

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞ DOYUMU ÜZERİNDEKİ  
ETKİLERİ VE ÖZEL SEKTÖRDE BİR UYGULAMA**

**Seda ŞENERGÜÇ**

Danışman  
**Yrd. Doç. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER**

2009

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Örgütsel Bağlılığın İş Doyumu Üzerindeki Etkileri ve Özel Sektörde Bir Uygulama**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../...

Seda ŞENERGÜÇ

İmza

## YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

### Öğrencinin

**Adı ve Soyadı** : Seda ŞENERGÜÇ

**Anabilim Dalı** : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

**Programı** : İnsan Kaynakları

**Tez Konusu** : Örgütsel Bağlılığın İş Doyumu Üzerindeki Etkileri ve Özel Sektörde Bir Uygulama

**Sınav Tarihi ve Saati** : .../.../.....

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün .... tarih ve ..... sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini ..... dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ	<input type="radio"/>
DÜZELTİLMESİNE	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
REDDİNE	<input type="radio"/>		

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. \*\*\*  
Öğrenci sınava gelmemiştir. \*\*

- \* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
- \*\* Bu halde adayın kaydı silinir.
- \*\*\* Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.	<input type="radio"/>	Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>	
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>	
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>	

### JÜRİ ÜYELERİ

### İMZA

..... <input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
..... <input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
..... <input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....

**ÖZET**  
**Tezli Yüksek Lisans Tezi**  
**Örgütsel Bağlılığın İş Doyumu Üzerindeki Etkileri ve**  
**Özel Sektörde Bir Uygulama**  
**Seda ŞENERGÜÇ**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı**  
**İnsan Kaynakları Programı**

Bu çalışmanın amacı, örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devamlılık bağlılığı şeklinde üç boyuta ayırarak, boyutların birbirleriyle olan ilişkilerini ve özellikle de iş doyumu ile örgütsel bağlılığın farklı boyutları arasındaki ilişkileri incelemektir. Çalışmanın amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla tasarlanan araştırma X fabrikasında çalışan 98 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Örgütsel bağlılık ve iş doyumlarını belirlemek üzere survey yöntemi ve anket tekniğinden yararlanılmıştır. Örgütsel bağlılık Meyer ve Allen tarafından tasarlanan 18 maddelik ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Katılımcıların iş doyumlarını ölçmek için Brayfield ile Rothe tarafından tasarlanan 18 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, Meyer ve Allen'nin üç boyutlu modeli doğrulanmıştır. Buna göre, örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuta ayrılmaktadır. Ayrıca bu üç boyut ile katılımcıların iş doyumları arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Özellikle, normatif ve duygusal bağlılığın katılımcıların iş doyumları üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** 1) Bağlılık, 2) Doyum, 3) Örgüt, 4) Örgütsel Bağlılık, 5) İş Doyumu

**ABSTRACT**  
**The Thesis of Master's Thesis Program**  
**Organizational Commitment and Their Effect on Job Satisfaction and**  
**Practice on Private Market**  
**Seda ŞENERGÜÇ**

**Dokuz Eylül University**  
**Institute Of Social Sciences**  
**Department of Human Resources**

The purpose of this dissertation is to divide organizational commitment into three dimensions as emotional commitment, normative commitment, continuity commitment the relations between each other and especially the relation between job satisfaction and different dimensions of organizational commitment. The planned research for realizing the purpose of the dissertation is applied on 98 personnel who work in X Company. Survey method and questionnaire technics are used to determine the organizational commitment and job satisfaction. Organizational commitment was measured using a 18 item instrument designed by Meyer and Allen. To assess the participants' job satisfaction, an 18 question scale developed by Brayfield and Rothe was used.

In this reseacrh, Meyer and Allen's three factor model was confirmed. According to this result, organizational commitment is divided into three dimensions as emotional, normative and continuity commitment. Besides, it is revealed that there are relations between these three dimensions and the job satisfaction of the participants. Especially, it is establish that normative and emotional commitment have positive effects on the job satisfaction of the participants.

**Key Words:** 1) Commitment, 2) Satisfaction, 3) Organization, 4) Organizational Commitment, 5) Job Satisfaction

## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
EKLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ DOYUMU

1.1. İŞ DOYUMUNUN TANIMI VE KAVRAMI	3
1.2. İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ	6
1.2.1. Birey Açısından Önemi	7
1.2.2. Örgüt Açısından Önemi	8
1.2.3. Yönetim Açısından Önemi	9
1.3. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ TEORİLER	10
1.3.1.İçerik Teorileri	10
1.3.1.1.İhtiyaçlar hiyerarşisi (Maslow)	10
1.3.1.2.Çift Faktör Teorisi (Herzberg)	14
1.3.1.3.Var Olma (E), Beraber Olma (R) ve Gelişme Teorisi (G) (ERG teorisi-Alderfer)	15
1.3.1.4.Başarma ihtiyacı teorisi (Mc.Clelland)	16
1.3.2.Süreç Teorileri	18
1.3.2.1.Bekleyiş Teorisi (Vroom)	18
1.3.2.2.Sonuçsal Şartlandırma Teorisi (Lawler ve Porter)	20
1.3.2.3.Eşitlik Teorisi (Adams)	21
1.3.2.4.Amaç Teorisi (Locke)	23

1.4. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER	24
1.4.1. Bireysel Faktörler	25
1.4.1.1. Cinsiyet	25
1.4.1.2. Statü	26
1.4.1.3. Yaş	27
1.4.1.4. Eğitim	28
1.4.1.5. Kıdem	29
1.4.1.6. Zeka ve Yetenek	30
1.4.2. Örgütsel Faktörler	30
1.4.2.1. Ücret	31
1.4.2.2. Ödül sistemi	32
1.4.2.3. Üstlerle ilişki	33
1.4.2.4. Çalışma arkadaşlarıyla ilişki	34
1.4.2.5. Kariyer Fırsatları	34
1.4.2.6. İletişim	36
1.5. İŞ DOYUMUNUN SONUÇLARI	36
1.5.1. İş Doyumu Sağlandığında Ortaya Çıkan Faydaları	37
1.5.1.1. Yüksek Moral Sağlanması	37
1.5.1.2. Çalışanların İşlerine Bağlanması	38
1.5.1.3. Çalışanlar Arasında Bütünleşmenin Sağlanması	38
1.5.2. İş doyumunu Sağlanmadığında Ortaya Çıkan Olumsuzluklar	40
1.5.2.1. İş Doyumsuzluğu	41
1.5.2.2. İşe Devamsızlık ve Geç Gelme	42
1.5.2.3. Çalışan Devri	43

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI, ÖNEMİ, BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	45
2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	45
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci	49

2.1.3.Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi	56
2.1.3.1.Mesleki Bağlılık	56
2.1.3.2.İş Arkadaşlarına Bağlılık	58
2.1.3.3.Kariyer Bağlılığı	59
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI	60
2.2.1. Etzioni'nin Sınıflandırması	60
2.2.2. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	61
2.2.3. Allen-Meyer'in Sınıflandırması	62
2.2.4. Mowday'ın Sınıflandırması	64
2.2.5. Kanter'in Sınıflandırması	65
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI	66
2.3.1. Davranışsal Yaklaşım	66
2.3.2. Tutumsal Yaklaşım	68
2.3.3. Normatif Yaklaşım	69
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	69
2.4.1. Kişisel Faktörler	70
2.4.1.1. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet	71
2.4.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Yaş	72
2.4.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim	73
2.4.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Hizmet Süresi	74
2.4.2. Örgütsel Faktörler	74
2.4.2.1. Örgütsel Bağlılık ve Ücret Düzeyi	75
2.4.2.2. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet	75
2.4.2.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü	77
2.4.2.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim	78
2.4.2.5. Örgütsel Bağlılık ve Yönetim	79
2.4.2.6. Örgütsel Bağlılık ile Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması	81
2.5.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	82
2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	83
2.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık	84
2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	85
2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ	86



**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞ DOYUMUNA ETKİSİNE YÖNELİK BİR**  
**UYGULAMA**

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	89
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	90
3.3. ARAŞTIRMANIN TEKNİĞİ	90
3.4. SORU FORMUNUN HAZIRLANMASI	91
3.5. ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEM	92
3.6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	92
3.7. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ	92
3.7.1. Anketlerin Geçerliliği ve Güvenilirliği	93
3.7.2. Demografik Değişkenlerle İlgili Analizler	101
3.7.2.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler	102
3.7.2.2. Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İş Doyumunun Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	104
3.7.2.3. Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İş Doyumunun Yaşa Göre Karşılaştırılması	105
3.7.2.4. Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İş Doyumunun İlgili Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması	106
3.7.2.5. Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İş Doyumunun Çalışma Yaşamında Geçirilen Süreye Göre Karşılaştırılması	107
3.7.3. Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İş Doyumunun Ortalama ve Standart Sapmaları	108
3.7.4. Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İş Doyumu İlişkisi	109
3.7.4.1. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Test Edilmesi	109
3.7.4.2. Örgütsel Bağlılık Algısı Boyutlarının İş Doyumu Üzerindeki Etkileri	111
3.8. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	112
SONUÇ VE ÖNERİLER	115
KAYNAKLAR	120
EKLER	139

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> İhtiyaçlar Teorisine İşletme Örnekleri	13
<b>Tablo 2:</b> Herzberg'in Teorisi	15
<b>Tablo 3:</b> Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci	51
<b>Tablo 4:</b> Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler	63
<b>Tablo 5:</b> Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları	82
<b>Tablo 6:</b> Soruların Zorluk Derecesi Testi	93
<b>Tablo 7:</b> Anket Güvenirlik Analizi	94
<b>Tablo 8:</b> KMO ve Bartlett Test	96
<b>Tablo 9:</b> Tanımlayıcı İstatistikler	96
<b>Tablo 10:</b> Açıklanan Toplam Varyans	98
<b>Tablo 11:</b> Döndürülmüş Faktör Matrisi (Varimax Yöntemi)	99
<b>Tablo 12:</b> Katılımcıların Cinsiyetleri	102
<b>Tablo 13:</b> Katılımcıların Yaşları	102
<b>Tablo 14:</b> Katılımcıların Eğitim Durumları	103
<b>Tablo 15:</b> Katılımcıların Çalışma Yaşamında Geçirdikleri Süre	103
<b>Tablo 16:</b> Katılımcıların İlgili Kurumda Çalışma Süreleri	103
<b>Tablo 17:</b> Kadın ve Erkek Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Algı Düzeylerinin Karşılaştırılması	105
<b>Tablo 18:</b> Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Sonuçları	106
<b>Tablo 19:</b> Örgütsel Bağlılık Boyutlarının İlgili Kurumda Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları	107
<b>Tablo 20:</b> Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Çalışma Yaşamında Geçirilen Süreye Göre ANOVA Sonuçları	108
<b>Tablo 21:</b> Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Doyumunun Ortalama ve Standart Sapmaları	109
<b>Tablo 22:</b> Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi (Basit Korelasyon Analizi)	110
<b>Tablo 23:</b> İş Doyumunun İlişkilendirilmesine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi	111

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	11
<b>Şekil 2:</b> Alderfer'in ERG Teorisi	16
<b>Şekil 3:</b> Motivasyonda Beklenti-Değer Modeli	20
<b>Şekil 4:</b> Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	64
<b>Şekil 5:</b> Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	67
<b>Şekil 6:</b> Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	68

## EKLER LİSTESİ

<b>EK 1:</b> İş Doyumunu Ölçmeye Yönelik Anket	140
<b>EK 2:</b> Örgütsel Bağlılığı Ölçmeye Yönelik Anket	141

## GİRİŞ

Yarınlara ulaşmak ve başarılı olmak zorunda olan örgütlerin sürekli değişen ortamda ayakta kalabilmeleri; varolan yapı ve stratejilerini hızla değişen koşullara uydurabildikleri, yanlışlarını düzelterek eksikliklerini giderebildikleri ölçüde mümkün olmaktadır. Böylesi bir süreçte, örgütleri yarınlara taşımak zorunda olan yöneticilere ve örgütlerde çalışan bireylere son zamanlarda her zamankinden çok daha fazla sorumluluk düşmektedir. Değişimlere uyum sağlayamamak, başka bir deyişle geri kalmak ve daha ileri düzeyde yok olmak demektir.

Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütlerin, sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlamaları ile beraber başarılarının sadece yapı, stratejiler ve teknoloji gibi maddi unsurlarla sınırlı kalamayacağı da anlaşılmıştır. Böylece örgütlerin manevi yönüne yönelme, onları beton binalar, yıllık bütçeler, programlar ve birçok aracın ötesinde onlara can ve kan veren, onları kişilik kazandırma noktasına kadar getiren bir gelişim izlemektedir. Bu ise beraberinde örgütte ciddi bir şekilde göz önüne alınması gereken yeni bir faktörün fark edilmesine yol açmıştır. Bu da “çalışan insan” dır.

Günümüzde örgüt içindeki birey iç ve dış çevreden kaynaklanan birçok uyarıcıyla karşılaşmaktadır. Çalışma yaşamında bireyin, gerek fizyolojik, gerekse psikolojik ve sosyal yönden sağlığı çeşitli faktörlerin oluşmasıyla olumlu-olumsuz olarak etkilemektedir. Çalışanlar, iş ortamının, iş ve işlemlerin ve psiko-sosyal çevrenin streslerinden etkilenmekte, çeşitli düzeylerde bedensel ve ruhsal çaba içinde görevlerini devam ettirmektedirler. Bu etkilenimler ise çalışan bireyin örgütlerine olan bağlılıklarını ve dolayısıyla işlerine olan doyum düzeylerini etkilemektedir.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütüne karşı geliştirdiği tepkiler, tutumlardır. İş doyumunu ise, bireyin işinden aldığı haz karşısında duyduğu mutluluk, işine karşı geliştirdiği tutumlardır. Bu iki kavram birbirine farklı tanımları anlatmakla birlikte birbiriyle etkileşim içindedir. Çalışanın örgüte bağlılığı, yaptığı işe ilişkin olumlu

duygular geliştirmesine ve moral gúcünün yükseltilmesine etkide bulunabilir. Bu da çalışanın iş doyumunun olumlu olarak gelişmesine katkıda bulunur.

Bu çalışmanın ilk bölümünde iş doyumunun tanımı, iş doyumunun bireyler, örgütler ve yönetim açısından önemi, iş doyumunu ile ilgili geliştirilen çeşitli teoriler, iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler, iş doyumunu sağladığında ortaya çıkan faydaları ile sağlanamadığında oluşan olumsuzluklar üzerinde geniş bir araştırma yapılmıştır.

İkinci bölümde, örgütsel bağlılığın tanımı, önemi, benzer kavramlarla ilişkisi, örgütsel bağlılığın çeşitli teorilere göre sınıflandırılması, örgütsel bağlılığın davranışsal, tutumsal, normatif yaklaşımlara göre anlatılması, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler, örgütsel bağlılığın düşük, ılımlı, yüksek olmasının etkileri, örgütsel bağlılığın iş doyumunu ile ilişkileri incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda da örgütsel bağlılığın iş doyumunu üzerinde belirleyici etkisi olduğu gözlenmiştir.

Üçüncü ve son bölümde, örgütsel bağlılığın iş doyumunu üzerindeki etkisini incelenmesine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Bu bölümde çalışmaya ilişkin görgül bir araştırma sunulmaktadır. Araştırmanın amaçlarının, metodolojisinin, kullanılan soru formlarının ve kısıtlarının açıklandığı kısımdan sonra araştırma ile ilgili istatistiksel bilgiler ve bulgular değerlendirilmektedir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## İŞ DOYUMU

### 1.1. İş Doyumunu Tanımı ve Kavramı

Genel olarak doyum kavramı, bireylerin işinden, yaşamlarından, sosyal ve iş çevresindeki ilişkilerinden mutlu olmalarını ve hoşnutluk duymalarını ifade etmektedir. İş doyumunu soyut bir kavram olmasına rağmen, iş doyumunu anlatmak için birçok tanım kullanılmıştır. Ancak kısa bir ifade ile iş doyumunu, çalışan bireylerin işini, şirketini ve yaptığı işi sevmesi anlamına gelmektedir. Günümüz işletmeleri üretmek ve kar elde etmek amacı ile ürünün ya da ürünlerin kalitesini veya miktarını yükseltmeye çalışırken, bunun yanında çalışanların iş doyumunu arttırmaya da çalışmaktadır. Çalışanın işinden aldığı doyum hem kendisi, hem işletme açısından oldukça önemli sonuçlar doğurur. Mutlu çalışanlar her zaman iş arkadaşlarının motivasyonunu, performansını olumlu yönde etkiler buna bağlı olarak da şirket ortak moralinin yükselmesine neden olur. Mutsuz çalışanlar ise, işten ayrılmalara, işe gelmeme veya devamsızlık yapmalarına, motivasyon ve performansının düşmesine, tüm bunlar sonucunda ise işletme ortak moralinin düşmesine neden olur. Bu nedenle işletmeler açısından çalışanların iş doyumunun yüksek olması çok önemlidir.

Belirli beklentilerle bir örgüte giren birey, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve çalıştığı kurumdaki memnun olmakta ve böylece verimliliği ve performansı artmaktadır (Nelson, Quick, 1995, 116). Çalışanın verimliliği ve performansının artması ise, işletmenin verimliliği ve performansını arttırmaktadır. Bu durumda çalışanların verimliliğini ve performansını en üst düzeye çıkartmak için çalışanların işlerinde tatmin olmaları sağlanmalı ve hayal kırıklığına uğramaları önlenmelidir. İşin tatminsizliği durumunda, düşük performans, devamsızlık ve işgücü devrinde artış gibi olumsuzlukların yaşanacağı hususları dikkate alınmalıdır (Erdil, Keskin, İmamoğlu, Erat, 2004, 18).

Çalışanların günlük yaşamının önemli bir kısmının işte geçtiği düşünülürse işten alınan doyum, bireylerin mutlu olmasında önemli bir rol oynamaktadır. Örgütler açısından doyuma ulaşmış mutlu çalışanlar daha yüksek verim elde edebilmek açısından son derece önemlidir. Bireyler ve örgütler açısından önemli olan iş doyumunun tanımı ile ilgili olarak literatür incelendiğinde, birçok tanım göze çarpmaktadır (Bingöl, 1996, 265). Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir. Çalışanların çalışma hayatı süresince gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları, mutlulukları ve üzüntüleri olmaktadır. Tüm bu bilgi ve duyguların sonucunda çalışanların yaptığı işe ya da çalıştığı firmaya karşı tutumları ortaya çıkmaktadır. İş doyumunu tutumların genel sonucudur. İş doyumunu, çalışanın yaptığı işe genel tutumu olarak belirtmek uygun olur. Bireylerin işlerine gösterdikleri tutum olumlu ya da olumsuz olabileceğinden, iş doyumunu bireylerin iş tecrübeleri sonucunda elde ettiği olumlu ruh hali olarak tanımlamak, çalışanın işine gösterdiği olumsuz tutumunu da iş doyumsuzluğu olarak tanımlamak gerçekçi olacaktır (Erdoğan, 1996; 231)

İş doyumunu, işe karşı kişisel bir tutumdur. Bu kavram ile yakın olan dört kavram vardır. Bunlar güdülenme, işi çekici bulma, işle özdeşleşme ve gönül gücüdür. Bu kavramlar, kimi kez iş doyumunu ile içi içe sayılsa bile, ayrı anlamdadırlar. ([www.geocities.com](http://www.geocities.com), Türk, 2, 03.09.2007)

Fred Luthans'a göre iş doyumunun üç önemli yönü vardır (Luthans, 1995, 3);

1. İş doyumunu, duygusal yönü ağır basan bir kavramdır. Çünkü görülemez ve sadece hissedilebilir.
2. İş doyumunu, genellikle çıktılarının beklentileri ne derece karşıladıkları ile ifadelendirilir.
3. İş doyumunu, birbiriyle ilgili bir çok tutumu da beraberinde getirir. Bunlar genellikle ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları v.b. tutumlardır.



İş doyumu, “bireyin doğrudan doğruya yaptığı işin ve bu işin çeşitli yönlerine ilişkin duygularını yansıtan durumsal değişken” olarak ele alınmaktadır (Tozkoparan, 2004, 104). Lawyer’e göre, iş tatminin çalışanın işten beklentileri ile işin fiili olarak sundukları arasındaki ilişkiyi belirlemektedir. Yani iş tatmini, kişinin ne hak ettiği ile ne aldığı arasındaki farktan ortaya çıkmaktadır. Bir çalışanın hak ettiğine inandığı hususları elde edemezse, iş tatminsizliği söz konusu olmaktadır. İş tatmini, sosyal ve fiziksel şartlar göz önünde bulundurularak bireyin işindeki görevlerine karşı duygusal bir cevabı olarak da tanımlanabilir (İmamoğlu, Keskin, Erat, 2004, 168).

İş doyumu, çalışanın algıladığı girdi-çıkı dengesi olarak da tanımlanabilir. Çalışan ücret, statü, beğenilme gibi bir takım sonuçlara ulaşmak için zeka, eğitim, deneyim ve çabadan oluşan bireysel katkısını işletmesine verir, algıladıklarıyla verdikleri arasında eşitsizlik algılayan çalışan doyumsuzluğa düşer; aldıkları ile verdikleri arasında eşitlik algılayan çalışan ise işinden doyumlu olur (Ergenç, 1881, 313).

İş doyumu, en basit ifadeyle bir çalışanın işinde ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir. Cranny, Smith ve Stone (1992) iş tatminin tanımı hususunda açık bir fikir birliği olduğunu ileri sürmekte ve iş doyumunu bireylerin işine karşı gösterdiği duygusal tepki olarak tanımlamaktadır (Erdil, Keskin, Zeki, Mamoğlu, Erat, 2004,1).

İş tatmini çalışanın işini yada iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz yada ulaştığı olumlu duygusal durumudur. Başka bir deyişle, iş tatmini, kişilerin işlerine karşı duydukları kapsamlı, olumlu duygular ve bu duyguların insanlar üzerinde yarattığı sonuçlardır. İş tatmini ile yakın ilgisi olan kavramlar vardır: Motivasyon, bir amaca doğru çaba harcamayı ve sürdürmeyi anlatır, işin çalışana çekici gelmesi, çalışanın işe duyduğu ilgiye bağlıdır, çalışanın işiyle özdeşleşmesi, çalışanın kopamayacak kadar işine bağlı olmasını anlatır. Ve son olarak moral, tıpkı sağlık kavramı gibi, çalışanın işletme içindeki tüm olumlu duygularının genel bir anlatımıdır ([http://www.aktifgelisim.com/makale/inanclar-tutumlar-ve-is-ahlaki-is-tatmini-ve-orgutsel-baglilık-uzerindeki-etkisi.html](http://www.aktifgelisim.com/makale/inanclar-tutumlar-ve-is-ahlaki-is-tatmini-ve-orgutsel-bagliлик-uzerindeki-etkisi.html), 10.04.2008).

İş doyumunu kavramı, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk ve işin özellikleri ile çalışanların beklenti ve istekleri kesiştiği zaman gerçekleşir. Dolayısıyla iş doyumunu düzeyinin “işin, kişinin en kuvvetli hissettiği ihtiyaçlarını karşılama derecesi işe orantılı” olarak geliştiği kabul edilmektedir. Çalışanların bu düzeyleri, ihtiyaçlarından en önemlilerinin, yaptıkları iş tarafından, doyurulduğu ile değişmektedir (Silah, 2000, 102).

Gudanowski'nin (1995) aktardığı şekliyle örgüt araştırmacıları tarafından farklı tanımları yapılan iş doyumunu kavramı çalışanın, işine veya işteki deneyimlerine dayanan mutlu ve olumlu ruh hali; sahip olduğu değerlere göre değişen işten duyduğu haz; işinden beklentisi ve işinden sağladığı ödüller arasındaki uyum; işine karşı tutumu; işine karşı tutumun bir sonucu; işine karşı duygusal tepkileri olarak farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre, çalışanın iş doyum düzeyi çalışanın beklentilerinin hangi ölçüde karşılandığını gösterir. Çalışanın çalıştığı işle ilgili beklentileri elbette ki önem derecesi açısından farklılaşabilir ancak göz önünde bulundurulması gereken çalışanın karşılanmış ihtiyaçlarının görece olarak fazlalığının iş doyum düzeyini artıracak olduğudur (Efeoğlu, 2006, 27).

İş doyumunu, bireyin işinin, ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak algılamasıdır. Aynı zamanda iş doyumunu, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duyguların belirtisidir. Yapılan tanımlamalardan yola çıkarak diyebiliriz ki; iş doyumunu bireyin kendi özelliklerinin ve çalıştığı örgütün özelliklerinin etkileşimi ile ortaya çıkan sonuca göre bireyin yapmakta olduğu işe verdiği değer yapmış olduğu atıf ve işinden haz alma duygusudur (Durukan, 2006, 45).

## **1.2. İş Doyumunun Önemi**

İş doyumunun olması, başka deyişle, işe karşı tutumun olumlu olması halinde ortaya çıkan bir dizi yönetsel ve davranışsal sonuç vardır. İş doyumunu çağdaş yönetim anlayışının önemli faktörlerindedir. İş doyumunu her şeyden önce bir sosyal

sorumluluk, ahlaki gerekliliktir. Çalışmak kuşkusuz insanlar için bir gereksinimdir. Kişi çalışmak istiyorsa, yaşamının önemli bir kısmını iş yerinde geçiriyorsa, yöneticiler ve yönetim de iş yerini ödüllendirici, en azından sıkıntısız bir hale getirmek zorundadır. Sağlık nasıl insanın genel fiziksel durumunu gösteriyorsa ve de önemli ise, iş doyumunu da çalışanın genel durumunu yansıtmaya açısından önemlidir.

### **1.2.1. Birey Açısından Önemi**

İş doyumunun çalışan açısından önemli olduğu bilinmektedir. İş doyumunun yüksekliğinin çalışan mutluluğuna katkıda bulunacağı, düşmesinin ise işine yabancılaşma, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe iş beklentilerini artacağı, bu gelişmeler işletmelerin cevap vermemesi durumunda ise iş doyumunun önemli sorunların kaynağı olabileceği unutulmamalıdır (Erdoğan, 1996, 231).

Spector (1997), iş doyumunun önemini üç farklı neden ileri sürerek açıklamıştır. İlki, örgütlerin insancıl değerlerle yönetilebileceğidir. Bu değerlere dayanarak, çalışanlarına saygın bir şekilde davranmaya çalışacaklardır. Bu şekilde davranılan çalışanlarda yüksek iş doyumunu sayesinde zihinsel zindelik ve duygusal doyum sağlanacaktır. İkinci olarak, çalışanların doyum ve doyumсузлук dereceleri örgütsel faaliyetlerin etkileyebilir. Üçüncü olarak iş doyumunu örgütsel faaliyetlerin bir göstergesidir. Bölümler arasındaki iş doyumunu değerlerine bakılarak geliştirilmesi gereken alanlar belirlenebilir (Eker, 2006, 60).

Çalışanlar belirli istek ve gereksinimlere sahiptirler. Bu istek ve gereksinimleri doyurabilmek için işletmede çalışmayı kabul ederler. İstek ve gereksinimleri karşıladığı sürece de doyumlu olurlar ve işletme amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda birleşip, hareket ederler. İstek ve gereksinimleri karşılanmadığında ise doyumсуз olurlar ve işletme amaçlarını engelleyici davranışlar içine girerler (Ulusal, 1998, 34).

Çalışanın istek ve gereksinimleri çalıştığı örgütte karşılanabiliyorsa, mutlu ve huzurlu olacak, dengeli bir çalışma temposu kazanacak, kendini geliştirip yeni şeyler öğrenecektir. Çalışanın kendi çevresine güveni artacak, uyumlu bir davranış ve işbirliği ortamına girecektir. Böylece çalışan kendi amaç birliği ile örgütün amaçları doğrultusunda çaba harcayacak, çalışmaya istekli ve verimli olacaktır (Telman, 1998, 116).

### **1.2.2. Örgüt Açısından Önemi**

Günümüzde hızlı değişen teknoloji ve karmaşık örgütsel problemler bir işi tek başına yapmayı imkansız hale getirmiştir. Çalışanlar işlerini sadece emir alıp, yeteneklerini bir parçasını kullanarak yapmaktan doyum alamamaktadırlar. Bu nedenle örgüt, çalışanlarda iş doyumunu sağlamayı amaçlamalıdır (Kömürcüoğlu, [www.isguc.org](http://www.isguc.org), 12.05.2008).

Örgütlerde çalışanların iş doyumunun düşük olması diğer bir ifade ile iş doyumsuzluğunun yaşanması sadece kişisel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmazdır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda çalışanlarda işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir (Ardıç, Baş, 2000, 2).

İş doyumsuzluğu, örgütsel açıdan, devamsızlık, personel devri, iş uyumsuzlukları ve yabancılaşmaya neden olurlar. Çalışanların doyumsuzluk sonucunda, devamsızlık, işe geç gelme, işi bırakma, disiplin kurallarına uymama, kanun dışı grevler ve sabotajlara yönelme gibi olumsuz davranışlar göstermesi örgüt ve çalışan arasındaki ilişkileri bozarak, örgütü mali zararlara sokmaktadır (Sertçe, [http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/selahattin\\_sertce.htm](http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/selahattin_sertce.htm), 13.12.2007).

Çalışanların beklentilerini karşılayabilen örgütlerin eleman bulmakta zorlanmadıkları, çalışanlarının süreklilik gösterdiği, iş doyumunu sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin ise eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut

çalışanlarda devamsızlıkların artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, iş doyumunun örgüt açısından ne kadar önemli bir etmen olduğunu göstermektedir (Sertçe, [http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/selahattin\\_sertce.htm](http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/selahattin_sertce.htm), 13.12.2007).

### 1.2.3. Yönetici Açısından Önemi

İş doyumunu yönetim alanında çok önemli bir konu olmasının temel sebebi, işle ilgili olumlu bir takım sonuçları elde etmenin büyük ölçüde iş doyumunu sağlamaya bağlı olmasıdır (Yousef, 1997, 184). Yöneticiler çalışanlarının iş doyumları ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar (Sertçe, [http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/selahattin\\_sertce.htm](http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/selahattin_sertce.htm), 13.12.2007).;

- Doyumsuz çalışan işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın ve başka bir işe geçmenin yollarını arar.
- İş doyumunu yüksek olan çalışan daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar.
- Doyuma ulaşan çalışan olumlu davranışlarını hem işyerinde hem de sosyal yaşamında, aile çevresi ile sürdürür. Doyumsuz çalışan ise, hem işyerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur. Ailesine sorunlarını yansıtır ve onları da mutsuz eder.

İş doyumunun önemini kavrayan yöneticiler, çalışanların iş doyumunu ölçmek için iş doyumunu araştırmaları yaparlar. Belirli aralıklarla yapılan iş doyumunu ölçümleri, yönetim, politika ve uygulamalarını (iş geliştirmesi, yönetici eğitimi, katılımlı yönetim, grup kararları, çalışanlara sosyal yardım, prim yada özendirme sistemleri vb.) başarısının ölçümünde kullanılacak standartları yada ölçütleri oluşturur. İş doyumunu, örgütün ekonomik amaçlarına ulaşmasında araç olarak da kullanılabilir. İş doyumunun örgütün ekonomik amaçlarına ulaşmasında olumsuz etki yapacağı (iş devamsızlık, işgücü devri ve düşük iş başarımı nedeniyle verimliliğin düşmesi) düşünülerek iş doyumunu gerçekleştirilmeye çalışılır (Baysal, 1993, 40).

### **1.3. İş Doyumu ile İlgili Teoriler**

Literatür incelendiğinde, güdülenme konusunda geliştirilen kuramların iş doyumunun incelenmesinde ve anlaşılmasında da temel oluşturan kuramlar olarak kabul edildiği görülmektedir. Bu güdülenme ve doyum arasındaki karşılıklı etkileşimin bir sonucudur. Güdülenme kişiyi iş doyumun doğru yönelten bir süreç olduğuna göre; güdülenme teorileri iş doyumuna ile ilişkilidir (Bassey, <http://www.ep.liu.se/abstract.xsql?dbid=1086>, 25.01.2008). İş doyumuna ile ilgili çeşitli teoriler bulunmaktadır. Bu teorileri içerik teorileri ve süreç teorileri adı altında iki grupta toplayabiliriz.

#### **1.3.1. İçerik Teorisi**

İçerik teorisi, insanları çalışmaya yönelten faktörlerin neler olduğunu ortaya koymaya çalışır. Bir insanın doyum sağlamak için çabalayacağı ihtiyaçlarının neler olduğunu ve bunların motivasyonu nasıl etkilediğini sorgulayan içerik teorisine göre insanlar istek ve ihtiyaçlarından doyum sağlamak için çalışırlar (Durukan, 2006, 46). Bu kuramlar, çalışanı iş doyumuna götüren gereksinimleri tek tek göstermeye çalışan kuramlardır (Erogluer, 2004, 49). İçerik teorilerinde, motivasyonun iş doyumuna yönelik ilişkileri de anlatılmak istenmektedir. İçerik teorileri arasında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ilk sırada yer almaktadır.

##### **1.3.1.1.İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ( Maslow)**

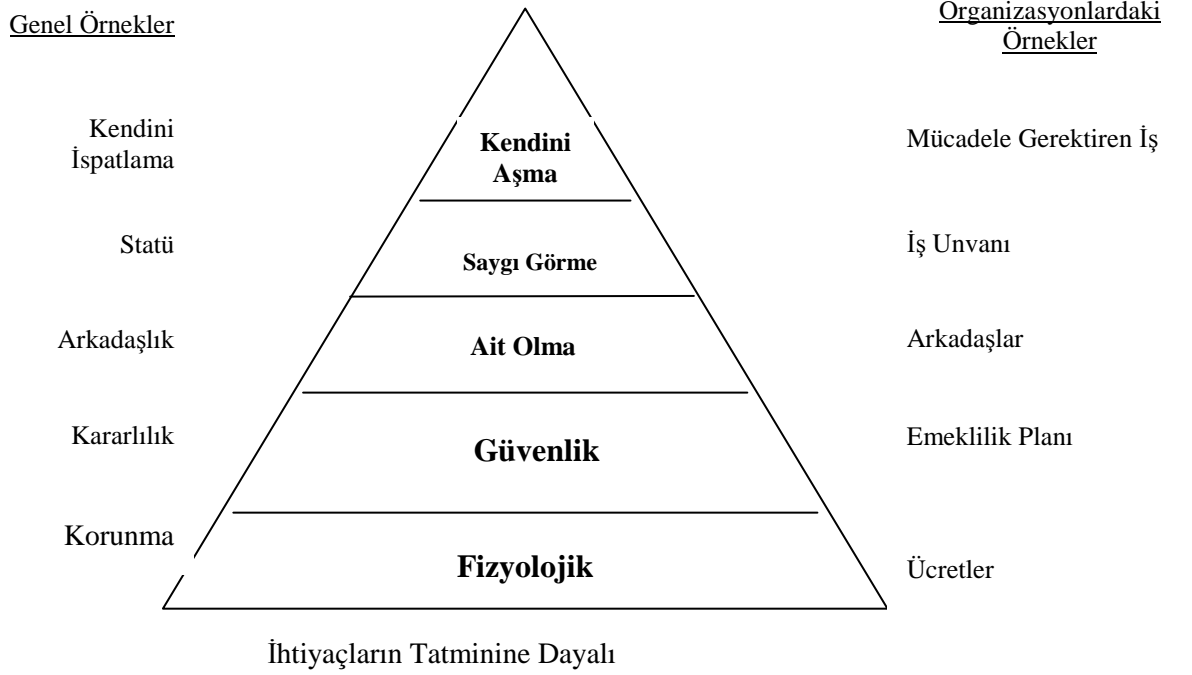
Motivasyon konusunda en fazla kabul görmüş teorilerden bir tanesi 1943 yılında Abraham Maslow tarafından geliştirilmiştir. Maslow Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi iki temel varsayıma dayandırır (Budak, Budak, 2004, 372).

- a. İnsan davranışları, onun belirli gereksinimlerini gidermeye yöneliktir.
- b. İnsan gereksinimleri öncelik sırasına konabilir. Buna göre alt düzeydeki bir gereksinim belli bir ölçüde karşılanmadıkça birey bir üst düzey gereksinmeyi karşılamaya yönelemez.

Maslow, gereksinimleri şu şekilde kategorize etmektedir (Maslow, 1943, <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>, 02.12.2007).

1. Fizyolojik gereksinimler
2. Güvenlik gereksinimleri
3. Sosyal gereksinimler
4. Saygınlık gereksinimi
5. Kendini gerçekleştirme gereksinimi

### Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: insankaynakları.com içerik ekibi, [www.insankaynakları.com](http://www.insankaynakları.com).

1. Fizyolojik Gereksinimler: Fizyolojik gereksinimler, ihtiyaçlar hiyerarşisinin başlangıç noktası olarak kabul edilir ve fizyolojik dürtüler olarak adlandırılır (Çetinkanat, 2000, 12). Maslow'un hiyerarşisinde en temel ve öncelikli olarak doyurulması gereken bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaçlar yaşamı devam ettirebilmek için gerekli olan ihtiyaçlardır (Durukan, 2006, 47). Bu ihtiyaçlara örnek olarak yemek

yeme, uyuma, barınma, cinsel ihtiyaçlar gibi gereksinimler verilebilir (Maslow, 1973, <http://www.deepermind.com/20maslow.htm>, 02.12.2007).

2. Güvenlik İhtiyaçları: Fizyolojik gereksinimler doyurulduktan sonra ortaya çıkan güvenlik, denge, korunma, kaostan uzak durma gibi gereksinimlerdir (Çetinkanat, 2000, 12). İnsanın psikolojik olarak kendini güvenlik içinde duyma gereksinimi olarak da adlandırabilir (Maslow, 1970, <http://www.xenodochy.org/ex/lists/maslow.html#level2>, 02.12.2007).

3. Sosyal Gereksinimler: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra insanın sosyal yönü ağırlık taşıyan ihtiyaçları ortaya çıkar (Aktan, 1999, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.htm>, 03.12.2008). Bireyin ait olmak, bir arada bulunduğu kişiler tarafından kabul görme isteği ile ilgilidir. Bireyin başkaları tarafından sevilme, sevmeye, arkadaş edinme gibi duygusal ve toplumsal gereksinimlerdir (Samadov, 2006, 36). Bireyler bu duygulardan yoksun olurlarsa, yalnızlık ve reddedilmiş olduklarını düşünerek bunalıma girebilirler. İşyerlerinde gruplara girme vb. faaliyetleri de kapsar (Durukan, 2006, 47).

4. Saygınlık Gereksinimleri: İnsanlar sevmek ve sevilmenin dışında saygı duyulmakta isterler. İnsanların temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve ardından sevgi ve aidiyet ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra tanınma, sosyal mevki ve statü sahibi olma, başarı elde etme, takdir edilme, saygı görme v.b. ihtiyaçlara ilgi gösterirler (Aktan, 1999, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.htm>, 03.12.2008). Bu basamağa ulaşan kişi, bir yandan kendine güven ve saygı duyarken, diğer yandan beğeni ve saygısını arar (Samadov, 2006, 36).

5. Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve diğer türdeki belirtilen ihtiyaçlarını karşılamış olan birey son aşamada ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı duyarlar. Bu son aşamada birey ideallerini gerçekleştirmeye, başarmaya ve haz duymaya daha fazla önem verir (Aktan, 1999, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.htm>,



03.12.2008). Bireyin sahip olduğu potansiyeli gerçekleştirme, yaratıcılık ihtiyaçlarını içermektedir. Bu yaklaşımın yönetici açısından önemi şudur: eğer yönetici çalışanın hangi ihtiyaını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli bir yönde davranmalarını sağlayabilir (Balcı, 1989,9).

**Tablo 1: İhtiyaçlar Teorisine İşletme rnekleri**

Tanımlar	İşletme rnekleri
Fiziksel İhtiyaçlar	Yemek ve barınma için yeterli maaş
Güvenlik İhtiyaçları	Uzun süreli iş sözleşmesi, güvenli bir çalışma ortamı, eşit fırsatlar
Sevgi İhtiyaçları	alışma arkadaşları tarafından kabul görme, yakın dostluklar
Değer İhtiyaçları	Etkileyici unvan, büyük ofis, şirket arabası
Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları	Otonomi ve kendini geliştirmesini sağlayacak bir iş imkanı

Kaynak: insankaynakları.com içerik ekibi, [www.insankaynakları.com.tr](http://www.insankaynakları.com.tr), 03.12.2008

Özetle, bu teoriye göre fizyolojik ihtiyaçlar nitelikleri bakımından temeldir. Bir kişi, teorideki tüm ihtiyaçları aynı anda hissetse dahi, ilk önce fizyolojik ihtiyaçları tatmin etmeyi isteyecektir. Güvenlik ihtiyaçları, işe ve amire karşı güvensizlik, ihtiyarlık korkusu ve buna benzer korku ve tehditlerle ilgilidir ve kişi kendisini garanti altına almaya çalışır. Güvenlik sağlandıktan sonra, bir sosyal gruba ait olma hissi önem kazanır. Kişi böylelikle önem verdiği gruplara dahil olmayı ya da kabul edilmeyi isteyecektir. Değer ihtiyaçlarında kişi, gerek grup içinde gerekse grup dışından kendisine devamlı değer verilmesini ister. İhtiyaçlar dizisinin sonuncu bölümünde ise, yaratma ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı meydana gelmektedir. Maslow'a göre çoğu kişi ihtiyaçlar dizisinin en son bölümüne gelemeyebilir (insankaynakları.com içerik ekibi, [www.insankaynakları.com.tr](http://www.insankaynakları.com.tr), 03.12.2008).

### 1.3.1.2. Çift Faktör Teorisi ( Herzberg)

Herzberg, Maslow gibi güdülemenin temelinde gereksinmelerin olduğunu savunmuştur. Herzberg Pitsburg'da toplam 200 mühendis ve muhasebecilerden oluşan bir grup üzerine inceleme yapmış ve bunlara yöneltilen sorularda çalışma sırasında hoşnutluk derecesini artıran veya azaltan öğeleri bulmasını istemiştir (Budak ve Budak, 2004, 374).

Bu araştırmaya dayanarak Herzberg motivasyonu belirleyici iki faktörden söz etmektedir (Budak ve Budak, 2004, 374):

1. Güdüleyici-Motive Edici Faktörler: İşin gereği ile ilgili olan etmenlerdir. Başarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkânlarının olması bu faktör için söylenebilir (Aktan, 1999, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.htm>, 03.12.2008). Bu etmenler kabul edilebilir sınırların altına düştüklerinde işten doyum duyulmamasına neden olurlar yada işten doyum duyulmasına engel olurlar.
2. Hijyen Faktörler: İşin çevresiyle ilgili olan etmenlerdir. Bunlar, işletmenin yönetimi ve politikası, denetimi, ücretler, çalışma koşulları gibi etmenlerdir (Budak ve Budak, 2004, 375). Hijyen faktörleri mevcut olduğunda iş tatmini gerçekleşir ve bireyleri çalışmaya motive eder. Bu etmenler çalışanın kabul edeceği düzeyin altına indiğinde ise kişi doyum olma duygusunu yitirir.

Bu teoriye göre, iş yerinde çalışanın kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik etmenler ile, iş yerinde çalışanı mutlu kılan, iş yerine bağlayan özendirici (teşvik edici) etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Herzberg yaptığı çalışmalar sonucunda hijyenik etmenleri (dışsal faktörler) ve doyum sağlayan etmenleri (içsel faktörler) şu şekilde sıralamıştır (insankaynakları.com içerik ekibi, [www.insankaynakları.com.tr](http://www.insankaynakları.com.tr), 03.12.2008).

**Tablo 2: Herzberg'in Teorisi**

<b>Hijyenik Etmenler</b>	<b>Doyum Sağlayan Etmenler</b>
Şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi	Bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk
Teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu	İş yerinde başarıları ile tanınma
Amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması	Arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma
İş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu	İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma
Ücret düzeyindeki artışların yetersizliği	Terfi edebilme olanaklarına sahip olabilme
Aynı seviyedeki iş arkadaşları ile geçimsizlikler	İşinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme

Kaynak: insankaynakları.com içerik ekibi, www.insankaynakları.com.tr, 03.12.2008

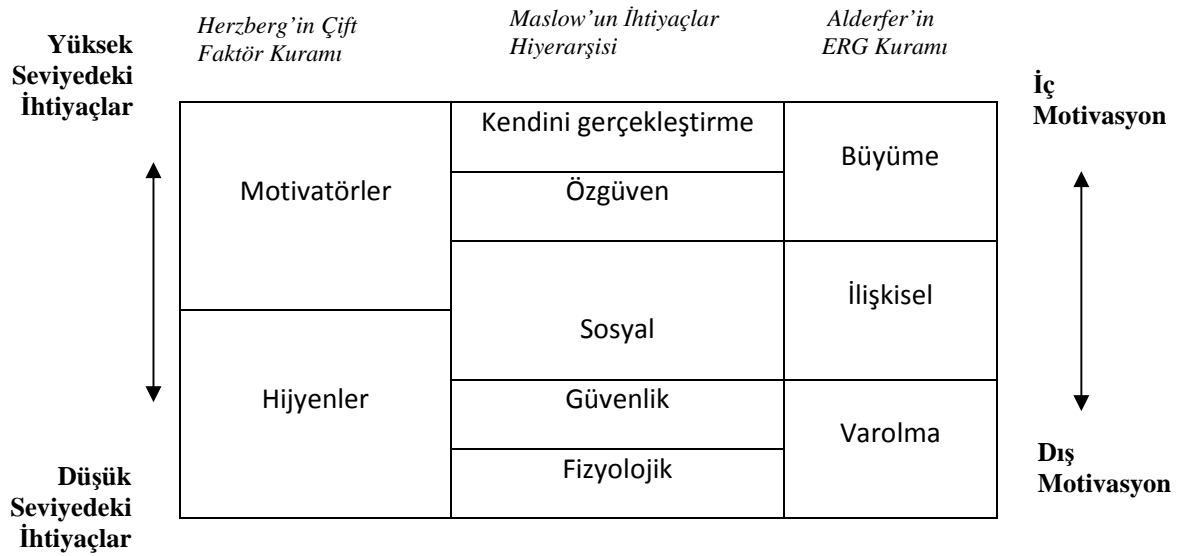
### **1.3.1.3. Var olma, Beraber Olma ve Gelişme Teorisi (ERG Teorisi-Alderfer)**

Clayton Alderfer'in ERG kuramı, Herzberg ve Maslow'un teorilerinin bir uzantısıdır. Maslow ve Herzberg'in teorilerinde olduğu gibi, Alderfer de kişilerin çeşitli ihtiyaçları olduğunu ve bu ihtiyaçların hiyerarşik bir düzene sahip olduklarını, düşük düzeyli ihtiyaçlar ile yüksek düzeydeki ihtiyaçlar arasında bir farklılık olabileceğini ve bu ihtiyaçların çalışanların motivasyon düzeyinde bir farklılık yaratabileceğini savunmuştur. Alderfer, temelde üç adet ihtiyaç türü olduğunu öne sürmüştür (insankaynakları.com içerik ekibi <http://egitim.insankaynaklari.com/BlogDetay.aspx?cntId=8167>, 03.12.2008);

1. Varolma ihtiyaçları: Yemek, giysi ve barınma gibi kişilerin fizyolojik gereksinimlerini içeren ihtiyaçlar. Organizasyonel ortamlarda bu ihtiyaçlar, maaş, sosyal haklar, iş güvenliği ve çalışma koşulları halini alacaktır. Bu kategori, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelecektir.
2. İlişkisel İhtiyaçlar: Bu kategori, bireylerin kişiler arası ilişkilerine yönelik ihtiyaçlarını içerir. Alderfer, kişilerin sınırlendiklerinde bu kırgınlıklarını gösterebilmeleri ve aynı zamanda da kişilerle yakın, sıcak ve kişisel ilişkiler kurmalarını kapsar. Bu ihtiyaç kategorisi, Maslow'un sosyal ihtiyaçlarına karşılık gelecektir.

3. Gelişme veya büyüme ihtiyaçları: Bireylerin kendi içlerinde geliştirdikleri, gelişme, büyüme ve kendi potansiyelini kullanabilme ihtiyacıdır. İş ortamında, bu ihtiyaç kişilerin görevlerini başarı ile tamamlamaları ve yeni beceri ve kabiliyetlerini ortaya koymaları anlamını taşır. Aşağıdaki şekilde Alderfer'in ihtiyaçlar kategorilerinin Maslow ve Herzberg'in ihtiyaçları teorileri ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu görebilirsiniz.

### Şekil 2: Alderfer'in ERG Teorisi



Kaynak: insankaynakları.com içerik ekibi, [www.insankaynakları.com.tr](http://www.insankaynakları.com.tr), 03.12.2008.

Alderfer, bireylerin varolma, ilişki kurma ve gelişme gereksinimlerini yaşadıklarını ve bu gereksinimlerin Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki görüşlerinin tersine aşağıdan yukarıya doğru ilerleyen bir gereksinim hiyerarşisinden ziyade üç gereksinimin kendi aralarında hem ileriye hem de geriye hareket ettiğini ileri sürmüştür (Durukan, 2006, 55).

#### 1.3.1.4. Başarma İhtiyacı Teorisi (Mc Clelland)

Mc Clelland, insan ihtiyaçlarına sosyo-psikolojik yönden olduğu kadar toplumsal açıdan da yaklaşmış, insanların mesleklerinde en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacının saklı olduğunu savunmuştur.

Bu nedenle insanların ihtiyaçlarını, başarı, bağlılık ve gc ihtiyacı olarak  grupta toplamıştır (Eren, 1993, 402).

1. İlişki kurma ihtiyacı
2. Gc kazanma ihtiyacı
3. Başarma ihtiyacı

İlişki kurma ihtiyacı, temel olarak diğer bireyler ile arkadaşça ve sıcak ilişkileri ifade eder. Bu açıdan ilişki gereksinimi Maslow'un sosyal gereksinimleri ile benzerlik gösterir (Çetinkanat, 2000, 22). İlişki ihtiyacı, arkadaşça ilişkiler kurulması ve sevgi isteğine bağlanmıştır. Bu sıradaki ihtiyaç ile insanın Ő davranışları göstermesi beklenir. İlişkiyi arama ve arkadaşça ilişkiler kurma, diğer insanlar tarafından hoşlanılmayı isteme, roller ve sosyal aktiviteler tercih etme, ortak gruplara ait olmanın duygusunu arama ya da örgütlenme çabaları (Balcı, 1989,16).

Bu tip kişiler gerçekçi akılcı amaçlar seçerler. Amaçlarına koşarlarken kendilerini sürekli kontrol ederler ve amaçları yolunda karşılarına çıkan dış etkenlerden pek hoşlanmazlar. Bu tip personelin performansı yüksektir. Ümit ederler, başarı için plan yaparlar, görevlerine uygun olacak şekilde yalnız başlarına veya başka biriyle çalışabilirler. Seçtikleri hedefler doğrultusunda çaba, ustalık ve yeteneklerini sergilerler. Yaptıkları işte her zaman en iyi olma isterler. Bu kişiler gc ve ilişkiler için yüksek ihtiyaca sahiptirler (Ceylan, 1998, 135).

Gc kazanma ihtiyacı, gc ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altına alma ve gc koruma davranışlarıdır (Sabuncuoğlu, 1987, 80). Gc ihtiyaçları kuvvetli olan kişiler, başkalarını kontrol altına alma davranışlarını sergilerler. Bu nedenle çevresel ilişkilerde etkilerini arttıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. Üstün olmak ve başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar bireyleri başka insanlarla çekişme ve çatışmaya itebilir. Ancak, bu ihtiyacın şiddeti de kişiden kişiye farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır (Eren, 1993, 403).

Başarma ihtiyacı, problemler karşısında bunların çözümü için sorumluluk üstlenme isteği, ılımlı, gerçekçi, enerjinin en üst seviyede tutulması ve sıkı çalışma için isteklilik beklenir. Başarı ihtiyacı, yönetsel başarıda önemli bileşen olarak son zamanlarda dikkatli bir şekilde ele alınmaktadır ( Balcı, 1989, 16).

### **1.3.2. Süreç Teorisi**

Süreç kuramları, kişileri belli bir davranışa yönelten dış etkileri açıklamaya dayanmaktadır. İnsan davranışlarının nasıl başladığı, nasıl yönetildiği, nasıl devam ettirildiği ve nasıl sonuçlandığı sürecini açıklamayı amaçlamaktadır (Durukan, 2006, 56). Süreç teorisini, bekleyiş, sonuçsal şartlandırma, eşitlik ve amaç teorileri adı altında dört başlıkta incelenebilir.

#### **1.3.2.1.Bekleyiş Teorisi (Vroom)**

Vroom' un beklenti teorisine göre; iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Vroom bu teoriye bağlı olarak örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirir. Bu varsayımlar şunlardır (Balcı, 1989, 20):

1. Davranışın ortaya çıkmasına neden olan etmenler bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile birlikte belirlenir ve yönlendirilir.
2. Her birey farklı amaç, arzu ve ihtiyaçlara sahiptir. Bu nedenle her bireyin arzuladığı ödüllerde farklı olabilir.
3. Bireyler kendilerini arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yaparlar.

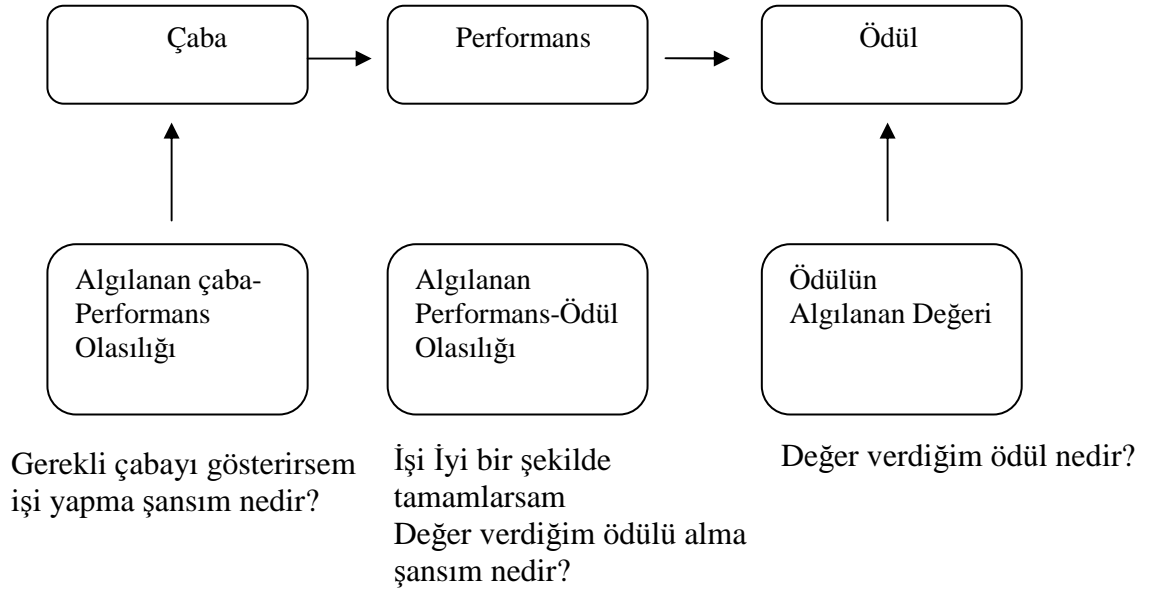
Beklenti kuramına göre, çabalar, değerler ve sonuçlar birbirlerini ve performansını etkilemektedir. Bireyin geçmiş yaşantısından getirdikleri üzerine odaklaşan ihtiyaç kuramlarının tersine, beklenti teorisi, gelecekte meydana gelme şansı olan sonuçlar üzerinde durur. Bu kuramın altında olan temel varsayım,

motivasyonun, çalışanın elde etmeyi umduğu sonuçlarla bu sonuçlara yüklediği değerın miktarının sonucu olmasıdır (Solmuş, <http://kariyerakademi.net/articles/details.kariyer?id=400>, 10.06.2008).

Vroom'un beklenti kuramına göre, bir insanın güdülenmesi belli bir davranışın amaca ulaştırılacağı beklentisi ile bireyin amaca verdiği önemin çarpımına eşittir (Budak ve Budak, 2004, 375). Bu teorinin temelini oluşturan değişkenlerden biri beklenti, diğeri ise sonuçtur. Sonuç motivasyon için son derece önemlidir. Çünkü insan sonuçlara değer biçer. Sonucun değeri bu teoride değerlilik (valence) terimi ile adlandırılır (insankaynakları.com içerik ekibi, <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=239>, 3.12.2008). Valans, bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir (Budak ve Budak, 2004, 375). Değerlilik olumlu ya da olumsuz olmak üzere iki bölüme ayrılır. Ücret, terfi gibi sonuçlar olumlu iken çatışma, baskı, azarlama gibi sonuçlar olumsuz değerlere sahiptir. Sonuç belli bir davranışın neticesi olarak ortaya çıkar. Bunlar birincil ve ikincil olmak üzere iki seviyedir. Birincil olanlar işin bizzat kendisinin hedefidir. Mesela satışların artmasıdır. İkincil sonuçlar ise birincilerden çıkar. Satışlar arttığı için çalışanın ücretinin yükselmesi ya da terfi verilmesi çalışanın elde ettiği sonuçtur. Ücreti arttığı ya da terfi ettiği için o kişinin saygınlığının artması ikincil sonuçların oldukça saygın ve karmaşık olabileceğini göstermektedir (İnsankaynakları.com içerik ekibi, <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=239>, 03.12.2008). Beklenti, bireyin belli bir davranışının onu belli bir sonuca ulaştıracağı yolundaki inancının şiddetidir. Beklenti 0 ile 1 arasında yer alır. Eğer birey,

- Belli bir davranış gösterdiği takdirde istediği sonuca ulaşacağına inanıyorsa beklenti (1)
- Ne şekilde davranırsa davranırsın, istediği sonuca ulaşamayacağına inanıyorsa beklenti (0)'dır. (Budak ve Budak, 2004, 375):

### Şekil 3: Motivasyonda Beklenti-Değer Modeli



Kaynak: Ceylan, 1998, 138.

#### 1.3.2.2.Sonuçsal Şartlandırma Teorisi (Lawler ve Porter)

Porter ve Lawler, Vroom'un modelini daha da geliştirerek performans ile doyum arasındaki ilişkiyi vurgulamıştır. Onlara göre, eğer kişi sarf edeceği çaba ile performansının yükseleceğine ve bu durumun onu, doyum sağlayabileceği bir sonuca götüreceğine inanıyorsa, çaba göstermek için güdülenecektir. Ancak, çaba performansı doğrudan etkilemez. Yetenek, karakter, rol algısı, performans ile çaba arasındaki ara değişkenlerdir. Kişi istediği kadar gayret etsin, eğer yeteneği, nitelikleri, rol algısı uygun değilse performansı yükselmez. Ayrıca Porter ve Lawler'e göre, kişinin belirli bir başarı göstermesi beraberinde doyumunu da getirmemektedir. Doyum yada doyumsuzluğa yol açan faktör, başarıdan sonra ulaşılan ödüller ve bu ödüllerin karşılanma şeklidir. Ödüller karşılaştırılabilir ve eşit olduğu sürece doyum sağlanır (Solmuş, <http://kariyerakademi.net/articles/details.kariyer?id=400>, 10.06.2008.).

Bu teoride yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için çalışanların beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde



dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir (Balcı, 1989, 22). Porter ve Lawler güdülemenin doyum veya performansa eşit olmadığı varsayımı ile yola çıkmaktadır. Bu modele göre, güdülenme, tatmin ve performans üç ayrı değişkendir ve daha önce düşünülenlerden çok farklı bir biçimde ilişkilidir (<http://www.merih.net/m2/wmetate25.htm>, 10.01.2008).

Sonuç olarak, kişi kendi performans düzeyinin nasıl ödüllendirilmesi gerektiğine dair algısını fiili ödül düzeyi ile karşılaştıracaktır. Aradaki fark az ise kişinin doyum düzeyi yükselecektir. Doyum düzeyinin sağlayacağı geri beslenmeye göre süreç yeniden işleyecektir (Sadamov, 2006, 47).

### **1.3.2.3.Eşitlik Teorisi (Adams)**

Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak aldığı eşitlik ya da eşitsizliklere bağlıdır. Kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve sonucunda elde ettikleri ile aynı iş ortamında bulunan diğer kişinin sarf ettiği gayret ve elde ettiği sonuç ile karşılaştırır. (Balcı, 1989, 24).

Eşitlik teorisinde işin sonucu ve o işe yapılan yatırımlar karşılaştırılır. Yatırımlar, çalışanın gösterdiği çabaları ve sahip oldukları yetenekleri, eğitimleri ile işteki performanslarını içerir. Sonuçlar ise ücret, terfi, takdir, başarı ve statü gibi işin tamamlanması sonucunda elde edilen ödüllerdir. Yapılan karşılaştırma sonucunda kişinin sonuç-yatırım orantısı, diğerlerinkinden düşük olabilir, aynı olabilir veya daha yüksek olabilir. Eğer düşükse, bu farkı azaltmak amacı ile ya da sonucun daha fazla olması için çaba gösterebilirler ya da ters bir tepki içine girip işlerini (yatırımı) yavaşlatabilirler. Eğer kişi eşitliği sağlayamazsa, ya karşılaştırma yapmaktan vazgeçer ya bir başka karşılaştırma grubu seçer veya eşitliğin olduğu bir başka yerde iş arar (İnsankaynakları.com içerik ekibi, <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=239>, 03.12,2008).

Bir çalışan eşitliği sağlayabilmek için aşağıdaki yöntemleri kullanabilir (insankaynakları.com içerik ekibi,

<http://egitim.insankaynaklari.com/BlogDetay.aspx?cntId=8282>, 03.12,2008);

1. Değişmiş girdiler: Kendisinin diğerlerinden daha az ücret aldığını düşünen bir çalışan işine daha az önem ve zaman ayıracaktır veya işvereninden zam isteyecektir. Diğer yandan yaptığı işe karşılık çok fazla ücret aldığını hisseden bir çalışan daha fazla ve daha kapsamlı bir biçimde çalışmaya gayret gösterecek ve hatta fazla mesaiye kalacaktır.
2. Değişmiş çıktılar: Sendikalar genellikle, çalışanların maaşlarının artması, çalışma koşullarının geliştirilmesi ve belirli, düzenli aralıklarla maaşlara zam yapılması için çalışır.
3. Bilişsel uyumsuzluk girdileri veya çıktıları: Bilişsel uyumsuzluk teorisine göre, çalışanlar genellikle uyumsuz durumu ortadan kaldırmaya çalışacaktır. Çalışan böyle bir durumla karşı karşıya kaldığında kendi davranışını ortamla uyumlu olması için değiştirecek, ortamın dengesini sağlayacaktır. Örneğin çalışan kendi elde ettiği çıktıları diğerleri ile karşılaştırdığında sonuçların çok yüksek olduğunu görürse, bu durumdan rahatsızlık duyacak, kendi bilgi ve becerisinin onlara göre çok daha fazla olduğunu düşünecektir. Bu durumun tam tersine, bir çalışan kendi elde ettiği çıktıların diğerlerinden daha az olduğunu görürse, kendi bilgi ve becerisinin bu işi yapabilmek için yetersiz olacağını düşünecektir.
4. Diğer çalışanın girdi veya çıktılarının farklı olduğunu düşünme: Kişinin kendi çalışma yöntemini değiştirmek için kullandığı davranışlar bir çok farklı şekilde karşımıza çıkabilir. Kişi, kendisini karşılaştırdığı diğer bir çalışanın girdilerinin azaltılmasını veya kişinin işten çıkartılmasını yönetimden isteyebilir. Veya kişi bir diğer çalışanın girdi ve çıktılarının farklı olduğunu düşünmeye başlayabilir. Örneğin, bir çalışan kendisini objektif bir biçimde değerlendiremeyip daha fazla ödül veya ücret hak ettiğini düşünebilir.
5. Karşılaştırma yöntemini değiştirme: Eğer çalışan çıktı/girdi sonucunda adalet veya eşitlik olmadığına inanırsa, kendi karşılaştırma yöntemini

eşitlik sağlanacak şekilde değiştirmeyi düşünebilir. Örneğin, çok hırslı bir okul müdürü, kendisini bulunduğu ilin - ilçenin en iyi okullarının okul müdürleri ile karşılaştırabilir bu durum doğrultusunda iyi sonuçlar elde edemediğini görünce kendi davranışlarını da değiştirerek daha küçük il veya ilçelerin okul müdürleri ile karşılaştırma yapmayı düşünebilir.

6. Kurumdan ayrılma: İş ortamında adalet olmadığına inanan bir çalışan kendi transferini isteyebilir veya hemen işinden ayrılabilir.

#### **1.3.2.4.Amaç Teorisi (Locke)**

Locke'un teorisine göre kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirler. Ana fikri ise kişilerin belirledikleri amaçların ulaşılabilirlik dereceleridir. Teorisyen Locke; amacın, belirli bir işin nesnesi olduğunu ifade eder. Örneğin; günde 10 km. yol asfaltlamak (iş) veya 10 ton mal üretmek (iş) birer amaçtır. Belirlenmiş amaçlar, zorluk dereceleri ne kadar yüksek olursa olsun o derecede yüksek performans sağlarlar. Amaç belirlemenin üç özelliği vardır. Belirginlik, güçlük ve yoğunluk. Belirginlik, amacın sayısal ölçü değeridir. Güçlük, amaca ulaşabilme yeterliliğidir. Yoğunluk ise amaca nasıl ulaşabileceğini belirlemektir (Velipaşalar, <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1602-motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html>, 04.12.2008).

Edwin Locke'nin yapmış olduğu çalışmalardan sonra hedef belirleme teorisinde bir çok gelişme görülmüştür. Locke'nin bu teoriye yapmış olduğu katkılar aşağıdaki gibidir (insankaynakları.com içerik ekibi, <http://egitim.insankaynaklari.com/BlogDetay.aspx?cntId=8282>, 03.12.2008);

1. Erişilmesi zor hedefler, kişilerin performansının artmasını sağlarlar
2. "Elinden gelenin en iyisini yap" deyiminden çok belirgin ve spesifik hedefler kişilerin performanslarının artmasında daha etkili olurlar.
3. Kişilerin performanslarını etkileyen mekanizmalar, kişilerin dikkatlerini yaptıkları işlere yoğunlaştırmalarını sağlamak, kişilerin çabalarını işe yoğunlaştırmalarını sağlamak, kişilerin uygun performans artırma stratejileri uygulamasını sağlamaktır.

4. Kişilere hedefleri doğrultusunda geri bildirimde bulunmak önemlidir çünkü böylece kişiler hedefleri sonucunda performanslarının ne düzeyde olduğunu objektif bir biçimde görebilir.
5. Eğer belirlenmiş olan hedefler kişinin performansını etkileyecek biçimde yapılandırılmışsa, hedefe odaklanmak çok önemlidir.
6. Bireyler arasındaki farklılıklar genellikle hedef belirleme performansında etkili değildir.

Sonuç olarak, bu kuram, her bireyin bilinçli amaç seçtiğini ve bu amaçların açık ve seçik bir biçimde olduğu varsayımına dayanır. Gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmediği gibi amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmaz. Ayrıca, bireysel farklılıkların olduğu algılama ve değerlendirme değişiklikleri belirli koşullar hakkında her bireyin kendine özgü yargı ve duygulara sahip olacakları ve seçecekleri amaçların da buna bağlı olarak farklılaşacağını ifade edebiliriz (Eren, 2004, 527).

#### **1.4. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler**

İş hayatında çok bilinen ve sıklıkla tekrarlanan bir ifade; çalışanların işlerini, ürünlerini ve müşterilerini sevdiğinde daha başarılı ve mutlu olduklarını anlatır. Bu ifadenin ilk bakışta olağan bir durumu yansıttığı; çalışanların doğal olarak; işlerini, iş arkadaşlarını, yöneticilerini, ürünlerini ve müşterilerini sevdiğini düşünülür. Çünkü çalışanlar, olağan koşullar altında işletmelere bilerek ve isteyerek başvurmuşlardır. Büyük olasılıkla, işe giriş görüşmelerinde bu işletmede başarılı ve mutlu olacaklarına inandıklarını vurgulamışlardır (Barutçugil, [http://isguc.org/index.php?avc=arc\\_view.php&ex=34&pg=b](http://isguc.org/index.php?avc=arc_view.php&ex=34&pg=b), 14.05.2007).

Ancak, çalışanların işlerinden doyum alabilmeleri için işin bazı özellikler taşıması gereklidir. Örneğin, iş, kişinin farklı becerilerini kullanmasına olanak tanımalıdır, kişi işinde bazı kararları kendi başına verebilmelidir, yani otonomisi olmalıdır. Ücret, fiziksel çalışma koşulları, iş güvenliği, amir ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, terfi olanakları, işletme politikaları, iş doyumuyla ilişkili diğer faktörler arasındadır. İş doyumunun belirlenmesinde kişinin algısı da büyük

önem taşır. Bu yüzden aynı çalışma koşulları içindeki iki insanın iş doyumları birbirinden farklı olabilir. Ayrıca kişilerin gereksinimleri ve güduları de birbirinden farklılaşabileceği için aynı işte çalışan iki farklı insan işin farklı özelliklerinden daha fazla doyum alabilirler (Durukan, 2006, 66).

İş doyumunu statik ve durağan bir olgu değildir. Dolayısıyla bireysel veya başka bir takım faktörlerle iş doyumunu veya doyumsuzluğu ortaya çıkabilir (Sevimli, İşcan, 2005, 56). Bu bağlamda iş doyumunu etkileyen faktörleri bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında inceleyeceğiz.

### **1.4.1.Bireysel Faktörler**

Kişinin ihtiyaç ve beklentileri iş tatminlerini etkileyebilmektedir. Eğer birey organizasyonda yüksek statülü bir pozisyon arzusu içinde ise ve bu arzusuna ulaşırsa iş doyum düzeyinde artış görülecektir. Bireyin işle ilgili çıkarları da iş tatmini de etkendir. Öğrencilik yıllarında masraflarını çıkartmak için geçici bir işte çalışan genç bu amacın gerçekleştirildiği ölçüde işinde doyuma ulaşacaktır. Ancak, okulunu bitirip bu işte devamlı olarak çalışmak zorunda olduğunda işinden elde ettiği tatmin düzeyi azalabilecektir (Örücü, Yumuşak, Bozkır, 2006, 41). Bireysel faktörler, cinsiyet, statü, yaş, eğitim, kıdem, zeka ve yetenek başlıkları altında incelenecektir.

#### **1.4.1.1.Cinsiyet**

Yapılan araştırmalar bireyin kadın veya erkek olmasının işe karşı tutumları etkilediğini tespit etmiştir. İş doyum düzeyi ile cinsiyet arasındaki ilişkide kadın çalışanların, ailenin ekonomik sorumluluğunu tam yüklenmedikleri için, iş yaşamına ilişkin beklentilerinin az, özlem düzeyinin düşük olduğu, dolayısıyla aynı koşullarda erkek çalışanlardan daha kolaylıkla iş doyumunu sağladıkları, yani benzer koşullarda kadın çalışanların iş doyumunun, erkek çalışanlardan yüksek olduğu şeklinde bir kanı vardır (İncir, 1990, 52). Ancak yapılan araştırmalarda cinsiyet farkları ile iş tatmini arasında belirgin bir fark bulunamamıştır. Bazı çalışmalarda

kadın çalışanlarda daha yüksek iş tatmini görülmüştür, fakat bazı çalışmalarda bunun tamamen zıttı bulunmuştur (Duman, 1997, 34).

Güney, Varoğlu ve Aktaş tarafından 1996 yılında özel ve kamu bankalarında çalışan 215 personel üzerinde iş doyumunu ile ilgili bir araştırma yapılmıştır. Örneklemin 63 kişisi özel bankalarda çalışanlardan, 154 kişisi kamu bankalarında çalışanlardan seçilmiş ve erkeklerin gelir düzeyleri yanında doyum düzeylerinin de kadınlara göre daha yüksek olduğunu belirtmiştir (Sadamov, 2006, 16). Bir diğer araştırmaya göre, ABD ve İngiltere’de erkeklere kıyasla daha kötü koşullar altında çalışan kadınların işlerinden daha memnun oldukları görülmüştür. Bu farklı sonuçları ise bilim adamları, kadın çalışanların işlerinde daha çok sosyal ilişkilere öne vermeleri ile açıklamaktadır. Prudential Sigorta şirketlerinde yapılan bir araştırmada, erkek ve kadın çalışanlara hangi boyutların kendileri için önemli olduğu sorulmuştur. Alınan cevaplarda, uzun dönemli meslek hedeflerinin kadınlar için çok daha az önem taşıdığı ve kadınların daha çok çalışma koşulları ve kişiler arası ilişkiye önem verdikleri sonucuna varılmıştır (Ormancıoğlu, 1995, 37).

Sonuç olarak, cinsiyetin iş doyumunu üzerinde etkisi olduğu yapılan araştırmalar sonucunda gösterilmiştir. Ancak hangi cinsiyetin daha çok doyum sağladığı yapılan döneme ve değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

#### **1.4.1.2.Statü**

Kişinin örgüt hiyerarşisindeki yeri, mesleğinin sağladığı prestij, yönetici ise hangi yönetsel kademedede bulunduğu gibi özellikler statü değişkeni ile temsil edildiğinden çok geniş kapsamlı bir terimdir (Uyarlıgil, 1988, 25). Statü, bireyin toplum içinde işgal ettiği yerdir. Genellikle çalışanlara iş yaptırmanın yollarından biri de ona yüksek statü tanımaktır. Önemli olan şey, yöneticinin çalışana hiyerarşik değil, fonksiyonel statü vermesi, yani çalışana yaptığı işin o işletme için ne kadar önemli olduğu düşüncesini aşılmasıdır (Sertçe, 2003, 4). O halde statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir (Eren, 1993, 16).

Yapılan araştırmalarda, iş tatmini ile statü arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticiler arasında yapılan araştırma sonuçlarına göre üst yönetsel kademede bulunan kişilerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğudur (Ormancıoğlu, 1995, 37). Statü, işletmelerde çalışan motivasyonu üzerinde çok etkili bir faktördür. Genel olarak kabul gören bir görüşe göre, bireyin konumu organizasyonun ne kadar üstünde ise, o kadar fazla doyumuna ulaşır. Organizasyonda üst mevkilerde olan kişiler işlerinden daha fazla doyum sağlamaktadırlar (Bennet, 1994, 111).

Bunun yanında, önemli olan diğer bir nokta da, bireyin tanınmış bir işletmede çalışıyor olmasıdır. Bir birey ne kadar bilindik bir şirkette çalışıyorsa o işte çalışma doyumunu o kadar fazla olur. Statü ve iş doyumunu arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Statüsünün yüksek olmasını isteyen çoktur. Çoğu kişi için böyle bir güdü söz konusudur diyebiliriz. İşyerlerinde üst mevkide bulunan kişilerin işlerinden daha fazla doyum alırlar.

#### **1.4.1.3.Yaş**

Yapılan araştırmalar yaş ile iş doyumunu arasında olumlu bir bağlantının olduğunu göstermiştir. Yaş arttıka doyum artmaktadır. Bunun nedeni deneyim nedeniyle uyumun artmasıdır. Beş ayrı ülkede yürütölen çalışmalar yaşlı çalışanların genç çalışanlara oranla işlerinden daha fazla doyum duyduklarını göstermiş. Çalışanların iş doyumunun yaşla arttığı Locke, Porter ve Lawler'in performansın iş doyumuna yol açtığı sözü ile açıklanabilmektedir. Çalışan işte tecrübe ve beceri sağladıkça (bu da zamanla olur) iş performansı artar ve iyi iş çıkarmanın iş doyumunu üzerinde olumlu etkisi kendini gösterir (Sevimli, İşcan, 2005, 57).

Glenn, Taylor ve Weaver (1977), yaşın hem kadın hem de erkeklerin iş doyumunu doğrudan etkilediğini bulmuşlar; bunun açıklamasını ise diğer araştırmacıların birçoğunun yaptığı gibi yaşlanma üzerinden değil aynı yaş grubundan olan çalışanların aynı demografik özellikleri gösterebilecek olmaları üzerinden yapılabileceğini savlamışlar ancak kesin bir sonuç elde edememişler.

Glenn, Taylor ve Weaver, erkek deneklerde görülen yaşla gelen işin dışsal özelliklerinden sağlanan tipik doyum artışının doyum üzerindeki doğrudan etkisini kanıtlar nitelikte olduğunu belirtmişlerdir (Sun, 2002, 35).

Herzberg, iş doyumunu ile yaş arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğriyle açıklamışlardır. Çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş doyumunu yüksek olurken, 30 yaşına doğru düşmeye başlamakta, yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru ise tekrar yükselmektedir. Ancak bu ilişkinin araştırmanın yapıldığı nesil için geçerli olduğunu belirtilmiştir (Uyargil, 1988, 22).

Yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki vardır. Yaş ilerledikçe çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin olurlar, oysa gençlerin iş tatmini daha azdır. Sonuçta yaşlılarda tecrübe ve bundan kaynaklanan uyum artışının iş tatminlerini arttırdığı düşünülebilir. Oysa genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına karşı olan beklentileri, sahip oldukları iş tatminini azaltıcı bir rol oynamaktadır (Atan, 1994, 14).

#### **1.4.1.4.Eğitim**

Doyum ile ilişkilendirilen bir etken de eğitim düzeyidir. Araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek kişilerin genel iş doyumlarının, daha az eğitim görmüş olanlara oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir (Sevimli, İşcan, 2005, 57).

Burris (1983), öğrenim düzeyi ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi alınan eğitim ve işin gerektirdiği bilgi ve beceriler arasındaki uyum üzerinden incelemiştir. Burris'e göre, öğrenim düzeyi bireyin işinin gerektirdiğinden çok yüksekse bu durum iş doyumsuzluğu yaratmakta; öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden orta derecede yüksek olması halinde bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğu görülmektedir. Burris, bu durumun işin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahip olmanın tutumlar üzerinde yarattığı etkinin büyüklüğünün bu iki değişken arasındaki nesnel uyumsuzluktan çok, bireylerin işlerine göre daha kalifiye oldukları yönündeki öznel algılarına bağlı olmasından kaynaklanıyor olabileceğini söyler (Sun, 2002, 41).



Bazı araştırmalar, eğitimin iş doyumuyla negatif ilişki olduğunu göstermiştir. Yüksek eğitim düzeyine sahip kişiler işlerinde daha doyumsuzdur. nk daha iyi eğitilmiş kişiler daha yüksek beklentilere sahip olup işlerinin kendilerine daha fazla başarı hissi ve sorumluluk sağlamasını istemektedir. Çoğu iş, bu beklentileri karşılamadığından yüksek eğitim düzeyine sahip insanlar işlerinde düşük doyum sağlamaktadır (Shultz, Schultz, 1990, 281).

#### **1.4.1.5.Kıdem**

İş tatmini ile işte geçen yıllar yani kıdem arasındaki ilişki karmaşıktır. Bireylerin işe başlamalarından hemen sonra tatmin düzeyleri yüksek olmaktadır. Bunun nedeni, iş yeni olduğu için çekici gelmekte ve kişi yeni kabiliyetler kazanabileceği ve geliştirebileceği bir ortama girmektedir. Ancak ilk tatmin kısa bir süre sonra düşüşe geçmektedir. Bireylerin tecrübeleri arttıa iyi pozisyonlara gelme imkanları arttığı için iş tatminleri artış göstermektedir (Shultz, Schultz, 1990, 345).

Öte yandan yaklaşık her şirkette birkaç yıl sonra kademe ve maaş artışlarının yeterli dzenlilikte olmadığını düşünen ve anlamsız bir işte çalıştıklarını gören bir grup kişi istihdam edilmektedir. Bunun kaçınılmaz etkisi olarak istihdamın başlamasından sonraki birkaç yıl içinde çalışanların mevcut iş tatmini düzeyinde belirgin bir biçimde azalma oluşmasıdır. Genel olarak, iş tatmini 6 ile 8 yıl sonuna kadar tekrar artma eğilimi göstermekte ve şirkette yaklaşık 20 yıl çalışan bir çalışanda tatmin en üst düzeye ulaşmaktadır (Siegel, 1971, 346).

Çalışanların hizmet yılları arttıa iş doyumunda buna paralel olarak artacağı düşünülmektedir. Diğer yandan da geç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları dolayısıyla, işe yeni girdiklerinde doyumsuz olma olasılıkları fazladır. Ancak geçen yıllar içinde çalışanın gereksinimlerinin karşılanamaması halinde olumlu düşünce ve beklentiler yerini olumsuz düşünce ve beklentilere bırakacağından iş doyumsuzluğunun artacağı söylenbilir (Eroğluer, 2004, 42).

#### **1.4.1.6.Zeka ve Yetenek**

Kendi başına ele alındığında, sadece bireylerin zeka düzeyleri ile iş doyumu arasında önemli bir ilişki tespit edilememiş. Ancak yapılan iş ele alındığında özellikle zeka düzeylerine uygun işin yapılması iş doyumuna önemli bir etken olmaktadır (Baysal, 1996, 193). Birçok iş ve meslek için belirli bir zeka düzeyinin gerekli olduğu, bu düzeyden sapmaların iş doyumsuzluğuna neden olduğu kanıtlanmıştır (Ulusoy, 1998, 21).

Örgütsel hiyerarşi yükseldikçe işlerin daha çok yetenek gerektirdiği görülmektedir. Yüksek seviyelerde işler, aynı zamanda, daha az tekrarlı daha az rutin ve daha az bölünmüş olduğu için örgüt seviyesine daha fazla seçme hakkı tanır. Bu nedenle yüksek seviyedeki işler, bireyin gelişmesine daha çok imkan verir ve kişiye bir şeyi kendi gerçekleştirmiş olmanın zevkini tattırır. Alt seviyedeki bir işçi ise, işin kendisine yeteneklerini yeter derecede uygulama imkanı vermediği ya da isteklerini yapamadığı için, ciddi bir şekilde hayal kırıklığına uğratabilir (Ormancıoğlu, 1995, 43).

Çalışanın iş tatminin etkileyen bir başka faktör, bireyin kendi iç dünyasındaki çatışmalardır. Hom ve Kinicki'nin yaptığı çalışmalara göre, iç çatışmaların tatminsizliği arttırdığını saptamıştır. Bunun yanında iç çatışmaların özel hayat kalitesini etkileyerek de dolaylı yoldan da olsa iş tatminsizliğine yol açtığını saptamışlardır (Hom, Kinicki, 2001, 977).

#### **1.4.2.Örgütsel Faktörler**

Ücret, ödül sistemi, üstlerle ilişki, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, kariyer fırsatları ve iletişim gibi tutumların şekillenmesinde çeşitli organizasyon faktörleri bulunmaktadır. Açık olarak birey her bir faktör üzerinde değişik tatmin duymaktadır. Örneğin, bir çalışan aldığı ücret üzerinde tatminsizlik duymasına rağmen organizasyonların diğer faktörleri hakkında olumlu duygulara sahip

olabilmektedir (Örücü, Yumuşak, Bozkır, 2006, 43). Örgütsel faktörlerden ilk olarak ücret incelenecektir.

#### **1.4.2.1.Ücret**

İş doyumunun temel faktörlerinin birisi de ücrettir. Çalışanın işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirleyecektir. Çalışan çalıştığı işyerinin uyguladığı ücret sistemi ve buna bağlı olarak terfi politikasının adil ve beklentilerine uygun olmasını istemektedir. Ücret işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneklerine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise çalışanın işine karşı tutumu olumlu olacaktır (Sevimli, İşcan, 2005, 58).

Yapılan araştırmalar iş doyumunu ve iş doyumsuzluğunun temel etmenlerinden biri olarak ücreti göstermektedir. Ücret, çalışanın ekonomik gereksinimlerini karşılama yanında onun saygınlık basamağındaki yerini belirlemesi açısından da önemlidir (Yiğitoğlu, 2005, 1).

Çalışanın işe karşı tutumunu genellikle aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirlemektedir. Ancak, ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi bir noktadan sonra miktarı ile değil, çalışanlar arasındaki dengeli dağılımı açısından önem arz etmektedir. Çalışanın kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret alması, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı çalışanlara göre ücretinin düşük olması, iş tatminsizliği yaratmaktadır (Erdoğan, 1996, 238). Ücret işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneklerine ve toplumun ekonomik yapısına göre oluşturulmalıdır (Aydın, Yücel, Özcan, 2004, 170).

Ücretin doyum sağlamasında şu faktörler önemlidir (Sertçe, 2001, 24);

1. Çalışanın yaşı, kıdemi, öğrenimi ve yaşantısı gibi bireysel özellikleri.
2. Harcanan çaba, üretimin niteliği, yaratıcılık ve yenileşme eğilimi gibi bireysel eylemleri.

3. Sorumluluk, yeterlilik, zihni yorgunluk, mücadele etme düzeyi gibi görev özellikleri ile elde edilen ücret arasında bir dengenin olması ve bu dengenin çalışan tarafından algılanması.

#### **1.4.2.2.Ödül Sistemi**

Çalışanların adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Eğer işyeri oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse ödülü hak edenlerin iş doyumunu artacaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması başarılı olduğuna inan çalışanların iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir. İş doyumunu işin niteliği ile işten elde edilen maddi-manevi çıkarların uyumu sonucu artmaktadır. Bir örgütte çalışanların yüksek iş doyumunu duymaları uygun ödül sistemlerinin geliştirilmesi ile sağlanabilecektir (Erkmen, Şencan, 1994, 145).

İnsanlar her zaman adil ödüllendirmelerin olduğu bir işte çalışmak isterler. Ödül sistemi işin gereklerini ve kişisel yetenek düzeylerini değerlendirecek şekilde adil ise sonuçta iş tatmini artar. Eğer bunları bulamazlarsa olumsuz olarak etkilenecekler ve iş tatminleri düşecektir (Robbins, 1992, 172). Ödül kavramının altında şu temel kabul vardır: Her davranış amaçlıdır ve amaç yönelimlidir. Bu amaçlardan en temel olanı, bireyin gereksinimlerinin doyurulmasıdır, insan gereksinimlerinin dışsal ve içsel olarak iki grupta incelendiği bilinmektedir. Bu gereksinimlere paralel olarak ödüller de içsel olabilmekte bunlardan içsel ödüller içsel gereksinimleri, dışsal ödüller de dışsal gereksinimleri karşılamaktadırlar. Ancak kimi insanlar içsel gereksinimlere önem verip içsel ödüllerle güdülenirken, kimileri de dışsal gereksinimlere önem verdikleri için dışsal ödüllerle güdülenmektedirler (Demir, 2005, 10).

Dışsal ödüller, organizasyon kökenli para, ücret dışı ek gelir, teşvikler yada üstler/çalışma arkadaşları tarafından tanınma, itibar görme şeklindedir. İçsel ödüller ise, bireyin işinden sağladığı doyumlardır. Bu doyumlar bireyin işinden duyduğu haz, başarı hissinin sahip olma yada bir takımın parçası olma gibi kendiliğinden

gelen ödüllendirir ve başarım doyumunu yada etkileme duygusunu kapsar (Durukan, 2006, 82).

Beklenen faydanın sağlanması için ödüller zamanında verilmelidir ve performansa bağlı olmalıdır. Olumlu davranışlar ne kadar hızlı ödüllendirilirse daha sonra aynı yüksek performansı alabilmek mümkün olur. Ayrıca bu ödüllendirmelerin çalışan açısından değer taşıması için uzun vadede veriliyor olması gerekmektedir (Searle, 1990, 16).

### **1.4.2.3.Üstlerle İlişki**

Amirin, çalışanlarına karşı içten ilgi göstermesi, onların çeşitli sorunlarıyla ilgilenmesi, başarılı olanları tebrik etmesi, adil bir yönetim uygulaması, işyerindeki arkadaşlık ve dostluk havasını sağlaması, çalışanlarda olumlu tutumların ortaya çıkmasını diğer taraftan da işlerin gelecekte daha iyi iş yapmasını sağlayabilmektir. Önemli olan, emrin verilmiş biçimi, astın psiko-sosyal durumu, üstün davranışları ve astların yapılacak işleri benimsemesidir (Eroğluer, 2004, 47).

Birey bir örgütte kendisine verilen işleri yapmaya başlayınca örgüt içinde geçerli olan ilişkiler sistemine dâhil olur. Üstlendiği göreve göre denkleleriyle birlikte çalışır, üstlendiği role göre amirleri ya da astları vardır. Amirler iş planlamasını yapar ve planlanan şekilde işlerin yürütülmesi için astlarını denetler. Bu denetim çalışanlara çok az serbestlik tanıyıp kendi başlarına karar almalarını ve katılımlarını zorlaştırıyorsa iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır (Erdoğan, 1996, 241).

Yöneticiler tarafından astlar üzerine uygulanan liderlik türü, iş doyumunu büyük oranda etkileyecektir. Amirlerin çalışana yönelik katılımcı liderlik uygulamalarının iş doyumunu yükselttiği, göreve yönelik davranışların ise daha az doyum edici olduğu öne sürülmektedir (Bennet, 1994, 110).

#### **1.4.2.4.Çalışma Arkadaşlarıyla İlişki**

Çalışma hayatı, para ve ölçülebilir değerlerden çok sosyal etkileşim ihtiyacı doğurur. İnsanlar sosyal ve başkalarına ihtiyacı olan canlılardır. İnsanları izole bir canlı olarak düşünmek imkânsızdır. Birçok kişi için iş aynı zamanda sosyal etkileşimi sağlayan bir fırsattır (Duman, 1997, 44). Örgütlerde, genellikle çalışanlar arasında karşılıklı hizmete, yardıma ve dayanışmaya dayanan işlevsel bir ilişki bulunmakta, bu ilişkilerin iyi olması da çalışanın işinde doyuma ulaşmasını sağlamaktadır (Eker, 2006, 71).

Örgütteki ilişkiler karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel ilişkilerdir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması çalışana doyum sağlamaktadır (Başaran, 1991, 204).

Çalışma arkadaşları ile iyi iletişim kurmanın, çalışanların daha iyi geçinebilmelerinin diğer bir yolu da takım çalışması olarak bireylerin birlikte çalışmalarınıdır. Takım çalışmasının yönetim açısından en büyük avantajının yetki ve sorumlulukların daha alt düzeylere devredilmesi, denetim fonksiyonunun yükünü hafiflemesidir. İş yerinde daha katılımcı bir ortam yaratan takım çalışmasında, bireylerin işten aldıkları doyum ve moralleri yükselmekte, devamsızlık ve işgücü devri azalmakta çalışanlar arasında dayanışma artmaktadır. Bu yeni çalışma biçiminde çalışanlar, üretimin yalnızca küçük bir bölümüne katılarak monoton bir iş sürecine sahip olmaktansa, üretimin bütününde yer alarak ve çalışma arkadaşları ile birlikte ortaya çıkardıkları sonucu görerek işlerinden daha fazla doyum almakta, işlerinde anlam bulmaktadırlar (Çakır, [http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc\\_view&ex=95&inc=arc&cilt=3&sayi=1year=2003](http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc_view&ex=95&inc=arc&cilt=3&sayi=1year=2003), 10.01.2008).

#### **1.4.2.5.Kariyer Fırsatları**

İşletmelerdeki kariyer faaliyetleri, bireyin organizasyon kültürünü benimsemesi, organizasyonun amacı ile örtüşmesi, iş doyumunu ve işte kalması için temel belirleyici bir faktördür ve bu yönetsel yaklaşım çalışanın potansiyelini maksimize etmek için başvurulan bir uygulamadır. Günümüzde artık kariyer

planlaması işletmeler tarafından değil, daha çok çalışan tarafından yapılmaktadır. Bunun için de her şeyden önce bireyin kendisini çok iyi tanınması gerekmektedir. Kariyer geliştirme çalışmalarında amaç; kişinin sahip olduğu yeteneklerini kullanarak hak ettiği pozisyona gelmesinde ona yardımcı olmaktır. Bu yardım, örgütler bünyesinde yapılabileceği gibi, kişinin kendi kariyerini yönetmesi ve kariyer planlamasında bireysel yeteneğini kullanması ile de mümkün olmaktadır. Örgütler, yalnızca çalışanların seçimlerini sağlamakla kalmayıp, daha da önemlisi onların kişisel doyumları ve özlemlerinin gerçekleşmesini sağlayan bir kaynak özelliği de taşırlar (Uzun, [http://www.isgucdergi.org/?p=arc\\_view&ex=149&inc=arc&cilt=5&sayi=2&year=2003](http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=149&inc=arc&cilt=5&sayi=2&year=2003), 12.01.2008).

Terfi, insanı çalışmaya teşvik eden en önemli etkidir. Eğer yeni işe başlayan bir kimse, önünde ilerleme olacağına bulunmadığına ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz tutumlar takınabilir. Sonuç olarak da bu çalışmada tatminsizlik ve şikâyetlere neden olur (Ormancıoğlu, 1995, 46).

Terfi, yapılan işten elde edilen maddi gelirin artması yanında çalışanın sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Bu yüzden çalışanlar, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da istemektedir. Yükselme arzusu olan kişiler, ilerleme imkanı buldukları işten üst düzeyde tatmin olmaktadır. Her düzeydeki çalışanın başarılı olması halinde yükselme imkanı bulması, yaptığı işteki tatmini arttıracaktır. İşletmedeki tüm terfi kademeleri dolu ise, çalışan başarılı olsa dahi yükselme imkanı bulamayacaksa kişinin giderek iş tatmini azalacaktır (Erdoğan, 1996, 238).

Yükselme hem güçlü prestij, hem de kendilerini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyenlere bu olanağı sağladığından, psikolojik bir ödül niteliği taşımaktadır. Daha önemli bir iş, daha çok sorumluluk ve daha yüksek saygınlık anlamına gelen yükselme, personelin iş tatmin düzeyini arttırmaktadır. Özellikle yönetici düzeyindeki terfilerde fazla ücret artışı söz konusu olduğu için, çalışanlara göre yöneticilerde iş tatmini yüksek olmaktadır (Erdil, Keskin, İmamoğlu, Erat, 2004, 171).

#### **1.4.2.6.İletişim**

İletişim, bilgi ve anlayışın bir bireyden diğere geçirilmesi sürecidir ve temel olarak insanlar arasında bir anlam köprüsüdür (Budak, Budak, 2004, 492). İletişim örgüt içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. İletişim haber ve emirlerin yanı sıra duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar. İyi bir iletişim ağı, güdüleyici özelliklere sahiptir. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek vb. çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını güçlendirerek iş doyumuna katkı sağlar. Organizasyon içinde amir ve yöneticilerin haberleşmeye daha çok ihtiyaçları bulunmaktadır (Yiğitoğlu, [http://geocities.com/vedat5\\_2000/insankaynaklari17.ht](http://geocities.com/vedat5_2000/insankaynaklari17.ht), 12.01.2008).

İletişim çalışanların işlerine karşı tutumlarını ölçmek, hangi konularda doyumlu ya da hangi konularda doyumsuz olduklarını günlük ve yakından izlemek açısından yararlı bir yoldur (Davis, 1982, 106). İletişim yoluyla iş doyumuna bilgisine sahip olmak için, yöneticilerin insan davranışlarını ve tutumlarını çok iyi çözümlemeleri gerekir. Bu nedenle, bu konuda alacakları eğitim onların iş doyumuna konusunda doğru belirlemeler yapmalarına yardımcı olacaktır (Ulusal, 1998, 43).

Çalışanların işlerinden doyum derecesi, iletişim sisteminin iyi işleyip işlememesine bağlıdır. İş doyumuna ve iletişim süreçlerinin geliştirilmesi, birbirini etkileyen sinerjik bir sonuç ortaya koyacaktır (Yiğitoğlu, 2005, 1). Yapılan araştırmalar iyi iletişimin olmamasının iş doyumsuzluğu doğurduğu, buna karşılık yeterli iletişimin her zaman iş doyumuna doğurmadığı görmüştür (Ardıç, Baş, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=498](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=498), 11.01.2008).

#### **1.5. İş Doyumunun Sonuçları**

İş doyumuna, çalışan birey ve çalıştığı örgüt için önemli bir sonuçtur. İş doyumunun birçok alan üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. İş doyumuna sağlandığında ortaya çıkan faydaları ve iş doyumuna sağlanmadığında ortaya çıkan olumsuzlukların neler olduğu ayrı ayrı incelenecektir.



### **1.5.1.İş Doyumu Sağlandığında Ortaya Çıkan Faydalar**

Çalışanın istek ve gereksinimleri çalıştığı örgütte karşılanabiliyorsa, mutlu ve huzurlu olacak dengeli bir çalışma temposu kazanacak, kendini geliştirip yeni şeyler öğrenecektir. Çalışanın kendi çevresine güveni artacak, uyumlu bir davranış ve işbirliği ortamına girecektir. Böylece amaç birliği ile örgüt amaçları doğrultusunda çaba harcayacak, çalışmaya istekli ve verimli olacaktır (Ulusal, 1998, 27). Bunların yanında işten beklediği doyumu sağlayan bireylerin iş ortamındaki moralleri en üst seviyede olup, işlerine daha bağımlı hale geleceklerdir. Bu da çalışanlar arasındaki bütünleşmeyi daha da arttırır.

#### **1.5.1.1.Yüksek Moral Sağlaması**

Moral, bir insana veya insan grubuna hâkim olan iklim veya atmosferdir diyebiliriz. Düşük ve yüksek moral duygularının ortaya çıkmasında en önemli etken; belli bir grup veya kişi ile olan beşeri ilişkilerin geliştirilmesi biçimidir. Başarılı ve etkili bir personel politikası örgütteki moral değerlerini önemli ölçüde etkiler. İyi bir moral işbirliği, canlılığı ve olumsuzluklara direnmeyi sağlar. Aksi durumda karamsarlık, işbirliği yokluğu ve sürtüşmelere yol açar (Filiz, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=507](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=507), 12.01.2008).

İyi motive olmuş ve iş doyumuna ulaşmış çalışanlar daha yüksek morale sahip olurlar ve bunun sonucunda işyerine olan yararları artar. Çalışanın moralinin yüksek olması, çalışanlar ve çalışma düzeni üzerinde şu olumlu etkileri yapar (Sevimli, İşcan, 2005, 58);

1. Morali iyi olan bir kişi görevlerini enerji ve coşkuyla yerine getirir.
2. Çalışanlar, çalışmaya daha istekli olurlar.
3. Çalışanlar, işyerinin güç durumlarında olağanüstü çaba gösterirler.
4. Çalışanların çalışma arzusu yüksek olur.
5. Çalışanlar, yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyarlar ve iyi bir disiplin kurulur.
6. Çalışanlar işyerinin hedefleri doğrultusunda iş birliği isterler.

7. Çalışanlar yöneticilere ve işyerine karşı bağlılık duyarlar.
8. Yüksek moral, işgücü devri ve devamsızlık üzerinde de olumlu etkiler yapar, yüksek moral personel devir hızı ve devamsızlığı azaltır. Buna bağlı olarak katlanılan maliyet azalır.

### **1.5.1.2.Çalışanların İşlerine Bağlanması**

Çalışanlar işlerini tam anlamıyla benimseyebilmeleri ve kendilerinden istenen verimin sağlanabilmesi, işinde isteyerek ve zevkle çalışabilmesi için bazı koşulların varlığı gereklidir. Çalışan yaptığı işten ekonomik, sosyal ve psikolojik doyumunu sağlayabilmelidir. İşletme yöneticisi bu duyguları tattırabilmelidir. Bu durumun sonucu çalışanın işyerine karşı olan bağlılık ve motivasyonunun sağlanması büyük ölçüde kolaylaşacaktır (Sevimli, İşcan, 2005, 59).

İş sahiplerinin ve yöneticilerinin eleman seçerken öncelikle işini gerçekten ve uzun dönemde de sevecek insanları bulmaya ve işe almaya özen göstermeleri gerekir. İkinci adımda, işini sevmeyen insanları fark ettiklerinde onlarla özel olarak ilgilenecek mümkünse sorunlarını çözmeye çalışmalıdır. İşini sevmeyen bir çalışanın varlığı fark edildiğinde, bu durumun kendisini ve başkalarını daha fazla üzmeden işini bırakmasının en doğrusu olacağı telkin edilmelidir (Barutçugil, [http://isguc.org/index.php?avc=arc\\_view.php&ex=34&p](http://isguc.org/index.php?avc=arc_view.php&ex=34&p), 14.05.2007).

Çalışanın istek ve gereksinimleri çalıştığı örgütte karşılanabiliyorsa, mutlu ve huzurlu olacak dengeli bir çalışma temposu kazanacak, kendini geliştirip yeni şeyler öğrenecektir. Kendi çevresine güveni artacak, uyumlu bir davranış ve işbirliği ortamına girecektir. Böylece amaç birliği ile örgüt amaçları doğrultusunda çaba harcayacak, çalışmaya istekli ve verimli olacaktır (Eroğluer, 2004, 39).

### **1.5.1.3.Çalışanlar Arasında Bütünleşmenin Sağlanması**

İşle bütünleşme kavramı, “kişinin işiyle yaşadığı psikolojik özdeşiminin bilişsel düzeydeki yansıması” (Brooke, Russel ve Price, 1988) ya da “kişinin, iş

yaşamındaki rol aktiviteleri tarafından psikolojik olarak abzorbe edilmesi” olarak tanımlanmaktadır. İşle bütünleşme kavramı, başka bir deyişle, çalışanın işinden aldığı doyumdan bağımsız olarak, işi ile zihinsel ve duygusal boyutta bütünleşmesinin ölçüsü olarak tanımlanabilir. Kişiyi etkileyen en önemli olayların işi ile ilgili olması, işin gerektirdiğinden fazla çalışması, iş dışında da zihinsel boyutta, işi ile iç içe yaşaması, işle bütünleşmenin en önemli göstergeleri olarak kabul edilmektedir (Türköz, <http://www.merih.net/m1/wyturk04.htm>, 10.01.2008).

Örgütsel bütünleşme, bireyin örgütün imajını beklentilerini karşılayacak biçimde algılamasıyla mümkün olur. Örgüt imajı, bireyin örgütle bütünleşmesinin derecesini etkiler. Örgüt imajı bireyin, örgütten algıladığı, misyon, vizyon, kültür ve iklim gibi soyut değerler çerçevesinde oluşur. Bunu kısaca bireysel örgüt imajı olarak adlandırabiliriz. Bireyle örgüt arasında ilişkiyi belirleyen ikinci faktör ise toplumsal örgüt imajıdır. Toplumsal örgüt imajına göre örgüt imajını ortaya çıkaran faktör, örgüt dışındakilerin, örgüt hakkındaki düşünceleridir. Bireyin örgütle bütünleşebilmesi için, örgütün hem bireysel imajının, hem de toplumsal imajının, bireyin beklentilerini karşılaması gerekir (Aktan, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm>, 12.01.2008).

Sağlıklı birey, önce kendisi ile sonra varlık ve çevre ile barışık olan bireydir. Bu anlamda örgütsel açıdan bakıldığında çalışanların örgütsel üyeliklerinden memnun, yaptıkları işten tatmin olmaları önem kazanır. Birey bu anlamda örgütten etkilenmek suretiyle örgüte dönük katkılarını çalışanların ortak çaba ve işbirliği süreçlerini bir parçası haline getirirler. Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi, çalışanların duygusal enerji ve dikkatlerinin birbirleriyle ilişkilendirilmesine bağlıdır. Bu çalışanların birbirleriyle nasıl bir ilişki içinde olduklarını ve örgüt hakkındaki duygularını yansıtır (İnce, [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler%5CMehmet%20%C4%B0NCE%5C319-340.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CMehmet%20%C4%B0NCE%5C319-340.pdf), 12.01.2008).

Çalışanların bulunduğu işyerine uyumu, verimliliği olumlu yönde etkileyecektir. Çünkü kişi örgütle uyum içerisine girince, örgütün amaçları ve araçlarını benimseyecektir. Çalışan işyerinin amaçlarını ne ölçüde benimserse, bu

durum amaçların gelişmesine de o ölçüde katkıda bulunacaktır. İşi yavaşlatma, bölüm veya gruplar arası dengenin bozulması şeklinde görülebilecek bazı aksamalar yok edilecek, işyerinde verimlilik ve etkinlik artacaktır. Ayrıca, yöneten ve yönetilenler grubunun işyerinde beklentilerini elde etmesi sonucu bu gruplar arasında uyum görülecektir ve bunların sonucu olarak iki grup arasında sürtüşme ve çekişmeler minimum düzeye inecek, işyerinin sürekliliği sağlanacaktır (Sevimli, İşcan, 2005, 59).

Mutlu ve doyumlu çalışanlar ve gruplar uyum içinde çalışırlar. Böylece örgütün amaçlarına daha iyi hizmet edecek güçbirliği sistemi gelişir. Bu durum, üretime katılan bütün faktörlerin verimliliğini artırır. Verimliliğin artışı, üretim maliyetlerini düşürür ve örgütün pazardaki rekabet gücünü, pazar payını ve karlılığını artırır (Ulusal, 1998, 28)..

### **1.5.2.İş Doyumu Sağlanamadığında Ortaya Çıkan Olumsuzluklar**

Örgütün bütününün sağlıklı ve verimli işleyebilmesinde iş doyumu oldukça önemlidir. Çalışanların iş doyumunun yüksek olduğu bir örgüt, yüksek nitelikli çalışanlar tarafından tercih edilme potansiyeli olan örgüttür. Bu da olası pozisyonlar için en uygun adayların en kısa zamanda örgüte çekilmesini ve uzun yıllar elde tutulmasını sağlar (Davis, 1982, 504).

Çalışanların işlerinden hoşnut olmaları olumlu beşeri ilişkilere ve dolayısıyla örgütsel etkinliğe yol açarken, iş doyumu sağlanamadığında da çalışanlar üzerinde bazı olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Çalışanların bu iş doyumunsuzluğu nedeniyle devamsızlık, işe geç gelme, işi bırakma, itaatsizlik, disiplin kurallarına uymama gibi olumsuz davranışlar göstermesi örgüt ve birey arasındaki ilişkileri bozarak, örgütü mali zarara sokmaktadır.

İş doyumunsuzluğunun neden olduğu olumsuz davranışlardan bazıları şöyledir (Yiğitoğlu, <http://www.yigitoglu.org/read/?art=4138>, 11.01.2008):

1. Çalışanlar işe devamsızlık yapabilirler.
2. Motive edilememiş çalışanlar, kuruma karşı cephe alıp zarar verme girişiminde bulunabilirler.
3. Çalışanlar ihtiyaçlarının karşılanmadığını düşünürlerse, motivasyon düşüklüğü yaşarlar ve bu da üretkenliklerini düşürerek kuruma zarar verebilir.
4. Piyasa rekabeti işgücüne bağlıdır. İşyerindeki çalışanların motivasyonu düşükse insan kaynağı üretken olamaz ve kurumun piyasadaki rekabet gücünü azaltabilir.
5. Çalışanlar takdir edilmek istemektedirler. Takdir edilmemeleri motivasyonlarını düşürebilir.

#### **1.5.2.1.İş Doyumsuzluğu**

İş doyumsuzluğu kavramı, çalışanların işlerinden hoşnutluk duymalarını ifade eden iş doyum kavramının karşıt anlamını ifade etmektedir. Bu anlamda doyumsuzluk, çalışanların işlerinden hoşnut olmamalarını, işyerindeki huzursuzluk ve mutsuzluklarını belirtmektedir (Sadamov, 2006, 51).

İş doyumsuzluğu çoğunlukla yaygın bir tür kötü uygulama yada uyumsuzlukla ilişkili olduğu konusunda önemli bulgular vardır. İşlerinden memnun olmayan insanlar, daha içe dönük, daha az dostane, duygusal olarak daha dengesiz ve daha sıkıntılı, daha fazla düş gören özellikler taşımaktadır. Tatminsiz çalışan keyfi iş standartlarına ve işverenin sert taleplerine uymakta güçlük çekmektedir. Yedi farklı meslekte yaklaşık bin dört yüz çalışanla ilgili bir incelemede işlerinden memnun olmayan kişilerin yetenek ve olanak düzeylerini oldukça aşan güdüleme düzeyi sergiledikleri görülmüştür (Gilmer, 1998, 255).

İşyerinde, yaptığı işin çalışana anlamsız gelmesi, sorunların yönetimce gereken biçimde ve zamanında ele alınmaması, yönetimce alınan kararların çalışana gereği gibi anlatılmaması gibi olaylar sonucu çalışan işyerinden kendini uzak tutmakta ve bezginlik göstermektedir. Ayrıca beklentilerine ulaşamayan çalışan,

işyerinde tepkisini çocuksu bir davranış biçimine dönüştürebilmekte, örneğin surat asabilmekte veya ağlayabilmektedir. Bundan da öte, beklentilerine ulaşamama bazı çalışanlarda saldırganlık davranışının ortaya çıkmasına da yol açabilir (Sevimli, İşcan, 2005, 59).

Personelin işe uyumunun sağlanması için gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin işi yapan kişinin sahip olduğu nitelik ve yetenekler arasında bir uygunluğun bulunmasını işi yapan kişinin işinden tatmin olmasını ve işinde daha verimli olması ile ilgili faaliyetleri kapsar. Ancak örgütlerdeki araştırmalar, çalışanların dar sınırlar içinde tek düze çalışmalarının onlarda birçok psikolojik ve toplumsal davranış bozuklukları yarattığını; yaratıcılık gücünü büyük oranda yok ettiğini, çevresi ile ilişkilerinde bozulma olduğunu ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla, iş doyumsuzluğu çalışmada tatminsizlik, huzursuzluk ve isteksizlik yaratır. İş doyumsuzluğu daha gizli biçimlerde verimsizlik, işi yavaşlatma, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. Bunun yanında, iş doyumsuzluğu yakınmalara da neden olmaktadır. Yakınma çalışanın görevi ile astları ve üstleri arasındaki hoşnutsuzluktur. İster toplu ister bireysel olsun yakınmalar değerlendirilip çözülmedikçe, daha büyük sorunlara yol açması kaçınılmazdır (Filiz, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=507](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=507), 12.01.2008).

### **1.5.2.2.İşe Devamsızlık ve İşe Geç Gelme**

İşe devamsızlık, çalışanların doyumsuzluklarını ortaya koymak için kullanabilecekleri en kolay yöntemlerden birisidir. Çalışanların işe devamsızlığı, işletme yönetiminin çözmek zorunda olduğu en kritik noktalardan biridir. İşe devamsızlık, çalışanın herhangi bir mazereti olmaksızın, işverene veya yöneticiye bilgi vermeden işinde gelmemesi olarak tanımlanabilir. Çalışanların işe gelmemesi diğer çalışanlarla arasındaki iletişimin kesilmesine neden olur. İşletmede yönetici ile çalışan ve diğer çalışanlar arasında iletişim kesildiğinde ise üretilen ve sunulan mal ve hizmetlerde nitelik ve nicelik olarak bir düşme yaşanır. Devamsızlık yapan kişilerinde işe uyum sağlamları gittikçe zorlaşır (Tütüncü, 2003, 20).

Çalışanlar birçok hallerde, kendilerini çok az veya hiç katkıları olmayan bir düzen içinde bulmaktadır. Bu çalışma düzeni çalışanlar arasında huzursuzluklara ve kendilerinden oluşan direnmelere yol açmaktadır. Bu protesto bazı hallerde yüksek oranda ortaya çıkan devamsızlık ve işe geç gelme şeklinde kendini göstermektedir. Ayrıca işinden memnun olmayan çalışan işyerindeki işinden çok işyeri dışındaki dünyası ile ilgilenmektedir. İşine yeterince ilgi duymayan çalışan iş kazalarına daha çok yatkın olmaktadır çünkü kazaların bireyin psikolojik ve fiziksel durumuyla ilişkisi vardır (Sevimli, İşcan, 2005, 59).

Günümüzde yapılan birtakım incelemeler işe devamsızlığa, işe geç gelme ve işten ayrılmaya eğilimli çalışanlar olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu çalışanlar bireysel özellikleri itibariyle, yaptıkları işe antipati duyan, ilişkilerinde fazla alıngan olan, iş grubu içinde kaynaşamayan ve yalnız kalan çalışanlardır. Bu tür çalışanlar doyumsuzluk dolayısıyla çeşitli bahanelerle işletmelerine gelmekten kaçınırlar. Bu tür devamsızlıkları hemen hemen engelleme olanağı yoktur (Eren, 1993, 175).

### **1.5.2.3.Çalışan Devri**

Günümüzde değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında organizasyonlar çalışanları ile ilgili çeşitli plan, politika ve programlar geliştirmektedirler. Bunun içinde firmaların bir takım analiz ve ölçümlere ihtiyaçları vardır. Bunlardan bir tanesi örgütün denetim kalitesini ve personel politikalarının etkinliğini gösteren personel devri ile ilgili verilerdir (Sayles, Strauss, 1981, 49). Çalışan devri, çalışanların bir işletmenin kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarının ya da işletmenin kadrosunda istihdam edildikten sonra işletmeden uzaklaştırılmasını ifade eder (Tarlan, 2001, 74).

İş doyumsuzluğunu örgüt açısından olumsuz bir sonucu da çalışan devridir. İş tatmini sürekli olarak işgücü devriyle karşılıklı bağlantı halindedir. İş tatminin düşük olan çalışanların, işlerini bırakmaları daha olasıdır. Aynı ilişkinin devamsızlık içinde geçerli olduğunu görmüştük. İş tatmini düşükse, çalışanların işlerine devamsızlık olasılıkları yüksek olmaktadır (Ormancıoğlu, 1995, 62).

Personel devri, devamsızlık gibi sürekli olarak iş doyumunu ile karşılıklı bağıntı içindedir. Bir işletme yüksek personel devrine sahip olduğunda genellikle ilk şüphe edilen faktörlerden biri çalışanların iş doyumsuzluğu olmaktadır. Çalışanlar işlerine yönelik olarak bir takım beklentilere sahiptirler. Bu beklentiler karşılanmadığında iş doyumunu azalmakta ve personel devri kaçınılmaz olmaktadır. İşinden doyum alamayan çalışan için doyumsuzluk yaratan faktörler ortadan kalkmadığı sürece yeni arayışlar içine girmek kaçınılmazdır. Vroom tarafından yapılan bir araştırma da iş doyumsuzluğu yaşayan çalışanların buldukları ilk fırsatta işlerinden ayrılmayı düşündükleri gözlenmiştir (Özçelik, 2005, 7).

Sıfır personel devri bir hayaldir. Personel birçok nedenle işten ayrılabilir. Örneğin, emekli olabilir, başka bir işi kabul edebilir, ölebilir, evlenebilir ya da başka bir şehre taşınabilir. Önemli olan kontrol edilebilen veya kontrol edilemeyen personel devri arasındaki ayrımı yapabilmektir. Yöneticinin işi personel devrinin kontrol edilebilir kısmıyla ilgilenebilmektir. Personel devrinin önlenmesi için iş tatmininin sağlanması, personele kendi işini belirleme fırsatı verilmeli ve ödüllendirilmelidir (Eade, 1993, 210,211).



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1.Örgütsel Bağlılığın Tanımı, Gelişim Süreci, Benzer Kavramlarla İlişkisi

Küreselleşme, uluslararası rekabet ve müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok gelişme; örgütler için insan kaynaklarının önemini giderek artırmaktadır. Bu noktada örgütsel bağlılık kavramı, modern yönetim kavramları arasında en fazla ilgi toplayan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İçinde yaşadığımız bilgi çağında rekabet şartları ve yönetim paradigmaları büyük bir hızla değişmektedir. Bu hızlı değişime ayak uydurabilmek için örgütlerin çalışanlarla olan mevcut ilişkilerini çalışanları örgütte tutacak şekilde yeniden yapılandırması gerekmektedir. Örgüt-çalışan ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Bu nedenle çalışanların yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından mal ve/veya hizmet üretmek kadar önemli görülmektedir. Çünkü örgütsel bağlılık duygusunun örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmaktadır. Bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Çöl, [http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc\\_view&ex=233&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2003](http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc_view&ex=233&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2003), 11.05.2008).

Bu bölümde örgütsel bağlılığın tanımı, önemi ve benzer kavramlarla ilişkisi üzerinde durulacaktır.

##### 2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Yarınlara ulaşmak ve başarılı olmak zorunda olan örgütlerin sürekli değişen ortamda ayakta kalabilmeleri; var olan yapı ve stratejilerini hızla değişen koşullara uydurabildikleri, yanlışlarını düzeltip eksikliklerini giderebildikleri ölçüde mümkün olmaktadır. Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütlerin, sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlamaları ile beraber başarılarının sadece yapı, stratejiler ve teknoloji gibi maddi unsurlarla sınırlı

kalamayacağı da anlaşılmalıdır. Bu ise yöneticilerin, çözümü o ana kadar fark edilmemiş bazı kaynaklarda aramalarına neden olmuştur. Tıpkı; yönetim düşüncesinin gelişiminde yer alan süreçte görüldüğü gibi bu nokta "çalışan insan"ı esas alan bir özellik taşımaktadır. Böylece örgütlerin manevi yönüne yönelme, onları beton binalar, yıllık bütçeler, programlar ve birçok aracın ötesinde onlara can ve kan veren, onları kişilik kazandırma noktasına kadar getiren bir gelişim izlemektedir. Yöneticilerin yıllardır ellerinin altında bulunan ama sınırsız özelliklerini anlayamadıkları insana eğilmeleri ve çözümü onda aramaları ancak 1970'li yıllardan sonra söz konusu olmuştur. Bu ise beraberinde örgütte ciddi bir şekilde göz önüne alınması gereken yeni bir faktörün fark edilmesine yol açmıştır. Nitekim yönetim düşüncesinin gelişiminde ilk kez neo-klasik dönemde fark edilip, etkileri görülmüş olan ve bugün için durumsallıktan öte "mükemmeliyetçi" yaklaşımın bir uzantısı olarak aslında örgütlerin faaliyete başladıkları ilk günden beri var olan örgütsel bağlılıktır (Serinkan, <http://ab.org.tr/ab06/ozet/104.html>, 15.04.2008).

Çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle 1970'lerden sonra üzerinde durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılıkla tanımı ile ilgili literatür incelendiğinde birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür (Aksu, <http://www.isguc.org/?avc=arc.view.php&ex=37&pq=m>, 14.04.2008). Bazı tanımlamalar aşağıda yer almaktadır;

- Bağlılık, kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimlerdir (Sheldon, 1971, 143).
- Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir (Balay, 2000, 16).

- Vanderberg ve Scarpella örgütsel bağlılığı kurumun hedef ve değer yargılarına inanma, bunları kabul etme (kurumun bürokratik yapısı, kuruma sadakat, norm ve düzenlemeler) ve kurum adına çabalamaya gönüllü olma olarak tanımlamaktadır (Çetin, 2004, 90).
- Örgütsel bağlılık, bireyin, şirket çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi, kurumun amaç ve değerlerini benimsemesi, kurum için ekstra çaba harcamaya hazır olması ve kurumda kalmaya istekli olmasıdır. (<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=5640&Kwd=örgütsel>, 03.12.2007).
- Örgüt üyelerinin örgüte karşı beslemiş olduğu bağlılık duygusu ya da örgüte bağlılık, bireyin bir örgüte ait olma duygusuna sahip olması ve o örgütte devamlı olarak kalmasının sağlanması olarak ifade edilebilir (Leong, Furnham, Cooper, 1996, 1346).
- Bağlılığın, bireyin çalıştığı örgütle arasındaki ilişkileri özdeşleştiren psikolojik bir durum olduğudur. Yüksek düzeyde örgüte bağlılık hisseden çalışanlar, çalıştıkları örgütü çok daha fazla önemserler. Örgütle özdeşleşmişlerdir ve örgütün bir mensubu olarak kalmayı arzu ederler (Knouse, 2007, 49).
- Örgütsel bağlılık, personelin örgütle ilişkisini şekillendiren ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranıştır (Meyer, Allen, 1996, 255). Buna göre Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı içten (affective), çıkar (continuous) ve minnet (normative) olarak üç boyutta tanımlamıştır (Ünler, <http://www.stratejikkundem.com/makale.php?id=338>, 12.04.2008);

*İçten bağlılık*, çalışanın kendini iş yerine duygusal olarak bağlı hissetmesi anlamına gelmektedir. Çalışan, iş yerini kendi özel iş yeri olarak görür ve iş yerinin yaşadığı problemleri sanki kendi problemiymiş gibi halletmeye çalışır. Dolayısıyla o iş yerinde çalışmaya devam etmektedir çünkü bunu istemektedir. *Çıkar bağlılığı*, çalışanın iş yerinden ayrılmayı bir maliyet olarak görmesidir. Başka bir iş yerine gitmek, farklı bir örgütün uygulamalarına alışmaya çalışmak, yeni bir yönetici ve

çalışma arkadaşları ile iletişim ve ilişkiler kurmak anlamına gelmektedir. Kişi, bu tür değişiklikleri yapmaya değmeyeceğini düşünerek bu örgütte çalışmaya devam etmektedir. *Minnet bağlılığı*, çalışanın kendini bu iş yerine borçlu hissetmesinden doğan bir bağlılıktır. Çalıştığı iş yerinde aldığı eğitimler veya kurduğu iyi ilişkiler çalışanın kendini bu iş yerine borçlu hissetme sebepleri olarak görülebilir. Çalışan bu iş yerine minnet duyduğu için çalışmaya devam etmektedir.

- Örgüte bağlılık, çalışanın firmasına karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı firmanın başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (<http://www.aktifgelisim.com/makale/inanclar-tutumlar-ve-is-ahlaki-is-tatmini-ve-orgutsel-baglilik-uzerindeki-etkisi.html>, 10.04.2008).
- Bağlılık, bireylerin kendi istekleri sonucu gösterdikleri davranışlar ve bu davranışlar sonucu örgütün devamına neden olacak eylemler bütünüdür (Salancık, 1977, 62).
- Bağlılık, sosyal aktörlerin enerji ve bağlılıklarını sosyal sistemlere sunmadaki istekleridir (Kanter, 1968, 499).
- Örgütün amaçlarına uygun bir biçimde davranabilmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır (Wiener, 1982, 421).
- Örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ve örgüte karşı olan sadakat gücünü ifade etmektedir ([www.sayistay.gov.tr.yayin.dergi.icerik.der59m6](http://www.sayistay.gov.tr.yayin.dergi.icerik.der59m6), 10.04.2008).
- Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılığı; açık bir ceza yada ödöl bulunmasa bile işini sevmeye ve ona devam etmeye isteğidir (Scwenk, 1986, 299).

Örgütsel bağlılık işletmeler açısından dikkat edilmesi gereken bir konudur. Çünkü örgütsel bağlılık aşağıda sıralanan ve örgütsel etkinliğin sağlanması için önem arz eden konularla yakından ilişkilidir. Bu konular şunlardır (Balay, 2000, 1);

- İŖi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iŖ arama faaliyetleri,
- İŖ doyumunu, iŖe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve biliŖsel yapılar,
- Özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayıŖı gibi personelin iŖi ve rolüne iliŖkin özellikler,
- YaŖ, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi personelin kiŖisel özellikleri.

Tanımlarda da görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık alıŖanların örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi, kendi amaç ve hedefleri ile özdeŖleŖtirmesi, örgüte sağladığı faydalar ile aldığı ödülleri arasındaki eŖitliđi hissetmesi, örgütün baŖarısı ve etkinliği için tüm gücüyle alıŖması ve örgütü kendi yararına olacağını düŖündüđü durumlarda bile duygusal ve ahlaki değerlerini göz önüne alarak bırakmamasını ifade etmektedir (Ŗahin, 2007, 75).

### **2.1.2. Örgütsel Bağlılığın GeliŖim Süreci**

Örgütsel bağlılığın tarihçesine baktığımızda, 1950’li yıllardan günümüze pek çok araŖtırmacının, örgütsel bağlılığın deđiŖik boyutlarını inceleyen alıŖmalar yürüttüğünü görmekteyiz. Bu alıŖmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıŖtır. Bunun bazı nedenlerini Ŗu Ŗekilde açıklayabiliriz (Özsoy, 2004);

- Örgütsel bağlılığın, arzu edilen alıŖma davranıŖı ile iliŖkisi,
- Örgüte bağlılığın iŖten ayrılma nedeni olarak, iŖ doyumundan daha etkili olduğunun araŖtırmalarla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kiŖilerin, düŖük olanlara göre daha iyi performans göstermesi,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkinliğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakarlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaŖlıđı davranıŖlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Sheldon'a göre (1971,141), bağılılığı örgüte yapılan yatırım alıştıması olarak ele almaktadır. Bu yaklaşım daha önce Becker tarafından önerilen yan fayda yaklaşımına benzerlik göstermektedir. Teorisine göre yatırımlar ve sosyal ilişkilerin örgüte bağılılık ile ilişkili faktörler olduğunun iddia etmektedir. Yatırımların, bu faktörlerden, özellikle yaşlı çalışanlar ve işlerine düşük bağılılık gösterenler için önemli olduğunu belirtmektedir. Sholdon'a göre yatırımlar ve sosyal ilişkiler, çalışanın örgüte özdeşleşmesine yol açan teşvik edici kalıbın bir parçasıdır.

Yoash Weiner ve Arthur S. Gechman (1977), iş bağılılığı ve örgütsel bağılılık kavramlarının birbirlerinin yerini tutabilecek tanımlar olduğunu belirtmişlerdir. İş bağılılığı davranışlarını iş ile ilgili zorunlu ve resmi beklentileri aşan kabul edilebilir sosyal davranışların özel sınıfı olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma örgüt tarafından beklenen zorunlu davranışı göstermektedir. Bu tanım, performansı, işe geç gelmeyi ya da işe gelmemeyi iş geliştirme ya da bağılılığın bir bileşeni olarak dikkate almamaktadır. Weiner ve Gechman modeli sadece bağılılık değil aynı zamanda örgütü ve çalışanların kariyer yapma potansiyellerini anlamaya yönelik bir yapıdadır (Kimbel 2002, 24).

Rosabeth Moss Kanter (1968) bağılılığa, diğer araştırmacılardan farklı bir bakış açısı ile yaklaşmıştır. Bağılılığı örgüt içinde sosyal ilişkinin parçası olarak kabul ettiği saygı ve bağılılık kavramları ile ele almıştır. Kanter, bağılılığın, örgüt tarafından çalışanlara kabul ettirilen farklı davranışsal taleplerden kaynaklandığını ileri sürmüştür. Kanter'e göre bağılılığın üç şekli vardır. Bunlar devam, uyum ve kontrol bağılılığıdır. Sürekli bağılılık, örgütten ayrılma ile ilgili bir avantajın çalışan tarafından farkında olunmasını temsil etmektedir. Uyum bağılılığı ise bir gruba sadakatle bağılılığı ya da sosyal ilişkilerin oluşumunu ve son olarak kontrol bağılılığı da grubun otoritesine bağılılığı ve grubun normlarının kabul edilmesini temsil etmektedir (Kimbel, 2002, 22).

Oscar Grusky (1966, 593), örgüt tarafından ödüllendirilmek için bireyin harcayacağı çaba miktarı arttıkça bağılılık seviyesinin de buna bağılı olarak artacağını belirtmiştir. Grusky'nin bağılılık araştırması ödüllendirme sistemine

dayanmıştır. Örgüt tarafından verilen ödül ne kadar büyük olursa çalışanlar da örgüte o kadar bağlı olacaklardır. Teorisi, organizasyondan büyük ödül alan çalışanların daha çok olumlu hislerle karşılık verdiğini önermektedir.

Bu tanımlamalardan sonra toplu bir görüş vermesi amacı ile 1956 yılı ile 1983 yılları arasındaki örgütsel bağlılık kavramının gelişim literatürü kronolojik olarak aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3: Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci**

<b>Yıl</b>	<b>Araştırmacı</b>	<b>Bulgular</b>
1956	Whyte	Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalıştı.
1958	March & Simon	Örgüte bağlılığın değişimsel modelini adapte ettiler.
1958	Morris & Sherman	Yine örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için karışıklığın önemi buldu.
1961	Etzioni	Bağlılığın kategorizasyonlarını yapan ilk kişi oldu.
1964	Lodahl	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1964	Katz	İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi.

1966	Grusky	Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıklarını üzerindeki etkisini inceledi.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişileri "fanatik" olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını inceledi.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Örgütle özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullandı.
1970	Patchen	Örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı ile ilgili olduğunu buldu. Aynı sonucu örgüte bağımlılık ve güven değişkenleri için de buldu.
1970	Schein	Örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Steers	Aynı şekilde örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Campbell, Dunette	Örgüt ikliminin, örgüt bağlılığı üzerinde bağımsız bir Lawlerand & Weick etkisi olduğunu buldular.
1971	Lee	Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı arttırdığını buldu.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak & Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte ettiler.
1972	Herbiniak & Alutto	Cinsiyet ve bağlılık ilişkisini üzerinde



		çalıştılar.
1972	Hall & Shnider	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı artırdığını buldular.
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etti.
1974	Buchanan	Kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca, sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesi örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu buldu.
1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1974	Modway,Porter&Dubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.
1974	Herbiniac	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.
1975	Dubin	Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1975	Steers	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti.
1976	Steers	Personel devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi.
1977	Steers	Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi.
1977	Steers	Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını buldu.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu.

1977	Salancik	Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını buldu.
1977	Salancik & Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.
1978	Salancik & Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978	Koch & Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik yaklaşım adapte etti.
1979	Mowday & McDade	Çalışma başlamadan önceki bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini belirttiler.
1979	Bartol	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgüt bağlılığı anlamında kullandı.
1979	Morris & Koch	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalıştı.
1980	Morris & Steers	Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.
1980	Morris & Steers	Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde

		bulunmadıklarını buldular.
1980	O'Reilly & Caldwell	Çalışmak için o örgüti seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.
1980	Pfeffer & Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte fazla sadakatin zararları üzerinde durdu.
1981	Rhodes & Steers	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
1981	Morris & Sherman	Başarma ihtiyacı başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdemin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Angle & Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler.
1981	Angle & Perry	Yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladılar.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdemin bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.

1982	Morris & Sherman	Örgüte bağlılığın psikolojik modelini adapte ettiler.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.
1983	Rusbult & Farrell	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirdiler.

Kaynak: <http://www.aktifgelisim.com/makale/inanclar-tutumlar-ve-is-ahlaki-is-tatmini-ve-orgutsel-baglilik-uzerindeki-etkisi.html>

### 2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi

Bu bölümde örgütsel bağlılık ile benzer özellikler gösteren kavramlar irdelenmektedir. Çünkü bu kavramlar ile örgütsel bağlılık arasında çoğu zaman anlam kargaşası yaşanmakta, hatta biri diğerinin yerine kullanılmaktadır. Bu kavramlardan bazıları mesleki bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık ve kariyer bağlılığıdır (Çöl, [http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc\\_view&ex=233&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2003](http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc_view&ex=233&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2003), 11.05.2008).

#### 2.1.3.1. Mesleki Bağlılık

Mesleki bağlılık, bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin hayatındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Daha açık bir ifadeyle mesleki bağlılık, bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Baysal, Paksoy, 1999, 8).

1960'lardan itibaren "profesyonel çalışanların örgütlerine kıyasla, mesleklerine daha fazla bağlılık gösterdikleri" hipotezi birçok araştırmaya konu olmuştur. Örneğin 1960'larda NASA'da çalışan mühendis ve bilim adamları arasında yapılan araştırmalar, sadece mesleğini icra etmeye odaklanan bir bilim adamının çalıştığı kuruluşa önemli bir katkısının olmadığını ortaya koymuştur. Öte yandan aynı araştırmalardan elde edilen sonuçlar sadece örgütlerine yönelmiş

bireylerin, her şeyi kabullenen katı bürokratik bir yapıya sahip olduklarını göstermektedir (Varoğlu, 1993, 23).

Marrow'a göre, bir kimse mesleği için uzun yıllar harcıyıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır. Bu şekilde gelişen mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır (Özdevecioğlu, Aktaş, 2007, 5);

- İşe yönelik tutum: İşe yönelik değer yargılarını içerir. Bu durumda kişi iş hayatı ile hayatını özdeşleştirir. Örneğin, "işten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınmayacağı" gibi söylemler geliştirir.
- Mesleki planlama düşüncesi: bu düzeyde kişi mesleği ile ilgili olarak gelecek için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir.
- İşin nispi önemi: İş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır.

Bünyesinde profesyonelleri istihdam eden örgütler için mesleki ve örgütsel bağlılık ilişkisi çok önemlidir. Çünkü mesleğine ve amaçlarına bağlı olan profesyonellerin gösterdikleri kurumsal bağlılığın derecesi oldukça düşüktür. Öte yandan hem mesleğine hem de kurumuna bağlı olan bireylerin örgüt etkinliğini artıran davranışlar sergilediği saptanmıştır (Cengiz, 2001, 13). Bu durumda örgütler bireylerin mesleki faaliyetlerini ödüllendirmek ve kendi alanlarındaki gelişmeleri takip etmelerine zemin hazırlamak suretiyle mesleki beklentiler ile örgütsel amaçları aynı çizgiye çekmenin yollarını aramalıdır. Bu yolla mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın eş zamanlı olarak hissedilmesi sağlanmış olacaktır (Çöl, [http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc\\_view&ex=233&inc=arc&cil=6&sayi=2&year2003](http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc_view&ex=233&inc=arc&cil=6&sayi=2&year2003), 11.05.2008).

Mesleki bağlılık bireyin yaşam tatminini ve iş tatminini artıracaktır. Çünkü iş yaşamı ve bireyin mesleği onun yaşamının bir parçasıdır. Bireyin mesleğine bağlı

olması, mesleğinden ayrılmayı düşünmüyor olması ve bireyin iş tatmini ile pozitif ilişkili olması beklenir.

### **2.1.3.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık**

İş arkadaşlarına bağlılık, bireyin diğer çalışanlarla özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duymasındır (Randall and Cote, 1991, 195). Bağlılık güdüsü yüksek olan bireyler samimi ilişkilere ve arkadaşlık bağlarına çok önem verirler. Geleceğe yönelik bir takım planlarla uğraşmaktan ziyade insanlarla birlikte oldukları, onlarla bir şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda çalışmayı tercih ederler. Bu tür kişiliğe sahip bireyler için arkadaş bağlılığı bir amaçtır (Reichers, 1985, 471).

İş arkadaşlarına duyulan bağlılık, bireylerin işe ilişkin her türlü güçlüğü yenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip çalışanlar birbirlerine daha fazla yaklaşarak, dayanışma duygusunun korunmasına hizmet etmektedirler. Bu nedenle arkadaş bağlılığının, bireyleri daha güçlü mesleki ve örgütsel bağlılığa götüreceği öne sürülmektedir (Wallace, 1992, 236).

Çalışanların iş arkadaşlarına bağlılıklarını etkileyen bir unsurda çalışanların örgüt içinde ki sosyalizasyon sürecidir. Sosyalizasyon kurumlar için faydalı bir süreçtir. Özellikle örgütsel bağlılık gelişimde sosyalizasyon süreci işlemektedir. Van Maanen ve Schein (1979), sosyalizasyon sürecinin örgütsel bağlılığa etkilerinin anlaşılmasını kolaylaştıran 6 boyutlu sınıflama tablosu geliştirmişlerdir. Sosyalizasyon, bağlılık dışında rol değişimleri ile de ilgilidir; fakat sosyalizasyon ile aralarındaki korelasyonun yönü belli değildir. Örgütsel sosyalizasyon süreci, özetle sistematik bir biçimde şirketin değer ve normlarının yeni üyelere sosyal öğrenme yoluyla aktarılması olduğundan bu değerler çerçevesinde yeni çalışan kendisine kuruma uygun bir benlik imajı geliştirir. Eğer sosyalizasyon sürecinde yeni çalışanların da dahil olduğu grup içi etkileşim sağlanır ve örgüt kültürü benimsenirse çalışanların performansları da bundan olumlu şekilde etkilenecektir (<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=4983&Kwd=örgütsel>, 21.04.2008).

İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin hem bireysel hem de örgütsel bir takım sonuçları vardır. Bireysel olarak, bir kişinin, bir gruba aidiyet duygusu taşıması performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kişilerin işle ilgili problemlerinin çözümünde iş arkadaşlarına bağlılık önemli katkılar sağlamaktadır. Sosyal katılım dayanışma duygusunu arttırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır (Balay, 2000, 47).

### 2.1.3.3. Kariyer Bağlılığı

Kariyer, bir bireyin hayatı boyunca mesleki etüdler ve davranışlarından kazandığı tecrübelerin tümüdür (Güney, 2004, 136). Kariyer bağlılığı ise, bir bireyin kariyerine yönelik tutumudur ya da bireylerin mesleki kariyerine ilişkin psikolojik tepkisi olarak tanımlanabilir. Kariyer bağlılığı, bireyin kariyerine ilişkin hedeflerini içerir (Carson, Bedeian, 1994, 240).

Organizasyona ve bireye güven sağlamak amacıyla, çalışan ve işveren arasında yazılı olmayan psikolojik bir sözleşme söz konusudur. İki çeşit psikolojik sözleşmeden bahsetmek mümkündür: ilişkisel ve işe yönelik. Geleneksel kariyer bakışı, çalışan ve işveren arasında psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunu kabul eder. İlişkisel sözleşmeler genelde uzun dönemlidir ve yüksek derecede bir bağlılık gerektirmektedir. İşverenin sağladığı iş güvenliğine karşılık çalışan sadakat göstermektedir. Bunun tersine, işe yönelik sözleşmenin kısa dönemli, performansa dayalı, her iki tarafın daha düşük seviyede bağlılık gösterdiği ve dolayısıyla anlaşmanın feshedilmesini kolaylaştıran bir yönü bulunmaktadır (<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=280&Kwd=orgutsel>, 20.04.2008).

Kariyer kavramının incelenmesine yönelik yapılan araştırmaların temelini oluşturan ve organizasyonel kariyeri öne çıkaran kabul edilmiş kariyer modelleri günümüzde *ben-merkezli* kariyerin öne çıktığını göstermektedir. *Ben-merkezli* kariyer anlayışı negatif bir anlam taşımasına rağmen, bireylerin kendi iyilikleri ve gelişimleri için bireysel kariyerlerini yönetmelerini ifade eder. Bu, geleneksel

kariyer anlayışında hakim olan bireyin kariyer beklentilerini tek bir firmaya bağlanması anlayışına taban tabana zıttır. Bu düşüncede olan bireylerin de örgütlerine bağlılıkları düşük olmaktadır (<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=280&Kwd=örgütsel>, 20.04.2008).

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, kariyer bağlılığı bir tutumdur. Bireylerin kariyerine bağlılığı örgüte bağlılığını zorunlu kılmamaktadır, bu iki bağlılık birbirinden ayrı olarak ortaya çıkabilir. Yani, kariyerine bağlı bir birey örgüte bağlı olmayabilir. Bireylerin kariyerlerine bağlılığının üç temel nedeni bulunmaktadır (Özdevecioğlu, Aktaş, 2007, 3);

- Kariyer, bireyin geleceğini ifade eder, bireyler vizyonlarının bir gereği olarak kariyerlerine bağlı olurlar.
- Kariyer bireyin statüsünün gelişmesini ifade eder, aynı zamanda statü sembolüdür. Birey bu sembolü iş dışı yaşamda da kullanır.
- Kariyer bağlılığı başarıma ihtiyacının bir uzantısı şeklinde düşünülebilir, başarıma ihtiyacı yüksek insanlar için kariyer bağlılığı önemlidir.

## **2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çeşitli çalışmalar ve farklı tanımlamalar farklı sınıflandırmaları da beraberinde getirmiştir. Örgütsel bağlılıkla ilgili bazı sınıflandırmalar şu şekildedir;

### **2.2.1. Etzioni'nin Sınıflandırması**

Etzioni'ye göre, örgütün çalışanlar üzerindeki “otorite ve gücü”, örgütsel bağlılığın temel nedenidir. Etzioni örgütsel bağlılığa, bireylerin örgütün direktiflerine uyumu düşüncesine dayalı bir açıklama getirmiştir (Çakır, 2001, 35). Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte



yakınlaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yakınlaşmaları açısından üçe ayırmaktadır (Balay, 2000, 15-16);

- **Yabancılaştırıcı (Uzaklaştırıcı) Bağlılık;** Bu bağlılık, bireyin örgüte karşı olumsuz yönelimini açıklamada kullanılmaktadır. Bu türde, bireyler psikolojik olarak örgüt içinde kalma isteği duymamalarına rağmen dış faktörler nedeniyle örgüt içerisinde kalmaya zorlanmaktadır.
- **Hesapçı Bağlılık;** Bireyler, bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler. Birey örgütü terk etmenin yol açabileceği maliyetlere katlanıp katlanamayacağını hesaplaması söz konusudur. Ücretler ve faydalar yeterli ise birey örgüt içerisinde kalmaya devam eder.
- **Moral Bağlılık;** En olumlu uçta yer alan bu bağlılıkta birey, kendini örgütüne adamakta ve işini en değerli varoluş nedenlerinden biri olarak görüp, işine bağlılık göstermektedir.

### 2.2.2. O' Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O' Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almışlardır. Bu iki araştırmacıya göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır (Gül, 2007, 43);

- **Uyum bağlılığı;** Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda temel amaç, belirli dış ödüllere kavuşmaktır. Üyelerin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir. Kısaca ifade etmek gerekirse uyum, rıza gösterme veya içsel ve belirli ödüllere sarılmayı içermektedir.
- **Özdeşleşme;** Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu, üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Üye diğerleriyle yakın ilişkiler içine girmektedir. Böylece bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer üye ve gruplarla ilişkilendirdiğinde

özdeşleşme meydana gelmektedir. Birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşir.

- **İçselleştirme;** Bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığın içselleştirme veya benimsemeye dayanan üçüncü boyutu, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır.

Uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesi öne çıkarak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir (Balay, 2000, 18).

### **2.2.3. Allen-Meyer'in Sınıflandırması**

Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık bireyin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün devamlı üyesi olma kararını almasını sağlayan bir davranıştır. Örgütsel bağlılık boyutlarında dört ortak özellik vardır. Bunlar; psikolojik bir durumu yansıtması, örgüt üyeliğinin sürdürme kararı, birey ile örgüt arasındaki ilişkileri göstermeleri ve işgücü devrini azaltıcı yöne etkilerinin bulunmasıdır. Örgütsel bağlılık boyutları arasında ortak yönler bulunmasına rağmen her biri birbirinden farklı yapıya sahiptir (Şahin, 2007, 89).

Duygusal bağlılık, işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmıştır. Birey kendini örgütüyle özdeşleştirmekten, etkileşim halinde olmaktan ve örgütün bir üyesi olmaktan memnun olur. Duygusal bağlılık faktörleri, iş gücü, rol açıklığı, amaç açıklığı, yönetimin öneriye açık olması, geri bildirim, sürekli bilgi akışı, güven duygusu, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, kararlara katılım gibi unsurlardır (Allen-Meyer, 1990, 17).

Devam bağlılığı, bireyin farklı yönde davranmasının getireceği maliyeti düşünerek tutarlı davranışlar göstermesi ve örgüt üyeliğini devam ettirmesidir. Örgütten ayrılmanın getireceği yüksek maliyetler nedeniyle bireyin örgütte kalmaya kendini zorunlu hissetmesidir (Allen-Meyer, 1990, 3). Devam bağlılığının

faktörleri; çalışanın sahip olduğu yetenek ve eğitim, sosyal durumu, örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu seçenekler olarak söylenebilir (Allen-Meyer, 1990, 18).

Normatif bağlılık, bireyin örgütte kalmasının ahlaki açıdan doğru olduğunu düşünmesi, güçlü bir kişisel bağlılık ile örgütüne bağlı olması ve bu nedenle örgütte kalmasını ifade eder. Normatif bağlılığa etki eden faktörler; çalışanın karakteri, sosyal sınıfı, statü, görev algısı, sorumluluk duygusu gibi unsurlardır (Allen-Meyer, 1990, 18).

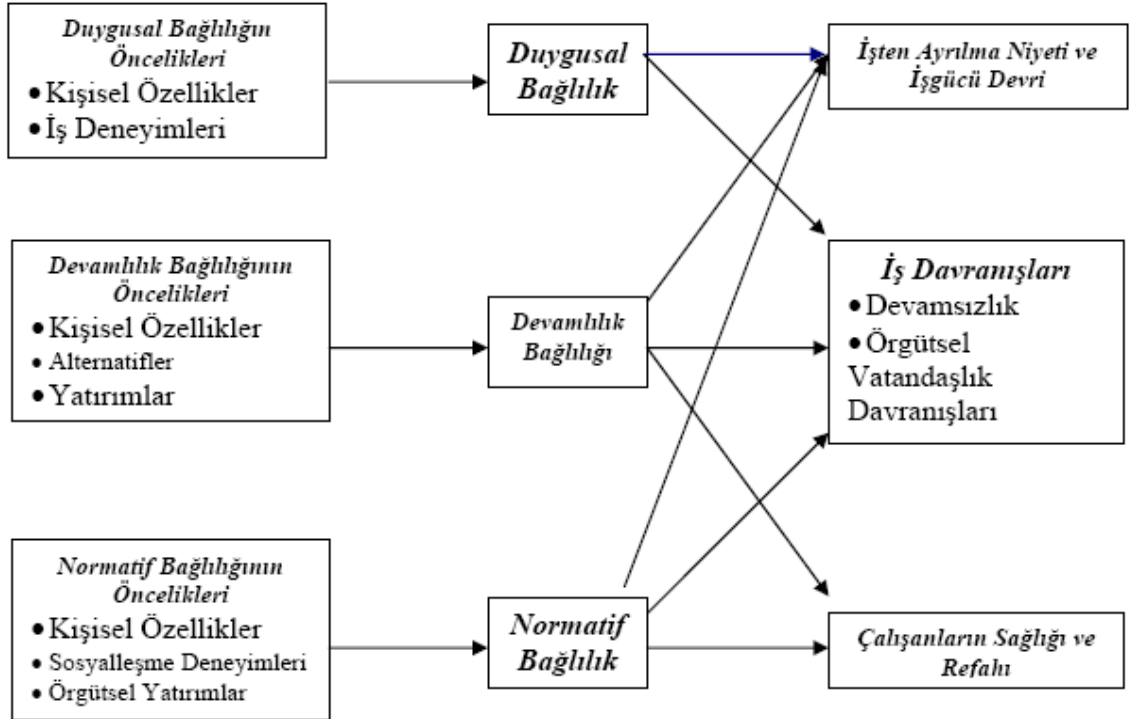
**Tablo.4. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler**

Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler	Devam Bağlılığına Etki Eden Faktörler	Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler
İşin zor oluşu	Yeteneklerin transferi	Personelin karakteri
Rol açıklığı	Eğitim	Sosyal sınıf
Yönetimin öneriye açıklığı	Kendine yatırım	Statü
Amaç açıklığı	Yeniden yerleşme	Görev algısı
Arkadaş bağlılığı	Emeklilik primi	Sorumluluk duygusu
Eşitlik ve adalet	Alternatif iş imkanları	Psikolojik sözleşme
Kişisel önem		Kabullenme
Geri bildirim		
Katılım		
Zenginleştirilmiş işler		
Liderlik		

Kaynak: Allen-Meyer, 1990, 18.

Bu üçlü yaklaşım da bireylerin örgüt içinde devam etme isteklerinin esas unsuru olduğu görülmektedir. Bireyleri örgüte bağlayacak unsurlar da elbette bireylerin kişisel özellikleri ve içinde buldukları ortamsal faktörler etkili olacaktır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığı artıracak olan faktörlerle ilgili ancak genel değerlendirmeler yapılabilir (Özdevecioğlu, 2003, 114).

**Şekil.4. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli**



Kaynak: Gül, [http://www.eab.ege.edu.tr.pdf.2\\_1.C2-S1-M4](http://www.eab.ege.edu.tr.pdf.2_1.C2-S1-M4), 12.05.2008

Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın ortak yönü, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmasıdır. Ancak bu bağın niteliği anılan bağlılık türlerine göre değişik olmaktadır. Duygusal bağlılık, kişiler istedikleri için, devamlılık bağlılığı çıkarlar bağlanmayı gerektirdiği için, normatif bağlılık ise ahlaki gerekçelerle ortaya çıkmaktadır (Gül, [http://www.eab.ege.edu.tr.pdf.2\\_1.C2-S1-M4](http://www.eab.ege.edu.tr.pdf.2_1.C2-S1-M4), 12.05.2008).

#### 2.2.4. Mowday'ın Sınıflandırması

Mowday, Porter, Steers (1982), bağlılık literatüründe en çok başvurulan sınıflandırmayı hazırlamışlardır. Yaptıkları tanıma göre bağlılık; bireylerin örgütleri ile özdeşleşmeleri ve o örgütle hangi dereceye kadar özdeşleşebildikleridir. Getirdikleri modele göre bağlılığın üç boyutu mevcuttur (Bıyıklı, 2005, 22);

- Örgütün değer ve amaçlarını benimseme ve kabullenme.
- Örgüte fayda sağlamak amacıyla dikkate değer derecede yüksek çaba gösterme isteği.
- Örgüt içerisinde kalmaya devam etme konusunda şiddetli istek duyma.

Sonuç olarak bu yaklaşıma göre bağlılık, bireylerin örgüte pasif olarak itaat etmelerinden daha fazlasını ifade etmekte ve örgütün daha iyi olabilmesi için bireylerin kendileriyle ilgili birtakım fedakarlıklar yapmaya razı olmaları durumunu kapsayan aktif bir bağlılığı ortaya çıkarmaktadır. (Cengiz, 2002, 805). Yazarların bu tanımlardan hareketle, bağlılığın bireyin örgüte itaat etmesinden çok gönüllülük kavramı ile karşıladığı söylenebilir (Yağcı, 2003,53).

#### **2.2.5. Kanter'in Sınıflandırması**

Örgütler sosyal sistemler olarak belirli istek, gereksinim ve beklentilere sahiptirler. Çalışanlar bunları, örgüte karşı olumlu tutumları benimseyerek, yani örgütü sevmek, uyumlu olmak, örgüte sadık olmak ve kendilerini örgüte adanmak suretiyle yapabilirler (Kanter, 1968, 500).

Kanter bağlılığın üç esas tipinden bahsetmektedir. Bunlar, devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı'dır. Bunlar şu şekilde açıklanabilir;

- Devama yönelik bağlılık; bu bağlılık kişinin örgütteki rolüne bağlı olup, bilişsel yönelimleri içermektedir. Bilişsel yönelim, nesnelere inceleyerek herhangi bir duygusal veya normatif değerlendirmeye tabi tutmaksızın onlara olumlu veya olumsuz değerler biçmektir. Sosyal bir sisteme bilişsel olarak bir değer biçilebilmesi için sistemin ödüllendirici olarak algılanması gerekir. Kişi sistemden ayrılmanın maliyetinin sistemde kalmanın maliyetinden yüksek olacağını, yani sistemde kalmanın karlı olduğunu düşünerek üyeliğini sürdürmek zorunda kalır. (Kanter, 1968, 504).

- Kenetlenme Bağlılığı; Kişinin bir gruba ve gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Bu bağlılık şekli, gruba karşı olumlu duygusal yönelimleri içerir. Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin sonunda da kişi gruba bağlanacaktır (Sadamov, 2006, 77).
- Kontrol bağlılığı, kişinin yaşamını düzenleyen ve anlamlı kılan daha yüksek bir gücün varlığına inanmasını gerektirir. Bu inanç çerçevesinde, daha önce kabul ettiği ve uyduğu normları bir kenara bırakarak kendi hakkındaki fikirlerini örgütün norm ve değerlerine göre yeniden düzenleyecektir (Kanter, 1968, 505).

Kanter'e göre bu üç bağlılık şekli birbirleriyle ilişki içindedirler. Üçü de kişinin örgüte olan bağlarını güçlendirerek kişi üzerinde ortak bir etki yaratıp birbirlerini güçlendirir. Dolayısıyla bu bağlılık şekillerinin yüksek olduğu örgütlerde de daha başarılı olurlar.

### **2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**

Örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmektir (Steers, 1977, 46). Buna göre örgütsel bağlılığın üç farklı yaklaşım altında toplandığı görülmüştür. Bunlar, davranışsal yaklaşım, tutumsal yaklaşım ve normatif yaklaşımdır. Bu yaklaşımların bakış açıları şu şekildedir;

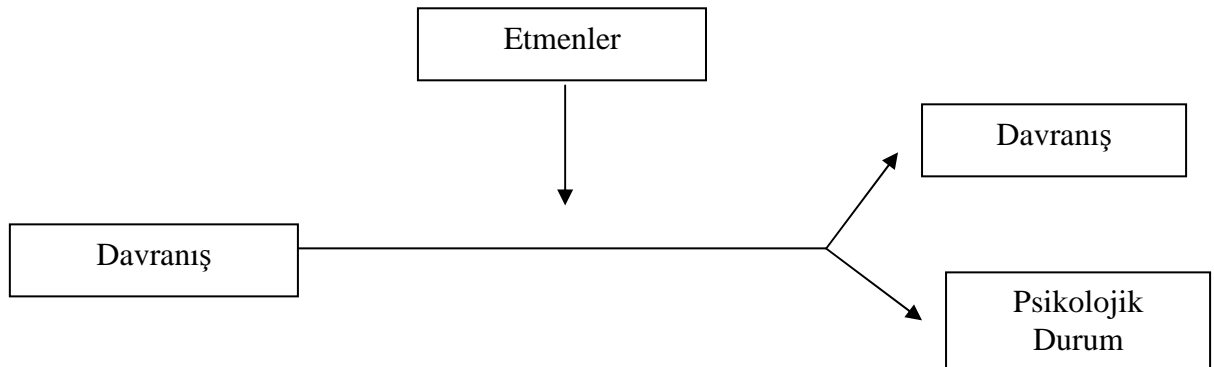
#### **2.3.1. Davranışsal Yaklaşım**

Örgütsel bağlılık, personelin harcadığı emek, zaman ve çabası ile sahip olduğu statü ve maaşı örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceğini düşünmesi yüzünden örgüte bağlı kalmasıdır. Yan faydalar olarak ifade edilen, bireyin sosyal bir örgüte katılmasının sonucu elde edeceğini düşündüğü ekonomik ve sosyal faydalar, bireyin davranışlarını kısıtlayarak belirli sınırlar içerisinde hareket etmesini sağlar. Bunun nedeni, bireyin yeni yan faydalar elde etmek istemesi ve yan faydaları kaybetmemeye çalışmasıdır. Sosyal açıdan, tutarlı davranışların desteklenmesi,

tutarsız davranışların ise cezalandırılması nedeniyle birey tutarlı davranış sergiler. Bu nedenle birey sahip olduğu yan faydaları kaybetmemek için örgüt üyeliğini devam ettirir (Becker, 1960, 32).

Meyer ve Allen'e göre, davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Yazarlara göre, davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışlarını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır (Boylu, Pelit, Güçer, 2007,57).

#### Şekil 5. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: Gül, [http://www.eab.ege.edu.tr.pdf.2\\_1.C2-S1-M4](http://www.eab.ege.edu.tr.pdf.2_1.C2-S1-M4), 12.05.2008

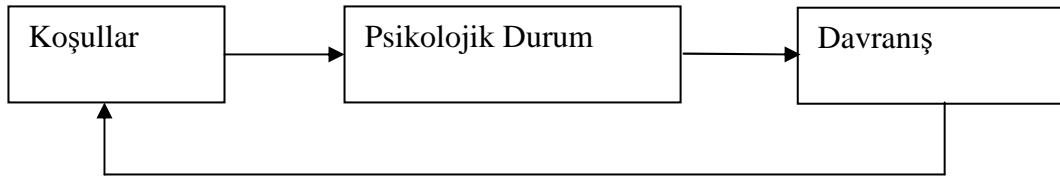
Belli bir örgüte katılmak için kişinin özveride bulunması gereği, örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak ele alınmıştır. Bunun yaygın biçimi üyeliğe kabul törenleridir. Çeşitli sosyal kulüpler, askeri kurumlar ve dini tarikatlarda üyeliğe kabul törenleri yoğun olarak kullanılmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırır (Gül, [http://www.eab.ege.edu.tr.pdf.2\\_1.C2-S1-M4](http://www.eab.ege.edu.tr.pdf.2_1.C2-S1-M4), 12.05.2008).

### 2.3.2. Tutumsal Yaklaşım

Tutum kelime anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder. Tutumlar, insanlara, nesnelere, olaylara yada faaliyetlere yönelik kişilerin sürekli temayülleri göstermektedir (Ceylan, 1998, 72). Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Çöl, [http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc\\_view&ex=233&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2003](http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc_view&ex=233&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2003), 11.05.2008).

Varoğlu'na göre tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi yada örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır (Varoğlu, 1993, 8). Özsoy'a göre tutumsal bağlılık ise, çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklandığını vurgulamıştır. Bu bağlılık türünde çalışanın kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Özsoy, 2004). Bu bileşenlerden hareketle bağlılık, örgütle özdeşleşme, örgüte katılım ve sadakat hissine yol açan bir oryantasyon olarak nitelenmektedir. Esasında bağlılığın bu tür davranışsal sonuçları da bağlılığın kalıcılığını veya değişimini sağlayan koşullara etkide bulunacaktır (Topaloğlu, Sökmen, 2001, 36).

#### Şekil 6. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: Gül, [http://www.eab.ege.edu.tr/pdf.2\\_1.C2-S1-M4](http://www.eab.ege.edu.tr/pdf.2_1.C2-S1-M4), 12.05.2008

Bir bireyin örgütle kendi arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları sergilemeye eğimli olmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama ve



örgüt yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır (Mottaz, 1989, 214).

### **2.3.3. Normatif Yaklaşım**

Kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemesi anlamına gelir. Kişiler, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun nedeni, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması yada işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar (Bayram, <http://www.sayistay.gov.tr.yayin.dergi.icerik.der59m>, 10.04.2008).

Bu bağlılıkta, çalışanlar, sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir (Yalçın, İplik, 2005, 398). Sosyal ve normatif inançlar olarak ikiye ayrılan normatif bağlılıkta, sosyal normatif inançlar, bireyin diğer kişilerin nasıl davranmasını beklediğine ilişkin inançlarını, bireysel normatif inançlar ise bireysel ahlaki standartları ifade etmektedir (Wiener, 1982, 419).

### **2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesinde, kurumda kalma isteğini sürdürmesinde, örgüt yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarında, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi bir tavır sergilemelerinde önemli bir olgudur. Bununla birlikte, günümüzde hızla değişen çevre koşulları, artan rekabet, sürekli farklılaşan bireysel ihtiyaçlar gibi nedenlerle çalışanları örgütte tutmak giderek zorlaşmaktadır. Bir çalışanın yetiştikten ve ortama uyum sağladıktan sonra işten ayrılması örgüte hayli yüksek maliyetler getirmektedir. Bundan başka, toplam istihdam içinde eğitimli ve uzman işgücü ihtiyacının artması ve bu nitelikli işgücü

arzındaki yetersizlikler de konuyu daha önemli hale getirmektedir. Bu bağlamda, çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması, onların örgüte bağlanmasını etkileyecek unsurların belirlenmesi önemli hale gelmiştir (Durna, Eren, 2005).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde yapılan bir araştırmada Oliver (1990), demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu gözlemlemiştir. Bu bağlamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka çalışmada Mathieu ve Zajac (1990), örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Ancak bunlardan sadece medeni durum, yetenek, ücret, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik kavramlarının bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu test edebilmişlerdir. Yukarıda da ifade edildiği üzere, örgütsel bağlılığı etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Ancak, sözü edilen bu faktörlerin hangisinin bağlılığı daha iyi yada daha güçlü şekilde kestirdiği yönünde kesin ifadelerde bulunmak yanıltıcı olabilecektir (Bayram, <http://www.sayistay.gov.tr.yayin.dergi.icerik.der59m>, 10.04.2008).

Bu bölümde örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç ana başlık incelenecektir.

#### **2.4.1. Kişisel Faktörler**

Çeşitli kişisel faktörler çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde farklı sonuçlar doğurmaktadır. Demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Demografik faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem ve deneyim, çalışanın psiko-sosyal özellikleri gibi başlıklar altında incelenmektedir (Balay, 2001, 55).

#### 2.4.1.1. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet

Cinsiyetin bağlılıklar ilişkisi çok sayıda araştırma ile ortaya konulmuştur. Önceleri bu araştırmalar daha çok erkek çalışanlar üzerinde yoğunlaşmış olmakla birlikte, çalışan kadınların artmasına paralel olarak kadınlarla ilgili araştırmaların sayısı da hızla artmıştır (<http://kariyerakademi.net/articles/details.kariyer?id=400>, 10.06.2008). Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalara göre erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütsel bağlılığının yüksek olduğu konusunda farklı görüşler bulunmaktadır.

Kadın çalışanların erkeklere göre örgütsel bağlılığının daha düşük olduğunu savunan görüşe göre; kadınlar her zaman aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine, erkeklere göre daha fazla önem vermeleri örgütsel kariyer ve değerlerin ikinci planda kalmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla kadın çalışanlar örgütsel görev, rol ve kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramamakta ve bağlılık gösterememektedir (<http://kariyerakademi.net/articles/details.kariyer?id=400>, 10.06.2008).

Kadın çalışanların erkeklere oranla daha fazla bağlılık gösterdiği görüşünü savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenleri ise şunlardır, kadın çalışanlar örgütlerinde daha istikrarlıdırlar. Kadınlar işlerini ve çalıştıkları örgütü sık sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar. Aynı bulgular Hrebiniak ve Alutto (1972) tarafından da ileri sürülmektedir. Ayrıca bu iki yazar tek başına yaşayanların evli olanlardan ve ya ayrı yaşayanlardan cazip iş seçeneklerine karşı daha olumlu bakma eğiliminde olduklarını saptamışlardır (<http://kariyerakademi.net/articles/details.kariyer?id=400>, 10.06.2008).

Cinsiyetin yanı sıra medeni hal durumu da örgütsel bağlılıkla ilişkisi açısından sık sık tartışmalar konu olmuştur. Medeni durumun bağlılık geliştirme de kritik bir değişken olduğu kabul edilmektedir. Özellikle evli ve dul kadınlar, bağlılık gösterdikleri örgütten ayrılmayı, bekar bireylerden daha maliyetli görmektedirler. Bunun sonucu olarak da bu tür çalışanlar, örgütlerine daha fazla bağlılık göstermektedirler (<http://kariyerakademi.net/articles/details.kariyer?id=400>, 10.06.2008).

Cinsiyet faktörü doğrultusunda, kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda fikir birliğine varılamamış ve yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Buna göre, erkeklerin genelde kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür. Bir diğer görüşe göre ise, kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları işletme ikinci planda kalmakta ve örgüte genellikle erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır (Yalçın, İplik, 2007, 488).

#### **2.4.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Yaş**

Yaş ve örgütte çalışılan süre, zaman ile ilişkili faktörlerdir. Bu nedenle yaş ve örgütte bulunulan süre, bir çalışanın örgüte bağlılığının en önemli göstergelerinden birisidir. Örgütte çalışma süresi arttıkça, çalışanın örgütten elde ettiği kazançlar da artacak ve bu kazançlarda örgütsel bağlılığı etkilediği için, çalışanın yaşı arttıkça örgütsel bağlılığı artacaktır (Yalçın, İplik, 2005, 400).

Mevcut teori, yaşı ilerlemiş çalışanları, gençlere nazaran, örgütlerine daha bağlı olma eğiliminde oldukları tezini savunmaktadır çünkü, yaşı ilerlemiş olan çalışanlar mesleklerinden ve örgütteki pozisyonlarından daha memnun olma eğilimindedirler. Ortadoğu’da bu konuda araştırma bulunan pek çok bilim insanı da benzer sonuçlara ulaşmıştır (Özkaya, Kocakoç, Kara, 2006, 80).

Yapılan bazı araştırmalarda, örgütsel bağlılıkta bireysel farklılıklar üzerine odaklanılmış ve sonuçta bağlılığın yaş ve kıdem ile pozitif, eğitim ile negatif bir ilişki içerisinde olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, mesleklerine yatırım yapmamış ve daha genç yaştaki çalışanlar, mesleki yönde ilerlemiş olan daha yaşlı çalışanlara oranla örgütlerine daha az bağlı olmaktadır (Balay, 2000, 56).

Sonuç olarak, örgütsel bağlılık ile çalışanın yaşı arasındaki ilişki incelendiğinde, yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Buna göre, çalışanların yaşı arttıkça, alternatif yada farklı eğitim alma

imkanları azalmaktadır. Bu durum çalışanların çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır (Özkaya, Kocakoç, Kara, 2006, 80).

### **2.4.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim**

Örgütsel bağlılık ile eğitim seviyesi arasındaki ilişki incelenmiş ve elde edilen sonuçlara göre yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların, örgütsel bağlılığının daha az olduğu tespit edilmiştir. Bunun en büyük nedeninin, daha iyi eğitim düzeyine sahip olanların daha kolay iş bulabildikleri ve bunun sonucu olarak da buldukları mevkie daha kolay adapte oldukları düşünülmektedir. Ancak diğer yandan, bu sonuca ulaşmayan çalışmalarda bulunmaktadır (Özkaya, Kocakoç, Kara, 2006, 80).

Eğitim gibi spesifik bir İnsan Kaynakları Uygulamasının, farklı mekanizmaları harekete geçirerek, örgütsel bağlılığın her üç boyutunu da nasıl etkilediğini açıklamak mümkündür. Şöyle ki, eğitim programlarına katılan çalışanlar, örgütlerinin kendilerine değer verdiğini düşünerek güçlü bir duygusal bağlılık geliştirmektedirler. Bu eğitim fırsatı, örgüt içinde statü veya ekonomik açıdan avantaj sağlamasına karşılık, örgüt dışında kullanılma olasılığı bulunmayan, diğer bir ifadeyle “örgüte özgü, spesifik” bir beceri kazandırmaya yönelik olarak algılandığında ise devamlılık bağlılığının gelişmesine yol açmaktadır. Son olarak, yapılan eğitim harcamalarının veya kazanmış oldukları yeni bilgi ve becerilerinin değerinin farkında olan çalışanlar, en azından bunların karşılığını ödeyebilecekleri kadar bir süre, örgütte kalma yükümlülüğü yani normatif bağlılık hissetmektedir (Sabuncuoğlu, 2007, 623).

Yapılan bazı araştırmalarda, varsayıldığı gibi eğitim bağlılık üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Zira, eğitim faaliyetleri çalışanlara örgütün kendilerine değer verdiği mesajını göndermekte ve bunun karşılığında onların da örgütlerine daha fazla bağlılık hissetmelerine yol açmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007, 623).

#### **2.4.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Hizmet Süresi**

Örgüt içerisinde herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre ile örgütsel bağlılık arasında da bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre, çalışanın örgütteki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Balay, 2000, 58). Bu doğrultuda, örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık artmakta, ancak bir pozisyonda geçirilen süre uzadıkça, duygusal ve normatif bağlılık azalmaktadır (Yalçın, İplik, 2005, 400).

Yaş ve kıdemin bağlılıkla ilişkisini belirlemek için araştırmacılar, farklı yaş gruplarındaki ve farklı hizmet süresine sahip çalışanları karşılaştırmışlardır. Becker yaş ile kişinin örgütüne yaptığı yatırımlar arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Ritzer ve Trice ise kıdemle yatırım arasında güçlü bir ilişki saptamıştır. Yaş ve kıdem, ayrıca farklı bağlılık türlerine göre de değişik yönlerde ilişkiler ortaya koymaktadır (Allen, Meyer, 1991, 62).

Uzun yıllar sonunda elde edilen deneyimlere sahip çalışanların, örgütlerine daha bağlı olacağı düşünülmektedir. Çünkü emekli aylıkları, tatil imkanları ve diğer pek çok faktör çalışanların örgüt içinde kalmalarını sağlayan önemli etmenlerdir (Özkaya, Kocakoç, Kara, 2006, 81).

#### **2.4.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma yaşamına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler, ücret düzeyi, örgütsel adalet, örgüt kültürü, takım çalışması, yönetim, rol belirsizliği ve rol çatışması, işin niteliği ve önemi gibi değişkenlerdir ([http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/İşdoyumu ve ergonomi.htm](http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/İşdoyumu_ve_ergonomi.htm), 12.06.2008).

### 2.4.2.1. Örgütsel Bağlılık ve Ücret Düzeyi

Bireylerce ödüllendirici bir uygulama olarak algılanan ve örgütsel bağlılık ile kuvvetli ilişkiler gösteren bir uygulama ise ücretlerdir. Mowday, Porter ve Steers'a (1977) göre ücretlerdeki adalet ve yeterlilik bağlılığı olumlu olarak etkilemektedir (Israel, 1996, 15).

Kar amacı gütmeyen örgütler hariç, hemen hemen örgütlerin tamamında işler belirli bir ücret karşılığında yapılmaktadır. Kişilerin elde ettikleri ücret düzeyi ile bağlılıkları arasında ilişki bulunmaktadır. Yapılan bir çalışmada ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülmüştür ([http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber\\_detay&haber\\_id=18](http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber_detay&haber_id=18), 19.06.2008).

Çalışanların ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algılayorsa bağlılıkları o derece yüksek olacaktır. Özellikle üst seviyede çalışanlar için gelir, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür ([http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber\\_detay&haber\\_id=18](http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber_detay&haber_id=18), 19.06.2008).

### 2.4.2.2. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı çağdaş yönetim literatürüne Adams'ın Eşitlik Teorisi ile birlikte girmiştir. Eşitlik teorisi, çalışanın çaba-fayda karşılaştırması üzerine kuruludur. Buna göre çalışan gösterdiği çabayı ve sahip olduğu yeteneklerini, eğitimini, işteki performansını elde ettiği “yarar” veya “sonuç” ile karşılaştırılır. Bu arada yarar veya sonuçlar ücret, terfi, takdir, başarı ve statü gibi işin tamamlanması sonucunda elde edilen ödüllerdir. Yapılan karşılaştırma sonucunda kişinin çaba-yarar oranı, diğer çalışanlardan düşük olabilir, aynı olabilir veya daha yüksek olabilir. Eğer düşükse çalışanın ilk tepkisi, söz konusu farkı azaltmak amacı ile işe karşı soğumaktır. Eğer çalışan eşitliği sağlayabilir veya kendi lehine bir fark algılar ise, örgütsel adalet algısı yüksek olur ve bu onun iş

doyumunu bulmasına ve örgütsel bağlılığa katkıda bulunmasına yardımcı olur (Tutar, 2007, 99).

Literatürde örgütsel adaletin en yaygın üç boyutunun olduğu görülmektedir. Bunlar; dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaletidir. Dağıtım adaleti, örgütsel kaynakların dağılımında gösterilen dürüstlük ve doğrulukla ilgilidir. Dağıtım adaleti, ücret artışları, performans değerlendirmeleri, ödüllendirmeler ve cezalandırmalar gibi çıktılar üzerinde durur. İşlem adaleti ise, karar sürecinde doğruluk ve dürüstlüğe ne ölçüde uyulduğuna ilişkin adalet algılamasıdır. İşlem adaleti aynı zamanda terfiler ve ücret artışları gibi örgütsel işlemlerle ilgili çıktılar üzerinde odaklanır. Etkileşim adaleti ise prosedürel adaletin bir devamı (açılımı) niteliğindedir ve etkileşim adaletinin iki yönü vardır. Bunlardan biri kişiler arası etkileşim adaleti, diğeri de bilgilendirme (bilgi verme) adaletidir. Kişiler arası adalet, astların üstlerine ve diğeri çalışanlara karşı saygı ve nezaket çerçevesinde davranmalarını gerektirir. Bilgi verme adaleti ise, üstlerin örgütsel işlemlerle astlarını bilgilendirmeleri yanında, sosyal ve özlük hakları konusunda da astlarını bilgilendirmeleri, çıkarlarının korunması, bilgi edinme haklarına saygı duymak gibi geniş anlamda kullanılmaktadır (Tutar, 2007, 99).

Örgütsel adalet, işle ilgili durumlarda adaletin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve çalışanların nasıl tepkiler gösterdiği ile ilgilidir (Ployhart, Rayn, 1997, 309). Greenberg, örgütsel adaleti, çalışanların örgütsel ortamdaki dürüstlük ve doğruluk algısı olarak tanımlamaktadır. Çalışanlar açısından örgütsel iş tatmini algısını yükselten temel faktör, örgütsel adalettir. Zira çalışanların örgütsel çalışma ortamında güven hissi içinde çalışmalarını sağlayan temel faktör, adalet algısıdır. Örgütsel adalet, örgütsel yönetimin temel amacıdır. Araştırmalar, çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu yerlerde iş tatminlerinin arttığı ve örgütsel amaçlara karşı daha yüksek bir bağlılık hissi duyulduğunu göstermektedir. Bu yönüyle örgütsel adalet iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkili ve bunların birbirlerini etkileyen faktörler olduğu anlaşılmaktadır (Hammer, 1978, 415).



Örgütlerde insan kaynaklarının verimli ve etkin olabilmesi için, çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmini ve duygusal bağlılık sağlaması gerekir. Aksi halde çalışanlar, örgütlerde tayin, terfi, nakil ve örgütsel fiziksel kaynakların paylaşımı yetki ve sorumluluk verme gibi herhangi bir işlemde dolayı adaletsizlik algıladıkları zaman iş doyumunu bulamazlar, işe karşı istek ve motivasyonlarını kaybederler. Örgüt çalışanları genellikle adaletsizliğe karşı ya fiili müdahalede bulunurlar, ya sözlü olarak itiraz ederler veya tepkisiz kalır ama rahatsızlıklarını kendi içlerinde yaşarlar. Söz konusu durumların tümünde çalışanların iş tatminleri düşer ve örgütsel bağlılıkları zayıflar. Örgüt çalışanları adaletsizliği algıladıkları zaman, algının şiddetine bağlı olarak işlerine, yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve örgütlerine karşı olumsuz tepkide bulunurlar. Zira algılama-tutum-davranış örüntüsü, bireysel ve örgütsel davranışın temeline oluşturur (<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=5640>, 14.04.2008).

#### **2.4.2.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü**

Kurumlar varlıklarını sürdürmek için belli gelenekleri yaşatmak, kendilerine özgü bir kültür oluşturmak ve bu yolla da kendi kimliklerini, yani “örgüt kültürü”nü oluşturmak zorundadırlar. Kurumların hedeflerine ulaşmaları ve başarılı olmalarında önemli rol oynayan örgütsel kültürü oturtabilmek ve çalışanlara doğru şekilde benimsetmek, özellikle de küreselleşen dünyadaki rekabet ortamında insan kaynaklarını vazgeçilmez kılmıştır (<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=5640>, 14.04.2008).

Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır ve bu örgütsel kültür, o şirketi diğerlerinden farklı kılar. Küreselleşen dünyada farklı kültürlerle ait şirketler her geçen gün daha sıkı rekabet içine girdiği için örgütlerin kendi kültürlerinin oluşturduğu farklılık da hedeflerine ulaşmaları ve başarılı olmalarında son derece önemlidir. Dünyadaki bu gelişmeye paralel olarak şirketlerin çalışanlarından beklentileri de aynı ölçüde artmıştır. Bu nedenle yapılan oryantasyonlar da örgüt kültürü çerçevesinde belirlenmeye başlamıştır (<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=5640>, 14.04.2008).

Modern yönetim kavramları arasında önemli yer tutan örgüte bağlılık ve çalışan sadakati, çalışanın o örgüte üyeliğinin uzun süre devam etmesiyle ilgili kavramlardır. Kurum sadakati kültürel değerlerle, örgütsel bağlılık ise iş ve başarıyla yakından ilişkilidir. Bir kuruma olan bağlılık, çalışanın o kuruma olan üyeliğini sürdürme isteğidir. Örgütsel bağlılık, sadakate oranla daha kapsamlı ve daha güçlü bir duygudur. Bireyin, şirket çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi, kurumun amaç ve değerlerini benimsemesi, kurum için ekstra çaba harcamaya hazır olması ve kurumda kalmaya istekli olması şeklinde tanımlanabilir. Kuruma yeni katılan üyelerle yapılan oryantasyon çalışmaları ile örgütsel kültür hep yeniden aktarılarak kurum kimliğinin tutarlılığı ve devamlılığı sağlanabilir. Ayrıca, çalışanların devir oranının olabildiğince az olması da kurum istikrarını destekleyen önemli bir unsurdur (<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=5640>, 14.04.2008).

Örgütsel kültürün olumlu yönleri bireylerde ortak bir kimlik duygusu yaratmasında görülür. Örgüt kültürü ayrıca, örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya yardım eder. Çalışanlara, olayları değerlendirebilecekleri bir ilgi çerçevesi sağlamaya, bakış açılarını ve algılarını etkileyerek örgüt ortamında kişiler arası ilişkilerin dengede tutulmasına yardım eder. Fakat örgüt kültürü aynı zamanda değişime karşı yüksek düzeyde direnç göstermeye, bürokrasi ve katılığı özendirerek örgüte kısır (dar) düşünmeye de yol açabilir. Örgütün gereksinim ve eylemleri düzenli olarak değişmek zorunda olmasına karşın, onun başarı kültürü aynı kalabilir. Örgütsel yapının değişimi sonrasında çalışanlar arasında devam eden, modası geçmiş tutum, bakış açıları ve çalışma yöntemleri “kültürel boşluk” olarak adlandırılır (Balay, 2000, 143).

#### **2.4.2.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim**

Örgütsel iletişim, örgütte bir mesajın bir kişiden başka bir kişi yada kişilere, direkt sözlü, yazılı veya sözsüz kanallardan veya indirekt (telefon, faks, bilgisayar.vs.) yollarla iletilme ve alınma sürecidir (Bakan, Büyükbeşe, 2004, 3). İletişim örgütü bir arada tutan ve örgüt için hayati öneme sahip bir unsurdur.

Örgütsel iletişimin önemi ve sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Ergeneli, Eryiğit, 2001, 168):

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkanı sunar.
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.
- Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar.
- İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı artırır.
- Çalışanların paylaşım duygusunu artırır.
- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve işbirliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur.
- Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.

Örgüt açısından iletişim hayati öneme sahiptir. Örgütte işlerin sağlıklı bir şekilde yürüyebilmesi için etkili, biçimsel iletişim sisteminin oluşturulması gerekir. Etkili biçimsel iletişimi oluşturma ve tüm üyeler için iletişim kanallarını açık tutma yönündeki çabalarla biçimsel örgüt kuvvetlendirilecek ve aynı zamanda başta kendini gerçekleştirme ve saygı görme ihtiyaçları olmak üzere bireysel ihtiyaçlar tatmin edilecektir. Bunun yanı sıra çabalarla karar almanın kolaylaştırılması yanında, örgüte bağlılık duygusunun da doğması sağlanabilir (Bingöl, 1996, 279).

#### **2.4.2.5. Örgütsel Bağlılık ve Yönetim**

Örgütleri, insanlardan ve insanların birbirleri ile ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerden oluşan bir bileşim olarak görmek mümkündür. Bu anlamda, örgütleri amaçlarına uygun olarak yaşatacak olan örgütün yönetim alt sistemidir. Örgütlerde yönetimin görevi, başta insan gücü kaynağı olmak üzere örgütün tüm kaynaklarını örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve yerinde kullanmaktır (Özdemir, 1995, 382).

Yapılan birçok araştırma yönetimin çalışan davranışları üzerinde önemli bir rolü olduğunu göstermektedir. Özellikle ilk yöneticilerin çalışanların fikir üretmeleri karşısında cesaretlendirici ve destekleyici bir tutumunun olması, yöneticilerin çalışmaları ile örnek teşkil etmesi, yönetici-çalışan arasındaki iletişimin kuvveti, yöneticilerin planlama ve sosyal becerilere sahip olması çalışanların yaratıcılıklarını pozitif yönde etkileyerek örgüte bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005, 17).

Yönetici davranış ve uygulamalarının, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini etkilediğinin kanıtları vardır. Örgüt tarafından desteklenmediğini düşünen, karar alımında sınırlı rol alan ve iş rolü ve performansı hakkında geribildirim almayan bireyler genellikle düşük bağlılık göstermektedir. Örgütte ağırlıklı olarak uygulanan liderlik stili örgütsel bağlılığı olumlu veya olumsuz yönde etki edebilir (Dick ve Metcalfe, 2001, 115). Daha önceden yapılmış çalışmalarda yöneticilerin benimsemiş olduğu yönetim davranışları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulmuşlardır. Zangaro (2001) yöneticilik tarzının bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Örgüt içindeki iletişim ortamı ve bilgi paylaşımı çalışanların bağlılıklarının sağlanmasında anahtar rol oynayan unsurlardır. Yöneticisi tarafından kendisine bilgi verilen ve söylemek istedikleri dikkatle dinlenen çalışanlar kendisiyle ilgilenildiğini ve önemli olduğunu hissedecektir. Dolayısıyla çalışan, örgütüne ve yöneticilerine yönelik daha güçlü bağlılık ve kendisini adama duygusunu geliştirecektir. Ayrıca, yöneticilerin çalışanlarla olumlu ilişkiler kurması, çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini arttıran önemli bir faktördür (Barutçugil, 2004, 466).

Karizmatik yönetici davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran Rowden (1999, 32-33) ise yöneticilerin, çalışanların gereksinimleri konusunda hassas olmasını açık bir şekilde örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ve yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarına önem vermediği durumda ise örgütlerde bağlılık gelişmediği şeklinde sonuçlara varmıştır. Örgütleri amaçlarına göre yaşatmak zorunda olan yöneticilerin davranışlarının çalışan üzerinde olumlu veya

olumsuz etkileri olduğu ifade edilebilir. Bunlar çalışanların örgütsel bağlılığına etki eder (<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/index3-kurt.htm>, 20.06.2008).

#### **2.4.2.6. Örgütsel Bağlılık İle Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması**

İş stresörlerinin bağlılık üzerindeki etkileri ve ilişkileri konusunda literatürde pek çok araştırma bulunmaktadır. İş stresörlerinin başında ise rol çatışması ve rol belirsizliği gibi role ilişkin unsurlar gelmektedir. Role ilişkin değişkenler çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı belirlemede önemli olabilmektedir. Bu değişkenler söz konusu edildiğinde rol çatışması ve rol belirsizliği gibi iki önemli kavram ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması, kişinin üstlendiği görev yani rol ile o rolden beklentilerinin uyuşmaması anlamına gelmektedir. Rol çatışması farklı kaynaklardan birden çok farklı talep gelmesi sonucunda oluşmaktadır (Cengiz, 2001, 61).

Örgütsel rollerin yerine getirilmesinde, kişinin gerilim ve belirsizlik yaşamamasının, örgütsel kabul olarak düşünülebileceği ileri sürülmüştür. Benzer şekilde rol gerilimi ve belirsizliğin var olması, örgüt dışı alternatiflerin çekiciliğinin artması ile sonuçlanır. Bu da örgüte bağlılığı düşürür (Hrebiniak, Alutto, 1972, 558).

Rol çatışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri davranışsal olmaktan çok, kendi kabuğuna çekilme ve ilgisiz davranma gibi psikolojik mahiyette ortaya çıkmaktadır. Bu tür durumlarda rol çatışması yoğun olarak yaşanırken iş doyumunu da buna paralel olarak düşmektedir (Cengiz, 2001, 61).

Rol belirsizliği ise, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirilmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görevleri ile ilgili kendisinden beklentilerin belirgin olmaması, bunların davranışa yöneltilmesi için kendisine açık bir bilgi verilememesi örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle rol belirsizliği, görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur. Dolayısıyla rol çatışmasının belli ölçüde birey orijinli, rol belirsizliğinin ise örgüt orijinli olduğunu söylemek mümkündür (Cengiz, 2001, 61).

## 2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu yada olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında çalışanların yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir. Diğer taraftan amaçlar akılcı ve kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olanağı bulunmaktadır. Bağlılık örgütten ayrılma davranışı ile düşük düzeyde; düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla ise, daha yüksek düzeyde ilişki içindedir (Balay, 2000, 83).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumu, örgütsel bağlılıkla olumlu bir ilişki içerisindedir (Balay, 2000, 84). Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin çalışana ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelenmiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları Tablo 5’de özet olarak sunulmakta ve aşağıdaki başlıklar halinde incelenmektedir (Doğan, Kılıç, 2007, 52).

**Tablo 5. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları**

		<i>Bireysel</i>		<i>Örgütsel</i>	
		<i>Olumlu</i>	<i>Olumsuz</i>	<i>Olumlu</i>	<i>Olumsuz</i>
<b>Bağlılık Düzeyleri</b>	<b>Düşük</b>	* Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük * İnsan Kaynaklarının daha verimli kullanımı	* Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme * Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler * Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	* Düşük performanslı çalışanların örgütten ayrılması ile örgüte yeni çalışanlar alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma * Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları	* <i>Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler</i> * <i>Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı, dedikodu, çalışan üzerinde sınırlı örgütsel kontrol</i>

	<b>İlmlî</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat, görev</li> <li>* Yaratıcı çalışanlar</li> <li>* Bireysel kimliğin örgütten ayrılması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları</li> <li>* Bağıllık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Artan çalışan kıdemî</li> <li>* Sınırlı ayrılma isteği</li> <li>* Sınırlı iş devri</li> <li>* Yüksek iş tatmini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Çalışanların daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması</li> <li>* Çalışanların görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentilerinin dengelenmesi</li> <li>* Örgütsel etkinliğin azalması</li> </ul>
	<b>Yüksek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Çalışanların mesleki gelişim ve yeterliliklerini artırması</li> <li>* Olumlu davranışların ödüllendirilmesi</li> <li>* Çalışanların işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması</li> <li>* Değişime karşı bürokratik direnç</li> <li>* Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim</li> <li>* Çalışanları arasındaki dayanışmanın yetersizliği</li> <li>* Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Güvenli ve istikrarlı işgücü</li> <li>* Daha yüksek üretim için çalışanların örgütsel beklentileri kabul etmesi</li> <li>* Görev ve performans açısından çalışanlar arasında yüksek rekabet</li> <li>* Örgütsel amaçların karşılanabilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı</li> <li>* Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu</li> <li>* Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma</li> <li>* Aşırı çaba gösteren çalışanlara öfke ve düşmanlık besleme</li> <li>* Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme</li> </ul>

Kaynak: Doğan, Selen, Kılıç, Selçuk, Örgütsel Bağıllığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, Erciyes Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:29, 37-61, 2007.

### 2.5.1. Düşük Örgütsel Bağıllık

Bu bağıllık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağıllık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgüt, içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden

zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (Balay, 2000, 85).

Örgüte bağlılıkları olmayan veya düşük olan çalışanların, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmedikleri için, işe gelmeme, işe geç gelme ve işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olması beklenmektedir (Meyer, Allen, 1991). Bununla birlikte, Randal'a göre, örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde "duygusuz çalışanlar" olarak tanımlanmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz, şikayetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan biçimsel olmayan zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir (Doğan, Kılıç, 2007, 52).

### **2.5.2. İlimli Örgütsel Bağlılık**

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlimli bağlılık düzeyinde yer alan çalışanlar, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki çalışanlar, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Bayram, <http://www.sayistay.gov.tr.yayin.dergi.icerik.der59m>, 10.04.2008).

Bunun yanında örgüte ilimli düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki çalışanlar, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama yada çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Bayram, <http://www.sayistay.gov.tr.yayin.dergi.icerik.der59m>, 10.04.2008).



### 2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde çalışanlar, örgütte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık çalışana, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, çalışanın sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir (Balay, 2000, 89).

Yüksek örgütsel bağlılık duygusuna sahip çalışanların, işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu çalışanların örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumсуuzluk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Bayram, <http://www.sayistay.gov.tr.yayin.dergi.icerik.der59m>, 10.04.2008).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın personel açısından olumlu sonucu kariyerlerinde ve ücretlerindeki artış olarak değerlendirilebilir. Dıştan gelen baskılara rağmen örgüte sadık kalmak, örgüt tarafından istenilen bir durumdur ve ödüllendirilmektedir. Örgüt personelinin kurallara uyduğu için yetki ile ödüllendirir. Bununla birlikte işletmeye yüksek düzeyde bağlılık, bireysel gelişimi ve hareket fırsatlarını sınırlandırmaktadır. Ayrıca yaratıcılığı ve yeniliği de engelleyebilir. Eğer kişi, kurumsal normlara fazlasıyla bağlanırsa, değişime karşı direnç gösterebilir. Durkheim, bireylerin grupta fazla bütünleşmesini tehlikeli bulmaktadır. Ayrıca, yüksek bağlılık aile ilişkilerinde strese yol açabilir.

İş ve aile rolleri birbirine içsel olarak bağlıdır. Kariyerde başarı sağlamak, iş rolüne aşırı bir zaman ve bağlılık gerektirdiğinden ailede çatışmaya yol açabilir yada aile yaşantısının reddine sebep olabilir. Ayrıca diğer kişilerle de gerginlik yaratabilmektedir. Personel kendi kişisel duygularını kaybetmekte (kişisel yabancılaşma) ve diğerleriyle olan ilişki becerilerini (sosyal yabancılaşma) kaybedebilmektedir. Örgütlere fazlasıyla bağlı olan bireylerin diğer aktiviteler için ayırdıkları zaman ve enerjide sınırlı olmaktadır. Aşırı bağlı bireyler için işletme,

hayatlarındaki baskın taraftır ve hayatlarını bölümlere ayıramazlar. Bu yüzden iş-aile dengesini kurmakta zorluk çekerler (Şahin, 2007, 94).

## **2.6. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi**

Son yıllarda örgütsel bağlılık çalışmalarına duyulan ilgi giderek artmaktadır. Araştırmacıların, ilgilerini nereye yöneltecekleri konusunda süregelen tartışmalar, bu alanlardan birinin örgütsel bağlılık olduğunu öne çıkarmaktadır. Çünkü örgüte bağlılık gösteren bireylerin, aynı zamanda yüksek düzeyde üretken oldukları; sadakat, verimlilik ve sorumluluk duygularıyla hareket ettikleri ve buna bağlı olarak da yüksek iş doyumunu ile çalıştıkları ileri sürülmektedir (Balay, 2000, 2).

İş doyumunu, çalışanların işlerinden, örgütlerinden ve yönetim anlayışından duydukları hoşnutluk derecesidir. İş doyumunu tanımı, konu üzerine yapılan incelemelerinin, işe, çalışana, örgütsel yapı ve yönetime ilişkin faktörlerle birlikte ele alınması gereğini ortaya koymaktadır. İşe, çalışana ve kuruma yönelik tutum araştırmalarında genellikle birbirini etkileyen ve birbirine bağlı faktörler vardır. Tutum araştırmalarında “iş doyumunu” ve “örgüte bağlılık” boyutları genellikle birbirine bağlı olarak ele alınmaktadır (Tutar, 2007, 102).

İş doyumunu iş deneyimleri sonucunda oluşan bir tutum olup örgüte bağlılık ile yakından ilişkili ancak farklı bir kavramdır. Bağlılık, amaçlar ve değerler de dahil olmak üzere, bireyin örgüte karşı genel bir tepkisini yansıtan, daha global bir kavramdır. Oysa, iş doyumunu, çalışanların iş deneyimlerine bağlı olarak işlerine veya işlerinin bazı yönlerine gösterdikleri tepkidir (Mowday, Steers, Porter, 1979, 224).

İş doyumunu ve örgüte bağlılık ilişkisini inceleyen bazı çalışmalarda bağlılığın iş doyumuna yol açtığı, diğer bazı çalışmalarda ise iş doyumunu ve bağlılık arasında karşılıklı ilişki olduğu öne sürülmektedir. Ancak, bir kısım çalışmalarda ise örgüte bağlılığın üç boyutu ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki olduğu; iş doyumunun duygusal ve normatif bağlılık üzerinde pozitif, devamlılık bağlılığı üzerinde ise negatif etkisi olduğu saptanmıştır (Uyguç, Çımrın, 2004, 92).

Örgüte bağlılık ve iş doyumu arasındaki temel fark, “işimi seviyorum” ve “çalıştığım örgütü seviyorum” şeklinde özetlenebilir (<http://www.kariyer.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=564>, 10.06.2008). Mowday, Porter ve Steers’a göre temel fark, örgütsel bağlılığın, çalışanın örgütüne karşı geliştirdiği duygusal tepkiler iken, iş doyumu çalışanın belli bir işe karşı geliştirdiği tepkilerdir. Yani çalışanın örgüte ve onun değer ve amaçlarına olumlu duygular beslerken, örgüte yaptığı belli bir işten dolayı mutsuzluk duyabilir (Sığırı, 2007, 267). İş tatmininin aksine, örgüte bağlılığın yavaşça geliştiği ve günlük iş akışlarından etkilenmediği düşünülmektedir, iş tatmini ise bu tarz olaylar karşısında daha çabuk etkilenebilmektedir. Ayrıca, araştırmacılara göre, örgüte bağlılık iş tatminine oranla personel devrini tahmin etmede daha iyi bir gösterge sayılmaktadır (<http://www.kariyer.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=564>, 10.06.2008).

Mowday, Porter ve Dubin 'in bulgularına göre yüksek örgüt bağlılığı olan çalışanlar yüksek örgüt bağlılığı olmayan çalışanlara göre örgüt içinde daha iyi bir performans göstermektedirler. Bu yüzden örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte ve üretime katılımları da yüksektir. Ayrıca bu kişiler örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üretirler. Örgüte bağlılığın sonuçlarından olan iş tatmini, devamsızlık, personel devri, sadakat, işle ilgili çabalar önemlidir ve örgütlerin çalışanlarının örgüte bağımlılığını sağlama yolunda çaba göstermelerini gerektirir. Çalışanın yüksek seviyede örgüte bağlılığı, genelde hem örgüt hem de çalışan için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu sonuçları arasında çalışanın uzun süre örgütte kalması, sınırlı işi bırakma isteği, sınırlı personel devri ve yüksek iş doyumu yer almaktadır (<http://www.aktifgelisim.com/makale/inanclar-tutumlar-ve-is-ahlaki-is-tatmini-ve-orgutsel-baglilik-uzerindeki-etkisi.html>, 10.04.2008).

Tayeb'in örgütsel bağlılığın belirleyicileri olarak ele aldığı iki kültürel özellik vardır: Bunlardan birincisi kaderciliktir. Tayeb toplum bireylerinin kaderciliği arttıkça işlerinden beklentilerinin azalacağını ve iş tatminlerinin artacağını öngörmektedir. Bu iş tatmininin de örgütsel bağlılığı arttıracakını iddia etmektedir. İkinci olarak da, toplum üyelerinin bireyciliği azaldığı oranda kendilerini bir gruba ait hissetme ihtiyaçlarının artacağını, bu gruplardan birinin de

örgütleri olacağını savunmaktadır. Bunun sonucu olarak da Hofstede'in (1980) bireycilik azaldıkça, örgütsel bağlılığın artacağı hipotezini ortaya koymaktadır (<http://www.humanresourcesfocus.com/proje5.asp>, 10.06.2008).

Doyum ile örgütte kalma isteği ve psikolojik bağlılık birbirleriyle olumlu ilişkili bulunurken, işlerinde yüksek düzeyde doyum sağlayan ve örgütlerine güçlü bir biçimde bağlılık duyan çalışanların, geri çekilme davranışlarından sakındıkları ve işlerine bağlılıkla devam ettikleri görülmüştür (Tsui, Egan, O'reilly, 1992, 563). Bretz ve diğerleri (1994), birey-örgüt tercihlerini uygunluk arz etmesinin örgütsel bağlılığı ve iş tatminini yükselttiğini tespit etmiştir. İşe alınan kişi, örgütündeki yaygın değerleri paylaştığında daha fazla doyum sağlamak ve örgütte kalma isteği artmaktadır. Ayrıca işe alınan kişinin tercihleri, bir yıl içinde örgüt değerleriyle daha sıkı kaynaştığında, iş tatmininde yükselme görülmüştür. İşlerinden hoşnut olmayan ve çalışma koşullarını beğenmeyen çalışanların bir şekilde işten ayrılma yolunu seçtikleri görülmektedir (Balay, 2000, 136).

Sonuç olarak, bağlılığın belirgin bir şekilde iş doyumundan ayrı olduğu görülmektedir. Bu çerçevede örgütsel bağlılık, örgüte ilişkin; iş doyumuna ise, belli iş görevleri ve deneyimlerine bir yanittir (Yalçın, İplik, 2005, 410). Buna göre örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini kapsayacak şekilde örgüte bağlılık üzerinde odaklanırken; iş doyumuna, çalışanın görevlerini yaptığı belli iş çevresi üzerinde yoğunlaşmaktadır (Balay, 2000, 137). Sonuçta, bağlılık gibi örgüte yönelik genel tutumlar örgütsel; iş doyumuna gibi daha spesifik tutumlar ise görev yönelimli sonuçlarla yakından ilişkilidir. Her iki faktör de birbiriyle çok ilişkili olmasına rağmen; bir kimse, örgütüne bağlılık konusunda olumlu eğilimlere sahip olabilirken, belli bir iş veya deneyimlerinde mutsuz olabilir. Viteles (1953), çalışan moralinin bağlılık ve iş doyumunun bir birleşimi olduğunu ileri sürmüştür. Diğer bir ifadeyle, hem örgüte bağlılık hem de örgüt içinde belli bir işe ilişkin olumlu tepki, moral gücün yükseltilmesi için birlikte gereklidir ([http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber\\_detay&haber\\_id=18](http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber_detay&haber_id=18), 19.06.2008).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARININ İŞ DOYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın ilk iki bölümünde iş doyumunu kavramı, iş doyumunu ile ilgili teoriler, iş doyumunu etkileyen faktörler, iş doyumunun sonuçları, örgütsel bağlılık tanımı, önemi, benzer kavramlarla ilişkisi, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın sonuçları ve örgütsel bağlılığın iş doyumunu üzerindeki etkileri açıklanmıştır. Bu bölümde ise, örgütsel bağlılığın iş doyumunu üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir araştırma ve sonuçları üzerinde durulmaktadır.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın temel amacı, örgütsel bağlılığın iş doyumunu üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu çalışmada, çalışanların iş doyumuna etkisini ortaya koymak, kişisel ve örgütsel faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemek, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışanların kademesine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak, çeşitli kişisel ve örgütsel faktörlerin çalışanların iş doyumlarını ve örgütsel bağlılık düzeylerini ne şekilde etkilediğini ortaya koymak ve bu doğrultuda konuya ilişkin sorunları saptayarak çözüm önerileri geliştirmek amaçlanmıştır.

Çalışmada elde edilecek sonuçların bu konuda çalışan akademisyenlere ve şirket yöneticilerine yol göstereceği umulmaktadır. Henüz yöneticiler tarafından çok fazla önemsenmeyen örgütsel bağlılık kavramının öneminin ortaya çıkarılması gerekliliği görülmektedir. İş doyumunu ise, örgütler için önemi bilinen çok sayıda çalışmada incelenmiş ve örgütsel sonuçlar üzerinde olumlu etkileri saptanmış bir kavramdır. Örgütsel bağlılığın iş doyumunu üzerindeki olumlu etkilerinin ortaya çıkarılması uygulamacıların ilgisini çekecek bir sonuç olabilir.

### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma yöntemi, araştırmacının amacına varmak için kullanacağı genel yaklaşım olarak tanımlanabilir. Araştırılması düşünölen konulara göre araştırmanın nasıl düzenlenmesi gerektiğini ve bu yönde dikkate alınması gereken konuları belirleyen düzenlemelere araştırma yöntemleri adı verilmektedir (Eker, 2006, 78).

Temel araştırma yöntemleri laboratuvar deneyi, alan deneyi, doğal deney olmak üzere deneysel araştırma yöntemleri ve alan araştırması, survey ve arşiv araştırması şeklinde taramalı araştırma yöntemleri olarak iki grup şeklinde sıralamak mümkündür (Eker, 2006, 79).

Survey araştırması yönteminde sayısal çalışma olanağı olduğundan, bu yöntemde dikkatle hazırlanmış ölçeklerden geniş çapta yararlanılabilir. Araştırma sonuçlarıyla ilgili genelleme yapılabilir. Bu yöntem kısa zamanda çok çeşitli bilgi edinilmesini sağlamak gibi bir üstünlüğe de sahiptir (Özkan, 2005, 178).

Bu araştırma için genelleme yapılabilir olması, kısa zamanda bilgi edinilmesinin sağlanması ve başkalarının yapılacak survey ve bulguları ile kıyaslama yapmaya olanak vermesi nedeniyle survey yöntemi uygun görölmüştür.

### **3.3. Araştırmanın Tekniği**

Survey yönteminde, genellikle kullanılan teknik soru sorma tekniğidir. Sorular yazılı yada sözlü sorulabilir de, iyi bir örnekleme için örnek sayısının elden geldiğince fazla tutulması gerekecektir. Bu nedenle çok sayıda kişi ile yapılacak bir araştırmada yazılı sorma tekniğine başvurmak daha doğru olur. Survey yöntemiyle yapılan araştırmalarda her zaman anket tekniği kullanılmıştır (Özkan, 2005, 178). Bu araştırmanın da çok sayıda kişi ile yapılacak olması nedeniyle anket tekniği kullanılmıştır.

### 3.4. Soru Formunun Hazırlanması

Araştırma survey yöntemi kullanılarak yapılmış, veri toplama tekniği olarak soru kağıdı tekniğinde yararlanılmıştır. Hazırlanan soru kağıdında demografik değişkenler ile iş yerinde çalışma süresini ölçmeye yönelik sorularda bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, Allen-Meyer tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılarak ölçülmüştür. Toplam 18 maddeden oluşan bu ölçek, 5 dereceli likert tipi cevaplanır. Ölçekte yer alan ifadeler, şiddet derecelerine göre kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden birinin seçilerek yanıtlanmasını gerektirir. Örgütsel bağlılık anketi, duygusal, tutumsal ve normatif bağlılık olmak üzere 3 alt ölçekten ve toplam 18 maddeden (3, 4, 5, 7, 10, 11, 12, 13 numaralı ifadeler terstir) oluşmaktadır. Ancak sorular istatistiksel açıdan analize dahil edildiğinde bir kısmının yapısal geçerliliği sağlamadığı görülmüştür. Bundan dolayı ilgili sorular analizlerden çıkarılmıştır. Duygusal bağlılık alt ölçeği 6, devamlılık bağlılığı alt ölçeği 3, normatif bağlılık alt ölçeği 6 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucu alpha katsayıları, duygusal bağlılık için 0,85, devamlılık bağlılığı için 0,75 ve normatif bağlılık için 0,76’dır.

İş doyumu, Brayfield ve Rothe tarafından 1951 yılında tasarlanan 18 maddeden oluşan “İş Doyumu Endeksi” kullanılmıştır. Endeks 18 ifadeden (3, 4, 6, 8, 10, 11, 14, 16 ve 18 numaralı ifadeler terstir) oluşmaktadır. Güvenilirlik analizi bulgularına göre ölçeğin içsel tutarlılığı alpha katsayısı 0,89’dur. Bu ölçek geliştirilirken, çeşitli iş alanlarında kullanılacak genel, geçerli ve güvenilir bir ölçek olması amaçlanmıştır. Ölçek, katılımcıların genel iş doyumları hakkında bilgi veren, çeşitli alanlarda kullanılabilir basit bir ölçektir. Çeşitli endüstri alanlarına çalışan kişilerin iş doyumları hakkında genel bir ölçüm sağladığı için çalışmamızda bu ölçek seçilmiştir.

Soru formu iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda iş doyumunu ölçmeye yönelik 18 soru, ikinci kısımda örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik 18 soru bulunmaktadır.

### **3.5. Araştırmanın ana Kütlesi ve Örneklem**

Araştırma yapılan firma isminin duyulmasını istemediğinden bu firmaya “X” firması denilecektir. Soru formları firma yetkilisine gönderilerek iki hafta içinde tüm çalışanlar tarafından doldurularak geri gelmesi istenmiştir. Toplam 100 sayıda çalışana form gönderilmiş ve 98 çalışandan geri dönüş olmuştur. Buna göre dönüş oranı %98’ dir.

### **3.6. Araştırma Kısıtları**

Özellikle örgütsel bağlılık ile ilgili soruların yanıtlanmasına kurumların yanaşmaması araştırma sırasında karşılaşılan önemli zorluklardan biri olmuştur. Ayrıca kurumlar gibi çalışanlar da kimliklerini ortaya çıkmasından korkmaktadırlar. Bu nedenlerle, araştırma tek bir firma ile kısıtlı kalmıştır ve herhangi genelleme yapılamayacaktır.

Çalışanların kimliklerini gizli tutması bilindiğinden ve soruları rahatça yanıtlayabilmeleri için soru formlarına isim bilgisi koyulmamıştır. Formlarda, çalışanların demografik özellikleri ile çalıştıkları bölümlere ilişkin bilgiler eklenmiştir.

### **3.7. Araştırma Verilerinin Analizi**

Araştırmada, anketlerden elde edilen verilerin analizi bilgisayarda “SPSS 11.5” programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu program veri toplama aracı ile elde edilen verilerin istatistiksel olarak çözümlerinin yapılması ve anlamlandırılabilmesi amacıyla, araştırma probleminin gerektirdiği istatistik araçları (ortalama, standart sapma, ilişki analizleri, bağımlılık testleri, dağılım grafikleri, çözümlene teknikleri vb.) içermektedir. Bu programların yanında veri toplama aracından elde edilen verilerin sağlıklı şekilde girişlerinin sağlanması ve tasniflerinin yapılması amacıyla “Microsoft Office Excel” paket programından yararlanılmıştır.



Çalışmada öncelikle anketlerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Daha sonra örgütsel bağlılık için faktör analizi uygulanarak tekrar soru formunun geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Araştırmaya denek olarak katılan bireyler hakkında bilgi sağlanması amacıyla ankette yer alan sosyodemografik sorulara ait frekans tabloları ve dağılım grafikleri verilmiştir. Bir sonraki aşamada ise örgütsel bağlılık boyutlarının kendi aralarındaki ve iş doyumuna ile olan ilişkileri korelasyon analizinden ve iş doyumuna üzerindeki etkileri ise regresyon analizinden yararlanılarak incelenmiştir.

### 3.7.1 Anketlerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Geçerlilik ve güvenilirlik tespitlerinde SPSS güvenilirlik analizleri kullanılmıştır. Programdan elde edilen ekran görüntüleri ve değerlendirmeleri aşağıda belirtilmiştir.

**Tablo 6: Soruların Zorluk Derecesi Testi**

Hotelling's T-Squared Test				
Hotelling's T-Squared	F	df <sub>1</sub>	df <sub>2</sub>	Sig
2228,1436	33,3073	40	58	,000

Yapılan test sonucunda soru ortalamalarının farklı olduğu ( $p=0,000<0,05$ ) görülmüştür. Soru ortalamalarının birbirine eşit olmaması; soruların denekler tarafından aynı yaklaşımla algılanmadığını, soruların zorluk derecelerinin birbirine eşit olmadığını göstermektedir.

Bu çalışmada güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Herhangi bir konuda hazırlanmış bir ölçeğin güvenilirlik durumu  $0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değil,  $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir,  $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,  $0.80 \leq \alpha < 0.100$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Akgül, Çevik, 2003, 428-435). Tablo 7'de görüldü gibi anket soruları içerisinde yapılan analiz neticesinde elde edilen

genel güvenilirlik değeri alpha katsayısı 0,64 olarak bulunmuştur. Bu durum; 98 katılımcı üzerinde yapılan 5’li Likert ölçekli anketin “*oldukça güvenilir*” olduğunu ifade etmektedir.

**Tablo 7: Anket Güvenirlilik Analizi**

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,6381	,67	41

Analizlere geçmeden bir önceki basamakta, anket soruları neticesinde elde edilen değişkenlerin faktör analizi ile gruplanması bulunmaktadır. Bu şekilde elde edilecek analizler kuvvetlendirilecek, kurulacak ilişkiler daha olumlu sonuçlar doğurabilecektir.

Faktör Analizi, birbirleriyle ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluşumu, nedeni açıkladıkları varsayılan değişkenleri gruplayarak ortak faktörleri ortaya koymak, bir oluşumu etkileyen değişkenleri gruplamak, majör ve minör faktörleri tanımlamak amacıyla başvurulan bir yöntemdir (Özdamar, 1999, 233).

Özellikle sosyal bilimler, eğitim bilimleri, tıp, psikoloji, sosyoloji gibi alanlarda, birimlerin çok sayıda birbirleriyle ilişkisiz fakat bir fenomeni açıklamakta yararlanılabilecek olanlarını toplayarak (gruplayarak) yeni bir isimle faktör tanımlamayı sağlayıcı yaygın kullanımı olan çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir (Özdamar, 1999, 234).

Faktör analizinin, yapı geçerliliği çalışmaları ile de yakından ilişkisi vardır. Özellikle ölçek geliştirme sürecinde geliştirilen ölçeğin ölçülmek istenen özelliğin hangi boyutlarında ölçme yaptığını ortaya çıkarmak/keşfetmek (explore) ya da hâlihazırda geliştirilmiş bir ölçeğin gerçekten beklenen şekilde ölçme yaptığını doğrulamak ya da yanıtlamak (confirmatory) amacıyla faktör analizinden yararlanılabilir (<http://www.istatistik.gen.tr>, 30.10.2008).

Özellikle sosyal bilimlerde, her bir maddenin hangi diğer maddelerle gruplaşma yaptıklarını (benzer amaca yönelindiklerini), bu maddelerin bu gruplara ne kuvvetle bağlandıklarını görmek amacıyla keşfedici (exploratory) faktör analizi sıklıkla kullanılmaktadır (<http://www.istatistik.gen.tr>, 30.10.2008). Bu çalışmada ölçeğin yapısal geçerliliğini incelemek amacıyla keşfedici faktör analizi kullanılmıştır.

Örneklem büyüklüğünün korelasyonun güvenilirliğini sağlayacak kadar büyük olması önemlidir. Bu çalışmada örneklemden elde edilen verilerin yeterliğinin saptanması için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi kullanılmıştır. Faktör analizinin geçerliliğini gösteren değerlerden biridir ki değişkenler arasında kısmi korelasyonların düşük olup olmadığının belirlenmesini sağlar (Büyüköztürk, 2004, 117).

KMO bir oran olup, %60'ın üstünde olması arzulanır (Nakip, 2003, 409; Demirel, 2008, 89). Bu değer üstünde bir sonuç elde edilmesi çok sayıda değişken çifti için korelasyonun anlamlı olduğunu ve faktör analizinin uygulanabileceğini göstermektedir ki bu çalışma için bu oran tablo 8'de de görüldüğü üzere 0,850 olarak bulunmuştur. Dolayısı ile kullanılan verilerin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir.

Ayrıca denek sayısının değişken sayısının beş katından daha az olduğu bir durumda "ana kütledeki değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olmadığı" ("korelasyon matrisindeki korelasyonlar sıfıra eşittir" şeklinde) ileri sürülen sıfır hipotezini test etmek için Bartlett Küresellik Testi kullanılmaktadır.

Bu çalışmada tablo 8'de de görüleceği üzere Bartlett Küresellik Testi sonucunda yaklaşık ki-kare değeri 657,953, anlamlılık ise 0,000 olarak bulunmuştur ki bu durum sıfır hipotezinin (korelasyon matrisinin birim matris olduğu şeklindeki hipotez) reddedilebileceğini göstermekte ve faktör analizi kullanımının uygunluğunu ortaya çıkarmaktadır.

**Tablo 8: KMO ve Bartlett Test**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Değeri</b>		,850
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>	<b>Yaklaşık Ki-kare</b>	657,953
	<b>Serbestlik Derecesi</b>	105
	<b>Anlamlılık</b>	,000

Örgütsel bağlılık boyutları ile ilgili olarak hazırlanan ölçeğin test edilmesi ve belirli faktör grupları altında toplanması amacıyla 18 maddeden oluşan örgütsel bağlılık sorularına faktör analizi uygulanmıştır. Maddelerin tamamı faktör analizine sokulamamıştır. Bunun nedeni de yapısal geçerliliğin sağlanamamasıdır. 18 madde içerisinden aşağıda yer alan tablodan da anlaşılacağı üzere üç tanesi silinmiştir.

Uygulanan faktör analizi sonucunda ilk tablo tanımlayıcı nitelikte olup sonuçlar Tablo 9’ da yer almaktadır. Tabloda madde ortalamaları, standart sapmaları ve kaç kişi tarafından yanıtlandığı yer almaktadır. Tablo 9’ a bakıldığında ortalamaların 2 ile 3 arasında değiştığı görülmektedir. Madde 7 en yüksek standart sapmaya (1,245) ve Madde 18 en düşük standart sapmaya (0,89373)sahiptir.

**Tablo 9: Tanımlayıcı İstatistikler**

	Ortalama	Standart Sapma	Yanıtlan ma Sayısı (N)
ÖB1	3,6531	1,03647	98
ÖB2	3,6020	1,03286	98
ÖB3	3,6837	1,02139	98
ÖB4	3,5612	1,13125	98
ÖB5	3,5000	1,19492	98
ÖB6	3,6531	,98548	98
ÖB7	3,4694	1,24523	98
ÖB10	2,8367	1,20731	98
ÖB12	2,8673	1,18963	98
ÖB13	3,5714	1,08409	98
ÖB14	3,2245	1,01057	98
ÖB15	3,3469	,93171	98
ÖB16	3,5816	1,04461	98
ÖB17	3,4082	,96149	98
ÖB18	3,6020	,89373	98

Tablo 10' da ise ölçeğin kaç faktörden oluştuğu ve bu faktörlerin ölçülmek istenen olguyu ne derecede ölçtükleri görülmektedir. Başka bir deyişle tablo 9' da yer alan maddelerle ölçülmek istenen değişkenin varyansının yüzde kaçının açıklandığı görülmektedir. Verileri en uygun şekilde temsil edecek faktör sayısı, her faktör tarafından açıklanan toplam varyans yüzdesi ile belirlenir. Toplam varyans her değişkenin varyansının toplamıdır. Her faktör tarafından açıklanan toplam varyans öz değerleridir. Değişken varyansları bire eşit olduğundan, varyansı birden düşük olan faktörler göz önüne alınmaz. Kısaca modele alınacak faktör sayısı, öz değerleri (eigen) birden büyük olan faktörlerin sayısı kadardır (Semerci, 2004, 2).

Tablo 10' da görüldüğü üzere faktör analizi sonucunda öz değeri 1' in üzerinde olan üç faktör olduğu saptanmıştır. Toplam 18 madde üç faktöre indirgenmiştir. Birinci faktör bu ölçekle ölçülmeye çalışılan özelliğin %25,1' ini açıklarken, ikinci faktör %21,1' ini, üçüncü faktör %14,44' ünü açıklamaktadır. Toplamda bu ölçek ölçülmeye çalışılan özelliğin %60,58' ini açıklayabilmektedir. Kaynakların bir çoğunda bu kümülatif değerlerin % 50' inin altına düşmemesi gerektiği söylenir (Tekin, 2007, 262). Çünkü açıklanan değişkenin düşüklüğü ölçekle elde edilen bilginin de o derece az olduğunu gösterir. Bu çalışmada yapılan analiz sonucu elde edilen değer yüksek olup elde edilen üç faktörle örgütsel bağlılık boyutları arasındaki açıklanma yüzdesini göstermektedir.

**Tablo 10: Açıklanan Toplam Varyans**

Bileşen	Başlangıç Öz-değerleri			Yüklenen Kareler Toplamlarının Çıkartılması*		
	Toplam	% Varyans Değeri	Kümülatif % Varyans Değeri	Toplam	% Varyans Değeri	Kümülatif % Varyans Değeri
1	5,951	39,677	39,677	3,755	25,031	25,031
2	1,870	12,469	52,145	3,165	21,102	46,134
3	1,264	8,426	60,571	2,166	14,438	60,571
4	,971	6,472	67,044			
5	,780	5,200	72,244			
6	,702	4,682	76,926			
7	,638	4,255	81,181			
8	,550	3,665	84,846			
9	,496	3,308	88,154			
10	,417	2,782	90,936			
11	,360	2,399	93,336			
12	,298	1,988	95,323			
13	,264	1,760	97,084			
14	,233	1,551	98,635			
15	,205	1,365	100,000			

\* Çıkarma Metodu: Ana Bileşen Analizi

Tablo 11 ise maddelerin faktör yüklerini başka bir deyişle hangi maddenin hangi faktör (boyut) altında toplandığını göstermektedir. Döndürülmüş faktör matrisi adı verilen bu tablodan her bir maddenin hangi faktör altında en yüksek değere sahip olduğuna bakılır. Daha sonra bu maddeler gruplandırılarak faktör yapısı oluşturulur. Bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren maddelerin oluşturduğu bir küme var ise bu bulgu, o maddelerin birlikte bir kavramı (yapıyı/faktörü) ölçtüğü anlamına gelir. Faktör yük değerinin 0.45 ya da daha fazla olması seçim için iyi bir ölçüttür. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer 0.30'a kadar indirilebilmektedir(<http://www.istatistik.gen.tr>, 2.11.2008).

Tablodaki her bir maddenin faktörler altındaki değerleri incelendiğinde; ÖB1, ÖB2, ÖB3, ÖB4, ÖB5, ÖB6 maddelerinin birinci faktör, ÖB13, ÖB14, ÖB15, ÖB16, ÖB17, ÖB18 maddelerinin ikinci faktör, ÖB7, ÖB10, ÖB12 maddelerinin üçüncü faktör altında en yüksek yükleme değerine sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 11: Döndürülmüş Faktör Matrisi (Varimax Yöntemi)**

	Faktörler		
	1	2	3
ÖB1	<b>,722</b>	,399	-,001
ÖB2	<b>,671</b>	,344	,144
ÖB3	<b>,639</b>	,366	,335
ÖB4	<b>,798</b>	,033	,282
ÖB5	<b>,792</b>	,017	,109
ÖB6	<b>,584</b>	,384	,258
ÖB7	,542	,167	<b>,615</b>
ÖB10	-,049	,042	<b>,837</b>
ÖB12	,323	-,014	<b>,789</b>
ÖB13	,299	<b>,556</b>	-,018
ÖB14	,332	<b>,472</b>	,147
ÖB15	,245	<b>,738</b>	-,176
ÖB16	,420	<b>,662</b>	,063
ÖB17	,010	<b>,824</b>	,085
ÖB18	,272	<b>,599</b>	,307

Bulunan faktör analizi sonucunda kullanılan 18 maddenin üç faktör altında gruplandığı görülmektedir:

### **1.Faktör: Duygusal Boyut**

ÖB1: Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.

ÖB2: Bu kurumun sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi hissediyorum

ÖB3: Bu kuruma çok fazla ait olmadığımı düşünüyorum.

ÖB4: Kendimi, kurumumda “ailenin bir parçası” olarak hissetmiyorum. ÖB5:

Kendimi kuruma “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.

ÖB6: Bu kurumun benim için çok özel bir yeri ve anlamı var.

### **2. Faktör:Normatif Boyut**

ÖB13: Şu an ki işyerimde kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.

ÖB14: Benin için avantajlı olsa da kurumumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.

ÖB15: Kurumumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.

ÖB16: Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.

ÖB17: Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılmazdım.

ÖB18: Kurumuma çok şey borçluyum.

### **3. Faktör:Devamlılık Boyutu**

ÖB7: Şu an işyerimde istediğim için değil, zorunluluktan çalışmaktayım.

ÖB10: İş alanları çok kısıtlı olduğundan işimi bırakmayı düşünemem.

ÖB12: Bu kurumdan ayrılmamamın nedenlerinden birisi iş imkanlarının çok az olmasıdır.

Yapılan bu faktör analizinden elde edilen sonuca göre Meyer ve Allen tarafından örgütsel bağlılığa ilişkin ortaya konan üç boyutlu ölçeğin araştırmamız tarafından sağlanarak yapı geçerliliği doğrulanmıştır. Ayrıca her bir boyutun (faktörün) güvenilirlik analizleri de aşağıdaki tablolarda yer almaktadır:

#### ► İş Doyumu Güvenilirlik Analiz Sonucu:

##### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,8953	<b>,8972</b>	18

İş doyumuna ilişkin 18 soru üzerinden yapılan güvenilirlik analizinde elde edilen güvenilirlik değeri alpha katsayısı (0,8953) 1' e yakın çıkmıştır. Bu durum iş doyumuna ilişkin soruların yüksek derecede güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

#### ► Duygusal Boyut (Faktör 1):

##### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,8460	<b>,8454</b>	6



Faktör grubu içerisinde yer alan yedi soru üzerinden yapılan güvenilirlik analizinde elde edilen güvenilirlik değeri alpha katsayısı (0,8460) 1' e yakın çıkmıştır ki bu durum yedi soruluk faktör grubunun yüksek derece de güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

► Normatif Boyut (Faktör 2):

<b>Reliability Statistics</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,7594	<b>,7631</b>	6

Faktör grubu içerisinde yer alan beş soru üzerinden yapılan güvenilirlik analizinde elde edilen güvenilirlik değeri alpha katsayısı (0,7594) 1' e yakın çıkmıştır ki bu durum beş soruluk faktör grubunun oldukça güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

► Devamlılık Boyut (Faktör 3):

<b>Reliability Statistics</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,7499	<b>,7503</b>	3

Faktör grubu içerisinde yer alan beş soru üzerinden yapılan güvenilirlik analizinde elde edilen güvenilirlik değeri alpha katsayısı (0,7499) 1' e yakın çıkmıştır ki bu durum üç soruluk faktör grubunun oldukça güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

### 3.7.2 Demografik Değişkenlerle İlgili Analizler

Çalışmada öncelikle araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin frekans analizleri yapılmıştır. Daha sonra t testi ve varyans analizleri yapılarak katılımcıların örgütsel bağlılık ve iş doyumlarının cinsiyet, yaş ve çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

### 3.7.2.1 Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler

Frekans analizleri yapılarak katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışmanın yapıldığı ilgili kurumda çalışma süreleri ve çalışma yaşamında geçirdikleri sürelerle bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda yer almaktadır:

**Tablo 12: Katılımcıların Cinsiyetleri**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>
Kadın	39	39,8
Erkek	59	60,2
<b>Toplam</b>	<b>98</b>	<b>100,0</b>

Tablo 12’ de görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların %60,2’ sini erkekler, % 39,8’ sini kadınlar oluşturmuş olup bu soruya cevap vermeyen katılımcı olmamıştır.

**Tablo 13: Katılımcıların Yaşları**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>
20-30 Arası	41	41,8
31-40 Arası	43	43,9
41-50 Arası	14	14,3
<b>Toplam</b>	<b>98</b>	<b>100,0</b>

Tablo 13’ e göre araştırmaya katılan kişilerin %43,9’ unun 31-40 yaş arasında, %41,8’ inin 20-30 yaş arasında, %14,3’ ünün 41-50 yaş arasında olduğu görülmektedir. 51 yaş ve üzeri yaş grubundan katılımcı olmadığı görülmektedir.

**Tablo 14: Katılımcıların Eğitim Durumları**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>
Lise	36	36,7
Ön lisans	13	13,3
Lisans	44	44,9
Yüksek Lisans	5	5,1
<b>Toplam</b>	<b>98</b>	<b>100,0</b>

Tablo 14'e bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğunun lisans (%44,9) ve lise (%36,7) mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Bunu sırasıyla ön lisans ve yüksek lisans mezunları izlemektedir. Yanıt vermekten kaçınan katılımcı olmadığı görülmektedir.

**Tablo 15: Katılımcıların Çalışma Yaşamında Geçirdikleri Süre**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>
16 ve üzeri	5	5,1
11-15 yıl	20	20,4
6-10 yıl	39	39,8
1-5 yıl	34	34,7
<b>Toplam</b>	<b>98</b>	<b>100,0</b>

Tablo 15'e bakıldığında ise katılımcıların toplam çalışma süreleri 1-5 yıl (%34,7) ve 6-10 yıl (%39,8) gruplarında toplandığı görülmektedir. Bunu %20,4 ile çalışma süresi 11-15 yıl olanlar ile %5,1 ile çalışma süresi 16 ve üzeri olanlar izlemektedir.

**Tablo 16: Katılımcıların İlgili Kurumda Çalışma Süreleri**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>
1 yıldan az	19	19,4
1-4 yıl	47	48,0
4 yıldan çok	32	32,7
<b>Toplam</b>	<b>98</b>	<b>100,0</b>

Tablo 16’da ise katılımcıların ilgili kurumda çalışma sürelerine bakıldığında çoğunluğunun 1-4 yıllarında (%48) toplandığı görülmektedir. Bunu %32,7 oranında 4 yıldan çok çalışan katılımcılar izlemektedir.

### 3.7.2.2 Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İş Doyumunun Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Kadın ve erkek katılımcıların örgütsel bağlılık algıları ve iş doyumlarının karşılaştırılması ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklar olup olmadığını test etmek amacıyla “t-testi” kullanılmıştır. Bağımsız gruplar için t-testi iki grubun ortalamaları arasında fark olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz metodudur.

Tablo 17’ de bulgular gösterilmiştir. P-değerleri gruplar arasında fark olup olmadığını gösteren bir değer olup 0,05’ ten küçük ise gruplar arasında fark olduğuna karar verilir. Eğer bu değer 0,05’ ten büyük ise gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığına karar verilir. Fark olmadığına karar verilirse grup ortalamaları birbirinden farklı dahi olsa aslında birbirlerine denk olduğu söylenir. Analiz sonucunda kadın ve erkek katılımcıların sadece **devamlılık bağlılığı** algılarının farklı olmadığı görülmüştür ( $p=0,056>0,05$ ; gruplar arasında fark yoktur). Erkek çalışanların **devamlılık bağlılığı** algıları kadın çalışanların **devamlılık bağlılığı** algılarından farklı değildir.

P değerlerine göre bakıldığında duygusal bağlılık ( $P=0,031$ ), normatif bağlılık ( $P=0,028$ ) ve iş doyumunu ( $0,045$ ) düzeylerinin gruplar arası farklılık gösterdiğini gözlemleyebiliriz.

**Tablo 17: Kadın ve Erkek Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Algı Düzeylerinin Karşılaştırılması**

	Cinsiyetiniz	N	Ortalama	Standart Sapma	P
İş Doyumu	Kadın	39	3,4060	,66278	,045
	Erkek	58	3,6571	,55097	
Duygusal Boyut	Kadın	39	,2624235	,98766412	,031
	Erkek	58	,1849737	,98245560	
Normatif Boyut	Kadın	39	,2547862	,86501618	,028
	Erkek	58	,1841470	1,05559947	
Devamlılık Boyutu	Kadın	39	,2100457	,83156188	,056
	Erkek	58	,1648570	1,07237672	

### **3.7.2.3. Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İş Doyumunun Yaşa Göre Karşılaştırması**

Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları ve iş doyumlarının yaşa göre karşılaştırılması amacıyla varyans analizi kullanılmıştır. Çünkü iki veya daha fazla grubun karşılaştırılması için varyans analizi kullanılması gerekmektedir (Tekin, 2007, 215). ANOVA test sonuçlarına göre çalışanların iş doyum algıları ( $P=0,031$ ) ve devamlılık boyutu ( $P=0,001$ ) yaşa göre farklılık gösterdiği görülmektedir ( $p<0,05$  olduğundan dolayı). Ancak duygusal boyut ( $P=0,17$ ) ve normatif boyut ( $P=0,071$ ) yaşa göre farklılık göstermemektedir. Analiz bulguları Tablo 18’de yer almaktadır.

**Tablo 18: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Sonuçları**

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F	P
İş Doyumu	Gruplar Arası	2,514	2	1,257	3,615	,031
	Gruplar İçi	33,029	95	,348		
	Toplam	35,542	97			
Duygusal Boyut	Gruplar Arası	3,550	2	1,775	1,804	,170
	Gruplar İçi	93,450	95	,984		
	Toplam	97,000	97			
Normatif Boyut	Gruplar Arası	5,248	2	2,624	2,717	,071
	Gruplar İçi	91,752	95	,966		
	Toplam	97,000	97			
Devamlılık Boyutu	Gruplar Arası	12,430	2	6,215	6,982	,001
	Gruplar İçi	84,570	95	,890		
	Toplam	97,000	97			

#### **3.7.2.4 Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İş Doyumunun İlgili Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması**

Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları ve iş doyumlarının ilgili kurumda çalışma süresine göre karşılaştırılması amacıyla yapılan ANOVA testi sonucuna göre, çalışanların duygusal, normatif, devamlılık bağlılığı algıları ile iş doyumunu algıları ilgili kurumda çalışma süresine göre farklılık gösterdiği görülmektedir ( $p<0,05$  olduğundan dolayı). Analiz bulguları Tablo 19'da yer almaktadır.

**Tablo 19: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının İlgili Kurumda Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Oratalaması	F	P
İş Doyumu	Gruplar Arası	,115	2	,057	,154	,048
	Gruplar İçi	35,428	95	,373		
	Toplam	35,542	97			
Duygusal Boyut	Gruplar Arası	1,002	2	,501	,496	,011
	Gruplar İçi	95,998	95	1,011		
	Toplam	97,000	97			
Normatif Boyut	Gruplar Arası	2,521	2	1,261	1,267	,028
	Gruplar İçi	94,479	95	,995		
	Toplam	97,000	97			
Devamlılık Boyutu	Gruplar Arası	3,772	2	1,886	1,922	,015
	Gruplar İçi	93,228	95	,981		
	Toplam	97,000	97			

### 3.7.2.5. Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İş Doyumunun Çalışma Yaşamında Geçirilen Süreye Göre Karşılaştırılması

Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları ve iş doyumlarının çalışma yaşamında geçirilen süreye göre karşılaştırılması amacıyla yapılan ANOVA testi sonucuna göre, çalışanların normatif, duygusal, devamlılık bağlılığı algıları ile iş doyumunu algıları çalışma yaşamında geçirilen süreye göre farklılık gösterdiği görülmektedir ( $p < 0,05$  olduğundan dolayı). Analiz bulguları Tablo 20’de yer almaktadır.

**Tablo 20: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Çalışma Yaşamında Geçirilen Süreye Göre ANOVA Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
İş Doymu	Gruplar Arası	,495	3	,165	,443	,0230
	Gruplar İçi	35,047	94	,373		
	Toplam	35,542	97			
Duygusal Boyut	Gruplar Arası	3,252	3	1,084	1,087	,0359
	Gruplar İçi	93,748	94	,997		
	Toplam	97,000	97			
Normatif Boyut	Gruplar Arası	7,494	3	2,498	2,623	,050
	Gruplar İçi	89,506	94	,952		
	Toplam	97,000	97			
Devamlılık Boyutu	Gruplar Arası	2,669	3	,890	,886	,0451
	Gruplar İçi	94,331	94	1,004		
	Toplam	97,000	97			

### 3.7.3. Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İş Doymunun Ortalama ve Standart Sapmaları

Yapılan analiz sonucunda, X fabrikası'ndaki 98 çalışanın duygusal bağlılık algılarının ortalaması 3,55; normatif bağlılık algılarının ortalaması 3,5; devamlılık bağlılığı algılarının ortalaması 3,06; iş doymu ortalaması 3,56 olarak çıkmıştır. Buna göre araştırmaya katılanların duygusal bağlılık algıları en yüksek ortalamaya sahiptir. İş doymu ortalaması da yüksek çıkmıştır. Üç bağlılık ortalamalarına bakıldığında birbirlerine yakın değerler taşıdığını görmekteyiz. Genel olarak değerlendirildiğinde araştırmaya katılan kişilerin duygusal bağlılık algıları ile iş doymu ortalamalarının birbirine çok yakın ve yüksek değerler olduğunu görmekteyiz.

En yüksek standart sapma 1,21 ile devamlılık bağlılığı algısı, en düşük standart sapma ise iş doymuna aittir. Ankete katılanlar en çok devamlılık bağlılığı algısı konusunda farklı yanıtlar vermişlerdir. Analizde bulunan ortalama ve standart sapmalar Tablo 21'de yer almaktadır.



**Tablo 21: Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Doyumunun Ortalama ve Standart Sapmaları**

	İş doyumunu	Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı
Yanıtlanma Sayısı (N)	98	98	98	98
Ortalama	3,5590	3,553	3,5	3,06
Std. Sapma	,60532	1,06	0,98	1,21
Minimum	2,61	2,87532	2,18654	2,50751
Maksimum	4,83	3,25515	1,82324	2,35617

### 3.7.4. Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İş Doyumu İlişkisi

Araştırmanın bu kısmında, araştırmanın temel amacı olan örgütsel bağlılık boyutlarının iş doyumunu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bunun yanında örgütsel bağlılık boyutlarının kendi aralarındaki ve her birinin iş doyumunu ile olan ilişkilerine bakılmıştır. Basit korelasyon ve aşamalı regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

#### 3.7.4.1. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Test Edilmesi

Korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak amacıyla kullanılır. Korelasyon katsayısının 1,00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1,00 olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0,00 olması, ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak anlaşılan ortak aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyonu yorumlamada şu sınırların sıklıkla kullanılabilceği not edilmelidir. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0,70-1,00 arasında olması yüksek; 0,70-0,30 arasında olması orta; 0,30-0,00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2004, 32).

İki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olması, deneklerin X değişkenine ait değerlerinin artması durumunda Y değişkenine ait değerlerinin de artma eğiliminde olduğunu ya da X değerlerinin düşmesi durumunda Y değerlerinin de düşme eğiliminde olduğunu gösterir. Değişkenler arasındaki ilişkinin negatif olması

ise, değişkenlerden birine ait değerlerin artması durumunda diğer değişkenin değerlerinin düşme eğiliminde olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2004, 32).

Yapılan korelasyon analizine göre, dört grup birbirleriyle anlamlı şekilde ilişkilidir. Örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal, normatif ve devamlılık bağlılıkları birbirleriyle düşük düzeyde ilişkilidir.

İş doyumunu ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki düzeylerine bakıldığında; üç boyutun da iş doyumunu ile ilişkili olduğu görülmektedir. Araştırmamızda iş doyumunun devamlılık bağlılığı ile olan ilişkisi ( $r = -0,256$ ) diğer örgütsel bağlılık boyutlarına göre en düşük ve negatif çıkmıştır. Duygusal bağlılık ( $r = 0,702$ ) ile iş doyumunu arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu; normatif bağlılık ( $r = 0,370$ ) ile iş doyumunu arasında ise orta düzeyde bir ilişki olduğu Tablo 22’de görülmektedir. Buna göre iş doyumunu ile devamlılık bağlılığı arasında negatif düzeyde bir ilişki; duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında ise pozitif düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 22: Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Doyumunu İlişkisi (Basit Korelasyon Analizi)**

		İş Doyumu	Duygusal Boyut	Normatif Boyut	Devamlılık Boyutu
İş Doyumu	Pearson Korelasyon	1	,702(**)	,370(**)	-,256(*)
	Anlamlılık (2-yönlü)	.	,000	,000	,011
	N	98	98	98	98
Duygusal Boyut	Pearson Korelasyon	,702(**)	1	,000	,000
	Anlamlılık (2-yönlü)	,000	.	1,000	1,000
	N	98	98	98	98
Normatif Boyut	Pearson Korelasyon	,370(**)	,000	1	,000
	Anlamlılık (2-yönlü)	,000	1,000	.	1,000
	N	98	98	98	98
Devamlılık Boyutu	Pearson Korelasyon	-,256(*)	,000	,000	1
	Anlamlılık (2-yönlü)	,011	1,000	1,000	.
	N	98	98	98	98

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).

\*\* Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır. (2-yönlü).

### 3.7.4.2. Örgütsel Bağlılık Algısı Boyutlarının İş Doyumu Üzerindeki Etkileri

Çoklu regresyon analizinde kullanılan pek çok yöntem vardır. SPSS paket programında da varolan ve yaygın olarak kullanılan üç yöntem standart, aşamalı ve hiyerarşik yaklaşımlardır. Aşamalı regresyon analizinde regresyon eşitliğine ya da modeline yani bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olan bağımsız değişkenler alınır, diğer değişkenler eşitlik dışında bırakılır (Büyüköztürk, 2004, 95). Bu çalışmada aşamalı regresyon analizinden yararlanılmıştır.

$H^1$  : Örgütsel bağlılık boyutlarının çalışanların iş doyumları üzerinde anlamlı etkileri vardır.

**Tablo 23: İş Doyumunun İlişkilendirilmesine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi**

MODEL		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	P
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,559	,044		81,255	,000
	Duygusal Boyut	,425	,044	,702	9,646	,000
2	(Sabit)	3,559	,038		94,592	,000
	Duygusal Boyut	,425	,038	,702	11,229	,000
	Normatif Boyut	,224	,038	,370	5,924	,000
3	(Sabit)	3,559	,034		103,706	,000
	Duygusal Boyut	,425	,034	,702	12,311	,000
	Normatif Boyut	,224	,034	,370	6,495	,000
	Devamlılık Boyutu	-,155	,034	-,256	-4,493	,000

Bağımlı değişken: İş Doyumu

Aşamalı regresyon analizine göre, normatif, duygusal ve devamlılık bağlılığı boyutlarının iş doyumunu üzerinde anlamlı etkileri vardır. Ancak devamlılık

boyutunun iş doyumu ile ters yönlü bir ilişki içinde olduğu modelden de görülmektedir.

### **3.8. Araştırma Bulgularının Değerlendirmesi**

Faktör analizi sonucunda kullanılan ölçeğin (Meyer ve Allen) üç örgütsel bağlılık algısı boyutunu açıkladığı görülmüştür. Yapılan analizler sonucunda ölçülen boyutlara ilişkin güvenilirliklerinin de yüksek olduğu saptanmıştır.

Yapılan t testi ile  $p < 0,05$  düzeyinde erkek çalışanların devamlılık bağlılığı algıları ile kadın çalışanların devamlılık bağlılığı algıları arasında fark olmadığı görülmüş; duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinde ise kadın ve erkek çalışanlar arasında fark olduğu görülmektedir. Buna göre, kadın çalışanların duygusal ve normatif bağlılık algıları erkek çalışanların duygusal ve normatif bağlılık algılarında daha yüksektir.

İş doyumu algısına göre kadın ve erkek çalışanlar arasında da fark olduğu görülmektedir. Buna göre de, erkek çalışanların iş doyumu algıları kadın çalışanların iş doyumu algılarından daha yüksektir. Örgütsel bağlılık algıları ve iş doyumu ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sonuçları da birbirinden farklıdır. Bunun nedenlerinden biri olarak, Meyer ve Allen'e göre kadınların buldukları konuma gelebilmek için katlandıkları fedakarlıkların ve aşmak zorunda kaldıkları engellerin göreceli olarak erkeklerden daha fazla olacağına dayandırılmıştır (Özmen, Özer, Saatçioğlu, 2005, 6). Ayrıca, kadınlar işlerini ve çalıştıkları örgütü sık sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar. Yapılan diğer araştırmalarda da aynı bulgular bulunmuştur (Hrebiniak ve Alutto, 1972; Sadamov, 2006; Allen ve Meyer, 1991) Araştırmada ortaya çıkan farklılıklar da bu doğrultuda ortaya çıkabilir.

Yaş ile yapılan analizlerin bulgularına göre, çalışanların devamlılık bağlılığı algıları ile iş doyumu algıları yaşa göre farklılık gösterdiği görülmekte ( $p < 0,05$  olduğundan dolayı); duygusal ve normatif bağlılık algıları ise yaşa göre farklılık göstermemektedir ( $p > 0,05$  olduğundan dolayı). Buna göre, yaş ilerledikçe örgütsel

bağlılık algılarının arttığı söylenebilir. Yaş artıkça örgütsel bağlılığın artması nedenlerinden biri çalışanların yaşı arttıkça, alternatif yada farklı eğitim alma imkanları azalmaktadır. Yapılan diğer araştırmalarda da benzer bulgular bulunmuştur (Balay, 2000; Sığı, 2007; Hammer ve Smith, 1978; Steers, 1977). Ayrıca çalışanların emekli aylıkları, tatil imkanları ve diğer faktörler nedeniyle çalışanların örgüt içinde kalmalarını sağlayan önemli etmenler ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında genç çalışanların da beklentilerinin yüksek olması ve yeni iş imkanlarını daha fazla değerlendiriyor olmasından kaynaklanabilir.

İlgili kurumda çalışma süresine göre yapılan analizlerde, çalışanların duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı algıları ile iş doyumunu algısının ilgili kurumda çalışma süresine göre farklılık gösterdiği görülmektedir ( $p<0,05$  olduğundan dolayı). Buna göre, kurumda çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılık algılarının ve iş doyumunun arttığı gözlenmiştir. Bunun nedeninin, uzun yıllar sonunda elde edilen deneyimlere sahip çalışanların, sorumluluklarının daha arttığı buna bağlı olarak da statüsünün ve saygınlığının artmasıyla örgütlerine daha bağlı olacağı buna göre de iş doyumunun daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Yapılan diğer araştırmalarda da benzer bulgular bulunmuştur (Ritzer ve Trice, 1969; Kanter, 1968; Luthans, 1987).

Çalışma yaşamında geçirilen süreye göre yapılan analizlerde, çalışanların duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı algıları ile iş doyumunu algısının çalışma yaşamında geçirilen süreye göre farklılık gösterdiği görülmektedir ( $p<0,05$  olduğundan dolayı). Buna göre, çalışma yaşamında geçirilen süre arttıkça örgütsel bağlılık algılarının ve iş doyumunun arttığı gözlenmiştir.

Örgütsel bağlılık boyutlarının kendi aralarında düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık boyutlarının kendi aralarındaki ilişkiler ile ilgili sonuçlar örgütsel bağlılık boyutlarını inceleyen diğer araştırma bulgularıyla tutarlıdır (Mottaz, 1989; Mowday, Steers ve Porter, 1979; Reichers, 1985).

Örgütsel bağıllık boyutlarının iş doyumunu üzerindeki etkileri ile ilgili bulgulara göre, devamlılık bağıllığı, duygusal bağıllık ve normatif bağıllığın iş doyumunu üzerinde anlamlı etkileri olduğu gözlenmiştir. Araştırma bulgularına göre, devamlılık bağıllığının iş doyumunu üzerinde negatif bir etkisi varken; duygusal ve normatif bağıllıklarının iş doyumunu üzerinde pozitif etkilerinin olduğunu gözlenmiştir.

Özetle örgütsel bağıllık boyutlarının birbirleri arasında örgütsel bağıllık boyutları ile çalışanların iş doyumları arasında anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur. İş doyumunun özellikle duygusal boyut ile ilişkisini yüksek olduğu görülmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütüne karşı geliştirdiği tepkileri, tutumlarıdır. İş doyumunu ise, bireyin işinden aldığı haz karşısında duyduğu mutluluk, işine karşı geliştirdiği tutumlarıdır. Bu iki kavram birbirine farklı tanımları anlatmakla birlikte birbiriyle etkileşim içindedir. Çalışanın örgüte bağlılığı, yaptığı işe ilişkin olumlu duygular geliştirmesine ve moral gücünün yükseltilmesine etkide bulunabilir. Bu da çalışanın iş doyumunun olumlu olarak gelişmesine katkıda bulunacaktır.

Son yıllarda örgütsel bağlılık çalışmalarına duyulan ilgi giderek artmaktadır. Araştırmacıların, ilgilerini nereye yöneltecekleri konusunda süregelen tartışmalar, bu alanlardan birinin örgütsel bağlılık olduğunu öne çıkarmaktadır. Çünkü örgüte bağlılık gösteren bireylerin, aynı zamanda yüksek düzeyde üretken oldukları; sadakat, verimlilik ve sorumluluk duygularıyla hareket ettikleri ve buna bağlı olarak da yüksek iş doyumunu ile çalıştıkları ileri sürülmektedir. Çalışanların örgütleri hakkındaki görüşleri, tutumları ve davranışları, örgütleri, bağlılık konusunda politikalar belirlemeye yöneltmektedir. Örgütsel bağlılık dört nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Birincisi örgütsel bağlılık, işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleriyle; ikincisi işdoyumunu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncüsü özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncüsü yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle yakından ilişkili görünmektedir.

Örgütsel bağlılık algısı üzerinde yurtdışındakine benzer olarak Türkiye’de de yapılan araştırma sayıları gittikçe artmaktadır. Ancak yeterli sayıya ulaştığı söylenemez. Çalışmada yapılan araştırma sonuçlarına değinmeden önce araştırmanın kısıtlarının vurgulanması çalışma bulgularının yorumlanmasında yararlı olacaktır. Çalışmanın tek bir şirkette sınırlı kalması bu kısıtlardan birisidir. Önceden de belirtildiği gibi, örgütsel bağlılık algısının iş doyumunu üzerindeki etkisinin belirlenmesinde ve bir genellemeye gidilmesinde bu araştırmanın sonuçlarının yeterli olmayacağı açıktır. Daha sonraki çalışmalarda benzer araştırmaların birden fazla

kurum ve sektörde uygulanmasıyla, daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabilecektir. Bu anlamda bu çalışmanın gelecekte yapılacak benzer çalışmalara yol göstermesi umulmaktadır.

Örgütsel bağlılık ve boyutlarının ölçülmesi hem kavramlar soyut olduğundan, hem de konu ile ilgili gerek yöneticilerin gerekse çalışanların hassasiyetleri yüksek olduğundan oldukça zordur. Nitekim araştırmayı yürütmek amacıyla başvuru alan pek çok kurum bu nedenle çalışmaya sıcak bakmamıştır. Bu çalışmada yapılan faktör analizi ve güvenilirlik analizleri uygun sonuçlar vermiş olmakla birlikte, örgütsel bağlılık boyutlarının ve yine çalışmada ele alınan bir diğer değişken olan iş doyumunun oldukça yüksek çıkması bu tür çalışmaların sosyal istekliliğin etkileri dikkate alınarak yorumlanması gerekliliği üzerinde durmayı gerektirir.

Araştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı algıları ile iş doyumunu ilişkisi anlamlı çıkmıştır. Buna göre, iş doyumunun devamlılık bağlılığı ile ilişkisi negatif; iş doyumunun duygusal ve normatif bağlılık ile ilişkisi ise pozitif çıkmıştır. Yani duygusal ve normatif bağlılıkla ilgili değerlerin artması durumunda iş doyumunu artacaktır; duygusal ve normatif bağlılık ile ilgili değerlerin düşmesi durumunda iş doyumunu değerleri düşecektir. Buna paralel olarak da, devamlılık bağlılığı değerlerini artması durumunda iş doyumunu değerleri düşecektir; devamlılık bağlılığı değerlerinin düşmesi durumunda ise iş doyumunu artacaktır.

Kişisel değişkenlerden cinsiyet ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında, kadın çalışanların duygusal ve normatif bağlılık algıları erkek çalışanların duygusal ve normatif bağlılık algılarında daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna nazaran kadın çalışanlar ile erkek çalışanların devamlılık boyutu algıları arasında herhangi bir farklılık gözlenmemiştir. Erkek ve kadının örgütsel bağlılık boyutları algılarında keskin olarak birbirinden farklılaşması, farklı uygulamalara ve bazen de ayrımlara maruz kalmaları bu konuda yapılan araştırmalarda farklı bulgular saptanmasına neden olmaktadır.



Cinsiyetler arasındaki iş doyum düzeylerini karşılaştırılmasına bakıldığında, erkeklerin iş doyumlarının kadınlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç diğer araştırma bulgularıyla (Hulin ve Smith (1964); Locke, Fitzpatrick ve White (1983)) da tutarlıdır. Yazında da belirtildiği gibi kadınların annelik ve eşlik rolleri, işteki rollerinden daha ağır basmakta ve bu da iş doyumlarını etkilemektedir.

Yaş değişkenine bakıldığında, yaş arttıkça devamlılık bağlılığı algısının farklılık gösterdiğini ancak duygusal ve normatif boyut algılarının farklılık göstermediğini görmekteyiz. Yapılan bazı araştırmalarda (Meyer ve Allen, 1991) bakıldığında yaş arttıkça örgütsel bağlılık boyutlarının da farklılık göstereceği; bazı araştırmalarda ise yaş ile devamlılık boyutu arasındaki ilişkiyi negatif olabileceği (Özmen, Özer, Saatçioğlu, 2005) olduğu belirtilmektedir. Araştırmamızda elde edilen bu bulgunun ölçeğin yapısal sorunlarından mı yoksa kuruma özgü bir özellik mi olduğu tartışma konusu olabilir.

Yaşa göre iş doyum düzeylerine bakıldığında, diğer çalışma sonuçlarında olduğu gibi (Lee ve Wilbur, 1985; Wrington ve Hamilton 1978) gibi, bu çalışmada da iş doyumunun yaşa göre farklılık gösterdiğini görmekteyiz. Buna göre, yaş ilerledikçe iş doyumunu da artacaktır. Bunun nedenleri, yaş ilerledikçe tecrübe artacak, sorumluluklar artacak, şirketteki ve sosyal yaşamdaki statünün ve buna bağlı olarak saygınlığın artacağından iş doyumunu da artacaktır.

İlgili kurumda geçirilen süreye göre bakıldığında, örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı değişkenlerinin kurumda geçirilen süreye göre farklılık göstereceğini görmekteyiz. Buna göre, kurumda geçirilen süre arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır. Elde edilen bu bulgu diğer araştırmalar (Balay, 2000; Yalçın ve İplik, 2005; Özkaya, Kocakoç ve Kara, 2006) ile benzerdir.

İlgili kurumda geçirilen süre ile iş doyum ilişkisi incelendiğinde, kurumda geçirilen süre ile iş doyum ilişkisinin farklılık gösterdiğini görmekteyiz. Bu durumda kurumda geçirilen süre arttıkça iş doyumunun artacağı söylenebilir. Bunun

nedeni olarak, hizmet süresi arttıkça genelde meslekte varolan sorunlar çözüme kavuşması, gelecek kaygısının azalmaya başlamasını söyleyebiliriz.

Örgütsel bağlılık örgütler ve çalışanlar için önemli bir kavramdır. Örgütsel bağlılık algılarının birden çok değişkenle ilişkisi vardır (performans, iş doyumu, örgütsel adalet, örgütsel iletişim, örgütsel güven, yönetici davranışları, örgütsel politikalar..vb.). Örgütsel bağlılık bu örgütsel sonuç değişkenleri üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Örgütsel bağlılık algılarının olumsuz etkilerini azaltmak için örgüt yöneticilerinin iletişim, performans değerlendirme sistemi, ücret yapısı, kariyer planları, terfi, ödüllendirme yöntemleri, öneri sistemlerini oluşturarak bu konularda adaleti sağlayıp bir takım çalışmalar yapması gerekir. Yöneticiler çalışanlarının eksikliklerini, bağlılık düzeylerini ve buna bağlı olarak çalıştıkları şirkette ne kadar mutlu olup-olmadıklarını görebilmek için periyodik aralıklarda anketler yada memnuniyet ölçümleri yapmalıdır.

Örgütler üzerinde olumlu etkileri olan iş doyumu, kişinin işinden duyduğu mutluluk, hoşnutluk derecesi, duygusudur. İş doyumu yüksek olan çalışanlar daha başarılı, daha mutlu, daha verimli ve daha üretken olurlar. Dolayısıyla bir süre sonra çalışan kendi amaçlarıyla örgütün amaçlarını bütünleştirir. Bu durumda örgütün hedefleri gerçekleşir, verimlilik ve karlılık artar. Çalışanların yaşamının büyük bir çoğunluğunun işyerinde geçtiği düşünüldüğünde işyerinde mutlu olan çalışanlar, sosyal çevresinde ve aile yaşamında da mutlu olurlar. Bu nedenle iş doyumunun sadece örgütsel değil bireysel de sonuçları vardır. Çalışanlar işyerinde beklentilerini gerçekleştiremezlerse önemli davranışsal sorunlar gösterirler. Çalışanın düşmanca davranması, işe gelmeme veya geç gelme, devamsızlık yapma, sorumluluktan kaçma, verilen görevi doğru bir şekilde yerine getirmeme, sosyal, ruhsal ve bedeni rahatsızlıklar göstermesi iş doyumunun sonuçlarıdır. Bu nedenle örgütler çalışanların iş doyumları üzerinde durmalı ve örgütsel bağlılığı ölçmek için geliştirilen ölçek sistemini iş doyumunu içinde geliştirip periyodik aralıklarda çalışanlar üzerinde uygulamalıdır.

Bu çalışmada örgütsel bağlılık algıları ile iş doyumu algılarının iş yaşamı açısından önemli kavramlar olduğu görülmüştür. Her iki kavramda örgütler ve çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olan kavramlardır. Yapılan araştırma sonucunda ulaşılan bulgular sonucunda, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal ve normatif bağlılığın iş doyumu ile pozitif ilişkisinin olduğu, devamlılık bağlılığını ile iş doyumu ile negatif bağlılığının olduğu görülmüştür. Yani, duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Çalışanlar ve örgütler üzerinde önemli etkileri olan iş doyumu ve örgütsel bağlılık algısı değişkenleriyle ilgili olarak yeni araştırmaların yapılması ve yeni ölçeklerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan, bu çalışmanın uygulamacı ve akademisyenlere yol gösterici olması ve gelecek çalışmalara yön vermesi hedeflenmiştir.

Bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmenin, gelecekte örgüte sayısız yararlar sağlayacağı, örgütsel bağlılığı geliştirmenin örgütsel maliyetleri büyük ölçüde düşüreceği tahmin edilmektedir.

## **KAYNAKÇA**

### **KİTAPLAR**

Barutçugil, İsmet, (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, Yayın No: 59, Yönetim Dizisi:15, İstanbul.

Başaran, İbrahim E., (1991), Örgütsel Davranış, Kadioğlu Matbaası, Ankara.

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

Baysal, Ayşe, Can, (1996), Davranış Bilimleri, Yalçın Ofset Matbaası, İstanbul.

Bekir, Onur, (1991), Gelişim Psikolojisi, Verso Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.

Bennet, Roger, (1994), Organizational Behavior, Second Edition M&E Handbook Series, Pitman Publishing, London.

Bingöl, Dursun, (1996), Personel Yönetimi, Beta Basım, İstanbul.

Budak, Gülay, Budak, Gönül (2004), İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, 5. Basım, İzmir.

Büyüköztürk, Şener, (2004), Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum, Pegem Yayıncılık, 4. Baskı.

Çakır, Özlem, (2001), İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Çetin, Münevver, (2004), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Çetinkanat, Canan, (2000), Örgütlerde GÜdülenme ve İş Doyumu, Anı Yayıncılık.  
Ceylan, Adnan, (1998), Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, G.Y.T.E, Yayın no:2,  
Gebze.

Cüceloğlu, Doğan, (1992), İnsan ve Davranışı, Remzi Kitapevi, İstanbul.

Davis, Keith, (1982), İşletmelerde İnsan Davranışı (Örgütsel Davranış), İstanbul  
İşletme Fakültesi Yayını, 5. Baskıdan Çeviri, İstanbul.

Demirel, Y. (2008).Örgütsel Öğrenme Kültürü ve İş Tatmininin Öğrenme  
Motivasyonu Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. Akademik  
Bakış Dergisi, 14:81-96

Eade, Vincent H., (1993), Human Resources Management in the Hospitality  
Industry, Gorsuch,Scarlsbrick, Arizona.

Erdoğan, İlhan, (1996), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul.

Erdoğan, İlhan, (1997), İşletmelerde Davranış, Dönence Yayınları, İstanbul.

Eren, Erol, (1993), Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım, İstanbul.

Eren, Erol, (2004), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, İstanbul.

Gilmer, Haller B.Von, (1998), Industrial and Organizational Psychology, Mc Graw  
Hill Book Company.

Güney, S., (2004), Açıklamalı Yönetim,Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler  
Sözlüğü, Ankara, Siyasal Kitapevi.

İncir, Gülten, (1990), Çalışanların İş Doyumu Üzerine Birinci Eleme, MPM, Ankara.

Köknel, Özcan, (1982), Kaygıdan Mutluluğa Kişilik, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.

Luthans, Fred, (1995), Organizational Behavior, McGraw-Hill Inc.

Nakip, M., (2003). Pazarlama Araştırmaları Teknikleri ve (SPSS Destekli) Uygulamalar. Ankara:Seçkin Yayıncılık

Nelson, D.L., Quick, J.C., (1995), Organizational Behavior: Foundations, REalities and Challenges, Alternate Edition, New York.

Özdamar K. (1999). Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi 1.Eskişehir: Kaan Kitapevi

Özdemir, Servet, (2005), Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Sayı.3, Ankara.

Robbins, Stephen P., (1992), Organizational Behavior Concepts, Controversies and Application, Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, New York.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (1987), Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.

Sayles, L.R., Strauss, G., (1981), Managing Human Resources, ENglewood Cliffs, New Jersey, Second EDition, Prentice-Hall Inc.

Searle, John G., (1990), Manage People, Not Personnel: Motivation and Performans Appraisal, Harward Business Review Book, Boston.

Semerci, Ç. (2004). İlköğretim Türkçe Ve Matematik Ders Kitaplarını Genel Değerlendirme Ölçeği. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 28(1): 49-54

Siegel, Laurence, (1971), Industrial Psychology, Richard D.Irwin INC,

Silah, Mehmet, (2000), Çalışma Psikolojisi, Selim Kitapevi, Ankara.

Schultz, D.P, Schultz, S.E, (1990), Psychology and Industry Today, Mac Millian Publishing Company, New York.

Tekin, V.N. (2007).SPSS Uygulamalı Bilimsel Pazarlama Araştırmaları. Ankara:Seçkin Yayıncılık

Uyarlıgil, Cavide, (1988), İş Tatmini ve Bireysel Özellikleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul.

## **İNTERNET**

Aksu, Nedim, Çalışma Yaşamında Bireysel Kalitenin Rolü ve Önemi, <http://www.isguc.org/?avc=arc.view.php&ex=37&pq=m> , 14.04.2008.

Aktan, Can, (1999), Motivasyon Teorileri. <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.htm>, 03.12.2008.

Aktan, Can, İşyerinde Psikolojik Şiddetle Başa Çıkma Yolları <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm>, 12.01.2008.

Aktan, Can, Vergi Ahlakı, [http://www.canaktan.org/ekonomi/kamu\\_maliyesi/vergi-psiko/vergi-ahlak.htm](http://www.canaktan.org/ekonomi/kamu_maliyesi/vergi-psiko/vergi-ahlak.htm), 28.01.2008.

Ardıç, Kadir, Baş, Türker, Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmini Düzeyinin Karşılaştırılması

[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=498](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=498), 11.01.2008.

Ateş, Metin, Güdülenme,

<http://www.merih.net/m2/wmetate25.htm>, 25.11.2007.

Barutçigil, İsmet, İşini Sevmeyenler,

[http://isguc.org/index.php?avc=arc\\_view.php&ex=34&pg=b](http://isguc.org/index.php?avc=arc_view.php&ex=34&pg=b), 14.05.2007.

Basse, Maren, Motivation And Work-Investigation And Analysis Of Motivation Factors At Work

<http://www.ep.liu.se/abstract.xsql?dbid=1086>, 25.01.2008.

Bayram, Levent, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık,

<http://www.sayistay.gov.tr.yayin.dergi.icerik.der59m>, 10.04.2008.

Çakır, Özlem, Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar,

[http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc\\_view&ex=95&inc=arc&cilt=3&sayi=1&year=2003](http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc_view&ex=95&inc=arc&cilt=3&sayi=1&year=2003), 10.01.2008).

Çöl, Güner, Örgütsel Bağlılık,

[http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc\\_view&ex=233&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2003](http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc_view&ex=233&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2003), 11.05.2008.

Durmuş, H. Okan, İş Doyumu ve Ergonominin Kaliteyle Artan Önemi,

[http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/İşdoyumu\\_ve\\_ergonomi.htm](http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/İşdoyumu_ve_ergonomi.htm), 12.06.2008.

Filiz, Atilla, Yönetimde İnsan İlişkileri

[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=507](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=507), 12.01.2008.



Gül, Hasan, Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi,  
[http://www.eab.ege.edu.tr/pdf.2\\_1.C2-S1-M4](http://www.eab.ege.edu.tr/pdf.2_1.C2-S1-M4), 12.05.2008.

İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi,  
<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/index3-kurt.htm>, 20.06.2008.

İnançlar, Tutumlar Ve İş Ahlakı : İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi,  
<http://www.aktifgelisim.com/makale/inanclar-tutumlar-ve-is-ahlaki-is-tatmini-ve-orgutsel-baglilic-uzerindeki-etkisi.html>, 10.04.2008.

İnançlar, Tutumlar Ve İş Ahlakı,  
<http://www.kariyer.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=564>, 10.06.2008.

İnce, Mehmet, Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları  
[http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler%5CMehmet%20%C4%B0NCE%5C319-340.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CMehmet%20%C4%B0NCE%5C319-340.pdf), 12.01.2008.

İnsankaynakları.com İçerik Ekibi; İşletmelerde Motivasyon,  
<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=239>,  
03.12.2008.

İnsan kaynakları.com İçerik Ekibi; Okullarda İş motivasyonu Nasıl Sağlanır?  
<http://egitim.insankaynaklari.com/BlogDetay.aspx?cntId=8167>, 03.12.2008.

İnsan kaynakları.com İçerik Ekibi; Kurumsal Birliği Benimsemek,  
<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=5640&Kwd=örgütsel>; 14.04.2008.

İnsan Kaynakları.com İçerik Ekibi, Kariyer Kavramına Tarihsel Bakış,  
[http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=280&Kwd=ör  
gütsel](http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=280&Kwd=ör<br/>gütsel), 20.04.2008.

İnsan Kaynakları.com İçerik Ekibi, Şirket İçerisinde Adaptasyon Süreci

[http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=4983&Kwd=ö  
rgütsel](http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=4983&Kwd=ö<br/>rgütsel), 21.04.2008.

Kömürcüoğlu, Hüseyin, İş Tatmini ve İş Bağlılık,

[http://isguc.org/?avc=arc\\_view.php&ex=36&pg=m](http://isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=36&pg=m), 12.05.2008.

Kültürler Arası Farklılıklar, Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi,

<http://www.humanresourcesfocus.com/proje5.asp>, 10.06.2008.

Maslow, A.,H., (1943), A Theory of Human Motivation,

<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>, 02.12.2007.

Maslow, A.,H., (1973), The Farther Reaches of Human Nature.

<http://www.deepermind.com/20maslow.htm>, 02.12.2007.

Maslow, A.H., (1970), Maslow Hierarchy of Needs and Need Levels,

<http://www.xenodochy.org/ex/lists/maslow.html#level2>, 02.12.2007.

Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini,

[http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber\\_detay&haber\\_id=18](http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber_detay&haber_id=18), 19.06.2008.

Serinkan, Celalettin, (2000), Pamukkale Üniversitesi Öğretim Elemanlarının  
Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeylerinin Belirlenmesi.

<http://ab.org.tr/ab06/ozet/104.html>, 15.04.2008.

Sertçe, Selahattin, Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştıma (İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği),

[http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/selahattin\\_sertce.htm](http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/selahattin_sertce.htm), 13.12.2007.

Solmuş, Tarık, İş yerinde Duygularımız, Stres ve İş Doyumu,

<http://kariyerakademi.net/articles/details.kariyer?id=400>, Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık, 10.06.2008.

Tutar, Hasan, Kurumsal Farkındalık, Kurumsal Davranış ve Kişilik İlişkisi

<http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-davranis/farkindalik.htm>, 29.01.2008.

Türk, Ahmet, “İş Doyumu”

<http://www.geocities.com>, 03.09.2007.

Türköz, Yeşim, Bir Özel Hastane Çalışanlarının Kalite Çalışmalarına Katılımı İle İşe ve Kuruma Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki

<http://www.merih.net/m1/wyturk04.htm>, 10.01.2008.

Tütüncü, Özkan, Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi,

<http://www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar/dergi/dergi06/tutuncu.html>, 21.02.2008.

Uzun, Turgay, İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması

[http://www.isgucdergi.org/?p=arc\\_view&ex=149&inc=arc&cilt=5&sayi=2&year=2003](http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=149&inc=arc&cilt=5&sayi=2&year=2003), 12.01.2008.

Velipaşalar, Simge, Motivasyon Kavramı ve Motivasyon Teorileri,

<http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1602-motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.htm>, 04.12.2008.

Yiğitoğlu, Vedat, Job Satisfaction

<http://www.yigitoglu.org/?c=1394>, 11.01.2008.

Yiğitoğlu, Vedat, alışanlarımızı Tatmin Etmek İçin Neler Yapıyorsunuz?  
<http://www.yigitoglu.org/read/?art=4138>, 10.01.2008.

Yiğitoğlu, Vedat, İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Yapı ve Süreçler  
[http://geocities.com/vedat5\\_2000/insankaynaklari17.html](http://geocities.com/vedat5_2000/insankaynaklari17.html), 12.01.2008.

## **TEZLER**

Atan, Özlem, (1994), Organizasyonlarda Yöneten ve Yönetilenlerin İş Tatmini ve Motivasyonu, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi [www.yok.gov.tr](http://www.yok.gov.tr), 05.12.2007).

Balcı, Gülay. (1989), Özendirme Kuramlarının İş gören Verimliliği ile İlişkilendirilmesi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Bıyıklı, Teyfik, Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumunun Kalite Yönetim Kapsamında Analizi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, Tezsiz Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2005.

Cengiz, A. A., Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2001.

Demir, Ayşe ř., (2005), Eğitimde Kalite Yaklaşımı, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Ankara.

Duman, Gürcan, (1997), Yönetim Açısından İş Tatmini ve Bir Uygulama Örneği: Tusaş Motor Sanayi A.ř. (TEİ), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Yüksek Lisans Tezi ([www.yok.gov.tr](http://www.yok.gov.tr), 05.12.2007).

Durukan, Özlem, Dilan, (2006), Demografik Faktörler ve Kişilik Özelliklerinin İş doyumuna Üzerine Etkisi Beş Faktör Kişilik Modeline Dayalı Bir Uygulama, D.E.Ü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Efeoğlu, İbrahim Efe, (2006), İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı, Doktora Tezi ([www.yok.gov.tr](http://www.yok.gov.tr), 04.01.2008).

Eker, Gülden, (2006), Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Eroğlu, Kemal, (2004), Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Israel, Ella, An Investigation of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment in Turkey, Yayınlamamış Yüksek Lisan Tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, 1996.

İmamoğlu, Salih Zeki; Keskin, Halit; Erat, Serhat; (2004), Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Doktora Tezi

Ormancıoğlu, Pınar, (1995), İşten Ayrılma Düşüncesinin Kişilik Özellikleri ve İş Tatmini Açısından İncelenmesine Yönelik Basın Sektöründe Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Personel Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi ([www.yok.gov.tr](http://www.yok.gov.tr), 03.12.2007).

Özçelik Kaynak, Kezban, (2005), Kamuda Farklı Statüde Çalışanların İş Doyumu ve Sonuçlarının Karşılaştırılması, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Samadov, Sakit, (2006), İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Sertçe, Serhat, (2003), Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Sun, Özlem, (2002), İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi.

Şahin, Nilüfer, (2007), Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir.

Tarlan, Deniz, (2001), Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Telman, Nurel, Endüstrilerde Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu ile Olan İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Tezer, Aşkın, (2005), İş doyum ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, Kocaeli Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doçentlik tez.

Tozkoparan, Güler, (2004), TKY Yaklaşımında İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanlarının İş doyumuna Etkisi ve Uygulama Sonuçlarına yönelik Bir Araştırma, D.E.Ü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Ulusal, Elvan, (1998), İş Doyumu-Verimlilik İlişkisinde Yöneticinin Rolü, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Uyan, Gül, (2002), Öğretmenlerin İş Değerleri, Kişilik Özellikleri ve İş Tatminleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: MEB'na Bağlı Resmi ve Özel Eğitim Kurumlarında Gerçekleştirilen Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Davranış Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

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

Yağcı, Kamil, Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2003.

## **MAKALELER, BİLDİRİLER**

Allen, Natalie J., Meyer, John P., The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization, Journal of Occupational Psychology, 63,1, 1-18, 1990.

Allen, Natalie.J., Meyer, John P., A Tree-Component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resources Management Review, Vol:1, 1:61-89, 1991.

Aydın, Serkan, Yücel, Rahmi, Özcan, Murat, İklimleştirici Değişken Olarak Değişirme Maliyetinin Müşteri Sadakati Üzerindeki Etkisi: Türk GSM Sektöründe Bir Uygulama, Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2004.

Bakan, İsmail, Büyükbeşe, Tuba, Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (7), 1-30, 2004.

Baysal, A.C., Paksoy, M., Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:28, S:1, 7-15, 1999.

Becker, H.S., Notes on The Concept of Commitment, American Journal of Sociology, 66, 1960.

Boylu, Yasin, Pelit, Elbeyi, Güçer, Evren, Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, Cilt.44, Sayı.511, 2007.

Carson, K., Bedeian, A., Career Commitment: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties”, Journal of Vocational Behavior, 44, ss 237-362, 1994.

Cengiz, Ayşe Aytül, Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma, 10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No:4, Antalya, 2002.

Ceylan, A, Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, GYTE Yayın, Sayı.2., Gebze, 1998.



Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz, Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:6, Sayı:2, 2007.

Dick, Gavin ve Beverly Metcalfe, Managerial Factors and Organizational Commitment, The International Journal of Public Sektor Management, Volume 14, No: 2, s.111-128, 2001.

Doğan, Selen, Kılıç, Selçuk, Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, Erciyes Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:29, 37-61, 2007.

Durna, Ufuk, Eren, Veysel, The Examination of Organisational Commitment in Connection with Three Components of Commitment, Doğuş Üniversitesi Dergisi,6 (2), 210-219, 2005.

Erdil, Oya; Keskin, Halit; Mamoğlu, Zeki Salih; Erat, Serhat; “The Relationship Between Supervision Style, Working Conditions, Co-Workers Behavior, Recognition and Job Satisfaction: Afielde Research on Textile Firms”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 2004.

Ergenç, Alev, İş doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri, Yönetim psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu (1891), TODAİE, Ankara, 1982.

Ergeneli, A., Eryiğit, M., Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara’da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması, Hacettepe Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(2), 159-178, 2001.

Erkmen, T., Şencan, H, Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayide Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, İzmir.

Grusky, D., Career Mobility And Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503, 1966.

Hammer, W.C, Smith, F.J, Work Attitudes as Predictors of Unionization Activity, *Journal of Applied Psychology*, Vol:63, s.415, 1978.

Hom, P.W., Kinicki, A.J, Toward a Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover, *Academy of Management Turnover*, 44, (2001).

Hrebiniak, L.G., Alutto, J.A., Personel and Role Related Factors İn The Development of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly* 17, 4, 555-573,1972.

Kanter, Rosabeth.M., Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Communities, *American Sociological Review*, 33, 499-517, 1968.

Kimbel, R.D., The Relationship Between Employees' Comstructive Thinking Ability And Organizational Commitment, Nova Southeastern University, ProQuest Information And Learning Company.

Knouse Stephen B., Takımları Birleştirmek için Takım Bağlılığını İnşa Etmek; *Quality Progress*, March 2007, pp. 49-53.

Leong,C.S, Furnham, A., Cooper, C.L., "The Moderating Effect of Organizational Commitment to The Occupational Stress Outcome Relationship", *Human Relations*, Vol.49,No.10,s.1346, (1999).

Mottaz, C.J, An Analysis of The Relationship Between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups, *Journel of Vocational Behavior*, Cilt.28, Sayı.3, ss.214-228, 1989.

Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W., The Measurement of Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior, 14: 224-247, 1979.

Örücü, Edip, Yumuşak, Sedat, Bozkır, Yasin, Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2006.

Özdevecioğlu, Mahmut, Aktaş, Aylin, Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü; Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 28, s.1-20, 2007.

Özdevecioğlu, Mahmut, Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 2, Cilt:18, ss.113-130, 2003.

Özmen, Ömür Timurcanday, Özer, Pınar Süral, Saatçioğlu, Ömür Yaşar, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 6, Sayı:2, 2005.

Özsoy, A.S., Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, Cilt.6, Sayı:2, S.13-19.

Özkaya, M. Onay, Kocakoç, İ. Deveci, Kara, Emre, Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt.13, Sayı:2, 2006.

Ployhart, Robert E., Ryan, Ann Marie, Toward An Explanation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks, Organizational Behaviour and Human Decision Processes, 72:3, 308-335.

Randal, D. M., Cote, J. A., Interrelationships of Work Commitment Constructs, Work and Occupations, Vol:18, No:2, 194-211, 1991.

Reichers, A.E., A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, Academy of Management Review, Vol:10, No:3, 465-476, 1985.

Rowden, Robert W., The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment, The Leadership&Organization Development Journal, Volume:21, No: 1, s. 30-35, 1999.

Sabuncuoğlu, Ebru Tolay, Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Ege Akademik Bakış, 7(2): 621-636, 2007.

Salancık, G.R., Commitment is too easy, Organization Dynamics, 6, 62-80, 1977.

Schwenk, C.R., Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action, Academy of Management Review, 1986.

Sevimli, Figen, İşcan, Ömer, Faruk, Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, Ege Academic Review Dergisi, 2005.

Sheldon, M.E. Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to The Organization, Administrative Science Quarterly, 16, 2, 1971.

Sığrı, Ünsal, İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, 2007.

Solmuş, Tarık, Kariyer.net Dergisi, Beş Faktör Kişilik Modeli İş Yaşamına Nasıl Uygulanıyor, 2005.

Steers, Richard, Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, 22, 46-56, 1977.

Topaloğlu, M, Sökmen, A, Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 2001.

Tsui, A.S., Egan, T.D., O'reilly, C.A., Being Diffrent Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi İdari: Relational Demograhı and Organizational Attachment, Administrative Science Quarterly, Vol:37, 2-4, 549-579, 1992.

Tutar, Hasan, Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.12, S.3, 97-120, 2007.

Tütüncü, Özkan, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2003.

Ulusoy, Ali D., Kamu Hizmeti Anlayışında Yeni Yönelimler: Avrupa Yapılanmasının Kamu Hizmeti Teorisine Etkileri, Amme İdaresi Dergisi, İstanbul (1998).

Uyguç, Nermin, Çımrın, Dilek, DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:19, Sayı:1, 2004.

Ünler, Ela, Örgüte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi, Journal of Administrative Sciences, Cilt: 4, Sayı: 1, 2006, ss. 69-95. <http://www.stratejigundem.com/makale.php?id=338>, 15.04.2008.

Wallace, J. E., Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations, Administrative Science Quarterly, Vol:40, No:1-4, 228-255, 1995.

Wiener, Y., Commitment in Organization: A Normative View, Academy of Management Turnover, 44, (2001).

Yalçın, Azmi, İplik, Fatma Nur, Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, ss.395-412, 2005.

Yalçın, Azmi, İplik, Fatma Nur, A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, ss.483-500, 2007.

Yousef, D.A, Satisfaction with Job Security As A Predictor of Organizational Commitment and Job Performance İn a Multicultural Environment, International Journal of Manpower, 19 (2), 184-194, 1998.

## **EKLER**

## EK :1

Sayın Katılımcı,

Bu soru formu **MÜKEMMELLİK MODELİ** kapsamında yapılan iyileştirme çalışmalarında kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Toplanan veriler bireysel olarak değerlendirilmeyecektir. Bu nedenle formlarda isim belirtmenize gerek yoktur. Bu çalışma sonucunda; kurum, birey ve pozisyonlar düzeyinde genel değerlendirmeler yapılacaktır. Tüm soruları samimiyetle yanıtlamanız değerlendirmenin geçerlilik ve güvenilirliği açısından çok önemlidir.

İlginizden dolayı teşekkür ederiz.

Lütfen aşağıdaki sorulara en uygun olan **TEK seçeneği işaretleyiniz.**

**I. Aşağıdaki ifadeler şu an çalışmakta olduğunuz iş ile ilgilidir. Lütfen işinizle ilgili hislerinizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.**

	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşim benim için bir hobi gibidir.	1	2	3	4	5
2	İşim sıkılmama yol açmayacak derecede ilginçtir.	1	2	3	4	5
3	Arkadaşlarım bana göre işlerinden daha çok hoşlanıyormuş gibi görünüyorlar.	1	2	3	4	5
4	İşimi pek keyifli bulmuyorum.	1	2	3	4	5
5	İşimi boş zamanlarımdan daha çok seviyorum.	1	2	3	4	5
6	Genelde işimden sıkılırım.	1	2	3	4	5
7	Şu an ki işimden çok memnunum.	1	2	3	4	5
8	Çoğu zaman işe gitmek konusunda kendimi zorlamam gerekiyor.	1	2	3	4	5
9	İşimden şimdilik memnunum.	1	2	3	4	5
10	İşimin yapabileceğim diğer işlerden daha fazla ilgi çekici olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11	İşimi kesinlikle sevmiyorum.	1	2	3	4	5
12	Çoğu kişiye göre işimde daha mutlu olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
13	Çoğu gün işimde hevesliyim.	1	2	3	4	5
14	Her iş günü hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor.	1	2	3	4	5
15	Ortalama çalışanlara göre işimi daha çok seviyorum.	1	2	3	4	5
16	İşim hiç ilgi çekici değil.	1	2	3	4	5
17	İşimi gerçekten eğlenceli buluyorum	1	2	3	4	5
18	Pişmanım, keşke bu işte hiç çalışmasaydım.	1	2	3	4	5

### Kişisel Özellikler

**Yaşınız:** ( ) 20-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve üzeri

**Cinsiyetiniz:** ( ) Kadın ( ) Erkek

**Çalışma yaşamında geçirdiğiniz süre:** ( ) 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16 ve üzeri

**Bu kurumda çalışma süreniz:** ( ) 1 yıldan az ( ) 1-4 ( ) 4 yıldan çok

**Tahsiliniz:** ( ) Lise/End.Mes.Lis. ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans



## EK :2

Lütfen aşağıdaki sorulara en uygun olan TEK seçeneği işaretleyiniz.

II. Aşağıdaki ifadeler şu an çalışmakta olduğunuz şirketiniz ile ilgilidir. Lütfen şirketinizle ilgili hislerinizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

SORULAR		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
2	Bu kurumun sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3	Bu kuruma çok fazla ait olmadığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4	Kendimi, kurumumda "ailenin bir parçası" olarak hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5	Kendimi kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
6	Bu kurumun benim için çok özel bir yeri ve anlamı var.	1	2	3	4	5
7	Şu anda işyerimde istediğim için değil, zorunluluktan çalışmaktayım.	1	2	3	4	5
8	İstesem de, şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
9	Şu anda kurumumdan ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur.	1	2	3	4	5
10	İş alanları çok kısıtlı olduğundan işimi bırakmayı düşünemem.	1	2	3	4	5
11	Bu kuruma bu kadar emek vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
12	Bu kurumdan ayrılmamamın nedenlerinden birisi iş imkanlarının çok az olmasıdır.	1	2	3	4	5
13	Şu an ki işyerimde kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
14	Benim için avantajlı olsa da kurumumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
15	Kurumumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
16	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
17	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılmazdım.	1	2	3	4	5
18	Kurumuma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

Katkılarınız için Teşekkür Ederiz.