

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

**TÜRK İLAÇ SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN TIBBİ TANITIM
TEMSİLCİLERİNİN İŞ DOYUMU VE KURUMSAL
BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bora YENİHAN

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

**TÜRK İLAÇ SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN TIBBİ TANITIM
TEMSİLCİLERİNİN İŞ DOYUMU VE KURUMSAL
BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bora YENİHAN

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/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Tuncay YILMAZ

Yrd. Doç. Dr. Nihal SÜTÜTEMİZ

Yrd. Doç. Dr. Emel ÇETİNKAYA

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.

Bora YENİHAN

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, Türk İlaç Sektöründe çalışan yerli ve yabancı firma temsilcilerinin (TTT) iş doyum düzeyleri ve kurumsal bağlılık algıları arasında bir bağlılık olup olmadığı, varsa bunun hangi seviyede olduğu, demografik özelliklerinin iş doyum düzeyleri ve kurumsal bağlılık algıları üzerinde ne gibi etkileri olduğunu belirlemek amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında, her zaman yanımda olan, her daim fikir ve düşünceleriyle bana yön veren tez danışmanın Yrd. Doç. Dr. Tuncay YILMAZ 'a, uygulama bölümünde benden desteklerini esirgemeyen iş arkadaşlarıma ve anketleri sabır ve itina ile cevaplayan Türk İlaç Sektörü çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim.

Bora YENİHAN

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMU ALGILARI, KAPSAMI VE KURUMSAL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ.....	7
1.1. İş Doyumunun Tanımı	7
1.2. İş Doyumunun Önemi	8
1.2.1. Birey Açısından İş Doyumunun Önemi.....	9
1.2.2. Kurum Açısından İş Doyumunun Önemi	10
1.3. İş Doyumu Kuramları	11
1.3.1. İçerik Kuramları	12
1.3.2. Süreç Kuramları	14
1.4. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	16
1.4.1. Bireysel Faktörler.....	16
1.4.1.1. Cinsiyet	16
1.4.1.2. Yaş	17
1.4.1.3. Kişilik	17
1.4.1.4. Eğitim Seviyesi	18
1.4.1.5. Zekâ	18
1.4.1.6. Statü	18
1.4.1.7. Çevre	19
1.4.1.8. Deneyim.....	19
1.4.2. Kurumsal Faktörler	19
1.4.2.1. Ücret	20
1.4.2.2. Takım Arkadaşları	20
1.4.2.3. Güvenlik	21
1.4.2.4. İletişim	21

1.4.2.5. Stres	22
1.4.2.6. İşin Niteliği	23
1.5. İş Doyumunun Ölçülmesi	23
1.5.1. Mülakat	23
1.5.2. Kritik Olay	24
1.5.3. Anket.....	24
1.6. İş Doyumsuzluğu ve Sonuçları	25
1.6.1. İş Doyumsuzluğunun Kişisel Sonuçları.....	26
1.6.1.1. Psikolojik Doyumsuzluk.....	26
1.6.1.2. Psikosomatik Rahatsızlıklar.....	26
1.6.1.3. Engellenme	27
1.6.1.4. Kişilik Bozuklukları.....	27
1.6.1.5. Stres	28
1.6.2. İş Doyumsuzluğunun Kurumsal Sonuçları	29
1.6.2.1. Devamsızlık	29
1.6.2.2. İşgören Devri	30
1.6.2.3. İş Uyuşmazlıkları/Sendikal Örgütlenmeler	30
1.6.2.4. Yabancılaşma.....	31
1.7. İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki.....	32
1.7.1. İş Doyumu Kurumsal Bağlılığa Neden Olur	32
1.7.2. Kurumsal Bağlılık İş Doyumuna Neden Olur	33
1.7.3. Kurumsal Bağlılık ve İş Doyumu Karşılıklıdır.....	34
1.7.4. Kurumsal Bağlılık ve İş Doyumu Arasında İlişki Yoktur	34

BÖLÜM 2: ÇALIŞANLARIN KURUMSAL BAĞLILIK ALGILARI

VE KAPSAMI	35
2.1. Kurumsal Bağlılığın Tanımı ve Oluşumu	35
2.1.1. Kurumsal Bağlılığın Tanımı	35
2.1.2. Kurumsal Bağlılığın Oluşumu	36
2.1.2.1. İşe Uygun Adayların Bulunması, Seçilmesi.....	37
2.1.2.2. Sosyalleşme	38
2.2. Kurumsal Bağlılığın Önemi	39

2.2.1. Kurumsal Bağlılığın Çalışan Açısından Önemi.....	40
2.2.2. Kurumsal Bağlılığın Kurum Açısından Önemi	42
2.3. Kurumsal Bağlılık Yaklaşımları	43
2.3.1. Davranışsal Yaklaşım	43
2.3.2. Tutumsal Yaklaşım	44
2.4. Kurumsal Bağlılığın Boyutları	45
2.4.1. Duygusal Bağlılık	45
2.4.2. Devam Bağlılığı	47
2.4.3. Normatif Bağlılık	48
2.5. Kurumsal Bağlılığı Etkileyen Faktörler	49
2.5.1. Kişisel Faktörler	49
2.5.1.1. Yaş	50
2.5.1.2. Cinsiyet	51
2.5.1.3. Eğitim Seviyesi	52
2.5.1.4. Çalışma Süresi	53
2.5.2. Kurumsal Faktörler	54
2.5.2.1. Kurumun Boyutu	54
2.5.2.2. Kurumun Kültürel Yapısı	55
2.5.2.3. Ücretlendirme	57
2.5.2.4. Kurumsal Ödüller	58
2.5.2.5. Yönetim ve Yönetime Katılım.....	59
2.5.2.6. Ekip Çalışması	60
2.6. Kurumsal Bağlılık Seviyeleri	61
2.6.1. Düşük Seviyede Kurumsal Bağlılık.....	61
2.6.2. Orta Seviyede Kurumsal Bağlılık	62
2.6.3. Yüksek Düzeyde Kurumsal Bağlılık	63
2.7. Kurumsal Bağlılığın Sonuçları.....	64
2.7.1. Performans	65
2.7.2. Devam ve Devamsızlık	66
2.7.3. İşgören Devir Hızı.....	67
2.7.4. Stres.....	68
2.8. Kurumsal Bağlılığın İş Doyumu Üzerine Etkileri	68

BÖLÜM 3: TÜRK İLAÇ SEKTÖRÜ, TIBBİ ANITIM TEMSİLCİLERİNİN KURUMSAL BAĞLILIK VE İŞ DOYUM ALGILARI; TÜRK İLAÇ SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN YERLİ VE YABANCI ŞİRKET ÇALIŞANLARININ KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	70
3.1. Çalışmanın Amacı	70
3.2. Çalışmanın Kapsamı	70
3.3. Çalışmanın Yöntemi	70
3.4. Çalışmanın Sınırlılıkları	71
3.5. Çalışmanın Hipotezleri.....	71
3.6. Bulgular.....	75
3.6.1. Demografik Özellikler	75
3.6.2. İş Doyum Algısı Değişkenleri İle Kurumsal Bağlılık Algısı Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	78
3.6.3. Cinsiyete Göre İş Doyum Algısı Değişkenleri Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi	81
3.6.4. Çalışma Süreleri (Kıdem) İle Kurumsal Bağlılık Algısı Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	83
3.6.5. Cinsiyete Göre Kurumsal Bağlılık Algısı Boyutları Arasındaki Farklılıklar	83
3.6.6. Ortalama Aylık Gelir İle İş Doyum Algısı Değişkenleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	84
3.6.7. Ortalama Aylık Gelir İle Kurumsal Bağlılık Algısı Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	86
3.6.8. Çalışılan Firma İle Kurumsal Bağlılık Algısı Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	86
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	88
KAYNAKÇA	93
EKLER.....	105
ÖZGEÇMİŞ.....	108

KISALTMALAR

İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
S.B.E.	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
TİS	: Toplu İş Sözleşmesi
TTT	: Tıbbi Tanıtım Temsilcisi
SPSS	: Statistical Package For Social Sciences

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Maslow 'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	13
Şekil 2. Herzberg 'in İki Faktör Kuramı.....	14

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	77
Tablo 2. İş Doyumu Algısı Değişkenleri ve Kurumsal Bağlılık Algısı Boyutları Arasındaki İlişki İçin Korelasyon Analizi Sonuçları (Spearman).....	80
Tablo 3. İş doyum algısı değişkenlerinin cinsiyete göre farklılıklarının tespiti için Mann-Whitney U testi sonuçları	82
Tablo 4. Korelasyon testi sonuçları.....	83
Tablo 5. T testi sonuçları için grup istatistiği	83
Tablo 6. T testi sonuçları için grup istatistiği	84
Tablo 7. Ki-Kare testi sonuçları	85
Tablo 8 Korelasyon testi sonuçları.....	86
Tablo 9. T testi sonuçları için grup istatistiği	87
Tablo 10. T testi sonuçları için grup istatistiği	87

Tezin Başlığı: Türk İlaç Sektöründe Çalışan Tıbbi Tanıtım Temsilcilerinin İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi

Tezin Yazarı: Bora YENİHAN

Danışman: Yrd.Doç. Dr. Tuncay YILMAZ

Kabul Tarihi: 25.05.2010

Sayfa Sayısı: ix (ön kısım) + 104 (tez) + iii (ekler)

Ana Bilim Dalı: Çalışma Ekonomisi

Bilim Dalı: İKY ve Endüstri İlişkileri

Günümüzde, çalışanlarının ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilen kurumlar her alanda başarılı olmaktadır. Özellikle çalışanlarının iş doyum algılarını yükselterek, kurumsal bağlılık algılarını güçlendirmeyi hedef alan kurumlar çalışanlarından en yüksek verimi elde ettikleri gibi işletmelerin temel amaçları olan, “kar, büyüme ve süreklilik” konusunda da başarılı olmaktadır.

Aslında insan kaynaklarının da bir bilim dalı olarak ele alınmasıyla ve insan faktörünün kurumların en temel taşı olduğunun anlaşılmasıyla işletmelerin temel amaçlarının “içine insan kaynakları faktörünü geliştirmek” ibaresinin koyulması yanlış olmaz.

Bu çalışmanın amacı “Türk İlaç Sektöründe çalışan tıbbi tanıtım temsilcilerinin (TTT) iş doyum ve kurumsal bağlılık algılarının düzeyini belirleyerek, bu iki faktörün birbirleri ile olan etkileşimleri ve bu iki faktörü etkileyen diğer değişkenleri belirlemektir”. Bu amaçlara ulaşabilmek için veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Evren olarak Marmara Bölgesi ‘nde çalışan TTT ‘ler seçilmiştir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde iş doyum kavramına ve iş doyumunu etkileyen faktörlere değinilmiştir. İkinci bölümde ise kurumsal bağlılık kavramına ve kurumsal bağlılığı etkileyen faktörlere değinilmiştir. Veri analizi ile elde edilen bulgular ise üçüncü bölümde ele alınmıştır. Sonuç ve öneriler bölümünde de verilerin genel değerlendirmesi literatür desteği alınarak yapılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, özellikle iş doyum algısının belirli değişkenlerinin, kurumsal bağlılık algısı üzerinde zayıf da olsa negatif yönlü bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca cinsiyet farklılıklarının iş doyum algısı üzerinde çok fazla etkili olmamakla beraber kadınların iş doyum algısının belirli değişkenlerde daha yüksek olduğu görülmüş ve bu sonuç literatür ile desteklenmiştir. Aynı sonuçların kurumsal bağlılık algısı içinde geçerli olduğu veri analizleri sonucunda söylenebilir.

Ortalama gelir düzeyinin ise hem iş doyum algısı üzerinde hem de kurumsal bağlılık algısı üzerinde güçlü etkileri olduğu, ortalama gelir düzeyindeki artışların iş doyumunu ve kurumsal bağlılığı arttıracığı sonuçları hem veri analizi hem de literatür desteği ile elde edilmiştir.

Çalışılan firmaların yerli ya da yabancı sermaye oluşunun ise kurumsal bağlılık üzerinde istatistiksel bir etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir.

Türk İlaç Sektöründe faaliyet gösteren yerli ve yabancı firmaların, çalışan personelin iş doyum ve kurumsal bağlılık algılarını dikkate alarak geliştirecekleri insan kaynakları politikalarının, kısa ve uzun vade de çalışan verimini arttıracığı, bu durum da firma başarısına büyük katkılar sağlayacaktır.

Anahtar kelimeler: İş Doyumu, Kurumsal Bağlılık

Title of the Thesis: Representantive Of The Turkish Pharmaceytical Industry Employees Solo Satisfaction And Organizational Commitment Medical Promotion Levels Examining	
Author: Bora YENİHAN	Supervisor: Assistant Prof. Dr. Tuncay YILMAZ
Date: 25.05.2010	Nu. of pages: ix (pre text) + 104 (main body) + iii (appendices)
Department: Labor Economics	Subfield: HR and Industrial Relations
<p>Today, employees can respond to the needs and wishes of the institutions are successful in every area. Particular employee job satisfaction and perceptions by increasing corporate commitment perceptions to strengthen the targeting corporate employees, the highest yield they obtained such enterprises the primary purpose of which are "profits, growth and continuity" in the successful. In fact, human resources or a branch of science considered as receipt and the human factor of the institutions the cornerstone of understanding businesses basic objectives "into the human resource factors improving" the phrase be put is not wrong. This study is the Turkish pharmaceutical industry working in the medical presentation of the representatives of (TTT), job satisfaction by determining the level of institutional commitment and perceptions, as these two factors interact with each other and these two factors to determine the influence of other interactions. " To achieve this goal as the survey data collection techniques used. In the universe of Marmara Region at New employees TTT 's are selected.</p> <p>This study consists of four parts. In the first chapter to the concept of job satisfaction and job satisfaction factors are discussed. In the second chapter to the concept of institutional commitment and institutional factors that affect adherence are discussed. The results obtained by data analysis has been taken in the third section. Conclusions and recommendations section of the data supports the general assessment was made by taking the literature.</p> <p>As a result, certain variables, especially the perception of job satisfaction, organizational commitment, even if the perception of a negative impact on the poor that way, reduce the perception of job satisfaction and organizational commitment that have emerged will decrease. Moreover, perceptions of gender differences in job satisfaction is effective although not too much on the perception of women's job satisfaction was found to be higher in certain variables, and these results were supported by the literature. Perception of the institutional commitment to the same conclusion after analyzing the data within it can be said to be valid.</p> <p>Average income level in both job satisfaction and perceptions on both institutional commitment to the perception on the powerful effects that the average income level increases in job satisfaction and organizational commitment will improve results and data analysis and literature with the support has been obtained.</p> <p>The company created the work of local or foreign capital, the corporate loyalty is not a statistical effect was observed.</p> <p>The Turkish pharmaceutical industry operating in the domestic and foreign companies, the staff's work satisfaction and organizational commitment perception taking into account developments will make the human resources policies, short and long term work productivity will improve this situation the firm to the success of large contributions will help.</p>	
Keywords: Job Satisfaction, Organizational Commitment	

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 hedefdir. 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, günümüzde 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 bakıldığında 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 sağlamak 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 hissedenden 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 kurumdaki 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 özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde önem kazanmaya başlayan insan kaynakları olgusu içinde, Türk İlaç Sektöründe görev alan TTT'lerinin iş doyum algılarının ne düzeyde olduğu ve bu algıların etkileyen temel etkenlerin neler olduğunu ortaya koymaktır.

Bahsi geçen çalışanların iş doyum algılarının, kurumsal bağlılık algıları ile ne düzeyde örtüştüğü, kurumsal bağlılığın iş doyumunu üzerinde güçlü bir etkisinin olup olmadığının anlaşılması da bu çalışmanın temel amaçlarından bir tanesidir.

Bu çalışmada hedeflenen bir başka nokta ise, yerli firma temsilcileri ile yabancı firma temsilcilerinin kurumsal bağlılık algılarının farklı olup olmadığı, bu algıların iş doyumuna etki ederken nasıl bir fark gösterdiğini ortaya çıkarmaktır.

- Türk ilaç sektöründe çalışan TTT'lerin iş doyum algılarının seviyesi nedir?
- İş görenlerin iş doyum algılarını belirleyen etkenlerden bir tanesi kurumsal bağlılık mıdır?
- Yabancı firma çalışanları ile yerli firma çalışanlarının iş doyum algıları farklı mıdır?
- Kurumsal bağlılık algıları iş doyumlarını ne derece de etkiler?
- Kurumsal bağlılık algısı ile iş doyum algısı bir birinden bağımsız ve farklı mıdır?
- Sektörde geçirilen zaman arttıkça iş doyumunu ve kurumsal bağlılık algılarında artış olur mu?

Yukarıda bahsedilenler bu çalışmada cevap aranacak soruların bir kısmıdır.

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 Türk İlaç Sektörü hakkında da fikir ve bilgi verilmesi amaçlanmaktadır.

Tamamen insan kaynakları temeli üzerine kurulu olan Türk İlaç Sektörünün, yerli ve yabancı kuruluşlarının, çalışanlarının iş doyum algılarını hangi düzeyde önemsedikleri, bu anlamda ne gibi çalışmalar içinde buldukları ve iş görenlerin iş doyum seviyelerinin hangi seviyede olduğunun da anlaşılması adına önemli bir çalışmadır.

Ayrıca Türk İlaç Sektöründe yer alan yerli ve yabancı firmaların iş doyumunu ve kurumsal bağlılığı ne derece de örtüştürdükleri, kurumsal bağlılığı arttırmayı hedefleyip hedeflemedikleri ve bireylerin iş doyum seviyelerini arttırmak adına kurumsal bağlılığı bir araç olarak görüp görmedikleri üzerine de fikir verecek bir çalışma olacaktır.

Araştırmanın İçeriği ve Temel Soruları

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

1- İş doyumunun kavramsal olarak anlamı ve önemi nedir? İş doyumunu etkileyen temel faktörler nasıl sıralanabilir?

İş doyumunu insan kaynakları bilimi içinde ne gibi bir yere sahiptir? İş doyumunu fiziki ihtiyaçlarla mı yoksa sosyal ihtiyaçlarla mı ilgilidir? İnsan ihtiyaçlarını nasıl sınıflandırabiliriz? Bu konuda yapılmış temel araştırmalar nelerdir? İş doyumunu bireysel açıdan mı önemlidir yoksa kurumsal açıdan mı önemlidir? İş doyumunun birey açısından önemi nedir? İş doyumunu kurumsal açıdan önemi nedir? İş doyumunu

ölçülebilir bir olgu mudur? İş doyumu ve kurumsal bağlılık arasında bir ilişki var mıdır?

2- Kurumsal bağlılığın kavramsal olarak anlamı ve önemi nedir? Kurumsal bağlılığı etkileyen temel faktörler nelerdir?

Kurumsal bağlılığı oluşturan adımlar nelerdir? Akademik anlamda kurumsal bağlılık yaklaşımları ne yöndedir? Kurumsal bağlılık sınıflandırılabilir mi? Kurumsal bağlılığı etkileyen faktörler fiziki midir yoksa sosyal midir? Kurumsal bağlılığın seviyeleri ne gibi önem arz eder? Kurumsal bağlılığın iş doyumu 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.

Ayrıca uygulama anlamında kullanılacak anket formları, bilimsel literatürde kabul görmüş “Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Kurumsal Bağlılık Ölçeği” baz alınarak hazırlanmıştır.

İş görenlere uygulanan anketler değerlendirilirken SPSS 15.0 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 Türk İlaç Sektörü ile ilgili çok fazla çalışma bulunmaması, özellikle anket formları hazırlanırken bu sektörde çalışan iş görenlerin

fikirlerini alınmasını zorunlu hale getirmiş ve bu fikirler iş doyumu ve kurumsal bağlılık anlamında güncel makalelerle ve akademik çalışmalarla desteklenmiştir.

İş doyumunun, hem akademik anlamda hem de sektörel anlamda öneminin her geçen gün arttığı düşünüldüğünde, Türk İlaç Sektörü üzerine, iş doyumu ve kurumsal bağlılık algıları ile ilgili kısıtlı çalışmalar yapılmış olması, bu çalışmanın literatürde söz konusu kaynak eksikliğini gidermeye yönelik bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

BÖLÜM 1: ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMU ALGILARI, KAPSAMI VE KURUMSAL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ

1.1. İş Doyumunun Tanımı

İş doyumunun anlamına yönelik bir çok farklı tanım mevcuttur. Genel anlamda iş doyumunu, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluktur. İş doyumunu, işin özellikleri ile işgörenlerin istekleri bir birine uyduğu zaman gerçekleşen ve işgörenin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur.

Başka bir tanıma göre de, iş doyumunu, kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği, rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Akıncı, 2002: 2-3).

İş doyumunu, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş doyumunu denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin “beraber çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” akla gelmektedir. Doyum, insandan insana, toplumdaki topluma değişebilir. Evrensel olarak net biçimde ifade edilebilecek ölçülere sahip değildir. Ancak mantıklı bir takım ölçüler koymak da mümkündür. Bu açıdan, bireylerin fiili olarak elde ettikleri imkanların seviyesi, beklenti ve isteklerine yakın ise doyum, aksi halde doyumsuzluk söz konusudur (Eroğlu, 1986: 147; Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 7).

Diğer bir deyişle bireyler aile, okul, çeşitli dernekler ve iş hayatı gibi farklı örgütsel ortamlarda istedikleri olanakları buldukları ve gereksinimlerini giderdikleri ölçüde doyum alacak ve psikolojik yönden huzura kavuşacaklardır. Aksi durumda ise, doyumsuzluğa uğrayacak ve hayal kırıklığı yaşayabileceklerdir. İş doyumunu, bir bütün olarak kişilerin işleri hakkındaki negatif ve pozitif duyguların bir bütünüdür ve kişiye özel bir durumdur. Bir kişi için tatmin edici bir iş, başka birisi için tatminsiz olabilir. Yani çalışanlarda doyum sağlayan iş özelliği ile alguları değişkendir. Ayrıca, iş özelliğinin tatmini kişi için zamanla değişebilir ve aynı özellik zaman geçtikçe kişiyi tatmin etmeyebilir. İş doyumunu sadece iş yaşantısını etkilemez. İş hayatı, kişilerin hayatının büyük bir kısmını kapsamaktadır. Böylece bireyin iş hayatı dışındaki yaşamı, iş doyumunu etkileyen ve iş doyumunu yaşam doyumunu, yaşam doyumunu iş

doyumunu etkilemektedir (İmamoğlu ve diğ. , 2004: 169; Eren, 2003: 267). Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere iş doyumunun, maaş, prim gibi maddi sosyal hakların yanı sıra, işgörenlerin içinde bulunduğu ortam ve bu ortamın fiziksel ve psikolojik olarak işgörenleri etkileme durumu ile yakından ilişkili olduğu anlaşılmaktadır.

Sürekli kendisini yenileyen ve geliştiren insan kaynakları kavramları içerisinde değerlendirilecek olursa iş doyumunu, maddi tatminden çok manevi tatmine yönelik bir kavram olarak karşımıza çıkmakta ve işgörenlerin genel yaklaşımı da bu yönde olmaktadır.

1.2. İş Doyumunu Önemi

İş doyumunu, işe duyulan duygusal bir tepkidir. Gözle görülmez ancak anlaşılabilir. Bu nedenle ölçülmesi oldukça zordur. İş doyumunu beklentilerin ne derece karşılandığı ile saptanır ve iş doyumunu bir birinden farklı unsurları temsil eder.

İş doyumunu, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularında bir belirtisidir. İş doyumunu denince işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve bir yapının meydana getirilmesinin sağladığı mutluluk akla gelmektedir (Şimşek ve diğ., 1998: 167).

İşgörenlerin işlerinde gereksinimlerini doyuramamaları önemli davranışsal sonuçlar verir. İşgörenin edilgenliğini, sorumluluktan kaçmasını, düşmanca tutumlarını, direnmesini, onun doğasına yüklemek hatadır. Gerçekte bu davranış biçimleri, işgörenlerin rahatsızlığının belirtileri. Toplumsal benlik gereksinimlerinin doyurulmamasının sonuçlarıdır. Kişiler kendileri için önemli gereksinimlerini işte doyuramazlarsa tembellik, edilgenlik, değişime direnme, sorumluluk almama, gerçekçi olmayan ekonomik talepler yaratacak, düşük iş verimi, sosyal ruhsal bozukluk ve tükenmişlik sendromu gibi belirtiler gösterecektir. Örgütlerde çalışanların iş doyumunu düşük olması sadece kişisel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda çalışmada işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, iş birliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme yaşanabilecektir. İşinden beklentilerini elde eden çalışanlar daha mutlu olmakta ve memnuniyetleri bireysel

performanslarına olumlu yansımaktadır. İş doyumu düşük olan çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlık durumları olumsuz etkilenmektedir. Yapılan araştırmalar, özellikle iş ortamı ile ilgili belirsizliğin iş doyumunu azalttığını ve bu durumun psikolojik rahatsızlıklara yol açtığını ortaya koymaktadır (Kömürcüoğlu, 2003: 3; Seyhan ve diğ., 2003: 1; Ardıç ve Baş, 2000: 2).

Günümüzde bireyler zamanlarının büyük bir bölümünü çalışarak geçirmektedirler. Dolayısıyla yapılan işten duyulan memnuniyetin derecesi kişinin yaşam kalitesini de büyük ölçüde etkilemektedir. İş tatmini, yaşam tatminini de beraberinde getirmektedir. Yaşam tatmini, bireyin yaşamında yer alan olgulara dayanarak, öznel iyi olmayı ve yaşam kalitesi hakkında ulaştığı yargıları temsil eder (Keser, 2006: 182).

Literatür de yapılan açıklamalara bakıldığı zaman, iş doyumunun önemini tek başına maddi beklentilerle sınırlamak büyük bir yanlışlığa sebep olabilmektedir. Özellikle belli yaşlardan sonra hayatın önemli bir kısmını kapsayan iş yaşamının olumlu ya da olumsuz yansımaları bireyin iş yaşamı dışındaki hayatına da etki etmektedir. İş doyumunun sağlandığı durumlarda pozitif duygulanımlar, mutlu bir aile hayatı ve sosyal çevre ile karşılaşılrken iş doyumunun olmadığı durumlarda bunun tam tersi söz konusu olabilmektedir. Bireysel bazda ortaya çıkan bu sonuçların yansımaları da örgütleri ve dolayısıyla toplumları olumlu ya da olumsuz etkiler. Ancak sadece maddi tatmin ile sağlanmaya çalışılan iş doyumunu her zaman eksik, adeta temelsiz bir yapı gibi olacaktır. Bireyin maddi beklentilerinin yanı sıra manevi ve sosyal ihtiyaçlarının da iş ortamında tatmini hem bireyin hem de örgütün iş yaşamı açısından önemlidir. Bu bağlamda iş doyumunun önemini bireysel açıdan ve kurumsal açıdan değerlendirmek yanlış olmaz.

1.2.1.Birey Açısından İş Doyumunun Önemi

İş doyumunun İşgören açısından önemli olduğu bilinmektedir. İşgören doyumunun yüksekliğinin İşgören mutluluğuna katkıda bulunacağı, düşmesinin ise kişinin işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizliğin, uyumsuzluğun ortaya çıkacağı düşünölmektedir. Ayrıca çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe iş beklentilerinin artacağı, bu gelişmelere işletmelerin cevap verememesi durumunda ise iş doyumunun önemli sorunların kaynağı olabileceği unutulmamalıdır. Örgütün

sahip olduğu tüm maddi değer ve varlıklar, ancak insan kaynakları aracılığı ile örgütsel amaçlara hizmet edebilir. Bir örgütün elinde ne kadar gelişmiş donanım ve nitelikli personel bulunursa bulunsun, insan kaynakları isteklendirilip harekete geçirilmedikçe örgüte yarar sağlamaz (Erdoğan, 1996: 231; Can ve diğ., 1995: 317).

İş doyumunu çalışanları motive etmeye zemin hazırlayan ve onu etkileyen bir faktördür. İş doyumunu yüksek olan çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda motive edilmesi ve davranış değişikliğinin sağlanması oldukça kolaydır. Çünkü doyuma ulaşmış bir çalışanın motive edilmesi için gereken şartlar hazırlanmış demektir. Bir toplumun daha sağlıklı, başarılı, mutlu ve üretken olmasının, o toplumun üyelerinin tüm yaşamlarından üst düzeyde doyum sağlamaları ile ilişkili olduğu dikkate alınır, insan yaşamının üçte birinden fazlasını dolduran çalışmalarından almaları gereken doyumun önemi ortaya çıkmaktadır. Özellikle günümüzde rekabetin artması ile örgütlerin yaşamını devam ettirebilmesi için teknolojinin yanında insan faktörüne de gereken önemi vermeleri gerekmektedir. İnsanlar işinden ne kadar tatmin olursa örgüt amaçlarına ulaşmak da o kolay olacaktır. Çünkü işinden tatmin olan çalışan daha verimli çalışabilmektedir (Akıncı, 2002: 7; Ergenç, 1987: 309; Şen, 2008: 5-6). Bireysel anlamda iş doyumunun, kişinin bütün hayatını olumlu yönde etkileyeceği gerçeği aşıkardır. Bir tümevarımla kişilerin iş doyumunu ile başarılı olacağı, bunun örgütlerin başarısında temel görevi üstleneceği, örgütlerin başarılı olmasının ise bütün toplumu olumlu yönde etkileyeceği gerçeği ile hareket edildiği zaman, iş doyumunun bireyler, örgütler ve toplum için vazgeçilmez bir olgu olduğu görülmektedir.

1.2.2. Kurum Açısından İş Doyumunun Önemi

İşten gönüllü ayrılma, işe devamsızlık, sendikal hareketler ile yüksek performans, başarı, aile tatmini ve hayat tatmini gibi farklı boyutlardaki örgütsel davranışlarla yakından ilişkili olan iş doyumunu kavramına verilen önem gün geçtikçe artmaktadır. Özellikle insanın ellerindeki en değerli kaynak olduğunu anlayan örgütler, iş doyumunu çalışmalarına daha fazla yer vermekte ve çalışanlarını mutlu etmenin yollarını aramaktadırlar (Oksay, 2005: 49).

Çalışanın beklentilerini karşılayabilen örgütlerin eleman bulmakta zorlanmadıkları, çalışanın süreklilik gösterdiği, iş doyumunu sağlayamayan ve beklentileri

karşılayamayan örgütlerin ise eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut çalışanın da devamsızlıklarının artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, iş tatminin örgüt açısından ne kadar önemli bir etmen olduğunu göstermektedir. İşgörenlerin işlerine yabancılaşmaları ve doyumsuzlukların artması örgüt içerisinde ani grevler, işi yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların oluşmasına neden olabilmektedir (Şahin, 2007: 56; Davis, 1988: 504). Bu nedenle, çalışanlardan en etkili biçimde yararlanılması yanında onların isteklendirilmeleri ve korunmaları önemli bir konudur.

İş doyumunu ekip çalışmasında önemli bir öğedir. Çünkü günümüzde hızlı değişen teknoloji ve karmaşık örgütsel problemler bir işi tek başına yapmayı imkansız hale getirmiştir. Çalışanlar artık işlerini sadece emir alıp, yeteneklerinin bir parçasını kullanarak yapmaktan doyum alamamaktadır. Bu nedenle örgüt çalışanlarda iş doyumunu sağlamayı amaçlamalıdır. Ancak bu durum uygulamada sanıldığı kadar kolay değildir. Bunun nedeni ise, herkesin kendi gereksinim ve arzularını sağlayacak bir iş bulmasının zor olmasıdır.

Örgüt kar elde etme, yaşamını devam ettirme vb. amaçlarının yanı sıra çalışanların işten doyun almasını sağlamayı da hedeflemelidir. Böylece örgütte bireysel doyumun ve örgütsel etkinliğin sağlanması bir arada hedeflenmiş olur (Samadov, 2006: 6-7). İşletmelerin temel amaçları olarak görülen ve literatürde de kabul edilen “büyüme, süreklilik ve kar” kavramlarına günümüz şartları altında işgörenlerin, iş doyumunu da eklemek artık bir zorunluluk halini almıştır. İnsan kaynaklarının bir işletmenin temel taşı olduğunu kabul edersek büyüme, süreklilik ve kar kavramlarının hepsinin teker teker insan kaynakları ile bağlantılı olduğunu ve hatta iç içe geçmiş olduğunu görürüz. İnsan kaynaklarını verimli kullanamayan işletmelerde, işletmenin temel amaçlarını gerçekleştirmek olanaksızlaşmaktadır. Burada devreye giren iş doyumunu işletmelerin temel amaçlarını gerçekleştirmeleri yolunda en büyük yardımcısı ve aracı konumundadır.

1.3. İş Doyumu Kuramları

İş doyumunu ile ilişkili olarak yapılmış çalışmalar bu konuya temelde iki farklı açıdan yaklaşmaktadırlar. Davranışı “neyin” motive ettiği üzerinde duran teorilere içerik

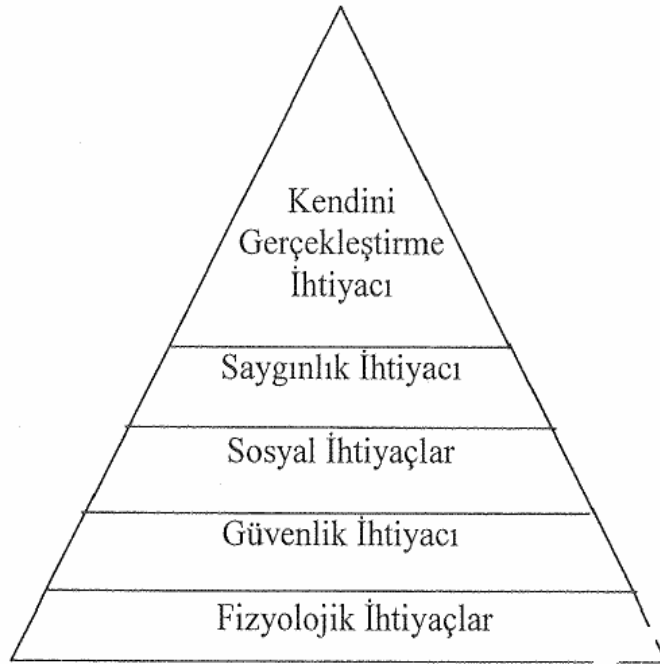
teorileri; “nasıl” motive edildiği üzerinde duran teorilere süreç teorileri adı verilmektedir (Gözen, 2007: 10).

1.3.1. İçerik Kuramları

Bu güne kadar toplum içinde yaşayan insanların davranışlarını yönlendiren olayları açıklamak için bir çok araştırma yapılmıştır. Toplumun bir üyesi olan çalışanların iş yerlerindeki davranışlarını motive eden unsurlar ise çeşitli bilim adamları tarafından araştırılarak çeşitli teorilerle ortaya konulmaya çalışılmıştır. İçerik kuramları olarak ortaya çıkan bu çalışmaların sonuçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Paksoy, 2002: 91; Örücu ve diğ., 2006: 42; Koçel, 1995: 642; Fındıkçı, 2003: 278; Eren, 2000: 501; Gözen, 2007: 14);

- Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi: İhtiyaçlar hiyerarşisi, kendini gerçekleştirme, saygınlık, sosyal, güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlar şeklindedir. 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.

Şekil 1. Maslow ‘un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



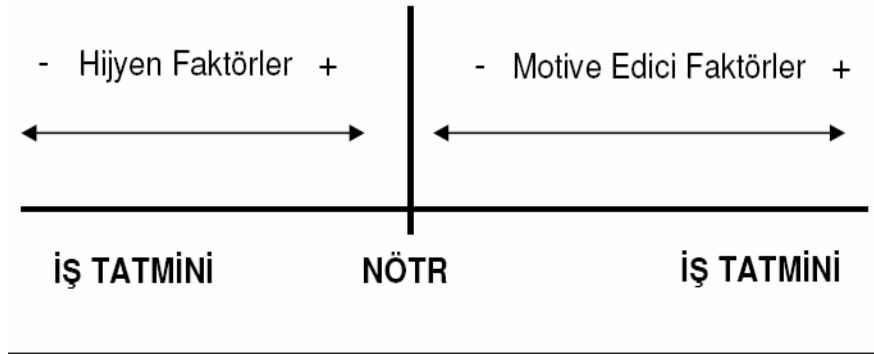
Kaynak: Koçel, 1995: 438

Frederick Herzberg'in İki Etmen Teorisi: İş doyumunu ile ilgili geliştirilen en önemli kuramlardan biri Herzberg 'in "İki Etmen Teorisi"'dir. 1969 yılında ortaya konulan Herzberg kuramına göre, iş doyumunun iki ayrı boyutu bulunmaktadır. Bu iki ayrı boyut bireylerin doyumunu sağlayan güdüleyici faktörler ile doyumsuzluğa neden olan koruyucu faktörlerdir. Herzberg'e göre koruyucu faktörler iş doyumunu sağlamamakla birlikte, iş doyumsuzluğunu önlemektedir. Koruyucu faktörler yönetim, gözetim, çalışma şartları, ücret ve arkadaş ilişkileri olarak ele alınabilir. Ücrette yapılan artış doğrudan iş doyumuna sebep olmamakla birlikte, iş doyumsuzluğunu da önlemektedir. Güdüleyici faktörler ise başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme olarak ele alınabilir. Koruyucu faktörler iş doyumunu doğrudan etkilemese bile dolaylı yoldan etki etmektedir.

Herzberg temelde şu üç soruya cevap aramıştır; ancak tutum ve davranış arasındaki ilişkiyi asıl gösterecek olan üçüncü soruya özellikle önem vermiştir;

1. Kişi işine karşı olan tutumunu nasıl belli eder?
2. Bu tutumları neler oluşturur?
3. Bu tutumların sonuçları nelerdir?

Şekil 2. Herzberg 'in Çift Faktör Kuramı



Kaynak: Gözen, 2007: 13

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 faktörleri sağlanmadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir.

- Mc Clelland'ın İhtiyaçlar Yaklaşımı: Mc Clelland diğerlerinden farklı olarak ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını önerir. Bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir;

1. Başarma ihtiyacı: 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.

2. 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.

3. Bağlılık 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.

- Alderfer'in VİG (ERG) Kuramı: ERG teorisi, organizasyonun ortaya koydukları içindeki insan ihtiyaçlarını tesis etmeye çalışır. Alderfer Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini üç kategoride toplar; Var olma (V), İlişkide bulunma (İ) ve Gelişme (G). Alderfer birden çok ihtiyacın kişiyi aynı anda motive edebileceğini öne sürmüştür

1.3.2. Süreç Kuramları

içerik kuramları incelenirken çalışanların davranışlarını motive eden unsurlardan bahsedilirken süreç kuramlarında ise, bu davranışların nasıl motive edildiği üzerinde durulmuştur. Süreç kuramlarını ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Keleş, 2006: 20; Şen, 2008: 15; Gözen, 2007: 19-229; Eren, 2001: 535);

- Skinner'in Davranış 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

- Vroom'un Beklenti Kuramı: Vroom'a göre bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler bireylerin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenmekte ve yönlendirilmektedir. Her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde bireyler farklı ödüller arzulamaktadır. Teorinin temelinde; gösterilen çabanın ödül kazandıracacağı beklentisi, çalışanın kendisine verilecek ödülü istemesi ve ihtiyacının şiddeti ve beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inancı bulunmaktadır.
- Lawler ve Porter'ın 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 valens 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. Bunlar, kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi, gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse, ne kadar gayret sarf ederse etsin gerekli performansı gösteremeyecektir.
- Adams'ın Eşitlik Kuramı: Adams adlı düşünür, General Electric firmasında yaptığı araştırmalar sonucunda, ödül adaletinin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli bir araç olduğuna değinmiştir. Araştırmasında bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir.
- 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 istiyorlarsa onu yaparlar. Erişilmesi zor ve yüksek amaçlar belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye göre daha fazla motivasyon gösterecektir.

İçerik ve süreç kuramları incelendiği zaman bu konuda araştırma ve inceleme yapan bütün bilim adamlarının aslında insan ihtiyaçlarını araştırdığını, motivasyon ve iş doyumunu kavramlarının temelde tamamen insan ihtiyaçları ile alakalı olduğunu

görmekteyiz. İnsan ihtiyaçlarını genel olarak fizyolojik ve sosyal ihtiyaçlar olarak değerlendirmek gerekirse; iş doyumunun daha çok sosyal ihtiyaçlar ile alakalı olduğunu, örgütlerin yüksek performans almak adına işgörenleri motive ederken özellikle sosyal ihtiyaçları temel almaları gerektiğini söylemek yanlış olmaz.

1.4. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu etkileyen faktörleri temelde “Bireysel Faktörler” ve “Kurumsal Faktörler” olarak ikiye ayırmak mümkündür.

1.4.1. Bireysel Faktörler

İş doyumunu etkileyen bireysel faktörleri, her bireyin bir duygu durumu olduğuna göre, kişiden kişiye farklılık gösteren, yaş, cinsiyet, eğitim, kişilik, zeka, statü, çevre ve deneyim gibi bireysel niteliklere bağlı olarak incelemek mümkündür (Günbatan, 2006: 56).

1.4.1.1. Cinsiyet

Yapılan araştırmaların bir kısmı, cinsiyet faktörünün iş tatmini yaratılmasında önemli bir faktör olduğunu söylemekle beraber, kadınlarda iş tatmininin erkeklerden daha yüksek çıktığını belirtmektedir. Bu farkın kadınların iş tatminini, iş dışında annelik, ev kadınlığı gibi konularda bulabiliyor olmalarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Ancak yapılan araştırmaların önemli bir bölümü de cinsiyet faktörünün iş tatmini üzerine net bir etkisi olmadığını ortaya koymaktadır. Bazı çalışmalar kadınların daha az iş tatminine sahip olduğunu belirtirken bazı çalışmalarda bunun tam tersini belirtmektedir. Hatta bazı çalışmalarda erkek ve kadın arasındaki iş tatmini seviyeleri eşit çıkmaktadır (Ceylan, 2002: 54; Gözen: 2007; 23; Demir, 2007: 121). Cinsiyet açısından bakıldığı zaman iş tatminini etkileyen en önemli faktörün meslek seçimi olduğu düşünülebilir. Seçilen meslek dalına göre kadının ya da erkeğin iş tatmininin yüksek çıkması kabul edilebilir bir sonuçtur. Çocuk bakıcılığı ele alınırsa eğer kadının iş tatmininin daha yüksek çıkması normal sonuç olacaktır.

1.4.1.2. Yaş

Araştırmalar genellikle yaş ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yaş ilerledikçe işten alınan doyumda artmaktadır. Bunu deneyim arttıkça uyumunda artması olarak açıklamak mümkündür. Bu ilişki 60'lı yaşlara kadar olumlu bir artış gösterir. Bu yaştan sonra kesin bir düşüş göstermektedir. Mesela "İncir" tarafından, 1990 yılında yapılan "Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme" adlı çalışmada, çalışanların yaşı ve hizmet süresi arttıkça kurumsal bağlılığın ve iş doyumunu seviyesinin düştüğü tespit edilmiştir.

Mesleki düzey sabit kaldığında yaş ile iş doyumunu arasındaki emeklilik öncesi yıllara kadar pozitif bir ilişki vardır. Ama daha sonra ani bir düşüş başlar bunun nedenini referans teorisinin ekseninde açıklamak gerekirse, bireye daha az sosyal değeri olan ve daha az prestij sağlayan görevler verilmesidir.çünkü artık örgütten ayrılmaya yaklaşmaktadırlar. Bu yüzden bireyde işine daha az değer vermektedir (Davis, 1998: 100; Toplu, 1998: 46; Samadov, 2007: 17). Yaş ilerledikçe kişilerin beklentilerinin azalması ve emeklilik zamanı geldiğinde farklı uğraşları hedef edinecek olmaları ya da tükenmişlik hissi yaş ilerledikçe iş doyumunun azalmasında farklı bir bakış açısı olarak karşımıza çıkabilir. Gençlik yaşları ile yaşlılık zamanları arasında insanların hayata bakış açıları ve olaylar karşısında verdikleri tepkilerinde farklı olması ilerleyen yaşın iş doyumunu düşürmesine bir etki olarak görülebilir.

1.4.1.3. Kişilik

Kişilik, bir bireyi diğerlerinden ayıran ve o bireyi tanımlamaya yarayan özellikler bütünüdür. Çalışanlar çalışma yaşamlarında da kişiliklerini yansıtacak davranışlarda bulunurlar. Örneğin, asabi, karamsar, nevrotik bir yapısı olan çalışanların, bu özelliklerini çalışma yaşamlarına yansıtmamaları imkansız gibidir. Bu tür kişilik özelliklerine sahip kişilerin basit sorunları büyüttükleri, çalışma ortamının olumlu faktörlerinden etkilenmedikleri ve mutsuz oldukları bilinmektedir.

Buna karşılık, kendine güveni olan, özbenlik duygusunu geliştiren işgörenlerin iş doyumunu seviyelerinin çok daha yüksek olduğu bilinmektedir (Keser, 2006: 119; Başaran, 1992: 180).

1.4.1.4. Eğitim seviyesi

İş tatmini ve eğitim seviyesi arasında ilişki bir belirsizlik taşımaktadır. Bazı durumlarda eğitimi yüksek çalışanların özellikle ücret beklentilerinin yüksek olması nedeniyle iş doyumsuzluğuna düştükleri görülmektedir. Bazı durumlarda da eğitimi yüksek çalışanların örgütsel ödüllere daha çok ulaşmaları ve daha yüksek ücret almaları söz konusu olduğundan yüksek bir iş doyumu yaşamaktadırlar (Keleş, 2006: 34).

1.4.1.5. Zeka

Tek başına zeka düzeyi ile iş doyumu arasında önemli bir ilişki bulunmamakla beraber, zeka düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmaması açısından, zekanın iş tatmini sağlamasında önemli bir faktör olduğu gözlenmiştir.

Araştırmalarda zeka düzeyinin işe karşı olan tutumları etkilediği gibi, aynı şekilde bunlardan etkilendiği de kabul edilmiştir. İş doyumu, zeka düzeyindeki farklılıkla birlikte iş düzeyinden de etkilendiği bilinmektedir. Daha fazla beceri gerektiren işlerde, doyuma ulaşan 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 doyuma ulaşan iş görenlerin yer aldığı görülmektedir (İmamoğlu, 2001: 8; Silah, 2001: 112).

1.4.1.6. Statü

Mesleki düzey yükseldikçe, doyum seviyesi de yükselmektedir. Farklı mesleki düzeylerin, farklı ihtiyaçların tatminini sağladığına yönelik kimi araştırmalar vardır. Örneğin yüksek statülü işlerde çalışan kişilerin, işlerinde daha düşük statüde bulunanlardan daha fazla benlik tatmini sağladıkları bulunmuştur. Ayrıca basamaksak yapıda üst düzeyde olanların, alt düzeyde olanlara göre iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu da görülmektedir. Bunun nedeni olarak da üst düzeydeki iş görenlerin daha yüksek ücretli, kişisel beklentilere daha fazla cevap veren işlerde çalışmasının olduğu görülmektedir (Gözen, 2007: 28).

1.4.1.7. Çevre

İnsanlar işlerini sadece geçim aracı ve gelir elde etmek olarak görmezler. İnsanlar yaptıkları işlerle, toplumca beğenilme, takdir edilme, kabul görme duygularını da tatmin ederler. Toplumda aranan, önemli görülen işler olabileceği gibi, toplumun geleneklerine ters düşen işler de olabilir. Çalışanlar, toplumsal değerlerine ve geleneklerine uygun olmayan işlerde çalışmak istememektedirler (Eker, 2006: 68). İş doyumunu etkileyen belki de en temel faktörlerden bir tanesi kişinin yaptığı işin, kendisine kazandırdığı saygınlık ve sosyal statü derecesidir. Ayrıca toplum tarafından kabul görmesi de çok önemlidir. Bir üniversite de görev yapan öğretim üyesi il belediye de temizlik hizmetlerinde çalışan iş görenin çevresel açıdan iş doyumunu seviyesi mutlaka çok farklı olacaktır.

1.4.1.8. Deneyim

Deneyimsiz kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. İşletmeye kabul edilen kişi çalışma koşullarının üst düzeyini hayal eder. Dolayısıyla ilk yıllarda çalışanın beklentisi fazladır. Zamanla iş hayatının katı gerçeğini kavrayan çalışan doyumsuzluk duygusuna kapılır. Doyumsuzluğun oluşumuna neden olan etmen çalışanın gerçekçi olmayan beklentileridir. Bu beklentiler zamanla deneyim kazanılmasıyla, gerçekçi temellere oturur. İnsan davranışı; kişinin yaşamı, deneyimi ve olaylara bakış açısına göre oluşur. Yaşam ve deneyimdeki değişimler, kişinin olaylara bakış açısını da değiştirir. Bu bağlamda çalışma yaşamını yeteri kadar tanıyan çalışan, doyum kavramının zamana bağlı olduğunu ve ilerde beklentilerine ulaşabilmesi için o an bazı olumsuzluklara katlanması gerektiğinin bilinci içindedir (Eker, 2006: 68).

1.4.2. Kurumsal Faktörler

Örgütün özellikleri de iş doyumunu üzerinde etkili olan faktörlerin bir kısmını kapsamaktadır. Örgütte yönetsel ve teknolojik gelişmelerin varlığı; örgüt yapısının ilerlemeye olanak tanınması ve çalışanlar arasındaki etkileşimin olumlu olması gibi nedenler iş doyumuna olumlu katkıda bulunur (Çarıkçı, 2000: 157). İş doyumunu etkileyen kurumsal faktörleri ayrı başlıklar altında incelemek mümkündür.

1.4.2.1. Ücret

Ücret en geniş anlamı ile emeğin bedelidir ve tüm çalışanlar için iş doyumunda önemli rolü olan bir faktördür. Bununla birlikte çalışanların motivasyonunu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda, alınan ücretin iş doyumunu doğrudan etkilediği bulunmuştur. Çalışanın işe karşı tutumunu genellikle aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirlemektedir.

Ancak ücret tek başına iş doyumunu belirleyen bir faktör değildir. Birey aldığı ücret üzerinde doyumsuzluk yaşamasına rağmen organizasyonun diğer faktörleri hakkında olumlu duygulara sahip olabilmektedir (Aşan ve Erenler, 2008: 205; İmamoğlu ve diğ., 2004: 169; Güven ve diğ., 2005: 131; Örucü ve diğ., 2006: 41). Ücretin tek başına iş doyumunu üzerinde önemli bir etkisi olduğunu kabul etmekle birlikte tek başına asla yeterli olmadığı aşikardır. Eğer ücret, diğer motivasyon ve doyum araçları ile desteklenmezse bir süre sonra iş görenlerde mutsuzluk ve yeni arayışların görülmesi kaçınılmazdır.

1.4.2.2. Takım Arkadaşları

Grup içi elemanların teknik ve sosyal olarak yeterli ve destekleyici olup olmamaları, iş doyum düzeyini etkileyebilmekte ve doyum düzeyini değiştirebilmektedir. İş yerinde tam anlamıyla bir doyumdan söz edebilmek için, iş doyumunu etkileyen faktörlerin tam ve uyum içinde olması gerekmektedir ve bu aşamada iş arkadaşları/takım arkadaşları önem arz eder. İş arkadaşları ve örgütle olan bağlantısı düşük iş görenlerde iş doyumunu azalırken, yapılan işin kalitesinde azalma, örgüt norm, politika ve kurallarını gönüllü olarak ihlal etme gibi davranış modelleri ortaya çıkmaktadır.

Örgütler işbirliğini oluşturarak yani “Biz” bilincini aşılıyarak iş doyumunu arttırmayı hedeflerler. Örgütteki ilişkiler karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel ilişkilerdir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yardım ve dayanışmadan oluşur. Bu ilişkilerin iyi olması iş gören doyumunu arttırmaktadır (Aşan ve Erenler, 2008: 205; Çağlar, 2005: 156; Yürür, 2008: 298; Başaran, 1991: 204). Takım arkadaşları ile uyumlu olmayan iş görenler sosyal açıdan kendilerini tatmin edemedikleri için istenilen doyum seviyesine ulaşmaları mümkün değildir. İnsanların sosyal

güdülerinin daha baskın olduğu düşünülürse örgütler ve kurumlar açısından çalışanlar arası uyumu ve dayanışmayı tahsis etmek öncelikli hedefler arasında yer almaktadır.

1.4.2.3. Güvenlik

İş güvenliğinin olması çalışanlar için ayrı bir doyum faktörü olarak karşımıza çıkar. İş görenlerin büyük bir kısmı işinde güvenlik unsurunun tam olarak var olduğuna ve kendisine değer verildiğine inanıyorsa bu durum onun işinden doyum sağlamasına yardımcı olacaktır. Bununla beraber, çalışanın yaptığı işte güvenlik olmadığı ya da güvenliğinin ihmal edildiği hissine kapıldığında doyumunu düşecek ve motivasyonu kaybolacaktır.

Güvenlik duygusu iş gören için ekonomik garanti olmaktan da ötede daha kapsamlı bir duygudur. Güvenlik duygusu belirli bir iş çevresinde ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu içerir. Bu duygu astlara büyük ölçüde üstler tarafından benimsetilir. Gerek sürekli bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse kendine duygusu, verimliliğin artışında 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, doyum ve etkinlikleri de artmış olur (Özgen ve diğ., 2005: 357; Eren, 2001: 508). Aslında literatürde bahsedilen “Güvenlik” kavramı istisnaslar dışında fiziki (maddi) güvenlikten ziyade, iş garantisi, emeklilik, sağlık, sigorta gibi daha çok iş görenin geleceğine ve sosyal haklarına yönelik güvenlidir. Bu duygunun tatmin edilmesi bireyin doyum seviyesini arttıracak önemli hususlardan bir tanesidir. Aynı ücrette olduğu gibi güvenlik duygusu doyurulmamış iş görenlerin sosyal ihtiyaçları da ortaya çıkmayacak ve verimli olamayacaklardır.

1.4.2.4. İletişim

İletişim; kişiler ve kurumlar arasında bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi veya aktarımı olarak tanımlanabilir. Örgüt içerisinde çalışanların birbirleri ile iyi iletişimde bulunması kişiye doyum duygusu ve mutluluk veren bir yetenektir. Çalışanlar arasında iletişimin iyileştirilmesi; örgütü iyileştireceği gibi, bütün çalışanlar için yaşamı daha da anlamlı kılacaktır. Bu tür örgütlerde çalışanlar daha

verimli olmakta, işe devamsızlık oranı düşmekte ve işlerindeki verimleri yükselmektedir.

Çalışanların işlerinden doyum derecesi, iletişim sisteminin iyi işleyip işlememesine bağlıdır. İş doyumunu ve iletişim süreçlerinin geliştirilmesi birbirini etkileyen sinerjik bir sonuç ortaya koyacaktır.

Yapılan araştırmalarda iyi iletişimin olmasının iş doyumsuzluğunu ortaya çıkardığı, buna karşılık yeterli iletişimin her zaman iş doyumunu doğurmadığı görülmüştür (Eker, 2006: 71; Ardıç ve Baş, 2000: 3). Daha öncede belirttiğim gibi iş doyumunu etkileyen faktörleri (bireysel ve kurumsal) bir bütün olarak görmekte ve böyle ele almakta fayda vardır. Tek başına iletişim yetersiz olmakla beraber iletişimin olmaması da diğer unsurlar varken dahi doyumsuzluğa yol açabilmektedir. Kurumların burada dikkat etmesi gereken temel etken, çalışanları iyi analiz ederek ve gözlemleyerek iş doyumunun artması ve buna bağlı olarak da verimlilik seviyelerinin yükselmesi adına gereken bütün faktörleri bünyelerinde bulundurmak olacaktır.

1.4.2.5. Stres

Örgütlerin başarı veya başarısızlıkları şüphesiz ki çalışanların stressiz olmalarıyla doğrudan ilgilidir. Bu sebeple çalışanların yaşamlarının önemli bir bölümünü geçirdikleri iş yerlerinin incelenmesi ve örgütsel stres faktörlerinin ortaya konulması gerekmektedir. Örgütsel strese gerektiği kadar önem verilmediği takdirde, çalışanlarda iş doyumsuzluğu görülecektir.

Stres, çift yönlü bir olgudur. Bu bakımdan her ne kadar olumsuz bir boyutta düşünülse de, olumlu bir değere de sahiptir. Performansı düşürdüğü gibi artırabilmesi de söz konusudur. Ancak stresin fazlası üst beyin işlevlerini bozar, bulanıklaştırır; performansın, düşünce ve davranışa yönelik olmasını etkiler ve kişiyi bloke eder. Organizmadaki bir çok psikolojik ve fizyolojik durumun neden ve sonuçları vardır. Bu nedenle stresin temel yapısını (istekleri, tepkileri ve sonuçları) inceleyerek anlamak gerekir (Akgündüz, 2006: 1; Özkaya ve diğ., 2008: 164; Eren, 2004: 292; Yöney, 2007: 181). Temel yapısı bilinmeyen stresin olumlu ya da olumsuz sonuçlarını da kestirmek imkansızlaşır. Genel anlamda olumsuz olarak kullanılan stres kavramının sebeplerini ortaya çıkarabilen ve buna çözüm üretebilen ve/veya bu

stresi pozitif yönlendirebilen örgütler hem iş gören doyumunu arttırıp hem de yapılan işin verimini arttırabilmektedirler.

1.4.2.6. İşin Niteliği

İşin kendisi, iş doyumunun önemli kaynaklarından. Araştırmalar sonucunda, doyurucu iş olarak tanımlanan bir işin özellikleri şu şekilde belirlenmiştir:

- Sıkıcı değildir, ilgi çekicidir.
- Çalışanlara bir statü sağlar. Bir başka deyişle, çalışanlar, çalışmalarını nedeniyle sosyal çevrelerinde bir saygınlığa sahiptirler.

Bir iş ne derece farklı türde beceriler gerektiriyorsa kişiye o derece doyum verecektir. Pek fazla uzmanlık gerektirmeyen, sürekli tekrarlanan becerilerin kullanıldığı işlerde genellikle çalışanlar işlerinden daha az zevk almaktadır. İşin zorluk derecesi iş doyumunu genelde olumlu etkileyen bir faktördür. Aynı zamanda işin yapımında tekrarlılık ne kadar azsa ve iş içeriğinde değişme arttıkça iş doyumunun artması muhtemeldir (Tüzel, 2002: 15; Yöney, 2007: 181).

1.5. İş Doyumunun Ölçülmesi

İş yeri ortamında insan davranışlarını etkileyen en önemli tutumlardan birisi iş doyumudur. Bir iş görenin işini sevmesi ya da sevmemesi bireyin beklentileri ile mevcut gerçeklik arasındaki farka bağlıdır. Bu durumda dikkat edilmesi gereken, bireyin işinden beklentilerini ve işin bireye verdiklerini bulmaktır, başka bir deyişle tatmin ile tatminsizlik arasındaki farkı belirlemektir. İş doyumunu ölçümünde bilgi doğrudan iş görenden alınacaktır. Bu durumda ölçümün sağlıklı olması bilgiyi verenin güvenilirliğine ve bilgi toplama tutarlılığına bağlı olacaktır (Erdoğan, 1996: 258).

1.5.1. Mülakat

Mülakat yöntemi yarı planlanmış ya da planlanmış olarak yapılır. Çalışan hakkında geniş bilgi edinilir. Soru formları iş doyumunu ölçmede kullanılan tekniktir. Bu yöntemin sakıncaları arasında soru cümlelerinin tam anlamıyla değerlendirmeyi sağlamaması ve puanlama sorunu sayılabilir. Bireyin değerlendirme standardı yoksa sorun oluşabilir. İş doyumunun mülakat tekniği ile ölçülmesinde bir başka sorun da,

belirli aralıklarla yapıldığında alınan sonuçlar tutarlı olmayabilir. Bireylerin değerlendirmeler sırasında sahip oldukları fiziksel ve psikolojik etmenler, ortamın uygunluğu, ölçüm zamanı da, sonuçların farklı olmasına yol açabilir (Işıkhan, 1996: 122). Burada temelde dikkat edilmesi gereken nokta mülakatın tek başına yetersiz bir ölçüm aracı olduğudur. Mutlaka mülakat sonuçlarının başka donelerle desteklenmesi gerektiğidir.

1.5.2 Kritik Olay

Kritik olay yöntemi, 1959 yılında Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Herzberg'in iş tutumları üzerine yaptığı bir çalışmada çalışanlardan kendilerini en fazla tatmin eden olaylar ile en çok tatminsizliğe yol açan olayları tanımlamaları istenmiştir. Bunlar daha sonra analiz edilmiş, çalışanların tepkilerine yol açanlar tespit edilmiştir (Işıkhan, 1996: 122; Arısoy, 2007: 84; Karaca, 88: 2001).

1.5.3. Anket

Anket tekniği örgütlerde çalışanların olumlu veya olumsuz tutumlarının saptanmasını sağlar. Ancak çalışan soruları doğru algılamamış olabilir veya sorular beklenen davranışı ölçmeyebilir. Birey işinden memnuniyetsizliğini her sabah işe gelmek için yoğun trafik sıkıntısını göz önüne aldığı için belirtebilir (Kirel ve Özkalp, 1996: 108). Böyle bir durumda iş görenin iş doyumunu ölçmekten çok iş dışındaki hayatına yönelik bir fikir sahibi olunabilir. Anket hazırlanırken sorular iyi analiz edilmeli ve bilimsel verilerden yararlanılmalıdır.

Yapılan araştırmalar, iş doyumunu ve doyumsuzluğunun, diğer bir deyişle, bireyin ne istediği ile neye sahip olduğunun en iyi şekilde bazı değerlendirme süreçleri doğrultusunda belirlenebileceğini ortaya koymuştur. İş doyumunu ölçümlerinde genellikle tutum ölçekleri kullanılır. Bu alanda kabul görmüş ölçeklerden birisi, "Likert Tutum Ölçeği"dir. Likert Tutum Ölçeği 'nde yer alan sorular beş ya da yedi ölçekle yanıtlanmaktadır. Geliştirilen anketler genel olarak bu ölçekler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yapılan iş doyumunu araştırmaları sonucunda bazı modeller geliştirilmiştir. Bu modeller kısaca şu şekilde sıralanabilir (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 147; Arısoy, 2007: 85; Tütüncü, 2001: 150):

1. Porter Gereksinim ve Doyum anketi: Porter'ın geliştirmiş olduğu ölçek, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisine dayanmaktadır. Maslow'un teorisi insanın öncelikle birincil gereksinimlerinin karşılanması (fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri), daha sonra da ikincil gereksinimlerinin (sevme-sevilme, sayma-sayılma ve kendini kanıtlama gereksinimleri) karşılanması gerektiği üzerine dayanmaktadır. Porter buradan hareketle çalışanın algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır.

2. Yüz Çizelgesi: Kunin'in 1955 yılında geliştirdiği bu ölçekte altı adet yüz resmi bulunmaktadır. Bu ölçekte anketi yanıtlayan kişi iş, ücret, yönetim, yükselme olanakları, iş arkadaşları ile ilgili olarak yöneltilen soruları, kendisini ifade eden en uygun yüz resmini seçerek yanıtlamaktadır.

3. Minnesota Doyum Anketi: Bu ölçek 1967 yılında Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekte iş koşulları ile iş doyumunu ilişkilendirilmektedir. Koşullar; yönetim, yaratıcılık, insan ilişkileri, bağımsızlık, teknik denetim ve çalışma şartları başlıkları altında toplanmaktadır

4. İş Tanımlama Endeksi: Bu ölçek 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından geliştirilmiştir. Bu endekste işin özellikleri, ücret, yükselme olanakları, kişiler ile iletişim, gözlem gibi alt ölçekler yer almaktadır. En çok kullanılan analitik yöntemlerden birisidir.

Yukarıda görüldüğü iş doyumunu ölçmeye yönelik olarak farklı zamanlarda farklı bilim adamları tarafından hazırlanan anketlerin genel anlamda içeriği aynıdır. Bunun temel sebebi, fizyolojik ya da sosyolojik açıdan insan ihtiyaçlarının büyük oranda aynı olmasıdır. Demografik özellikler her ne kadar insan ihtiyaç ve istekleri üzerinde etkili de olsa, insan doğasının temelinde benzer istek ve ihtiyaçlar yatmaktadır.

1.6. İş Doyumsuzluğu ve Sonuçları

İş doyumumsuzluğu kavramı, iş görenlerin işlerinden hoşnutsuzluk duymalarını ifade eden iş doyum kavramının karşıt anlamını ifade etmektedir. Çalışanların beklentileri, özlem seviyeleri, fiilen elde ettiklerinden daha yüksek olduğu için çalışma hayatında esas olan iş doyum değil, iş doyumumsuzluktur. İş doyumunun aksine iş doyumumsuzluğu, çalışmanı olumsuz yönde etkileyen bir olgudur. İş yaşamında

karşılaşılan durumlardan bir tanesi de, aynı çalışanın dönem dönem birbirinin zıttı bu iki durumu yaşayabilmesidir (Bingöl, 1995: 180; Eroğlu; 1986: 147; Arısoy, 2007: 101). İş doyumsuzluğunun sonuçlarını kişisel ve kurumsal anlamda incelemek gerekirse bu ayrımı kurumu ve kişiyi etkileyen sonuçlar açısından incelemek mantıklı olacaktır.

1.6.1. İş Doyumsuzluğunun Kişisel sonuçları

İş doyumsuzluğunun kişisel açıdan sonuçları, psikolojik doyumsuzluk, psikolojik rahatsızlıklar, engelleme, kişilik bozuklukları ve stres olarak belirtilebilir.

1.6.1.1. Psikolojik Doyumsuzluk

Çalışanların işlerine karşı olumsuz duygu ve düşünceleri, bir başka deyişle işlerinden memnun olmayışları, her şeyden önce onların psikolojik ve bedensel sağlıklarını olumsuz etkiler. Doyurulmamış ihtiyaçlar çalışanda gerilim oluşturur. Çalışanın ihtiyaçları tatmin edilip gerilimi azaltılmazsa, hayal kırıklıkları yaşar. Çalışanın hayal kırıklığına uğramasına, istediği bir hedefe ulaşma güdüsünün ya da yeteneğinin herhangi bir engel tarafından durdurulması yol açmaktadır. Söz konusu engel fiziki ya da somut olabileceği gibi zihinsel ya da soyut da olabilir (Keser, 2006: 147; Kılınc, 2005: 243). Psikolojik olarak doyuma ulaşmamış iş görenlerin sadece iş hayatları değil özel yaşam ve aile hayatları da sorunlu olacaktır. Maslow ‘un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirttiği sosyal ihtiyaçlar, günümüzde fizyolojik ihtiyaçlardan daha önemli bir konuma gelmiştir. Sosyal ihtiyaçları doyurulmamış ve dolayısıyla psikolojik açıdan doyumsuzluk yaşayan bireylerin çalışma hayatında başarılı olması beklenemez. Örgüt açısından da bu durum başarısızlığa ve verimsizliğe yol açacaktır.

1.6.1.2. Psikosomatik Rahatsızlıklar

psikolojik bir stres durumu, bireyin bedeninde bozukluklar ortaya çıkardığında, bu tür bozukluklara psikosomatik hastalıklar adı verilmektedir. En sık rastlanılan psikosomatik hastalıklar, organik ve biyolojik bir nedeni bulunmayan mide ağrıları, migren, uyku bozukluğu, konsantrasyon sorunlarıdır. Hatta çok ileri düzeylerde kalp rahatsızlıkları ve kalp krizleri görülmektedir (Cüceloğlu, 2002: 476; Keser, 2006: 147; Samadov, 2006: 53). İş doyumsuzluğunun bireysel açıdan en önemli

sonuçlarından bir tanesi de bireyi fiziki yönden etkileyen psikosomatik rahatsızlıklardır. Yukarıda sayılan rahatsızlıkların bir çoğunun kronik olduğu düşünülürse, bireyin iş doyumsuzluğu hayatı boyunca belirli kronik hastalıklarla yaşaması anlamına gelebilir. Hem maddi hem de manevi açıdan bir çok olumsuzluk doğuran bu durum, kurumların bireysel anlamda çözüm bulması gereken sorunların başında gelir.

1.6.1.3. Engellenme

Psikolojik doyumsuzluk ile benzer yanları bulunan engellenme hayal kırıklıkları ile ilgilidir. Gereksinimlerin önemi nasıl bireyden bireye değişiyorsa, bireylerin hayal kırıklıklarına da tepkisi farklı olur. Bu tepkiler bazı bireylerde yapıcı davranışlar şeklinde olur ve kişi karşılanmayan gereksinimlerini gidermek amacı ile gerçekçi ve yapıcı alternatifler arar. Ancak engellerin doyumsuzluğa yol açması, bir taraftan bireyin sabrına bir taraftan da geçmişte benzer olayların tekrarlanması ile söz konusu engelin şiddeti ve devamlılığı gibi çeşitli faktörlerin etkisine bağlıdır. Engellenme sonucu savunma mekanizmalarına başvuran bireylerin reaksiyonları, farklı yazarlarca farklı biçimlerde ele alınıp incelenmiştir. Örneğin Hicks, nispeten yapıcı olanlardan yıkıcı olanlara doğru bir sıralama yapmıştır. Korman ise iş doyumu/iş doyumsuzluğunu hayal kırıklığı derecesi ile eşit tutmuş ve bireyin göstereceği reaksiyonları; gerileme, gayretkeşlik, değişme, fantezi, olumsuzluk, vazgeçme, vurdumduymazlık, sıkıcı, kaçma veya geri çekilme şeklinde sıralamıştır (Eren, 2004: 244; Samadov, 2006: 54). Buradan anlaşılacağı gibi yapılan araştırmalar bütün bireylerin farklı olduğu ve olaylar karşısında göstereceği tepkilerinde farklı olduğu noktasına dayanmaktadır. Her bireyin farklı olması gibi göstereceği reaksiyonlar ve/veya geliştireceği savunma mekanizmaları da farklı olmaktadır. Bu noktada ayrımı yapılması gereken noktanın bireyin yaşadığı hayal kırıklığının boyutu olduğu aşikârdır.

1.6.1.4. Kişilik Bozuklukları

İş doyumsuzluğu sonucu kendini güçsüz ve yeteneksiz hisseden birey bu durumdan normal savunma mekanizmaları yardımı ile kurtulamıyorsa, ikinci sırada nevrozu, daha ileri safhada ise psikozu yaşar. Bu savunma mekanizmaları aslında bir takım kişilik bozukluklarıdır. Nevrozlu birey kendi hareketlerinin mantıksız olduğunu

bilirken (sık sık el yıkamak gibi), psikozlu birey kendisinde bulunan hatalı durumun varlığından haberdar değildir. Buna sebep olan doyumsuzluğun temel sebebi, iş görenlerin iş yerlerinde umduklarını bulamamalarıdır. Bu durumda iş görenlerin amaçları küçülmekte ve yaratıcılıkları körelmektedir. Bu olumsuz ortam bireylerin yeteneklerini kullanmasını engeller. Bireyin isteklerine ulaşamayacağını anladığı zaman içine girdiği durum da nevroz ve psikoz gibi kişilik bozukluklarına yol açar (Samadov, 2006: 55; Eroğlu, 1998: 305). Hem birey hem de işveren açısından büyük sorun teşkil eden kişilik bozukluklarının önlenmesi, güçlü bir insan kaynakları departmanı ile sağlanabilir. Sürekli olarak çalışanların takip edilmeleri, istek ve ihtiyaçları ile ilgilenilmesi doyumsuzluğa bağlı olarak oluşabilecek kişilik bozukluklarının önüne geçebilecektir. Bu durumun engellenmesi adına, profesyonel yardım alınması da bir başka tedbir olarak göze çarpmaktadır. İnsan kaynakları departmanı ile koordineli olarak çalışacak psikologlar da bireylerin istek ve ihtiyaçlarını belirleyerek kişilik bozukluklarına en başında müdahale edebileceklerdir.

1.6.1.5. Stres

Günümüz dünyası sosyal, ekonomik ve teknolojik açılardan hızlı değişim ve dönüşümlerin yoğun bir biçimde yaşandığı bir görünüm taşımaktadır. Stres kısıtlı zaman içinde sayısız mesleki ve bireysel sorumluluğu yerine getirmek durumunda kalan modern çağ insanının yaşantısının bir gerçeğidir. Stres hakkında sık sık “20. yüzyılın hastalığı” şeklinde genellemeler yapılmaktadır. İngilizceden dilimize giren bu kavram “şiddetli zorlama, gerginlik” demektir. Stres kavramı 1936 yılında Hans Selye tarafından yapılan araştırmalar sonucunda literatüre kazandırılmıştır. Öfke ve stres, çalışma yaşamında, çalışanın iş yükünün artmasından, ücret sorunlarından, yetersiz çalışma koşullarından, çalışanın iş üzerindeki denetiminin düşük olmasından, çalışanlar arasındaki çatışmalardan vb. nedenlerden dolayı ortaya çıkabilir (Büyükfırat, 2008: 54; Budak ve Budak, 2004: 574; Keser, 2006: 138). Aslında buradan da anlaşılacağı gibi stres doyumsuzluğu ortaya çıkaran faktörlerin genel bir sonucudur. Doyumsuzluk neticesinde ortaya çıkabilecek stres, kişilik bozukluklarının, engellenme ve saldırganlığın, psikolojik doyumsuzluk ve psikosomatik rahatsızlıkların temel sebebi olabilir. Örgütlerin ve örgüt yöneticilerinin stres ve stresi doğuran sebepler üzerinde bilgi sahibi olması ve stresi

yönetmeyi bilmesi büyük önem taşımaktadır. Stresin sebeplerini bilmeyen ve stresi yönetemeyen örgütlerde, iş gören doyumun sağlamak neredeyse imkansız hale gelir.

1.6.2. İş Doyumsuzluğunun Kurumsal sonuçları

İş doyumunun örgütsel, toplumsal ve bireysel pek çok sonucu olduğu gibi, iş doyumumsuzluğunun da sonuçları vardır. Kurumsal olarak incelemek gerekirse, devamsızlık, iş gören devri, iş uyumsuzlukları ve yabancılaşma sayılabilir (Yetim, arxiv.mmo.org.trpdf10060.pdf: 80; Samadov, 2006: 58). Kurumsal açıdan, bireylerde oluşabilecek doyumumsuzluk, bireyin verimini düşürdüğü gibi kurumun da verimini düşürecektir. Bunun temel sebebi, doyumunu düşük bireyin etrafındaki bireyleri de etkileyecek olmasıdır. Verimliliği düşen kurumlarsa makro anlamda bütün toplumu etkileyerek hem iktisadi hem de sosyal anlamda bir kaos ortamı oluşturabileceklerdir.

1.6.2.1. Devamsızlık

Devamsızlık, en genel tanımı ile iş görenin planlı yıllık tatilleri ve resmi izinleri haricinde işe gelmeme durumudur. Ayrıca çalışanın mazeretsiz olarak işine gelmemesinin dışında yine mazeretsiz olarak geç gelmesi ya da işinden erken ayrılması da devamsızlık olarak kabul edilir. İş hayatında, işlerin bir kısmı iş görenin iş yerindeki fiziksel varlığına bağlıyken bazı işler de iş görenin fiziki varlığı işin devamı açısından önemli değildir. Buna bir örnek gerekirse ayakkabı tamir atölyesinde çalışan bir işçi ile evinde internet ağı üzerinden satış yapan bir network ağının temsilcisi gösterilebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 42; Keser, 2006: 138; Telman ve Ünsal, 2004: 71; Samadov, 2006: 58). Bu açıdan bakıldığında devamsızlığı değerlendirmeden önce mutlaka işin niteliği açısından bir inceleme yapılmalı ve buna göre bir değerlendirme yapılmalıdır. Aksi takdirde farklı ve yanıltıcı sonuçların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır.

İş tatminsizliği ve devamsızlık arasındaki ilişki değerlendirilirken, dikkat edilmesi gereken konulardan bir tanesi, bu devamsızlığın mazeretsiz olup olmadığıdır. Yapılan araştırmalarda genellikle bireyler (Ayanoglu, 2006: 86) “yorgunluk, işin monotonluğu, bıkkınlık, ara verme isteği” gibi sebeplere dayalı olarak devamsızlık yapıyorlarsa, bunun altında iş doyumumsuzluğu olduğu düşünülebilir.

1.6.2.2. İş Gören Devri

Sabuncuoğlu 'nun tanımına göre iş gören devri “İş gören devir hızı, bir kurumda belirli bir dönem içinde çalışanın, o dönem içinde işten ayrılan çalışana yüzdesini ifade eder. Çalışan devrinin yüksek olması işletme için sorunların doğmasına neden olur” (Sabuncuoğlu, 2000: 40).

İş gören devrinin temel sebeplerinden bir tanesi de kuşkusuz bireyin iş doyumsuzluğudur. İş gören devrinin yüksek olduğu işletmeler de istikrar ve başarıdan söz etmek sanırım mümkün olmayacaktır. Bunun ana sebeplerinden bir tanesi örgüt kültürünün sağlıklı ve kalıcı bir şekilde oluşturulamamasıdır. Batılı düşünürlerden Ernesto Mello “İnsan her şeyin odak noktası ve ölçüsüdür” derken, Watson Wilson “Hangi meseleyi derinlemesine incellerseniz insanla karşılaşacaksınız” derken insanın varlıklar ve olaylar içindeki yerini belirlemeye çalışmışlardır (Uğur, 2003: 2). İnsanın her olay ve oluşum içinde temel varlık olduğu düşünülürse insan kaynakları açısından da bu durum kaçınılmaz olacaktır. İş görenlerinin doyumunu sağlayamayan ve bu sebeple iş gören devrinin önüne geçemeyen işletmelerin temel amaçlarına hizmet etmesi (kar, büyüme ve süreklilik) düşünülemez.

1.6.2.3. İş Uyuşmazlıkları/Sendikal Örgütlenmeler

İş doyumsuzluğunun kurumsal açıdan sorunlarından bir tanesi de “İş uyuşmazlıkları/Sendikal Örgütlenmeler” olarak gösterilebilir. Özellikle fiziki ihtiyaçları tatmin edilmemiş iş görenler de rastlanılması muhtemel olan iş uyuşmazlıklarını Akyiğit şu şekilde tanımlamaktadır, “Genel olarak iş uyuşmazlığı denince, bireysel iş ilişkisi çerçevesinde yahut TİS yapımı-uygulanması, hatta son bulmasından sonraki devrelerde işçilerle işverenler yahut bunların örgütleri arasındaki anlaşmazlıklar anlaşılır.” (Akyiğit, 2007: 501). Günümüz de ücret ve fiziki çalışma şartları ekseninde de şekillenen iş uyuşmazlıkları, bahsi geçen faktörler yönünde iş görenlerin iş doyumunu sağlanmadığında ya da düşük olduğunda ortaya çıkar.

Bir kurumda çalışan iş görenlerin bireysel ya da toplu olarak, genellikle ücret ve fiziki çalışma şartları açısından iş doyum seviyeleri düşük olduğunda ortaya çıkan iş uyuşmazlıkları “Bireysel ya da Toplu İş Uyuşmazlığı olarak nitelendirilir (Akyiğit, 2007: 501). Bunun sonucunda bazı olay ve oluşumlar görülmesi muhtemeldir. Bu

olay ve oluşumların toplum arasında en çok bilineni sendikal faaliyetler ve grev olgusudur. Grev olgusu Akyiğit tarafından şöyle tanımlanmaktadır, “Grev, mücadelenin işçi tarafına tanınan en önemli iş mücadelesi aracı olup, kökeninde, işçilerin işi bırakması suretiyle işveren tarafını anlaşılmaya zorlamaları düşüncesi yatar” (Akyiğit, 2007: 511). Burada iş görenler tarafından, işverenle anlaşılma istene konu, insan kaynakları açısından bakıldığında aslında iş doyum seviyelerinin yükseltilmesi isteğidir. Maslow ‘un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bahsettiği “Fiziki İhtiyaçlar” kapsamında bulunan, ücret, güvenlik ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi grevlerin asıl amacıdır. Günümüz de grev ve sendika kavramını birbirinden ayrı düşünmek neredeyse imkânsızdır.

Güven ve diğ. Sendika kavramını şu şekilde açıklamaktadır, “Sendikalar (işçi sendikaları), üyelerinin bu günkü ve gelecekteki ekonomik ve sosyal çıkarları için, iş görenler tarafından oluşturulmuş organizasyonlardır” (Güven ve diğ, 2005: 130). İş görenlerin, sendikalara olan ilgileri, iş koşullarındaki memnuniyetsizlikleri ve bu koşulları bireysel olarak değiştirmeye yetkin olmamaları düşüncesi ile başlar. Toplu anlamda iş doyum seviyesindeki düşüklük iş görenleri bir arada tutarak sendikal örgütlenmelerle haklarını aramaya itmektedir. Günümüz şartlarında sendikal örgütlenmeler ve grev denildiği zaman akla ilk gelen ücret olmaktadır. Yapılan grev ve eylemler, iş yavaşlatma gibi sendikal faaliyetler de ücret ekseninde yoğunlaşmaktadır.

1.6.2.4. Yabancılaşma

Yabancılaşma, iş görenin kurumdan manevi anlamda uzaklaşması, kendisini örgütün bir parçası olarak görmemesidir. Kuruma yabancılaşan iş gören işinde çalışmaya devam edebilir fakat kurumun kendisine sağladığı saygınlığı kabul etmez ve özel hayatında işinden bahsetmez. İş yerine yabancılaşan iş görenlerin tek önceliği kalmıştır. Bu öncelik sadece ücret/para kazanma olgusu üzerine kuruludur (Başaran, 207-208: 1992; Keleş, 2006: 80; Gözen, 2007: 78). Yabancılaşan iş görenlerin örgüt kültürünü benimsemeleri imkansız hale gelmektedir. Hatta takım arkadaşları ile diyalog kurmakta zorlanan ve bireysel ya da kurumsal anlamda yaptıkları işe artı değer katma adına bir çabası olmayan bu iş görenlerin bir süre sonra verimlerinin düşmesi kaçınılmaz olmaktadır. Aslında yabancılaşmayı iş doyumsuzluğunun kurumsal sonuçlarını göz önüne alırsak ilk sırada değerlendirmemiz doğru olur.

Çünkü yabancılaşmış iş görenlerin bir süre sonra devamsızlık yapmaya başlayacakları ve bunun sonucunda da iş gören devir hızını arttıracakları yanlış bir öngörü olmaz.

1.7. İş Doymu ve Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki

Kurumlarda iş doymu ve örgütsel bağlılığın etkililik ve verimlilik üzerinde önemli bir etkisi olduğu bilinmektedir. Yöneticilere göre örgüte bağlı ve mutlu çalışanlar, daha etkili, yenilikçi, dikkatli, duyarlı ve mutsuz çalışanlardan daha çok çaba sarf ederler. Yöneticiler örgütsel davranışların örgütsel bağlılık ve iş doyumundan önemli ölçüde etkilendiğini düşünürler. Bu nedenle yöneticiler iş doymu ve örgütsel bağlılık konuları ile daha yakından ilgilenmek durumundadırlar. İnsan kaynakları yönetiminde ve örgütsel davranış biliminde iş görenlerin tutumları sınırlı önem taşımaktadır. Özellikle iş doymu ve kurumsal bağlılık boyutundaki tutumlar ayrı bir yer tutmaktadır.

İki kavramın kısaca anlatımı, işe ve kuruma karşı geliştirilen tutumların toplamı şeklinde özetlenebilmektedir. İş doymu çalışanın, yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği davranış şekilleri ile ilgilenirken, kurumsal bağlılık iş görenin çalıştığı kuruma karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir (Çetinkanat, 2000: 2-3; Mahmutoglu, 2007: 60-61). Anlaşıldığı üzere iş doymunu sağlamak adına kurumsal bağlılık olgusunun oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Bunun en önemli göstergelerinden birisi iş yaşamında, iş verenlerin ve yöneticilerin kurumsal bağlılık olgusu üzerinde durmaları ve bunu hedef edinmeleridir. Ayrıca daha önce belirtildiği gibi, çalıştığı iş yerini benimseyen ve kendisini ailenin bir parçası olarak gören çalışanların iş doymu her zaman daha yüksek olmaktadır. Ancak temelde iş doymununun mu kurumsal bağlılığa sebep olduğunu yoksa kurumsal bağlılığın mı beraberinde iş doymunu getirdiğini irdelemek doğru bir yaklaşım olacaktır.

1.7.1. İş Doymu Kurumsal Bağlılığa Neden Olur

Williams ve Anderson, iş doymu 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 doymununun 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 (Keleş, 2006: 115; şen, 2008: 72-73, 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 olara bakmak yanılığlara sebep olabilir. Bu bakımdan kurumsal bağlılığın iş doyumunu üzerine etkilerini de incelemek gerekmektedir.

1.7.2. Kurumsal Bağlılık İş Doyumuna 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 çıktıların arzu edilen Şekilde tamamlanması olarak görülen, başarılmış bir amaç olarak görülebilir. Bağlılığın artması eğer bu çalışanın tespit ettiği bir değer ise doyumuna yönelik çabayı arttırabilmektedir (Güçlü, 2001: 103; şen, 2008: 73; 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 bağıllığı bir birinden ayırmak mümkün değildir. Gelişen insan kaynakları bilimi bu iki olguyu her zaman birlikte ele almakta ve ortak stratejiler geliştirmektedir.

1.7.3. Kurumsal Bağıllık ve İş Doyumu Karşılıklıdır

Kurumsal bağıllık 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 bağıllığı etkiliyorsa, kurumsal bağıllık 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 değışken olmasıyla gerçekleşmektedir (Karaca, 2001: 81). Açıklamadan da anlaşıldığı gibi iş doyumunu ve kurumsal bağıllığın arasındaki etkileşimin en doğru açıklamalarından birisinin karşılıklı etkileşim olduğu anlaşılmaktadır. Tamamen duruma bağılı olarak bazen iş doyumunu bazen de kurumsal bağıllık daha baskın bir faktör olarak ortaya çıkabilir ve diğerini etkileyebilir.

1.7.4. Kurumsal Bağıllık ve İş Doyumu Arasında İlişki Yoktur

Mowday, Porter ve Steer'a göre, kurumsal bağıllık ve iş doyumunu arasındaki temel fark, kurumsal bağıllığın örgüte bağılı düşüncelerle karşı çalışanın geliştirdiği duygusal tepkiler, iş doyumunun ise, çalışanın belirli bir işe karşı geliştirdiği tepkiler olmasıdır. Her iki değışkenin bir biri ile yüksek derece de ilişkili olması beklenirken, çalışanın çalıştığı kuruma ve onun değeri ile hedeflerine olumlu duygular beslerken, kurum içinde yaptığı belli bir işten dolayı mutsuzluk duyabileceği olasılığı her zaman bulunabilmektedir (Keleş, 2006: 117; Şen, 2008: 74; Gözen, 2007: 88). Büyük çoğunlukla bir birini etkileyen iş doyumunu ve kurumsal bağıllığın bir birinden bağımsız olarak gelişebileceği ve bir tanesi yüksekken diğerinin düşük olabileceği durumları istisnai durumlar olarak değlendirmek 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 bağıllığı zayıf olabilir ve çalıştığı iş yerini kolayca değıştirmeyi düşünebilir.

BÖLÜM 2: ÇALIŞANLARIN KURUMSAL BAĞLILIK ALGILARI VE KAPSAMI

2.1. Kurumsal Bağlılığın Tanımı ve Oluşumu

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık; toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumudur. Bağlılık; bir kişiye, bir düşünceye ya da bir kuruma karşı gösterilen ve yerine getirilmek zorunda olunan bir yükümlülüğü ifade etmektedir (Balay, 2000: 14).

Kuruma bağlılık gösteren bir çalışan, kurumla arasındaki ilişki, nasıl olursa olsun orada kalan, işe düzenli gelen, günün tümünü çalışarak geçiren, şirketin varlığını koruyan ve şirketin hedeflerini paylaşan birisi şeklinde ifade edilmektedir. Kuşkusuz bir çalışanın, kuruma bağlılık gösterebilmesi için; kurumdaki uygulamaların, değerler hiyerarşisinin ve örgüt kültürünün, bireyin bakış açısıyla uyumlu olması gerekmektedir (Sürgevil, 2007: 1; İbicioğlu, 2000: 19). Buraya kadar yapılan açıklama ve tanımlardan bağlılık ile ilgili olarak temel ifadelerden bahsedildi. Bağlılığın bir kuruma olabileceği gibi bir kişiye, bir fikre ya da inanca da olabileceği anlaşılmaktadır. Ancak bu çalışmada kurumsal bağlılık olgusu üzerinde durulduğu için kurumsal bağlılığın tanımı ve kapsamından ayrıntılı olarak bahsedilmesi gerekmektedir.

2.1.1. Kurumsal Bağlılığın Tanımı

Günümüzde kurumların başarısında insan faktörü daha fazla önem kazanmıştır. Bu durum çalışanı kurum için bir maliyet unsuru olmaktan çıkarmıştır. Kurumların amaçları doğrultusunda başarılı bir şekilde çalışmalarını sürdürebilmeleri için en önemli konulardan birisi, çalışanların devamlılığını sağlayabilmeleridir. Bu noktada kurumsal bağlılık kavramı önem kazanmaktadır.

Kurumsal bağlılık, bir kişinin belirli bir kurum ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir. Kurumsal bağlılık çalışanın kurum çıkarlarını kendi çıkarlarından daha üstün görmesi hali olarak tanımlanabilir. Bağlılık düzeyi yükseldikçe çalışanlar kurumun amaç ve değerlerini daha çok benimseyecekler ve

kurum için daha fazla çaba göstermeye ve kurumda kalmaya istekli olacaklardır. Ancak kurumsal bağlılık kavramı literatürde farklı odaklar çerçevesinde incelenmektedir. Bu konuda araştırmalarıyla bilinen Morrow 1969-1980 yılları arasında Social Science Citation Index’de yer alan yayınları incelemiş, “bağlılık” anahtar sözcüğü adı altında yirmi dokuz ayrı kavram yer aldığını belirtmiştir. Buna göre kariyer, iş, örgüt ve sendika kavramları ile ilişkilendirilen bağlılık ile işe katılım, mesleki katılım, örgütsel katılım gibi kavramların örgütsel bağlılık başlığı altında yer aldığını ortaya koymuştur (Dağdemir, 2008: 22; Tiryaki, 2005: 85). Kurumsal bağlılık kavramını incelerken ve tanımlarken tek bir tanıma bağlamak kalmak ve tek bir kavram etrafında hareket etmek eksik olacağı gibi yanlış da olabilir. Çünkü kurumsal bağlılığı etkileyen bir çok değişken bulunmaktadır. Bunlar demografik özellikler olabileceği gibi; kariyer, iş doyumu, kurumun yapısı gibi değişkenlerde olabilmektedir.

Türkiye de yapılan araştırmalarda kurumsal bağlılık teriminin “organizational commitment” kavramının karşılığı olarak başlıca iki anlamda kullanıldığı görülmektedir. Buna göre 1993 yılında Varoğlu, 1995 yılında Tuncer bu kavramı , “örgütsel bağlılık”, 1996 yılında Celep ve 2000 yılında Balcı, “örgütsel adanmışlık” şeklinde adlandırmışlardır (İnce ve Gül, 2005: 2). Bu açıklamaların ışığında kurumsal bağlılığın tanımını yapmak gerekirse; iş görenlerin örgütsel amaç ve hedefleri gönülden kabul etmeleri, bu hedef ve amaçlara ulaşabilmek için çok çalışmaları ve örgütün sürekli elemanı olmak istemeleri biçiminde ifade edilebilir (Karatepe ve Halıcı, 1998: 19). Kurumsal bağlılığın Türkiye de ve dünya da yapılan tanımlarından yola çıkarak, iş görenlerin çalıştıkları kurumu kendi özel iş yerleri gibi algulamaları, hedeflerini benimsemeleri ve gerektiğinde bütün güçleri ile çalışmaları gerektiğini hissetmeleri olarak tanımlamak mümkündür.

2.1.2. Kurumsal Bağlılığın Oluşumu

Kurumsal bağlılık hem bireysel eğilimlerden hem de örgütsel kararlardan etkilenmektedir. Bu sebeple, işe seçme, yerleştirme ve sosyalleşmenin çalışanların kurumsal bağlılıklarını etkilemekteki rolü araştırmalarda inceleme konusu olmuştur. Kurumsal bağlılık sürecini, Mowday ve arkadaşları 1982 yılında; giriş aşaması, erken çalışma veya başlangıç aşaması, orta ve geç çalışma ya da yerleşme aşaması olarak üç aşamada ele almışlardır.

Kurumsal bağıllık sürecinde çalışan, başlangıç aşamasında çeşitli iş fırsatları için çevreyi araştırarak, seçeneklerden birini kabul edip, örgüte girer. Sonrasında örgüt içinde sosyalleşme deneyimi geçirerek, örgütü etkiler ve örgütten etkilenir. Bu aşama çalışanın belli düzeydeki iş doyumunu, başarı algısı ve örgütsel bağıllıkla sonuçlanır. Çalışanın kurumsal bağıllığı bir dereceye kadar düşük olduğunda ayrılma isteği ya da değişik iş fırsatları için yeni bir araştırma yapma tutumu gözlenir. İş gören kendisine uygun bir iş önerisiyle karşılaştığında, yeni iş fırsatını kabul ederek önceki örgütünden ayrılır.

Bazı çalışanların örgüte karşı daha fazla bağıllık geliştirmeleri, kurumsal bağıllığın birdenbire değil, zaman içinde, gelişen bir durum olduğunu ortaya koymaktadır. Kurumsal bağıllığın oluşması için bir süre gerekmektedir ve bu süre çalışanın işe seçilmesiyle başlamakta, sosyalleşmesiyle gelişmektedir (Tiryaki, 2005: 101-102-103; Somuncu, 2008: 23). İşe yerleştirme ve sosyalleşmenin bir süreç olduğu kabul edilirse, bu sürecin her çalışan için farklı bir şekilde ve farklı sürelerle işleyeceğini kabul etmek gerekir. Ayrıca çalışanın kurumsal bağıllığın yüksek olmadığı ve daha uygun iş fırsatlarını değerlendirmek adına iş yerini değiştirmeye karar verdiği zaman bu süreçlerin (işe seçme ve yerleştirme, sosyalleşme) en baştan başlayarak işlemesi de normal olacaktır.

2.1.2.1. İşe Uygun Adayların Bulunması, Seçilmesi

Uygun niteliklere sahip çalışanların araştırılması ve seçilmesi, bir organizasyonun gelişmesi ve ilerlemesi için önemli olduğu kadar, çalışanların kuruma bağlı hale gelmeleri ve kurumun gelişmesi için çaba harcamaları konusunda da oldukça etkili olmaktadır. Araştırma süreci, sayı ve nitelik olarak uygun adayların bulunmasını ve organizasyona çekilmesini sağlamaktır. Seçme süreci ise, yetenekleri, becerileri, tutumları ve ilgileri organizasyonun ihtiyaçlarına en uygun olan adayların sistematik bir şekilde belirlenmesi çalışmalarını ifade etmektedir (Barutçugil, 2004: 257).

İşe uygun adayları alma süreci, bu adayların bulunması ve seçilmesi sürecidir. Kurumun işe uygun adayları bulma ve seçme politika ve uygulamaları çalışanların kuruma bağlı olmalarında etkili olmaktadır. Çünkü bağıllık, çalışan ile kurum arasındaki etkileşimin esasını oluşturmaktadır. Çalışan ve kurum birlikte çalışmayı

kabul etmeli ve ortak güç oluşturmalarıdır. Bu durum sağlandığı zaman kurumsal bağlılık oluşacaktır.

İşe seçimlerde çalışanın kurumuna bağlılık oluşturacağı düşüncesiyle yapılan seçimler bağlılık merkezli seçimler olmaktadır. Bağlılık merkezli işe alma açık iletişime bağlıdır ve değerler ile inançlara dayanmaktadır. Bağlılık odaklı seçimler değer ve inançların, örgütün değer ve inançlarıyla uygunluğu konusuna odaklanmaktadır. İşe seçme etkinliği, çalışanın kuruma bağlılığını, iş doyumunu ve iş devir hızını etkileyecektir. Eğer işe başvuran adayın, çalışmaya başladıktan sonra beklentileri kurumun gerçeklerinden fazlaysa, çalışanın iş doyumunu azalacak ve kurumsal bağlılığın oluşması gerçekleşmeyecektir. Aynı zamanda iş devir hızında da artma olacaktır. İşe seçme etkinliği aynı zamanda, iş performansını da etkilemektedir. Performansı arttırabilmek için bireyin yetenekleriyle örgütteki işin gerektirdiklerinin örtüşmesi gerekmektedir. İşin gerektirdikleri yerine getirilmediği zaman çalışan işten çıkarılacaktır (Barutçugil, 2004: 257; Tiryaki, 2005: 104; Somuncu, 2008: 24). İşe alma sürecinin çok dikkatli değerlendirilmesi gerektiği ortadadır. Kurumsal bağlılığı sağlamak adına işe alınacak çalışanların beklentileri ile kurumun beklentilerinin uyumlu olması şarttır. Aksi takdirde kurumsal bağlılık oluşturulamayacağı gibi hem çalışanın hem de kurumun başarılı olması söz konusu olamaz. Bunun temel sebebi çalışanın iş doyumunun düşük olacağı ve mutlaka diğer iş fırsatlarını değerlendirmeye çalışacağı ve kurumunda iş gören devir hızının artacağıdır. İş gören devir hızı artmış kurumlarda istikrarı yakalamak zorlaşacaktır.

2.1.2.2. Sosyalleşme

Kurumsal sosyalleşme; kuralları öğrenme, telkin etme ve eğitme, bir kurumda ya da bazı alt birimlerde nelerin önemli olduğunu öğrenme sürecidir. Kurumsal sosyalleşmenin temel amacı, çalışanın kurumun etkili bir üyesi durumuna getirmektir. Sosyalleşme çalışanın, belirli bir sosyal grubun ya da toplumun oluşturulmuş kurallarını ve yollarını öğrenmesi ya da bunları genel olarak kabul etmesi süreci olarak tanımlanabilir. Kurumsal sosyalleşme, işe yeni başlayan çalışanın kurumda bulunan diğer çalışanlar gibi olabilmek için davranış ve tutumlarını değiştirdiği süreçtir. Kurum, çalışana sosyalleştirme sürecini başarı ile tamamlar ise çalışan, kurumla arasındaki ilişkiden tatmin olmaktadır.

Kurum ile çalışan uyumu iş bulma-işe seçme (işe alma) ve sosyalleşme ile yaratılabilir. Sosyalleşme, kurumun çalışanın, kurumun üyesi olduğu süre boyunca değerlerini, tutumlarını ve davranışlarını nasıl etkilediğidir. Çalışanın başarılı bir sosyalleşme süreci yaşaması, onun işe bağlılığını ve uyumunu arttırmaktadır. Eğer çalışan sosyalleşme sürecinde sorunlar yaşıyorsa, bu durum çalışanın işten ayrılmasına dahi sebep olmaktadır. Kurumsal sosyalleşme, kurumun kendisindeki değişimlerden çok, yeni çalışanlardaki değişimleri ifade etmektedir. Balcı, kurumsal sosyalleşmeyi “insanlar kuralları, normları, örgütün kültürünü, katıldığı örgüt tarafından sağlanan rolleri, işlerini iyi yapmaları için kaçınılmaz teknik becerileri öğrendikleri süreç” olarak tanımlamaktadır (Balcı, 2000: 11).

Sosyalleşme, iş hakkındaki gerçek beklentilerin oluşmasına, çalışanda olumlu tutumların geliştirilmesine ve çalışanın iş doyumuna ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Sosyalleşme tüm çalışma sürecinin bir parçası olmalı, özellikle yöneticiler ve kıdemli diğer çalışanlar da bu süreçte görev almalı, davranışlarıyla yeni çalışanlar için model oluşturmalarıdır. Çalışanın kuruma uyumu, başarısı ve kariyerinde başarılı olması onun sosyalleşme sürecinin işlevleridir. Çalışanın başarılı bir sosyalleşme süreci yaşaması onun işe bağlılığını ve başarısını arttıracaktır. Buna karşılık çalışanın başarısız bir sosyalleşme yaşantısı geçirmesi, onun işten ayrılmasına neden olacaktır (Can ve diğ., 2001: 154; Balcı, 2000: 7; Çalık, 2006: 5; Barutçugil, 2004: 259; Tiryaki, 2005: 107; Somuncu, 2008: 25-26-27; Balay, 2000: 112). Sosyalleşme kurumsal bağlılığın oluşturulması kadar çalışanın iş doyumuna adına da önemlidir. Bunun bir döngü olduğu kabul edilirse sosyalleşme süreci başarılı geçmemiş bir çalışanın kurumsal bağlılığının sağlanması çok zordur. Kurumsal bağlılık anlamında zayıf olan bir çalışan da en azından sosyal ihtiyaçları adına gereken ihtiyaçlarını karşılayamayacağı için iş doyumunu düşük olacaktır. Bu durum çalışanın yeni iş fırsatları aramasına ve kurumdaki iş gören devir hızının artmasına yol açacaktır.

2.2. Kurumsal Bağlılığın Önemi

Kurumların yaşaması, iş görenlerin kurumdan ayrılmamalarına bağlıdır. İş görenler kuruma ne kadar bağlıysa kurumda o derecede güçlenir. Kurum, yaşamını devam ettirmek için iş görenlerin kurumdan ayrılmasını önlemeye çalışmakta (iş gören devir

hızını düşük tutmaya çalışmakta); bunu yaparken de, ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma vb. yollar izlemektedir.

Küreselleşen dünya da her alanda büyük değişimlerin yaşanması ve teknolojinin büyük bir hızla gelişmesi sonucunda işletmeler aşırı rekabet baskısı altında faaliyetlerine devam etmeye çalışmaktadırlar. İşletmeler için motivasyonu ve kuruma bağlılığı yüksek çalışan profiline sahip olmak, işletmenin nihai hedeflerine ulaşması (kar, büyüme, süreklilik) açısından büyük önem taşımaktadır. Nitekim, işletme amaçlarını etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmede insan kaynaklarının önemini kavrayan işletmeler, artan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek ve rekabetçi üstünlük sağlayabilmek için, kurumlarına bağlı çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Çetin, 2004: 90; Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 35; Yalçın ve İplik, 2005: 395 Çakır, 2001: 49). Hem çalışan açısından hem de kurum açısından temel hedefleri gerçekleştirebilmek adına kurumsal bağlılığın önemi yadsınamaz. Kurumlar işletmelerin temel hedefleri olan kar, büyüme ve süreklilik için, çalışanlar ise, yükselme, daha iyi bir ücret, sosyal hayatta kabul görme gibi ihtiyaçlar sebebiyle kurumsal bağlılık olgusuna ihtiyaç duyarlar. Ancak kurumsal bağlılığı çalışan ve kurum açısından ayrı ayrı incelemekte fayda vardır.

2.2.1. Kurumsal Bağlılığın Çalışan açısından Önemi

Günümüz rekabet koşulları nedeniyle insan kaynaklarının önemi artmış, işletmeler rekabet güçlerini koruyabilmek için çalışanların kuruma bağlılığını arttırmanın önemini fark etmişlerdir. Kurumsal bağlılık kavramı, özellikle entelektüel sermayenin yönetimi söz konusu olduğunda büyük önem kazanmaktadır. Nitelikli iş gücünün kurumsal bağlılık duygusu ile çalışması, bütün yetenek ve bilgisini kurum için kullanması işletmeler adına çok önemlidir. Bu nedenle çalışanların kuruma bağlılığını sağlamak ve onlardan daha fazla verim alabilmek, işletmelerin en temel amaçlarından birisi olmuştur. Çalışanlardan en yüksek verimi alabilmenin yollarından biri, çalışanların kendilerini kurumla özdeşleştirmelerinin sağlanması ve kuruma olan bağlılıklarının pekiştirilmesidir.

Son zamanlarda iş hayatında karşılaşılan en önemli problemlerden birisi çalışanların işlerinden ve iş yerlerinden memnun olmamasıdır. Çalışanların işlerinden memnun olmalarının sağlanması artık kurumlar için mal ve/veya hizmet üretmek gibi asli

fonksiyonları ve temel amaçlarından birisi olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde iş görenin çalıştığı kurumun hedeflerini benimsemesi ve o kurum içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen kurumsal bağlılık ön plana çıkmaktadır.

Kurumsal bağlılığı yüksek olan çalışanlar kurumun amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri gibi benimsemekte, kendilerini kurumun bir parçası gibi hissetmektedirler. Kurumsal bağlılık duygusu, çalışanların sadakat, uyum gösterme, sorumluluk alma, kararlara ve kurumsal etkinliklere katılma gibi olumlu davranışlarına yön verir, motivasyonlarını ve iş doyum seviyelerini arttırır, daha üretken ve yaratıcı olmalarını sağlar. Kurumsal bağlılık duygusuyla çalışanlar, içsel olarak başarıya güdülenirler; kendilerinden beklenen performansın daha üstünde gönüllü olarak çalışır ve kurumun beklentilerini tam olarak karşılamak konusunda daha başarılı olurlar. Kurumsal bağlılığı yüksek olan çalışanlara sahip bir kurumda, çalışan verimliliğindeki artışın bir sonucu olarak kurumsal performansta da artış görülür. Yüksek kurumsal bağlılığın çalışan performansına olumlu etkisi sonucunda müşteri memnuniyetini de arttıracığı düşünülürse, bu anlamda kurumsal bağlılık, toplam kalite yönetiminin de önemli bir destekçisi olacaktır (Özdevecioğlu, 2003: 113; Balay, 2000: 1; Gül, 2002: 37).

Çalışanların kuruma bağlılık duyguları, işlerine ve diğer çalışanlara karşı olan tutumlarına yön verir. İşine ve çalıştığı iş yerine bağlılık duyan iş görenin işe devamı, kurumun devamlılığı için gerekli temel unsurların başında gelir. Ayrıca kurumsal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kurum için daha az maliyet yaratmaktadırlar (İşcan ve Naktiyok, 2004: 5; Alıca, 2008: 30). Çalışanların kurumsal bağlılık algılarının güçlenmesi ve güçlendirilmesi iş gören açısından iş doyumunun arttırılması ve sosyalleşmesi adına büyük önem taşımaktadır. İş doyumunu sağlanmamış çalışanların verimliliklerinin düşeceği ve diğer iş fırsatlarını değerlendirmeye çalışacakları düşünülürse, kendi bireysel hedefleri adına zorlu bir süreç yaşamaları kaçınılmaz olacaktır. Çünkü sosyalleşme sürecinin her yeni iş yerinde baştan başlaması iş görenin sürekli olarak başladığı noktaya dönmesine ve bu durumun onda bir mutsuzluk hissi yaratmasına sebep olacaktır. Kendi içsel dünyasında hedeflerinden uzaklaşmış ve mutlu olmayan iş görenlerin de başarılı olması uzak bir ihtimaldir.

2.2.2. Kurumsal Bağlılığın Kurum Açısından Önemi

Kurumlar, içinde bulunduğumuz küreselleşme sürecinde, bilgi çağı ve uluslar arası rekabet koşulları, hızla değişen yönetim dinamikleri ile müşteri beklentilerindeki değişim gibi bir çok yapılanmayla karşı karşıyadırlar. Bu noktada her zamankinden fazla entelektüel sermayeye ihtiyaç duymakta, kurum-çalışan ilişkisi sonucunda oluşan bağlılık kavramının önemi giderek artmaktadır. Dolayısıyla kurumsal bağlılığı yüksek olan çalışanları istihdam eden işletmelerin daha etkin ve verimli olması söz konusudur.

Günümüzde pek çok araştırmacı tarafından kurumsal bağlılığın önemine değinen ve bu kavram üzerindeki etkileri araştırarak, farklı değişkenlerle ilişkisini inceleyen ölçek çalışmaları yürütülmektedir. Bu çalışmaların giderek artan bir önem kazanmış olmasının nedenleri arasında şunlar sayılabilir;

- Kurumsal bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi.
- Kurumsal bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun ortaya konulmuş olması.
- Kurumsal bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri.
- Kurumsal bağlılığın, kurumsal etkililiğin önemli bir göstergesi olması.
- Kurumsal bağlılığın, dürüstlük ve fedakârlık gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Kurum çalışanlarının işlerinden ve iş yerlerinden memnuniyet duymalarını sağlayabilmek, artık kurumlar için mal veya hizmet üretmek kadar önem taşımaktadır. Öyle ki kurumsal bağlılık duygusu, örgüt içinde çalışan iş görenlerin kurumsal performansını olumlu yönde etkileyerek işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, dolayısıyla ürün veya hizmet kalitesine olumlu katkılar sağladığı yapılan araştırmalarda da gözlemlenmektedir. Kurumsal bağlılık, çalışanın kurumsal amaçlarla özdeşleşmesini gündeme getirmesi açısından önemli bir kültürel özelliktir. Bu bağlılık çalışanın yaptığı işle bütünleşmesini ve kurumsal değerlere içten inanmasını, çalışanın kuruma olan psikolojik bağlı

açıklayarak, çalışanların kuruma duygusal yönelimlerinin belirlenmesinde ve kurum amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkin rol oynamaktadır (Tiryaki, 2005: 91; Cengiz, 2002: 806; Sargut, 1994: 101; Akıncı, 1998: 57). Kurumsal açıdan bakıldığında, kurumsal bağlılığın önemini ortaya çıkaran temel etkenin kurumun hedefleri olduğu görülmektedir. Özellikle işletmelerin temel hedefleri olan kar, büyüme ve süreklilik olgularının sağlanabilmesi ve devam ettirilmesi adına insan kaynakları büyük önem taşımaktadır. Kurumsal anlamda bağlılığı olmayan çalışanların kurumun hedef ve amaçları doğrultusunda gereken çabayı göstermeleri düşük bir ihtimaldir. Bunun temel sebeplerinden birisi, kurumsal bağlılığı zayıf olan çalışanların iş doyum seviyelerinin de düşük olacak olmasıdır. İş doyumunu maksimum seviyede sağlayabilen kurumlar, kurumsal bağlılık algılarını da güçlendirecek ve işletmelerin en önemli sermaye birikimi olarak görülen entelektüel sermayelerini de korumuş olacaktırlar.

2.3. Kurumsal Bağlılık Yaklaşımları

Kurumsal bağlılık üzerine yapılan tanımlar, bağlılığın tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Başka bir deyişle, iş görenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek kurum üyeliğini devam ettirmektedirler. Bu nedenle bağlılık; davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki başlık altında incelenmelidir (Çöl, 2004: 11).

2.3.1. Davranışsal yaklaşım

Davranışsal bağlılık, çalışanların geçmiş deneyimleri ve kuruma uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, çalışanların belli bir kurumda çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren iş görenler, kurumun kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır. Davranışsal bağlılık, kurumsal daha çok çalışanın davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Çalışan 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 (Bayram, 2005: 130; Özbek, 2008: 40). Davranışsal bağlılık yaklaşımında, çalışanların

kurumsal bağılıklarından söz etmektense yaptıkları işe olan bağılıklarından söz etmek gerekir. Burada işyeri değil yapılan iş önemlidir. Çalışanın uzun süre boyunca aynı işi yapması o işe karşı bir bağılık algısı geliştirir. İş yeri değişse bile çalışanın yaptığı iş değişmediği müddetçe bağılık algısında da bir değişiklik olmaz.

2.3.2. Tutumsal Yaklaşım

Tutumsal yaklaşımda kurumsal bağılık sürecinde, iş görenlerin kurum ile ilgili ilişkileri hakkındaki düşünceleri üzerinde odaklanılır. Pek çok durumda tutumsal yaklaşımdaki iş görenlerin kendi değer ve amaçları ile kurumun değer ve amaçları uyumlu olarak düşünülür. Tutumsal yaklaşıma göre kurumsal bağılığı inceleyen araştırmacılar, büyük ölçüde bağılık algısının gelişmesinde ve bağılığın davranışsal sonuçlarına katkıda bulunarak önceki durumların belirlenmesine doğru yönelmişlerdir.

Bu yaklaşıma göre bağılık, iş görenin çalışma ortamını değerlendirmesine göre oluşan ve çalışanı kuruma bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağılık, çalışanın kurumla bütünleşmesi ve kuruma katılımının nispi bir gücüdür. Bu çalışanın kurumla kendisi arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları sergilemeye eğilimi olmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar kurumdan ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama ve kurum yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardan oluşacaktır.

Bu türden bağılık, genellikle çalışanın kurumla özdeşleşmesini ve kuruma katılımının gücü olarak ifade edilmektedir. Kurumla özdeşleşme, kurum ile çalışanın amaç ve değerlerinin zaman içinde uyuşması v bütünleşmesi sürecidir. Çalışan, kurum amaç ve değerlerinin kendi amaç ve değerleri ile örtüştüğünü görerek, bunları kabul etmesi ve kendine uyarlaması, yani benimsemesi ile kurumla özdeşleşmeye başlar (Çöl, 2004: 9; İnce ve Gül, 2005: 27; Bayram, 2005: 129; Özbek, 2008: 42; Gözen, 2007: 45). Tutumsal yaklaşıma göre çalışanın, yaptığı işten çok çalıştığı işyeri ile arasında bir bağ kurar ve bunun sonucunda kurumsal bağılık oluşur veya oluşmaz. Burada yapılan işin niteliği değil de çalışanın değer yargıları, amaçları ve hedefleriyle kurumun amaç ve hedefleri arasında bir bağ kurabilmesi; bunları kendi benliğinde özdeşleştirebilmesi önemlidir.

2.4. Kurumsal Bağlılığın Boyutları

Kurumsal bağlılığın yapısına ilişkin olarak genel kabul gören yaklaşım, Allen ve Meyer'in 1990 yılında geliştirdiği kurumsal bağlılığın psikolojik yönüne dikkat çeken üç boyuttan oluşan modelini destekler niteliktedir. Allen ve Meyer'in geliştirdiği "Üç Boyutlu Örgütte Bağlılık Modeli", kuruma bağlılığı çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirmektedir. Bu modele göre kuruma bağlılık boyutları üç farklı şekilde ortaya çıkar. Bunlar;

1. Duygusal bağlılık boyutu,
2. Devam bağlılığı boyutu,
3. Zorunlu (Normatif) bağlılık boyutudur.

Meyer ve Allen 1997 yılındaki çalışmasında, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve zorunlu bağlılığın birer bağlılık çeşidinden çok, bağlılığın bileşenleri olarak düşünülmesi gerektiğini öne sürmektedirler. Çünkü bir çalışanın kurumla ilişkisi, bu üçünün farklı düzeylerini içerebilir. Örneğin bir çalışan kurum için çalışmaktan zevk duyarken, kurumdan ayrılmanın ekonomik olarak getireceklerini dikkate almayabilir. Başka bir çalışan ise, işyeriyle çalışmayı sürdürmek için büyük bir arzu, ihtiyaç, zorunluluk hislerini aynı anda taşıyabilir. Meyer ve Allen 'e göre kurumsal bağlılık boyutlarının dört ortak özelliği bulunmaktadır. Bunlar (Erdil ve Keskin, 2003: 14; Uyguç ve Çimrin, 2004: 91; Demircan ve Ceylan, 2003: 55; Köse, 2008: 24)

- Psikolojik durumu yansıtırlar.
- Çalışan ve kurum arasındaki ilişkileri gösterirler.
- Kurum üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilidirler.
- İş gücü devrini azaltıcı yönde etkileri vardır.

2.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler "istedikleri için" kurumda kalırlar ve kurumun çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden kurumlarda gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılınmak istenen bağlılık türüdür. İş deneyimleri ve kişisel özellikler, duygusal bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye

sahiptir. Duygusal bağıllık, kuruma güçlü bir şekilde bağlanan çalışanın kurumla özdeşleşmesi, kuruma dahil olması ve kurumun bir üyesi olmaktan hoşnut olmasıdır.

Allen ve Meyer duygusal bağıllık boyutunun bazı faktörlere sahi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu faktörleri şöyle sıralamak mümkündür (Erdem, 2007: 67; Erkmen ve Çerik, 2007: 108; Şen, 2008: 46; Köse, 2008: 25; Özdevecioğlu, 2003: 114; Uyguc ve Çimrin, 2004: 91);

- İş güclüğü: Çalışanın çalıştığı kurumda yaptığı işin güç, mücadele gerektiren, heyecanlı bir iş olması,
- Rol açıklığı: Kurumun çalışandan neler beklediğini açık bir şekilde ortaya koyması,
- Amaç açıklığı: Çalışanın kurumda yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması,
- Yönetimin önerilere açık olması: üst yönetimin, çalışanların öneri ve fikirlerine karşı açık olması,
- Arkadaş bağıllığı: Kurumdaki çalışanlar arasında yakın ve samimi bir ilişki olması,
- Kurumsal bağımlılık: Çalışanda, kuruma karşı duyacağı güven duygusunun olması,
- Eşitlik: Kurumdaki çalışanlardan bazılarının hak ettiğinin fazlasını, bazılarının hak ettiğinden azını almaması,
- Kişisel önem: Çalışan tarafından yapılan büyük amaçların kuruma önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların güçlenmesini teşvik edici hareketlerde bulunmak.

Tanımdan da anlaşılacağı gibi duygusal bağıllığın temelinde yatan olgu, çalışanın kendisini ailenin bir üyesi gibi görmesi, çalıştığı kurumun amaç ve hedeflerini benimsemesidir. Bu bağıllık boyutunda çalışan, kendi değer yargıları, hedef ve amaçları ile kurumunkileri kendi benliğinde özdeşleştirebilmektedir.

2.4.2. Devam Bağlılığı

Meyer ve Allen üç boyutlu modellerinde, çalışanın kurumsal üyeliğini sürdürmesinin bir gerekçesi olarak gördükleri ilişkiyel eğilimi “Devam Bağlılığı” olarak adlandırmakta ve çalışanın kurumdan ayrılması durumunda karşılaşıacağı maliyetlerin farkında olmasını ise bu yönde bir bağlılığın oluşumu için ön koşul olarak görmekte dirler.

Devamlılık bağlılığı olan çalışan, kuruma fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da kurumda kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünür. Bir başka deyişle, devam bağlılığına göre; kişiyi kurumda tutan olası maddi kayıplardır. Kuruma karşı devam bağlılığı olan çalışan kurumda çalıştığı süre boyunca yapmış olduğu bireysel yatırımlardan (emeklilik planları, teşvik edici ödüller, kıdeme dayanan ödüller, kuruma özgü beceri ve roller, kurum içi sosyal ilişkiler vb.) feragat etmek istememesi ve işten ayrılması durumunda değerlendirmeye alacağı istihdam olanaklarının sınırlı olması nedeniyle örgüt üyeliğini sürdürme kararına varmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi devam bağlılığının iki alt boyutu bulunmaktadır; çalışanın iş alternatifleri konusundaki algısı ve bireysel fedakarlıklar.

Allen ve Meyer’e göre devam bağlılığına etki eden faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Arbak ve Kesken, 2005: 71; Çetin, 2004: 95; Tolay, 2003: 11-12; Balay, 2000: 78-79; Sürgevil, 2007; 25):

- **Beceriler:** İş görenin mevcut kurumda sahip olduğu beceri ve deneyimin ne kadarını bir başka kuruma transfer edebileceği veya yararlı kılabileceği,
- **Eğitim:** İş görenin sahip olduğu formel eğitimin, mevcut kurum ve benzerleri dışındakiler için çok yararlı olmayacağı düşüncesi,
- **Yeniden yerleşme:** İş görenin, kurumdan ayrılması durumunda farklı bir yerleşim yerine göç etmeyi düşünmesi,
- **Kendine yatırım:** İş görenin, zaman ve çabasının büyük bir bölümün çalıştığı örgüte yöneltmiş olması,

- Emeklilik primi: İş görenin mevcut kurumda kalması durumunda alabileceği emeklilik primin, ayrılması halinde kaybedebilmesi,
- Topluluk: İş görenin, yaşadığı yerleşim biriminde ne zamandan beri oturduğu,
- Seçenekler: iş görenin kurumdan ayrılması durumunda, sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada zorlanabilecek olması,

Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki ilişkiler incelendiğinde devam bağlılığının duygusal bağlılığı arttırdığı, duygusal bağlılığın ise devam bağlılığını azalttığı saptanmıştır (Tolay, 2003: 13). Devam bağlılığı incelendiği zaman, bu olguyu oluşturan kriter ve faktörlerin tamamen maddi kaygılardan oluştuğu görülmektedir. Çalışanlar maddi anlamda gelecekleri ve belki de manevi ve sosyal anlamda da geçmişlerini kaybetmemek adına çalıştıkları kuruma karşı bir bağlılık algısı geliştirirler. Bu bağlılık algısı çalıştıkları çevre ve iş ortamına göre değişkenlik gösterebilmektedir. Eğer yaşanan çevre de daha iyi veya aynı şartlarda başka iş fırsatları yoksa bu bağlılık algısı çok kuvvetli olabilir. Keza iş fırsatları yoğun şekilde varsa nispeten daha zayıf bir bağlılık algısı gelişecektir.

2.4.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, kurumsal bağlılığın ahlaki boyutunu ifade eder. Normatif bağlılık durumunda iş gören, kurumda kalmasının gerekli olduğu inancındadır. İşverenlerine karşı mecbur olduklarını düşünerek, bir minnettarlık duygusu sonucu kurumda kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok gereksinim duydukları bir zamanda işe almış olmasıdır. Bir diğer sebep de işverenle kalmalarının en doğru karar olacağı yönünde bir değer yargısına sahip olmalarıdır. Bağlılık türünde çalışanlar kendilerini kuruma borçlu hissederler. Bu nedenle normatif bağlılık, çalışanın kurumda kalma zorunluluğu ile ilgili değerini ifade eder. Normatif bağlılık çalışanın hem kuruma girişi öncesindeki hem de giriş sonrasındaki yaşantılarından etkilenmektedir. Dolayısıyla çalışanların sahip oldukları kurumsal bağlılık normlarını da etkilemektedir. Çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde iyi tanımlanmış bir görevin işe girmeden önce, yani başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşıyan psikolojik sözleşmenin önemli etkileri bulunmaktadır.

Kurum işlevselliğinin sağlanmasında normatif bağlılık hissi taşıyan iş görenlerin oluşturduğu maddi ve manevi desteklerin etkin bir rolü bulunmaktadır. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere belirtilen bu üç bağlılık türünün ortak yönleriye şu şekilde sıralanabilir (İnce ve Gül, 2005: 99; Çöl, 2004: 38; Çetin, 2004: 98; Tiryaki, 2005: 110).

- Çalışanların kurumlarıyla olan ilişkilerini yansıtması,
- Kurum üyeliğinin sürdürülmesi ya da sürdürülmemesi ile ilgili kararları içermesi,
- Çalışanların kurumdan ayrılma ihtimallerini azaltması,

Normatif bağlılığın diğer iki bağlılık türünden temelde ayrıldı nokta tamamen çalışanın duyguları ve değer yargılarıyla ilgili olmasıdır. Maddi faktörler ve sosyal ihtiyaçlar ve çevre burada etki göstermemektedir.

2.5. Kurumsal Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanın kurumun amaç ve değerlerini kabul etmesi, çalıştığı kurum yararına gönüllü ve istekli çalışma gayreti içinde bulunması ve çalıştığı kurumda üyeliğinin devam etmesi arzusunu ifade eden kurumsal bağlılık kavramı üzerinde yapılan bir çok araştırmada kurumsal bağlılık düzeyini etkileyen ve belirleyen faktörlerin değişik sınıflandırmalara tabi tutulduğu görülmüştür. Bu sınıflandırmalar adı altında kurumsal bağlılığı etkileyen faktörleri “Kişisel Faktörler” ve “Kurumsal Faktörler” adı altında iki gruba toplayabiliriz (Özalp ve Kırel, 2003: 97; Köse, 2008: 31).

2.5.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler ile kurumsal bağlılık arasında güçlü ilişkilerin varlığı literatürde yapılan pek çok araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu konuda yapılmış olan araştırmalarda kişisel faktörler olarak, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi ve çalışma süresi baz alınmıştır. Kişisel faktörlerin, çalışanların kurumsal bağlılıkları üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörler, kurumsal hedef ve değerlerin benimsenmesi, kurumsal faaliyetlerin devamı açısından hayati bir önem taşımaktadır (İnce ve Gül, 2005: 59; Yalçın ve İplik, 2005: 399)

2.5.1.1. Yaş

Yapılan araştırmalar, yaşı ilerlemiş çalışanların gençlere nazaran, kurumlarına daha bağlı olma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bunun sebebi, yaşı ilerlemiş olan çalışanların, mesleklerinden ve kurumdaki pozisyonlarından daha memnun olma eğiliminde olmalarıdır (Özkaya ve diğ., 2006: 80). Yaş zaman ile alakalı bir faktördür, bir çalışanın kuruma bağlılığının en önemli göstergelerinden biridir. Bundan dolayı çalışanları genç, orta yaşı ve yaşı olarak sınıflandırarak kurumsal bağlılık arasındaki ilişkiyi ayrı ayrı incelemek gerekir.

Kurumsal bağlılık ve iş gören yaşı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar sonucunda, mesleklerine yatırım yapmamış ve genç yaştaki iş görenlerin, mesleki başarıları gelişmiş olan daha yaşı iş görenlere oranla kurumlarına daha az bağlı oldukları belirlenmiştir. Yaş arttıkça kurumsal bağlılığın arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Buna göre iş görenlerin yaşı arttıkça alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkanları azalmaktadır. Bu durum karşısında iş görenler çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarını arttırmaktadırlar.

Sonuç olarak kurumsal bağlılık ve yaş kavramı arasında olumlu bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Genel olarak iş görenlerin yaş ilerledikçe, alternatif olanaklarının yitilmesi endişesiyle kuruma zorunlu bir bağlılık duygusu ile bağlandıkları belirlenmiştir. Yaştaki artış iş sistemlerindeki kaynakların birikmesi anlamına gelmekte ve bu durum çalışanın diğer kurumların gözündeki çekiciliğini, özellikle deneyim aranmadığı durumlarda düşürürken, iş görenlerin de kurum değiştirme adına duyduğu arzuyu azaltmaktadır.

Yaş ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişki incelenirken bağlılığın bütün boyutlarıyla olan ilişkisine de ayrı ayrı bakılmalıdır. Meyer ve Allen 1984 de kurumsal bağlılık boyutlarının her biri ile yaş arasındaki ilişkiyi inceleyerek yaş ve duygusal bağlılık arasında doğrusal bir ilişki gözlemlenmiştir. Ancak devam bağlılığı ile yaş arasında benzer bir ilişki gözlemlenmemişlerdir. Yani duygusal bağlılık çalışanın yaşı ile bir artış gösterirken, devam bağlılığı çalışanın yaşından etkilenmez. Duygusal bağlılık ve yaş arasındaki ilişki ile ilgili bulgulara dayanarak araştırmacıların yorumları şu şekildedir; Duygusal bağlılık ile yaş arasındaki ilişki de kurumda çalışan iş görenlerden daha yaşı olanları o zamana kadar kurumdan para, ödöl, mevki, statü

vb. almaları ve kendilerini “ seçilmiş grup” olarak görmeleri veya kurumda uzun süre çalışmalarını kurumu sevmelerine bağlamaları, onların daha güçlü duygusal bağlılığa sahip olmalarına neden olmaktadır. Kurumsal bağlılığın başka alt boyutu olan devam bağlılığı ve yaş arasındaki ilişki ile ilgili bulgulara dayanarak araştırmacıların yorumları da şu şekildedir; kurumda çalışanlardan daha genç olanları iş tecrübelerinin daha az olmasına bağlı olarak iş imkanlarının daha az olduğunun bilincindedirler ve bu yüzden kurumsal bağlılıkları artacaktır ama tecrübe sahibi oldukça alternatif iş olanakları daha artacağı için kurumsal bağlılık derecesinde azalma meydana gelecektir (Balay, 2000: 56; Yalçın ve İplik, 2005: 399; Sökmen, 2000: 51; Tekin, 2002: 61). Yapılan açıklamalarda ve araştırmalarda yaş ile kurumsal bağlılık arasında her ne kadar doğrusal bir orantı var gibi gözükse de bunun aslında zorunlu bir bağlılık olduğu aşikârdır. Yaşı ilerlemiş çalışanların bağlılıklarının fazla olmasında ki en belirgin sebebin maddi kaygılar ve sosyal ihtiyaçlar olduğu görülmektedir. Çalışanın kurumdan ve kurumdaki pozisyonundan memnun olması yaş ile kurumsal bağlılık arasında bir ilişki kurmamaktadır. Yani yaş ile sağlanan kurumsal bağlılığın iş doyumu üzerine etkisi olduğu söylenemez. Tam aksine genç çalışanlar ise iş imkânları konusundaki diğer çalışanlarla buldukları rekabet ortamı ve tecrübe yetersizliğinden dolayı bir kurumsal bağlılık algısı geliştirebilirler. Bu bağlılığında tamamen zorunluluktan ve maddi kaygılardan kaynaklandığını söyleyebiliriz. Bu durum daki çalışanların iş yerlerinden ve/veya iş yerlerindeki çalışma şartlarından, pozisyonlarından duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizliğin yaş ile alakalı gelişen bağlılıkta etkisi yoktur.

2.5.1.2. Cinsiyet

Toplumda kadın ve erkeğe farklı görevler yüklenmekte, bu da iş hayatında kadın ve erkeğin davranışlarına yansımaktadır. Dolayısıyla çalışma hayatına ve işe bakışlarında önemli bir farklılık oluşturmaktadır. Kadının geleneksel olarak ev işleri, çocuk bakımı gibi aile içine dönük işlevleri üstlenmesi ve erkeğin dışarıda çalışarak ailenin geçimini sağlayan bir rol ile özdeşleşmesi, kadın ve erkek arasında yüzyıllardır süren bir toplumsal rol dağılımına sebep olmuştur. Kadınların ailevi sorumlulukları, özellikle çocuklar ile ilgili toplumsal beklentiler, kadınların enerjilerinin bir kısmını bu alanlara kaydırmalarını gerektirmektedir. Kadınların bu

sorumlulukları yerine getirerek de kariyer olanaklarından yararlanması kurum kültürünün olumlu yansımaları ile mümkündür.

Mowday, kadınların kuruma bağlılıklarının, erkeklere göre daha fazla olduğuna değinmiş ve bunun nedenini de, kadınların kurumda buldukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bunun kuruma üyeliği olanlar açısından daha önemli kılması şeklinde açıklamıştır. Özellikle erkekler tarafından kadınlara yapılan eleştirilerde, kadınların duygusal davrandıkları ve duygularına göre hareket ettikleri için güç boşluğu yarattıkları ile ilgilidir. Bu da kurumda kadınların pozisyon elde etmede karşılaştıkları engellerden birisi olarak görülebilir.

Cinsiyet ile iş yaşamı ilişkisi üzerine yapılan araştırmalarda erkekler için ücret, kariyer gelişimi, sorumluluk alma, organizasyonda etkin bir pozisyonda bulunma daha önemliken; kadınların çalışma arkadaşları, kişisel iletişim, uygun çalışma saatleri ve iş güvenliği gibi konulara daha fazla önem verdikleri görülmüştür.

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 (Eker ve diğ., 2008: 48; Bayraktaroğlu, 2003: 145; Akpınar, 2007: 79; Kirel, 1998: 40). Burada dikkat edilmesi gereken nokta erkek çalışanların kurumsal bağlılık algıları oluşurken maddi menfaatler ön plana çıkarken, kadınlarda oluşan kurumsal bağlılık algısının temelinde sosyal çevre yatmaktadır. Bunun temel sebebi erkeklere toplumda yüklenen “evi geçindirmekle yükümlü kişi” rolü etkili olmaktadır. Bunun aksine kadınların toplumsal olarak böyle bir görevi bulunmadığı için sosyal çevre ve sosyal imkânlar kadınların kurumsal bağlılık algılarının oluşmasında etkin rol oynamaktadır.

2.5.1.3. Eğitim Seviyesi

Eğitim düzeyi yükseldikçe işten beklentiler ve iş hayatına bakış açısı değişmektedir. Bununla birlikte eğitim seviyesi ile kurumsal bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Bazı araştırmalara göre, eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, çalışanların monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan

devamsızlık ve bağımsızlıkları azaltmaktadır. Eğitime yapılan yatırımın, harcanan zamanın bir karşılığı olarak, çalışanların 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.

Yapılan çalışmaların sonuçlarının tamamıyla tutarlı olmamasına rağmen, eğitim ile kurumsal bağlılık arasında zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki vardır. Bu ilişkinin nedeninin, eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin beklenti ve taleplerinin kurum tarafından karşılanamaması olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda alternatif iş imkanları da eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak artış göstermektedir. Sonuç olarak bu gibi faktörler, çalışanın eğitim düzeyi arttıkça kurumsal bağlılık algısının azaldığını ortaya koymaktadır (Eren, 2000: 269-270; Şen, 2008: 52-53; Keleş, 2006: 67-68; Samadov, 2006: 100). Eğitim düzeyinin kurumsal bağlılık üzerindeki negatif etkilerini, özellikle çalışanın kendisine olan güveninin artışı ile açıklamak mümkündür. Kendisini kalifiye hisseden çalışan işsiz kalma korkusunu minimum düzeyde hissetmektedir ve karşılaşacağı iş fırsatlarını değerlendirmeye hazırdır. Kurumlar açısından bakıldığı zaman eğitim seviyesi yüksek çalışanlarda, kurumsal bağlılık algısını oluşturmanın temel zorluğu tek bir faktörün yeterli olmamasıdır. Bu gibi çalışanlarda ücret ve maddi ödüllerle kurumsal bağlılık algısını oluşturmak nispeten daha zordur. Çünkü çalışanlar daha çok prestij ve sosyal çevreye dikkat etmektedirler. Başka bir iş yerinde daha prestijli bir pozisyonda iş bulmaları kurum değiştirmelerine etki edebilecektir.

2.5.1.4. Çalışma Süresi

Kurum içindeki iş görenlerin bir unvan ya da pozisyonda çalıştıkları süre ve kurumda çalışılan toplam süre kurumsal bağlılığın belirleyicileri olarak ele alınmaktadır. Cohen 1993'deki araştırmasında; çalışma süresi arttıkça, iş görenin çalıştığı kurumdan elde ettiği kazancın arttığını ve dolayısıyla bu kazançların, kurumsal bağlılığı etkilediği için çalışanın 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.

Kurum içerisinde her hangi bir pozisyonda çalışılan süre ve kurumda çalışılan toplam süre ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan bir başka araştırmaya göre, kurumdaki toplam çalışma süresi ile kurumsal bağlılık algısı arasında olumlu yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile kurumsal bağlılık algısı arasında ters bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır. Kurumda çalışılan süre arttıkça, kurumsal bağlılık da artmaktadır. Ancak bir pozisyonda geçirilen sürenin uzunluğu duygusal ve normatif bağlılığı azaltmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 399; Balay, 2000: 55; Sökmen, 2000: 54; Tiryaki, 2005: 129). Çalışma süresinin genel anlamda kurumsal bağlılık algısını olumlu yönde etkilediğini söylemek mümkündür. Bunun temel sebebi çalışma süresi arttıkça, çalışılan pozisyonun yükselmesi, çalışanın yaşının ilerlemesi ve diğer iş fırsatları ile karşılaşma şansının azalması olarak gösterilebilir. Devam bağlılığı ile ilişkilendirilebilecek bu durum genelde zorunlulukla ilişkilendirilmelidir. Ancak bazı çalışmalarında gösterdiği gibi belirli bir pozisyonda uzun süre çalışmanın kurumsal bağlılık algısını olumsuz yönde etkilediği gerçeği, monotonluk ve bıkkınlıkla açıklanabilir. Uzun süre boyunca aynı işi yapan çalışanın işinden duyduğu bıkkınlık kuruma olan bağlılık algısını zamanla azaltacaktır.

2.5.2. Kurumsal Faktörler

Kurumsal bağlılık algısını etkileyen faktörler sadece kişisel faktörler değildir. Bu algının oluşmasında bir de kurum ve kurum kaynaklı faktörler vardır. Bunlar, kurumun boyutu, kültürel yapısı, ücretler, ödüller, ekip çalışması, yönetim ve yönetime katılma olarak sıralanabilir. Bu faktörlerin her birinin kurumsal bağlılık algısının oluşumundaki rolü ve etkisi farklıdır.

2.5.2.1. Kurumun Boyutu

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 çalıştığı pozisyondan aldığı bir takım yetki ve sorumlulukları vardır. Her kademedeki işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili ayrıntılı ve somut ilkeler mevcuttur. Çalışanlar arası ilişkiler

ise bulunulan pozisyonun ilkelerine göre sürdürülmektedir. Büyük ve küçük kurumlar, kurumsal bağlılık algısını sağlama konusunda avantaj ve dezavantajlara sahiptirler. Küçük ölçekli kurumlarda çalışan sayısının az olmasından dolayı, birbirleri arasındaki kaynaşmanın beraberinde getirdiği kurumla özdeşleşme durumu büyük ölçekli işletmelere göre daha kolay olmaktadır, büyük ölçekli kurumlar, üyelerine daha fazla terfi olanakları, daha fazla yan imkânlar ve kişiler arası etkileşim imkanları sağlayarak çalışanların bağlılık düzeylerini artırma konusunda küçük ölçekli işletmelere göre daha avantajlıdır (Koçel, 1995: 131; Şen, 2008: 55). Küçük ölçekli kurumlar daha çok duygusal bağlılığı kullanarak, kurumsal bağlılık algısı oluştururken, büyük ölçekli kurumlar daha farklı imkânları kullanmaktadır. Buna verilebilecek örnekler ücret, yan imkânlar, prestijli pozisyonlardır.

Kurumun, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılamaya ne derecede hazır olduğu, onların geleceğini ne derece de düşündüğü, işlerini daha etkin yapabilmeleri için ihtiyaç duyacakları yardımı göstermeye ne kadar istekli olduğu ve yapılan katkılara ne derece önem verdiği gibi kriterler, çalışanın kuruma güven duymasını derecesini belirlemektedir. Bu güvenin derecesi de çalışanın kurumsal bağlılık algısını belirlemektedir. Büyük kurumlarda çalışanlara yapılan yatırımlar ve sunulan imkanlar fazla olacağı için bu kurumlardaki çalışanların kurumsal bağlılık algılarının, küçük kurumlardaki çalışanların kurumsal bağlılık algılarından daha yüksek olacağı görüşü hakimdir (İslamoğlu ve diğ., 2007: 26-27; Güçlü, 2001: 102). Büyük ölçekli işletmelerin, çalışanlarına sunduğu imkânlar açısından kurumsal bağlılık algısını daha kolay oluşturabileceği görülmektedir. Ancak büyük ölçekli kurumlarda çalışanlar belirli pozisyonlar için daha fazla rakiple rekabet etmek zorunda kalacaklardır. Sosyal ihtiyaçların ve prestijli bir pozisyonda çalışma isteğinin daha zor tatmin edileceği göz önüne alınırsa büyük ölçekli işletmelerde bazı zorluklarla karşılaşabilirler. Diğer yandan küçük kurumlarda çalışan sayısı az olduğu için, iş görenler kendilerini ailenin ve kurumun bir parçası olarak daha kolay görebilirler ve duygusal bağlılığın oluşması daha çabuk gerçekleşebilir.

2.5.2.2. Kurumun Kültürel Yapısı

Kurumsal bağlılığı etkileyen kurumsal faktörlerden biriside örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, bir kurum içindeki insanların davranışlarını yönlendiren kurallar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar olarak tanımlanabilir. Kültür, insanlara

yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda sezgi kazandırır. Bir başka ifadeyle örgüt kültürü, kurum üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim düşünce ve davranışlardır. İlk defa Peters ve Waterman tarafından incelenen firma kültürü, kurumsal kültür, işletme kültürü olarak da dile getirilen örgüt kültürüne ilişkin çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır.

Kumlar farklı kültür mozaiğine sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Bu çalışanlar görevsel ve mesleki normlar ve ölçülerle bir araya gelmiş, bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmaktadırlar. Oluşan bu sistemi kurum içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve bu “örgüt kültürü” olarak bilinir. Makro açıdan, yani toplum kültürü düzeyinde bakıldığında ise, işletme veya kurum kültürü bir alt kültürdür. Kurum kültürü “bir kurumun, bölümün veya takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır”. Daha basit bir tanımla örgüt kültürü, o yerde işlerin nasıl yürüdüğünün göstergesidir.

Kurum kültürünü daha birçok biçimde açıklayan tanımlar mevcuttur. Tanımlar arasında belirli farklılıklar olmasına rağmen, belirli ortak özelliklerini de görmek mümkündür. Bunlardan ilki, kurum içinde çalışanlar tarafından paylaşılan değerlerdir, yani çalışanların neyin iyi neyin kötü, hangi davranışların istenen veya istenmeyen olduğuna dair ortak değerleri mevcuttur. İkinci bir ortak özellik ise, kurum kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Burada söylenmeye çalışılan, bu değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programında yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri inanç ve fikirlerden oluşmasıdır. Üçüncü ortak özellik ise, bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik değerlerdir. Bu anlamlar kurum içinde çalışan insanların birbirleriyle kurdukları etkileşim sonucunda öğrenilirler.

Kurum kültürünün fonksiyonlarından sonra; kurum kültürü olmadan kurumsal bütünlük ve bağlılıktan bahsedilmesi mümkün değildir. Kurum kültürünün bazı özellikleri, kurumsal bağlılık yaratılmasında etkili olmaktadır. Bunlar kurum 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 (Dinçer, 1998: 247; Gürçay, 2000: 35; Eren, 1998: 131; Kırrel, 1999: 97; Gözen, 2007: 59-60). Kurumsal bağlılık algısının oluşmasında belki de en önemli faktör örgüt kültürüdür. Bunun temel sebebi, farklı kültürlerden, farklı inanışlardan gelen ve farklı değer yargılarına sahip çalışanların bir kurum bünyesinde aynı değerleri, davranışları ve kuralları benimseyerek hareket etmeleridir. Bunu sağlayabilen kurumlar, kurumsal bağlılık algısını oluşturmada başarılı olabilmektedirler. Bir topluma, bir kuruma kendini ait hissedene, o kurum ve toplumun değer yargılarını ve davranışlarını benimseyen çalışanların bağlılık algıları da yüksek olacaktır. Bunun sonucunda verimlilik, devamsızlığın azalması, iş gören devri minimum seviyeye iner ve işletmeler nihai amaçlarını gerçekleştirmek adına çok daha başarılı olurlar.

2.5.2.3. Ücretlendirme

Ücret, çalışanın kuruma bağlılığını etkileyen en önemli unsurdur denilebilir. Yaptığı işin karşılığını almadığı düşüncesi çalışanın kuruma karşı duyduğu bağlılık algısını azaltacaktır. Bir çalışanın belirli bir iş yerini seçmesi, orada kalması ve yüksek motivasyonla çalışması kendisine önerilen ücret düzeyi ve ödüllerle yakından bağlantılıdır. Ücretin en az çalışanın beklediği ücret kadar olması beklenir ki bağlılık ve doyum sağlanabilsin. Beklediğinden fazla ücret alan çalışanın işten ayrılma düşüncesi azalmakta ve kurumsal bağlılık algısı artmaktadır.

Devam bağlılığı ve ücret arasında doğrusal bir orantı vardır. Devam bağlılığı, alternatif iş imkânının olması ve kurumdan elde edilen kazançlardan vazgeçilmemesine bağlı maliyet nedenli bir bağlılıktır. Bu nedenle ücret arttıkça çalışanların aynı düzeyde ücreti olan başka bir iş bulabilme ihtimalleri azalacağından devam bağlılığı da artacaktır. Çalışanların aldıkları ücret kadar, ücretin dağıtılmasındaki adaleti algılama biçimleri de kurumsal bağlılığı etkileyecektir. İnsanlar ancak gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. Çalışma hayatında ekonomik doyum her ne kadar gerekli bir koşul olsa da tek başına yeterli değildir (Barutçugil, 2004: 443; Unutkan, 1995: 75; Güçlü, 2001: 107). Hem iş doyumunu hem de kurumsal bağlılık algısının oluşumu açısından ücretin önemi ve etkinliği yadsınamaz bir gerçektir. Gerek maddi kaygılar gerekse ücretin sağladığı sosyal imkânlar çalışanları, iş yerlerine karşı bir kurumsal bağlılık

algısı oluşturmaya yönlendirir. Kurumsal bağlılığın daha çok devam bağlılığı açısından incelenmesi gereken ücret, belirli bir yaşam standardına ulaşan çalışanların bu standardı kaybetmemek adına çalıştıkları kuruma bağlanmalarını sağlar. Ancak diğer bir yandan bakıldığında, yeterli ücreti almayan ve/veya almadığını düşünen çalışanlarda diğer bütün faktörler olumlu yönde olsa da kurumsal bağlılık algısının oluşması zorlaşır. Oluşmuş olan kurumsal bağlılıkta zayıflama eğilimi gösterebilir. Bütün bunlara rağmen ücreti tek başına kurumsal bağlılığı oluşturmak için yeterli görmemek gerekmektedir. Sosyal anlamda tatmin olmayan çalışanlar, özellikle eğitim seviyeleri yüksekse tek başına ücret ile bir doyuma ulaşip kurumsal bağlılık algısı geliştirmezler. Bunun temel sebebi bu gibi çalışanların eğitim seviyesinin yüksek olması kendilerine olan özgüvenlerini de yükseltecektir. Bu şartlar altında gelişmeyecek olan kurumsal bağlılık algısı çalışanları yeni iş ve yeni iş yerleri aramaya yönlendirecektir. Bunun sonucunda verimlilik düşeceği gibi iş gören devri de artacaktır.

2.5.2.4. Kurumsal Ödüller

Kurumsal bağlılığı etkileyen faktörlerden birisi olan kurumsal ödüller, kurumsal bağlılık algısının gelişmesinde büyük bir önem sahiptir. Ödüller, çalışanın başarılı bir performans sergilemesi için teşekkür mesajını iletmenin yollarından birisidir. Kurumlar, kurum etkinliğini sağlayabilmek ve çalışanlarını motive edebilmek için çeşitli ödüller kullanmaktadır. Bunlar, taktir, terfi, kariyer fırsatları, proje elde etme, kurum içinde yeni görevler verme, kararlara katılım gibi ödüllerdir.

Ödüller içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılır;

- İçsel ödüller: Çalışanın yaptığı iş ile ilgili ödüllerdir. Taktir edilme, kariyer fırsatları içsel ödüllere verilebilecek örneklerdir.
- Dışsal ödüller: Maddi niteliktedir. İkramiye, prim gibi ödüller dışsal ödül örnekleridir.

Yapılan çalışmalarda kurumsal bağlılık ile ödüller arasında doğrusal orantılı bir ilişki tespit edilmiştir. Kurum tarafından uygulanan ödül sistemi çalışanın yüksek performans sergilemesini ve işe devam etme isteğinin artmasını sağlayacaktır (Barutçugil, 2004: 450; Koçel, 2001: 519; Köse, 2008: 43). Kurumsal ödülleri de tek

başına ücret gibi değerlendirmek yanlış olur. Bunun temel sebebi açıklamalarda da bahsedildiği gibi kurumsal ödüllerin içsel ve dışsal ödüller olarak ikiye ayrılmasıdır. Dışsal ödüller ücret gibi değerlendirirsek devam bağlılığının oluşmasında etkin bir rol oynadığını söyleyebiliriz. Ancak içsel ödüller daha çok sosyal ihtiyaçlara ve prestijli bir pozisyonda çalışmaya daha yakın olduğu için devam bağlılığının oluşmasında çok da etkin değillerdir. Daha çok eğitim seviyesi yüksek çalışanların iş doyumlarını arttırmaya ve bunun sonucunda kurumsal bağlılık algılarını geliştirmeye yönelik araçlardır. Kurumsal ödül sistemini adaletli bir şekilde işletebilen kurumların, kurumsal bağlılık algılarını oluşturmaları ve böylece devamsızlığı azaltarak, çalışanlardan maksimum verim almaları mümkündür.

2.5.2.5. Yönetim ve Yönetime Katılım

Çalışanların, yönetim kademelerinde buldukları yer kurumsal bağlılık algılarını etkileyen unsurlardan biridir. Yapılan çalışmalar yönetici pozisyonundaki çalışanların kurumsal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bunun sebebi, yönetici grupların diğer çalışan gruplara oranla kurumdan yana olmaya ve onu desteklemeye daha arzulu olmalarıdır. Çalışanın yönetim kademesinde lehine olan değişimler genellikle kuruma olan bağlılığı arttırırken, tersi durumlar daha az bağlılık göstermesine sebep olmaktadır.

Ayrıca yöneticilerin kullandığı yönetim tarzının çalışanların tutumları üzerine önemli bir etkisinin olduğu ve bununla çalışanların kurumsal bağlılık seviyelerini etkilediği belirtilmektedir. Baskıcı yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulamayan yöneticiler çalışanlarda kurumsal bağlılık algısı üzerinde olumsuz etki yaparken, arkadaşça ve katılımcı bir tarz izleyenler olumlu etki yapmaktadırlar (Güçlü, 2001: 95-96; Tekin, 2002: 69; İnce ve Gül, 2005: 74; Özcan, 2008: 19). Yönetim şekilleri günümüz işletmelerinde kurumsal bağlılığın oluşmasında önemli bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır. İş yerinde kendisini rahat hisseden iş arkadaşları ve özellikle de yönetici gruplarla rahat diyalog kurarak fikirlerini paylaşabilen çalışanların iş doyum seviyeleri gibi kurumsal bağlılık algıları da yüksek olacaktır. Bunun temel dayanağı sosyal ihtiyaçlardır. Çalışanın çalıştığı kurumda kabul edilme ve kararlara katılma isteği çoğu zaman maddi isteklerinin önüne geçebilmektedir.

2.5.2.6. Ekip Çalışması

Çalışanlar kurum içinde, kurum amaçlarına hizmet edici yönde çalışırlarsa kurum başarılı olur. Kurum içinde iş görenler tek tek çalışmak yerine gruplar halinde çalışırlar. Grubun iş organizasyonu üzerinde iki önemli etkisi vardır. Bunlar;

- Uygunluk: Gruplar, üyelerini uyduğu bir takım normlar ve davranış şekilleri geliştirmektedirler.
- Destek: Gruplar, hayal kırıklığı yaratıcı ve tehdit edici çevreye karşı üyelerine destek vermektedir.

Kurumlar üstlendikleri görevleri başarabilmek için onları rasyonel bir biçimde bölerek çalışanlar arasında iş bölümü oluşturur. Böylece iş bölümü sayesinde çalışanlar gruplara ayrılmış olurlar. Bu durumda çalışan, grup üyeliğinin ona verdiği yararlarından faydalanabilecektir. Kişiler birbirlerinin güçlü taraflarından faydalanır ve birbirlerinin zayıflıklarını kapatırlar. Karşılıklı destek yüksek seviyededir. Ortam şeffaf ve güvenlidir. Çalışanlar birbirlerini dinler ve birbirlerinin katkılarına güvenirlir. Grup üyeliğinin yarattığı bu güven ortamının çalışan üzerinde olumlu duygu ve düşüncelere sebep olduğu ve bu olumlu duygu ve düşüncelerin çalışanın kurumsal bağlılığı üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. Salanick 'e göre "kurumsal bağlılık çalışanın kurumdaki diğer kişilerle ilişkisinden de elde edilmektedir". Çalışan insan-makine sisteminin bir parçasıdır fakat aynı zamanda insan-insan sisteminin de bir parçasıdır. Sosyal düzen içinde çalışan başka bir çalışan ile beraber iş görür. Yöneticilerin en büyük sorumluluğu çalışanlara bu sosyal düzeni sağlamaktır. Ancak böyle takım çalışmasına uygun zemin oluşturulmuş olacaktır.

Bu takım ruhu ve çalışmasının kurumsal bağlılığı arttırdığı kabul edilmektedir. Çünkü bağımsız çalışma grupları ve takımların bir üyesi olarak faaliyet gösterenlerin iş doyumları yükselmektedir. Arkadaşlarına, işlerine ve kuruma karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyen takım çalışanlarının yönetim, iş arkadaşları ve kurumlarına karşı bağlılıklarının da arttığı kabul edilmektedir. Çalışanlar arasında yoğun bir arkadaşlık ve dayanışma ortamının olması durumunda, bu ortam, güven duygusunu geliştirmekte, çalışanların kuruma daha çok bağlanmaları ve başarı sağlamalarını özendirilmektedir (Özalp, 1995: 192; Ertürk, 1998: 206; Dağdeviren, 2007: 15; Şen, 2008: 61-62). Sosyal açıdan bakıldığı zaman ekip çalışmasının kurumsal bağlılığın

oluşmasında büyük bir etkisi olduğu görülmektedir. Kendisini iş yerinde belli bir gruba ait hisseden ve çalışma arkadaşlarıyla, grup üyeleriyle iyi ilişkileri bulunan, iletişim ve etkileşim kurmakta zorlanmayan çalışanların kurumsal bağlılık algıları daha yüksek olacaktır. Bu gibi çalışanların kendilerini ailenin bir üyesi gibi hissetmeleri, çalıştıkları kurum adına daha fazla özveride bulunmaları beklenen bir sonuçtur. Bu sayede hem çalışanın hem de kurumun verimliliği artacak ve duygusal bağlılığın daha yüksek derecelerde kurulması gerçekleşecektir.

2.6. 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: 161; Köse, 2008: 45),

- Düşük düzeyde bağımlılık,
- Orta düzeyde bağımlılık,
- Yüksek düzeyde bağımlılık,

2.6.1. Düşük Seviyede Kurumsal Bağlılık

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 bir çok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Bu tür çalışanların kurumdan ayrılmaları bu sonuçların ortadan kalkmasını sağlayacağı gibi kuruma zarar verme ihtimallerini de ortadan kaldıracaktır.

Bu bağıllık düzeyinde çalışan kişi, kuruma düşük bağıllık sergileyebilir ama işlerine bağıllıkları yüksek olabilmektedir. Çünkü çalışan için kurumun amaç ve değerlerini benimsemek önemli değildir. Onlar için önemli olan işleridir. Ayrıca çalışanın kurumsal bağıllığı düşük olduğu kurumdan ayrılması gelecekte çalışacağı işte daha başarılı olmasını sağlayacaktır (Balay, 2000: 85; Bayram, 2005: 135; Karatepe ve Halıcı, 1998: 144).

2.6.2. Orta Seviyede Kurumsal Bağıllık

Çalışanın deneyiminin güçlü, fakat kurumla özdeşleşmesinin ve bağıllığının tam olmadığı bağıllık düzeyidir. Kurumsal bağıllığın orta düzeyde olması, sonsuz bir kurumsal bağıllığı ifade etmemektedir. Orta düzey kurumsal bağıllığın kuruma sağladığı katkılar, iş görenlerin doyum seviyelerinde belirgin bir artış yaratması, kurum için duydukları bağıllığın daha gelişmiş olması şeklinde ifade edilebilir. Orta düzeyde kurumsal bağıllık çalışan ve kurumun karşılıklı değer uyumunu yansıttığında çalışana, dengeli inisiyatif ve kişisel tercih olanağı vermekte, böylece dengeli bir bağıllık 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 ayrılabilmeleri durumunu ortaya koymaktadır (Karatepe ve Halıcı, 1998: 144; Balay, 2000: 89; Köse, 2008: 46; Başyigit, 2006: 69). Orta seviyede kurumsal bağıllığı olan çalışanlar, kurumlar için dengenin kurulması adına bir avantaj gibi görünse de yaşanabilecek en küçük kriz ve belirsizlik ortamında bu kurumsal bağıllık 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 bağıllığı oluştururken sadece orta seviyede bir bağıllık değil, yüksek seviye de bir bağıllık da oluşturmak zorundadırlar.

2.6.3. 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 fedakarlık 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 (Karacaoğlu, 2005: 48; Tekin, 2002: 73-74; Balay, 2000: 90; Karatepe ve Halıcı, 1998: 144; Başyigit, 2006: 70). 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 arttırmaları. Devamsızlık, işe geç gelme ve iş gören devrinin çok düşük

olduğu bu bağlılık seviyesinin oluşturulması çalışanların iş doyum seviyelerinin her anlamda yükseltilmesiyle mümkün olur.

2.7. Kurumsal Bağlılığın Sonuçları

Kurumsal bağlılık adına gerçekleştirilen ilk çalışmalar, yüksek kurumsal bağlılığın, iş performansı ve dolayısıyla verimliliği arttıracakı düşüncesinden yola çıkılarak gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda çalışmalar kurumsal bağlılığın sonuçlarının ortaya çıkarılması yönünde başlamıştır. Kurumsal bağlılık kavramının doğuşuyla birlikte oluşan varsayımlar şu şekildedir (Sürgevil, 2007: 35):

- Duygusal bağlılığın, devam bağlılığının ve normatif bağlılığın hep birlikte çalışanın işe devam etmesiyle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Başka bir deyişle, bağlılığın tüm biçimleri, çalışanın kurumdan ayrılma eğilimi ve gönüllü iş değiştirme davranışıyla negatif bir ilişki göstermektedir.
- Kuruma karşı yüksek duygusal bağlılık gösteren bir çalışan, düşük duygusal bağlılık gösteren bir çalışana göre, örgüte katkıda bulunma konusunda daha istekli olacaktır. Yüksek duygusal bağlılığı olan çalışanlar, aynı zamanda daha az devamsızlık yapmayı tercih edecekler ve işlerinde daha iyi performans göstermek adına motive olacaklardır.
- Kuruma karşı yüksek devam bağlılığı ile bağlanan çalışanlar, duygusal nedenlerle değil, kurumda çalışmaya devam etmemeleri halinde oluşacak maliyetlerin bilincinde oldukları için kurumda kalmaktadırlar. Sadece devam bağlılığına sahip olmanın, içerleme ve sinirlilik duyguları yaratması ve bu duygularında uygunsuz iş davranışlarına yol açabilmesi mümkündür. Bu nedenle Meyer ve Allen, devam bağlılığının işe düzenli gitme ve diğer performans göstergeleriyle ya ilişkili olmayacağını ya da ters orantılı bir ilişki göstereceğini öngörmüşlerdir.
- Kuruma karşı yüksek normatif bağlılık gösteren bir çalışan, zorunluluk ve görev duygularıyla kuruma bağlıdır. Meyer ve Allen, bu tarz duyguların çalışanları uygun davranışlarda bulunma ve kurum için doğru olanı yapma konusunda motive edeceğini öngörmektedirler. Bu doğrultuda, kuruma yönelik olarak geliştirilen normatif bağlılığın; iş performansı, işe devam etme ve kurumsal vatandaşlık gibi iş

davranışlarıyla pozitif olumlu yönde bir ilişki göstereceği beklenmektedir. Buna ek olarak, normatif bağlılığın, işin yapılış tarzında bile önemli etkileri olabileceği belirtilmelidir. Örneğin, normatif bağlılığı çok yüksek olduğu için kurumda çalışmaya devam eden çalışanlar; bir şekilde, kurumlarına minnet duygularını kaybetmelerine bile içerleyebilirler. Bu içerleme her ne kadar özel görevleri yerine getirme konusunda onlara bir engel teşkil etmese de, bu görevi ne kadar istekle ya da isteksizce yerine getirmelerini etkileyebilir.

Ayrıca kuruma bağlanmanın, iş gören davranışını etkilemesiyle ilgili dört tür çıktıdan söz edilebilir (Balcı, 2000: 28):

1. Kurumun amaç ve değerlerine tam olarak kendini adayanlar, kurumsal etkinliklere aktif olarak katılırlar.
2. Kendilerini kuruma adayın çalışanlar, genelde kurumda kalmaya ve kurumun amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duyarlar.
3. Kuruma bağlılık ile işten ayrılma arasında tutarlı ters bir orantı bulunmaktadır.
4. Çalışmaya ilk başladığı zamanlarda, işten alınan doyum, işten ayrılmanın en önemli belirleyicisiyken, zaman geçtikçe bağlılık, iş doyumuna kıyasla işten ayrılmanın daha güçlü bir belirleyicisi olmaktadır.

Kurumsal bağlılığa ilişkin davranışsal sonuçların bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumunu, motivasyonu, katılım ve kurumda kalma arzusu kurumsal bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir. Konuyla ilgili meta analitik çalışmalar incelendiğinde, iş devamsızlığın, performansın, iş gören devir hızının ve stresin kurumsal bağlılığın üzerinde önemle durulan temel sonuçları olduğu görülmektedir (Arbak ve Kesken, 2005: 97, Sürgevil, 2007: 37).

2.7.1. Performans

İş görenler, kurumlarda yer aldıkları pozisyonlara ilişkin olarak üstlendikleri rolleri yerine getirerek kuruma katkıda bulunmaktadırlar. Üstlendikleri bu roller onların işleridir. İşlerini ne kadar etkin ve başarılı olarak yerine getirdikleri ise onların

performansını göstermektedir. Görev tanımları doğrultusunda çalışanlardan beklenen, gerekli performansı göstermektir. Çalışanlardan beklenen bu performans normal performans olarak nitelendirilirken, bunun üzerinde bir etkinlik ve başarı ile çalışan iş görenlerin bu durumu ise üstün performans olarak nitelendirilmektedir. Yüksek performans bireyin, görev ve sorumluluklarını ne kadar etkili bir biçimde yerine getirdiğidir.

Performansın ölçülmesi ise performans değerlendirilmesi olarak adlandırılmaktadır. Başka bir deyişle, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlaki durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın kurumun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. Kuruma bağlılık ve performans ilişkisine yönelik yapılan bir araştırmada performans ile kuruma bağlılık arasında olumlu yönde ve güçlü bir ilişkinin bulunduğu ileri sürülmüştür. Hall ve Lawler, performansın iş görenlerin üstleri tarafından yapılan değerlendirmelere dayalı olarak ölçüldüğü durumlarda, performansın kuruma bağlılıktan etkilendiğini ileri sürmüşlerdir (Keleş, 2006: 95; Budak, 1999: 25; Barutçugil, 2002: 179; Çakır, 2001: 170). Kurumsal bağlılığın sağlandığı durumlarda ortaya çıkan performans artışı beklenen ve arzu edilen sonuçtur. İş doyumu ve bunun sonucunda kurumsal bağlılık algıları güçlenen çalışanlar, iş yerlerini kendi özel işleri gibi görececek bir başka deyişle kendilerini aileden birisi gibi hissedeceklerdir. Bunun sonucunda kendilerinden beklenenin üzerinde bir gayret ve istekle çalışarak verimliliklerini ve performanslarını arttıracaklardır.

2.7.2. Devam ve Devamsızlık

Devamsızlık, çalışanın çalışma programı ya da planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi olarak ifade edilebilir. Kuruma bağlılıkları olmayan veya düşük olan çalışanların, kendilerini kurumun bir parçası olarak görmedikleri için, işe gelmeme, işe geç gelme ve işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olması beklenmektedir. Araştırma sonuçları da, varsayıldığı üzere bağlılığı yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğunu göstermektedir. Kurumsal bağlılık devamsızlığın düşük olmasını sağlamaktadır fakat önemli değişkenlerin, geri çekilme, devamsızlık ve çalışan devri gibi bu karar üzerinde etki ettiği belirtilmelidir.

Kurumsal bağlılık ve devamsızlık arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan çalışmalar bir birinden farklı sonuçları ortaya koymuştur. Ancak bu konuyla ilgili genel düşünce, kurumsal bağlılığın çalışanların devamsızlığını azalttığı yönündedir. Yüksek duygusal bağlılığa sahip çalışanlar iş ortamında daha az devamsızlık ile daha fazla iş motivasyonu eğilimindedirler. Fakat devam bağlılığına sahip çalışanlar yalnız kendilerinden bekleneni yapar ve yüksek oranda devamsızlığa sahiptirler (Eren, 2000: 267; Uyguç ve imrin, 2004: 3; etin, 2004: 91). Kurumsal bağlılığın işletmeler açısından en önemli sonuçlarından bir tanesi de devamsızlığı azaltmasıdır. Kurumsal bağlılık algısı yüksek olan çalışanlar, özellikle duygusal bağlılık durumunda işlerini ve iş yerlerini sahiplenip kendileri ile özdeşleştirdikleri için devamsızlık yapmamaya çalışırlar. Bunun sonucunda verimlilikleri artar.

2.7.3. İş Gören Devir Hızı

Kurumsal bağlılık kavramının gereği olarak bağlılık düzeyi yüksek çalışanların kurum içerisinde kalmaya devam etme isteğinde olmaları ve kurumun çıkarlarını da koruyacak şekilde çalışmaya devam etmeleri beklenir. Bu konu üzerine yapılan araştırmalarda kurumsal bağlılık ile iş gücü kaybı arasında ters yönlü bir orantı tespit edilmiştir. Kurumsal bağlılığın zaman içerisinde geliştiğini ve bağlılık düzeyleri düşük çalışanların işten ayrılma zamanları yaklařtıķa bağlılık seviyelerinin daha da alt seviyelere indiği gözlemlenmiştir. Genel olarak, işi bırakma dört boyutta gerçekleşmektedir (akır, 2001: 95-96; Cengiz, 2001: 84; Köse, 2008: 49):

1. Kaçınılabilir isteğe bağlı işi bırakma. Daha iyi bir ücret, mevcut kurumla yaşanan sorunlar, alınan iş teklifleri gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır.
2. Kaçınılmaz İsteğe bağlı işi bırakma. Evlilik, yaşanılan yer değişiklikleri gibi faktörlerden etkilenmektedir.
3. Kaçınılabilir istek dışı işi bırakma. İşten ıkarma gibi faktörlerden kaynaklanır.
4. Kaçınılmaz istek dışı işi bırakma. Sağlık problemleri, ölüm gibi faktörler etkindir.

Kurumsal bağlılığın sağlandığı durumlarda zorunlu haller dışında iş gören devri azalmaktadır. Bunun sebebi çalışanların iş yerlerinde mutlu olmaları ve kendilerini

huzurlu hissetmeleridir. Duygusal bağıllık algısı ile ilişkilendirilebilecek bu durum çalışanların iş yerlerini benimsemeleri ile ortaya çıkar.

2.7.4. Stres

Stres ve sonuçları arasındaki ilişki ile kurumsal bağıllığı inceleyen pek çok araştırma bulunmaktadır. Bunlardan 1990 yılında Mathieu ve Zajac tarafından yapılan bir çalışmada; yüksek kurumsal bağıllığa sahip çalışanların diğerlerine göre stresten daha fazla etkilendiği belirtilmiştir. Kurumsal bağıllık, kişinin kurumsal tehlikelerden ve problemlerden daha kolay etkilenmesine neden olur. Bu da çalışanların hassasiyetini artırarak strese neden olabilmektedir. Stres ve örgütsel bağıllık ilişkisi ile ilgili bir karşıt görüş de Kobasa ile Mowday ve arkadaşları tarafından ileri sürülmüş olup, araştırmacılar kurumsal bağıllığın, çalışanı stresin olumsuz etkilerinden koruduğunu belirtmişlerdir. Ait olma duygusunun güven yarattığı ve bu güvenin kişiyi stresin olumsuz etkilerinden koruduğu iddia edilmiştir (Şen, 2008: 68). Yapılan araştırmaların farklı sonuçlar vermesi, araştırılan iş kolları ve demografik özelliklerle alakalı olabilmektedir. Ancak iş stresi açısından bakıldığında kurumsal bağıllık algısı yüksek çalışanların bu stres duygusunu daha az hissedecekleri aşıkardır. Bunun sebebi işlerine ve iş yerlerine olan bağıllıkları, kurumlarının amaçlarına hizmet etmek adına gösterecekleri fazladan çaba kendilerini olumsuz duygulardan uzak tutacaktır. Ancak bir de şu vardır ki bu bağıllık kendilerini kurumlarının amaç ve hedefleri için yetersiz hissetmeleri ya da başarısız olmaları durumunda fazladan bir stres duygusuyla baş başa bırakacaktır. Bu durumda verimlilikleri düşecek ve kendilerini yararsız hissedebilecekleridir.

2.8. Kurumsal Bağıllığın İş doyumunu Üzerine Etkileri

İş yerindeki psikolojik sağlığın önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilen ve kişinin iş deneyimine ait değerlendirmesinin bir sonucu olan iş doyumunu 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 doyumunu, çalışanın işinde mutlu olması ve bundan haz alma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle iş doyumunu, çalışanların işlerine karşı duydukları duygusal tepkiler, işlerinden duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk durumu olarak

da tanımlanabilir (Silah, 2001: 103; Telman ve Ünsal, 2004: 12-13; Baysal, 1995: 9; Işıkkhan, 1996: 188; Tosun, 1988: 96; Sürgevil, 2007: 45).

BÖLÜM 3: TÜRK İLAÇ SEKTÖRÜ, TTT'LERİNİN KURUMSAL BAĞLILIK VE İŞ DOYUM ALGILARININ İNCELENMESİ

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

3.1. Çalışmanın Amacı ve Araştırmanın Soruları

Araştırmanın amacı, iş doyum algısı ve kurumsal bağlılık algısının, Türk İlaç Sektöründe çalışan TTT'leri hangi düzeyde etkilediğini belirlemektir. Bu çalışma da cevap aranan sorular;

- TTT'lerin iş doyum algıları yüksek midir?
- TTT'lerin kurumsal bağlılık algıları hangi seviyededir?
- TTT'lerin iş doyum algıları ve kurumsal bağlılık arasında ilişki var mıdır?

şeklindedir.

3.2. Çalışmanın Kapsamı

Araştırma, Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren yerli ve yabancı ilaç firmalarının TTT'leri üzerinde yapılmıştır. Araştırmada veri elde etme yöntemi olan ankete katılımı sağlamak adına TTT'lerin ve çalıştıkları firmaların isimleri gizli tutulmuştur. Ayrıca anket çalışmasının güvenilirliğini yüksek tutabilmek için her bir TTT ile yüz yüze görüşme yapılmıştır.

3.3. Çalışmanın Yöntemi

Bu araştırmada tanımlayıcı araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Anket toplamda 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların, cinsiyeti, yaşı, medeni durumları, çocuk sayıları, eğitim durumları, kaç yıldır iş hayatında oldukları, kaç yıldır ilaç sektöründe oldukları, kaç yıldır şu anki iş yerlerinde çalıştıkları, çalıştıkları firmanın yerli ya da yabancı olduğu, ortalama aylık gelirleri gibi bilgilere ulaşılmak istenmiştir. Bu bölüm toplam 10 sorudan oluşmuştur.

İkinci bölüm de ise “Minnesota İş tatmin Ölçeği” ile TTT'lere 20 tane önerme sunulmuş ve bu önermelere katılma derecelerini belirtmeleri istenmiştir.

Üçüncü bölümde ise “Kurumsal Bağlılık Ölçeği” ile TTT'lere 31 tane önerme sunulmuş ve bu önermelere katılma derecelerini belirtmeleri istenmiştir.

3.4. Çalışmanın Sınırlılıkları

Yapılan araştırma sadece Marmara bölgesinde şu an çalışmakta olan TTT'lere uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 15.0 (Statistical Package For Social Sciences) programı ile analiz edilmiştir. Türk İlaç sektöründe 2009 yılı ortalarında başlayarak, 2010 yılı başlarına kadar süregelen kriz ve ilaç fiyatlarındaki dalgalanmalar dolayısıyla iş gören devrinde bir hareketlenme olmuştur. Bunun sonucunda firmaların bir bölümü çalışanlarının bir kısmı ile yollarını ayırırken, diğer bir kısmı da küçülmeye gitmiştir. Bahsi geçen krizden etkilenmeyen yerli ya da yabancı firma sayısı neredeyse yoktur. Bunun sonucunda 2009 yılı başlarına kadar Marmara bölgesinde yaklaşık 2000 kadar TTT muhtelif firmalarda görev yaparken, kriz sonrası bu sayı 1000-1200 arasında kalmıştır. Bu bölgedeki bütün TTT'lere ulaşılmaya çalışılmış, ancak firmaların bu tip çalışmalara sıcak bakmaması sonucu ancak 330 civarında TTT'ye ulaşılabilmektedir.

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. bir çok olumlu faktör çalışanın iş doyumunu düzeyini yükseltici etkiler yaratmaktadır. Bu tip olumlu faktörlerin yokluğu ise, çalışanlar üzerinde doyumсуuzluk yaratır. İş doyumunu ile kurumsal bağlılık aynı kavramlar olmayıp temel farklılıklar şu şekilde özetlenebilir (Akçamete ve diğ., 2001: 7; Çelikkol, 2001: 130; Arbak ve Kesken, 2005: 60):

- 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; iş doyumunda hedef, çalışanın görev ve sorumlulukları ile tanımlanmış işlem çevresi ile sınırlıdır. Bu bağlamda kurumsal bağlılık, kurumun geneline yönelik tepkileri içerirken iş doyumunu 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 Őeyi 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, 2008: 46). Bu bağlamda çalışmanın ana hipotezi Şu Şekilde ifade edilebilir.

H1: İş doyum algısı değişkenleri ile kurumsal bağlılık algısı boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Diğer:

Yapılan araştırmaların önemli bir bölümü cinsiyet faktörünün iş tatmini üzerine net bir etkisi olmadığını ortaya koymaktadır. Bazı alışmalar kadınların daha az iş tatminine sahip olduğunu belirtirken bazı çalışmalarda bunun tam tersini belirtmektedir. Hatta bazı çalışmalarda erkek ve kadın arasındaki iş tatmini seviyeleri eşit çıkmaktadır (Ceylan, 2002: 54; Gözen, 2007: 23; Demir, 2007: 121). Bu bağlamda araştırmanın ikinci hipotezine göre aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

H2: İş doyum algısı değişkenleri, cinsiyete göre farklılık gösterir.

Kurum içindeki iş görenlerin bir unvan ya da pozisyonda çalıştıkları süre ve kurumda çalışılan toplam süre kurumsal bağlılığın belirleyicileri olarak ele alınmaktadır. Cohen 1993'deki araştırmasında; çalışma süresi arttıķa, iş görenin çalıştığı kurumdan elde ettiği kazancın arttığını ve dolayısıyla bu kazançların, kurumsal bağlılığı etkilediği için çalışanın yaşı arttıķa kurumsal bağlılığın da arttığını belirtmiştir. Kurum içerisinde her hangi bir pozisyonda çalışılan süre ve kurumda çalışılan toplam süre ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan bir başka araştırmaya göre, kurumdaki toplam çalışma süresi ile kurumsal bağlılık algısı arasında olumlu yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile kurumsal bağlılık algısı arasında ters bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır. Kurumda çalışılan süre arttıķa, kurumsal bağlılık da artmaktadır. Ancak bir pozisyonda geçirilen sürenin uzunluğu kurumsal bağlılığı azaltmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005:

399; Balay, 2000: 55; Sökmen, 2000: 54; Tiryaki, 2005: 129). Buna göre araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

H3: Çalışma süreleri ile kurumsal bağlılık algısı boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Çalışılan süre arttıkça kurumsal bağlılık algısı da güçlenir.

Mowday, kadınların kuruma bağlılıklarının, erkeklere göre daha fazla olduğuna değinmiş ve bunun nedenini de, kadınların kurumda buldukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bunun kuruma üyeliği olanlar açısından daha önemli kılması şeklinde açıklamıştır. Özellikle erkekler tarafından kadınlara yapılan eleştirilerde, kadınların duygusal davrandıkları ve duygularına göre hareket ettikleri için güç boşluğu yarattıkları ile ilgilidir. Bu da kurumda kadınların pozisyon elde etmede karşılaştıkları engellerden birisi olarak görülebilir.

Cinsiyet ile iş yaşamı ilişkisi üzerine yapılan araştırmalarda erkeler için ücret, kariyer gelişimi, sorumluluk alma, organizasyonda etkin bir pozisyonda bulunma daha önemliken; kadınların çalışma arkadaşları, kişisel iletişim, uygun çalışma saatleri ve iş güvenliği gibi konulara daha fazla önem verdikleri görülmüştür.

Kurumsal bağlılık ile ilgili literatürde, erkelerin 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 (Eker ve diğ., 2008: 48; Bayraktaroğlu, 2003: 145; Akpınar, 2007: 79; Kirel, 1998: 40). Bu bağlamda araştırmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

H4: Kurumsal bağlılık algısı boyutları cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir.

Ücret tek başına iş doyumunu belirleyen bir faktör değildir. Birey aldığı ücret üzerinde doyumsuzluk yaşamasına rağmen organizasyonun diğer faktörleri hakkında olumlu duygulara sahip olabilmektedir (Aşan ve Erenler, 2008: 205; İmamoğlu ve diğ., 2004: 169; Güven ve diğ., 2005: 131; Örucü ve diğ., 2006: 41). Ancak sektörel bazda düşünüldüğü zaman ücretin TTT'ler üzerinde iş doyum algılarını güçlendirici bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür.

H5: TTT'lerin ortalama aylık gelirleri iş doyum algısı değişkenleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Ücret, çalışanın kuruma bağlılığını etkileyen en önemli unsurdur denilebilir. Yaptığı işin karşılığını almadığı düşüncesi çalışanın kuruma karşı duyduğu bağlılık algısını azaltacaktır. Bir çalışanın belirli bir iş yerini seçmesi, orada kalması ve yüksek motivasyonla çalışması kendisine önerilen ücret düzeyi ve ödüllerle yakından bağlantılıdır. Ücretin en az çalışanın beklediği ücret kadar olması beklenir ki bağlılık ve doyum sağlanabilsin. Beklediğinden fazla ücret alan çalışanın işten ayrılma düşüncesi azalmakta ve kurumsal bağlılık algısı artmaktadır (Barutçugil, 2004: 443; Unutkan, 1995: 75; Güçlü, 2001: 107).

H6: TTT 'lerin ortalama aylık gelirleri ile kurumsal bağlılık algısı boyutları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Türk İlaç Sektörü ile ilgili dikkat çeken temel unsurlardan bir diğeri de, TTT 'lerin çalıştığı firmaların yerli ya da yabancı sermaye olup olmadığıdır. Bu durumun iş güvencesi, ücret, yönetici gibi kriterler göz önüne alındığı zaman kurumsal bağlılık algıları üzerinde negatif etkiye sahip olacağı düşünülmektedir. Böylece;

H7: Kurumsal bağlılık algısı boyutları çalışılan firma türüne göre anlamlı farklılık gösterir.

3.6. Bulgular ve Değerlendirme

3.6.1. Demografik Özellikler

Yapılan çalışmada, ankete katılım gösteren 330 kişiye ait demografik özellikler tablo 1 'de özetlenmektedir. Katılımcıların % 75,5 'i erkek, % 24,5 'i kadındır. Oranlara bakıldığında erkek katılımcıların sayısının, kadın katılımcıların sayısından yaklaşık üç kat fazla olduğu görülmektedir.

Yaş açısından bakıldığında, katılımcıların % 23,9 'u 21-25 yaş aralığında, % 49,7 'si 26-30 yaş aralığında, % 24,8 'i 31-35 yaş aralığında, % 1,2 'si 36-40 yaş aralığında ve sadece % 0,3 'ü 41 ve üzeri yaş aralığında bulunmaktadır. Katılımcıların yarısına yakınının (% 49,7) 26-30 yaş aralığında olduğu ve yaş aralığı arttıkça katılımcı sayısında azalma olduğu görülmektedir.

Medeni duruma bakıldığı zaman, ankete katılım gösteren kişilerin % 60,3 'ü bekar, % 39,7 'si evlidir. Katılımcıların çoğunluğunun bekar olduğu (%60,3) dikkat çekmektedir.

Katılımcıların eğitim seviyeleri incelendiğinde, ankete katılım gösterenlerin % 10 'u yükseköğretim, % 87,9 'u fakülte ve % 2,1 'i lisans üstü mezundur. Burada fakülte mezunlarının çok büyük oranda çoğunluğa (% 87,9) sahip olduğu görülmektedir.

Ankete katılım gösteren kişilerin iş hayatında geçirdikleri süre üç farklı bölümde incelenmiştir. Bu bölümler, iş hayatında geçirdikleri süre, ilaç sektöründe geçirdikleri süre ve şu an çalışmakta oldukları iş yerinde geçirdikleri süredir. Ankete katılanların "kaç yıldır iş hayatındasınız" sorusuna verdikleri cevapların dağılımı, % 21,5 'i 0-2 yıl arası, %27,6 'sı 3-5 yıl, % 29,1 'i 6-8 yıl, % 18,2 'si 9-11 yıl, % 3 'ü 12-14 yıl ve % 0,6 'sı 15 yıl ve üzeri şeklinde olmuştur. Verilen cevaplara bakıldığında 12-14 yıl ve 15 ve üzeri yıl cevapları dışında bir birine yakın bir dağılım gözlenmektedir

Katılımcıların ilaç sektöründe geçirdikleri süre göz önüne alındığında, istatistiksel olarak büyük çoğunluğun % 67,2 gibi bir oranla 0-5 yıllık zaman diliminde yer aldığı, daha sonra ise % 25,5 gibi bir oranla 6-8 yıl zaman diliminin çalışılan süre olarak seçildiği görülmektedir.

Katılımcıların “ kaç yıldır aynı firmadasınız” sorusuna verdikleri cevapların dağılım ise, % 60 0-2 yıl, % 33,6 3-5 yıl, % 5,2 6-8 yıl, % 0,3 9-11 yıl, % 0,3 12-14 yıl ve % 0,03 15 ve üzeri yıl şeklindedir. Aynı firmada çalışma sürelerine bakıldığında, çalışılan yıl sayısı arttıkça aynı firmada kalma oranının düştüğü görülmektedir.

Ankete katılım gösteren kişilerin çalıştıkları firmaların yerli sermaye veya yabancı sermaye (% 51 veya daha fazlası yabancı yatırım olan) şeklindeki dağılımları ise, % 33,3 yerli sermaye ve % 66,7 yabancı sermaye şeklindedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (% 66,7) yabancı sermayeli bir firmada çalışmaktadır.

Katılımcıların gelir dağılımı ise şu şekildedir, % 0,3 ‘ü 1000 tl ve altı, % 95,8 ‘i 1001-3000 tl arası ve % 3,9 ‘u 3001-5000 tl arası aylık gelir elde etmektedir. Türk İlaç Sektöründe çalışan TTT ‘lerin aylık gelirlerinin çok büyük oranda aynı aralıkta olduğu görülebilir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Seçenekler	Frekans N=330	%
Cinsiyet	Erkek	249	75,5
	Kadın	81	24,5
Yaş	21-25	79	23,9
	26-30	164	49,7
	31-35	82	24,8
	36-40	4	1,2
	41 ve üzeri	1	0,3
Medeni Durum	Bekar	199	60,3
	Evli	131	39,7
Eğitim	Yüksek Okul	33	10
	Fakülte	290	87,9
	Lisans Üstü	7	2,1
Kaç Yıldır İş Hayatındasınız	0-2 yıl	71	21,5
	3-5 yıl	91	27,6
	6-8 yıl	96	29,1
	9-11 yıl	60	18,2
	12-14 yıl	10	3
	15 ve üzeri yıl	2	0,6
Kaç Yıldır İlaç Sektöründesiniz	0-2 yıl	110	33,3
	3-5 yıl	112	33,9
	6-8 yıl	84	25,5
	9-11 yıl	21	6,4
	12-14 yıl	2	0,6
	16 ve üzeri yıl	1	0,3
Kaç Yıldır Aynı Firmadasınız	0-2 yıl	198	60
	3-5 yıl	111	33,6
	6-8 yıl	18	5,5
	9-11 yıl	1	0,3
	12-14 yıl	1	0,3
	17 ve üzeri yıl	1	0,3
Çalıştığınız Firma	Yabancı	220	66,7
	Yerli	110	33,3
Gelir	1000 tl ve altı	1	0,3
	1001-3000 tl	316	95,8
	3001-5000 tl	13	3,9

3.6.2. İş Doyum Algısı Değişkenleri İle Kurumsal Bağlılık Algısı Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

İş doyum algısı değişkenlerinin, kurumsal bağlılık algısının boyutları üzerine etkileri Tablo 2 de gösterilmektedir. İş doyum algısı değişkenleri ile kurumsal bağlılık algısı boyutları değerlendirilirken kurumsal bağlılık algısı boyutları üç faktör altında incelenmiştir. Bu faktörler, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı şeklindedir.

İş doyum algısı değişkenleri ve kurumsal bağlılık algısı boyutları arasındaki ilişki korelasyon analizi (Spearman) ile değerlendirildiğinde elde edilen bulgular şu şekildedir;

Katılımcılara göre, tek başlarına çalışma olanağı bulmaları ile kurumsal bağlılık algısının duygusal boyutu arasında zayıfda olsa negatif yönlü bir ilişki vardır (-0,143). Bunun yanında kurumsal bağlılık algısının normatif boyutu ile de aynı şekilde zayıfda olsa negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (-0,131).

Ara sıra değişik şeyler yapabilmeleri ile duygusal (-0,129) ve normatif bağlılıkları (-0,125) arasında zayıfda olsa negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Çalıştıkları işin kendilerine toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesi duygusal bağlılık boyutu arasında zayıf, negatif yönlü bir ilişki vardır (-0,137).

Vicdani açıdan uygun şeyler yapabilme olanakları ile normatif bağlılıkları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır (0,129).

Sabit bir işte çalışma olanakları ile normatif bağlılıkları arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur (-0,19).

Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansı bulabilmeleri ile normatif bağlılıkları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ortaya çıkmıştır (0,12).

Katılımcıların, işleri ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması ile normatif bağlılıkları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur (0,12).

Kendi kararlarını uygulayabilmeleri ile devam bağlılıkları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur (0,118).

Katılımcıların işlerini yaparken kendi yöntemlerini uygulayabilmeleri ile devam bağlılıkları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur (0,13).

Çalışma şartları ile normatif bağlılıkları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur (0,122).

Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmasıyla hem normatif bağlılıkları (0,147) hem de devam bağlılıkları (0,157) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur.

Katılımcıların yaptıkları iş karşılığında taktir edilmeleri ile normatif bağlılıkları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur (0,153).

Yaptıkları iş karşılığında duydukları başarı hissi ile normatif bağlılıkları arasında ise pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır (0,188).

Diğer değişkenlerle kurumsal bağlılık algısı boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Bu bağlamda araştırmanın H1 hipotezi yukarıdaki değişkenler açısından desteklenmektedir. Ancak 1, 5, 6, 9, 11, 13 ve 14 numaralı değişkenler açısından desteklenmemektedir.

Tablo 2: İş Doyumu Algısı Değişkenleri ve Kurumsal Bağlılık Algısı Boyutları Arasındaki İlişki İçin Korelasyon Analizi Sonuçları (Spearman)

	İş Doyumu / Kurumsal Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	0,17	-0,002	0,08
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	-0,143**	-0,131*	0,033
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	-0,129*	-0,125*	-0,067
4	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	-0,137*	-0,096	-0,056
5	Amirimin emrindeki kişileri idare etme tarzı açısından	-0,013	0,033	0,04
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	-0,026	0,037	-0,004
7	Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olması bakımından	-0,051	0,129*	0,048
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	-0,075	-0,190**	0,011
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	-0,019	0,015	0,099
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	-0,055	0,120*	0,059
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilmem bakımından	-0,099	-0,102	-0,028
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	-0,004	0,120*	0,038
13	Yaptığım iş ve aldığım ücret bakımından	0,084	0,07	0,047
14	İş içinde terfi imkanımın olması bakımından	0,107	0,059	0,098
15	Kendi kararlarımı uygulama şansını bana vermesi bakımından	0,055	0,082	0,118*
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilmem bakımından	0,029	-0,017	0,130*
17	Çalışma şartları bakımından	0,007	0,122*	0,074
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından	0,093	0,147**	0,157**
19	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem açısından	0,081	0,153**	0,098
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	0,077	0,188**	0,082

*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

3.6.3. Cinsiyete Göre İş Doyum Algısı Değişkenleri Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

Katılımcıların iş doyum algısı değişkenlerinin, cinsiyete göre farklılıkları Tablo 3 de verilmiştir.

Bulgular İncelendiğinde, katılımcıların, yaptıkları işin toplumda saygın bir kişi olma şansını elde etmeleri konusunda iş doyum algılarını yükseltmesine yönelik olarak verdikleri cevaplar cinsiyetler arasında anlamlı bir fark göstermektedir (0,029). Diğer yandan, kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmaları (0,018), iş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması (0,047), yaptıkları iş karşılığında takdir edilmeleri (0,013), ve yaptıkları iş karşılığında duydukları başarı hissi (0,027) değişkenleri açısından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Böylece araştırmanın H2 hipotezi yukarıda yer alan iş doyumuna yönelik değişkenler açısından desteklenmiştir.

Tablo 3: İş Doyum Algısı Değişkenlerinin Cinsiyete Göre Farklılıklarının Tespiti İçin Mann-Whitney U testi sonuçları

	Değişken	Mann-Whitney U	Sig.
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	9904	0,793
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	9867	0,755
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	9891	0,786
4	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	8554	0,029
5	Amirimin emrindeki kişileri idare etme tarzı açısından	9596	0,5
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	9622	0,519
7	Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olması bakımından	9142	0,175
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	9322	0,282
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	9658	0,539
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	8416	0,018
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilmem bakımından	10057	0,969
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	8671	0,047
13	Yaptığım iş ve aldığım ücret bakımından	9765	0,651
14	İş içinde terfi imkanımın olması bakımından	9855	0,746
15	Kendi kararlarımı uygulama şansını bana vermesi bakımından	8713	0,051
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilmem bakımından	9984	0,887
17	Çalışma şartları bakımından	9397	0,327
18	Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşması bakımından	9736	0,628
19	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem açısından	8293	0,013
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	8494	0,027

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

Katılımcıların çalışma süreleri (kıdem) ile kurumsal bağlılık algısı boyutları arasındaki ilişkiler Tablo 4 de verilmiştir.

Katılımcıların çalışma süreleri ile kurumsal bağlılık algısı boyutları arasındaki ilişkiler Spearman Korelasyon Analizi ile değerlendirildiğinde, değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin bulunmadığı görülmüştür. Bu bağlamda araştırmanın H3 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4: Korelasyon testi sonuçları

	Duygusal	Devam	Normatif
Kıdem	-0,095	-0,043	-0,046

3.6.5. Cinsiyete Göre Kurumsal Bağlılık Algısı Boyutları Arasındaki Farklılıklar

Katılımcıların cinsiyetlerinin, kurumsal bağlılık algısı boyutlarının, cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği t-testi ile analiz edilmiştir. Bulgular Tablo 5 ve Tablo 6 da yer almaktadır.

Bulgular incelendiğinde, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık açısından erkeklerin ortalamasının daha yüksek olduğu görülmesine rağmen istatistiksel olarak anlamlı bir farkı görülmemektedir. Bu bulgulara göre H4 hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 5: T testi sonuçları için grup istatistiği

Cinsiyet		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama
Duygusal	Kadın	249	3,4353	0,5116	0,03242
	Erkek	81	3,463	0,45262	0,05029
Devam	Kadın	249	3,185	0,41628	0,02638
	Erkek	81	3,237	0,41419	0,04602
Normatif	Kadın	249	3,7074	0,55931	0,03544
	Erkek	81	3,8272	0,5582	0,06202

Tablo 6: T testi sonuçları

Değişken	t	Sig.
Duygusal	-0,462	0,645
Devam	-0,978	0,329
Normatif	-1,675	0,095

3.6.6. Ortalama Aylık Gelir İle İş Doyum Algısı Değişkenleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Ortalama aylık gelir ile iş doyum algıları arasındaki ilişki tablo 7 de gösterilmiştir.

Ki-Kare testi ile elde edilen sonuçlar şu şekildedir.

İş doyum algılarına yönelik tüm değişkenler ile gelir düzeyi arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Böylece araştırmanın H5 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 7: Ki-Kare testi sonuçları

	İş Doyumu / Kurumsal Bağlılık	Ki-Kare	Sig.
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	273	,000
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	198,455	,000
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	118,242	,000
4	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	184,091	,000
5	Amirimin emrindeki kişileri idare etme tarzı açısından	55,97	,000
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	98,333	,000
7	Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olması bakımından	209,697	,000
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	142,03	,000
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	207,97	,000
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	158,576	,000
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilmem bakımından	161	,000
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	140,758	,000
13	Yaptığım iş ve aldığım ücret bakımından	152,394	,000
14	İş içinde terfi imkanının olması bakımından	153,061	,000
15	Kendi kararlarımı uygulama şansını bana vermesi bakımından	185,697	,000
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilmem bakımından	189,636	,000
17	Çalışma şartları bakımından	198,242	,000
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından	86,152	,000
19	Yaptığım iş karşılığında taktir edilmem açısından	97,788	,000
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	88,697	,000

3.6.7. Ortalama Aylık Gelir İle Kurumsal Bağlılık Algısı Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Katılımcıların çalışma süreleri (kıdem) ile kurumsal bağlılık algısı boyutları arasındaki ilişkiler Spearman Korelasyon Analizi ile araştırılmış ve bulgular Tablo 8 de gösterilmiştir.

Katılımcıların ortalama aylık geliri ile duygusal bağlılıkları ve devam bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Diğer yandan, katılımcıların ortalama aylık geliri ile normatif bağlılıkları arasında zayıf da olsa negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (-0,08).

Böylece araştırmanın H6 hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 8: Korelasyon testi sonuçları

	Duygusal	Devam	Normatif
Gelir	-0,001	0,033	-0,08

3.6.8. Çalışılan Firmaya Göre Kurumsal Bağlılık Algılarının Farklılıklarının İncelenmesi

Çalışılan firmaya göre kurumsal bağlılık algılarının fark gösterip göstermediği t-testi ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 9 ve Tablo 10 da verilmiştir.

Bulgular incelendiğinde, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık açısından yabancı firmaların, devam bağlılığı açısından yerli firmaların ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Ancak ortalamalar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Dolayısıyla yerli veya yabancı firmada çalışanların kurumsal bağlılıklarının birbirinden farklı olmadığını söylemek mümkündür. Bu bağlamda araştırmanın H7 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 9: T testi sonuçları için grup istatistiği

Çalıştığınız Firma		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama
Duygusal	Yerli	110	3,4309	0,58195	0,05549
	Yabancı	220	3,4477	0,45031	0,03036
Devam	Yerli	110	3,2109	0,46175	0,04403
	Yabancı	220	3,1912	0,39167	0,02641
Normatif	Yerli	110	3,726	0,62559	0,05965
	Yabancı	220	3,7422	0,52649	0,0355

Tablo 10: T testi sonuçları

Değişken	t	Sig.
Duygusal	-0,289	0,773
Devam	0,405	0,686
Normatif	0,156	-0,248

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(Aşan ve Erenler, 2008: 203-204; Çarıkçı, 2000: 155). Günümüzde profesyonel firmaların, çalışanlarının iş doyum seviyelerini arttırarak bunun doğrultusunda kurumsal bağlılıklarını güçlendirmek adına çalışmaları bulunmaktadır. Özellikle insan kaynakları departmanlarının, performans belirleme ve performans arttırıcı süreçleri devreye sokmaları; bu süreçleri ciddiyle ele almaları bunun en büyük göstergesidir.

Türk İlaç Sektöründe 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 işde, 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 (Erdem, 2007: 67; Erkmen ve Çerik, 2007: 108; Uyuç ve Çimrin, 2004: 91). 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 zayıflatmaktadır.

Normatif bağlılık boyutunda ele alındığı zaman, çalışanların kendilerini çalıştıkları kuruma karşı sorumlu hissetmeleri ve bu sorumluluk karşısında duyulan yalnızlık hissi zayıf da olsa duygusal bağlılık boyutundaki gibi kişinin, kuruma olan bağlılığını zayıflatmaktadır.

Ayrıca hem duygusal hem de normatif olarak değerlendirildiğinde çalışanların ara sıra da olsa değişik şeyler yapabilmeleri açısından buldukları fırsatların yetersiz olduğu görülmektedir. Bunun en somut örneği ise verilerin yorumlanması aşamasında çalışanların kurumsal bağlılığının zayıf da olsa azalmakta olduğu sonucunun ortaya çıkmasıdır. Özellikle rutinleşen iş yaşamının kişi de bir bıkkınlık hissi doğurabileceği göz ardı edilmemelidir. Burada yapılacak en doğru şeyin firmaların çalışanlarını monotonluktan kurtarması adına çalışmalarıdır. Ayrıca duygusal olarak düşünüldüğünde kişilerin kendilerini yaptıkları iş sayesinde toplumda saygın bir noktada görmedikleri sonucu çıkmaktadır. Zayıf şekilde de olsa bu durumun kişilerin kurumsal bağlılığını zayıflattığı ortaya çıkmaktadır.

Türk İlaç Sektöründe çalışan TTT'lerin yaptıkları işin vicdani boyutu bakımından kendilerini yeterli gördükleri ve bu durumun normatif anlamda kurumsal bağlılıklarını güçlendirdiği ortaya çıkmaktadır. Topluma faydalı olma hissi bu durumda oldukça etkilidir.

Ancak çalışanların, işyerlerinin kendilerine sabit bir iş sağlaması konusunda normatif anlamda şüpheleri vardır. Bu durum zayıf da olsa kurumsal bağlılık algılarını zayıflatmaktadır.

Diğer değişkenler incelendiğinde, kişilerin daha çok normatif kurumsal bağlılık algıları ile ilgili olarak anlamlı sonuçlar ortaya çıktığı görülmektedir. Özellikle çalışma şartları, duyulan başarı hissi ve yapılan iş karşılığında taktir edilmeleri ele alındığı zaman bütün bu değişkenlerin kurumsal bağlılık algısını güçlendirdiği ortaya çıkmaktadır.

Çalışmaya katılanların, cinsiyet açısından iş doyum algıları incelendiğinde çok farklı sonuçlar olmamakla beraber, kadınların iş doyum algılarının daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Bu durumu ortaya çıkaran değişkenler, toplumda saygın bir kişi olarak kendilerini görmeleri, kişilere ne yapacaklarını söyleyebilmeleri, iş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması, taktir ve başarı hissidir. Ancak değişken sayısının çok olması ve sadece belirli değişkenlerin istatistiksel açıdan anlam ifade etmesi, kadınların iş doyum algıları daha yüksektir gibi bir sonucu ortaya koymakta yetersiz kalmaktadır. Daha önce bu konuda yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar çıkmıştır. Yapılan araştırmaların bir kısmı, cinsiyet faktörünün iş tatmini

yaratılmasında önemli bir faktör olduğunu söylemekle beraber, kadınlarda iş tatmininin erkeklerden daha yüksek çıktığını belirtmektedir. Bu farkın kadınların iş tatminini, iş dışında annelik, ev kadınlığı gibi konularda bulabiliyor olmalarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Ancak yapılan araştırmaların önemli bir bölümü de cinsiyet faktörünün iş tatmini üzerine net bir etkisi olmadığını ortaya koymaktadır. Bazı çalışmalar kadınların daha az iş tatminine sahip olduğunu belirtirken bazı çalışmalarda bunun tam tersini belirtmektedir. Hatta bazı çalışmalarda erkek ve kadın arasındaki iş tatmini seviyeleri eşit çıkmaktadır (Ceylan, 2002: 54; Gözen, 2007: 23; Demir, 2007: 121). Yapılan çalışmada istatistiksel olarak anlam ifade eden değişkenlerin ortalamasının kadınlarda, erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmanın değişkenlerinden “kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmaları”, “iş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması”, “yaptıkları iş karşılığında takdir edilmeleri” ve “yaptıkları iş karşılığında duydukları başarı hissi” değişkenlerine göre cinsiyetin iş doyum algısı üzerinde anlamlı etkileri olduğu görülmüştür.

Çalışma süreleri ile kurumsal bağlılık algıları karşılaştırıldığında ortaya çıkan sonuçlar, çalışılan sürenin kurumsal bağlılık algısının oluşturulması ve güçlendirilmesinde olumlu bir rol oynadığı yönündedir. Bu konu da daha önce yapılan çalışmalarda aynı doğrultudadır. Kurum içindeki iş görenlerin bir unvan ya da pozisyonda çalıştıkları süre ve kurumda çalışılan toplam süre kurumsal bağlılığın belirleyicileri olarak ele alınmaktadır. Cohen 1993’deki araştırmasında; çalışma süresi arttıkça, iş görenin çalıştığı kurumdaki 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; Balay, 2000: 55; Sökmen, 2000: 54; Tiryaki, 2005: 129). Ancak yapılan çalışma, kurumsal bağlılık algıları ile çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı sonuçların olmadığını ortaya

koymuştur. Bu bağlamda literatürle tezat bir görüntü ortaya çıkmaktadır. Bunun temel sebebi ise sektörel farklılıklar olabileceği gibi çalışmanın marmara bölgesi ile sınırlandırılmış olmasında olabilir. Daha kapsamlı bir çalışma ile daha farklı sonuçlar elde edilebilir.

Çalışanların cinsiyetleri ile kurumsal bağlılık algıları karşılaştırıldığında erkeklerin kurumsal bağlılık algıları daha yüksek olmakla beraber ciddi anlamda fark yaratacak sonuçlar elde edilmemiştir. Mowday 1977’de, kadınların kuruma bağlılıklarının, erkeklere göre daha fazla olduğuna değinmiş ve bunun nedenini de, kadınların kurumda buldukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bunun kuruma üyeliği olanlar açısından daha önemli kılması şeklinde açıklamıştır. Özellikle erkekler tarafından kadınlara yapılan eleştirilerde, kadınların duygusal davrandıkları ve duygularına göre hareket ettikleri için güç boşluğu yarattıkları ile ilgilidir. Bu da kurumda kadınların pozisyon elde etmede karşılaştıkları engellerden birisi olarak görülebilir.

Cinsiyet ile iş yaşamı ilişkisi üzerine yapılan araştırmalarda erkeler için ücret, kariyer gelişimi, sorumluluk alma, organizasyonda etkin bir pozisyonda bulunma daha önemliken; kadınların çalışma arkadaşları, kişisel iletişim, uygun çalışma saatleri ve iş güvenliği gibi konulara daha fazla önem verdikleri görülmüştür.

Kurumsal bağlılık ile ilgili literatürde, erkelerin 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 (Eker ve diğ., 2008: 48; Bayraktaroğlu, 2003: 145; Akpınar, 2007: 79; Kırel, 1998: 40). Daha önce bu konuda yapılan çalışmaların bir kısmı bu çalışmada elde edilen ettiğimiz sonuçları desteklemektedir. Ancak literatürde elde edilen çelişkili bulgular bu çalışmada da kesin bir sonuca varmamızı engellemektedir.

Ortalama aylık gelirin iş doyum algısına etkileri göz önüne alındığında, gelirin iş doyumunu açısından çok önemli bir kriter olduğu ortaya çıkmaktadır. Verilerin analizi sırasında elde edilen sonuçlar da bu yöndedir. Ücret en geniş anlamı ile emeğin bedelidir ve tüm çalışanlar için iş doyumunda önemli rolü olan bir faktördür. Bununla birlikte çalışanların motivasyonunu olumlu ya da olumsuz yönde

etkileyebilmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda, alınan ücretin iş doyumunu doğrudan etkilediği bulunmuştur. Çalışanın işe karşı tutumunu genellikle aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirlemektedir (Aşan ve Erenler, 2008: 205; İmamoğlu ve diğ., 2004: 169; Güven ve diğ., 2005: 131; Örucü ve diğ., 2006: 41). Literatüre bakıldığı zaman da bu çalışmanın bulgularını destekleyen sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Ancak ücretin tek başına iş doyumunu açısından yeterli olacağını düşünmek gerekir. Bunun temel sebebi ise, ücretin yanında, çalışılan ortam, işin niteliği, ekip arkadaşları, iş yerinde geçirilen süre vb. etkenlerinde iş doyumunu açısından çok önemli bir yere sahip olmasıdır.

Kurumsal bağlılık üzerine ortalama aylık gelirin etkileri incelendiğinde duygusal bağlılık ve devam bağlılığı açısından anlamlı sonuçlar ortaya çıkmamaktadır. Ancak normatif bağlılık açısından negatif yönlü zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Normatif bağlılık boyutunda çalışan kendisini kuruma borçlu hissetmekte ve minnet duygusu ile çalışmaktadır. Bu durumda ortalama aylık gelir çalışanın bu duygusunu güçlendirecek ya da zayıflatacak yönde bir etki gösterebilir. Eğer maddi açıdan çalışan tatmin oluyorsa kurumsal bağlılık algısının güçlenmesi, aksi durumda ise kurumsal bağlılık algısının zayıflaması beklenmektedir.

Çalışılan firma (yerli/yabancı) ile kurumsal bağlılık algıları arasında ise anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmamıştır. Çalışanların kurumsal bağlılık algılarının oluşturulmasında çalışılan firma türünün önemli olmadığı bu çalışma da elde edilen bir sonuçtur.

Yapılan çalışmanın, Marmara Bölgesi ile sınırlı olması bu sonuçların elde edilmesinde etkili olmuştur. Çalışmanın evreni genişletildiğinde farklı sonuçlar elde edilebilir. Ayrıca veri toplama tekniği olarak kullanılan anketin yanı sıra firmaların üst düzey yöneticileri ve insan kaynakları departmanlarıyla yapılacak mülakatlarla değerlendirilirse daha iyi sonuçların elde edilmesi mümkün olabilir.

KAYNAKÇA

- AKÇAMETE, Gönül, Kaner, Sema, Sucuoğlu, Gülbin, (2001) ,*Öğretmenlerde tükenmişlik, İş doyumu ve Kişilik*, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ankara
- AKINCI, Beril, (1998), *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul
- AKINCI, Zeki (2002), “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 4, Kasım, Antalya
- AKPINAR, Ali Talip, (2007), *Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, S.B.E., İstanbul
- AKYİĞİT, Ercan, (2007), *İş Hukuku*, Seçkin Kitapevi, 6. basım, Ankara
- ALICA, Esin, (2008), *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Bir Kamu Bankası Örneği*, Yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, S.B.E., Kocaeli
- ARBAK, Yasemin, KESKEN, Jülide, (2005), “Örgütsel Bağlılık, Sağlık Hizmetlerinde, Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları*, İzmir
- ARDIÇ, Kadir, BAŞ, TÜRKER, “Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması”, www.bilgiyönetimi.org, 02.11.2009
- ARISOY, Burcu, (2007), *Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, S.B.E., İstanbul
- AŞAN, Öznur, ERENLER, Esra (2008), “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi – Relationship Between Job Satisfaction And Life Satisfaction”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 13, sayı 2, Isparta

- AYANOĞLU ŞİŞMAN, Fatma, (2007), *İşletmelerde Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerinde Etkisi: Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, S.B.E., İstanbul
- BALAY, Refik, (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara
- BALCI, Ali, (2000), *Örgütsel Sosyalleşme Kuram ve Strateji Taktikler*, Pegem Yayıncılık, Ankara
- BAKAN, İsmail, BÜYÜKBEŞE, Tuba (2004), “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı 7, Mayıs, Antalya
- BARUTÇUGİL, İsmet, Sabit, (2002), *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- BARUTÇUGİL, İsmet, Sabit, (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, (1992), *Yönetimde İnsan İlişkileri – Yönetimsel Davranış*, Gül yayınevi, Ankara
- BAŞYİĞİT, Aslıhan, (2006), *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, S.B.E., Kütahya
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan, (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Üniversitesi Yayınları, Sakarya
- BAYRAM, Levent, (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59, Ankara, Ekim-Aralık
- BAYSAL, Asuman, (1995), *Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E., İzmir
- BİNGÖL, Dursun, (1995), *Personel Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul

- BUDAK, Gülay, (1999), “İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol: Organizasyon Yapısı- Birey İş Doyumu-Uyumu”, *İzmir Ticaret Odası Yayınları*, No 61, İzmir
- BUDAK, Gülay, BUDAK, Gönül, (2004), *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, 5. Basım, İzmir, Ekim
- BÜYÜKFIRAT, Beyza, (2008), *Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Stresi Düzeyleri Üzerine Etkileri: İmalat Sektöründe Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, S.B.E., Sakarya
- CAN, Halil, Akgün, Ahmet, Kavuncubaşı, Şahin, (1998), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitapevi, Ankara
- CENGİZ, Ayşe, (2001), “Enformasyon Çağında Örgüt Bağlılığını Geliştirmenin Yollarına Genel Bir Bakış”, *Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1-2, Eskişehir
- CENGİZ, Ayşe, (2002), “Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiri Kitabı, *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayınları*, No: 4, Antalya, 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, S.B.E., İstanbul
- CÜCELOĞLU, Doğan, (2002), *İnsan Davranışları*, Remzi Kitapevi, İstanbul
- ÇAĞLAR, İrfan (2005), “Kobi ‘lerde İş Tatmininin Sektörler İtibariyle Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği – Comporative Job Satisfaction Analysis By Sectors İn Small And Medium Sized Enterprises; Çorum Example”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, Isparta
- ÇAKIR, Özlem, (2001), *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara

- ÇALIK, Cemal, (2006), “Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Vol: 14, No: 1, Kastamonu, Mart
- ÇARIKÇI, İlker (2000), “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler – Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, Isparta
- ÇELİKKOL, Ahmet, (2001), *Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul
- ÇETİN, Münevver, (2004), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- ÇETİNKANAT, A. Canan, (2000), *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara
- ÇÖL, Güner, (2004), “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2
- DAĞDEMİR, Ali, (2008), *Kurum Kimliği ve Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki, Kurum Kimliğinin Çalışanların Kurumsal Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Bir İşletmede Araştırılması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, S.B.E., Eskişehir
- DAĞDEVİREN GÖZEN, Emine, (2007), *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, S.B.E., Ankara
- DAVİS, Keith, (1988), *İşletmelerde İnsan Davranışı*, Çeviri Kemal TOSUN, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul
- DEMİR, Nevzat, (2006), “Satış Takımlarında İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık”, *Marmara Üniversitesi, S.B.E. Dergisi*, Sayı 25, Yıl 13, Cilt 7
- DEMİR, Nevzat, (2007), *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Türkmen Kitapevi, İstanbul
- DEMİRCAN, Nigar, CEYLAN, Adnan, (2003), “Örgütsel Güven Kavramı, Nedenleri ve Sonuçları”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2

- DİNÇER, Ömer, (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul
- EKER, Gülden, (2006), *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E., İzmir
- EKER, Melek, Eker, Semih, Pala, Fikri, (2008), “The Effects Of Job Satisfaction On Organizational Comminment Among Turkish Health Care Staff And Empirical Study”, *Akademik Araştırmalar Dergisi*, Yıl 10, Sayı 36
- ERDEM, Ramazan, (2007), “Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, *Osmangazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 2, No 2, Eskişehir
- ERDİL, Orhan, KESKİN, Hasan, (2003), “Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir alan Araştırması”, *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 32, Sayı 1, İstanbul
- ERDOĞAN, İlhan, (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme-İktisadi Enstitüsü Yayını, No: 266/158, İstanbul
- EREN, Erol, (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul
- EREN, Erol, (2001), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Yayınları, İstanbul
- EREN, Erol, (2003), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul
- EREN, Erol, (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul
- ERGENÇ, Alev, (1987), *İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti-Algilama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri-Yönetim Psikolojisi 2*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, İstanbul

- ERKMEN, Turhan, ÇERİK, Şule, (2007), “Kurum İmajını Oluşturan Kurum Kimliği Boyutları Bağlamında Örgüte Bağlılığın İncelenmesi: Üniversite: Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama”, *Öneri Dergisi*, Cilt 7, Sayı 28, Haziran
- EROĞLU, Feyzullah, (1986), “İş Tatmini İle Cinsiyet Arasındaki İlişki”, *İşletme Dergisi*, Erzurum, Haziran
- EROĞLU, Feyzullah, (1998), *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınevi, İstanbul
- ERTÜRK, Mümin, (1998), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul
- FINDIKÇI, İlhami, (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım, İstanbul
- GÜÇLÜ, Hatice, (2001), *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- GÜL, Hasan, (2002), “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, İzmir, Ocak
- GÜNBATAN, Ayhan, (2006), *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, Çalışanlarda İş Tatmini Uygulamaları*, Malatya
- GÜRÇAY, Cemile, (2000), “İşletmelerde Örgüt kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda İncelenmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, İzmir
- GÜVEN, Mehmet, Bakan, İsmail, Yeşil, Salih (2005), “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 12, Sayı 1, Manisa
- İŞIKHAN, Vedat, (1996), “Sosyal hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Örgütü; İş Doyumu”, *Verimlilik Dergisi*, Ankara
- İBİCİOĞLU, Hasan, (2000), “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, İzmir
- İNCE, Mehmet, GÜL, Hasan, (2005), *Örgütsel Bağlılık: Yönetimde Yeni Bir Paradigma*, Çizgi Yayınları, İstanbul, Nisan

- İMAMOĞLU, Ramazan, (2001), *Bazı Takım ve Ferdi Spor Branşlarındaki Antrenörlerin İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- İMAMOĞLU, Salih Zeki, Keskin, Halit, Erat, Serhat (2004), “Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, Manisa
- İSLAMOĞLU, Güler, Birsal, Melek, Börü, Deniz, (2007), *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*, İnkılap Kitapevi, İstanbul
- İŞCAN, Ömer Faruk, NAKTİYOK, Atılhan, (2004), “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, *Ankara Üniversitesi, S.B.E. Dergisi*, Cilt 59, Sayı 1, Ankara
- KARACA, Samuray, (2001), *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, S.B.E., Denizli
- KARACAOĞLU, Korhan, (2005), “Sağlık Çalışanlarının İşe Bağlılığa İlişkin tutumları ve Demografik Nitelikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama”, İstanbul Üniversitesi, *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetimi Dergisi*, Yıl 16, Sayı 52, İstanbul
- KARATEPE, Osman, HALICI, Ali, (1998), “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme”, *VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir
- KELEŞ ÇELİK, Hatice Necla, (2006), *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Yayınlanmamış doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, S.B.E., Konya
- KESER, Aşkın, (2006), *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, 1. Baskı, İstanbul

- KILINÇ, Tanıl (2005), “Çatışma İçinde Davranış Psikolojisi”, *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, İstanbul
- KIREL, Çiğdem, (1998), *Örgütler Güç Kullanımı, Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkileri Üzerine Bir Uygulama*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- KIREL, Çiğdem, (1999), “Esnek Çalışma saatleri Uygulamasında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 28, Sayı 2, İstanbul
- KIREL, Çiğdem, ÖZALP, Enver, (2003), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları, No: 111, 1. Baskı, Eskişehir
- KOÇEL, Tamer, (1995), *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, Beta Yayınları, İstanbul
- KOÇEL, Tamer, (2001), *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Beta Basım A.Ş., İstanbul
- KÖMÜRCÜOĞLU, Hüseyin, (2003), “Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, İstanbul
- KÖSE, Suna, (2008), *Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Gıda İşletmesinde Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, S.B.E., Kütahya
- MAHMUTOĞLU, Abdülkadir, (2007), *Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık*, Yayınlanmamış doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, S.B.E., Bolu
- OKSAY, Aygen, (2005), “Örgütsel Yapının ve Örgüt Kültürünün Sağlık Çalışanının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri”, *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul: Marmara Üniversitesi, 12-14 Mayıs
- ÖZGEN, Hüseyin, Öztürk, Azim, Yalçın, Azmi, (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara

- ÖRÜCÜ, Edip, Yumuşak, Sedat, Bozkır, Yasin, (2006) “Kalite yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, Manisa
- ÖZALP, İnan, (1995), *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- ÖZBEK, Anıl, (2008), *İş Gören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İşletme İçi Birimler ve Demografik Faktörler Açısından analizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, S.B.E., Ankara
- ÖZCAN, Burcu, (2008), *Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, S.B.E., Adana
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, (2003), “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, İzmir
- ÖZKAYA, Meltem, Kocakoç, İpek, Kara, Emre, (2006), “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, Manisa
- ÖZKAYA, Meltem, Yakın, Volkan, Eekinci, Tuğba, (2008), “Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi, Celal Bayar Üniversitesi Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, Manisa
- PAKSOY, Mahmut, (2002), *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, Santay Yayınevi, İstanbul
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitapevi, 1. Baskı, Bursa

- SAMADOV, Sakit, (2006), *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E., İzmir
- SARGUT, Selami, (1994), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, V Yayınları, Ankara
- SİLAH, Mustafa, (2001), *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitapevi, Ankara
- SÖKMEN, Alptekin, (2000), *Ankara 'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İş Gören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, S.B.E., Ankara
- SÜRGEVİL, Olca, (2007), *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, S.B.E., İzmir
- ŞAHİN, Nilüfer, (2007), *Çalışan Güçlendirmenin İş Tatmini İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E., İzmir
- ŞEN, Tuğba, (2008), *İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, S.B.E., İstanbul
- ŞİMŞEK, Şerif, Akgemici, Tahir, Çelik, Adnan, (1998), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- SOMUNCU, Funda, (2008), *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, S.B.E., Eskişehir
- TARLAN, Deniz, TÜTÜNCÜ, Özkan (2001), “Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E. Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, İzmir
- TEKİN, Ahmet, (2002), *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye-Pakistan Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, S.B.E., Ankara

- TELMAN, Nursel, ÜNSAL, Pınar, (2004), *Çalışan Memnuniyeti*, Epilson Yayınları, İstanbul
- TİRYAKİ, Tuğba, (2005), *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, S.B.E., Kütahya
- TOLAY, Ebru, (2003), *Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E., İzmir
- TORTOP, Nuri, (1983), *Personel Yönetimi*, İl-San Matbaası, Ankara
- TOSUN, Kemal, (1988), *İşletmede İnsan Davranışı (Örgütsel Davranış)*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, No 199, İstanbul
- TUNÇ, Meriç, (2000), *Kariyer Planlamasının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Hizmet Sektöründeki Bir İşletmede Çalışanlar Üzerinde Araştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, S.B.E., İstanbul
- TÜTÜNCÜ, Özkan (2001), “Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E. Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, İzmir
- TÜZEL, Yeşim, (2002), *Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Etkisi, Bankalarda Yapılan Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, S.B.E., İstanbul
- UĞUR, Adem, (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitapevi, Sakarya
- UYGUÇ, Nermin, ÇİMRİN, Dilek, (2004), “Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, İzmir
- YALÇIN, Azmi, İPLİK, Fatma, Nur, (2005), “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi, S.B.E. Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1

YETİM, Ünsal, (2009), “Çalışma Yaşamında İş Doyumu ve İş Etiği”,
arsiv.mmo.org.trpdf10060.pdf, 12.11.2009

YÖNEY, Hakan, (2007), *Mutlu ve Başarılı Bir İş Yaşamı İçin Profesyonel Zeka*,
Remzi Kitapevi, İstanbul

YÜRÜR, Senay (2008), “Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma – A Study Of Analyzing The Relationships Between Organizational Justice And Job Satisfaction And Personal Characteristics Of Employees”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, Isparta

EKLER

Sayın Çalışan,

Bu anket, Türk ilaç sektöründe çalışan tıbbi tanıtım temsilcilerinin kurumsal bağlılık ve iş doyumları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak hazırlanmıştır. Anketin üzerine isim ve soy isim yazmayınız. Ankete katılımınız ve samimi cevaplarınız için teşekkür eder, sağlık ve başarılar dileriz.

Proje Yöneticisi: Yrd. Doç. Dr. Tuncay YILMAZ
tyilmaz@sakarya.edu.tr

Proje Sorumlusu: Bora YENİHAN
borayenihan@gmail.com

Cinsiyetiniz

Erkek Kadın

Yaşınız

20 ve altı 21-25 26-30 31-35 36-40 41 ve üzeri

Medeni haliniz

Bekâr Evli

Varsa çocuk sayısı

1 2 3 4 ve+

Eğitim durumunuz

Lise Yüksekokul Fakülte Lisans Üstü

Kaç yıldır iş hayatındasınız (yıl)

0-2 3-5 6-8 9-11 12-14 15 ve+

Kaç yıldır ilaç sektöründesiniz (yıl)

0-2 3-5 6-8 9-11 12-14 15 ve+

Kaç yıldır bu firmadasınız (yıl)

0-2 3-5 6-8 9-11 12-14 15 ve+

Çalıştığınız firma

Yerli Yabancı (% 50 veya daha fazlası yabancı yatırım olan)

Ortalama aylık geliriniz

1000 TL ve altı 1001-3000 TL 3001-5000 TL 5001-7000 TL
 7001-9000 TL 9001-11000 TL 11001 TL ve üstü

Aşağıdaki önermelerden kendiniz için uygun olanı seçiniz.

AŞAĞIDA KENDİNİZLE İLGİLİ İFADELERE KATILIM DÜZEYİNİZİ BELİRTİNİZ	Beni tamamiyle tatmin ediyor	Beni tatmin ediyor	Kararsızım	Beni tatmin etmiyor	Beni hiç tatmin etmiyor
Şimdiki işimden					
1-Beni her zaman meşgul etmesi bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4-Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5-Amirimin, emrindeki kişileri idare tarzı açısından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6-Amirimin, karar vermedeki yeteneği bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7-Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olması bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8-Bana sabit bir iş sağlaması bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9-Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10-Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11-Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12-İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konulması bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13-Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14-İş içinde terfi imkanımın olması bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15-Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16-İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17-Çalışma şartları bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18-Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19-Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem açısından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20-Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ARKA SAYFAYA GECEBİLİRSİNİZ

Aşağıdaki önermelerden kendiniz için uygun olanı seçiniz.

AŞAĞIDA KENDİNİZLE İLGİLİ İFADELERE KENDİNİZ İÇİN UYGUN OLANI SEÇİNİZ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Meslek hayatımın kalan kısmını bu iş yerinde geçirmek beni çok mutlu eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	İşyerime çok şey borçluyum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	İşimle ilgili konuları iş dışında arkadaşlarla konuşmaktan keyif alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Daha iyi bir iş imkanı çıkarsa, mevcut iş yerimden ayrılmamın ayıp olmadığını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Buradaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Şu anda işimden ayrılmaya karar versem, hayatım alt üst olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Biraz daha fazla para için mevcut işyerimi değiştirmeyi ciddi olarak düşünmezdim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Bu işyerinin sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Halen çalıştığım işten bir başka işe geçmek gayet normaldir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Bu işyerine vefa borcum var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Bir başka işyerine de, şu an buraya olduğu gibi kolayca bağlanabileceğimi düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Şu an işyerimde çalışmak istek meselesi olduğu kadar, biraz da mecburiyetten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Mevcut işyerimde kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Çalıştığım işte kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Bu iş yerinden ayrıлып başka bir yerde sıfırdan başlamak isterdim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Başarılarım, kurumum tarafından maddi ve manevi olarak takdir edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	İşyerimden ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Bu işyerinin amaçlarını benimsiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Mevcut işyerimden ayrıлып birlikte çalıştığım insanları yarı yolda bırakmak istemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Bu işyerinin benim için çok kişisel(özel) bir anlamı var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Kendimi bu işyerine "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Zaman geçtikçe işyerimden ayrılmamın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	İşyerime karşı, güçlü bir aidiyet hissim yok.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Çalıştığım işyerimden ayrılırsam bundan pişmanlık duyabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Çalıştığım kurumun başarılı olabilmesine katkıda bulunabilmek için, benden beklenenden daha fazla çaba göstermem gerektiğini biliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Yaptığım işin türü aynı olduğu sürece başka bir işyerinde de çalışabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Şu anki durumumda meydana gelebilecek en ufak değişim işyerimden ayrılmama neden olabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Çalıştığım kurumun geleceği ile gerçekten ilgileniyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Şimdiki işyerimde çalışmaya karar vermek benim için bir hataydı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	İşyerimde fikirlerimi açıkça söyleyebileceğim bir güven ortamı vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Titiz ve özverili çalışsam da kurumum tarafından ödüllendirileceğimi düşünmüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TEŞEKKÜR EDERİZ...

ÖZGEÇMİŞ

17.09.1978 yılında Elazığ ili, Karakoçan ilçesinde doğdum. İlk okul, orta okul ve lise eğitimimi Kocaeli 'nde aldıktan sonra 1996 yılında Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü 'nü okumaya başladım. 2000 yılında işletme bölümünden mezun olduktan sonra, 2001 yılında vatani görevimi yapma üzere yedek subay olarak askere gittim. Eğitim birliğim olan Eğirdir dağ ve Komando Okulu 'nu bitirdikten sonra 12 ay süreyle Şırnak İl Jandarma Komutanlığına bağlı Uludere Asayiş Komando Bölüğünde Asteğmen olarak görev yaptım. 2000 yılında vatani görevimi tamamladıktan sonra Türk İlaç Sektörü 'nün önde gelen firmalarından Sanovel Türk İlaç A.Ş. de Tıbbi Tanıtım Temsilcisi olarak çalışmaya başladım. Halen 2008 yılında transfer olarak geçiş yaptığım dünyanın önde gelen ilaç firmalarından birisi olan Sandoz İlaç Türkiye kuruluşunda Tıbbi Tanıtım Temsilcisi olarak görev yapmaktayım.

Bora YENİHAN