

T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI  
VE İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

HAZIRLAYAN

DOÇ. DR. Bünyamin AKDEMİR Abdulkadir Ahmed Warsame

MALATYA - 2015



T.C.

**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİSANSÜSTÜ**

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI  
VE İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan:**

**Abdulkadir Ahmed Warsame**

**Danışman:**

**Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR**

**MALATYA, 2015**

**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI VE  
İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ  
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Hazırlayan:

Abdulkadir Ahmed Warsame

Danışman:

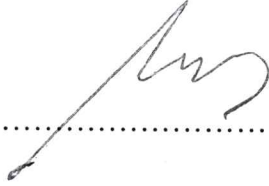
Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR


İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim -  
Öğrenim Yönetmeliğinin İŞLETME ANABİLİM DALI İçin öngördüğü  
YÜKSEK LİSANS TEZİ Olarak Hazırlanmıştır.

MALATYA, 2015

## KABUL VE ONAY SAYFASI


Abdukkadir Ahmet WARSAME tarafından hazırlanan “Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma 22.06.2015 yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Mehmet TİKİCİ.....

Doç.Dr. Bünyamin AKDEMİR(Danışman).....

Yrd. Doç. Dr. Cem AYDEN.....

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ..... tarih ve .....sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

  
Prof.Dr. Mehmet KARAGÖZ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ÖZET

Bu çalışma, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatmini düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığı tespi etmek ve ilişkinin yönünü ve derecesinin belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma verileri anket yöntemiyle elde edilmiştir. Anketler Puntland State Üniversitenin farklı bölümlerinde çalışan idari ve akademik personel üzerinde uygulanan 45 kişinin yanıtladığı verilerden oluşmaktadır. İş tatmini anketleri (Job Satisfaction Surveys) 1985 Spector tarafından ve örgütsel bağlılık anketleri (Organizational Commitment) 1980 Cook ve Wall tarafından geliştirilen anketler kullanılmıştır.

Üniversite çalışanların demografik bilgilerini elde etmeye yönelik kişisel bilgi formu, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminini ölçmeyi amaçlayan beş-faktör kişilik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeklere bağlı olarak oluşturulan anket sonucunda araştırma konusu veriler toplanmıştır. Araştırma verileri, SPSS 16.0 (Statistical package for Social Science for Windows 16.0) programı ile analiz edilmiştir.

Toplanan verilerin analizinde öncelikle üniversite çalışanlarına ait demografik değişkenlerin tanımlayıcı frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmıştır. Daha sonra çalışanların örgütsel bağlılıkları ölçeği ve iş tatmini ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanlar; demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığında belirlemek. Daha sonra Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır.

Araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlemek üzere Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ve iş tatmini arasında güçlü ilişki vardır.

**Anahtar Kelimeler:** İş tatmini, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık

## ABSTRACT

The Purpose of this study is to investigate the relationship between Job satisfaction and organizational commitment. The study design was descriptive case study and existing literature was used. Data was collected from both primary and secondary sources using questionnaires to collect primary data from a sample size of 45 respondents from Puntland State University (PSU). Frequency and percentages, weighted mean and researcher were utilized to analyze data. The study used facets of job satisfaction include: Pay, Promotion, Supervision Satisfaction, Benefit satisfaction, Rewards satisfaction, Operating procedures, Co-worker satisfaction, Work itself satisfaction and Communication satisfaction, and also the organizational commitment contains: Organizational identification, Organizational involvement, Organizational loyalty were measured by adapting Job Satisfaction Surveys (JSS) developed by Spector, 1985 and Organizational Commitment Survey (OCS) developed by Cook and Wall, 1980, the researcher used these instruments (JSS and OCS) for two reasons first it has direct correlation with research purposes and also the survey covered all facets of job satisfaction and organizational commitment furthermore the preparation of job satisfaction and organizational commitment needs time and If job satisfaction studies and organizational commitment are properly prepared, it will usually produce a number of important benefits.

Concerning the job satisfaction and organizational commitment level of PSU staff was collected by using items based on a response format of a five point Likert scale, ranging from strongly disagree (1) strongly disagree, (2) disagree, (3) Neither agree nor disagree, (4) agree, (5) strongly agree. As a result of analysis, it was found that there is significant relationship between job satisfaction and organizational commitment.

**Key Words:** Job satisfaction, organizational commitment, effective commitment, continuance commitment, normative commitment.

## ÖNSÖZ

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları örgütler açısından büyük öneme sahip olduğundan birçok araştırmacının ilgisini çekmiş ve önemli çalışmalara konu olmuşlardır. Bu önemli kavramların temelini de insan (çalışan) faktörü oluşturmuştur. Örgütlerin asıl amaçları insanların daha rahat, huzurlu bir şekilde yaşamalarını sağlamaktır. Bu amaçlarına ulaşabilmelerini sağlayan en önemli kaynak ise insandır. Her iki kavram da insan faktörünü temel almıştır. Çünkü insan, tüm örgütlerin değişen ve gelişen bir ortamda ayakta kalabilmelerini sağlayan birincil faktördür. İnsanların işlerinden tatmin olmaları ve çalıştıkları örgüte sadakatle bağlı olmaları bu örgütün geleceği için büyük önem arz etmektedir. Bu durumun günümüzde daha rahat anlaşılmasıyla çalışana verilen önem daha çok artmıştır.

Araştırma verileri anket yöntemiyle elde edilmiştir. Anketler Puntland State Üniversitenin farklı bölümlerinde çalışan idari ve sözleşmeli personel üzerinde uygulanan 45 kişinin yanıtladığı verilerden oluşmaktadır. İş tatmini anketlerinde (Job Satisfaction Surveys) 1985 Spector tarafından ve örgütsel bağlılık anketlerinde ise (Organizational Commitment) 1980 Cook ve Wall tarafından geliştirilen ölçekler kullanılmıştır.

Bu tez çalışmasında, büyük öneme sahip iki kavram arasındaki ilişki, literatür taraması yapıp detaylı incelenmiş ve bu iki kavramın çalışanlar üzerindeki etki ve sonuçlarının neler olduğu üzerinde durulmuştur. Bu araştırmanın başka araştırmacılara faydalı olmasını dilerim.

Tezin hazırlanma sürecinde bana destek olan ve yol gösteren değerli hocam, Sayın Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR'e göstermiş oldukları sabır, anlayış ve verdikleri desteklerden dolayı aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

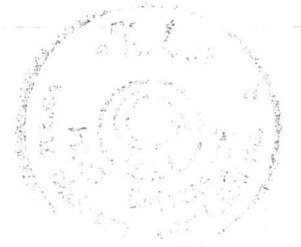
Abdulkadir Ahmed Warsame

Malatya

2015

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
TABLolar DİZİNİ .....	x
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1. İŞ TATMİNİ.....	3
1.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE TANIMI .....	3
1.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ.....	5
1.3. İŞ TATMİNİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ .....	6
1.3.1. İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİK.....	6
1.3.2. İŞ TATMİNİ VE VERİMLİLİK .....	7
1.3.3. İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON .....	8
1.3.4. İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS .....	9
1.4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	10
1.4.1. BİREYSEL FAKTÖRLER.....	10
1.4.1.1. YAŞ .....	10
1.4.1.2. CİNSİYET .....	11
1.4.1.3. MEDENİ HAL .....	12
1.4.1.4. EĞİTİM DÜZEYİ.....	12
1.4.1.5. KİŞİLİK.....	13
1.4.2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER .....	14
1.4.2.1. İŞİN NİTELİĞİ .....	14
1.4.2.2. ÇALIŞMA ARKADAŞLARI .....	15
1.4.2.3. ÜCRET.....	16
1.4.2.4. TERFİ.....	17
1.4.2.5. ÇALIŞMA KOŞULLARI .....	18
1.4.2.6. ÖRGÜTÜN YAPISI VE ÖZELLİKLERİ.....	19
1.4.2.7. YÖNETİM BİÇİMİ VE KARARLARA KATILMA.....	19





1.5.	İŞ TATMİNİNİ ARTTIRMA YÖNTEMLERİ .....	20
1.5.1.	İŞ TASARIMI .....	20
1.5.2.	İŞ ROTASYONU.....	20
1.5.3.	İŞİN ZENGİNLEŞTİRİLMESİ .....	22
1.5.4.	İŞİN GENİŞLETİLMESİ.....	23
1.6.	İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI.....	23
1.6.1.	PERFORMANS.....	24
1.6.2.	YAŞAM TATMİNİ .....	25
1.7.	İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI .....	25
1.8.	İŞ TATMİN ÖLÇÜM TEKNİKLERİ .....	26
1.8.1.	PORTER İHTİYAÇ VE TATMİN ANKETİ.....	26
1.8.2.	İŞ TANIMLAMA ENDEKSİ .....	27
1.8.3.	MINNESOTA TATMİN ÖLÇEĞİ,.....	27
	İKİNCİ BÖLÜM.....	28
2.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	28
2.1.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	28
2.2.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ.....	30
2.3.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ .....	32
2.3.1.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MESLEKİ BAĞLILIK.....	32
2.3.2.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL SADAKAT.....	33
2.3.3.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ ARKADAŞLARINA BAĞLILIK .....	34
2.3.4.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İTAAT.....	35
2.4.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ .....	35
2.4.1.	ÖRGÜTÜN TEMEL AMAÇ VE DEĞERLERİNİ KABULLENME .....	35
2.4.2.	KURUMSAL ÖZVERİLERDE BULUNMA.....	36
2.4.3.	KURUM ÜYELİĞİNİ DEVAM ETTİRMEDE GÜÇLÜ BİR İSTEK DUYMA.....	36
2.4.4.	KURUMLA BÜTÜNLEŞME VE KURUMU ÖZÜMSEME .....	37
2.5.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BİÇİMLERİ.....	37
2.5.1.	DAVRANIŞSAL BAĞLILIK BİÇİMİ .....	37
2.5.2.	DEVAMLILIK BAĞLILIK BİÇİMİ .....	38



2.5.3.	NORMATİF BAĞLILIK BİÇİMİ .....	39
2.6.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMASI .....	40
2.6.1.	ETZİONİ'NİN SINIFLANDIRMASI .....	40
2.6.2.	MOWDAY, STEERS VE PORTER' IN SINIFLAMASI .....	41
2.6.3.	ALLEN VE MEYER'IN SINIFLAMASI .....	41
2.6.3.1.	DUYGUSAL BAĞLILIK .....	42
2.6.3.2.	DEVAM BAĞLILIĞI .....	43
2.6.4.	BUCHANAN'IN SINIFLAMASI .....	44
2.6.5.	O' REILLY VE CHATMAN'IN SINIFLAMASI .....	45
2.6.6.	KANTER'IN SINIFLAMASI .....	46
2.7.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ .....	47
2.7.1.	DÜŞÜK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	47
2.7.2.	İLİMLİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	47
2.7.3.	YÜKSEK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	48
2.8.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	48
2.8.1.	KİŞİSEL FAKTÖRLER .....	49
2.8.2.	YAŞ .....	49
2.8.3.	CİNSİYET .....	50
2.8.4.	EĞİTİM DÜZEYİ .....	51
2.8.5.	MEDENİ HALİ .....	52
2.8.6.	HİZMET YILI .....	52
2.9.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI GELİŞTİRME ARAÇLARI .....	53
2.9.1.	KONTROL .....	53
2.9.2.	STRATEJİ VE VİZYON .....	53
2.9.3.	MÜCADELE GEREKTİREN İŞLER .....	54
2.9.4.	İŞBİRLİĞİ VE TAKIM ÇALIŞMASI .....	54
2.9.5.	ÇALIŞMA KÜLTÜRÜ .....	54
2.9.6.	ORTAK KAZANIMLAR .....	54
2.9.7.	İLETİŞİM .....	55
2.9.8.	İNSANLARA İLĞİ .....	55

2.9.9.	TEKNOLOJİ.....	55
2.9.10.	YETİŞTİRME VE GELİŞTİRME .....	55
2.10.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI.....	56
2.10.1.	PERFORMANS.....	56
2.10.2.	DEVAMSIZLIK VE İŞE GEÇ KALMA .....	57
2.10.3.	İŞGÜCÜ DEVİR ORANI .....	57
2.10.4.	STRES.....	59
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....		60
3. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .....		60
3.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	60
3.2.	ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM.....	61
3.3.	ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	62
3.4.	ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	62
3.5.	VERİ TOPLAMA VE ANALİZ YÖNTEMİ .....	63
3.6.	TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER VE KORELASYON ANALİZİ .....	65
3.6.1.	TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	65
3.6.2.	KORELASYON ANALİZLERİ.....	69
SONUÇ VE ÖNERİLER .....		74
KAYNAKÇA .....		77
ANKET.....		81

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 3.5.1 Anketin Güvenilirliği .....	64
Tablo 3.6.1.1 alışanların Cinsiyet Durumu.....	65
Tablo 3.6.1.2 alışanların EĞitim Düzeyleri.....	65
Tablo 3.6.1.3 alışma kategorisi (Akademik veya idare birimleri).....	66
Tablo 3.6.1.4 alışanların alışma Süresi (Kıdem).....	66
Tablo 3.6.1.5 Daha Önce alıştığı Yer .....	67
Tablo 3.6.1.6. Çalışanların İş Tatmini Etkileyen Faktörler.....	67
Tablo 3.6.1.7. Çalışanların Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Faktörler.....	69
Tablo 3.6.2.1 Korelasyon Analizi.....	70

## GİRİŞ

Küreselleşmenin bir sonucu olan hızlı değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmek yalnızca maddi kaynakları temin eden kurumlarla sağlanamamaktadır. Maddi kaynaklardan önce üzerinde durulması gereken unsurlar mevcuttur. Bu aşamada iş gören yani insan unsuru en önemli yeri almaktadır. İster kamu ister özel sektör olsun çalışan, bir kurumun temel taşıdır ve kurumun amaçlarına ulaşmasında en öncelikli faktördür. Kurum hedeflediği amaçlarına ulaşmada; kurumun işleyişine, değerlerine, inançlarına sıkı bir şekilde bağlı olan, kurumla özdeşleşen, kendini kurumun bir parçası olarak görüp kurumun amaç ve çıkarlarını kendi amaç ve çıkarları gibi benimseyen çalışanlara ihtiyaç duyar. Bu çalışanları kuruma çeken ve onları kurumda çalışmaya devam ettiren en önemli iki unsur “ iş tatmini ve örgütsel bağlılıktır”. Bu nedenle Puntland State University (PSU), mevcut çalışanlarını tatmin edip örgütsel bağlılıklarını artırmaya çalışmaktadırlar. İşinden tatmin olan çalışan, kendini kuruma daha yakın hissedecek ve örgütsel bağlılığı da artacaktır. Bu verilerden yola çıkarak iş tatmini ve örgütsel bağlılığın birbirinden etkilendiği ve karşılıklı bir ilişki içinde oldukları görülmektedir.

Uygun iş görenin bulunması ve yetiştirilmesi oldukça zor ve zaman alan bir kaynaktır. İşletmeler bu durumu göz önünde bulundurdıkları zaman mevcut çalışanlarının memnuniyet dereceleri üzerine yoğunlaşmalarının daha mantıklı olduğunu görmekteyiz. Çünkü işinden veya iş yerindeki herhangi bir faktörden kaynaklanan memnuniyetsizlik beraberinde verimsizliği getirecektir. İşletmeler bu tür olumsuzluklarla karşılaşmamak adına iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine daha fazla yoğunlaşıp bu konuya ilişkin çözüm odaklı birçok yöntem denemektedirler. Özellikle rekabet ortamında ayakta kalmaya çalışan çeşitli sektörlerde çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları büyük önem taşımaktadır. Günümüzde de bu tür olaylarla sık sık karşılaşmamız birçok araştırmacının bu konuya olan ilgilerini artırmaktadır. Bu araştırmanın amacı, Puntland State Üniversitesi'nin farklı bölümlerinde çalışan idari ve akademik personelin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını incelemek, ayrıca iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde iş tatmini kavramı ve tanımı, önemi, iş tatmininin benzer

kavramlarla ilişkisi, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatminine ilişkin ileri sürülen kavramlar, iş tatmini sağlanamayan işletmelerde karşılaşılan sorunlar ve iş tatmin ölçüm teknikleri incelenmiştir. İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı, önemi, örgütsel bağlılık kavramının benzer kavramlarla ilişkisi, örgütsel bağlılığın göstergeleri, biçimleri, örgütsel bağlılık sınıflandırması, örgütsel bağlılık düzeyleri, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise uygulama kısmına yer verilmiştir. İdari ve akademik çalışan yönelik yapılan çalışmada, idari ve akademik çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasında nasıl bir ilişkinin olduğu uygulanan anket sonucunda elde edilen veriler ve yapılan analizler ile belirlenmeye çalışılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. İŞ TATMİNİ

#### 1.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE TANIMI

İlk olarak 13. yy. da ortaya çıkan ve Latince 'de yeterli anlamına gelen "satis" kelimesinden türetilen "tatmin" kavramının yorumlanmasında iki temel ilke vardır. Bu ilkelerden birincisi tatmini, bir süreç, ikincisi ise sonuç olarak görür. Bir süreç olarak tatmine bakıldığında tatminin kendisinden çok, temelinde yatan unsurlar ve psikolojik süreçler üzerinde durulur. Sonuç açısından tatmin ise beklentinin karşılanması olarak görülebilir. İş doyumu olarak da adlandırılan iş tatminiyle ilgili literatürde çok sayıda tanım mevcuttur. Bunlardan bazıları şöyledir;

- İş tatmini, çalışanın işine karşı olan içsel dışsal ve genel bakışına ilişkin olumlu ya da olumsuz hislerini içermektedir (Daft, 2003, 549).
- İş tatmini bir iş görenin işinden istediği ile elde ettiğini karşılaştırması sonucunda göstermiş olduğu duygusal tepkiye verilen addır (Samad, 2006, 119).
- İş tatmini, bireyin arzuları ile çalıştığı isin yapısı birbirine uyduğu zaman gerçekleşen bir durumdur (Daft, 2003, 549).

İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır.

İş tatmini "İşten elde edilen maddi çıkarlar ve iş görenin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk" şeklinde tanımlanabilir (Odom; Boxx; Dunn, 2000:157-158). Eğer iş gören ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı gurur onun için tatmin kaynağı olacaktır. İş tatmini, iş görenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin",



beraberce çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” akla gelmektedir (Hoppock, 1935, 351).

İş tatmini, örgütsel psikoloji, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetiminde üzerinde birçok araştırma yapılmış önemli konulardan biridir. Tatmin kişinin yaşamından, işinden, çevresinden ve ilişkilerinden mutluluk duyması ve bunu içsel olarak hissetmesini ifade etmektedir. (Odom; Boxx; Dunn, 2000:169) İş tatmininin anlamına yönelik farklı birçok tanım söz konusudur. Genel anlamda iş tatmini, personelin işlerinden duydukları hoşnutluğu ifade etmektedir. İş tatmini, işin özellikleriyle personelin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen bir olgudur. İş tatmini, bireyin görevinden ayrı olarak, işyerinin fiziki ve sosyal durumuna yönelik duygusal tepkisidir (Porter; All;1974: 603).

İş tatmini temel anlamıyla insanların işlerini ne kadar sevdiklerini ifade eder (Churchil; Ford; Walker, 1974: 214). İş, kişinin önem verdiği şeyleri ne ölçüde sağlıyorsa, kişinin işten alacağı tatmin de o oranda fazla olacaktır. İş tatmini, işin özellikleri ile kişinin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Bireyin aldığı eğitim ve edindiği alışkanlıklar doğrultusunda, çalıştığı veya çalışacağı işe ilişkin bir takım beklentileri vardır. Bireysel arzular ve yapılan işin şartlarının birbirleriyle olan karmaşık etkileşimi, kişinin iş tatminini ortaya çıkarır. Kişinin işinden beklediği getiriler istediği doğrultuda olmadığında ise tatminsizlik ortaya çıkacaktır.

İş tatmini, iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle iş görenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve iş görenin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur. Yani iş tatmini, çalışanların işine devamlılığı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için önemli bir unsurdur ve bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal tepkileridir (Lak; Mathebula, 2009:25). İş tatmini çalışanların iş ve çalışma ortamından bekledikleri ile algıladıkları durum arasındaki fark olarak belirtilmektedir. Çalışanlar işlerinden bekledikleri sonuçları elde ettikleri oranda işlerinden tatmin duyarlar. Çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması örgütte verimliliği ve işe bağlılığı artırırken, işgücü devir hızını ve işe devamsızlıkları düşürür. Bu tür sonuçlar ise örgüt tarafından arzulanan hedeflere ulaşmaya yardımcı olur.

Bazı araştırmacılar iş tatmini ve tatminsizliğinin kişinin işinden ne beklediği,



çevrenin kendisine ne tür imkân ve fırsatlar sunduğu veya o çevreden ne elde edebildiği arasındaki farkın derecesi tarafından belirlendiğini ileri sürmektedirler. Bu durum ise kişinin tatmin olma sınırına göre değişiklik gösterecektir, bazı insanların tatmin olduğu düzey, bazıları için tatminsizlik düzeyi olacaktır. İş tatmininin, çalışanların motivasyon ve performansları, iş yeri devamsızlığı, iş gören devri ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan anlamlı ilişkisi, örgütlerin ve akademisyenlerin bu kavrama olan ilgilerini arttırmıştır. Literatürde de bu kavramın birçok tutum ve davranışla ilişkili olduğu görülmektedir. Böylece konu geniş bir yelpazede incelenmektedir. Bu kavramların neden ve sonuçları birçok araştırmacı için de çalışma konusu olmuştur. Luhtans iş tatmininin üç önemli boyutu olduğunu öne sürmüştür. Bunlar (Daft, 2003:549):

1. İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Bu özelliğinden dolayı gözlenemez, sadece ifade edilebilir.
2. İş tatmini, kazançlar ile beklentiler arasındaki ilişkiye bağlıdır. Çalışan için önemli olan beklentilerinin ne kadarının karşılandığı veya kazancın ne derecede olduğudur.
3. İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb.

## 1.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

İş tatmini konusu hem özel sektörde hem de kamu sektöründe oldukça önemli bir yere sahiptir. Örgütlerin amaçlarına en iyi şekilde ulaşmalarında ve devamlılıklarını sürdürmelerinde etkili olan en önemli faktörlerden biri iş tatminini sağlamaktır. Kurumun çalışanına yönelik yapacağı çalışmalar, iş tatminini ve ardından başarıyı getirecektir. Eğer bir çalışanın elde ettiği başarıları yöneticisi tarafından veya diğer kurum çalışanları tarafından değer verilirse çalışan kurumu ile bir bütün haline gelir ve hoşnutluğu daha da artmaya başlar. Bir çalışanın yaptığı iş gerçekten iyiyse ve takdire layıkça onun yöneticisi tarafından takdir edilmesi sadece çalışana değil örgüte de çok şey kazandıracaktır. Çalışanların işle ilgili tutumlarının önemi 1930'larda yapılan Hawthorne araştırmalarıyla anlaşılmaya başlanmıştır, İşletmelerde iş tatminine artan ilgi çeşitli nedenlere dayanmaktadır. Bu nedelerden başlıcaları;(Laka; Mathebula, 2009: 26-27).

1. Toplumsal Gelişme ve Bilinçlenme: Toplumların ekonomik gelişmeleriyle paralel olarak belirli bir maddi geçim düzeyine ulaşan bireylerin ihtiyaçları da değişmiştir. Eğitim düzeyinin yükselmesi beklentileri de değiştirmiştir.
2. Toplumsal gelişmeye paralel olarak örgütsel gelişmede söz konusudur. İşletmelerde mevcut iş, şekil ve gerekleri de değişmeye başlamıştır. Başlangıçta performansı iyileştirme isteği ile başlayan bu ilgi yakın zamanlarda sosyal sorumluluk şekline dönüşmüştür.
3. ABD’de 1930’larda sendikacılığın canlılık kazanması, güçlü sendikalar kurulması ve 1937’de Wagnerr işçi-işveren ilişkileri yasasının çıkarılması ile toplu pazarlığın hukuki bir varlık kazanmasında o ülkede iş tatminine ilgiyi arttırmıştır.
4. İşletmelerde örgütsel değişim uygulama gereği ve yeniliğe direniş ve yeniliği kabul ettirme gereği iş tatminini ayrıca ilgi konusu yapmıştır.
5. İş tatmininin çalışma yaşamında geniş yer tutmasının ve önemli olmasının daha birçok sebebi vardır, bunlardan birincisi, iş tatminini arttırmak verimliliği arttırmaktır. İkincisi, çalışan tatminini yükseltmenin içsel insani değeri vardır, Ek olarak, iş tatminini arttırmanın başka olumlu yönleri de mevcuttur. Örneğin: örgütsel vatandaşlık davranışları artar, yaşam tatmini artar, örgütsel amaca zararlı olan davranışlar ve devamsızlık azalır.

İş tatmininin önemini, çalışanlar açısından, işletmeler açısından ve yönetici açısından önemi olmak üzere üç önemli başlık altında inceleyebiliriz. (Balay, 2000: 16).

### **1.3. İŞ TATMİNİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ**

Yapılan birçok çalışmadan da görüldüğü gibi iş tatmininin performans, tükenmişlik, verimlilik ve motivasyon kavramlarıyla ilişkili olduğu görülmektedir.

#### **1.3.1. İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİK**

Tükenmişlik kavramı literatürde ilk kez 1974 yılında Freudenberger tarafından kullanılmıştır. Tükenmişlikle ilgili ilk çalışmalar bir sağlık hizmetleri kuruluşunda psikolog olarak çalışan Freudenberger (1975) ve bir sosyal psikolog olan ve iş yerlerinde duyguları araştıran Maslach (1976) tarafından yapılmıştır. Tükenmişlik kavramı insanlarla ilgili işlerde çalışanlar arasında görülen enerji tükenmesi, güç kaybı ve karşılanmayan istekler sonucu duygusal tükenme ile sonuçlanan mesleksi bir stres olarak tanımlanır. Bu tanım

birbirinden bağımsız olarak Herbert Freudenberger ve Christina Maslach tarafından yapıldığı ileri sürülmektedir (S. Samad, 2006:120).

Morley ve arkadaşlarına göre tükenmişlik; iş tatminsizliği veya stres ile birbirine karıştırılan bir kavramdır, fakat tükenmişliğin bunlardan farklı olarak hem işle ilgili ve hem de diğer faktörlere özgü bir olgu olduğu ileri sürülmüştür. Tükenmişlik kavramının sözlük anlamı; “enerji, güç ya da kaynakların aşırı talepler yoluyla tükenmesi, yorulma başarısız olma” şeklindedir. Bireyin enerji kaynaklarının stres yapıcı koşullar altında azalmasını ifade eden tükenmişlik sendromu, çalışma yaşamının değişik evrelerinde ortaya çıkabilir. Tükenmişlik sendromu, sürekli bir değişken olup “ya hep ya hiç” şeklinde sınıflandırılmamaktadır. Tükenmişlik, insanların başarılı olamadığı zamanlarda ortaya çıkan ve içten içe yıpranmalarına sebep olan bir durumdur (Durna; Eren, 2005:210).

Tükenmişlik ve iş tatmini bir birine bağlı iki kavramdır. Birinin artması diğerinin azalmasına sebep olur. Tükenmişlik, insanları olumsuz duygular içinde bırakan psikolojik bir olaydır. İş tatmini ise insanların yaptıkları işe karşı yöneticilerinin veya çalışma arkadaşlarının olumlu düşünceleri ile karşılaşması sonucunda hissettiği memnuniyet duygusudur (Laka; Mathebula, 2009: 29).

### **1.3.2. İŞ TATMİNİ VE VERİMLİLİK**

Verimlilik, ne kadar iyi görünürse görünsün, gerçekten ne kadar iyi olursa olsun bugünkü durumu daha da iyileştirmek arzusudur, Ekonomik ve sosyal hayatın değişen şartlara sürekli olarak uydurulmasıdır. Yeni teknik ve yöntemlerin uygulanmasında gösterilen sürekli çabalardır. Verimlilik bir ülkenin kalkınmışlık seviyesinin en önemli ölçütlerinden birisidir. Ülkede yapılan üretime karşılık tüketilen kaynakları belirlemeye yönelik bir kavram olarak kullanılmaktadır. Değişen sosyo-ekonomik koşullar ve doğal dengeler nedeniyle verimlilik kavramı ekonomik ve örgütsel yeteneklerin yanı sıra doğal yaşamı ve çevreyi korumak, çalışanlara iyi bir yaşam ve çalışma şartları sağlamak, koşulları ve kaynakları en akılcı bir biçimde kullanmak gibi bazı özelliklere tanımlanır hale getirmektedir. İyi bir yaşam ve çalışma şartları sağlamak çalışanın iş tatminini sağlayıp verimliliği de artıracaktır (Daft, 2003:545).

Eğer bir sistem olarak bakarsak iş tatmini ve verimliliğin yuvarlak bir ilişki içinde olduğunu görürüz. Sonuç olarak, başarı ödül ve memnuniyet sağlar, bu sayede algıladığımız beklentiler ise çabamızın artmasına sebep olur. Çabanın artması ise memnuniyetin artmasına sebep olur. Bu formüle sadık kalırsak, yüksek memnuniyetin yüksek verimlilik getireceğini de söyleyebiliriz (Daft, 2003:547).

Yöneticiler çalışanlara fazla yetki verdikçe, onları alınan önemli kararlara kattıkça, başarılarını ödüllendirdikçe çalışanlarda verimlilik düzeyi artar. Fakat bir de bilim adamlarının araştırmalarına bakmakta fayda var: Vroom'a göre, iş tatmini ile verimlilik arasında pozitif fakat düşük bir ilişki var. DeBren ise, iş tatmininin her zaman yüksek verim getireceğinin yanlış bir düşünce olduğunu savunuyor. Bu sonuçlardan yola çıkarak iş tatmini ve verimlilik arasında doğrudan bir ilişki olmadığı ortaya çıkıyor. Bu iki kavram arasında pozitif veya negatif bir ilişkinin elde edilebilmesi çalışanların yaptıkları işlerin değerlendirilmesi veya değerlendirilmemesine bağlıdır (Daft, 2003:548).

### 1.3.3. İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON

İnsan gücüne verilen önem her geçen gün daha da artmaktadır. İşte bu noktada "çalışanların tatmini" ve "motivasyon" kavramları devreye girmektedir. İnsanlar davranışını istenilen doğrultuya yönlendiren belli bir amaç için harekete geçiren güçleri motivasyon olarak tanımlamaktadır (Daft, 2003:548).

Motivasyonda amaçlanan:

- Çalışanların örgütte kalmalarını,
- Yaratıcı gizli güçlerini kullanmalarını,
- İş başarılarının arttırılmasını sağlamaktır.

Çalışanları kurum yararına hareket etmek için motive etmek ve onları uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek sorumluluk almalarını sağlayacak problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelir. Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden kurumlar değil kendileri ise de en iyi uygulamaların olduğu kurumlar, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve

organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratır. Bu pozitif atmosfer yetenekleri geliştirme ve yenilerini edinme fırsatını ve güven duygusunu da içeren birçok yarar sağlar (Daft, 2003:552).

Motivasyon ve iş tatmini aralarında ilişki olan iki farklı kavramdır. Çalışanların bireysel istekleri ile iş hayatları ile ilgili istekleri uyumlu olduğu zaman onlarda memnuniyet duygusu ortaya çıkar. Bir çalışanın çalışırken hissettiği tatminle çalışma sonucunda hissettiği tatmin hiç benzer değildir. Bu durumda iş tatminini dışsal ve içsel tatmin olarak iki başlık altında inceleyebiliriz. Dışsal tatmin, çalışanın çalışırken, içsel tatmin ise çalıştıktan sonra hissettiği memnuniyet duygusuna denir. Eğer bir çalışanda iş tatmini varsa onun motive olmamasına sebep yok demektir. Aynı zamanda, motive olmuş birey, işinden memnun olan bireydir (Brooke, P. P.;Jr, Russell, D., Price, J. L., 1988: 150).

#### **1.3.4. İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS**

İş tatmininin örgütlerin temel kaynaklarından insan unsurunun etkinliğinin ve performansının artırılmasında önemli bir rol oynaması, örgütlerde iş tatminini etkileyen faktörlerin araştırılmasının önemini artırmaktadır. Performans, “belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya iş görenin davranış biçimi” olarak tanımlanabilir (Brooke, P. P., Jr, Russell, D.; Price, J. L. 1988: 155). Çalışanın ona verilen görevi yerine getirmek için gösterdiği gayret ve çabalardan oluşan başarı seviyesine performans denir. Görevin başarıya ulaşma derecesi de denebilir. Çalışanın performansı onun taşıdığı niteliklere ve değerlerine bağlıdır. Eğer işletme çalışanın başarısını değerlendirir ve onu ödüllendirirse bu davranış çalışanda iş tatmini duygusu oluşturur(Daft, 2003:554). İş tatminine ulaşmış bir çalışanın performansı da aynı doğrultuda olumlu bir gelişme gösterecektir. Emeginin karşılığını bulan çalışan gün geçtikçe var olan performansını nasıl artıracığı konusunda arayışlara girecektir.

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için iş görenin kişilik özelliklerinin yanı sıra, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi diğer destekleyici unsurların da olması gerekmektedir. İş tatmini yüksek iş görenlerin, iş tatmini düşük olan iş görenlere oranla daha fazla performans göstereceği beklenilmektedir (Daft, 2003:554).

#### 1.4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş tatmininin gelişmesinde işyerinin çalışanlarına sunduğu örgütsel olanaklar bir anlamda belirleyici olmaktadır. Ancak, çalışanlara gerekli örgütsel olanakların sağlanması iş tatmininin yaratılacağı garantisini vermemektedir. Çünkü her bir çalışanın sahip olduğu kişisel özellikler birbirinden farklıdır. Dolayısı ile çalışanların örgüte ilişkin koşullardan nasıl etkileneceği ve buna ilişkin nasıl tür bir tutum geliştireceği büyük oranda sahip oldukları kişisel faktörlere bağlıdır. Kişinin aldığı eğitim, iş deneyimi, sosyal çevresi gibi faktörler işe ve iş koşullarına ilişkin değerlendirmeleri şekillendirmekte ve tutum geliştirilmesinde etkileyici olmaktadır. Bu nedenle iş tatmini ya da tatminsizliğine neden olan faktörlerin incelenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda ele alınabilecek faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak sınıflandırılabilir (Hackman; Porter, 1968: 417).

##### 1.4.1. BİREYSEL FAKTÖRLER

İş tatmininin oluşmasında çok önemli bir etkiye sahip olan bireysel faktörler, kişinin doğuştan sahip olduğu çeşitli özellikler ile birlikte yaşamı boyunca elde ettiği deneyimlerle ilgilidir. Bu bağlamda kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi gibi faktörler kişinin içinde bulunduğu mevcut durumu algılamasını doğrudan etkilemektedir (Metcalf; Dick, 2001:213).

##### 1.4.1.1. YAŞ

Yaş ile iş tatmini arasında olumlu bağıntı olduğu saptanmıştır. Kişiler yaşlandıkça tatminleri artmaktadır. Genç işçilerin yükselme ve diğer işkollarına ilişkin aşırı beklentilerinin olması, tatminsiz olma olasılıklarını yükseltir. Glenn ve arkadaşları yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirdikleri araştırmada; yaşı büyük çalışanların genç olanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun en önemli nedeni ise, eğitim düzeyi yükseldikçe genç çalışanların işten beklentilerinin artmasına bağlı olarak iş tatmininin azalması olarak ifade edilmektedir (Randall,1990:370). Aynı zamanda araştırmalar yaşlı çalışanların daha çok iş ve hayat tecrübesine sahip olmalarından dolayı genç çalışanlara nazaran işlerine daha motive olduklarını ve daha fazla iş tatminine sahip olduklarını ortaya koyuyor.

Mottaz farklı yaş grupları ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasının sonucunda, genç çalışanların içsel motivasyona çok önem verdiğini, bu nedenle yaşı daha büyük çalışanlara göre iş değiştirmeyi daha eğlenceli buldukları görülmüştür. Yaşı daha büyük olan çalışanların ise dışsal motivasyon faktörlerine daha fazla önem verdikleri, buna bağlı olarak da ücret artışı ve iş yerinden sağlanan olanakların varlığına bağlı olarak iş tatmininin arttığı belirtilmektedir. Çalışanların yaşının ilerlemesi yaşamla ve işle ilgili beklentilerinin birçoğunun gerçekleştirilmiş olması nedeni ile iş tatmini düzeylerinin yaşın artması ile paralellik gösterdiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte, emeklilik zamanı yaklaşan çalışanlarda iş tatmininde azalma olduğu, bu durumun kişinin işten ayrıldığı zaman ne yapacağı endişesi ile ilgili olduğu açıklanmaktadır (Randall, 1990:373).

#### 1.4.1.2. CİNSİYET

Yapılan araştırmalar, cinsiyet faktörünün iş tatmini yaratılmasının da önemli bir etken olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmalar kadınların erkeklere göre daha tatminkâr olduğunu göstermiştir. Araştırmalara göre; kadınlar erkeklere göre daha az ücret aldıkları, ilerlemeleri için daha az fırsat olduğu ve profesyonel gelişim kaynakları daha sınırlı kullanım hakları olduğu halde erkeklere oranla daha yüksek tatmin düzeyi ifade etmektedir (Brooke, P. P., Jr, Russell, D.; Price, J. L. 1988: 145).

Kadınların, ailelerin ekonomik sorumluluğunu tam olarak yüklenmedikleri için, iş yaşamına ilişkin beklentilerin az, özlem düzeylerinin düşük olduğu, dolayısıyla aynı koşullarda erkeklere göre daha kolay iş tatmini sağladıkları, başka bir ifade ile benzer koşullarda kadınların iş tatminlerinin, erkeklerden yüksek olduğu şeklinde bir kanı vardır. Kadınların işlerinden daha fazla tatmin olmalarını açıklayan diğer bir sebep ise kadınların ve erkeklerin niteliklerinin farklı olması gibi yaptıkları iş türleri de farklıdır (Arnold, 2005:627). Henning ve Jardim kadın çalışanların özellikle işin planlanması aşamasıyla, yani bir işin başarılması için kullanılan yöntemlerle ilgilendiklerini ve iş için uyumu ve huzuru aradıklarını belirtmiştir. Erkekler ise daha çok sonuçlarla ilgilenerken tatmin olmaktadır.

Centres ve Bugental yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre; kadın çalışanlar, işin sosyal faktörlerine erkek çalışanlara oranla daha fazla değer verirken, erkek çalışanlar

işlerinde kendilerini gösterebilme fırsatı yaratmak ve bu fırsatı kullanmakta daha fazla istekli davrandıkları belirtilmektedir. Bu durum çalışanların iş tatmini ve tatminsizliği üzerinde etki yapmaktadır. Çalışanların erkek ya da kadın olmaları da çalıştıkları işe bağlı olarak beklentilerinin farklılaşmasına neden olmaktadır (Arnold,2005:629). Sonuçta iş tatmininin, kadın erkek ayırımından çok beklenti düzeyiyle ilgili olduğunu söylemek daha doğru bir yaklaşım olabilir.

#### **1.4.1.3. MEDENİ HAL**

Çalışanların evli veya bekâr olma durumlarının iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesi için yapılan araştırmalarda, medeni durum ile iş tatmini arasında çok anlamlı bir ilişki bulunmasa bile genel olarak, evli çalışanların bekâr çalışanlara göre daha fazla işinden tatmin sağladığı ortaya çıkarılmıştır. Bunun nedeni, evli çalışanların aile yaşamındaki tatminin işe yaygınlaştırılmasından veya evliliğin işle ilgili beklentileri değiştirmesinden kaynaklanabilmektedir. Evliliğin, kişinin yaşamını düzenlediği için işinden daha fazla tatmin olduğunu söylemek mümkün olabilmektedir (Ivanka;Menken, 2009: 345).

Bu özellikle ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir. Kuo ve Chen'in Tayvan'da IT çalışanları arasında yaptıkları araştırmaya göre, evli çalışanlar bekâr çalışanlara göre daha fazla iş tatminine sahipler. Bir başka araştırma, Cimete, Gencalp ve Keskin tarafından İstanbul'da iki üniversitenin hastanesinde 501 hemşire arasında yapılmıştır. Araştırma verilerine göre, boşanmış veya dul çalışanların bekâr çalışanlara nazaran işlerinden daha fazla tatmin oldukları görülmüştür. Evlilikle birlikte artan sorumluluğun ve paraya olan ihtiyacın artmasıyla böyle bir sonuç elde edildiği söylenebilir (Arnold, 2005: 628).

#### **1.4.1.4. EĞİTİM DÜZEYİ**

Eğitim düzeyi; iş görenlerin, toplumun eğitim gereksinimini sağlayan eğitim kurumlarından ne dereceye kadar yararlandığını ifade eden bir değişkendir. Eğitim düzeyi, iş görenlerin yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirmektedir. Eğitim iş tatmininin en önemli faktörlerinden birisi olup,



eğitim düzeyi, iş görenin tatmin düzeyini de etkileyen bir yapıya sahiptir. İş görenlerin eğitim düzeyleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek iş görenlerin genel iş tatminlerinin daha az eğitim görmüş iş görenlere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Glike, eğitimsel düzenlemede iş seviyesi ve tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek için araştırma yapmıştır. Bu çalışmanın amacı başkanlar, şef, akademik memurlar ve dekanlar arasında iş memnuniyeti açısından bir farklılık olup olmadığını belirlemektir. Glike, bu üç grup arasında iş, denetleme ve teşvik açısından önemli bir farklılık olduğunu bulmuştur. Araştırma sonucunda yüksek seviyede işleri olan katılımcıların diğerlerinden daha çok işlerinden memnun oldukları ortaya çıkmıştır (Ivanka Menken, 2009: 347).

Ancak bazı durumlarda eğitimi yüksek çalışanların özellikle ücret beklentilerinin de yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliğine düştükleri görülmektedir. Bazen de eğitimi yüksek çalışanların örgütsel ödüllere daha çok ulaşmaları ve daha çok ücret almaları söz konusu olduğundan iş tatminleri yükselmektedir. Sonuç olarak eğitim, zek, yaş ve mesleki konum ve ücret gibi değişkenler birbirinden soyutlanamadığı için belirsizlik doğmaktadır (Arnold,2005: 628).

#### **1.4.1.5. KIşILIK**

Kişilik yapılarının işe uygunluğu da iş tatminini etkileyen bir başka faktör olarak ele alınmalıdır. İşle ilgili beceriler kazandırılabilir ve yetkinlikler geliştirilebilir. Ancak duygusal olgunluğu yeterli olmayan, kendisini geliştiremeyen çalışanlar, ne kadar eğitimi ve zeki olursa olsun, kuruma yarardan çok zarar getirir. Kişilik, insanların önemli bireyselliklerini seçmeye yardım eder. Kişiliğin birçok yönleri, insanların örgüt içindeki davranışlarında kendisini gösterir. Her şeyden evvel kişilik, nispeten değişmez bir şeydir, bebeklik ve ocuk devresinin ilk safhalarında teşekkül eder. Artık teşekkül ettikten sonra da yetişkinin kişiliğini değiştirmek kolay olmaz. Bu bakımdan birey örgüte geldiği zamanda kişiliğini beraberinde getirecektir. İkincisi, kişisel karakteristik özellikler genel mahiyettedir. Yani bir insanın belli kişiliğini çeşitli durumlarda ortaya koymaya çalışır. Örgütsel bir role girdiği zaman kişiliğinden sıyrılmaz, ncs kişilik motive edilebilir. Bireyin ihtiyaçları, sıkıntıları, istekleri ya da kesinleşmiş eğilimleri kapsar (Stredwick,

2005:197).

İş görenin sahip olduğu kişiliğe bağlı olarak bir dizi değer yargıları, inançları vardır. Bazı iş görenler işlerinde bağımsız olmak ve yöneticilerinin kendilerine çok karışmasını istemezlerken; bazıları çalışma ortamını kendileri düzenlemeyi arzu etmekte, bazı iş görenler de zor işleri tercih etmekte ve başkalarının yapmakta zorlandığı işi başarmaktan haz duymaktadırlar (Porter, L.W.; All, 1974:607). İş görenin sosyal yapısının da iş tatmini üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Aile bağı zayıf olan, bireysel standardının altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlığı oluşturmamayan kişilerin iş tatmininin düşük olduğu yönünde bulgular mevcuttur.

#### **1.4.2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER**

Belirli bir örgütsel ortamda ve belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilen görev olarak algılanan iş, çalışanın bulunduğu işyerine sağladığı bir katkı ya da değer olarak da tanımlanabilir. Bu noktada çalışanın iş tatmini ifade edildiğinde iş ve iş ortamına yönelik olarak çok sayıda değişkenin etkisi ile gelişen tutumları söz konusu olmaktadır. Bu değişkenler, işin gerektirdiği bilgi düzeyi ve becerilerden, işin çalışana sağladığı sosyo-ekonomik çıkarılara kadar uzun bir liste halinde değerlendirilebilir (Stredwick ,2005:206).

##### **1.4.2.1. İŞİN NİTELİĞİ**

İş tatminini belirleyen en önemli unsurlardan birisi işin niteliğidir. İşin niteliği, çalışanın tatmininde önem kazanmaktadır. İşin niteliğini oluşturan unsurlar; işin gerektirdiği beceri çeşitliliği, işle özdeşleşme, işin anlamı, işin yapılırken çalışana tanıdığı özerklik ve performans hakkında alınan geribildirimdir. İşin monoton olmaması, çalışanı heyecanlandırması, sık sık başarıma şansı vermesi, kendini geliştirme fırsatı vermesi iş görenlerin tatminini arttırıyor (Stredwick,2005:207). Birey tarafından işin zevkli bir iş olarak algılanması; bireyin işine yönelik tutumunun olumlu olması anlamına gelmektedir. Bu nedenle bireyin işine yönelik algısı, tatmininde önemli bir unsurdur. 1960'larda geliştirilen hipotezde işin sıkıcı ve monoton olarak algılandığı durumlarda, çalışanın iş tatmin düzeyinin düştüğü kabul edilmiştir (Wiener, Y.,;Vardi, Y. 1980: 86).

İşin çeşitliliği, yaratıcılık gerektirmesi, hedeflerin güçlüğü iş görenin özel yetenek

ve bilgilere sahip olması gerekir. Zor veya değişken bir iş yapan, bazılarının ulaşamayacağı sonuçlara varabilen kişiler yaptıklarıyla mutluluk duyarlar. Kabul edilebilir düzeydeki zorluğun iş görenleri işe bağladığı bilinmektedir. Ancak işin zor veya kolay olması işgörenin taşıdığı özelliklere bağlıdır (Wiener, Y.; Vardi, Y., 1980: 88). Çalışanın yaptığı işin sonucunu görmesi, amaca ulaştığını algılaması da tatmin açısından önemlidir, yani bireye işine ilişkin bir geribildirim sağlamak, tatmini arttıracığı gibi aynı zamanda kendini geliştirmesi ve varsa hatalarını düzeltmesi açısından da önemlidir. Çalışanın yaptığı işe ilişkin herhangi bir geribildirim alamaması durumunda, ne şekilde bir yol aldığını fark edmeden işine devam edecek ve kendini işine vermesi güçleşecektir. Bu nedenle bireye yaptığı işe yönelik geribildirim vermek, gerek çalışanın tatmini gerekse yaptığı işe yönelik kendisini değerlendirebilmesi açısından gereklidir (Metcalf B; Dick, G., 2001:111).

#### 1.4.2.2. ÇALIŞMA ARKADAŞLARI

“İş arkadaşları ile ilişkiler”, tatmin edici bir iş boyutudur. Klasik bir iş ortamı dikkate alındığında, iş görenin çalıştığı işyerinde yönetici ve üstlerden daha çok sayıda iş arkadaşlarına sahip olacağı ve iletişimde bulunacağı aşikârdır. Dolayısıyla iş görenlerin iş arkadaşlarıyla ilişkide bulunma sıklığının, kendinden daha üst kademedeki kimselerle olan ilişkinin yoğunluğundan fazla olması beklenebilir. Bu tür bir örgüt ortamında iş arkadaşlarının iş görene işinde yardımcı olması, onunla pozitif yönde ilişki kurması ve onu ihtiyacı olduğu zamanlarda koruması iş görenin bulunduğu ortamdan zevk almasına ve işinden tatmin olmasına yol açacaktır (Wiener, Y.; Vardi, Y., 1980:90).

İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile olan ilişkiler ve bir yapının meydana getirmesinin sağladığı mutluluk olarak tanımlanmıştır. Bu tanımla birlikte iş tatmini ve çalışma arkadaşları arasındaki ilişki de rahatlıkla anlaşılabilir (Wiener, Y.; Vardi, Y., 1980:91). Birlikte çalışılan kişilerin sevilmesi, işyeri dışında da onlarla da arkadaşlık edilmesi, örgüt üyesini daha çok çalışma ortamına bağlayan ve görevlinin uyumuna katkıda bulunan bir etmendir. İş görenler arasında yoğun bir arkadaşlık ve dayanışma ortamının olması durumunda, bu ortam güven duygusunu geliştirmekte, çalışanların örgüte daha çok bağlanmalarını ve başarı sağlamalarını özendirir.

Birey işini sevmese bile, arkadaşlarıyla aynı ortamda olmaktan dolayı işinden mutluluk duyar. Eğer çalışanların kendileriyle özdeşleştirdikleri çalışma grubu ve iş arkadaşları olmaz ise iş tatmini olumsuz yönde etkilenir. Tek başına çalışanların kendilerini sosyal açıdan yalnız hissetmeleri, işlerini sevmemelerine neden olmakta ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Birbiriyle iletişim kurmayan çalışanların iş tatminleri azalmakta ve sosyal yalnızlığa itilmekte ve sonuçta işi terk etmelerine yol açmaktadır (O'Reilly, C. A.; Chantman, J. 1989:18).

Sonuçta kişinin içinde bulunduğu grup da iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede bir dizi biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar vardır. Bazı iş gruplarının başarıları, üyeleri arasındaki ilişkiler açısından model özelliğindedir. İş görenin başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması, hayat görüşü kendisine uygun insanlarla birlikte çalışması onun iş tatminini arttıracaktır. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan iş görenin iş tatmini artmaktadır (O'Reilly, C. A.; Chantman, J.,1989:19).

#### 1.4.2.3. ÜCRET

Ücret; günümüz işletmelerinin ekonomik ve sosyal politikalarının belirlenmesinde etkili olduğu kadar personel bakımından da önemli konuların başında gelir. Ücret; ekonomik, politik ve sosyal yaşamı etkileyen faktörler arasında ilk sırada yer almaktadır. Literatürde ücret, bir üretim faaliyetine bedensel veya düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye, emeği karşılığı olarak üretim miktarı, zaman veya başka bir ölçüye göre; belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen para olarak tanımlanmıştır (Stredwick,2005:210).

İş tatmini konusunda yapılan çalışmalar, tatmin ve tatminsizliğin temel unsurlarından biri olarak ücreti göstermektedir. Şüphesiz iş görenin işine karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi de belirleyecektir. Ancak, bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil iş görenler arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir. Bireyin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı iş görenlere göre ücretinin düşük olduğuna inanması iş tatminsizliği yaratmaktadır (Luthans, 1992:124).

Çalışanların ücrete ilişkin tutumları birbirinden farklı iki nedene dayanır. Bunlardan ilki kazanç sağlama ikincisi ise yapılan işin hakkını almanın ödülü olarak iş tatmini sağlama isteğidir. Kazanç sağlama işinde daha yaratıcı olmaya, devamlı ve tutarlı olmaya yönelen bir etken olarak kendini göstermiştir. Diğer yandan ücret çalışanlar için örgütün üretime yaptığı katkının hak edilmiş ödülü ve karşılığıdır.

David Levine demografik ve insan kaynakları faktörlerine göre, beklenenin üstünde olasılıklarının azaldığını ve daha fazla çalıştıklarını bulmuştur. ABD'deki bazı büyük şirketlerin çeşitli iş ünitelerinde gerçekleştirilen araştırmada ücretteki değişim ile verimdeki değişim arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu ortaya konmuştur (Luthans, 1992: 126).

Genel kanı olarak, ücret düzeyi arttıkça iş tatminin de artacağı beklenmektedir. Ancak yapılan araştırmalarda bu durumun her zaman bu şekilde sonuçlanmadığını göstermektedir. Bu son ifadeden de anlaşılacağı üzere ücret iş tatmini üzerinde büyük etkiye sahip olsa da iş tatmininin sağlanması için gerekli olan tek faktör değildir (Odom R. Y.; Boxx W.R.; Dunn M.G., 2000:177).

#### **1.4.2.4. TERFİ**

Terfi, işgörenin örgüt içerisinde daha üst kademedeki bir işe atanmasıdır, buna göre; işgören hâlihazırda bulunduğu görev kademesinden daha fazla sorumluluk gerektiren, daha yüksek ücretli, daha fazla ayrıcalıklı, daha geniş yetki ve hareket özgürlüğü tanıyan ve daha az gözetimin söz konusu olduğu bir üst pozisyonuna atanması durumunda, terfi olayı gerçekleşmiş olur (Ramsay N.,2001: 213).

İşgörenin işletme içinde daha yüksek bir konumdaki göreve getirilmesi hem tatmin olma duygusu yaratacak; hem de motivasyon artışı sağlayacaktır. Burada önemli olan, iş görenler için adil bir terfi politikası oluşturmaktır. Terfiler, bireyler için hem gelişme ve sorumluluk kazanma fırsatları sağlamakta; hem de bireyin sosyal statüsünü artırmaktadır. İşletmenin terfi uygulamalarını adil bir şekilde yapması iş tatmini ile yakından ilişkilidir. Çünkü terfi, kişinin başarılı olduğunun ve ileride başarılı olacağını tahmin edildiğinin bir göstergesidir. Ayrıca terfi, beraberinde statü ve maaş artışı da getirir. Terfi edemeyen bir

çalışan kendisine haksızlık yapıldığına inanıyorsa bu durum bir tatminsizlik kaynağıdır (Ramsay N.,2001: 214).

Çalışanların tatmininde oldukça önemli bir unsur olan kariyer olanakları, çoğu zaman bireylerin iş değiştirme gerekçelerinin başında gelmektedir. Çalıştığı işyerinde kariyer olanaklarının zayıf olduğunu anlayan birey, çoğunlukla daha iyi bir kariyer yolu bulabileceği işyerine geçmektedir. Yani bulunduğu işyerinde terfi edememesi durumunda işyerini değiştirme yolunu seçer. Bu noktada bireyin çalıştığı işletmede kariyer yollarının açık olması ve bunun çalışan tarafından bilinmesi, iş tatmini açısından önemlidir (Ramsay N.,2001: 216).

#### **1.4.2.5. ÇALIŞMA KOŞULLARI**

İş tatminini belirleyen faktörlerden bir diğeri olan “çalışma koşulları”, iş tatminini temelde iki şekilde etkilemektedir. İlk olarak, uygun olmayan ve yetersiz çalışma koşulları iş görenlerde “fiziksel rahatsızlıklara” yol açarken, ikinci olarak da çalışma hayatının zaman yönünden bireyin yaşamının büyük bir kısmını kapsamaması nedeniyle uygun olmayan çalışma koşulları işgörende “psikolojik sorunlara” sebep olabilir (Odom R. Y.; Boxx W.R.; Dunn M.G., 2000:78).

Bu kavram ile bir iş yerindeki sağlık, güvenlik ve rahatlığa ilişkin çalışma çevresi ifade edilmektedir. İş dünyasındaki hızlı değişim; işverenlerin, çalışanlarının sağlık ve güvenliğini koruyucu nitelikte çalışma koşulları hazırlamalarını zorunlu kılmıştır. Bu zorunluluk, hem işverenin çalışanlarına karşı yerine getirmesi gereken sosyal sorumluluğundan, hem de işverenin işgücü verimliliğini artırma gayesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle çalışma koşulları iyileştirilmeye başlanmış, çalışanların sağlık ve güvenliğinin korunmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır. Çalışanların sağlık ve güvenliklerinin korunması eylemi, onları çevresel kirlilikler, yüksek gürültü düzeyleri, korumasız makine, radyasyon vb. gibi tehlikelerden koruyan bir çalışma çevresi yaratmayı içermektedir (Luthans, 1992:128).

Genel olarak iş görenlerin ısı, ışık ve havalandırma sistemlerine sahip, yüksek gürültüden uzak, konforlu çalışma koşullarına sahip işyerlerinde çalışmaya eğilim

gösterdikleri bilinmektedir. Araştırmalar iş görenlerin tehlikesiz ve konforlu işletmelerde çalışmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Buna ek olarak evlerine yakın, temiz, yeterli ve modern araç gereçlerin kullanıldığı işletmeleri tercih ettikleri gözlenmektedir. İşletmeler, çalışma koşullarını iyileştirme adına, iş görenlerin boş zamanlarını geçirebilecekleri kantin, lokal ve spor salonu gibi sosyal tesisler kurmaktadır (Ramsay N.,2001: 217).

#### **1.4.2.6. ÖRGÜTÜN YAPISI VE ÖZELLİKLERİ**

Örgütün yapısı ve özellikleri iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt yapısı büyük olan işletmeler yapısı küçük olanlara nazaran daha çok dezavantaja sahiptir. Örgüt yapısı küçük olan işletmelerde çalışan sayısı daha az olduğu için çalışanlar bir biri ile daha fazla iletişimde oluyor ve daha fazla kaynaşılıyorlar. Bu da onların işlerine, örgütlerine olan sevgisini artırıyor. Aynı zamanda işletme küçük olduğu için yöneticiler de çalışanları ile birebir ilgilenebiliyor. Büyük işletmelerde ise bu her zaman mümkün olmayabiliyor (Robbins, 2003: 72).

#### **1.4.2.7. YÖNETİM BİÇİMİ VE KARARLARA KATILMA**

Yönetim biçimi, yönetimin çalışanlarına karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulama şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu, çalışanların iş tatminini etkilemektedir. Yapılan bilimsel çalışmalarda yönetim biçimi ve politikalarının çalışanların iş tatmini üzerinde iki şekilde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bunlardan birincisi, karar verme sürecinde çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, kişinin kendisine saygı duymasını ve tanıma ihtiyacını karşılayacaktır. Bu durum ise çalışanın iş tatminini etkileyecektir. İkincisi ise çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olmak, onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Karar alma süreçlerine katılan çalışanlar kendilerinin, düşüncelerinin örgüt tarafından önemsendiğini hissederler. Eğer çalışan bu süreçte bir karar sunmuşsa ve bu karar ileriki zamanda uygulamaya koyulmuşsa çalışan işine daha çok bağlanır ve tatmini artar (Robbins, 2003:74).

Yönetime katılmanın amaçladığı hususlardan biri de, yönetici veya işverenlerle yönetilenler arasında işbirliği kurarak işletmenin verimliliğini artırmaktır. Yönetime katılma, şu halde, psikolojik bir yakınlaşma özelliğine de sahiptir. Yöneticiler,

yönetilenlere böyle bir olanak tanıyarak, onların benlik gereksinmelerinin tatminini sağlamaktadır. Ayrıca uygulama sorunlarına daha yakın olan alt kademe elemanlarının iş görme ve işleri planlama konusundaki gerçekçi fikirlerinden yararlanan yöneticiler, yönetsel etkinliği ve verimliliği artırma olanaklarına kavuşmaktadırlar (Miller K., 2003:312).

## 1.5. İŞ TATMİNİNİ ARTTIRMA YÖNTEMLERİ

İş tatminin artırma yöntemleri başlığı altında; iş tasarımı, iş rotasyonu, işin zenginleştirilmesi, iş genişletme gibi konular incelenmeye çalışılacaktır.

### 1.5.1. İŞ TASARIMI

İş tasarımı yaygın olan bir yaklaşımla, “iş ve insan unsurlarını en uygun biçimde birleştirmek amacıyla işin içeriğinin, işe ilişkin ödüllerin ve işin niteliklerinin çeşitli şekillerde düzenlenmesi” olarak tanımlanmaktadır. İş tasarımı, iş tatmini ve verimlilik artışı amacıyla işlerin nitelik ve yapısını değiştirme süreci olarak ifade edilmektedir. İş tasarımı yapılacak belirli işleri, bu işleri başaracak yöntemleri ve bu işlerin diğer işlerle ilişkilerini incelemektedir. İş tasarımında yöneticiler yüksek bir motivasyon elde etmek için, yapılan işlerle ilgili güvenilir geribildirim sağlamalı ve çalışanda yaptığı işten dolayı sorumlu olduğu duygusu geliştirmelidirler. Bununla birlikte, çalışanlar işin tamamını veya anlamlı bir bölümünü tamamlamaktan dolayı daha fazla tatmin duymaktadırlar (Randall, D.,1990:370– 372).

### 1.5.2. İŞ ROTASYONU

İş rotasyonu, işletmelerde hem üst ve orta kademelerde hem de alt kademelerde yaygın olarak kullanılan bir eğitim yöntemidir. Üst ve orta kademe yöneticilerin çeşitli işlerde belirli sürelerle görevlendirildiği iş rotasyonundaki amaç, ileride çok önemli görevlere atanacak bu kişilerin, işletmede yer alan çeşitli fonksiyonları yakından tanımalarını sağlamak; onlara yönetim sorumluluğu yanında teknik beceriler de kazandırmaktır (Randall, D.,1990:370– 373).

İş rotasyonu çalışanların sistematik bir biçimde bir işten başka bir işe aktarılması sürecidir. Amaç iş özelleştirilmesi sonucunda gelişebilecek olan çalışanın iş tatminsizliğini



en düşük seviyeye getirmektir. Bu teknik iş genişletmeyle yakından ilişkilidir. Her iki teknik de personelin işten soğumasını azaltmak için, işin kapsamındaki görevlerin çeşitlendirilmesi ile ilgilidir. İş rotasyonunun iş genişlemesinden farkı; personelin yaptığı işlerin birbirinden tümüyle farklı olabilmesidir. Örneğin görevi üretim hattında bir kapağın vidalanması olan personele, bir süre için depolama bölümünde malzeme yerleştirme görevi veriliyorsa rotasyon uygulanıyor demektir. Ancak, personelin yerine getirdiği işler rutin ve benzer ise iş genişletme ve iş rotasyonu teknikleri fazlaca yarar sağlamaz. İş rotasyonu, personelin işten soğumasını azaltır, bilgi ve becerileri artırır, örgüt bölümleri ve gruplar arasındaki anlayış ve uyumu geliştirir ve personelin önüne yeni alternatifler çıkarır. (Ramsay N.,2001: 226). Çalışanın işletmenin çeşitli bölümlerinde belli sürelerde çalıştırılmasıyla gerek çalışan gerekse işletme çeşitli faydalar sağlarlar; bunların başlıcaları şöyle sıralanabilir: (Ramsay N.,2001: 227).

- Çalışan belli sürelerle değişik iş ve bölümlerde görevlendirilir ve işletmenin tüm faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olur.
- Çalışanın gözlemci sıfatıyla çalıştığı bölümlerde bölümün faaliyetleri, politikaları hakkında bilgi edinmesi sağlanır.
- Rotasyona tabi tutulan çalışanlar, bölümler arası ilişki ve iletişim hakkında bilgi sahibi olurlar.
- Çalışan geçici olarak boş bulunan yerlerde görevlendirilerek bu bölümlerin fonksiyonları, sorunları hakkında bilgilerini artırma imkânına sahip olmaktadır.

İşlerin son derece özelleşmesi sonucu ortaya çıkan monotonluğu bir dereceye kadar azaltabilmek için iş rotasyonu yoluna gidilmektedir. Bu uygulama sonucu çeşitli işlerde çalışan bireyler monotonluktan kurtulmakta ve ek yetenek kazanma şansına sahip olmaktadır. Bununla birlikte yapılan araştırmalarda bazı çalışanların işlerinin değiştirilmesini istemedikleri ortaya çıkmıştır. Bu kişiler işlerine kişisel mallarının bir parçası gözüyle bakmakta ve belirli bir işte uzmanlaşmanın kendilerine bir statü ve önem kazandırdığını düşünerek işleri değiştiği takdirde bu özelliklerini kaybedeceklerine inanmaktadırlar (Randall, D.,1990:370– 375).

### 1.5.3. İŞİN ZENGİNLEŞTİRİLMESİ

İşlerin içeriğini çalışan için daha çekici hale getirmek amacıyla, Herzberg iş zenginleştirme yöntemini geliştirmiştir. İşin zenginleştirilmesi ile kastedilen; işi yapan kimseye, yaptığı işle ilgili olarak daha fazla söz hakkı tanıma ve işin doğruluğu hakkında yargıya varmada daha büyük sorumluluk yüklemek yoluyla işin temel niteliğinde değişiklik yapma halidir.

İşler, iş görenlere daha karmaşık, zor görev ve sorumluluklar yüklenerek zenginleştirilebilir. Bu yaklaşım potansiyel olarak iş görenleri başa çıkabilecekleri tüm zorluklar, değişiklikler ve mücadelelerle karşı karşıya bırakır. Örneğin, asistan iş gören zaman zaman yöneticisinin iş yükünün bir kısmını üzerine alarak anahtar rol oynayacak kararlar verebilir. Bu yaklaşımın avantajı, insanların gizli kalmış yeteneklerini ve becerilerini kullanmalarına olanak vermesi ve kendilerini daha mutlu hissetmelerini sağlamaktır. Dezavantajı ise, iş görenin daha fazla bir iş istememesi ya da onun çevresindekilerin iş yükleri aynı kalıyorsa gücünmeleri ya da bu tip değişikliklerden ötürü işlerini kaybetmekle tehdit edildiklerini hissetmeleri olabilir (Randall, D.,1990:370– 376).

İş zenginleştirilme faaliyet alanının dikey yönde genişletilmesi olarak tanımlanmaktadır. İş zenginleştirme programları Herzberg'in güdüleme ve koruyucu faktörler üzerinde yaptığı araştırmalar sonunda ortaya çıkmıştır. Yapı olarak değişik nitelikte olan işlevsel iş grupları bir bütün hale getirilir. Böylece faaliyet alanı dikey yönde genişletilmiş ve değişik hiyerarşik kademedeki faaliyetler bir kişide toplanmış olur. İş zenginleştirme prensipleri ise şöyledir (Hoppock R., 2002: 512);

- Çalışanların planlamaya katılmasına izin verilmesi,
- Çalışanların kontrole katılmasına izin verilmesi,
- İş özgürlüğünün maksimize edilmesi,
- İşin güçlülüğünün artırılması,
- Çalışanların görevlerinin uzmanı olmalarına yardım edilmesi,
- İş başarımı hakkında geribildirim alınması,
- İşe ait bölümlerin tanımlanarak çalışana verilmesi.

Bu sistem temel olarak iş hayatının niteliği, kalitesi üzerinde durur. Bu yaklaşımın savunucuları, yönetici etiketine sahip olmayan kişilerin sorumluluklarının arttırılması, fazlaştırılmasını isterler. Bu yaklaşıma göre kişiler her bir seviyede yönetsel kararlara katılma isteğindedir. Tüm çalışanların karar verme sürecine katkıda bulunması otoritenin mümkün olan en alt seviyeye kadar indirilmesine yol açar(Arnold, J. 2005:639).

#### **1.5.4. İŞİN GENİŞLETİLMESİ**

Belirli bir işin, personelin daha çok ve daha çeşitli işi aynı anda yapabilecek şekilde yeniden düzenlenmesine, iş genişletmesi denilmektedir. Böylece işin döngüsü genişletilerek monotonluk azaltılmaktadır. Ayrıca işin yapılma zamanı daha esnek olmakta, kişilerin yetenek ve becerilerinden yararlanma oranı artmaktadır. İş genişletilmesinde çalışanların oryantasyonu gereklidir. Bu sayede çalışanların yeteneklerini, bilgilerini ve becerilerini geliştirmeleri sağlanmış olur (Ramsay N.,2001: 230).

İş'te değişikliğin son derece az veya hemen hemen hiç olmaması işlerde uzmanlaşmayı gerekli kılan ilkelerin çalışma koşullarına uygulanmasının bir sonucudur. İş genişletme, bir iş görenin sadece tek bir iş üzerinde ihtisaslaşması yerine onun birkaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelir. Bu nedenle iş genişletme uzmanlaşmanın yararlarını azaltır, sakıncalarını ortadan kaldırır ve monotonluğu önemli ölçüde azaltır.

İş genişletme iki türlü olabilir: Yatay iş genişletme ve dikey iş genişletme. Yatay iş genişletmede amaç, işin içeriğinin daha çok alt işlere olacak şekilde değiştirilmesidir. Bu şekilde iş gören zaman zaman bir işten diğerine geçmeyecek, aynı işte çeşitli görevler alacak ve bu da iş görenin iş tatminini arttıracaktır. Dikey iş genişletme ve iş zenginleştirme hemen hemen aynı anlamdadır. Burada iş görenin işi ile ilgili daha geniş yetkiler elde etmesi söz konusudur(işin planlama, denetleme ve yönlendirme yetkileri gibi) (Laka; Mathebula, 2009:37).

#### **1.6. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI**

İş tatmini sonuçları başlığı altında; performans ve yaşam tatmini konulara ele alınarak incelenmeye çalışılacaktır.

### 1.6.1. PERFORMANS

İş tatmini ve performans ilişkisini incelediğimizde üç tartışma ortaya çıkmaktadır, Bunlar: tatmin performansa neden olur, Performans tatmine neden olur, ödül hem performansa hem de tatmine neden olur şeklindedir. Birinci yaklaşımın gerçek olması durumunda yöneticilerin yapması gereken tek şey çalışanları mutlu etmektir, her ne kadar iş tatmini ve performans arasında basit ve direkt bir ilişki olduğuna dair kesin bir kanıt olmasa da; bazı davranış bilimciler bu ilişkinin duruma bağlı olarak farklı derecelerde olabileceğini savunmaktadır (Daft, 2003:561).

İş tatmini ve performans arasındaki ilişki kompleks işler için daha yüksektir, bu da kompleks işlerin daha fazla otonomi gerektirdiğini, dolayısıyla da bireylerin tatmin düzeyleri üzerinde daha fazla özgürlükleri olduğunu göstermektedir. İş tatmini ile performans arasındaki ikinci görüşe göre yüksek performans iş tatminine yol açmaktadır. Bu görüş şüphesiz doğrudur, yönetici iş göreninin iş tatminini daha yüksek performans ortaya koymasını sağlayarak yükseltebilir. O halde yönetici başlangıçta iş tatmini sağlamak yerine yüksek performans elde etmeye dönük çalışmalar yapmalıdır. Eğer iş görenler yüksek performans elde ettiğinde kendince önemli bir ödül alırsa sonuçta iş tatmini olacaktır (Ivanka; Menken, 2009: 355).

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi açıklayan üçüncü görüş ise, performans ve tatmine ödüllerin neden olduğudur, bu yaklaşıma göre ödüllendirme hem iş tatmini hem de iş performansını etkilemektedir. İşinde yüksek performans gösteren iş görenler bunun karşılığında başarıma duygusu gibi içsel ödüller veya ücret gibi dışsal ödüller kazanabilir, bu ödüller ise, iş görenlerin iş tatminini arttırmaktadır. Performansı düşük olan ve yöneticileri tarafından yeterli bulunmayan iş görenler ise, daha az ücret ve sınırlı yükselme olanaklarına razı olmaktadır. İş tatmini mutlaka belli sınırlar içinde performansı etkileyecektir her şeyden önce iş tatmini, organizasyonlarda uygulanan insan ilişkileri sisteminin temelidir, İnsanlar mutlu olursa, daha verimli çalışarak buna karşılık vereceklerdir (Arnold, 2005:643).

## 1.6.2. YAŞAM TATMİNİ

Çalışma yaşamındaki tatminin, yaşam tatmini; diğer yandan da genel yaşamdaki tatminin, çalışma yaşamındaki tatminini etkileyeceği yani yaşam tatmini ile iş tatmininin karşılıklı olarak birbirlerini etkileyecekleri sıkça dile getirilmektedir. Çalışma yaşamından alınan tatminin, yaşam tatminini etkilemesi doğaldır; çünkü "iş" bireyin yaşamının önemli öğelerinden birisidir. Yapılan araştırmalarda, yaşam tatmini iş alanının bir sonucu olarak görülmüş ve çalışmalar bu yönde kurgulanmıştır. Bireyin işi ile hayattan aldığı tatmin arasındaki ilişki üç türlü olabilmektedir (Porter, L.W.; ALL, 1974:611):

- Yayılmacı: İş yaşamı bireyin özel hayatına, özel hayatı da bireyin işine yayılmış durumdadır.
- Bölümleme: İş 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.

Bir kişinin hayatının bütünü veya belirli alanlarını yönlendiren bir dizi etkili inanç, davranış ve tutumlarla ilgili olarak algıladığı kalite düzeyi olarak nitelendirilen hayat kalitesinin yüksek oluşu kişinin hayat tatmininin çokluğuna işaret etmektedir, bir başka deyişle, bireyin iş ve aile tatminleri genel olarak hayat tatmininin de esas belirleyicileri sayılmaktadır (Porter, L.W.; All, 1974:612).

## 1.7. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır. Örgüt yöneticileri, örgütün istenilen hedeflere ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olan iş tatminini ve onu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için iş tatmini konusunda gereken özeni göstermelerinin kendileri ve örgütleri açısından önemini dikkate almalıdırlar. İş tatmininin sonuçları, personelin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı

edilemeyecek kadar önemlidir (Wiener Y. ;Vardi,Y.,1980: 86,96).

Bir çalışanın işine karşı olumlu duygu ve düşünceler beslemesi ve taşıması onun öncelikle mutluluğunu arttıracaktır. Bunun yanı sıra çalışanların işine bağlanması, verimli çalışması, huzurlu bir çalışma ortamı yaratmak için çaba harcaması vb. iş gücü firesinin azalması, iş gücü devir oranının düşmesi gibi önemli sayılabilecek sonuçları da beraberinde getirecektir. Davranış bilimcilerine göre işinden tatmin olmayan çalışan aşağıda sıralanan maddelerle davranışlarını belirler (Wiener Y. ;Vardi,Y.,1980: 94):

## **1.8. İŞ TATMİN ÖLÇÜM TEKNİKLERİ**

İş tatmini konusunda yapılan araştırmaların önemli bir bölümü, iş tatmininin ölçülmesi ile ilgilidir. Endüstri ve örgüt psikolojisinin ilk yıllarında, iş görenlerle yapılan görüşmeler ve açık uçlu sorularla incelenen bu konu, zamanla bir tutum ölçümü olarak standart ölçme araçlarıyla incelenmeye başlanmıştır, bunun başlıca nedeni, iş tatmininin çok boyutlu bir yapısının olmasıdır. Örneğin bir kişi, çalışma arkadaşlarından ve işin kendisinden çok memnun olabilir, fakat yönetimden ya da ilerleme olanaklarından hiç memnun olmayabilir. Endüstri ve örgüt kültürünün kaynakları incelendiğinde, bu amaçla hazırlanmış ve sıkça kullanılan pek çok ölçek bulunmaktadır (Porter, L.W.; ALL, 1974:613):

### **1.8.1. PORTER İHTİYAÇ VE TATMİN ANKETİ**

Porter'in geliştirmiş olduğu bu ölçek Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanmaktadır, Maslow'un teorisi insanın öncelikle birincil ihtiyaçlarının karşılanması (Fizyolojik ve güvenlik gereksinimler), daha sonra da ikincil ihtiyaçların (sevme, sevilme, sayma sayılma ve kendini kanıtlama ihtiyaçları) karşılanması gerektiğini ifade etmektedir. Porter buradan hareketle iş görenin algıladığı mevcut koşullar ile ideal Kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır (Porter, L.W.; ALL, 1974:614).

İş Tatmin Anketi: 1985 yılında Spector tarafından geliştirilen İş Tatmin Anketi dokuz grup ve 36 alt değişkenden oluşan bir ölçektir, İş tatmin ölçekleri içerisinde en çok kullanılan ölçektir. Ölçekteki dokuz grubun her birinin dörder alt değişkeni bulunmaktadır. İş tatmini anketinin uygulanmasında altılı ölçek kullanılmaktadır. Anketteki ana gruplar

ücret, terfi, yönetim, yan ödemeler, diğer ödüllendirmeler, çalışma şartları, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişimidir (Porter, L.W.; All, 1974: 616).

### 1.8.2. İŞ TANIMLAMA ENDEKSİ

1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin Tarafından geliştirilen bu ölçek beş ana grup ve 72 alt ifadeden oluşmaktadır. İş tatmini ölçmek için örgütsel araştırmalarda en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Ölçekte kullanılan değişkenlerle ilgili katılımcıların görüşlerini almak için üç seçenekli sorular kullanılmıştır. Smith, Kendal ve Hulin iş tatminini etkileyen, işe ilişkin önemli özellikleri gösteren beş iş boyutundan bahsetmektedirler. Bu özellikler şunlardır (Smith, Kendal, Hulin, 1969:201):

1. İşin kendisi: İşin ilginç olması, kişiye öğrenme olanağı sağlaması,
2. Ücret: İş görenler arasında ücret eşitliği, adil ücret.
3. Terfi: Yükselme olanağının bulunması
4. Yönetim: Yönetimin teknik ve davranışsal destek sağlama yeteneklerinin olması,
5. Çalışma Arkadaşları: İş arkadaşlarına teknik ve sosyal anlamda destek olma dereceleri.

### 1.8.3. MINNESOTA TATMİN ÖLÇEĞİ,

Ölçek, 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. 1985 yılında Aslı BAYCAN tarafından Türkçe' ye çevrilmiştir. 100 soruluk uzun ve 20 soruluk kısa olmak üzere iki ayrı form halinde kullanılmaktadır. Her bir ifade "hiç memnun değilim", "memnun değilim", "kararsızım", "memnunum", "çok memnunum" a kadar beş aşamalı likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir. Çalışanların işlerinden elde ettikleri tatmin ya da tatminsizliği ölçer. Önce çalışanların işlerinin genel yapısı ve işlerinin algı doğuran özellikleri ile tatmin sağlayan yönleri analiz edilir. Tatmin veya tatminsizliği doğuran etkenler birer ölçüm faktörü olarak düşünülür ve bu faktörlere bağlı olarak bir ölçek geliştirilir. Katılımcı kendine uygun olan bölümü işaretler ve sonuçta işin tatmin yaratan yönleri, çalışanların işten aldıkları tatmin, işin tatmin yaratan yönleri belirlenir (Paul E. Spector, 1997:35).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

1950'lerden bu yana örgütsel bağlılık kavramına ilişkin birçok araştırma yapılmış, örgütsel bağlılığın iş tatmini, verimlilik, motivasyon, işten ayrılma niyeti gibi kavramlarla ilişkileri araştırılmıştır. Fakat kavramın tanımına ilişkin fikir birliği sağlanamamıştır. Bunun sebebi örgütsel bağlılık kavramının, başta yönetim psikolojisi ve çalışma psikolojisi olmak üzere farklı disiplinlerden gelen bilim adamları tarafından farklı şekillerde yorumlanmasıdır. Örgütsel bağlılık genel olarak, çalışanın örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir.

Örgütsel bağlılık kavramı son zamanlarda işletmelerin üzerinde önemle durduğu konu haline gelmiştir. Yöneticiler çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının derecesini belirleyerek işletmenin durumunu gözden geçiriyorlar. Bağlılık derecesi yüksek veya düşük olabilir. Bu durum göz önünde bulundurularak işletme için fayda veya zarar faktörleri belirleniyor. Yüksek bağlılık derecesi varsa bu durumun nasıl korunacağı yolları araştırılıyor. Eğer düşük bağlılık derecesi mevcutsa çalışanların memnun olmadığı konular araştırılıyor ve bu duruma karşı önlem alınıyor (Miller; Lee, 2001:118).

Örgütün yaşaması, iş görenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İş görenler, örgüte ne kadar bağlıysa örgüt de o derecede güçlenmektedir. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için iş görenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma gibi yollar izlemektedir (Miller; Lee, 2001:119). Bağlılık duyan iş görenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler. Bağlılık gösteren iş görenler, içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel



ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir (Miller; Lee, 2001:120). Çalışan ile örgütü arasındaki uyumun bir göstergesi olan örgütsel bağlılık kavramı günümüz iş hayatında kâr amacı güden veya gütmeyen tüm örgütler için büyük önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık, kişilerin örgüte gösterdikleri pasif bir sadakatten çok, kişilerin örgütün başarılı olması ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilmek için bir şeyler yapma isteğini ortaya koydukları daha aktif bir ilişkiyi kapsamaktadır.

Örgütsel bağlılığa ilişkin farklı tanımlar ve bakış açıları şöyledir: Porter, Steers ve Mowday, örgütsel bağlılığı “bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkan durum” olarak tanımlamaktadır. Meyer ve Allen’ a göre bu kavram, “çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur.” Hutchison ve Sowa’ ya göre, “örgütsel bağlılık düzeyi, çalışanların duygusal ve ekonomik ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanacağına olan inancına dayanmaktadır.” Kidron ise bu kavrama daha farklı bir açıdan yaklaşmış ve örgütsel bağlılığı “daha çekici alternatifler olduğunda örgüt üyeliğini sürdürme niyeti” olarak tanımlamıştır (Meyer;Allen, 1991:80).

Bu kavramla ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bunlardan birkaçı şöyledir; (Meyer; Allen, 1991:84).

- Çalışanın örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşmesidir.
- Bağlılık, bireylerin kendi istekleri sonucu gösterdikleri davranışlar ve bu davranışlar sonucu örgütün devamına neden olacak eylemler bütünüdür.
- Kişinin örgütle özdeşleşmesi, işini benimsemesi ve sadakatini sunması, örgütün amaç ve değerlerine duygusal olarak bağlanmasıdır.
- Çalışanın belirli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılabilecek beğenme ve ona devam etme isteğidir.
- Bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesidir.

Becker'e göre, örgütsel bağlılık, bir bireyin işletmede çalıştığı zaman zarfı içinde ortaya koyduğu zaman, gayret, emek ve bunun karşılığında elde etmiş olduğu statü, para gibi faktörleri o işletmeden ayrılacağı takdirde kaybedeceği korkusundan meydana gelen bağlılıktır. Schermerhorn ve arkadaşlarına göre ise, örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı işletmede elde ettiği statü ve kendini örgütün parçası olarak görmesinin derecesidir (Meyer; Allen, 1991: 85).

Örgütsel bağlılık, çalışanın kendisini örgütüyle özdeşleştirme derecesi ve o örgütte aktif bir biçimde iş yaşamını sürdürme isteğini yansıtmakla birlikte çalışanın, gelecekte de o örgütte kalma isteğinin belirlenmesi olarak ifade edilebilir. Çalışanın, örgütün inanç, amaç ve değerlerini içselleştirmesini, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesinde kendi çabasının da bulunma istekliliğini ve o örgütte kalma eğilimini yansıtmaktadır.

Tanımlarda da görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık personelin örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi, kendi amaç ve hedefleri ile özdeşleşmesi, örgüte sağladığı faydalar ile aldığı ödüller arasındaki eşitliği hissetmesi, örgütün başarısı ve etkinliği için tüm gücüyle çalışması ve örgütü kendi yararına olacağını düşündüğü durumlarda bile duygusal ve ahlaki değerlerini göz önüne alarak bırakmamasını ifade etmektedir (Beck;Wilson, 2000:213).

## 2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Örgütsel bağlılık çalışmalarına duyulan ilgi giderek artmaktadır. Örgütüne bağlılık gösteren iş görenlerin, daha üretken, sadakatlerinin yüksek, verimlilik ve sorumluluk duygularının daha fazla olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılık, işten ayrılma, devamsızlık, iş performansı gibi davranışsal, iş tatmini gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; iş görenin işine ve rolüne ilişkin özellikleriyle yakından ilişkili olduğu görülmektedir (Sheldon, 1971:148).

Çalışanların herhangi bir üretim faktörü olmadığının ve kısa dönemde gözden çıkarılmalarının örgüte yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması, ayrıca son yıllarda ortaya çıkan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için daha nitelikli çalışanlarla birlikte olma fikri, iş görenlerin örgütsel bağlılığının artırılması gerçeğini ortaya çıkarmıştır.

(Meyer;Allen, 1997:106)

Örgütsel bağlılığın tarihçesine baktığımızda 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görmekteyiz, bu çalışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Sheldon, 1971:149);

- Örgütsel bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgütsel bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş tatmininden daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkinliğin yararlı bir göstergesi olması
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Örgüt-iş gören ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Bu nedenle iş görenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, örgütler tarafından mal ve hizmet üretmek kadar önemli görülmektedir. Örgüte olan olumlu etkilerinden dolayı, örgütsel bağlılığın önemi her geçen gün artmaktadır (Morrow, 1993:191).

Ne birey ne de örgüt tek başına bir anlam ifade etmez. Her ikisi de bir bütünün iki vazgeçilmez parçasını oluşturur. Her ikisi arasında denge sağlanarak karşılıklı bağlılığın güçlendirilmesi gerekir. Birey birtakım amaçlarını örgütte gerçekleştirebilmekte, örgüt de amaçlarına bireyler sayesinde ulaşmaktadır ve eğer bu bütünlük bozulursa her ikisi de anlamını yitirecektir. Eğer bu bütünlük sağlanır ve böylece da bağlılık güçlendirilirse örgüt katlanması gereken birçok maliyetten kurtulma fırsatını bulmuş olacaktır. Böylece örgütte verimlilik artışı ve rekabet avantajı sağlanmış olacaktır. Böyle olumlu bir sonucun elde edilmesi için örgütün, bireye örgütün bir parçası olduğunu, ona(bireye) ihtiyacı olduğunu hissettirmesi gerekir. Bunu birey algıladığında örgütün bir üyesi ve temsilcisi olmaktan gurur duyar ve görevlerini en iyi şekilde yapmaya çaba gösterir (Meyer;Allen, 1997:116).

### 2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Bu konu kapsamında; örgütsel bağlılıkla, mesleki bağlılık, örgütsek sadakat, iş arkadaşlarına bağlılık, itaat kavramlarıyla ilişkiler ele alınarak aşağıdaki konularda incelenmeye çalışılmıştır. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki ise çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın amacı ve önemi başlığında incelendiği için bu konu başlığı altında incelenmemiştir.

#### 2.3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MESLEKİ BAĞLILIK

Bireyin işine olan bağlılığı, onun yaptığı iş ile özdeşleşmesi şeklinde tanımlanabilir. Çalışanın mesleğine duyduğu bağlılık ile çalıştığı işletmeye duyduğu bağlılığı arasındaki fark, birincisinde yaptığı iş ile ikincisinde ise işletmesi ile bütünleşmesidir. Her ne kadar bir birinden bağımsız olarak görünseler de bireyin mesleğine duyduğu bağlılık örgütüne olan bağlılığın belirleyicisidir (Meyer;Allen, 1997: 112).

Mesleğe bağlılık bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin hayatındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Daha açık bir ifadeyle mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Storey, 1995: 194). Bir kimse için uzun yıllar harcayıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o kişi tarafından, mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır (Storey, 1995:195):

**İşe yönelik genel tutum:** İşe yönelik değer yargılarını içerir. Bu durumda kişi, iş ile hayatını özdeşleştirir. Örneğin “işten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınamayacağı”, “işin kendisi için her şey olduğu” dünyaya yeniden gelse yine aynı işi yapacağı gibi söylemler çalışana hâkim olur.

**Mesleki planlama düşüncesi:** Bu düzeyde kişi mesleği ile ilgili olarak geleceği için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir.

**İşin nispi önemi:** İş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya

konulmasıdır. Kişi arkadaşlarını memnun etmese de, eşi beğenmese de tercihi olan işte çalışmayı sürdürmesi gibi.

Bünyesinde profesyonelleri istihdam eden örgütler için mesleki ve örgütsel bağlılık ilişkisi çok önemlidir. Çünkü mesleğine ve amaçlarına bağlı olan profesyonellerin gösterdikleri kurumsal bağlılığın derecesi oldukça düşüktür. Öte yandan hem mesleğine hem de kurumuna bağlı olan bireylerin örgüt etkinliğini artıran davranışlar sergilediği saptanmıştır(Tetrick,1995:591).

### 2.3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL SADAKAT

Örgütsel sadakat kavramı, bireyin kendi çıkarlarından çok içinde bulunduğu örgütün çıkarlarını gözetmesi olarak ifade edilebilir. Örgütsel sadakat de örgütsel bağlılık gibi örgüte karşı psikolojik bir aidiyet duygusudur. Bu duygu bireyin örgütüne karşı olan olumlu duygularının yüksek düzeyde olması ve bunun bir sonucu olarak örgütte sürekli bulunma isteği şeklinde kendini göstermektedir (Tetrick,1995:593).

Örgütsel sadakat, özellikle örgütü, dışarıdaki bireylere övmeyi, dış tehditlere karşı korumayı ve savunmayı, ayrıca normal olmayan koşullar altında dahi örgüte bağlı kalmayı içermektedir. Diğer yandan örgütsel sadakatin olması, örgütün temel başarısı için fazladan zaman verme ve gayret etme, iyi niyet gösterme, örgüt içerisinde işbirliği ve takım ruhunu artırıcı faydalar da sağladığı ileri sürülmektedir. Örgütlerde sadık çalışanlar, içinde buldukları ekip, grup veya topluluğu teşvik eder ve korurlar. Ayrıca genel faydayı içeren işlere ilave olarak gayret sarf etmeye gönüllü olurlar (Beck;Wilson, 2000:219).

Bağlılık ve sadakat arasındaki ortak nokta, her ikisinin de bir nesne veya organizasyona aidiyet duygusu içermesidir. Buradaki önemli ayrım, sadakatin bağlılıktan daha güçlü ve tek yönlü olmasıdır. “Bir şeye sadakat gösteren bir kişi mutlak suretle bundan bir karşılık görmeyebilir. Bu anlamda sadakat güç ve itibarla ilişkilidir.” Diğer yandan, örgütsel bağlılık bireyin örgütünde, kendi bireysel amaç ve hedefleri gerçekleştiği ve çıkarları karşılandığı sürece kalmasını sağlayan bir faktör iken, örgütsel sadakat, koşullar ne olursa olsun bireyin örgütten ayrılmayı düşünmediği bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütsel sadakat duygusu, bağlılık duygusuna göre daha güçlü bir

duygu olarak tanımlanabilir (Best, 1994:73).

Örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat kavramlarının her ikisi de örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgili kavramlardır. Ancak iki kavram dayanak noktaları bakımından birbirinden farklılık arz etmektedir. Çünkü örgütsel sadakat kültürel değerlere, örgütsel bağlılık ise, işe ve başarıya dayanmaktadır. Ayrıca örgütsel sadakatin, uzun süreli bağlılığın bir sonucu olduğu ifade edilmektedir. Sonuç olarak örgütsel bağlılık sadakate kıyasla daha kapsamlı ve genel bir kavram olmasına rağmen, sadakat bağlılığa nazaran daha güçlü bir duygudur (Meyer;Allen 1997:211).

### **2.3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ ARKADAŞLARINA BAĞLILIK**

İş arkadaşlarına bağlılık, bireyin diğer çalışanlarla özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duymasıdır. Bağlılık güdüsü yüksek olan bireyler samimi ilişkilere ve sıkı arkadaşlık bağlarına çok önem verirler. Bu bireyler için insanlarla birlikte oldukları, onlarla bir şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda çalışmak, geleceğe yönelik bir takım planlarla uğraşmaktan daha önemlidir. Bu gibi durumlarda bireyin örgütten ayrılması bağlılık duyduğu arkadaşlarından da ayrılmak anlamına geleceği için bireyin örgütten kopması daha zor olmaktadır (Best, 1994:71).

İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin hem bireysel hem de örgütsel bir takım sonuçları vardır bireysel olarak, bir kişinin, bir gruba aidiyet duygusu taşıması performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kişilerin işle ilgili problemlerinin çözümünde iş arkadaşlarına bağlılık önemli katkılar sağlanmaktadır. Sosyal katılım dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır (Best, 1994:73).

İş arkadaşlarına bağlılık belli bir amaç için olabileceği gibi kendisi de başlı başına bir amaç olabilir. İnsanlar bir takım çıkarlar sağlamak ya da hoşlandıkları için arkadaşlık kurabilirler. Bağlılık güdüsü yüksek olan çalışanlar daha samimi olmakta ve arkadaşlık bağlarına daha fazla önem vermektedirler. İleriye dönük tasarımlarla uğraşmaktan çok, insanlarla birlikte oldukları, onlarla belli şeyler paylaştıkları ve onlara yardım edebildikleri işlerde ve ortamlarda çalışmayı seçerler (Best,1994:75).

#### 2.3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İTAAT

İtaat kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur ve tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre dayalıdır. Bireyler genellikle verilen emirlere uymama sonucu karşılaşacakları yaptırım ve cezalardan çekindikleri için itaat göstermektedirler. Hâlbuki örgütsel bağlılık dış çevre kaynaklı değil, içsel bir görev duygusudur. İçsel olduğu için de, dışsal emirlerle oluşturulması mümkün değildir. Genellikle insanlar itaatkârlığı bağlılık davranışının bileşenlerinden biri olarak görürler.

Ancak bağlılığı itaatkârlığın kapsamı dâhilinde görmek mümkün değildir. Örneğin bir mahkûm itaatkâr olabilir, fakat buradan onun hapishaneye bağlılık duyduğu sonucu çıkarılamaz. İtaat olmaksızın duyulan bağlılık anarşi getirir, çünkü bireylerin bağlılık duydukları örgütün yararına olduğuna inanarak yapacakları fiiller önemli ölçüde farklılık gösterir. Bağlılık olmadan gösterilen itaat ise, örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalır. Çünkü sadece itaat duygusuna sahip bireyler örgüt yararına daha ne gibi katkılar sağlayabileceklerini düşünmeye ihtiyaç hissetmezler ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamazlar (Meyer, J.P.;Allen, N.J.;Gellatly, I.R.,1992: 312).

#### 2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ

İş görenlerin işletmelerine ne kadar bağlı olduğunu ölçmek amacı ile birkaç gösterge belirlenmiştir. Bunlar sırasıyla, örgütün temel amaç ve değerlerini kabul etme, kurumsal özverilerde bulunma, kurum üyeliği için istekli olma, kurumla bütünleşme ve kurumu özümsemedir. Bunların dışında, bireyin, örgütünün hedeflerini gerçekleştirmek için istekli çalışması, devamsızlık yapmaması, kendini örgütüne daha faydalı olabilmek için geliştirmesi, verimliliğini arttırması da örgütsel bağlılığın göstergelerindedir (Tetrick, 1995: 593)

##### 2.4.1. ÖRGÜTÜN TEMEL AMAÇ VE DEĞERLERİNİ KABULLENME

Örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi ve ilk koşulu çalışanın ve örgütün amaç, değer ve vizyonunun örtüşmesidir. Bir örgütün amaç ve değerlerini kabullenemeyen bir çalışanın o örgüte bağlılık göstermesi beklenemez. Çalışanın kişisel değerleri, hedefleri ve

hayattan beklentileri ile örgütün çalışanına bu noktada sunabilecekleri arasında ilişki olması, sağlıklı ve yüksek düzeyli bir bağlılığın oluşması açısından önem taşımaktadır. Beklentiler ile sunulanlar arasındaki farklılık, örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek en önemli kriterdir. Çalışanın bir yandan kendi amaçlarını gerçekleştirirken diğer yandan da örgütün amaçlarına katkıda bulunması hem kişisel tatmin sağlayacak hem de örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir (Tetrick, 1995: 595)

#### **2.4.2. KURUMSAL ÖZVERİLERDE BULUNMA**

Örgütsel bağlılığın ikinci göstergesi, çalışanın örgüt amaçları doğrultusunda normalden daha çok çaba göstermesidir. Bu çaba, beklenen veya belirlenmiş düzeyin üzerinde olmalıdır. Çalışanın herhangi bir kişisel beklenti içerisine girmeksizin, sadece çalıştığı örgütün başarısı için kendinden fedakârlıklarda bulunabilmesi, kişinin örgütünü benimsediğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı'ndan yenilgiyle ayrılmasına rağmen ekonomik anlamda çok çabuk toparlanabilmesinde, toplumsal yapısının dinamiklerinde bulunan söz konusu özelliğin önemli bir rolü bulunmaktadır. Çalıştığı kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutan çalışanın örgütsel bağlılığı da tam anlamıyla oluşmuş demektir (Meyer;Allen 1997: 218).

#### **2.4.3. KURUM ÜYELİĞİNİ DEVAM ETTİRMEDE GÜÇLÜ BİR İSTEK DUYMA**

Örgütsel bağlılığın üçüncü göstergesi kurum üyeliği için çalışanın istekli olmasıdır. Kurum üyeliği için istekli olma göstergesi bireyin çalıştığı işletmeden hoşnut olma derecesini gösterir. İlk iki göstergeye paralel olarak bu gösterge de, çalışanın örgütüne yönelik olumlu duygularının bir sonucudur. Örgütsel bağlılık, örgütün çalışanların sorunlarıyla ilgilenmesi ile de yakından ilişkilidir. Örgütsel yapı içerisinde doğru işleyen iletişim kanalları, etkin insan kaynakları politikaları, sosyal etkinlikler, yeterli kariyer olanakları, örgüt içi adalet gibi unsurların, çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme isteğine olumlu etki yapması beklenmektedir. Çalışılan kurumdan memnun olunması, ardından çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme isteğinde bir artışa neden olacaktır (Wiener,Y.; Vardi,Y., 1980: 109).



#### 2.4.4. KURUMLA BÜTÜNLEŞME VE KURUMU ÖZÜMSEME

Grup içinde bireylerin karşılıklı olarak birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışmalarına ve iletişimde olmalarına bütünleşme denilir. Özümseme ise çalıştığı kurumu tam anlamıyla anlayıp kabullenme, kendini ona göre yönlendirme olarak tanımlayabiliriz (Balay, 2000:23). İşletmeleri ile bütünleşen bireyler, kurumlarının onlara teklif ettiği düşüncelere, yeniliklere, kurallara karşı çıkmaz ve hemen o yenilikleri kendilerine aitmiş gibi benimserler. Bu durumda işletmeler yeni kararlar aldığıında, yeni karar iş görenleri memnun etmemiş olsa da onlar örgütlerini desteklerler. Bu durumda kurumda farklı uygulama ve değişikliklere gidildiğinde, kurumunu özümseyen ve kurumuyla bütünleşen çalışana bu değişiklikleri kabullendirmek zor olmayacaktır (Balay, 2000:24).

#### 2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BİÇİMLERİ

Örgüt bağlılığın davranışsal, normatif ve devamlılık şeklinde sıralanan üç biçimi vardır.

##### 2.5.1. DAVRANIŞSAL BAĞLILIK BİÇİMİ

Davranışsal yaklaşımda, personel geçmişte elde ettiği ücret dışı faydalar, gelirler (sosyal sigorta, yaş ve kıdemin gerektirdiği maaş artışları vb.) gibi geçmiş eylemler nedeniyle örgüte bağlılık duymaktadır. Personel, işten ayrılmanın aşırı maliyetli olacağını düşündüğü için bağlılık duymaktadır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık daha hesapçı bir yapıya dönüşmektedir (Iverson;Buttigieg, 1999: 91).

Bireyin, eskiden göstermiş olduğu davranışlarından dolayı işletmesine bağlı kaldığı zaman zarfı davranışsal bağlılıkla ilişkilidir. İşletmeye bağlı kalmak, işletme ile çalışmaya devam etmeyi düşünmek, işletmeden ayrılmamak ve bu sebepten de işe gelmeme gibi durumlardan uzak kalmak demektir. Aynı zamanda davranışsal bağlılık, kişilerin işletmede uzun zaman kalma problemi ve bu problemle nasıl baş ettikleri ile ilgilidir. Bu bağlılığa sahip olan çalışanlar, işletmeden daha çok işletmede yaptıkları bir aktiviteye bağlanırlar (Wiener; Vardi, 1980: 117).

Örgütsel bağlılık, personelin harcadığı emek, zaman ve çabası ile sahip olduğu statü ve maaşı örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceğini düşünmesi yüzünden örgüte bağlı

kalmasıdır. Yan faydalar olarak ifade edilen, bireyin sosyal bir örgüte katılmasının sonucu elde edeceğini düşündüğü ekonomik ve sosyal faydalar, bireyin davranışlarını kısıtlayarak belirli sınırlar içerisinde hareket etmesini sağlar. Bunun sebebi bireyin yeni yan faydalar elde etmek istemesi ve yan faydaları kaybetmemeye alışmasıdır. Sosyal açıdan, tutarlı davranışların desteklenmesi, tutarsız davranışların ise cezalandırılması nedeniyle birey tutarlı davranışlar sergiler. Psikolojik açıdan ise ihtiyaçları karşılamak ve sahip oldukları yan faydaları kaybetmemek için örgüt üyeliğini devam ettirir (Meyer;Allen, 1991: 224).

Yan fayda, kişiye daha fazla yatırım yapmak ya da ek faydalar sunmak değil, kişisel ihtiyaçları anlamaktır. Kişi sosyal ve kültürel değerlere uygun davranışlarda bulunur, çünkü toplumun düşünceleri önemlidir. Örneğin kişi güvenilir olarak görünmek istemediği için mevcut işini daha iyi bir alternatifle değiştirmeyebilir. Kişinin işi ile ilgili örgütsel düzenlemeler, ayrıldığı zaman para kaybedeceğini düşünmesi de yeni bir işi seçmesini engelleyebilir. Ayrıca sosyal pozisyonunu kazanmak için gösterdiği çabalarda diğer bir pozisyona geçmesini engelleyebilir (Wiener;Vardi, 1980: 119).

Davranışsal bağlılık, örgütten çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir.

### **2.5.2. DEVAMLILIK BAĞLILIK BİÇİMİ**

Yapılan araştırmalar, devamlılık faktörünün iki şekilde ortaya çıkacağını belirtmiştir. Bunlar, bireyin kurumda çalıştığı zaman zarfı içinde kendine yaptığı yatırım ve başka iş bulmak için seçeneklerin kısıtlılığdır. Örnek verecek olursak, çalışan çalıştığı kurumda işini daha iyi öğrenmek amacı ile zaman ve çaba harcar. Bu sebepten, başka işletmelerde çalışmakla ilgili karar vermek ona zor gelir. İkinci faktöre gelince, iş imkânlarının sınırlı olması veya olmaması kişiyi çalıştığı kurumda çalışmaya devam etmeye zorlar. Allen ve Meyer, devamlılık bağlılığına etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır (Meyer;Allen, 1991: 291):

1. Yeteneklerin transferi: Çalışanın sahip olduğu yetenek ve deneyimleri, bir başka örgüte transfer edebilme durumu.
2. Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitimin başka bir örgüte yararlı olup olmaması.
3. Kendine yatırım: Çalışanın çaba ve zamanının büyük bir bölümünü mevcut örgütüne vermiş olması.
4. Emeklilik primi: Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda basta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybetme korkusu.
5. Alternatif iş olanakları: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, benzer ya da daha iyi bir iş bulma durumu.

### 2.5.3. NORMATİF BAĞLILIK BİÇİMİ

Normatif bağlılık, bireyin işletmede kalmak için kendini mecbur hissettiği bağlılık biçimidir. Taşındığı mecburiyet duygusu, bireyin ahlak duygusu ve değerleri ile ilişkilidir. Normatif bağlılık biçiminde, iş gören çalıştığı işletmenin onun bağlılığına ihtiyaç duyduğunu hissetmektedir. Penley ve Gould tarafından yapılan araştırmada, normatif bağlılık biçiminde bireylerin kendilerini işletmelerine adadıkları, kurumlarının hedefleri ile bütünleştikleri ve bu sebepten daha yüksek performans gösterdikleri ortaya çıkmıştır (Meyer;Allen, 1991: 295).

Normatif bağlılık, bireyin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağlılıktan; örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıplardan etkilenmediği için devamlılık bağlılığından farklıdır. Normatif bağlılık, kurum kültürü, bireyin yaşı, eğitimi, çalışma süresi gibi faktörlerden etkilenen bir bağlılık biçimidir. Bu bağlılık biçiminde, birey kurumun bugüne kadar ona kattığı eğitim, terfi, işletme içi iyi ilişkiler gibi değerlerden dolayı kendini kurumuna karşı sorumlu hisseder ve bu zorunluluk duygusu ile çalışmaya devam eder (O'Reilly, 1989:79).

## 2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMASI

Bu başlık altında literatürde yapılan bazı sınıflandırmalar ele alınmaya çalışılacaktır. Bunlar; Etzioni, Mowday, Allen ve Meyer, Buchanan, O'Reilly ve Chatman ile son olarak Kanter tarafından yapılan sınıflandırmalardır.

### 2.6.1. ETZİONİ'NİN SINIFLANDIRMASI

1975 yılında Etzioni tarafından yapılan araştırma, örgütsel bağlılığın üç başlık altında incelenebileceğini ortaya koymuştur. Bu başlıklar, olumsuzluğu anlatan uzaklaştırıcı bağlılık (Yabancılaştırıcı bağlılık), tarafsız bağlılık olan hesapçı bağlılık (Çıkarıcı bağlılık) ve kişinin örgütü çok önemseydiği ahlaki bağlılıktır.

Bu üç başlık şöyledir (Miller; Lee, 2001:138);

- **Ahlaki Bağlılık:** Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.
- **Hesapçı Bağlılık:** Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler örgütlerine kattıkları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bireyler davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliği devam etmektedir.

Ahlaki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta, örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağlılıkla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir (O'Reilly, 1989:82).

### 2.6.2. MOWDAY, STEERS VE PORTER' IN SINIFLAMASI

Yapılan sınıflandırma ile tutum olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık ayırımı yapılmıştır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmektedir. Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır. Yapılan çalışmalarda da her iki tür bağlılık arasında dönümlü bir ilişkinin olduğu ileri sürülmüştür. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlarda dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirmektedir (Meyer; Allen, 1991:305).

Mowday, Porter ve Steers örgütsel bağlılık kavramını ele alırken bireyin örgüte karşı olan tutumları üzerine odaklandıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılık ile eş anlamlı bir biçimde ele alarak kullanmışlardır. Bireyin sahip olduğu bağlılık tutumunu kuvvetlendirmektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında tutum ve davranış arasındaki bu doğal karşılıklı ilişkiden dolayı bir ayırma bulunulmamış, sadece tutum bağlılığını temel aldıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmalara göre, örgütsel bağlılık; bireyin örgütün amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması ve bunları kabul etmesi, örgüt yararına fazladan çaba harcamaya istekliliği ve örgütte çalışmaya devam etmesi için güçlü bir istek duyması olarak ifade edilmektedir (Daft, R., 2003:567).

### 2.6.3. ALLEN VE MEYER'IN SINIFLAMASI

Allen ve Meyer (1990)' in geliştirdiği modelde örgütsel bağlılık üç ayrı yaklaşımla ele alınmaktadır. Duygusal bağlılıkta bireyler istedikleri için, devam bağlılığında gereksinim duydukları için, normatif bağlılıkta ise yükümlülük hissettikleri için örgütte kalırlar. İş gören bu psikolojik durumların her birini farklı derecelerde yaşayabilir. Bazı iş görenler örgütte kalma konusunda hem güçlü gereksinim hem de güçlü yükümlülük duyarken, bunu içten gelen bir arzuya yapmazlar. Bazı iş görenler de kendi arzularıyla örgütte kalmayı isterken, bunu herhangi bir gereksinim ya da yükümlülüğünden dolayı gerçekleştirmezler (Meyer;Allen,1991: 311).

### 2.6.3.1. DUYGUSAL BAĞLILIK

Duygusal bağlılığın özellikle iş deneyimlerindeki duygusallıkla ilişkili olduğu ele alınmaktadır. Duygusal bağlılıkta, bireyin örgüte olan duygusal veya hissi bağlanması söz konusudur. Güçlü bir bağlılık içinde olan bireyler, örgütleriyle özdeşleşir, örgütünün içine girer ve örgütün bir üyesi olmaktan mutluluk duyar. Kişinin örgütle özdeşleşmesi, örgüte bağlılık türünde, kişi kendini örgütün bir parçası olarak gördüğünden örgüt onun için büyük anlam taşımaktadır(Miller K., 2003:342).

Allen ve Meyer duygusal bağlılık faktörlerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır(Miller K., 2003:343).

**İş güçlüğü:** İş görenlerin çalıştığı örgütte yaptığı işin güç mücadele gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.

**Rol Açıklığı:** Örgütün iş görenden neler beklediğini açıkça belirtmesi.

**Amaç Açıklığı:** İş görenin örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.

**Amaç Güçlüğü:** İş görenin yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.

**Yönetimin Öneriye Açıklığı:** Üst yönetimdeki kişilerin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması.

**Arkadaş Bağlılığı:** Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.

**Örgütsel Bağımlılık:** İş görende, örgütün söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması.

**Eşitlik:** Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarının hak ettiğinden azını almaması.

**Kişisel Önem:** İş gören tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duygularının güçlenmesini teşvik etmek.

**Dönüt:** İşteki performansı konusunda iş görene sürekli bilgi vermek.

**Katılım:** İş görenin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

### 2.6.3.2. DEVAM BAĞLILIĞI

Ekonomik bir mantığa dayandığı düşünülen devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları ve yan faydaları kaybedeceklerine inanmaları ve iş alternatiflerinin sınırlı olmasını dikkate almaları sonucu zorunluluk nedeniyle o örgütte çalışmaya devam etmeleri biçiminde tanımlanmaktadır. Buna göre bireyin örgüte yaptığı yatırımlar arttıkça ve alternatif iş olanakları azaldıkça devamlılık bağlılığı artacaktır (O'Reilly,1989:101).

Devam bağlılığı, çalışanın örgütteki yatırımlarının toplamını, örgütü terk ettiğinde kaybedeceklerini ve karşılaştırılabilir alternatiflerin sınırlı olmasını değerlendirmesi yoluyla ortaya çıkar. 289 Bu bağlılık unsuru, çalışanın örgütte geçirdiği zaman, hizmet süresi, örgütün başarısı için harcadığı emek ve çaba, işi ve kendisi için yaptığı yatırım ile yakından ilgilidir. Mesai arkadaşlarıyla kurduğu sosyal ilişkiler, emeklilik hakları, kıdem, kariyer ve bir örgütte uzun yıllar çalışmaktan dolayı elde edilen özel yetenekler çalışanın yapmış olduğu kişisel yatırımlar olarak sıralanabilir (Stredwick , 2005:217).

Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği yüksek maliyetlerden dolayı bireyin o örgütte kalma zorunluluğu hissetmesini ifade etmektedir. Bu maliyetler iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi, bireylerin belirli bir örgütte çalıştıkları süre ne kadar uzun olursa, örgütten ayrılma durumunda feda edilecek olan bireysel yatırımlar da (emeklilik planlarına yapılan katkılar, teşvik edici ödüller, kıdeme dayanan ödüller, vb.) o derece fazla olmaktadır. Alternatif iş olanaklarının bulunmaması ise, örgütten ayrılmanın maliyetini arttıran ikinci faktördür. Çalışanlar, kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inandıkları takdirde, mevcut örgütlerine olan bağlılıkları çok daha yüksek olacaktır(O'Reilly, 1989:14).Devam bağlılığına etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

**Yeteneklerin transferi:** Çalışanın sahip olduğu yetenek ve deneyimleri, bir başka örgüte transfer edebilme durumu.

**Eğitim:** Çalışanın sahip olduğu eğitimin başka bir örgüte yararlı olup olmaması.

**Kendine yatırım:** Çalışanın çaba ve zamanının büyük bir bölümünü mevcut örgütüne vermiş olması.

**Emeklilik primi:** Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda başta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybetme korkusu.

**Alternatif iş olanakları:** Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, benzer ya da daha iyi bir iş bulma durumu.

**Normatif Bağlılık:** Zorunlu bağlılık olarak tanımlanabilir. Kurum, bireye kişisel gelişim, burs fırsatlarını sunmuşsa, birey kendini kurumuna karşı sorumlu hisseder, kurumuna borçlu olduğunu düşünür ve borcunu ödeyene kadar çalışmaya devam eder. Bu bağlılık türü, ahlaki değerlerle ilgili bağlılıktır.

Normatif bağlılık, bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir. Ülkemizde yapılan bir araştırmada normatif bağlılığı en çok etkileyen değişkenlerin sadakat normları, aile etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve eş-dost ricası ile işe alınma olarak görülmüştür. Ancak Türkiye gibi toplulukçu ülkelerde görülen normatif bağlılığın bir nedeni de işe bağlılık olabilir. Çünkü işe bağlılık çalışanların, genel olarak işe ve çalışmaya karşı değer ve tutumlarını ifade etmekte ve toplum kültürünü yansıtmaktadır (O'Reilly, 1989:102). Normatif bağlılık, bireyin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgüte bağlılık göstermenin doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağlılıktan, örgütten ayrılmanın ortaya çıkaracağı kayıpları hesaplamamasından dolayı da devam bağlılığından farklıdır.

#### 2.6.4. BUCHANAN'IN SINIFLAMASI

1974 yılında Buchanan birçok araştırma yapmış ve sonuç olarak örgütsel bağlılığı, bireyin, kurum için faydalı olacak amaç ve değerlere duygusal olarak bağlanması olarak tanımlamıştır. Buchanan'a göre, bireyin kurumuna bağlılığının üç boyutu vardır. Buchanan, örgütsel bağlılığı, bireyin kendini kurumun amaç ve değerlerine adanması olarak tanımlamış ve üç grup halinde örgütsel bağlılığı incelemiştir. Buchanan, sınıflamasını bütünleşme, sarılma ve dürüstlük boyutlarında dayanarak yapmıştır. Bu boyutların açıklamaları şöyledir (Baron;Greenberg,1990: 174):



- **Bütünleşme:** Bireyin, kurumun hedefleri, kültürü ile bütünleşmesidir.
- **Sarıma:** Bireyin, işindeki vazifesinin gerektirdiği aktivitelere psikolojik olarak duyduğu bağlılıktır.
- **Dürüstlük:** Bireyin, Çalıştığı kuruma samimi duygular beslemesidir.

Kısacası, Buchanan kendi sınıflamasında bireyin, kurumdan karşılık beklemezsizin kendini kurumuna adanmasından, kuruma sadık kalmasından, kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için çaba sarf etmesinden, sorumluluk duymasından bahsetmektedir(Baron;Greenberg,1990: 175).

#### 2.6.5. O' REILLY VE CHATMAN'IN SINIFLAMASI

Örgütsel bağlılığı, bireyin çalıştığı örgüt için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman, bir örgüte bağlılığı; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı olarak üçe ayırmaktadır (O'Reilly, 1989:106):

- **Uyum Bağlılığı:** Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın caydırıcılığı söz konusudur.
- **Özdeşleşme Bağlılığı:** Bağlılık, örgütteki diğer üyelerle iyi ilişkiler içerisinde olmak ve ilişkiyi devam ettirebilmek için gerçekleşmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır (O'Reilly, 1989:109).
- **İçselleştirme Bağlılığı:** Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar örgütte personelin değer yargılarıyla bireyin bakış açısı uyumlu olduğunda ortaya çıkmaktadır.

Uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir. O'Reilly ve Chatman ayrıca, örgütsel bağlılığın söz konusu boyutlarının, rol üstü davranışlar ve örgütte kalma isteği açısından farklı sonuçlar doğuracağını belirtmektedirler. Kişiye bir çıkar sağlamayacak, örgüt yararına fazladan çaba ve zaman harcamayı gerektirecek nitelikteki bu davranışlar, özdeşleşme ve benimsemeye dayanan bağlılığın sonucunda görülmektedir. Bu bağlılık türlerine sahip olan üyelerde örgütte kalma isteği de oldukça yüksek olmaktadır. Uymaya dayalı bağlılık ile rol üstü davranışlar

arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bağlılık türüne sahip üyeler yalnızca belirli ödüller elde edebilmek için, yani çıkarları için örgütle ilgilenmektedir. Bu nedenle, işin gerektirdiğinden fazlasını yapmak gibi bir eğilim taşımayabilirler. Bu tür üyelerin örgütte kalma istekleri de oldukça az olacaktır (O'Reilly, 1989:116).

#### 2.6.6. KANTER'IN SINIFLAMASI

Kanter'e göre, örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve dürüstlüklerini kendi istekleri ile kuruma sunmalarıdır. Kanter, bağlılığın iki şekilde ortaya çıktığını savunmuştur. Bunlar, kişilik sistemi ve sosyal sistemdir. Kişilik sistemi de üç boyutta ele alınabilir. Bu boyutlar, kavramsal, duygusal ve normatif boyutlardır. Sosyal sistem de üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar, toplumsal kontrol, gruptaki birlik ve sistemin devamlılığıdır. Kanter, örgütsel bağlılığı üçe ayırmıştır (Baron;Greenberg, 1990:177):

- **Devamlılık Bağlılığı:** Devamlılık bağlılığı, üyelerin kendilerini örgütün sürekliliği için adanmalarıdır. Örgütlerine kişisel yatırımlar yaptıkları için üyelerin örgütten ayrılmaları maliyetli ve zordur. Birey, örgütü adına çok fedakârlık yaptığı için üyeliğini sürdürmek durumunda kalmaktadır.
- **Kenetlenme Bağlılığı:** Örgütteki üyelerin örgüt içindeki sosyal ilişkilere bağlanmalarıdır. Grup üyeleri arasındaki dayanışma geliştirilerek kenetlenme bağlılığı oluşturulur. Bu tür gruplarda grup içi çekişmelere ve kıskançlıklara çok az rastlanması, grup bilinci ve grup birliğinin ise oldukça yüksek olması beklenmektedir. Bu durumda grup, dışarıdan gelen ve varlığını tehdit eden güçlere karşı gelebilecek, üyeleri arasındaki birlik ve beraberliği muhafaza edebilecek kadar güçlü hale gelecektir.
- **Kontrol Bağlılığı:** Üyelerin davranışlarını istenilen yönde şekillendirmek için örgüt üyelerinin örgüt normlarına bağlanmasıdır. Kontrol bağlılığı, üyeler, örgütün değer ve normlarının uygun davranışlar için önemli birer kılavuz olduğunu düşündüklerinde var olmaktadır.

Kanter, bu üç bağlılık şeklinin birbirleriyle büyük ölçüde ilişkili olduklarını düşünmektedir. Üçü de kişinin örgütle olan bağlarını güçlendirmek için kişi üzerinde ortak bir etki yaratarak birbirlerini pekiştirirler. Dolayısıyla, bu bağlılık şekillerinin üçünün de yüksek olduğu örgütler çok daha başarılı olacaklardır (Baron;Greenberg, 1990:179).

## 2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall, bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin iş görene ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramlarından söz edilmektedir (Meyer;Allen, 1991: 321).

### 2.7.1. DÜŞÜK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgüt, içten gelen ve enformel olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (Meyer;Allen, 1991:323).

Bununla birlikte, örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren iş görenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz iş görenler” olarak tanımlanmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan enformel zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir (Meyer;Allen, 1991:331).

### 2.7.2. İLİMLİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

İş gören deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlimli bağlılık düzeyinde yer alan iş görenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler (Lowman, 1993: 69). Bu düzeydeki iş görenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler.

Bunun yanında örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki iş görenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Suliman;Iles, 2000: 291). Birey bu bağlılık düzeyinde, bir minnettarlık duygusu sonucu ya da örgütünün o bireye gerçekten çok ihtiyacı olduğunu düşündüğü ve örgütünde kalmasının en doğru şey olacağı yolunda sahip olduğu değer yargıları etkilidir.

### **2.7.3. YÜKSEK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç ve hedeflerini kabul ettiği, tüm değer yargılarını benimsediği, örgütüyle özdeşleştiği, bağlandığı ve kendisini adadığı bağlılık düzeyidir. Birey bu bağlılık düzeyinde örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli tüm çabayı sarf etmektedir. Bununla birlikte örgütte kalmak için şiddetli bir arzu hissetmektedir (Lowman, 1993: 72). Bu bağlılık düzeyinde iş görenler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık iş görene, meslekte başarı ve ücrette tatmin sağlayabileceği gibi örgüt, iş görenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir (Reichers, 1985: 412).

Yüksek örgütsel bağlılık bazen, iş görenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Reichers, 1985: 431). Bu çalışmalarda da görüldüğü gibi yüksek örgütsel bağlılığın olumlu sonuçlarının yanında olumsuz sonuçları da bulunmaktadır (Cohen, 2003:XI).

### **2.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana başlık altında incelenebilir.

### 2.8.1. KİŞİSEL FAKTÖRLER

Temel kişisel özellik, çalışanın ilk günden işe getirdiği potansiyel katkı yani çalışanın örgüte sabit bir katkı geliştirmeye yönelik doğal eğilimidir. İlk günden yüksek bağlılık gösteren bireyler, muhtemelen örgütte kalmaya devam ederler. Başlangıçta yüksek derecede bağlı olan bireyler, muhtemelen ek sorumluluk almaya ve daha fazla katkı sağlamaya gönüllü olurlar. Bu erken bağlılık süreci, kendi kendini güçlendiren bir devir haline gelebilir. Yani, bireyler kıdemlerinin başlangıcında fazladan çaba gösterirlerse daha fazla bağlı olarak yine daha da fazladan bir çaba ortaya koyabilirler (Baron; Greenberg, 1990: 180).

Kişisel özellikler örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabilmektedir. Örnek vermek gerekirse: yaş, cinsiyet, çalışma süresi eğitim gibi farklılıklar örgütten elde edilecek ayrıcalıklarla örgütsel gücünün göstergesi olabilmektedir. Bu ayrıcalıkların derecesi de örgütsel bağlılıkta farklılıklara neden olabilmektedir (Baron; Greenberg, 1990: 181).

### 2.8.2. YAŞ

Bireylerin içinde buldukları yaş dönemleri, işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, istek ve beklentilerini etkileyebilir. Yaş faktörü genellikle kıdem ve hizmet süresi ile birlikte ele alınmaktadır. Literatürde yaş ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koyan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır.

Yaş, bireyi örgütüne daha çok bağlayan bir faktördür. Çünkü yaş, meslek ile ilgili planları tasarlayarak ve uygulayarak ilerler. Ayrıca örgüt dışı başka alternatifleri değerlendirmek için mevcut olan seçeneklerin ya da fırsatların daha ayrıntılı olarak değerlendirilmesine yol açar. Diğer taraftan genç iş görenlerin deneyimlerinin az olmasına bağlı olarak iş olanaklarının az olması, örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olmasına da neden olabilir (Curry; Wakefield; Price; Mueller, 1996:107). Buna karşın yaş değişkenini ele alan pek çok araştırmada, yaş arttıkça bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Çalışanların yaşı arttıkça, alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkanlarının azaldığını, dolayısıyla çalışanların, üyesi oldukları örgütlere bağlılıklarının arttığını belirtmektedir. Yaşlı insanlar örgüte daha bağlıdır. Kişi yaşlandıkça iş bulma imkanı azalır

ve sahip olduğu örgüte daha çok bağlılık kazanır. Kişi işine devam etmektense bırakmanın daha fazlasına mal olacağını fark ettiğinde de, örgüte ve işine daha bağımlı hale gelir (Curry; Wakefield; Price; Mueller, 1996:109).

Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenleri aşağıdaki gibi maddeler halinde özetlemek mümkündür.

- Bir çalışanın örgütünde ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı fazla olmaktadır. Diğer bir ifadeyle kariyer yapma imkânları hizmet süresi ile paralellik arz etmektedir.
- Yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar.
- Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine güvendiklerinden daha fazla tatmin duymaktadırlar.

### 2.8.3. CİNSİYET

Cinsiyet, örgütsel bağlılığa doğrudan etkileri tartışılan bir faktördür. Bazı araştırmalarda erkek çalışanların bazılarında ise kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu iddia edilmektedir. Bazı çalışmalarda ise örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Curry; Wakefield; Price; Mueller, 1996:111).. Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş yaşamındaki davranışları da etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışta önemli bir ayrım oluşturmaktadır.

Hrebiniak ve Alutto'ya göre, kadınların örgütlerine bağlılıkları erkeklere göre daha fazladır. Dolayısıyla kadınlar örgütlerini daha az değiştirme eğilimi taşımaktadırlar. Çünkü kadınların örgütlerini değiştirmekten çok fazla hoşlanmadıkları görülmüştür. Gökmen ise, erkeklerin kadınlardan daha fazla örgütsel bağlılık gösterdiklerini ifade etmiştir. Çünkü erkeklerin kadınlardan daha yüksek pozisyonlarda çalışması ve kadınların aileye ve eve verdikleri önemin kariyer ve örgüt amaçlarından daha fazla olması bu sonucun çıkmasına neden olmaktadır (Cohen, 2003: 21).

Cinsiyetle ilgili farklı sonuçlar ortaya konmuş olsa da literatürdeki çalışmaların çoğu cinsiyetin, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan bir faktör olduğunu ve kadınların, erkeklere oranla örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu öne sürmektedir. Bu durum, kadın çalışanların, diğer çalışanlar tarafından kabul edilebilmek ve örgütün üyesi olabilmek için erkeklere kıyasla daha fazla oranda engelle karşılaşılıyor olmalarına ve bu engelleri aşabilmek için yoğun çaba gösterdikleri oranda da örgüte duygusal olarak daha da yakınlaşmalarına bağlanabilir. Cinsiyet farklılığının iş hayatına ve oradan örgütsel bağlılığa yansıdığı bu araştırmalardan da anlaşılmaktadır (Curry; Wakefield; Price; Mueller, 1996:115).

#### 2.8.4. EĞİTİM DÜZEYİ

Bireyin eğitim seviyesi ile örgüte duyduğu bağlılık arasında olumsuz bir ilişki mevcuttur. İş yerindeki pozisyonu ile ilgili yeterli bilgi düzeyine sahip olan çalışan, başka işletmelerde de kolaylıkla iş bulup çalışabileceği düşüncesine kapılır. Bağlılığın azalmasındaki bir diğer neden ise, bireyin bilgi düzeyi arttıkça daha fazla beklenti içine girmesi, bu beklentilerin ise örgütün karşılayabileceğinden daha yüksek olmasıdır.

Çalışanların eğitim düzeyi, iş hayatına bakışını ve iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli bir faktördür. Eğitim düzeyi yükseldikçe, iş hayatına ve işe yüklenen anlam artmakta ve beklentiler yükselmektedir. Sosyal ve ekonomik koşulların izin verdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre çok farklıdır. İş hayatın girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre fedakârlık gösteren kişiler, eğitimleri sonucunda nitelikli işgücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadır. Bu kişilerde eğitime yaptıkları yatırımın ve harcadıkları zamanın karşılığı olarak ücret ve diğer çalışma koşullarına yönelik talepler de yükselmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek kişiler için iş hayatı, sadece para kazanma aracı değil, toplumda yüksek bir statü ve saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme gibi olanaklar sağlayan bir araç olarak görülmektedir (Baron;Greenberg, 1990:185).

### 2.8.5. MEDENİ HALİ

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri, iş görenlerin medeni durumlarıdır. Ancak, bu iki değişken arasındaki ilişki az sayıda kuramsal çalışmada incelenmiştir. Medeni durum, çoğunlukla örgütsel bağlılık çalışmalarında bir kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır. Yapılan araştırmalar, çalışanın medeni durumu ile çalıştığı kuruma duyduğu bağlılık arasında düşük düzeyde ilişki olduğunu belirtmiştir. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin düşük olmasının sebepleri teorilere dayandırılarak araştırılmamıştır. Yine de, medeni durumun mecburi bağlılık ile ilgili olduğu söylenmektedir. Sebep olarak, evli kişilerin evli olmayanlara kıyasla daha fazla maddi sorumluluk taşıdıkları gösterilmektedir (Daft, R. 2003: 560).

Cengiz tarafından yapılan bir diğer araştırmada ise, evli erkeklerin örgüte daha yüksek düzeyde, buna karşın evli kadınların daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Böyle bir sonucun gerçekleşmesindeki etkenin ise evliliğin, erkeklerin yaşamını düzenli hale getirirken, kadınların iş yükünü ve sorumluluklarını artırdığı iddia edilmiştir. Bu durum ise, evli kadınların örgüte olan bağlılıklarında azalmaya yol açmaktadır (Metcalf;Dick, 2001:412). Evliliğin getirmiş olduğu yükümlülükle kişiler, iş değiştirme konusunda bekâr çalışanlara göre daha cesaretsiz olabilmektedirler.

### 2.8.6. HİZMET YILI

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer değişken ise bireyin kurumdaki hizmet süresidir. Bu iki değişken arasında pozitif bir ilişki vardır. Bilim adamı olan Cohen, bireylerin, hizmet süresi ile çalıştıkları kurumda elde ettikleri kazanç arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu vurgulamıştır. Buna sebep, bireyin kurumda çalışma süresinin kuruma yapılan bir yatırım olmasıdır. Bireyler, kurumda çalıştığı zaman zarfında elde ettiği kazançlarını kaybetmemek için kurumlarına daha çok bağlanmaya başlarlar (Benkhoff, 1997:312).

Araştırmalarda pozisyonda kalma süresi ile örgütte çalışma süresi ayrı ayrı ele alınmıştır. Örgütte çalışma süresi ile zorunlu bağlılık arasındaki ilişki pozisyonda kalma süresinden daha güçlüdür. Genelde yaş ile ilgili olan bulgular, örgütte çalışma süresi için de



geçerlidir. Bir bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça, bireyin o örgüte bağlı olarak elde ettiği faydalar artabilir. Aynı zamanda, bu süre içerisinde iş gören, çalıştığı şirkete özgü beceriler geliştirebilir. Her iki durumda da iş görenin bağlılığı artacaktır (Benkhoff, 1997: 313).

## **2.9. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI GELİŞTİRME ARAÇLARI**

Ulrich, örgütsel bağlılığı geliştirmede çevresinde, kontrol, strateji/vizyon, işin mücadele gerektirmesi, işbirliği ve takım çalışması, çalışma kültürü, ortak kazanımlar, iletişim, insanlara ilgi, teknoloji ve son olarak yetiştirme ve geliştirme araçlarından söz edilmektedir.

### **2.9.1. KONTROL**

Kontrol iş görenlerin işlerini yaparken, onlara kararları denetleme olanağı tanımaktadır. Örgütlerin çoğu, son zamanlarda iş görenlerle birlikte kontrolü paylaşmanın değerini öğrenmişlerdir. Kontrol, çalışma programlarını da kapsayabilir. Esnek zaman ve çalışma saatleri, iş görenlerin örgütsel bağlılığını geliştirmeye yardımcı olabilir. Çalışma yeri başka bir kontrol konusu olabilir. Arthur Anderson Danışmanlık Bürosu, çalışanlarına, müşterilerle görüşmek koşuluyla ne kadar uzakta olursa olsun istedikleri yerde yaşayabilmelerine izin vermiştir. Yetkiyi paylaşmak ve kontrolü bırakmak, yöneticilerin, dolaylı olarak çalışanlarının işleri iyi yapmak için gerekli becerilere ve güdülere sahip olduğuna inandıklarını gösterir. Kontrolü paylaşmak güveni gösterir ve iş görenlerin örgüte bağlılığını geliştirir (Benkhoff, 1997: 320).

### **2.9.2. STRATEJİ VE VİZYON**

Vizyon bir örgütün değerlerinin, amaç ve hedeflerinin en temel ifadesidir. Üyelerinin duygularına ve düşüncelerine bir sesleniştir. Örgütsel Vizyon, üyeler arasındaki bağlılığı artırır, hedeflere yön vererek kararlarda ve değişim etkinliklerinde bir temel sağlar. İş görenlere vizyon sunmak, daha çok çalışmalarını için onları yönlendirmektir. Bir stratejiye veya vizyona kişisel olarak bağlandığını hisseden iş görenler daha çok çalışma eğilimine girerler. Yöneticilerin çoğu, vizyonların, çalışanlarına güç verdiğini ve artan isteklerle baş etmede güçlerine güç kattığını düşünmektedirler (Miller K., 2003:361).

### 2.9.3. MÜCADELE GEREKTİREN İŞLER

İş görenleri, yeni beceriler geliştirmeleri için güdülemek gereklidir. Çalışanlardan, sıkıcılığı gittikçe artan bir işi yapması istendiğinde çoğunlukla bozguna uğrarlar. İşi mücadelecili/anlamalı hale getirmenin bir yolu, çalışanları müşterilere doğrudan bağlamadır. Araştırma ve uygulama yapmak, kapsamlı teknik yardımlar, modern çalışma ortamları ve son derece gayretli bir çalışma yöntemiyle iş görenler sürekli güdülenmektedirler (Stredwick,2005:289).

### 2.9.4. İŞBİRLİĞİ VE TAKIM ÇALIŞMASI

İşlerin yapılması için takımlar oluşturmak da örgütsel bağlılık için başvurulan yöntemlerden biridir. Yüksek performanslı takımlarla ilgili çalışmalar ve örnek olaylar, takımların, bireysel yetenekleri, kolektif başarılar için kullandıklarını göstermektedir. Takımlar çoğu kez yavaş karar vermeleri yüzünden suçlanırlar. Birçok olayda bu görüşün tersi doğrudur. Çözümlerin kolayca bulunmadığı yüksek beklenti durumlarında takımlar olaya yoğunlaşmakta ve hızlı bir biçimde konuyu çözebilmektedirler (Zeffanne, 1994:91).

### 2.9.5. ÇALIŞMA KÜLTÜRÜ

Kutlama (tören), eğlence, heyecan ve açıklık sağlayan bir çevre oluşturmak da bağlılık temel stratejilerden biridir. Amaçları ortaya koymak, bunun için çaba göstermek ve başarmak için enerji veren, heyecanlandırıcı ve kutlamaya değer durumları değerlendirmek gereklidir. O'Reilly'e göre bütün bunlar örgüt üyelerince paylaşılan ortak inanç norm ve beklentiler sistemini oluşturur (Zeffanne, 1994:92).

### 2.9.6. ORTAK KAZANIMLAR

Ortak kazanımlar, iş görenlerin başarıyla tamamladıkları çalışmalarının karşılığını vermektir. İnsanlar kişisel olarak ödüllendirilmek isterler. Çünkü karşılık görmek, başarı için bir puan getirir. İş görenler hedeflerine ulaştıklarında elde edilen ekonomik kazanımları öğrenirler. Bu durum, onları daha zor amaçları başarmaya güdülemektedir. Kazancı paylaşmak fedakârlık değil, fakat iş görenlerin bağlılığını arttırıcı bir stratejidir. Çalışma ve ödül arasındaki görüş çizgisi yeterince açık ise, örgüt, artan beklentilerle daha iyi başa çıkabilir (Zeffanne, 1994:95).

### 2.9.7. İLETİŞİM

İletişim, bilgileri içtenlikle ve sıklıkla iş görenlerle paylaşmaktır. Eğer iş görenler örgütün bir şeyi niçin yaptığını tam olarak anarlarsa onu daha kolayca kabul ederler. Çalışanlar çoğu zaman, değişim kalite veya dönüşüm programlarının arkasındaki ilkeleri anlamakta başarısız olabilirler. Örgüt çalışanlarının iletişim ve bilgiyi kaynak/güç olarak görmeleri gerekmektedir. Kapsamlı bir iletişim planı çok önemli bir kaynaktır. İş görenler, sadece örgütte neler olup bittiğini değil, aynı zamanda herhangi bir değişimin işlerini ve kariyerlerini niçin ve nasıl etkileyeceğini de belirler (Gaertner, 1999: 482).

### 2.9.8. İNSANLARA İLGI

Her bireyin farklılıklarının açıklıkla paylaşıldığı ve değer verildiği bir ortam yaratmak örgütlerin uyguladığı temel taktiklerden biridir. Özdemir'e göre personeli yerinde kullanarak, destekleyerek ve yaptıklarını takdir ederek örgüte büyük katkılar yapabileceği gibi, iş görenlerin de yaptıklarından doyum alarak mutlu olmaları sağlanabilir (Beck;Wilson, 2000:310).

### 2.9.9. TEKNOLOJİ

Teknoloji örgüt yaşamında kendini çeşitli şekillerde yansıtır. Bu yansıma alet, araç ve gereçlerde, makinelerde veya üretiminin nasılının bilinmesinde açıkça ortaya çıkar. Teknoloji insan yeteneklerini geliştiren bütün teknik ve süreçleri kapsar. İşlerini daha kolaylıkla yapabilmeleri için çalışanlara gerekli teknolojik olanakların tanınması, yüksek düzeyde kaliteli ürünler vermelerini sağlar. Yeni teknoloji, bir beklenti veya kaynak olabilir. Bir kaynak olarak teknoloji, bilgiyi paylaşma ve işi basitleştirme süreçlerindeki engelleri ortadan kaldırabilir. Teknoloji aynı zamanda işleri yeniden yapılandırma niteliği taşımaktadır (William;Anderson, 1991: 191).

### 2.9.10. YETİŞTİRME VE GELİŞTİRME

İş görenlere, işlerini daha iyi yapmaları için yeni beceriler kazandırmak gerekmektedir. Kurslar düzenleme, işe yerleştirme, çıraklık veya iş rotasyonu gibi geliştirici çalışmalar bunlardandır. Sonuç, bir beceriler dizisi olup, bir sorunun çözümüne yönelik beceriler ve araçlar sunma yeteneğidir. Özdemir'e göre güçlü bir eğitim ortamı

oluşturularak herkesin kendi kendini yetiştirmesi özendirilebilir. Hizmet öncesinde alınan eğitim ne kadar yeterli ve üstün olursa olsun, hizmet içi eğitim programlarıyla desteklenmedikçe nitelikte azalma kaçınılmazdır (William;Anderson, 1991: 193).

## 2.10. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI

İşletmelerin en önemli amaçlarından birisi, iş görenlerin yetenek ve becerilerini geliştirerek onlardan en üst düzeyde verim almayı ve işletmeye olan bağlılıklarını artırmayı sağlamaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı olmayan çalışanlara göre, örgüte ve üretime katılımları da yüksek olmakta ve örgüt içerisinde daha iyi bir performans gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işletmenin diğer üyeleri ile iyi ilişkiler kurmakta ve işte tatmin düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Bu nedenle, çalışanların örgütsel bağlılığını tespit edebilmek, organizasyonlar için çok önemli bir husustur.

Genellikle örgütsel bağlılığın yüksek seviyesindeki örgüte yönelik pozitif davranışlar, örgütsel verimliliği sağlayan uygun davranışlar olarak varsayılır. Örneğin, örgütsel bağlılığın yüksek seviyesinin, düşük çalışan dönüşümü, daha az işe geç kalma, düşük devamsızlık oranı ve geniş iş performansı ile ilgili olduğuna inanılmaktadır. Örgütsel bağlılık, bireysel düzeyde işle ilgili önemli bir çıktı olup, örgütsel ve davranışsal çıktılar üzerinde etkiye sahiptir. İşe gelmeme, işten ayrılma, iş çabası, geç gelme, performans bunlardan bazılarıdır(Lowman, 1993: 101).

### 2.10.1. PERFORMANS

Örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkilere yönelik bulgular, beklenenin aksine bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu veya yeterince güçlü olmadığını ortaya koymaktadır. Bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Zajac (1990), bu ilişkinin çok zayıf olduğunu belirtmiştir. Bu zayıf ilişkinin en önemli nedenleri ise, ekonomik koşullar, beklentiler ve ailevi zorunluluklardır. Yüksek ücret, sosyal imkânlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması ise bu ilişkiyi olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bağlılıkla performans arasındaki zayıf

ilişkinin bir diğer nedeni de, örgütsel bağlılıkla amire (yönetici-lider) bağlılığın iç içe olmasıdır. Amirin performansa verdiği önem ile adil performans değerlendirmesi, örgütsel bağlılığı ve performansı artırabilmektedir (Lowman, 1993:125).

### **2.10.2. DEVAMSIZLIK VE İŞE GEÇ KALMA**

Devamsızlık çalışanın çalışma saatleri içinde işinde olmaması olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerine bağlılıkları olmayan veya düşük olan bireylerin, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmedikleri için, diğer sebeplerin yanında, işe devam etmeme olasılıklarının daha yüksek olması beklenmektedir. İşe geç kalma ise, çalışanın iş başında bulunması gereken saatlerden daha geç zamanda işine ulaşması olarak tanımlanmaktadır. Örgüte bağlılık ile işe geç kalma arasında önemli derecede olumsuz bir ilişki vardır. İş görenlerin örgüte karşı olan olumlu tutumları, onların bu tutumlarla tutarlı davranışlar sergilemesini sağlamaktadır. İşe zamanında gelme de bu davranışlar arasında yer almaktadır (William;Anderson, 1991: 129).

Angle ve Perry örgütsel bağlılıkla işe geç kalma arasında anlamlı ters yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Ancak, işe geç kalmanın, sadece örgütün üyesi olarak kalmayı temel alan pasif bir bağlılıkla değil, örgütün hedeflerine ulaşmak için çaba sarf etmeye hevesli olmayı ifade eden aktif örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. İşçi devamsızlığı teorisyenlerin ve profesyonellerin aynı derecede dikkatini çeken pahalı bir personel problemidir. İşe gelmeyen bir çalışan, bilinçli ya da bilinçsiz olarak örgütle olumsuz bir ilişki ifade eder. Örgütsel bağlılığın sonuçları veya iş davranışları üzerindeki etkileri konusunda en fazla araştırma yapılmış olan konulardan birisi devamsızlıktır (Lowman,1993:65-152). Bağlılığın devamsızlıkla ilişkileri konusunda yapılan araştırmalarda birbirinden farklı korelasyonlar bulunmuştur. Bağlılık ile devamlılık arasında çok güçlü olmamasına rağmen bir ilişki mevcuttur, ancak bağlılık çalışanların devamlılık göstermelerini sağlayan tek faktör değildir (O' Reilly, 1989: 135).

### **2.10.3. İŞGÜCÜ DEVİR ORANI**

İşgücü devir oranı, çalışanların herhangi bir nedenle organizasyondan ayrılma yoğunluğunu ifade eder. Örgüt üyeliği çalışanın kendi isteğiyle ya da yöneticinin kararı ile

sona erebilir. Ayrılan çalışanların yerlerine yenisini almak ve yetiştirmek yüksek maliyet arz ettiğinden, işletmeler işgücü maliyetlerini kontrol altına almak adına işgücü devir oranını izlemek ve denetim altına almak isterler. Bir personelin işten ayrılması ve yerine yeni bir personelin alınması, personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretlendirme gibi çalışana yönelik hizmetler için ek yardımcı hizmetler yaratılmakta ve bunların hepsi de ayrı bir maliyet unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları ve üretim kayıpları da yeni maliyetlere neden olmaktadır (Cohen, 2003:XI).

İşgücü devir oranının yüksek olması örgüt için önemli bir problem olduğuna göre bu problemin çözümü için işgücü devrinin olası nedenlerini önlemek gerekmektedir. Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olması işgücü devir oranının arttıran etkenlerdendir. Başka bir deyişle, işgücü devir oranının düşük olduğu örgütlerde, örgütsel bağlılık ve iş tatmini yüksektir (Arnold, 2005: 691).Kuramsal olarak, örgüte bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından birisi, işgücü devir hız oranının düşmesidir. Tanım gereği, bağlılık düzeyleri yüksek iş görenler, örgütte daha fazla kalmayı ve örgütün amaçları doğrultusunda çalışmayı arzu ederler ve sonuç olarak ayrılma olasılıkları düşüktür.

Yapılan araştırmalarda örgüte bağlılık ile işgücü devri arasında istatistiksel olarak önemli derecede ilişki olduğu görülmüştür. İş görenlerin örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma davranışlarını zaman içerisinde inceleyen araştırmalarda, örgüte bağlılığın zaman içerisinde geliştiğini ve buna bağlı olarak bağlılık düzeyleri düşük olan iş görenlerin ayrılmaları yaklaştıkça bağlılık düzeylerinin iyice düştüğü görülmüştür. Bu çalışmalarda, örgüte bağlılığın iş görenlerin işten ayrılma davranışlarını öngörmede iş tatmininden daha etkili bir değişken olduğu ifade edilmiştir (Cohen, 2003:37). Çalışanların bağlılıkları işten memnun olmalarına diğer bir ifadeyle, örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmelerine bağlıdır. Çalışanlar örgütlerine yaptıkları yatırımları karşılığını alamadıklarına inandıkları zaman işten ayrılmak isteyeceklerdir.

#### 2.10.4. STRES

İş ortamında çalışanların yaşadıkları stres iş stresi olarak tanımlanmakta ve kişilerin kendilerine, işin niteliğine, iş dışı faktörlerin etkisine bağlı olarak çalışanların yaşadıkları stres seviyesi değişmektedir. Çalışanların kişilikleri dışında işten ve örgütten kaynaklanan bazı faktörler çalışanların stres seviyelerini etkilemektedir. Örgütten ve işten kaynaklanan stres yapıcılar; örgütün politikaları, yapısı, iş yapma süreçleri, çalışma koşulları, kişiler arası ilişkiler, yapılan işin niteliği gibi faktörlerdir. Bunların dışında kişinin iş dışından getirdiği ekonomik sıkıntılar, aile problemleri gibi bazı faktörler de iş stresi üzerinde etkili olabilmektedir (Lowman,1993:141).

Stres, bireyin sağlığı ve günlük fonksiyonları üzerinde geniş kapsamlı ve olumsuz bir etkiye sahiptir. Stres, örgütler üzerinde, örgüte bağlılığın azalması, iş tatminsizliği, mal ve hizmetlerin kalitesinde düşüş, verimliliğin azalması, kararların etkinliğinin zayıflaması, işgücü devrinin yükselmesi, sağlık maliyetlerinde aşırı yükselme, personel şikâyet ve taleplerinin artması, iş kazaları, işe devamsızlıklarda artış gibi olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Mathieu ve Zajac farklı bir araştırma sonucu ortaya koymuştur. Onlara göre, örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin stresi daha fazladır. Çünkü onların örgüt içinde taşıdıkları sorumlulukları diğer çalışanlardan daha fazladır ve zorluklar onları daha çok etkiler. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, örgütsel tehlikelerden ve sorunlardan daha kolay etkilenmelerinin nedeni ise örgütsel bağlılığın onların hassasiyetini artırmasından kaynaklanmaktadır (Cohen, 2003: 41).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Hızlı bir değişim ve gelişim gösteren dünya ekonomisinde işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için gereken faktörler sadece maddi kaynaklardan ibaret değildir. Bu faktörlerden birinci sırayı alan, kurumun temel taşıını oluşturan ve rekabetçi üstünlük sağlayan unsur insan yani iş gören olarak kabul edilmektedir. Üniversiteler hedeflediği amaçları bu unsur sayesinde gerçekleştirmektedir. Mevcut çalışanını elinde tutmak isteyen ve özverili çalışabilecek yeni iş görenleri işletmeye çekmek isteyen işletmelerin üzerinde durması gereken iki önemli faktör vardır, bunlar iş tatmini ve örgütsel bağlılıktır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişki birçok çalışmaya konu olmuştur. Bu iki kavram arasında ilişki olup olmadığına ilişkin birçok araştırma yapılmasına rağmen bu kavramların bir birlerine karşı bağımlı mı bağımsız mı olduğu hâlâ belirlenememiştir. Ancak genel olarak, örgütsel bağlılığın iş tatminine nazaran daha geniş kapsamlı olduğunu söyleyebiliriz. İş tatmini daha çok iş çevresi ile ilişkilendirilmesine karşılık, örgütsel bağlılık örgütün geneline karşı duyulan olumlu duygu ve tutumlar olarak ifade edilmektedir. Birbiriyle ilişkili görünen bu iki kavram arasındaki temel farklılık, bağlılığın daha çok örgütün amaçları ve değerlerinin bütününe uygunluğu temsili iken, iş tatmininin sadece işin çeşitli boyutlarıyla ilişkili olmasıdır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi için dört model oluşturulmuştur. Bunlar (Tetrick, 1995:580);

1. İş tatmini örgütsel bağlılığa neden olur,
2. Örgütsel bağlılık iş tatminine neden olur,
3. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini karşılıklı ilişkilidir,



#### 4. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini bağımsızdır.

Yapılan çalışmalar iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında kurulan bu modellerden ikisini önemli ölçüde desteklemektedir. Bunlardan birincisi iş tatminini örgütsel bağlılığın nedeni olarak gören modeldir. Diğeri ise, karşılıklı ilişki modelidir. Porter, Steers, Mowday ve Boulian ile Steers ve Steven (1978) tatminin bağlılığın nedeni olabileceğini savunurlar. Çünkü onlar tatminin çalışan tutumlarını daha hızlı düzenleyebileceğine devamlı ve istikrarlı olan bağlılıktan daha hızlı değişebileceğine inanmaktadırlar (Sheldon 1971:148).

Mowday ve arkadaşlarının yaptığı araştırma, örgütsel bağlılığın işletme ile ilgili düşünceler, iş tatmininin ise yapılan işe karşı oluşturulmuş düşünceler olduğunu söylemektedir. Bir diğer görüş ise, örgütsel bağlılığın işin gidişatından etkilenmediğini, iş tatmininin ise dış olaylardan daha çabuk etkilendiğini söylemektedir (Meyer; Allen,1997:11).

Üniversitenin yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve daha güçlü bir pozisyon elde edebilmeleri, çalışanlarının o örgütü benimsemelerine, örgütün amaçları ve değerleri doğrultusunda çalışmalarına, bilgi ve birikimlerini örgüt için kullanmalarına bağlıdır. İş tatmini ve örgütsel bağlılığın varlığı bu olumlu sonuçları doğururken eksiklikleri ise örgütten ayrılma, işte hata yapma, işe geç gelme ve devamsızlık, davranış bozuklukları gibi örgüt açısından verimliliği düşüren davranışlara sebep olmaktadır.

Araştırmanın amacı Puntland State Üniversitesinin farklı bölümlerinde çalışan idari ve akademik personellerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırmanın uygulama kısmında iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri tespit etmek amacıyla bazı hipotezler geliştirilmiş ve test etmeye çalışılmıştır.

### 3.2. ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Somali'nin kuzeydoğu bölgesi (Puntland State of Somalia), Puntland State Üniversitenin çalışanları oluşturmaktadır. Bu üniversitede toplam çalışan kişi sayısı diğer bir ifadeyle toplam çalışan sayısı 50'dir. Bunlardan 33'ü akademik personel 17 si ise idari personeldir. Araştırmada çalışan sayısı az olduğu için örneklem kullanılmamış bunun yerine tam sayım yöntemi tercih edilmiştir. Ancak bazı katılımcıların

anketi cevaplamak istememeleri ve hatlı cevap vermeleri neticesinde bazı anketler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bunların sayısı ise 5 anketle sınırlı kalmış ve oldukça düşüktür. Özetle araştırma kapsamında 50 kişinin 45'i araştırmamıza katılmıştır. Araştırmamıza katılan kişiler ana kütlelerin %90'ını temsil etmektedir. Bu temsil oranı oldukça yüksektir. Araştırma % 95'lik güvenilirlik aralığında ve %5'lik hata payı dikkate alınarak yapılmıştır. 50 çalışan üzerinde (Cohen, Manion and Morrison, 2007: 104) uygulama yapılması planlanmış ve uygulama yapılırken ana kütlede yer alan tüm çalışanlar gidilmiş ve yüz yüze görüşülerek anketler doldurulmuştur. Elde edilen anketlerden toplam 45 tanesi değerlendirmeye alınmıştır.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma Somali'nin kuzeydoğu bölgesi (Puntland State of Somalia), Puntland State Üniversitesinin çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Puntland State Üniversitesinin farklı bölümlerinde çalışan idari ve akademik personel üzerinde uygulanan 45 kişinin yanıtladığı verilerden oluşmaktadır. İş tatmini anketleri (Job Satisfaction Surveys) 1985 Spector tarafından ve örgütsel bağlılık anketleri (Organizational Commitment) 1980 Cook ve Wall tarafından geliştirilen anketler kullanılmıştır. Araştırmanın veri toplama aracı olarak kullanılan anket, araştırma yapılan Üniversitesi çalışmakta olan 50 çalışanın tamamına dağıtılmış, ancak 45 katılımcıdan geri dönüş elde edilmiştir.

### 3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatmini ile ilişkisinin tespitine yönelik olduğundan tanımlayıcı nitelik bir araştırmadır. Bu kapsamda araştırmada örgütsel bağlılıkları ve iş tatmini ile ilişkisinin varlığı analiz edilmeye çalışan birçok araştırma incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda ve yapılan literatür incelemesi ve değerlendirmeler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir. Bunlar;

**H0:** Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri arasında herhangi bir ilişki yoktur.

**H1:** Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri arasında herhangi bir ilişki vardır.

### 3.5. VERİ TOPLAMA VE ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık anketi toplam 43 sorudan oluşmaktadır. Bunlarda 5'i demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorulardır. Diğer sorularda örgütsel bağlılığa ilişkin soru sayısı 8 iş tatmini soruları ise toplam 30 dur. Bu sorular Likert'in 5'li ölçeklendirmesiyle değerlendirilmeye alınmıştır.

Uygulanan ve geçerli olarak kabul edilen anketlerin tamamı, üniversitenin sahibi veya üst düzey yöneticisiyle yüz yüze görüşmek suretiyle uygulanmış olup geçerli anket sayısı 45'dir. Yüz yüze görüşme suretiyle doldurulan anketler de iki usulde doldurulmuştur. Bunlardan birincisinde anket soruları tarafımızca okunmuş, anket cevaplayan ise elinde cevapların alta yazılı olduğu bir karttan, işletmesi için en doğru olduğunu düşündüğü cevabı tarafımıza söylemiş ve o cevap da anket kâğıdına not edilmiştir. İkinci usulde ise, anket cevaplayan başka bir anket kâğıdından soru ve cevapları takip etmiş, sorulan soruları elindeki anket kâğıdını da gözetleyerek cevaplamıştır.

Anketlerin tamamının yüz yüze uygulanmasının nedeni, anketi cevaplayanların sorulara daha ciddi cevap vermelerini temin etmektir. Anket cevaplayanlara ankete başlamadan önce, sorulara verilecek cevapların herhangi bir doğru cevabı olmadığı, mümkün olduğunca akıllarına gelen ilk cevabı söylemeleri istenmiştir. Çalışmada incelenen olgunun gerçek durumunu ortaya çıkarmak için uygulanan anket formunda bütün soruların birbiriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ve ölçmede türdeşliği (homojenlik) ortaya koymak amacıyla güvenilirlik analizi yapılmış ve güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Bu amaçla istatistik temelleri tutarlı ve tüm soruları dikkate alarak hesaplama yapan yani genel güvenilirlik yapısını en iyi yansıtan Cronbach Alfa katsayısından (Özdamar, 2002: 663) yararlanılmıştır.

Anket sorularının değerlendirilmesinde Microsoft Excel ve SPSS 16.0 programlarından faydalanılmış; frekans analizlerindeki yüzdeler SPSS programınca hesaplanmıştır. Çalışmada veriler, anlaşılabilmesi için frekans tablosu biçiminde gösterilmiştir. Bu tablolarda ankette yer alan her soruya verilen cevaplar için frekanslar ve bu frekanslara karşılık gelen yüzde değerleri yer almaktadır Ayrıca aritmetik ortalamalar ve

standart sapma değerlerine de yer verilmiştir. Son olarak ta çalışmada ilgili değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmış ve analiz gerçekleştirilmiştir. 43 soruluk anketin tanımlayıcı, betimsel ilk beş sorusu hariç, toplam 38 sorunun Cronbach Alfa değeri .913 çıkmıştır. Cronbach alfa katsayısına ilişkin ölçek güvenilirliği aşağıdaki gibidir

**Tablo 3.5.1 Anketin Güvenilirliği**

Soru Türü	Soru sayısı	Cronbach Alfa
Örgütsel bağlılık soruları	8	.881
İş tatmini soruları	30	.911
Toplam soru	38	.913

Buna göre yukarıda değinilen Cronbach alfa katsayısına ilişkin ölçek güvenilirliği kapsamında tabloda belirtilen soru setlerinin güvenilirlik katsayı değerleri 0.913 aralığında yer aldığı için yüksek derecede güvenilir niteliktedir. (Kalaycı, 2009 : 405).

- 0 ile 0.40 arası ölçek güvenilir değil,
- 0.40 ile 0.60 arası ölçek güvenilirliği düşük,
- 0.60 ile 0.80 arası ölçek oldukça güvenilir,
- 0.80 ile 1.00 arası yüksek derecede güvenilir.

Çalışmanın uygulama kısmında kullanılan ölçeğin güvenilirlik katsayısı olarak bulunmuştur. Bu değer aralığında yer aldığı için ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Ayrıca araştırma konusunun temel Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkileri uygulamaları ve bu uygulamalarda yönetici ve çalışanların hangi aşama veya aşamalarda ne düzeyde rol aldıklarına ilişkin soru setlerinin güvenilirlik katsayıları hesaplanmış ve aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

### 3.6. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER VE KORELASYON ANALİZİ

#### 3.6.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Bu bölüm araştırmaya katkı sağlayanların yaş, cinsiyet, eğitim çalışılan bölüm daha önce çalışılan yerlere ilgili bilgilerini kapsamaktadır. Ayrıca araştırma değişkenlerine ilişkin frekans, ortalama ve standart sapmalarla ilişkin değerlerde ilgili tablolarda gösterilmiştir.

**Tablo 3.6.1.1 Çalışanların Cinsiyet Durumu**

	Frekans	Yüzde	Toplam yüzde
Kadın	16	35.6	35.6
Erkek	29	64.4	100.0
Toplam	45	100	

Araştırmaya konu olan cinsiyet cinsiyetlerinin dağılımına bakıldığında, araştırmaya katılan çalışanları yaklaşık olarak % 35.6'sı, kadın, %64.4'ü %27, sinin erkek olduğu görülmektedir. Araştırmaya kapsamındaki çalışanların büyük çoğunluğunun erkek iş görenlerden olması ve çok yüksek olması dikkat çekici bir durum olarak nitelendirilebilir.

**Tablo 3.6.1.2 Çalışanların Eğitim Düzeyleri**

	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde
Lisans	3	6.67	6.67
Yüksek lisans	33	73.33	80
Doktora	9	20	100
<b>Total</b>	45	100	

Araştırma konu olan çalışanların (%6.67) Lisans mezunu oldukları görülmektedir. Çalışanların büyük çoğunluğunun (%73.33) Yüksek lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların (%20) Doktora mezunu oldukları görülmektedir. Araştırmadaki çalışanların büyük oranda yüksek lisans olmaları işe ilişkin olarak gerekli olan yetkinliklerin veya iş gereklerinin çok yüksek olmadığı bir işte çalıştıkları söylenebilir. Ayrıca araştırma kapsamındaki katılımcıların büyük bölümünü akademik personel olması eğitim seviyesini yüksek lisans ve doktora seviyesine çıkmasının bir sebebi olarak değerlendirilebilir.

**Tablo 3.6.1.3 Çalışma Kategorisi (Akademik veya İdare Birimleri)**

	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde
Akademik Personel	33	73.3	73.3
İdare bilimleri	12	26.7	100.0
<b>Toplam</b>	45	100.0	

Ankete katılan çalışanları yaklaşık olarak yarısı, %73.3'nün üniversitenin akademik bölümlerinde çalışanlar faaliyette göstermektedir. %26.7'si idare bölümlerinde çalışmalar göstermektedir. Üniversitenin çalışanları çoğunluğun akademik personeldir. Bu sonuç uluslararası boyutta önemli bir değer olmak isteyen üniversite vizyonu için ulaşılabilir bir yoludur.

**Tablo 3.6.1.4 Çalışanların Çalışma Süresi (Kıdem)**

	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde
1-3 yıl arası	22	48.9	48.9
4-6 Yıl arası	15	33.3	82.2
8 yıl ve üstü	8	17.8	100.0
<b>Toplam</b>	45	100.0	

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma sürelerine baktığımızda: farklı bölümlerinde çalışan idare ve akademik personel %17.8'inin çalışma süresi 8 yıl ve üstü, %33.3'nün 4-6 yıl; %48.9'u da 1-3 yıl aralığında çalışma çalışanları gösterilmiştir. Katılımcıların çoğunluğunun 1-3 yıl arası hizmet sahip çalışanlardan oluşmaktadır. İkinci çoğunluğunun 4-6 yıl arası hizmet sahip çalışanlarından oluşmaktadır.

**Tablo 3.6.1.5 Daha Önce Çalıştığı Yer**

	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde
Akademik Personel	27	60.0	53.3
İdare bilimleri	13	28.8	75.6
Hiçbir yerde	5	11.2	100.0
Toplam	45	100.0	

Araştırmaya katılan çalışanların daha önce çalıştığı yerde, %60'ı akademik bölümlerde, 28.8'ü idare bilimleri ve 11.2'isi üniversitede hiç bir yer daha önce çalışmadığını görülmektedir. Çalışanlar çoğunluğunun Akademik ve idare bölümlerde daha önce çalıştığı bunun için çalışanların üniversitede çalışmak için memnun olduğunu görmektedir.

**Tablo 3.6.1.6. Çalışanların İş Tatmini Etkileyen Faktörler**

Faktörler	D1		D2		D3		D4		D5		Orta.	SS
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.	2	4.4	3	6.7	3	6.7	22	48.9	15	33.3	4.00	1.044
İşimde yükselme şansım çok düşüktür.	8	17.8	11	24.4	4	8.9	18	40.0	4	8.9	3.47	.968
Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.			11	24.4	6	13.3	24	53.3	4	8.9	2.47	1.307
İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.	14	31.1	11	24.4	8	17.8	9	20.0	3	6.7	3.40	1.355
İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.	5.0	11.1	8	17.8	8	17.8	12	26.7	12	26.7	2.33	1.206
İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.	12	26.7	18	40.0	6	13.3	6	13.3	3	6.7	4.40	.809
Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.			2	4.4	3	6.7	15	33.3	25	55.6	2.16	1.127
Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum	16	35.6	14	31.1	8.0	17.8	6.0	13.3	1.0	2.2	3.53	1.140
İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	4	8.9	5	11.1	5	11.1	25	55.6	6	13.3	3.58	1.215
İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.	4	8.9	4	8.9	10	22.2	16	35.6	11	24.4	1.73	1.031
Yöneticim bana karşı adil değildir.	25	55.6	12	26.7	4	8.9	3	6.7	1	2.2	3.53	1.254
İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir	3	6.7	8	17.8	8	17.8	14	31.1	12	26.7	2.29	1.218
Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum	15	33.3	13	28.9	8	17.8	7	15.6	2	4.4	2.38	.960
Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım			9	20.0	16	35.6	14	31.1	6	13.3	3.96	1.043

İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum	2	4.4	2	4.4	7	15.6	19	42.2	15	33.3	1.67	1.187
Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor	30	66.7	8	17.8	2	4.4	2	4.4	3	6.7	2.24	1.004
Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir	10	22.2	21	46.7	8	17.8	5	11.1	1	2.2	3.33	1.044
İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir	4	8.9	5	11.1	10	22.2	24	53.3	2	4.4	2.89	1.229
Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar	8	17.8	9	20.0	11	24.4	14	31.1	3	6.7	3.20	1.036
İşyerinde yapmam gereken çok iş var	3	6.7	7	15.6	17	37.8	14	31.1	4	8.9	4.18	1.093
İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum	3	6.7			5	11.1	15	33.3	22	48.9	2.40	1.214
Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum	13	28.9	13	28.9	9	20.0	8	17.8	2	4.4	3.82	1.248
Yaptığım işten gurur duyuyorum	3	6.7	5	11.1	6	13.3	14	31.1	17	37.8	3.51	1.272
Üretimdeki artışlardan memnunum	4	8.9	7	15.6	7	15.6	16	35.6	11	24.4	2.93	1.156
İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var	5	11.1	12	26.7	13	28.9	11	24.4	4	8.9	3.93	.863
Yöneticimi seviyorum	1	2.2	1	2.2	9	20.0	23	51.1	11	24.4	2.76	1.209
Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum	6	13.3	17	37.8	8	17.8	10	22.2	4	8.9	3.53	1.160
Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum	3	6.7	6	13.3	9	20.0	18	40.0	9	20.0	1.76	.830
İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var	21	46.7	15	33.3	8	17.8	1	2.2			2.20	1.014
Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir	13	28.9	16	35.6	10	22.2	6	13.3		=	4.00	1.044

D1= Hiç Katılmıyorum, D2= Katılmıyorum, D3= Ne katılmıyorum ne katılmıyorum, D4= Katılmıyorum, D5= Tamamen katılmıyorum

Araştırmaya katılan iş görenlerin, çalışanlar çalışmasıyla elde ettikleri kazanımların neler olduğuna baktığımızda, bu iş görenlerin büyük çoğunluğu çalışanlar çalışmasından etkilendikleri görülmektedir. Çalışanların büyük oranda elde ettikleri kazanımlar; “Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum, işyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır, bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum, işyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum, yöneticim bana karşı adil değildir, birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım, işyerinde yapmam gereken çok iş var, çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum, yaptığım işten gurur duyuyorum, işyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var, çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum, yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir”. Daha az oranda etkilendikleri ise; “işini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor, işyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum, yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum” kazanımlar olduğu gözlenmektedir. Bu sonuçlara göre çalışanların



çalışmasından etkilendikleri ve bunun sonucunda birçok kazanımlar elde ettikleri söylenebilir.

**Tablo 3.6.1.7. Çalışanların Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Faktörler**

Faktörler	D1		D2		D3		D4		D5		Orta.	SS
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Organizasyonun Parçası olduğun için insanlara söylemem gurur hissedirim			6	13.3	6	13.3	19	42.2	14.	31.1	3.91	996
Daha iyi iş teklifi durumunda kurumdan ayrılma			1	2.2	13	28.9	8	17.8	16	35.6	3.33	1.128
Kendimi organizasyonun bir parçası olduğunu hissettim			3	6.7	3	6.7	19	42.2	20	44.4	4.24	.857
Çalıştığımda benim için değil ayrıca organizasyon için çaba yapım mutlu eder.			3	6.7	6	13.3	22	48.9	14	31.1	4.04	.852
Başka bir çalışanı ile biraz daha fazla para teklif ciddiye işimi değiştirmeyi düşünmek beni yapmazdım.	3	6.7	10	22.2	14	31.1	15	33.3	3	6.7	3.11	1.049
Personele katmak için yakın arkadaşı tavsiye etmem	13	28.9	11	24.4	11	24.4	8	17.8	2	4.4	2.44	1.216
Örgüt için yaptığım katkı beni mutlu edecek			1	2.2	9	20.0	21	46.7	14	31.1	4.07	.780
Firma çok çalışmasa bile, başka bir çalışana değiştirmek isteksiz olacaktır.	3	6.7	8	17.8	15	33.3	15	33.3	4	8.9	3.20	1.057

*D1= Hiç Katılmıyorum, D2= Katılmıyorum, D3= Ne katılmıyorum ne katılmıyorum, D4= Katılıyorum, D5= Tamamen katılıyorum*

Araştırmaya katılan iş görenlerin, çalışanlar çalışmasıyla elde ettikleri kazanımların neler olduğuna baktığımızda, bu iş görenlerin büyük çoğunluğu çalışanlar çalışmasından etkilendikleri görülmektedir. Çalışanların büyük oranda elde ettikleri kazanımlar; Organizasyonun Parçası olduğun için insanlara söylemem gurur hissedirim, kendimi organizasyonun bir parçası olduğunu hissettim, işim benim için değil ayrıca organizasyon için çaba harcamam beni mutlu eder, örgüt için yaptığım katkı beni mutlu edecek". Daha az oranda etkilendi ise; personele katmak için yakın arkadaşı tavsiye etmem" kazanımlar olduğu gözlenmektedir. Bu sonuçlara göre çalışanların çalışmasından etkilendikleri ve bunun sonucunda birçok kazanımlar elde ettikleri söylenebilir.

### 3.6.2. KORELASYON ANALİZLERİ

Aşağıdaki tabloda, yatay ekseninde örgütsel bağlılık ve dikey eksen ise iş tatmini değişkenleri verilmiştir. Araştırma konusunun temel Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkileri gösterilmiştir.

Tablo 3.6.2.1 Korelasyon Analizi

	Organizasyonun Parçası olduğun için insanlara söylemem gurur hissedirim	Daha iyi iş teklifi durumunda kurumdan ayrılmaya	kendimi organizasyonun bir parçası olduğumu hissettim	Organizasyonda çalışmam sadece beni değil onları da mutlu edecekse kendimi daha çok mutlu hissedirim	Başka bir çalışmam ile biraz daha fazla para teklif ciddiye işimi değiştirmeyi düşünmek beni yapmazdım	personle katmak için yakın arkadaşları tavsiye etmem	Örgüt için yaptığım katkı beni mutlu edecek	Firma çok çalışmasa bile, başka bir çalışana değiştirmek isteksiz olacaktır
Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.	.175	.289	.330*	.307*	.474**	.041	.235	.112
İşimde yükselme şansım çok düşüktür.	.115	.187	.216	.250	.229	.007	.010	-.102
Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.	.330*	.134	.481**	.142	.189	.080	.218	.128
İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.	.158	-.025	.511**	.303*	.209	.268	.271	.041
İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.	.063	-.018	.375*	-.072	.266	-.177	.008	-.037
İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.	.381**	.204	.494**	.370*	.294	.016	.266	.202
Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.	.385**	.289	.510**	.382**	.311*	.236	.263	.154
Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.	.477**	.380*	.165	.463**	.199	.058	.441**	.354*
İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	.160	.328*	.161	.111	-.028	-.069	.121	.135
İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.	.194	-.136	-.159	.041	-.017	.084	.069	.322*
Yöneticim bana karşı adil değildir	.098	.209	.292	.187	.039	-.002	.112	.152
İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir.	.572**	.527**	.190	.542**	.269	-.137	.522**	.319*
Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.	.162	.274	.654**	.167	.308*	.095	.240	.094
Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım	.389**	.397**	.606**	.622**	.344*	.117	.417**	.180
İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum	.239	.347*	.689**	.390**	.412**	.181	.350*	.105
Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor	.388**	.088	.301*	.187	.509**	-.026	.305*	.072
Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir	.049	-.011	.525**	.325*	.315*	.201	.266	.231
İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir	.004	.017	.279	.377*	.266	-.056	.329*	-.126
Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar	.276	.143	.530**	.210	.404**	-.081	.428**	.118
İşyerinde yapmam gereken çok iş var	.035	-.322*	.474**	.354*	.338*	.160	.309*	.091
İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum	.193	.246	.394**	.254	.270	-.118	.237	.230
Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum	.338*	.319*	.498**	.464**	.485**	-.029	.417**	.265
Yaptığım işten gurur duyuyorum	-.068	.027	.391**	-.026	.184	.238	.066	.126

Ücretimdeki artışlardan memnunum	.060	.337*	.470**	.106	.338*	-.109	.165	.101
İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var	.222	.427**	.382**	.184	.327*	.287	.274	.231
Yöneticimi seviyorum	.055	.011	.321*	.190	.226	.146	.316*	.397**
Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum	.082	-.040	.329*	.274	.290	.267	.397**	.098
Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum	.446**	.026	.704**	.366*	.627**	.129	.576**	.452**
İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var	.238	.071	.421**	.347*	.261	.148	.383**	.210
Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir	-.221	.125	.142	-.041	.019	-.087	-.076	-.330*

Tablo 3.6.2.1’de Puntland State Üniversitesi Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. Tablo 3.6.2.1’deki Puntland State Üniversitesi Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminine ile ilişkin incelendiğinde;

- Organizasyonun Parçası olduğun için insanlara söylemem gurur hissederim uygulanmasıyla; yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir, işyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır, birlikte çalıştığım insanları seviyorum, bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum, işyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir, birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım, bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor, çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum, yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum faktörleriyle arasında doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

- Daha iyi iş teklifi durumunda kurumdan ayrılma uygulanmasıyla; bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum, işyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum, işyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir, birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım, işyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum, işyerinde yapmam gereken çok iş var, çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum, ücretimdeki artışlardan memnunum, işyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var faktörleriyle arasında doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

- Kendimi organizasyonun bir parçası olduğunu hissettim uygulanmasıyla; yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum, yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir, işimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim, işimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim, işyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı

zorlaştırmaktadır, birlikte çalıştığım insanları seviyorum, yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum, birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak, işyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum, bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor, yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir, bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar, işyerinde yapmam gereken çok iş var, iş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum, çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum, yaptığım işten gurur duyuyorum, ücretimdeki artışlardan memnunum, işyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var, yöneticimi seviyorum, çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum, yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum, işyerimde çok fazla çekişme ve kavga var faktörleriyle arasında doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

- Organizasyonda çalışmam sadece beni değil onları da mutlu edecekse kendimi daha çok mutlu hissederim uygulanmasıyla; yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum, işimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim, işyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır, birlikte çalıştığım insanları seviyorum, bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum, işyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir, birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım, işyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum, yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir, işyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir, işyerinde yapmam gereken çok iş var, çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum, yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum, işyerimde çok fazla çekişme ve kavga var faktörleriyle arasında doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

- Başka bir çalışanı ile biraz daha fazla para teklif ciddiye işimi değiştirmeyi düşünmek beni yapmazdım uygulanmasıyla: birlikte çalıştığım insanları seviyorum, yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum, birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım, işyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum, bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor, yöneticim çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir, bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar, işyerinde yapmam gereken çok iş var, çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi

hissediyorum, ücretimdeki artışlardan memnunum, işyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var, yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum faktörleriyle arasında doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

- Örgüt için yaptığım katkı beni mutlu edecek uygulanmasıyla; bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum, işyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir, birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım, işyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum, bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor, işyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir, bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar, işyerinde yapmam gereken çok iş var, çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum, yöneticimi seviyorum, çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum, yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum, işyerimde çok fazla çekişme ve kavga var faktörleriyle arasında doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

- Firma çok çalışmasa bile, başka bir çalışana değiştirmek isteksiz olacaktır uygulanmasıyla; bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum, işini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor, işyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir, yöneticimi seviyorum, yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum, yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir faktörleriyle arasında doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Bu sonuçlara göre: iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasında büyük oranda doğru yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu bağlamda Ho: “Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri arasında herhangi bir ilişki yoktur” reddedilerek bunun yerine H1: “Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri arasında herhangi bir ilişki vardır” hipotezinin Kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşmenin bir sonucu olan hızlı değişim ve gelişmelere zamanında uyum sağlamak yalnızca maddi kaynakları temin eden kurumlara özgü bir durum değildir. Maddi kaynaklardan önce üzerinde durulması gereken unsurlar mevcuttur. Bu aşamada iş gören yani insan unsuru en önemli yeri almaktadır. İster kamu ister özel sektör olsun çalışan, bir kurumun temel taşıdır ve kurumun amaçlarına ulaşmasında en öncelikli faktördür. Kurum hedeflediği amaçlarına ulaşmada; kurumun işleyişine, değerlerine, inançlarına sıkı bir şekilde bağlı olan, kurumla özdeşleşen, kendini kurumun bir parçası olarak görüp kurumun amaç ve çıkarlarını kendi amaç ve çıkarları gibi benimseyen çalışanlara ihtiyaç duyar. Bu çalışanları kuruma çeken ve onları kurumda çalışmaya devam ettiren en önemli iki unsur “ iş tatmini ve örgütsel bağlılık “ tır. Bu nedenle kurumlar, mevcut çalışanlarını tatmin edip örgütsel bağlılıklarını artırmaya çalışmaktadırlar. İşinden tatmin olan çalışan, kendini kuruma daha yakın hissedecek ve örgütsel bağlılığı da artacaktır. Bu verilerden yola çıkarak iş tatmini ve örgütsel bağlılığın birbirinden etkilendiği ve karşılıklı bir ilişki içinde oldukları görülmektedir.

Şirketlerin üzerinde önemle durması gereken konulardan biri mevcut nitelikli insan kaynağının örgütte kalmasını sağlamaktır. Ayrılan bir çalışanın yerinin doldurulması zaman alan ve maliyeti olan ek bir çaba gerektirir. Ayrılan kişinin beraberinde götürdüğü ürün/ hizmet bilgisi, kurumsal deneyim ve müşteri ilişkileri kapasitesi örgüt için önemli kayıplar oluşturabilir. Kurumun bu kayıplarla karşı karşıya gelmemesi de çalışanın işinden tatmin düzeyine bağlıdır. İşinden tatmin olan çalışan, kurumun amaçlarına odaklanıp örgüte olan bağlılığını arttıracaktır. Böylece büyük önem taşıyan çalışan faktörü, kurum için sağlam bir temel oluşturacaktır. İş tatminine ve beraberinde örgütsel bağlılığa sahip bir işletme her türlü rekabet ortamına ve olumsuzluklara zamanında ayak uydurabilecektir.

Tez çalışmasına konu olan bu iki faktör değişen ve gelişen dünyada her geçen gün önemini arttırmakta ve birçok bilim adamının ve işletme sahiplerinin ilgisini çekmektedir. Bu iki konu ile ilgili yapılan çalışmalarda, iş tatmini ve örgütsel

bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde işe devam oranının, verimin, amaca ulaşma oranının arttığı gözlenirken, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın düşük olduğu örgütlerde ise verimin düştüğü, örgüt içi anlaşmazlıkların çıktığı, stresin arttığı ve işe devamsızlık vb. gibi olumsuz durumların ortaya çıktığı belirtilmiştir.

Bu çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının teorik kısmı incelendikten sonra uygulama kısmı olan üçüncü bölüme geçilmiştir. Uygulama bölümünde araştırmanın amacına, yöntemine, örnekleme, kısıtlarına ve bulgularına değinilmiştir. Burada iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş ve iki kavram arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin iş tatmini alt boyutları olan içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir.

Ayrıca araştırmaya katılan 45 Puntland State Üniversite çalışanların iş tatmininin ve örgütsel bağlılığının demografik faktörlere göre değişkenlik gösterip göstermediği incelenmiştir. Yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen verilere göre demografik faktörlerin bazılarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkilediği, bazılarının ise etkilemediği tespit edilmiştir. Yapılan çalışmada iş tatmini ile toplam çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirken; cinsiyet, yaş, şimdiki görev yerlerinde çalışma süresi ve görev yaptıkları üniversitenin yerleşim yeri değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Araştırma sonucunda, iş tatminini oluşturan maddelerin skorları incelenmiş ve üniversitenin çalışanları en çok tatmin oldukları ve olmadıkları konular belirlenmiştir. İş tatmininin boyutlarından olan içsel iş tatmini açısından en yüksek skora sahip maddeler; yöneticinin karar verme yeteneği, çalışanların yaptığı iş karşılığında aldığı ücrettir. İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması, terfi imkânının oluşu da yine çalışanları tatmin eden diğer noktalardır. En düşük skora sahip maddeler ise; başkaları için bir şeyler yapabildiğini hissetme yönünden ve mesleklerini yaparken kendi yöntemlerini kullanabilme imkânı vermesi açısından memnun olmadıkları belirlenmiştir.

Uygulanan korelasyon analizleri ile çalışanların ve sonuçlara göre: iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasında büyük oranda doğru yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu bağlamda H0: "Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri arasında herhangi bir ilişki yoktur" reddedilerek bunun yerine H1: "Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri arasında herhangi bir ilişki vardır" hipotezinin Kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu hususlarda verilebilecek öneriler ise; kararlarında tutarlı ve başarılı bir yönetici bu kurumların amacına ulaşmasına öncülük edecektir. Yaptığı iş ve verdiği emek karşılığında, aylıkla ödüllendirilmesi çalışanların tatmin düzeyini arttıracaktır. Bu sonuçlara yönelik başka bir öneri ise, atama, tayin, görevde yükselme gibi durumlarda etkili olan ve hizmet yılı cetveline yansıyan takdir, teşekkür, aylıkla ücretlendirme vs. ödüllerin gerçek başarı karşısında sık sık tekrarlanması çalışanları motive edici ve çalışmaların tatmin düzeylerinde büyük etki yaratacak unsurlardır. Yine çalışanlara, müfredata bağlı kalmalarının yanı sıra, mesleklerini daha iyi bir düzeye getirebilmelerini sağlayacak yeni fikirlerini ve yöntemlerini kullanma imkânı verilmesi onları hem tatmin edecek hem de bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır. Çalışanlara gerek ders işleyiş yönteminde gerekse ders dışı faaliyetlerde daha geniş haklar verilebilir. Bu onların memnuniyet derecelerini arttıracaktır. İşinden tatmin olan bireyin kurumuna bağlılığı da artacaktır.

Bulunan sonuçlar sadece bu çalışma için geçerlidir. Üzerinde çalışma yapılan gruba göre bu sonuçlar farklılık gösterecektir ve verilecek öneriler de bu doğrultuda olacaktır. Bu grup için memnun olunan nokta terfi imkânı iken başka bir grup için çalışma şartları olabilir.



## KAYNAKÇA

Allen N J and Meyer J P (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.

Angelo G., (1996), Business Management, second edition, Published in London.

Arnold, J. (2005). Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace, (4th ed.). London: Prentice Hall Financial Times. Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, pp. 627-691.

B.B. Mahapatro.(2010) Human Resource Management third edition, Published in London.

Baron, R. A.and Greenberg, J. and (2000), Behavior in Organizations, Seventh Edition, NJ: Prentice Hall, Published in New Dalhı.

Bergman M (2006), "The Relationship between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, pp. 645-663.

Beck, K. & Wilson, C. (2000). Police officers' views on cultivating organizational commitment: Implications for police managers. *Policing: An International Journal of Police Strategy and Management*, pp.19, 213,310.

Best, P.W. 1994. Locus of Control, Personal Commitment and Commitment to the Organization. Unpublished MCom thesis, University of South Africa, Pretoria, pp:69- 75.

Brooke, P. P., Jr, Russell, D. & Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73.pp 139-145.

Cohen, A. (2003). Multiple Commitments in the Workplace: an Integrative Approach. London: Lawrence Erlbaum Associates. Guest, D. E. (1997). Human resource management

and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, pp xi-23-37-141.

Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 111, 115-213.

Daft, R. (2003), *Motivation in Organization*, Management Thompson. Published in New York.

Hackman, J.R. & Porter, L.W. (1968). Expectancy theory predictions of work effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 417-426.

Herzberg, Frederick, (2002), "Frederick: Hygiene and Motivation", *Workforce*, Vol 81 Iss 1, p33.

Herzberg, Frederick, (2003), "one more time: How do you motivate employees?" *Harvard Business Review*, Vol 81, p87.

Hoppock, R. *Job Satisfaction*. New York: Arno Press. Iaffaldano, M. T. & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, pp. 251-351.

Ivanka Menken, (2009), *Organizational behavior and leadership management essentials*, Edition Ivanka Menken, published in London.

Stredwick, (2005), *An introduction to human resource management*, Second edition. Published in Sydney.

Metcalf B and Dick, G., (2001) 'Managerial factors and organizational commitment - a comparative study of police officers and civilian staff', *International Journal of Public Sector Management* pp 111,128,213,412.

Meyer, J.P., Allen, N.J. & Gellatly, I.R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, pp. 310-313.

Meyer and Allen,. (1991). 'A three-component conceptualization of organizational commitment'. Human Resources Management Review, pp. 67 -305.

Miller, D., & Lee, J. (2001). The people make the processes. Commitment to employees, decision-making and performance. Journal of Management, PP:23-138.

Miller, K. (2003). 'Values, attitudes and job satisfaction' In Robbins, S.P., Odendaal A. & Roodt, G. (eds), Organisational Behaviour: PP: 312-342.

Money not key motivator for most employees [Online]. 2001 Available from: [www.bizjournals.com/louisville/stores/2001/06/25/editorial1.html](http://www.bizjournals.com/louisville/stores/2001/06/25/editorial1.html). (Accessed: 10 Mar/2014).

Mullins (2002), the relationship between job satisfaction and organizational commitment, first edition, published in New Delhi.

Morrow, P. C. and McElroy, J. C. (1986). 'On assessing measures of work commitment', Journal of Vocational Behavior, pp:191.

O'Reilly, C. A., & Chantman, J. (1989). Organisational commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour. Journal of Applied Psychology, pp: pp.19-135.

Lak; Mathebula, (2009) the relationship between job satisfaction and organizational commitment, Second edition, published in London.

Paul E. Spector, Job Satisfaction; Application, Assessment, Cause and Consequences, Sage Publications, Inc, California, 1997, p: 35.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian P.V. (1974). 'Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians', Journal of Applied Psychology 59(5): pp. 603-616.

Ramsay N., (2001) business overview, fourth edition. Published in Johannesburg.

Randall, D. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. Journal of Organizational Behavior, pp. 73-376.

Reichers, A.E. 1985. 'A review and reconceptualization of organizational commitment', *Academy of Management Review*, 10: pp. 468-476.

R. Y. Odom, W.R.Boxx, M.G.Dunn, (2000) "Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion", *Public Productivity and Management Review*, Vol: 14, No:2, 2000, pp: 78-168.

Reward Management, [http://en.wikipedia.org/wiki/Reward\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Reward_management) (Accessed on 2/April/2014).

Sheldon, M.E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization, second edition, published in Johannesburg, pp148.

Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand McNally.

Suliman, A. & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. *Journal of Managerial Psychology*, pp,291.

Tetrick, (1995). Understanding, prediction, and control as moderators of the relationship between perceived stress, satisfaction, and psychological well being. *Journal of Applied Psychology*, pp.93-543.

Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationship between job, organization and career commitments and work outcomes: An integrative approach. *Organizational behavior and Human Performance*, pp.86-119.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, pp,191.

Zeffane, R. (1994). 'Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees', *Human Relations* pp: 91-95.

## ANKET

<b>İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ANKETLERİ</b>						
<b>Genel Soruları</b>						
1. Cinsiyetin ne? Erkek ( ) Kadın ( )						
2. Eğitiminiz nedir?.....						
3. Hangi bölümde çalışıyorsunuz? Akademik ( ) İdare bilimleri( )						
4. Kaç yıl çalışıyorsunuz? 1 - 3 yıllar ( ) 2 -3 arasında ( ), 3 yaş ve üstü						
5. Daha önce üniversite içinde nerede çalıştın? Akademik ( ) yada İdare bilimleri( )						
<i>Şayın Katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre; (1) hiç katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum, (4) kısmen katılıyorum, (5) katılıyorum, (6) tamamen katılıyorum seçenekleri arasından seçerek işaretleyiniz.</i>						
<b>İŞ TATMİNİNE İLİŞKİN FAKTÖRLER</b>						
	Hiç	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.	1	2	3	4	5	6
İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.	1	2	3	4	5	6
Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.	1	2	3	4	5	6
Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.	1	2	3	4	5	6
Yöneticim bana karşı adil değildir.	1	2	3	4	5	6
İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir.	1	2	3	4	5	6
Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım.	1	2	3	4	5	6
İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5	6
Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.	1	2	3	4	5	6
Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir.	1	2	3	4	5	6
İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir.	1	2	3	4	5	6
Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar.	1	2	3	4	5	6
İşyerinde yapmam gereken çok iş var.	1	2	3	4	5	6
İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5	6
Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
Yaptığım işten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5	6
Ücretimdeki artışlardan memnunum	1	2	3	4	5	6
İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var.	1	2	3	4	5	6
Yöneticimi seviyorum.	1	2	3	4	5	6
Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.	1	2	3	4	5	6
Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var	1	2	3	4	5	6
Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.	1	2	3	4	5	6
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN FAKTÖRLER</b>						
Organizasyonun Parçası olduğun için insanlara söylemem gurur hissederim	1	2	3	4	5	6
Daha iyi iş teklifi durumunda kurumdan ayrılma	1	2	3	4	5	6
kendimi organizasyonun bir parçası olduğumu hissettim	1	2	3	4	5	6
Çalıştığımda benim için değil ayrıca organizasyon için çaba yapım mutlu eder.	1	2	3	4	5	6
Başka bir çalışanı ile biraz daha fazla para teklif ciddiye işimi değiştirmeyi düşünmek beni yapmazdım.	1	2	3	4	5	6
personele katmak için yakın arkadaşı tavsiye etmem	1	2	3	4	5	6
Örgüt için yaptığım katkı beni mutlu edecek	1	2	3	4	5	6