

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TMSF TARAFINDAN EL KONULAN ŞİRKETLERDE, ŞİRKET
ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI VE İŞ TATMİN
DÜZEYLERİ: TOPRAK İLAÇ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hüseyin Talha ÖZKUL

**Enstitü Ana Bilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Tuncay YILMAZ

MAYIS - 2010

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TMSF TARAFINDAN EL KONULAN ŞİRKETLERDE,
ŞİRKET ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI
VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİ: TOPRAK İLAÇ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hüseyin Talha ÖZKUL

Enstitü Ana Bilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri

Bu tez 25/05/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

- Kabul
- Red
- Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
- Red
- Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
- Red
- Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Hüseyin Talha ÖZKUL

25 Mayıs 2010

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, TMSF tarafından el konulan şirketlerde çalışanların, örgütsel bağlılıkları ve iş tatmin düzeyleri arasında bir etkileşim olup olmadığı, varsa bunun hangi seviyede olduğu, demografik özelliklerinin iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılık algısı üzerinde ne gibi etkileri olduğunu belirlemek bu tezde amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında her zaman yanımda olan her daim fikir ve düşünceleri ile bana yön veren tez danışmanım Yrd Doç Dr Tuncay YILMAZ'a, uygulama sürecinde destek ve yardımlarını esirgemeyen Toprak İlaç yönetici ve çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim.

Hüseyin Talha ÖZKUL

25 Mayıs 2010

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLOLAR LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	vii
SUMMARY	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: İŞ TATMİNİ VE KURAMSAL YAPISI.....	6
1.1. İş Tatmini Kavramı	6
1.2. İş Tatmininin Önemi	8
1.3. İş Tatmin Kuramları	12
1.3.1. Kapsam Kuramları	12
1.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	12
1.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	14
1.3.1.3. McClelland'ın Başarı-Güç Kuramı	16
1.3.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı	17
1.3.2. Süreç Kuramları	17
1.3.2.1. Skinner'in Davranışı Koşullandırma Kuramı	18
1.3.2.2. Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	19
1.3.2.3. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı.....	21
1.3.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı	22
1.3.2.5. Edwin Lock'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarma Kuramı.....	23
1.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	24
1.4.1. Bireysel Faktörler	25
1.4.2. Örgütsel Faktörler	28
1.5. İş Tatmin Ölçüm Teknikleri.....	31
1.5.1. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi.....	31

1.5.2. İş Tanımlama Endeksi.....	32
1.5.3. Minnesota Tatmin Ölçeği.....	33
BÖLÜM 2: KURUMSAL BAĞLILIK VE KURAMSAL YAPISI	34
2.1. Kurumsal Bağlılık Kavramı	34
2.2. Kurumsal Bağlılığın Önemi	37
2.3. Kurumsal Bağlılık Yaklaşımları	40
2.3.1. Davranışsal Yaklaşım	41
2.3.1.1. Becker'in Yan Bahis Kuramı	41
2.3.1.2. Salancik'in Yaklaşımı	43
2.3.2. Tutumsal Yaklaşım	44
2.3.2.1. Kanter'in Yaklaşımı	44
2.3.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı	46
2.3.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	46
2.3.2.4. Penley ve Gould Yaklaşımı.....	47
2.3.2.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	48
2.3.3. Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı	51
2.4. Kurumsal Bağlılığı Etkileyen Faktörler	52
2.4.1. Kişisel Faktörler	52
2.4.2. Kurumsal Faktörler	55
2.5. Kurumsal Bağlılık Seviyeleri.....	60
2.5.1. Düşük Seviyede Kurumsal Bağlılık	60
2.5.2. Orta Seviyede Kurumsal Bağlılık	61
2.5.3. Yüksek Seviyede Kurumsal Bağlılık	61
2.6. İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Etkisi	62
2.6.1. İş Tatmini Kurumsal Bağlılığa Neden Olur.....	64
2.6.2. Kurumsal Bağlılık İş Tatminine Neden Olur	64
2.6.3. Kurumsal Bağlılık ve İş Tatmini Karşılıklıdır	65
2.6.4. Kurumsal Bağlılık ve İş Tatmini Arasında İlişki Yoktur.....	65

2.6.5. Kurumsal Bağlılığın İş Tatmini Üzerine Etkileri.....	66
---	----

BÖLÜM 3: TMSF TARAFINDAN EL KONULAN ŞİRKETLERDE, ŞİRKET ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİ: TOPRAK İLAÇ ÖRNEĞİ..... 68

3.1. Araştırmanın Amacı ve Sorunları	68
3.2. Araştırmanın Kapsamı	68
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	68
3.4. Çalışmanın Sınırlılıkları	69
3.5. Çalışmanın Hipotezleri.....	69
3.6. Bulgular ve Değerlendirme	70
3.6.1. Demografik Özellikler	70
3.6.2. İş Doyum Algısı Değişkenleri İle Kurumsal Bağlılık Algısı Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (H ₁ Hipotezi).....	72
3.6.3. Cinsiyete Göre İş Doyum Algısı Değişkenleri Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi (H ₂ Hipotezi).....	75
3.6.4. Çalışma Süreleri (Kıdem) İle Kurumsal Bağlılık Algısı Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (H ₃ Hipotezi).....	76
3.6.5. Cinsiyete Göre Kurumsal Bağlılık Algısı Boyutları Arasındaki Farklılıklar(H ₄ Hipotezi).....	76

SONUÇ VE ÖNERİLER..... 78

KAYNAKLAR 80

EKLER..... 87

ÖZGEÇMİŞ..... 90

KISALTMALAR

A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
Akt.	: Aktarma
Diğ.	: Diğerleri
ERG	: Existence Relatedness Growth
M.S.Q.	: Minnesota Satisfaction Questionnaire
SPSS	: Statistical Package For Social Sciences

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	72
Tablo 2: Korelasyon Testi Sonuçları.....	74
Tablo 3: Mann-Whitney U testi sonuçları.....	75
Tablo 4: T Testi Sonuçları İçin Grup İstatistiği	77
Tablo 5: T Testi Sonuçları.....	77

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Maslow 'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	13
Şekil 2: Herzberg' in Çift Faktör Kuramı.....	15
Şekil 3: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	40
Şekil 4: Çoklu Bağlılıklar Modeli.....	52

Tezin Başlığı: TMSF Tarafından El Konulan Şirketlerde, Şirket Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı ve İş Tatmin Düzeyleri: Toprak İlaç Örneği	
Tezin Yazarı: Hüseyin Talha ÖZKUL Danışman: Yrd.Doç. Dr. Tuncay YILMAZ	
Kabul Tarihi: 25/05/2010	Sayfa Sayısı: vii(ön kısım)+96(tez)+3(ekler)
Ana Bilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	Bilim Dalı: İKY ve Endüstri İlişkileri
<p>Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış ve örgütsel psikolojinin en önemli konularından birisidir. Çalışanların iş ve örgütlerine yönelik tutum ve davranışları son otuz yıl içerisinde pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Özellikle araştırmacılar önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olan tutum ve davranışları açıklamaya çalışmışlardır.</p> <p>Bu çalışmanın amacı; Toprak İlaç AŞ. çalışanlarının kuruma bağlılık boyutunu, tanımlanmış ve tanımlanmamış rol davranışları ve bunlar arasındaki ilişkiyi, bazı sosyo-demografik özelliklerin kurumsal bağlılık üzerindeki etkisini tanımlamaktır.</p> <p>Araştırma Toprak İlaç AŞ çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, çalışanların sosyo-demografik özelliklerini saptamak için tanıtıcı bilgi formu, rol davranışlarını saptamak için Smith ve arkadaşları tarafından geliştirilen tanımlanmış ve tanımlanmamış rol davranışlarına ilişkin 8 ifadeden oluşan ölçek, kuruma bağlılık boyutlarını belirlemek için Porter ve arkadaşları tarafından geliştirilen 15 maddelik kuruma bağlılık ölçeği kullanılmıştır.</p> <p>Yaş, medeni durum, çalışma yılı gibi sosyo demografik değişkenlerin kuruma bağlılık puan ortalamalarını etkilemediği, sadece kurumdaki görevin etkili olduğu belirlenmiştir.</p> <p>Araştırmadan elde edilen veriler ışığında; bu tür tutum ölçümlerinin belirli aralarla düzenli olarak tekrarlanması ve motivasyonun artırılmasına yönelik önlemlerin alınması konularında öneriler getirilmiştir.</p>	
Anahtar kelimeler: İş Doyumu, Kurumsal Bağlılık, Toprak İlaç	

Title of the Thesis: The Organizational Loyalty and Job Satisfaction Levels of the Employees in the Companies Confiscated by the Savings Deposit Insurance Fund	
Author: Hüseyin Talha ÖZKUL	Supervisor: Assist. Prof. Dr. Tuncay YILMAZ
Date: 25/05/2010	Nu. of pages: viii(pre text)+96(main body)+ 3(appendices)
Department: Labor Economics and Industrial Relations	Subfield: HR and Industrial Relations
<p>Commitment of employees can be an important instrument for improving the performance of organizations. Recent research in the organizational psychology and organizational behavior literature has identified the existence of organizational commitment. Employees' attitudes toward their work and their organization have been the subject of a great deal of research work over the past three decades. Specifically, researchers have attempted to determine those attitudes which are related to important organizational outcomes.</p> <p>The objective of this research is to define the extent to which employees of Toprak İlac AŞ, devote to the institution, their defined and undefined role behaviors and the relationship between them, and the effects of some socio-demographic characteristics on commitment to institution.</p> <p>Research was carried out with the employees of Toprak İlac AŞ. In the research as well as an introductory information form to determine their socio-demographic characteristics, the following scales were also used; a scale consisted of statements related to defined and undefined role behaviors, developed by Smith et al in order to establish role behaviors; and a scale of commitment to institution consisted of 15 items developed by Porter et al to determine the extent of devotion to institution.</p> <p>It was observed that socio-demographic variables such as age, marital status and years of service did not affect mean scores of commitment to institution, whereas the duty in institution was effective only.</p> <p>Under the light of data obtained from research suggestions were made in regards to repeating this type of behavior measurements regularly and taking precautions directed toward increasing motivation.</p>	
Keywords: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Toprak İlac	

GİRİŞ

Günümüz iş hayatında, günden güne profesyonelleşen ve bu anlamda insan kaynakları olgusuna önem veren işletmelerin; iş hayatının her alanında çok daha fazla söz sahibi olmaya başladığını görmekteyiz. İnsan kaynaklarının önemini fark eden kurumlar, işletmelerin temel amaçları olan “büyüme, süreklilik ve kar” olgularının yanına iç müşterileri olan çalışanlarının doyumlarını ve kurumsal bağlılıklarını arttırmayı da eklemiş durumdadır.

Bunun temel sebebi ise iş görenlerinden yeterli verimi alamayan işletmelerin ayakta kalmaları ve rekabet ortamına ayak uydurmalarının mümkün olmadığına anlaşılmasıdır. Her çalışan bir birim olduğu kabul edilirse ve birim bazında verimlilik arttırılırsa, bütün birimlerin toplamında kurumun veriminin arttırılabileceği aşikardır.

Kurumların insan kaynaklarına önem vermelerinin, kendi bünyelerinde insan kaynakları departmanları kurmalarının ve hatta bu anlamda kendi insan kaynakları departmanları ile yetinmeyerek dışardan profesyonel destek almalarının temel sebebi bu olsa gerektir.

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki (Maslow ‘un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg ‘in iki faktör kuramı vb.), insan ihtiyaçlarını göz ardı etmek mümkün değildir. İhtiyaçları doyurulmamış çalışanların özel hayatlarında olduğu gibi iş hayatlarında da mutluluğu yakalamaları, çalışan açısından uzak bir hedeftir. Kendisini iş hayatında mutlu hissetmeyen çalışanların motivasyonunu sağlamak ve/veya arttırmak mümkün olmadığı gibi iş doyumlarını ve kurumsal bağlılıkları da sağlanamaz.

İş doyumunu çalışanlar açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü iş doyumunu sağlayamayan çalışanların çalıştıkları iş yerinde verimli olamamaları kendilerini bir güvensizlik ortamına itecektir. Bunun temel sebebi rekabetin üst düzeyde olduğu günümüzde, kurum ve kuruluşların verim alamadıkları çalışanlarına tahammül sınırlarının daralmış olmasıdır. İş güvencesi bakımından tatmin olmayan çalışanların verimliliklerini arttırmaları zor olacaktır.

Maslow ‘un çalışmalarında ortaya çıkardığı fizyolojik ihtiyaçlar ve sosyal ihtiyaçlar açısından, günümüz de iş hayatında çalışanın sosyal ihtiyaçlarının daha ağır bastığı rahatlıkla söylenebilir. Bunun en anlamlı göstergesi, yakın zamana kadar ücretin tek başına büyük bir motivasyon ve doyum oluşturduğu düşüncesinin günümüzde yetersiz, eksik ve hatta yanlış kabul edilmesidir. Sosyal anlamda (takdir edilme, beğenilme vb.) doyuma ulaştırılmayan iş görenler verimsiz oldukları gibi çevrelerini ve diğer iş görenleri de etkileyebilmektedir.

Diğer bir açıdan bakıldığı zaman sosyal anlamda doyuma ulaşmış iş görenlerin, ücret olgusunu göz ardı edebildikleri ve doyum seviyelerinin kolayca arttırılabildiği bilinmektedir.

Çalışanların iş doyumlarının yanında kurum ve kuruluşların bir diğer temel hedefi de kurumsal bağlılık olgusunu oluşturmaktır. Kurumsal bağlılığı yüksek çalışanlar, örgüt kültürüne çok daha çabuk uyum sağlamakta ve iş doyum seviyeleri çok daha kolay arttırılabilmektedir. Bunun en anlamlı nedenlerinden bir tanesi, çalışanların çalıştıkları iş yerlerini kendi özel işleri gibi kabul etmeleri ve kendilerinden beklenen efordan fazlasını sarf etmeye hazır olmalarıdır.

Örgüt kültürü yüksek ve güçlü firmaların, kurumsal bağlılığı çok daha kolay sağladığını ve çalışanlar üzerinde oluşturmak istedikleri olumlu havayı çok daha kolay yakaladıkları, bireylerin doyum seviyelerini arttırarak kurumun verimliliğini kolayca arttırdıkları görülmektedir.

Bunun yanında, çalışan açısından da durum çok farklı değildir. Kendini kuruma bağlı hisseden diğer bir deyişle kendisini “ailenin bir parçası” olarak gören çalışanların motivasyonları diğer iş görenlere oranla daha yüksek olmaktadır. Motivasyonu yüksek çalışanlar iş doyumunu konusunda çok daha kolayca üst seviyelere çıkabilmekte, verimliliklerini arttırarak kendi iç dünyalarında güven duygularını oluşturabilmektedirler.

Burada dikkat edilmesi gereken asıl nokta, kurumların çalışanların sosyal ihtiyaçlarına hangi düzeyde cevap verebildikleridir. Monotonlaşmış işler, baskıcı zihniyetteki yöneticiler, takdir edilmeyen iş görenler ve hatta doğru şekilde oluşturulmamış takımlar çalışanları sosyal açıdan tatmin etmeyeceği gibi, zamanla

işlerinden ve çalıştıkları kurumdan soğumalarına sebep olacaktır. İş doyumunun sağlanamayacağı bu gibi durumlarda ortaya çıkabilecek psiko-nevrotik durumlar, psikolojik travmalar, işten ayrılmalar vb. etkiler sadece çalışanı ve çalışmakta olduğu kurumu değil, çalışanın ailesi ve çevresi başta olmak üzere bütün toplumu olumsuz etkileyecektir.

Kurumsal bağlılığı iş görenleri üzerinde sağlamış, iş görenlerin doyum seviyelerini arttırmış olan kurumların başarılı olması muhtemeldir. Bu gibi kurumların kurumsal başarılarının yanında, iş görenlerinin bireysel başarıları aile ve çevrelerine de olumlu yansıtacak ve bütün toplum bundan olumlu şekilde etkilenecektir.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, TMSF tarafından el koyulan şirketler de (Toprak İlaç örneği) çalışan personelin örgütsel bağlılık ve iş tatmin seviyelerinin hangi seviyede olduğunu belirlemektir.

Bu gibi şirketler de çalışan iş görenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmin seviyelerini etkileyen faktörler ve bunun sonucunda ortaya çıkan olaylar bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Çalışmanın Önemi

Teorik bilginin yanında anket tekniği kullanılarak yapılacak uygulama çalışması ile birlikte yukarıda bahsi geçen sorulara hem akademik anlamda hem de pratik anlamında cevaplar verilmeye çalışılacaktır.

Bilimsel anlamda Türk Akademik hayatına katkı sağlanmaya çalışılan bu çalışma da, uygulama ile de sektörel bazda ve istihdam anlamında, Türk çalışma hayatında gün geçtikçe çok büyük önem kazanan TMSF tarafından el konulan şirketlerin çalışanları hakkında da fikir ve bilgi verilmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın İçeriği ve Temel Soruları

İş tatmini adına örgütsel bağlılığın öneminin araştırıldığı bu çalışma da, her bölümde (bilimsel literatür taraması ve uygulama aşaması) farklı konular üzerinde durulmuştur.

1. İş tatmini kavramsal olarak anlamı ve önemi nedir? İş tatminini etkileyen temel faktörler nasıl sıralanabilir?

İş tatmini insan kaynakları bilimi içinde ne gibi bir yere sahiptir? İş tatmini fiziki ihtiyaçlarla mı yoksa sosyal ihtiyaçlarla mı ilgilidir? İnsan ihtiyaçlarını nasıl sınıflandırabiliriz? Bu konuda yapılmış temel araştırmalar nelerdir? İş tatmini bireysel açıdan mı önemlidir yoksa kurumsal açıdan mı önemlidir? İş tatminin birey açısından önemi nedir? İş tatminin kurumsal açıdan önemi nedir? İş tatmini ölçülebilir bir olgu mudur? İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki var mıdır?

2. Örgütsel bağlılığın kavramsal olarak anlamı ve önemi nedir? Örgütsel bağlılığı etkileyen temel faktörler nelerdir?

Örgütsel bağlılığı oluşturan adımlar nelerdir? Akademik anlamda örgütsel bağlılık yaklaşımları ne yöndedir? Örgütsel bağlılık sınıflandırılabilir mi? Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler fiziki midir yoksa sosyal midir? Örgütsel bağlılığın seviyeleri ne gibi önem arz eder? Örgütsel bağlılığın iş doyumuna üzerine etkileri nelerdir?

3. Alan araştırması ne gibi sonuçlar ortaya koyacaktır? Bu sonuçlar birey açısından ne gibi önem taşıyacaktır?

Araştırma teknikleri içinden hangi yöntem kullanılmalıdır? Anket yöntemi ne gibi sonuçlar ortaya koyabilir? Anket sonuçları nasıl yorumlanmalıdır? Bireysel anlamda ki anket sonuçları bize ne gibi veriler sunacaktır? Kurumsal anlamdaki anket sonuçlarının bağlayıcı bir özelliği olabilir mi?

Literatürün Değerlendirilmesi

Literatür taraması yapılırken, güncel makaleler, yerli ve yabancı kaynaklar değerlendirilmiş bununla birlikte bu konu üzerine hazırlanan yüksek lisans ve doktora tezleri titizlikle incelenmiştir.

İş görenlere uygulanan anketler değerlendirilirken SPSS istatistik programı kullanılmış ve akademik anlamda yeterliliği bulunan kişilerin görüşleri alınmıştır.

Literatürden faydalanılırken, çalışmayı yapan kişilerin sektörel bazda deneyimleri de göz ardı edilmemiş, verilen teorik bilgilerden sonra mutlaka yorumlara yer verilmiştir.

Yerli kaynaklarda özellikle TMSF tarafından el konulan şirketlerin çalışanları ile ilgili çok fazla çalışma bulunmaması, özellikle anket formları hazırlanırken bu gibi şirketlerde çalışan iş görenlerin fikirlerini alınmasını zorunlu hale getirmiş ve bu fikirler iş tatmini ve örgütsel bağlılık anlamında güncel makalelerle ve akademik çalışmalarla desteklenmiştir.

İş tatminin, hem akademik anlamda hem de sektörel anlamda öneminin her geçen gün arttığı düşünüldüğünde, TMSF tarafından el konulan şirket çalışanlarının, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algıları ile ilgili kısıtlı çalışmalar yapılmış olması, bu çalışmanın literatürde söz konusu kaynak eksikliğini gidermeye yönelik bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

BÖLÜM 1: İŞ TATMİNİ VE KURAMSAL YAPISI

1.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini üzerine yapılan araştırmalar incelendiği zaman kavramı tanımlayanların büyük ölçüde ortak bir yaklaşıma sahip olduğu söylenebilir. İş tatmini ‘iş görenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur’ diye tanımlamak mümkündür (Erdoğan, 1996).

İnsanlar iş hayatına başladıklarından itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü iş yerinde çalışarak geçirmektedirler. Dolayısıyla iş, çalışan kişilerin hem ekonomik durumunu hem de psikolojik durumunu etkilemektedir. Kişiler iş beklentilerini karşıladığı ölçüde daha mutlu olabilmektedirler (Şen, 2008).

Diğer bir tanıma göre iş tatmini iş görenin işine karşı hissettiği memnuniyet veya memnuniyetsizliğin derecesidir. İş tatmini, ‘iş görenin sağladığı bu haz duygusun derecesi ne oranda yüksek ise işinden sağladığı doyumda o oranda yükselir (Gözen, 2007).

Eğer kişinin işine karşı gösterdiği genel tutum olumlu ise iş tatmini var demektir. Kişinin işinde geçirdiği deneyimler sonucu oluşan tutum olumsuz iş tatmini yoktur kişi yaptığı işten memnun değildir (Gözen, 2007).

İş tatmini kavramı ile ilgili çalışmalar olmasına karşılık, bu çalışmalar öncülüğünü 1935 yılında Hoppock’un her zaman ve her yerde kabul edilebilen bir iş tatmini tanımı yapması ile başlamıştır (Ejiegü, 1980; akt. Keleş, 2006). Buna göre iş tatmini, çalışan kişinin işine karşı bireysel olarak verdiği duygusal bir tepkidir (Keleş, 2006).

Literatürde iş tatmini ile ilgili çok sayıda tanım bulunmaktadır.

İş tatmini ‘kişinin iş tecrübesi sonucu oluşan zevkli veya olumlu hisler’ şeklinde tanımlanabilir (Luthans, 1992).

Diğer bir tanım iş tatmini; bireylerin işlerinden aldıkları tatmin geniş ölçüde iş ve onunla ilgili her şeyin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama derecesidir (Smither, 1997).

İş tatmini işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların tümüdür. Elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir (Erdoğan, 1996).

Lawler tarafından geliştirilen teoriye göre ise; iş tatmini güdüsel çerçeve içinde görülmelidir. Bu görüşe göre, iş tatmini, kişinin ne hak ettiği ile ne aldığı düşüncesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yani bir çalışan hak ettiğine inandığı konuları elde edemez ise, iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır (Edward, 1991: akt. Şen, 2008).

İş tatmini çok dinamik bir tutumdur. Yükselmesi veya düşmesi farklı değişkenlere bağlı olarak çok hızlı olabilmektedir (Şenses, 1999).

İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005: 28).

Lawler tarafından geliştirilen teoriye göre ise; iş tatmini güdüsel çerçeve içinde görülmelidir. Bu görüşe göre, iş tatmini, kişinin ne hak ettiği ile ne aldığı düşüncesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yani bir çalışan hak ettiğine inandığı konuları elde edemez ise, iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır. İşgörenler bir örgüte katılmakla yazılı olmayan psikolojik bir anlaşmaya girerler, ancak bunu bilinçli olarak algılamayabilirler. Bu anlaşma ücretler ve çalışma koşullarına ilişkin ekonomik anlaşmaya ektir (Keleş, 2006).

İşletme yönetimi, kişilerin tatmin olabilecekleri yol ve yöntemleri belirlemeli, bu ihtiyaçlara uygun araçlarla destekleyerek çalıştırdığı personeli tatmin etmelidir. Çalışanların tatmininde

bireysel ihtiyaçlar en önemli noktayı oluşturmaktadır. Bununla beraber iş seçimi, işin kendisi, yeri, fiziki şartlar, işin türü, gerektirdiği bilgi düzeyi, amacı, ücreti, çalışanlar arası ilişkiler, güvenlik, vb. etkenler de tatmini etkileyen en önemli değişkenler olarak sayılmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1997: 63).

İşgörenler bir miktar iş ve sadakati kabul ederler, bunun karşılığında da sistemden ekonomik ödüllerden daha fazlasını beklerler. Güvenlik, insanca davranış, insanlarla doyurucu ilişkiler, önemsenme gibi beklentilerinin yerine getirilmesinde destek beklerler. Eğer örgüt yalnızca ekonomik anlaşmayı varsayar ve yazılı olmayan psikolojik anlaşmaya önem vermezse, işgörenler işe olan ilgilerini yitirmeye başlarlar (Keleş, 2006).

İş tatmini, bir bireyin işinin özelliklerinin, kendisi için önemli olan nitelikleri taşıması ve doldurması halinde ortaya çıkan bir doyumdur. İş tatminsizliği ise, bir işin her ne sebeple olursa olsun bireyin işle ilgili bu beklentilerini tam olarak karşılayamaması sonucu görülmektedir (Ceylan ve Ulutürk: 2006; 50).

İş tatminine farklı yaklaşımlar bulunmakla birlikte, tüm bu yaklaşımların bileşim noktası, iş tatmini kavramının çok boyutlu olarak ele alınmasıdır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde, çalışanları işyerlerinde çalışmaya teşvik eden etken onların sahip oldukları ancak karşılanmayan ihtiyaçları olarak açıklanmaktadır. Bu teoriye göre yöneticilerden beklenen, çalışanlarının karşılanmamış olan bu ihtiyaçlarını belirlemek ve belirlenen bu ihtiyaçlarını karşılayacak koşulları oluşturup, çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda yapılacak olan işleri daha istekli olarak yapmalarını sağlamaktır. Kendisine verilen iş nedeniyle karşılanmayan ihtiyacı karşılamış olan çalışan ise yaptığı işten memnun olacaktır. Ancak ihtiyaçlar durgun olmayıp değişkendir ve karşılanan bir ihtiyacın yerini karşılanması gereken bir başka ihtiyaç alacaktır (Ağırbaş ve diğ., 2005: 329).

İş tatminin 3 önemli özelliği vardır (Luthans, 1992):

- İş tatmini, bir iş ortamında oluşan durumlara karşı verilen duygusal yanıttır. Bu nedenle görülmez, sadece hissedilebilir ya da ifade edilebilir.
- İş tatmini genellikle, beklentilerin ne kadar karşılandığı ya da ne kadar aşıldığının belirlenmesi ile ilgilidir.
- İş tatmini iş ile ilgili ilişkili farklı tutumları temsil eder. Kişi işin bir boyutuna karşı olumlu tutum sergilerken diğer boyutuna karşı olumsuz bir tutum sergileyebilir. Bu yüzden iş tatmininin farklı boyutları incelenilerek genel iş tatmini bulunmalıdır.

1.2. İş Tatmininin Önemi

Örgütün sahip olduğu tüm maddi değer ve varlıklar, ancak insan kaynakları aracılığı ile örgütsel amaçlara hizmet edebilirler. Bir örgütün elinde ne kadar gelişmiş donanım ve nitelikli personel bulunursa bulunsun, insan kaynakları isteklendirilip harekete geçirilmedikçe örgüte yarar sağlayamaz (Can ve Diğ., 1995: akt. Keleş, 2006).

Yapılan araştırmalar, örgütteki tüm sorunların insanla ve insana dair problemlerle ilişkili olduğunu göstermektedir. Çünkü örgüte canlılık ve dinamizm kazandıran insan faktörüdür. Örgüt ile insana ilişkin sorunları çözmek, örgüt sorunlarını çözmek demektir. Bu da gösteriyor ki, çalışan için iyi olan her şey örgüt içinde iyidir. Bu bakış açısıyla bakıldığında çalışan ve çalışan mutluluğu yöneticiler için yerine getirilmesi gereken olmazsa olmaz bir unsurdur. Bunu sağlayan ise, örgütsel tatmin ve kişisel tatminin dengede olma halidir (Taşdelen, 2000).

İş tatmini, bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünün yada örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı duygu olarak tanımlanabilir.

- İş tatmini değerlerin bir fonksiyonudur. Bir çalışanın bilinçli yada bilinçsiz bir şekilde değer verdiği herhangi bir şeyi elde etme arzusunu gerçekleştirme düzeyi iş tatmini belirler.
- Farklı çalışanların önem ve öncelik verdiği değerler farklılık gösterir. Bu nedenle, farklı konumlardaki çalışanlar belirli bir durumdan farklı tatminler elde edebilirler.
- İş tatmini bireysel algılama biçimi ile bağlantılıdır. Bir çalışanın arzularının, değerlerin ve elde ettiklerinin farkında olmaması, bunları tam ve doğru biçimde algılamaması olasılığı her zaman vardır.
- İş tatmininin işe ve ilişkilere ve karşı duygusal ve kişisel bir tepki olması nedeniyle gözlenmesi, genelleştirilmesi ve ölçülmesi her zaman için kolay değildir
- Çalışanları kişisel özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değerleri, iş yaşamındaki deneyimleri, yetişme tarzları, aile yapısı ve yaşam standardı gibi sosyal özellikleri ve işe ilişkin beklentileri farklılaştıkça iş tatmini sağlayan iş özellikleri de farklılaşmaktadır (Barutçugil, 2004: 389).

İş tatmini iki nedenden dolayı önem taşımaktadır. Birincisi, çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettiklerinin hem kendileri hem de işleri için önem taşımasıdır. İkincisi, yöneticiler için insanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi açısından karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, iş tatmininin

direkt olduğu davranışlar; işten ayrılma, devamsızlık, performans, ruhsal ve fiziksel sağlıktır (Feldman ve Diğ., 1983; akt. Keleş, 2006).

Çalışanın beklentilerini karşılayabilen örgütlerin eleman bulmakta zorlanmadıkları, çalışanın süreklilik gösterdiği, iş tatminini sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin ise eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut çalışanın da devamsızlıklarının artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, iş tatmininin örgüt açısından ne kadar önemli bir etmen olduğunu göstermektedir (Şahin, 2007).

İşletmede görev alan kişiler, örgüte katkıları doğrultusunda eşit muamele gördüklerini hissedersen, tatmin olmaları kolaylaşır. İş tatmini sağlanamayan işletmeler, pek çok sorunla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek, 2001):

- İşgören devrinde yükseklik,
- Yüksek devamsızlık,
- Düşük firma sadakati,
- Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması,
- Grevlerin gündeme gelmesi,
- Hırsızlık oranlarındaki artış,
- Makine ve tesislere zarar verme,
- Daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık.

İşgörenlerin fiziki ve zihni mutluluğu iş tatmini ile karşılıklı ilişki içindedir. Tatmin düzeyi yüksek olan işgörenler zihinsel ve fiziksel sağlığa sahiptirler. İş tatmini, şirketin kalifiye elemanları kendine çekme ve onları bünyesinde tutma becerisinde önemli bir rol oynar. Bu ise; bir organizasyonun devamlılığı ile yakından ilgilidir. Personeline iyi davranmadığı bilinen bir işletme en iyi işgöreninden yararlanmakta zorlanıyor demektir. Bu durum bireyler için olduğu kadar organizasyonun mutluluğu için de önemlidir. Çünkü tatminin olmadığı durumda şikayetler artacak, sendikal faaliyetler gündeme gelecek, devamsızlık ve işgücü devri gibi sorunlar ortaya çıkacaktır. Tüm bunlar ise organizasyonu dağıtıcı ve maliyeti artırıcı etkiye neden olabilecektir (Keleş, 2006).

Yüksek iş tatmini, yöneticilerin yüreklerini ferahlatır; çünkü iş tatmini, kendi istedikleri olumlu koşullarla ilişkilidir. İş tatmini, yöneticiler ve iş görenler açısından önemlidir. Yüksek iş tatmini, örgütün iyi yöneticiliğinin bir belirtisi olsa da kolaylıkla gerçekleştirilmez veya satın alınamaz. Temelde etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar. İş tatmini bir örgütte sağlam bir örgütsel yapı oluşturmasının bir ölçüsüdür. Yöneticiler açısından tatmin olmuş bir işgücü iş yerine yüksek üretkenlik, sağlıklı ve olumlu bir yaşam ve mutluluk getirir. Çağdaş yöneticilerden, iş görenlerin iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması için gereken çabayı göstermeleri beklenmektedir. Her şeyden önce, iş gören tatmini sağlamak için yöneticilerin sahip oldukları önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir. Yöneticiler, iş görenleri sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönü olduğunu, ekonomik beklentilerin dışında farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar. İş görenlerin iş tatminlerinin sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal görevidir (Gözen, 2007).

İş tatmininin bireye sağladığı yararları ise şu şekilde sıralayabiliriz (Budak, 2006);

- Daha az iş değiştirme,
- İş kazası yaşama riskinin düşük olması,
- Huzurlu aile yaşantısını sürdürebilme,
- İş hastalıklarına yakalanma riskinin düşük olması,
- Sosyal gereksinimlerini karşılama,
- Örgüt bağlılığının artması,
- Stressiz bir yaşam elde etme.

İş tatmininin önemi günümüzde insancıl yaklaşımın iş hayatına girmesiyle daha da artmıştır. Tatmin unsurlarının; kişinin iş çevresindeki; ödemeler, promosyon imkanları, denetim biçimi ve teknikleri, işin kendisi ve iş arkadaşları gibi özel durumlara karşı hissettikleri gerçeğinden yola çıkarak yöneticilerin iş tatmini ile ilgilenmelerinin nedenlerini şu şekilde açıklayabiliriz. Birincisi, iş tatmini ile verimlilik arasında bir bağın olabilirliliği, ikincisi, iş tatmini ile devamsızlık ve işgören devir oranı arasında olumsuz bir ilişki bulunması olasılığı ve son olarak da, yöneticilerin işgörenlere güdüleyici ve içsel olarak ödüllendirici işler sağlama

konusunda insani sorumlulukları olduğu söylenebilir (Robbins, 1996: akt. Keleş, 2006).

Organizasyonların başarı göstergelerini oluşturan, müşteri memnuniyeti, örgüt karlılığı ve verimlilik gibi kavramlar arasında iş tatmininin de sayılması, iş tatmininin örgütler için ne derece önemli olduğunu açıklamaktadır (Fitzgerald, 1994: akt. Keleş, 2006).

Diğer yandan, iş görenin işinden sağladığı tatmin, yaşamını da etkiler. İnsanın, kendine göre önemli bulduğu bir alandaki duygularını başka alanlara da yansıtarak, genellediği görülmektedir. İşgöreninde aile yaşamındaki duygularını örgütteki işine, işindeki duygularını aile yaşamına yansıtarak genellemesi doğal görülebilmektedir. İşini haz duyarak yapan bir iş görenin bu güzel yaşamının, ömrünün uzamasına yol açacağı söylenebilir. Bunun yanında, iş görenin hem beden, hem ruh sağlığı yönünden iş tatminin, olumlu etki yapması da mümkündür (Başaran, 1991: akt. Gözen, 2007).

1.3. İş Tatmin Kuramları

İş doyumunu ile ilişkili olarak yapılmış çalışmalar bu konuya temelde iki farklı açıdan yaklaşmaktadırlar. Davranışı ‘neyi’ motive ettiği üzerinde duran teorilere içerik teorileri; ‘nasıl’ motive edildiği üzerinde duran teorilere süreç teorileri adı verilmektedir (Gözen, 2007: 10).

1.3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları; kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya çalışır (Koçel, 2003). Kapsam teorileri; Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herberg’in Çift Faktör Kuramı, Mc Clelland’ın Başarı-Güç Kuramı, Alderfer’in ERG Kuramıdır.

1.3.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow insanların neden bir takım kişisel fedakârlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendiklerini ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerinin araştırmıştır. Bu araştırmalar sonucunda insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birere varlık olarak bir takım

ihtiyaçlara sahip bulduklarını ve davranışlarında da bu ihtiyaçlarını tatmin etme isteğinin yer aldığını saptamıştır (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009: 350).

Maslow'un varsayımsal ihtiyaçlar hiyerarşisi motivasyonu dinamik bir yapı olarak göstermektedir. Bu kavram, hem kişisel değişkenleri hem de toplumsal değişmeyi içerir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 138).

Bu yaklaşımın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli gereksinimleri gidermeye yönelik olduğudur. Kişi gereksinimlerini gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla gereksinimler davranışı belirleyen en önemli faktörü gösterilmiştir. Yaklaşımın ikinci varsayımı gereksinimlerin sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli bir sıralama gösteren gereksinimlere sahiptir. Alt kademede bulunan gereksinimler giderilmeden, üst kademede bulunan gereksinimler kişiyi davranışa sevk etmez. Gereksinimlerin kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir gereksinim davranış saiki olma özelliği kaybeder ve daha üst seviyedeki gereksinimler davranışı etkilemeye baslar (Koçel, 2003: 638).

Maslow'un ileri sürdüğü bu ihtiyaçlar şekilde sırasıyla gösterilmiştir.

Şekil 1: Maslow 'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Koçel, 2003.

İhtiyaçlar hiyerarşisi, kendini gerçekleştirme, saygınlık, sosyal, güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlar Şeklinde dir. Maslow 'a göre hiyerarşide aşağıdan yukarıya doğru çıkarken, bir kademe deki ihtiyaçlar belli bir oranda giderilmeden, bir sonraki kademe motivasyon yönünden önem kazanmaz; yani fizyolojik ihtiyaçlar belli bir oranda karşılanırsa, güvenlik ihtiyaçları motivasyon kaynağı olarak görülebilir.

Maslow'un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini, genel bir kalıp olarak görmek daha uygundur. Yani herkesin aynı şekilde ve aynı şiddette bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğinin söylemek mümkün değildir. Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevk edilecektir. Nitekim Maslow'da, ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, kendinin gösterme ihtiyaçlarının %40'ını ve kendini tamamlama ihtiyacının ise ancak %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür. Öte yandan bu ihtiyaçların kesin sınırlarla birbirinden ayrılmadığını da belirtmek gerekir (Koçel, 2003: 640).

Bu yaklaşıma göre, kişiler halihazırda sahip oldukları şeylerden çok, sahip olmak istedikleri şeyler tarafından davranışa sevk edileceklerdir. Kişi halihazırda sahip olduğu şeyi muhafaza etmek davranışını gösterebilir. Fakat sahip olmak istediği şeyi elde etmek konusunda daha daha şevkle ve istekli olarak davranır. İşte yönetici açısından önemli olan, kişinin sahip olmak istediği şeyleri anlamaktır. Bu şeyleri sağlama olanaklarını yaratan bir yönetici, kişiyi belirli bir davranış göstermeye yöneltmiş olacaktır (Koçel, 2003: 641).

1.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

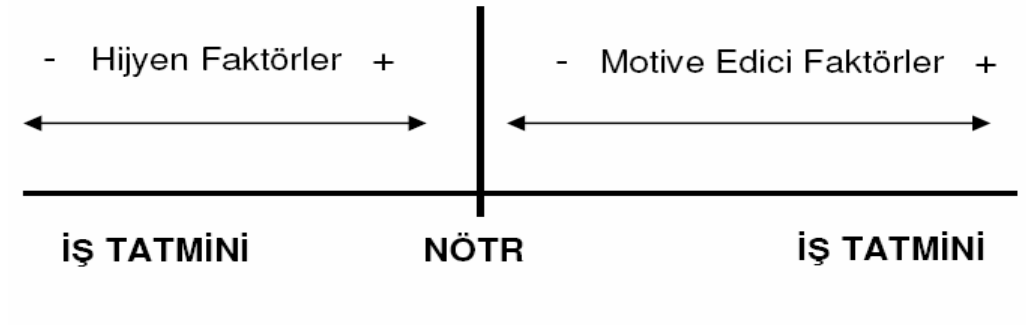
Bu teori Herzberg'in 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarından doğmuştur. Bu çalışmada kişilere, işlerinde kendilerini ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettikleri sorulmuştur. Araştırma verileri incelendiğinde araştırma konusu olanların, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini anlatırken işi ile direkt ilgili olan, işin kendisi, başarıma sorumluluk, v.b. kavramları kullanmış oldukları görülmüştür. Aynı şekilde kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerini anlatırken de iş ile ilgili

olmakla beraber işin dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, nezaret v.b. kavramları kullanılmıştır (Gözen, 2007).

Bunun üzerine Herzberg bu kavram ve terimleri iki grupta toplamıştır. Birinci grup 'motive edici faktörler' adı verilen gruptur. Bu işin kendisini, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarı ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır.

İkinci grup faktörler ise 'hijyen faktörleri' adı altında toplanmıştır. Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörler hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır. Ancak motivasyon, motive edici faktörlerin varlığı ile mümkündür (Koçel, 2003: 642).Şekil 1.2'de gösterilmektedir.

Şekil 2: Herzberg' in Çift Faktör Kuramı



Kaynak: Gözen, 2007

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları, motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir (Koçel, 2003: 642).

1.3.1.3. Mc Clelland'ın Başarı-Güç Kuramı

McClelland'ın bu yaklaşımın temelinde üç ihtiyaç vardır; başarıma ihtiyacı, güç ihtiyacı ve bağlılık kurma ihtiyacı. Başarma ihtiyacı bireyin başarıya verdiği önem ve değer boyutudur. Güç ihtiyacı başkalarını etkileme, prestij oluşturma ve bunu koruma ihtiyacıdır (Tosı, 2003: akt. Gözen, 2007). İlişki kurma ihtiyacı başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkileri geliştirmeyi ifade eder.

- **Başarma İhtiyacı;** Başarma gereksinimi kişinin kendisine ulaşılması güç olan amaçlar belirleyerek bunlara ulaşmaya çalışması ile ilgilidir. Bazı insanlar için elde ettikleri başarı, bu başarının sonucunda elde edecekleri ödülünden daha önemlidir. Bilinmeyi keşfetme, daha önce kimse tarafından elde edilmeyen bir skoru elde etme, herhangi bir işi daha önce yapılmadığı kadar iyi yapma başarıma ihtiyacına yöneliktir (Fındıkçı, 2003; 278). Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan kişi, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir (Gibson ve diğ., 1979: akt. Koçel, 2003;643).
- **Güç kazanma ihtiyacı;** İnsanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini arttıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler.
- **İlişki kurma ihtiyacı;** Bu ihtiyaç türünde, kişiler arası ilişki kurma ve geliştirmeye önem verilir. İyi bir takım çalışması ve kendi kendini yöneten takımlar oluşturabilmek için ilişki kurma gereksinimi yüksek işgörenler gerektirmektedir.

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla, örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği olarak işe koyacaktır (Koçel, 2003: 643).

1.3.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı

ERG, teorisi, organizasyonun ortaya koydukları içindeki insan ihtiyaçlarını tesis etmeye çalışır. Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini üç kategoride toplar; var olma, ilişkide bulunma ve gelişme. Alderfer, birden çok ihtiyacın kişiyi aynı anda motive edebileceğini ileri sürmüştür (Paksoy, 2002: akt. Bozkurt ve Bozkurt, 2008; 42).

Clayton Alferder yaptığı araştırmalarla Maslow'un teorisinin gerçek hayata uygun olmadığı sonucuna ulaşmış ve ERG Teorisini geliştirmiştir.

- Varolma İhtiyaçları: Fiziksel refaha yönelik ihtiyaçlar,
- İlişki İhtiyaçları: Kişilerarası ilişkiler geliştirmeye yönelik ihtiyaçlar,
- Gelişme İhtiyaçları: Kişisel gelişme ve ilerlemeye yönelik ihtiyaçlar

ERG teorisi, üç yönüyle Maslow'un teorisinden ayrılmaktadır. İlk olarak, ihtiyaçlar ERG teorisinde üç sınıfa ayrılırlar. İkinci olarak, bu kuramda gereksinimler hiyerarşik değil, somutluk durumuna göre sıraya konulmuştur. Böylece Alderfer, Maslow'un en büyük problemlerinden bir tanesini bertaraf etmiştir. Dolayısıyla, bir üst sıradaki gereksinimi karşılamak güç olduğunda, bir alt düzeydeki gereksinim kümesi daha çok istenecektir. Çünkü kurama göre, daha az somut amaçları elde edemeyenler, daha somut amaçlara yönelirler. Gerçek istek böylece doyurulmuş olmaz ama daha somut olanı, onun yerine geçemez (Dereli, 1981: akt. Gözen, 2007). Son olarak da, ERG teorisine göre birden fazla ihtiyaç grubu aynı anda kişiyi etkisi altına alabilir. Örneğin, kişi hem ilişki hem de gelişme ihtiyaçlarının eksikliğini aynı anda hissedebilir (Moorhead and Griffin, 1989: akt. Güney, 2001; 22).

1.3.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları motivasyonla ilgili "niçin ve hangi yoldan" sorularına cevap bulmaya çalışır ve iş yerinde bir davranışın diğer bir davranışa tercih edilmesinin nedenlerini araştırır (Gözen, 2007).

Bu teoriler bireylerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri sorularıyla ilgilenir. Burada cevaplandırılmaya çalışılan soru belirli bir davranışı gösteren

bireyin bu davranışı tekrarlamasının veya tekrarlamamasının nasıl sağlanacağıdır. Süreç teorilerine göre bireyleri davranışa yönelten ihtiyaçlar faktörü yanında, bunlara ek olarak pek çok içsel-dışsal faktörde bireyin davranışları ve güdülenmesi üzerinde rol oynamaktadır (Kazanç, 1998: 34).

Süreç kuramları adı altında toplanan motivasyon kuramlarının ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması nasıl sağlanabilir, sorusu süreç kuramlarının cevaplamaya çalıştığı temel sorundur. Süreç kuramlarına göre gereksinimler bireyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Süreç kuramlarına göre gereksinimler bireye davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir (Koçel, 2003: 644). Süreç kuramları şunlardır: Skinner'in Davranışı Koşullandırma Kuramı, Vroom'un Bekleyiş Teorisi, Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı, Edwin Lock'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarma Kuramıdır.

1.3.2.1. Skinner'in Davranışı Koşullandırma Kuramı

Şartlandırma kavramını iki şekilde; 'Klasik Şartlandırma' ve 'Sonuçsal Şartlandırma' incelenebilir. Klasik şartlandırma Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle gerçekleştirilen bir şartlandırma türüdür. Motivasyon kuramı içerisinde ele alınan şartlandırma ise; sonuçsal şartlandırma kuramıdır. B.R. Skinner tarafından geliştirilen sonuçsal şartlandırmanın ana fikri, davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırılmasıdır (Yenihan, 2010).

Davranış bilimci B.F.Skinner, insan davranışının nedenlerini ihtiyaç gibi içsel faktörler yerine, doğrudan doğruya dışsal faktörlere bağlanmış ve hayvanlar üzerinde gerçekleştirdiği deneyler sonucunda Edimsel Koşullandırma Teorisini geliştirmiştir. Ödüllendirilen davranış tekrarlanır kuralına dayanan bu teoride, istenen davranışın ortaya çıkma olasılığını artıran her türlü uyarıcıya pekiştireç adı verilir. Kendiliğinden ortaya çıkmayan bir davranışı, pekiştireçler yardımıyla gerçekleştirmek Skinner'in teorisinin temelini oluşturur (Yılmaz, 2006: 169).

Sonuçsal şartlandırmanın ana fikri şudur: kişi şu veya bu nedenle bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşıacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine

göre kişi, ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Örneğin işe geç gelen bir personelin, geç gelme davranışını tekrarlamaması, büyük ölçüde karşılaşacağı sonuç tarafından etkilenecektir (Koçel, 2003: 6489).

Sonuçsal şartlandırma yaklaşımına dayanarak yönetim tarafından bir davranış değiştirme stratejisi olarak uygulanacak cezalandırma yönteminin işğörenler üzerinde olumsuz davranışlara, moral bozukluklarına ve iş tatminsizliğine yol açabileceğini söyleyebiliriz. Buna karşılık olumlu bir davranış değiştirme stratejisi olarak işğörenlerin imkanlar ölçüsünde ve devamlı bir şekilde ödüllendirilmesi onları olumlu davranışlara yöneltebilecek ve işlerinden tatmin duymalarını sağlayabilecektir (Kazanç, 1998: 37).

Bu yaklaşım A.B.D.'de geniş bir işletme grubu tarafından devamsızlık, işe geç gelme gibi davranışların değiştirilmesinde kullanılmaktadır. Bu tür davranışları cezalandırmak yerine, pek çok işletme düzenli bir devam gösteren veya geç gelme oranı çok düşük olan personelini çeşitli şekillerde ödüllendirmektedir. Bazıları bu personele ek yıllık tatil günü verirken, bazıları belirli bir para vermekle veya çeşitli şekillerde ödüllendirmektedir (Koçel, 2003: 6489).

1.3.2.2. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Davranış sebepleri konusunda dört düşünce bu kuramın temelini genişletmiştir (Ateş, 2005: 86):

- Bireydeki güçlerin bileşimi ve evre, davranışı belirler,
- Toplumda insanlar kendi gereksinimleri hususunda karar verirler,
- Ne kadar üretilebileceği, nasıl sıkı çalışılacağı ve işin kalitesi konusu genel anlamda iş performansıyla ilgili olan kararlardır,
- Farklı insanların farklı gereksinimleri vardır.

Vroom'un Beklenti Teorisi'ne göre motivasyon üç unsurdan oluşan bir fonksiyondur. Bunlar; beklenti, değer ve araçsallıktır (Ambrose, 1990: akt. Gözen, 2007). Bir insanın faaliyette bulunma gücü, bütün sonuç veya amaçların değerleriyle bu sonuç veya amaçların gerçekleşebilme ihtimallerinin çarpımlarının toplamına eşittir.

G=Güç

B=Beklenti(ihtimal)

V=Valance(deger)

Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır. Bunlar:

Valence: Valence bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulanma derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanacaktır. Bazıları böyle bir ödülü son derece arzu ederken, bazıları da bu ödüle hiç değer vermeyecektir. Hatta başkaları için, böyle bir ödül, uğruna gayret sarf etmeye değmeyecek bir değeri de ifade edebilir. Dolayısıyla bu üçüncü grup için valence negatif olacaktır. Valence -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür (Gözen, 2007).. Bu kavram hem birinci kademeli hem de ikinci kademeli sonuçlar için söz konusudur. Vroom'un modelinde, her bir ilk kademeli sonucun bir fert için ifade ettiği ihtiyacın şiddeti, ikinci kademeli sonuçların tümünün toplamı ile bu ilk kademeli sonucun ikinci kademeli sonuçlar için araç olabilirliği hakkındaki algılarının devamlı olarak artan bir fonksiyonudur (Tümgan, 2007: 289).

Bekleyiş: Kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyiş 0 ile +1 arasında değişen bir değer ifade edilebilir (Gözen, 2007).

Araçsallık: İşgörenin performansına belli bir ödüle ya da doyurucu bir valance'e ulaşabileceğine inanmasıdır. Bireyin belirli bir davranışta bulunarak ulaşacağı sonuçlar iki düzeyde ele alınmaktadır. Bireyin birinci kademeli sonuca ulaştırma olasılığı hakkındaki algısal bekleyiştir. Araçsallık birinci düzeydeki sonuçların, ikinci düzeydeki sonuçlara ulaştıracağı konusunda bireyin sahip olduğu subjektif değerlerdir. Esasında birinci düzeydeki sonuçlar, ikinci düzey sonuç olarak adlandırılacak amaçları gerçekleştirmede bir araçtır (Genç, 1997: akt. Ateş, 2005; 87-88).

Bekleyiş teorilerine yöneltilen en önemli eleştiri bu teorilerin çok kompleks oldukları dolayısıyla test edilmelerinin güçlükler arzettiği hususudur. Diğer bir eleştiri de, bu teorilerin iddia ettiği gibi, kişilerin belirli bir davranış göstermeden önce ayrıntılı mantıki aritmetik hesaplara giriştikleri konusundaki şüphedir (Koçel, 2003: 653).

1.3.2.3. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Bu motivasyon modeli Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu modele ilaveler yapmaktadır. Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynıdır. Yani kişinin motive olma derecesi valence ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans göstermeyecektir (Gözen, 2007).

Gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu kuramda yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için iş görenlerin bekleyişleri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Kuram bir örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceği yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat bekleyişlerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş iş görenlerin olabileceğini de vurgulamaktadır (Eren, 2000).

Bu modeli motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yönetici, Vroom modeli ile ilgili olarak söylenenlere ek olarak şu hususlara dikkat etmelidir:

- Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulacaktır.
- Rol çatışması mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
- Personelin fiilen aldığı, ödül tutarından çok aynı düzeyde performans gösteren meslektaşların aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerinde farklı önem verdikleri bilinmelidir.

- Nihayet sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusunda anlayış izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişimler yapılmalıdır.

Bekleyiş teorilerine yöneltilen en önemli eleştiri bu teorilerin çok kompleks oldukları dolayısıyla test edilmelerinin güçlükler arz ettiği hususudur. Diğer bir eleştiri de bu teorilerin iddia ettiği gibi, kişilerin belirli bir davranış göstermeden önce ayrıntılı mantıki aritmetik hesaplamalara giriştikleri konusundaki şüphedir (Koçel, 2003: 653).

1.3.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Süreç kuramlarından biri olan Eşitlik kuramı, iş yerinde çalışanların iş ilişkilerinde eşit işleme tabi tutulma arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği fikrine dayanmaktadır. Bu nedenle eşitlik kavramının bireysel arzularla ilgili olduğunu söyleyebiliriz (Özdemir, 2009: 24).

Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramı, öncelikle bir motivasyon kuramıdır, ancak iş tatmini ve tatminsizliği ile ilgili önemli noktalara dikkat çekmektedir. Bu kurama göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Adams'a göre, iş tatmini kişinin algıladığı girdi-çıkı dengesine göre belirlenmektedir ve birey kendisinin sayf ettiği gayret ve karşısında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettiği sonuç ile karşılaşmaktadır (Tümgan, 2007: 25).

Eşitlik teorisinin dört temel kavramı vardır. Bu kavramlar şunlardır (Aşan, 2001: 234):

- **Kişi:** Eşitliği yada eşitsizliği algılayan kişi,
- **Diğer Kişi:** Ödül ve katkı anlamında karşılaştırma yapılan kişi
- **Ödüller:** Kişinin çalışması karşılığı elde ettiği, ücret, yan ödemeler, statü, tanınma, iyi çalışma koşulları gibi ödüller.
- **Katkılar:** Kişinin işine taşıdığı eğitim, zeka, deneyim, yetenek emek gibi özellikler.

Adams'a göre birey kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuçlar ile karşılaştırılır. Karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan kişi bu eşitsizliği giderici bir şekilde davranacaktır. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır. Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışları şöyle gruplamak mümkündür (Koçel, 2003: 654):

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (ücretin arttırılması veya azaltılması, daha az etkin çalışma),
- Sonucunun değiştirilmesi (daha yüksek ücret veya ödül talebi),
- Gayret ve sonuç tanımlarının mantıki tanımlarının değiştirilmesi- böylece eşitsizliğin azaltılması,
- İşi terk etme (istifa, işyeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık),
- Başkalarını, sarf ettikleri gayreti azaltmaya zorlama,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme

Eşitlik teorisinin, iş tatmini açısından en önemli yönü, organizasyonun sağladığı ödüller ve ödül sistemlerine olan etkisidir. Çünkü resmi organizasyonel ödüller (ücret, terfi vb.) resmi olmayanlara göre (işsel tatmin, başarı duygusu vb.) daha kolay gözlenir (Şimşek, 1995: 106).

Çeşitli uygulamalı araştırma sonuçları genel olarak eşitlik teorisinin öne sürdüğü hususları doğrulamaktadır. Ancak teorinin tam olarak kabulü için, metodolojik açıdan daha sağlıklı araştırmalara gerek olduğu belirtilmektedir (Koçel, 2003: 655).

1.3.2.5. Edwin Lock'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarma Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini belirleyecektir. Bu teoriye göre bireyin performans düzeyi yapmak, başarmak isteğine göre değişir ve bir bakıma kişiler neyi yapmak istiyorlarsa onu yaparlar. Erişilmesi zor ve yüksek amaçlar belirleyen bir

kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha fazla motivasyon gösterecek (Gözen, 2007).

Bu kuram her bireyin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik biçimde olduğu varsayımına dayanır. Gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmediği gibi, amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmaz. Hatta çoğu kez bilinçsiz ve fazla düşünme ve yargılamada bulunmadan amaç seçer ve harekete geçer. Bu teoriye göre motivasyonu sağlayan amaçlar şu özelliklere sahip olmalıdır (Gözen, 2007):

- Amaçlar açık olmalı, en iyisini yapmak gibi genel ifadeler içermemelidir.
- Motivasyonun sağlanabilmesi için amaçların onun gerçekleştirecekleri tarafından kabullenmelidir.
- Amaçlar zor fakat amaca ulaşılması istenilen kişilerin bilgisi ve becerisi kapsamında olmalıdır.
- Sonuçlarla ilgili geri bildirim sağlanmalıdır

1.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini, araştırmacılar tarafından iki şekilde ayırt edilerek değerlendirilir. Birincisinde; Çalışanın ise genel ve bütünsel bir tutumundan söz edilerek tek boyutlu bir değişken kullanılmaktadır. İkincisinde ise, Çalışanın işini değerlendirmesi aşamasında etkili olan iş tatminini belirleyen farklı boyutların incelendiği birden çok değişkenli iş tatminidir. Tek boyutlu iş tatmini ölçümü, çok boyutlu iş tatmini incelemesine göre daha az güvenilir olarak değerlendirilir. Bununla birlikte, tek boyutlu iş tatmininin uygulama kolaylığı, çok farklı gruplara birden uygulanabilmesi ve kıyaslama kolaylığı sağlaması açısından avantajları olduğu belirtilir. Tek boyutlu iş tatmini ölçeği, Hackman ve Oldham'ın 1975 yılında geliştirilmiş modelidir (Job Diagnostic Survey). Çok boyutlu iş tatmini ölçeği ise Lofquist ve Davvis tarafından 1967 yılında tasarlanmış Minnesota İş Tatmini Endeksidir (Ceylan, 2002). Çok boyutlu iş tatmini kavramının boyutları ele alındığında ise örgütsel ve bireysel olmak üzere iki faktör görülmektedir:

1.4.1. Bireysel Faktörler

İş tatmini, kişinin bir duygusal durumu olduğuna göre, her kişiye özgü olan yaş, cinsiyet, eğitim ve tecrübe(ekonomik ve sosyal statü, yetişme tarzı, aile yapısı, genel kültür vb.) gibi ferdi niteliklere bağlı olarak; algıların, yargıların ve dolayısıyla iş tatmini/tatminsizliğin olmasında etkili farklılıklar olduğunda dikkate alınmaları gerekir (Günbatan, 2006: 56). Bu unsurlar şöyle sıralanabilir:

Cinsiyet: Yapılan araştırmalar cinsiyetin iş tatmininde etkisi olduğunu göstermesine karşılık hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsızlık vardır (Ulusoy, 1993: 20).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde cinsiyet faktörünün iş tatminine etkisine ilişkin net bir sonuç ortaya çıkmamaktadır. Bazı çalışmalar kadınlar daha az iş tatminine sahip derken bazı çalışmalarda bunun tam tersi erkeklerin iş tatmininin daha az olduğu belirtiliyor. Hatta bazı çalışmalarda erkek-kadın tatmin düzeyleri eşit çıkmaktadır. Bu farklılıkların nedeni birçok araştırmacıya göre meslek ile alakalıdır (Demir, 2007: 21).

İşleri ve meslek düzeyleri sabit alındığında erkelerin mi yoksa kadınların mı daha tatmin olduğuna dair araştırmalarda henüz net bir sonuç elde edilmiş değildir (Korman, 1977: akt. Şen; 2008).

Yaş: Yapılan araştırmalar, yaş ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. İşlerinden daha çok beklentileri olan genç çalışanların iş tatminsizliği yaşamaları olasılığı daha yüksek olurken, yaş ilerledikçe işten duyulan tatmin artmaktadır. Yaşın ilerlemesiyle terfi olanaklarının artması, alınan ödüllerin çeşitlenmesi de iş tatmini yaratılmasında önemli rol oynamaktadır (Keleş, 2006).

Başka bir şekilde açıklamak gerekirse: Kişiler, okul yaşantıları boyunca düzenli olarak geri dönüşler ve ödüller alırlar. Formel eğitim yaşantıları sona erdiğinde kişiler okulda aldıkları düzenli ödüllerin yüksek beklentileri ile işe girerler. Bu ödüller beklenenden daha az bir şekilde verildiğinde kişi hayal kırıklığına uğrayacak ve işinden daha az tatmin alacaktır. Zamanla çalışanlar ödüllerin yokluğu normal olarak kabul edecek, beklentilerini düşürecek ve daha fazla tatmin olacaktır (Gözen, 2007).

Kişilik: Kişiliğin iş tatmini üzerinde etkileri incelendiğinde, esnek, kararlı, düşük sosyo-ekonomik düzeyin engellerini yenen, kendine güvenen, onaylanmaya ve övülmeye daha az gereksinim duyan, eleştirilere daha az kırılan kişiliğe sahip çalışanların iş tatmininin daha yüksek olduğu söylenebilir (Erol,1998: 40).

İş görenin sosyal yapısının da iş tatmini üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Aile bağı zayıf olan, bireysel standardının altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlığı oluşturmayan kişilerin iş tatmininin düşük olduğu yönünde bulgular mevcuttur (Gözen, 2007).

İş görenin sahip olduğu kişiliğe bağlı olarak bir dizi değer yargıları, inançları vardır. Bazı iş görenler işlerinde bağımsız olmak ve yöneticilerinin kendilerine çok karışmasını istemezlerken; bazıları çalışma ortamını kendileri düzenlemeyi arzu etmekte, bazı iş görenler de zor işleri tercih etmekte ve başkalarının yapmakta zorladığı işi başarmaktan haz duymaktadırlar (Budak, 1999: 50).

Eğitim: Araştırmaların uyumlu çıkan sonuçlarına göre iş düzeyi sabit tutulduğunda eğitim seviyesi ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki vardır (Şen, 2008).

Eğitim seviyesi arttıkça beklentiler artmakta ve dolayısıyla beklentilerin karşılanması ile oluşan iş tatmini de azalmaktadır. İş tatmini ve eğitim seviyesi arasındaki ilişki bir belirsizlik taşımaktadır. Bazı durumlarda eğitimi yüksek çalışanların özellikle ücret beklentilerinin yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliğine düştükleri görülmektedir. Bazı durumlarda da eğitimi yüksek çalışanların örgütsel ödüllere daha çok ulaşmaları ve daha yüksek ücret almaları söz konusu olduğundan yüksek bir iş tatmini yaşamaktadırlar (Erol, 1998: 40).

Zeka: Tek başına zeka düzeyi ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmakla beraber, zeka düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmaması açısından, zekanın iş tatmininin sağlanmasında önemli bir faktör olduğu gözlenmiştir (Gözen, 2007).

Araştırmalarda zeka düzeyinin işe karşı olan tutumları etkilediği gibi, aynı şekilde bunlardan etkilediği de kabul edilmiştir. İş tatmini, zeka düzeyindeki farklılıkla birlikte iş düzeyinden de etkilendiği etkilenebilir. Daha fazla beceri gerektiren işlerde, tatmin olan iş gören sayısı fazla olurken rutin işlerde bu sayı daha azdır. Zira düşük ve yüksek zeka düzeyindeki iş görenlerin iş tatmini durumlarına bakıldığında,

zeka düzeyi iyi olan grupta daha fazla tatmin olan iş görenin yer aldığı görülmektedir (Gözen, 2007).

Statü: Statü bir bireyin bir işletme, toplum ya da bir grupta diğerlerine kıyasla yapılan sıralamada sahip olduğu yerdir. Birey sahip olduğu bu statüye uygun giysiler, araba, yüzme havuzu edinir veya oturduğu semti vb. seçer.

Statü, fertlerin ve sosyal grupların toplum içindeki mevkileri ve yerleridir. Bu mevki zamanla toplumun tabakalaşma piramidinde aşağı veya yukarı doğru hareketlilik gösterebilir.

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının attığı değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir değere sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir çalışan olarak kabul edilme hemen hemen her kişi için değerli bir tatmin duygusu yaratır (Gözen, 2007).

Kıdem: Yapılan araştırmalar, kıdem ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Wright, Hamilton ve Gilmer'in yaptıkları araştırmalarda; bireylerin işe başlamalarından hemen sonra iş tatmin seviyelerinin yüksek olduğunu, sonra bu seviyede düşme görüldüğünü ortaya koymuşlardır. Bireylerin kıdemleri ile iş tatmini arasında görülen doğru orantı, kıdem artmasıyla daha iyi mevkilere gelme imkanının iş doyumuna olumlu etkili olarak değerlendirilebilir (Keleş, 2006).

Yönetmelik, teknik, profesyonel olarak yüksek düzey çalışanların ve serbest çalışan kişilerin mavi yakalı çalışanlara göre daha yüksek iş tatminine sahip oldukları belirtilmektedir (Şen, 2008).

Ülkemizde yapılan bir araştırmada, işgören yaşlandıkça ya da kıdemi arttıkça, işinden edindiği deneyimden örgütünü yararlandırma isteğinin azaldığı saptanmıştır. Aynı bulgu A.B.D.'de yapılan bazı araştırmalarda elde edilmiştir (Başaran, 1992: 180).

1.4.2. Örgütsel Faktörler

İş tatmini kapsamlı bir tutum olarak görülebildiği gibi; bireyin işinin değişik kısımları içinde uygulanabilir. Böyle bir bakış açısıyla, iş tatmini, önemli olarak görülen çeşitli iş faktörlerine yönelik olarak bireyin sahip olduğu tutumlardan oluşan çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır. Böylece, iş tatmini araştırmaları, önemli olduğuna inanılan işin değişik kısımlarına odaklanırlar. Bu noktanın ardından, işle ilgili hangi değişkenlerin iş tatminini belirlediği sorusu akla gelmektedir (Keleş, 2006). İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler şu şekilde sıralanabilir:

Ücret: İş tatmini konusunda yapılan çalışmalar, tatmin veya tatminsizliğin temel unsurlarından biri olarak ücreti göstermektedir. Şüphesiz iş görenin ise karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi de belirleyecektir. Ancak, bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil iş görenler arasındaki dağılımı ile kendisini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil iş görenler arasındaki dağılımı ile kendisini seviye asıldıktan sonra, iş tatminini ücretin ne kadar olduğu değil, başkaları ile karşılaştırması etkilemektedir. Bireyin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı iş görenlere göre ücretinin düşük olduğuna inanması iş tatminsizliği yaratmaktadır. (Erdoğan, 1996).

İşgörenlerin sadece parasal yönden hoşnut edilmesi, iyi bir ücret ödenmesi, tatminin çok yüksek olduğuna, işgörenden iyi verim alınacağına işaret etmez. Son zamanlara kadar işgöreni çalıştırmak ve işe bağlamak için tek çarenin iyi bir ücret ödemesi olduğuna inanılmıştır. Ancak konu ile ilgili yapılan araştırma ve deneyler, kimi durumlarda ücretlere yapılan zamlara rağmen işgörenin işinden hoşnut olamayabileceğini ortaya koymaktadır (Keleş, 2006).

Sonuç olarak, birey yaptığı işin karşılığını aldığı zaman iş tatmini artmaktadır. Bunun tersi olarak beklediği ücreti alamayan, ağır ve zahmetli bir işte çalışan bireyin ise tatminsizliği artacaktır.

Takım Arkadaşları: Çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler de iş tatmini açısından önem taşımaktadır. Özellikle üstlerin işgöreni nezaret biçimi iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Nezaret ilişkisi iş göreni katışımdan uzak tutuyor ve işgören alınan kararlarda fikir bildiremiyorsa genellikle iş tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır. Grup içi elemanların teknik ve sosyal olarak yeterli ve destekleyici olup olmamaları, iş tatmin düzeyini etkileyebilmektedir. Örgüt içindeki sosyal ve sosyal düzeydeki ilişkilerin iyi yada kötü olması tatmini etkilemektedir (Erdoğan, 1996).

Bireyin, birlikte olduğu grubun yapısı veya doğası da iş tatmininde önemli bir etkidir. Arkadaş canlısı, birbirlerini destekleyen bir iş grubunun, çalışanların tatmini üzerinde orta bir etkisi vardır. Bireyin içinde bulunduğu grup çalışana bir destek, rahatlama, tavsiye ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa bu tür bir ortam iş tatmini olumlu yönde etkiler. Bireyin işini sevmese bile arkadaşları nedeniyle işinden mutluluk duyar. İyi bir iş grubu, yaşamını daha zevk alınır bir hale getirebilir. Eğer çalışanlar böyle bir iş grubundan yoksun iseler bu durumda iş doyumunu olumsuz yönde etkilenebilir (Gözen, 2007).

Bireylerin çalışma arkadaşları ile grup oluşturma isteğinin başlıca sebebi; burada yaşadığı sosyal ilişkilerinden sağladığı tatmindir.

İşin Niteliği: İşgörenler kendilerinin beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatı veren işleri tercih ederlerken aynı zamanda işi nasıl daha iyi yapacaklarına dair geri beslenme sunan işlere, bir nevi bağımsızlık sunan işleri tercih etme eğilimindedirler. Tekrarlanan işlerin sayısı azaldıkça genellikle iş tatmin düzeyi artmaktadır (Gözen, 2007).

Çalışanın işini beğenmesi dolayısıyla tatmin olması aşağıdaki koşullara bağlıdır (Başaran, 1991: 203):

1. Çalışanın yeteneklerini kullanmaya elverişli olması
2. Yenilikleri öğrenmeye gelişmeye olanaklı olması
3. Çalışanı yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi
4. İşin sorun çözmeye dayanması

Üzerinde durulması gereken bir başka husus, işin özellikleriyle kişinin özelliklerinin birbirini tamamlaması ve kişinin gerçekten istediği bir işte çalışmasıdır ki, bu da tatmini artırmaktadır. Eğer iş, işgörenin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneğinin altında özellikler taşıyorsa tatminsizliğe sebep olabilecektir. Aynı şekilde işgörenin bilgi, beceri ve yeteneğinden fazlasını gerektiriyorsa sonuç yine tatminsizlikle sonuçlanabilmektedir. Bu denge sağlandığında işgören işini yapmaktan zevk alarak, işine ve örgütüne karşı olumlu duygular geliştirerek tatmini artacaktır (Keleş, 2006).

İletişim: Bireyler arası iletişim, bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir; ancak bu sürecinin, oluşabilmesi için, mutlaka bireyler arası bir ilişkinin kurulmasına gereksinim duyulmaktadır. Şu halde iletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağıdır. Bu bağın iki insanı birbirine bazen yakınlaştırıcı, bazen de uzaklaştırıcı rol oynadığını belirtmek yanlış olmayacaktır. Eğer, etkin bir grup çalışması arzu ediliyorsa, bu grubu oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmesi gereklidir (Gözen, 2007).

Güvenlik: Güvenlik duygusu işgören için ekonomik garanti olmaktan da ötede daha kapsamlı bir duygudur. Güvenlik duygusu belirli bir iş çevresinde yada iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu içerir. Bu duygu astlara büyük ölçüde üstler tarafından benimsenir. Gerek sürekli bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse kendine duygusu, verimliliğin artısında doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışanların çaba ve emeğini sunan azminin azalacağı doğaldır. Tersine güvenlik duygusu altında çalışanlar enerjik ve gayretli görünür ve etkileri de artmış olur (Gözen, 2007).

Yönetim: İşgörenin geleceği yöneticisi ile olan ilişkisine oldukça bağlıdır. Son yıllarda yapılan araştırmalarda; işgörenlerin yöneticileri ile ilişkilerinin şekli ve yöneticilerinin kendileri hakkında ne düşündükleri, iş tatminine yol açan faktörlerin %43'ünü oluşturduğu gözlenmiştir (Keleş, 2006).

Örgüt yapısının özellikleri de işgören morali ve tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Örgütte çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının tam olarak belirtilmemiş olması, yetki devri, kumanda birliği gibi yönetim ilkelerinin yeterince uygulanamaması yada aksaması ve ihmali gibi durumlarda, o örgütte çalışanların

morali olumsuz etkiler altında kalır ve bozulur. Buna paralel olarak da tatmin hissi oluşmayacaktır (Köksal, 1968: akt. Keleş, 2006).

1.5.İş Tatmin Ölçüm Teknikleri

İş tatmini ile ilgili yapılan araştırma ve açıklamaların oranı artış göstermesine rağmen, insana yönelik hizmet sunan kurumlardaki meslekler arasında nasıl geçerli bir şekilde ölçülebileceği konusuna daha az dikkat çekilmiştir. Bu aslında ciddi teorik ve pratik bir sorundur. Teorik olarak eğer iş tatminini ölçecek geçerli araçlar olmasaydı, iş tatmininin anlamı, ilişkilerini ve sonuçlarını anlamak güçleşirdi yani teorik ilerleme sağlanamazdı. İşten soğuma, iş stresi ve işçi devinimini azaltmak için geçerli, kullanımı kolay, uygun ölçme araçları olmasaydı yöneticiler, süpervizörler handikap içinde olurlardı (Ateş, 2005: 130).

İş gören tatmin araştırmalarının yönetim açısından üstlendiği en önemli rolü stratejik bir niteliğe sahip olmasıdır. Literatürde işgören tatmin araştırmaları organizasyonun stratejik performansına ilişkin ölçüm sisteminin bir parçası olarak ele almaktadır. Bu kapsamda işgören tatmin düzeyi ile dış müşterilerin tatmini, kuruluşun pazar payı, karlılık yatırım getiri oranları vb finansal göstergeler arasındaki etkiledim incelenmektedir (Gözen, 2007).

1.5.1. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi

Porter'in geliştirmiş olduğu bu ölçek Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanmaktadır. Maslow'un teorisi insanın öncelikle birincil ihtiyaçlarının karşılanması (fizyolojik ve güvenlik gereksinimler), daha sonra da ikincil ihtiyaçların (sevme, sevilme, sayma sayılma ve kendini kanıtlama ihtiyaçları) karşılanması gerektiğini ifade etmektedir. Porter buradan hareketle işgörenin algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır (Gözen, 207).

Porter'in geliştirmiş olduğu ölçek, çeşitli iş tatmini boyutlarını kullanarak çalışanın tatmin ya da tatminsizliğini ölçen bir soru formudur. Ölçek Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini temel almaktadır ve Porter buradan hareketle çalışanın algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır. Bununla birlikte ölçek, özellikle yönetici personel için kullanılmaktadır; sorular ise genellikle

yöneticilerin karşılaştığı sorunlarla ilgili olmakta ve spesifik konulara yönelik sorulmaktadır (Tümgan, 2007: 29).

İş Tatmin Anketi: 1985 yılında Spector tarafından geliştirilen İş Tatmin Anketi dokuz grup ve 36 alt değişkenden oluşan bir ölçektir. İş tatmin ölçekleri içerisinde en çok kullanılan ölçektir. Ölçekteki dokuz grubun her birinin dörder alt değişkeni bulunmaktadır. İş tatmini anketinin uygulanmasında altılı ölçek kullanılmaktadır. Anketteki ana gruplar ücret, terfi, yönetim, yan ödemeler, diğer ödüllendirmeler, çalışma şartları, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişimdir (Gözen, 2007).

1.5.2. İş Tanımlama Endeksi

İş Tanımlama İndeksi Smith, Kendall ve Hulin tarafından 1969 yılında gerçekleştirilmiştir. İş Tanımlama İndeksi, işin kendisi, ücret, denetim, yardımcı işgörenler ve terfi fırsatları gibi iş ile ilgili beş kesitin ölçülmesinde kullanılmaktadır. Otel işletmeleri işgörenleri, bilgisayar işletmeleri çalışanları, öğretim elemanlarının iş tatmininin ölçülmesi için en yaygın kullanılan ölçeklerden biridir.

Bu ölçekte işin özellikleri:

- İşin gerektirdiği beceriler,
- İşin alanı ve kişiler üzerindeki etkileri,
- İşin verdiği özerklik düzeyi,
- Bireyin kendisi hakkındaki performans değerlendirmesi.

İşe ilişkin duygusal tepkiler:

- İşgörenlerin iş hakkındaki doyum düzeyi,
- İş hakkındaki algılamaların ifadesi,
- İşle ilgili motivasyonlar,
- İş yerinde güvenlik,
- Ücret,
- İşin sosyal yapısı,

- Gözetim

Kişisel gelişim konularında değerlendirme olanağı sağlar (Ateş, 2005: 131).

1.5.3. Minnesota Tatmin Ölçeği

Bu ölçek 1967 yılında Weiss Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekte işin koşullar ile iş tatminini ilişkileridir. 1985 yılında da Aslı Baycan tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. MSQ'daki her bir ifade "hiç memnun değilim" "memnun değilim" "kararsızım" "memnunum" ve "çok memnunum" yanıtlarından oluşan 5'li Likert tipi ölçek ile değerlendirilmektedir. Tatmin sağlayan yada tatminsizliğe neden olan faktörlerin her biri birer ölçek olarak kabul edilir. Cevaplayıcıdan bu ölçeğin ifadelerini ayrı ayrı değerlendirmesi ve her ifade için kendine en uygun yanıtı işaretlenmesi istenir. Tüm cevaplayıcıların verdiği bilgilere göre iş tatmin yaratan yönleri iş görenlerden toplam olarak tatmin düzeyini ve tatminsizliği yaratan faktörler bulunabilmektedir. Ölçekten sağlanacak en yüksek puan 100, en düşük puan 20 dir. Yüksek puanlar çalışanın iş tatmini derecesi ile doğru orantılıdır (Oksay, 2004: 66).

Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilen 'Minnesota İş Tatmin Ölçeği' 20 farklı iş boyutuna bağlı olarak bireysel iş tatminini veya tatminsizliğini ölçmeye çalışmaktadır. Bu ölçmekte sorgulanan iş boyutları; iş arkadaşları ile olan ilişkiler, ilerleme, ücret, yönetim ilişkileri, başarıma, tanınma, sorumluluk, firma politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerden faydalanma vb. şeklindedir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: akt. Özdemir, 2009).

BÖLÜM 2: KURUMSAL BAĞLILIK VE KURAMSAL YAPISI

2.1.Kurumsal Bağlılık Kavramı

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık; toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerinin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır (Ergun, 1975: 98).

İşletmeler işgörenlerin istek, beklenti ve ihtiyaçlarını bilmek ve karşılamak durumundadır. Bunu yapabilirlerse işgörenlerin moral, motivasyon ve tatmini üzerinde etkili olabileceklerdir. İşgörenler de motive edildikleri ve tatmin oldukları örgütsel koşullarda, örgüte bağlılık duyacaklar ve bu doğrultuda performanslarını artırarak örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstereceklerdir. Bunun için işletmelerin, varlıklarını korumaları ve sürdürmeleri için hayati öneme sahip işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve performanslarını artırması konusuna gereken önemi vermelidir (Uygur 2007, 71).

Türkiye'de yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık teriminin “organizational commitment” kavramının karşılığı olarak, başlıca iki anlamda kullanıldığı belirtilmiştir. Buna göre 1993'te Varoğlu, 1995'te Tuncer, bu kavramı “örgütsel bağlılık”; 1996'da Celep ve 2000 yılında Balcı ise, “örgütsel adanmışlık” şeklinde adlandırmışlardır. Bu çalışmada, bu kavramın karşılığı olarak “örgütsel bağlılık” terimi kullanılmıştır (İnce ve Gül, 2005).

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle son 50 yılda fazlaca üzerinde durulan bir kavram olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır(Bayram, 2003, 128).

Bu nedenle literatür incelendiğinde, birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür. Örgütsel bağlılığa yönelik tanımlar aşağıda sıralanmıştır (Keleş, 2006):

- Kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimlerdir.
- Bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile belli davranışlara yönelmede kişinin, kendisini taahhüt altına koymasındır.
- Örgütün amaçları ile kişinin amaçlarının bütünleşme veya uyuşması sürecidir.
- İşgörenlerin, elde ettiklerinin yaptıkları katkılara oranı ile ilgili algılamaları ve örgütteki yatırımlarının ve yan yatırımlarının birikimine bağlı olan bir değiş tokuş ve birikme olgusudur.
- Kişinin tatmin edici olsa da olmasa da, bir işe saplanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir.
- Bir örgütün çoklu unsurlarının (tepe yönetimi, müşterileri, sendikaları ve genel alanda toplumu kapsayabilir) amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir.
- Kişinin örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlanma olup, örgütün bakış açıları ile özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır.
- Örgütün amaç ve değerlerine taraflı, duygusal bağlılığı amaç ve değerler kapsamında bireyin, rolünü örgütün iyiliği için yapmasıdır.

Meyer ve Allen ise örgütsel bağlılığı; işgörenlerin örgüte olan psikolojik yaklaşımını ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durum olarak tanımlamıştır (Başyığıt, 2006).

Grusk,1966'da bağlılığı "bireyin örgüte olan bağının gücü" şeklinde tanımlamıştır (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılık, kurumun değer yargıları ve hedefleri ile özdeşleşmek, aynı zamanda kurumdan karşılık beklemeksizin bu hedefleri gerçekleştirmek için hissedilen sorumluluktur (Gözen, 20007).

Örgütsel bağlılığın; işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade ettiği düşünülmektedir. Bağlılıkta üç

aşama olarak; itaat, dahil olma ve kimlik kazanma sayılmaktadır. (Bazı kaynaklara göre itaat, özdeşleşme ve benimseme gibi adlarla da anılmaktadır). Bu düşünceye göre itaat aşamasında; birey karşısındaki insanların etkisini kendini tanıtmaya amacıyla kabul eder ve örgüte dahil olmaktan gurur duyar. İtaat'in; maddi ya da manevi ödül almak ya da maddi veya manevi cezadan kaçınmak amacıyla bağlanma olduğunda söz konusu olduğu söylenmektedir. Özdeşleşme türünde bağlanmanın; bireyin başka bir birey ya da gruba benzemek istemesi ve onların değerlerine, düşüncelerine saygı duyması ile ortaya çıktığı düşünülmektedir. Bu tür bağlılığın, küçükken ailede başladığı daha sonra çalışma yaşamında da kişinin kendine ideal olarak örgütün değerlerini seçerek bunlarla özdeşleşmek istediği belirtilmektedir. Benimsemeye ise bireyin, örgütün amaç ve değerleri kendininkilerle aynı olduğu için ona bağlandığı söylenmektedir ve bu tür bağlanmanın kolay kolay ortadan kalkmayacağı düşünülmektedir (Özmen, 1990: akt. Erbaş, 2008).

Luthans'a göre örgütsel bağlılık, örgütün üyesi olarak varlığını sürdürmek için yoğun istek duyma, örgüt yararı için normalden fazla çaba gösterme ve örgütün değer ve hedeflerine inanma ve kabul etmedir. Çalışanların örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutumdur.

Güçlü örgütsel bağlılık şu şekilde karakterize edilir:

- Örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma
- Örgütsel amaçların başarılması yönünde ekstra çaba harcama örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duymadır.

Örgütsel bağlılık çalışanın örgütsel amaç ve hedeflerinin bir parçası olmayı kabul etmesi ile gerçekleşir. Kısacası çalışan örgütün başarmaya çalıştığı şeye inanıyorsa, bu onu bu amaca katkıda bulunmak için motive eder (Şen, 2008).

Vanderberg ve Scarpella, kurumsal bağlılığı "Kurumun hedef ve değer yargılarına inanma, bunları kabul etme (kurumun bürokratik yapısı, kuruma sadakat, norm ve düzenlemeler) ve kurum adına çabalamaya gönüllü olma" olarak tanımlamaktadır (Çetin, 2004: 90).

Örgütsel bağlılığa ilişkin yukarıda yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, kavrama ilişkin yapılan tanımlar oldukça farklı içeriklere sahiptir. Bunun nedeni, işgören ile örgüt arasındaki ilişkinin yapısı ve nasıl geliştiği konusunda, yazarlar arasındaki görüş ayrılıklarıdır. Ancak örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir

temele dayandığı konusunda bir ortak nokta geliştirmektedirler. Diğer bir ifadeyle, işgörenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Bu doğrultuda, örgütsel davranış alanında çalışan bilim adamları, daha çok tutumsal bağlılık üzerinde dururlarken, sosyal psikologlar, daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Mowday, 1982: akt. Eğilmez, 2008).

Örgütsel bağlılık, bireyin işle bütünleşmesi ve örgütün değerlerine inanmasını içeren, örgüte olan psikolojik bağı ifade eder. Yani örgütsel bağlılık, bireyin örgüte ve yaptığı işe bağlanması, sadakat göstermesi ve örgüt değerlerine inanması gibi duyguları içerir (Akıncı, 1997). Bu nedenle, günümüzde, işgörenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, örgütler tarafından mal ve/veya hizmet üretmek kadar önemli görülmektedir (Başyigit, 2006).

2.2. Kurumsal Bağlılığın Önemi

1970'lerden bu yana, literatürde bağlılık kavramına iki görüş hakim olmuştur. İlk görüş; kurumsal bağlılığı bir davranış olarak ele almaktadır. Davranışsal yaklaşımda, araştırmacılar açıkça görülen bağlılığa odaklanmışlardır. Buna göre; bir iş gören organizasyona ücret yan gelirler gibi nedenlerden dolayı bağlı olmaktadır ve ayrılmak kişiye oldukça pahalıya mal olacaktır. Bu yaklaşım Becker (1960) ve Salancik 'in (1977) çalışmalarında da açıkça görülmektedir. İkinci görüş ise, kurumsal bağlılığı, bir iş görenin kendini belli bir organizasyon ve onun hedefleri ile bir tuttuğu ve bu hedeflere ulaşmaya yardımcı olmak için organizasyondaki üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumu olarak tanımlamaktadır. Etzioni (1961 ve Kanter 'in (1968) çalışmaları bu yaklaşımı kapsamaktadır.

Örgütler; içinde bulunduğumuz küreselleşme sürecinde, bilgi çağı ve uluslararası rekabet koşulları, hızla değişen yönetim paradigmaları ile müşteri beklentilerindeki

değişim gibi birçok yapılanmayla karşı karşıyadır. Bu noktada da her zamankinden daha fazla insan sermayesine gereksinim duymaktadır ve örgüt-işgören ilişkisi sonucunda oluşan bağlılık kavramının önemi giderek artmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanları istihdam eden örgütlerin daha etkin ve verimli olması söz konusudur (Cengiz, 2002).

Artan rekabet koşullarında, büyük bilgi birikimine sahip bireyleri örgütte tutmanın tek yolu şüphesiz ki maddi olanaklarla sınırlı değildir. Pek çok durumda, bazı nitelikli çalışanların örgütten ayrıldığı ve daha az ücretle başka işletmelerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri, işletmenin ve onun yöneticilerinin, çalışanları örgüte bağlama başarısızlığından kaynaklandığı, konuyla ilgili yapılan çalışmalarda üzerinde durulan hususlardandır (Boylu, 2007: akt. Şen, 2008).

Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin odağını örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. Örgütlerin günümüzde içerisinde bulunduğu, şiddetli rekabet, küçülerek büyüme, şirket evlilikleri, verimsizlik gibi pek çok problemden kurtulabilmelerinde örgütsel bağlılık hayli önem kazanmaktadır. Zira bugün örgütler eskiden olduğundan çok daha fazla örgüt-çalışan bütünleşmesine ihtiyaç duymaktadır. Çalışanların hedef ve değerleriyle örgütün hedef ve değerlerinin bütünleşmesi, örgüt yararına gönüllü olarak fazladan çaba sarf etme ve örgütü üyeliğinin devamını isteme anlamına gelen bağlılık pek çok problemi kendiliğinden çözüme kavuşturacak ve örgütlerin rekabet ortamında bir adım öne çıkmalarına neden olacaktır (Şen, 2008).

Günümüzde pek çok araştırmacı tarafından örgütsel bağlılığın önemine ilişkin çalışmaların giderek artan bir önem kazanmış olmasının nedenleri arasında aşağıdaki maddeler sayılmıştır (Erbaş, 2008):

- Örgütsel bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgütsel bağlılığın; işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,

- Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakarlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesi.

Örgüt çalışanlarının işlerinden ve işyerlerinden memnuniyet duymalarını sağlayabilmek, artık örgütler için mal ya da hizmet üretmek kadar önem taşımaktadır. Öyle ki, örgütsel bağlılık duygusunun, örgüt içinde çalışan bireylerin örgütsel performansını olumlu yönde etkileyerek, işe geç gelme, devamsızlık, isten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, dolayısıyla ürün veya hizmet kalitesine olumlu katkılar sağladığı belirtilmektedir. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini gündeme getirmesi açısından önemli bir kültürel özelliktir. Bu bağlılık, bireyin yaptığı işle bütünleşmesini ve örgüt değerlerine içten inanmasını sağlamaktadır. Çalışanların örgüte duygusal yönelimlerinin belirlenmesinde ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkin rol oynamaktadır (Akıncı, 1998: akt. Erbaş, 2008).

Örgütsel bağlılık yarattığı sadakat ile örgütsel amaçları başarmada aktif katkı sağlamaktadır (Şen, 2008).

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu ilişkilerinin olduğu ifade edilmektedir. Buna bağlı olarak yüksek performanslı, eğitilmiş bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez (Keleş, 2006).

Örgütsel bağlılığın, hem örgütler hem de çalışanlar açısından avantajlı durumları meydana çıkarabileceği düşünülmektedir. Bireyler; örgütte bir takım amaçlar, değerler ve inançlar için bir araya gelerek bütünü oluştururlar. Bu bireyler arasındaki paylaşılan ortak değerler ne kadar çok ise o kadar güçlü bir örgüt kültüründen söz edilebilir. Böyle bir kültürün oluşması, örgüt içi birliği sağlayarak, etkinliği, verimliliği ve sürekliliği de beraberinde getirir. Örgüt ve birey sürekli bir şekilde birbirlerine katkı sağladıkları sürece birbirlerine bağlılıkları da devam eder. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar düşük olanlara göre daha yüksek örgütte kalma niyeti taşımakta ve daha fazla çaba sarf ederek, yüksek bir performans

sergileyebilmektedirler. Örgütler açısından yüksek performans gösteren işgörenlere sahip olmak ise örgütsel etkinlik açısından uzun süreli bir rekabet avantajı sağlar (Kama, 2005).

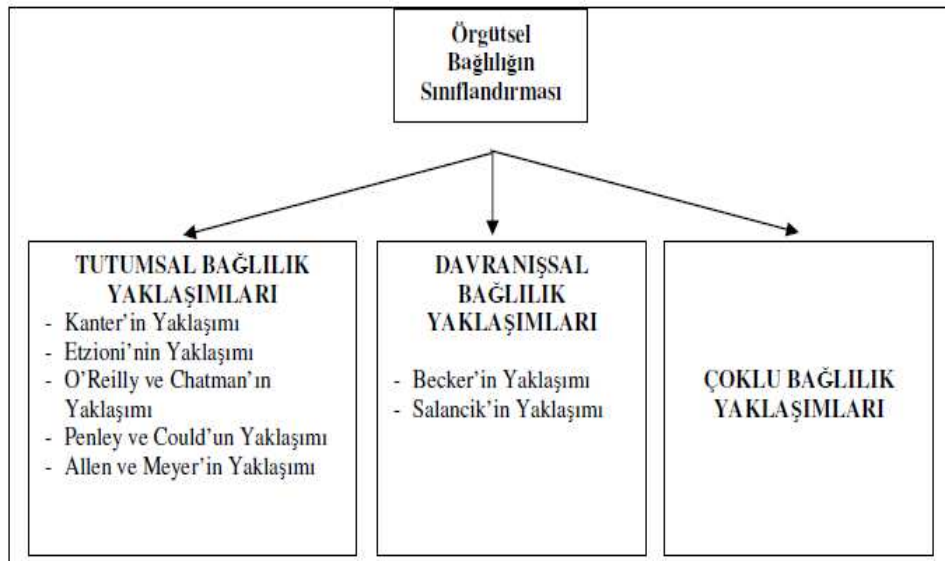
Dolayısıyla örgütsel bağlılık; insanları sorun üreten değil, sorun çözücü insanlar haline dönüştürmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütsel etki ve çıktılar üzerinde çok önemli bir değişken olarak görülmektedir. Örgütlerin sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini devam ettirmelerinde ve örgütsel başarı hedeflerini gerçekleştirmelerinde, örgüt içindeki üyelerinin bağlılıklarını sağlamak en kritik faktör olmaktadır (Erbaş, 2008).

2.3. Kurumsal Bağlılık Yaklaşımları

Literatürde, örgütsel bağlılık konusunda ortaya atılan yaklaşımların farklı içeriklere sahip oldukları görülmektedir. Bunun temel nedeni, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin yapısı ve nasıl geliştiği konusundaki görüş ayrılıklarıdır (Kök, 2006, 298).

Literatürde birbirinden farklı birçok örgütsel bağlılık yaklaşımı mevcuttur. Fakat en yaygın kullanılan üçlü bağlılık sınıflandırmasıdır. Bu üçlü sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıktır (Gül ve İnce 2005).

Şekil 3: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



Kaynak: İnce ve Gül, 2005; Akt. Allanazarov, 2008.

2.3.1. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır (Gözen, 2007).

Davranışsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin sadece örgüte değil, kendi faaliyetlerine de bağlılık duygusu geliştirdikleri bir süreç olarak ele alınmaktadır.

Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Birey bir davranışta bulunduktan sonra, bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Oliver, 1990: akt. Eğilmez, 2008).

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını önermişlerdir. Sosya- Psikolojik perspektif temeline dayanan bu kavram bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlılık duymalarıyla ilgilidir. Bu yaklaşım kavramı, bağlılığın dışı vurumu veya resmi ve normatif beklentileri aşan davranışlar olarak da ele almaktadır. Bu tür davranışlar ile, kişiler alternatif davranışlardan kaçınıp örgüte bağlandıkları için batık bir maliyet olarak değerlendirildiği görülmektedir. Buradaki asıl konu, bağlılığın örgütten çok, bireyin davranışlarına yönelik olması ve bireylerin örgütten çok, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmalarıdır (Kök, 2006; 298).

2.3.1.1. Becker'in Yan Bahis Kuramı

Becker'e göre bir örgütte çalışmaya başlayan birey, zaman içinde bu örgüte çeşitli yatırımlar yapar ve karşılığında bazı yan faydalar (emeklilik tazminatı, emekli aylığı, yükselme, eski arkadaşları kaybetme riski, yeni arkadaş edinme güçlüğü vb.) elde eder. İşgören, bu yatırımlar sonucu bir anlamda özgürlüğünü kaybeder ve kendini örgütte kalmaya mecbur hisseder. Bunun nedeni, elde ettiği faydaları kaybetmemek

ve sözü edilen güçlüklerle karşılaşmamaktır. Sonuçta işgören örgüt üyeliğini sürdürme tutumunu haklı çıkaracak tutarlı davranışlar geliştirir.

Becker kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağımlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Başarıların “bahse girme” kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise başarıları da o derece artar. Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır (Arslan, 2008).

Becker’e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir (Arslan, 2008). Bunlar:

- **Toplumsal Beklentiler:** Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.
- **Bürokratik Düzenlemeler:** Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylıktan belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylıktan kesilen miktarının büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylıktan kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığını alamayacaktır.
- **Sosyal Etkileşimler:** Becker’in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır.

- **Soysal Roller:** Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

2.3.1.2. Salancik'in Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin davranışına bağlanması olarak kabul edilmektedir. Salancik'e göre bağlılık, bireyin davranışlarına ve davranışlara aracılık ile faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması halidir.

Salancik davranışsal bağlılığa olan yaklaşımını Festinger'in bilişsel çelişki kuramına dayandırmıştır. Bu kurama göre, kişinin tutumları ile davranışları birbiriyle uyumsuz olduğunda birey gerilim içinde olacaktır. Çelişen tutum ve davranışlar kişi için ne kadar önemliyse, gerilim de o kadar yüksek olacaktır. Birey bu gerilimi azaltmak için tutum ve davranışlarından birini diğeriyle uyumlu hale getirecek biçimde değiştirecektir (Arslan, 2008).

Salancik ayrıca, bireyin her davranışa aynı derecede bağlılık duymayacağını ileri sürmektedir. Bireyin çalıştığı işi ve örgütü seçerken vermiş olduğu kararın özellikleri, yaptığı seçime olan bağlılığını da etkileyecektir. Bu özelliklerden birincisi davranışın açık, kesin olması ve şüphe içermemesidir. İkincisi ise davranışının geri dönülmez nitelikte olmasıdır.

Öte yandan davranışın başkaları önünde gerçekleşmesi de davranışa bağlayıcılık özelliği katmaktadır. Bireyin dostları, iş arkadaşları ve ailesi yaptığı davranışın farkında ise, birey davranışın sonuçları ile ilgili sorumluluğunu göz ardı edemeyecektir. Davranışında haklı çıkarabilmek için dışsal nedenlerden çok içsel nedenler gösterecektir. Hatta kendi isteğiyle söz konusu davranışta bulunduğu inanmaya başlayacaktır (Arslan, 2008).

Davranışı bağlayıcı kılan diğeri bir özellik de, gönüllü olarak yapılmış olmasıdır. Davranışın herhangi bir dışsal nedene dayanmaması, yani gönüllü olarak yapılması kişide davranış ve onun sonuçları konusunda sorumluluk duygusu yaratır. Bu durum, bireyin davranışını devam ettirme isteğini artıracak, dolayısıyla davranışına bağlanmasını sağlayacaktır (Arslan, 2008).

2.3.2. Tutumsal Yaklaşım

Tutumsal bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepki, başka deyişle bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür. Tutumsal bağlılık, bireylerin ağırlıklı manevi bazı ödül ve çıkarlar karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir değiş-tokuş ilişkisi olarak da değerlendirilmektedir. Çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanan tutumsal bağlılık, örgüt ile özdeşleşme, örgüte katılım ve sadakat hissine yol açan bir oryantasyon olarak nitelendirilmekte ve böylece yüksek iş performansı, düşük düzeyde devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumlu davranışlarla sonuçlanmaktadır (Kök, 2006: 298).

Bu türden bağlılık, genellikle kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak ifade edilmektedir. Örgütle özdeşleşme, örgüt ile kişinin amaç ve değerlerinin zaman içinde uyuması ve bütünleşmesi sürecidir. Kişi, örgüt amaç ve değerlerinin kendi amaç ve değerleri ile uyduğuna görerek bunları kabul etmesi ve kendine uyarlaması, yani benimsemesi ile örgütle özdeşleşmeye başlar (Terry ve Zhang, 2003: akt. Gözen, 2007).

2.3.2.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerde kişiliklerini birleştirmelidir (İnce ve Gül, 2005: 39).

Örgütsel bağlılık Kanter'e göre iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar. Bunlar; sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemlerde kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilisel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir. Kanter, örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç değişik bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, birlik bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Gül, 2002: 42).

- **Devam Bağlılığı:** örgütün devamlılığı için çalışanın örgütüne bağlı kalması olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılığa sahip çalışanlar, örgütten

ayrılmayacak derecede örgüt için kişisel özveride bulunmakta ve örgütsel yatırım yapmaktadırlar. Dolayısıyla, örgütten ayrılmak çalışanlar açısından oldukça fazla maliyetli hale gelmektedir(Güner, 2007: 7).

- Devam bağlılığı, özveri ve yatırım biçimindeki unsurdan oluşmaktadır. Özveri, işgöreninin örgüt üyeliğinin karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmesini ifade etmektedir. İşgören, bir kez özveride bulunmaya karar verdiğinde, buna bağlı olarak örgüt üyeliği için duyduğu bağlılık da artacaktır. Böylece örgüt üyeliği 'bozulmaması gereken olgu' özelliğini alır; daha değerli ve anlamlı olur. Örgüt üyeliğinin bir maliyeti vardır ve üyelikten kolay kolay vazgeçilmez. Yatırım, işgörenini mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlanması yüzünden örgütle bir çıkar ilişkisine girmesidir. İşgören, örgüte yatırım yaptığı sürece, mevcut katılımı sayesinde gelecekle ilgili kazançlar elde edebilir. İşgören yaptığı yatırımlarda örgüt ile bütünleşir. Örgüt başarılı olduğu sürece, işgörenler de örgütün başarısından kendi paylarına düşeni alırlar (Güçlü, 2006: 68).
- **Birlik Bağlılığı:** Örgütte grup birleşmesinin değerini artıracak biçimde işgöreninin önceki sosyal bağlarını bırakarak, örgütte yeni sosyal ilişkiler yaratılması sonucunda oluşur. Bu bağlılıkta, işgöreninin örgütle sosyal bağlar kurması için örgüt kültürünü oluşturan seremoniler, törenler ve sembollerden yararlanılarak örgütte sosyal ilişkilerin yaratılması sağlanır. Genellikle örgütler, işgörenlerin örgüte psikolojik olarak yakınlıklarını geliştirmek için bir takım farklı aktiviteler (örneği, işgörenlerin örgütteki ilk çalışma günlerinde diğer işgörelere tanıştırmaları, örgütte kullanılan üniformalar veya işaretler gibi) yaratırlar. Örgütler, bu tür faaliyetlerde bulunarak örgütteki işgörenler arasındaki birlik bağlılığını geliştirmeyi amaç edinirler (Güçlü, 2006: 73).
- **Kontrol Bağlılığı:** İşgörenlerin davranışlarının arzu edilen biçimde şekillendirerek işgöreninin örgüt normlarını bağlamasıdır. İşgörenlerin örgütteki faaliyetlerinde örgüt normlarına ve değerlerine uygun davranışlarda bulunmaları ile örgüt normları ve değerlerini temsil ettiklerine inandıkları zaman kontrol bağlılığı oluşur (Gözen, 2007).

2.3.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni örgütsel bağlılığı üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Buna göre en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı (alienative), ortada nötr-hesapçı ve en olumlu uçta ise pozitif-moral bağlılık vardır (Balay, 2000: akt. Allanazarov, 2008).

- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bireyler davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliği devam ettirmektedir (Gözen, 2007). Birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir (Bayram, 2005; akt. Allanazarov, 2008).
- **Hesapçı Bağlılık:** Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar (Eğilmez, 2008).
- **Moral Bağlılık:** En olumlu uçta yer alan pozitif-moral bağlılıkta ise birey, örgütün amacını ve örgütteki işini özde değerli saymakta ve işi her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır. Gerçek hayattaki örgütlerin birçoğunun bu ayırımların bir sentezini içerdiği söylenebilir (Balay, 2000, 19–20). Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır (Gözen, 2007).

Ahlâki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta, örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağlılıkla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir (Varoğlu, 1993).

2.3.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Diğer bir yaklaşım O'Reilly ve Chatman tarafından (1986) ele alınmıştır. O'Reilly ve Chatman'a göre bağlılık çalışanın örgütüne bağlanmasında "psikolojik bir iskele"dir.

Kelman's (1958) tutum ve davranış değişimi üzerine yaptığı çalışmasında bu iskelenin çalışan ve örgüt arasında üç boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar; uyum, özdeşleşme ve içselleştirmedir (Meyer ve Allen, 1997; akt. Allanazarov, 2008). Örgütsel bağlılığı, bireyin rgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman, bir örgüte bağlılığı üçe ayırmaktadır:

- **Uyum Bağlılığı:** Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.
- **Özdeşleşme Bağlılığı:** Bir bireyin örgütün üyesi olmaktan gurur duyması ve değerlere saygı duyması gibi bir ilişkiyi kurmayı ve devam ettirmeyi kabul etmesi ile ortaya çıkar. Diğer bir deyimle "Gruba kabul edilme amacına dayanan bağlılıktır." Birey tutum ve davranışlarını ve kendini ifade etmek için diğer örgüt üyeleri ile bireylerle kendini ilişkilendirir ve böylece örgütle özdeşleşir.
- **İçselleştirme Bağlılığı:** Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

2.3.2.4. Penley ve Gould Yaklaşımı

Penley ve Gould(1988) Etzioni'nin(1961) modelindeki örgüte katılım şekillerini temel alarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmektedir (Gözen, 2007).

- **Ahlaki Bağlılık:** rgüt amaçlarını kabul etmesi ve bu amaçlarla özdeşleşmesi ile ortaya çıkan bir bağlılıktır.
- **Çıkarıcı Bağlılık:** alışanın örgüte sağladığı katkıdan dolayı ödüllendirilmesi ve doğrultuda teşvikler alması sonucu ortaya çıkan bir bağlılıktır.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** bireyin örgüt içinde iç çevresini kontrol edememesi yada alternatif is imkanlarının bulunmaması ile ilgili algılamalara sahip olması fakat sadece dış baskılardan dolayı örgütüne bağlılık göstermesidir.

Bu durumda çalışan örgütüne yabancılaştırıcı bir bağlılık ile bağlı kalmaktadır. Örgütte bu şekilde bağlı olan bir kişi örgütteki ödül ve cezaların, yaptığı işin niteliği ve niceliğinden ziyade tesadüfi olarak verildiğini düşünmektedir. Bu da, kişi için örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı hissini doğurmaktadır. Öte yandan, alternatif iş veya örgütlerin bulunmaması yada yabancılaştırıcı bağlılığın gelişmesine neden olabilir. Bu durumda kişi, örgütün dış çevresi üzerinde kontrolü olmadığını algılamaktadır. Kişinin örgütün iç ve dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı algılaması, örgüt ile arsasında olumsuz bir duygusal bağın oluşmasına neden olacaktır. Bütün bunlar, kişinin örgütte kapana kısıldığı hissini doğurmaktadır (Berman, 1992: akt. Gözen, 2007).

2.3.2.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

“Örgütsel Bağlılık” kavramının işletme açısından önemi, kapsamı ve etki derecesini saptamak üzere çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Kavramı tek boyutta ele alan çalışmaların yetersizliği nedeniyle çok boyutlu yaklaşımlar ağırlık kazanmıştır. Allen ve Meyer'in 1984 yılında yaptıkları çalışmada iki tip örgütsel bağlılığı kapsayan bir model oluşturmuşlardır. Bunların ilkinin “duygusal bağlılık”, ikincisini ise “devam bağlılığı” olarak tanımlamışlardır. Allen ve Meyer 1990 yılında ilk olarak Weiner ve Vardi'nin önerdiği, “ahlaki” veya “normatif bağlılık” olarak tanımlanan kavramı da bir üçüncü boyut olarak modellerine eklemişlerdir (Saridere ve Doyuran, 2004; akt. Allanazarov, 2008).

Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık (affective commitment) çalışanın örgütüne duygusal olarak bağlanması, örgütüyle kendi kimliğini birleştirmesi ve örgütüyle bütünleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın örgütün amaçlarını kabul etmesi ve bu amaçlara inanması durumunu dile getirir. Çalışan örgütün değer sistemi ile kendi değer ve arzularını bir bütün haline getirir (Sparrow ve Cooper 2003, akt. Allanazarov, 2008).

Allen ve Meyer duygusal bağlılık faktörlerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır (Gözen, 2007):

- İş Güçlüğü: İşgörenlerin çalıştığı örgütte yaptığı işin güç mücadele gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.
- Rol Açıklığı: Örgütün işgörenden neler beklendiğini açıkça belirtmesi.
- Amaç Açıklığı: İşgörenin örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.
- Amaç Güçlüğü: İşgörenin yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.
- Yönetimin Öneriye Açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması.
- Arkadaş Bağlılığı: Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
- Örgütsel Bağımlılık: İşgörende, örgütün söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması.
- Eşitlik: Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarının hak ettiğinden azını almaması.
- Kişisel Önem: İşgören tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duygularının güçlenmesini teşvik etmek.
- Dönüt: İşteki performansı konusunda iş görene sürekli bilgi vermek.
- Katılım: İşgörenin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

Duygusal bağlılık araştırmacılarca örgütler açısından en faydalı olduğuna inanılan bağlılık türüdür; çünkü birey örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda hevesle ve içten bir gayret göstermekte, örgütün maddi ve manevi varlıklarını önemli ölçüde dış etkenlerden korumaya çalışmaktadır (Gürbüz, 2006: 70).

Normatif Bağlılık: İşgörenlerin örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Bireylerin örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde

davranmalarını istediğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım eder.

Rasyonel Bağlılık: Devam bağlılığı iş alternatiflerinin veya iş seçeneklerinin kısıtlı olmasında ortaya çıkar. Çünkü işi bıraktığında daha iyi iş bulma ihtimali çok düşüktür. Bu durumdan dolayı örgütüne devam eder. Bağlılığın bu türünde mesleki performansın düşük olduğu görülür. Ayrıca çalışanın örgüte uyum sağlamasını da olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle devam bağlılığının azaltılması ve diğer bağlılık türlerinin artırılması önerilmekte Fields ve devam bağlılığının kariyer bağlılığını olumsuz etkilediği dile getirilmektedir (Allanazarov, 2008).

Örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurmakla ilgilidir. Bu yaklaşıma göre devam bağlılığı, işgörenin bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yararlanmaları, oradan ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa çalışan kişi o örgüte bağlanır. Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet bakış açısından irdelemektedir. Burada üzerinde durulan öge, pazarlık veya örgütle birey arasındaki ilişkilerin karşılıklı değişebilir olmasıdır. Bağlanan açısından daha yüksek düzeyde bir değişim ilişkisi onun sisteme daha fazla bağlılığı demektir. Daha açık bir ifadeyle, maliyete göre daha fazla ödül görmek, daha fazla örgütsel bağlılık demektir. İşgörenlerde devam bağlılığının oluşmasına neden olan birtakım bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Devam bağlılığını etkileyen bu faktörler şu şekilde özetlenebilecektir (Doğan ve Kılıç, 2007: akt. Türker, 2009).

- Eğitim: İşgörenin sahip olduğu biçimsel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışında ona pek yarar sağlamayacağı düşüncesi,
- Yer Değiştirmek: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda, farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istememesi,
- Toplum: İşgörenin yaşadığı yerleşim biriminde uzun yıllardır ikamet etmesi ve yaşı,
- Emeklilik Primi: İşgörenin mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primi, örgütten ayrılması durumunda kaybedebileceği düşüncesi,

- Seçenekler: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin bir benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada güçlük çekebileceği düşüncesi.

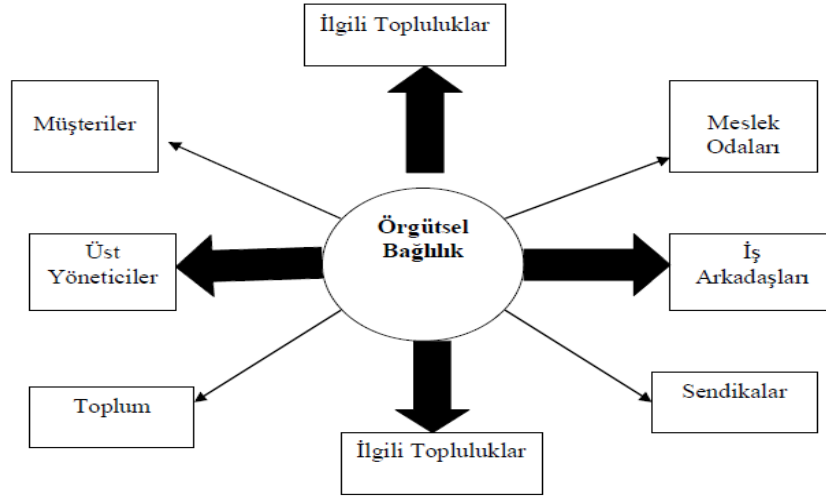
Bu yaklaşıma göre üç bağlılık şekli arttığında işgörenler örgütte kalmaya devam ederler, ancak birincide kalma güdüsü isteğe, ikincide gereksinime, üçüncüde ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Balay, 2000: Akt. Türker, 2009).

2.3.3. Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı

Tutumsal bağlılığa yeni bir boyut kazandıran Reichers “çoklu bağlılıklar” yaklaşımını ortaya atmıştır. Reichers’e göre diğer bağlılık yaklaşımları, örgütün tipik olarak birey açısından özdeşleşme ve bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelediğini ifade etmektedirler. Hâlbuki Reichers için örgütler, farklılaşmamış birer bütün değil, tam aksine her biri diğer örgütsel grupların amaç ve değerlerinden farklı amaç ve değer setine sahip koalisyonlardır (Varoğlu, 1993). Dolayısıyla örgütsel amaç ve değerlere bağlanmak veya onlarla özdeşleşmekten bahsedildiğinde örgüt üyelerinin paylaştığı belirli amaçlar anlatılmamalıdır.

Çoklu bağlılıklar yaklaşımı bireylerin örgütlerine, mesleklerine, yöneticilerine, müşterilerine ve çalışma arkadaşlarına farklı farklı bağlılık gösterebileceklerine işaret etmektedir. Bu nedenle çoklu bağlılıklar yaklaşımı örgütsel bağlılığı, örgütü oluşturan çeşitli grupların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılıklar Şekil 4’de gösterilmektedir.

Şekil 4: Çoklu Bağlıklar Modeli



Kaynak: Balay, 2000; 25.

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgüt içindeki bireyler, yöneticilerine, iş arkadaşlarına veya ilgili diğer gruplara farklı bağlılıklar geliştirebildikleri gibi; aynı zamanda örgüt dışında yer alan müşterilerine, meslek odalarına, topluma ve sendikalara da farklı düzeyde bağlılık gösterebilmektedirler (Balay, 2000: 26).

2.4. Kurumsal Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kurumsal bağlılığı etkileyen faktörleri; kişisel faktörler, kurumsal faktörler olmak üzere iki ana grupta toplamak mümkündür.

2.4.1. Kişisel Faktörler

Kişisel özellikler kurumsal bağlılık üzerinde etkili olabilmektedir. Örnek vermek gerekirse; yaş, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim gibi farklılıklar kurumda elde edilecek ayrıcalıklarla kurumsal gücün göstergesi olabilmektedir. Bu ayrıcalıkların derecesi de kurumsal bağlılıkta farklılıklara neden olabilmektedir (Berman, 1992: 379–380).

Yapılan araştırmalar kurumsal bağlılığı etkileyen kişisel faktörler olarak; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi ve kıdem unsurları üzerinde yoğunlaşmıştır.

Yaş: Yaş ve örgütte çalışılan süre, zaman ile ilişkili faktörlerdir. Bu nedenle yaş ve örgütte bulunulan süre, bir işgörenin örgüte bağlılığının en önemli göstergelerinden biridir.

Bireylerin içinde buldukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir. İş görenler genç, orta yaş ve yaşlı olarak sınıflandıracak olursak iş hayatının başlangıcında olan birey ilk kez iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşayacak, eğitimine ve özelliklerine uygun bir işte çalışma isteği yüksek olacaktır. Bireylerin işe bağlanmaları için işlerini ve iş ortamlarını tanımaları, alışmaları, kendileri için olumlu bir iklimin varlığını görmektir ve bunun içinde belirli bir sürenin geçmiş olması gereklidir (Çakır, 2001: 106).

Örgütte çalışma süresi arttıkça, işgörenin örgütten elde edildiği kazançlar da artacak ve bu kazançlar örgütsel bağlılığı etkilediği için, işgörenin yaşı arttıkça örgütsel bağlılığı da artacaktır (Yalçın ve İplik, 2005: 400). Luthans ve arkadaşlarının 1982 yılında yaptıkları araştırmada yaş ve kıdem ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni yaştaki artışla birlikte iş sistemlerinde değerli kaynakların birikmesidir. Bu durum bireyin diğer örgütler gözündeki çekiciliğini düşürürken, işgörenin de örgüt değişmelerine duyduğu arzusunu azaltmaktadır. Çünkü uzun yıllar başka örgütlerde çalışan ve bu süre içinde kendine özgü iş tutumları, iş arkadaşları ve değerleri geliştiren bireylerin yeni örgütlerde sorun yaşayabileceklerini düşünmeleridir (Balay, 2000: Türker, 2009).

Yasın örgütsel bağlılığa olan etkisi net olarak anlaşılmamakla birlikte, demografik özelliklerinin nasıl bir etki yarattığını araştıran çalışmalarda da yaş ile örgütsel bağlılık arasında karmaşık sonuçlara ulaşılmıştır. Hrebiniak ve Alutto mesleklerine yatırım yapmamış daha genç işgörenlerin, mesleki başarıları gelişmiş olan daha yaşlı işgörenler kadar örgütlerine bağlılık duymadıklarına; Blau ve Lunz, meslekleri ne olursa olsun daha genç ve daha az doyumsuz işgörenlerinin, daha yüksek düzeyde iş bırakma eğiliminde olduklarına; Maris ve Sherman ise daha ileri yaşta az eğitim almış daha yüksek düzeyde yeterlilik duygusu içinde olan işgörenlerin daha üst düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiklerine değinilmişlerdir (Gözen, 2007).

Cinsiyet: Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir kişisel faktör olarak çalışanların cinsiyetine bakıldığında kadın ve erkek çalışanların farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin olabileceğini araştırmalar göstermektedir. Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş yaşamında kadın ve erkek davranışını etkilemekte,

çalışma yaşamına ve işe bakışında önemli bir ayrım oluşturmaktadır. Günümüze kadar yapılan çalışmaların bazıları kadın çalışanların örgütsel bağlılığın yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Gözen, 2007: 56).

Cinsiyet gibi evlilik statüsü de örgütsel bağlılık açısından sıklıkla tartışılmıştır. Evli veya evlilik sonrası ayrılmış bireyler özellikle kadınlar, bağlılık gösterdikleri örgütten ayrılmayı, bağlılığı olmayan bekar bireylerden daha maliyetli görmektedirler(Balay, 2000: akt. Türker, 2009).

Eğitim Düzeyi: İş görenlerin eğitim düzeyleri, iş hayatına bakışı, iş hayatından beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biri olmaktadır. Eğitim düzeyi yükseldikçe iş hayatına ve işe yüklenen anlam ile beklentiler çeşitlenmektedir. Sosyal ve ekonomik koşulları elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin, eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre işe bakış açıları çok farklı olmaktadır. İş hayatına küçük yaşlarda girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre daha fedakarlık gösteren kişiler, eğitimleri sonunda nitelikli iş gücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadırlar. Eğitime yapılan yatırımın, harcanan zamanın bir karşılığı olarak, ücret ve diğer çalışma koşullarındaki talepleri de yükselmektedir. Ayrıca iş hayatı bu kişiler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok toplumda yüksek bir statü sahibi olma, prestijli bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme olanaklarının sağlandığı bir ortam anlamını taşımaktadır. Dolayısıyla işleri ile ilgili değerlendirmelerde çok daha titiz olmaları beklenebilir (Çakır, 2001: 111).

Bazı araştırmalara göre, eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, işgörenlerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır (Gözen, 2007).

İşgörenin eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılığı arasında ters yönde bir ilişki bulunmaktadır. İşgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bu ilişkinin nedeni, daha yüksek düzeyde eğitim alanların, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve daha fazla iş alternatifine sahip olmalarıdır (Yalçın ve İplik, 2005: 400).

Kıdem: Kıdem, bir işte ne kadar süredir çalışıldığını göstermektedir. Aynı işte uzun süre kalan, yani kıdemi yüksek olan bireyin bağlılığının daha yüksek olması beklenebilir. İşine alınmayan, işinden tatmin olmayan, psikolojik olarak özdeşleşmeyen bir bireyin işinden ayrılma eğilimi göstereceği kabul edilirse, kıdeminin örgüte bağlılıkla ilişkisi açıkça görülebilir. Ancak burada başka iş alternatifleri ve bireyin işten ayrılmasını güçleştiren ekonomik sorunlar göz önüne alınırsa, kıdemin örgüte bağlılıkla daha önemsiz bir ilişki olduğu ortaya çıkabilir. Bu sebepten dolayı, kıdemin tek başına örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olarak ele alınması yanıltıcı olabilecektir (Çakır, 2001: 114).

Örgüt içerisinde herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre, işgörenin örgütteki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ters bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır. Örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır, ancak bir pozisyonda geçirilen süre, duygusal ve normatif bağlılığı azaltmaktadır(Yalçın ve İplik, 2005: 400).

Allen ve Meyer, örgüt içerisinde geçen zamana dayalı olarak statü yükselişi neticesinde memnuniyet düzeyenini artmasının örgütsel bağlılık ile kıdem arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir (Allen ve Diğ., 1993: akt. Gözen, 2007).

2.4.2. Kurumsal Faktörler

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler, örgüt büyüklüğü ve yapısı, örgüt kültürü, ücret düzeyi, işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, örgütsel adalet, rol belirsizliği ve çatışma vb. değişkenlerdir.

Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı: Kurumlarda çalışan kişi sayısı arttıkça yani kurumlar büyüdükçe bürokratik eğilimlerde artmaktadır. Büyük kurumlarda yönetim ve denetim mekanizmasının en iyi şekilde işlemesi için iyi belirlenmiş bir hiyerarşik yapı, herkesin pozisyonundan aldığı birtakım yetki ve sorumlulukları vardır. Her kademedeki işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler mevcuttur.

Bireylerarası ilişkiler ise bulunulan pozisyonun ilkelerine göre sürdürülecektir (Koçel, 2003).

Kurumun organizasyon yapısı, benimsediği iş süreçleri iş görenlerin bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Kuralların biçimsel şekilde yazılı olması, merkezleşme derecesi ve fonksiyonel olarak diğer departmanlara bağlılık ile kurumsal bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan değişen çevre koşullarının etkisi ile ortaya yeni bir kurum tipinin çıktığını iddia eden bir yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşıma göre, yeni kurum tipi bağlılık, sadakat ve özdeşleşme ilkelerinin, çalışanların kurum ile çıkar birliği içinde olduğunu ön plana çıkartarak, çalışanların kurum ile çıkar birliği içinde olduğu bir ilişkiye girmesini sağlamaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999: akt. Gözen, 2007).

Örgüt Kültürü: Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden birisi de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlık sistemi olarak tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğunu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda sezgi kazandırır. Bir başka ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değerler ve inançlardır (Dinçer, 1998: akt. Gözen, 2007).

Örgüt kültürü “bir kurumun, bölümün veya takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır” Daha basit bir tanımla örgüt kültürü, o yerde işlerin nasıl yürüdüğünün göstergesidir. Örgüt kültürü olmadan örgütsel bütünlük ve örgütsel bağlılıktan bahsedilmesi pek mümkün gözükmemektedir. Örgüt kültürünün bazı özellikleri, örgütsel bağlılık yaratılmasında etkili olmaktadır. Bunlar örgüt üyelerinin iletişimlerinde kullandıkları ortak bir dil, tavır, semboller, yüksek ürün kalitesi, yüksek verimlilik, düşük devamsızlık gibi üyeler tarafından paylaşılması beklenen temel değerlerin varlığı, dış çevreye karşı oluşturulan bir imaj ve örgütsel iklimdir (Gözen, 2007).

Ücret: Bir çalışanın belirli bir iş yerini seçmesi, orada kalması ve yüksek motivasyonla çalışması kendisine önerilen ücret düzeyi ve ödüllerle yakından bağlantılıdır (Barutçugil, 2001: 443).

Ücret çalışanların şirkette kalması açısından ilk sırada gelmemekle birlikte yine de çok önemli bir etken olmaktadır. Genelde ücret, çalışanın örgüte yaptığı bir yatırımın temsilcisi olarak görülür ve zorunlu bağlılığı arttırdığı söylenebilir (Güner, 2007: 20).

Parasal ödüllendirmelerinden yanında, manevi ödüller de çalışanlar açısından büyük önem taşır. Başarılı performans sergileyen işgörene “Teşekkür” mesajını iletmek çalışanlara değer verildiğinin ve yapılan işin takdir edildiğinin bir göstergesidir (Gözen, 2007: 64).

Ücretin örgütsel bağlılık üzerinde ne derece etkili olduğu ücretin motive edici özelliği ile ilgili bir konudur. Frederik Herzber’in motive edici ve hijyen faktörler içinde ele aldığı gibi, ücret işin içeriğinden çok, dışsal güdülenme özelliğine sahip bir faktördür. Bu konu ile ilgili olarak yapılan bir takım araştırmalarda, dışsal motivasyonun işten ayrılma eğilimi ile yüksek derecede ilintili, işten ayrılma davranışı ile daha az ilintili olduğu tespit edilmiştir. Buna neden olarak da, ekonomik sıkıntı ve başka iş imkanlarının sınırlı oluşu gösterilmiştir (Gözen, 2007).

İşin Niteliği ve Önemi: İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir. İşle ilgili üç faktörün örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır. Bunlar; işin içeriği, işin kapsamı ve karmaşıklık derecesidir. İşin içeriği ne kadar zengin olursa örgütsel bağlılık düzeyi de artmaktadır. Yapılması gereken işin güçlüğü ve zorluluğu, çalışanda o işin üstesinden gelme isteği uyandıracak ve işe meydan okuma güdüsünü ortaya çıkartacaktır. Çalışanlar, örgüt içinde ne kadar meydan okuyucu işlerle karşılaşılırsa, o kadar olumlu tepki vermektedirler. Bu da örgütsel bağlılıklarını arttırıcı bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır(Güner, 2007: 20).

İşin kapsamının geniş olması veya çok kapsamlı bir iş, çalışanı daha kapsamlı bir araştırmaya yöneltecektir. Dolayısıyla çalışan, bu işi başarıyla yerine getirmesi durumunda örgüte sağlayacağı katkıyı ve yatırımı düşünerek, işini ciddi bir şekilde yerine getirecektir. Bu da çalışanı örgüte bağlı hale gelir (Güner, 2007: 20).

İşin karmaşıklık düzeyi arttıkça, işgörenlerin bağlılıkları da artmaktadır. İşin içeriği, kapsamı gibi faktörlerin örgütsel bağlılıkla olan ilişkilerinde vurgulanması gereken temel nokta, çalışanların sahip oldukları gelişme güdüsünün şiddeti olmaktadır. Kendini sürekli yenilemek isteyen, geliştirmek isteyen bir çalışana tekdüze ve kolay bir işin verilmesi, o çalışanın örgüte olan bağlılığını azaltıcı ve hatta ortadan kaldıracı bir unsur olabilmektedir(Güner, 2007, 20).

Yönetim Tarzı: Yönetim tarzı, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticinin iş yapma tarzı olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi belirlemektedir (Gözen, 2007).

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı arttırmaktadır. Eğer tepe yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem veriyorsa bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünceler artış gösterecektir. Bu nedenlerle bir çok araştırmacı liderlik tarzına ve örgüt kültürüne önem vermiştir. Tepe yönetimine duyulan memnuniyetin de bağlılığın belirleyicilerinden olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 72).

Herkes tarafından paylaşılan ortak amaç ve vizyon oluşturma ile ilgili bir örgütsel iklim örgütsel bağlılığı artırmada şüphesiz olumlu bir sonuç vermektedir.

Genellikle, iş ortamında kişiye yüklenilen sorumlulukları azaltıcı herhangi bir etmen onun bağlılığını da azaltmaktadır. Özellikle üst düzey pozisyonlar daha fazla sorumluluk gerektirdiğinden daha fazla bağımlılık meydana getirme ihtimali vardır. Benzer şekilde bazı yöneticiler çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbesti ve kendi başın karar alma yetkisi vermektedir. Bu tür çalışanlarda yani kendisine hareket ve karar verme serbestisi tanınan çalışanlarda daha olumlu tutumların, bu arada bağlılığın gelişmesi beklenebilir (İnce ve Gül, 2005: 72-73).

Örgütsel Adalet: Örgütsel bağlılığı etkileyen bir değişken olarak örgütsel adalet, örgüt yönetimi karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir.

Örgütsel adalet kavramı iki açıdan ele alınmaktadır. Bunlar:

1. Dağıtımsal adalet; bu adalet anlayışı örgütsel kaynakların adil dağıtımını içermektedir. Çalışanların ödeme, yükselme ve benzeri sonuçlarla ilgili algılarını belirlemektedir. Çalışanların daha çok ücret ve ödül gibi maddi kazanç ve haklarla ilgili algıladığı adalet duygusudur.
2. Prosedürel adalet; karar alma sürecindeki adalet algılamasıdır. Bu adalet türü yönetimin verdiği kararların verilmiş nedenlerinin adil olarak algılanmasına dayanır.

Dağıtımsal adaletin iş ve ücret tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlamasına karşılık, prosedürel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görünmesi gibi iki örgütsel çıktıya sebep olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık açısından prosedürel adalet kavramı daha fazla önem arz etmektedir (İnce ve Gül, 2005: 77).

Rol Belirsizliği ve Çatışma: Rol çatışması, iş görenin örgüt içindeki görevini yerine getirmesi sırasında, örgüt içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade etmektedir. Çatışmasının işgörenlerde içsel çatışmayı ve iş ortamı gerilimini artırdığı, bunun yanı sıra işgörenlerin iş tatminini ve örgüte olan güvenlerini azaldığı sonucu elde edilmiştir (Gözen, 2007).

Rol Belirsizliği ise, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görevleri ile ilgili kendisinden beklentilerinin belirgin olmaması, bunları davranışa yöneltmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle rol belirsizliği, görev yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur. Dolayısıyla rol çatışmasının belli ölçüde birey orijinli, rol belirsizliğinin ise örgüt orijinli olduğunu söylemek mümkündür (Gözen, 2007).

Rol çatışmasının örgüt ortamında bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri, davranışsal olmasa bile çoğunlukla psikolojik olarak kendi kabuğuna çekilme ve ilgisizlik şeklinde olmaktadır. Böyle zamanlarda rol çatışması deneyimi yoğundur ve iş doyumunu aynı derecede düşüktür. Benzer şekilde rol gerilimi ve belirsizliğinin var olması da bireyde stres, huzursuzluk, korku ve düşmanlık duygularını ortaya

çıkarttığı için bireyin örgüt dışı alternatiflere yönelmesine neden olur. Bu da örgüte bağlılığı düşürür (Balay, 2000: akt. Türker, 2009).

2.5. Kurumsal Bağlılık Seviyeleri

Çalışanların kurumsal bağlılıkları farklı faktörlerden değişik biçimde etkilenmektedir ve çalışanların kurumsal bağlılıkları bu faktörlere göre şekillenmektedir. Randall 1987 yılındaki çalışmasında kurumsal bağlılığı üç farklı düzeyde ele almaktadır. Bunlar (Demir, 2006; akt. Köse, 2008; 45),

- Düşük düzeyde bağımlılık.
- Orta düzeyde bağımlılık.
- Yüksek düzeyde bağımlılık.

2.5.1. Düşük Seviyede Kurumsal Bağımlılık

Bu bağlılık düzeyinde çalışan kuruma karşı düşük seviyede bağlılık duyar. Kişi kendisini kuruma bağlayan güçlü tutum ve davranışlardan yoksundur. Bu düzeydeki çalışanlar kurum açısından işlevsel bir konuma gelebilirler. Kurum içindeki çalışanın, işe geç gelmesi, devamsızlık, düşük performans gibi davranışlar göstermesi, çalışanın işi bırakması diğer çalışanların tutumlarının iyileşmesini sağlayacak, beraberinde kuruma yeni katılacak olanların kuruma yeni beceriler kazandıracak olması kurumun işlevsel hale gelmesini sağlayacaktır. Başka bir ifadeyle kurumsal bağlılığı düşük olan çalışanın, kurum için devamsızlıkları, düşük verim, diğer çalışanların morallerini bozma gibi birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Bu tür çalışanların kurumdan ayrılmaları bu sonuçların ortadan kalkmasını sağlayacağı gibi kuruma zarar verme ihtimallerini de ortadan kaldıracaktır.

Bu bağlılık düzeyinde çalışan kişi, kuruma düşük bağlılık sergileyebilir ama işlerine bağlılıkları yüksek olabilmektedir. Çünkü çalışan için kurumun amaç ve değerlerini benimsemek önemli değildir. Onlar için önemli olan işleridir. Ayrıca çalışanın kurumsal bağlılığı düşük olduğu kurumdan ayrılması gelecekte çalışacağı işte daha başarılı olmasını sağlayacaktır (Balay, 2000: akt. Türker, 2009).

2.5.2. Orta Seviyede Kurumsal Bağlılık

Çalışanın deneyiminin güçlü, fakat kurumla özdeşleşmesinin ve bağlılığının tam olmadığı bağlılık düzeyidir. Kurumsal bağlılığın orta düzeyde olması, sonsuz bir kurumsal bağlılığı ifade etmemektedir. Orta düzey kurumsal bağlılığın kuruma sağladığı katkılar, iş görenlerin doyum seviyelerinde belirgin bir artış yaratması, kurum için duydukları bağlılığın daha gelişmiş olması şeklinde ifade edilebilir. Orta düzeyde kurumsal bağlılık çalışan ve kurumun karşılıklı değer uyumunu yansıttığında çalışana, dengeli inisiyatif ve kişisel tercih olanağı vermekte, böylece dengeli bir bağlılık seviyesi ortaya çıkmaktadır.

Bu durumun kurum için yarattığı olumsuz sonuçlarsa, iş görenlerin, kurumdaki herhangi bir belirsizlik ortamında işe devamsızlıklarının artması, kuruma gerekli katkıyı sağlayamamaları ve iyi bir iş teklifi karşısında kurumdan rahatlıkla ayrılabilme durumu ortaya koymaktadır (Balay, 2000: akt. Türker, 2009). Orta seviyede kurumsal bağlılığı olan çalışanlar, kurumlar için dengenin kurulması adına bir avantaj gibi görünse de yaşanabilecek en küçük kriz ve belirsizlik ortamında bu kurumsal bağlılık algılarının azalabileceği göz ardı edilmemelidir. Bu durumda işletmeleri bekleyen devamsızlık, verimsizlik ve iş gören devri organizasyonlarda onarılamaz hasarlara yol açabilir. İşletmelerin nihai hedeflerini gerçekleştirmek adına ihtiyaç duydukları entelektüel sermayelerini kaybetmemek adına kurumsal bağlılığı oluştururken sadece orta seviyede bir bağlılık değil, yüksek seviye de bir bağlılık da oluşturmak zorundadırlar.

2.5.3. Yüksek Düzeyde Kurumsal Bağlılık

Yüksek seviyede kurumsal bağlılık, kurumun amaç ve değerlerini benimseme, kurum için çaba göstermeye istekli olma ve kurumda kalma isteği olarak kendini gösterir. Çalışanların kurumsal bağlılık seviyeleri arttıkça kurumlarına karşı davranış ve tutumlarında olumlu değişiklikler meydana gelir. Böyle bir bağlılık anlayışı, iş görenin kendi istek ve iradesi sonucu oluşup kurumu için, üzerine düşeni yapmakla yetinmeyerek zaman zaman da kendisinden fedakârlık göstererek kurumu için yarar sağlama temeline dayanmaktadır. Kurumsal bağlılığın yüksek seviyede olduğu kurumlarda, iş görenler arasında işbirliği, yönetim ve astlar arasında etkin bir iletişim ortamının sağlanması gibi durumlar söz konusu olmaktadır.

Kuruma yüksek seviyede bağlılık duyan iş görenlerim; işin kendisinden, kurumdaki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından, ödemelerdeki eşitliğin bir yansıması olarak da ücretlerinden doyumları yüksek olmaktadır. Tüm bunlar kurumun uzun vade de, kendisine yüksek seviyede bağlı iş görenlerle daha güvenli ve kendinden emin adımlarla ilerlemesini sağlayacaktır. Kurumsal bağlılığın yüksek olmasının kuruma sağladığı yararlar; yüksek verimlilik, kaliteli üretim, aşağıdan yukarıya doğru etkili iletişim olmaktadır. Kuruma bağlılığı yüksek seviyede olan bir iş gören pek çok açıdan tatmin olmuş ve herhangi bir arayış içinde olmadığından, kuruma olan bağlılığını yüksek performans ve bunun getirdiği olumlu sonuçlar aracılığıyla gösterecektir.

Kurumsal bağlılığın yüksek olmasının olumsuz sonuçları ise; bazen yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde aşırı stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı olmaktadır. Bu tür olumsuz sonuçlar da doğurabilecek olması nedeniyle yüksek seviyede bir bağlılığın kurum açısından tamamen yararlı olabileceğini söylemek zordur. Ancak dikkatli gözlemler ve yaratıcı çözümlerle bu tür sorunları bertaraf etmek mümkündür (Balay, 2000; akt. Türker, 2009). Yüksek seviyede kurumsal bağlılık algısı, kurumlar açısından istenen bir sonuçtur. Bunun sebebi ise çalışanların bu bağlılık seviyesinde kendilerini aileden birisi gibi görerek, yaptıkları işi kendi özel işleri gibi sahiplenmeleridir. Bu bağlılık seviyesinde çalışanlar, kendilerinden beklenenden fazlasını vererek verimlilik seviyelerini artırırlar. Devamsızlık, işe geç gelme ve iş gören devrinin çok düşük olduğu bu bağlılık seviyesinin oluşturulması çalışanların iş doyum seviyelerinin her anlamda yükseltilmesiyle mümkün olur.

2.6. İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Kurumlarda iş tatmini/tatminsizliği ve kurumsal bağlılığın etkililik ve verimlilik üzerinde önemli bir etkisi olduğu bilinmektedir. Yöneticilere göre kurumda bağlı ve mutlu çalışanlar, daha etkili, yenilikçi, dikkatli, duyarlı ve mutsuz çalışanlardan daha çok çaba sarf ederler. Yöneticiler kurumsal davranışların kurumsal bağlılık ve iş tatmininden önemli ölçüde etkilendiğini düşünürler. Bu nedenle yöneticiler iş tatmini ve kurumsal bağlılık konuları ile daha yakından ilgilenmek durumundadırlar (Çetinkanat, 2000: 2-3).

İnsan kaynakları yönetiminde ve kurumsal davranış biliminde iş görenlerin tutumları son derece önem taşımaktadır. Özellikle iş tatmini ve kurumsal bağlılık boyutundaki tutumlar ayrı bir yer tutmaktadır (Luthans, 1992: 113).

İki kavramın kısaca anlatımı, işe ve kuruma karşı geliştirilen tutumla toplamı şeklinde özetlenebilmektedir. İş tatmini, çalışanın yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, kurumsal bağlılık iş görenin çalıştığı kuruma karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir.

Bağlılık kuruma duyulan duygusal tepkiyi yansıtan genel bir kavram iken, iş tatmini kişinin işe veya onun bazı yönlerine duyduğu bir tepkiyi yansıtmaktadır. Bağlılık amaçları ve değerleri kapsayıcı bir şekilde kuruma bağlanmayı, tatmin ise kişinin görevlerini yerine getirdiği belirli bir iş veya çalışma ortamını öne çıkarmaktadır. Ayrıca Lyman ve arkadaşları bağlılığın zaman süreci boyutunda iş tatmininden daha kalıcı olduğunu belirtmişlerdir. Smith ve arkadaşları ile Porter, bağlılığın yavaş ve tutarlı bir şekilde gelişirken tatmin daha değişken olup daha çabuk gelişebildiğini ifade etmektedirler (Varoğlu, 1993: 65). Diğer taraftan Smith, kurumsal bağlılığın, işten çok örgüte yönelik olduğundan iş tatminini de kapsayıcı nitelikte, genel, karmaşık ve bütünleyici olduğunu belirtmektedir.

Williams ve Hazer, kişisel ve kurumsal özelliklerin tatmini doğrudan etkilediği üzerinde dururken, aynı özelliklerin bağlılık üzerindeki etkilerinin ancak iş tatmini üzerindeki etkileri dolayısıyla ortaya çıktığını belirlemişlerdir. Öte yandan Scholl'a göre tatmin; ödül ile maliyet arasındaki bir analizin fonksiyonu olarak değerlendirilirken, bağlılık alternatif fırsatların çekiciliğinin, tatminin ve yatırımların büyüklüğünün bir fonksiyonu olarak daha karmaşık bir değişken olarak görülmektedir (Varoğlu, 1993: 66).

Mowday ve arkadaşlarına göre işi sevmek ile kurumu sevmek ifadeleri iş tatmini ile kurumsal farklılık arasındaki temel ve en büyük farkı tanımlamaktadır. İş tatmini iş görenlerin işe karşı tutumları üzerinde odaklanırken, kurumsal bağlılığın iş görenlerin kurumlarına duydukları tutumlara odaklandığı söylenebilmektedir (Luthans, 1992: 26).

2.6.1. İş Tatmini Kurumsal Bağlılığa Neden Olur

Williams ve Anderson, iş doyumunu ve kurumsal bağlılık arasında her zaman geçerli bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. İşinde doyuma ulaşmış iş görenlerin doyuma ulaşamamış iş görenlere göre, kuruma faydalı olan, isteğe bağlı davranış ve tutumları çok daha fazla sergilediklerini ifade etmektedirler. Mathieu ve Zajac 'ın araştırmasında iş doyumunun hem duygusal hem de devam bağlılığı ile ilişkili olduğu; Hackett, Bycio ve Hausdorf 'un araştırmasında ise iş doyumunun duygusal ve normatif bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğu, devam bağlılığı üzerinde ise negatif etkisi olduğu bulunmuştur. Mousday ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmalara göreyse, iş doyumunu kişisel ve kurumsal faktörlerden etkilendiğine göre, aynı faktörler kurumsal bağlılığı da etkilemektedir. İş doyumunu, bu faktörlere ani duygusal cevap olarak gelişirken, kurumsal bağlılık sadece iş değil bireyin kurumsal hedef ve değerleri, performans beklentisi ve sonuçları, kurumun üyesi olarak kalma algısını da içine alarak daha yavaş gelişmektedir (Gözen, 2007: 86). Yapılan araştırmalar göstermektedir ki kurumsal bağlılığın oluşmasında iş doyumunu etkili bir faktördür ve iş doyumunun sağlanması ya da sağlanmaması kurumsal bağlılığı olumlu ve/veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Ancak iş doyumunu ve kurumsal bağlılık algılarının etkileşim içinde olduğu düşünülürse sadece iş doyumunu penceresinden tek taraflı olarak bakmak yanılgılara sebep olabilir. Bu bakımdan kurumsal bağlılığın iş doyumunu üzerine etkilerini de incelemek gerekmektedir.

2.6.2. Kurumsal Bağlılık İş Tatminine Neden Olur

İş doyumunun, kuruma olan bağlılıktan bağımlı bir değişken olarak ele alındığı görüşlere göre, bu ilişki oldukça güçlü olmaktadır. Kuruma bağlı bir çalışanın, işinden sağladığı doyum, kurumsal bağlılık hissetmeyen bir çalışandan daha yüksek olabilmektedir. İş doyumunu kurumsal bağlılığın bir sonucu olarak alan Brown, kurumsal bağlılık ve iş doyumunu arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğuna değinmiştir.

Kurumsal bağlılık, iş çevresinde pozitif bir değer anlamında, duygusal bir tepki olarak görülebilir. Bu durum özellikle bireyler kurumun, hedef ve değerlerine kuvvetle inandıklarında ve/veya kurumda üyeliklerinin devamını çok güçlü bir şekilde istediklerini gösterdikleri zaman “duygusal bir tepki” olarak görülebilir. Bu bağlılığın sonucu, mevcut çıktılarının arzu edilen şekilde tamamlanması olarak

görülen, başarılı bir amaç olarak görülebilir. Bağlılığın artması eğer bu çalışanın tespit ettiği bir değer ise doyuma yönelik çabayı arttırabilmektedir (Gözen, 2007: 87). Kurumsal bağlılık açısından bakıldığı zaman da, iş doyumunu sağlamak adına kurumsal bağlılığın önemi ortaya çıkmaktadır. Kurumsal bağlılığı yüksek bireylerin iş doyumuna daha kolay ulaştıkları ve bu doyum seviyesinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Günümüz iş yaşamında iş doyumun ve kurumsal bağlılığı bir birinden ayırmak mümkün değildir. Gelişen insan kaynakları bilimi bu iki olguyu her zaman birlikte ele almakta ve ortak stratejiler geliştirmektedir.

2.6.3. Kurumsal Bağlılık ve İş Tatmini Karşılıklıdır

Kurumsal bağlılık ve iş doyumunu, iş ile ilgili tutum çalışmalarında sıklıkla değinilen konular olmaktadır. Çalışmalardan bir kısmı aralarında karşılıklı nedensel ilişkilerin olduğuna değinmektedir. Eğer iş doyumunu kurumsal bağlılığı etkiliyorsa, kurumsal bağlılık da iş doyumunu etkilemektedir. Bu etkileşim sürekli olarak birinin etkilemesi ya da birinin etkisinin diğerinden fazla olduğu şeklinde değil de, durum ve şartlara göre karşılıklı etkinin değişken olmasıyla gerçekleşmektedir (Karaca, 2001: 81). Açıklamadan da anlaşıldığı gibi iş doyumunu ve kurumsal bağlılığın arasındaki etkileşimin en doğru açıklamalarından birisinin karşılıklı etkileşim olduğu anlaşılmaktadır. Tamamen duruma bağlı olarak bazen iş doyumunu bazen de kurumsal bağlılık daha baskın bir faktör olarak ortaya çıkabilir ve diğerini etkileyebilir.

2.6.4. Kurumsal Bağlılık ve İş Tatmini Arasında İlişki Yoktur

Mowday, Porter ve Steer 'a göre, kurumsal bağlılık ve iş doyumunu arasındaki temel fark, kurumsal bağlılığın örgüte bağlı düşüncelerle karşı çalışanın geliştirdiği duygusal tepkiler, iş doyumunun ise, çalışanın belirli bir işe karşı geliştirdiği tepkiler olmasıdır. Her iki değişkenin bir biri ile yüksek derece de ilişkili olması beklenirken, çalışanın çalıştığı kuruma ve onun değerleri ile hedeflerine olumlu duygular beslerken, kurum içinde yaptığı belli bir işten dolayı mutsuzluk duyabileceği olasılığı her zaman bulunabilmektedir (Gözen, 2007: 88). Büyük çoğunlukla bir birini etkileyen iş doyumunu ve kurumsal bağlılığın bir birinden bağımsız olarak gelişebileceği ve bir tanesi yüksekken diğerinin düşük olabileceği durumları istisnai durumlar olarak değerlendirmek gerekir. Yapılan araştırmaların çoğu bu iki olguyu bir biri ile bağdaştırmaktadır. Ancak çalışan kurumun hedeflerini benimserken

yaptığı işin niteliğinden dolayı mutsuz olabilir ya da yaptığı işten doyum elde ederken kurumsal bağlılığı zayıf olabilir ve çalıştığı iş yerini kolayca değiştirmeyi düşünebilir.

2.6.5. Kurumsal Bağlılığın İş Tatmini Üzerine Etkileri

İş yerindeki psikolojik sağlığın önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilen ve kişinin iş deneyimine ait değerlendirmesinin bir sonucu olan iş doyum kavramı; iş görenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da olumlu duygusal doyum şeklinde tanımlanmaktadır. Eisenstat ve Fenler 'e göre ise iş doyum, çalışanın işinde mutlu olması ve bundan haz alma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle iş doyum, çalışanların işlerine karşı duydukları duygusal tepkiler, işlerinden duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk durumu olarak da tanımlanabilir (Sürgevil, 2007: 45).

Bazı araştırmacılar iş doyumunu; işe devam, iş yöntemlerinin geliştirilmesi ve iş ortamındaki iş birliğinin artırılması gibi konularda, davranışların bir nedeni olarak görürlerken, bazıları ise iş doyumun bir sonuç olarak ele almaktadırlar. Kişinin yaptığı işten memnun olması, işini sevmesi, kendisini işine, yaptığı işi de kendisine layık görmesi, yaptığı iş karşılığı aldığı ücreti yeterli bulması vb. birçok olumlu faktör çalışanın iş doyumunu düzeyini yükseltici etkiler yaratmaktadır. Bu tip olumlu faktörlerin yokluğu ise, çalışanlar üzerinde doyumsuzluk yaratır. İş doyum ile kurumsal bağlılık aynı kavramlar olmayıp temel farklılıklar şu şekilde özetlenebilir (Çelikkol, 2001: 130,):

- Kurumsal bağlılık iş doyumuna oranla kurumsal açıdan daha bütünsel bir kavramdır. Kurumsal bağlılık söz konusu olduğunda, kurum ile kurumun sahip olduğu amaçlar ve değerlere atıfta bulunurken; işi doyumunda hedef, çalışanın görev ve sorumlulukları ile tanımlanmış işlem çevresi ile sınırlıdır. Bu bağlamda kurumsal bağlılık, kurumun geneline yönelik tepkileri içerirken iş doyum çalışanın işe veya işin bazı yönlerine ilişkin tepkilerinin ifadesidir.
- Kurumsal bağlılık iş doyumuna oranla çok daha kalıcı bir tutumdur. İş yerinde günlük işlem ve faaliyetler çalışanın iş doyumunu oldukça kolay

etkileyebilirken, kurumsal bağlılık için aynı şeyi söylemek pek mümkün değildir. Kurumsal bağlılık benzer etkilere daha kapalı bir olgudur.

İş doyumunu ile kurumsal bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin varlığı, araştırma bulgularıyla desteklenmiştir. İş doyumunu, kurumsal bağlılığın farklı boyutlarını doğrudan ve olumlu etkilemektedir (Sürgevil, 2007: 46).

BÖLÜM 3: TMSF TARAFINDAN EL KONULAN ŞİRKETLERDE, ŞİRKET ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİ: TOPRAK İLAÇ ÖRNEĞİ

Bu bölümde çalışmanın amacı, kapsamı, yöntemi ve sınırlılıkları belirtilmiş, analiz ve bulgulara yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Sorunları

Araştırmanın amacı, Toprak İlaç fabrikasında çalışan personelin örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Bu çalışmada cevap aranan sorular;

- Toprak İlaç fabrikasında çalışanların iş tatmini algıları yüksek midir?
- Toprak İlaç fabrikasında çalışanların örgütsel bağlılık algıları hangi seviyededir?
- Toprak İlaç'da çalışanların iş tatmini algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasında ilişki var mıdır?

şeklindedir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Mart 2010-Nisan 2010 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini Türkiye'de ilaç üretim sektöründe faaliyet gösteren çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmaya dahil edilen firma, Toprak İlaç Kimyevi Madde Sanayi ve Tic. A.Ş.'dir. Toprak İlaç, 1994 yılında Sakarya tesislerinde faaliyete geçip Türkiye'de ilaç aktif maddeleri üretimini gerçekleştirmeyi amaç edinen bir ilaç fabrikasıdır. Kimya sanayinde faaliyet gösteren çalışan sayısı 100 olmasına rağmen bazı çalışanların araştırmaya katılmaması üzerine 70 işgörene anket uygulanabilmiştir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada ölçüm aleti olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu 3 bölümden meydana gelmiştir.

İlk bölümde anketi cevaplayanların kişisel özelliklerini (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim seviyesi vb. demografik özelliklerini) belirlemeye yönelik 13 soru sorulmuştur.

İkinci bölümde; İşgörenlerin çalıştıkları iş yerindeki tatmin/tatminsizliği ile ilgili 20 soru sorulmuştur.

Üçüncü bölümde ise; çalışanların örgütsel bağlılığa ne derece sahip olduklarını belirlemek için 31 soru sorulmuştur.

3.4. Çalışmanın Sınırlılıkları

Araştırmada anket sorularına verilen cevaplar kodlanmış ve değerlendirme SPSS 15.0 (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılarak yapılmıştır. Verilerin analizinde çeşitli istatistik teknikleri kullanılmıştır. Öncelikle çalışanların demografik özelliklerinin görülebilmesi için betimleyici istatistikler kullanılmıştır. Ankette bulunan her bir sorunun frekans analizleri gerçekleştirilmiş ve bulgular frekans tablolarıyla gösterilmiştir. Anketler araştırmacı tarafından, uygulanacak iş görenlere elden verilmiştir. En doğru sonuçları elde etmek amacıyla işgörenlerden anket üzerinde kimliklerini belli edecek herhangi bir yazı ya da işaret kullanmamaları özellikle belirtilmiştir.

Anket uygulandıktan sonra, araştırmacı tarafından elden toplanmıştır. Uygulama sırasında deneklerin yöneticisi konumunda olan hiç kimsenin cevapları görmeyeceği konusunda güven sağlanmıştır.

3.5. Çalışmanın Hipotezleri

Bazı araştırmacılar iş doyumunu; işe devam, iş yöntemlerinin geliştirilmesi ve iş ortamındaki iş birliğinin artırılması gibi konularda, davranışların bir nedeni olarak görürlerken, bazıları ise iş doyumun bir sonuç olarak ele almaktadırlar. Kişinin yaptığı işten memnun olması, işini sevmesi, kendisini işine, yaptığı işi de kendisine layık görmesi, yaptığı iş karşılığı aldığı ücreti yeterli bulması vb. birçok olumlu faktör çalışanın iş doyumunu düzeyini yükseltici etkiler yaratmaktadır. Bu tip olumlu faktörlerin yokluğu ise, çalışanlar üzerinde doyumsuzluk yaratır. İş doyumunu ile

kurumsal bağıllık aynı kavramlar olmayıp temel farklılıklar şu şekilde özetlenebilir (Akçamete ve diğ., 2001: 7; Çelikkol, 2001: 130; Arbak ve Kesken, 2005: 60):

- Kurumsal bağıllık iş doyumuna oranla kurumsal açıdan daha bütünsel bir kavramdır. Kurumsal bağıllık söz konusu olduğunda, kurum ile kurumun sahip olduğu amaçlar ve değerlere atıfta bulunurken; işi doyumunda hedef, çalışanın görev ve sorumlulukları ile tanımlanmış işlem çevresi ile sınırlıdır. Bu bağlamda kurumsal bağıllık, kurumun geneline yönelik tepkileri içerirken iş doyumunu çalışanın işe veya işin bazı yönlerine ilişkin tepkilerinin ifadesidir.
- Kurumsal bağıllık iş doyumuna oranla çok daha kalıcı bir tutumdur. İş yerinde günlük işlem ve faaliyetler çalışanın iş doyumunu oldukça kolay etkileyebilirken, kurumsal bağıllık için aynı şeyi söylemek pek mümkün değildir. Kurumsal bağıllık benzer etkilere daha kapalı bir olgudur.

İş doyumunu ile kurumsal bağıllık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin varlığı, araştırma bulgularıyla desteklenmiştir. İş doyumunu, kurumsal bağıllığın farklı boyutlarını doğrudan ve olumlu etkilemektedir (Sürgevil, 2008: 46). Bu bağlamda çalışmanın ana hipotezi şu şekilde ifade edilebilir.

H₁: İş tatmini ile kurumsal bağıllık algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₂: İş tatmini algıları, cinsiyete göre farklılık gösterir.

H₃: Çalışma süreleri ile kurumsal bağıllık algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Çalışılan süre arttıkça kurumsal bağıllık algısı da artmaktadır.

H₄: Kurumsal bağıllık algıları cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir.

3.6. Bulgular ve Değerlendirme

3.6.1. Demografik Özellikler

Yapılan çalışmada, ankete katılım gösteren 70 kişiye ait demografik özellikler tablo 1 'de özetlenmektedir. Katılımcıların % 82,9 'u erkek, % 17,1 'i kadındır. Oranlara bakıldığında erkek katılımcıların sayısının, kadın katılımcıların sayısından yaklaşık beş kat fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaşı açısından bakıldığında, ankete katılım gösterenlerin % 37,1 'i 30 yaş ve altı, %37,1 'i 31–40 yaş arası, %25,7'i 41 yaş ve üzeri çıkmıştır. Katılımcıların 30 yaş ve altı ile 31–40 yaş aralığının aynı oranda olduğu görülmektedir.

Medeni duruma bakıldığı zaman, ankete katılım gösteren kişilerin % 24,3 'ü bekâr, % 75,7 'si evlidir. Katılımcıların çoğunluğunun evli olduğu (%75,7) dikkat çekmektedir.

Çocuk sayısı açısından katılımcıların durumu incelendiğinde, %20 'si 1 çocuk, % 40 'ı 2 çocuk ve % 8,6 'sı 3 ve üzeri çocuk sahibidir. Burada katılımcıların büyük bölümünün (%68,6) çocuk sahibi olmasının temel nedeni yine katılımcıların büyük bölümünün (% 75,7) evli olmasıdır.

Katılımcıların eğitim seviyeleri incelendiğinde, ankete katılım gösterenlerin % 70 'i lise, % 30'u üniversite ve üstü mezunudur. Burada lise mezunlarının çok büyük oranda çoğunluğa (% 70) sahip olduğu görülmektedir.

Ankete katılım gösteren kişilerin iş hayatında geçirdikleri süre iki farklı bölümde incelenmiştir. Bu bölümler, iş hayatında geçirdikleri süre ve şu an çalışmakta oldukları iş yerinde geçirdikleri süredir. Ankete katılanların “kaç yıldır iş hayatındasınız” sorusunun cevabı %42,9unun 5 yıl ve altı,%31,4'ünün 6–14 yıl arası, %25,7'sinin 15 ve üstü şeklinde olmuştur.

Katılımcıların “kaç yıldır bu firmadasınız” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı ise %22,9'unun 5 yıl ve altı, %37,1'inin 6–14 yıl arasında , %40'nın 15 yıl ve üstü şeklindedir. Katılımcıların büyük bölümü (%40)15 yıl ve üstü çalışmaktadırlar.

Ankete katılım gösteren kişilerin ‘Mevcut durumu göze aldığınızda “keşke burada hiç çalışmasaydım” diye düşündüğünüz oluyor mu?’ sorusuna verdikleri cevap % 40' ı evet, %60'ı hayır şeklinde olmuştur. Görüldüğü üzere katılımcıların çoğu çalıştığı şirketten memnundur.

Katılımcıların gelir dağılımı ise şu şekildedir, % 72,9 'u 1000 TL ve altı, % 27,1'i 1001 TL ve üzeri aylık gelir elde etmektedir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Seçenekler	Frekans	%
Cinsiyet	Erkek	58	82,9
	Kadın	12	17,1
Medeni Durumu	Bekâr	17	24,3
	Evli	53	75,7
Yaş	30 ve altı	26	37,1
	31-40	26	37,1
	41 ve üstü	18	25,7
Çocuk Sayısı	1	14	20
	2	28	40
	3 ve üzeri	6	8,6
Eğitim	Lise	49	70
	Üniversite ve üstü	21	30
Çalışma Durumu	5 ve altı	16	22,9
	6-14	26	37,1
	15 ve üstü	28	40
Bu Firmada Çalışma Süresi	5 ve altı	30	42,9
	6-14	22	31,4
	15 ve üstü	18	25,7
Yönetmel Görev	Evet	17	24,3
	Hayır	53	75,7
Gelir	1000 ve altı	51	72,9
	1001 ve üzeri	19	27,1
Ev	Kira	32	45,7
	Kendi evi	38	54,3
Mevcut Durumundan Memnuniyet	Evet	28	40
	Hayır	42	60

3.6.2. İş Doyum Algısı Değişkenleri İle Kurumsal Bağlılık Algısı Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (H₁ Hipotezi)

İş doyum algılarının, kurumsal bağlılık algıları üzerine etkileri ve hangi değişkenlerin etkili olduğu tablo 2 de gösterilmektedir. İş doyum algıları ile kurumsal bağlılık algıları değerlendirilirken, kurumsal bağlılık algıları üç faktör altında incelenmiştir. Bu faktörler, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı şeklindedir.

Katılımcıların verdiği cevaplar iş doyum ölçeği ve kurumsal bağlılık ölçeği arasında kurulan korelasyon ile değerlendirildiğinde çıkan sonuçlar şu şekildedir;

Katılımcılara göre, ara sıra değişik şeyler yapabilmeleri ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir, ilişki vardı (**,334).

Katılımcıların, çalıştıkları işin kendilerine toplumda saygın bir kişi olma şansını kendilerine vermesi ile devam bağlılıkları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki tespit edilmiştir (**,307).

Katılımcıların, amirimin karar vermedeki yeteneği ile duygusal bağlılıkları arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur (**-,406).

Katılımcıların, vicdani açıdan uygun şeyler yapabilme olanakları ile duygusal bağlılıkları arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır (*-,297)

Katılımcıların, başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmaları ile duygusal bağlılıkları arasında negatif yönde zayıf bir ilişki bulunmaktadır (*-,036). Ayrıca devam anlamında bağlılıkları açısından pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir (**,376).

Katılımcıların, kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapmaları açısından duygusal bağlılıkları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (*-,276).

Katılımcıların, iş ile ilgili alınan kararların uygulamaya koyması ile duygusal bağlılıkları ile arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır (*-,269).

Katılımcıların, yaptıkları iş ve aldıkları ücretleri ile devam bağlılıkları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır (**,406).

Katılımcıların, iş içinde terfi imkânının olması ile devam bağlılıkları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır (**,311).

Katılımcıların, kendi kararlarını uygulayabilmeleri ile duygusal bağlılıkları arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır (**-,346).Devam anlamında bağlılıkları arasında ise pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır (**,322).

Katılımcıların, işlerini yaparken kendi yöntemlerini uygulayabilmeleri ile duygusal anlamında bağlılıkları arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır (**-,417).

Katılımcıların, çalışma şartları ile duygusal bağlılıkları arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır (**-,384). Normatif anlamda bağlılıkları arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır (**-,321).

Katılımcıların, çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmasıyla duygusal anlamda bağlılıkları arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır (*-,236).

Katılımcıların, yaptıkları iş karşılığında taktir edilmeleri ile duygusal anlamda bağlılıkları arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır (**-,358), devam bağlılıkları arasında ise pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır (**,328).

Bu bağlamda araştırmanın H1 hipotezi yukarıdaki değişkenler açısından desteklenmektedir. Ancak, 1, 2, 5, 8, 10, 20 açısından desteklenmemektedir.

Tablo 2: Korelasyon Testi Sonuçları

		Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	-,042	,195	-,094
2	Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	-,050	,086	-,040
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	-,079	0,79	,334**
4	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	-,054	,039	,307**
5	Amirimin emrindeki kişileri idare etme tarzı açısından	-,159	-,071	,163
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	-,406**	-,202	,083
7	Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağının olması bakımından	-,297*	-,026	,028
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	-,145	,036	-,054
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	-,036*	-,210	,376**
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	-,172	-,077	,043
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilmem bakımından	-,276*	-,126	,044
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	-,269*	-,156	,042
13	Yaptığım iş ve aldığım ücret bakımından	-,014	-,111	,406**
14	İş içinde terfi imkanının olması bakımından	-,123	-,221	,311**
15	Kendi kararlarımı uygulama şansını bana vermesi bakımından	-,346**	-,170	,322**
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilmem bakımından	-,417**	-,190	,190
17	Çalışma şartları bakımından	-,384**	-,321**	,183
18	Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşması bakımından	-,236*	-,058	,038
19	Yaptığım iş karşılığında taktir edilmem açısından	-,358**	-,130	,328**
20	Yaptığım iş Karşılığında duyduğum başarı hissinden	-,224	-,064	,104

3.6.3. Cinsiyete Göre İş Doyum Algısı Değişkenleri Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi (H₂ Hipotezi)

Katılımcıların, cinsiyet farklılıklarına göre iş doyum algıları Tablo 3 de gösterilmektedir. Cinsiyet farklılıkları ile iş doyum algıları Mann-whitney u testi ile değerlendirildiğinde çıkan sonuçlar şu şekildedir;

Katılımcıların, değişkenlerle cinsiyet farklılıkları arasında iş doyum algıları açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Böylece araştırmanın H2 hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 3: Mann-Whitney U Testi Sonuçları

		Mann-Whitney U	Sig.
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	287	,322
2	Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	288	,333
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	263	,168
4	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	293	,372
5	Amirimin emrindeki kişileri idare etme tarzı açısından	345	,968
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	334	,823
7	Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağının olması bakımından	318	,619
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	289	,324
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	321	,661
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	277	,252
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilmem bakımından	337	,858
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	346	,981
13	Yaptığım iş ve aldığım ücret bakımından	300	,443
14	İş içinde terfi imkanının olması bakımından	345	,968
15	Kendi kararlarımı uygulama şansını bana vermesi bakımından	278	,255
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilmem bakımından	255	,135
17	Çalışma şartları bakımından	260	,158
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından	331	,781
19	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem açısından	323	,687
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	235	,064

3.6.4. Çalışma Süreleri (Kıdem) İle Kurumsal Bağlılık Algısı Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (H₃ Hipotezi)

Katılımcıların çalışma süreleri (kıdem) ile kurumsal bağlılık algıları arasındaki ilişkiler tablo 4 de gösterilmiştir. Çalışma süreleri (kıdem) ile kurumsal bağlılık algıları karşılaştırılırken, kurumsal bağlılık algıları üç faktör altında ele alınmıştır. Bunlar, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

	Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı
Kıdem	0.074	0.734	0.063

Katılımcıların verdiği cevaplar ile kurumsal bağlılık algıları Spearman korelasyon ile değerlendirildiğine, değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmüştür. Bu bağlamda araştırmanın H₃ hipotezi desteklenmemektedir.

3.6.5. Cinsiyete Göre Kurumsal Bağlılık Algısı Boyutları Arasındaki Farklılıklar(H₄ Hipotezi)

Katılımcıların cinsiyetlerinin, kurumsal bağlılık algıları üzerine etkileri tablo 5 ve tablo 6 da gösterilmiştir. Cinsiyet ile kurumsal bağlılık karşılaştırılırken kurumsal bağlılık algıları üç faktör altında incelenmiştir. Bu faktörler, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

Katılımcıların verdiği cevaplar ile kurumsal bağlılık algıları karşılaştırılırken kullanılan t testinin sonuçları şu şekildedir.

Katılımcıların test sonuçları incelendiğinde, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık açısından erkeklerin ortalamasının daha yüksek olduğu, devam bağlılığında ise kadınların daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bulgular incelendiğinde, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı açısından istatistiksel açıdan anlamlı bir fark görülmemektedir. Bu bulgulara göre H₄ hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 4: T Testi Sonuçları İçin Grup İstatistiği

		N	Ortalama	Std.Sapma	Std.Hata Ortalama
Duygusal	Kadın	12	3.09	0.56	0.16
	Erkek	58	3.42	0.64	0.08
Normatif	Kadın	12	2.82	0.56	0.16
	Erkek	58	3.18	0.78	0.10
Devam	Kadın	12	3.19	0.50	0.14
	Erkek	58	3.08	0.61	0.08

Tablo 5: T Testi Sonuçları

	t	Sig
Duygusal	1.63	0.106
Normatif	1.51	0.135
Devam	-0.56	0.572

SONUÇ VE ÖNERİLER

Toplumsal anlamda iş doyumu ve kurumsal bağlılığın yeri düşünüldüğünde, sadece iş hayatı olarak değil toplum yaşamının bütünü ele alınmalıdır. Bunun en temel sebebi iş ortamında karşılaşılan durumların ve yaşanan olayların hem çekirdek aile düzeyinde hem de toplumsal anlamda insanları etkileyebilmesidir. Ayrıca zamanla kişinin işi, iş yerinde sağladığı doyum kişiye yaşam tatmini kazandırabileceği gibi bunun tam tersi durumlarda söz konusu olabilmektedir. Kişinin işinden sağladığı doyum, kişinin kurumsal bağlılığını arttırabileceği gibi stres seviyelerini de azaltabilmektedir(Yenihan 2010).

İşletmeler, çalışanlarının iş doyum seviyelerini arttırarak bunun doğrultusunda kurumsal bağlılıklarını güçlendirmek adına çalışmaları bulunmaktadır. Özellikle insan kaynakları departmanlarının, performans belirleme ve performans artırıcı süreçleri devreye sokmaları; bu süreçleri ciddiye ele almaları bunun en büyük göstergesidir. Kamu kurumlarında ise bu süreçlerin uygulamaya alınması özel işletmeler kadar kolay ve uygulanabilir olmamaktadır. Araştırmada örnek olarak seçilen Toprak İlaç A.Ş. nin daha önce özel işletme olması ve sonraki süreçte TMSF tarafından yönetilmeye başlaması yani yarı kamu statüsü ile yönetilmesi bu araştırmayı daha anlamlı kılmaktadır.

Toprak İlaç A.Ş.'de yapılan bu çalışmada, elde edilen veriler değerlendirilirken, kurumsal bağlılık algıları üç ayrı faktör altında incelenmiştir. İş doyum algıları ile kurumsal bağlılık algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucunda çalışanların, yaptıkları iş de, tek başlarına çalışmalarının, duygusal olarak bağlılıklarını, etkileri zayıf da olsa azalttığı gözlemlenmiştir. Bunun temel sebebi ise Duygusal bağlılığı yüksek olan bireylerin “istedikleri için” kurumda kalmaları ve kurumun çıkarları için büyük çaba göstermeye hazır olmalarıdır. Ancak Türk İlaç Sektörü çalışanlarının işleri gereği zamanlarının büyük çoğunluğunda yalnız çalışıyor olmaları ve müşterileri ile bire bir diyaloga girmeleri, acil kararları alırken yalnız olmaları, daha farklı bir deyişle bir ekibin eksikliğini hissetmeleri duygusal anlamda bağlılıklarını zayıflatabilmektedir.

Çalışma süreleri ile kurumsal bağlılık alguları karşılaştırıldığında ortaya çıkan sonuçlar, çalışılan sürenin kurumsal bağlılık algısının oluşturulması ve güçlendirilmesinde olumlu bir rol oynadığı yönündedir. Cohen 1993'deki araştırmasında; çalışma süresi arttıkça, iş görenin çalıştığı kurumdan elde ettiği kazancın arttığını ve dolayısıyla bu kazançların, kurumsal bağlılığı etkilediği, ayrıca çalışanın da yaşı arttıkça kurumsal bağlılığın da arttığını belirtmiştir. Kurumsal bağlılık ile çalışılan süre arasında doğrusal bir ilişki gözlenmiştir. Allen ve Meyer'in 1993 yılındaki araştırmalarında devam ve duygusal bağlılığın, kurum içinde herhangi bir unvan ya da pozisyonda çalışılan süre ve kurum içinde çalışılan toplam süreden farklı etkilendiğini gözlemlemişler ve kurumdaki çalışma süresinin devam bağlılığıyla, bir unvan ya da pozisyonda çalışılan sürenin ise duygusal bağlılıkla daha fazla ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir (Yalçın ve İplik, 2005: 399). Bizim çalışmamız da, kurumsal bağlılık ile çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Kurumsal bağlılık ile ilgili literatürde, erkeklerin mi yoksa kadınların mı kurumlarına daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Kurumsal bağlılıktaki cinsiyet faktörü hakkındaki bu çelişkili bulgular nedeniyle kesin bir sonuca ulaşmak çok zordur (Yenihan 2010). Daha önce bu konuda yapılan çalışmaların bir kısmı bizim elde ettiğimiz sonuçları desteklemektedir. Ancak literatürde yaşanan çelişkili bulgular bizim de kesin bir sonuca varmamızı engellemektedir. Bizim araştırmamızda, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık açısından erkeklerin ortalamasının daha yüksek olduğu, devam bağlılığında ise kadınların daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yapılan çalışmanın, Toprak İlaç A.Ş. ile sınırlı olması bu sonuçların elde edilmesinde etkili olmuştur. Çalışmanın evreni genişletildiğinde, TMSF tarafından yönetilen diğer işletmelere uygulandığında farklı sonuçlar elde edilebilir. Ayrıca veri toplama tekniği olarak kullanılan anketin yanı sıra firmaların üst düzey yöneticileri ve insan kaynakları departmanlarıyla yapılacak mülakat tarzındaki görüşmelerde değerlendirilirse daha iyi sonuçların elde edilmesi olası olacaktır.

KAYNAKLAR

- AĞIRBAŞ, İ., Y., ÇELİK ve H., BÜYÜKKAYIKÇI, (2005),*Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma*
<http://www.sid.hacettepe.edu.tr/Makale/83/8032.pdf> (04 Temmuz 2009).
- AKINCI, Beril, (1997), *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul,
- ALLANAZAROV, Yalkım, (2008),*Personel Güçlendirme ve Algılanan Kontrolün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kültürlerarası Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- ARSLAN, Tarık, (2008),*Yöneticilerin Statüleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- AŞAN, Öznur, (2001),*Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın, Ankara.
- ATEŞ, Gökhan, (2005),*Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BALAY, Refik, (2000),*Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, (1992), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Gül Yayınevi, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, (1991), *Örgütsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara,

- BAŞYİĞİT, Aslıhan, (2006), *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- BAYRAM, Levent, (2003), 'Yönetimde Yeni Bir Paradigma, Örgütsel Bağlılık', *Sayıştay Dergisi Eğitim Bilimler Bölümü*, Sayı 59s.,
- BERMAN, Gerald. (1992), "The Dimensions of Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, V. 13,
- BOZKURT, Öznur ve İlhan BOZKURT, (2008), 'İş Tatminini Etkileyen İşletme İçeri Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması', *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18, İstanbul.
- BÖLÜKBAŞI, Ayşe Gül ve Çakmur Dina YIKDIRTAN, (2009), 'Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması', *Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt XXVII, Sayı II.
- BUDAK, Arif, (2006), *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal Ve Nato Pol Tesisleri'nde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- BUDAK, Gülay, (1999), *İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol: Organizasyon Yapısı–Birey İş Doyumu – Uyumu*, İzmir: İzmir Ticaret Odası Yayın No: 61.
- CENGİZ, A. Ayşe, (2002), 'Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma', 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Antalya, No:4, 23-25 Mayıs.
- CEYLAN, Özgür, (2002), *Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- CEYLAN, Adnan ve Hüseyin Yıldırım ULUTÜRK, (2006), 'Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler', *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:7(1),
- ÇAKIR, Özlem, (2001), *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*' Ankara Seçkin Kitabevi,
- ÇEKMECELİOĞLU, Hülya Gündüz, (2005), 'Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma', *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, 23-37.
- ÇELİKKOL, Ahmet, (2001), *Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul,
- ÇETİN, Münevver Ö., (2004) *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.
- ÇETİNKANAT, A. Canan, (2000), *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Ankara, Anı Yayıncılık.
- DEMİR, Nevzat, (2007) *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- DİNÇER, Ömer, FİDAN, Yahya, (1996) , *İşletme Yönetimi*', Beta Yayınları, İstanbul,
- EĞİLMEZ, Ahmet İhsan, (2008), *Organizasyonlarda Reorganizasyon ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Kocaeli Bölgesinde Bir Araştırma*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli,
- ERBAŞ, Gökçen, (2008), *Yönetici ve İşveren Arasındaki İletişimin Kalitesi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan, (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No: 266/158, İstanbul.
- EREN, Erol, (2000), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınevi, İstanbul,

- ERGUN, Turgay, (1975) ‘Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı’, *Amme İdaresi Dergisi*, C. 4.
- EROL, Vedat, (1998) *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- FINDIKÇI, İlhami, (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım, İstanbul.
- GÖZEN, Dağdeviren Emine, (2006), *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- GÜÇLÜ, Nezahat, ‘Örgüt Kültürü’, Manas Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>, (05 Temmuz 2009).
- GÜL, Hasan, (2000) “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, *Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, Ocak
- GÜNBATAN, Ayhan. (2006) *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları: Çalışanlarda İş Tatmini Uygulamaları*, Malatya,
- GÜNER, Ahmet Reşat, (2007) *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜNEY, S., (2001) *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,
- İNCE, Mehmet ,GÜL, Hasan, (2005) *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi,
- KARACA, Samuray Baytok, (2001) *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi,
- KAMA, Bülent, (2005), *Çalışanların İş Güvencesine İlişkin Algulamalarının İş Tatminleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- KAZANÇ, Handan, (1998) *Kamu Kuruluşlarında İş Tatmini ve TÜBİTAK Örneği*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya,
- KELEŞ, Çelik, Hatice Necla, (2006) *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya,
- KOÇEL, Tamer, (2003) *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- KÖK, Sabahat Bayrak, (2006), 'İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma', *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:20, Sayı:1, 292-303,
- KÖSE, Suna, (2008) *Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Gıda İşletmesinde Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya,
- LUTHANS, Fred, (1992) *Organizational Behavior*, *The Environmental Context Of Organizational Behavior: Organizational Cultur*, Sixth Edition, Part 6, Mc Graw-Hill. Inc., Singapore.
- OKSAY, Aygen, (2004), *Çalışanlarda İş Tatmini, Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*, Isparta.
- ÖZDEMİR, Şenay, (2009), *İş Tatmini ve Etkileyen Faktörler: Bir Örnek Olay*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek TÜZ, (2001) *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa
- SMİTHER, Robert D., (1997), *The Psychology of Work and Human Performance*, Longma, 3. Edition, Newyork
- SÜRGEVİL, Olca, (2007), *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir,

- ŞAHİN, İsmet S., ESATOĞLU, Afsun Ezel, 'Bir Üniversite Hastanesi Destek Hizmetlerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri', 2007, Sağlık Bilgi Erişim Merkezi Web Sayfaları, http://www.sabem.saglik.gov.tr/forum/ezadmin/htmlarea/files/documents/989_4orgutsel_baglilic.pdf, . (19 Haziran 2009).
- ŞEN, Tuğba, (2008) *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ŞENSES, Şenol, (1999), *Kurum İçi Halkla İlişkiler ve İş Tatmini*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- ŞİMŞEK, M., (2001) *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- ŞİMŞEK, Levent, (1995), 'İş Tatmini', Verimlilik Dergisi, M.P.M., Yay., S.2.
- TAŞDELEN, Nihal, (2001) *İş Tatminin Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasıyla İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TÜMGAN, Cengiz, (2007), 'Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve İş Tatmini', Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- TÜRKER, Esra, (2009), *Örgütsel Stres Faktörleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Lise Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- ULUSOY, T, (1993) *İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- UYGUR, Akyay, (2007) 'Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması', *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 1.

VAROĞLU, D., (1993), *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

YALÇIN, Azmi ve Fatma Nur İPLİK, 'Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği', *Çukurova Üniv., S.B.E. Dergisi / e-dergi*, 2005, C.14,S.1,<http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi/dosyalar/2005.14.1.221.pdf>, (03 Haziran 2009).

YENİHAN, Bora, (2010), *Türk İlaç Sektöründe Çalışan Tıbbi Tanıtım Temsilcilerinin İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

YILMAZ, Hüseyin, '*İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon*', <http://www.ceterisparibus.net> (9 Haziran 2009).

EKLER

EK-1: ANKET

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Kaç yaşındasınız?

18-25 26-35 36 ve daha fazla

2. Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

3. Medeni Durumunuz?

Evli Bekar

4. Eğitim Durumunuz?

İlkokul Orta okul Lise Üniversite Yüksek Lisans Doktora

5. Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız?

0-1 1-5 yıl 5-10 yıl

6. Unvanınız?

Müdür Yönetici Yönetsel olmayan pozisyon

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

<i>Lütfen her ifadeyi dikkatlice okuyunuz ve size en uygun seçeneği işaretleyiniz.</i>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Çalıştığım kurum yenilikçi bir şirkettir.	1	2	3	4	5	6	7
2.Çalıştığım kurum dürüst, güvenilir ve adildir.	1	2	3	4	5	6	7
3.Çalıştığım kurum sosyal sorumluluk sahibidir.	1	2	3	4	5	6	7
4. Çalıştığım kurum alanında başarılı modern bir şirkettir.	1	2	3	4	5	6	7
5.Çalıştığım kurum çalışanlarına iyi koşullar ve kariyer imkanları sunan bir şirkettir.	1	2	3	4	5	6	7
	1						
6.Çalıştığım kurumun başarılı olabilmesine katkıda bulunabilmek için, benden beklenenden daha fazla gayret göstermeye istekliyim.	1	2	3	4	5	6	7
7. Arkadaşıma, kurumun çalışılabilecek en iyi yer olduğunu söylerim.	1	2	3	4	5	6	7
8.Çalıştığım kuruma kendimi çok bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
9.Kurumumda çalışmayı sürdürmek için, hemen her türlü görevi üstlenirim.	1	2	3	4	5	6	7
10.Kendi değerlerimle, çalıştığım kurumun değerlerinin çok benzer olduğunu	1	2	3	4	5	6	7
11.Bu kurumun bir parçası olmaktan dolayı gururluyum.	1	2	3	4	5	6	7
12.Yaptığım işin türü aynı olsa da başka bir kurumda çalışmayı düşünmem.	1	2	3	4	5	6	7
13.Kurumun iş verimi yönünden personelin yapabileceğinin en iyisini yapmasına olanak sunar.	1	2	3	4	5	6	7
14.Şu anki durumumda meydana gelebilecek ufak bir değişme, kurumdan ayrılmama sebep olamaz.	1	2	3	4	5	6	7
15.İşe girerken incelediğim seçenekler arasında bu kurumu tercih ettiğim için çok memnunum.	1	2	3	4	5	6	7

16.Çalıştığım kuruma sonuna kadar bağlanmaktan korkmam.	1	2	3	4	5	6	7
17.Kurumun, çalışanlarıyla ilgili olarak yürüttüğü personel politikasına uyarım.	1	2	3	4	5	6	7
18.Çalıştığım kurumun geleceğiyle gerçekten ilgileniyorum.	1	2	3	4	5	6	7
19.Bana göre bu kurum çalışılacak kurumların en iyisidir.	1	2	3	4	5	6	7
20.Bu kurumda çalışmak benim için yerinde bir karar oldu.	1	2	3	4	5	6	7

ÖZGEÇMİŞ

1 Şubat 1973'de İstanbul da doğdu, Fatih erkek lisesinden 1990 yılında mezun oldu. 1991 yılında 2 yıl süreyle Mimar Sinan Üniversitesi Güzel Sanatlar Akademisi Fotoğraf Bölümüne giren ÖZKUL öğrenimimi yarıda bıraktıktan sonra 1992 yılında İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Doğu Dilleri Bölümünden 1998 yılında mezun oldu. Bir süre dil eğitimi için yurtdışında (İngiltere) bulunduktan sonra geri döndü. Özel sektörde çeşitli yöneticilik görevleri aldı. Halen bir şirkette yönetici olarak çalışmakta olup, evli ve 1 çocuk babasıdır.