



BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

**İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİN BİR KAMU
KURUMUNDA ARAŞTIRILMASI**

Muhammet KARAGÜZEL

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Doç. Dr. Ali ACILAR

BİLECİK, 2014

Referans No: 10030209

BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

**İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİN BİR KAMU
KURUMUNDA ARAŞTIRILMASI**

Muhammet KARAGÜZEL

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Doç. Dr. Ali ACILAR

BİLECİK, 2014



T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

Sayfa: 1/1

..... /..... /201...

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nuntarih ve sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 04/06/2014 tarihinde Tez Savunma Sınavı yapılan Muhammet KARAGÜZEL'in "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Bir Kamu Kurumunda Araştırılması" konulu tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZDANIŞMANI: Doç. Dr. Ali ACILAR

ÜYE : Doç. Dr. Gürkan HAŞİT

ÜYE : Doç. Dr. Ali ACILAR

ÜYE : Doç. Dr. Bülent BAŞARAN

ÜYE :

ONAY

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

Madde 43-(3) Yüksek lisans tez sınavı jürisi ve tez savunma sınav tarihi, ilgili ABD/ASD başkanlığının önerisi ve EYK kararı ile belirlenir. Önerinin uygun bulunmaması halinde tez jürisini ilgili EYK belirler. Jüri, biri öğrencinin tez danışmanı ve en az biri enstitünün başka bir ABD/ASD'den ya da başka bir yükseköğretim kurumundan olmak üzere üç veya beş asıl, birisi ilgili ABD/ASD'den, diğeri de enstitüye bağlı başka ABD/ASD'den veya başka bir yükseköğretim kurumundan olmak üzere iki yedek öğretim üyesinden, öğretim üyesi bulunmadığı takdirde doktora/sanatta yeterlik derecesine sahip öğretim elemanları ya da sanatçı öğretim elemanlarından oluşur. ABD/ASD başkanı, jüri üyelerini uzmanlık alanlarını göz önünde bulundurarak önerir. Jürinin üç kişiden oluşması durumunda ikinci tez danışmanı jüri üyesi olamaz.

TEŐEKKÖR

Bu çalışmada her konuda desteğini benden esirgemeyen saygıdeğer danıőmanım Doç. Dr. Ali ACILAR ve üniversitemizdeki tüm hocalarıma teőekkör eder, saygılarımı sunarım.

Muhammet KARAGÖZEL

Haziran 2014

ÖZET

İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİN BİR KAMU KURUMUNDA ARAŞTIRILMASI

Muhammet KARAGÜZEL

Bu çalışmada iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki etkileşim incelenmiştir. Araştırma anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini belirlemek amacıyla Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. İş tatminini ölçmek için ise, Dawis ve arkadaşlarının "Minnesota İş Tatmin Ölçeği" kullanılmıştır. Uygulama Bilecik İl Özel İdaresi'nde görev yapmakta olan tüm memur personeli (73 kişi) içermektedir.

Birinci bölümde iş tatmini kavramı, önemi ve ilişkili olduğu kavramlar, iş tatminini etkileyen unsurlar, iş tatminini sağlamaya yönelik uygulamalar, iş tatmininin ölçümünde kullanılan yöntemler, iş tatmin kuramları ve iş tatmininin sonuçları incelenmiştir. İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı, önemi ve ilişkili olduğu kavramlar, örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ve örgütsel bağlılığın sonuçları incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise uygulama çalışmasına ve araştırmada elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Bağlılık, örgütsel bağlılık, tatmin, iş tatmini

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE EFFECT OF JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN A PUBLIC INSTITUTION

Muhammet KARAGÜZEL

In this study, the interaction between job satisfaction and organizational commitment was investigated. The research was performed by using the survey method. Meyer and Allen's three dimensional organizational commitment scale was used to determine the level of personnel's organizational commitment. Dawis and friends's job satisfaction scale was used to evaluate the job satisfaction. The application includes all of the civil servant working (73 person) in the Bilecik Special Provincial Administration.

First part examine the concept of satisfaction, the importance of satisfaction and to be asociated concepts, factors affecting to job satisfaction, aplications to ensure the job satisfaction, the methods used in the measurement of job satisfaction, theories of job satisfaction and results of the job satisfaction. Second part of the research examine the concept of organizational commitment, the importance of organizational commitment and to be asociated concepts, factors affecting to organizational commitment, the classification of organizational commitment and results of the organizitional commitment. Third part of examine the application study and results obtained.

Keywords: Commitment, organizitional commitment, satisfaction, job satisfaction

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

1.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI, ÖNEMİ VE İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR.....	2
1.1.1. İş Tatmini Kavramı	2
1.1.2. İş Tatmininin Önemi	3
1.1.3. İş Tatmininin İlişkili Olduğu Kavramlar	7
1.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR.....	9
1.2.1. Bireysel Faktörler	9
1.2.2. Örgütsel Faktörler.....	14
1.3. İŞ TATMİNİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR.....	18
1.3.1. İş Değişirme	19
1.3.2. İş Genişletme	20
1.3.3. İş Zenginleştirme	20
1.4. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜMÜNDE KULLANILAN YÖNTEMLER.....	21
1.4.1. İş Tanımı Endeksi.....	21
1.4.2. Minnesota Tatmin Anketi.....	23
1.4.3. Kritik Olaylar Yaklaşımı	23
1.4.4. Anket Mülakat Yöntemi	24
1.4.5. Anlamsal Farklılık Yöntemi	24
1.4.6. Porter İhtiyaç Tatmin Anketi (MSQ)	25
1.4.7. Yüz Çizelgesi Ölçeği.....	25
1.4.8. Yeni İş Tatmin Ölçüm Yöntemleri.....	26

1.5. İŞ TATMİN KURAMLARI.....	27
1.5.1. Kapsam (İçerik) Kuramları	28
1.5.2. Süreç Kuramları	35
1.6. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI.....	41
1.6.1. İş Tatmini Sonuçları	42
1.6.2. İş Tatmininsizliği Sonuçları	44

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, ÖNEMİ VE İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR.....	46
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	46
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	47
2.1.3. Örgütsel Bağlılığın İlişkili Olduğu Kavramlar	48
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN UNSURLAR.....	52
2.2.1. Bireysel Faktörler	52
2.2.2. Örgütsel Faktörler.....	55
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI.....	59
2.3.1. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	59
2.3.2. Q'Reily ve Chatman Sınıflandırması	62
2.3.3. Etzoni'nin Sınıflandırması	64
2.3.4. Kanter'in Sınıflandırması	65
2.3.5. Wiener'in Sınıflandırması	66
2.3.6. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	66
2.3.7. Salancik'in Sınıflandırması	67
2.3.8. Buchanan'ın Sınıflandırması.....	68
2.3.9. Mowday'ın Sınıflandırması	68
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	69
2.4.1. Performans.....	69
2.4.2. Devamsızlık.....	70
2.4.3. İş gücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti	70

2.4.4. Stres	71
--------------------	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİN BİR KAMU KURUMUNDA ARAŞTIRILMASINA YÖNELİK BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	72
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI.....	72
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	72
3.4. VERİLER VE TOPLANMASI.....	73
3.4.1. İş Tatmin Ölçeği.....	73
3.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	75
3.5. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ VE YORUMLANMASI.....	77
3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	77
3.6.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	77
3.6.2. Memurların İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	79
3.6.3. Memurların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	86
3.6.4. Memurların İş Tatmin Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Birlikte İlişkilerin İncelenmesi.....	94
SONUÇ.....	98
KAYNAKLAR.....	102
EKLER.....	109
ÖZGEÇMİŞ.....	111

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: İş Tatmin Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri.....	75
Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri.....	77
Tablo 3: Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı.....	78
Tablo 4: Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	78
Tablo 5: Örneklem Grubunun Yaşa Göre Dağılımı.....	78
Tablo 6: Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	79
Tablo 7: Örneklem Grubunun Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	79
Tablo 8: İş Tatmin Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı.....	80
Tablo 9: Memurların İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Özel İstatistikler.....	81
Tablo 10: Memurların İş Tatmin Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	82
Tablo 11: Memurların İş Tatmin Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı...83	
Tablo 12: Memurların İş Tatmin Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	84
Tablo 13: Memurların İş Tatmin Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı...85	
Tablo 14: İç Faktörler İçin Tukey Testi.....	85
Tablo 15: Memurların İş Tatmin Düzeylerinin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	86
Tablo 16: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı.....	87
Tablo 17: Memurların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Özel İstatistikler.....	88
Tablo 18: Memurların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı...89	
Tablo 19: Memurların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	90
Tablo 20: Memurların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	91
Tablo 21: Memurların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	92

Tablo 22: Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık İçin Tukey Testi.....	93
Tablo 23: Memurların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	94
Tablo 24: Memurların İş Tatmin Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi.....	97

GİRİŞ

Günümüzde gittikçe daha karmaşıklaşan ve daha belirsizleşen bir ortamda varlıklarını sürdüren, gerek kamu kurumları gerekse özel sektör işletmeleri daha iyi hizmet vermek, daha etkin ve verimli çalışmak için kaynaklarını çok daha etkin kullanmak mecburiyetindedir. Şüphesiz bu kaynakların en önemlilerinden birini de insan kaynağı oluşturmaktadır.

Kamu kurumları özel sektör işletmelerine göre daha çok hizmet amaçlı olduğundan, sunulan hizmet ve yapılan görevlerin kalitesi tüm toplum açısından son derece önemlidir. Kamu hizmetlerinin kalitesinin belirlenmesinde ise insan faktörüne verilen değer diğer kaynaklara yapılan yatırımlardan daha fazla önem arz etmektedir. Amaçları daha kaliteli hizmet sunmak olan kamu kurumları, çalışanlarının yaptıkları işlerden ve örgütlerinden memnuniyet duymalarını sağlamak zorundadır. Bu durumda, çalışanların işlerine karşı olumlu veya olumsuz duygusal tepkilerini ifade eden iş tatmini olgusunun; örgütün amaç ve hedeflerine bağlanma, örgüt adına çaba harcamayı isteme, örgütte kalmaktan memnun olma etmenlerinin tamamını bünyesinde barındıran örgütsel bağlılık olgusunun önemi ortaya çıkmaktadır.

Bu noktadan hareketle çalışmanın birinci bölümünde; iş tatmini kavramı, önemi ve ilişkili olduğu kavramlar, iş tatminini etkileyen unsurlar, iş tatminini sağlamaya yönelik uygulamalar, iş tatmininin ölçümünde kullanılan yöntemler, iş tatmin kuramları ve iş tatmininin sonuçları incelenmiştir.

İkinci bölümde; örgütsel bağlılık kavramı, önemi ve ilişkili olduğu kavramlar, örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ve örgütsel bağlılığın sonuçları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise; çalışma teorik bir çerçeve ile sunulduktan sonra, konuyu desteklemek amacıyla Bilecik İl Özel İdaresindeki memur personeli kapsayan bir uygulama çalışmasına yer verilerek çalışma neticesinde elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

1.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI, ÖNEMİ VE İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

1.1.1. İş Tatmini Kavramı

İş hayatının insanın günlük yaşamının önemli bir bölümünü oluşturması ve ortalama olarak insanın günlük yaşama süresinin 1/3'ünün iş yerinde geçmesi nedeniyle insanın işinden hoşnut olması ve çalıştığı ortamda mutlu olması pek çok açıdan önem taşımaktadır (Barlı, 2008: 343). İş performansı, sadakat, işe devam ve çalışma barışı gibi konularda ulaşılmak istenen hedeflerin iş tatmini ile yakından ilişkili olması sebebiyle; işletmelerde çalışanların iş tatmin düzeylerinin takibi, iş tatminini olumlu ve olumsuz yönde etkileyen etmenlerin belirlenmesi ve gerekli müdahalelerin yapılması son derece önemlidir (Barlı, 2008: 343).

Çalışanın iş tatmininin sağlanması, örgütlerin ürün veya hizmet üretmek gibi amaçlarından sayıldığından günümüzde şirketlerin ayakta kalabilmesi için teknolojinin yanında insan faktörüne de önem vermeleri gerekmekte ayrıca çalışanın yaptığı işi iyi yapması için yaptığı işe ilişkin olumlu duygular barındırması gerekmektedir (Türk, 2007: 67). Çalışanların tatminlerine gereken önemin verilmesi gerekmektedir. Çünkü bu amaç, odağında işletmelerin temeli olan insan faktörünü barındırmaktadır.

1958 yılında başlayan iş tatmini araştırmaları, kesin bir iş tatmini tanımı ortaya koyamamış ve Locke (1976) yapılan bu araştırmaların çoğunu yetersiz, tekrar niteliğinde araştırmalar olarak nitelemiştir. 1930'lara kadar iş tatmininin nedenleri ve içeriğiyle ilgili sistematik çalışmaya rastlanmamıştır (Türk, 2007: 67).

Günümüze kadar kesinlik arz eden ortak bir iş tatmini tanımı yapılamasa da literatürde yer alan iş tatmini tanımlarının bazıları şu şekilde sıralanabilir: Locke (1983) iş tatminini; "Bir kimsenin işini veya iş tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan zevkli veya olumlu hisleri" olarak (Barlı, 2008: 343), Golbraith (1977) ise, çalışanların

sahip olduğu işteki rolüne karşı duygusal tepkileri” olarak tanımlamaktadır (Barlı, 2008: 343).

Lawler’a (1976) göre iş tatmini, bir çalışanın işini ya da iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur (Başaran, 2000: 215). Çalışanın işinden duyduğu doyumun derecesi, duyduğu bu hazzın ya da ulaştığı bu olumlu duygusal durumun derecesidir (Başaran, 2000: 215).

Vroom, iş tatmini kavramını çalışanların algılarına, duyguları ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak tanımlamıştır (Türk, 2007: 68).

Keith Davis (1984), iş tatminini kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet veya memnuniyetsizlik olarak açıklamakta, işin nitelikleriyle çalışanların isteklerinin birbirine uyum gösterdiği durumlarda iş tatmininin gerçekleşebileceğini öne sürmektedir (Türk, 2007: 68).

İş tatmini, kişinin iş deneyimi sonucunda ortaya çıkan olumlu veya olumsuz ruh halini ifade ettiğine göre; çalışan kişiler iş yaşamlarını değerlendirdiklerinde, ulaştıkları sonuç olumlu duygular ise işlerinden tatmin oldukları söylenebilir (Güner, 2007: 65). İş tatmininde örgütlerin çalışanların beklentilerini karşılama düzeylerinin önemli olması sebebiyle, bu yeteneğe sahip olmaları gerekmekte çünkü beklentilerin karşılanmaması durumunda iş tatminsizliği doğabilmektedir (Güner, 2007: 65).

Özetle, iş tatmini, birçok araştırmacı ve yazar tarafından farklı şekillerde tanımlansa da genel olarak işten duyulan memnuniyetin bir göstergesi olarak ele alınmaktadır (Türk, 2007: 70).

1.1.2. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini kavramına olan ilgi günümüzde hümanist yaklaşımın iş hayatına girmesiyle daha da artmıştır ve iş tatmini örgütsel davranışta önemli bir konu olarak kalmaya devam etmektedir (Barlı, 2008: 344).

İnsanın duygusal yönünün dikkate alınması, birçok ülkede insan hayatının kalitesini artırma gayretlerinin içinde düşünüldüğü göz önüne alındığında, asıl önemli

olan şeyin insanın kendisini gerçekleştirmesi ve mutluluğu olduğu; bu yaklaşımla hedeflenenin ise öncelikle insanın yaşam kalitesinin, tatmin düzeyinin artırılması ve bununla paralellik arz eden çalışma hayatında kaliteye ulaşmak olduğu anlaşılmaktadır (Barlı, 2008: 344).

İnsan yaşantısında önemli bir yere sahip olan iş, bireyleri bazı çıkarlar için bir araya getiren bir faktör olup bireyler ancak yaptıkları işten zevk aldıkları sürece daha etkin ve verimli çalışabilecektir (Budak, 2006: 9).

Tüm örgütsel faaliyetlerin odağında insan faktörü bulunması sebebiyle örgütün sahip olduğu tüm maddi değer ve varlıkların ancak insan kaynakları aracılığı ile örgütsel amaçlara hizmet edebilir hale getirilebilmesi; bir örgütün elinde ne kadar gelişmiş donanım ve nitelikli personel bulunursa bulunsun, insan kaynaklarının isteklendirilip harekete geçirilmedikçe örgüte yarar sağlayamayacağı sonucunu doğurmaktadır (Konuk, 2006: 80). İnsan kaynağı işinden doyum sağladığında örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşacak ve işinden doyum alan çalışanlar işletmeyi başarıya götürecektir. (Türk, 2007: 95-96).

1.1.2.1. Birey Açısından İş Tatmininin Önemi

Birey açısından değerlendirildiğinde iş tatmininin olumlu ve olumsuz sonuçlarının olduğu gözlenmektedir. Çalışanların tatmin olması kendilerini gerçekleştirmelerini ve mutlu olmalarını sağlamaktadır (Barlı, 2008: 344). İş tatmini yüksek olan çalışanlar bu mutluluklarını iş dışına da taşımakta ve yansıtmaktadır (Türk, 2007: 96).

İşinde tatminsizlik yasayan çalışanların yöneleceği olumsuz duygular onun bedensel, ruhsal ve sosyal sağlığını bozmakta ve bunun sonucunda bireyde işten uzaklaşma, işi terk etme, işe karşı kayıtsızlık, sürekli işten yakınma, mesleğin geleceğine ilişkin umutsuzluk düşünceleri gibi tatminsizlik belirtileri görülebilmektedir (Şahin, 2007: 44). Düşük düzeyde iş tatmini olan çalışanın işten ayrılma niyetinin fazla olduğu tespit edilmiştir (Şahin, 2007: 44).

Özetle iş tatmininin bireye sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir (Budak, 2006: 11):

- Daha az iş değiştirme,
- Düşük iş kazası yaşama riski,
- İç huzuru yakalama,
- Huzurlu aile yaşantısını sürdürebilme,
- Düşük iş hastalıklarına yakalanma riski,
- Sosyal gereksinimlerini karşılama,
- Örgüt bağlılığının artması,
- Stressiz bir yaşam elde etme

1.1.2.2. Örgüt Açısından İş Tatmininin Önemi

Çalışanların ihtiyaçları karşılandığı zaman daha iyi verim göstermeleri örgütün verimlilik ve performansına da doğrudan etki edeceğinden örgütsel amaçlar ancak çalışanların iş tatminlerinin yüksek olmasıyla sağlanabilmektedir (Türk, 2007: 95-96).

Örgütlerde çalışanların iş tatmininin düşük olması ya da iş tatminsizliği yaşamaları örgütleri de olumsuz etkilemektedir (Barlı, 2008: 343-348). İş tatminsizliğinin olduğu örgüt çalışanları yaptıkları işler sonucunda dolaylı ve dolaysız olarak örgüte de zarar vermektedir (Barlı, 2008: 343-348). İş tatminsizliği ya da düşük iş tatmin seviyesi aşağıda belirtilen sonuçları doğurabilir (Budak, 2006: 11):

- İşe gitmede isteksizlik,
- Devamsızlıklarda artış ve işgücü kaybı,
- Ani grevler,
- İşi yavaşlatma eylemleri,
- Verimlilikte düşme,
- Disiplinsizlik,
- Planlarda ve hedeflerde sapmalar,
- Yüksek işgücü devri,

- Kalifiye personel bulmada güçlük çekme,
- İmaj kaybı,
- İşbirliği sağlayamama,
- Hata oranlarında artış,
- Çalışanlarda işten uzaklaşma duygusunun gelişmesi,
- Kararsızlık ve isabetsiz kararlar alma,
- İş kazaları ve meslek hastalıklarında artış,
- Problemlere karşı duyarsızlaşma, tepkisizlik, kayıtsızlık,
- Bireysel önerilerde azalma.

1.1.2.3. Kamu Sektöründe İş Tatmininin Önemi

İş tatmininin kamu hizmetlerinin kalitesini belirlemede önemli bir etken olması sebebiyle kamu sektöründe de iş tatmini son derece önemli bir rol oynamaktadır (Budak, 2006: 13). Kamu sektöründe çalışma şartlarının kanun, yasa ve yönetmelikler ile belirlenmiş olması, amir veya müdürlerin bunları değiştirme şansının olmaması veya çok güç olması sebebiyle yöneticiler, çalışanların beklentilerine karşı ancak yasal kısıtlar çerçevesinde cevap verebilmekte bu nedenle, kamu sektöründe motivasyonun sağlanmasında ve iş tatmin düzeyinin yükseltilmesinde liderin rolü büyük önem arz etmektedir (Budak, 2006: 13).

Kamu sektöründe çalışanların, iş tatminsizliği yaşaması durumunda yapacağı çok fazla bir şey bulunmamakta; özellikle tecrübeli personelin tatminsizlik yaşaması durumunda çok fazla bir iş imkânı bulamadığından “işten ayrılma” veya “başka kuruma geçme” eğiliminde olsa bile bunu gerçekleştirememesi, çalışanda ciddi sağlık problemleri ve psikolojik bunalım oluşturmakta bunun yanında imkanı olanlar ise; istifa etme, emekliye ayrılma ve başka kuruma geçerek “işten ayrılma“ davranışı sergileyebilmektedir (Budak, 2006: 13).

1.1.3. İş Tatmininin İlişkili Olduğu Kavramlar

İş tatmini ile çoğu kez karıştırılan motivasyon, performans, verimlilik ve etkinlik gibi kavramlar bulunmaktadır. Bunlar iş tatminine benzer kavramlar olsa da aralarında bazı farklılıklar bulunmaktadır.

1.1.3.1. İş Tatmini ve Motivasyon Süreci Arasındaki İlişki

Motivasyon, çalışanların belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere istenilen davranışa sevk edilmesidir (Genç ve Demiröğen, 1994: 139). İş tatmini ise çalışanların deneyimleri ve algıları sonucunda işe ilişkin hissettikleri olumlu veya olumsuz duygulardır (Yılmaz, 2007: 35).

Motivasyon, çalışma veya üretme konusunda güdülerden kaynaklanan bir isteği belirlerken; tatmin ise, doğrudan üretkenliğe ve çalışmaya bağlı olmayan duygusal durumu ifade etmektedir (Yıldırım, 2006: 63). Bunun yanında motivasyon, hedeflenen amaca ulaşmak için yapılan davranışlarla ilgili iken; tatmin, hedeflenen amaca ulaşmak için yapılan davranışlardan kaynaklanan bir tutumu ifade etmektedir (Yıldırım, 2006: 63).

Bu tür farklılıklara rağmen bu iki kavram birbirleriyle yakın ilişkisi bulunan ve birbirleriyle etkileşim içerisinde olan kavramlardır. Tatmin olmayan çalışanın motive edilmesi son derece güç bir durum iken tatmin olmuş çalışanın, motive olması için gerekli ortam hazırlanmış demektir (Yılmaz, 2007: 35). Bununla birlikte yapılan araştırmalar, iş tatmininin, motivasyon için gerekli olduğunu fakat her zaman yeterli olmadığını; işletmelerin çalışanlarını motive edebilmek için diğer motive edici faktörleri de göz önünde bulundurması gerektiğini ortaya koymaktadır (Yıldırım, 2006: 63). Benzer şekilde motive olmuş bir birey, tüm çaba ve faaliyetlerinin sonucunda, iş ile ilgili beklenti ve gereksinimlerini karşılıyorsa, işi başarmanın getirdiği huzur ve zevki tadabiliyorsa, tatmine ulaşabilmektedir (Eroğlu, 1998: 17).

1.1.3.2. İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişki

Kişinin işe ilişkin çaba ve gayretleri sonucunda elde ettiği başarı düzeyini; amaçlara ulaşma (etkinlik) derecesini ifade eden performans, bir bireyin sahip olduğu

nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlı olmakta ve sağlanan performans ancak daha sonra ödüllendirildiğinde iş tatminine dönüşmektedir (Barutcugil, 2004: 391). İşinde mutlu, huzurlu, güvenli olmak anlamına gelen iş tatmini, bir sonraki aşamada gösterilecek çabanın niteliğini ve düzeyini belirlemektedir (Barutcugil, 2004: 391).

1930'lu yıllardan beri iş tatmini üzerine yapılmakta olan deneysel araştırmalar, iş tatmini ile performans arasında zayıf bir ilişki olduğunu teyit etmektedir (Saklan, 2010: 64).

1930'larda yapılan Hawthorne Araştırmalarını izleyen yıllarda uzun süre hakim olan işinden tatmin olan kişinin daha çok üreteceği ve dolayısıyla performans düzeylerinin de daha yüksek olacağı görüşüne göre, tüm çalışanların mutlu olması sağlanırsa, performanslarının da otomatik olarak yükseleceği öngörülmekteydi ancak 1955 yılında Brayfield ve Crockett'in yaptıkları çalışmalar ve Vroom'un araştırmaları, iş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin oldukça düşük olduğunu ve iş tatmininin daha çok tükenme, işe devamsızlık, yorgunluk, iş kazaları ve grevler üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Saklan, 2010: 64). Bunun üzerine bir grup bilim adamı, bu nedensel ilişkiye tersinden bakmaya başlamış ve performansın yüksek oluşu, tatmin düzeyini yükseltir görüşü gündeme gelmiştir (Saklan, 2010: 64).

İş tatmininin performans üzerindeki etkisini; üstün performansın tatmini artırması, bunun da sonraki dönemde performansa yansımaları içeren karşılıklı bir ilişki olarak görmek daha doğru olacaktır (Barutcugil, 2004: 393).

1.1.3.3. İş Tatmini ve Verimlilik Arasındaki İlişki

Sınırlı kaynakların maksimum faydayı sağlayacak şekilde kullanılmasını ifade eden verimlilik kavramı, zaman zaman performans ile eş anlamlı olarak kullanılsa da, performanstan daha farklı mana ihtiva etmektedir (Yüksel, 1990: 61). Verimlilik, bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile kullanılan girdi arasındaki oransal ilişkiyi ifade etmektedir (Yıldırım, 2006: 65).

İş tatmini ve verimlilik ilişkisinin, çalışanın aldığı ödüller ve diğer birçok değişkenden etkilenen oldukça karmaşık bir ilişki olması sebebiyle tatmin olan çalışanlar az verimli, orta verimli veya çok verimli olabilmektedir (Barlı, 2008: 346).

Sistem kavramı açısından bakıldığında verimlilik ile tatmin ilişkisinin; başarının ödül ve tatmin sağladığı, algılanan yüksek bekleme nedeniyle daha çok çabaya yol açtığı, bu yüksek çabanın da önce etkin bir başarıya, sonra dairesel bir ilişki içinde tatmin artışına neden olduğu görülmektedir (Barlı, 2008: 346). Bu modelden yola çıkılarak, “yüksek iş tatmininin etkin bir yönetimle verimi artıracığı” söylenebilir (Barlı, 2008: 346).

1.1.3.4. İş Tatmini ve Etkinlik Arasındaki İlişki

Etkinlik, faaliyet ve gayretlerin amacına ulaşmasındaki isabet derecesini ifade eden bir kavramdır (Eroğlu, 1998: 18).

Günümüzde insanların yaşamlarının önemli bir bölümünü geçirdikleri örgütlerde mutlu olmaları, kişilerin olduğu kadar örgütlerin de etkin olmaları ile mümkün olmakta ayrıca örgütsel etkinliğin, örgütsel amaçlara ulaşma, onları elde etme derecesi olması görüşüne göre; bir örgüt önceden sapladığı amaçlara ne denli ulaşabiliyorsa, o denli etkin sayılmaktadır denilebilir (Karaca, 2001: 39). Amaçları gerçekleşen örgütlerde çalışanlarda bu durumdan memnuniyet ve mutluluk duyacak ve bu da tatmin düzeylerinde belirleyici bir rol oynayacaktır (Karaca, 2001: 39).

1.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

İş tatminini etkileyen faktörler, çeşitli şekillerde sınıflandırılmaya tabi tutulmuştur (Türk, 2007: 74). Bu çalışmada, iş tatminine etki eden faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak sınıflandırılmaktadır.

1.2.1. Bireysel Faktörler

İş tatmini, kişinin duygusal bir durumu olması sebebiyle, her kişiye özgü olan yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, zekâ düzeyi, kişilik, kıdem ve statü gibi ferdi niteliklerden etkilenmektedir (Dağdeviren, 2007: 23).

1.2.1.1. Cinsiyet

Yapılan araştırmalara göre cinsiyet faktörü, iş tatminine etki eden bir faktör olarak belirlenmiş ancak kadınların mı yoksa erkeklerin mi daha çok tatmin sağladığı konusunda ortak bir görüşe varılamamıştır (Duman, 2006: 48).

Hulin ve Smith iş tatmini ya da tatminsizliği bakımından kadın ve erkekler arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğunu, kadınların iş tatmin düzeylerinin erkeklere oranla daha az olduğunu vurgulamaktadır (Duman, 2006: 49). Bunun yanında A.B.D.'de iş gücünde çalışan kadınlar üzerinde yapılan araştırmalarda kadınların düşük statüde çalıştıkları ve daha az kazandıkları ve tatminlerinin de düşük olduğu ortaya konulmuştur (Duman, 2006: 49). Ayrıca, Sheppard ve Herrick (1972) kadınların erkeklerden daha az iş tatmini duyduklarını ve bu farklılığın 30 yaşın altındakilerde en yüksek düzeyde olduğunu belirtmiştir (Silah, 2001: 109).

1997'de Clark'ın BHPS (British Household Panel Survey)'deki verileri kullanarak yaptığı çalışmada, iş tatmininin kadınlarda erkeklere nazaran anlamlı derecede yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Keleş, 2006: 33). Kadınların sosyal ve kültürel normlar nedeniyle, işlerinden çok fazla beklentilere sahip olmadıkları bu nedenle iş tatmin düzeylerinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu da düşünülmektedir (Ateş, 2005: 98).

1.2.1.2. Yaş

Yapılan araştırmalara göre yaş faktörü ile iş tatmini arasında pozitif ilişkilerin olduğu, çalışanların yaşı arttıķa iş tatmin düzeylerinin de paralel olarak yükselme eğilimi gösterdiği tespit edilmiştir (Barlı 2008: 349). Bunlara deneyim nedeniyle uyumun artması, daha az hırslı olmaları, yaş ilerledikçe olgunluk düzeyinin de artması gibi nedenler yol açabilmektedir (Barlı 2008: 349).

Yaşı büyük olan çalışanların daha yüksek maaş almaları sebebiyle yaş ilerledikçe ödüllerin artmasının da iş tatminine yol açan bir etken olabileceğinden söz edilmektedir (Yelboğa, 2007: 3).

Lee ve Wilbur (1989), kamu çalışanı üzerinde, iş tatmini ile yaş ilişkisini incelediği araştırmalarında yaş ilerledikçe iş tatmininde artış görüldüğünü ortaya

koymuştur (Güner, 2007: 57). Clark, Oswald ve Warr (1996)'ın yapmış oldukları araştırmada ise yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkinin “U” şeklinde olduğu ortaya çıkarılmıştır. Yani, işe yeni başlayan genç bir kişinin iş tatmini yüksek olmakta; zamanla tatminin yerini monotonluğa ve bıkkınlığa bırakmakta; orta yaşlara gelindiğinde düşük iş tatminine sahip olunmakta ve bu sebeple kişi tatminsizliğini yenebilmek için ya bulunduğu işyerindeki durumunu kabul etmekte veya başka iş olanaklarına başvurmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 58). Kısaca, işe ilk girdiklerinde önemli ölçüde heyecanlı olan çalışanların heyecanları 20'li yaşların sonlarında veya 30'lu yaşların başlarında en düşük düzeye inmekte ve daha sonra orta bir biçimde olumlu hale dönüşmektedir (Gür, 2006: 89). Bu ilişkiye göre çalışanların 25 yaş ve öncesi ile 45 yaş ve sonrasındaki iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu kabul edilmektedir (Silah, 2001: 107).

1.2.1.3. Kişilik

İnsanların özünü oluşturan temel dinamik olan kişilik; insan hayatına yön veren, hayattaki rotasını ve tercihlerini belirleyen, davranış biçimlerini yönlendiren bir olgudur. Kişilik insanın öz temeli olması dolayısıyla yaşamdaki insanla ilişkili olan her şeyi etkilemekle beraber kişiliğin birçok yönü, insanın örgüt içindeki davranışlarında da kendini göstermektedir (Türk, 2007: 79). Bireyin örgüte geldiği zaman beraberinde getirdiği kişisel karakteristik özellikleri genel mahiyette olduğundan bir insan belli kişiliğini çeşitli durumlarda ortaya koymaya çalışmakta ve kişi örgütsel bir role girdiği zaman kişiliğinden sıyrılamamaktadır (Türk, 2007: 79).

Yapılan çalışmalarda çalışanın kişilik özellikleriyle iş tatmini arasında bir ilişkinin olduğu varsayılmakta ve çalışanın kişilik özelliklerinin niteliği olumlulaştıkça işten tatmininin de yükseleceği, bunun tersi olduğunda, iş tatmininin de düşeceği birçok kuramca savunulmaktadır (Başaran, 2000: 222).

1.2.1.4. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi çalışanların, toplumun eğitim gereksinimini sağlayan eğitim kurumlarından ne dereceye kadar ve hangi türde yararlandığını ifade eden bir değişken

olmakla beraber; eğitim düzeyi, çalışanların yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirmekte ve algıdaki bu değişiklik çalışanın beklentilerine de etki etmektedir (Gür, 2006: 92).

Yapılan araştırmalara göre bu iki olgu arasındaki etkileşim her zaman tutarlı bir ilişki biçiminde gelişmemektedir (Güner, 2007: 58). Bazı araştırmalar, eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin yeteneklerini gerçekleştirme isteğinden dolayı yüksek iş tatminine sahip olduklarını ortaya çıkarmış; bazıları da, eğitim seviyesi yüksek kişilerin işten beklentilerinin de yüksek olması ve bu beklentilerin karşılanma olasılığının düşük olmasından ötürü düşük iş tatminine sahip olduklarını ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla, eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenirken, iş tatminini etkileyen diğer faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır (Güner, 2007: 58).

1.2.1.5. Zekâ

Zekâ kavramı ele alındığında, bu kavramın tek başına iş tatmini ile önemli bir ilişkisinin olmamasına karşın, çalışanların zekâsına uygun işlerde çalıştırılıp çalıştırılmaması açısından zekânın önemli bir iş tatmin etkeni olduğu tespit edilmiştir (Sarıkamış, 2006: 64).

Araştırmalarda zekâ düzeyinin işe karşı olan tutumları etkilediği gibi, aynı şekilde bunlardan etkilendiği de kabul edilmekte ayrıca iş tatmini, zekâ düzeyindeki farklılıkla birlikte iş düzeyinden de etkilenmektedir (Silah, 2001: 112). Daha fazla beceri gerektiren işlerde, tatmin olan çalışan sayısı fazla olurken rutin işlerde bu sayı daha azalmaktadır (Silah, 2001: 112).

1.2.1.6. Statü

Statü, bir kimseye toplumda atfedilen konumu, verilen değeri ifade eden bir kavram olmakla beraber kişi böyle bir değere sahip olabilmek veya mevcut statüsünü koruyabilmek için her türlü çabayı göstermekte ayrıca, gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden de saygı görmektedir (Eren, 2000: 469). Çalışılan mevki ne olursa olsun,

yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir çalışan olarak kabul edilme hemen hemen her kişi için değerli bir tatmin duygusu oluşturmaktadır (Eren, 2000: 469).

Bu konuda yapılan araştırmaların çoğu statüye sahip çalışanların yetki sıra dizindeki örgütsel konumu yükseldikçe, iş tatminlerinin de arttığını göstermektedir (Başaran, 2000: 222).

1.2.1.7. Kıdem

Kıdem, işte çalışılan süre ile ilgili bir kavramdır (Dağdeviren, 2007: 29). Genelde meslekteki çalışma süresi arttıkça işten duyulan tatminin de arttığı bunun nedenin ise işten beklentilerin daha gerçekçi temellere oturmaya başlaması ve kişinin kendisini iş ortamına uydurmasının olduğu tespit edilmiştir (Dağdeviren, 2007: 29).

Ayrıca basamaksal yapıda üst düzeyde olanların alt düzeyde olanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu, bunun nedeni olarak da üst düzeydeki çalışanların daha yüksek ücretli, kişisel beklentilere daha fazla cevap veren işlerde çalışmasının olduğu görülmektedir (Gür, 2006: 96). Kıdem, çalışanlar açısından aslında önemli bir yere sahip olmakla beraber özellikle üst kademeye doğru çıktıkça çalışanların ücretten çok kıdemi önemseydiği görülmektedir (Gür, 2006: 96).

1.2.1.8. Medeni Durum

Çalışanların evli veya bekâr olma durumlarını ifade eden medeni durumun iş tatmini üzerindeki etkilerinin belirlenmesi için yapılan araştırmalarda, medeni durum ile iş tatmini arasında çok anlamlı bir ilişki bulunmasa bile genel olarak, evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha fazla işinden tatmin sağladığı ortaya çıkarılmıştır (Telman ve Ünsal, 2004: 59). Bunun nedeni, evli çalışanların aile yaşamındaki tatmininin işe yaygınlaştırılmasından veya evliliğin işle ilgili beklentileri değiştirmesinden kaynaklanmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 59).

Ayrıca bu ilişkiye başka bazı değişkenlerin de etki etmesine; kişinin evliliğinde sorunlar yaşamasının iş tatminini de düşürücü etki yapması veya bekar veya dul bir

kişinin düzensiz hayat yaşamasının iş tatminine olumsuz etkileri de örnek olarak gösterilebilir (Baştemur, 2006: 32).

1.2.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların iş tatmin düzeylerine etki eden örgütsel faktörlerin bireysel faktörlere nispeten iş tatmin düzeylerine etkilerinin daha fazla olması dolayısıyla iş tatmin çalışmalarında yalnızca bireysel farklılıklar değil; işin niteliği, ücret, çalışma arkadaşları, iletişim, yükselme olanağı, güvenlik, iş stresi gibi işe ilişkin çeşitli yönlerde dikkate alınmalıdır (Barlı, 2008: 348). Bu unsurlar şöyle sıralanabilir:

1.2.2.1. İşin Niteliği

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerin en önemlisi olan işin niteliği, beş ayrı özelliğe sahiptir (Türk, 2007: 76):

- Otonomi, işin yapılması sırasında çalışanın işi hakkında karar verme özgürlüğüdür.
- Görev kimliği, çalışanın işini başından sonuna kadar götürüp götürmediği ile ölçülen bir özelliktir.
- Görevin önemi, işin iş arkadaşları ile müşteri tarafından ne kadar önemli görüldüğüdür.
- Beceri çeşitliliği, işin kaç çeşit faaliyeti ve beceriyi gerektirdiğini gösteren bir özelliktir.
- Görev geri bildirim, çalışanın işteki performansının ne kadar iyi ya da zayıf olduğu konusunda aldığı geri bildirim ne kadar açık ve net olduğunun ifadesidir.

İşin niteliği yükseldikçe, çalışanların iş tatmini de artmaktadır (Gür, 2006: 100). Çalışan işin niteliğini beğendiğinde ve işini bitirip başarıya ulaştığında daha fazla tatmin sağlamaktadır (Gür, 2006: 100).

Bunların yanında yapılan işin, çekici ve zevkli oluşu, monoton olmaması, örgüt içinde ve toplum açısından önemli görülmesi, uzmanlığı ve belli bilgiyi gerektirmesi,

devamlı yeniliklere ve bilgiye açık oluşu gibi hususlar işten duyulan tatmini artırmaktadır (Çelik, 2006: 40).

Kişinin özellikleri ile işin özelliklerinin uyuşmasının da iş tatmini açısından son derece önemli bir faktör olması sebebiyle iş; ancak çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekle eş değer özellikler taşıyorsa tatminle sonuçlanmaktadır (Çelik, 2006: 41).

1.2.2.2. Ücret

Çalışana örgütteki emeğine karşılık olarak belirli aralıklarla verilen ödemeleri ifade eden ücretler iş tatminin sağlanmasında işin niteliği kadar önemlidir (Türk, 2007: 76). Ücret işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneklerine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise, çalışanın işine karşı tutumu da olumlu olacaktır (Türk, 2007: 76).

Lawler'a (1971) göre, ücretin tatmin sağlanmasında (Başaran, 2000: 219):

- Çalışanın yaşı, kıdemi, öğrenimi, yaşantısı, gibi bireysel özellikleri;
- Çalışanın harcadığı çaba, üretimin niteliği, yenilikçiliği, gibi bireysel eylemleri;
- Sorumluluk, yeterlilik, bilişsel yük gibi görev özellikleriyle çalışanın elde ettiği ücret arasında bir dengenin olması ve bu dengenin çalışanca algılanması, önemli etkenlerdir (Başaran, 2000: 219).

Ücretlerin adil olması iş tatmini açısından son derece önemlidir (Telman ve Ünsal, 2004: 39). Çalışanlar, emeklerinin tam karşılığı ücret almak istemekte ayrıca, aynı nitelikteki benzer çalışanlarla karşılaştırma yapıldığında da adil bir ücretlendirme beklemektedir (Güner, 2007: 59). Ücret sistemindeki adil olmayan dağılımlar çalışanı iş tatminsizliğine sürüklemektedir (Güner, 2007: 59).

Bunların yanında, çalışanlar açısından ücret, bir başarı simgesi ve tanınma aracı olarak da görülebilmekte ayrıca çalışanların çoğu ücreti örgütün onlara verdiği değer bir ölçüsü olarak değerlendirmektedir (Eren, 2000: 492).

1.2.2.3. Çalışma Arkadaşları

İş ortamında kendini yalnızlaştıran çalışanlar iş yerinde mutsuz olmakta dolayısıyla iş tatmin düzeylerinin de düşmesi sebebiyle birbirleriyle iletişim içine girmeyen çalışanların iş tatminsizliği daha da artmaktadır (Türk, 2007: 78-79). Grup üyelerinin aynı değer ve tutumlara sahip olmalarının daha büyük bir iş tatmin kaynağı olması sebebiyle grup tarafından kabul görmek, iş tatminine olumlu etki sağlamaktadır (Türk, 2007: 78-79).

Aynı ortamda çalışan bireylerin birbirleriyle iyi ilişkiler geliştirmeleri, birbirlerine değer vermeleri, işyeri dışında da arkadaşlık etmeleri, örgüt üyesini daha çok çalışma ortamına bağlayan ve çalışanların uyumuna katkı sağlayan etmenlerdir (Konuk, 2006: 64). Çalışanlar arasında yoğun bir arkadaşlık ve dayanışma ortamının olması durumunda, bu ortam güven duygusunu geliştirmekte, çalışanların örgüte daha çok bağlanmalarını ve başarı sağlamalarını özendirilmektedir (Konuk, 2006: 64). Özellikle 5-8 kişilik küçük gruplar kısa zamanda birbirleriyle tanışma, anlaşma ve duygusal yönden yakınlaşma olanağı elde etmektedir ve bu da onların birbirleriyle uyumlu, yardımlaşan ve sürekli dayanışma içinde çalışan arkadaş grubu olmalarını sağlamakta bunun sonucunda da karşılıklı sevgi ve güvenin sağlanmış olduğu iş ortamında tatmin, başarı ve verimlilik de sürekli artmaktadır (Eren, 1993: 20).

1.2.2.4. İletişim

İletişim, bir bilgi veya mesajın iletişim kanalları vasıtasıyla bir kişiden diğerine çeşitli yollarla aktarılması sürecidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3).

Örgüt içinde çalışanların mutlu olacağı bir örgüt yapısı kurulması için çalışanların beklentileri, fikir ve görüşlerinin çok önemli olmasından dolayı yöneticiler örgüt yapısını kurarlarken veya çeşitli konularda karar alırlarken bu kararlardan veya yapıdan direkt olarak etkilenecek olan çalışanlarla iletişim içinde olmalıdırlar. Bu da ancak iyi bir iletişim yoluyla sağlanabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 27).

Çalışanların beklentilerinin karşılanması, kararlara ortak edilmeleri ve fikirlerine önem verilmesinin iş tatminini artıran etmenler olmasının yanında çalışanların iş

arkadaşları veya çalışma gruplarıyla sağlıklı iletişim içinde olmaları da iş tatminini arttırıcı etkenler arasına girmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 27).

Yöneticilerin çalışanlara eşit şekilde davranması, tüm çalışanlarıyla dostluğunu aynı mesafede tutması, çalışanların hatalarını ve onlardan beklentilerini yapıcı bir dille anlatması, çalışanların düşünce ve önerilerine açık olup eleştirilerinde dikkatli bir üslup kullanması, yönetici ile çalışan arasında iyi ilişkilerin kurulması için dikkat edilmesi gereken unsurlar arasında yer almaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 43).

1.2.2.5. Yükselme Olanığı

Çalışandan çalışana anlamı değişebilen yükselme, bazen sadece hiyerarşik olarak üst kademelere geçmek olarak algılanabilirken; kimi çalışanlar için psikolojik gelişme anlamında, kimisi için ise daha çok para kazanma, daha yüksek konum elde etme, yarışmayı kazanma olarak da algılanabilmektedir (Türk, 2007: 77). Her çalışanın bakış açısı farklı olunca, yükselmenin oluşturacağı tatmin de farklılaşmaktadır (Türk, 2007: 77).

Yükselme olasılığının yüksekliği, sıklığı, adil olmasıyla yükselme isteğinin çalışanca duyulması, bu değişkenin tatmin sağlayıcı niteliğini arttıran öğelerdir (Başaran, 2000: 219).

1.2.2.6. Güvenlik

İş güvencesi çalışanın istediği sürece çalıştığı işletmede görevini sürdürebilmesi veya çalıştığı işletmede uzun süreli çalışma imkânına sahip olması anlamında kullanılmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 36).

Hem sosyal açıdan hem de fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışmak kişinin işine karşı olumlu duygular hissetmesini sağlamakta ve iş tatminini arttırabilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 47).

İşletmeler çalışanlara ne kadar iyi ücret verirlerse versinler, onlara yükselme ve gelişme imkânı tanısalar da, uyumlu ve ahenkli bir iş ortamı sağlasalar da, çalışanların

iş güvenliği ve iş güvencesi verilmemiş ya da sağlanmamış ise çalışanlar nezdinde iş tatminine etki eden diğer faktörlerin çok önemi kalmayacaktır (Duman, 2006: 41).

1.2.2.7. İş Stresi

Kişilerin ve işlerin ilişkilerinden doğan ve insanı normal fonksiyonlarından alıkoyan değişiklikler getiren bir durum olarak tanımlanan iş stresinin kişinin yapısıyla ilgili bir olgu olmasının yanında; bir iş bir çalışan için stresli olarak değerlendirilebilirken bir diğeri için basit bir iş olarak görülebildiği için kişiler yapılarına uygun işlerde çalıştırılmalıdır (Saklan, 2010: 41).

Çağımızın kronik sorunu haline gelen iş stresi, çalışanın işini başarılı olarak yerine getirmesini engellemekte ve motivasyonunu olumsuz olarak etkilemektedir (Dalgın, 2008: 56-57). İş stresinin çalışma hayatı üzerindeki etkilerinin; iş kazalarının, iş gücü devir oranının, devamsızlıkların artması ve iş başarısı ile iş tatmininin azalması olarak ifade edilmesinin yanında stresli ortamlarda çalışanlarda psikolojik tatminsizlik oluştuğu ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozukluklarının ortaya çıktığı da ifade edilmektedir (Akıncı, 2002: 5). Yapılan araştırmalar düşük düzeyde stresin, kişilerin görevlerini daha iyi, daha yoğun ve daha çabuk yapmaları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Saklan, 2010: 41). Buna karşın toplam iş yükünün bireyin üstesinden gelebileceği miktarı aşması durumunda aşırı stres oluşmakta ve dolayısıyla iş tatmini ve başarı düşmektedir (Saklan, 2010: 41).

1.3. İŞ TATMİNİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR

Tatmin olmuş çalışanlara sahip örgütlerde işler daha kolaylaşmakta, yönetimin hareket alanı genişlemekte, çalışanların verim ve performansları yükselmekte, üretim miktarı artmaktadır (Dağdeviren, 2007: 82). Organizasyonlarda yüksek iş tatmininin sağlanmasına zemin hazırlayacak örgüt yapısı ve çalışmalar yapılmasının son derece önemli bir konu olması sebebi ile yönetimin temel rollerinden biri performansın önündeki engelleri yani ücret dağılımındaki dengesizlikler, kötü çalışma koşulları, saldırgan yöneticiler, kötü iletişim gibi tatminsizlik unsurlarını kaldırmak ve çalışanların yaptıkları işin hem fiziksel hem de duygusal alanlarında sorumluluk

almalarını destekleyici çalışan tabanlı bir felsefe benimsemektir (Dağdeviren, 2007: 82). İş tatminini sağlamaya yönelik uygulamalardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

1.3.1. İş Değiştirme

İş i tekdüzelikten kurtarmanın en basit yolu olarak görülen iş değiştirme (rotasyon), iş i yapan kişi için o iş bir anlam taşımadığı zaman, iş i yapanın aynı düzeyde ve benzeri becerileri gerektiren bir iş e verilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Soysal, 2009: 34). Başka bir ifadeyle iş değiştirme; aynı iş te çalışan çalışanların görevlerini belirli bir süre yaptıktan sonra iş lerini değiştirmenin sağlanmasıdır (Pehlivan, 1991: 170).

İş değiştirmede değişiklik, iş in yapısal özelliklerinde değil çalışanın yerine getirdiği faaliyetlerde söz konusu olmaktadır (Şimşek ve Öge, 2004: 97). Uygulamada çalışana kısa süreli dahi olsa iş te monotonluğun giderilmesine yardımcı olunmaktadır (Şimşek ve Öge, 2004: 97).

Örgütlerde, sistematikleştirilmiş iş değiştirme yani rotasyon, sadece çalışanın monotonluktan uzaklaştırılması ve stresinin azaltılmasını amaç edinmemekte; iş rotasyonu sonucunda çalışanlar örgütün genelinden haberdar olmakta, diğer bölümlerdeki iş ler hakkında da bilgi sahibi olmakta, örgüt iç i iletişimi kuvvetlendirmekte ve personellerin birbirleriyle ilişkilerini güçlendirmektedir (Soysal, 2009: 34). Ayrıca, bu yöntem ile çalışanların iş te eskime korkusu, az ya da fazla iş , yetersiz terfi imkânları, rutin iş ler ve yetersiz fırsatlar gibi iş te görülen stres belirtileri, bireyin yeni bir iş te yeni görevler üstlenmesi ile azaltılarak stresle karşılaşma olasılığı da azaltılmaktadır (Soysal, 2009: 34).

Sonuç olarak iş değiştirmenin gerek eğitim amacıyla kullanılması, gerekse teknolojik gelişmeler, iş bölümü ile uzmanlaşma gibi hususların olumsuz sonuçlarını gidermek için kullanılmasının faydalı bir teknik olduğu ifade edilebilir (Şimşek ve Öge, 2004: 98). İş değiştirme çalışanların çok yönlü olarak gelişmelerine imkan verirken çalışanların iş tatminsizliği, devamsızlık ve başka nedenlerle üretimde meydana gelebilecek duraksamalara da engel olabilmektedir (Şimşek ve Öge, 2004: 98).

1.3.2. İş Genişletme

İşlerin içeriğinde kasıtlı olarak yapılan değişim anlamına gelen iş genişletme, çalışanın yerine getirdiği iş veya görevlerin sınırını ve alanını arttırmayı ifade etmektedir (Şimşek ve Öge, 2004: 96). İş genişletme, bir çalışanın sadece tek bir iş üzerinde ihtisaslaşması yerine onun birkaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelmesi sebebi ile uzmanlaşmanın yararlarını azaltmakta, sakıncalarını ortadan kaldırmakta ve monotonluğu önemli ölçüde azaltmaktadır (Eren, 2000: 241).

İş genişletmenin birinci uygulama biçimi, çalışanın hareket sayısının artırılmasıdır. Örneğin, beş hareket yerine sekiz, on hareket olanağı sağlanabilir. Bir diğer uygulama şekli de; görülen işin kapsamının genişletilerek, o işin görülmesi için gereken zaman aralığının uzatılması biçimindedir (Pehlivan, 1991: 169). Bu yolla iş, görelî olarak karmaşık ve beceri gerektiren özellikler kazandıkça, onun çalışana verdiği tatmin artacak, dolayısı ile aşırı uzmanlaşmadan gelen olumsuz etkiler azalacaktır (Pehlivan, 1991: 169).

1.3.3. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme; çalışana, yaptığı işle ilgili olarak daha fazla söz hakkı tanıma ve daha büyük sorumluluk yüklemek yoluyla işin temel niteliğinde değişiklik yapılması halini ifade etmektedir (Baysal, 1993: 31). İş zenginleştirme, örgütte görülmekte olan işlerin, örgüt üyelerini daha yüksek düzeyde tatmin edecek ve çalışanları isteklendirecek biçimde değiştirilmesi ve daha anlamlı olarak yeniden düzenlenmesini amaçlamaktadır (Soysal, 2009: 34).

İş zenginleştirmenin amacı, çalışanların işlerine olan ilgilerini artırmak, sorumluluk sınırlarını genişletmek, ulaşmaları gereken hedefleri büyütme ve işlerinde başarı ve ilerleme sağlamaktır (Pehlivan,1991: 164).

İş genişletmeye benzer yapıda bir çok görevin işlere dahil edilerek onları yapısal açıdan daha büyük ve geniş hale getirme süreci olarak bakılmasına rağmen, iş zenginleştirmede işler çalışanın kişisel gelişimlerine imkan sağlayacak fırsatlara dönük

değişikliklere uğramakta ve böylece çalışanlar çok daha fazla yetki ve sorumluluğa sahip olmakta, bu şekilde iş tatmini sağlanabilmektedir (Şimşek ve Öge, 2004: 97).

1.4. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜMÜNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

Organizasyonlarda çalışanların mevcut iş tatmin düzeyinin belirlenmesinin yönetim açısından en önemli faydası yöneticilerin işletmede çalışanların genel iş tatmin düzeyleri hakkında bilgiye sahip olmalarıdır (Akgündüz, 2006: 119). Mevcut iş tatmin düzeyi bilinmeden geleceğe yönelik etkin personel politikalarının belirlenmesinde sorunlar yaşanabileceğinden tarama çalışmaları, çalışanların sorunlarına bakışta önemli bir teşhis aracı niteliği taşımaktadır (Akgündüz, 2006: 119).

Çalışanın işine ve iş yerindeki ilişkiler sistemine karşı tutumunun öneminin ilk kez ortaya çıktığı Hawthorne araştırmaları sırasında oluşturulan örnek gruptaki çalışanlar, ilgi gördükleri için, araştırma sırasındaki gözlemlerin yapıldığı sürede iş tatminlerinin arttığını, bunun nedeninin ise, işletmenin kendileri ile ilgilenmelerinin olduğunu ifade etmişlerdir (Çelik, 2006: 83). İş tatmini konusu ile ilgili olarak zamanla yapılan çalışmalar bu konunun önemini daha çok vurgulamış ve başarı tatmin ilişkisi yönetim biliminde önem kazandıkça, bireylerin tatmin derecelerinin ne olduğu da daha fazla ölçülmek istenmiştir (Çelik, 2006: 83).

Tutarlı ve güvenilir bir iş tatmini ölçümü için yararlanılan bazı yöntemler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1.4.1. İş Tanımı Endeksi

İş Tanımı Endeksi, çalışanların işleriyle ilgili olumlu ya da olumsuz duygular geliştirip geliştirmediğini açıklamaktadır (Akgündüz, 2006: 121)

1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından geliştirilen ve beş ana grup, 72 alt ifadeden oluşan bu ölçek örgütsel araştırmalarda en çok kullanılan yöntemlerden biridir (Çelik, 2006: 84-85). Ölçekte üç seçenekli sorular kullanılmakta, bu seçenekler ise; E (Evet), H (Hayır) ve ? (Kararsız) olarak belirtilmektedir (Çelik, 2006: 84-85). İş

tanımı endeksi iş tatminini aşağıdaki beş boyutu kullanarak ölçmektedir (Dağdeviren, 2007: 35).

-İşin kendisi

-Ücret

-Yönetici

-Terfi imkânları

-İş arkadaşları

İş Tanımı Endeksi Maddeleri:

a- İşin kendisi

Çok cazip, tekdüze, tatminkâr, sıkıcı, iyi, kurallarla sınırlı, hoş, saygın, yararlı, yorucu, hayal kırıcı, mücadele zevki veren, basit, sağlıklı, sürekli ayakta, bitip tükenmez, başarı hissi veren,

b- Ücret

Normal harcamalara yeter, zorlukla geçinebilecek seviyede, tatmin edecek derecede kar dağılımı, lüks ihtiyaçlar için yeterli, hak ettiğimden daha az, düşük seviyede, yüksek seviyede, kötü, güvencesi yok,

c- Yönetici

İşi takdir eder, çağdaş, olumlu eleştiriler yapar, yardım eder, bana karışmaz, fikirlerimi alır, anlayışlıdır, işi iyi bilir, memnun edilmesi güçtür, sözü geçer, yeterli seviyede denetleme yapmaz, çabuk kızar, kabadır, inatçıdır, zekidir, kötüdür, tembeldir,

d- Terfi

Terfi olanakları iyi, beceriye göre terfi vardır, terfi şansı iyi, nadiren terfi, düzenli olarak terfi, terfi olanakları biraz sınırlı, haksız terfi politikası vardır, terfi önü kapalı, terfi olanakları oldukça iyidir,

e- İş arkadaşları

Motive edici, sorumluluk sahibi, zeki, sıkıcı, hızlı, sadık, akıllı, sevimsiz, faal, tembel, karşılaşmak zor, yavaş çalışan, çok konuşan, hırslı, akılsız, ilgi alanı dar, yalnız

bırakmayan, düşmanlık yapan gibi seçenekler sunularak ölçüm yapılmaya çalışılır (Çelik, 2006: 84-85).

1.4.2. Minnesota Tatmin Anketi

1967 yılında Weiss Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen ve 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçeye çevrilen Minnesota Tatmin Anketi'ndeki her bir ifade "Hiç Memnun Değilim" "Memnun Değilim" "Kararsızım" "Memnunum" ve "Çok Memnunum" yanıtlarından oluşan 5'li Likert tipi ölçek ile değerlendirilmekte; yöntemde tatmin sağlayan ya da tatminsizliğe neden olan faktörlerin her biri birer ölçek olarak kabul edilmekte; cevaplayıcıdan bu ölçeğin ifadelerini ayrı ayrı değerlendirmesi ve her ifade için kendine en uygun yanıt işaretlemesi istenmekte ve bu sayede tüm cevaplayıcıların verdiği bilgilere göre iş tatminini oluşturan yönleri çalışanlardan toplam olarak tatmin düzeyini ve tatminsizliği oluşturan faktörler bulunabilmektedir (Dağdeviren, 2007: 36). Ölçekten sağlanacak en yüksek puan 100, en düşük puan 20'dir. Yüksek puanlar çalışanın iş tatmin derecesi ile doğru orantılıdır (Dağdeviren, 2007: 36).

Minnesota tatmin anketinin derecelendirme yöntemlerinin kullanılmasının avantajları arasında, çok sayıda çalışana uygulanarak pek çok organizasyonda ortalama verilerin elde edilmesi sayılabilir; ancak tüm bireysel bildirim ölçümlerinde olduğu gibi elde edilen sonuçların kesinliği, cevaplayıcıların hislerini net ifade edebilmelerine ve dürüst olmalarına bağlı olmaktadır (Çelik, 2006: 87)

1.4.3. Kritik Olaylar Yaklaşımı

İlk defa Frederick Herzberg tarafından geliştirilip uygulanan bu yöntemde kişilere kendilerini iş yerinde özellikle mutlu ve mutsuz hissettikleri zamanlar sorulmuş, bu durumlar daha sonra içerik olarak analiz edilmiş ve işin hangi yönlerinin iş tatmini açısından önemli olduğu tespit edilmiştir (Erdoğan, 1996: 260). Kritik olaylar yaklaşımında, cevaplayanların kendilerini daha rahat hissetmeleri, düşündüklerini tam olarak söyleyebilmeleri bu yaklaşımın avantajı iken bu teknik ile ölçüm zaman alıcı olmakta ayrıca yorum ve tepkilerin objektiflikten uzaklaşma ihtimali bulunmaktadır.

Cevap veren çalışanlar araştırmacıya onun duymak istediği sonuçları vererek yanılığıya sebep olabilmektedirler (Erdoğan, 1996: 260).

1.4.4. Anket Mülakat Yöntemi

İş tatmininin ölçümünde uygulanmakta olan anket mülakat yönteminde mülakatların anketlere göre daha gerçekçi, olağan durumu daha fazla yansıtan sonuçlar vermesinden dolayı mülakat yönteminin ankete nispeten bazen daha faydalı olduğunun vurgulanmasına karşın mülakat yöntemi zaman alıcı ve maliyeti yüksek bir yöntemdir (Karaca, 2001: 89). Mülakat yönteminin yanında çalışanların başlıca şikayet ve endişelerini tartışmak üzere toplu olarak davet edildiği grup toplantıları da bulunmakta ve bu toplantılar maharetle idare edildiği takdirde iş tatminini karşıt olarak etkileyen, bir başka deyişle gizli kalmış problemler açığa çıkarılabilir ve sonra da onları düzeltmeye veya ortadan kaldırmaya ilişkin adımlar atılabilir (Karaca, 2001: 89).

İş tatmini anket yolu ile ölçüldüğünde, anket doğru olarak uygulanır, işletme yönetimi araştırmayı destekler ve araştırma gerek yönetim gerekse çalışan ihtiyaçlarını hedef alarak yapılır ve anket sonuçları işletme tarafından doğru uygulanabilirse anket yönteminin özel yararları ortaya çıkacaktır (Çelik, 2006: 89-90). Anket yöntemi ile araştırma yapmak öncelikle yönetime, çalışanların iş tatmini hakkında genel bilgi vermekte; araştırma esnasında elde edilen ek bilgiler sayesinde ise, işletmedeki özel tatmin unsurları veya tatminsizlik nedenleri belirlenmekte ayrıca bu yöntem işletmede iletişim imkânı da sağlamaktadır (Çelik, 2006: 89-90).

1.4.5. Anlamsal Farklılık Yöntemi

İş tatmini değerlendirmesinde, çalışanın iş ortamının çeşitli spesifik özelliklerine karşı tutumlarının karmaşık bir fonksiyonu olan bu yöntem özel bir objeye karşı hislerin tanımlanmasında yanıt olarak kullanılan, iki karşıt sıfatın oluşturduğu (iyi-kötü, ilginç-sıkıcı gibi) bir tutum anketidir (Çelik, 2006: 89).

Ankete katılan çalışanlar işlerine olan hislerini en iyi tanımlayan 20 tane birbirine zıt olan sıfatları kontrol ederek işaretlemektedir. Çalışanların örgütlerinin diğer 10 özelliğine karşı hislerini benzeri şekilde ifade etmektedirler (Çelik, 2006: 89).

Bu özellikler ve örnek sıfatlar şu şekildedir (Çelik, 2006: 89):

- 1-İlerleme için fırsatlarım (sınırlı-sınırsız, biliniyor-bilinmiyor)
- 2-İşletme karları (belirli-belirsiz, yeterli-yetersiz)
- 3-Ücretim (yüksek-düşük)
- 4-Ücretim işletme içinde aynı işi yapanlarla kıyaslandığında (adil-adil değil)
- 5-Ücretim diğer işletmelerde aynı ya da benzer işi yapanlarla kıyaslandığında (yüksek-düşük)
- 6-Üstün (güçlü-zayıf, etkili-etkisiz)
- 7-İş arkadaşlarım (memnun-memnun değil, işbirliği var-işbirliği yok)
- 8-Tepe yönetimi (mesafeli-samimi, yardımcı-engel)
- 9-İşim (heyecanlı-tekdüze)
- 10-Çalışma koşullarım (rahat-rahat değil, güvenli-tehlikeli)

1.4.6. Porter İhtiyaç Tatmin Anketi (MSQ)

Lyman W. Porter (1961) tarafından geliştirilen bu ölçeğin temeli Maslow'un gereksinimler hiyerarşisine dayanmaktadır (Akgündüz, 2006: 120). Maslow'un teorisi insanın öncelikle birincil gereksinimlerinin (fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri) karşılanması daha sonra da ikincil gereksinimlerinin (sevme-sevilme, sayma-sayılma ve kendini kanıtlama gereksinimleri) karşılanması gerektiği görüşüne dayanmakta ve Porter buradan hareketle çalışanın algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır (Akgündüz, 2006: 120).

1.4.7. Yüz Çizelgesi Ölçeği

T. Kunin'in 1955 yılında geliştirilen yüz çizelgesi yönteminde altı adet yüz resmi bulunmaktadır (Akgündüz, 2006: 121). Bu ölçekte anketi yanıtlayan kişi iş, ücret, yönetim, yükselme olanakları, iş arkadaşları ile ilgili olarak yöneltilen soruları,

kendisini ifade eden en uygun yüz resmini seçerek yanıtlamaktadır. Ölçek metnini okuyamayanlar için oldukça pratik bir yöntemdir (Akgündüz, 2006: 121).

1.4.8. Yeni İş Tatmin Ölçüm Yöntemleri

İş tatmininin ölçümünde yukarıdaki yöntemlerin dışında da bir takım yöntemler kullanılmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çelik, 2006: 90-91).

1.4.8.1. Odak Grupları

Araştırmayı yapan kişinin, küçük çalışan gruplarının yorumlarını açıklayabilecek ve ifade edebilecek bir kişi ile yaptığı karşılıklı görüşmelerdir (Çelik, 2006: 90-91).

1.4.8.2. Bilgisayar Destekli Araştırmalar

İş yerinde doldurulmak üzere çalışanlara bir takım soruların kayıtlı olduğu CD'ler verilerek çalışandan soruları bilgisayar ortamında yanıtlaması istenmekte ve bu yanıtların sonucunda kâğıt ve kalem kullanılarak yapılan anketlere nazaran daha hızlı ve güvenilir şekilde değerlendirilebilen veriler, görüntülü kayıtlara ve sunuşlara çevrilebilmektedir (Çelik, 2006: 90-91). Çalışanların yeni bir programa karşı tutumlarının incelenmesi açısından kolaylıklar sağlayabilmektedir (Çelik, 2006: 90-91).

1.4.8.3. İnteraktif Telefon Araştırmaları

İnteraktif telefon araştırması yapılırken: Çalışan, iş yerinin belirlediği bir numara çevirir, dijital bir ses kişiye yanıt verir ve çalışan ya numaraları tuşlayarak ya da sesli yanıt sistemini kullanarak soruları yanıtlar (Çelik, 2006: 90-91).

1.4.8.4. Aramalı (Inbound) Telefon Araştırmaları

Bu araştırmanın İnteraktif telefon araştırmalarından farkı uygulamada çalışana soruları yönelten bir görüşmecinin olmasıdır (Çelik, 2006: 90-91).

1.4.8.5. Arayanlı (Outbound) Telefon Araştırmaları

Organizasyonda görevlendirilen bir kişi belirlenen konu ile ilgili telefon aracılığıyla çalışanlara sorular yöneltir ve bunların karşılığında sorulara yanıt verilmesini ister.

Bu yöntemlerin güvenilirliği, çalışanlarca cevaplarının ne derece dürüst verildiğine de bağlı olmakta; bunun yanı sıra araştırmanın zamanlaması, örneklem seçimi, araştırma amacının açıklanması, araştırma yönteminin standartlaştırılması gibi konular da iş tatmininin ölçülmesi esnasında önem taşıyan unsurlardandır (elik, 2006: 90-91).

Örgütlerde iş tatminini ölçen kesin bir yöntemin, teknik veya modelin bulunmaması sebebi ile seçilecek yöntem için üzerinde araştırma yapılacak örneklemenin özellikleri göz önüne alınmalıdır. Ayrıca şunu da belirtmek gerekir ki bu yöntemlerden bağımsız değişik yöntemler de iş tatmini ölçümünde kullanılmaktadır.

1.5. İş TATMİN KURAMLARI

İş tatmininin teorik temelleri, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ve Herzberg'in ift Faktör Teorisi ile oluşmuştur (şahin, 2007: 52). Bunların yanında örgütsel davranış literatüründe yer alan iş tatmini ile ilgili birçok teori ve modelde iş tatminini etkileyen çok sayıda faktörden en önemlileri göz önünde bulundurulmakta ve bu modeller nelerin bir çalışanı işinde tatmin edip, nelerin tatminsiz kıldığını belirleyip ayrıntılı olarak açıklamaya çalışmaktadır (Akbulut, 2009: 31).

Campbell tarafından "kapsam" ve "süreç" yaklaşımları olarak tanımlanan iş tatminine yönelik bu çalışmaların içinde kapsam (içerik) yaklaşımları kişiliğe ait değişkenlerin, davranışları süreçten daha çok etkilediğini belirtmiştir (elik, 2006: 9). Kapsam teorileri "tatmin olmak için temel gereklilikler nelerdir?", "hangi dürtüler kişiye daha fazla tatmine götürür?" gibi sorulara yanıt ararken süreç teorileri ise; kolayca anlaşılmayan eylemlerin süreçlerine ilişkin açıklama sağlamakla ilgilidir (elik, 2006: 9).

Kapsam teorileri çalışanı iş tatminine götüren gereksinimleri tek tek göstermeye çalışmakta, çalışanın belirlenen bazı değerleri ya da gereksinimleri örgüt tarafından karşılandığında iş tatminine ulaşacağını savunmaktayken; süreç teorileri, çalışanın iş tatmininin nedenlerini ve nasıl oluştuğunu araştırmaktadır (Ferik, 2002: 4). Kısaca, davranışı “neyin” motive ettiği üzerinde duran teorilere kapsam (içerik) teorileri; davranışın “nasıl” motive edildiği üzerinde duran teorilere süreç teorileri denir.

1.5.1. Kapsam (İçerik) Kuramları

Kapsam kuramları, insanların bir gayesi olduğu ve bu gayeye ulaşmak için çaba gösterdikleri temeline dayanmaktadır (Türk, 2007: 83). Kapsam kuramlarının insan gücü ve ihtiyaçlarını sıralama alışkanlıklarının altında yatan neden insanları çalışmaya yönelten faktörleri ortaya koymaya çalışmasıdır (Türk, 2007: 83).

Kapsam kuramları, çalışanın belirlenen bazı değerleri ya da gereksinimleri örgütçe karşılandığında çalışanın doyuma ulaşacağını savunmaktadır (Başaran, 2000: 216).

Kapsam kuramlarına; Maslow’un Gereksinme Sıra Dizini Kuramı, Herzberg’in Çift Etmen Teorisi, Mc Clelland’ın Başarı Güdüsü Teorisi, Alderfer’in ERG Kuramı, örnek olarak verilebilir.

1.5.1.1. Maslow’un Gereksinme Sıra Dizini Kuramı

Davranış bilimciler, insan davranışlarını etkileyen gereksinimleri çeşitli şekillerde sınıflandırmaya çalışmışlardır (Türk, 2007: 83). Uygulamada bu sınıflamalar içerisinde en çok bilinen ve en çok kullanılan Abraham Maslow’un sınıflandırmasında insan gereksinimleri beş kategoriye ayrılmaktadır (Türk, 2007: 83). Bu gereksinmelerin sırasıyla; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sevgi ve ait olma ihtiyacı, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak sıralandığı Gereksinme Sıra Dizini Kuramına göre, gereksinmeler arasında hiyerarşik (aşağıdan yukarıya doğru) bir sıralama bulunmaktadır (Şahin, 2007: 53). Bireyler ancak alttan başlayarak birinci gereksinimleri karşıladıktan sonra bir üst gereksinmelere ihtiyaç duymaya başlayabilmektedir.

Maslow'un teorisine göre hiçbir ihtiyaç tamamen tatmin edilemez, tamamen tatmin edilmiş bir ihtiyaç ise kişiyi artık güdüleyememektedir (Şahin, 2007: 53).

a) Fizyolojik gereksinimler

Fizyolojik gereksinimler açlık, susuzluk, cinsellik gibi insanın temel ihtiyaçlarına işaret etmekte ve bu gereksinimler tatmin edilmediği takdirde birey, bu fizyolojik gereksinimler tarafından baskı altına alınmakta ya da tüm diğer gereksinimler önemini yitirerek, bireyi tekrar bu dürtüleri tatmin etmeye yöneltmektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008: 3). Bu doğrultuda insan uzun bir süre aç veya susuz kaldığında açlığını ya da susuzluğunu gidermekten başka bir şey isteyemez duruma gelebilmekte ve bu gereksinimini karşıladığında ise birey için bunun motive edici bir özelliği kalmamaktadır (Özer ve Topaloğlu, 2008: 3).

b) Güvenlik gereksinimi

Güvenlik gereksinimi fizyolojik ihtiyaçların bir üst basamağında yer aldığından, fizyolojik ihtiyaçları karşılanan kişinin bundan sonra ihtiyaç duyacağı şey emniyet, güven, düzen, değişmezlik, insanın kendine fiziki, ekonomik, sosyal ve belki de siyasal olarak güvenli bir ortam oluşturması gibi faktörleri içeren güvenlik ihtiyacı olacaktır (Göksu, 2002: 1). Burada söz konusu olan çalışanın şimdiki ve gelecekteki güvenliğidir. Örneğin, yaşamını sürdürebileceği, geçimini sağlayacağı güvenceli, sigortalı bir iş araması, kendine güvenli bir barınak yapması, güvenli bir sosyal ve siyasal çevre oluşturması gibi ihtiyaçlar bu çerçevede değerlendirilebilir (Göksu, 2002: 1).

c) Sevgi ve ait olma gereksinimi

İnsanın sosyal bir varlık olmasından doğan "toplumsal bütünleşme gereksinimi" veya "toplumsal ilişkiler gereksinimi" olarak da ifade edilebilen bu gereksinim, bilhassa günümüz dünyasında giderek daha fazla yalnızlaşan insanların sevmeye, bir gruba veya topluluk bünyesine girmeye ihtiyaç duyması sebebiyle daha fazla ihtiyaç duyulan bir hal almıştır (Türk, 2007: 84). Bu gereksinimler içerisinde, çevreleriyle iyi ilişkiler içinde olmak, öteki kişilerle arkadaşlık yapmak, dostluk kurmak, onları sevmek ve onlar tarafından da sevmek gibi çeşitli ihtiyaçlar yer almaktadır (Türk, 2007: 84).

d) Saygınlık gereksinimi

Toplumdaki bireylerin değerli görülme isteklerinden doğan basamağı ifade eden saygınlık gereksinimi, dünyanın gözünde güç, başarı, yeterlilik, ustalık ve beceri gösterme güven sağlama arzusu ve ayrıca bağımsızlık ve özgürlük arzusu duymak; ün-prestij, statü, şan ve şeref, üstünlük, tanınma, özen, önem, saygınlık ya da takdir için arzu duymak olmak üzere iki temel dizin şeklinde sınıflandırılmaktadır (Özer ve Topaloğlu, 2008: 4). Bireyin öz-saygı gereksiniminin tatmini, öz-güven, değer, güç, yetenek ve yeterlik, dünya için yararlı ve gerekli olma duygusuna yol açmaktadır (Özer ve Topaloğlu, 2008: 4).

e) Kendini gerçekleştirme gereksinimi

Hiyerarşik sınıflandırmanın en üst basamağında yer alan ve diğer gereksinimlerin bir sonucu olarak da değerlendirilen bu gereksinim, diğer alt basamaktaki gereksinimleri de içine almaktadır. Bu gereksinime tüm bireyler ihtiyaç duymazlar çoğu birey daha alt basamaklardaki gereksinimlerini karşılama çabası içinde ömürlerini tüketmektedir (Koçel, 2001: 514).

Kültürel çevreden etkilenen, kişiden kişiye büyük ayrımlar gösterebilen bu gereksinim insanın, gizli (potansiyel) gücünü, kapasitesini en çoğa çıkarma ve yeteneklerini geliştirme gereksinimini de içermektedir (Türk, 2007: 84). Bir ürün ortaya koymak, kitap yazmak, bir icat yapmak gibi ihtiyaçlar genel olarak bu gereksinim içerisinde değerlendirilebilirken şunu da belirtmek gerekir ki, herkesin kendine özgü bir kendini gerçekleştirme düzeyi bulunmaktadır (Türk, 2007: 84).

Bugüne kadar yapılan Maslow'un geliştirmiş olduğu bu yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesini araştıran araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamış, bir kısmı ise doğrulamamış; hatta bazı araştırmacılar, bu yaklaşımın sadece ortalama bir Amerikan işçisinin tutumunu esas aldığı iddia etmişlerdir (Koçel, 2001: 514). Ancak, basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıki olması gibi nedenlerle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur (Koçel, 2001: 514).

1.5.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Etmen Teorisi

Herzberg'in çalışmalarına dayanan bu kuramda Herzberg ve arkadaşları işyerlerinde araştırmalar yaparak tatmine ve tatminsizliğe sebebiyet veren etmenleri

sıralamaya çalışmışlar ve bu doğrultuda yaptıkları çalışmada, çalışandan çalışma hayatlarına ilişkin onları olumlu ve olumsuz duygulara yönelten olayları anlatmalarını istemişlerdir (Türk, 2007: 85). Bu tespitlere dayanarak çalışanlarda tatmine ve tatminsizliğe yol açan etkenleri sıralamaya çalışmışlar; ayrıca çalışanlardan, bu olayların, iş başarımları (performansları) üzerindeki etkisini de anlatmalarını istemişlerdir (Türk, 2007: 85).

Herzberg, araştırmalardan çıkan sonuçlara dayanarak bazı iş şartlarının bulunmaması halinde, çalışan kişilerin tatminsizlik duyduğunu ve çalışan kişilerin tam olarak motive olamadıklarını ileri sürmekte; bu tür faktörlerin yokluğunun, varlıklarından çok, tatminsizlik uyandırdığını ancak bu faktörlerin çalışanlarda belli bir tatmin seviyesini koruyabilmek için gerektiğini ifade etmektedir (Çelik, 2006: 13). Herzberg'in "hijyen faktörler" olarak adlandırdığı bu faktörler iş tatmini sağlamamakla birlikte, iş tatminsizliğini önlemektedir (Çelik, 2006: 13).

Öte yandan, diğer bazı koşulların, iş sırasında mevcut olmamaları mutsuzluk kaynağı teşkil etmemiş olmalarına rağmen, "hoşnutluk" duygusuna yol açtığı gözlenmiş ve bu ikinci gruptaki koşullara "motive edici faktörler" adı verilmektedir (Çelik, 2006: 13).

Motive edici ve hijyen faktörler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

a) Motive edici faktörler (doyuma yol açan etmenler):

- İşin kendisi,
- Sorumluluk,
- İlerleme imkânları,
- Statü,
- Başarma,
- Tanınma gibi işin içsel özelliklerinden kaynaklanan etmenlerdir.

b) Hijyen faktörleri (doyumsuzluğa yol açan etmenler):

- Ücret,
- Çalışma koşulları,

- İş güvenliği,
- Yönetim,
- Gözetim,
- Arkadaş ilişkileri

gibi işin dışsal özelliklerinden doğan etmenlerdir.

Motive edici faktörlerin varlığı kişiye, kişisel başarı hissi verdiği için kişiyi motive ederken hijyen faktörlerinin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak bu faktörler yoksa kişi motive olamayacaktır (Türk, 2007: 85).

Bu teorinin varsayımlarına göre, iş yerinde personelin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına sebep olan hijyen faktörleri ile personeli mutlu kılan, iş yerine bağlayıcı özendirici (motive edici) ya da tatmin sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir (Eren, 2001: 32-33). Genel işletme politikası ve yönetimi yetersizse, yöneticinin teknik bilgi ve becerisi yeterli değilse, ücret ve çalışma koşulları iyi değilse ve iş güvenliği yeterince sağlanamıyorsa personeli örgütte tutmanın imkansız hale gelmesi sebebi ile işletme hijyen faktörleri sağlamalı ve bunun yanında personelin başarı duygusu, saygınlık kazanması, işini sevmesi, terfi olanaklarının sağlanması ve mesleki açıdan gelişmesi gibi motive edici faktörlerinde işletmede bulunması iş tatmininin sağlanması için gerekmektedir (Eren, 2001: 32-33).

1.5.1.3. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi

Mc Clelland çalışmalarından yola çıkan Başarı Güdüsü Teorisi pek çok araştırmacının katkıları ile gelişmiştir (Türk, 2007: 87). Bu kurama göre bağlı olma gereksinimi, güç kazanma gereksinimi ve başarı gereksinimi olmak üzere üç temel gereksinim vardır (Erdem, 1997: 74). Bu gereksinimler hem birey, hem de toplum ve ulus yaşamında önem taşımaktadır (Eren, 2000: 501). Düşünüğe göre, insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı gereksinimi saklıdır (Eren, 2000: 501).

a) Bağlı olma gereksinimi

Başkalarıyla ilişki kurma, gruplara katılma ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eden bağlı olma gereksiniminde çalışanlar, işletmeyi benimsemekte ve işletmedeki insancıl ilişkilere çok önem verilmektedir (Ateş, 2005: 79). Bu sebeple bu ihtiyacı baskın olan kişiler, rekabetten çok dayanışmanın ön planda olduğu bir düzende yer almak isteyeceklerdir (Ateş, 2005: 79).

b) Güç kazanma gereksinimi

Diğer insanların başka bir biçimde yapmayacakları bir davranışı yaptırma ihtiyacı olarak tanımlanabilir (Erdem, 1997: 74). Bu gereksinimle motive edilecek insanlar işlerinde yükselmeyi, statü ve yetki sahibi olmayı hedeflemekte; çalışanlar, işletmelerde bu tür gereksinimler tatmin edildikçe, bu yönden güçlendikçe motive olmaktadır.

c) Başarı gereksinimi

Üstün olma dürtüsü, bir standartlar dizisiyle ilişkili olarak başarmak, başarmak için çabalamak olarak tanımlanabilir (Erdem, 1997: 73). Bireysel başarı gereksinimi açısından motivasyon, işteki sorumlulukların, ulaşılabilir amaçların ve gerçekçi kontrol ve değerlemelerin bir işlevidir (Elbir, 2006: 20-21). Asıl olan şey çalışanları etkin ve verimli bir şekilde amaca güdeleyecek, üretkenliklerini arttıracak, performanslarını doğru kullanmalarını sağlayacak, başarıya götürecektir bir ortam sağlamak ve bu şekilde çalışanları doğrudan istedikleri yöne doğru yönlendirmektir. Aksi takdirde, çalışan verimliliğini olumsuz yönde etkileyen, başarısızlıklarla dolu bir ortam, hem çalışanlara, hem de işletmeye bir şey kazandırmamış olacaktır (Elbir, 2006: 20-21).

Bu üç gereksinimin her insanda bulunmakla beraber yoğunluğunun kişiden kişiye değişmesi sebebiyle, örneğin başarı gereksinimi yüksek, güç kazanma gereksinimi orta düzeyde ve bağlı olma gereksinimi düşük bir çalışanla; bağlı olma gereksinimi yüksek, başarı ve güç kazanma gereksinimi düşük bir çalışanın güdülenmesi aynı olmayacak ve değişik bir yönetsel yaklaşım gerekecektir (Türk, 2007: 87).

1.5.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı

Maslow'un kuramından hareket edilerek ortaya atılmış bu kuramda, Maslow'un beş basamaklı gereksinimler hiyerarşisi üç basamağa indirilmiştir (Elbir, 2006: 31). Kuramda çalışma yaşamında etkili olan 3 temel güdüden bahsedilmektedir (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 7). Bu gereksinimler:

a) Varolma gereksinimi

Varolma gereksinimi Maslow'un fizyolojik gereksinimiyle benzerlik göstermekte; açlık, susuzluk, güvenlik gibi gereksinimler bu gereksinim içinde yer almaktadır (Elbir, 2006: 11-12).

b) İlişki kurma gereksinimi

Kişi yalnızlaştırılmadığı veya yalnızlaşmadığı ölçüde mutlu olabileceğinden, kişi ancak başka kişilerle ilişki kurduğu takdirde tatmine ulaşabilmektedir (Elbir, 2006: 11-12).

c) Gelişme gereksinimi

İnsanın dinamik bir varlık ve sürekli bir değişim ve gelişim içerisinde olması sebebiyle durağanlaşan insan gelişme arzusu içine girmektedir. Bir insanın, kendisi ya da çevresi üzerinde etkileyici, üretici etkiler yapmak, yeteneklerini kullanmak, yeni yetenekler geliştirme istekleri bu gereksinim kapsamında değerlendirilmektedir (Elbir, 2006: 11-12).

Bu kuramda Maslow'un kuramından farklı olarak, gereksinimlerin hiyerarşik değil, somutluk durumuna göre sıraya konulmuş olması ile Alderfer, Maslow'un en büyük problemlerinden bir tanesini bertaraf etmiştir (Ateş, 2005: 82). Dolayısı ile bir üst sıradaki gereksinimi karşılamak güç olduğunda, bir alt düzeydeki gereksinim kümesi daha çok istenecektir. Çünkü kurama göre, daha az somut amaçları elde edemeyenler, daha somut amaçlara yönelmekte ve böylece gerçek istek doyurulmuş olmasa da daha somut olanı onun yerine geçmektedir (Ateş, 2005: 82).

Alderfer düşüncelerini: bir gereksinim doyuma ulaşmadığı ölçüde egemen kalması; bir gereksinim doyurulmadığında, bir alt plandaki gereksinim ön plana çıkması; bir gereksinimin doyurulmasıyla, bir üst basamaktaki gereksinim uyarılması ve

bir gereksinimin doyurulmamasının kişilik gelişmesine katkıda bulunarak üst basamaktaki gereksinimleri harekete geçirebilmesi olarak dört aksiyona dayandırmaktadır (Elbir, 2006: 12).

1.5.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, çalışanların işten tatmininin nedenlerini, nasıl olduğunu araştırmakta ve işten tatminin, gereksinimler, değerler, umutlar, algılar gibi değişkenleri sınıflandırmaktadır (Türk, 2007: 87).

Süreç kuramlarına; Vroom'un Beklenti Kuramı, Locke'nin Amaç Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı ve Pekiştirme Kuramı örnek olarak verilebilir.

1.5.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Maslow'un geliştirdiği gereksinimler sıra dizini kuramında olsun, Herzberg'in çift faktör kuramında olsun, insan davranışlarına yön veren gereksinimler üzerinde durulmuş ancak sadece gereksinimlerin, davranışı başlatmaya yetmeyeceği, ayrıca çalışanın davranışta bulunması için bu davranışın gereksinimi gidermede amaca ulaşacağı yolunda bir beklentinin de olması gerektiği ileri sürülmüş ve bu görüşe dayanan güdüleme kuramları geliştirilmiştir (Türk, 2007: 88).

Kapsam teorileri, motivasyonu gereksinimlerin karşılanmasına göre açıklarken beklenti teorisi; bireyin gösterdiği davranışın karşısında kendisi için ödül sayılan bir sonuç elde etmesi, yani umduğunu bulması karşısında benzer davranışı göstermesiyle ilgilidir (Aktay, 2010: 11). Eğer birey umduğunu bulamaz ise aynı davranışı tekrar etmeyecektir (Aktay, 2010: 11).

Vroom'a göre bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler bireylerin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkileşimi ile belirlenir ve yönlendirilir (Eren, 2001: 528–530). Her insanın diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahip olmasının yanında her bireyin beklentileri de birbirlerinden farklılık göstermekte ve insanlar beklentileri doğrultusunda ödüllere yönelik davranışlar da bulunmaktadır (Türk, 2007: 88). Teorinin temelinde; gösterilen çabanın ödül

kazandıracığı beklentisi, personelin kendisine verilecek ödülü istemesi ve ihtiyacının şiddeti ve beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inancı bulunmaktadır (Eren, 2001: 528– 530).

Vroom'un beklenti kuramına göre bir insanın güdülenmesi, davranışın amaca ulaşacağı beklentisiyle o kimsenin amaca verdiği önemin çarpımına eşittir. Vroom amaca verilen önemi “valans” terimiyle tanımlamakta; bir amaca ulaşmak isteniyorsa valans (+), bu amaca karşı bir ilgi duyulmuyorsa valans (-) olmaktadır. Ancak buradaki valans amacın gerçek değerinin değil beklenen değerinin olmasının yanında beklenen sonuçlar birden çok da olabilir. Bu durumda bir insanın güdülenmesi bütün sonuçların valanslarıyla beklentilerinin çarpımlarının toplamına eşittir (Türk, 2007: 88).

$$G = \sum(B * V)$$

G:Güdülenme

B:Beklenti

V:Valans

Kurama göre sonuca ulaşma beklentisi yüksek olan ve çok istenen amaçlar için kişiler çok uğraşacaklar; istenen, ancak sonuç beklentisi zayıf olan amaçlar için pek çaba harcamayacaklar; öte yandan sonuç beklentisi kuvvetli olmakla beraber pek istenmeyen amaçlar içinde kişiler çabalamayacaklardır (Türk, 2007: 88).

1.5.2.2. Locke'nin Amaç Kuramı

Kişilerin belirlediği bireysel amaçlar bu kuramın temelini oluşturmaktadır (Eren, 2001: 58). Kişilerin belirlediği amaçlar onların tatmin düzeylerini de belirlemekte ve bu sebeple erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans ve daha fazla motivasyon göstererek daha fazla motive olmaktadır (Türk, 2007: 89). Kuramın ana fikrinin kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesi olması sebebiyle, iş yerindeki örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır (Türk, 2007: 89).

Örgütsel amaçlara örnek olarak belirli miktar ve kalitede mal üretimi, düşük maliyetler, düşük devamsızlık, yüksek çalışan tatmini, belirli bir başarı seviyesine ulaşma gibi çeşitli amaçlar sıralanabilir (Elbir, 2006: 39).

Kurama göre, amaca ilişkin beş özellik ile iş başarımı arasında aşağıdaki ilişkiler tespit edilmiştir (Gür, 2006: 143):

- Amaç ne kadar belirgin olursa iş başarımı da o kadar artmaktadır. Amaçlar açıkça belli olduğunda, çalışanlar çabalarını hangi yöne yönelteceklerini bildiklerinden iş başarımları yükselmektedir.

- Amaçlar zorlaştıkça iş başarımının arttığı gözlenmiştir. Başarılı çalışanlar, zor amaçlara daha çok önem vermekte ve bunlara ulaşmak için daha çok çaba harcamaktadır.

- İş başarımının artması için amaçların çalışanlarca benimsenip kabul edilmesi gerekir. Amaçların benimsenmesi, bir bakıma çalışanların özlemleriyle amaçların benzer olduğunu göstermektedir. Çalışanlar, benimsedikleri amaçlar için daha çok çalışmaktadır.

- Çalışanların kendi işleriyle ilgili konularda kararlara katılmaları, iş başarımını artırmaktadır.

- Katılma, çalışanların işlerini daha çok benimsemelerini, işleriyle daha çok ilgilenmelerini sağlayarak güdülenmeyi artırmakta, dolayısıyla iş başarımı yükselmektedir.

Amaç kuramı, diğer motivasyon kuramlarına göre uygulamaya çok daha fazla açık olmakla beraber somut ve açık olan hedefleri bilmenin bir gereksinim olduğu kabul edilecek olursa, bu kuram ile içerik kuramları arasında bir ilişki kurulabileceği gibi hedeflerin belirtilmesi ve bu amaçlara giden yolların açılması, güdülenmeyi de sağlayabilmektedir (Elbir, 2006: 20). Öte yandan, amaç kuramı, beklenti kuramı ile de yakın ilişki içerisinde. Hedeflerin kabul edilebilir olması, bunlara değer kazandırmakta; zor olsa bile hedeflerin ulaşılabilir nitelikte olması, performans sonuç beklentisinin gelişmesine yol açmaktadır (Elbir, 2006: 20).

Amaç kuramı, bireylerin bilinçli bir amaç seçtikleri ve bu amaçların açık biçimde olduğu varsayımına dayanmasına rağmen gerçekte birey her zaman bilinçli

bir amaç seçimi içinde bulunmadığı gibi belirlenen amaçlar doğrultusunda rasyonel davranışlarda da bulunmayabilir (Eren, 2001: 506). Ayrıca, bireylere göre amaçların farklılaşabilmesi sebebi ile bireysel amaçları tek tek belirlemek ve buna uygun yönetsel davranış ve politikalar belirlemenin de güçlüğü ortadadır (Eren, 2001: 506); ancak bu kuram, işyerinde bireyleri değerlemek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımlarından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir (Eren, 2001: 506). Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur (Koçel, 1998: 451-452).

1.5.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

J.Stacy Adams'a göre örgütsel ödüller son derece önemli bir araçtır ve çalışanların onlara sunulan ödüllerle motive edilebilmesinin yanında kişi kendi gayretleri ile elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuçlarla karşılaştırmaktadır (Budak, 2006: 35). Bu sebeple kişinin iş başarısı ile tatmin olma düzeyi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlik durumuna bağlı olmaktadır (Budak, 2006: 35). Teoriye göre, her iki durumda da eşitlik algısı bozulacağından personel daha az tatmin olmuş hissedecektir (Telman ve Ünsal, 2004: 16).

Adams kuramını şu şekilde formüle etmiştir (Aktay, 2010: 13):

Bireyin aldığı ödül / Bireyin harcadığı efor = Başkalarının aldığı ödül / Başkalarının harcadıkları efor

Ödüllerin dağılımında bir eşitsizlik algılayan kişi bu eşitsizliği giderici bir şekilde davranacak ve bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır (Koçel, 2001: 525). Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışları şu şekilde gruplamak mümkündür (Koçel, 2001: 525):

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi: Ücretin artırılması veya azaltılması, daha az etkin çalışma.
- Sonucun değiştirilmesi: Daha yüksek ücret veya ödül talebi.

- Gayret ve sonuç tanımlarının mantıksal anlamlarının değiştirilmesi, böylece eşitsizliğin azaltılması.
- İşi terk etme: İstifa, işyeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık.
- Başkalarını, sarf ettikleri gayreti azaltmaya zorlama.
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

Kısacası, bu kurama göre kişi işteki çabasının eksik veya fazla ödüllendirildiğini hissettiği durumlarda tatminsiz olacak ve çabasına uygun bir ödöl düzeyine ulaşabilmek için güdülenecektir (Dikmen,1995: 117).

1.5.2.4. Pekiştirme Kuramı

Davranışın nasıl değiştirilebileceği sorusuna yanıt arayan bu kuram, B.F. Skinner'in çalışmalarına dayanmaktadır (Türk, 2007: 91). Pavlov ve Skinner, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırma ve incelemelerde, belirli bir davranışın sonucunda eğer canlı haz duymuşsa bu davranışı tekrar edecek, acı duymuşsa bir daha bu davranışı tekrarlamayacaktır sonucunu çıkarmışlardır (Gür, 2006: 147). Başka bir ifade ile ödüllendirme veya cezalandırma bir faaliyet yapmaya bağlı olarak ortaya çıkmakta ancak organizma, sonucundan tatmin olduğu davranışı tekrar etmek isteyecek ve böylece davranış tekrar edildikçe iyice öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır (Gür, 2006: 147).

İnsan davranışlarında ise insanın davranışlarına yön veren önemli bir etken olan çevre tarafından benimsenen ve ödüllendiren davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise tekrar edilmemektedir (Eren, 2000: 505). Bir davranışın kaynakları ya da onun ortaya çıkaran nedenler üzerinde durmaktansa davranışın sonuçları veya bireye kazandırdığı değerler önemli olmaktadır (Eren, 2000: 505). Skinner içerik kuramlarının temellerini oluşturan insan gereksinimlerinin sağlıklı bir dayanak olmadığını ifade etmekte ve insan davranışlarına yön veren asıl etkenin çevre olduğunu; bunun dışındaki dürtü, gereksinim, tutum gibi içsel durumları gözleme olanağı olmadığı için bunları, davranışın nedeni olarak göstermenin bir varsayımdan öteye gitmeyeceğini belirtmektedir (Türk, 2007: 91).

Kişinin içinde yaşadığı çevre gözlemlenebildiğine göre, bu çevresel koşullar incelenerek davranışı yönlendiren etkenler gerçekçi bir biçimde ortaya konabilir (Türk, 2007: 91).

İstenen belirli olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirerek alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisinde dört yöntemin varlığından söz edilmektedir (Eren, 2000: 524).

a) Olumlu pekiştirme

İstenen davranışların tekrarını sağlamaya yönelik faaliyetleri kapsayan olumlu pekiştirme genellikle davranışı özendirmek için verilen içsel veya dışsal nitelikli ödüllerle sağlanmaktadır (Ateş, 2005: 85). İçsel ödüllerde çalışan, iş yapmaktan zevk alma, eser bırakmaktan mutluluk duyma ve başarısı nedeniyle prestij sahibi olma gibi duygular elde etmekte olmasına rağmen yönetimde onun başarısını kolaylaştırıcı örgütsel tedbirler ve kaynaklar sağlamakta; dışsal ödüllerde ise bireyin başarısına yönetimce maddi ve manevi değer biçilmesi söz konusu olmakta ve prim, zam, ikramiye, terfi gibi ödüller olumlu pekiştirici roller oynamaktadır (Ateş, 2005: 85).

b) Olumsuz pekiştirme

Kaçınılması istenen bir davranıştan bireyi uzaklaştırmak ve onu istenen davranışa yöneltmek için başvuru edilen tedbirleri içeren olumsuz pekiştirmede önemli olan bireyin davranışının örgütçe istenmeyen bir davranış olduğunun hissettirilmesidir (Eren, 2000: 525). Olumsuz pekiştirmeye örnek olmak üzere hata yapan kimselere ceza vermek yerine isim belirtmeksizin hatalı malları teşhir etmek, ayrıca doğurduğu zararları açıklamak, hatalarının nereden kaynaklandığını, ya da nedenlerini belirtmek yeterli olacaktır (Eren, 2000: 525).

c) Son verme

Bir davranışın tekrarını sağlamak veya olumsuz bir davranışı istenen bir davranış biçimine yöneltmekten daha çok; son verme, bir davranışı ortadan kaldırma, ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşmaktadır (Eren, 2000: 525-526). Böylece, yapılmış olan fakat yapılması istenmeyen bir hareket bir daha tekrar edilmeyecek ve pekiştirme süreci gerçekleşmeyecek böylece ceza uygulanmadan bir davranışı terk ettirme ve o davranışa son verme amacı gerçekleştirilmiş olacaktır (Eren, 2000: 525-526).

d) Cezalandırma

Mevcut bir davranışın bir daha tekrarlanmaması için cezaya başvurulmasını ifade eden cezalandırma; çalışanları eleştirme, uyarma, önceliklerini kaldırma, yetkilerini kısıtlama, rütbe tenzili, daha pasif görevlere getirme ve işlerine son verme şeklinde olabilir (Ateş, 2005: 86). Ceza istenmeyen bir davranışın tekrarlanmamasını sağlamakla beraber, istenen davranışın ortaya çıkmasını da sağlamakta; daha genel bir şekilde ifade etmek gerekirse, birey davranışlarının tekrarlanma olasılığını yükselten her sonuç “ödül” olarak; bu olasılığı azaltan her türlü fiziksel veya zihinsel olay da “ceza” olarak nitelendirilebilmektedir (Ateş, 2005: 86).

Sonuç olarak pekiştirme kuramı, bireylerin örgüt tarafından istenen davranış yapmaları durumunda daha yüksek düzeyde tatmin yaşayacaklarını ifade etmektedir. Aksi takdirde; birey, uyarılacak ve istenmeyen davranışın tekrarı halinde beklentileri örgüt tarafından karşılanmayacaktır. Bir başka deyişle, bu kurama göre, birey örgütü tatmin ettiği sürece örgüt de bireyin tatmin olmasını sağlayacaktır.

1.6. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI

Günümüzde çalışma ortamları giderek daha fazla stres oluşturu bir hal almakta; bireyler yalnızlaşırken, işler daha fazla karmaşıklaşmakta; iş hayatı ve toplumsal hayatta belirli görevleri üstlenen bireylerin üzerinde giderek daha fazla gerilim oluşturan etkenler ortaya çıkmaktadır.

Hayatın önemli bir kısmını iş yerinde geçiren bireylerin işlerinden dolayı tatmine ulaşarak mutlu olmaları, muhakkak ki sosyal sistemin bütünü içerisindeki huzur ve uyuma önemli katkılar sağlayacak bunun aksi olarak mutsuz bireylerden oluşan toplumlarda huzursuzluk olacaktır (Barlı, 2008: 350). Öte yandan, çalışma barışının sağlandığı, daha yüksek bir performans ve verimliliğin yakalandığı, müşteri memnuniyetinin elde edildiği bir işletme yapısı bütün yöneticiler tarafından arzulanan bir yapıdır (Barlı, 2008: 350).

İş tatminsizliği ise, işçi-işveren ilişkilerinin bozulmasına neden olabileceği gibi, ekonomik açıdan da önemli olan işe gelmeme alışkanlıklarına, işe geç gelme

davranışına, işçi devrine, çalışanlarda psikolojik bozukluklar ve sağlık sorunları gibi sonuçlara sebep olabilmektedir (Türk, 2007: 97).

İş tatmininin ve iş tatminsizliğinin sonuçları aşağıdaki bölümde incelenmiştir.

1.6.1. İş Tatmini Sonuçları

1.6.1.1. Verimlilik

Verimlilik kavramı, en az girdi (maliyet) ile en iyi sonucun (çıktı) alınması, yani girdi-çıktı ilişkisinin optimizasyonu şeklinde tanımlanabilir (Üstün, 2009: 1).

Örgütlerde istenen, çalışanların yüksek verimliliğe ulaşmaları ve yüksek tatmin duymalarının olması sebebiyle yüksek verimliliğe sahip olan çalışanların tatmin düzeylerinin de yüksek olup olmadığı pek çok araştırmanın konusu olmuştur (Çelik, 2006: 70). Bugüne kadar yapılan araştırmalarda iş tatmini ile verimlilik arasında doğrudan bir ilişkinin varlığına rastlanamamıştır (Eroğlu, 1998: 252). Her zaman için mutlu çalışan verimli çalışandır şeklinde bir genelleme yapmak olanaklı olmasa da araştırmalar az da olsa verimlilikle iş tatmini arasında bir bağıntı olduğunu göstermektedir (Gür, 2006: 157-160). İş tatmininin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar daha verimli çalışabilecekleri örgüt ortamına sahiptirler. (Gür, 2006: 157-160).

1.6.1.2. Performans

Kişinin çabalarına nispeten elde ettiği başarı düzeyi ile ilgili olan ve çalışmanın amaçlara ulaşma (etkinlik) derecesini ifade eden performans ödüllendirildiğinde iş tatminine dönüşmektedir (Çelik, 2006: 71).

Performans ile tatmin arasındaki ilişki; üstün performansın tatmini artırması, bunun da daha sonraki dönemde performansa yansımaları şeklinde karşılıklı bir etkileşim olarak tanımlanabilir (Çelik, 2006: 74).

1.6.1.3. Yaşam Tatmini

Bir kişinin hayatının bütünü ele aldığındaki kalite düzeyinin yüksek oluşu kişinin yaşam tatmininin çokluğuna işaret etmektedir (Oksay, 2005: 37). Yaşam kalitesi

ise iki unsurdan oluşmaktadır: İş hayatının kalitesi ve iş dışı hayatın (aile hayatı) kalitesi; bireyin iş ve aile tatminleri genel olarak hayat tatmininin de esas belirleyicileri sayılmaktadır (Oksay, 2005: 37).

Bireyin işi ile hayattan aldığı tatmin arasındaki ilişki yayılcı, bölümlene ve telafi olmak üzere üç türlü olabilmektedir. Yayılcı, iş yaşamı bireyin özel hayatına, özel hayatı da bireyin işine yayılmış durumdadır; bölümlene, iş ve özel hayat birbirinden ayrıdır ve aralarında çok az ilişki mevcuttur; telafi, birey tatminsiz olduğu işini özel hayatında mutlu olarak veya tam tersine tatminsiz olduğu özel yaşamını mutlu olduğu işiyle telafi etmeye çalışmaktadır (Saklan, 2010: 74).

Araştırmacılara göre hayat tatmini ve iş tatmini karşılıklı olarak birbirlerini etkilemekte ve bu itibarla, hayat tatmini yüksek olanların işten aldıkları tatmin; iş tatmini yüksek olanların da hayattan aldıkları tatmin çok daha yüksek olmaktadır (Oksay, 2005: 37).

1.6.1.4. Başarı Hissi

Genel itibariyle iş tatmini yüksek bireylerin daha fazla başarılı olacağına inanılmakta olmasına rağmen yapılan çalışmalar bu ilişkinin sanılandan daha düşük bir seviyede olduğunu ortaya çıkartmıştır (Oksay, 2005: 37).

Yapılan bilimsel çalışmalar sonucunda, daha önceki “iş tatmini başarıyı artırır” görüşünün aksine, bugün “iş tatmini başarıya zemin hazırlar” görüşü daha fazla desteklenmekte ve bu görüşe, iş tatmini ile başarı arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için çalışanın kişilik özelliklerinin yanı sıra, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi birçok destekleyici değişkenin de olması gerekliliği, temel teşkil etmektedir (Akgündüz, 2006: 116). İş tatmini başarıyı etkileşimi sanılandan az olsa da; iş tatmini yüksek çalışanların, iş tatmini düşük olan çalışanlara oranla daha fazla başarı sağlama güdüsü olduğu yadsınmaz (Akgündüz, 2006: 116).

1.6.2. İş Tatminsizliği Sonuçları

1.6.2.1. Devamsızlık

İşe devamsızlık, çalışanın çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2006: 75). Yapılan araştırmalarda, iş tatminsizliği durumlarında devam oranında azalma olduğu saptanmış ve bu duruma iş tatmini düşük olan çalışanın psikolojik rahatsızlık bahanesiyle istirahat alması, hastalık ya da kişisel nedenlerle sürekli izin alması ya da işe geç gelmelerin sık sık artması gibi etkenlerin sebebiyet verdiği tespit edilmiştir (Türk, 2007: 98). Devamsızlık sorunu ile baş edebilmenin en iyi yolu çalışanların tatmin düzeylerinin yükseltilmesidir (Türk, 2007: 98).

1.6.2.2. İşten Ayrılma ve Personel Devri

Çalışanların çalıştıkları örgütlerde mutlu olmak istemeleri sebebiyle beklentileri karşılanamayan ve tatminsizliğe sürüklenen çalışanlar çareyi örgütten ayrılmakta bulabilirler ve bunun sonucunda da örgütteki işten ayrılmalar, normal çalışmalarını aksatabilir, kalanların moralini bozar ve yeniden eleman bulunması, eğitilmesi gibi maliyet problemleri oluşturabilir (Türk, 2007: 98). Yapılan araştırmalar, kişinin işinden duyduğu doyum düşük olduğunda, işi bırakma eğiliminin yüksek olduğunu göstermektedir (Türk, 2007: 98).

Belirli bir zaman süresi (genellikle bir yıl) içinde işten ayrılan personelin, ortalama toplam personel sayısına bölünmesi ile hesaplanmakta olan personel devir oranının minimuma çekilmesinin örgütlerce arzu edilen durum olmasına rağmen sıfır personel devrinin sağlanmasının personelin emekli olabilme, başka bir işi kabul edebilme, ölme, evlenebilme veya başka bir şehre taşınabilme gibi değişik birçok sebeple işten ayrılabilmesi durumunun söz konusu olması dolayısıyla ulaşılması çok güç bir durumdur (Şahin, 2007: 65). Bu sebeple örgütlerde önemli olan kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen personel devri arasındaki ayrımın yapılabilmesi olmaktadır (Şahin, 2007: 65).

1.6.2.3. İşte Hata Yapma

İş tatminsizliği dikkatsizliği, konsantrasyon eksikliğini ve stresi beraberinde getirmekte ve bu tür olumsuz sonuçlar da, işlemlerde hata yapılmasına sebebiyet vermektedir (Türk, 2007: 98). Hata yapma hem çalışanın kendine güvenini sarsar hem de örgütsel açıdan zaman ve para israfına sebep olmaktadır (Türk, 2007: 98).

1.6.2.4. Psikolojik ve Fiziksel Rahatsızlıklar

İş tatminsizliğinin olduğu ortamlarda çalışanlarda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır (Eren, 2001; 202).

Yapılan araştırmalar sonucunda, iş tatminsizliğinin nefes darlığı, yorgunluk, baş ağrısı, terleme, iştahsızlık, hazımsızlık ve bulantı gibi rahatsızlıklara sebebiyet verdiği ve bu tür rahatsızlıkların da insan yaşam kalitesini düşürmekte ve yaşam uzunluğunu kısaltmakta olduğu tespit edilmiştir (Türk, 2007: 97). İş tatminsizliği sonucunda çalışanlarda ruhsal çöküntü ve moral bozukluğu da görülebilmekte ve çalışma iklimi bozulabilmektedir (Eren, 1993: 246).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, ÖNEMİ VE İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Kelime anlamı olarak adanma, sadakat olarak açıklanabilen bağlılık hiçbir şekilde körü körüne bir sadakati ve adanmışlığı ifade etmemektedir (Tiryaki, 2005: 85). Bağlılık, toplumsal içgüdünün bir ürünü olarak, toplum duygusunun olduğu her yerde varlığını göstermektedir (Tiryaki, 2005: 85).

Örgütsel bağlılık, özellikle son 50 yılda üzerinde fazlaca durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamasının en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi alanları ışığında o alanın bakış açısına göre değerlendirmeleridir (Erdoğan, 2006: 35). Bu nedenle örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür (Erdoğan, 2006: 35).

Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky, 1966'da bağlılığı "bireyin örgüte olan bağının gücü" şeklinde ifade etmiştir (Mercan, 2006: 10). Meyer ve Allen'a (1990) göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur (Mercan, 2006: 10). O'Reilly ve Chatman (1986) ise örgütsel bağlılığı: Örgütün özelliklerinin veya bakış açısının birey tarafından içselleştirilmesi ve kabul edilme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Güçlü, 2006: 7).

Örgütsel bağlılıkla ilgili birçok tanımlama yapılmasına rağmen, en çok kabul gören tanımlama Porter, Mowday ve Steers'e aittir (Mercan, 2006: 10). Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması

yönünde çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur (Mercan, 2006: 10).

Genel itibariyle yukarıda verilen farklı tanımlarda temel olarak şu faktörler üzerinde durulmaktadır: Örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanış ve bunları kabulleniş; örgütten yana her şeyini ortaya koymaya gönüllü olma ve son olarak da örgütün bir üyesi olarak kalma noktasında son derece güçlü bir irade ortaya koymaktır (Durna ve Eren, 2005: 2).

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Günümüzde iş yaşamında çalışanların örgütlerinden ve işlerinden memnun olmamasının yadsınamaz bir problem haline gelmesi sebebiyle, çalışanların memnuniyetini sağlamak örgütler için son derece önemli bir konu haline almıştır (Demirgil, 2008: 39). Bu amacın gerçekleştirilmesinde çalışanın çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır (Demirgil, 2008: 39). Artan rekabet ve değişimin hızını yakalayabilmek için örgütlerin çalışanlarıyla olan mevcut ilişkilerini çalışanları örgütte tutacak şekilde yeniden gözden geçirmesi ve yapılandırması gerekmektedir (Somuncu, 2008: 6).

Örgütleri oluşturan temel dinamiğin insan faktörü olması sebebiyle bir örgütte çalışanların örgüte bağlılıkları ne kadar yüksekse, örgüt de o nispette güçlü olacaktır (Çetin, 2004: 90). Örgütsel bağlılık çalışanları problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürmektedir (İnce ve Gül, 2005: 13-14). Örgütler eğer refah içerisinde olmak veya varlıklarını idame ettirmek istiyorlarsa mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdır (İnce ve Gül, 2005: 13-14).

Örgütsel bağlılığın etkileri bireysel açıdan değerlendirdiğinde; örgütlerine daha fazla bağlı olan çalışanlar düşük olanlara oranla daha fazla örgütte kalma niyeti taşımakta ve daha çok çaba sarf ederek, yüksek performans sergilemekteyken düşük düzeyli örgütsel bağlılık devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve yüksek oranlı iş gücü devri ile ilişkilendirilmektedir (Poyraz ve Kama, 2008: 6). Yetenekli çalışanlardan oluşan bir

örgüt yapısı kurmak ancak bu çalışanların örgütsel bağlılıkları sağlandığı zaman rekabet için yeterli hale gelmektedir (Akpınar, 2007: 54).

Örgütsel bağlılık, örgütsel başarının temel dinamiklerinden biridir (Somuncu, 2008: 7). Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanlar, fikirlerini özgürce belirtmekten kaçınmamakta, örgütün hedef ve değerlerini benimseyerek, performansı artan ve işinden ayrılma niyeti olmayan bireyler haline gelmektedir (Somuncu, 2008: 7). Bağlılıkları yüksek olan çalışanlar örgütü bir aile olarak değerlendirebilir ve örgütün sorunlarına kendi sorunlarıymış gibi yaklaşabilir. Hiçbir birey ailesinin zarar görmesini istemeyecektir. Dolayısıyla, zor anlarda tüm aile bireyleri yani çalışanlar ellerini taşın altına sokmayı bilecek ve örgütleri için ellerinden gelen çabayı sarf edeceklerdir.

2.1.3. Örgütsel Bağlılığın İlişkili Olduğu Kavramlar

İş tatmini kavramı gibi örgütsel bağlılık kavramı ile de iç içe girmiş veya ilişkili bir takım kavramlar bulunmaktadır. Çoğu zaman bu kavramlarla örgütsel bağlılık kavramı arasında anlam kargaşası yaşanmakta hatta biri diğerinin yerine kullanılmaktadır.

2.1.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişki

Mesleğe bağlılık, uzmanlık kazanmaya bağlı çalışanın yaşamında mesleğine verdiği önem derecesi ve çalışanın belirli bir alanda beceri, uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalarının sonucunda mesleğini, yaşamında ne derece merkezi bir yerde değerlendirdiği ile ilgilidir (Aslan, 2008: 3). Örgütsel bağlılık ise, bir örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etme ve örgütün amaçlarına ulaşmasında üstün bir çaba gösterilmesidir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 1-22).

Literatürde mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbirlerini dışlayan tutumları yansıttığına dair yaygın bir görüş vardır (Çetinel, 2008: 46). Bu görüşü savunanlar; mesleğe bağlılığın deneyim sonucu oluştuğunu ve mesleğine yüksek düzeyde bağlı olan meslek sahiplerinin kişisel yatırımları olmadığı takdirde örgütlerine bağlanmayacaklarını ifade etmektedir (Çetinel, 2008: 46).

Mesleğe bağlılık ile örgütsel bağlılık kavramlarının birbirine zıt kavramlar olduğu görüşüne rağmen bazı çalışmalar çalışanların aynı anda hem mesleki bağlılığa hem de örgütsel bağlılığa sahip olabileceğini göstermekte ve mesleğine bağlılık duyan çalışanın örgütüne de bağlılık duyacağı ifade edilmektedir (Albayrak, 2007: 46).

Hem mesleğine hem de kurumuna bağlı olan çalışanların örgüt etkinliğini artıran davranışlar sergilemesi sebebiyle özellikle bünyesinde profesyonelleri istihdam eden örgütler için mesleki ve örgütsel bağlılık ilişkisi çok önemlidir (Çöl, 2004: 3). Bu durumda örgütler, çalışanların mesleki faaliyetlerini ödüllendirmek ve kendi alanlarındaki gelişmeleri takip etmelerine zemin hazırlamak suretiyle mesleki beklentiler ile örgütsel amaçları aynı çizgiye çekmenin yollarını aramalıdır (Çöl, 2004: 3).

2.1.3.2. Örgütsel Bağlılık ve İş Arkadaşlarına Bağlılık Arasındaki İlişki

Çalışanların diğer örgüt üyeleri ile olan ilişki düzeylerinin derecesini ifade eden iş arkadaşlarına bağlılıkta; diğer örgüt üyeleri ile özdeşleşme ve onlara bağlılık duyulması hissi vardır (Çetinel, 2008: 47). Bireyler örgütün kendisine, yöneticilerine veya çalışma arkadaşlarına farklı düzeylerde bağlılık duyabilmektedir (Çetinel, 2008: 47).

Bu bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlar genelde sosyal ve toplumda yalnız olmayı sevmeyen değer verilen insanlarla yaşamın daha anlamlı olduğuna inanan kişiler olmaktadır (Çöl, 2004: 5). Arkadaşlık bağlılığı yüksek olan çalışanlar, geleceğe yönelik bir takım planlarla uğraşmaktan daha çok insanlarla birlikte oldukları, onlarla bir şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda çalışmayı tercih etmekle beraber arkadaş bağlılığını amaç olarak görmektedir (Çöl, 2004: 5).

Bu bilince sahip çalışanlar birbirlerine daha fazla yaklaşarak dayanışma duygusunun korunmasına hizmet edeceğinden arkadaş bağlılığının, bireyleri daha güçlü mesleksi ve örgütsel bağlılığa götüreceği öne sürülmektedir (Çöl, 2004: 5).

2.1.3.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık Arasındaki İlişki

İşe bağlılık, personelin çalışmakta olduğu işine yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inançtır (İnce ve Gül, 2005: 18). Kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesini ifade eden işe bağlılık örgütsel bağlılıktan farklı bir kavramdır (Somuncu, 2008: 19).

Yaptıkları işi hayatları ile özdeşleştiren çalışanların, bu konuda daha esnek olan çalışanlara göre örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir (Balay, 2000: 45). Ayrıca işe bağlılık gösteren kişiler, işe etkin bir biçimde katılma, işini yaşamının merkezi olarak görme ve kendisine olan öz saygısının temeli olarak algılama ve kendisini iş performansı ile tanımlaması gibi davranışlar ve özellikler göstermektedir (İnce ve Gül 2005: 19).

2.1.3.4. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakatin ikisinin de sonucunda örgüt üyeliğinin uzun süreli sürdürülmesi olmasına karşın bu iki kavram birbirinden farklı kavramlardır (Köse, 2008: 18). Örgütsel sadakat, çalışanın örgüt üyesi olmaktan gurur duyması, örgütü dışı karşı savunmayı, örgüt lehine diğer insanlarla konuşmaktan duyulan keyfi, sadakatlik hissi duymasını, örgütün hedef ve değerlerine ulaşmak için maksimum çaba sarf etmesini, örgüt üyeliğini devam ettirme isteğini vb. davranışlarını kapsayan bir kavramdır (Köse, 2008: 18).

Örgütsel bağlılık, sadakate kıyasla daha kapsamlı ve genel bir kavram olmasına rağmen, sadakat bağlılığa nazaran daha güçlü bir duygudur (Çöl, 2004: 5).

2.1.3.5. Örgütsel Bağlılık ve İtaat Arasındaki İlişki

Tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre dayalı olan itaat bir otoritenin varlığının kabul edilmesi ile ilgilidir (Çöl, 2004: 5). Genellikle, otorite tarafından kurallara uymama durumunda verilebilecek ceza ve yaptırımlar söz konusu iken örgütsel bağlılık dış çevre kaynaklı değil, içsel bir görev duygusudur (Çöl, 2004: 5).

Örneğin bir mahkûm itaatkâr olabilir, fakat buradan onun hapishaneye bağlılık duyduğu sonucu çıkarılamaz (Bülbül, 2007: 10). İtaat olmaksızın duyulan bağlılık anarşi getirirken bağlılık olmadan gösterilen itaat ise örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalmaktadır (Bülbül, 2007: 10).

2.1.3.6. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık (Örgütsel Yurttaşlık) Arasındaki İlişki

İlk olarak 1983 yılında Dennis Organ ve arkadaşları tarafından ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışını, Organ (1988) “örgütün biçimsel ödül sistemince doğrudan ve açık bir biçimde tanımlanmayan, ancak bir bütün olarak örgütün etkili ve verimli çalışmasına yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışı” olarak tanımlamıştır (Bolat, 2008: 4). Bu tür davranışlar, iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ya da gerçekleştirildiğinde ödül sistemince doğrudan ve biçimsel olarak ödüllendirilmeyen ve daha çok kişisel tercihe bağlı ve bütün olarak örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmaya dönük davranışlardır (Bolat, 2008: 4).

Örgütsel vatandaşlık davranışı; çalışanın, görevi olmadığı halde örgüt için olumlu sonuçlar doğuracak bir davranışı gönüllü olarak yerine getirmesidir. Örgüte yeni katılanların, örgüte ve işe alışmasında yardımcı olma, diğerlerinin haklarını yememe, ilave mola vermeme, örgüt toplantılarına düzenli katılma, sorumluluk alma, diğer çalışanlara gönüllü olarak yardım etme gibi davranışları içermektedir ve bu tür davranışlar örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak değerlendirilebilir (Köse, 2008: 19).

2.1.3.7. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları neden sonuç ilişkisi olarak benzer nitelik taşımalarına rağmen birbirleri ile yakından ilişkisi olan bu kavramların ayrıştığı noktalar da mevcuttur (Türk, 2007: 95). Örgütsel bağlılık; örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgüt için büyük çaba göstermeye istekli olma ve örgütte kalma isteği iken iş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların tümüdür (Türk, 2007: 95).

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki farklılıklar aşağıdaki gibi özetlenebilir (İnce ve Gül, 2005: 20-22):

- İş tatmini çalışanın yapmış olduğu iş ile ilgiliyken, örgütsel bağlılık çalışanın çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir. Bu iki kavram arasındaki temel fark “işimi seviyorum” “çalıştığım örgütü seviyorum” olarak belirtilebilir.

- İş tatmini çalışanın yapmış olduğu işe karşı olan duygusunu yansıtırken, örgütsel bağlılık bir bütün olarak genel bir duyguyu yansıtmaktadır. İş tatminine göre daha genel bir kavramı ifade etmektedir.

- İş tatmini çalışanın yaptığı iş çevresini ifade ederken, örgütsel bağlılık, amaç ve değerleri kapsayacak şekilde genel bir bağlanmayı ifade etmektedir.

- İş tatmini genel bir tutum iken, örgütsel bağlılık aynı zamanda bir davranıştır.

Sonuç olarak, her iki faktör de birbiriyle çok ilişkili olmasına rağmen; bir çalışan, örgütüne bağlılık konusunda olumlu eğilimlere sahip olabilirken, belli bir iş veya deneyiminde mutsuz olabilir (Balay, 2000: 138).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN UNSURLAR

Örgütsel bağlılığın artmasına ya da azalmasına neden olan faktörlerin bilinmesi, yöneticilerin bağlılık üzerindeki kontrolleri açısından önem arz etmektedir (Çetinel, 2008: 65). Örgütsel bağlılığa etki eden birçok değişken üzerine yapılan çalışmalarda farklı farklı sınıflandırmalar yapıldığı gözlenmektedir (Kaya, 2007: 10).

Bu faktörler bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki gruba ayrılarak incelenebilir.

2.2.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörlerin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 59). Bireysel faktörler, örgütsel hedef ve değerlerin benimsenmesi ve örgüt faaliyetlerinin sürekliliği açısından hayati önem taşımaktadır (İnce ve Gül, 2005: 59).

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler olarak; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem ve medeni durum sayılabilir.

2.2.1.1. Cinsiyet

Son yıllarda kadın çalışanların artmasıyla birlikte, örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısında da bir artış söz konusu olmuştur (Köse, 2008: 34). Ancak bu alanda yapılan çalışmalar tutarlı sonuçlar vermemekte; bazı araştırmacılar, kadınların örgütlerine daha fazla bağlı olduğunu savunurken, bazıları da bu iki faktör arasında negatif bir ilişki olduğu tezini savunmaktadır (Özkaya, Kocakoç ve Kara, 2006: 4).

Yapılan araştırmalardaki farklı sonuçların temelinde araştırmacıların birbirlerinden farklılık arz eden cinsiyet veya iş modelinden birini tercih etmeleri yatmaktadır (Köse, 2008: 34). Cinsiyet modeli teorisinde, kadınların evdeki sorumluluklarına (annelik ve ev işleri gibi) çalışma yaşamlarındaki sorumluluklarından daha fazla önem verdikleri bu nedenle kadınların örgütsel bağlılık seviyelerinin erkeklerden farklı olduğu ve aile içindeki yükümlülükleri yüzünden evli kadınların çalıştıkları örgüte karşı erkeklerden daha az örgütsel bağlılığa sahip olacakları iddia edilmekteyken iş modeli teorisinde, her çalışanın cinsiyet ayrımı gözetilmeksizin aynı ortamlarda çalıştıklarından eşit bağlılık göstereceği ifade edilmektedir (Köse, 2008: 34).

Dayanakları; kadınların işlerini değiştirmekten hoşlanmadıkları, toplumdaki kadınlara yönelik baskıyı kırmak istemeleri ve erkeklerden daha başarılı olduklarını ispat etmek istemeleri olan diğer bir görüşe göre ise kadınlar erkeklere nispeten örgütlerine daha fazla bağlanmaktadır (Köse, 2008: 34).

2.2.1.2. Yaş

Zaman ve kıdem ile de ilgili bir faktör olması sebebiyle yaş, bir çalışanın örgüte bağlılığının en önemli göstergelerinden birisidir (Doğan ve Kılıç, 2007: 7). Örgütte çalışma süresi arttıkça, çalışanın örgütten elde ettiği kazançlar da artacak ve bu kazançlarda örgütsel bağlılığı etkilediği için, çalışanın yaşı arttıkça örgütsel bağlılığı da artacaktır (Doğan ve Kılıç, 2007: 7).

Bu görüşün aksini savunan düşünürlerden Morris ve arkadaşları daha genç çalışanların, kariyerlerine başlamak için daha fazla motive oldukları için ve

gençliklerinin verdiği dinamizmle hareket ettiklerinden daha yaşlı çalışanlara göre daha fazla örgüte bağlı olduklarını ifade etmiştir (Al, 2007: 87). Aynı görüşe göre, daha yaşlı çalışanlar değişimden dolayı yapısal istikrarsızlık meydana geldiğinde bu değişime ayak uyduramamalarından sık sık hayal kırıklığı yaşamaktadır. Bu da örgütsel bağlılıklarını düşürmektedir (Al, 2007: 87). Bu görüşlerden farklı olarak Çırpan (1999), yaş ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olmadığını savunmaktadır (Al, 2007: 87).

2.2.1.3. Eğitim Düzeyi

Genelde, çalışmalarda eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık ilişkisinin ters orantılı olduğu kanısı hâkimdir (Abaan ve Duygulu, 2007: 3). Daha açık bir ifade ile kişilerin eğitim seviyeleri arttıkça örgütsel bağlılıkları azalmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 68). Eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki bu ilişki, çalışanların eğitim seviyelerinin artması ile birlikte örgütlerinden beklentilerinin artması ve alternatif iş imkânlarının da çoğalması ile açıklanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 68).

2.2.1.4. Kıdem

Uzun yıllar sonunda elde edilen deneyimlere sahip çalışanların; emekli aylıkları, tatil imkânları ve diğer pek çok faktörün, çalışanların örgüt içinde kalmalarını sağlayan önemli etmenler olması sebebiyle örgütlerine daha bağlı olacağı düşünülmektedir (Özkaya, Kocakoç ve Kara, 2006: 4). Genellikle yaş ve kıdemin birbirine paralel değişkenler olmalarına rağmen yaş daha çok duygusal bağlılıkla, kıdem de devamlılık bağlılığı ile ilişkili bulunmuştur (Demirgil, 2008: 57).

2.2.1.5. Medeni Durum

Kişinin evli veya bekâr olması ve bu birliktelikten doğan sorumlulukları örgütsel bağlılık üzerinde etki oluşturan önemli etkenlerdendir (Balay, 2000: 59). Örgütsel yükümlülükler kişinin ailevi sorumluluklarını yerine getirmesine engel teşkil ediyorsa kişi örgütüne daha az bağlılık duyacaktır (Balay, 2000: 59).

Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili olarak diğer bir görüş de evli çalışanların maddi gereksinimleri sebebiyle bekar çalışanlara göre daha fazla örgütlerine bağlılık duyacaklarıdır (Güçlü, 2006: 42).

Ayrıca evliliğin, erkeklerin hayatına düzen getirirken, kadınlar için ek iş yükü oluşturması sebebiyle evli erkekler örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık gösterirken evli kadınlar örgütlerine daha düşük düzeyde bağlılık gösterebilmektedir (Başyiğit, 2006: 45).

2.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler olarak; işin niteliği, ücret, örgütsel iletişim, yönetimin yapısı, örgüt kültürü, örgütsel adalet ve örgütsel ödüller sayılabilir.

2.2.2.1. İşin Niteliği

Çalışanların yaptıkları işin nitelikleri, çalışanın örgütsel bağlılığını etkileyen unsurlardan birisidir. İşin nitelikleri ile o işte çalışanın beklentilerinin uyumu örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir (Çetinel, 2008: 69).

İşin gerek motive etme potansiyeli, içerdiği bakış açısı ve zorluk derecesi gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 71).

Kişinin işiyle ilgili sorumlulukları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır (Çetinel, 2008: 69). Benzer şekilde, işleri hakkında daha fazla yetkiye sahip çalışanların daha az yetki verilen çalışanlara oranla örgütlerine daha fazla bağlanacakları bir gerçektir (Çetinel, 2008: 69).

2.2.2.2. Ücret

Bir diğer örgütsel bağlılık belirleyicisi de verilen ücretlerdir (Köse, 2008: 42). Ücretler, işin çekiciliğini arttırmakta ve çalışanlara verilen yüksek ücretler genellikle daha üst düzey örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Balay, 2000: 68).

Düşük ücret verilen çalışanlar ise, çalıştıkları işi devamlı bir iş olarak görmemekte, yeni iş olanaklarını araştırmaktadır (Eren, 1993: 271). Dolayısıyla, bu çalışanların örgütsel bağlılıkları da düşük olabilmektedir (Eren, 1993: 271).

Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa bağlılıkları da o derece yüksek olacaktır (İnce ve Gül, 2005: 73). Bu tespite göre çalışanın ücret sisteminde adil olmayan bir durum hissetmesi durumunda örgüte olan güveninin kaybolacağı ve örgüte olan bağlılığının giderek zayıflayacağı ileri sürülmektedir (Çetinel, 2008: 70).

2.2.2.3. Örgütsel İletişim

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör olan örgütsel iletişim, yönetim ve çalışanlar arasındaki bilgi ve düşüncelerin aktarılması faaliyetleridir (Köse, 2008: 43).

Kendisine bilgi verilen ve söylemek istedikleri dikkatle dinlenen bir çalışan kendisiyle ilgilenildiğini ve önemli olduğunu hissedecek dolayısıyla çalışan, örgütüne ve yöneticilerine yönelik daha güçlü bağlılık ve kendisini adama duygusunu geliştirecektir (Doğan ve Kılıç, 2007: 8). Sonuç olarak örgüt içinde iyi bir iletişim ağının olması, yöneticilerin çalışanlarla olumlu ilişkiler kurması, çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini yükseltmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 8).

2.2.2.4. Yönetim Yapısı

Yönetim; belirli kaynakları belirli amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki iş birliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür (Şimşek, 2005: 7-13).

Örgütsel kültüre, değerlere ve çalışanlara önem verilen esnek ve katılımcı yönetimlerde, çalışanların verimlilikleri ve bağlılıkları artmakta ayrıca yönetimin çalışanları insan olarak ele alması, örgütü ise sosyal ve kültürel bir sistem olarak düşünmesi, yönetime esneklik, uyum; örgüte ise istikrar kazandırmaktadır (Yılmaz, 2007: 34). Çalışanlara güvenen yönetim tarzı, örgütsel vatandaşlık duygusunu oluşturmada ve bağlılığı artırmaktadır (Yılmaz, 2007: 34). Ayrıca kendine söz hakkı

tanınan ve kararlara ortak edilen çalışanlar, kendilerini örgüt için değerli görmekte bu da onların örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır (Altıntaş, 2008: 14).

2.2.2.5. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Güçlü, 2003). Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırmaktadır (Güçlü, 2003). Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır (Güçlü, 2003). Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır ve üyelerin örgüte bağlılıklarını artırır (Balay, 2000: 98–100).

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur (Yılmaz, 2007: 35). Paylaşılan ideolojiler, değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normlardan oluşan bir örgütsel kültür içerisinde çalışanların bağlılığı da yüksek olmakta; aynı zamanda, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt de güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaktadır (Yılmaz, 2007: 35).

2.2.2.6. Örgütsel Adalet

Temeli Adams'ın (1965) Hakkaniyet Teorisine dayanan örgütsel adaleti Adams, örgüt çalışanlarının kendi çalışmaları sonucunda elde ettikleri kazanımları, başka örgütlerde çalışanların elde ettikleri kazanımlarla karşılaştıracakları varsayımına dayandırmıştır (Demirel ve Seçkin, 2011: 3). Çalışan bu karşılaştırma sonucunda işletmesi, yöneticileri ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir (Demirel ve Seçkin, 2011: 3). Bu bağlamda örgütsel adaleti, çalışanların örgüt tarafından yapılan muamelelerin doğruluğu ile ilgili algıları olarak tanımlamak mümkündür (Demirel ve Seçkin, 2011: 3).

Örgütsel adalet, dağıtımsal ve işlemsel adalet olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 77): Dağıtımsal adalet, örgütte belirli fayda ve ödüllerin çalışanlara adaletli bir şekilde dağıtılması ile ilgili iken işlemsel adalet karar alma süreci ile ilgilidir (İnce ve Gül, 2005: 77). Örgüt yönetimi tarafından verilen

kararların, hangi neden ve kıstaslara göre verildiğinin çalışanlar tarafından net bir biçimde bilinmesi işlemsel adalet kavramının oluşmasına yol açmakta; ücret artışlarına nasıl karar verildiği, terfi edecek personelin nasıl belirlendiğine dair çalışanların algıladıkları adalet, işlemsel adalet kavramı içinde yer almaktadır (İnce ve Gül, 2005: 77).

Çalışanlar devamlı olarak kendilerini diğer çalışanlarla kuralların uygulanması, ödül ve hakların dağıtımı, izinler, sunulan sosyal imkânlar, yükselme olanakları vb alanlarda karşılaştırırlar (Altıntaş, 2008: 14-15). Bunların yanında, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değil; örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Altıntaş, 2008: 14-15). Sonuç olarak, örgüt içinde adalet olduğuna duyulan inanç örgütsel bağlılığı artırmaktadır.

2.2.2.6. Örgütsel Ödüller

Çalışanın başarılı bir performans sergilemesi için teşekkür mesajını iletmenin yollarından birisi olan örgütsel ödüller örgütsel bağlılığın gelişmesinde büyük bir öneme sahiptir (Köse, 2008: 43). İş güvencesi, sağlık ve dinlenme izinleri, maaş, ikramiye, prim ödemeleri, yazlık kamp gibi olanaklar, örgüt içerisinde sunulabilecek ödüllere örnek gösterilebilir (Altıntaş, 2008: 15).

Adaletli ve tam olarak emeğin karşılığı olarak verilen ödüller çalışanların verimlilikleri ve bağlılıkları üzerinde arttırıcı bir rol oynamaktadır (Altıntaş, 2008: 15). Ayrıca çalışanlara kendi ihtiyaçlarına uygun ödüller verilmesi de önemlidir (Altıntaş, 2008: 15).

Cohen'a (1992) göre çalışanın ne derece kolaylıkla ödüle ulaşabildiği de üzerinde durulması gereken bir konudur (Çetinel, 2008: 73). Bir çalışanın örgütsel ödüllere kolayca ulaşabilmesi durumunda, söz konusu ödüllerin çaba harcanarak kazanılması gereken değil örgütün doğal olarak sağladığı ödüller olarak algılanacağı için verilen ödüller belirli bir davranış veya performansın sonucunda çalışanlara sunulmalıdır ki ödül sistemi çalışanların bağlılıklarını yükseltici etki gösterebilsin (Çetinel, 2008: 73).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili birçok sınıflandırmaya rastlanmaktadır. Yapılan bu çalışmalar alt başlıklar altında aşağıdaki şekilde incelenebilir.

2.3.1. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkilerini yansıtan psikolojik bir durumdur (Gül, 2002: 45).

Allen ve Meyer örgüte bağlılığın üç unsurunu belirleyerek bunların üzerine yoğunlaşmıştır (Ada vd., 2008: 13). Bunlar, bireyin örgütte kalmasının kendi isteğine dayandığı duygusal bağlılık, bireyin örgütten ayrılmasının maliyetini düşünmesiyle oluşan devamlılık bağlılığı ve bireyin örgütte kalmasını bir zorunluluk olarak hissettiği normatif bağlılıktır (Ada vd., 2008: 13).

Allen ve Meyer'in bu üçlü sınıflandırması, günümüzde de geçerliliğini korumakta ve yapılan birçok araştırmaya temel teşkil etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 44).

a) Duygusal bağlılık

Çalışanların kendi içlerinden gelerek örgütleriyle özdeşleşmelerini ifade eden duygusal bağlılıkta, örgüt çalışan için büyük anlam ve önem taşımakta, bireyler örgüt üyeliğine devam etmekte ve bundan mutluluk duymaktadır (Tayfun vd., 2010: 5).

Duygusal bağlılıkta kişi, kendini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onun için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır (Balay, 2000: 21). Bu bağlılık türünde, örgütte kalan çalışanlar, buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedir (Balay, 2000: 21).

Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar işletmelerde talep edilen kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır (Çetin, 2004: 95).

Duygusal bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır (Çöp, 2008: 44):

1. Örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme,
2. Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma,

3. Örgüt üyeliğini sürdürme arzusu.

Meyer ve Allen (1991) duygusal bağlılık faktörlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Çöp, 2007: 44):

İş güclüğü: Çalışanların çalıştığı örgütte yaptığı işin, güç ve mücadele gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.

Rol açıklığı: Örgütün çalışandan neler beklendiğini açıkça belirtmesi.

Amaç açıklığı: Çalışanın örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.

Amaç güclüğü: Çalışanın yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olması.

Yönetimin öneriye açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, örgütteki diğer çalışanlardan gelen fikirleri dikkate alması.

Arkadaş bağlılığı: Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.

Örgütsel bağımlılık: Çalışanda, örgütün söylediğini, yapacağına ilişkin güven duygusunun olması.

Eşitlik: Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarının hak ettiğinden azını alması.

Kişisel önem: Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duygularının güçlenmesinin teşvik edilip edilmemesi.

Geri bildirim: İşteki performansı konusunda çalışana sürekli bilgi vermek.

Katılım: Çalışanın kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

b) Devam bağlılığı (rasyonel bağlılık)

Devam bağlılığı veya rasyonel bağlılık; bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden veya iş alternatiflerinin azlığından ötürü örgüt üyeliğini sürdürmesidir (Tayfun vd., 2010: 6). Bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba, edindiği para, statü gibi kazanımlar (yatırımlar) ne kadar fazla ise örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler o kadar fazla olur ki

bu da bireyin örgüte bağlılığını arttırmaktadır (Tayfun vd., 2010: 6). Devamlılık bağlılığında; kişiyi örgütte tutan etken, örgütten ayrılması durumunda karşılaşacağı olası maddi kayıplardır (Çetin, 2004: 95).

Allen ve Meyer (1990) devam bağlılık faktörlerini özetle aşağıdaki şekilde ele almıştır (Erdoğan, 2006: 45):

Beceriler: Çalışanın mevcut örgütte sahip olduğu beceri ve deneyimin ne kadarını bir başka örgüte transfer edebileceği ya da yararlı kılabileceği,

Eğitim: Çalışanın sahip olduğu formal eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışındakiler için çok yararlı olmayacağı düşüncesi,

Kendine yatırım: Çalışanın zaman ve çabasının büyük bir bölümünü çalıştığı örgüte adanmış olması,

Emeklilik primi: Çalışanın, mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, ayrılması halinde kaybedebilmesidir.

c) Normatif bağlılık (ahlaki bağlılık)

Kişinin sorumluluk duygusundan doğan normatif bağlılık, Wasti'ye (2002) göre, kişinin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağlılıktır (Tayfun vd., 2010: 6). Bu bağlılık türünde çalışanların kişisel yararı ön planda değildir (Balay, 2000: 22). Normatif bağlılıkta; sadakat duygusu ile hareket eden çalışan, kendini örgütüne karşı borçlu hissederek örgütte kalmaya devam etmektedir. Normatif bağlılığın temelinde ahlaki bir yükümlülük duygusu vardır (Tayfun vd., 2010: 6). Normatif bağlılığın güçlü olmasının temelleri kişilerin sahip olduğu ideolojiler, sorumluluk duyguları ve bu yönde sahip oldukları inançlarıdır (Sürgevil, 2007: 26). Ayrıca; çalışanın geçmiş yaşantısı, aileden gelen alışkanlıkları, toplumsal değerler, diğer çalışanların uzun süre tek bir örgütte çalışmış olmaları ve bu durumdaki çalışanların övülmesi gibi faktörler, örgüte duyulan bağlılığı çalışanın bir erdem olarak algılamasına neden olmakta ve normatif bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır (Doğan ve Demirel, 2000: 62).

Normatif bağlılığın örgütler açısından iyi sonuçlar doğurmasına karşın yararlı etkileri duygusal bağlılığa nazaran daha kısa ömürlüdür (Sürgevil, 2007: 26). Örneğin

örgüte borcunu ödediğine inanan çalışanın normatif bağlılığının sona ermesi söz konusudur (Sürgevil, 2007: 26). Ayrıca; duygusal bağlılık temelinde “bu örgütte kalmak istiyorum” ifadesini içeren bir felsefe varken, normatif bağlılık “bu örgütte kalmalıyım” şeklinde bir değer yargısını ve sorumluluk bilincini ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005; 41).

Bu üç bağlılık yaklaşımı da, çalışanın örgütle olan ilişkilerini tanımlayan, örgüt üyesi olarak kalmaya ya da kalmamaya karar vermesini içeren psikolojik bir yapıyı yansıtmaktadır (Köse, 2008: 20). Ancak, her bir bağlanma biçiminin, psikolojik doğası birbirinden bütünüyle farklıdır (Köse, 2008: 20). Üç bağlılık şekli örgütte kalma ve devam etme ile sonuçlanmasına rağmen duygusal bağlılıkta kalma güdüsü isteğe, devam bağlılığında gereksinime, normatif bağlılık ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Balay 2000, 22). Meyer ve Allen (1984) duygusal bağlılığın; olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiği ve iş verimine katkısı olduğu, devamlılık bağlılığının; kıdem ve alternatif azlığı sonucunda geliştiği fakat iş verimine fazla bir etkisinin olmadığı, ahlaki bağlılığın ise çalışanların kişisel sadakat normları ve örgütün çalışanına yaptığı yatırımlarına karşılık verme arzusu ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Çöp, 2007: 51).

Örgütlerde en çok istenilen durum, çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılık, daha sonra normatif bağlılık ve en son da devamlılık bağlılığının olmasıdır (Sürgevil, 2007: 27).

2.3.2. Q'Reily ve Chatman Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman'a (1986) göre örgütsel bağlılık, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanmasıdır. Bu iki araştırmacıya göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır (Gül, 2002: 43). Bunlar; uyum, özdeşleşme, içselleştirmedir (Tayfun vd., 2010: 6).

a) Uyum veya değişim

Örgüt içindeki ödüller ve cezalara bağlı olan uyum boyutunda temel amaç, belirli dış ödüllere kavuşmak ve cezalardan kaçınmaktır (Gül, 2002: 43). Kısaca; uyum

bağlılığı, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır ve bu bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur (Sığırı, 2007: 4).

b) Özdeşleşme veya yakınlaşma

Kişinin örgütsel iletişiminin iyi olması temeline dayanan, üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğini ifade eden özdeşleşmede, üye diğer çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirir ve böylece çalışanlar tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer üye ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmiş olur (Gül, 2002: 43). Bu özdeşleşmenin sonucunda da, çalışan örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla bütünleşirse bağlılık gerçekleşmektedir (Gül, 2002: 43). Kısaca, özdeşleşme bağlılığı; diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmekte, böylece birey bir grubun üyesi olmaktan dolayı gurur duymaktadır (Sığırı, 2007: 4).

c) İçselleştirme veya değer uygunluğu

Örgütsel bağlılığın içselleştirme veya benimsemeye dayanan üçüncü boyutu, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır (Gül, 2002: 43-44). Kısaca; içselleştirme, bireysel değerlerle örgütsel değerlerin bütünüyle uyumunu ifade etmektedir (Bayram, 2005: 130).

Uyum boyutu, çalışanın elde edeceği bir ödül (ücret, terfi vb.) karşılığında başkaları tarafından etkilenmeyi kabul etmesi; özdeşleşme boyutu, çalışanın örgüte ait olmaktan gurur duyması ve başkalarının etkisini kabul ederek doyum sağlayıcı ilişkiler kurması; içselleştirme boyutu çalışanın, kendi bireysel değerleriyle örgütün değerlerini uyumlaştırması ve örgütün değerlerini kendisine içsel ödül sağladığını algılamasıdır (İrban, 2004: 46).

Özdeşleşme ve içselleştirme boyutundaki bağlılıkta çalışanların, örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar sergilemeleri sebebiyle özdeşleşme ve içselleştirme boyutu örgütsel açıdan daha çok tercih edilen bağlılık türleridir (İrban, 2004: 46). Uyum boyutundaki bağlılıkta ise, çalışanların alacakları ödüller doğrultusunda örgütteki davranışlarına yön vermeleri dolayısıyla bu boyuttaki bağlılık hisseden çalışanların örgütte kalma istekleri daha düşüktür (İrban, 2004: 46).

2.3.3. Etzioni'nin Sınıflandırması

Amitai Etzioni'ye göre, örgütün çalışanlar üzerindeki “otoritesi ve gücü”, örgütsel bağlılığın temel nedenidir (Sığırı, 2007: 3). Etzioni örgütsel bağlılığa, çalışanların örgütün direktiflerine uyumu düşüncesine dayalı bir açıklama getirmiştir (Sığırı, 2007: 3). Etzioni, örgütsel bağlılığı üyelerin örgüte yakınlaşmaları açısından üçe ayırmaktadır. Bunlar;

a) Moral (ahlaki) bağlılığı

Moral bağlılığı, örgütsel değerlerin özdeşleşmesi temeline dayanmaktadır (Balay, 2000: 19-20). Çalışan, yaptığı işi ona değer kattığına inandığı için yapmaktadır (Gül, 2002: 43).

b) Hesapçı (çıkara dayalı) bağlılık

Hesapçı bağlılık, ahlaki açıdan yakınlaşmaya göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmakta ve bu bağlılık türünde kişiler menfaatleri doğrultusunda hareket etmektedir (Gül, 2002: 43-44). Ödül-maliyet ilişkisi bu bağlılığın temelini oluşturmaktadır (Gül, 2002: 43-44).

c) Uzaklaştırıcı (yabancılaştırıcı) bağlılık

Etzioni (1961) ilk olarak baskıcı bir itaat sisteminin yaygın olduğu bir hapisane ya da askeri eğitim kampının tipik bir özelliği olarak uzaklaştırıcı veya yabancılaştırıcı bağlılığı tanımlamıştır (Çetinel, 2008: 54). Uzaklaştırıcı bağlılıkta çalışan, örgütü cezalandırıcı veya zararlı görmektedir (Çetinel, 2008: 54). Uzaklaştırıcı bağlılık örgüt tarafından bireysel davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşur ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir (Allanazarov, 2008: 78). Çalışan, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir (Allanazarov, 2008: 78).

Moral bağlılığı örgütün amaçları, değerleri ve normlarının özdeşleşmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir (Bayram, 2005: 130). Hesapçı bağlılıkta örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken uzaklaştırıcı bağlılıkla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir

(Bayram, 2005: 130). Etzioni, çalışanın bağlılığının anılan üç kategoriden mutlaka biri çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmektedir (Sığı, 2007: 3).

2.3.4. Kanter'in Sınıflandırması

Rosabeth Moss Kanter'a göre, bir sosyal sistem olan örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmakta, bu beklentiler de örgütteki çalışanlar aracılığı ile karşılanmaktadır (Gül, 2002: 42). Bu noktada, örgüte hizmet eden çalışanların bu beklentileri karşılarken, olumlu duygular beslemeleri ve kendilerini örgütlerine adanmaları önemli bir konudur (Gül, 2002: 42).

Kanter'in bahsettiği örgütsel bağlılığın üç boyutu; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Gül, 2002: 42).

a) Devama yönelik bağlılık

Kişinin örgütten ayrılmanın maliyetini değerlendirdiği devamlılık bağlılığında çalışan ancak örgütte kalmayı kârlı bulursa bağlılık gösterecektir (Çetinel, 2008: 52). Üye, kendisi için kârlı olan şeylerin örgütteki üyeliğinin sürmesine bağlı olduğuna inanmaktadır (Çetinel, 2008: 52). Bu inançla çalışan kendini, örgütün yaşamını devam ettirmesine, örgütün faaliyetlerine devam etmesine adanmaktadır (Tayfun vd., 2010: 5).

b) Kenetlenme bağlılığı

Kenetlenme bağlılığı, kişinin önceki sosyal bağlarını bırakarak, örgütte yeni sosyal ilişkiler oluşturması temeline dayanmaktadır (Tayfun vd., 2010: 5). Bu bağlılıkta örgüt, çalışanın sosyal ilişkiler kurmasını kolaylaştıracak örgütsel yapıyı oluşturmaya çalışmaktadır (Çulha, 2008: 79). Bu tür çabalara, çalışanların örgütteki ilk çalışma günlerinde diğer çalışanlarla tanıştırmaları, örgütte kullanılan üniformalar veya işaretler gibi örnekler verilebilir (Çulha, 2008: 79).

c) Kontrol bağlılığı

Kişilerin örgütsel normları benimsemeleri ve özdeşleştirmelerine dayanan kontrol bağlılığında, çalışanlar örgütlerine karşı herhangi bir çıkara, ödül veya cezaya dayanmayan olumlu duygular beslemektedir (Gül, 2002: 42). Bu bağlılık, üyenin

örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır (Gül, 2002: 42).

Kanter, üç tip bağlılığın genellikle tek başlarına değil, birbirleri ile etkileşim içinde ortaya çıktıklarını belirtmektedir (Sığırı, 2007: 3). Bu duruma örnek olarak, bir çalışan örgütün devamlılığı için kendini adanmış olabilir, gruba kenetlenme hisleri taşıyabilir ve örgütün değer ve normlarıyla özdeşleşebilir (İbran, 2004: 45).

2.3.4. Wiener'in Sınıflandırması

Yoash Wiener örgütsel bağlılık kavramını, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılığı) olarak ikili bir sınıflandırma ile ele almıştır (Bayram, 2005: 132). Araçsal bağlılık, hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; örgütsel bağlılık değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşen kişinin örgütüne duygusal olarak bağlanmasıdır (Bayram, 2005: 132).

Wiener bu iki bağlılık boyutunun sonucunda aynı tip davranışlara ulaşılabileceğini, bununla birlikte davranışın ortaya konuş sebeplerinin birbirinden farklı olabileceğini belirtmektedir (Erdoğan, 2006: 38-39).

2.3.5. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Howard S. Becker örgütsel bağlılığı, kendinin yan bahis olarak ifade ettiği temele dayandırmaktadır (Gül, 2002: 48). Becker'e (1960) göre örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesi; diğer ifadeyle kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürmesidir (Gül, 2002: 48). Burada çalışan, örgütten ayrılması durumunda kaybedeceklerini göz önünde bulundurur ve bu kayıplardan kaçınarak örgütte kalmaya devam etmektedir (Gül, 2002: 48).

Burada bahis konusu, tutarlı bir dizi davranışın devam ettirileceği iken bahise yatırılan şeyler zaman, çaba, statü, ek gelirler gibi yatırımlardır (Samadov, 2006: 86). Eğer kişi, tutarlı davranışlarına aykırı hareket ederse bahsi kaybedecek, bu da kişi için

önemli olan yatırımları kaybetmek anlamına gelecektir (Samadov, 2006: 86). Kişi bu maliyete katlanmak istemiyorsa davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak durumunda kalacak ve kişinin bu tutarlılığı koruması, davranışlarına karşı bir bağlılığın gelişmesini sağlayacaktır (Samadov, 2006: 86).

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir. Bunlar (Gül, 2002: 48-49):

- Toplumsal beklentiler: Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.

- Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedebilecek, emekli aylığı alamayabilecektir.

- Sosyal etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır.

- Sosyal roller: Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır (Gül, 2002: 48-49).

2.3.6. Salancik'in Sınıflandırması

Gerald R. Salancik örgütsel bağlılığı, "bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir" şeklinde tanımlamaktadır (Çetinel, 2008: 59).

Salancik'e göre davranışların özellikleri, o davranışa bağlılık düzeyini etkilediği için her davranışa bağlılık düzeyi farklılaşabilmektedir (Çetin, 2004; 97). Bu özelliklerin ilki, davranışın açık, kesin ve kuşku götürmez olması, ikincisi davranışın başkaları önünde gerçekleşmesi üçüncüsü ise davranışın gönüllü olarak yapılmasıdır (Samadov, 2006: 89-90). Davranış ne kadar açık ve kesinse, bu davranışa olan bağlılık da o kadar yüksek olacak; davranış kişinin yakınları tarafından bilindiği takdirde kişi davranışın sonuçları ile ilgili sorumluluğunu göz ardı edemeyecek ve davranışın gönüllülüğü kişide davranışı ve onun sonuçları için kişisel olarak sorumlu olduğu duygusunu oluşturacaktır (Samadov, 2006: 89-90).

2.3.7. Buchanan'ın Sınıflandırması

Bruce Buchanan'a göre örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine adanma; bir kimsenin, rolüne, araçsal bir değerden ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duymasıdır (Balay, 2000: 24). Buchanan örgütsel bağlılığı üç gruba ayırmaktadır (Balay, 2000: 24):

- a) Özdeşleşme: Kişinin, örgütün amaç ve değerlerini özdeşleştirdiği ve içselleştirdiği durumu ifade etmektedir.
- b) Sarılma: Kişinin, iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duymasıdır.
- c) Sadakat: Örgüt için duygusal hisler besleme ve ona içten bağlılık gösterilmesidir.

2.3.8. Mowday'ın Sınıflandırması

Richard Mowday, örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak sınıflandırmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 40). Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmekteyken davranışsal bağlılık, çalışanın davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 40).

- a) Tutumsal bağlılık

Kişinin örgütsel amaçları içselleştirmesine dayanan tutumsal bağlılıkta, bağlılığın kaynağı kişinin duyguları ve hisleridir (Köse, 2008: 23). Bu yaklaşıma göre çalışan, örgütteki üyeliğini koruyarak onun amaçlarını başarmaya çalışır ve örgüte dönük daha olumlu eğilimler göstermektedir (Köse, 2008: 23).

b) Davranışsal bağlılık

Kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanan davranışsal bağlılıkta kişinin yapmış olduğu yatırımlar onun bağlılık düzeyini belirlemekte ve kişi çıkarlarını düşünerek bağlılığına şekil vermektedir (Köse, 2008: 23).

Mowday ve arkadaşları (1982), bu iki bağlılık türü arasında döngüsel bir etkileşim olduğunu belirtmektedir (Aydoğan, 2008: 78). Buna göre tutumsal bağlılık davranışsal bağlılığı arttırmakta ve davranışsal bağlılıktaki artışlarda sonuç olarak tutumsal bağlılığın pekiştirilmesine yol açmaktadır (Aydoğan, 2008: 78).

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmak, işletmelerin en önemli amaçları arasında sayılmaktadır (Gürkan, 2006: 49). Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, üretkenlik ve verimliliklerinin yükseleceği ve daha iyi performans gösterecekleri tespit edilmiştir (Gürkan, 2006: 49). Örgütlerde yüksek bağlılığı olan çalışanlar yeniliklere daha çok katkı sağlamakta ayrıca yüksek bağlılığa sahip çalışanlardan oluşan örgütlerde işgücü devir oranları da düşük olmaktadır (Altıntaş, 2008: 20). Bunların yanında örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerine de olumlu etkileri vardır (Gürkan, 2006: 49).

2.4.1. Performans

Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanlar; kendilerinden beklenen performansın üzerinde performans göstermeye gönüllü olan, örgütleriyle iyi ve uzun dönemli ilişkiler kurmayı amaçlayan, örgütsel beklentileri tam olarak karşılanmadığı durumlarda bile örgütlerine karşı olumlu bakış açıları değişmeyen bireyler iken örgütsel bağlılıkları düşük çalışanlar; örgütteki çıkarları doğrultusunda hareket eden, beklentileri karşılanırsa bile örgüt için ekstra bir çaba sarf etmeye gönüllü olmayan, amaçları

örgütteki konumlarını korumaktan ibaret olan, kendilerini örgütün uzun dönemli üyeleri olarak görmeyen ve daha cazip iş tekliflerinde kurumdan hemen ayrılacak konumda olan bireylerdir (Al, 2007: 93).

Bu görüşün aksi görüşler de literatürde mevcuttur (İnce ve Gül, 2005: 95). Örneğin, Zajac (1990)'a göre bağlılık ile performans ilişkisi çok zayıftır ve bunun nedenleri ekonomik şartlar ve beklentilerle, ailevi mecburiyetlerdir (İnce ve Gül, 2005: 95).

2.4.2. Devamsızlık

Örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasındaki ilişki araştırmacılar tarafından üzerinde çokça durulan bir konu olmakla beraber genel olarak örgüte yüksek düzeyde bağlılık geliştirmiş çalışanların devamsızlık oranlarının düşük olacağı varsayılmakta ancak literatürde bu kanıyı destekleyen araştırmalar bulunmasına rağmen bu ilişkinin çok güçlü olmadığını savunanlar da bulunmaktadır (Çetinel, 2008: 81). Dolayısıyla örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasında çok güçlü olmamasına rağmen bir ilişkinin olduğu ancak örgütsel bağlılığın çalışanların devamlılık göstermelerini sağlayan tek faktör olmadığı söylenebilir (Çetinel, 2008: 81). Bunun nedeni işe geç gelme davranışının nispeten göreceli bir eylem olması ve çalışanın kontrolü dışında çok fazla faktörden etkilenmesidir (Kaya, 2007: 19).

2.4.3. İş Gücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti

Yapılan araştırmalarda iş gücü devir oranı ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir negatif ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Sığı, 2007: 7). Allen ve Meyer (1984)'e göre bu ilişki, örgütsel bağlılığın en önemli araştırma konularından olmasının temel nedenlerinden biridir (Sığı, 2007: 7).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan örgütünü benimseyerek kendini örgütün bir parçası olarak görmekte ve kendini örgütü için değerli atfetmektedir (İnce ve Gül, 2005: 14). Dolayısıyla bu tip çalışanlara sahip örgütlerde de iş gücü devir oranı düşük olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 14).

2.4.4. Stres

Örgütsel bağlılık ile stres ilişkisini inceleyen çalışmalardan tutarlı bir sonuç elde edilememiş; kimi düşünür, yüksek örgütsel bağlılığın stresi arttırdığı sonucuna ulaşırken kimileri de yüksek bağlılığın stresi azalttığı sonucuna ulaşmıştır (Güven, 2006: 18). Örneğin, Mathieu ve Zajac (1990) yaptıkları araştırmada; yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların diğerlerine göre stresten daha fazla etkilendiğini belirtilmiştir (Güven, 2006: 18). Kobasa ile Mowday ve arkadaşları ise örgütsel bağlılığın, çalışanı stresin olumsuz etkilerinden koruduğunu belirtmişler ve ait olma duygusunun güven oluşturduğu ve bu güvenin kişiyi stresin olumsuz etkilerinden koruduğunu savunmuşlardır (Güven, 2006: 18).

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması örgütler açısından son derece önemli bir konudur. Bundan dolayı örgüt yöneticilerinin bu konuya yeterli önemi vermeleri gerekmektedir. Bu noktada çalışanların örgütsel bağlılığı oluşturma, sürdürme ve geliştirme adına atabilecekleri adımlar bulunmaktadır.

Bu adımların başında; yöneticilerin, çalışanlara verdikleri değeri hissettirmeleri, çalışanları verilen kararlara ortak etmeleri, örgüt içi iletişime dikkat etmeleri gelmektedir. Örgütlerin dikkat etmesi gereken bir başka konu da örgütsel bağlılığı arttırmak için yapılan çalışmaların sadece işletmeyi düşünüp verimi artırma amacı güdülerek değil, çalışanların ailenin bir üyesi olarak düşünülerek adımların atılması gerektiğidir (Bayram, 2005: 137). Yani örgüt açısından insan faktörü önemli görülmeli ve insana yatırım yapılmalıdır. Bu yatırımlar sonuç olarak örgütlerin ana dinamiğini güçlendirecek ve performans ve verim artışı gibi birçok olumlu sonuç doğuracaktır. Bunların yanında insana yapılan yatırım toplumu da güçlendirecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİN BİR KAMU KURUMUNDA ARAŞTIRILMASINA YÖNELİK BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı; kamu kurumlarında çalışan memurların iş tatminlerinin örgütsel bağlılıklarına olan etkisinin incelenmesidir. Ayrıca, memurların iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi; memurların iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi araştırmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

Araştırma uygulama açısından, Bilecik İl Özel İdaresi'nde görev yapan 71 memuru kapsamaktadır. Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının geçerli ve güvenilir olduğu, verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntemlerin amaca uygun olarak seçildiği ve araştırmaya katılan memurların ölçekteki ifadeleri samimi ve içten bir şekilde yanıtladığı varsayılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı ve yapılan çalışmanın önemi açısından analizleri yapılmak üzere üç ana hipotez oluşturulmuştur. Ana hipotezler verilen anket soru gruplarını kapsayan niteliktedir. Bununla birlikte ifade edilen her bir ana hipotez gerçekte kullanılan ölçeklerde belirtilen boyutların her biri için ayrı ayrı hipotezler içermektedir. Ana hipotezler aşağıda verildiği gibidir:

Hipotez 1:

H1: Memurların demografik özellikleri ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 2:

H2: Memurların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 3:

H3: Memurların iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı, doğrusal bir ilişki vardır.

3.4. VERİLER VE TOPLANMASI

Kolayda örnekleme yönteminin seçildiği bu çalışma yazılı anket yoluyla yapılmıştır. Hazırlanan anket formları Bilecik İl Özel İdaresi'nde çalışan tüm memur personele (73 kişi) bizzat gidilerek dağıtılmış ve belirli bir süre sonra dağıtılan 73 anket formundan 71'inde geri dönüş sağlanmıştır. Ankette memurların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 5 demografik soru bulunmaktadır. Bunun dışında, Allen ve Meyer tarafından oluşturulmuş Örgütsel Bağlılık Ölçeğine göre hazırlanmış 20 sorudan oluşan anket formu, örgütsel bağlılığı ölçme aracı olarak kullanılmış; Davis ve arkadaşları tarafından oluşturulmuş Minnesota İş Tatmin Ölçeğine göre hazırlanmış, 20 sorudan oluşan anket formu ise iş tatminini ölçme aracı olarak kullanılmıştır. Ölçeklerdeki ifadelerin yanıtları için beşli likert tipi ifadeler ("1-hiç katılmıyorum"dan, "5-tamamen katılıyorum"a kadar) kullanılmıştır.

3.4.1. İş Tatmin Ölçeği

Araştırmada memurların iş tatminlerini ölçmek amacıyla (Minnesota Satisfaction Questionnaire) Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin kısa formu kullanılmıştır. R.V Davis, D.J. Weiss, G.W England, L.H. Lofquist Minnesota İş Tatmin Ölçeği'nin uzun formundan (100 madde) iç ve dış faktörlerden oluşan tatmin durumları ile ilgili maddeleri birleştirerek 20 madde halinde bir ölçek geliştirmişlerdir. Ölçeğin

Türkiye'deki adaptasyon çalışmasını Deniz ve Güliz Gökcora yapmış, ölçeği İngilizce formundan Türkçeye çevirmişlerdir (Aktay, 2010: 60).

Weiss vd. (1967) hazırlamış olduğu Minnesota İş Tatmin Ölçeği içsel boyut, dışsal boyut ve genel tatmin düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmuştur. İçsel tatmini; faaliyet, serbestlik, değişiklik, sosyal statü, ahlaki değer, tanınma, kendi kendine başkaları için bir şeyler yapabilme, otorite, yeteneklerini kullanma, sorumluluk, yaratıcılık, işin takdiri ve başarı (1, 2, 3, 4, 7, 9, 10, 11, 15, 16, 19 ve 20.) maddeleri; dışsal iş tatmini ilerleme, şirket politikası ve uygulaması, çalışma arkadaşları, çalışma şartları, güvence, ücret, yönetim tarzı, yönetici ve teknik (5, 6, 8, 12, 13, 14, 17 ve 18.) maddeleri; genel iş tatminini ise maddelerin tamamı oluşturmaktadır (Aksu, 2012: 59-79).

3.4.1.1. İç Faktörler

Faaliyet (Meşguliyet): Her zaman meşgul olması (S 1).

Serbestlik: Yalnız başına çalışma şansı (S 2).

Değişiklik: Zaman, zaman değişik şeyler yapabilme (S 3).

Sosyal Statü: Toplumda saygın bir kişi olma şansı (S 4).

Ahlaki Değer (Vicdan): Vicdani bir sorumluluk taşıma (S 20).

Tanınma: Çalışanların iyi bir iş yapması sonucu takdir edilmesi (S 18).

Kendi kendine başkaları için bir şeyler yapabilme:İnsanlara yardım edebilme şansı (S9).

Otorite: Diğer insanlara ne yapacaklarını söyleme şansı (S 10).

Yeteneklerini kullanma: Kendi yetenekleri ile bir şeyler yapma şansı (S 11, S 15)

Sorumluluk: Verilen sorumluluğu yeterli bulma (S 7).

Yaratıcılık: Kendi yöntemlerini kullanma şansı (S 16).

İşin takdiri ve başarı: Yaptığı iş karşılığında takdir edilme ve duyulan başarı hissi (S 19).

3.4.1.2. Dış Faktörler

İlerleme: Mesleğinde ilerleme şansı (S 14).

Şirket politikası ve pratiği: Şirket politikasının pratikteki uygulanışı (S 12).

Çalışma arkadaşları: Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları (S 18).

Çalışma Şartları: Çalışma şartlarının uygunluğu (S 17).

Güvence: Mesleğin güvenli bir gelecek sağlaması (S 8).

Ücret: İş karşılığında yapılan ödemeler (S 13).

Yönetim tarzı: Amirlerin yönetim tarzı (S 5).

Yönetici ve Teknik: Yöneticinin karar vermedeki yeteneği (S 6) (Yılmaz, 2007: 42).

Kullanılan Minnesota İş Tatmin Ölçeğine ilişkin yapılan analiz sonucunda, %88,9 gibi yüksek bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 1: İş Tatmin Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
İş tatmini	0,889	20
İç faktörler	0,842	12
Dış faktörler	0,774	8

3.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada memurların örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla ise Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Modele uygun olarak ölçek, çalışanın örgütsel bağlılığını duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç farklı boyutta değerlendirmektedir (Şahin, 2007: 105). Ölçekte kullanılan bağlılık ifadeleri şu şekilde oluşmuştur:

3.4.2.1. Duygusal Bağlılık

1. Meslek hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.
2. Kurumumun problemlerini kendi problemlerim gibi görüyorum.
3. Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.
4. Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.
5. Bu kurumun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.
6. Çalıştığım bu kuruma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.
7. Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.

3.4.2.2. Devam Bağlığı

1. İstesem bile Şuan bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.
2. Şuan bu kurumdan ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü alt st olur.
3. Şuan bu kurumda kalmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir (zorunluluktur).
4. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.
5. Benim için bu kurumdan ayrılmamanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.
6. Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum.
7. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmamanın ciddi kişisel kayıplar getireceğidir. Başka bir firma/kurum burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir.

3.4.2.3. Normatif Bağlılık

1. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.
2. Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan Şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.
3. Çalıştığım kurumdan Şimdi ayrılırsam suçluluk hissederdim.
4. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.
5. Bu kurumdan Şimdi ayrılmamanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.
6. Çalıştığım kuruma çok Şey borçluyum.

Kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ilişkin yapılan analiz sonucunda, %85,8 gibi yüksek bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Örgütsel Bağlılık	0,858	20
Duygusal Bağlılık	0,895	7
Devam Bağlılığı	0,884	7
Normatif Bağlılık	0,846	6

3.5. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ VE YORUMLANMASI

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 20.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerin (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) yanı sıra niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda; gruplar arası karşılaştırmalarda bağımsız gruplarda t testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında tek yönlü Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey testi kullanılmıştır. Ölçekler arası ilişkileri saptamak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Kullanılan ölçekte genel güvenilirlik ve alt boyutların güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.6.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde örneklem grubunun cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim durumu ve kurumdaki toplam çalışma süresine ilişkin bulgular özetlenmiştir.

Araştırmaya katılan memurların 59'u (%83,1) erkek; 12'si (%16,9) ise kadındır.

Tablo 3: Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	n	%
Kadın	12	16,9
Erkek	59	83,1
Toplam	71	100,0

Araştırmaya katılan memurların 52'si (%73,2) evli; 19'u (%26,8) bekârdır.

Tablo 4: Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı

Medeni durum	n	%
Evli	52	73,2
Bekâr	19	26,8
Toplam	71	100,0

Araştırmaya katılan memurların 3'ü (%4,2) 20-25 yaş; 23'ü (%32,4) 26-30 yaş; 17'si (%23,9) 31-35 yaş; 6'sı (%8,5) 36-40 yaş; 7'si (%9,9) 41-45 yaş; 4'ü (%5,6) 46-50 yaş; 11'i (%15,5) 51 ve üzeri yaş grubundadır. Araştırmaya katılanların çoğunluğu (%60,5'i, 43 kişi) 20-35 yaş aralığındadır.

Tablo 5: Örneklem Grubunun Yaşa Göre Dağılımı

Yaş grupları	n	%
20-25	3	4,2
26-30	23	32,4
31-35	17	23,9
36-40	6	8,5
41-45	7	9,9
46-50	4	5,6
51 ve üzeri	11	15,5
Toplam	71	100,0

Araştırmaya katılan memurların 10'u (%14,1) lise ve dengi; 9'u (%12,7) ön lisans; 49'u (%69) lisans ve 3'ü (%4,2) lisansüstü okul mezunudur.

Tablo 6: Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	n	%
Lise ve dengi	10	14,1
Ön lisans (yüksek okul)	9	12,7
Lisans	49	69,0
Lisansüstü	3	4,2
Toplam	71	100,0

Araştırmaya katılan memurların 38'i (%53,5) 0-5 yıl; 12'si (%16,9) 6-10 yıl; 5'i (%7) 11-15 yıl; 2'si (%2,8) 16-20 yıl; 7'si (%9,9) 21-25 yıl; 6'sı (%8,5) 26-30 yıl; 1'i (%1,4) 31 yıl ve üzeri kadar bu kurumda çalışmıştır. Araştırmaya katılanların %70,4'ü bu kurumda en fazla 10 yıldır çalışmaktadır.

Tablo 7: Örneklem Grubunun Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Çalışma süreleri (yıl)	n	%
0-5	38	53,5
6-10	12	16,9
11-15	5	7,0
16-20	2	2,8
21-25	7	9,9
26-30	6	8,5
31 ve üzeri	1	1,4
Toplam	71	100,0

3.6.2. Memurların İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Bulgular

Örneklem grubuna uygulanan İş Tatmini Ölçeği; iç faktörler (içsel iş tatmin faktörleri) ve dış faktörler (dışsal iş tatmin faktörleri) olmak üzere 2 alt boyuttan oluşmaktadır. İç faktörler alt ölçeği 1-2-3-4-7-9-10-11-15-16-19-20 sorularının toplamı; dış faktörler alt ölçeği ise 5-6-8-12-13-14-17-18 sorularının toplamı ile elde edilmiştir. Ölçek sorularına verilen cevaplara; hiç katılmıyorum için 1, katılmıyorum için 2, kısmen katılıyorum için 3, katılıyorum için 4 ve tamamen katılıyorum için 5 değeri verilmiştir. Bu doğrultuda, ölçekte iç faktörler alt boyutunun alabileceği minimum değer 12, maksimum değer ise 60'tır; dış faktörler alt ölçeği ise 8 sorudan oluştuğu için alabileceği minimum değer 8, maksimum değer ise 40'tır. İş tatmini ölçeğinin tamamının ise alabileceği minimum değer toplam 20 soru bulunduğu için 20, maksimum değer ise 100' dür. Memurların iş tatmin ölçeğine verdikleri cevapların dağılımı Tablo 8' de verilmiştir.

Tablo 8: İş Tatmin Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı

	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Yaptığım işten her zaman memnuniyet duyuyorum.	2	2,8	1	1,4	22	31,0	25	35,2	21	29,6
İşimde bağımsız çalışma imkânının olduğunu düşünüyorum.	4	5,6	13	18,3	23	32,4	25	35,2	6	8,5
İşimde arada sırada tekdüzelikten uzaklaşarak değişik şeyler yapma şansım oluyor.	4	5,6	10	14,1	22	31,0	28	39,4	7	9,9
İşimin toplum içerisinde "saygın kişi" olma şansını bana verdiğini düşünüyorum.	0	0,0	3	4,2	23	32,4	30	42,3	15	21,1
İş ortamındaki yöneticilerin yönetim tarzından memnunum.	6	8,5	6	8,5	13	18,3	32	45,1	14	19,7
Yöneticilerin karar verme yeteneklerini memnun edici buluyorum.	4	5,6	9	12,7	20	28,2	28	39,4	10	14,1
Kurumumda bana verilen sorumluluğu memnun edici buluyorum.	0	0,0	4	5,6	20	28,2	32	45,1	15	21,1
İşimi, bana garantili bir gelecek sunması bakımından yeterli buluyorum.	0	0,0	3	4,2	16	22,5	32	45,1	20	28,2
Yaptığım işi başkaları için bir şeyler yapabilme hissi açısından yeterli buluyorum.	0	0,0	5	7,0	26	36,6	23	32,4	17	23,9
Diğer çalışanlara yönlendirilmesinde aldığım yetkiden memnunum.	1	1,4	9	12,7	27	38,0	24	33,8	10	14,1
Kendi bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım.	3	4,2	5	7,0	23	32,4	27	38,0	13	18,3
İşimi, işle ilgili alınan kararların uygulamaya konması açısından memnun edici buluyorum.	2	2,8	3	4,2	23	32,4	32	45,1	11	15,5
Aldığım ücretin yaptığım iş için yeterli olduğunu düşünüyorum.	2	2,8	12	16,9	20	28,2	21	29,6	16	22,5
Yaptığım işle ileride terfi şansı elde edeceğimi düşünüyorum.	9	12,7	9	12,7	27	38,0	19	26,8	7	9,9
Kendi fikir ve kanaatlerimi kullanabildiğim bir işte çalışmaktayım.	9	12,7	13	18,3	23	32,4	21	29,6	5	7,0
İşim bana kendi yöntemlerimi kullanma serbestisi tanıyor.	8	11,3	13	18,3	29	40,8	17	23,9	4	5,6
Çalışma şartlarını ve saatlerini uygun buluyorum.	0	0,0	2	2,8	14	19,7	29	40,8	26	36,6
Kurumumdaki arkadaşlık ilişkilerinin, işimden duyduğum memnuniyeti etkileyeceğini düşünüyorum.	1	1,4	1	1,4	9	12,7	31	43,7	29	40,8
Yapılan işin takdiri açısından işimi memnun edici buluyorum.	5	7,0	4	5,6	19	26,8	34	47,9	9	12,7
Bugün işe girecek olsam çalıştığım kuruma tekrar başvuruda bulunurum.	8	11,3	5	7,0	20	28,2	22	31,0	16	22,5

Örneklemdaki memurların genel iş tatmini ortalaması 71,38; standart sapması 11,34 olarak bulunmuştur.

Tablo 9: Memurların İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Özel İstatistikler

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
İş Tatmini	71	49	94	71,38	11,34
İç Faktörler	71	28	56	41,79	7,28
Dış Faktörler	71	18	40	29,59	4,93

3.6.2.1. Memurların İş Tatminleri ve Alt Boyutları İle Cinsiyetleri Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

Aşağıdaki hipotezler alternatif hipotez olarak değerlendirilmelidir.

H₁: Memurlar cinsiyetlerine göre gruplandırıldıklarında kadın memurların genel iş tatmin düzeyiyle erkek memurların genel iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Memurlar cinsiyetlerine göre gruplandırıldıklarında kadın memurların içsel iş tatmin düzeyiyle erkek memurların içsel iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Memurlar cinsiyetlerine göre gruplandırıldıklarında kadın memurların dışsal iş tatmin düzeyiyle erkek memurların dışsal iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmada memurların genel, içsel ve dışsal iş tatmin düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$). H₁, H₂ ve H₃ hipotezleri reddedilmiştir. Genel iş tatmin düzeyi ve alt boyutları için elde edilen skorların cinsiyetlere göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasında anlamlı farklılığın olmadığı t testi ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: Memurların İş Tatmin Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İş Tatmini	Kadın	12	73,08	9,90	0,196	0,845
	Erkek	59	71,03	11,65		
İç Faktörler	Kadın	12	42,17	6,31	1,022	0,310
	Erkek	59	41,71	7,51		
Dış Faktörler	Kadın	12	30,92	4,98	0,568	0,572
	Erkek	59	29,32	4,92		

3.6.2.2. Memurların İş Tatminleri ve Alt Boyutları İle Medeni Durumları Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

Aşağıdaki hipotezler alternatif hipotez olarak değerlendirilmelidir.

H₁: Memurlar medeni durumlarına göre gruplandırıldıklarında evli memurların genel iş tatmin düzeyiyle bekâr memurların genel iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Memurlar medeni durumlarına göre gruplandırıldıklarında evli memurların içsel iş tatmin düzeyiyle bekâr memurların içsel iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Memurlar medeni durumlarına göre gruplandırıldıklarında evli memurların dışsal iş tatmin düzeyiyle bekâr memurların dışsal iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmada memurların genel, içsel ve dışsal iş tatmin düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$). H₁, H₂ ve H₃ hipotezleri reddedilmiştir. Evli ve bekâr memurların iş tatmin düzeyleri arasında fark olmadığı istatistiksel olarak söylenebilir. Genel iş tatmin düzeyi ve alt boyutları için elde edilen skorların medeni duruma göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasında anlamlı farklılığın olmadığı bağımsız gruplarda t testi ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Memurların İş Tatmin Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Medeni durum	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İş Tatmini	Evli	52	71,21	10,89	0,402	0,689
	Bekâr	19	71,84	12,79		
İç Faktörler	Evli	52	42,00	6,87	-1,076	0,286
	Bekâr	19	41,21	8,50		
Dış Faktörler	Evli	52	29,21	4,76	-0,206	0,837
	Bekâr	19	30,63	5,37		

3.6.2.3. Memurların İş Tatminleri ve Alt Boyutları İle Yaşları Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

Aşağıdaki hipotezler alternatif hipotez olarak değerlendirilmelidir.

H₁: Memurlar yaş gruplarına göre sınıflandırıldıklarında genel iş tatmin düzeyi açısından bu gruplar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Memurlar yaş gruplarına göre sınıflandırıldıklarında içsel iş tatmin düzeyi açısından bu gruplar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Memurlar yaş gruplarına göre sınıflandırıldıklarında dışsal iş tatmin düzeyi açısından bu gruplar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmada memurların genel, içsel ve dışsal iş tatmin düzeylerinin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$). H₁, H₂ ve H₃ hipotezleri reddedilmiştir. Genel iş tatmin düzeyi ve alt boyutları için elde edilen skorların yaşa göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasında anlamlı farklılığın olmadığı tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12: Memurların İş Tatmin Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

	Yaş grupları	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
İş Tatmini	20-30	26	72,38	12,17	0,913	0,439
	31-40	23	70,43	10,54		
	41-50	11	67,45	14,08		
	51 ve üzeri	11	74,91	7,16		
	Toplam	71	71,38	11,34		
İç Faktörler	20-30	26	42,08	8,14	1,548	0,210
	31-40	23	40,96	6,11		
	41-50	11	39,18	8,70		
	51 ve üzeri	11	45,45	4,89		
	Toplam	71	41,79	7,28		
Dış Faktörler	20-30	26	30,31	5,17	0,441	0,724
	31-40	23	29,48	5,12		
	41-50	11	28,27	5,80		
	51 ve üzeri	11	29,45	2,94		
	Toplam	71	29,59	4,93		

3.6.2.4. Memurların İş Tatminleri ve Alt Boyutları İle Eğitim Durumları Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

Aşağıdaki hipotezler alternatif hipotez olarak değerlendirilmelidir.

H₁: Memurlar eğitim durumlarına göre sınıflandırıldıklarında genel iş tatmin düzeyi açısından bu sınıflar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Memurlar eğitim durumlarına göre sınıflandırıldıklarında içsel iş tatmin düzeyi açısından bu sınıflar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Memurlar eğitim durumlarına göre sınıflandırıldıklarında dışsal iş tatmin düzeyi açısından bu sınıflar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Genel iş tatmin düzeyi ve alt boyutları için elde edilen skorların eğitim durumuna göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasında anlamlı farklılığın olmadığı tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13: Memurların İş Tatmin Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	Eğitim durumları	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
İş Tatmini	Lise ve dengi	10	71,40	12,32	2,336	0,104
	Ön lisans (yüksek okul)	9	78,78	10,80		
	Lisans ve lisansüstü	52	70,10	10,95		
	Toplam	71	71,38	11,34		
İç Faktörler	Lise ve dengi	10	42,30	7,82	2,845	0,045
	Ön lisans (yüksek okul)	9	46,89	6,39		
	Lisans ve lisansüstü	52	40,81	7,07		
	Toplam	71	41,79	7,28		
Dış Faktörler	Lise ve dengi	10	29,10	5,00	1,129	0,329
	Ön lisans (yüksek okul)	9	31,89	4,91		
	Lisans ve lisansüstü	52	29,29	4,91		
	Toplam	71	29,59	4,93		

Memurların içsel iş tatminleri eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Hangi eğitim sınıfının diğerlerinden farklı olduğu TUKEY testi ile tespit edilmiştir. Ön lisans mezunlarının içsel iş tatmin düzeyi diğer eğitim düzeylerinden anlamlı derecede farklı olarak bulunmuştur.

Tablo 14: İç Faktörler İçin Tukey Testi

	(I) Eğitim durumu	Ortalama Farkı	Std. Hata	p	
İç Faktörler	Lise ve dengi	Ön lisans (yüksek okul)	-4,59	3,26	0,04
		Lisans üzeri	1,49	2,45	0,82
	Ön lisans (yüksek okul)	Lise ve dengi	4,59	3,26	0,04
		Lisans üzeri	6,08	2,56	0,03
	Lisans üzeri	Lise ve dengi	-1,49	2,45	0,82
		Ön lisans (yüksek okul)	-6,08	2,56	0,05

3.6.2.5. Memurların İş Tatminleri ve Alt Boyutları İle Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

Aşağıdaki hipotezler alternatif hipotez olarak değerlendirilmelidir.

H_1 : Memurlar iş yerindeki çalışma sürelerine göre sınıflandırıldıklarında genel iş tatmin düzeyi açısından bu sınıflar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Memurlar iş yerindeki çalışma sürelerine göre sınıflandırıldıklarında içsel iş tatmin düzeyi açısından bu sınıflar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Memurlar iş yerindeki çalışma sürelerine göre sınıflandırıldıklarında dışsal iş tatmin düzeyi açısından bu sınıflar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmada memurların genel, içsel ve dışsal iş tatmin düzeylerinin çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$). H₁, H₂ ve H₃ hipotezleri reddedilmiştir. Farklı çalışma sürelerine sahip memurların iş tatmin düzeylerinin istatistiksel olarak aynı olduğu söylenebilir. Genel iş tatmin düzeyi ve alt boyutları için elde edilen skorların çalışma sürelerine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasında anlamlı farklılığın olmadığı tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 15’de gösterilmiştir.

Tablo 15: Memurların İş Tatmin Düzeylerinin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Çalışma süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
İş Tatmini	0-10	50	71,90	11,41	0,224	0,879
	11-20	7	68,57	12,15		
	21-30	13	70,62	11,68		
	31 ve üzeri	1	75,00	-		
	Toplam	71	71,38	11,34		
İç Faktörler	0-10	50	41,94	7,37	0,182	0,908
	11-20	7	40,57	7,32		
	21-30	13	41,54	7,66		
	31 ve üzeri	1	46,00	-		
	Toplam	71	41,79	7,28		
Dış Faktörler	0-10	50	29,96	5,03	0,378	0,769
	11-20	7	28,00	5,60		
	21-30	13	29,08	4,50		
	31 ve üzeri	1	29,00	-		
	Toplam	71	29,59	4,93		

3.6.2. Memurların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Örnekleme uygulanan Örgütsel Bağlılık Ölçeği; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Duygusal bağlılık alt ölçeğini 1-2-3-4-5-6-7 soruları; devam bağlılığı alt ölçeği 8-9-10-11-12-13-14 soruları; normatif bağlılık alt ölçeği 15-16-17-18-19-20 soruları oluşturmaktadır. Ölçek sorularına verilen cevaplara; hiç katılmıyorum için 1, katılmıyorum için 2, kısmen katılıyorum için 3, katılıyorum için 4 ve tamamen katılıyorum için 5 değeri

verilmiştir. 3-4-6-13 ve 15. sorular olumsuz ifade bildirdiği için ölçek skorları hesaplanırken ters kodlanmış ve ölçek ve alt boyutlarının skorları bu doğrultuda hesaplanmıştır. Memurların örgütsel bağlılık ölçeğine verdikleri cevapların dağılımı Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı

	Hiç katılmıyorum		Kısmen katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Tamamen katılıyorum			
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Meslek hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	2	2,8	11	15,5	19	26,8	25	35,2	14	19,7
Kurumumun problemlerini kendi problemlerim gibi görüyorum.	6	8,5	8	11,3	17	23,9	26	36,6	14	19,7
Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.*	12	16,9	26	36,6	9	12,7	19	26,8	5	7,0
Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.*	16	22,5	21	29,6	16	22,5	14	19,7	4	5,6
Bu kurumun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	5	7,0	15	21,1	21	29,6	23	32,4	7	9,9
Çalıştığım bu kuruma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.*	14	19,7	23	32,4	19	26,8	11	15,5	4	5,6
Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	2	2,8	5	7,0	22	31,0	27	38,0	15	21,1
İstesem bile şuan bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olur.	2	2,8	8	11,3	23	32,4	23	32,4	15	21,1
Şuan bu kurumdan ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü alt üst olur.	7	9,9	19	26,8	19	26,8	15	21,1	11	15,5
Şuan bu kurumda kalmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir (zorunluluktur).	5	7,0	7	9,9	27	38,0	22	31,0	10	14,1
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	6	8,5	15	21,1	21	29,6	19	26,8	10	14,1
Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.	10	14,1	18	25,4	17	23,9	19	26,8	7	9,9
Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum.*	19	26,8	19	26,8	17	23,9	10	14,1	6	8,5
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmamın ciddi kişisel kayıplar getireceğidir. Başka bir firma/kurum burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir.	3	4,2	9	12,7	23	32,4	22	31,0	14	19,7
Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.*	13	18,3	22	31,0	16	22,5	15	21,1	5	7,0
Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	6	8,5	9	12,7	17	23,9	23	32,4	16	22,5
Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	12	16,9	14	19,7	18	25,4	17	23,9	10	14,1
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor	4	5,6	8	11,3	26	36,6	24	33,8	9	12,7
Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	10	14,1	15	21,1	24	33,8	16	22,5	6	8,5
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	3	4,2	12	16,9	26	36,6	16	22,5	14	19,7

*Ters kodlanmıştır.

Örnekleme grubundaki memurların genel örgütsel bağlılık düzeyleri ortalaması 66,54; standart sapması 10,47 olarak bulunmuştur.

Tablo 17: Memurların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Özel İstatistikler

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Örgütsel Bağlılık	71	39	96	66,54	10,47
Duygusal Bağlılık	71	7	35	24,04	6,13
Devam Bağlılığı	71	15	35	23,07	4,65
Normatif Bağlılık	71	10	30	19,42	4,28

3.6.2.1. Memurların Örgütsel Bağlılıkları ve Alt Boyutları İle Cinsiyetleri Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

Aşağıdaki hipotezler alternatif hipotez olarak değerlendirilmelidir.

H₁: Memurlar cinsiyetlerine göre gruplandırıldıklarında kadın memurların genel örgütsel bağlılık düzeyiyle erkek memurların genel örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Memurlar cinsiyetlerine göre gruplandırıldıklarında kadın memurların duygusal bağlılık düzeyiyle erkek memurların duygusal bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Memurlar cinsiyetlerine göre gruplandırıldıklarında kadın memurların devam bağlılık düzeyiyle erkek memurların devam bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₄: Memurlar cinsiyetlerine göre gruplandırıldıklarında kadın memurların normatif bağlılık düzeyiyle erkek memurların normatif bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmada memurların genel, duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$). H₁, H₂, H₃ ve H₄ hipotezleri reddedilmiştir. Genel örgütsel bağlılık düzeyi ve alt boyutları için elde edilen skorların cinsiyetlere göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasında anlamlı farklılığın olmadığı bağımsız gruplarda t testi ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18:Memurların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Örgütsel Bağlılık	Kadın	12	68,92	7,55	0,746	0,458
	Erkek	59	66,05	10,96		
Duygusal Bağlılık	Kadın	12	25,25	3,98	0,964	0,338
	Erkek	59	23,80	6,48		
Devam Bağlılığı	Kadın	12	24,25	4,69	-0,005	0,996
	Erkek	59	22,83	4,64		
Normatif Bağlılık	Kadın	12	19,42	3,34	0,863	0,391
	Erkek	59	19,42	4,47		

3.6.2.2. Memurların Örgütsel Bağlılıkları ve Alt Boyutları İle Medeni Durumları Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

Aşağıdaki hipotezler alternatif hipotez olarak değerlendirilmelidir.

H₁: Memurlar medeni durumlarına göre gruplandırıldıklarında evli memurların genel örgütsel bağlılık düzeyiyle bekâr memurların genel örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Memurlar medeni durumlarına göre gruplandırıldıklarında evli memurların duygusal bağlılık düzeyiyle bekâr memurların duygusal bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Memurlar medeni durumlarına göre gruplandırıldıklarında evli memurların devam bağlılık düzeyiyle bekâr memurların devam bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₄: Memurlar medeni durumlarına göre gruplandırıldıklarında evli memurların normatif bağlılık düzeyiyle bekâr memurların normatif bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmada memurların genel, duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$). H₁, H₂, H₃ ve H₄ hipotezleri reddedilmiştir. Evli ve bekâr memurların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında fark olmadığı istatistiksel olarak söylenebilir. Genel örgütsel bağlılık düzeyi ve alt boyutları için elde edilen skorların medeni duruma göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasında anlamlı farklılığın olmadığı bağımsız gruplarda t testi ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19: Memurların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Medeni durum	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Örgütsel Bağlılık	Evli	52	67,44	10,48	1,310	0,195
	Bekâr	19	64,05	10,32		
Duygusal Bağlılık	Evli	52	24,62	5,71	0,478	0,634
	Bekâr	19	22,47	7,09		
Devam Bağlılığı	Evli	52	23,23	4,55	0,563	0,575
	Bekâr	19	22,63	5,00		
Normatif Bağlılık	Evli	52	19,60	4,32	1,211	0,230
	Bekâr	19	18,95	4,24		

3.6.2.3. Memurların Örgütsel Bağlılıkları ve Alt Boyutları İle Yaşları Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

Aşağıdaki hipotezler alternatif hipotez olarak değerlendirilmelidir.

H₁: Memurlar yaş gruplarına göre sınıflandırıldıklarında genel örgütsel bağlılık düzeyi açısından bu gruplar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Memurlar yaş gruplarına göre sınıflandırıldıklarında duygusal bağlılık düzeyi açısından bu gruplar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Memurlar yaş gruplarına göre sınıflandırıldıklarında devam bağlılık düzeyi açısından bu gruplar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₄: Memurlar yaş gruplarına göre sınıflandırıldıklarında normatif bağlılık düzeyi açısından bu gruplar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmada memurların genel, duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$). H₁, H₂, H₃ ve H₄ hipotezleri reddedilmiştir. Farklı yaş grubundaki memurların örgütsel bağlılık düzeylerinin istatistiksel olarak aynı olduğu söylenebilir. Genel örgütsel bağlılık düzeyi ve alt boyutları için elde edilen skorların yaşa göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasında anlamlı farklılığın olmadığı tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20: Memurların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

	Yaş grupları	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Örgütsel Bağlılık	20-30	26	65,35	10,15	0,196	0,899
	31-40	23	66,96	9,64		
	41-50	11	67,00	15,28		
	51 ve üzeri	11	68,00	8,07		
	Toplam	71	66,54	10,47		
Duygusal Bağlılık	20-30	26	23,12	7,23	1,013	0,392
	31-40	23	23,57	5,15		
	41-50	11	24,45	6,76		
	51 ve üzeri	11	26,82	4,12		
	Toplam	71	24,04	6,13		
Devam Bağlılığı	20-30	26	23,00	4,94	0,886	0,453
	31-40	23	23,52	4,44		
	41-50	11	24,18	5,02		
	51 ve üzeri	11	21,18	3,97		
	Toplam	71	23,07	4,65		
Normatif Bağlılık	20-30	26	19,23	3,89	0,382	0,766
	31-40	23	19,87	3,61		
	41-50	11	18,36	6,56		
	51 ve üzeri	11	20,00	4,05		
	Toplam	71	19,42	4,28		

3.6.2.4. Memurların Örgütsel Bağlılıkları ve Alt Boyutları İle Eğitim Durumları Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

Aşağıdaki hipotezler alternatif hipotez olarak değerlendirilmelidir.

H₁: Memurlar eğitim durumlarına göre sınıflandırıldıklarında genel örgütsel bağlılık düzeyi açısından bu sınıflar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Memurlar eğitim durumlarına göre sınıflandırıldıklarında duygusal bağlılık düzeyi açısından bu sınıflar arasında anlamlı bir farklılık vardır. .

H₃: Memurlar eğitim durumlarına göre sınıflandırıldıklarında devam bağlılık düzeyi açısından bu sınıflar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₄: Memurlar eğitim durumlarına göre sınıflandırıldıklarında normatif bağlılık düzeyi açısından bu sınıflar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Memurların örgütsel bağlılık düzeyleri ve alt boyutları incelendiğinde; duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyinin geneli eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir. ($p < 0,05$). H₁, H₂ ve H₄ hipotezleri

kabul edilmiştir. Devam bağlılığı alt ölçeği ise eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 21: Memurların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	Eğitim durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Örgütsel Bağlılık	Lise ve dengi	10	69,50	11,13	4,790	0,011
	Ön lisans (yüksek okul)	9	75,00	10,37		
	Lisans ve lisansüstü	52	64,50	9,66		
	Toplam	71	66,54	10,47		
Duygusal Bağlılık	Lise ve dengi	10	26,50	5,25	3,437	0,038
	Ön lisans (yüksek okul)	9	27,67	4,27		
	Lisans ve lisansüstü	52	22,94	6,25		
	Toplam	71	24,04	6,13		
Devam Bağlılığı	Lise ve dengi	10	22,40	4,60	0,505	0,606
	Ön lisans (yüksek okul)	9	24,44	5,15		
	Lisans ve lisansüstü	52	22,96	4,61		
	Toplam	71	23,07	4,65		
Normatif Bağlılık	Lise ve dengi	10	20,60	4,55	4,766	0,012
	Ön lisans (yüksek okul)	9	22,89	4,34		
	Lisans ve lisansüstü	52	18,60	3,93		
	Toplam	71	19,42	4,28		

Hangi eğitim sınıfının diğerlerinden farklı olduğu TUKEY testi ile tespit edilmiştir. Lisans ve lisansüstü mezuniyete sahip çalışanların normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri diğer mezuniyet düzeyine sahip çalışanlardan anlamlı derecede farklı olarak bulunmuştur.

Tablo 22: Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık İçin Tukey Testi

	(I) Eğitim durumu	Ortalama Farkı	Std. Hata	p	
Örgütsel Bağlılık	Lise ve dengi	Ön lisans (yüksek okul)	-5,50	4,57	0,46
		Lisans üzeri	5,00	3,44	0,32
	Ön lisans (yüksek okul)	Lise ve dengi	5,50	4,57	0,46
		Lisans üzeri	10,50	3,59	0,01
	Lisans üzeri	Lise ve dengi	-5,00	3,44	0,32
		Ön lisans (yüksek okul)	-10,50	3,59	0,01
Duygusal Bağlılık	Lise ve dengi	Ön lisans (yüksek okul)	-1,166	4,54	0,07
		Lisans üzeri	3,55	3,40	0,04
	Ön lisans (yüksek okul)	Lise ve dengi	1,16	4,54	0,19
		Lisans üzeri	4,72	3,56	0,02
	Lisans üzeri	Lise ve dengi	-3,55	3,40	0,07
		Ön lisans (yüksek okul)	-4,72	3,56	0,04
Normatif Bağlılık	Lise ve dengi	Ön lisans (yüksek okul)	-2,28	1,87	0,44
		Lisans üzeri	2,00	1,40	0,33
	Ön lisans (yüksek okul)	Lise ve dengi	2,28	1,87	0,44
		Lisans üzeri	4,29	1,47	0,01
	Lisans üzeri	Lise ve dengi	-2,00	1,40	0,33
		Ön lisans (yüksek okul)	-4,29	1,47	0,01

3.6.2.5. Memurların Örgütsel Bağlılıkları ve Alt Boyutları İle Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

Aşağıdaki hipotezler alternatif hipotez olarak değerlendirilmelidir.

H1: Memurlar iş yerindeki çalışma sürelerine göre sınıflandırıldıklarında genel örgütsel bağlılık düzeyi açısından bu sınıflar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2: Memurlar iş yerindeki çalışma sürelerine göre sınıflandırıldıklarında duygusal bağlılık düzeyi açısından bu sınıflar arasında anlamlı bir farklılık vardır. .

H3: Memurlar iş yerindeki çalışma sürelerine göre sınıflandırıldıklarında devam bağlılık düzeyi açısından bu sınıflar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4: Memurlar iş yerindeki çalışma sürelerine göre sınıflandırıldıklarında normatif bağlılık düzeyi açısından bu sınıflar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmada memurların genel, duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$). H₁, H₂, H₃ ve H₄ hipotezleri reddedilmiştir. Farklı çalışma sürelerine sahip memurların örgütsel bağlılık düzeylerinin istatistiksel olarak aynı olduğu söylenebilir (Tablo 23).

Tablo 23: Memurların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Çalışma süresi (yıl)	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Örgütsel Bağlılık	0-10	50	65,84	10,21	0,344	0,794
	11-20	7	66,86	12,38		
	21-30	13	69,15	11,32		
	31 ve üzeri	1	65,00			
	Toplam	71	66,54	10,47		
Duygusal Bağlılık	0-10	50	23,40	6,57	1,183	0,323
	11-20	7	23,86	5,01		
	21-30	13	26,85	4,41		
	31 ve üzeri	1	21,00			
	Toplam	71	24,04	6,13		
Devam Bağlılığı	0-10	50	23,22	4,73	0,173	0,915
	11-20	7	23,57	5,32		
	21-30	13	22,31	4,40		
	31 ve üzeri	1	22,00			
	Toplam	71	23,07	4,65		
Normatif Bağlılık	0-10	50	19,22	4,09	0,229	0,876
	11-20	7	19,43	4,12		
	21-30	13	20,00	5,39		
	31 ve üzeri	1	22,00			
	Toplam	71	19,42	4,28		

3.6.3. Memurların İş Tatmin Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Birlikte İlişkilerin İncelenmesi

Aşağıdaki hipotezler alternatif hipotez olarak değerlendirilmelidir.

H₁: Memurların genel iş tatmin düzeyleri ile genel örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı, doğrusal bir ilişki vardır.

H₂: Memurların genel iş tatmin düzeyleri ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.

H₃: Memurların genel iş tatmin düzeyleri ile devam bağlılık düzeyleri arasında anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.

H4: Memurların genel iş tatmin düzeyleri ile normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.

H5: Memurların içsel iş tatmin düzeyleri ile genel örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.

H6: Memurların içsel iş tatmin düzeyleri ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.

H7: Memurların içsel iş tatmin düzeyleri ile devam bağlılık düzeyleri arasında anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.

H8: Memurların içsel iş tatmin düzeyleri ile normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.

H9: Memurların dışsal iş tatmin düzeyleri ile genel örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.

H10: Memurların dışsal iş tatmin düzeyleri ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.

H11: Memurların dışsal iş tatmin düzeyleri ile devam bağlılık düzeyleri arasında anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.

H12: Memurların dışsal iş tatmin düzeyleri ile normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.

Araştırmada memurların genel iş tatmin düzeyleri ile genel örgütsel bağlılık düzeyleri arasında %71,7 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı doğrusal bir ilişki bulunmuştur. Memurların genel iş tatmin düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır. ($p < 0,05$) H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Memurların genel iş tatmin düzeyleri ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak %80,9 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı doğrusal bir ilişki bulunmuştur. Memurların genel iş tatmin düzeyleri arttıkça duygusal bağlılık düzeyleri de artmaktadır. ($p < 0,05$) H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

Memurların genel iş tatmin düzeyleri ile devam bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı doğrusal bir ilişki saptanamamıştır. ($p > 0,05$) H₃ hipotezi reddedilmiştir.

Memurların genel iş tatmin düzeyleri ile normatif bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak %51 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı doğrusal bir ilişki bulunmuştur.

Memurların genel iş tatmin düzeyleri arttıkça normatif bağlılık düzeyleri de artmaktadır. ($p < 0,05$) H₄ hipotezi kabul edilmiştir.

Memurların içsel iş tatmin düzeyleri ile genel örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak %65,5 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı doğrusal bir ilişki bulunmuştur. Memurların içsel iş tatmin düzeyleri arttıkça genel örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır. ($p < 0,05$) H₅ hipotezi kabul edilmiştir.

Memurların içsel iş tatmin düzeyleri ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak %78,6 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı doğrusal bir ilişki bulunmuştur. Memurların içsel iş tatmin düzeyleri arttıkça duygusal bağlılık düzeyleri de artmaktadır. ($p < 0,05$) H₆ hipotezi kabul edilmiştir.

Memurların içsel iş tatmin düzeyleri ile devam bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı doğrusal bir ilişki saptanamamıştır. ($p > 0,05$) H₇ hipotezi reddedilmiştir.

Memurların içsel iş tatmin düzeyleri ile normatif bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak %47 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı doğrusal bir ilişki bulunmuştur. Memurların içsel iş tatmin düzeyleri arttıkça normatif bağlılık düzeyleri de artmaktadır. ($p < 0,05$) H₈ hipotezi kabul edilmiştir.

Memurların dışsal iş tatmin düzeyleri ile genel örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak %68,2 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı doğrusal bir ilişki bulunmuştur. Memurların dışsal iş tatmin düzeyleri arttıkça genel örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır. ($p < 0,05$) H₉ hipotezi kabul edilmiştir.

Memurların dışsal iş tatmin düzeyleri ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak %70 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı doğrusal bir ilişki bulunmuştur. Memurların dışsal iş tatmin düzeyleri arttıkça duygusal bağlılık düzeyleri de artmaktadır. ($p < 0,05$) H₁₀ hipotezi kabul edilmiştir.

Memurların dışsal iş tatmin düzeyleri ile devam bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı doğrusal bir ilişki saptanamamıştır. ($p > 0,05$) H₁₁ hipotezi reddedilmiştir.

Memurların dışsal iş tatmin düzeyleri ile normatif bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak %47,8 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı doğrusal bir ilişki

bulunmuştur. Memurların dışsal iş tatmin düzeyleri arttıkça normatif bağlılık düzeyleri de artmaktadır. ($p < 0,05$) H_{12} hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 24).

Tablo 24: Memurların İş Tatmin Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
İç Faktörler	r	,786**	,006	,470**	,655**
	p	,000	,964	,000	,000
Dış Faktörler	r	,700**	,173	,478**	,682**
	p	,000	,150	,000	,000
İş Tatmini	r	,809**	,079	,510**	,717**
	p	,000	,514	,000	,000

** 0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon.

SONUÇ

Günümüz ortamında faaliyetlerini daha etkin ve verimli hale getirmek daha kaliteli ürün veya hizmet üretmek isteyen, ister kamu kurumları isterse özel sektör işletmeleri için yadsınamayacak öneme sahip olan insan kaynağına sahip olmak tek başına yeterli olmamaktadır. Sahip olunan insan kaynağından maksimum fayda elde edebilmek için çalışanların işin bütünü hakkındaki duygu ve düşüncelerinin olumlu hale getirilmesi ve insan kaynağının devamlılığının sağlanabilmesi son derece önem arz etmektedir. Bu da iş tatmini ve örgütsel bağlılık konularının örgütler açısından önemini ortaya koymaktadır.

Memurların iş tatminlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine olan etkisinin, memurların iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin, memurların iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasını amaçlayan bu çalışmada, öncelikle iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarına ilişkin teorik çerçeveye daha sonra Bilecik İl Özel İdaresi'nde çalışan memurlara yönelik bir uygulama çalışmasına yer verilmiştir.

Araştırmanın amaçları ve varsayımları doğrultusunda elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar:

- Araştırmaya katılanların %83,1'ini erkek memurlar oluştururken; %16,9'unu ise kadın memurlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan memurların geneli erkektir.
- Araştırmaya katılanların %73,2'sini evli memurlar oluştururken; %26,8'ini bekâr memurlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan memurların geneli evlidir.
- Araştırmaya katılanların çoğunluğunu 26-30 yaş aralığında bulunan memurlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan memurların %56,3'ü 26-35 yaş arasındadır. Araştırmaya katılan memurlar genel itibariyle genç çalışanlardan oluşmaktadır.

- Araştırmaya katılan memurların çoğunluğunu lisans mezunu memurlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan memurların %85,9'u üniversite mezunudur. Araştırmaya katılan memurlar genel itibariyle eğitim seviyesi yüksek çalışanlardan oluşmaktadır.
- Araştırmaya katılan memurların çoğunluğu 0-5 yıl çalışma süresine sahiptir. Araştırmaya katılan memurların %70,4'ü 0-10 yıl çalışma süresine sahiptir. Araştırmaya katılan memurlar genel itibariyle genç çalışanlardan oluştuğundan çalışma süreleride çoğunlukla çok fazla değildir.

Memurların iş tatmin düzeylerine ilişkin sonuçlar:

- Araştırmaya katılan memurlara uygulanan anket sonucunda memurların iş tatmin düzeyleri ortalamasının 71,38 puan olduğu anlaşılmıştır.
- Araştırmaya katılan memurların, cinsiyetleri, medeni halleri, yaşları ve çalışma süreleri ile iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna varılmıştır.
- Araştırmaya katılan memurların eğitim durumları ile iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel açıdan $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Ön lisans mezunlarının içsel iş tatmin düzeylerinin diğer eğitim düzeylerinden daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Ön lisans mezunlarının genel tatmin düzeylerinin diğer eğitim düzeylerine göre de daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Memurların örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin sonuçlar:

- Araştırmaya katılan memurlara uygulanan anket sonucunda, memurların örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamasının 66,54 puan olduğu anlaşılmıştır.
- Araştırmaya katılan memurların, cinsiyetleri, medeni halleri, yaşları ve çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna varılmıştır.
- Araştırmaya katılan memurların eğitim durumları ile duygusal, normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan $p<0,05$

düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Memurların devam bağlılıklarının ise eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Lisans ve lisansüstü mezuniyete sahip memurların normatif, duygusal ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin diğer mezuniyet düzeylerine göre daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

Memurların iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki birlikte ilişkilerine yönelik sonuçlar:

- Araştırmaya katılan memurların genel, içsel ve dışsal iş tatmin düzeyleri ile genel örgütsel, duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü doğrusal ilişkiler saptanmışken memurların genel örgütsel, içsel ve dışsal iş tatmin düzeyleri ile devam bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir doğrusal ilişki saptanamamıştır.
- Araştırmaya katılan memurların genel, içsel ve dışsal iş tatminlerinin yükseldikçe örgütsel bağlılık düzeylerinin de yükseldiği, bu yükselişin memurların duygusal bağlılıklarında daha güçlü bir şekilde gerçekleştiği görülmektedir.

Sonuç olarak kamu kurumlarında daha kaliteli hizmet üretebilmek için memurların iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseltilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda ise memurların mümkün olduğunca eğitim düzeylerine, yetenek ve kişiliklerine uygun işlerde görevlendirilmesi; memurlara yetkilerine paralel olarak sorumluluk verilmesi ve bu sorumlulukların yerine getirilmesinde onlara güvenilmesi; kamu kurumlarındaki yönetici ihtiyacının karşılanmasında vekâleten yönetici atanmasının önüne geçilmesi, bunun yerine unvan değişikliği, görevde yükselme gibi sınavların düzenli olarak açılarak memurların yükselme olanaklarının da sağlanması gerekmektedir. Bunların yanında, kamu kurumlarında yöneticilerce mümkün olduğunca daha esnek ve daha katılımcı örgüt yapıları oluşturulması ve memurlara yasalarca tanınan imkânların (servis, yemek, kreş vb.) kullanılmasından kaçınılmaması gerekmektedir.

Bilecik İl Özel İdaresi personelini kapsayan bu araştırmanın değişik kamu kurumlarında da uygulanması kamu sektöründe çalışanların iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi açısından faydalı olacaktır. Ayrıca, sadece memurları kapsayan bu çalışma farklı pozisyonlarda çalışanlara personele (işçi, taşeron, sözleşmeli) yönelik de uygulanabilir.

KAYNAKLAR

- Abaan, S. ve S., Duygulu, (2007), “Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi”, *Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, C:14, S.2, ss. 61-73.
- Ada, N., İ. Alver ve F. Atlı, (2008), “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, C:8, S:2, ss.487-518.
- Akbulut, K., (2009), *Futbol Teknik Adamlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde.
- Akgündüz, S., (2006), *Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Çalışma*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Akıncı, Z., (2002), “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, C:2, S:4, ss. 1-25.
- Akpınar, A.T., (2007), *Örgütsel Öğrenme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki:Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora tezi, İstanbul.
- Aksu, (2012), N., “İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Polis Bilimleri Dergisi*, C:14, S:1, ss. 59-79.
- Aktay, D.D., (2010), *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Hastanede Bir Uygulama*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Al, A., (2007), *Üniversitelerdeki Yabancı Diller Birimleri Yöneticilerinin Yönetmelik Yeterlik Düzeyi ile İngilizce Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Araştırılması*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Albayrak, E.G., (2007), *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Allanazarov, Y., (2008), *Personel Güçlendirme ve Algılanan Kontrolün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kültürlerarası Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- Aslan, Ş., (2008), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki ilişkilerin Araştırılması”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C:15, S:2, ss. 3-9.

Ateş, G., (2005), *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Aydoğan, O., (2008), *İş Stresinin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T., (2004), “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması”, *Akdeniz İİBF Dergisi*, C:4, S:7, ss.1-30.

Balay, F., (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Barlı, Ö., (2008), *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*, Aktif Yayınevi, Erzurum.

Barutçugil, İ., (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Başaran, E., (2000), *Örgütsel Davranış (İnsanın Üretim Gücü)*, Feryal Matbaası, Ankara.

Baştemur, Y., (2006), *İş Tatmini İle Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.

Başığit, A., (2006), *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Bayram, L., (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, C: 125, S:59, ss.5-11

Baysal, A.C., (1993), *Çalışma Yaşamında İnsan*, Avcıol Basım Yayın, Fakülte Yayın No:225, İstanbul.

Bolat, O.İ. ve T. Bolat, (2008), “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:11, S:19, ss.75-94.

Budak, A.,(2006), *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesislerinde Bir Uygulama*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Bülbül, M., (2007), *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.

Çelik, H.N., (2006), *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.

Çetin, Ö.M., (2004), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Çetinel, E., (2008), *Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Çöl, G., (2004), “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C:6, D:2, ss.3-5

Çöp, S., (2007), *Türkiye ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algularına İlişkin Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Çulha, O., (2008), *Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Dağdeviren, E., (2007), *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Dalgın, T., (2008), *Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması ve İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Uygulama*, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla.

Demirel, Y. ve Z., Seçkin, (2011), “Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, S:56, ss.99-119.

Demirgil, A., (2008), *İşletmelerde Mobing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Dikmen, A.A., (1995), “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, C:50, S:3, ss.115-117.

Doğan, S. ve S. Kılıç, (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, S:29, ss.37-61.

Doğan, S., ve Ö. Demiral, (2000), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, S:82, ss.47-80.

Duman, C.,(2006), *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Coğrafya Öğretmenlerinin İş Tatmini*, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Durna, U. ve V. Eren, (2005), “Üç Bağlılık Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C:6, S:2, ss.210-219.

Elbir, Ö., (2006), *Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Kütahya Ceza Kurumu’nda bir Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Erdem, A.,R., (1997), “İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları”, *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, C:4, S:3, ss. 73-75

Erdoğan, İ., (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 266/158, İstanbul.

Erdoğan, H., (2006), *Resmi Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki; İstanbul Örneği*, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Eren, E., (1993), *Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, E., (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, E., (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Eroğlu, F., (1998), *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınevi, İstanbul.

Ferik, F., (2002),“Öz-Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkileri”, *Active Dergisi*, C:4, S:3, ss.4-18.

Genç, N. ve O., Demiroğen, (1994), *Yönetim El Kitabı*, Birey Yayıncılık, Erzurum.

Göksu, T., (2002), “Maslow’un İhtiyaçlar (Güdüler) Piramidi ve Polisin Yabancılaşma Olgusu”, *Polis Bilimleri Dergisi*, C:4, S:3, ss.27-48.

Güçlü, H., (2006), *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir.

Güçlü, N., (2003), “Örgüt Kültürü”, *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S:6, ss.147-159.

Gül, H., (2002), “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C:2, S:1, ss. 45-47.

Güner, A.R., (2007), *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

Gür, D., (2006), *Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi; Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş. Uygulaması*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Gürkan, G.Ç., (2006), *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

Güven, M., (2006), *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

İrban, H., (2004), *Jandarma Okullar Komutanlığı Öğretim Başkanlığı Personelinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

İnce, M. ve H. Gül, (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi.

Karaca, S.B., (2001), *İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

Karcioğlu, F., ve S. Akbaş., (2010), "İş Yerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi", *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, C:24, S:3, ss.7-13.

Kaya, O., (2007), *Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Kaya, Y., (2007), *İstanbul İli, Anadolu Yakası, Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Keleş, H.N., (2006), *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.

Koçel, T, (1998), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.

Koçel, T, (2001), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.

Konuk, M., (2006), *İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Köse, S., (2008), *Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Gıda İşletmesinde Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Mercan, M., (2006), *Örgütlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon.

Oksay, A., (2005), *Çalışanlarda İş Tatmini Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Özdevecioğlu, M. ve A. Aktaş, (2007), “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, C:1, S:28, ss.1-22.

Özer, P. S. ve T. Topaloğlu, (2008), *Motivasyonda Kapsam Kuramları*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Özkaya, M.O., İ. D. Kocakoç ve E. Karaa, (2006), “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C:3, S:2, ss.4-32.

Pehlivan, İ.,(1991), “Örgütün Davranışsal Sorunlarını Azaltma Yaklaşımları”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, C:23, S:1, ss.69-164.

Poyraz, K. ve B. Kama, (2008), “Algılanan iş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, C:13, S:2, ss.6-29.

Saklan, A., (2010), *Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Samadov, S., (2006), *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Sarıkamış, Ç., (2006), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş. 'de Bir Uygulama*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul.

Sığırı, Ü., (2007), “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C:7, S:2, ss.261-278.

Silah, M., (2001), *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitabevi, Ankara.

Somuncu, F., (2008), *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

- Soysal, A., (2009), “İş Yaşamında Stres”, *Çimento İşverenler Dergisi*, C:22, S:1, ss. 34-40.
- Sürgevil, O., (2007), *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Şahin, N., (2007), *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, S., (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yelken Basım Yayım, Konya.
- Şimşek, M.Ş., (2005), *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset Yayıncılık, 8. Baskı, Konya.
- Tayfun, A., K., Palavar ve S., Çöp, (2010), ”İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C:2, S:4, ss.3-18.
- Telman, N. ve Ünsal, P., (2004), *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Tiryaki, T., (2005), *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Türk, S., (2007), *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Üstün, A., (2009), “Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon”, *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, C:23, S:3, ss.602-608.
- Yelboğa, A., (2007), “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, C:4, S:2, ss.30-67.
- Yıldırım, D.Ş., (2006), *Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler*, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yılmaz, K., (2007), *İstanbul İli, Anadolu Yakası, Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yüksel, Ö., (1990), *Personel Organizasyonu*, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara.

EKLER

Ek 1-ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Bu anket; Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, yüksek lisans programı için “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Bir Kamu Kurumunda Araştırılması” çalışmasına katkı sağlaması amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma sonuçlarına ulaşmada, siz Bilecik İl Özel İdaresi çalışanlarının anketlere vereceği cevaplar büyük önem taşımaktadır.

Anketteki sorulara vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel bir araştırma için kullanılacak ve araştırmanın çok önemli bir boyutunu oluşturacaktır. Bu nedenle tüm soruları dikkatle okuyup cevaplamanız ve yanıtız soru bırakmamanız gerekmektedir. Ankette adınızı belirtmenize gerek yoktur.

Soruları cevaplariken göstereceğiniz içtenlik ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Muhammet KARAGÜZEL
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz? a) Kadın b) Erkek

2. Medeni haliniz? a) Evli b) Bekâr

3. Yaş grubunuz?

a) 20-25 b) 26-30 c) 31-35 d) 36-40 e) 41-45 f) 46-50 g) 51 ve üstü

4. Eğitim durumunuz?

a) İlköğretim b) Lise ve dengi c) Ön lisans (yüksek okul) d) Lisans e) Lisansüstü

5. Bu kurumdaki toplam çalışma süreniz?

a) 0-5 b) 6-10 c) 11-15 d) 16-20 e) 21-25 f) 26-30 g) 31 ve üzeri

İKİNCİ BÖLÜM İŞ TATMİNİ

Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatle okuduktan sonra kendinize yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki kutucuğa çarpı (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz.

		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Yaptığım işten her zaman memnuniyet duyuyorum					
2	İşimde bağımsız çalışma imkanımın olduğunu düşünüyorum					
3	İşimde arada sırada tekdüzelikten uzaklaşarak değişik şeyler yapma şansım oluyor					
4	İşimin toplum içerisinde "saygın kişi" olma şansını bana verdiğini düşünüyorum					
5	İş ortamımdaki yöneticilerin yönetim tarzından memnunum					
6	Yöneticilerin karar verme yeteneklerini memnun edici buluyorum					
7	Kurumumda bana verilen sorumluluğu memnun edici buluyorum					
8	İşimi, bana garantili bir gelecek sunması bakımından yeterli buluyorum					
9	Yaptığım işi başkaları için bir şeyler yapabilme hissi açısından yeterli buluyorum					
10	Diğer çalışanların yönlendirilmesinde aldığım yetkiden memnunum					
11	Kendi bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım					
12	İşimi, işle ilgili alınan kararların uygulamaya konulması açısından memnun edici buluyorum					
13	Aldığım ücretin yaptığım iş için yeterli olduğunu düşünüyorum					
14	Yaptığım işle ileride terfi şansı elde edeceğimi düşünüyorum					
15	Kendi fikir ve kanaatlerimi kullanabildiğim bir işte çalışmaktayım					
16	İşim bana kendi yöntemlerimi kullanma serbestliği tanıyor					
17	Çalışma şartlarını ve saatlerini uygun buluyorum					
18	Kurumumdaki arkadaşlık ilişkilerinin, işimden duyduğum memnuniyeti etkileyeceğini düşünüyorum					
19	Yapılan işin takdiri açısından işimi memnun edici buluyorum					
20	Bugün işe girecek olsam çalıştığım kuruma tekrar başvuruda bulunurum					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Aşağıda çalıştığınız kuruma ilişkin hisleriniz ve düşüncelerinizle ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen verilen ifadeleri dikkatle okuduktan sonra ifadenin karşısındaki kutucuğa çarpı (X) işareti koyarak bu ifadelerden her birine ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Meslek hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyuyorum					
2	Kurumumun problemlerini kendi problemlerim gibi görüyorum					
3	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum					
4	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum					
5	Bu kurumun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var					
6	Çalıştığım bu kuruma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum					
7	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum					
8	İstesem bile şuan bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olur					
9	Şuan bu kurumdan ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü alt üst olur					
10	Şuan bu kurumda kalmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir (zorunluluktur)					
11	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum					
12	Benim için bu kurumdan ayrılmaman olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.					
13	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum					
14	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmamın ciddi kişisel kayıplar getireceğidir. Başka bir firma/kurum burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir					
15	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum					
16	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor					
17	Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirim					
18	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor					
19	Bu kurumdan şimdi ayrılmamanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum					
20	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum					



T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÖĞRENCİ ÖZGEÇMİŞ FORMU

Fotoğraf

Adı-Soyadı	Muhammet KARAGÜZEL		
Lisans Öğrenimi	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	Doğum Yeri	Trabzon/Tonya
Yüksek Lisans Öğrenimi	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi	Doğum Tarihi	20.03.1988

İlk, orta ve lise öğrenimimi Bursa ilinin Orhangazi ilçesinde tamamladı. 2010 yılında Bilecik İl Özel İdaresi'nin v.h.k.i. kadrosuna atandı ve 2 yıl aynı kurumda çalıştıktan sonra Bursa İl Özel İdaresi'ne tayin oldu. Daha sonra 2014 Mart ayı itibariyle büyükşehirlerdeki il özel idarelerinin kapatılması nedeniyle Bursa Büyükşehir Belediyesi'ne ataması yapıldı. Bu atama ile eş zamanlı olarak da Bursa Valiliği Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı'na geçici olarak görevlendirildi. Halen Bursa Valiliği Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı'nda geçici görevlendirilme suretiyle çalışmakta ve Bursa ilinde ikamet etmektedir.

İLETİŞİM BİLGİLERİ

ADRES: Tekke Mah. İkinci Aralık Sok. No:6 Kat:6 Orhangazi/BURSA.

GSM: 05439584121

E-Posta: muhammet.karaguzel@icisleri.gov.tr