiyaçlar, her insan için geçerlidir¹¹⁵.

- Güvenlik ihtiyacı: Can güvenliği, iş güvenliği, tehlikelerden korunabilme.

Güvenlik ihtiyacı, en temel ikinci ihtiyaçtır. Güvenlik kaygısı yaşayan bir bireyin en önemli sorununun o kaygıdan kurtulması olmasından dolayı bu basamaktaki ihtiyacını karşılayamayan birey, bir sonraki sosyal durumları içeren basamaklara geçmeyi başaramayacaktır¹¹⁵.

- Sevmeye ve ait olma ihtiyacı: Bir gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk kurma.
- Saygı ihtiyacı: Tanınma ve prestij sahibi olma, kendine güven duyma.
- Kendini geliştirme ihtiyacı: Sahip olunan potansiyeli kullanma ve geliştirme, yaratıcılık.



Şekil 4: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modeli (Kula ve Çakar, 2015).

Maslow'a göre (1943) bireyler hayatlarında kendilerine birtakım hedefler belirlerler ve bu doğrultuda hayatlarını yönlendirirler. Bireyin kendini gerçekleştirme olarak adlandırılan son adıma ulaşmak için kişinin bu hiyerarşi içindeki gerek duyulan ihtiyaçlarının sırasıyla karşılanması gerekmektedir. Bu hiyerarşi modeline göre bireyin bir üst seviyeye geçebilmesinin tek yolu, alt basamaktaki ihtiyaçlarının karşılanmış olmasıdır¹¹⁵.

Her bir basamak detaylı bir şekilde incelendiğinde görülmektedir ki, bireyin ikinci basamak olan güvenlik ihtiyacı karşılandığında ve bir üst basamağa çıktığında fiziksel ihtiyaçlarının yerini yavaş yavaş sosyal ihtiyaçları almaktadır. Bir başka deyişle, ilk iki basamaktaki ihtiyaçlar insan için olmazsa olmaz ihtiyaçlar olarak nitelendirilebilecekken, üst basamaklara çıktıkça bireyin daha çok sosyal bir yapıya dönüşmesi ve kendisini gerçekleştirebilmesi ile ilgili ihtiyaçlarından bahsedilmektedir¹¹⁵.

2.4.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

İş doyumunu ile ilgili ilk teorilerden birisi olan psikolog ve yönetim danışmanı Frederick Herzberg'in motive edici-hijyen teorisi, bazı temel bileşenlerin iş doyumunu üzerindeki

etkileri ile ilgilidir. Herzberg'in teorisine göre her çalışanın iki tür gereksinimleri vardır ve bunlar motive edici ihtiyaçlar ile hijyen ihtiyaçlardır. Motive edici ihtiyaçlar, işin kendisi ile ve işin ne kadar cazip olduğu ile ilgilidir. İşin ilginçliği, otonomi ve sorumluluk gerektirmesi, motive edici ihtiyaçlar ile ilgilidir. Hijyen ihtiyaçlar ise işin yapıldığı psikolojik ve fiziksel ortam ile ilişkilidir. İş ortamının fiziksel şartları (oda sıcaklığı, iş yerinin düzeni, rahatlığı vb.), yönetimin tutumu, ücret ve iş güvenliği gibi faktörler ise hijyen ihtiyaçlar ile ilişkilidir².

Herzberg'e göre çalışma ortamındaki etkenler doyum ve doyumsuzlukla ilgilidir. Herzberg birbirinden farklı bu etkenleri dışsal ve içsel olarak iki başlıkta incelemiştir. Dışsal etkenler; maaş, çalışma şartları, üstlerle olan ilişki, kurum hedefleri gibi çevresel unsurlardan oluşmaktadır. İçsel etkenler ise işe karşı sorumluluk, ilerleme, tanınma ve sosyal statü, başarı gibi güdülenmeyi sağlayan unsurlardan oluşmaktadır³⁷.

İş de gösterilen performans yani kazanılan başarıya karşı meydana gelen motiyatörler veya güdülenmeyi oluşturan unsurlar içsel etkenler diye nitelendirmiştir. Dışsal etkenlerin yeterli olması ve iyi olması her zaman motive etmeyi veya güdülenmeyi sağlamadığı, yalnızca işten alınan tatminsizliği önlemektedir¹¹⁶. Herzberg iş doyumunu konusunda yaptığı araştırmalar neticesinde iş doyum ve doyumsuzluk terimlerinin zıt olmadığını farklı olduğunu açıklamaktadır. Herzberg geliştirdiği kuramında iş doyumunun iki ana unsurdan meydana geldiğini, bunlardan işte başarı ve takdir edilme gibi faktörlerin iş tatminini oluşturduğu, fakat bu faktörlerin olmamasında ise iş tatmininin ortaya çıkmadığını belirtmiştir. Bunlarla beraber, çalışma ortamının iyi olmaması, düşük maaş v.b. olumsuzluklarda iş doyumsuzluğu gibi olası bir durum olmakta, bu olumsuz durumların düzeltilmesi neticesinde iş doyumunun meydana gelmediğini belirtmektedir¹¹⁷.

Herzberg'in bu teorisi, Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi ile de yakından ilişkilidir. Doğası gereği koruyucu ve çevresel olan hijyen etkenler, Maslow'un alt seviyelerdeki ihtiyaçlarına tekabül etmektedir. Bu hijyen etkenler doyumsuzluğun önüne geçmeyi sağlamakta ancak doyum sağlaması için yeterli değildir¹⁰⁸. Hijyen etkenler çalışanları tek başına motive etmek için yeterli olamamakta, sadece motive ediciler çalışanları işlerine karşı motive etmektedirler. Motive edici etkenlerin ise Maslow'un yüksek seviyelerdeki ihtiyaçlarına denk geldiği söylenebilir. Herzberg'in bu kuramına göre bir çalışanın gerçekten motive olabilmesi için içerik olarak talepkar olan bir mesleğe sahip olması gereklidir².

Herzberg'in bu teorisine göre çalışanlar iş doyumunu ve iş doyumsuzluğunu aynı anda yaşayabilirler. Çalışanın motive edici ihtiyaçları giderildiğinde motivasyon sağlansa da hijyen ihtiyaçları karşılanmıyorsa iş doyumsuzluğu yaşanabilmektedir.

Herzberg'in İki-Etmenli Motivasyon Teorisi	
Hijyen Etmenler	Motive Edici Etmenler
Şirket politikası ve yönetimi	Başarı
Gözetim	Takdir edilmek
Maaş	İşin kendisi
Kişisel ilişkiler, amir	Sorumluluk
Çalışma koşulları	İlerleme

Şekil 5: Herzberg'in çift faktör kuramına göre hijyen ve motive edici etmenler (Luthans, 2002).

2.4.4.1.3. Alderfer'in Varlık İlişki Gereksinim (VİG) Teorisi

Clayton Alderfer'in çalışması, Herzberg, özellikle de Maslow'un iş motivasyonu teorilerinin daha da geliştirilmiş halidir. Maslow ve Herzberg gibi Alderfer de ihtiyaçların sınıflandırılmasının önemli olduğunu, düşük veya yüksek ihtiyaçlar arasında temel bir farklılık olduğundan bahsetmiştir. Buna ek olarak Alderfer, deneysel kanıtlar ile daha çok uyuşan bir ihtiyaçlar kategorisi oluşturmuş ve literatüre kazandırmıştır¹⁰⁸.

Alderfer'e göre ihtiyaçlar varoluş, ilişki ve gelişme olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır ve aşağıda daha detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

- Varoluş: Yiyecek, hava, su, ücret ve iş koşulları gibi faktörler aracılığı ile doyuma ulaşan ihtiyaçlar,
- İlişki: Anlamlı sosyal ve kişisel ilişkiler aracılığı ile doyuma ulaşan ihtiyaçlar,
- Gelişme: Bireysel olarak yaratıcı ve üretken katkılarda bulunmak ile doyuma ulaşan ihtiyaçlar^{110,118,119}.

İhtiyaç seviyesi	En yüksek seviye ↑ ↑ ↑ ↑ En düşük seviye (en temel ve zaruri olan)	İhtiyaç	Tanımı	İhtiyacın bir kurum içinde nasıl karşılanabileceğine örnekler
		Gelişme ihtiyacı	Kendini geliştirme, yaratıcı ve üretken bir iş ihtiyacı	Sürekli yetenekleri ve becerileri geliştirerek ve anlamlı işlerle meşgul olarak karşılanır.
		İlişki ihtiyacı	Samimi kişisel ilişkilere, fikir ve duyguları paylaşabilmeye ve iki tarafında birbirine açık-dürüst olduğu muhabbete olan ihtiyaç	İş arkadaşları, amirler ve astlarla iyi ilişkiler kurarak ve diğer kişilerden doğru geribildirim alarak karşılanır.
		Varoluş ihtiyaçları	İnsanın hayatını idame ettirilebilmesi için gerekli olan temel ihtiyaçlar, örneğin; yiyecek, barınma ve güvenli bir çevre.	Yaşamak için gerekli olan temel ihtiyaçları karşılayacak kadar maaş kazanarak ve güvenli bir iş ortamının sağlanmasıyla karşılanır.

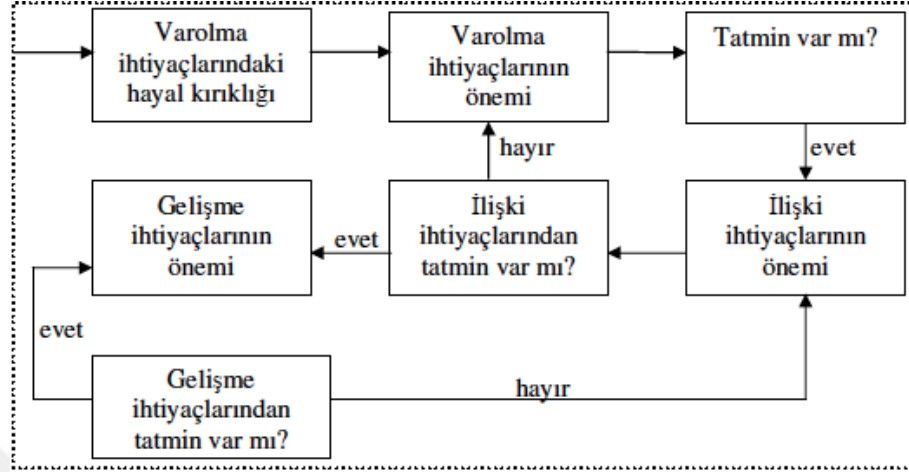
Şekil 6: Alderfer'in varlık ilişki gereksinim (VİG) teorisine göre ihtiyaçlar (George ve Jones, 2002).

Alderfer'in bu ihtiyaçlarının her biri de Maslow'un ihtiyaçları ile benzerlik göstermektedir. Örneğin varoluş ihtiyaçları Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ile, ilişki ihtiyacı, aidiyet, sosyal ve sevgi ihtiyaçları ile, gelişme ihtiyacı ise saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile benzerdir^{110,119}.

VİG Teorisi'ne göre çalışanın davranışı aynı anda birden fazla ihtiyaç tarafından motive ediliyor olabilmektedir. Bu yüzden ki kişi ilişki ihtiyacı tamamen doyurulmadığında bile büyüme ihtiyaçlarını doymak için uğraşabilmektedir. VİG Teorisi, doyum ilerleme sürecini uygulamakta olan bir teoridir. Bu sebeple, bir ihtiyaç seviyesi motivasyon açısından diğerlerinden daha çok baskındır. Örneğin varoluş ihtiyaçları giderildiğinde ilişki ihtiyacı daha da önemli bir hale gelmektedir¹²⁰.

VİG Teorisi aynı zamanda Maslow'un doyum ilerleme sürecine ek olarak hayal kırıklığı ve geri çekilme sürecinden de bahsetmektedir. Buna göre de üst seviyede olan

ihtiyaçlar kişisel sebeplerden dolayı veya ortamdan dolayı karşılanmadığı zaman kişiler bir adım geri atarak daha alt seviyelerdeki ihtiyaçlarını yeniden ve daha tutkulu bir şekilde istemeye başlamaktadırlar^{108,121,110}.



Şekil 7: Hayal kırıklığı ve geri çekilme (Güney, 2001).

VİG Teorisi'ne göre insanlar üç ihtiyaç grubundan birisinde doyuma ulaşmak için motive olmaktadır. Alderfer'in motivasyon açıklaması yöneticilere davranışlar hakkında işe yarar birçok bilgi ve öneri sunmaktadır. Eğer ki bir çalışanın yüksek seviyelerdeki ihtiyaçları (ilerleme gibi) engellenmiş ise (belki de örgütün yetersiz kaynaklarından veya tercihlerinden dolayı), çalışana tekrardan ilişki veya varoluş ihtiyaçlarına yöneltmek yönetici için en mantıklı çözüm yolu olacaktır^{110,119}.

2.4.4.1.4. McClelland'ın Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi

İçerik motivasyon modelleri insanların temel veya içgüdüsel gelen ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçların önemini vurgulamaktadır. Ancak insanların çocukluk dönemlerindeki yetiştiriliş biçimleri, ebeveynlerinin yaklaşım tarzları ve sosyal normlardan edindikleri ya da öğrendikleri, ikincil ihtiyaçları ve dürtüleri de vardır. Pek çok öğrenilmiş ihtiyaç, aynı zamanda bizi motive de etmektedir¹²⁰.

Psikolog David McClelland öğrenme kavramları ile yakın ilişkili olan bir motivasyon

teorisi yaratmıştır. Bu teoriye göre birçok ihtiyaç kültürden edinilmektedir^{119,110}.

McClelland, motivasyon kaynağı olarak gördüğü üç tane ikincil ihtiyaç üzerine çalışmıştır. Yüksek başarı ihtiyacı duyan bireyler kendi çabaları sayesinde hedeflerine ulaşabilmeyi istemektedirler. Bir takım ile çalışmaktansa kendi başlarına çalışmayı tercih eden bu bireyler, orta halli bir zorluk seviyesine sahip olan bir görev ile görevlendirilmeyi tercih etmektedirler (ne çok kolay ne de çok zor). Bu çalışanlar işleri hakkında başkalarının ne düşündüğünü önemserler ve direk bir şekilde takdir görmeyi isterler. Bu kişiler için takdir görmenin bir göstergesi olmadığı sürece aldıkları ücret tek başına bir motivasyon oluşturmamaktadır. Aksine aldıkları ücret, düşük başarı ihtiyacına sahip çalışanları teşvik etmek için kullanıldığında, daha fazla motive etme gücüne sahip bir unsurdur¹²⁰.

2.4.4.2. Süreç Teorileri

İçerik teorileri insanları nelerin motive ettiğini ve motive edilmiş davranışların nelerle birlikte görüldüğünü anlamaya çalışmaktadır. Süreç teorileri ise motivasyon veya çabaya sebebiyet veren önceki algılar ile ve daha da önemlisi, bunlar arasındaki ilişkiler ile ilgilenmektedir. Algılama teorisindeki beklenti kavramı, motivasyonun oluşumundaki karmaşık sürecin anlaşılmasında önemli bir role sahiptir¹⁰⁸.

Süreç teorilerinin asıl amacı davranışın nasıl güç kazandığı, şekillendiği, devam ettiği ve durdurulduğunu açıklamaktır^{119,110}. Kişilerin hangi hedefler tarafından motive olduklarını kişinin dışında gelişen faktörler ile açıklar. Bu alandaki teoriler bir davranışın tekrarlanmasını ve tekrarlanmamasını nasıl sağlanacağı ile ilgilenir^{109,110}.

İnsanlar farklı zamanlarda neden farklı ihtiyaçlara gereksinim duyarlar sorusunu açıklamayı hedef edinmiş İçerik Teorileri'nden farklı olarak Süreç Teorileri, zafiyetlerin davranışa dönüştüğü süreci açıklamayı hedeflemektedir¹²⁰.

Süreç Teorileri'ne göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa yönlendiren faktörlerden yalnızca bir tanesidir. İçsel faktörlere ek olarak birçok dışsal faktör de bulunmaktadır ve bunlar da kişinin davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır¹²².

2.4.4.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

İş doyumunu beklenti teorilerinin kökenleri algılama kavramının öncüleri olan Psikolog

Kurt Lewis ve Edward Tolman' kadar dayansa da iş motivasyonu ve doymu ile ilgili beklenti teorisini ilk oluşturan bilim insanı Victor Vroom'dur².

Vroom, Beklenti Teorisi'ni iş doyumunun karmaşık yapısının açıklanmasının yetersiz olduğunu düşündüğü için İçerik Teorileri'ne alternatif olarak geliştirmiştir¹⁰⁸.

Vroom'un modeline göre insanlar düşünen varlıklardır ve insanların şu anki ve geleceklerindeki davranışları ile ilgili bilinçli tercihler yaptığından bahsetmektedir. İçerik Modelleri'nin de ileri sürdüğü gibi bireyleri kendiliğinden güdülenmiş veya güdülenmemiş varlıklar olarak değerlendirmek doğru değildir. Motivasyon seviyesi kişinin içinde bulunduğu ve yaşadığı çevreye göre şekillenmekte olup bu çevre kişinin ihtiyaçlarını, hedeflerini ve beklentileri ile uyum içinde olduğu zaman kişi motive olabilmektedir¹²³.

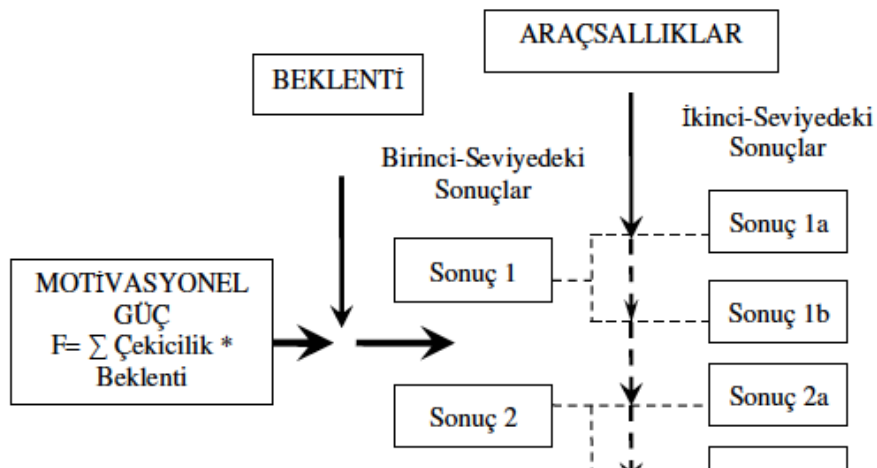
Bireyi nelerin güdülediğini değil güdülemenin kavramsal olarak belirleyicileri üzerine odaklanan bir teoridir. Bu teorinin benimsediği üç ana unsur vardır ve bunlar şu şekildedir: beklenti, araçsallık ve çekicilik. Bu kavramlar aşağıda daha detaylı bir şekilde açıklanmaktadır¹²⁴.

- Beklenti: Çabanın belli bir iş başarısına ulaştırma olasılığı olup birinci düzeydeki işin sonuçlarına ilişkin çabalardır.

- Araçsallık: İkinci düzeydeki işin sonuçlarına ulaşmak için olan birinci düzeydeki iş sonuçlarının kullanımınıdır.

- Çekicilik: Çalışanın belli bir ödül isteme seviyesidir. Ödülün çalışan gözündeki değeridir. Çekiciliğin olması için çalışanın ödülü istemesi gereklidir. Ödüle ulaşmak tercih edilmiyorsa çekicilik negatiftir.

Örgütteki çalışanın güdülenebilmesi için belli bir başarıya ulaşabileceği inanması (beklenti), bu başarısını ikinci seviyedeki iş sonuçlarını elde etmek için gerekli görmesi (araçsallık) ve elde edeceği başarıları sonucunda da ödül arzı etmesi (çekicilik) gereklidir¹²⁴.



Şekil 8: Vroom'un beklenti ya da ÇAB teorisi (Luthans, 2002).

Bir çalışanın istenilen davranışları göstermesi ile ilgili motive edilmesi için aşağıdaki durumlar sağlanmalıdır²:

- Çekicilik seviyesi yüksek olmalı, çalışan örgütün önerdiği sonuçları arzulamalıdır.
- Araçsallık yüksek olmalıdır ki çalışanlar bu sonuçları elde etmek için istenen davranışları yüksek performans ile yerine getirmeleri gerektiğini anlasınlar.
- Beklenti yüksek olmalıdır ki çalışan, çok çalışmanın yüksek performans getireceğine inansın.

Eğer ki bu etmenlerden herhangi birisi sıfır olursa, motivasyon da sıfır olacaktır¹²¹.

Beklenti Teorisi, yöneticilerin motivasyonunun ortaya çıktığı akıl süreçleri hakkında düşüncelerine yardımcı olması açısından çok faydalıdır. Yöneticileri istenilen çalışan davranışına sebep olacak motivasyonel bir hava oluşturmaya teşvik etmektedir. Bu teoriye göre yöneticiler, çalışanlara ödüllerin çekiciliği, araçsallık ve beklentileri üzerine sorular sormalıdırlar. Böylelikle de etkili bir iletişim sağlandığı zaman çalışanların beklentileri daha gerçekçi olacaktır¹²⁵.

Yapılan araştırmalara bakıldığında, çalışanları motive etmek için Beklenti Teorisi'nin kullanılmasının kültüre bağlı olduğu görülmüştür. Çalışanların çalışma ortamı konusunda belli kontrollere sahip olduklarını düşündükleri kültürlerde (örneğin Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, Yeni Zelanda vb.) Beklenti Teorisi'nin geçerliliği olduğu görülmektedir. Ancak bireysel kontrolün en asgari seviyede tutulduğu kültürlerde (Japonya, Çin, Irak vb.) beklenti kavramları uygulanabilir nitelikte olmamaktadır¹¹⁰.

2.4.4.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Beklenti Teorisi ile hemen hemen aynı dönemlerde ortaya çıkan Eşitlik Teorisi son zamanlarda literatürde daha fazla ilgi görmeye başlamıştır. J. Stacey Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi'nin kökenleri, Bilişsel Uyumsuzluk Teorisi ve Takas Teorisi'ne kadar dayanmaktadır. Teori, iş performansı ve motivasyonun ana girdilerinden birinin, çalışanın örgüt ortamında algıladığı ve hissettiği eşitlik derecesine bağlı olduğunu söylemektedir¹⁰⁸. Bu teoride dört önemli kavram vardır ve aşağıda daha detaylı bir şekilde açıklanmıştır²:

- Çalışan, eşitlik ya da eşitsizliği anlayan kişidir,
- Diğer çalışan, girdi ve sonuçların karşılaştırıldığı herhangi bir şahıs ya da gruptur,
- Girdiler, çalışanın işe kattığı kişisel özellikleridir (yetenek, tecrübe, öğrenme vb. kazanılmış ya da yaş, cinsiyet, ırk vb. doğuştan olan özellikler vs.),
- Çıktılar, çalışanın çalışması karşılığında işinden elde ettiği maaş, yan menfaatler, tanınma vb. ödüllerdir^{110,118,119}.

Bu teoriye göre kişinin gerek gerek kendisinin gerekse de başkalarının girdi ve çıktılarının değeri, kişinin algısına bağlı bir unsurdur¹⁰⁸. Bazı insanlar için kıdem önemli bir girdidir ve bunun karşılığında da yüksek sayılabilecek çıktılar beklemektedirler. Buna benzer bir şekilde bazı insanlar da performansı ve çabayı en önemli katkı olarak görmektedirler ve bu nedenle de kıdemi önemsemeyebilirler. Örnek verilecek olursa bir çalışan için ücretli izin önemli bir unsur iken başka bir çalışan için ücretli izin yeterince değerli bir ödül olarak görülmebilir¹²⁰.

Girdiler	Çıktılar
Zaman	Maaş/İkramiye
Eğitim	Yan menfaatler
Tecrübe	Zor görevler
Yetenek	İş güvenliği
Yaratıcılık	Kariyer gelişimi/terfi
Kıdem	Statü sembolü
Örgüte bağlılık	Memnun edici/güvenli çalışma koşulları
Yaş	Kişisel gelişim olanakları
Kişilik özellikleri	Yapıcı gözetmenlik
Harcanan çaba	Takdir/tanınma

Şekil 9: Girdiler ve çıktılar listesi (Adams, 1963).

Çalışanlar ne verip ne aldıklarını, kendi konumlarına yakın diğer çalışanların ne verip ne aldıkları ile karşılaştırılması sonucu bir değer algılamaktadırlar. Algılamaya dayalı olan bu değerlendirme, kişiden kişiye değişiklik gösterebileceği gibi gerçeklerle de ilişkili olmama ihtimali söz konusudur¹⁰⁸.

Bu teoriye göre çalışanlar kendi girdi ve çıktılarını diğer çalışanların ki ile karşılaştığında ortaya çıkan sonucun eşit olmadığını gördüklerinde motivasyonun düşmesinin olabileceğini öne sürmektedir¹¹⁸. Sonuçların aynı olmadığı zaman ortada bir eşitsizlik oluşmaktadır ve bu eşitsizlik ile eşitlik aşağıdaki gibi açıklanabilir^{108,110,123,121,119}:

$$\begin{array}{l} \frac{\text{Kişi'nin çıktıları}}{\text{Kişi'nin girdileri}} < \frac{\text{Diğerlerinin çıktıları}}{\text{Diğerlerinin girdileri}} \\ \text{ya da} \\ \frac{\text{Kişi'nin çıktıları}}{\text{Kişi'nin girdileri}} = \frac{\text{Diğerlerinin çıktıları}}{\text{Diğerlerinin girdileri}} \\ \frac{\text{Kişi'nin çıktıları}}{\text{Kişi'nin girdileri}} > \frac{\text{Diğerlerinin çıktıları}}{\text{Diğerlerinin girdileri}} \end{array}$$

Şekil 10: Kişinin girdileri ve çıktıları sonucu eşitlik ve eşitsizlik (Luthans, 2002; George ve Jones, 2002; Ivancevich ve Matteson, 2002).

Eşitlik durumu sağlandığında çalışan var olan durumunu korumak veya girdilerini daha da arttırmak ve dolayısıyla da çıktıları arttırmak için çaba harcamaktadır¹²¹. Eşitsizlik durumunda ise eşitsizliği azaltma motivasyonu yaratan bir gerilim hissi oluşmaktadır. Sonuçta oluşan davranış fiziksel veya psikolojik, içsel veya dışsal olabilmektedir¹²⁵. Ancak yine de eşitsizliği giderme motivasyonu, kişinin algıladığı eşitsizliğin derecesi ile doğru bir orantıya sahiptir¹⁰⁸.

Eşitsizlik Teorisi, eşitsizlik durumunun çalışana verdiği rahatsızlık hissini gidermek için çalışanın başvurabileceği birtakım yollar önermektedir ve bunlar aşağıdaki gibidir^{119,120}:

- Girdileri değiştirmek (iş için daha az veya daha çok çaba sarf etmek gibi),
- Çıktıları değiştirmek (aldıkları maaşa artış talebinde bulunmak gibi),
- Algıları değiştirmek (pozitif bir eşitsizlik durumunda kişinin kendisinin daha çok çalıştığına kendisini ikna etmek gibi),
- Terk etmek (işten veya örgütten ayrılmak, devamsızlık yapmak gibi),
- Karşılaştırılan çalışanın girdi veya çıktıları değiştirmek (karşılaştırılan kişiye daha fazla iş yükü yüklenmesini sağlamak, kendini daha uygun bir çalışan ile kıyaslamak gibi).

Adams'ın Eşitlik Teorisi'nin geçerliliğini araştırmaya yönelik yapılmış çalışmalar, destekleyici sonuçlar vermiştir. Ancak saha çalışmasına dayalı çalışmalarda sınırlı bir destek söz konusudur. Bunun sebebi de eşitlik gibi algılamaya dayalı teorilerin ne kolay ne de doğru bir yanıtta ne de kesin bir sonuçtan bahsetmenin mümkün olmamasıdır¹⁰⁸.

2.4.4.2.3. Locke'un Amaç Teorisi

1968 yılında Amaç Teorisi'ni ortaya koyan Edwin A. Locke'e göre amaç, insanın takım veya grubun davranışları ve etkinlikleri yolu ile gerçekleştirmeye çalıştığı bir sonuçtur. Bu teoriye göre bireyin bilinçli amaçları, davranışlarının asıl belirleyicileridir. Kasıtlı davranışların ortak noktası, sonuca ulaşana kadar davranışlarını devam ettirmeleridir².

Amaç kavramı, şu anki performans ile beklenen performans arasında bir farklılık yarattığından dolayı motivasyonel bir süreç olarak çalışmaktadır. Bu da çalışanın başarı elde ederek azaltmayı sağlayabileceği bir gerginlik yaratmaktadır. Amaçlarına ulaşmak, çalışanın başarıma güdüsünü doyurmasını da sağlamaktadır. Bunun sonucunda da çalışan ileride daha yüksek hedefler belirlemeye eğilimli olacaktır¹²⁵.

Hedef belirleme, çalışanın performansını iki şekilde geliştirmektedir ve bunlar aşağıda açıklanmaktadır¹²⁰:

- Çabanın yoğunluğunu ve sürekliliğini arttırarak,

Çabanın doğru davranışlara yönlendirilmesini sağlayacak daha anlaşılır rol betimlemeleri sunarak.

Amaç belirlemede temel faktörlerden bir tanesi de kendine faydadır. Kendine fayda, tek veya birkaç farklı işte performans görevi üzerinden değerlendirilebilmektedir. Eğer ki çalışanın kendine olan faydası fazlaysa, çalışan başarabileceğini düşünerek kendisine daha yüksek hedefler belirleyecektir. Başarılı ve doğru bir hedef belirlemede temel nokta çalışanın kendisine fayda hissinin yaratılması ve desteklenmesidir. Bunlara ek olarak, yöneticilerin yaratması gereken dört faktör daha vardır. Bunlar hedefin benimsenmesi, anlaşılabilirliği, zorluğu ve geribildirimidir. Hedefin çalışan tarafından benimsenmesini sağlamanın bir yolu da yöneticilerin hedeflerin arkasındaki sebeplerini ve gerekliliğini açıklamak, çalışanların hedef belirleme süreçlerine dahil etmek ile olmaktadır¹²⁵.

Çalışanlar yaptıkları görev ile ilgili işlerinin sonuçlarına ilişkin zamanında ve uygun geribildirimlere gereksinim duymaktadırlar. Performans ile ilgili geribildirim olmadan çalışan ne kadar başarılı olduğu ile ilgili net bir algıya sahip olamayacaktır¹²⁵. Çalışanlara yaptıkları işler ile ilgili zamanında ve objektif bir şekilde geribildirim verilmesi, çalışanın başarılı ise daha da başarılı olmasını, başarısız ise nedenlerini öğrenip başarıya ulaşmasını sağlayacaktır¹¹⁸.

2.4.5. İş Doyumunun Sonuçları

İş doyumunun hem birey hem de örgüt açısından önemi önceki bölümlerde detaylı bir şekilde açıklanmıştı. İş doyumunun sonuçları çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplum huzurunu ve ekonomik açıdan gelişimi etkilemesi açısından oldukça önemlidir².

Sancar'a göre iş doyumunun olması hem çalışanların hem de örgütlerin amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından oldukça büyük bir öneme sahip olup olumlu etkileri aşağıda açıklanmıştır:

- İş doyumunu, çalışan bireylerin işlerinde mutlu olmalarını sağlamaktadır.
- İş doyumunu, çalışanların üyesi oldukları örgüte ve işlerine karşı olan bağlılıklarını arttırmaktadır.
- İş doyumunu, çalışanların iş verimliliklerini yükseltmektedir.
- İş doyumunu, çalışanların işlerinde daha yüksek performans göstermelerini sağlamaktadır.

- İş doyumunun artışı, çalışanların işgücü devir hızının azalmasını sağlamaktadır.

- Yüksek iş doyumunu ise çalışanların işe devamsızlıklarının az olmasını sağlamaktadır¹²⁶.

Sevimli ve İşcan'ın (2005) çalışmasına göre iş doyumunun sağlanmasının iş ortamına sağladığı birçok yarar bulunmaktadır. Yüksek moral sağlanması, çalışanların işlerine bağlılıklarının artması, işyerinde bütünlük olması gibi etkenler bu yararlar içinde gösterilebilir⁷⁶.

Motive olmuş ve iş doyumuna ulaşmış çalışanlar daha yüksek moralli olmakta ve bunun sonucunda da örgüte olan faydaları artış göstermektedir¹²⁷. Çalışanların morallerinin yüksek olması, çalışan ve çalışma düzenine karşı olumlu etkilere sahiptir ve bunlar aşağıda anlatılmaktadır¹²⁸:

- Morali yüksek olan çalışan görevini enerji ve coşku ile tamamlar.

- Çalışmaya daha istekli olurlar.

- Çalışanlar, örgütlerin zor durumlarında çok daha fazla çaba gösterirler.

- Çalışma istekleri yüksek olur.

- Yönetmeliklere, iş kurallarına ve yönergelere isteyerek uyum sağlarlar ve disiplin oluşur.

- Örgütün hedefleri doğrultusunda iş birliği yaparlar.

- Yüksek moral, iş gücü devri ve işe devamsızlık durumlarına olumlu etki yapar.

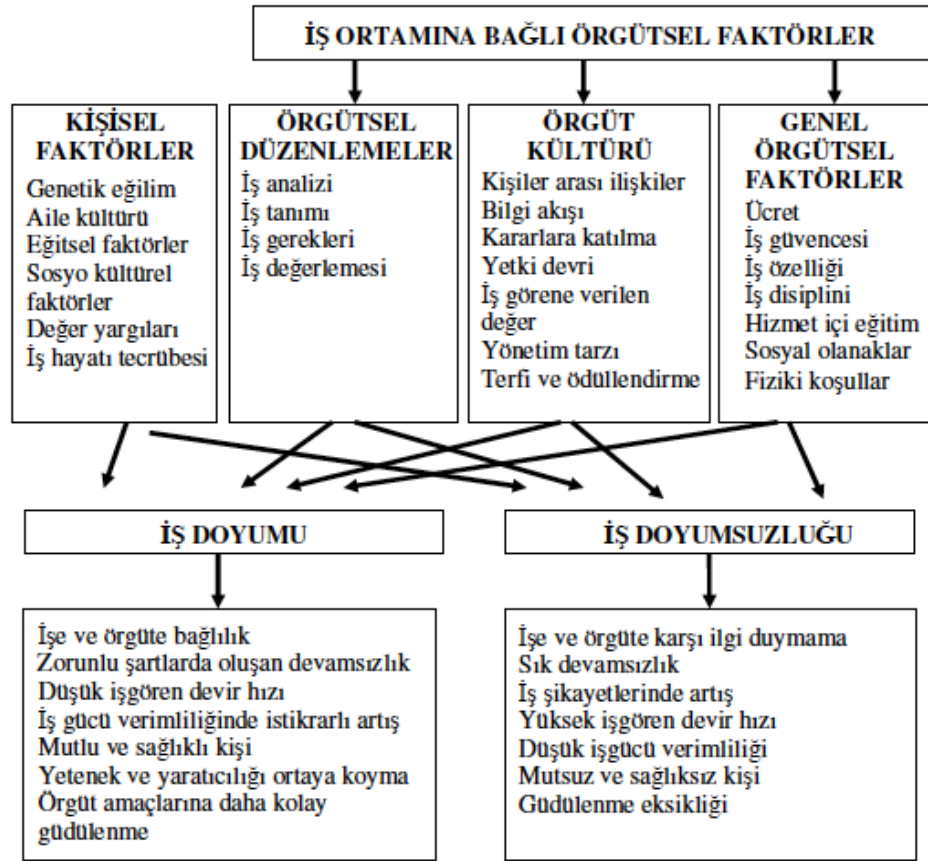
2.4.6. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları

Çalışanların yaptıkları işlerden fiilen elde ettikleri imkânlar kendi beklentileri ile yakın ise iş doyumunu oluşturken elde edilen imkânlar ile beklentiler uyuşmuyor ise iş doyumunu meydana gelmektedir¹²⁹.

İş tatminsizliği işgücü verimsizliğini olumsuz etkileyebileceği gibi işe olan bağlılığın azalmasına ve isteğe bağlı olan işgücü devir hızının da artmasına neden olmaktadır. Bunlara ek olarak çalışanın sağlığı da olumsuz etkilenmektedir. İş doyumunu düşük olan çalışanların sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerinin (stres, hayal kırıklığı vb.) olması arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur⁸³.

Çalışma hayatındaki doyumsuzluk ve tatminsizlik, hayal kırıklığı, mutsuzluk, üretmemeye duygusu, olumsuzluk ve hatta saldırganlık gibi durumlara yol açabileceği gibi bireyin genel yaşamına da yansımakta ve bireyin hayatından da tatmin alamamaya başlamasına neden olmaktadır. Dolayısıyla da bu durum kişinin çevresini, ailesini ve sosyal ilişkilerini de olumsuz etkilemektedir⁷⁴.

Bir örgütte işlerin yolunda gitmediğini gösteren en büyük kanıt iş doyumsuzluğunun olmasıdır. İş doyumsuzluğu gizli bir şekilde işlerin yavaşlamasına, iş başarısının ve verimliliğinin düşmesine, işe olan bağlılığın azalmasına, iş kazalarının ve iş şikâyetlerinin artmasına neden olmaktadır⁷⁵.



Şekil 11: İş doyumu neden - sonuç ilişkisi (Erdoğan, 1994).

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Öğretmenlerin iş doyumlarıyla örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlayan bu çalışma nicel araştırma yöntemlerinden tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Tarama modeli “geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içinde var olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Olayları değiştirme ya da etkileme çabası gösterilmez¹³⁰”. Bu çalışmada çalışanlara herhangi bir deneysel işlem uygulanmayacağı ve herhangi bir manipülasyon kullanılarak davranış değişikliği sağlanmayacağı için tarama modeli uygun bulunmuştur.

3.2 Çalışma Grubu

Çalışma grubunu, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Zonguldak ilinde faaliyet gösteren 325 öğretmen oluşturmuştur. Çoğunluğu Beden Eğitimi olmak üzere İngilizce, Görsel Sanatlar, Matematik, Türkçe ve Sınıf öğretmenleri seçilmiştir. Ankete katılan öğretmenlerin tamamı araştırmaya gönüllülük esasına dayanarak katılmışlardır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları arasındaki ilişki, yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen verilere dayanmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları ve İşlem Yolu

Veri toplama aracı olarak iki ölçek ve demografik özelliklerin sorulduğu kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Ölçeklerden biri örgütsel bağlılık ölçeği diğeri iş doyum ölçeğidir. Kişisel bilgi formunda 6, örgütsel bağlılık ölçeğinde 17 ve iş doyum ölçeğinde 18 madde bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği Allen ve Meyer tarafından (1990), Minnesota iş doyum ölçeği ise Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeği Türkçeye Karagüzel tarafından uyarlanan; Duygusal Bağlılık (Cronbach $\alpha=,87$), Normatif Bağlılık (Cronbach $\alpha=,78$) ve Devam Bağlılığı (Cronbach $\alpha=,69$) olmak üzere 3 alt boyuttan oluşan geçerli ve güvenilir bir ölçektir. Ölçek, 5'li likert tipindedir. 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Orta Düzeyde Katılıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum anlamına gelmektedir³.

Minnesota İş doyum ölçeği ise Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiş ve Baycan tarafından Türkçeye uyarlanan, Bil tarafından çakışan 3 madde

çıkarılıp geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçek; Dışsal İş Doyumu (Cronbach $\alpha=,89$) ve İçsel İş Doyumu (Cronbach $\alpha=,93$) olmak üzere 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek, 5li likert tipindedir. 1: *Hiç memnun değilim*; 2: *Memnun değilim*; 3: *Orta düzeyde memnunum*; 4: *Memnunum*; 5: *Çok memnunum* anlamına gelmektedir⁴.

Veriler araştırmacı tarafından belirlenen okullara gidilerek toplanmıştır. Veri toplama aşamasından evvel Zonguldak İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden resmi izin alınmıştır. Sonrasında veri toplanması planlanan okulların bir listesi çıkarılmış okul yöneticileriyle görüşülerek verilerin toplanabilmesi için uygun zaman belirlenmiştir. Öğretmenlere ders aralarında ve boş saatlerinde ulaşıp ölçme araçları dağıtılmıştır. Ardından aynı okullara bir kez daha gidilerek doldurulmuş veri toplama araçları toplanmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Veri analizinde ilk olarak verinin normal dağılıma sahip olup olmadığı incelenmiş hem iş doyumu hem de örgütsel bağlılık değişkenleri açısından anlamlı çıkmıştır ($P<,05$). Bu sonuç, verilerin normal dağılmadığını göstermektedir.

Bu nedenle cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem yılı ve kurum kıdem yılına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumu ölçeklerinin alt boyutları bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için veri analizinde parametrik olmayan testlerden yararlanılmıştır. Bu testler Kruskal Wallis, Mann Whitney U, Spearman rho korelasyonu testleridir. Veriler, SPSS 22.0 programı yardımıyla analiz edilmiştir.

4. BULGULAR

Öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarını belirlemek için toplanan anket verileri analiz edilmiş olup, edinilen bulgulara bağlı olarak açıklamalar ve yorumlar yapılmıştır.

Çalışmada değişkenler arası ilişki ve farklılaşmalara odaklanılmıştır. Öğretmenlerin iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki araştırılmak istenirken bu iki değişkenin demografik verilere göre farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin demografik bilgiler

Değişkenler	Kategoriler	N	%
Branş	Beden eğitimi Öğretmeni	136	41,8
	Türkçe Öğretmeni	38	11,7
	Matematik Öğretmeni	37	11,4
	Sınıf Öğretmeni	40	12,3
	Görsel sanatlar Öğretmeni	34	10,5
	İngilizce Öğretmeni	40	12,3
Cinsiyet	Kadın	161	49,5
	Erkek	164	50,5
Medeni Durum	Bekar	98	30,2
	Evli	227	69,8
Yaş	21-30 yıl	106	32,6
	31-40 yıl	137	42,2
	41-50 yıl	82	25,2
Kıdem Yılı	1-5 yıl	93	28,6
	6-10 yıl	124	38,2
	11-15 yıl	108	33,2
Kurum Kıdem Yılı	1-5 yıl	194	59,7
	6-10 yıl	99	30,5
	11-15 yıl	32	9,8
	Toplam	325	100,0

Tablo 1’de görüldüğü gibi, ankete katılan 325 kişiden 136’sını (%41.8) Beden Eğitimi öğretmeni, 38’ini (%11.7) Türkçe öğretmeni, 37’sini (%11.4) Matematik öğretmeni, 40’ını (%12.3) Sınıf öğretmeni, 34’ünü (%10.5) Görsel Sanatlar öğretmeni ve 40’ını (%12.3) İngilizce öğretmeni oluşturmaktadır.

Ankete katılan 325 kişiden 161’i veya %49.5’i kadın, 164 veya %50.5’i ise erkektir. Bu bilgilere göre, ankete katılan kişilerin cinsiyete göre eşit dağıtıldığı söylenebilir. Katılımcıların 98’i veya %30.2’si bekar, 227 veya %69.8’i ise evlidir. Görüldüğü gibi katılımcıların büyük çoğunluğu evlidir.

Tabloda görüldüğü üzere, ankete katılanların yaşları 21-30, 31-40 ve 41-50 şeklinde 3 gruba ayrılmıştır. Verilen bilgilere göre, ankete katılan 325 kişiden 106'sının veya %32.6'nın yaşları 21-30 arasındadır. 137 kişinin veya %42.2 kişinin yaşı ise 31-40 yaş arasındadır. 82 kişinin veya ankete katılanların %25.2'nin yaşları 41-50 yaş arasındadır. Görüldüğü gibi en fazla katılımcı 31-40 yaş grubuna aittir.

Tabloda verilen sonuçlara göre kıdem yılı 1-5 yıl olan öğretmenlerin sayısı 93 toplam öğretmenlerin %28,6'sını, 6-10 yıl arasında kıdeme sahibi olan öğretmenlerin sayısı 124 toplam öğretmenlerin %38,2'sini, kıdem yılı 11-15 yıl olan öğretmenlerin sayısı da 108 toplam öğretmenlerin %33,2'sini oluşturmaktadır. Görüldüğü gibi kıdem yılına göre en fazla katılımcı 6-10 yıl arası kıdem sahibi olan öğretmenlerdir.

Ankete katılan öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardaki kıdem yılı 1-5 yıl olan öğretmen sayısı 194 olup, toplam öğretmenlerin %59,7'sini, 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan öğretmenlerin sayısı 99 ve 32 olup, toplam öğretmenlerin ise %30,5 ve %9,8'ni oluşturmaktadır. Görüldüğü gibi kurumdaki kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin sayısı diğer gruplara göre daha fazladır. Kıdem yılı ile kurum kıdem yılı kıyaslandığında, açık bir şekilde görülmektedir ki, toplam kıdem yılı 1-5 yıl olanların sayısı daha az iken, kurumdaki kıdem yılına göre öğretmenlerin sayısı 1-5 yıl olan grupta daha fazladır. Bu bilgi, toplam kıdem ile kurumdaki kıdem yılının farklılaştığının ve öğretmenlerin belli bir süre sonra kurumlarını değiştirdiğinin göstergesidir. Öğretmenler görev yaptıkları kurumlarda zorunlu ve serbest tayin prensipleri ile çalıştıklarından dolayı, buna bağlı olarak kurumlardaki kıdem yılı da değişmektedir.

Tablo 2: Araştırmaya katılan öğretmenlerin Cinsiyetlere göre değişkenlerin Mann Whitney U Test Sonuçları

	Cinsiyetiniz	N	SO	M Whitney U	Z	P
Duyusal Bağlılık	Kadın	161	171,32	11863,000	-1,594	,111
	Erkek	164	154,84			
Normatif Bağlılık	Kadın	161	185,68	9551,000	-4,327	,000*
	Erkek	164	140,74			
Devam Bağlılık	Kadın	161	185,70	9547,000	-4,338	,000*
	Erkek	164	140,71			
Dışsal İş Doyumu	Kadın	161	178,27	10743,000	-2,910	,004*
	Erkek	164	148,01			
İçsel İş Doyumu	Kadın	161	173,34	11538,000	-1,968	,049*
	Erkek	164	152,85			
	Toplam	325				

P<.05*

Tablo 2'ye cinsiyet açısından bakıldığında duygusal bağlılık alt boyutu kadınların sıra ortalamasının 171,32, erkeklerin 154,84, P değerinin .111, normatif bağlılık alt boyutu kadınların sıra ortalamasının 1185,68, erkeklerin 140,74, P değerinin .000, devam bağlılık alt boyutu kadınların sıra ortalamasının 185,70, erkeklerin 140,71, P değerinin .000, dışsal iş doyumu alt boyutu kadınların sıra ortalamasının 178,27, erkeklerin 148,01, P değerinin .004 ve içsel iş doyumu alt boyutu kadınların sıra ortalamasının 173,34, erkeklerin 152,85, P değerinin .049 olduğu görülmektedir.

Mann-Whitney testi sonuçlarına göre, sadece duygusal bağımlılık değişkenine ait olasılık değeri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Diğer değişkenlere ait olasılık değeri ise 0.05'ten küçük çıkmıştır. Bu sonuçlara göre sadece duygusal bağlılık değişkeninin cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Bu sonuçla beraber, örgütsel bağımlılığı ve iş doyumunu ölçen; normatif bağlılık, devam bağımlılığı, dışsal iş doyumu ve içsel iş doyumu alt boyutları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ve iş doyumunun göstergeleri olan değişkenlerden hepsinde cinsiyete göre farklılık olduğu ortaya çıktığı görülmüştür. Değişkenlerin ortalamaları kişilerin medeni durumuna göre değişim gösteriyorlar mı? Bu soruyu cevaplayabilmek için Mann Whitney testi yapılmış ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3: Araştırmaya katılan öğretmenlerin Medeni Duruma göre değişkenlerin Mann Whitney U Test Sonuçları

	Medeni durumunuz	N	SO	M Whitney U	Z	P																																											
Duygusal Bağlılık	Bekar	98	171,87	10253,500	-1,128	,259																																											
	Evli	227	159,17				Normatif Bağlılık	Bekar	98	179,42	9514,000	-2,078	,038*	Evli	227	155,91	Devam Bağlılık	Bekar	98	175,53	9895,500	-1,587	,112	Evli	227	157,59	Dışsal İş Doyumu	Bekar	98	174,19	10026,500	-1,414	,157	Evli	227	158,17	İçsel İş Doyumu	Bekar	98	163,95	11030,000	-,120	,905	Evli	227	162,59	Toplam		325
Normatif Bağlılık	Bekar	98	179,42	9514,000	-2,078	,038*																																											
	Evli	227	155,91				Devam Bağlılık	Bekar	98	175,53	9895,500	-1,587	,112	Evli	227	157,59	Dışsal İş Doyumu	Bekar	98	174,19	10026,500	-1,414	,157	Evli	227	158,17	İçsel İş Doyumu	Bekar	98	163,95	11030,000	-,120	,905	Evli	227	162,59	Toplam		325										
Devam Bağlılık	Bekar	98	175,53	9895,500	-1,587	,112																																											
	Evli	227	157,59				Dışsal İş Doyumu	Bekar	98	174,19	10026,500	-1,414	,157	Evli	227	158,17	İçsel İş Doyumu	Bekar	98	163,95	11030,000	-,120	,905	Evli	227	162,59	Toplam		325																				
Dışsal İş Doyumu	Bekar	98	174,19	10026,500	-1,414	,157																																											
	Evli	227	158,17				İçsel İş Doyumu	Bekar	98	163,95	11030,000	-,120	,905	Evli	227	162,59	Toplam		325																														
İçsel İş Doyumu	Bekar	98	163,95	11030,000	-,120	,905																																											
	Evli	227	162,59				Toplam		325																																								
Toplam		325																																															

P<.05*

Tablo 3 incelendiğinde duygusal bağlılık alt boyutunda bekarların sıra ortalamasının 171.87, evlilerin sıra ortalamasının 159.17, P değerinin .259, normatif bağlılık alt boyutunda bekarların sıra ortalamasının 179.42, evlilerin sıra ortalamasının 155.91, P

değerinin .038, devam bağlılık alt boyutunda bekarların sıra ortalamasının 175.53, evlilerin sıra ortalamasının 157.59, P değerinin .112, dışsal iş doyum alt boyutunda bekarların sıra ortalamasının 174.19, evlilerin sıra ortalamasının 158.17, P değerinin .157 ve içsel iş doyum alt boyutunda bekarların sıra ortalamasının 163.95, evlilerin sıra ortalamasının 162.59, P değerinin .905 olduğu görülmüştür.

Örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu gösteren değişkenlerin ortalamalarının branşlara göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacı ile parametrik olmayan testlerden Kurskal-Wallis testi kullanılmıştır. Kurskal-Wallis testinin yapılma nedeni branş değişkeninin ikiden fazla kategoriye sahip olmasıdır.

Tablo 4: Araştırmaya katılan öğretmenlerin Branşlara göre Kurskal Wallis testi sonuçları

	Branşınız	N	SO	Ki-Kare	df	P
Duygusal Bağlılık	Beden Eğitimi Öğretmeni	136	161,24	32,444	5	,000*
	Türkçe Öğretmeni	38	144,55			
	Matematik Öğretmeni	37	136,24			
	Sınıf Öğretmeni	40	123,48			
	Görsel Sanatlar Öğretmeni	34	196,19			
	İngilizce Öğretmeni	40	222,58			
Normatif Bağlılık	Beden Eğitimi Öğretmeni	136	164,96	51,810	5	,000*
	Türkçe Öğretmeni	38	109,79			
	Matematik Öğretmeni	37	124,57			
	Sınıf Öğretmeni	40	136,16			
	Görsel Sanatlar Öğretmeni	34	237,46			
	İngilizce Öğretmeni	40	205,99			
Devam Bağlılık	Beden Eğitimi Öğretmeni	136	158,20	57,235	5	,000*
	Türkçe Öğretmeni	38	112,01			
	Matematik Öğretmeni	37	118,14			
	Sınıf Öğretmeni	40	153,74			
	Görsel Sanatlar Öğretmeni	34	247,88			
	İngilizce Öğretmeni	40	206,38			
Dışsal İş Doyumu	Beden Eğitimi Öğretmeni	136	168,21	101,863	5	,000*
	Türkçe Öğretmeni	38	80,28			
	Matematik Öğretmeni	37	76,11			
	Sınıf Öğretmeni	40	192,99			
	Görsel Sanatlar Öğretmeni	34	250,94			
	İngilizce Öğretmeni	40	199,50			
İçsel İş Doyumu	Beden Eğitimi Öğretmeni	136	165,93	92,727	5	,000*
	Türkçe Öğretmeni	38	77,84			
	Matematik Öğretmeni	37	88,26			
	Sınıf Öğretmeni	40	193,36			
	Görsel Sanatlar Öğretmeni	34	246,03			
	İngilizce Öğretmeni	40	202,15			
Toplam		325				

P<.05*

Tablo 4 incelendiğinde duygusal bağıllık alt boyutunda beden eğitimi öğretmenlerinin sıra ortalamasının 161.24, türkçe öğretmenlerinin sıra ortalamasının 144.55, matematik öğretmenlerinin sıra ortalamasının 136.24, sınıf öğretmenlerinin sıra ortalamasının 123.48, görsel sanatlar öğretmenlerinin sıra ortalamasının 196.19, ingilizce öğretmenlerinin sıra ortalamasının 222.58 ve P değerlerinin .0000 olduğu görülmüştür.

Normatif bağıllık alt boyutunda beden eğitimi öğretmenlerinin sıra ortalamasının 164.96, türkçe öğretmenlerinin sıra ortalamasının 109.79, matematik öğretmenlerinin sıra ortalamasının 124.57, sınıf öğretmenlerinin sıra ortalamasının 136.16, görsel sanatlar öğretmenlerinin sıra ortalamasının 237.46, ingilizce öğretmenlerinin sıra ortalamasının 205.99 ve P değerlerinin .0000 olduğu görülmüştür.

Devam bağıllık alt boyutunda beden eğitimi öğretmenlerinin sıra ortalamasının 158.20, türkçe öğretmenlerinin sıra ortalamasının 112.01, matematik öğretmenlerinin sıra ortalamasının 118.14, sınıf öğretmenlerinin sıra ortalamasının 153.74, görsel sanatlar öğretmenlerinin sıra ortalamasının 247.88, ingilizce öğretmenlerinin sıra ortalamasının 206.38 ve P değerlerinin .0000 olduğu görülmüştür.

Dışsal iş doyum alt boyutunda beden eğitimi öğretmenlerinin sıra ortalamasının 168.21, türkçe öğretmenlerinin sıra ortalamasının 80.28, matematik öğretmenlerinin sıra ortalamasının 76.11, sınıf öğretmenlerinin sıra ortalamasının 192.99, görsel sanatlar öğretmenlerinin sıra ortalamasının 250.94, ingilizce öğretmenlerinin sıra ortalamasının 199.50 ve P değerlerinin .0000 olduğu görülmüştür.

İçsel iş doyum alt boyutunda beden eğitimi öğretmenlerinin sıra ortalamasının 165.93, türkçe öğretmenlerinin sıra ortalamasının 77.84, matematik öğretmenlerinin sıra ortalamasının 88.26, sınıf öğretmenlerinin sıra ortalamasının 193.36, görsel sanatlar öğretmenlerinin sıra ortalamasının 246.03, ingilizce öğretmenlerinin sıra ortalamasının 202.15 ve P değerlerinin .0000 olduğu görülmüştür.

Örgütsel bağıllık ve iş doyumunu değişkenlerinin ortalamalarının yaş gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacı ile yapılan Kurskal-Wallis test sonuçları aşağıda verilen tablolarda sunulmuştur.

Tablo 5: Araştırmaya katılan öğretmenlerin Yaş Gruplarına göre Kurskal Wallis testi sonuçları

	Yaşınız	N	SO	Ki-Kare	df	P
Duygusal Bağlılık	21-30 yıl	106	162,69	,953	2	,621
	31-40 yıl	137	158,40			
	41-50 yıl	82	171,09			
Normatif Bağlılık	21-30 yıl	106	172,81	3,491	2	,175
	31-40 yıl	137	164,75			
	41-50 yıl	82	147,40			
Devam Bağlılık	21-30 yıl	106	168,30	2,374	2	,305
	31-40 yıl	137	167,12			
	41-50 yıl	82	149,27			
Dışsal İş Doyumu	21-30 yıl	106	160,28	,214	2	,899
	31-40 yıl	137	165,71			
	41-50 yıl	82	161,99			
İçsel İş Doyumu	21-30 yıl	106	153,17	2,018	2	,365
	31-40 yıl	137	165,11			
	41-50 yıl	82	172,18			
Toplam		325				

Tablo 5 incelendiğinde duygusal bağlılık alt boyutunda yaşları 21-30 olanların sıra ortalaması 162.69, 31-40 olanların sıra ortalaması 158.40, 41-50 olanların sıra ortalaması 171.09 olduğu görülmüştür.

Normatif bağlılık alt boyutunda yaşları 21-30 olanların sıra ortalaması 172.81, 31-40 olanların sıra ortalaması 164.75, 41-50 olanların sıra ortalaması 147.40'dir.

Devam bağlılık alt boyutunda yaşları 21-30 olanların sıra ortalaması 168.30, 31-40 olanların sıra ortalaması 167.12, 41-50 olanların sıra ortalaması 149.27'dir.

Dışsal iş doyum alt boyutunda yaşları 21-30 olanların sıra ortalaması 160.28, 31-40 olanların sıra ortalaması 165.71, 41-50 olanların sıra ortalaması 161.99'dir.

İçsel iş doyum alt boyutunda yaşları 21-30 olanların sıra ortalaması 153.17, 31-40 olanların sıra ortalaması 165.11, 41-50 olanların sıra ortalaması 172.18'dir.

Mesleki kıdem yılına göre örgütsel bağlılık ve iş doyumunu değişkenlerin ortalamaları arasında bir farkın olup olmadığını tespit etmek amacı ile Kurskal-Wallis testi yapılmış ve sonucu aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 6: Araştırmaya katılan öğretmenlerin Mesleki Kıdem Yılına göre Kurskal Wallis testi sonuçları

	Mesleki kıdem yılınız	N	SO	Ki-Kare	df	P
Duygusal Bağlılık	1 ile 5 yıl	93	166,24	1,278	2	,528
	6 ile 10 yıl	124	155,66			
	11 ile 15 yıl	108	168,64			
Normatif Bağlılık	1 ile 5 yıl	93	176,49	3,504	2	,173
	6 ile 10 yıl	124	162,71			
	11 ile 15 yıl	108	151,71			
Devam Bağlılık	1 ile 5 yıl	93	166,04	3,807	2	,149
	6 ile 10 yıl	124	172,75			
	11 ile 15 yıl	108	149,19			
Dışsal İş Doyumu	1 ile 5 yıl	93	167,96	2,760	2	,252
	6 ile 10 yıl	124	169,90			
	11 ile 15 yıl	108	150,81			
İçsel İş Doyumu	1 ile 5 yıl	93	153,98	2,307	2	,316
	6 ile 10 yıl	124	172,65			
	11 ile 15 yıl	108	159,69			
Toplam		325				

Tablo 6 incelendiğinde duygusal bağlılık alt boyutunda mesleki kıdem yılı 1-5 olanların sıra ortalamasının 166.24, 6-10 olanların sıra ortalamasının 155.66, 11-15 olanların sıra ortalamasının 168.64 olduğu görülmüştür.

Normatif bağlılık alt boyutunda mesleki kıdem yılı 1-5 olanların sıra ortalamasının 176.49, 6-10 olanların sıra ortalamasının 162.71, 11-15 olanların sıra ortalamasının 151.71 olduğu görülmüştür.

Devam bağlılık alt boyutunda mesleki kıdem yılı 1-5 olanların sıra ortalamasının 166.04, 6-10 olanların sıra ortalamasının 172.75, 11-15 olanların sıra ortalamasının 149.19 olduğu görülmüştür.

Dışsal iş doyum alt boyutunda mesleki kıdem yılı 1-5 olanların sıra ortalamasının 167.96, 6-10 olanların sıra ortalamasının 169.90, 11-15 olanların sıra ortalamasının 150.81 olduğu görülmüştür.

İçsel iş doyum alt boyutunda mesleki kıdem yılı 1-5 olanların sıra ortalamasının 153.98, 6-10 olanların sıra ortalamasının 172.65, 11-15 olanların sıra ortalamasının 159.69 olduğu görülmüştür.

Kurum kıdem yılına göre örgütsel bağlılık ve iş doyumu değişkenlerin ortalamaları arasında bir farkın olup olmadığını tespit etmek amacı ile Kurskal-Wallis testi yapılmış ve sonucu aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 7: Araştırmaya katılan öğretmenlerin Kurumdaki Kıdem Yılına göre Kurskal Wallis testi sonuçları

	Kurumdaki kıdem yılınız	N	SO	Ki-Kare	df	P
Duygusal Bağlılık	1 ile 5 yıl	194	165,64	1,237	2	,539
	6 ile 10 yıl	99	154,82			
	11 ile 15 yıl	32	172,31			
Normatif Bağlılık	1 ile 5 yıl	194	172,62	5,842	2	,054
	6 ile 10 yıl	99	152,79			
	11 ile 15 yıl	32	136,25			
Devam Bağlılık	1 ile 5 yıl	194	170,27	3,275	2	,195
	6 ile 10 yıl	99	155,04			
	11 ile 15 yıl	32	143,56			
Dışsal İş Doyumu	1 ile 5 yıl	194	163,62	,037	2	,981
	6 ile 10 yıl	99	162,68			
	11 ile 15 yıl	32	160,23			
İçsel İş Doyumu	1 ile 5 yıl	194	164,03	,652	2	,722
	6 ile 10 yıl	99	157,88			
	11 ile 15 yıl	32	172,58			
Toplam		325				

Tablo 7 incelendiğinde duygusal bağlılık alt boyutunda kurum kıdem yılı 1-5 olanların sıra ortalamasının 165.64, 6-10 olanların sıra ortalamasının 154.82, 11-15 olanların sıra ortalamasının 172.31 olduğu görülmüştür.

Normatif bağlılık alt boyutunda kurum kıdem yılı 1-5 olanların sıra ortalamasının 172.62, 6-10 olanların sıra ortalamasının 152.79, 11-15 olanların sıra ortalamasının 136.25 olduğu görülmüştür.

Devam bağlılık alt boyutunda kurum kıdem yılı 1-5 olanların sıra ortalamasının 170.27, 6-10 olanların sıra ortalamasının 155.04, 11-15 olanların sıra ortalamasının 143.56 olduğu görülmüştür.

Dışsal iş doyum alt boyutunda kurum kıdem yılı 1-5 olanların sıra ortalamasının 163.62, 6-10 olanların sıra ortalamasının 162.68, 11-15 olanların sıra ortalamasının 160.23 olduğu görülmüştür.

İçsel iş doyum alt boyutunda kurum kıdem yılı 1-5 olanların sıra ortalamasının 164,03, 6-10 olanların sıra ortalamasının 157,88, 11-15 olanların sıra ortalamasının 172,58 olduğu görülmüştür.

Örgütsel bağlılığı gösteren değişkenler ve iş doyumunu gösteren değişkenler arasında doğrusal bağlantının yönü ve gücünü tespit etmek amacı ile sözkonusu değişkenler arasında korelasyon katsayıları hesaplanmış ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 8: Araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ile İş Doyumu korelasyonu

		Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılık	Dışsal İş Doyumu	İçsel İş Doyumu
Duygusal Bağlılık	Spearman's rho	1,000	,178**	,119*	,198**	,225**
	P	.	,001*	,033*	,000*	,000*
Normatif Bağlılık	P	,178**	1,000	,293**	,407**	,397**
	P	,001*	.	,000*	,000*	,000*
Devam Bağlılık	P	,119*	,293**	1,000	,269**	,234**
	P	,033*	,000*	.	,000*	,000*
Dışsal İş Doyumu	P	,198**	,407**	,269**	1,000	,599**
	P	,000*	,000*	,000*	.	,000*
İçsel İş Doyumu	P	,225**	,397**	,234**	,599**	1,000
	P	,000*	,000*	,000*	,000*	.
	N	325	325	325	325	325

P<.05*

Tablo 8 incelendiğinde örgütsel bağlılık ve iş doyumunu alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Boyutlar arası korelasyona baktığımızda ilişkinin zayıf ve orta düzeyli ilişki olduğu söylenebilir.

Duygusal bağlılık alt boyutu ile normatif bağlılık, devam bağlılık, dışsal iş doyum ve içsel iş doyum alt boyutları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu söylenebilir.

Normatif bağlılık alt boyutu ile duygusal ve devam bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönlü zayıf, dışsal iş doyum ve içsel iş doyum alt boyutları arasında ise pozitif yönlü orta düzeyli bir ilişki olduğu söylenebilir.

Devam bağlılık alt boyutu ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık, dışsal iş doyum ve içsel iş doyum alt boyutları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu söylenebilir.

Dışsal iş doyum alt boyutu ile duygusal ve devam bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönlü zayıf, normatif bağlılık ve içsel iş doyum alt boyutları arasında ise pozitif yönlü orta düzeyli bir ilişki olduğu söylenebilir.

İçsel iş doyum alt boyutu ile duygusal ve devam bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönlü zayıf, normatif bağlılık ve dışsal iş doyum alt boyutları arasında ise pozitif yönlü orta düzeyli bir ilişki olduğu söylenebilir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Öğretmenlerin iş doyumlarıyla örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlayan bu çalışmada, nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli benimsenmiştir. Çalışma grubu Zonguldak ilinde farklı branşlarda görev yapan 325 öğretmenden oluşmuştur. Elde edilen bulgular incelendiğinde; öğretmenlerin yaşları, cinsiyetleri ve kıdemleri açısından dengeli bir dağılım olduğu görülmüştür (Tablo 1). Kurum kıdemi 11-15 yıl olan katılımcı sayısı diğerlerine nazaran azdır. Evli katılımcılar (%69,8) grubun çoğunluğunu oluşturmaktadır. Çalışmada en fazla beden eğitimi branşından katılımcı yer almıştır (%41,8).

Veri toplama aracı olarak örgütsel bağlılık ölçeği, iş doyumunu ölçeği ve kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler normal dağılım göstermediği için analizler parametrik olmayan testlerle gerçekleştirilmiştir.

Tablo 2’de Cinsiyete göre Mann Whitney U testi sonucunda kadın ve erkek katılımcılar arasında hem örgütsel bağlılık hem de iş doyumunu değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır. Kadın öğretmenler erkeklere göre daha yüksek düzeyde iş doyumunu ve örgütsel bağlılığa sahiptir. Bu sonuçlara paralel olarak Sulu’nun (2007) resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler ile yürüttüğü araştırmada, kadınların erkeklere göre daha fazla iş doyumuna sahip olduğunu bulgusuna rastlanılmıştır¹³¹. Bir başka bulgu ise Ehtiyar (1995) tarafından beş yıldızlı otellerde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, kadınların iş tatminlerinin erkeklere göre biraz daha yüksek çıkmasıdır¹³². Ayrıca Malkoç (2018) spor işletmelerindeki kadın personelin örgütsel bağlılıklarının erkeklere oranla daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur¹³³. Bu bulgular araştırmamızın sonucu ile benzerlik göstermektedir.

Tablo 3’te Medeni Duruma göre değişkenlerin Mann Whitney U test sonuçları açısından evli ve bekar katılımcılar arasında normatif bağlılık alt boyutunda bekarlar lehine anlamlı fark görülürken diğer alt boyutlarda herhangi bir farka rastlanılmamıştır. Bekar katılımcıların genellikle genç yaşta oldukları düşünülürse, okulla daha fazla ilgilendikleri yorumu yapılabilir. Çarıkçı ve Küçükkeşmen’nin Isparta ilinde kamu çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada bekar çalışanların evli çalışanlara göre normatif bağlılık alt boyutunun yüksek olduğu sonucuna rastlanılmıştır ve bu çalışmayla benzerlik göstermektedir¹³⁴. İş doyumunu değişkeni açısından evli ve bekarlar arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Bu bulguya benzer olarak Usta’nın (2017)

“Aksaray ilindeki rehber öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi” isimli yapmış olduğu çalışmada, medeni durumlarına göre iş doyumu puanları açısından anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır¹³⁵.

Tablo 4’te katılımcıların Branşlara göre Kurskal-Wallis testi sonuçlarına bakıldığında örgütsel bağlılığın alt boyutları; Duygusal bağlılık, Normatif ve Devam Bağlılık ortalaması en yüksek branşlar sırayla görsel sanatlar, ingilizce ve beden eğitimidir. İş doyumu alt boyutları; Dışsal ve İçsel iş doyumu ortalaması yüksek branşlar sırayla görsel sanatlar, ingilizce ve sınıf öğretmenleridir.

Beden eğitimi öğretmenlerinin diğer branşlara göre örgütsel bağlılıkları yüksek olup iş doyumları düşüktür. Bu öğretmenler derslerini varsa spor salonunda, salon olmadığında okul bahçesinde, hava koşullarına göre de sınıfta veya kapalı ortamlarda gerçekleştirmektedirler. Kurumlarına bağlılıklarının yüksek olması, çalışma şartlarının olumlu veya olumsuz olması durumunda dahi okuluna karşı sadakat, tutum, aidiyet duygularına ve okula katkılarına bağlanabilir. Karakaya ve Karademir’in (2013) beden eğitimi öğretmenleri üzerine yapmış olduğu çalışmada, beden eğitimi öğretmenlerinin kurumsal bağlılıklarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır¹³⁷. Bu bulgular çalışmada elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

Fakat olumsuz iklim koşulları, spor salonu olmaması, idarecilerin yeterince destek vermemesi, okulun salon, araç-gereç ve okul takımının grup, yarıfinal, final maçları için maddi-manevi destek sağlayamaması öğretmenlerin iş tatminini olumsuz etkilediği bilinmektedir. Aynı zamanda bu durum öğretmenlerin okula ve öğrencilerine karşı sorumluluklarını yeterince yerine getirmemelerinden, mesleki bilgi ve becerilerini de tam anlamıyla aktaramamalarından dolayı iş doyumlarının düşük olduğu şeklinde yorumlanabilir. Çumralıgil (1995), Aras (2000) ve Çelik (2008) beden eğitimi öğretmenleri üzerine yapmış oldukları çalışmalarda beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumlarının düşük olduğu bulgusuna rastlanılmıştır^{138,139,140}.

Okullarda sağlık ekibi bulunmadığı için ders esnasında meydana gelen spor yaralanmalarıyla çoğu zaman, ilkyardım bilgisine sahip beden eğitimi öğretmenleri ilgilenmektedir. Bu durumda ders akışını olumsuz etkilediği ve sınıf içi disiplininin kaybolması öğretmenin iş doyumunun düşmesine neden olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu çalışmada elde edilen bulgular Demirhan’ın (2006) “Spor Eğitiminin Temelleri isimli” çalışmasında beden eğitimi öğretmenlerinin iş

doyumlarının düşük olduğu sonucuna rastlanmıştır ve bu çalışma ile paralellik gösterdiği sylenebilir¹⁴¹.

Görsel sanatlar ile ingilizce ğretmenlerinin diğer branşlara göre hem örgütsel bağlılıkları hem de iş doyumları yüksek çıkmıştır. Görsel sanatlar ğretmenlerinin çalıştıkları okullarında kendilerine ait atölyeleri olup, ders araç ve gereçlerinin yeterince bulunması, okullar arası yarışmalara rahatça ğrenci hazırlayıp başarı sağlaması açısından öğretmenlerin okullarına bağlılıkları ve yaptıkları işten aldıkları doyumun çok yüksek olmasını sağladığı söylenebilir. İngilizce ğretmenlerinin okula bağlılıkları ve işlerinden aldıkları doyumun çok yüksek çıkmasını, derse eğitim-öğretimin bütün kademesinde ilkokul, ortaokul ve liselerde materyal, ders saati sayısı ve kendilerine ait derslikler konusunda yeterince önem verilmesine bağlayabiliriz. Dil eğitimi veren ortaokullar ile dil sınıfları olan liselerin olması da bunu desteklemektedir. Genel olarak bakıldığında öğretmenlerin iş doyumları ile kurumsal bağlılıklarının yüksek olduğu söylenebilir. Karataş ve Güleç'in (2010) ilköğretim ve branş öğretmenleri üzerinde yaptıkları araştırmada branş öğretmenlerin iş doyumları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu bulgusuna rastlanılmıřtır¹³⁶.

Örgütsel bağlılıkları düşük olan sınıf ğretmenlerinin iş doyumları diğer branşlara göre yüksek olduğu görülmüştür. Anılan, Kılıç ve Demir (2015) “kırsalda çalışan sınıf öğretmenleri” ve Özpinar'ın (2008) Aydın ilinde, “köydeki sınıf ğretmenlerinin sorunları” üzerine yaptıkları çalışmalarda öğretmenlerin çalışma şartları, okula ulaşımı, iklim koşulları bakımından zor şartlarda çalıştıkları için okullarına bağlılıklarının düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır^{142,143}. Öğrencilerin geleceklerini biçimlendirme ve sağlıklı kişilikler kazanmalarında çok büyük rol onamaları sınıf ğretmenlerinin işinden de aldıkları doyumun yüksek olmasının nedeni olarak söylenebilir. Duran'ın (2014) Yozgat'ta yaptığı çalışmasında yer alan bulgularda sınıf öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek olduğu görülmüştür ve çalışmalar arasında paralellik olduğu sylenebilir¹⁴⁴.

Türkçe ve Matematik ğretmenlerinin ise örgütsel bağlılıkları ile iş doyumlarının diğer branşlara göre düşük çıktığı görülmüştür. Matematik çoğu ğrenci tarafından öğrenilmesi zor görülen bir ders olarak düşünüldüğü, öğretme-öğrenme sürecinde problem yaşanan bir ders olarak görülmektedir. Okullarda önemli bir ders olmasına rağmen genel başarının istenilen seviyede olmadığı ve liselere giriş sınavına öğrencileri hazırlama sorumluluğu matematik ğretmenlerinin kurumlarına bağlılıkları ve işlerinden aldıkları doyumun düşük olmasına neden olduğu yorumlanabilir. Aksu ve

Balcı'nın (2009) "Öğretmenler üzerine yaptığı örgütsel bağlılık ve dönüşümsel liderlik", Durmuş'un (2004) "Matematik dersindeki öğrenme güçlüklerinin belirlenmesi" ve Yıldız ile Uyanık'ın (2004) "Ölçme ve değerlendirme" üzerine yapmış olduğu çalışmalarda Türkçe ve Matematik öğretmenlerinin kurumsal bağlılık ve iş tatminlerinin düşük olduğu bulgusuna rastlanmıştır^{145,146,147}. Bu bulgular çalışmada elde edilen sonuçlar benzerlik göstermektedir.

Tablo 5'te Yaş değişkenine göre Kurskal-Wallis testi sonuçları, iş doyum ve örgütsel bağlılık alt boyutlarında herhangi bir farklılaşma gözlenmezken, bu durum yaş değişkeninin örgütsel bağlılık ve iş doyumunu etkilemediği görülmüştür. Bu bulguya benzer olarak Usta'nın (2017) rehber öğretmenlerin iş doyumunu araştırdığı çalışmasında da yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır¹³⁵. Bahsi geçen çalışmaya göre yaş değişkeni öğretmenlerin iş doyum puanlarını farklılaştıran bir etken değildir. Literatürde farklı sonuçlara da rastlanmaktadır. Malkoç (2018), örgütsel bağlılık açısından 36-45 yaş grubunun diğer gruplara nazaran en düşük bağlılığa sahip olduğunu saptamıştır¹³³. Bu çalışmada yer alan çalışma koşulları ve araştırma grubunun farklı olması böyle bir sonucu doğurmuş olabilir.

Tablo 6 ve 7'de Mesleki Kıdem ve Kurum Kıdem Yılı grupları arasında örgütsel bağlılık ve iş doyum değişkenlerinin Kurskal-Wallis testi sonuçları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Benzer şekilde Alayvaz (2018), kurum kıdemine göre, Aksanaklı (2018) ve Usta (2017) da mesleki kıdeme göre iş doyum ve örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı fark bulamamışlardır^{148,149,135}.

Tablo 8'de örgütsel bağlılık ve iş doyum değişkenleri arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü, zayıf ve orta düzeyde ilişki saptanmıştır. Örgütsel bağlılık arttıkça iş doyum yükselmekte, iş doyum arttıkça örgütsel bağlılık da yükselmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek kişilerin işlerinden memnun olmaları ya da mesleklerini sevip mesleklerinden tatmin olan kişilerin örgütlerine bağlı olmaları beklenen bir sonuçtur. Karataş ve Güleç'in (2010) "öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki" isimli çalışmasında, bu iki değişken arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bulgusuna rastlanılmıştır¹³⁶. Bu durum çalışmalar arasındaki benzerliği göstermektedir. Alan yazın irdelendiğinde iş tatminiyle örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunduğu da görülmüştür.

Öğretmenlerin okullarına bağlılıkları ve yaptıkları işten memnuniyet duymaları performanslarını, dolayısıyla da öğrenci başarısını etkileyen önemli faktörlerdir. Okulda öğretmenler ve diğer tüm personel arasında iş birliği bulunması, ortak hedefler belirlenerek bunlara ulaşmada özveri gösterilmesi, okulun benimsenmesi ve okula bağlılık duyulmasıyla mümkündür. Okula bağlılık duyulabilmesi için öncelikle öğretmenlerin yaptıkları işi sevmesi ve mesleklerinden tatmin olmaları gerektiği düşünülmektedir. Sonuç olarak öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumları çeşitli değişkenler açısından incelenmiş olup bazı değişkenlerde herhangi bir farklılık bulunamamışken bazı değişkenlerde ise farklılıklar bulunmuştur. Örgütsel bağlılığın oluşturulması ve işten alınan doyumun yüksek seviyede olması, öğretmenlere ve kuruma katkısının çok fazla olacağı söz konusudur. Bu çalışma yeni yapılacak olan çalışmalara kaynak olarak gösterilebilir.

5.1. Öneriler

1. Örgüte bağlılığın artırılması için tüm okul çalışanlarının katılım gösterdiği birlikte hedeflerin belirlendiği ve iş birliğinin desteklendiği etkinlikler planlanabilir.
2. Benzer çalışmalar nitel araştırmalarla desteklenebilir.
3. Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu etkileyen diğer faktörler araştırılabilir.
4. Öğretmenlerinin derslerini rahat işlemeleri için araç-gereç, salon veya kapalı bir alan yapılabilir.
5. Okullarını temsil eden sportif ve sanatsal etkinliklere katılan öğretmen ve öğrenciler ödüllendirilebilir.
6. Okullarda iş güvenliği için sağlık ekibi bulundurulabilir.
7. Yapılan çalışma Zonguldak ilinde uygulandığı, sayının artırılması, farklı illerde ve bölgelerde yapılması kaliteli ve daha iyi sonuç çıkarabilir.

KAYNAKLAR

1. Alcan, E. E. (2018). Özdeşleşme ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı. S.7.
2. Dorsan, H. (2007). Akademik personelin iş doyumunu düzeylerinin incelenmesi (Kıbrıs – Yakın Doğu Üniversitesi Örneği). (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.
3. Karagüzel, E. (2012). Örgüt sağlığının örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi (Bir devlet üniversitesi örneği). (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
4. Bil, E. (2018). Ortaöğretim okullarının öğrenen örgüt, örgütsel güven ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki (Bir devlet üniversitesi örneği). (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
5. Budak, T. (2009). İlköğretim okullarında görev yapan kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları (Kocaeli ili örneği). Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 89.
6. Büyükkaragöz, S., Muşta, M. C., Yılmaz, H. ve Pilten, Ö. (1998). Öğretmenlik mesleğine giriş. *Konya: Mikro Yayınları*.
7. Ülgen, G. (1997) Eğitim psikolojisi, İstanbul: Alkım Yayınevi.
8. Özdemir, S., Yalın, H. D.ve Sezgin, F. (1998). Öğretmenlik mesleğine giriş. Ankara: Nobel Yayınları.
9. Farris, P. J. (1996). Teaching, bearing the torch. A Times Mirror Company: Brown & Benchmark.
10. Bloom, B. S. (1979). İnsan nitelikleri ve okulda öğrenme. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
11. Şahin, Ş. (2008). “Beden eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik ve yaşam doyumunu düzeyleri.” Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

12. Koyun, C., Kangalgil, M., ve Demirhan, G. (2007). Ankara ili merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin saptanması ve karşılaştırılması, 5. *Ulusal Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 2-3 Kasım 2007, Adana: Çukurova Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, s. 80-87.
13. Demirtaş, H. (2010). Okul örgütü ve yönetimi. *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*, 2.
14. Aydın, M. (1991). Eğitim yönetimi. *Ankara: Hatipoğlu Yayınevi*.
15. Şişman, M. (2002). Örgütler ve kültürler. *Ankara: Pegem A Yayıncılık*.
16. Tutar, H., Yılmaz, M. K. ve Erdönmez, C. (2003). Genel ve teknik iletişim. *Ankara: Nobel Yayınları*.
17. G Öztekin, A. (2005). *Yönetim bilimi. Siyasal Kitabevi*.
18. Hasanoğlu, M. (2004). Türk kamu yönetiminde örgüt kültürü ve önemi. *Sayıştay Dergisi*, 52(5), 43-60.
19. G Gürgen, H. (1997). Örgütlerde iletişim kalitesi, *İstanbul: Der Yayınları*.
20. Başaran, İ. E. (1982). Örgütsel davranış. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi*.
21. Küçükaltan, D., Karalar, S. ve Keskin, G. (2013). Etkili zaman yönetimi uygulamalarında yöneticileri engelleyen zaman tuzakları: Edirne il merkezindeki tekstil fabrikalarında görev yapan yöneticiler üzerinde bir araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(24), 65-73.
22. Yılmaz, A. ve Aslan, S. (2002). Örgütsel zaman yönetimi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 25-46.
23. Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B. (2004). Yönetim: Yönetim fonksiyonları ve yönetici davranışları. *Ankara: Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı*.
24. Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547.
25. Özdemir, S. (1995). Eğitimde verimlilik ve toplam kalite yönetimi. *Eğitim Yönetimi*. No:3 s. 377-388.
26. Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, s. 136.
27. Izgar, H. (2008). Okul yöneticilerinde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 317-334.

28. Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Business Research*, 37(2), 79-97.
29. Sevinç, İ. Ve Şahin, A. (2012). Kamu çalışanlarının örgütsel bağlılığı: Karşılaştırmalı bir çalışma. *Maliye Dergisi*, 162, 266-280.
30. Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.
31. Balcı, A. (2003). Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler. *Ankara: Pegem A Yayıncılık*.
32. Samadov, S. (2006). İş doyumu ve örgütsel bağlılık özel sektörde bir uygulama (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
33. Çetin, M. (2004). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık. *Ankara: Nobel Yayınları*.
34. İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Ankara: Çizgi Kitabevi*.
35. Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 445-458.
36. Gül, H. (2003). Karizmatik Liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma (Yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
37. Ceylan, A. (1998). Örgütsel davranışın bireysel boyutu, *Gebze: GYTE Yayınları* No: 2,72.
38. Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (2004). Davranış bilimleri. Genişletilmiş 4. Baskı, *Avciol Basım Yayın, İstanbul, Türkiye*.
39. Can, H. (1997). Organizasyon ve yönetim: *Siyasal Kitapevi*, Ankara.
40. Doğan, S. ve Kılıç, A. G. S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29).
41. Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
42. Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.

43. DeCotiis, T. A. ve Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human relations*, 40(7), 445-470.
44. Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6(2).
45. Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.
46. Gündoğan, T. (2009). Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. (Uzmanlık yeterlilik tezi). Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
47. Güney, S. (2015). Örgütsel davranış. *Ankara: Nobel Yayınevi*.
48. Demirgil, A. (2008). İşletmelerde mobbing uygulamaları ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
49. Yavuz, E. (2008). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
50. Aydın, S. (2008). Büro yönetimi ve sekreterlik bölümü öğrencilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve bu düzeylerin akademik başarıları ile ilişkisi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
51. Balay, R. (2000). Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı (Ankara ili örneği). (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
52. Topaloğlu, I. G. İşgörenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi. (Yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. ss 65
53. Güçlü, H. (2006). Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
54. Gözen, E. D. (2007). İş tatmini ve örgütsel bağlılık: sigorta şirketleri üzerine bir uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

55. Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, (63), ss. 1-18.
56. Erdem, R. (2007). "Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elâzığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İBBF Dergisi*, Cilt.2, No:2, http://iibf.ogu.edu.tr/dergi/dergi/2007-2/2007_2_4.pdf (16 Mayıs 2008), s. 67.
57. Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). Örgütsel davranış. *Kastamonu: Ekin Basım Dağıtım*.
58. Aslan, Ş. (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 15 (2).
59. Eren, E. (2010). Örgütsel Davranış ve yönetim psikolojisi. *İstanbul: Beta Yayınevi*.
60. Gürbüz, G. (2012). Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi: Bankacılık sektörü örneği. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
61. Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
62. Sancar, A. (2017). Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan bireylerin örgütsel bağlılık ve iş doyumlarının araştırılması. Yüksek lisans tezi.
63. Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2).
64. Tsui, A. S., Egan, T. ve O'Reilly III, C. (1991, August). Being different: Relational demography and organizational attachment. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1991, No. 1, pp. 183-187). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
65. Belli, E. (2014). Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüklerinde çalışan personelin mobbing düzeylerinin araştırılması ve örgütsel bağlılık yönünden değerlendirilmesi. Yayımlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

66. Tayfun, A., Palavar, K. ve Yazıcıoğlu, İ. (2008). Otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Kamu-İş Dergisi*, 9(4), 1-22.
67. Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of management review*, 12(3), 460-471.
68. Vural, Z. B. A. ve Coşkun, G. (2007). Örgüt kültürü: iletişim, liderlik, motivasyon, bağlılık, performans açısından değerlendirme. *Nobel Yayın Dağıtım*.
69. Türkmen, F. (2016). Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. Samsun, Türkiye.
70. Cengiz, A. A. (2000). Enformasyon çağında örgüt bağlılığını geliştirmenin yollarına genel bir bakış. *Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1-2), 509-538.
71. Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
72. Aşık, N. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
73. İrban, H. (2004). Jandarma okullar komutanlığı öğretim başkanlığı personelinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara*.
74. Çetinkanat, C. (2000). Örgütlerde güdülenme ve iş doyumunu. *Ankara: Anı Yayıncılık*.
75. Davis, K. (1988). İşletmede insan davranışı. (Çev. K. Tosun, T. Somay ve diğ.) *İstanbul: İstanbul Matbaası*.
76. Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2008). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler. (Erişim Tarihi: 19.01.2008). <http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M7.pdf>.
77. Çalışkan, Z. (2005). İş tatmini: Malatya'da sağlık kuruluşları üzerine bir uygulama. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 9-18.
78. İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.

79. Koç, M. (2012). İş tatmini, duygusal tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi (Şırnak geçici köy koruculuğu örneği) (Yayınlanmamış doktora tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
80. Şahin, N. (2007). Personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
81. Karcioğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. Erzurum: *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15, (1-2), 92.
82. Kalebaşı, E. S. (2014). Anaokulu öğretmenlerinde örgütsel çatışma ve iş doyumu ilişkisi. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
83. Miner, J. B. (1992). Industrial-organizational psychology. *McGraw-Hill Book Company*.
84. Luthans, F. (1995). Organizational behaviour. *McGraw-Hill*, 7th Edition, New York, pp.126 - 127.
85. Reitz, J. H. (1987). Behaviour in organizations. *Homewood III*, 3.Edition, Irwin, pp. 208- 225.
86. Erdoğan, İ. (1994). İşletmelerde davranış. *Beta Basım Yayım*, İstanbul, ss.3 76-380.
87. Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. *Nobel Kitabevi, Adana*, s.327.
88. Simon, S. K. (1996). Toplam quality management and its impact on middle managers and front line workers. *Journal of Management Development*, 15(7):41-43.
89. Blegen, M. A. (1993). Nurses' job satisfaction: a meta-analysis of related variables. *Nursing Research*, 42(1):36-41.
90. King, M., Murray, M. A. ve Atkinson, T. (1982). Background, personality, job characteristics, and satisfaction with work in a national sample, *Human Relation*, 35(2):119-133.
91. Ulusoy, T. (1993). İşletmelerde iş tatmini ve karşılaştırmalı bir uygulama araştırması. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, s.20.
92. Schultz, D. P. ve Schultz, S. E. (1990). Psychology and industry today: An introduction to industrial and organizational psychology (5th Edition). *New York: Macmillan Pub.Com*.

93. Türkoğlu, M. (2008). Genel liselerde örgütsel kültürün iş doyumuna etkisi (Malatya ili örneği). (Yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.
94. Cross, W. ve Wyman, P. A. (2006). Training and motivational factors as predictors of job satisfaction and anticipated job retention among implementers of a school based prevention program. *The Journal Of Primary Prevention*, 2(27), 195-215.
95. Organ, D. W. ve Hammer, W. C. (1982). Organizational behaviour. *business publications inc.*, Texas, pp.287-288.
96. Baş, T. ve K. Ardıç (2001). Kamu ve vakıf üniversitelerindeki akademik personelin iş tatmin düzeyinin araştırılması. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs 2001, Silivri, İstanbul.
97. Balcı, A. (1987). Eğitim yöneticisinde iş doyumunu. Doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara, s.10.
98. George, J. M. ve Jones, G. R. (1996). Understanding and managing organizational behaviour. Addison-Wesley Publishing Group, New York, pp.70-72.
99. Seybolt, J. W. (1976). Work satisfaction as a function of the person environment interaction. *Journal of Organizational Behaviour and Human Performance*, 17:66-75.
100. Korman, A. (1971). Industrial and organizational psychology. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, pp.157-162.
101. Newstrom, J. W. ve Davis, K. (1993). Organizational behaviour: *Human Behaviour at Work. McGraw Hill, 9.Edition*, New York, pp.196-201.
102. Robbins, S. P. (1999). Organizational behaviour. *Prentice-Hall*, 8.Edition, New Jersey, pp.142-606.
103. İncir, G. (1990). Çalışanların iş doyumunu üzerine bir inceleme. *Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*.
104. Bingöl, D. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. *Beta Basım Yayım*, 4.Baskı, İstanbul, s.280.
105. Başaran, İ. E. (2000). Örgütsel davranış (İnsanın üretim gücü). *Ankara: Umut Yayım*.
106. Hellriegel, D., Slocum, J. W. ve Woodman, R. W. (1992). Organizational behaviour. *South Western Publishing Co.*, 6.Edition, St. Paul, pp.89-92.

107. Tosun, M. (1981). Örgütsel etkinlik. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü. s.139.
108. Luthans, F. (2002). Organizational behaviour. *McGraw-Hill*, 9.Edition, New York, pp.234-272.
109. Koçel, T. (1999). İşletme yöneticiliği. *Beta Yayınları*, 7.Baskı, İstanbul, s.465.
110. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. Jr. ve Konopaske, R. (2003). Organizations: Behavior structure processes. McGraw-Hill, 11.Edition, New York, pp.127-147.
111. Çivitçi, A. (2012). Üniversite öğrencilerinde genel yaşam doyumu ve psikolojik ihtiyaçlar arasındaki ilişkiler. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 321-336.
112. Bakan, İ. ve Büyükbeşe, A. G. T. (2004). Çalışanların iş güvencesi ve genel iş davranışları ilişkisi: Bir alan çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
113. Litwack, L. (2007). Basic needs-a retrospective. *International Journal of Reality Therapy*, 26(2), 28-30.
114. Cao, H., Jiang, J., Oh, L. B., Li, H., Liao, X. ve Chen, Z. (2013). A Maslow's hierarchy of needs analysis of social networking services continuance. *Journal of Service Management*, 24(2), 170-190
115. Kula, S. ve Çakar, B. (2015). Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında toplumda bireylerin güvenlik algısı ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(12), 191-210.
116. Ertürk, E. Keçecioğlu, T. (2012). Çalışanların iş doyumları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler: Öğretmenler üzerine örnek bir uygulama, *Ege Akademik Bakış*, C.12 S.1, İzmir.
117. Tietjen, M.A., Myers, R.M. (1998). "Motivation and job satisfaction", *Management Decision*, 36/4, Pp.226-231
118. Güney, S. (2001). Yönetim ve organizasyon. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss.225-236
119. Ivancevich, J. M. ve Matteson, M. T. (2002). Organizational behavior and management. *McGraw-Hill*, 6.Edition, New York, pp.153-166.
120. McShane, S. L. ve Glinow, M. A. (2003). Organizational behavior: emerging realities for the workplace revolution. *McGraw-Hill*, 2.Edition, New York, pp.128-153.

121. George, J. M. ve Jones, G. R. (2002). Understanding and managing organizational behaviour. *Prentice-Hall*, 3.Edition, New Jersey, pp.85-201.
122. Ateş, M. (2008). Gdlenme. <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm> (Erişim Tarihi: 19.01.2008).
123. Őimőek, M., Akgemci, T. ve elik, A. (2001). Davranış bilimlerine giriş ve Örgütlerde davranış. *Nobel Yayın Dağıtım*, Ankara, ss.128-134.
124. Yksel, . (2000). İnsan kaynakları yönetimi. *Ankara: Gazi Kitabevi*.
125. Newstrom, J. W. ve Davis, K. (2002). Organizational behaviour: human behaviour at work. *McGraw Hill*, 11.Edition, New York, pp.111-124.
126. Aydođmuő, C. (2011). Kişilik zellikleri ile iş tatmini ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirme ve dönüşümcü liderlik algısının etkileri (Yayınlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
127. Schoderbek, P. P., Cosier, R. A. ve Aplin, J. C. (1991). Management. *Harcourt Brace Jovanovich Publishers*. USA.
128. Őenatalar, F. (1978). Personel yönetimi ve beőer ilişkiler. *İstanbul niversite Kitabevi*.
129. rc, E., Yumuőak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), 39-51.
130. Karasar, N. (2003). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel.
131. Sulu, H. (2007). Resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş tatminleri ile denetim odağı arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
132. Ehtiyar, R. (1995). Otel işletmelerinde çalışan personelin iş tatmini ve verimliliğin bir göstergesi olan işgören devir hızı ile ilişkisinin değerlendirilmesine yönelik antalya yöresindeki beş yıldıızlı otel işletmelerinde araőtırmalı bir uygulama. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İőletmeciliđi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
133. Malkoç, N. (2018). Özel spor iőletmeleri iş görenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi. (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

134. Çarıkçı İ. H. ve Küçükeşmen E. (2017). Kamu çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklere göre analizi: Isparta örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C.22, S.3, s.745-756.
135. Usta, Ş. (2017). Rehber öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi. (Yüksek lisans tezi). Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
136. Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
137. Karakaya, Y.E., Karademir, T. (2013) Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Hacettepe Spor Bilimleri Dergisi* 2013, 24(1), 37-44
138. Çumralıgil, B. (1995). Seçilmiş bazı illerdeki ortaöğretim kurumlarında beden eğitimi öğretiminin yapısı ve sorunları. Yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
139. Aras, A. E. (2000). İlköğretim okullarındaki beden eğitimi öğretmenlerinin karşılaştıkları sorunlar (Eskişehir il örneği). Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
140. Çelik, A. (2008) “Beden eğitimi öğretmenlerin okul içi okul dışı faaliyetlerde karşılaştıkları sorunların incelenmesi (Trabzon ili uygulaması)”. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Ankara
141. Demirhan, G. (2006) Spor eğitiminin temelleri. Spor Yayınevi ve Kitabevi – Bağırhan Yayınevi. Ankara. s.267.
142. Anılan, H., Kılıç, Z. ve Demir, Z. M. (2015). Kırsal alanda öğretmen olmak: sınıf öğretmenlerinin bakış açısı. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.8450> (erişim tarihi 07.07.2019).
143. Özpinar, M. (2008). Köyde görev yapan sınıf öğretmenlerinin sorunları (Aydın ili örneği). Yüksek lisans tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Ana Bilim Dalı.
144. Duran, A. D. (2014). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile iş doyumları arasındaki ilişki (Yozgat ili örneği). Yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı.

145. Aksu, A., Balcı, Y. (2009). Genel liselerde örgütsel bağlılık ve dönüşümsel liderlik. <http://dergipark.org.tr/nwsaedu/issue/19826/212405> Education Sciences, 4 (4), 1473.
146. Durmuş, S. (2004). Matematikte öğrenme güçlüklerinin saptanması üzerine bir çalışma. Mart 2004 Cilt:12 No:1 Kastamonu Eğitim Dergisi 125-128
147. Yıldız, İ. ve Uyanık, N. (2004). Matematik eğitiminde ölçme-değerlendirme üzerine. Mart 2004 Cilt:12 No:1 Kastamonu Eğitim Dergisi 97-104
148. Alayvaz, C. (2018). Türkiye'de sosyal hizmet kurumlarında çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminleri: Darülaceze başkanlığı örneği. (Yüksek Lisans Tezi). Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
149. Aksanaklu, P. (2018). Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarıyla tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. (Yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.

ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında Hatay/Dörtyol'da doğdu. İlkokul, ortaokul ve lise öğrenimini Hatay/Erzin'de tamamladı. 1998 yılında kazandığı Niğde Üniversitesi Aksaray Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulundan 2002 yılında mezun oldu. 2005 yılında askerliğini İzmir'de yaptı. 2005 senesinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı Zonguldak'ın Kdz. Ereğli ilçesindeki Kurtlar İlköğretim okuluna öğretmen olarak atandı. 2010 yılında Nimet İlköğretim okuluna, 2012 yılında Atatürk Ortaokuluna tayin oldu. Atatürk Ortaokulunda okul takımlarında antrenör olarak 2014 yılında Yıldız Kız Futsal Türkiye Birinciliği yine aynı branşta 2015 ve 2016 yıllarında Türkiye dördüncülüğü başarılarını göstermiştir. 2016 yılında Kdz. Ereğli Anadolu Lisesine tayin oldu ve halen aynı okulda görev yapmaktadır. Badminton ve Futbol antrenörlük belgelerine sahip olup, amatör kulüplerde futbol takımı çalıştırmıştır.

EKLER

EK – 1

Değerli Öğretmenim;

Bu çalışma Zonguldak ilindeki Beden Eğitimi Öğretmenleri ve diğer branş öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile iş doyumlarının incelenmesini amaçlamaktadır.

Kişisel bilgileriniz ve Ölçeklere vereceğiniz cevaplar sadece tez çalışmamda kullanılacaktır. Hiç kimse ile paylaşılmayacaktır. İsminizi yazmanıza gerek yoktur. Araştırmanın sağlıklı olması, vereceğiniz cevapların eksiksiz, objektif ve titizliğine bağlıdır. Sorulara katılma derecenizi gösteren beş seçenek bulunmaktadır. Lütfen maddelerin karşısında bulunan seçenektен size göre en uygun olanını **(X)** işareti koyarak belirtiniz. İlginize ve zaman ayırdığınız için teşekkür eder, meslek hayatınızda başarılar dilerim.

Hüseyin ERBAKICI

Düzce Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek
Medeni Durumunuz : () Evli () Bekar
Yaşınız : () 21-30 () 31-40 () 41-50 () 50 yıl ve üstü
Meslek Kıdeminiz : () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üstü
Kurumdaki Kıdeminiz: () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üstü

EK - 2



İş Doyum Ölçeği

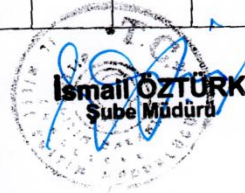
Lütfen her maddeyi **İşinizden** memnun olma derecesi bakımından değerlendiriniz...

	Maddeler	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Biraz / Kısmen Memnunum	Büyük Ölçüde Memnunum	Çok Memnunum
1	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					
2	Tek başıma çalışma olanağı olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından					
4	Yaptığım iyi bir iş karşılığında taktir edilmem bakımından					
5	Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
6	Yöneticimin öğretmenleri idare tarzı bakımından					
7	Vicdana aykırı olmayan işler yapabilme şansı bakımından					
8	Sabit iş olanağı sunması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem bakımından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından					
12	İşle ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İş için terfi olanağının olması bakımından					
15	Çalışma arkadaşlarımın anlaşabilmeleri bakımından					
16	Yeteneklerimi kullanabilme şansı sağlaması bakımından					
17	Çalışma şartları bakımından					

İsmail ÖZTÜRK
Şube Müdürü

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum (Kararsızım)	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Akademik hayatımın geri kalan bölümünü bu okulda geçirmek beni mutlu eder					
2	Bu kurum ile ilgili soruları kendi kişisel sorunummuş gibi düşünür ve çözmeye çalışırım					
3	Bu kurumda kendimi "ailenin bir üyesi" gibi hissetmiyorum					
4	Bu kuruma kendimi "Duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum					
5	Bu kurumda görev yapmak kişisel olarak benim için büyük anlam taşıyor					
6	Bu kuruma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum					
7	Bu kurumdaki görevime devam etmemi gerektirecek herhangi bir yükümlülük hissetmiyorum					
8	Şu an başka bir kurumdan teklif alsam bile bu okuldan şimdi ayrılmak bana doğru gelmezdi					
9	Şu an bu kurumdan ayrılısam kendimi suçlu hissederim					
10	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor					
11	Bu kurumda görev yapan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için bu okuldan ayrılmayı düşünmem					
12	Bu kuruma çok şey borçluyum					
13	İstesem bile bu kurumdan şu anda ayrılmak benim için çok zor olurdu					
14	Bu kurumdan şu anda ayrılırsam hayatım alt üst olur					
15	Bu kurumda çalışmaya devam etmem kendi tercihim olduğu kadar da bir zorunluluktur					
16	Bu kurumdan ayrılmamamın en önemli nedenlerinden birisi başka seçeneğimin olmamasıdır					
17	Bu kurumda göreve devam etmemin bir nedeni de gideceğim diğer okullarda burada sahip olduğum imkan ve avantajların tamamına sahip olamayacağımı düşünmemdir					
18	Bu kurum için bu kadar çok fedakarlık yapmamış olsaydım başka bir kuruma geçmeyi düşünebilirdim					


İsmail ÖZTÜRK
 Şube Müdürü

bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.



T.C.
ZONGULDAK VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 45865702-605.01-E.20201958
Konu : Araştırma izni.

25.10.2018

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sağlık Bilimleri Enstitüsü)

İlgi : 15/10/2018 tarihli ve 81860040/100/22135-E.22135 sayılı yazınız.

Üniversitenizin, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitim ve Spor Anabilim Dalı öğrencisi Hüseyin ERBAKICI'nın "**Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**" konulu Tez Çalışması kapsamında Araştırma Çalışmasını İlimiz Merkez ve İlçelerindeki Müdürlüğümüze bağlı Tüm Okullarda görev yapmakta olan Beden Eğitimi öğretmenlerine uygulamak istediği ilgi yazımız ile Müdürlüğümüze bildirilmiş olup, Valilik Makamından alınan 23/10/2018 tarihli ve 45865702-605.01-E.20076026 sayılı Olur ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ve rica ederim.

Murat KAPICI
Millî Eğitim Müdürü V.

Ek :
Valilik Makam Oluru. (1 sayfa)
Onaylı Anket Formları (3 sayfa)

Dağıtım :
Gereği:
Düzce Üniv. Rektörlüğüne

Bilgi:
7 İlçe MEM
Mrk. Tüm Resmi Okul Müd.

25/10/2018
Güvenli Elektronik İmza
Aslı ile Aynıdır
Matma SEVGİN
VHKİ

Adres: STRATEJİ GELİŞTİRME ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü Valilik Binası Kat : 3 Oda No : 323 Merkez /
ZONGULDAK
Elektronik Ağ: <http://zonguldak.meb.gov.tr/>
e-posta: stratejigelistirme67@meb.gov.tr

Bilgi için: Muammer ARSLAN (VHKİ)

Tel: 0 (372) 280 67 45
Faks: 0 (372) 280 67 99

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 4fdf-35f4-3bb2-aced-7e58 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
ZONGULDAK VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 45865702-605.01-E.20076026
Konu : Araştırma İzni.

23/10/2018

VALİLİK MAKAMINA

Düzce Üniversitesi Rektörlüğü Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nün 15/10/2018 tarihli ve 81860040/100/22135-E.22135 sayılı yazısı ile Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitim ve Spor Anabilim Dalı öğrencisi **Hüseyin ERBAKICI**'nin "**Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**" konulu Tez Çalışması kapsamında Araştırma Çalışmasını **İlimiz Merkez ve İlçelerindeki Müdürlüğümüze bağlı Tüm Okullarda görev yapmakta olan Beden Eğitimi öğretmenlerine** uygulamak istediği Müdürlüğümüze bildirilmiştir.

Millî Eğitim Müdürlüğünde toplanan komisyonumuzca, Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitim ve Spor Anabilim Dalı öğrencisi **Hüseyin ERBAKICI**'nin "**Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**" konulu Tez Çalışması kapsamında Araştırma Çalışmasını **İlimiz Merkez ve İlçelerindeki Müdürlüğümüze bağlı Tüm Okullarda görev yapmakta olan Beden Eğitimi öğretmenlerine** uygulanmasında sakınca olmadığına karar verilmiş olup, söz konusu çalışmanın "22/08/2017 tarihli ve 12607291 sayılı "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama (2017/25 nolu) Genelgesi doğrultusunda" Okul Müdürlüklerinin uygun gördüğü tarih ve saatlerde, Okul Müdürlüklerinin Koordinesinde ve gönüllülük esasına göre yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olur'larımıza arz ederim.

Murat KAPICI
Millî Eğitim Müdürü V.

OLUR
23/10/2018

Nevzat TAŞDAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

...24.../...10.../2018
Güvenli Elektronik İmza
Aslı ile Aynıdır.
Fatma SEVGİN
VHKİ

Adres: STRATEJİ GELİŞTİRME ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü Valilik Binası Kat : 3 Oda No : 323 Merkez /
ZONGULDAK
Elektronik Ağ: <http://zonguldak.meb.gov.tr/>
e-posta: stratejigelistirme67@meb.gov.tr

Bilgi için: Muammer ARSLAN (VHKİ)

Tel: 0 (372) 280 67 45
Faks: 0 (372) 280 67 99

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 6500-2aba-3e37-9e7e-e5b2 kodu ile teyit edilebilir.

RE: ÖLÇEK KULLANIM İZNİ



Asli Baycan Binark <asli@aslibaycan.com>

19.04.2019 Cum 19:04

Siz



Kullanabilirsiniz

From: hüseyin erbakıcı [h.erbakici@hotmail.com]

Sent: Thursday, April 18, 2019 9:23 PM

To: Asli Baycan Binark

Subject: ÖLÇEK KULLANIM İZNİ

Gönderen: hüseyin erbakıcı <h.erbakici@hotmail.com>

Gönderildi: 27 Eylül 2018 Perşembe 23:52

Kime: asli@aslibaycan.com

Konu: ÖLÇEK KULLANIM İZNİ

Merhaba Aslı Hanım. Ben Düzce Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor yüksek lisans öğrencisi Hüseyin ERBAKICI. Yrd. Doç. Reşat SADIK hocamın danışmanlığında, geliştirdiğiniz "MINNESOTA İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ"ni tezimde kullanmak için izin istiyorum. Daha önce izin almıştım sizden ama mail silinmiş yardım ederseniz sevinirim.

Re: ÖLÇEK KULLANIM İZNİ

İzleme bayrağı, 28.09.2018 tarihinde başlayacak, 28.09.2018 tarihinde sona erecek.



Ensar Selman Karagüzel <ekaraguzel@sakarya.edu.tr>

25.09.2018 Sal 16:55

Siz



Merhabalar,

Tezimde belirtilen şartlarda hazırladığım ölçeği kullanmanızda sakınca yoktur.

25 Eyl 2018 Sal 14:36 tarihinde hüseyin erbakıcı <h.erbakici@hotmail.com> şunu yazdı:

Merhaba Sayın Hocam. Ben Düzce Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor yüksek lisans öğrencisi Hüseyin ERBAKICI. Yrd. Doç. Reşat SADIK hocamın danışmanlığında, tezimde Türkçeye uyarladığınız "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"ni kullanmak için izin istiyorum.