

T.C.

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANSI



İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ

İLİŞKİ VE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

İlaha MAMMADOVA

Danışman: Prof. Dr. Salih GÜNEY

İstanbul, 2013

Özet

Kurum yapısının iyi olması, tek başına kurumun başarılı olması için yeterli değildir. Kurumların uzun yaşayabilmeleri için, çalışanların amaçları ile kurumun amaçları uyumlu olmalıdır.

Bu araştırmanın amacı, Azersu Devlet Şirketinde çalışan işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık faktörlerinin seviyesini belirlemektir. Anket çalışmamız 156 çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Araştırmamızın sonucu olarak, örgütsel bağlılığın Azersu Devlet Şirketi çalışanlarının iş tatminleri üzerinde olumlu etkisi olduğu ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş tatmini, Örgütsel Bağlılık, Bağlılık.

Abstract

For organizational commitment, good organizational structure is not enough. Only with accordance of employee aims and organisational aims, contunious of organizational commitment is possible.

The aim of this study, is to determine the level of job satisfaction and organizational commitment factors of employees working at Azersu State Company. Our survey is performed on 156 employees. As a result of our research, organisational commitment has got a positive effect on employees job satisfaction at Azersu State Company and there is a positive relationship between commitment level and job satisfaction.

Key Words: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Commitment.

Ön Söz

Globalleşen dünyamızda “insanlara verilen değer” kavramı çok büyük önem kazanmıştır. Bu kavram, örgütler tarafından da en çok önemsenilen konular arasında yerini almıştır. İnsanların, çalıştıkları işlerinden memnun olmaları, örgütlerine karşı bağlılık duymaları örgütlerin üzerinde büyük çalışmalar yaptığı konulardandır.

Bugüne kadar iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi bulmak amacıyla birçok araştırma yapılmıştır. Benim de bu araştırma konusunu seçmemdeki amaç, iş tatmini ve örgütsel bağlılık konusunun gerçekten de günümüzde ne kadar önemli olduğunu vurgulamak ile ilgilidir.

Araştırmam dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, iş tatmini kavramı, tanımı, ona etki eden faktörler, iş tatmini ile ilgili yapılmış araştırmalar ve kuramlar yer almıştır. İkinci bölümde, örgütsel bağlılığın önemi, işlevleri, bu konuyla ilgili bilim adamları tarafından ortaya atılan kuramlar vurgulanmıştır. Üçüncü bölüm, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimi içerirken, dördüncü bölümde Azersu Devlet Şirketin’de yapmış olduğum araştırma sonucu yer almaktadır.

Araştırmamın, hem çalışanlara, hem işverenlere, hem de başka araştırmacılara faydalı olmasını dilerim.

Çalışmam boyunca bana destek olan, yol gösteren, bildiklerini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Salih GÜNEY’E, gösterdikleri sabır ve nezaketten dolayı Azersu Devlet Şirketi’nin bütün çalışanlarına, eşim Fırat Kurşun’a, beni hiç yalnız bırakmayan ve destek olan arkadaşlarım Zekeriya Akyüz’e ve Hatice Aydın’a teşekkürlerimi sunuyorum.

İlah MAMMADOVA

İçindekiler

Özet.....	2
Abstract.....	3
Ön Söz	4
İçindekiler	5
Giriş.....	13
Kaynakça	129

Birinci Bölüm

I. İŞ TATMİNİ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ VE İŞ TATMİNİNE TARİHSEL SÜREÇTE YAKLAŞIM BİÇİMLERİ	14
A.İş Tatmini Kavramı Ve Tanımı	14
B.İş Tatmini Kavramının Önemi	16
1.Çalışanlar Açısından İş Tatmininin Önemi	17
2. İşletmeler Açısından İş Tatmininin Önemi.....	18
C.İş Tatmininin Benzer Kavramlarla İlişkisi	19
1.İş Tatmini ve Tükenmişlik.....	19
2.İş Tatmini ve Motivasyon.....	20
3.İş Tatmini ve Performans	21
4.İş Tatmini ve Verimlilik	21
D.İş Tatminine Tarihsel Süreçte Yaklaşım Biçimleri	23
1.İş Tatminine Geleneksel Yaklaşım Biçimi	23
2.İş Tatmini Ve Davranışsal Yaklaşım Biçimi	24
3.İş Tatminine İnsan Kaynakları Açısından Yaklaşım Biçimi	25
II. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER.....	26
A.İş Tatminini Etkileyen Kişisel Faktörler	26
1. Yaş	26
2.Cinsiyet.....	27
3.Medeni Durum.....	27
4.Bireysel Özellikler	28
5.Hizmet Süresi	28
B.İş tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	29
1.Ücret	29
2.Terfi	30

3.Çalışma Şartları	30
4.İş ve İş Özellikleri.....	31
5.Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler	31
6.Yönetim Biçimi	31
7.Karar Verme ve Kararlara Katılım	32
8.İletişim Tarzı.....	32
9.Mevki ve Makam.....	33
10.Denetim Biçimi.....	33
11.Örgüt Kültürü.....	34
12.Örgütün Yapısı ve Özellikleri.....	34
III. İŞ TATMİNİ KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN MOTİVASYON KURAMLARI	35
A.İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen Süreç Kuramları	35
1.Bekleyiş Kuramları.....	35
a.Vroom'un Bekleyiş Kuramı.....	35
b.Lawler-Porterin Bekleyiş Kuramı	36
2.Eşitlik Kuramı.....	38
3.Edwin Locke'nin Amaç Kuramı.....	39
4.Harold Kelley'in Atıf Kuramı	40
B.Kapsam Kuramları	41
1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	41
2.Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı.....	44
3.McCelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı.....	46
4.Alderfer'in V.İ.G Kuramı	47
5.Z Kuramı.....	49
6.McGregor'un X ve Y Kuramı	50
İkinci Bölüm	
I. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ VE İŞLEVİ	52
A.Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı	52
B.Örgütsel Bağlılığın Önemi	53
1.Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi	54
2.Örgütsel Bağlılığın Örgütler Açısından Önemi	55
C.Örgütsel Bağlılığın İşlevleri	56

II. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKTA ETKİLİ OLAN TEMEL DEĞİŞKENLER VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ	57
A.Örgütsel Bağlılıkta Etkili Olan Temel Değişkenler	57
1.Örgütsel İletişim	57
2.İş Tatmini.....	58
3.Rol Karmaşası ve Çatışması	59
4.Kişilik Yapısı.....	60
5.İş Güvensizliği.....	61
6.Yetki Kullanımı ve Politik Davranış	61
7.Bireysel Politika ve Uygulamalar	62
8.Yükselme İmkanları	62
9.Adaletli Davranma.....	63
10.Mevki ve Makam.....	63
11.Mesleğe Bağlılık.....	64
12.İçsel İhtiyaçların Giderilmesi	64
B.Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri	65
1.Örgütün Temel Amaç Ve Değerlerini Kabullenme.....	65
2.Kurumsal Özverilerde Bulunma	66
3.Kurum Üyeliği İçin İstekli Olma.....	66
4.Kurumla Bütünleşme ve Kurumu Özümseme.....	66
III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BİÇİMLERİ	67
A.Davranışsal Bağlılık Biçimi	67
B.Normatif Bağlılık Biçimi	68
C.Devamlılık Bağlılık Biçimi	69
IV. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SEVİYELERİ	69
A.Düşük Örgütsel Bağlılık Seviyesi	70
B.Orta Örgütsel Bağlılık Seviyesi	70
C.Yüksek Örgütsel Bağlılık Seviyesi	71
V. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDA YAPILAN SINIFLAMALAR	72
A.Mowday, Steers ve Porter'in Sınıflaması	72
B.Allen ve Meyer'in Sınıflaması	73
C.Etzioni'nin Sınıflaması	75
D.Buchanan'ın Sınıflaması	76
E.O' Reilly ve Chatman'ın Sınıflaması	77

F.Kanter'in Sınıflaması	78
VI. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER	79
A.Bireysel Faktörler	79
1.Yaş.....	79
2.Cinsiyet.....	80
3.Medeni Durum.....	80
4.Hizmet Süresi	81
5.Eğitim Düzeyi.....	81
B.Örgütsel Faktörler	82
1.Yönetim Tarzı.....	82
2.Örgüt Kültürü	83
3.İşin Yapısı.....	85
4.Yükselme İmkânları	85
5.Ödül Sistemi	86
6.Örgütün Yapısı	87
7.Ekip Çalışması.....	88
C.Örgüt Dışı Faktörler	89
1.Alternatif İş İmkanları	89
2.Profesyonellik.....	90

Üçüncü Bölüm

I. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ BİÇİMLERİ	91
A.İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	91
B.İş Tatminsizliği Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	93
C.İş Tatmini Ve Yetersiz Düzeydeki Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	94
D.İş Tatminsizliği Ve Yetersiz Düzeydeki Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	95
II. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI	95
A.Performans	96
B.Çalışan Devir Oranı	96
C.Devamsızlık	97
D.Stres	97
E.Çatışma	97

Dördüncü Bölüm

I. UYGULAMA	99
A.Yöntem	99
B.Araştırmanın Modeli	99
C.Araştırmanın Amacı	100
D.Evren ve Örneklem	101
E.Verilerin Toplanması	101
F.Verilerin Toplanması	102
G.Verilerin Çözümlemesi	103
H.Bulgular ve Yorum	104
İ.Sonuç ve Tartışma	125

Şekil Listesi

Şekil 1: Lawler –Porter Modeli.....	37
Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	42
Şekil 3: Mc Gregor'un X ve Y Kuramı.....	51
Şekil 4: Davranışsal Bağlılık Biçimin'de Davranışsal Bakış Açısı.	68
Şekil 5: Tutumsal Bağlılık Süreci	73
Şekil 6: Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Neticesi	85

Tablo Listesi

Tablo 1: Cinsiyet Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	104
Tablo2:Medeni Durum Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	105
Tablo 3: Gelir Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	106
Tablo 4: Yaş Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	107
Tablo 5: Bakmakla Yükümlü Olunan Çocuk Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	107
Tablo 6: Son Bir Yılda Hastalık Süresi Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	108
Tablo 7: Alkol Kullanımı Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	109
Tablo 8: Son 5 Yılda İşsizlik Süresi Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	110
Tablo 9: Çalışma Süresi Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	111
Tablo 10: Mevcut Görev Süresi Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	112
Tablo11:Minnesota İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	113
Tablo 12: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.	114
Tablo 13: Örgütsel Bağlılığın Faktör Analizi	115
Tablo 14: Total Variance Explained	116
Tablo 15: Rotated Component Matrix	117
Tablo 16: Cinsiyete Göre İş Tatminine İlişkin T Testi Sonuçları.....	118
Tablo 17: Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin T Testi Sonuçları	119
Tablo 18: Yaşa Göre İş Doyumuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	120
Tablo19:Yaşa Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	120

Tablo 20: Çalışma Süresine Göre İş Doyumuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	121
Tablo 21: Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	122
Tablo 22: Gelire Göre İş Doyumuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	122
Tablo 23: Gelire Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	123
Tablo 24: Nonparametric Correlation.....	123

Giriş

Günümüzde örgütler rekabet ortamında başarılarını devam ettirmeye çalışıyorlar. Bunun için birçok yöntem deneniyor. Ancak artık “insan” kaynağının bu başarıyı sürekli kılmadaki en önemli etken olduğu kanıtlanmıştır. Bunun için işe alım süreçlerinde işletmenin amaçlarına uygun, işletmeyi başarıya götürecektir çalışanların seçilmesine önem veriliyor.

Örgütlerin uygun çalışanı seçmesi örgütün başarılı olmasında yeterli etken değildir. Çalışanların da işlerinden memnun olmaları çok önemlidir. Örgütlerin atmaları gereken ikinci adım ise, işe alım sürecinden sonra çalışanlarını motive etmeye çalışmaktır. Bu çeşitli yöntemler ile mümkündür. Terfi olanakları, eğitim fırsatı, ödüllendirme yöntemi vs ile çalışanlarda tatmin duygusu oluşturulur.

Örgütsel bağlılık, çalışanın işletmesine karşı duyduğu sevgi ve bağlılıktır. Tatmin olan çalışanlar örgütlerine daha çok bağlı olurlar. Buradan iş tatmini ve örgütsel bağlılığın karşılıklı ilişki içinde olduğunu görebiliriz. Ancak bazen istisnalar da söz konusudur. Örgütünü çok seven bir çalışan işinden memnun olmayabilir veya işini seven bir çalışan örgütünden memnun olmayabilir.

Bu araştırma ile, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki derin literatür çalışması ile incelenerek işletme alanına katkıda bulunmak hedeflenmiştir.

I. İŞ TATMİNİ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ VE İŞ TATMİNİNE TARİHSEL SÜREÇTE YAKLAŞIM BİÇİMLERİ

Bu bölümde iş tatmini hakkında yapılan tanımlar, iş tatmininin önemi, benzeri kavramlarla olan ilişkisi, tarihsel süreçte iş tatminine olan yaklaşımlar yer almıştır.

A. İş Tatmini Kavramı Ve Tanımı

İş ve birey birbirini tamamlayan bütündür. Yöneticiler çalışanları motive etmek, onlarda memnuniyet duygusu oluşturmak için çeşitli yöntemlere başvuruyorlar. Bu konuda yapılan araştırmalar çalışanların beklentilerinin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur. Beklentileri karşılanan bir bireyde iş tatmini artar. Dolayısıyla hem kendi yaşam doyumu hızla yükselir hem de örgüte fayda sağlar.

İş tatmini ile ilgili tanımları şu şekilde sıralayabiliriz:

- İş tatmini, bireyin arzuları ile çalıştığı işin yapısı birbirine uyduğu zaman gerçekleşen bir durumdur.¹
- İş tatmini, çalışanların yaptıkları işe karşı sergilemiş oldukları duygusal tepkilerdir.²
- İş tatmini, çalışanın işinden ne kadar memnun olduğunun belirlenmesidir.³

¹Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000, s.119.

²Hakan Gökçe vd., "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", **Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-dergisi İSSN:1694-528X Sayı:15**, GOP Üniversitesi Turhal Sağ. Hiz. MYO Kampusu, Celalabat, Kırgızistan, 2008, s.1.

³İbid.

- İş tatmini, bireylerin işlerinden duydukları memnuniyet ve ya memnuniyetsizliktir.⁴
- İş tatmini, işe ait bireysel değerlendirme sonucu ortaya çıkan duygusal durumdur.⁵

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak iş tatminini genel olarak şöyle tanımlayabiliriz. İş tatmini, işgören ile işgörenin yaptığı iş arasındaki duygusal ilişkidir. İşine karşı olan davranış ve tutumlarıdır. Aynı zamanda iş tatmini, çalışanın çalışma ortamından da duyduğu hoşnutsuzluk ve ya hoşnutsuzluktur.

Eğer kişinin işine karşı genel olarak olumlu tutum gösteriyorsa iş tatmini var demektir. Kişinin işinde geçirdiği deneyimler sonucu oluşan tutum olumsuz ise iş tatmini yoktur, yani kişi yaptığı işten memnun değildir.⁶

İş tatmini konusunu bilim adamları farklı şekillerde ele alıp incelemişlerdir Araştırmacılar iş tatminini ne şekilde değerlendirirlerse değerlendirsinler, iş tatmini genel olarak çalışanların duygu ve düşüncelerinin yansımasıdır.⁷

Aynı zamanda, iş hayatında yöneticilerin sergiledikleri tutum ve davranışlar oldukça önemlidir. Yöneticiler ne kadar çalışanlarını memnun edecek çalışma ortamı oluşturlarsa çalışanlar da iş tatmini politikalarını o kadar destekler.⁸

⁴ Esra Kılıç, "İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Dair Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 2008, s.3.

⁵ Aşkın Keser, "İş Doyumu Ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama", Çalışma ve Toplum, **Ekonomi ve Hukuk Dergisi**, Sayı:7, 2005/4, s.79.

⁶ Emine Dağdeviren Gözen, "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye, 2007, s.2.

⁷ Celalettin Serinkan ve Ahmet Bardakçı, "Pamukkale Üniversitesinde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminlerine İlişkin Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi**, 2007, Sayı 12, s.2.

⁸ Sabahat Bayrak Kök, "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Araştırma", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 20, Nisan, 2006, Sayı: 1, s.293.

Eğer kişi yaptığı işin önemli olduğuna inanıyorsa, çevredekiler tarafından takdir ediliyorsa, kendine özgüveni varsa, bilgi ve becerilerine inanıyorsa işinden duyduğu tatmin duygusu da inancı oranında yükselir. Aksi takdirde ise iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır ki bu da verimliliğin düşmesine, motivasyon kaybına ve başka olumsuzluklara yol açacaktır.

Genel olarak tanımlardan da yola çıkarak iş tatminini oluşturan iki önemli faktörün olduğu kanaatine varırız. Bunlar Kişisel faktörler ve Örgütsel faktörler olarak iki ana başlık altında toplanmaktadır ve daha sonraki bölümlerde detaylı olarak incelenecektir.

İş Tatmininin kendine özgü birkaç temel özellikleri vardır. Bu özellikler yapılan inceleme ve araştırmalar sonucunda elde edilmiştir. Genel olarak, iş tatmininin özelliklerini şu şekilde belirtebiliriz:

- İş tatmini, iş ortamında oluşan durumlara karşı verdiğimiz duygusal yanıttır.⁹
- İş tatmini, zihinsel olmaktan çok duygusal bir kavram olmasıdır.¹⁰
- İş tatmini, iş ile ilgili çeşitli tutumları göstermektedir. Çalışan bazen işinin bir boyutuna karşı pozitif davranış gösterirken başka boyutuna karşı negatif davranış gösterebilmektedir.¹¹

B. İş Tatmini Kavramının Önemi

Çalışanları örgütsel amaçlarda birleştirmenin, kar elde etmenin, rakiplere karşı üstünlük elde etmenin, örgütsel ve bireysel performansı arttırmanın en önemli şartlarından biri iş tatminini sağlamaktır.

⁹Ayşe Gül Bölükbaşı ve Dina Çakmur Yıldıztan, "Yerel Yönetimlerde İş Tatmininin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, 2009 Cilt 27, Sayı 2, s.348.

¹⁰Ömer Faruk İşcan ve M.Kürşat Timuroğlu, "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Ocak 2007, Cilt: 21, Sayı 1, s.125.

¹¹Ayşe Gül Bölükbaşı ve Dina Çakmur Yıldıztan, a.g.e, s.348.

İş tatmini ile başarı arasında olumlu bir ilişki vardır. Başarı iş tatminini ortaya çıkarırken, iş tatmini başarıyı tetikleyen en önemli faktör haline geliyor. Kurumun çalışanlara sunduğu ödüller her zaman iş tatminini pozitif yönde etkilemiştir.

Eğer bir çalışanın elde ettiği başarıları yöneticisi tarafından ve ya diğer kurum çalışanları tarafından değer verilirse çalışan kurumu ile bir bütün haline gelir ve hoşnutluğu daha da artmaya başlar.¹² Böylece, takdir edilmenin önemi de ortaya çıkıyor.

Çalışma hayatında iş tatmininin değerli olmasının birkaç 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.¹³ Dolayısıyla işletme hedeflerine doğru daha hızlı ve sağlam adımlarla ilerler.

İş tatmininin önemini iki önemli başlık altında inceleyelim. Bu başlıklar, iş tatmininin çalışanlar açısından önemi ve işletmeler açısından önemidir.

1. Çalışanlar Açısından İş Tatmininin Önemi

Öncelikle şunu belirtmemiz gerekir ki, işletmede bir çalışanın işinden memnun olması veya memnun olmaması sadece o çalışana ilgilendiren bir durum değildir. Bunun olumlu veya olumsuz sonuçları doğrudan işletmeyi de etkilemektedir. Buradan yola çıkarak, işletmede iş tatmini ne kadar yüksekse o işletme o kadar iyi yönetiliyor diyebiliriz.

¹² Pınar Zorlu Yücel, "Örgütsel Güven Ve İş Tatmini İlişkisi Ve Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 2006, s.100.

¹³ Allison Laura Cook, "Job Satisfaction And Job Performance:Is The Relationship Spurious?", (Unpublished Master Thesis), Office of Graduate Studies of Texas A&M University, Texas,America, 2008, p.3.

İş tatmini yüksek olduğu takdirde çalışanların hem iş hayatını hem de günlük hayatını etkileyen ve çok önemli olan şu faktörler ortaya çıkıyor:¹⁴

- Daha az iş değiştirme,
- İş kazaları ile karşılaşma riskinin düşük olması,
- Huzurlu ve mutlu bir aile yaşantısını sürdürebilme,
- Sosyal ihtiyaçlarını karşılama,
- Örgüt bağlılığının artması,
- Stressiz bir yaşam elde etme.

2. İşletmeler Açısından İş Tatmininin Önemi

İş tatmini işletmeler açısından da çok önemli bir yere sahiptir. İş tatmini çalışanlarda memnuniyete, çalışanların memnuniyeti de işletmenin başarısına sebep olmaktadır. Başlıca olarak yöneticiler üç nedenden dolayı iş tatmini ile ilgilenirler.¹⁵

- ✓ İş tatmini ile verimlilik arasında bir ilişki olması ihtimali,
- ✓ Devamsızlık, iş gören devir oranı ve iş tatmini arasında olumsuz ilişkinin olması,

¹⁴Tuğba Şen, "İş tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 2008, s.7.

¹⁵Samuray Karaca, "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, Türkiye, 2001, s.12.

- ✓ Yöneticilerin çalışanlarına içsel olarak motive edici işler sağlamalarının insani bir sorumluluk olması.

“Memnuniyet duygusu yüksek olan çalışanlar iş yerlerine de o duyguyu aktarırlar. Modern yöneticiler bu ortamı sağlamak için çalışanlarda iş tatminini arttıracak çalışmalar yapmalı ve bu yönde çaba sarf etmelidirler. Bu çabaların başarılı olması için yöneticiler önyargılarını bir kenara bırakmalıdırlar. İş görenler yöneticiler tarafından sadece maddiyat kaynağı olarak görülmemeli, işgörenlerin sosyal hayatları da göz önünde bulundurularak ihtiyaçları karşılanmalıdır. Yöneticilerin bu ihtiyaçları karşılaması sosyal görevleridir”.¹⁶

C. İş Tatmininin Benzer Kavramlarla İlişkisi

İş tatmininin tükenmişlik, verimlilik, motivasyon ve performans kavramlarıyla ilişkisinin olduğu birçok bilim adamı tarafından da onaylanmıştır. Bu bölümde, iş tatmininin benzer kavramlar ile olan ilişkisi detaylı bir şekilde incelenmiştir.

1. İş Tatmini ve Tükenmişlik

Tükenmişlik terimi bugüne kadar birçok bilim adamı tarafından tanımlanmıştır. Ancak ilk olarak 1970’li yılların ortalarında, insanlarla ilişkileri fazla olan mesleklere özgü bir sendromu tanımlamak için kullanılmıştır. İlk olarak Freudenberger, daha sonra ise Maslach ve Jackson (1982) tarafından tanımlanmıştır. Tükenmişlik, insanların başarılı olamadığı zamanlarda ortaya çıkan ve içten içe yıpranmalarına sebep olan bir durumdur.¹⁷ Tükenmişliği, insanları işlerine karşı soğutan bir duygu olarak da tanımlayabiliriz.

¹⁶ Emine Dağdeviren Gözen, a.g.e, s.5.

¹⁷ Engin Üngüren ve d, ”Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeyleri”, **Journal of Yaşar University**, 2010, Cilt:17, Sayı 5, s.2.

Tükenmişlik ve iş doyumu bir birine bağlı iki kavramdır. Birinin artması diğersinin azalmasına sebep olur. Tükenmişlik, insanları olumsuz duygular içinde bırakan psikolojik bir olaydır. İş doyumu ise insanların yaptıkları işe karşı yöneticilerinin ve ya çalışma arkadaşlarının olumlu düşünceleri ile karşılaşması sonucunda hissettiği memnuniyet duygusudur.¹⁸

2. İş Tatmini ve Motivasyon

Tanımlanmış motivasyon kavramlarını incelersek insan ihtiyaçlarının öne plana çıkarıldığını görürüz. Motivasyon en yaygın tanımıyla; psikolojik eksikliğin insan hareketlerine yön vermesidir.¹⁹

Motivasyon ve İş doyumu 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 doyumla çalışma sonucunda hissettiği doyum hiç benzer değildir. Bu durumda İş doyumunu dışsal ve içsel doyum olarak iki başlık altında inceleyebiliriz. Dışsal doyum, çalışanın çalışırken, içsel doyum ise çalıştıktan sonra hissettiği memnuniyet duygusuna denir. Eğer bir çalışanda iş doyumu varsa onun motive olmamasına sebep yok demektir. Aynı zamanda, motive olmuş birey, işinden memnun olan bireydir.²⁰ Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz: İşletmeler bu iki kavramdan her hangi birini geliştirirse diğeri kendiliğinden ortaya çıkacaktır.

¹⁸ Mesut Çimen ve d, “Özel Bakım Merkezinde Çalışan Personelin Tükenmişlik ve İş Doyum Düzeylerine Yönelik Bir Çalışma”, **Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi**, Ocak 2012, Cilt:3, Sayı 1, s.22.

¹⁹ Hüseyin Nail Pekel, “İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi,Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta, Türkiye, 2001, s.

²⁰Hatice Necla Çelik, “ İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Konya, Türkiye, 2006, s.8.

3. İş Tatmini ve Performans

İş tatmini ile aralarında ilişki olan en önemli kavramlardan biri de performanstır.

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.²¹

Çalışanlar farklı beklentilerle kuruma katılır ve bu beklentileri hayata geçtikçe kuruma olan bağlılıkları ve performansları artmaya başlıyor.

Kişinin performansı, onun taşıdığı değerler, davranışlar ve nitelikleri ile azaltılır. Saydığımız faktörler kişinin iş tatmini duygusu ile bağlantılıdır ve onun performansını önemli ölçüde etkiler. Dolayısıyla, bu faktörler iş tatmini ve performans ilişkisinin var olduğunu ispatlar.²² Mutlu çalışan performansı yüksek olan çalışandır.

4. İş Tatmini ve Verimlilik

Yıllardır örgütte üst düzey yöneticiler çalışanları “mutlu çalışan” haline getirmek için birçok uygulama yapıyorlar. Çünkü mutlu çalışanların aynı zamanda verimli bir çalışan olduğu artık herkes tarafından bilinmektedir.

²¹İbid, s.71.

²²İrfan Yazıcıoğlu, “Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması”, **Bilim Dergisi**, Güz 2010, Sayı: 55, s.246.

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.²³ 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:²⁴

- 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.

Sonuç olarak, iş tatmini ve verimlilik arasında doğrudan bir neden sonuç ilişkisi olmadığı ortaya çıkıyor.

Örgütler yüksek performansı değerlendirerek, çalışanlara ödül vererek bu iki faktör arasında pozitif ilişki yaratabilirler.²⁵ Çalışanların başarıları değerlendirilmezse iş tatmini ve verimlilik arasında negatif ilişki ortaya çıkar.

²³Hatice Necla Çelik, a.g.e, s.29

²⁴Samuray Karaca, a.g.e, ss.29-30.

²⁵İlker.H. Çarıkçı, "Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler-Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2000, Cilt:5, Sayı:2, s.159.

D. İş Tatminine Tarihsel Süreçte Yaklaşım Biçimleri

Sanayi devriminin ortaya çıkmasıyla işletmeciler de hangi yöntemlerle üretimlerini arttırabileceklerini araştırmaya başlamıştır. Daha önceleri üretim daha önemli faktör iken daha sonra insan faktörü de önemsenmeye başlanmıştır. İş doyumunun da bu şekilde ortaya çıktığı düşünülmektedir.²⁶

Araştırmalar sonucunda üç yaklaşım biçimi ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar, ‘Geleneksel Yaklaşım Biçimi’, ‘Davranışsal Yaklaşım Biçimi’, ve ‘İnsan Kaynakları Açısından Yaklaşım Biçimi’dir.

1. İş Tatminine Geleneksel Yaklaşım Biçimi

1800’lü yıllarda sanayi devrimi ile birlikte ilkel makinelerin üretimi başlamıştır. Buna rağmen, çalışanların çalışma şartlarında ve ücretlerinde düzensizlik devam etmekteydi. Bilimsel akımın en önemli temsilcilerinden olan Taylor ve arkadaşları çok ciddi araştırmalar yapmıştır.

Taylor’a göre, ortada özel yetenek diye bir şey yoktur. Bütün çalışanlar aynıdır. Bütün aşamalar adım adım izlenerek her hangi bir yetenek gerektirmeden analiz edilebilir. Ve bu aşamaları öğrenenler de birinci sınıf çalışanlar olabilir. Bütün zor işler bütün çalışanlar tarafından öğrenilebilir.²⁷ Bu yaklaşım insanların duygularını çok önemsememiş, paranın insanları motive eden önemli faktör olduğunu ortaya koymuştur.

Şöyle ki; Taylor maddi kazancın iş görenleri çalışmaya sevk edecek en önemli faktör olduğunun üzerinde durmakta ve ücret sistemlerini uygulamayı teklif etmekteydi.²⁸ Kısacası, Taylor çalışanları makine olarak görmekte ve verimliliği ön planda tutmaktaydı.

²⁶ Esra Kılıç, a.g.e., s.3.

²⁷ Mühahit Çelik, “A Theoretical Approach To The Job Satisfaction”, **Polish Journal of Management Studies**, University of Adiyaman Faculty of Economics and Administrative Sciences, Turkey, 2011, Vol: 4, p.11.

²⁸ Emine Dağdeviren Gözen, a.g.e, s.8

2. İş Tatmini Ve Davranışsal Yaklaşım Biçimi

Davranışsal yaklaşım biçimi Sanayi Devrimi sonrasında ortaya çıkmış ve Geleneksel Yaklaşım biçiminin tersine insanları bütün olarak incelemenin önemini öne çıkarmaktadır.

Davranışsal Yaklaşım Biçimi Amerikanın en ünlü üniversitelerinden biri olan Harvard Üniversitesinin önemli profesörleri arasında yer alan bilim adamları tarafından 1927 yılında başlatılmış ve Amerikadaki “ Western Eelectric Company” adlı şirketin Hawthorne fabrikalarında uygulanmıştır.²⁹ Bu araştırmalar yıllarca deneyler şeklinde devam etmiştir. Deneyler silsilesi altı aşamadan oluşmaktadır.

Bu aşamalar şöyledir:³⁰

- Işıklandırma Deneyleri
- Röle Montaj Odası Deneyi
- İkinci Röle Montaj Odası Deneyi
- Mika Yarma Test Odası Deneyi
- Mülakat Programı
- Seri Bağlama Gözlem Odası Deneyi

²⁹ İbid, s.9.

³⁰ Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2011, ss.38-39.

Bu yaklaşım, iş yapısına göre çalışanların duygularına ve ihtiyaçlarına uygun değişiklikler yapılarak çalışanlarda iş tatmininin sağlanacağı ve verimliliğin artacağı görüşünü benimsemiştir. Sosyal ihtiyaçların çalışanlar için oldukça önemli olduğunu ortaya koyan bir yaklaşımdır. Çalışanlara kendilerini önemli hissettirmek, onlara sosyal ihtiyaçlarını sağlamak yöneticilerin en önemli vazifelerinden biri olarak gösterilmiştir.³¹ Her çalışan kurumuyla özdeşleştikçe verimliliği artar.

3. İş Tatminine İnsan Kaynakları Açısından Yaklaşım Biçimi

Çalışanlarda iş tatminini sağlamak İnsan Kaynakları Yönetiminin en önemli görevlerinden biridir. İşinden memnun olmayan çalışan düşük performans göstererek verimliliği azaltır, diğer çalışma arkadaşlarını da olumsuz yönde etkiler.

İş tatmini hem iş ortamı ile hem de çalışanların bireysel özellikleri ile ilgili olabilir. Bazı bireylerin iş tatminine meyilli oldukları gözlenmektedir. Diğer bir unsur olarak, işin nitelikleri de iş tatminini etkilemektedir.³² İnsan Kaynakları Yönetimi çalışanlarda iş tatminini sağlayabilmek ve düşük performansı engelleyebilmek için çeşitli çalışmalar yapıyor. Bunlardan bazıları, işin özelliklerini net olarak belirlemek, o işe uygun nitelikleri taşıyan çalışanları işe almak (“Doğru işe doğru insan” prensibi en başından kişinin o işi isteyip istemediğini, o işle özdeşleşip özdeşleşemeyeceğini ortaya çıkaran ve ileride oluşacak iş tatminsizliğini önleyecek yöntemlerdendir), iş rotasyonu ve iş zenginleştirme yöntemlerini kullanarak çalışanları monotonluktan kurtarmak, sosyal aktiviteler sunmak, maddi destek sağlamak şeklinde sıralanabilir.

³¹Bilge Akbal, ”Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel Ve Kamu Bankaları Karşılaştırması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Atılım Üniversitesi İşletme Bilim Dalı Finansman Bilim Dalı, Ankara, 2010, s.64.

³²Atilla Yelboğa, ”İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışanların İş Doyumlarındaki Farklılıkların İncelenmesi”, **Yönetim Dergisi**, Ekim, 2008, Sayı: 61, ss. 129-130.

II. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

İş tatminini etkileyen faktörler Kişisel ve Örgütsel olmak üzere iki gruba ayrılır. Bunlar bir sonraki başlıklarda daha detaylı şekilde incelenmiştir.

A. İş Tatminini Etkileyen Kişisel Faktörler

İnsanların bazı özellikleri İş Tatminini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu özellikler başlıklar altında detaylı bir şekilde incelenmiştir.

1. Yaş

Bugüne kadar yapılmış araştırmalar iş doyumu ve yaş faktörü arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Genç yaşta olan çalışanların çalıştıkları işten beklentileri yüksek olduğu için tatminsizlik yaşamaları kaçınılmazken, yaşları arttıkça işlerine karşı tatminleri de artmaktadır. Yaşları arttıkça çalışanların terfi olanakları artar ve çeşitli ödüller sunulursa onların iş tatmini de artmaya başlar.³³

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.³⁴ Dolayısıyla, yaş arttıkça çalışanın kurumuna olan bağlılığı da artmaya başlar.

³³Pınar Zorlu Yücel, a.g.e, s.107.

³⁴Nezaam Luddy, "Job Satisfaction Amongst Employees At a Public Health Institution In The Western Cape", (**Unpublished Master Thesis**), University Of Western Cape, November, 2005, p.42.

2. Cinsiyet

Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi bulmaya yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların sonucunda kadınların erkeklere nazaran daha düşük iş tatminine sahip oldukları belirlenmiştir. Sebep olarak ise, kadınların erkeklere kıyasla daha vasıfsız ve düşük ücretli işlerde çalışmaları gösterilmiştir.³⁵

Murray ve Atkinsonun yaptığı bir başka araştırmaya göre kadınlar iş hayatında sosyal aktivitelere daha çok önem verirken, erkekler paraya, ilerlemeye ve başka ikincil faktörlere daha çok önem veriyorlar.³⁶ Araştırmalardan da görüldüğü gibi, cinsiyet farklılığı iş hayatında da farklılıklara yol açabiliyor.

3. Medeni Durum

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.³⁷ Yapılan araştırma sonuçlarına göre, çalışanların doyum düzeylerinde evlendikten sonra bir yükseliş olduğu ortaya çıkmıştır. Buna neden olan değişkenleri şöyle sıralayabiliriz, evliliğin sorumluluk duygusunu da beraberinde getirmesi ve paraya olan ihtiyacı arttırmasıdır.³⁸

³⁵ Esra Kılıç, a.g.e, s.18.

³⁶ Nezaam Luddy, a.g.e, pp.37-38.

³⁷ İbid, pp. 43-44.

³⁸ Esra Kılıç, a.g.e, s.20.

4. Bireysel Özellikler

Çalışanların bireysel özellikleri iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Her bireyin taşıdığı farklı değer yargıları, inanç, bakış açısı vardır. Bazı işgörenler özgür çalışmayı ister ve yöneticilerinin onları fazla yönetmesini istemezler. Kısacası, kendi düzenlerini kendileri kurmak isterler.

İş ortamında karşılaşılan farklı olaylara karşı farklı kişilik özelliklerine sahip olanlar değişik tepkiler verebiliyorlar. Örneğin, bir işgören aynı çalışma koşullarından tatmin olurken, başka biri tatmin olmayabilir.³⁹ İşletmeler bireysel özellikleri değiştirmekte yetersiz kalabilirler. Bu yüzden işe alımlarda çeşitli kişilik testleri uygulayarak uygun olan çalışanları belirliyorlar.

5. Hizmet Süresi

Bugüne kadar yapılan araştırmalar hizmet süresi arttıkça işten duyulan tatmin duygusunun da arttığını göstermiştir. Buna neden olan en önemli faktör ise çalışanın iş hayatından beklentilerinin daha gerçekçi temellere oturmaya başlamasıdır. Bir başka faktörde çalışan iş ortamına uyum sağlamaya başlamaktadır. Gerçekçi olmayan beklentiler ise tatminsizlik duygusunun oluşmasına neden olur. Bir başka araştırma genç ve tecrübesi olmayan çalışanların iş hayatına başladıklarında doyumlarının düşük olduğunu, yıllar geçtikçe arttığını ortaya koymuştur.⁴⁰

Dolayısıyla, hizmet süresi ile iş tatmini arasında çok ciddi bir ilişki olduğu kanaatine varabiliriz.

³⁹Cengiz Mete, “ İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri İle İş Tatminleri Arasında İlişkinin İncelenmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s.13.

³⁹ Tuğba Şen, a.g.e., s.26.

B. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

İş tatmini birçok örgütsel etkenler tarafından etkilenmektedir. Bu etkenleri, ücret, terfî, çalışma şartları, iş ve işin özellikler vs. şeklinde sıralayabiliriz.

1. Ücret

Basset'e göre, tek başına ücret faktörü çalışan tatminini artırır veya tatminsizliği azaltır. Aynı zamanda, yüksek gelirli çalışanlar da iş tatminsizliği yaşayabiliyorlar. Bunun en önemli sebeplerinden biri ise, işin doğasını benimseyememeleri, işlerinden tatmin olmamalarıdır. Ücretin iş tatmini sağlaması konusunda şunları söyleyebiliriz.⁴¹

Ücretin iş tatminini arttırmasında işgörenin beklediği ücret ile elde ettiği ücret arasındaki denge önemlidir.

Bunun yanı sıra, işgörenin yaşı, kıdemi, öğrenim düzeyi, harcadığı çaba, üretimin niteliği, yaratıcılığı, sorumluluğu, yeterliliği, mücadele etme düzeyi gibi özellikleri de ücretin tatmin sağlamasındaki önemli faktörlerdendir.

Bazı kaynaklarda ise, çalışanların fayda veya mutluluğunun sadece mutlak ücretlerine bağlı olmadığını, aynı zamanda artan ücrete bağlı olduğunu söylüyor. Çünkü insanlar faydayı referans noktası veya isteklendirme seviyesi ile değerlendiriyorlar.⁴² Ücret, iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden biri olsa da tek başına iş tatminini sağlamaz.

⁴¹ Nezaam Luddy, a.g.e., p.45., Bilge Akbal, a.g.e., s.57.

⁴² Christian Grund and Dirk Sliwka, "The Impact of Wage Increases on Job Satisfaction – Empirical Evidence and Theoretical Implications", University Of Bonn And IZA, **Discussion Paper No.387**, Germany, November, 2001, p.3.

2. Terfi

Terfi'nin iş tatmini üzerinde farklı etkileri vardır. Mesela, kıdemden dolayı terfi eden çalışanla gösterdiği performanstan dolayı terfi eden çalışanın iş tatmini aynı değildir. Performanstan dolayı terfi eden çalışan her zaman daha çok iş tatminine sahip olacaktır. İlave olarak, %10 oranında maaş artımıyla olan terfi ve %20 oranında artım ile olan terfi de aynı tatmini sağlayamaz.⁴³ Şunu da belirtmek gerekir ki, bir işletmede yükselme olanaklarının olması çalışana tatmin eder. Eğer kişi çalıştığı kurumda yükselmeyeceğini anlarsa tatminsizlik yaşar.

3. Çalışma Şartları

Çalışma şartları çalışanların hem bireysel, hem de iş hayatlarını etkilemektedir. İşgörenler genelde fiziksel koşulların uygun olduğu iş ortamlarında çalışmak isterler. Mesela, ışığın çok fazla olması ve ya havanın kirli olması rahatsızlığa yol açmakta ve çalışanların başarılı performans göstermesini engellemektedir.⁴⁴ Çalışma saatlerinin esnek olması da çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif etkiler bırakıyor. Bu esneklik onlara boş zamanlarını koordine etme ve aileleri ile daha rahat zaman geçirme şansı veriyor.⁴⁵ Çalışma şartları, yöneticilerin üzerinde durmaları gereken en önemli örgütsel faktörlerden biridir.

⁴³ Ali Aycan, "Analysis Of The Job Satisfaction Of The City Directorates Of Youth And Sports Personnel", (**Unpublished Master Thesis**), The Abant Izzet Baysal University The Department Of Physical Education And Sport, Bolu, September 1998, p.17.

⁴⁴ Oya Erdil, Halit Keskin ve d., " Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2004, Sayı 5 (1), s.19.

⁴⁵ Hardiman and Sharifah Akmam Syed Zakaria, " The Effect of Working Environment on Job Satisfaction and Dissatisfaction Among Construction Professionals", **International Journal of Science Engineering and Technology**, Vol. 3, No. 1, 2010, p.39.

4. İş ve İş Özellikleri

İşin monoton olmaması, çalışanı heyecanlandırması, sık sık başarıma şansı vermesi, kendini geliştirme fırsatı vermesi işgörenlerin tatminini arttırıyor.

Bunun yanı sıra, en önemli faktörlerden biri çalışanın zor olan işi yapması ve başarmasıdır. Eğer çalışan zihinsel olarak zor olan bir işi başarıp etraftakiler tarafından takdir ediliyorsa çok yüksek tatmin duygusuna sahip olur.⁴⁶ Başardığını, yükseldiğini görmek her insanı mutlu eder.

5. Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler

Çalışma arkadaşlarının çalışan üzerinde çok büyük etkisi vardır. Bu etki, olumlu veya olumsuz olabilir.

Çalışma arkadaşlarının iyi olması işi eğlenceli hale getirir. Lakin, bu iş tatmini için tek başına temel olamaz. Eğer çalışma arkadaşları zor insanlarsa-onlarla anlaşmak zorsa- bu iş tatminini negatif yönde etkileyecektir. Bir örnek verecek olursak, kadınların çoğunda iş tatmini duygusu düşüktür. Bunun sebebi, onların erkek stereotipine (kalıplaşmış yargı) maruz kaldıklarını ve bu sebebin de onların yükselmelerini engellediğini düşünmeleridir. Bu stereotip hatta çok eğitilmiş yöneticiler arasında bile mevcuttur.⁴⁷ Bazen taşıdığımız önyargılar tatminsizlik duygusuna sebep olabiliyor.

6. Yönetim Biçimi

Örgütün yapısı, çalışanın yöneticisi ile olan ilişkileri iş tatminini çok önemli boyutta etkilemektedir. Çalışanların hangi işi yapacakları, sorumlulukları, onlara verilen yetkiler belirsiz olunca ortaya tatminsizlik çıkmaktadır ki, buna rol belirsizliği denir.

⁴⁶ Esra Kılıç, a.g.e., s.23.

⁴⁷ Ali Aycan, a.g.e., s.18.

Rol belirsizliğini şu şekilde tanımlayabiliriz: “işgörenin işiyle ilgili olarak açık, net, planlı hedeflerinin ve ulaşması gereken standartların olmaması; işindeki yetkilerinin tanımlanmamış veya belirsiz olması; sorumlulukların bilinmemesi; görev ile ilgili beklentilerin ne olduğuna dair kendisine bildirilen şeylerin açık olmaması durumu”.⁴⁸ Rol belirsizliği yaşayan çalışanlar iş tatminsizliği duygusu taşırlar.

Yönetim biçiminin çalışan tatmini üzerinde iki boyutta etkisi vardır. Bunlardan birincisi işgören merkezli olmak. Yöneticiler çalışanlarının ilişkisini destekler ve onlara katkıda bulunursa bu boyut geçerlidir. İkincisi ise örgüt ile ilgili karar verme süreçlerinde çalışanların da düşüncelerini almaktır. Bu da iş tatminini arttıran önemli yöntemlerden biridir.⁴⁹ Bu iki boyut çalışanların örgüt içinde kendilerini değerli hissetmelerine sebep olur.

7. Karar Verme ve Kararlara Katılım

Eğer yönetim çalışanlarına karar verme yetkisi verirse bu onların örgüte olan bağlılığının artmasına sebep olur.

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.⁵⁰ Bu durum çalışanın kendisini örgütün parçası olarak görmesini sağlar.

8. İletişim Tarzı

İnsanlar örgütlerinde açık ve herkesin anlayabileceği bir iletişim tarzı isterler. Yüz ifadesi, göz kontağı, ses ifadesi ve beden hareketleri gibi iletişim ahlakı üst-ast ilişkilerinde çok önemlidir.

⁴⁸ İlge Kurt, “Rol Stres Kaynakları Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Amirin Algılanan Sosyal Desteğinin Etkisi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, 2010, s.80.

⁴⁹ Hatice Necla Çelik Keleş, a.g.e., s.39.

⁵⁰ Esra Kılıç, a.g.e., s.24.

Sözsüz iletişim tarzı bireysel ilişkilerde izlenim formasyonu, yanılma, cazibe, sosyal etki ve duygusal ifadeye nazaran daha merkezi rol oynamaktadır.⁵¹

İşletme içinde kapalı iletişim tarzı olursa çalışanlar onlardan bir şeyler saklandığını düşünür ve bu onların iş tatminlerini, örgütlerine olan güvenini azaltır. Eğer açık iletişim tarzı olursa, işletmede olup bitenler, gelecek hedefler çalışanlarla paylaşılırsa bu onların tatminlerini olumlu yönde etkileyecektir.

9. Mevki ve Makam

Çalışanların buldukları mevki iş tatminlerini ciddi şekilde etkilemektedir. Yaptıkları işte mesleki açıdan üst düzeyde olan kişiler işlerinden diğerlerine nazaran daha çok tatmin olmaktadır. Toplum tarafından kabul gören üst düzeyde olanlar daha fazla tatmine sahiptirler.⁵² Daha alt düzeyde çalışanlar ise az iş tatminine sahiptirler.

10. Denetim Biçimi

Yapılan araştırmalar denetim biçiminin iş tatminini pozitif veya negatif yönde etkilediğini göstermiştir. Eğer işletmede sıkı denetim biçimi mevcutsa çalışanlar kendilerini baskı altında hisseder, bireysel özgürlüğünün zedelendiğini düşürür. Bu da onun yöneticisi ile olan ilişkisini olumsuz yönde etkiler. Eğer denetimci ile çalışan arasında pozitif bir ilişki varsa o çalışanın tatmini de yüksek olacaktır.⁵³ Sıkı kontrol çalışanları işlerinden soğutan önemli faktörlerden biridir.

⁵¹ Akbar Ali and Jahanzaib Haider, “ Impact of Internal Organizational Communications on Employee Job Satisfaction- Case of Some Pakistani Banks”, **Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies**, Vol. 1, February, 2012, p.39.

⁵² Esra Kılıç, a.g.e., s.24.

⁵³ Zekeriya Çalışkan, “ İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama”, **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**, İnönü Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu, , 2005, s.11.

11. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürünün iş tatminine olan etkileri ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır.

Genel sonuç ise şöyledir: “İşgörenlerin; istikrar, emir ve kontrol üzerine yapılaşmış hiyerarşi ve pazar kültürlerine sahip olan örgütler yerine; işgörelere rehber olma, esneklik ve spontane olmayı vurgulayan klan ve adokrazi kültürlerine sahip olan örgütlerde işlerinden daha fazla tatmin olmaları beklenmektedir”.⁵⁴ Bütün bu araştırmalar iş tatmini ile örgüt kültürü arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

12.Örgütün Yapısı ve Özellikleri

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 arttırıyor. Aynı zamanda işletme küçük olduğu için yöneticiler de çalışanları ile birebir ilgilenebiliyor. Büyük işletmelerde ise bu her zaman mümkün olmayabiliyor.

⁵⁴Ömer Faruk İşcan ve M.Kürşat Timuroğlu, “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki İlişkisi ve Bir Uygulama”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1, Ocak, 2007, s.128.

III. İŞ TATMİNİ KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN MOTİVASYON KURAMLARI

Araştırmacılar, iş tatmini ile ilgili çeşitli kuramlar ileri sürmüştür. Bu kuramlar, araştırmamızda süreç kuramları ve kapsam kuramları olmak üzere iki ana başlık altında incelenmiştir.

A. İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen Süreç Kuramları

İş tatmini konusunda birçok bilim adamı tarafından çeşitli kuramlar ileri sürülmüştür. Bekleyiş kuramı, eşitlik kuramı, amaç kuramı, atıf kuramı ve kapsam kuramları daha detaylı şekilde bir sonraki başlıklarda incelenmiştir.

1. Bekleyiş Kuramları

a. Vroom'un Bekleyiş Kuramı

Vroom'a göre, her insanın onu başkalarından farklı kılacak arzuları, ihtiyaçları ve amaçları vardır. Her insan hayal ettiği, arzuladığı ödülü kazanacağı şekilde davranır. Bu teorinin temelinde insanın göstereceği çabanın ona ödül kazandıracığı beklentisi, o ödülü şiddetle istemesi, ihtiyacının ölçüsü ve o başarıyı elde edeceğine dair inancı var.⁵⁵ Vroom'a göre, motivasyon süreci bu şekilde formüle edilebilir:

$$\text{Motivasyon} = \text{Arzulama Derecesi} \times \text{Bekleyiş}$$

Eğer bireyin arzulama derecesi yani o sonucun birey için caziplik derecesi ve istediği sonuca ulaşması için olan beklentisi yani bekleyişi olmazsa o bireyi motive etmek çok güçtür.⁵⁶

⁵⁵ Tuğba Şen, a.g.e. , s.15.

⁵⁶ Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.326.

Bu modeli uygulamak isteyen yönetici Şu hususlara ağırlık vermelidir:⁵⁷

- ❖ çalışan için hangi türde ve hangi seviyede ödölün önemli olduğu belirlenmeli,
- ❖ çalışanların başarılı olması için örgütsel engeller kaldırılmalı,
- ❖ çalışanları başarılı olacaklarına inandırmalı,
- ❖ Performans ve alınacak ödöl arasında ilişki kurulmalı,
- ❖ Örgüt için ne tarz davranışın ve performansın istenilir olduğu belirlenmelidir.

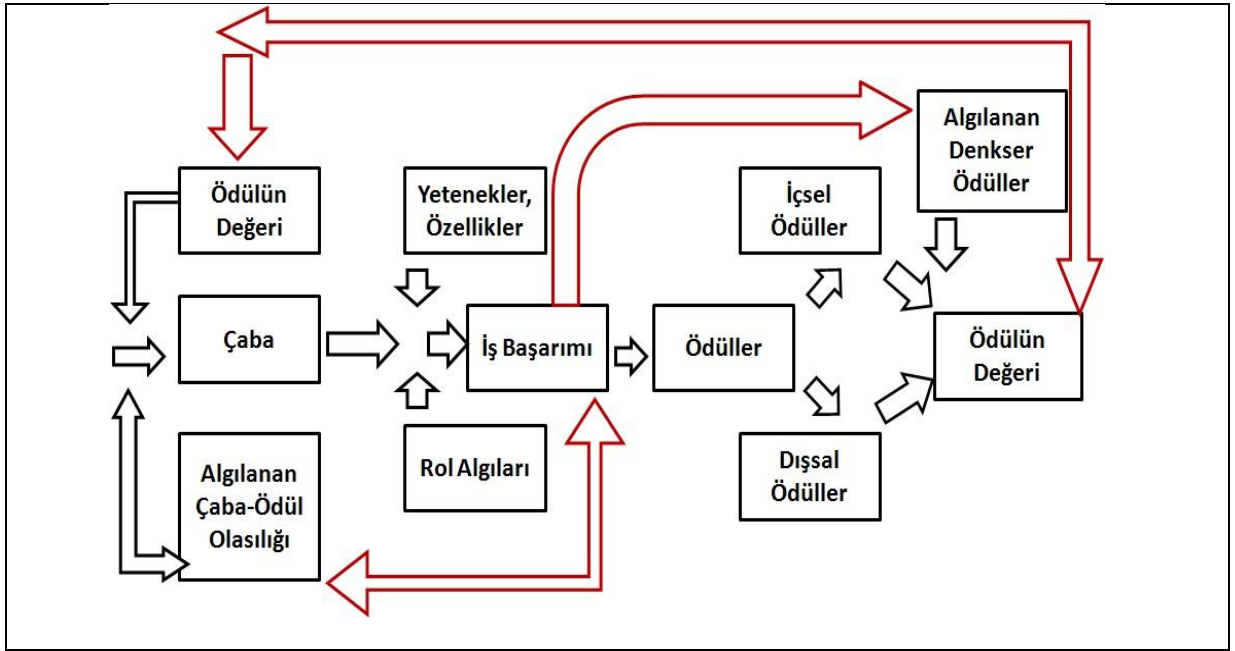
b. Lawler-Porterin Bekleyiş Kuramı

Vroom'un Bekleyiş kuramını yıllar sonra Lawler-Porter geliştirmiştir. Vroom'un teorisi üç temel üzerine kurulmuŐtu. Bunlar : Bekleyiş, Valens ve Arasallıktı. Ancak Lawler- Porter bu üç hususun başarmak için yeterli olmadığını belirtmiŐ ve bu temellere bir de kişisel yeteneği eklemiŐtir. Bir amacı başarmak için kişi ne kadar istekli olursa olsun eğer onun bilgi ve yeteneği yeterli değilse istek bir işe yaramaz, başarılı olamaz. Aynı zamanda Lawler-Porter “ rol algılaması” kavramından da bahsetmektedir. Kişi çalıştığı pozisyonun gerektirdiği hal ve hareketlerin bilincinde olmalıdır. Aksi takdire rol atıŐması yaŐanır ve bu da kişinin başarmasında engelleri ortaya çıkarır.⁵⁸

⁵⁷ Emine Dağdeviren Gözen, a.g.e. , s.18, Ali Rıza Erdem, “Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Dergisi**, Sayı 4, Ankara, 1998, s.55.

⁵⁸ Buket Kökay, “Creditwest Bank ltd. alıŐanlarının İŞ Doyumunun Analizi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi)**, Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, Lefkoşa, s.11.

Şekil 1: Lawler –Porter Modeli



Kaynak: Özlem Köroğlu, "İş Doymu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberlerin Üzerine Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, 2011, s.125.

Şekil 1'de gösterildiği gibi Lawler-Porter ödülleri içsel ve dışsal olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Burada Vroom'un modeline ilave olan değişken eşit ödül değişkenidir. Eşit ödül kavramını inceleyecek olursak, kişi kendi performansını diğerlerinin performansı ile kıyaslar ve nasıl bir ödül alacağı kanaatine az çok varır. Eğer kişinin gerçekte aldığı ödül (içsel ve dışsal) eşit ödül ile uyuşmazsa kişi tatmin olmayacaktır. Bu tatminsizlik onun bekleşini etkileyecektir.⁵⁹ Amaç değeri ve bekleş süreci yeniden başlayacaktır.

Bu kuramdan yararlanmak isteyen yöneticiler şu hususlara özellikle dikkat etmelidirler:⁶⁰

- Çalışanları, onların iş tanımlarına uygun eğitmeli,
- Rol tanımlarını doğru tanımlayarak çatışmaları en aza indirmeli,

⁵⁹ Abdulkadir Teke, "Yöneticilik ve Motivasyon", GATA Sağlık Bilimleri Dergisi, GATA Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı Başkanlığı, 2007, s.9.

⁶⁰ Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.328.

- Her çalışanın içsel ve dışsal ödül algılamasının farklı olduğunu unutmamalı,
- Verilecek ödüller bütün çalışanların seviyeleri göz önünde bulundurularak belirlenmelidir.

2. Eşitlik Kuramı

J.Adams'ın ortaya koyduğu eşitlik kuramı çalışanların algıladıkları eşitlik derecesi ile onların işletme içinde karşılaştıkları eşitsizlik durumunda gösterdikleri tepkiler üzerine odaklanmıştır. Adams, çalışanların kendi durumlarını, kendileri ile aynı durumda olan çeşitli referanslarla kıyasladığını söylemiştir. Eğer karşılaştırma sonucunda bir eşitsizlik ile karşılaşırlarsa kendilerine haksızlık edildiğini düşünürler. Bu düşünce onların farklı tutumlar sergilemesine sebep olabilir. Çalışanın sergilediği tutumlar hem çalışma arkadaşlarına karşı hem de örgütüne karşı olabilir.⁶¹ Adams'a göre eşitsizlik teorisi dört temel kavram üzerinde duruyor. Bunlar sırasıyla şunlardır:⁶²

- Eşitliliği veya eşitsizliği algılayan çalışan,
- Karşılaştırılan diğer çalışan,
- Çalışması karşılığında çalışanın elde ettiği ödüller,
- Çalışanın işine kattığı özellikler.

Eşitlik kuramından faydalanmak isteyen yöneticilerin birkaç önemli faktöre dikkat etmeleri gerekmektedir. Bu faktörler şöyledir.⁶³

- İşletmenin içinde veya dışında kıyaslama yapılırsa, eşitlik veya eşitsizlik ortaya çıkar,
- Aynı gayrete aynı ödülün verilmesi faktörüne çok dikkat etmek gerekir,

⁶¹ Füsun Çınar Altıntaş, "Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet Ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz", Dokuz Eylül Üniversitesi, **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 7, Sayı 2, 2006, Bursa, s.21.

⁶² Emine Dağdeviren Gözen, a.g.e., s.21.

⁶³ Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2008, s.365.

- Herkesin eşitsizliğe karşı farklı tepki vereceği bilinmelidir,
- İşletmede esas kural eşitlik olmalıdır.

Eğer çalışanın kendisinin kurumuna verdikleri ile bunun karşılığında kurumdan aldıkları, onunla eşit düzeyde olan diğer çalışanın kurumdan aldıkları ile eşit olmazsa burada ciddi bir tatminsizlik ve adaletsizlik söz konusu olacaktır.

3. Edwin Locke'nin Amaç Kuramı

Amaç kuramı Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Bu motivasyon teorisine göre, insanların karşılıklarına koydukları hedeflerle motivasyon dereceleri aralarında doğru orantı vardır. Kişi ne kadar zor hedef belirlerse, göstereceği performans ve motive olma derecesi de bir o kadar artacaktır. Amaç kuramı aynı zamanda örgütlerde de hedef belirlemenin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuş ve amaçların nasıl belirleneceğine dair de öneriler getirmiştir.⁶⁴ İnsanın belirlediği amaçlar onun tutumlarına yön verir. Bu tutumlar ise onun amacı başarımada önemli rol oynar.

Amaç belirlemenin, hem bireysel hem de örgütsel amaçlar üzerindeki etkisi başarıyı arttırır.⁶⁵

- Eğer çalışan, amaçlarını belirgin bir şekilde ortaya koyarsa iş başarısı artar.
- Çalışanın başarılması zor olacak amaçlar belirlemesi, işletme içinde onun hırsını, azmini ve verimliliğini arttırarak başarısının da artmasına sebep olur.
- Eğer, bireysel amaçlar ile işletmenin amaçları uyum göstermezse, başarı yerine başarısızlık söz konusu olacaktır.

⁶⁴Mehmet Kaplan, "Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara, s.49.

⁶⁵Tayfun Yapar, "Motivasyonun İş Verimliliği Üzerinde Etkisi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, 2005, s.66.

4. Harold Kelley'in Atıf Kuramı

Atıf kuramının kökü eskilere dayanmaktadır. Bu kuramı önce Heider ortaya atmış ve dış güçlerin bir araya gelerek tutumları belirlediğini savunmuştur.

Çeşitli atıf kuramları olmasına karşılık onları birleştiren ortak noktalar vardır:⁶⁶

- İnsanlar, yaşamlarına anlam katmaya çalışırlar.
- Bireylerin tutumlarını şerh etmek için iç ya da dış faktörlere atıfta bulunulur.
- Böyle bir atıfta bulunmak daha çok mantığa dayalıdır.

Kelley'in savunduğu teori ise, motivasyonun insan tutumlarının 'neden'i üzerinde durduğunu savunur. İnsanın davranışlarının nedeni her zaman açıkça belli olmadığından, sebebi dış etmenlerin algılanmasına atfedilir.⁶⁷ Buradan dış etmenlerin de bireyin davranışlarını yönlendirdiği kanaatine varabiliriz.

Kelley, bireylerin nedensel atıfta bulunurken üç tür bilgiyi kullandıklarını savunuyor:⁶⁸

- **Çeşitlilik:** Kişi tutum sergilerken, bu tutumu belirli kişi ve ya nesne için farklılık gösteriyor mu?
- **Ortak düşünce:** Diğer bireyler de bu durumda aynı davranışı mı sergiliyor?

⁶⁶Ömür Gündüz Topçuoğlu, a.g.e., s.91.

⁶⁷Engin Kanbur, "Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Mobilya Ve Gıda Sektörlerinde Ampirik Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Balıkesir, s.45.

⁶⁸Coşkun Arslan, "Kişilerarası Çatışma Çözme ve Problem Çözme Yaklaşımlarının Yükleme Karmaşıklığı açısından İncelenmesi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Konya, 2005, ss.24-25.

- **Davranışlarda dürüstlük, tutarlılık:** Farklı zamanlarda da birey aynı davranışı mı sergiliyor?

Bu kuram'da, bireylerin çevrelerinin nedensel yapılarını anlamaya çalıştıkları ön plana çıkıyor. Kuramı bütünü ile incelediğimizde diğer güdüleme kuramlarından daha üstün olduğu ortaya çıkmaktadır.⁶⁹ En tamamlayıcı atıf kuramı ise Kelley tarafından geliştirilmiştir.

B. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in çift etmenler kuramı, McClland'ın başarıma ihtiyacı kuramı, Alderfer'in V.İ.G kuramı, Z kuramı, McGregor'un X ve Y kuramından oluşmaktadır.

1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

1954 yılında Amerikalı bilim adamı olan Maslow, insan güdülerinin piramit şeklinde bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu sınıflandırma iki temele dayanıyor:⁷⁰

- Kişilerin tutum ve davranışlarının özünde ihtiyaçlar vardır.
- Öyle ihtiyaçlar vardır ki tatmini diğer ihtiyaçların tatmininden daha önemlidir.

Özet olarak insanların davranışlarını anlamak için ihtiyaçlarının neler olduğunu çok iyi tespit etmek gerekiyor. İhtiyaçlar insanların davranışlarını yönlendirir.

⁶⁹ Mehmet Kaplan, a.g.e., s.50.

⁷⁰ Turkut Göksu, "Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi Ve Polisin Yabancılaşma Olgusu", **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt 4, Sayı 3-4, (Temmuz-Aralık), s.1.

Maslow'a göre bireyler mutluluk arayışı içindedirler. Bireyin mutluluğu, güçlü olması, hayata pozitif bakması ve olumlu yönleri Maslow psikolojisinin esasını oluşturur.⁷¹

Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Mehmet Kaplan, “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, s.37.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi beş basamaktan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla şöyledir:⁷²

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Fizyolojik ihtiyaçlar biyolojik ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar, bireyin yaşaması için en önemli ihtiyaçlar olan yiyecek, içecek gibi ihtiyaçlardır. İnsanların en temel ihtiyaçları ilk basamakta toplanmıştır.

⁷¹Ersin Altıntaş ve Mücahit Gültekin, **Psikolojik Danışma Kuramları**, Aktüel Yayıncılık, 2005, İstanbul, s.134.

⁷²Zeyyat Hatiboğlu, **Özet Yönetim ve Organizasyon**, Lebib Yalkın Yayıncılık, 1999, İstanbul, s.152, Burcu Keskin, “Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara, ss.27-28, Hüseyin Nail Pekel, a.g.e., ss.10-11, Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.321.

- **Güvenlik İhtiyacı:** Fizyolojik ihtiyacı karşılanan birey daha sonra korunma, güvenlik ihtiyacı hissediyor. Bu güvenlik ihtiyacına fiziki, ekonomik, sosyal ve başka ihtiyaçlar dâhildir. Eğer iş yerinin fiziki koşulları, çalışanın ihtiyaç duyduğu gereksinimler, emeklilik hakkı, sigortası karşılanıyorsa bireyin güvenlik ihtiyacı karşılanmış olacaktır. Kısacası, bu basamağı can ve iş güvenliği olarak tanımlaya biliriz.
- **Sosyal İhtiyaç:** Üçüncü basamak ise sosyal ihtiyaçlardır. Buraya bireyin başkaları tarafından kabul görülme isteği, bir gruba mensup olma isteği, yeni arkadaşlar edinme isteği, sevilme ihtiyacı dâhildir. Örgüt açısından bakarsak çalışanın diğer iş arkadaşları ve yöneticileri ile iyi ilişkide olması bu basamağa dâhildir.
- **Kendini Gösterme İhtiyacı:** Dördüncü basamakta kendini gösterme ihtiyacı vardır. Bireyler bu basamakta başarı elde etmeye, statü sahibi olmaya, yaptığı işi beğendirmeye çalışır.
- **Kendini Tamamlama İhtiyacı:** Kendini gerçekleştirme ve doyum ihtiyacı beşinci basamakta yer almaktadır. Bu basamağa ise sahip olunan potansiyeli gerçekleştirmek ve geliştirmek, yaratıcılık dâhildir. Bütün ihtiyaçları karşılanmış bir birey sahip olduğu yetenekleri nasıl geliştireceği ve hayata geçireceği ile ilgilenmeye başlar.

Kendini gerçekleştirmiş insanların taşıdığı özellikler bunlardır.⁷³

- Realist insanlardır. Gerçek olaylara göre değerlendirme yaparlar.
- Tabiatı, etrafı, diğer insanları ve kendilerini oldukları gibi kabul ederler.

⁷³Ersin Altıntaş ve Mücahit Gültekin, a.g.e., s.136.

- Dışardan bakınca soğuk ve özel insan görüntüsü çizerler. Özel yaşantılarını çok önemserler.
- Adaletlidirler.
- Yaratıcı olurlar.
- Yaşadıkları cemiyete ayak uydurmaya çalışmazlar.

Bu basamakları tamamlamış birey doygunluğa ulaşmış bir bireydir. Beşinci basamaktan da gördüğümüz gibi kişi artık kendisi geliştirir ve insanlara faydalı olmaya başlar. Bu da onu tatmin eden en önemli faktör haline gelir.

2. Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı

Herzberg'in çift etmenler kuramı Maslow'un kuramından sonra en iyi kuram olarak kabul edilmiştir.

Herzberg'e göre, yapılan iş ile ilgili olan etmenler bireyi motive eden etmenler, örgüt içindeki çalışma şartları ile ilgili olan etmenler ise hijyen sağlayan etmenlerdir.⁷⁴

Herzberg bu teorisi ile çalışanları hangi faktörlerin motive ettiğini ve hangi faktörlerin tatminsizlik oluşturduğunu belirlemeye çalışmıştır. Herzberg'e göre motivasyonu belirleyen iki faktör vardır. Bu faktörler şöyledir:

⁷⁴Gülise Gökçe, Ali Şahin ve Yasin Bulduklu, "Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği", **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 14, Sayı 20, 2010, s.237.

- Motivasyon Sağlayan Faktörler
- Hijyen Sağlayan Faktörlerdir

Herzberg, Motivasyon sağlayan faktörleri başarı, yetki, sorumluluk, takdir edilme vs. şeklinde sıralamaktadır. Eğer bu faktörler varsa çalışanlar işlerine karşı daha istekli olurlar.

Herzberg, hijyen sağlayıcı faktörleri ise, iş koşulları, ücret düzeyi, örgüt politikaları, yönetici ve çalışan ilişkileri şeklinde tanımlamaktadır. Hijyen faktörleri olumlu olursa çalışanlarda iş tatmini sağlanır, eğer olumsuz olursa tatminsizlik ortaya çıkar.⁷⁵ Herzberg, hijyen sağlayıcı faktörlere durum koruyucu faktörler adını vermiştir. Çünkü bu faktörler insanın tatmin düzeyini korumak için gereklidir.⁷⁶

Hijyen faktörleri, bireyi motive etmekten daha çok vazifesinin devam etmesini sağlayan faktörlerdir. Eğer bu faktörlerin sağlanmasında yetersizlik olursa insanlarda memnuniyetsizlik, doyumsuzluk ve gerilim ortaya çıkar. Bu kurama yöneticiler açısından bakarsak, hijyen faktörleri bireyleri doğru şekilde motive etmenin pozitif zeminini hazırlar.⁷⁷ Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak bireylerin iş tatminine sahip olmalarına yetmez.⁷⁸

Herzberg, tatmin ve tatminsizliğin birbirlerini dengede tuttuğunu, çalışma ortamında birbirlerine karşıt olmadıklarını savunmuştur.

⁷⁵Ferit Küçük, "Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon- Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama", **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi**, 2007, Cilt:44, Sayı:511, s.77.

⁷⁶ Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.322.

⁷⁷ Ibid, s.323.

⁷⁸ Buket Kökay, a.g.e., s.7.

Bu savunma ile ilgili başka bir görüş, tatminin tatminsizliğin zıddı olmadığını, birey işinden tatmin olmadan ama aynı zamanda tatminsiz olmadan da çalışabileceğini söylemektedir.⁷⁹

3. McClland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

Başarma ihtiyacı kuramı Mc Celland tarafından geliştirilmiştir. Mc Celland, insan ihtiyaçlarını toplumsal açıdan da önemli olan üç ana başlık altında toplamış ve incelemiştir. Bu başlıkları sırasıyla şöyle açıklayabiliriz:

- **Başarılı Olma İhtiyacı:** McClland, başarılı olmayı etkileyen önemli faktörleri şöyle sıralamıştır: Irk, aile, din, çocuk yetiştirme biçimi. Bu faktörlerden bazılarını özetle şöyle açıklayabiliriz: Eğer ailede otoriterlik söz konusu ise çocukların başarılı olma oranı düşecektir ve ya bazı ırkların daha enerjik olması onların motivasyonunu da yükseltecektir.⁸⁰ McClland, başarma isteği yüksek olan bireylerin taşıdığı özellikleri şöyle açıklamaktadır. Riskli işleri kabullenme, kolay olmayan amaçları belirleme, ısrarcı olma, planladığı işlerin sorumluluğunu alma vs.⁸¹ Bu bireyler, zorluklar ne olursa olsun hedefi başarmaya odaklanmışlardır.
- **Birlikte Olma İhtiyacı:** Bireylerin, başka bireylerle birlikte olma, sosyal çevrelerini geliştirme, bilgilerini başkalarıyla paylaşma ihtiyacı vardır. Birlikte olma ihtiyacı gelişmiş kişiler, iletişimde olmaya ve başkalarıyla ilişki kurmaya daha çok önem verirler.⁸² İletişim kurmak, onlara mutluluk verir.

⁷⁹Hamza Ateş, Bora Yıldız ve Harun Yıldız, "Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir mi? Ampirik Bir Araştırma", **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, Cilt 7, Sayı 2, 2012, s.149.

⁸⁰Engin Kanbur, a.g.e., s.35.

⁸¹Faruk Şahin,"Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bakış", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 13, Sayı 1, 2012, Adana, s.150.

⁸²Esra Kılıç, a.g.e., s.11.

- **Güç Kazanma İhtiyacı:** Güç kazanma isteği bireylerin etraflarına karşı söz sahibi olma isteğinden doğar. Bu sebepten dolayı insanlar sosyal ilişkilerinde onları daha güçlü kılacak ve onlara sosyal statü kazandıracak her türlü araca başvururlar.⁸³ Güçlü olma ihtiyacı olan çalışan bireyler genelde başkaları üzerinde otoriter olmaya çalışır.

Sonuç olarak, McClland'ın Başarma İhtiyacı kuramı bize, kişinin ne kadar çok başarıma duygusu, ihtiyacı olursa o kadar çok özgüvene sahip, kendine değer veren, gelişmiş bireylerin, grupların, toplumların artacağını öğretiyor.

4. Alderfer'in V.İ.G Kuramı

Herzberg ve Maslow'dan sonra Alderfer ihtiyaç teorisini geliştirmiştir. Maslow'un beş basamaklı ihtiyaçlar hiyerarşisini üç'e indirmiştir. Bu basamaklar aşağıda sıralandığı gibidir:

- **Varlık Gereksinimleri:** Varlık gereksinimleri basamağı ilk basamaktır. Bu basamakta bireyin fiziksel ihtiyaçları yer almaktadır. Çalışan birey için bu ihtiyaçlar iş güvenliği, ücret, iş koşulları gibi seçenekler ile giderilebilir.⁸⁴ Kısacası, bu basamağı temel ihtiyaçlar kapsamaktadır.
- **İlişki Kurma İhtiyacı:** Bu basamağa güvende olma duygusu, ait olma duygusu ve saygı duyulma duygusu dâhildir. Güvende hissetme duygusuna bireyler arasındaki karşılıklı güven aittir. Ait olma duygusuna yalnızlıktan

⁸³Yakup Baştemur,"İş Tatmini İle Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kayseri, 2006, s.41.

⁸⁴İrfan Arık, "T.C Milli Eğitim Bakanlığı'nın Yurtdışına Gönderdiği Öğretmenlerinin İş Doyumu", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Dalı, Bişkek, 2010, s.25.

kurtulma, bir gruba dâhil olma ihtiyacı dâhildir. Son olarak da, insanlar başkalarının onlara saygı duymasını ister.⁸⁵ Dolayısıyla ortaya başkaları tarafından saygı görme ihtiyacı çıkar.

- **Gelişme İhtiyacı Kuramı:** Gelişme ihtiyacı bireyin kişisel gelişimi ile ilgilidir. Bu basamak bireyin çalıştığı örgütte yenilikçi olma ve kendini geliştirmek için gösterdiği çabalardan oluşur. Bu basamak, Maslow'un saygı görme basamağı ile aynı düzeydedir.⁸⁶

Alderfer, Maslow'dan farklı olarak şunu öne sürmüştür: Eğer üst basamaktaki ihtiyaç tatmin edilememişse, daha önceden tatmin edilmiş alt basamaktaki ihtiyaçları tekrar ortaya çıkaracaktır. İnsanlar hayatlarını mutlaka alt basamaktan üst basamağa doğru yaşayacaklar diye bir şey yoktur. Bazen basamakların sırası değişebilir.⁸⁷ Kişiler ihtiyaçlarına göre aynı anda birkaç basamakta da olabilir.

Alderfer, İhtiyaçlar hiyerarşisini daha kısa ve net bir şekilde açıklamış, yeni bir bakış açısı kazandırarak Maslow'dan farklı yönlerini ortaya koymuştur. Bu iki kuram bir birine hem çok benziyor hem de temelinde bir birinden farklı olan bakış açısı barındırıyor.

⁸⁵Cheng Liang Yang, Mark Hwang and others, "An Emperical Study Of The Existence, Relatedness and Growth (ERG) Theory on Consumer's Selection of Mobile Value-added Services", **African Journal of Business Management**, Volume 5 (19), September, 2011, Taiwan/ USA, p.7887.

⁸⁶Ömür Gündüz Topçu, "İş Doyumu ve Motivasyon: Havacılık Sektöründe Çalışan Pilotların İş Doyum Seviyelerinin Tespit Edilerek İzlenebilecek Alternatif Motivasyon Stratejilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara, 2003, s.67.

⁸⁷Hüseyin Nail Pekel, a.g.e., ss.14-15.

5. Z Kuramı

Z Kuramı Ouchi tarafından geliştirilmiştir. Bu kuramda Japon ve Amerikan yönetim şekilleri karşılaştırılmış ve ortaya yeni bir yönetim şekli çıkmıştır. Z kuramının temel felsefesi, yöneticiler ve çalışanlar arasında sorumluluğun paylaşılması ve çalışanların da onları ilgilendirecek kararlara katılmasıdır. Kısaca özetleyecek olursak, bu kuram olumlu koşulları oluşturarak etkin çalışmayı sağlamak ve bu sayede verimliliği arttırmaktan bahsediyor.⁸⁸

Z tipi işletmelerin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:⁸⁹

- Uzun müddetli işe alımlar,
- Uzun süreli yükselme olanakları,
- Beraber karar verme,
- Örgüt değerlerine bağlılık,
- Bütünlük.

Z tipi işletmelerde, bireyler hayatları boyunca bu işletmede çalışacaklarını düşünür ve onların örgütlerine olan bağlılıkları duygusal bağlılıktır. Bu sebepten, ne çalışanlar onlara daha iyi koşullar sunacak farklı işletmelerde çalışmak için çaba sarf ederler, ne de çalıştıkları işletmeler onları işlerinden ayırmaya çalışırlar. Z tipi işletmelerde bireyler, bir bölüm üzerine uzmanlaşma yerine, kurum içinde çeşitli pozisyonlarda çalışarak daha geniş çaplı bir alanda uzman olmayı tercih ederler.⁹⁰

⁸⁸ Kadir Beycioğlu, “Z Kuramı Ve Okul Yönetimine Uygulanabilirliği Açısından Değerlendirilmesi”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt 15, No 1, Mart, 2007, ss.65-66.

⁸⁹ Z.Ferhan Aydoğan, “Örgüt Kültürü ve İklimi”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 2, 2004, s.3.

⁹⁰ Salih Güney, a.g.e., **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, s.269.

Z tipi işletmeler, farklılıkların yanı sıra, Japon uygulama sistemi ile benzerlik gösterir. Bu benzerlik, örgüt içinde üst düzey çalışanlar ile diğer çalışanlar arasındaki olumlu ve sıcak ilişkileri anlatır. Z tipi işletmelerde, çalışanlar arasında samimi ilişki vardır. Bu samimi ilişki, sadece üst düzeyler veya astların kendi aralarında değil, bütün çalışanlar arasında mevcuttur.⁹¹

Z kuramı çalışanları savunan, onların da örgütte söz sahibi olması gerektiğini söyleyen bir kuramdır. Aynı zamanda sorumluluk ve karşılıklı güven de bu kuramın temel felsefelerinden biridir.

6. McGregor'un X ve Y Kuramı

Douglas McGregor, "The Human Side of Enterprise" kitabında 1960 yılında bireylerin iş yerlerindeki davranışlarını incelemiş ve X ve Y kuramını formüle etmiştir.⁹²

X ve Y kuramı McGregor tarafından Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına dayanılarak ileri sürülmüştür. McGregor, yönetimle ilgili iki karşıt düşünceden oluşan kuramları geliştirmiştir. Bu kurama göre, X kuramı yönetimi ön planda tutarken, Y kuramı insan ilişkilerinin önemli olduğunu vurguluyor.⁹³

X kuramına göre, insanlar ortalama olarak tembel ve bencil, isteksiz, değişimi sevmeyen ve yapacağı şeyleri başkalarının onlara söylemesini severler. Bu kuram, yönetimde tam kontrolü öne çıkarıyor. Çalışanların motivasyonu ise işin sadece korku ve acıdan ibaret olduğunu söyler. Y teorisi ise, insanların etraflarının onlara çizdiği pasif imajından daha aktif olduğunu ortaya koyar.

⁹¹ William Ouchi, **Teori Z**, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1989, s.5.

⁹² Charles M. Carson, "A Historical View of Douglas McGregor's Theory Y", **Journal of Management History**, Volume 3, No 3, p.450.

⁹³ İrfan Arık, a.g.e., ss.26-27.

Onlar gelişmeyi ve sorumluluk üstlenmeyi isterler. Onları yönetmenin en iyi yolu, çok az yönetmeye çalışmaktır. Kısacası, onlara su ver ve çiçek açmalarına izin ver.⁹⁴

X kuramında, bireylerin genel özelliklerini şu şekilde tanımlayabiliriz. Bu gruptaki bireyler tembel olur, çalışmayı sevmez, yaratıcı değildir, değişikliklerden hoşlanmazlar, problem çözmede başarısızdırlar.

Y kuramında ise, bireylerin özelliklerini şöyle tanımlayabiliriz. Sorumluluk almayı severler, zeki insanlardır, çalışmayı çok severler, yaratıcı insanlardır vs.

X ve Y kuramı arasındaki farklılıkları Şekil 3'te daha detaylı bir biçimde görebiliriz.

Şekil 3: Mc Gregor'un X ve Y Kuramı

X Kuramı (Bireyler Hakkında Geleneksel Düşünceleri Kapsar)	Y Kuramı (Bireyler Hakkında Yeni Düşünceleri Kapsar)
Sıradan insan, fırsat buldukça işten kaçar ve çalışmaktan hoşlanmaz	Normal insan, çalışmayı, sevdiği işleri yapmak kadar doğal sayar.
Çalışmayı sevmeyen insanlara baskı uygulanmalı, tehdit edilmeli ve çalışmaya zorlanmalıdırlar.	Kendini yöneten insanlar daha başarılı olurlar.
Sıradan insan, kontrol edilmeyi sever. Hırslı değildir.	Bireyin amaçlara bağlı olması, amaçları başardığında elde ettiği ödüle bağlıdır.
Yaradılışları gereği bireyler kendilerinde yenilik yapmayı, değişmeyi sevmezler.	İnsanların gelişmesi, sorumluluk alması onlara uygun ortamın sağlanmasına bağlıdır.
Örgüt problemlerinin çözümünde başarılı olmak için yeterli değildirler.	Örgüt problemlerinin yaratıcılık becerileri bireyler arasında bölüştürülmüştür.
Bireyler zeki değildir. Onları motive etmek, çalıştırmak için maddi ödüllere ihtiyaç duyulur.	Gelişen sanayi, normal insanların becerilerinin çok az bir kısmından faydalananıyor.

Kaynak: Zafer Aykanat, "Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetim Bilim Dalı, Karaman, 2010, s.21.

⁹⁴ Matthew Stewart, "Theories X and Y", **Oxford Leadership Journal**, Volume 1, Issue 3, June, 2010, pp. 1-2.

İkinci Bölüm

I. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ VE İŞLEVİ

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramının açıklamaları, bu konuda yapılmış araştırmalar, örgütsel bağlılığın önemi ve fonksiyonları detaylı incelenmiştir.

A. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

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.

Örgütsel bağlılık ile ilgili birçok tanım vardır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- 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.⁹⁵
- Grusky, örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte duyduğu bağlılığının gücü olarak tanımlamaktadır.⁹⁶

⁹⁵ Funda Somuncu, "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özlem Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Şubat, 2008, s.3.

⁹⁶ Ibid, s.4.

- Schermerhorn ve arkadaşlarına göre ise, örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı işletmede elde ettiği statü ve kendini örgütün parçası olarak görmesinin derecesidir.⁹⁷
- Örgütün hedefleri ile bireyin hedeflerinin bütünleşmesi sürecidir,
- Örgütsel bağlılık, iş, tatmin edici olsun veya olmasın bireyin psikolojik olarak işine bağlanması durumudur.⁹⁸

Tanımları incelediğimizde örgütsel bağlılık duygusunun bireylerde hem sosyolojik hem de psikolojik faktörlerden oluşabileceğini görüyoruz. Kısacası, örgütsel bağlılık, bireyin örgütüne duyduğu saygı, sevgiden veya sorumluluklarından dolayı zorunlu olarak duyduğu bağlılıktan oluşan bir durumdur.

B. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Günümüzde işletmeler için önemli sorunlardan biri de elindeki kaynakları verimli kullanamamaktır. Bu sebepten, işletmeler işgörenlerin devir oranından meydana gelen yüksek maliyetleri en aza indirmek ve devamlılığı sağlamak için iş görenlerin işletmelerine olan bağlılıklarını artırma yollarını aramaktadırlar. Çünkü işletmesine bağlı olan iş görenlerin daha verimli olacağı ve işletmelerinin hedeflerine ulaşması için ellerinden geleni yapacaklarına inanılıyor. Örgütsel bağlılığın düşük olmasının, işe geç gelme, daha az performans gösterme, istifa etme gibi hem ferdi hem de örgütsel negatif sonuçları vardır.⁹⁹

⁹⁷ Samuray Karaca, a.g.e., s.48.

⁹⁸ Hatice Necla Çelik Keleş, a.g.e., s.45.

⁹⁹ Banu Dolu, "Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", (Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta, 2011, ss.20-21.

Aynı zamanda örgütsel bağlılık azaldığı takdirde, hırsızlık, iş ile ilgili memnuniyetsizlik, işe gelmeme gibi durumların ortaya çıkması söz konusudur. Bu da örgüte olan bağlılığın sevgi, saygı ve dürüstlikle doğru orantılı olduğunu ispatlıyor. Örgütsel bağlılık, çalışan devir hızı, motivasyon, iş doyumu ve verimlilik ile ilgili faktörleri yönetmek açısından çok önemlidir.

100

Örgütsel başarıyı oluşturan güç örgütsel bağlılıktır. Eğer işgörenler işletmelerine bağlıysa düşüncelerini çok rahat bir şekilde ifade eder ve düşüncelerinin işletme açısından önemli olabileceğini çok iyi bilirler. Bu tür çalışanlar, işletmelerinin amaçlarını ve kültürünü benimser, performanslarını artırır ve işten ayrılma düşüncesini kendilerinden uzak tutarlar.¹⁰¹ Bu bireyler işletme için vazgeçilmez insan kaynağı haline gelir. Bu çalışanların durumlarının devamlı olmasını sağlamak açısından da örgütsel bağlılık faktörü çok önemlidir.

1. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi

Örgütlerine olan bağlılıkları yüksek olan bireyler daha çok işletmenin hedeflerine yönelik çalışırlar ve bu sebepten, zamanlarını boşa harcamazlar. Bu durum, bireylerin daha verimli ve üretken olmasına sebep olur. Bilim adamı Anderson, yaptığı araştırmada, örgütlerine bağlı olan bireylerin işlerini daha az bağlı olan bireylere nazaran zamanında yaptıklarını veya bunun için çaba sarf ettiklerini ortaya koymuştur.¹⁰² Örgüte bağlılık çalışanın yüksek performans göstermesine sebep olur.

¹⁰⁰Mehmet Perçin, “İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgüt Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta, 2008, s.20-21.

¹⁰¹Funda Somuncu, a.g.e., s.7.

¹⁰²Fatih Türker, “Denizcilik Sektöründe İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığın İş Gücü Devrine Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, şubat, 2007, ss.39-40.

Bireyin işletmesine karşı duyduğu bağlılık ne kadar fazla olursa, kendi isteği ile o işletmeden ayrılma duygusu o kadar azalacaktır.¹⁰³

Örgütsel bağlılık düşük olduğu takdirde birey kendini kurumuna ait hissetmez, verimliliği düşer, işe gelip gitmek ona mutsuz eder, yeni iş olanaklarını değerlendirmeye başlar, örgüt hakkında olumsuz düşüncelerini etrafta anlatmaya başlar.

Kısacası, örgüte bağlı çalışanlar, kendilerini verimli kılma, örgütlerini ise hedeflerine ulaşan bir örgüt haline getirme yeteneğine sahip çalışanlardır.

2. Örgütsel Bağlılığın Örgütler Açısından Önemi

Her işletme, bünyesinde örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyleri buldurmak ister. Örgütsel bağlılık faktörü en çok işletmeleri etkilemektedir. Her işletme başarılı olmak, hedeflerine kısa sürede ve yüksek verimlilikle ulaşmak ister. Bunun yolu ise örgüte bağlı çalışanlar ile çalışmaktır.

Örgütler çeşitli faktörler ile çalışanlarını motive etmeye, onları kurumları ile özdeşleştirmeye çalışıyorlar. Bu faktörlerden bazıları, ücret, terfi olanakları, çalışana söz hakkı verme, kararlara katılım fırsatı sunma gibi faktörlerdir. Örgüte bağlı olmayan çalışanlar işletmelerine sadakatsizlik gösterir, işten ayrılır, verimliliği azaltır ki, bundan en çok zarar gören de işletme olur.

Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığa sahip bireylerin sürekli denetim ve kontrole ihtiyaçları olmadığını belirtmiştir. Bu tür bireyler, üzerlerinde baskı olmadan kendileri sorumluluklarını üstlenirler. Bireyler üzerindeki denetim ve kontrol sistemi işletmeler için ciddi anlamda çok masraflıdır.

¹⁰³ Feyza Taşkın ve Roşan Dilek, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, 2010, s.40.

Bu sebepten dolayı, bireylerde örgütsel bağlılık ne kadar fazla olursa, işletmelerin masrafları da o kadar azalacaktır.¹⁰⁴

C. Örgütsel Bağlılığın İşlevleri

İşgörenler, ister örgüt içinde ödüllendirme sisteminin, isterse de terfi imkânlarının tarafsız, adaletli bir şekilde yapılmasını önemserler. Eğer yöneticiler işgörenleri ödüllendirirken onların örgütlerine ne kadar sadık, bağlı olduklarını ve tecrübelerini göz önünde bulundurlarsa bu durum her iki taraf açısından da daha istikrarlı olacaktır. İşgörenlerin örgüte bağlılığı “karşılıklı çıkar” kavramını temelinde bulunduran bir anlayıştır. İşgörenlerin örgüte bağlı olması örgütün iş görene sunacağı yükselme, iş güvenliği gibi faktörlerle ilişkilidir. Eğer örgüt kendi sorumluluklarını yerine getirmezse işgörenin performansı düşer, verimliliği azalır, dolayısıyla örgüte bağlılığı da azalır.¹⁰⁵

Örgütsel bağlılığın işlevlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Performansı arttırır
- Verimliliği arttırır
- Devamsızlığı azaltır
- Personel devir hızını azaltır
- Örgütlerin hedeflerine kısa sürede ulaşmasını sağlar.

Örgütsel bağlılık, işgören ve örgüt arasında karşılıklı işleyen bir sistemdir. Bu sistem işletmede mevcut olduğu zaman, hem işgörenler hem de işletme olumlu sonuçlar elde eder. Aksi takdirde, mutsuz bireylerden oluşan, verimsiz işletmeler ortaya çıkacaktır.

¹⁰⁴Binnur Gürül, “Takım Çalışması ile Örgütsel Bağlılığa Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2013, s.30.

¹⁰⁵Buket Hüseyinklioğlu, “Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Adana, 2010, s.60.

II. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKTA ETKİLİ OLAN TEMEL DEĞİŞKENLER VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ

A. Örgütsel Bağlılıkta Etkili Olan Temel Değişkenler

Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok temel unsur vardır. Bunlardan en önemlileri aşağıdaki başlıklarda incelenmiştir.

1. Örgütsel İletişim

Örgüt içinde iletişim örgütsel bağlılığı oluşturan en önemli faktörlerden biridir. Çünkü iletişim hem işgörenlerin kendi aralarında hem de yönetimle aralarındaki anlaşma, sorunları çözme şeklidir. İşletmenin hedeflerini gerçekleştirmesinde, çalışanların işletme içinde olup bitenlerden haberdar olmasında iletişimin çok önemli bir rolü vardır.

Örgütsel iletişim hakkında birçok araştırmacı araştırmalar yapmış ve bu konu 1960'lı yıllardan sonra gündeme gelmeye başlamıştır. Örgütsel iletişim toplumsal iletişimin bir türü olup, örgütün hedeflerini ve faaliyetini gerçekleştirmesi için örgütün iç ve dış çevresi ile olan düşünce alışverişini sağlayan vasıtaadır. Bir işletme için hedeflerine ulaşmada çalışanın yetenekleri ne kadar önemli ise çalışanlar arasında uyumun, anlayışın olması da o kadar önemlidir.¹⁰⁶

Örgütsel iletişimin iki türü vardır ve bunlar şunlardır:¹⁰⁷

Biçimsel İletişim: İşletme içinde en çok kullanılan iletişim tarzıdır. Biçimsel iletişim, işletme içinde yetkisi olan bireyler tarafından daha önceden sezilen, görülen iletişim sistemidir.

¹⁰⁶ Hüseyin Kayır, "Örgütsel Bağlılığın Arttırılmasında Halkla İlişkilerin Önemi: Tusaş", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Ankara, 2008, s.54.

¹⁰⁷ Rıdvan Karalar, İnan Özalp ve d, **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2008, ss.128-129.

Biçimsel Olmayan İletişim: Bu iletişim biçimi, işletme içinde zaman kısıtlamasından dolayı bir işi hızlandırmak, sonuca ulaştırmak için yapılan veya örgüt içinde yetkisi olan bir birey tarafından örgütlenemeyen iletişim biçimidir.

Örgüt içinde olumlu bir iletişim sisteminin olması yanlış anlaşılmalara engeller ve işgörenlerin motivasyonunu yükseltir. İnsan kaynakları departmanının en önemli görevlerinden biri, örgüt içinde iletişimi sağlamaktır. Örgütlerde mevcut olan işletmelerin el kitapları, birçok yanlış bilgilendirmeleri ortadan kaldırır.¹⁰⁸

Örgüt içinde açık ve kapalı iletişim şekli mevcuttur. Açık iletişim işletmede olup bitenlerden çalışanların da haberdar edilmesi, onlara da bilgi verilmesi, kararlara katılmalarını sağlayan sistemdir. Kapalı iletişim sisteminde ise çalışanlar bilgi sahibi olmaz ve bu onların örgüte olan güvenlerini azaltır. Dolayısıyla, açık iletişim tarzı çalışanların örgütlerine olan bağlılığını arttırmaktadır.

2. İş Tatmini

İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları arasında ilişki birçok bilim adamı tarafından incelenmiştir. Sonuç olarak, bu iki kavramın hem benzer hem de bir birinden farklı olduğunu ortaya koymuştur.

Mowday ve arkadaşlarının yaptığı araştırma, örgütsel bağlılığın işletme ile ilgili düşünceler, iş doyumunun ise yapılan işe karşı oluşturulmuş düşünceler olduğunu söylemektedir. Bir diğer görüş ise, örgütsel bağlılığın işin gidişatından etkilenmediğini, iş doyumunun ise dış olaylardan daha çabuk etkilendiğini söylemektedir.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Zeyyat Hatiboğlu, a.g.e., s.112.

¹⁰⁹ Banu Dolu, a.g.e., s.28.

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 doyumuna nazaran daha geniş kapsamlı olduğunu söyleyebiliriz.¹¹⁰

3. Rol Karmaşası ve Çatışması

Rol çatışması, işgörenden, birbirinden tamamen farklı olan birkaç işin yerine getirilmesinin istenmesi ve ulaşılabilir bilgilerin az olması durumunda ortaya çıkar. Rol karmaşası ise, işgörenin işi ile ilgili doğru planlamanın yapılmaması, ondan beklenen vazifelerin anlaşılabilir olmaması ve işgörenin, yaptığı işi tam anlamıyla idrak edememesi sonucunda ortaya çıkan bir durumdur.¹¹¹

Rol teorisine göre, rol çatışması yaşandığı zaman, birey, daha çok stres yaşar, tatminsiz ve daha az verimli olur. Dolayısıyla, rol çatışması, işgörenin tatminini ve örgütsel verimliliğini önemli ölçüde azaltan bir durumdur.¹¹²

İşgörenin, kendi içinde yaşadığı bir durum olarak da rol çatışmasını tanımlayabiliriz.¹¹³

Rol çatışması, bireyden birbirinden tamamen farklı olan iki istek talep edildiğinde ortaya çıkıyor. Birey bu isteklerin hepsini yerine getirmekte güçlük geçiyor. Rol belirsizliği ise bireyin yapılacak iş karşısında becerilerinin yetersiz kaldığı zamanlarda ortaya çıkıyor.

¹¹⁰ Esen Burcu Özcan, “ Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Adana, 2008, s.14.

¹¹¹ Ebru Tolay Sabuncuoğlu, “Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 1, 2008, s 1.

¹¹² Tülin Tunç, “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ile Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki: Bir Üniversite Hastanesi Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Mayıs, 2008, s.52.

¹¹³ İbid.

Her iki kavramın da örgütsel bağlılıkla arasındaki ilişki olumsuz yöndedir. Örgüt içinde rol karmaşası ve çatışması gibi durumlar yaşandığında bu durum “örgütsel uyumsuzluk” olarak değerlendirilir. Böyle bir durumla karşılaşan bireye ise örgütün dışında olan alternatifler daha cazip görünüyor.¹¹⁴ Dolayısıyla, bireyin örgütüne karşı duyduğu olan bağlılığı da azalmış oluyor.

4. Kişilik Yapısı

Bireyin taşıdığı özellikler, bireyin kişilik yapısı ile ilgili birçok tanım mevcuttur. Bazı bilim adamları, kişiliğin, bireyin fiziksel özellikleri, duyguları, düşünceleri, elde ettiği tecrübeleri olarak tanımlamıştır. Butler ise, kişiliği, bireyin harici dünya ile yüz yüze geldiği zaman taktığı maske olarak tanımlamıştır.¹¹⁵ Örgütlerine bağlılık seviyelerine göre Blau ve Boal çalışanları dört grup altında incelemiştir. Bunlar sırasıyla şunlardır:¹¹⁶

- **Kurumsal Yıldızlar-** Bu çalışanların işletmelerine fayda sağlama istekleri çok yüksektir. Onlar iş yerinde yüksek performans göstermenin kendine olan saygı demek olduğunu düşünür ve çok çalışırlar.
- **Birleşik Üyeler-** Yüksek düzeyde iş tatminine sahiptirler.
- **Yalnız Kurtlar ve Duygusuz işgörenler-** Çok düşük iş tatminine sahip olan bireyler.

Araştırmalar, örgütsel bağlılığın, bu çalışanlar arasında daha fazla çalışmayı tetiklemesinden çok iş tatminini etkilediğini ortaya koymuştur.

¹¹⁴ Banu Dolu, a.g.e., s.45.

¹¹⁵ Abdullah Soysal, “Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması”, **Çimento İşveren Dergisi**, Cilt 22, Sayı 1, Ocak, 2008, s.6.

¹¹⁶ Refik Balay, “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 32(1-2), Ankara, 1999, s.240.

Görüldüğü gibi, her bireyin farklı kişilik yapısı vardır. Kişilik yapılarındaki farklılık nedeni ile bir birlerine benzer yapıda olan bireyler bazen grup oluşturabiliyorlar. Kişilik yapısı, bireyin iş yaşamını etkileyen en önemli unsurlardan biridir.

5. İş Güvensizliği

Çalışanların işletmelerine duyduğu güvene ilişkin birçok tanım mevcuttur. İşletmeye duyulan güven, bireyin, işletmenin bireye sağladığı desteğe ilişkin idrakı, yöneticisinin sözünde duracağına dair hissettiği duygu olarak da tanımlanabilir.¹¹⁷

Bireylerin işletmelerine olan bağlılığı ile işletmelerine duydukları güven doğru orantılıdır. Bireylerin işletmelerinin hedeflerine, değerlerine olan bağlılıkları arttıkça işletmelerine duydukları güven seviyesi de artmaktadır.¹¹⁸

Güveni azaltan sebepler ise, işletme içinde kapalı iletişim sisteminin olması, çalışanlara verilen sözlerin tutulmaması, çalışanların yönetime sıkıntılarını ifade edememeleri, iş güvenliklerinin olmaması şeklindedir. Çalışanlar iş yerlerinde olan bitenlerin onlardan gizli yapıldığını anladıkları zaman güvensizlik başlar ve örgütlerine olan bağlılıkları azalır.

6. Yetki Kullanımı ve Politik Davranış

Yetki, bireyin işletme içinde yasal gücünün olması ve bundan istifade edebilmesidir. Bireyler arasında karmaşıklığın çözülmesi, doğru kararların verilmesi için yetki mutlaka gereklidir.¹¹⁹

¹¹⁷ Nigar Demircan, Adnan Ceylan, “ Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 2, 2003, Manisa, s.142.

¹¹⁸ Yavuz Demirel, “ Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 15, Bahar 2009, s.119.

¹¹⁹ Salih Güney, a.g.e., **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, ss.256-257.

İşletme içinde yasal bir güce sahip olmak, bireyin özgüvenini arttırır. Dolayısıyla, örgütüne duyduğu bağlılık da artar.

Yetkinin devredilmesi, bireyler üzerinde pozitif etki bırakan bir yöntemdir. Birey, bu yöntemle kendine güvenir ve ona güvenildiği hissine kapılır. İşgörenin, işi ile ilgili kendini geliştirmesi de bu yöntemle mümkündür. Bireylere sorumluluk verilir ve bu sorumlulukların yerine getirilmesi için yetki devredilir.¹²⁰

Yetki kullanımı ve politik davranışın istifadesinin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğine dair birçok araştırma yapılmış ve sonuç olarak devlet sektöründe beyaz yakalıların örgütlerine olan bağlılığının bu faktörlerin etkisi ile değişebileceği ortaya çıkmıştır.¹²¹

7. Bireysel Politika ve Uygulamalar

Yapılan araştırmalar Bireysel politika ve uygulamaların iş tatminini arttırmadığını ortaya koymuştur. Sonuç olarak, eğer bu değişkenler iş tatminini arttırmıyorsa örgütsel bağlılığı da arttıramaz.¹²²

8. Yükselme İmkânları

Her bir işgören işinde yükselme imkanları arar. Bu imkanlar, işgörenler için çok önemli bir motive olma vasıtasıdır. İşletmeler işgörenlerine eğitim ve yükselme imkanları sunmakla sorumludur. İşgörenler ise, bu imkanları olumlu bir yönde değerlendirmek ve yöneticileri tarafından takdir edilmek isterler.¹²³

¹²⁰Hüseyin Kantar, **İşletmede Motivasyon**, Kum Saati Yayıncılık, İstanbul, 2010, s.134.

¹²¹Refik Balay, a.g.e., s.240.

¹²²Ibid., s.240.

¹²³Hüseyin Kantar, a.g.e., s.133.

Terfi planlaması belli olan bir bireyin örgütüne duyduğu sevgi ve bağlılık duygusu artacaktır. Eğer terfi planlaması belli olmazsa birey geleceği ile ilgili karamsarlığa kapılır. Bu karamsarlık ise onun örgütsel bağlılığının azalmasında çok önemli bir rol oynayacaktır.¹²⁴ Dolayısıyla, bireye terfi olanakları sunuldukça ve ona bu imkândan yararlanma fırsatı verildikçe birey kendini örgüte ait hisseder ve bağlılığı artar.

9. Adaletli Davranma

İşletmede adalet, bireylerin vazife dağılımı, bireye verilen sorumluluk, fazla iş saatlerine uyma, ücret seviyesi gibi faktörlere yönelik, üst düzey kararları değerlendirme sürecidir. Yani, örgütsel adalet, işletmede üst düzey yönetimin işgörelere uygulamak istediği kararların, işgörelenler tarafından nasıl karşılandığı ile ilgili bir kavramdır.¹²⁵

Eğer işletmede adalet kavramı hâkimse çalışanlar kendilerini örgüte ait hissederler. İş arkadaşları ve yöneticileri ile koordinasyon içinde çalışırlar ve bunun sonucunda daha çok iş doyumuna sahip olurlar. Eğer yöneticiler çalışanlarına adaletli davranmıyorsa, onlar arasında fark koyarak yetki ve sorumlulukları adaletsiz şekilde dağıtırlarsa çalışanlar motive olmayacaktır.¹²⁶ Bu durum ise bireylerin örgütlerine olan bağlılığını azaltacaktır.

10. Mevki ve Makam

Makam ve mevki, hürmet ile birlikte bulunan bir kavramdır. Ancak gerçek makam sahibi olan birisi hem iş arkadaşlarından hem de iş hayatı dışında ilişkisinin olduğu kişilerden saygı görür. Bireyin bulunduğu mevki ne

¹²⁴Yavuz Demirel, a.g.e., s.119.

¹²⁵Leyla İçerli, "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", **Girişimcilik ve Kalkınma dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, 2010, s.69.

¹²⁶Bayram Şahin ve Serap Taşkaya, "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt 13, Sayı 2, 2010,s.89.

olursa olsun, yaptığı işin takdir edilmesi onda doyum duygusu oluşturur. Bunun yanı sıra, bazı çalışanlar ise, onların yaptığı iş olmazsa diğer işlerin de yavaşlayacağını düşünür ve kendi makamlarını çok üstün görürler. Bu da onlarda tatmin duygusu oluşturan bir etkendir.¹²⁷

Bugüne kadar örgütsel bağlılık ve bireyin işinden ayrılması konusunda yapılmış araştırmalar daha alt düzeyde çalışan bireylerin işten ayrılma oranının, üst düzeyde çalışan bireylerden daha düşük olduğu sonucuna varmıştır.¹²⁸

11. Mesleğe Bağlılık

Meslek, kişilerin hayatlarını devam ettirebilmeleri ve maddi gelir elde etmeleri için her hangi bir işte belli bir zaman zarfında çalışmalarınıdır. Mesleki bağlılık ile ilgili ilk kavramı Greenhaus söylemiştir. Greenhaus'a göre, mesleki bağlılık, kişilerin çalıştıkları işi çok önemsemesidir.¹²⁹

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.¹³⁰ Bireyin işini sevmesi çalıştığı işletme için çok önemli bir etmendir.

12. İçsel İhtiyaçların Giderilmesi

Bireylerin işlerini sevmeleri, işleri ile ilgili zorlukları başardıkça mutlu olmaları, kısacası işleri ile ilgili olumlu düşünceleri onlarda mutluluk duygusu

¹²⁷ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.417.

¹²⁸ Refik Balay, a.g.e., s.241.

¹²⁹ Birçin Tak ve Aydem Çiftçioğlu, "Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt 63, Sayı 4, 2008, s.156.

¹³⁰ Funda Somuncu, a.g.e., ss.13-14.

uyandıracak. İçsel ihtiyaçlarının giderildiğini hisseden çalışanların ise verimliliği ve örgütlerine olan bağlılığı daha da artacaktır. İçsel ihtiyaçların giderilmesi ve örgüte duyulan bağlılık doğru orantılıdır.

B. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

İşgörenlerin 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.¹³¹

Bunların dışında, bireyin, örgütünün hedeflerini gerçekleştirmek için istekli çalışması, devamsızlık yapmaması, kendini örgütüne daha faydalı olabilmek için geliştirmesi, verimliliğini arttırması da örgütsel bağlılığın göstergelerindedir.

1. Örgütün Temel Amaç Ve Değerlerini Kabullenme

Bireyin örgütüne olan bağlılığını ölçen en önemli göstergelerden biri onun çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini kabul etme derecesidir. Eğer birey çalıştığı örgütün kültürünü, kurallarını kabul etmezse örgütüne bağlı olduğu konusunda tartışmalara yol açar.¹³²

Örgüt kültürü, bireyin kurum içinde kendine bir anlam biçmesi için şans veren ve aynı zamanda onun inanç, tutum biçimlerini ortaya çıkaran değerler bütünüdür. Değerler ise, bireylerin hareket ve davranışlarını sorgulamaya yarayan bir ölçüdür.¹³³ Bu ölçü, bireyin örgütle bütünleşmesini sağlıyor.

¹³¹ Emine Gözde Albayrak, “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2007, s.58.

¹³² Ibid, s.58.

¹³³ Aydın Yılmaz ve Cemal Eroğlu, **Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012, ss.113-114.

Dolayısıyla, çalışan, kurumunun değerlerini kabul ettiği zaman kendisi de kurum içinde bir değer olabilir.

2. Kurumsal Özverilerde Bulunma

Çalıştığı işletmenin amaçlarına kısa zamanda ulaşabilmesi için bireyin kendisi için bir fayda gözetmeksizin özveride bulunmasına kurumsal özveride bulunma diyebiliriz. İkinci Dünya savaşından sonra Japonya ekonomisinin kısa sürede rayına oturmasının esas sebeplerinden biri onların kültür yapısında fedakârlık duygusunun olmasıdır.¹³⁴ Örgütüne bağlı olan birey gerektiği zaman kendi çıkarlarını düşünmeden örgütün çıkarları için özveride bulunabilmelidir.

3. Kurum Üyeliği İçin İstekli Olma

Örgütsel bağlılığın üçüncü göstergesi kurum üyeliği için çalışanın istekli olmasıdır. Kurum üyeliği için istekli olma göstergesi bireyin çalıştığı işletmeden hoşnut olma derecesini gösterir.¹³⁵

Bireyin çalıştığı kurumdan memnun olması kurumun bireye kattığı değerlere bağlıdır. Çalışanları için kariyer planlaması yapan, eğitim, terfi imkânları sunan, örgüt içi iletişimi doğru biçimde sağlayan kurumlarda çalışanlar, kurum üyeliği için istekli olurlar.

4. Kurumla Bütünleşme ve Kurumu Özümseme

Grup içinde bireylerin karşılıklı olarak birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışmalarına ve iletişimde olmalarına bütünleşme denilir.¹³⁶

¹³⁴ Banu Dolu, a.g.e., s.19.

¹³⁵ Muharrem Bülbül, “Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş, 2005, s.5.

¹³⁶ Salih Güney, a.g.e., **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, s.37.

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 aldığında, yeni karar işgörenleri memnun etmemiş olsa da onlar örgütlerini desteklerler.¹³⁷ Bu şekilde onlar örgütleri ile bütünleşir ve örgütlerine bağlı olduklarını gösterirler.

III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BİÇİMLERİ

Örgütsel bağlılığın üç biçimi vardır. Bunlar, davranışsal, normatif ve devamlılık şeklinde sıralanmıştır.

A. Davranışsal Bağlılık Biçimi

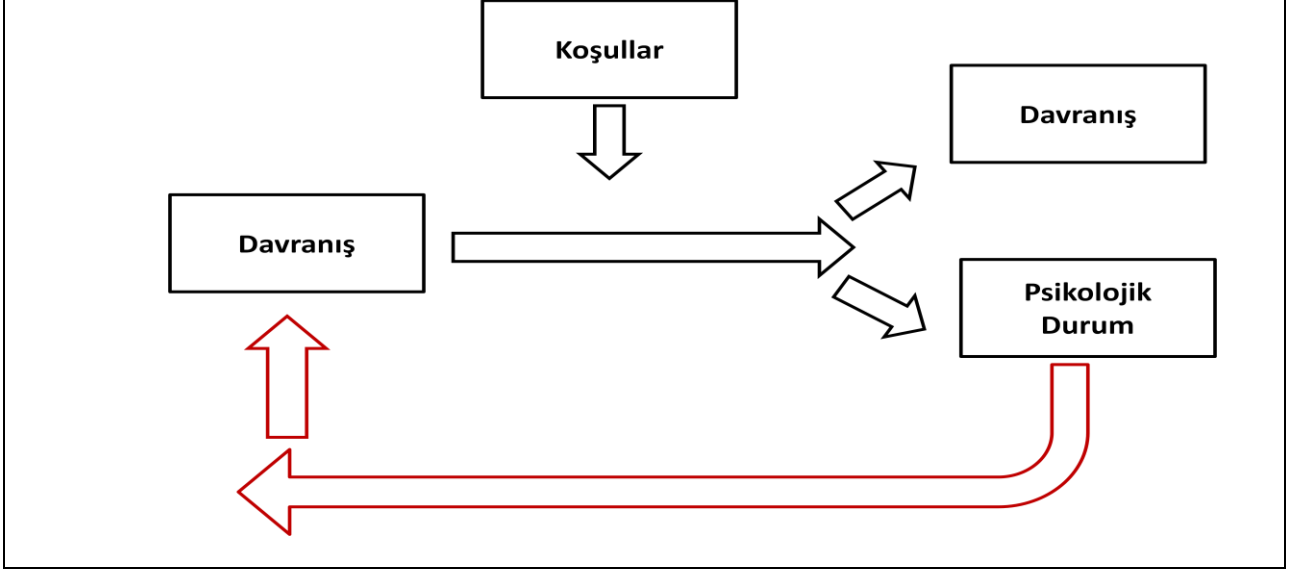
Bireyin, eskiden göstermiş olduğu davranışlarından dolayı işletmesine bağlı kaldığı zaman zarfı davranışsal bağlılıkla ilişkilidir. İşletmeye bağlı kalmak, işletme ile çalışmaya devam etmeyi düşünmek, işletmeden ayrılmamak ve bu sebepten de işe gelmeme gibi durumlardan uzak kalmak demektir.¹³⁸ Aynı zamanda 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.¹³⁹

¹³⁷Funda Somuncu, a.g.e., s.31.

¹³⁸Emine Gözde Albayrak, a.g.e., s.52.

¹³⁹Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59, s.129.

Şekil 4: Davranışsal Bağlılık Biçimin’de Davranışsal Bakış Açısı.



Kaynak: Hatice Özutku, “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 37, Sayı 2, 2008, s.81.

Şekil 4’de davranışsal bağlılık süreci gösterilmiştir. Şekilden de görüldüğü gibi davranışlar, tutumların gelecekte tekrar etmesine etki eden davranışın sonucu olarak gösterilmiştir.

B. Normatif Bağlılık Biçimi

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.¹⁴⁰

¹⁴⁰ Funda Somuncu, a.g.e., ss.35-36.

Normatif bağıllık, kurum kültürü, bireyin yaşı, eğitimi, çalışma süresi gibi faktörlerden etkilenen bir bağıllık biçimidir. Bu bağıllık 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.¹⁴¹

C. Devamlılık Bağıllık Biçimi

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 kısıtlılığıdır. 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.¹⁴²

Bazı bireylerde ise işlerini sevmekten çok aile problemleri, sağlık, yaşlarının emeklilik yaşına yaklaşması gibi mecbur edici faktörler görülmektedir. Devamlılık dış unsurlara dayalı bir bağıllıktır. Bu bağıllık türünde birey işletmesi ile bütünleşmemiştir.

IV. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SEVİYELERİ

Örgütsel bağıllık ile ilgili birçok araştırma yapılmış ve sonuç olarak üç grup bağıllık seviyesi ortaya çıkmıştır. Bunlar, düşük örgütsel bağıllık, orta örgütsel bağıllık ve yüksek örgütsel bağıllıktır.

¹⁴¹ Yavuz Demirel, a.g.e., s.117.

¹⁴² Arzu Çakınberk ve Erkan Turan Demirel, “Örgütsel Bağıllığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 24, 2010, s.108.

A. Düşük Örgütsel Bağlılık Seviyesi

Birçok bilim adamının sınıflandırmalarında da olan devamlılık veya zorunlu bağlılık şeklinde de ifade edebileceğimiz düşük örgütsel bağlılık seviyesi, kurum ile birey arasındaki zayıf bağlılığın olduğu seviyedir. Bu seviyede olan çalışan, kurum hedeflerini gerçekleştirme konusunda da isteksizlik gösterir.¹⁴³

Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar örgütlerine uyum sağlayamayan, iş tatminleri de düşük olan çalışanlardır. Örgütsel bağlılığın düşük olması çalışanların daha az performans göstermesine, verimliliklerinin düşmesine, devamsızlıklarına yol açar. Yeni iş alternatifleri arayan çalışanlar da örgütlerine olan bağlılıkları düşük olan çalışanlardır. Bu gruba dâhil olan çalışanlara çalıştıkları örgüt de değer vermemeye başlar. Çünkü onlar artık örgüt için değil kendileri için çalışmaya başlarlar. Kısaca özetleyecek olursak, örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar, örgütteki en verimsiz, faydası dokunmayan çalışanlardır.

B. Orta Örgütsel Bağlılık Seviyesi

İşletmelerine olan bağlılıkları orta seviyede olan bireylerin işletmelerine karşı duydukları inançları, kendilerini kuruma ait hissetme duyguları, dürüstlük duyguları artmaya başlıyor. Bu seviyede bağlılığı olan bireylerin işten ayrılmaya meyilliliği, personel devir hızı daha ölçülü oluyor.

Bu çalışanların işletmelerindeki tecrübeleri fazla olsa da işletmelerine olan bağlılıkları tam değildir.¹⁴⁴ Bu tür bağlılık seviyesinde olan çalışanlara aynı zamanda örgütlerine duydukları bağlılıkları konusunda kararsız çalışanlar da diyebiliriz.

¹⁴³Bahar Dikmen, “Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Algılanan Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2012, s.160.

¹⁴⁴Funda Somuncu, a.g.e., 41.

Orta örgütsel bağlılık seviyesi olan bireyler kendilerini örgütlerine tam manasıyla adayamamış bireylerdir.

C. Yüksek Örgütsel Bağlılık Seviyesi

Yüksek örgütsel bağlılık seviyesi, işletmeleri ile uyum içinde olan, bütünleşen bireylerde görülmektedir. Kurum çalışanlarına güven duygusu, gelişme imkânları sundukça çalışanların da kurumlarından duydukları memnuniyet artmaya başlar. Adalet olgusunun da çalışanların memnuniyet duygusunun artmasında çok büyük etkisi vardır. Kısacası, kurumu ile bütünleşen çalışanlar işlerinden memnundur ve bağlılık seviyeleri çok yüksektir. Bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanlarda yüksek performans, verimlilik, sadakat duygusu ortaya çıkar.

V. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDA YAPILAN SINIFLAMALAR

Örgütsel bağlılık konusunda birçok bilim adamı araştırmalar yapmıştır. Yapılan araştırmalar aşağıda daha detaylı bir şekilde incelenmiştir.

A. Mowday, Steers ve Porter'in Sınıflaması

Mowday, Steers ve Porter, örgütsel bağlılığı, kişinin tutumları vasıtasıyla aktivitelerine ve kurumuna olan sevgisini kuvvetli kılan inançlarına olan bağlılığı şeklinde tanımlamıştır.¹⁴⁵

Mowday, Steers ve Porter'in sınıflaması, çalışanların kurumları ile ne derece bütünleşebildikleri ile ilgilidir. Bu sınıflamaya göre, bireyin örgütüne bağlılığının üç boyutu vardır. Bunlar, bireyin kurum kültürünü benimsemesi, kurumun hedeflerine ulaşması doğrultusunda gayret göstermesi ve çalıştığı kurumla olan iş ilişkilerini devam ettirme konusunda çok istekli olmasıdır.¹⁴⁶ Mowday, bu boyutları tutumsal ve davranışsal bağlılık olarak ikiye ayırır. Tutumsal bağlılık, bireyin kurumu ile bütünleşmesi ve çalışma isteğini kapsarken, davranışsal bağlılık, bireyin kurum içinde yaptığı aktivitelere olan bağlılığını kapsar.¹⁴⁷

Davranışsal bağlılık, bireylerin çalıştıkları kurumda uzun süre devam etme problemi ve bu problemle nasıl baş ettikleri ile ilgilidir. Aynı zamanda, davranışsal bağlılık, daha çok örgüte karşı değil bireyin kendisine karşı gelişen bir durumdur.¹⁴⁸

¹⁴⁵ Mehmet Koray Serin ve Bekir Buluç, "İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Cilt 18, Sayı 3, 2012, s.442.

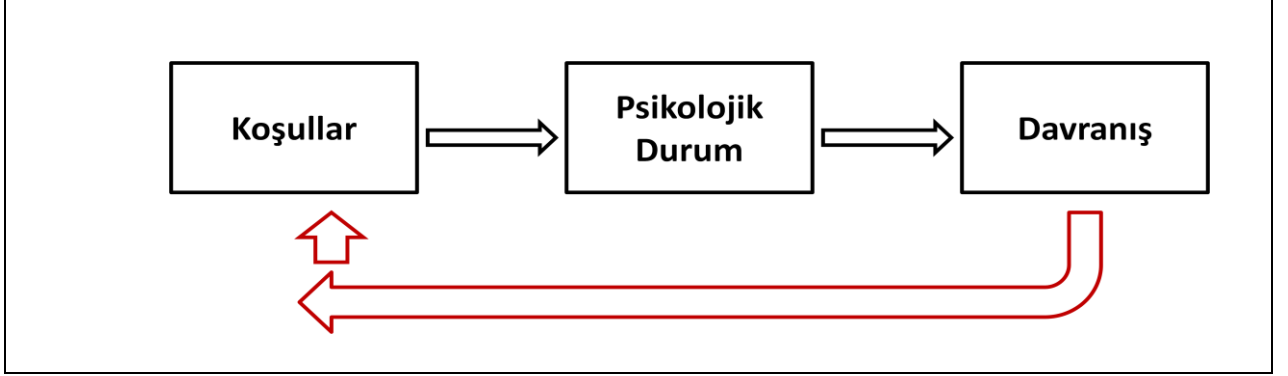
¹⁴⁶ Kamil Yağcı, "Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 3, 2007, s.118.

¹⁴⁷ Ahmet Tayfun, Karabey Palavar ve İrfan Yazıcıoğlu, a.g.e., s.3.

¹⁴⁸ Işıl Gökçe Topaloğlu, "İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara, 2010, s.64.

Tutumsal bağıllık süreci aşağıdaki şekil’de gösterilmiştir.

Şekil 5: Tutumsal Bağlılık Süreci



Kaynak: Işıl Gökçe Topaloğlu, “İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara, 2010, s.64.

Şekil 5’de de görüldüğü gibi, tutumsal bağıllık sürecinde, şartlar bireyin psikolojik durumunu, psikolojik durum ise tutumlarını, davranışlarını etkilemektedir. Davranışlar, bireyin örgütüne bağlı kalmasını sabit kılan veya değişmesine sebep olacak şartları etkilemektedir.

B. Allen ve Meyer’in Sınıflaması

Örgütsel bağıllığın sınıflandırılması ile ilgili en önemli çalışmalardan biri de Allen ve Meyer’in örgütsel bağıllık sınıflandırmasıdır. Allen ve Meyer örgütsel bağıllığı üç temel boyuta dayandırarak incelemiştir.

Allen ve Meyer, üç farklı öge tanımlamıştır. Bu ögeleri şu şekilde açıklayabiliriz.

Duygusal Bağlılık: Bireyin örgütüne duyduğu bağıllık, örgütü ile bütünleşmesi ve örgütün üyesi olmaktan duyduğu mutluluktur.¹⁴⁹

¹⁴⁹ Felipe de Sequeira Rocha, Leonor Cardoso and others, “The importance of Organizational Commitment to Knowledge Management”, **Journal of Comportamento Organizacional E Gestao**, 2008, Vol. 14, N.º 2, p.217.

Bireysel özellikler, yapılan işin özellikleri ve iş tecrübesi duygusal bağlılığı etkileyen unsurlardır. Dolayısıyla, verimliliği, personel devir hızını, bireylerin işlerinde kalma veya ayrılma isteklerini de etkiler.¹⁵⁰

Devamlı Bağlılık: Kişinin çalıştığı kurumdan ayrılacağı takdirde kaybedeceği fırsatları göz önünde bulundurarak bu fırsatlardan mahrum kalmamak için kurumda çalışmaya devam etmesidir. Kişinin bu durumda bağlılığını devam ettirmesi için iki seçenek vardır: ¹⁵¹

- Bireyin kurumdan ayrılacağı takdirde kaybedeceği imkânlar
- Kişinin başka yerde çalışması için seçeneklerin olmaması

Kısacası, bireyin işletmede çalışmaya devam etmesinin sebebi zarara uğramamaktır.

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.¹⁵²

¹⁵⁰ Muharrem Bülbül, a.g.e., s.20.

¹⁵¹ Mehmet Perçin, a.g.e., s.41.

¹⁵² Ülker Çolakoğlu, Tuğrul AyYıldız ve Serhat Cengiz, “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 20, Sayı 1, Bahar: 77-89, 2009, s.79.

C. Etzioni'nin Sınıflaması

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.¹⁵³

Yabancılaştırıcı bağlılık, hesapçı bağlılık ve ahlaki bağlılık, Etzioni'nin sınıflamasındaki 3 boyuttur. Bu boyutlar bir sonraki paragraflarda incelenmiştir.

- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Kişinin özgürlüğü kısıtlandığı zaman bundan rahatsızlık duyar ve kuruma karşı negatif tutum içine girer. Kişi, düşünce olarak kuruma bağlı değildir ancak çalışmaya devam etmektedir.¹⁵⁴ Yabancılaştırıcı bağlılık, bireyin psikolojik olarak kendini kuruma uzak hissettiği bağlılık türüdür.
- **Hesapçı Bağlılık:** Kurum çalışanları arasında ticaret ilişkisi bu bağlılık türünün temelini oluşturur. Bireyler, kurumlarına ne kadar katkıda bulunurlarsa o kadar karşılık alacaklarını düşünürler. Elde edecekleri karşılık ise onları kurumlarına bağlayan sebeptir.¹⁵⁵
- **Ahlaki Bağlılık:** Bu bağlılık türünde, birey kurum ile özdeşleşir, kurumun hedeflerini benimser ve kurum ile uyum içinde olur. Kişiler, faydalı sosyal aktiviteleri gerçekleştirdiklerinde kurumlarına daha çok bağlanırlar.¹⁵⁶ Ahlaki bağlılık, bireyin kurumuna içten duyduğu bağlılıktır.

¹⁵³Kamil Yağcı, a.g.e., s.118.

¹⁵⁴Levent Bayram, a.g.e., s. 130.

¹⁵⁵İbid.

¹⁵⁶Banu Dolu, a.g.e., s.50.

D. Buchanan'ın Sınıflaması

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.¹⁵⁷

Buchanan, örgütsel bağlılığı, bireyin kendini kurumun amaç ve değerlerine adanması olarak tanımlamış ve üç grup halinde örgütsel bağlılığı incelemiştir.¹⁵⁸

Buchanan, sınıflamasını bütünleşme, sarılma ve dürüstlük boyutlarında dayanarak yapmıştır. Bu boyutların açıklamaları şöyledir:

- **Bütünleşme:** Bireyin, kurumun hedefleri, kültürü ile bütünleşmesidir.
- **Sarılma:** 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.

¹⁵⁷ Funda Somuncu, a.g.e., s.4.

¹⁵⁸ Güney Çetin Gürkan, "Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesinde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Araştırılması", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Temmuz, 2006, ss.30-31.

E. O' Reilly ve Chatman'ın Sınıflaması

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı, bireyin işletmesine karşı duyduğu psikolojik yakınlık olarak tanımlamaktadır. Onlar örgütsel bağlılığı, uyma, içselleştirme ve özdeşleştirme başlıkları altında incelemiştir.¹⁵⁹

Bu başlıkları şu şekilde açıklayabiliriz:

- **Uyma:** Kişilerin örgüt tarafından verilen ödül veya cezalardan kaçması için farklı davranışlar sergilemesidir. Böyle bir durum, kişinin etrafına sunduğu davranışları ile kendi davranışları arasında büyük bir farklılık olmasına yol açar.¹⁶⁰ Bireylerin olduklarından farklı davranmalarına sebep olur.
- **İçselleştirme:** Bireyin değerleri ile kurumun değerleri örtüştüğü zaman ortaya çıkar. Eğer bireyin düşünceleri ile kurumdaki diğer bireylerin düşünceleri uyum içinde ise, içselleştirme bağlılığı gerçekleşir.¹⁶¹ Aksi takdirde, içselleştirme bağlılığı gerçekleşmeyecektir.
- **Bütünleşme:** Birey, çalıştığı kurumun parçası olarak kalmak istediği zaman bütünleşme bağlılığı ortaya çıkar. Bu bağlılık türünde, birey diğer çalışanlar ile yakın ilişkiler kurmaktadır.¹⁶² Kurum içerisinde iyi ilişkilere sahip olmak bireyin kurumuna olan bağlılığını artırır, kurum ile bütünleşir.

O'Reilly ve Chatman, yukarıda belirttiğimiz üç boyut ile bireylerin, kurumlarına olan bağlılıklarının psikolojik olduğunu ortaya koymaya çalışmıştır.

¹⁵⁹ Esen Burcu Özcan, a.g.e., s.11.

¹⁶⁰ Aytül Ayşe Cengiz, " Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehirdeki Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Mayıs, 2001, s.31.

¹⁶¹ Emine Dağdeviren Gözen, a.g.e., s.48.

¹⁶² Mehmet Perçin, a.g.e., s.39.

F. Kanter'in Sınıflaması

Kanter'e göre, örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve dürüstlüklerini kendi istekleri ile kuruma sunmalarındır. 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.¹⁶³

Kanter, örgütsel bağlılığı, devam bağlılığı, birlik ve kontrol bağlılıkları olmak üzere üç başlık altında incelemiştir. Bu boyutlar incelenmiş ve şu şekilde açıklanmıştır:

Devam Bağlılığı: Birey, kurum için çok emek sarf etmiştir. Devam bağlılığının ortaya çıkabilmesi için bireyin kurumdan ayrılırken elde edeceği kazançlar, kalırken elde edeceği kazançlardan daha yüksek olmalıdır.¹⁶⁴

Birlik veya Kenetlenme Bağlılığı: Bireyin iş hayatındaki sosyal bağlarının gelişmesi ile ilgili duygusal bağlılıktır. Kenetlenme bağlılığında, birey, içinde bulunduğu grubun üyeleri ile bütünleşir. Bu bütünleşmenin gerçekleşmesi için, kurum kültürünü oluşturan simgelerden, törenlerden yararlanır ve kurum içinde sıcak ortamın oluşturulmasına zemin hazırlanır.¹⁶⁵

Kontrol Bağlılığı: Bireyin normlara olan sıkı bağlılığı sonucu oluşur. Bu bağlılık türünü, bireyin tutumlarını normlara uygun hale getirmek şeklinde de tanımlayabiliriz. Bireyler, kurum içinde aktivitelerini sürdürürken, kurumun

¹⁶³ Işıl Gökçe Topaloğlu, "İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara, 2010, s.62.

¹⁶⁴ Asena Altın Gülova ve Özge Demirsoy, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma", **Business and Economics Research Journal**, Volume 3, N 3, 2012, s.58.

¹⁶⁵ Hüseyin Kayır, a.g.e., s.12.

normlarına uygun hareket ettiklerini hissedersen kontrol bağıllığı gerçekleşir.¹⁶⁶

Kanter, diğer bilim adamlarına nazaran biraz daha farklı bir bakış açısıyla bağıllığı incelemiştir.

VI. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

Örgütsel bağıllığı etkileyen temel faktörler bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı olmak üzere 3 gruba ayrılıyor. Bu faktörlerin her biri kendi içlerinde alt başlıklardan oluşmaktadır.

A. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, bireyin kendisi ve işi ile ilgili taşıdığı özellikleridir. Bu özelliklere bireyin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitimi gibi faktörler dâhildir. Bu faktörler şunlardır:

1. Yaş

İşgörenin kurumuna olan bağıllığı ile yaşı arasında olumlu bir ilişki olduğu araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışanlar arasında yaşı daha büyük olan çalışanların, daha tecrübeli olmaları ve kurumlarında daha fazla zaman geçirmeleri nedeni ile kurumlarına olan bağıllıklarının arttığı saptanmıştır.¹⁶⁷ Yaşı daha büyük olan çalışanlar, kuruma yıllarını vermiş ve çok iyi ilişkiler kurmuştur. Örgüte yeni gelen genç çalışanlar ise, örgütle bütünleşme, örgüte ve çalışma arkadaşlarına alışma aşamalarından geçtikleri için yaşı büyük olanlara kıyasla biraz daha dezavantaja sahiptirler.

Sonuç olarak, yaş etkeninin örgütsel bağıllığı etkilediğini söyleyebiliriz.

¹⁶⁶ Semra Aydın, “Büro Yönetimi ve Sekreterlik Bölümü Öğrencilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Bu Düzeylerin Akademik Başarıları ile İlişkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Ana Bilim Dalı, Ankara, 2008, s.15.

¹⁶⁷ Burç Altınbaş, a.g.e., s.11.

2. Cinsiyet

Araştırmalar sonucunda cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ilişkin birbirinden farklı sonuçların ortaya çıktığı belirlenmiştir. Bazı araştırmalar, ev hanımı vazifesini daha çok özümseyen bayanların karşı cins ile kıyasla daha az bağlılık gösterdikleri sonucuna varırken, diğer araştırmalar bayanların daha çok ayrımcılığa maruz kalmaları nedeni ile örgütlerine daha fazla bağlı oldukları sonucuna varmıştır.¹⁶⁸

Örgütsel bağlılığın, cinsiyete göre farklılık göstermediğini söyleyebiliriz. Bireyin örgütüne olan bağlılığının, cinsiyeti ile değil, işine, kariyerine, kendini geliştirmesine olan isteği ile ilişkili olduğunu görürüz.

3. Medeni Durum

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.¹⁶⁹ Maddi sorumlulukları daha fazla olan evli çalışanların ise, mecburiyetten dolayı örgütlerine bağlı kaldıkları söylenmektedir.

¹⁶⁸ Ahmet Tayfun, Karabey Palavar ve İrfan Yazıcıoğlu, a.g.e., s.4.

¹⁶⁹ Güney etin Gürkan, a.g.e., s.36.

4. Hizmet Süresi

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.¹⁷⁰ Hizmet süresi, bireyleri örgütlerine bağlı kılan en önemli değişkenlerden biridir.

Hizmet süresinin artması, bireyin psikolojik açıdan da örgüte bağlanmasını sağlar. Aynı iş yerine yıllarını vererek ona bağlanmak biraz da kuruma alışmakla ilgilidir. İnsanlar, alışkanlıklarından zor vazgeçer. Hizmet süresinin artması, biraz da psikolojik alışma ile doğru orantılıdır.

5. Eğitim Düzeyi

Eğitim seviyesi, bireye özgüven veren en önemli faktörlerden biridir. Aynı zamanda, eğitim seviyesinin yüksek olması bireyi kurumlar tarafından vazgeçilmez kılabilir.

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.¹⁷¹ Özet olarak, eğitim düzeyi yüksek olan bireyler daha çok özgüvene sahip olup bağımsız davranmak isterler. Bu da örgütsel bağlılığı azaltır.

¹⁷⁰Muharrem Bülbül, a.g.e., s.30.

¹⁷¹Ülker Çolakoğlu, Tuğrul Ayyıldız ve Serhat Cengiz, a.g.e., s.80.

B. Örgütsel Faktörler

Araştırmamızda, örgütsel faktörler yedi başlık altında incelenmiştir. Bunlar, yönetim tarzı, örgüt kültürü, işin yapısı, yükselme imkânları, örgütsel ödül sistemi, örgütün yapısı ve ekip çalışmasıdır. Örgütsel faktörler şunlardır:

1. Yönetim Tarzı

İşletmelerin savunduğu, uyguladığı yönetim tarzı çok önemlidir. Yönetim tarzının, bireylerin işletmelerine duydukları bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğunu söyleyebiliriz. Yönetim tarzı, işletmenin çalışanlarını nasıl yönettiğini ortaya koyan bir seçimdir.

Bazı işletmeler demokratik yönetim tarzını benimserler. Demokratik yönetim tarzında, çalışanlar kendilerini işletme içinde değerli görürler. Çünkü onlara, kararlara katılma, düşüncelerini ifade etme hakkı verilmiştir. Bu yönetim tarzını benimseyen işletmeler, çalışanlarının haklarını savunur, onlara karşı adaletli davranır. Açık iletişim tarzı da bu yönetim biçiminin özelliklerinden biridir.

Yani, işletmeler çalışanları ile kurum içinde olup bitenleri paylaşır, onlardan gizlemezler. Bu yönetim biçimine sahip işletmelerin çalışanlarında yüksek örgütsel bağlılık düzeyi mevcuttur.

Bazı işletmeler ise daha otoriter bir yapıya sahiptirler. Otoriter yapıyı benimseyen işletmelerde, çalışanlar kendilerini sürekli baskı altında hissederler. Bu yönetim biçimi, çalışanlarda “ sürekli gözlemlenme” duygusu uyandırır. Dolayısıyla, çalışanlar işlerini rahatlıkla, istedikleri gibi yapamazlar. Aynı zamanda kararlara katılımları da kısıtlanmıştır. Otoriter yapıya sahip işletmelerin çalışanlarında memnuniyet derecesi azalır, dolayısıyla örgütlerine duydukları bağlılıkları da azalır.

2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürünü açıklamadan önce, kültür kavramını çok iyi anlamakta fayda vardır. Bu bakımdan kültürün özelliklerini iyi bilmek gerekir. Kültürün özellikleri şöyledir:¹⁷²

- ❖ Kültür toplumsaldır,
- ❖ Kültürü öğrenmek mümkündür,
- ❖ Kültür değişim gösterme özelliğine sahiptir,
- ❖ Kültür nesilden nesile aktarılabilir ve süreklidir,
- ❖ Kültür ihtiyaçları karşılar,
- ❖ Kültür faktörleri arasında bir uyum mevcuttur,
- ❖ Kültür kurallardan oluşur,
- ❖ Kültür tamamlayıcı, bütünleştiricidir.

Kültür, bir toplumu ayakta tutan değerlerdir. Dolayısıyla, örgütsel kültür de örgütün değerleridir. Örgütsel bağlılığı sağlayan en önemli etkenlerden biridir.

Örgüt kültürü, kurum çalışanlarına farklı kimlik sunan ve onların kurumlarına bağlanmasını sağlayan, paylaşılan değerleri içinde barındıran bir kavramdır. Kurum içinde bir kültürün olması, bireyler arasında karşılıklı iletişimi geliştirir. Örgütün bakış açısı, tarihçesi, değerleri, örgütü anlatan hikayeler, adetler vs. kültürü oluşturan unsurlardır.¹⁷³

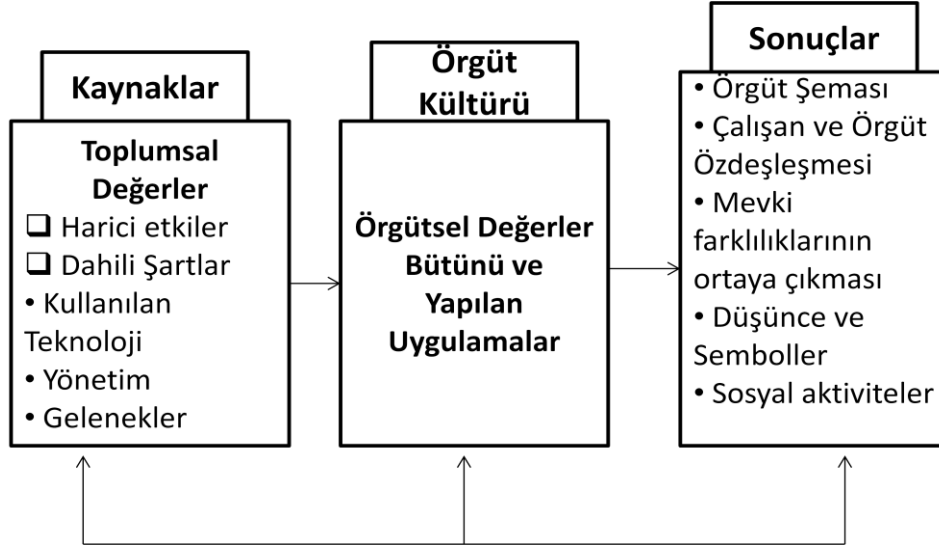
Örgüt kültürünü doğru şekilde oluşturan işletmelerde, çalışanlar kültürü benimsemekte zorlanmazlar. Örgütlerine ait geçmişin olması, örgütlerinin benimsediği değerlerin olması çalışanlarının gözünde örgütlerini değerli kılar.

¹⁷² Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, a.g.e., ss.27-30.

¹⁷³ Aydın Yılmaz ve Cemal Eroğlu, a.g.e., s.114.

Diğer yandan, örgüt kültürü, kurum içinde etkileşim olmasına yardımcı olan en önemli faktördür. Örgüt kültürünün benimsendiği işletmelerde, çalışanlar birbirleri ile iletişim içinde olurlar.

Şekil 6: Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Neticesi



Kaynak: Necati Özbek, “ Global İş Kültürü Oluşturmada Devlet Hava Meydanları İşletmesinin Attığı Adımlar”, (Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta, 2011, s.25.

Şekil 6’da görüldüğü gibi, iç ve dış toplumsal değerler örgüt kültürünün oluşumunda çok önemli rol oynamaktadır. İç etkenler, işletmenin kullandığı teknoloji, yönetim tarzı ve işletmeye ait geleneklerdir. Bu değerler, örgüt değerlerini oluşturur. Sonuç olarak ise, örgüt kültürü ortaya çıkar. Örgüt kültürünün olduğu işletmelerde, çalışan ile örgüt bütün içinde olur, örgütün yapısı oluşur, örgüte ait semboller oluşur, sosyal faaliyetler ortaya çıkar vs.

Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ile doğru orantılı bir ilişki içindedir.

3. İşin Yapısı

İş yapısı ile ilgili yaklaşımlar incelendiğinde bu yaklaşımların hepsinde, bireyin yaptığı işin, onun motivasyonunu, verimliliğini arttırıcı aynı zamanda devamsızlığını düşürücü özellikleri içermesi gerektiğine rastlarız.¹⁷⁴

Bireyin işini sevmesi onu örgüte bağlayan etkenlerdendir. Bazen örgütler, çalışanın bilgi düzeyini bilmeden, hangi işi sevdiğini, hangi işte başarılı olacağını belirlemeden onu kendi uygun gördükleri işe atayabiliyorlar. Bu bireyin işinden soğumasına, sıkılmasına sebep oluyor. Bazen ise, bireyler sürekli aynı işi yaptıkları için bu monotonluk onları işlerinden ve işletmelerinden uzaklaştırıyor. Monotonluğu aradan kaldırmak, işin yapısına daha da renk katmak için işletmeler birçok yöntem kullanıyor. Bunlardan birkaçı iş zenginleştirme, iş rotasyonu gibi yöntemlerdir.

İş zenginleştirme, işin dikey istikamette genişlemesidir. Yani, bireye yaptığı işle ilgili ekleme yapma, karar alma, işi değiştirme hakkı tanınır. Ancak, bu yöntem astlar için değil daha çok üst yönetim için uygun görülen bir yöntemdir. İş rotasyonu ise, bireye birçok sorumluluk vererek onu monotonluktan kurtarmaktır. Bu sorumluluklar, bireyi farklı görevlere yönlendirmek, yaptığı işlerin sayısını arttırmak olabilir. Özet olarak, yaptığı işin özellikleri ve örgütün bireyin yaptığı işle ilgili düşüncelerini alması, işini renklendirmesi bireyi örgüte bağlı kılar.

4. Yükselme İmkânları

Yükselme kelimesinin manasını araştırarak olursak, bu kelimenin, Türkçe’de çalışanın, sorumluluklarında veya elde ettiği maddi kazançta artış olduğunu belirtmek için kullanıldığını görürüz. Yükselme dediğimizde çalışanın aldığı ücrette artış düşünülür, aynı zamanda yükselmenin farklı bir

¹⁷⁴ Mehmet Kaşlı, “İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 2, 2007, s.161.

özelliği de, çalışanın işinde, görevinde yükselmenin olmasıdır. Yani, işte yükselme olmadan sadece ücrette artışın olması yükselme sayılmaz.¹⁷⁵

Yükselme imkânlarının işgörenler için büyük önemi vardır. Çünkü, yükselme imkanı, bireyin ileriye doğru yol alması demektir. Başka bir ifade ile, bireyin çalıştığı işletmede daha st vazifeye yükselmesidir. Yükselme imkânı; çalışanın yaptığı işten daha fazla sorumluluk getiren, daha fazla maddi kazanç veren, daha az kontrol altında kalacağı bir işe atanmasıdır.¹⁷⁶

Çalışanları için geleceğe yönelik terfi planı hazırlamış işletmeler, alışanlarında örgütsel bağlılığı oluşturmak adına her zaman daha ndedir. Bir alışan için yükselme olanaklarının olması onu işletmede tutan, işletmeye bağlayan en önemli unsurlardan biridir. Çünkü alışan nn görür, gelecekte hangi pozisyonlarda olacağını, ne kadar ücret alacağını bilir. Bunları elde etmek için daha çok çalışır ve dolayısıyla verimliliği artar.

Yükselme imkânının olması, çalışanın başka işletmelerde iş arayışına girmesini de engeller. Kısacası, yükselme imkânı olan işletmelerde, hem bireylerin verimliliği, motivasyonu hem de örgütlerine olan bağlılıkları yüksektir.

5. dl Sistemi

Örgütsel bağlılığın oluşmasındaki daha bir önemli unsur, dl sistemidir. dl sistemi, bireyin yaptığı iş karşılığında işletmesi tarafından dl almasıdır.

Bireyler, yaptıkları işin takdir edilmesine ve yaptıkları iş karşılığında maddi dl almaya önem verirler. Ancak sadece yüksek maaş almak onlar için yeterli değildir. Örgütte fazla çalışan bireyleri farklı şekillerde ödüllendirmek, onları daha istekli, verimli şekilde çalışmaya teşvik etmek için

¹⁷⁵Ahmet Berk, “Devlet Memurlarının Görevde Yükselmesi: Son Düzenlemeler erevesinde Bir Değerlendirme”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 56, 2005, s.79.

¹⁷⁶Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.513.

örgütte ödül sistemi gereklidir.¹⁷⁷

İşletmede her şeyden önce adaletli ödül sisteminin olması çok önemlidir. Aynı işi yapan çalışanlardan biri farklı, diğeri farklı ödül alırsa burada memnuniyetsizlik söz konusu olur. Bu da daha az ödül alan bireyin örgütüne olan bağlılığının azalmasına, hatta örgütten ayrılmasına sebep olabilir.

Diğer önemli nokta ise, çalışanları gerçekten de mutlu kılacak ödül sistemini belirlemektir. Eğer çalışana onu memnun etmeyecek, ihtiyacını karşılamayacak ödül verilirse bu da onu mutsuz kılar.

İşletme içinde farklı ödüllendirme yöntemleri vardır. Bunlardan bazıları şöyledir: Maddi ödül sunma, plaket takdim etme, herkesin içinde o çalışana met etme, çalışana terfi ettirme ve s.

Yaptıkları işin karşılığını almak çalışana çok mutlu eder. Mutlu bir çalışan ise aynı zamanda örgütüne bağlı çalışan demektir.

6. Örgütün Yapısı

Yapı kavramı ile ilgili bugüne kadar birçok tanım yapılmıştır. Genel olarak ifade edecek olursak, yapı, işletme içinde birbirlerine bağlı olan departmanlar arasında veya bireyler arasında olan iş ilişkisidir. Bir işletmenin özü, iskeleti de diyebiliriz. Örgüt yapısı ise, yapılacak işlerde vazifelerin ve sorumlulukların muayyen edilmesi, onlar arasında ilişki kurulmasıdır.¹⁷⁸

İşletmelerin yenilikçi işletme haline gelmelerinde de örgütsel yapı önemli bir etkidir. Ancak, işletmenin yenilikçi bir işletme olması için yapısında bir takım değişiklikler yapması gerekmektedir. Bu değişiklikleri

¹⁷⁷ Şule Dilşad Kuyzu, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Ücret ve Ödüllendirme Yöntemleri Konusundaki İşgören Algılamaları: Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş, 2007, s.58.

¹⁷⁸ Mehmet Perçin, a.g.e., s.76.

yaparken ise, yöneticiler hem iç hem de dış faktörleri önemsemelidirler.¹⁷⁹

İşletmede kuralların açık bir şekilde belirtilmesi, işletme içinde merkezileşme, bölümler arasındaki bağlılık seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır.¹⁸⁰

İlişkileri kuvvetli olan örgütler güçlü örgütlerdir. Örgüt yapısı işletmenin iskeleti olduğuna göre, diğer aktivitelerin de başarılı olmasındaki temeldir.

Bireyler, ne istediğini bilen, önü açık ve kuralları belli olan örgütlerde çalışmaktan memnun olurlar. Bu da onların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkiler.

7. Ekip Çalışması

Ekip çalışması, işletmenin herhangi bir hedefine ulaşması amacı ile toplanmış iki veya daha fazla çalışanın, işletme ile ilgili problemleri çözmek için yaptıkları çalışmadır.¹⁸¹

Ekip içindeki çalışanların taşıdığı özellikler de çok önemlidir. Çözülecek problem ile ilgili bilgisi olmayan bireyleri grup içinde toplamak abestir. Ekip çalışmasında bulunan bireylerin, çözüm odaklı olmaları, iş ile ilgili bilgiye sahip olmaları, beyin fırtınası yapabilecek düzeyde olmaları, analiz etme yeteneğine sahip olmaları da önemlidir.

Ekip çalışması aynı zamanda, bireylerin bir araya gelmesi, kaynaşması ve birbirlerini daha iyi tanınması için de çok önemli bir unsurdur. Çünkü çalışanlar, birbirine daha çok bağlanıp işletme hedefine yoğunlaştıkları zaman bu onların işletmelerine duydukları bağlılığı da arttırır.

¹⁷⁹ İbid, s.78.

¹⁸⁰ Hatice Necla Çelik Keleş, a.g.e., s.60.

¹⁸¹ Fazlı Gökçegöz, "Etkili Takım Çalışması", **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt 2, Sayı 7-8, s.260.

Ekip çalışmasında birliktelik, birbirine dayanma seviyesi ne kadar artarsa örgütsel bağlılık da bir o kadar artar.¹⁸² Dolayısıyla, ekip çalışması ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

C. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler sadece bireysel ve örgütsel faktörler ile sınırlı değildir. Örgüt dışı faktörler de örgütsel bağlılığa etki edebilmektedir.

1. Alternatif İş İmkânları

Bireyin, her hangi bir kurumda işe başladıktan sonra onun örgütüne olan bağlılığına etkileyecek olan en önemli faktör başka iş imkânlarının olmasıdır. Yeni iş imkânlarının bulunması sadece bireyin özelliklerinin tatmin edici olması ile ilişkili değildir. İşletmenin hangi sektörde olduğu, ulusal ve uluslararası etkenler, globalleşme tetikleyici faktörlerdendir.¹⁸³

Refif Balay'a göre, eğer iş pazarında daha az yeni iş olanakları varsa bu bireyin çalıştığı örgüte olan bağlılığını artırır. Kişinin, başka işlerde çalışma şansının az olduğunu ve başka işletmeler tarafından kabul edilme durumunun az olduğunu anlaması da örgütsel bağlılığını büyük ölçüde artırır. Dolayısıyla, ekonomik kriz dönemlerinde iş imkânlarının kısıtlı olduğunu düşünürsek, bu zamanlarda örgütsel bağlılığın önemli ölçüde arttığını söyleyebiliriz.¹⁸⁴

Düşük ücretle örgütte işe başlayan çalışanın örgütsel bağlılığı başka iş alternatifini olmadığı zaman artmaya başlamaktadır. Tatmin edici ücret ile çalışmaya başlayanların ise başka iş olanaklarına zaten ihtiyacı olmayacaktır.¹⁸⁵

¹⁸² Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.282.

¹⁸³ Banu Dolu, a.g.e., s.47.

¹⁸⁴ Tamer Gündoğan, "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması", **(Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi)**, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, Eylül, 2009, s.41.

¹⁸⁵ Samuray Karaca, a.g.e., s.7.

Özet olarak, örgütsel bağlılık ile yeni iş imkanları değişkeni arasında önemli derecede ilişki mevcuttur.

2. Profesyonellik

Profesyonellik, bireyi vazifesini yerine getirmesi için yüksek seviyede aldığı eğitim, bu eğitim sonrasında gerekli tecrübeyi kazanarak kusursuzluğu öğrenmek ve bunu uygulamaktır.¹⁸⁶

Profesyonel bireylerin birçok özelliği mevcuttur. Bunlar, işi detaylarına kadar öğrenmek, sürekli araştırmak, hataları en aza indirmek ve sairedir.

Bağlılık kavramı profesyonel bireyleri karışık düşünceler içinde bırakabilir. Onlar, yaptıkları işe olan bağlılıkları ile örgütlerine duydukları bağlılıkları arasında kalmaktadırlar.

İşletmeler, işletme içinde bireylere sundukları eğitimi destekledikçe, profesyonel bireylerin mesleğe olan bağlılıkları negatif yönde etkilenir ve aksine örgütlerine duydukları bağlılıkları artar.¹⁸⁷

Dolayısıyla, profesyonellik kavramı ile örgütsel bağlılık arasında da ilişki bulunmaktadır.

¹⁸⁶Orhan Adıgüzel, Döndü Sönmez Özkan, Haluk Tanrıverdi, “Mesleki Profesyonellik ve Bir Meslek Mensupları Olarak Hemşireler Örneği”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 9, Sayı 2, 2011, s.240.

¹⁸⁷Esen Burcu Özcan, a.g.e., s.22.

Üçüncü Bölüm

I. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ BİÇİMLERİ

Bu bölümde, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve ilişkinin biçimleri daha detaylı bir şekilde incelenmiştir. Araştırmalarımız sonucunda, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu ilişkinin biçimleri; İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, iş tatminsizliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, İş tatmini ve yetersiz düzeyde örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, iş tatminsizliği ve yetersiz düzeyde örgütsel bağlılık arasındaki ilişki şeklinde açıklanmıştır.

A. İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

İş tatmini, daha önce de incelediğimiz gibi, bireyin işinden duyduğu memnuniyet veya memnuniyetsizlik olarak tanımlanmıştır.

İş tatmini, bireyin, işin niteliği ve çalışılan ortam ile ilgili pozitif davranışlarının toplamıdır.¹⁸⁸

Örgütsel bağlılık ise, bireyin, çalıştığı kurumun parçası olmak için gayret göstermesi ve kendini o ailenin üyesi olarak hissetmesi olarak tanımlanmıştır.

¹⁸⁸Mehmet Ali Doğan, “İlköğretim Okullarında Öğretmenlere Uygulanan Psikolojik Şiddetin İş Doyumuna Etkisi: Ankara İli Sincan İlçesi Uygulaması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara, 2009, s.59.

Bireyin kurumuna duyduğu bağlılığın üç belirleyicisi vardır. Bunlar, şöyle sıralanmıştır:¹⁸⁹

- ❖ Kurumun hedeflerini ve değerlerini özümsemek,
- ❖ Kurumun hedeflerine ulaşmasında çaba sarf etmek,
- ❖ Çalıştığı kurumun üyesi olarak kalmaya devam etmek isteği.

Tanımlardan da görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık bireyin çalıştığı kuruma karşı duyduğu sevgi, iş tatmini ise bireyin işine karşı duyduğu sevgi ile ilgilidir. Bu durum farklılık olarak görülse de, aslında örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki olduğunu gösteren önemli göstergelerdendir.

Mowday, Porter ve Steers de, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki esas farkın, iş tatmininin bireyin çalıştığı işe karşı oluşturduğu pozitif tepkiler, örgütsel bağlılığın ise çalıştığı kuruma karşı oluşturduğu tepkiler olduğunu söylemiştir.¹⁹⁰

Farklı gibi görünen, ancak bu farklılık sayesinde aralarında önemli bir ilişki olan bu iki kavram arasında olumlu ilişki vardır. Şöyle ki, işini seven, işinden memnun olan birey örgütüne karşı da içten içe sevgi duymaya, örgütünün hedeflerini de kendi hedefleri olarak benimsemeye başlar. Örgütünü seven, örgütüne bağlı olan, kendisini çalıştığı örgütün parçası olarak gören bir birey de işini sevmeye, işinde en iyi olarak kurumunun hedeflerini başarabilmesinde yardımcı olmaya başlar.

¹⁸⁹Mahmut Özdevecioğlu ve Aylin Aktaş, “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 28, Ocak-Haziran, 2007, s.3.

¹⁹⁰Sakit Samadov, “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, 2006, s.117.

Dolayısıyla, çalışanlarının örgütlerine duydukları bağlılığı arttırmak isteyen yöneticilerin, çalışanların yaptıkları işi daha cazibeli hale getirmeleri gerekmektedir. Bunu başarmak için, çalışana onun motive olabileceği yöntemleri sunmak gerekir.

Bu yöntemleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Bireyin işi ile ilgili eğitim fırsatları sunmak,
- Yaptığı işi monotonluktan uzaklaştırmak,
- İş zenginleştirme veya iş rotasyonu gibi yöntemler uygulamak,
- Terfi imkânları sunmak,
- Motive edici ücret vermek vs.

Bu faktörler çalışana sunulduğu zaman, çalışan işinden memnun olacaktır. İşinden memnun çalışan ise, örgütüne bağlı bir çalışan demektir.

B. İş Tatminsizliği Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

İş tatmini, bireyin işinden duyduğu memnuniyet duygusunu ifade ederken, iş tatminsizliği, bireyin işine karşı duyduğu olumsuz duyguları ifade ediyor. İş tatminsizliği, bireyin işinden, çalışma arkadaşlarından memnun olmamasıdır. İşinden memnun olmayan çalışanların ise örgütlerine vereceği zarar çok yüksek olur. Verimsiz çalışma, devamsızlık, performans düşüklüğü gibi özellikler işinden memnun olmayan çalışanların özellikleridir.

Örgütsel bağlılık ise, bireyin örgütüne karşı duyduğu sevgi ve bağlılıktır. Kısacası, örgütü ile arasındaki olumlu duygulardır.

Bu iki kavram birbirine zıt gibi görünse de, bireyin örgütüne duyduğu bağlılık sayesinde işinden duyduğu memnuniyetsizliği azaltmak mümkündür.

Örgütüne bağlı olan çalışanlar, işlerinden duydukları sıkıntıların geçeceğini düşünür ve örgütlerine duydukları bağlılık ile bu sıkıntıların

çözümü için çalışır, gayret sarf eder.¹⁹¹

Dolayısıyla, çalışanlarda iş tatminsizliği olsa da örgütüne duyduğu bağlılık onun verimsiz çalışmasını, performansını düşürmesini, devamsızlık göstermesini engeller. Örgütüne karşı duyduğu güven duygusu bireyin motive olmasını sağlar.

C. İş Tatmini Ve Yetersiz Düzeydeki Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Daha önce de belirttiğimiz gibi, örgütsel bağlılık bireyin çalıştığı kurumdan memnun olma, çalıştığı kuruma güvenme duygusudur. Bu güven ilk önce birey işe başlarken temellerini koyar, daha sonra zamanla kuvvetlenir.

Birey, kurumda çalışmak için iş görüşmesine giderken mülakatta ona yansıtılanlar çok önemlidir. Eğer mülakat esnasında aldığı güven duygusu daha sonra devam etmezse örgütsel bağlılık duygusu azalır, devam ederse bu bağlılık daha da artacaktır.

Yetersiz düzeyde örgütsel bağlılığın olması hem birey için hem de örgüt için olumsuz bir durumdur. Birey, aklında sürekli işten ayrılmak ile ilgili düşünceler taşırken işine odaklanması, verimli çalışması da zor olacaktır.

İş tatminine sahip olan bireylerde ise şu düşünce mevcuttur: ” Hemen işime gideyim, çalışayım, verimli olayım, işimde başarılı olayım”. Bireyin iş tatminine sahip olması her zaman örgütte çalışması için yeterli değildir. Örgütünden memnun olmayan bir çalışanın işine duyduğu sevgi onu kısa sürede örgütte tutmaya yeterlidir. Ancak, örgüte duyulan bağlılığın yükselmesi için gerekli önlemler alınmazsa, birey, kurumu terk eder.

¹⁹¹ Samura Karaca, a.g.e., s.101.

Dolayısıyla, örgüte duyulan yetersiz bağlılık örgütün de olumsuz yönde etkilenmesine sebep oluyor. Personel devir hızının yükselmesi, örgütün hedeflerine ulaşamaması, verimsizlik göstermesi gibi faktörler bireyin örgütüne duyduğu yetersiz bağlılığın sonuçlarındandır. İş tatmini ise tek başına uzun süre bu olumsuzlukları önleme de yeterli değildir.

D. İş Tatminsizliği Ve Yetersiz Düzeydeki Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

İş tatminsizliği ve örgütsel bağlılığın yetersiz olması bireyin işletmeyi terk etmesine sebep olacaktır.

İş tatminsizliği, bireyin ne işinden ne de çalışma arkadaşlarından, etrafından memnun olmamasıdır. İşinden memnun olmayan bireyler çalışma arkadaşlarını da olumsuz yönde etkilerler.

Örgütsel bağlılığın yetersiz olması ise, bireyin o kurumda çalışmak istememesi demektir.

Bu iki duyguya sahip bireylerin kafasında hep şu düşünce vardır: “Yeni bir iş bulunca bu işletmeden hemen ayrılacağım”. Onlar, sadece boş kalmamak, para kazanmak, zaman geçirmek için çalışırlar. Örgütün hedefleri onlar için önemsizdir.

Bu gruptaki çalışanlar, istedikleri gibi iş buldukları zaman hemen işletmeden ayrılırlar.

II. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında benzerliklerin çok olmasının yanı sıra farklılıkların olduğu da araştırmamız sonucunda ortaya çıkmıştır. Örgütlerin, çalışan tatminini sağlayarak örgütsel bağlılığı arttırabileceklerini söyleyebiliriz. Aynı zamanda çok yüksek tatmine sahip bireylerin örgütsel bağlılığının artacağı da araştırmamızın sonuçları arasında. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin sonucu olarak performans, çalışan devir oranı, devamsızlık, stres, çatışma gibi faktörler ortaya çıkmaktadır.

A. Performans

İş tatminine sahip olan sağlıklı çalışanlarda verimlilik ve performansın arttığı sonuçlarına varılmıştır. Aynı zamanda, işinden memnun olmayan bireylerin psikolojileri önemli ölçüde bozuluyor ve performans düşüklüğü yaşıyorlar.¹⁹²

Performans, bireyin işini nasıl yaptığı ile ilgilidir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bireylerin de performansı yükselir. İşinden memnun olan bireyin o işi yapmak için isteği de çok fazla olur. Dolayısıyla, yüksek performans göstermiş olur. Örgütüne olan bağlılığı yüksek olan bireylerin de performansları yükselir. Çünkü bu bireyler işletmelerinin hedeflerine ulaşmaları için performanslarını arttırırlar, daha fazla verimlilik ile çalıştıkları kurumun amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlarlar.

B. Çalışan Devir Oranı

İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisinin sonucu olarak çalışan devir oranı faktörü de etkilenmektedir. Çalışan devir oranı, bireyin işinden bir an önce ayrılma isteği, bu düşünceyi zihninde taşıması ve uygun zamanda hemen işinden ayrılma isteğidir. Çalışan devir oranının yüksek olması örgütleri korkutan bir durumdur.

Bu durum, daha çok mevsimlik işçi çalıştıran işletmelerde görülse de, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyinin az olduğu işletmelerde de görülüyor.

Çalışan devir oranının işletmeler için korkutucu olmasının sebebi, her ayrılan bireyin yerine aynı vasıflarda eleman bulmanın zorlukları ve beraberinde getirdiği maddi sıkıntılardır. Bu sebepten, işletmeler çalışanlarında iş tatminini sağlamak için çeşitli yöntemler uygulamaktadırlar. İş tatmini veya örgütsel bağlılık kavramlarının ikisinden birinin olmaması işletmeleri bu durumla karşı karşıya getirebilir.

¹⁹² İrfan Yazıcıoğlu, a.g.e., s.244.

C. Devamsızlık

Bireyin işine geç gelmesi veya gelmemesi ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları arasındaki ilişkiyi bulmak adına birçok bilimsel araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, bu kavramlar arasında çok kuvvetli aynı zamanda ters orantılı ilişki var. Yani, bireyin örgütüne ve işine duyduğu bağlılık arttıkça, işe gelmeme durumu veya devamsızlığı azalır.¹⁹³ İşinden memnun olan ve örgütüne bağlı olan çalışan, biran önce işine gelmek, daha fazla başarı elde etmek için çalışma arzusu içinde bulunur.

D. Stres

Stresli iş yerlerinde çalışan bireylerde psikolojik doyumsuzluk ortaya çıkmaktadır. Bu tatminsizlik sonucunda ise bireylerde tutum ve davranış bozuklukları görülmektedir.¹⁹⁴

Mathieu ve Zajak 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.¹⁹⁵

E. Çatışma

İşlerine karşı doyumsuz ve örgütlerine karşı bağlılığı az olan bireylerin hedefleri de daralır, küçülür ve bu onların becerilerini kullanmamalarına sebep olur. Becerilerini kullanamayan bireylerde ise saldırganlık, çatışmaya meyillilik gibi belirtiler görülür. Taşıdığı özelliklere çok inanan kişi de etrafa

¹⁹³Banu Dolu, a.g.e., s.68.

¹⁹⁴Hasan Gül, Ercan Oktay ve Hakan Gökçe, a.g.e., s.2.

¹⁹⁵Banu Dolu, a.g.e., s.69.

dönük çatışma isteği baş kaldırırken, becerilerine güvenmeyen bireylerde kendi içlerine dönük çatışma isteği baş kaldırıyor.¹⁹⁶

Dolayısıyla, bireyin taşıdığı çatışma duygusu, onun işinden hoşnut olmaması ve örgütüne bağlı olmaması için yeterli sebeplerden biridir.

¹⁹⁶ Samuray Karaca, a.g.e., s.107.

Dördüncü Bölüm

I. UYGULAMA

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, araştırmanın modeli, araştırmanın amacı, evren ve örneklem, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi, araştırma sonuçları vs. yer almaktadır.

A. Yöntem

Bu bölümde; sırası ile araştırmanın türü, araştırmanın yapıldığı yer ve zaman, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin analizi, araştırmanın sınırlılıkları ve araştırma sorularına yer verilmiştir.

B. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma betimsel yöntem modeline göre modellenmiştir. Deneklerin var olan özelliklerine hiçbir değişiklik yapılmaksızın veri toplanarak, var olan durum hakkında deneklerin görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Betimleme yöntemi geçmişe ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Olayı değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan bilmek istenen şeyi gözleyip belirleyebilmektir.

Betimsel veriler genellikle anket, karşılıklı görüşme ya da gözlem yoluyla toplanmakta olup, bu araştırmada veriler anket yolu ile toplanmıştır.

Yazışma, yazılı iletişim yoluyla veri toplama tekniğidir. Mektup, anket, yazılı testler vb.'leri, bu tür veri toplamada kullanılan araçlar olarak karşımıza çıkar. Araştırmacı ile kaynak kişiler arasındaki iletişimin, yalnızca yazışma ile yapılması, bu tekniğin en belirleyici özelliğidir. Anket gibi yazışma araçlarının, kaynak kişilerle, görüşülerek doldurulmasının çok

yapılanmış bir görüşme tekniği olarak nitelendirilmesinin daha doğru olacağı belirtilmektedir.

“Anket, belli bir amaç ve plana göre düzenlenmiş soru listesidir. Ankette çok ya da az soru olabilir. Bunlar genellikle geniş kitlelere uygulanırlar ve sonuçlar üzerinde istatistik değerlendirmeler yapılır”.¹⁹⁷

Bu araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Uygulanması kolay, geniş kitlelerden çok bilgi toplamaya uygunluğu ve ucuz olduğu için bu teknik seçilmiştir. Ayrıca, konu sınırlandırmanın kapalı uçlu soru ve cevap seçenekleriyle oldukça mümkün olması, cevaplanma kolaylığı sağlaması, değerlendirmesinin kolay oluşu, gizlilik ve güvenilirliğinin yüksek olması vb. nedenlerden dolayı tercih edilmiştir.

C. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yöneliktir. Çalışmanın temel amacı, iş doyumları ve örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek ve aralarındaki ilişkiyi saptamaktır.

Tüm bu amaçlar dâhilinde Azerbaycan ülkesinin Bakü ilindeki Azersu Devlet Şirketinde 156 çalışanların iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin araştırılması amaçlanmıştır.

Araştırmaya ilişkin hipotezler aşağıda verilmiştir:

- **H₁**: İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- **H₂**: İş tatmini ile devamlı bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- **H₃**: İş tatmini ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- **H₄**: İş tatmini ile davranışsal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

¹⁹⁷ Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2009, s.176.

D. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Azerbaycan ülkesi Bakü ilindeki su sektöründe çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise rasgele örneklem yöntemi kullanılarak, Azerbaycan ülkesinin Bakü ilindeki Azersu Devlet Şirketinde, 156 çalışanlardan oluşmaktadır.

E. Veri Toplama Araçları

Araştırma başlamadan önce ve devam ederken ilgili tüm tezler, kitaplar, meslek alanlarında yapılmış önceki araştırmalar ve konuyla ilgili diğer tezlere ulaşılacak kütüphaneler ve internet ağı ayrıntılı olarak taranmıştır.

Bu araştırmada, veri toplama amacı ile bir anket ve iki ölçek kullanılmıştır. Toplam 13 sorudan oluşan ankette, katılımcıların kişisel bilgileri yer almaktadır.

Hockman ve Oldhman tarafından geliştirilen ve 20 maddeden oluşan ölçek *Minnesota İş Doyumu Ölçeği* olarak adlandırılan ve katılımcıların iş doyum düzeylerine ilişkin ifadelerden oluşmaktadır. Likert tipindeki ifadelerden oluşan ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde, Cronbach's Alpha katsayısının 0,887 olarak elde edildiği görülmüştür. Bu durumda oluşturulan ölçeğin güvenilir olduğu ve araştırma kapsamında kullanılabileceği tespit edilmiştir.

Tablo X. İş Doyumuna İlişkin
Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,873	20

Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için yapmış olduğumuz çalışmada Tablo X incelendiğinde Alpha katsayısının 0,873 olarak güvenilirliği bulunmuştur.

Porter ve arkadaşlarının (1960), ölçeğini temel alan Cook ve Wall ölçeği, iş istekliliği (job involvement), sadakat ya da pasif bağlılık (loyalty), örgütsel kimlik birliği (organizational identification) gibi örgütsel bağlılık tiplerini ayırt eden bir ölçektir. 12 maddeden oluşan **Cook ve Wall Örgütsel Bağlılık Ölçeği** ise katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin ifadelerden oluşmaktadır.

Tablo Y. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,907	13

Yapmış olduğumuz güvenilirlik analizinde Y tablosu incelendiğinde Cronbach's Alpha katsayısının 0,907 olarak bulunmuştur.

F. Verilerin Toplanması

Veriler, anket uygulaması yoluyla toplanmıştır. Anket, 156 çalışanlara gitmek suretiyle ulaştırılmıştır. Bu alan araştırmasına katılım gösteren katılımcıların iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin sorulara yanıt vermeleri ile araştırmanın verileri toplanmıştır.

Anket toplamda 156 kişiye uygulanmıştır. Ölçeğin uygulanması sürecinde örneklem grubuna araştırmanın amacı ve anketin uygulanması ile ilgili gerekli açıklamalar yapılmıştır. Gönüllülük esasına göre anketi yapmak isteyenlere anket uygulanmıştır.

G. Verilerin Çözümlemesi

Araştırma için gerekli veriler deneklere uygulanan anket yoluyla elde edilmiştir. Anket yoluyla elde edilen ham veriler bilgisayara aktarılmıştır. Araştırmanın alt problemlerine cevap bulma sürecinde, uygulanan anketler IBM SPSS Statistics 20 programı kullanılarak değerlendirilmiş, analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Örnekleme oluşturan katılımcıların anket sorularına verdikleri yanıtlar frekans dağılımları ile incelenmiştir.

Bazı kişisel özelliklere göre iş doyumu ve örgütsel bağlılıkları ile ilgili yanıtların istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmalarını incelemek amacı ile T Testi ve Varyans Analizi kullanılmıştır.

İş doyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ise Spearman Korelasyon Testi ile sınanmıştır.

Araştırma boyunca önem düzeyleri 0,05 olarak alınmıştır.

H. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde uygulama sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlarına yer verilmiştir.

Tablo 1. Cinsiyet Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kadın	60	38,5	38,7	38,7
Erkek	95	60,9	61,3	100,0
Toplam	155	99,4	100,0	
Missing System	1	,6		
Total	156	100,0		

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet dağılımlarına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 1’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların %38,5’inin kadın, %60,9’unun erkek olduğu gözlenmiştir. Buna sebep, Azerbaycan’da devlet sektöründe çalışanların büyük oranının erkek olmasıdır.

Tablo 2. Medeni Durum Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bekar	54	34,6	34,8	34,8
	Evli	93	59,6	60,0	94,8
	Dul	5	3,2	3,2	98,1
	Boşanmış	3	1,9	1,9	100,0
	Toplam	155	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		156	100,0		

Araştırmaya katılan bireylerin medeni durum dağılımlarına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların %34,6’sının bekar, %59,6’sının evli, %3,2’sinin dul ve % 1,9’unun boşanmış olduğu gözlenmiştir.

Tablo 3. Gelir Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Düşük	45	28,8	29,0	29,0
	Orta	101	64,7	65,2	94,2
	İyi	9	5,8	5,8	100,0
	Toplam	155	99,4	100,0	
Missing	System	1,6			
Total		156	100,0		

Araştırmaya katılan bireylerin gelir dağılımlarına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların %28,8’inin düşük, %64,7’sinin orta ve %5,8’inin de iyi gelire sahip olduğu gözlenmiştir.

Tablo 4. Yaş Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-30 yaş arası	54	34,6	34,6	34,6
31-40 yaş arası	28	17,9	17,9	52,6
40 yaş ve üzeri	73	46,8	46,8	99,4
Toplam	156	100,0	100,0	100,0
20-30 yaş arası	156	100,0	100,0	100,0

Araştırmaya katılan bireylerin yaş dağılımlarına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 4’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların %34,6’sının 20-30 yaş arasında, %17,9’unun 31-40 yaş arasında ve %47,5’inin de 40 yaş ve üzerinde olduğu gözlemlenmiştir. Devlet sektöründe çalışanlar genelde orta yaş ve üzeridir. Genç kesim genellikle özel sektörü tercih etmektedir.

Tablo 5. Bakmakla Yükümlü Olunan Çocuk Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Yok	61	39,1	39,1	39,1
Tek çocuk	22	14,1	14,1	53,2
İki çocuk	54	34,6	34,6	87,8
Üç çocuk	12	7,7	7,7	95,5
Dört çocuk	7	4,5	4,5	100,0
Toplam	156	100,0	100,0	100,0

Araştırmaya katılan bireylerin bakmakla yükümlü oldukları çocuk dağılımlarına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 5’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların %39,1’inin bakmakla yükümlü olduğu çocuk yokken, %14,1’inin 1 çocuk, %34,6’sının 2 çocuk, %7,7’sinin 3 çocuk ve %4,5’inin de 4 çocuktan yükümlü oldukları gözlenmiştir.

Tablo 6. Son Bir Yıldaki Hastalık Süresi Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Yok	141	90,4	90,4	90,4
1-15 gün arası	13	8,3	8,3	98,7
16-30 gün arası	1	,6	,6	99,4
30 gün ve daha fazla	1	,6	,6	100,0
Toplam	156	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan bireylerin son bir yıldaki hasta süresi dağılımlarına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 6’da verilmiştir. Buna göre katılımcıların %90,4’ünün hastalandığı süre yokken, %8,3’ünü 1-15 gün arası, %0,6’sının 16-30 gün arası ve %0,6’sının da 30 gün ve daha fazla süre hasta olduğu gözlenmiştir.

Tablo 7. Alkol Kullanımı Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Yok	115	73,7	73,7	73,7
Seyrek/Sosyal	39	25,0	25,0	98,7
Seyrek/Sıkılınca Sevinince	2	1,3	1,3	100,0
Toplam	156	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan bireylerin alkol kullanım dağılımlarına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların %73,7’sinin alkol kullanmadığı, %25’inin seyrek olarak sosyal ortamlarda, %1,3’ünün de seyrek olarak sıkılınca ya da sevinince alkol kullandığı gözlenmiştir.

Tablo 8. Son 5 Yıldaki İşsizlik Süresi Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Yok	129	82,7	83,2	83,2
1-30 gün arası	1,6	,6		83,9
1-3 ay arası	5	3,2	3,2	87,1
4-6 ay arası	6	3,8	3,9	91,0
6 aydan fazla	14	9,0	9,0	100,0
Toplam	155	99,4	100,0	
Missing System	1,6			
Total	156	100,0		

Araştırmaya katılan bireylerin son 5 yıldaki işsiz kalma süresi dağılımlarına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların %82,7’sinin işsiz kalmadığı, %0,6’sının 1-30 gün arası, %3,2’sinin 1-3 ay arası, %3,8’inin 4-6 ay arası ve %9’unun da 6 aydan fazla işsiz kaldığı gözlenmiştir.

Tablo 9. Çalışma Süresi Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 yıldan az	59	37,8	37,8	37,8
1-5 yıl arası	30	19,2	19,2	57,1
6-10 yıl arası	19	12,2	12,2	69,2
11-15 yıl arası	13	8,3	8,3	77,6
15 yıldan çok	35	22,4	22,4	100,0
Toplam	156	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan bireylerin çalışma sürelerine ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir. Buna göre katılımcıların %37,8’inin 1 yıldan az, %19,2’sinin 1-5 yıl arası, %12,2’sinin 6-10 yıl arası, %8,3’ünün 11-15 yıl arası ve %22,4’ünün 15 yıldan daha fazla süredir çalıştıkları gözlenmiştir. İşletmedeki yönetim değişikliğinden dolayı yeni işe alım süreçleri başlamıştır. Bu sebepten, 1 yıldan daha az çalışanların sayısı daha fazladır.

Tablo 10. Mevcut Görev Süresi Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 yıldan az	64	41,0	41,0	41,0
1-5 yıl arası	36	23,1	23,1	64,1
6-10 yıl arası	16	10,3	10,3	74,4
11-15 yıl arası	6	3,8	3,8	78,2
15 yıldan çok	34	21,8	21,8	100,0
Toplam	156	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan bireylerin mevcut görev sürelerine ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 10’da verilmiştir. Buna göre katılımcıların %41’inin 1 yıldan az, %23,1’inin 1-5 yıl arası, %10,3’ünün 6-10 yıl arası, %3,8’inin 11-15 yıl arası ve %21,8’inin 15 yıldan daha fazla süredir mevcut görevlerinde çalıştıkları gözlenmiştir.

Tablo 11. Minnesota İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	3,92	0,563
Bağımsız çalışma imkanının olması bakımından	3,71	0,758
Arasıra değişik şeyler yapabilme imkanı bakımından	3,55	0,868
Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi	3,90	0,750
Bakımından		
Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	3,99	0,691
Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	3,98	0,681
Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi	3,86	0,692
yönünden		
Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	3,54	0,830
Başkaları için birşeyler yapabildiğimi hissetmem	3,90	0,749
Yönünden		
Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	3,75	0,712
Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı	3,84	0,777
vermesi yönünden		
İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması	3,74	0,640
Yönünden		
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	3,12	1,116
Terfi imkanının olması yönünden	3,47	0,816
Kendi fikir / kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı	3,70	0,793
vermesi yönünden		
Çalışma şartları yönünden	3,81	0,851
Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları	4,19	0,746
Yönünden		
Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	3,69	0,813
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	4,03	0,774
Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme	3,84	0,663
İmkani vermesi açısından		

Araştırmaya katılan bireylerin minnesota iş tatmini ölçeğine verdikleri yanıtlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 11’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların, en memnun oldukları durumların **çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları ile yaptıkları iş karşısında duydukları başarı hissi** olduğu gözlenmiştir. Ayrıca katılımcıların en memnun olmadığı durumların ise **yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret ile terfi imkânlarının olmaması** olduğu görülmüştür.

Tablo 12. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma
Saygın ve güvenilir bir kurum olduğu için iş yerimi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	4,22	0,490
Daha iyi bir iş bulursam bu iş yerinden ayrılmayı isterim.	2,62	1,024
Sadece iş yerime yararı olsun diye kendimi tüketmeyi istemem.	3,08	1,020
Kişisel gelişimim destekleyip beni tatmin ettiği için iş yerimi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	3,92	0,762
Kendimi iş yerimin bir parçası olarak hissediyorum.	3,88	0,662
İşimde sadece kendim için değil, işim için de çaba harcadığımı hissetmek isterim.	4,12	0,526
İşimden ayrılarak kazanılmış haklarımı tehlikeye atmak istemem.	3,53	1,109
Yakın bir arkadaşına bizim şirkette çalışmasını tavsiye etmem.	2,46	1,067
İşimin çalıştığım yere katkısı olduğunu bilmek beni memnun eder.	4,24	0,502
Başka bir iş verenden daha fazla ücret teklifi olsa bile, iş yerimdeki durumumu kaybetmek istemem.	3,25	0,906
İş yerimin karşılaştığı zorluklarda, benden beklenenden fazlasını yapmaya istekli olurum.	3,99	0,806
Beni tatmin ettiği sürece işimden ayrılmayı istemem.	3,89	0,854

Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel bağlılık ölçeğine verdikleri yanıtlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 12’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların hakkında en olumlu görüş belirttikleri ifadelerin “*Saygın ve güvenilir bir kurum olduğu için iş yerimi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.*” ile “*İşimin çalıştığım yere katkısı olduğunu bilmek beni memnun eder.*” olduğu gözlenmiştir. Ayrıca katılımcıların hakkında en olumsuz görüş belirttikleri ifadelerin ise “*Daha iyi bir iş bulursam bu iş yerinden ayrılmayı isterim.*” ile “*Yakın bir arkadaşuma bizim şirkette çalışmasını tavsiye etmem.*” olduğu gözlenmiştir.

Tablo 13. Örgütsel Bağlılığın Faktör Analizi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy .		,689
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	275,456
	df	36
	Sig.	,000

Faktör analizinin uygulandığı örneklemin yeterliliğini ölçmek üzere yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere **Kaiser- Meyer-Olkin (KMO)** ölçümü sonucunda **0,689** olduğundan yani bu değer 1’e yakın olduğu için faktör analizi için uygundur.

Tablo 14. Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,767	30,740	30,740	2,767	30,740	30,740	2,163	24,028	24,028
2	1,595	17,720	48,460	1,595	17,720	48,460	1,800	20,005	44,032
3	1,290	14,337	62,797	1,290	14,337	62,797	1,689	18,765	62,797
4	,786	8,738	71,536						
5	,655	7,283	78,818						
6	,603	6,701	85,519						
7	,511	5,678	91,197						
8	,441	4,896	96,093						
9	,352	3,907	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere **Total Variance Explained** (açıklanan toplam varyans) tablosu incelendiğinde, analizde öz değeri birden büyük üç faktörün türetildiği görülmektedir. Elde edilen bu üç faktörün toplam varyansın yaklaşık yüzde 62,797 ini açıklamaktadır.

Tablo 15. Rotated Component Matrix

	Component		
	DAVRANI SSAL BAGIMLIL IK	NORMATI F BAGIMLIL IK	DEVAMLI BAGIMLIL IK
isimin çalıştığım yere katkisi olduğunu bilmek beni memnun eder.	,791		
isimde sadece kendim için değil, isim için de çaba harcadığımı hissetmek isterim	,758		
Beni tatmin ettiği sürece işimden ayrılmayı istemem.	,665		
is yerimin karşılaştığı zorluklarda, benden beklenenden fazlasını yapmaya istekli olurum.	,639		
Saygın ve güvenilir bir kurum olduğu için is yerimi baskalarına söylemekten gurur duyuyorum.		,818	
Kişisel gelişimim destekleyip beni tatmin ettiği için is yerimi baskalarına söylemekten gurur duyuyorum		,808	
Daha iyi bir iş bulsam bu iş yerinden ayrılmayı isterim			,774
Baska bir iş veren daha fazla ücret teklifi olsa bile, iş yerimdeki durumumu kaybetmek istemem.			,718
Kendimi iş yerimin bir parçası olarak hiss ediyorum.			,597

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 6 iterations.

Yukarıdan da açıklandığı üzere faktör analizi sonucunda türetilen üç faktörün **Rotated Component Matrix** (döndürülmüş faktör yükleri) tablosu incelendiğinde, ilk dört değişkeninin birinci faktörde toplandığı, kısaca ilk dört değişkenin **örgütsel bağlılık ölçeğinin** alt boyutu olan **davranışsal bağlılıkta** toplandığı elde edilmiştir. Birinci faktörde yer alan faktör yükleri yani **davranışsal bağlılıkta** yer alan faktör yükleri **0,64-0,79** arasında değişmektedir. Geriye kalan ilk iki değişkenin ikinci faktörde toplandığı yani **örgütsel bağlılık ölçeğinin** ikinci alt boyutu olan **normatif bağlılıkta** toplandığı elde edilmiştir. İkinci faktörde yer alan faktör yükleri yani **normatif bağlılıkta** yer alan değişkenlerin faktör yükleri **0,81-0,82** arasında değişmektedir. Geriye kalan son üç değişkenin de üçüncü faktörde toplandığı yani **örgütsel bağlılık ölçeğinin** üçüncü alt boyutu olan **devamlı bağlılıkta** toplandığı elde edilmiştir. Üçüncü faktörde yer alan

değişkenlerin yani **devamlı bağlılıkta** yer alan değişkenlerin faktör yükleri **0,60-0,78** arasında değişmektedir.

Tablo 16. Cinsiyete Göre İş Tatminine İlişkin T Testi Sonuçları

independed T Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
isdoytop	Equal variances assumed	,122	,727	-1,757	153	,727	-3,05702	1,64943	-6,31562	,20158
	Equal variances not assumed			-1,872	129,720	,063	-3,05702	1,63302	-6,28782	,17379

Araştırmaya katılan bireyleri cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin görüşlerine ait T Testi sonuçları Tablo 13’de verilmiştir. Buna göre elde edilen -1,757 T istatistik değeri 0,05 anlam düzeyinde ($0,727 > 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Başka bir ifade ile araştırmaya katılan erkek ve kadın bireylerin iş doyumuna ilişkin görüşleri benzerdir.

Tablo 17. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin T Testi Sonuçları

İndepended T Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	1,237	,268	-,926	153	,234	-,63421	,67033	-1,9585	,6900
Equal variances not assumed			-,990	143,185	,324	-,63421	,64040	-1,9000	,6316

Araştırmaya katılan bireyleri cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin görüşlerine ait T Testi sonuçları Tablo 14’de verilmiştir. Buna göre elde edilen -0,926 T istatistik değeri 0,05 anlam düzeyinde ($0,234 > 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Başka bir ifade ile araştırmaya katılan erkek ve kadın bireylerin örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri benzerdir.

Tablo 18. Yaşa Göre İş Doyumuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İsDoyumu	Between Groups	332,084	3	110,695	1,098	,352
	Within Groups	15319,839	152	100,788		
	Total	15651,923	155			

Araştırmaya katılan bireylerin yaşına göre iş doyumlarına ait görüşlerine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 18’de verilmiştir. Buna göre yaşa göre katılımcıların görüşleri arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır ($p=0,352>0,05$). Başka bir ifade ile farklı yaş gruplarındaki katılımcıların iş doyumlarının benzer düzeyde olduğu görülmüştür.

Tablo 19. Yaşa Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OrgBag	Between Groups	98,126	3	32,709	2,032	,112
	Within Groups	2446,181	152	16,093		
	Total	2544,308	155			

Araştırmaya katılan bireylerin yaşına göre örgütsel bağlılıklarına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 19’da verilmiştir. Buna göre yaşa göre katılımcıların görüşleri arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır ($p=0,0112>0,05$). Başka bir ifade ile farklı yaş gruplarındaki katılımcıların örgütsel bağlılıklarının benzer düzeyde olduğu görülmüştür.

Tablo 20. Çalışma Süresine Göre İş Doyumuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
İşDoyumu	Between Groups	326,539	4	81,635	,804	,524
	Within Groups	15325,384	151	101,493		
	Total	15651,923	155			

Araştırmaya katılan bireylerin çalışma süresine göre iş doyumlarına ait görüşlerine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 20’da verilmiştir. Buna göre çalışma süresine göre katılımcıların görüşleri arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır ($p=0,524>0,05$). Başka bir ifade ile farklı çalışma süresi gruplarındaki katılımcıların iş doyumlarının benzer düzeyde olduğu görülmüştür.

Tablo 21. Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OrgBag	Between Groups	98,164	4	24,541	1,515	,201
	Within Groups	2446,144	151	16,200		
	Total	2544,308	155			

Araştırmaya katılan bireylerin çalışma süresine göre örgütsel bağlılıklarına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 21’de verilmiştir. Buna göre çalışma süresine göre katılımcıların görüşleri arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır ($p=0,201>0,05$). Başka bir ifade ile farklı çalışma süresi gruplarındaki katılımcıların örgütsel bağlılıklarının benzer düzeyde olduğu görülmüştür.

Tablo 22: Gelire Göre İş Doyumuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İsDoyumu	Between Groups	1035,232	2	517,616	5,383	,006
	Within Groups	14615,903	152	96,157		
	Total	15651,135	154			

Araştırmaya katılan bireylerin gelirine göre iş doyumlarına ait görüşlerine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 22’de verilmiştir. Buna göre gelire göre katılımcıların görüşleri arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p=0,006<0,05$). Başka bir ifade ilgelir düzeyi iyi olan katılımcıların iş doyumlarının diğer gelir grubundaki katılımcılara oranla daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Tablo 23. Gelire Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OrgBag	Between Groups	81,505	2	40,753	2,517	,084
	Within Groups	2461,462	152	16,194		
	Total	2542,968	154			

Araştırmaya katılan bireylerin gelirine göre örgütsel bağlılıklarına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 23’de verilmiştir. Buna göre yaşa göre katılımcıların görüşleri arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır ($p=0,0084>0,05$). Başka bir ifade ile farklı gelir gruplarındaki katılımcıların örgütsel bağlılıklarının benzer düzeyde olduğu görülmüştür.

Tablo24. Nonparametric Correlation

Correlations

		ISTATMINI	ORGUTSELB	DEVAMLIB	NORMATIFB	DAVRANISSALB
Spearman's rho	ISTATMINI	1,000	,546**	,504**	,302**	,320**
	Correlation Coefficient					
	Sig. (2-tailed)					
	N	156	156	156	156	156
ORGUTSELB	ISTATMINI	,546**	1,000	,739**	,560**	,715**
	Correlation Coefficient					
	Sig. (2-tailed)					
	N	156	156	156	156	156
DEVAMLIB	ISTATMINI	,504**	,739**	1,000	,261**	,236**
	Correlation Coefficient					
	Sig. (2-tailed)					
	N	156	156	156	156	156
NORMATIFB	ISTATMINI	,302**	,560**	,261**	1,000	,253**
	Correlation Coefficient					
	Sig. (2-tailed)					
	N	156	156	156	156	156
DAVRANISSALB	ISTATMINI	,320**	,715**	,236**	,253**	1,000
	Correlation Coefficient					
	Sig. (2-tailed)					
	N	156	156	156	156	156

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Araştırmaya katılan bireylerin iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye ilişkin Spearman Korelasyon Testi sonuçları Tablo 24’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki güçlü ve pozitif doğrusal yönlü bir ilişki katsayısı 0,546 olarak elde edilmiş ve 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Başka bir ifade ile katılımcıların iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasında 0,546’lık pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. Kısaca, iş tatmin oranı arttıkça örgütsel bağlılık yüzdesinin arttığı görülmektedir. Bu durumda H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin iş doyumları ile devamlı bağlılık arasındaki ilişkiye ilişkin Spearman Korelasyon Testi sonuçları Tablo 24’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların iş doyumları ile devamlı bağlılık arasındaki güçlü ve pozitif doğrusal yönlü bir ilişki katsayısı 0,504 olarak elde edilmiş ve 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Başka bir ifade ile katılımcıların iş doyumları ile devamlı bağlılıkları arasında 0,504’lık pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. Kısaca, iş tatmin oranı arttıkça devamlı bağlılık yüzdesinin arttığı görülmektedir. Bu durumda H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin iş doyumları ile normatif bağlılıkları arasındaki ilişkiye ilişkin Spearman Korelasyon Testi sonuçları Tablo 24’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların iş doyumları ile normatif bağlılıkları arasındaki güçlü ve pozitif doğrusal yönlü bir ilişki katsayısı 0,302 olarak elde edilmiş ve 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Başka bir ifade ile katılımcıların iş doyumları ile normatif bağlılıkları arasında 0,302’lik pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. Kısaca, iş tatmin oranı arttıkça normatif bağlılık yüzdesinin arttığı görülmektedir. Bu durumda H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin iş doyumları ile davranışsal bağlılıkları arasındaki ilişkiye ilişkin Spearman Korelasyon Testi sonuçları Tablo 24’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların iş doyumları ile davranışsal bağlılıkları arasındaki güçlü ve pozitif doğrusal yönlü bir ilişki katsayısı 0,320 olarak elde edilmiş ve 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Başka bir ifade ile katılımcıların iş doyumları ile davranışsal bağlılıkları arasında 0,320’lik pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. Kısaca, iş tatmin oranı

arttıkça davranışsal bağlılık yüzdesinin arttığı görülmektedir. Bu durumda **H₄** hipotezi kabul edilmiştir.

İ. SONUÇ ve TARTIŞMA

Araştırma kapsamında 156 çalışanlar ile anket yöntemi ile görüşülmüş ve iş doyumunu ile örgütsel bağlılıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Elde edilen bulgular frekans analizi, t testi, varyans analizi ve korelasyon analizi ile test edilip yorumlanmıştır. Aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir;

- Katılımcıların, en memnun oldukları durumların çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları ile yaptıkları iş karşısında duydukları başarı hissi olduğu gözlenmiştir.
- Katılımcıların en memnun olmadığı durumların ise yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret ile terfi imkânlarının olmaması olduğu görülmüştür.
- Katılımcıların hakkında en olumlu görüş belirttikleri ifadelerin “*saygın ve güvenilir bir kurum olduğu için iş yerimi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.*” İle “*işimin çalıştığım yere katkısı olduğunu bilmek beni memnun eder.*” Olduğu gözlenmiştir.
- Katılımcıların hakkında en olumsuz görüş belirttikleri ifadelerin ise “*daha iyi bir iş bulursam bu iş yerinden ayrılmayı isterim.*” İle “*yakın bir arkadaşına bizim şirkette çalışmasını tavsiye etmem.*” Olduğu gözlenmiştir.
- Farklı yaş gruplarındaki katılımcıların örgütsel bağlılıklarının benzer düzeyde olduğu görülmüştür.
- Farklı yaş gruplarındaki katılımcıların iş doyumlarının benzer düzeyde olduğu görülmüştür.
- Farklı çalışma süresi gruplarındaki katılımcıların iş doyumlarının benzer düzeyde olduğu görülmüştür.
- Farklı çalışma süresi gruplarındaki katılımcıların iş doyumlarının benzer düzeyde olduğu görülmüştür.

- Gelir düzeyi iyi olan katılımcıların iş doyumlarının diğer gelir grubundaki katılımcılara oranla daha yüksek olduğu gözlenmiştir..
- Gelir düzeyine göre, gelir düzeyleri arasında farklılık bulunmuş olup gelir düzeyi daha düşük olanların iş tatminlerinin de düşük olduğu anlaşılmaktadır.
- Farklı gelir gruplarındaki katılımcıların örgütsel bağlılıklarının benzer düzeyde olduğu görülmüştür.
- Katılımcıların iş doyumunu ile örgütsel bağlılıkları arasında 0,546'lık pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. **H₁** hipotezi kabul edilmiştir.
- Katılımcıların iş doyumunu ile devamlı bağlılıkları arasında 0'504'lük pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. **H₂** hipotezi kabul edilmiştir.
- Katılımcıların iş doyumunu ile normatif bağlılıkları arasında 0'302'lik pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. **H₃** hipotezi kabul edilmiştir.
- Katılımcıların iş doyumunu ile davranışsal bağlılıkları arasında 0'320'lik pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. **H₄** hipotezi kabul edilmiştir.

Gelir düzeyinin yüksek olması iş tatmininin yüksek olması için tek başına yeterli faktör olmasa da, iş tatminini yükselten en önemli faktörlerdendir. Yüksek ücret alan çalışanlar, daha düşük ücret alan çalışanlara nazaran işlerine daha çok motive olurlar, işlerinden memnun olurlar. Dolayısıyla, tatmin düzeyleri daha yüksek olur.

Farklı gelir gruplarındaki çalışanların örgütsel bağlılıklarında da farklılıklar vardır. Çalışanlarını maddi açıdan da motive eden işletmeler çalışanları tarafından daha çok sevilir, çalışanlarının işletmelerine duydukları bağlılıkları artar ve başka iş arayışı içine girmezler. Ancak araştırmamızda farklı gelir gruplarındaki çalışanların bağlılık düzeyleri benzer olmuştur. Bunun sebebi ise, çalışanların yöneticilerinin gözetimi altında anketleri cevaplamaları olmuştur. Yöneticilerinin gözünde iyi olmak için işletmelerinden, aldıkları düşük ücrete rağmen memnun olduklarını belirtmişlerdir.

İşlerinden memnun olan çalışanlar işletmelerine de bağlı olurlar. Çalışanını memnun eden örgütler, çalışanları tarafından rağbet gören örgütlerdir. Araştırma sonuçlarına göre de, iş tatmini ve örgütsel bağlılık

arasında olumlu ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sebepten, **H₁** hipotezi kabul edilmiştir.

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 kısıtlılığıdır. 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.

Bazı bireylerde ise işlerini sevmekten çok aile problemleri, sağlık, yaşlarının emeklilik yaşına yaklaşması gibi mecbur edici faktörler görülmektedir. Devamlılık dış unsurlara dayalı bir bağlılıktır. Bu bağlılık türünde birey işletmesi ile bütünleşmemiştir.

Başka bir şekilde açıklarsak devamlı bağlılık dış unsurlardan etkilenir ve birey işinden tatmin olmak zorunda kalır. **H₂** hipotezi kabul edilmiştir.

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. Bu durumdan da anlaşıldığı gibi çalışanlar işlerine harcadıkları emek ve zamandan dolayı iş tatminine sahip olurlar. Bu sebepten **H₃** hipotezi de kabul edilmiştir.

Normatif bağlılık, bireyin işletmede kalmak için kendini mecbur hissettiği bağlılık biçimidir. Taşdığı 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 şletmelerine adadıkları, kurumlarının hedefleri ile bütünleştikleri ve bu sebepten daha yüksek performans gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Bu bağlılık türünde, birey kendini şletme için önemli görür ve şşinden tatmin olur. Bu sebepten, **H₄** hipotezi de kabul edilmiştir.

Dolayısıyla, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında çok kuvvetli bir pozitif yönlü ilişki olduğu uygulamamız sonucunda onaylanmıştır.

Araştırmamız sonucunda şu önerilerde bulunabiliriz:

Yaptığımız araştırma sonucunda, çalışanların şletmelerinden en çok memnun oldukları ve memnun olmadıkları noktalar belirlenmiştir. Bu sonuca göre, Azersu Devlet şirketindeki çalışanların, çalışma arkadaşları ile kurdukları güzel diyaloglar onları tatmin ediyor. Aynı zamanda, yaptıkları iş karşısında duydukları başarı hissi de onları en çok tatmin eden seçenekler arasındadır. Bu şirketteki yöneticilerin, örgütün hedeflerini gerçeğeştirme doğrultusunda takım çalışmalarına yer vermesi şirketi başarıya götürecektir. Diğer bir önerimiz ise, yöneticilerin çalışanlarını takdir etmesidir. Yaptıkları iş karşısında onları ya söz ile yâda bir ödöl ile desteklemeleri, takdir etmeleri çalışanlarda hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık duygusunu arttıracaktır.

Çalışanların memnun olmadıkları durum ise, şletme içinde terfi imkânı ve ücret yükselmesi gibi durumların olmamasıdır. Yöneticilere önerimiz, çalışanlara kariyer planı sunmaları, onları başarıya teşvik ederek yükselmelerini sağlayacak terfi planı yapmalarısıdır. Çalışanların, başarıları karşılığında ücretlerinde artış sağlamak veya ödöl sunmak da onları memnun edecektir.

Bu öneriler, uygulama yaptığımız şirket için geçerlidir. Her şletmenin farklı yapısı, yönetim tarzı olduğu için araştırma sonuçları ve öneriler de farklı olacaktır.

Kaynakça

Adıgüzel Orhan, Döndü Sönmez Özkan, Tanrıverdi Haluk, “Mesleki Profesyonellik ve Bir Meslek Mensupları Olarak Hemşireler Örneği”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 9, Sayı 2, 2011.

Akbal Bilge, ”Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel Ve Kamu Bankaları Karşılaştırması”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi İşletme Bilim Dalı Finansman Bilim Dalı, Ankara, 2010.

Akmam Syed Zakaria Hardiman and Sharifah, “ The Effect of Working Environment on Job Satisfaction and Dissatisfaction Among Construction Professionals”, **International Journal of Science Engineering and Technology**, Vol. 3, No. 1, 2010.

Albayrak Emine Gözde, “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2007.

Ali Akbar and Haider Jahanzaib, “ Impact of Internal Organizational Communications on Employee Job Satisfaction- Case of Some Pakistani Banks”, **Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies**, Vol. 1, February, 2012.

Altın Gülova Asena ve Demirsoy Özge, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, **Business and Economics Research Journal** ,Volume 3, N 3, 2012.

Arık İrfan, “T.C Milli Eğitim Bakanlığı’nın Yurtdışına Gönderdiği Öğretmenlerinin İş Doyumu”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Dalı, Bişkek, 2010.

Arslan Coşkun, “Kişilerarası Çatışma Çözme ve Problem Çözme Yaklaşımlarının Yükleme Karmaşıklığı açısından İncelenmesi”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Konya, 2005.

Ateş Hamza, Yıldız Bora ve Yıldız Harun, “Herzberg’in Çift Etmenler Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir mi? Ampirik Bir Araştırma”, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, Cilt 7, Sayı 2, 2012.

Aycan Ali, "Analysis Of The Job Satisfaction Of The City Directorates Of Youth And Sports Personnel", (**Unpublished Master Thesis**), The Abant İzzet Baysal University The Department Of Physical Education And Sport, Bolu,September, 1998.

Aydın Semra, "Büro Yönetimi ve Sekreterlik Bölümü Öğrencilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Bu Düzeylerin Akademik Başarıları ile İlişkisi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Ana Bilim Dalı, Ankara, 2008.

Aydoğan Z.Ferhan, "Örgüt Kültürü ve İklimi", **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 2, 2004.

Balay Refik, "İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 32(1-2), Ankara, 1999.

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

Bayrak Kök Sabahat, "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Araştırma", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 20, Nisan, Sayı: 1, 2006.

Bayram Levent, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 59.

Berk Ahmet, "Devlet Memurlarının Görevde Yükselmesi: Son Düzenlemeler Çerçevesinde Bir Değerlendirme", **Sayıştay Dergisi**, Sayı 56, 2005.

Beycioğlu Kadir, "Z Kuramı Ve Okul Yönetimine Uygulanabilirliği Açısından Değerlendirilmesi", **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt 15, No 1, Mart, 2007.

Bingöl Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2006.

Bölükbaşı Ayşe Gül ve Yıldıztan Dina Çakmur, "Yerel Yönetimlerde İş Tatmininin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt 27, Sayı 2, 2009.

Bülbül Muharrem, "Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş, 2005.

Cengiz Aytül Ayşe, " Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehirdeki Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Mayıs, 2001.

Cook Allison Laura, "Job Satisfaction And Job Performance:Is The Relationship Spurious?", (**Unpublished Master Thesis**), Office of Graduate Studies of Texas A&M University, Texas,America, 2008.

Çakınberk Arzu ve Demirel Erkan Turan, "Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 24, 2010.

Çalışkan Zekeriya, " İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama", **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**, İnönü Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu, 2005.

Çelik Hatice Necla, " İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Konya, Türkiye, 2006.

Çelik Mücahit, "A Theoretical Approach To The Job Satisfaction", **Polish Journal of Management Studies**, University of Adiyaman Faculty of Economics and Administrative Sciences, Turkey, Vol: 4, 2011.

Çetin Gürkan Güney, "Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesinde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Araştırılması", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Temmuz, 2006.

Çınar Altıntaş Füsün, "Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet Ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz", Dokuz Eylül Üniversitesi, **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 7, Sayı 2, Bursa, 2006.

Çimen Mesut ve d, "Özel Bakım Merkezinde Çalışan Personelin Tükenmişlik ve İş Doyum Düzeylerine Yönelik Bir Çalışma", **Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi**, Ocak, Cilt:3, Sayı 1, 2012.

Çolakoğlu Ülker, AyYıldız Tuğrul ve Cengiz Serhat, "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 20, Sayı 1, Bahar: 77-89, 2009.

Dağdeviren Gözen Emine, "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye, 2007.

Demircan Nigar, Ceylan Adnan, " Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 2, Manisa, 2003.

Demirel Yavuz, " Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 15, Bahar, 2009.

Dikmen Bahar, “Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Algılanan Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2012.

Doğan Mehmet Ali, “İlköğretim Okullarında Öğretmenlere Uygulanan Psikolojik Şiddetin İş Doyumuna Etkisi: Ankara İli Sincan İlçesi Uygulaması”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara, 2009.

Dolu Banu, ”Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, (**Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi**), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta, 2011.

Erdem Ali Rıza, “Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Dergisi**, Sayı 4, Ankara, 1998.

Erdil Oya, Keskin Halit ve d., “ Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı 5 (1), 2004.

Eren Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1998.

Gökçe Gülise, Şahin Ali ve Bulduklu Yasin, “Herzberg’in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 14, Sayı 20, 2010.

Gökçe Hakan vd.,”İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, **Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-dergisi İSSN:1694-528X Sayı:15**, GOP Üniversitesi Turhal Sağ. Hiz. MYO Kampusu, Celalabat, Kırgızistan, 2008.

Gökçe Fazlı, “Etkili Takım Çalışması”, **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt 2, Sayı 7-8.

Göksu Turkut, “Maslow’un İhtiyaçlar Piramidi Ve Polisin Yabancılaşma Olgusu”, **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt 4, Sayı 3-4, (Temmuz-Aralık).

Grund Christian and Sliwka Dirk, “The Impact of Wage Increases on Job Satisfaction – Empirical Evidence and Theoretical Implications”, University Of Bonn And IZA, **Discussion Paper**, No.387, Germany, November, 2001.

Gündoğan Tamer, “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması”, (**Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi**), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, Eylül, 2009.

- Güney Salih, **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2008.
- Güney Salih, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2011.
- Güney Salih, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000.
- Gürül Binnur, “Takım Çalışması ile Örgütsel Bağlılığa Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2013.
- H.Çarıkçı İlker, “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler-Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt:5, Sayı:2, 2000.
- Hatiboğlu Zeyyat, **Özet Yönetim ve Organizasyon**, Lebib Yalkın Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- Hüseyinklioğlu Buket, “Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Adana, 2010.
- İçerli Leyla, “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, **Girişimcilik ve Kalkınma dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, 2010.
- İşcan Ömer Faruk ve Timuroğlu M.Kürşat, “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki İlişkisi ve Bir Uygulama”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1, Ocak, 2007.
- Kanbur Engin, “Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Mobilya Ve Gıda Sektörlerinde Ampirik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Balıkesir, 2005.
- Kantar Hüseyin, **İşletmede Motivasyon**, Kum Saati Yayıncılık, İstanbul, 2010.
- Kaplan Mehmet, “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Karaca Samuray, ”İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, Türkiye, 2001.
- Karalar Rıdvan, Özalp İnan ve d, **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2008.

Karasar Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2009.

Kaşlı Mehmet, “İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 2, 2007.

Kayır Hüseyin, “Örgütsel Bağlılığın Arttırılmasında Halkla İlişkilerin Önemi: Tusaş”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Ankara, 2008.

Keser Aşkın, “İş Doyumu Ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, Çalışma ve Toplum, **Ekonomi ve Hukuk Dergisi**, Sayı:7, 2005.

Keskin Burcu, ”Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara, 2008.

Kılıç Esra, ”İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Dair Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 2008.

Kökay Buket, “Creditwest Bank Ltd. Çalışanlarının İş Doyumunun Analizi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi**), Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, Lefkoşa, 2007.

Kurt İlge, “Rol Stres Kaynakları Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Amirin Algılanan Sosyal Desteğinin Etkisi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, 2010.

Kuyzu Şule Dilşad, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Ücret ve Ödüllendirme Yöntemleri Konusundaki İşgören Algılamaları: Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş, 2007.

Küçük Ferit, ”Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg’in Motivasyon-Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi**, Cilt:44, Sayı:511, 2007.

Luddy Nezaam, “Job Satisfaction Amongst Employees At a Public Health Institution In The Western Cape”, (**Unpublished Master Thesis**), University Of Western Cape, November, 2005.

M.Carson Charles, ”A Historical View of Douglas McGregor’S Theory Y”, **Journal of Management History**, Volume 3, No 3.

Mete Cengiz, “ İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri İle İş Tatminleri Arasında İlişkinin İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

Özbek Necati, “ Global İş Kültürü Oluşturmada Devlet Hava Meydanları İşletmesinin Attığı Adımlar”, **(Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi)**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta, 2011.

Özcan Esen Burcu, “ Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Adana, 2008.

Özdevecioğlu Mahmut ve Aktaş Aylin, “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 28, Ocak-Haziran, 2007.

Özutku Hatice, “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 37, Sayı 2, 2008.

Pekel Hüseyin Nail, “İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta, Türkiye, 2001.

Perçin Mehmet, “İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgüt Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta, 2008.

Samadov Sakit, “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, 2006.

Sequeira Rocha de Felipe, Cardoso Leonor and others, “The importance of Organizational Commitment to Knowledge Management”, **Journal of Comportamento Organizacional E Gestao**, Vol. 14, N.º 2, 2008.

Serin Mehmet Koray ve Buluç Bekir, “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Cilt 18, Sayı 3, 2012.

Serinkan Celalettin ve Bardakçı Ahmet, ”Pamukkale Üniversitesinde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminlerine İlişkin Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 12, 2007.

Somuncu Funda, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özlem Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Şubat, 2008.

Soysal Abdullah, “Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması”, **Çimento İşveren Dergisi**, Cilt 22, Sayı 1, Ocak, 2008.

Stewart Matthew, “Theories X and Y”, **Oxford Leadership Journal**, Volume 1, Issue 3, June, 2010.

Şahin Bayram ve Taşkaya Serap, “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt 13, Sayı 2, 2010.

Şahin Faruk, “Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bakış”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 13, Sayı 1, Adana, 2012.

Şen Tuğba, “İş tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 2008.

Tak Birçin ve Çiftçioğlu Aydem, “Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt 63, Sayı 4, 2008.

Taşkın Feyza ve Dilek Roşan, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, 2010.

Teke Abdulkadir, “Yöneticilik ve Motivasyon”, **GATA Sağlık Bilimleri Dergisi**, GATA Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı Başkanlığı, 2007.

Tolay Sabuncuoğlu Ebru, “Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 1, 2008.

Topaloğlu Işıl Gökçe, “İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara, 2010.

Topçu Ömür Gündüz, “İş Doyumu ve Motivasyon: Havacılık Sektöründe Çalışan Pilotların İş Doyum Seviyelerinin Tespit Edilerek İzlenebilecek Alternatif Motivasyon Stratejilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara, 2003.

Tunç Tülin, “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ile Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki: Bir Üniversite Hastanesi Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Mayıs, 2008.

Türker Fatih, “Denizcilik Sektöründe İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığın İş Gücü Devrine Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Şubat, 2007.

Üngüren Engin ve d, ”Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeyleri”, **Journal of Yaşar University**, Cilt:17, Sayı 5, 2010.

Yağcı Kamil, “Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 3, 2007.

Yang Cheng Liang, Hwang Mark and others, “An Emperical Study Of The Existence, Relatedness and Growth (ERG) Theory on Consumer’s Selection of Mobile Value-added Services”, **African Journal of Business Management**, Volume 5 (19), September, Taiwan/ USA, 2011.

Yapar Tayfun, “Motivasyonun İş Verimliliği Üzerinde Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, 2005.

Yazıcıoğlu İrfan, ”Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması”, **Bilim Dergisi**, Güz, Sayı: 55, 2010.

Yelboğa Atilla, ”İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışanların İş Doyumlarındaki Farklılıkların İncelenmesi”, **Yönetim Dergisi**, Ekim, Sayı: 61, 2008.

Yılmaz Aydin ve Eroğlu Cemal, **Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012.

Zorlu Yücel Pınar, ”Örgütsel Güven Ve İş Tatmini İlişkisi Ve Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 2006.

Anket Formu

Değerli Katılımcı,

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme Yönetimi yüksek lisans programında Prof. Dr. Salih Güney danışmanlığında “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” konulu bir tez çalışması yürütmekteyim.

Anketteki soruları cevaplandırırken önemli olan sizin kendi görüşünüzü yansıtmanızdır. Bu yüzden vereceğiniz cevaplar araştırmanın yönünü belirlemek bakımından çok büyük önem arz etmektedir. Anket sonuçları, adınız belirtilmeksizin sadece istatistiksel amaçlar için kullanılacaktır. Bize sağladığınız tüm bilgiler mutlak suretle gizli tutulacaktır.

Her soruyu cevaplandırmaya özen gösterdiğiniz ve bilimsel çalışmaya destek olduğunuz için şimdiden çok teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Yüksek Lisans Öğrencisi İlaha MAMMADOVA /

ilaha_mammadova@yahoo.com

EK 1 SOSYO DEMOGRAFİK SORULAR

ANKET NO:

LÜTFEN SEÇENEGİN ALTINDAKİ BOŞLUGU İŞARETLEYİNİZ.

1.Kurumunuz:

.....

2.Kurumdaki departmanınız:

.....

3. Kurumdaki Konumunuz:

.....

4. Cinsiyetiniz:

0) Kadın	1) Erkek

5. Medeni Durumunuz :

0) Bekar	1) Evli	2)Dul(Eşi ölmüş)	3)Boşanmış/ Ayrı yaşıyor	4) Diğer

6. Gelir Durumunuz :

0) Düşük	1) Orta	2) İyi	3) Çok İyi

7. Yaşınız :

0) 20-30 arası	1) 31-40 arası	2) 40 tan yüksek

8. Bakmakla Yükümlü Olduğunuz Çocuk Sayısı :

0) Yok	1) Bir	2) İki	3) Üç	4) Üçten çok

9. Son Bir Yılda Geçirdiğiniz Fiziki Hastalık Süresi :

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

10. Alkol Kullanımınız :

0) Yok	1) Seyrek/ Sosyal	2)Seyrek/Sıkılınca / Sevinince	3) Her akşam 1- 2 kadeh	4)Her akşam 1-2 kadehten çok

11. Son Beş Yılda İşsiz Kaldığınız Toplam Süre :

0) Yok	1) 1-30 gün arası	2) 1-3 ay arası	3) 4-6 ay arası	4) 6 aydan çok

12. Bu İş Yerinde Çalıştığınız Süre :

0) 1 Yıldan az	1) 1-5 Yıl	2) 6-10 Yıl	3) 11-15 Yıl	4) 15 Yıldan çok

13. Şu Anki Görevinizi Kaç Yıldır Yapıyorsunuz :

0) 1 Yıldan az	1) 1-5 Yıl	2) 6-10 Yıl	3) 11-15 Yıl	4) 15 Yıldan çok

EK 2
Açıklama

MİNNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ

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

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

HMD'nin anlamı: Hiç memnun değilim. MD'nin anlamı: Memnun değilim.

K'nin anlamı: Kararsızım.

M'nin anlamı: Memnunum.

ÇM'nin anlamı: Çok memnunum.

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

19	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	()	()	()	()	()
20	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından	()	()	()	()	()

EK 3 COOK VE WALL ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

SİZE EN YAKIN SEÇENEĞİ İŞARETLEYİNİZ!

1. Saygın ve güvenilir bir kurum olduğu için iş yerimi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

2. Daha iyi bir iş bulursam bu iş yerinden ayrılmayı isterim.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

3. Sadece iş yerime yararı olsun diye kendimi tüketmeyi istemem.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

4. Kişisel gelişimim destekleyip beni tatmin ettiği için iş yerimi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

5. Kendimi iş yerimin bir parçası olarak hissediyorum.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

6. İşimde sadece kendim için değil, işim için de çaba harcadığımı hissetmek isterim.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

7. İşimden ayrılarak kazanılmış haklarımı tehlikeye atmak istemem.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

8. Yakın bir arkadaşıma bizim şirkette çalışmasını tavsiye etmem.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

9. İşimin çalıştığım yere katkısı olduğunu bilmek beni memnun eder.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

10. Başka bir işverenden daha fazla ücret teklifi olsa bile, iş yerimdeki durumumu kaybetmek istemem.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

11. İş yerimin karşılaştığı zorluklarda, benden beklenenden fazlasını yapmaya istekli olurum.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

12. Beni tatmin ettiği sürece işimden ayrılmayı istemem.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

Örgütsel Bağlılık anketinde, 3, 7 ve 8 numaralı sorular analiz dışı bırakılmıştır.

