

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK:
ÖZEL SEKTÖRDE BİR UYGULAMA**

Sakit SAMADOV

Danışman
Prof. Dr. Gülay BUDAK

2006

ÖNSÖZ

Küreselleşme ile birlikte rekabetin artan ivmesi, örgütlerin piyasada hayatlarını sürdürme imkanlarını daha da zorlaştırmıştır. Toplam kalite hareketi ile birlikte, işletmeler piyasadaki rekabetçi konumlarını koruyabilmek veya geliştirebilmek için “iç” ve “dış” müşterinin koşulsuz bir biçimde memnuniyetini sağlamak zorunda kalmıştır. Böylece insan, tüm sistemlerin vazgeçilmez bir değeri haline gelmiştir. Gerek kamu sektöründe ve gerek özel sektörde olsun örgütlerin amaçlarına ulaşmada sahip oldukları en önemli değer insan faktörüdür. Örgütlerde, faaliyetleri planlayan, rekabet gücü kazandıran ve amaçlara ulaşmasını sağlayan, o örgütte çalışan insandır. Bu nedenle, örgütlerin, daha sağlıklı hale gelip büyümesi, üretebilmesi, ancak bedenen, zihnen ve ruhen sağlıklı, mutlu ve dinamik personele sahip olmasıyla mümkündür.

Günümüzün sürekli değişen ve gelişen dünyasında, değişim hızına ayak uydurmaya, bir anlamda “ayakta kalmaya” çalışan örgütler için, “insan”dan daha önemli bir unsur bulunmamaktadır. Çalışma çevresinin olumlu veya olumsuz bütün değişkenlerinden doğrudan etkilenebilen çalışanlar için, çevrelerinden takdir ve saygınlık kazandıkları, birey olarak kendilerine ve kişisel gelişimlerine önem verildiğini hissettikleri, tatmin elde ettikleri, kısacası “mutlu” oldukları işi yapıyor olmak büyük önem taşımaktadır.

Bu görüşten hareketle tez çalışmamızda çalışanların işlerinden elde ettikleri doyum ile örgütsel bağlılıklarının ve işten ayrılma niyetlerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Tez çalışmasını gerçekleştirirken; sevgisini, desteğini, enerjisini, sabrını, öğretmenliğini ve gurbette olan biri için anneliğini benden esirgemeyen, lisans yıllarımdan bu yana hayranlıkla örnek aldığım ve örnek gösterdiğim, kendisiyle çalışmaktan onur duyduğum değerli tez danışmanım Prof.Dr. Gülay BUDAK’a ve sahip olduğu bitmez tükenmez enerjisi, önderliği, cesareti, adaletliliği ve neşesiyle hayatımı renklendiren, sevgisini ve desteğini hep yanımda hissettiğim değerli hocam Prof.Dr. Gönül BUDAK’a teşekkürü bir borç bilirim.

Araştırmanın uygulanmasına izin veren kimya ve tekstil sanayi yönetimine, değerli zamanlarını ayırarak, anket formlarını dolduran işgörenlere, içinden çıkılması

zor aşamalarında çalışmama yön veren ve değerli katkılarını benden esirgemeyen arkadaşlarım Araç. Gör. Olca Sürgevil'e, Serkan Beşyaprak'a; destekleri ve dostlukları için Taha Salih Grsoyzade'ye teşekkür ederim.

Yaşadığım tüm sıkıntılarını ve mutluluklarını benimle paylaşan, sevgilerini ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen aileme; bana paranın değil okumanın en büyük değer olduğunu öğreten babama, uzaklığa rağmen tüm içtenliği ile beni hiç yalnız bırakmayan anneme, varlıkları hayatımdaki en büyük güven ve destek olan ağabeylerim Araz Samadov ile İlyas Samadov'a ve şefkatimizi hak eden kardeşim Ayaz Samadov'a ve içtenliği ve dostluğu için İlahe Samadova'ya, Efile Samadova'ya, burada ismini belirlemediğim tüm yakınlarıma ve sevdiklerime sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Sakit SAMADOV

İzmir 2006

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ABSTRACT	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
EKLER LİSTESİ	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
GİRİŞ	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İŞ DOYUMU KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	1
1.1.1. İş Doyumunun Tanımı	1
1.1.2. İş Doyumunun Önemi	4
1.1.2.1. Birey Açısından İş Doyumunun Önemi	5
1.1.2.2. Örgüt Açısından İş Doyumunun Önemi	6
1.1.2.3. Yönetici Açısından İş Doyumunun Önemi	7
1.1.3. İş Doyumunun Benzer Kavramlarla İlişkisi	9
1.1.3.1. İş Doyumu ve Moral	9
1.1.3.2. İş Doyumu ve İş Tutumları	12
1.1.3.3. İş Doyumu ve İş Başarısı (Performansı)	13
1.2. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER	14
1.2.1. İçsel Faktörler	15
1.2.1.1. Cinsiyet	15
1.2.1.2. Yaş ve Hizmet Süresi	17
1.2.1.3. Meslek ve Eğitim Düzeyi	18
1.2.1.4. Statü	20
1.2.1.5. Kişilik	21
1.2.1.6. Sosyo Kültürel Çevre	23

1.2.1.7. Zeka ve Yetenek	24
1.2.2. Dışsal Faktörler	24
1.2.2.1. Fiziksel Özellikler	24
1.2.2.2. Ödüllendirme ve Ücret Düzeyi	26
1.2.2.3. Özendirme	27
1.2.2.4. Birlikte Çalışılan İşgörenler	28
1.2.2.5. Ast-Üst İlişkileri	29
1.2.2.6. İlerleme İmkânları	30
1.2.2.7. Kararlara Katılma	31
1.2.2.8. İletişim	32
1.3. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ TEORİLER	33
1.3.1. Motivasyon Ve İş Doymu İlişisine Yönelik Teoriler	33
1.3.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi	35
1.3.1.2. Herzberg'in İki Etmen Teorisi	38
1.3.1.3. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi	40
1.3.1.4. Alderfer'in Erg Teorisi	41
1.3.2. Performans Ve İş Doymu ilişkisine Yönelik Teoriler	43
1.3.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi	45
1.3.2.2. Lawler Ve Porter'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi	46
1.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi	48
1.3.2.4. Locke'un Amaç Teorisi	50
1.4. İŞ DOYUMSUZLUĞU	51
1.4.1. İş Doymumsuzluğunun Bireysel Açından Sonuçları	52
1.4.1.1. Psikolojik Doymumsuzluk	52
1.4.1.2. Psikosomatik Rahatsızlıklar	53
1.4.1.3. Engellenme	54
1.4.1.4. Kişilik Bozuklukları, Nevrozlar ve Psikozlar	55
1.4.1.5. Gerilim (Stres) ve Gerilim Tepkileri	56
1.4.2. İş Doymumsuzluğunun Örgütsel Açından Sonuçları	58
1.4.2.1. Devamsızlık	58
1.4.2.2. Personel Devri	59
1.4.2.3. İş Uyuşmazlıkları	60
1.4.2.4. Yabancılaşma	61

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ, TANIMI, ÖNEMİ VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	62
2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	62
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	65
2.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar	67
2.1.3.1. Mesleğe Bağlılık	67
2.1.3.2. İşe Bağlılık	69
2.1.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık	70
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI	71
2.2.1. Tutumsal Bağlılık	71
2.2.1.1. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar	73
2.2.1.1.1. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	73
2.2.1.1.2. Kanter'in Yaklaşımı	75
2.2.1.1.3. O'Reilly ve Chatman'nın Yaklaşımı	79
2.2.1.1.4. Etzioni'nin Yaklaşımı	81
2.2.1.1.5. Peneley ve Gould'un Yaklaşımı	82
2.2.2. Davranışsal Bağlılık	84
2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	85
2.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı	88
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	90
2.3.1. Kişisel Faktörler	91
2.3.1.1. İş Beklentileri	91
2.3.1.2. Psikolojik Sözleşme	91
2.3.1.3. Kişisel Özellikler	92
2.3.1.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet	92
2.3.1.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Yaş	94
2.3.1.3.3. Örgütsel Bağlılık ve Hizmet Süresi	96
2.3.1.3.4. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim	96
2.3.1.3.5. Örgütsel Bağlılık ve Irk	97
2.3.1.3.6. Örgütsel Bağlılık ve Kişilik	98
2.3.2. Örgütsel Faktörler	100
2.3.2.1. Ücret Düzeyi	100

2.3.2.2. İşin Niteliği ve Önemi	101
2.3.2.3. Yönetim ve Liderlik	102
2.3.2.4. Örgütsel Adalet	104
2.3.2.5. Örgüt Kültürü	105
2.3.2.6. Takım Çalışması	108
2.3.2.7. Denetim (Nezaret)	108
2.3.2.8. Örgütsel Ödüller	109
2.3.2.9. Rol Belirsizliği ve Çatışması	110
2.3.3.10. Ait Olma İhtiyacı	111
2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler	113
2.3.3.1. Alternatif İş İmkânı	113
2.3.3.2. Profesyonellik	113
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERFORMANS	115
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE KATILIM	115
2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ DOYUMU	117

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMUNUN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞININ İNCELENMESİNE VE DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	120
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ	120
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	120
3.3.1. Araştırmanın Örnekleme	120
3.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	121
3.3.2.1. İş Doyum Ölçeği	121
3.3.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	123
3.3.2.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	123
3.3.2.4. Kişisel Bilgi Formu	123
3.3.3. Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol	124
3.3.4 Verilerin Analizi	124
3.4 VERİLER VE BULGULAR	124
3.4.1. Araştırma Örnekleme İlişkin Bulgular	124

3.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Madde Analizleri	131
3.4.2.1. İş Doyumu Ölçeğinin Güvenilirlik ve Madde Analizi	131
3.4.2.1.1. İş Doyumu Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	131
3.4.2.1.2. İş Doyumu Ölçeğinin Madde Analizleri	132
3.4.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik ve Madde Analizi	133
3.4.2.2.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	133
3.4.2.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Madde Analizleri	135
3.4.2.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Güvenilirlik ve Madde Analizi	136
3.4.2.3.1. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	136
3.4.2.3.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Madde Analizleri	136
3.4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Puanlarının Değerlendirilmesi	137
3.4.3.1. İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi	137
3.4.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi	138
3.4.3.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi	139
3.5. İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEKLERİNİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİSİ	139
3.5.1. İş Doyumunun Demografik Değişkenlerle İlişkisi	139
3.5.1.1. Cinsiyet ve İş Doyumu	139
3.5.1.2. Sektör ve İş Doyumu	140
3.5.1.3. Medeni Durum ve İş Doyumu	141
3.5.1.4. Yaş ve İş Doyumu	142
3.5.1.5. Eğitim ve İş Doyumu	143
3.5.1.6. Departman ve İş Doyumu	146
3.5.1.7. Pozisyon ve İş Doyumu	148
3.5.1.8. Çalışma Süresi ve İş Doyumu	150
3.5.2. Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenlerle İlişkisi	151
3.5.2.1. Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık	151
3.5.2.2. Sektör ve Örgütsel Bağlılık	152
3.5.2.3. Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık	152
3.5.2.4. Yaş ve Örgütsel Bağlılık	153
3.5.2.5. Eğitim ve Örgütsel Bağlılık	153
3.5.2.6. Departman ve Örgütsel Bağlılık	155
3.5.2.7. Pozisyon ve Örgütsel Bağlılık	156
3.5.2.8. Çalışma Süresi ve Örgütsel Bağlılık	157
3.5.3. İşten Ayrılma Niyetinin Demografik Değişkenlerle İlişkisi	158

3.5.3.1. Sektör ve İşten Ayrılma Niyeti	158
3.5.3.2. Yaş ve İşten Ayrılma Niyeti	158
3.5.3.3. Pozisyon ve İşten Ayrılma Niyeti	159
3.5.3.4. Çalışma Süresi ve İşten Ayrılma Niyeti	160
3.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ	161
3.6.1. Duygusal Bağlılık – İş Doymu İlişkisi	161
3.6.2. Rasyonel Bağlılık – İş Doymu İlişkisi	162
3.6.3. Normatif Bağlılık-İş Doymu İlişkisi	162
3.7. İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ	163
3.8. İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ	164
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	166
KAYNAKLAR	175
EK I: ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORU FORMU	188

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1: İş Doyumu ve Motivasyon İlişkinine Yönelik Teoriler	34
Tablo 1.2: Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi	38
Tablo 1.3: İş Doyumu ve Performans İlişkinine Yönelik Teoriler	44
Tablo 3.1: Örneklemin Demografik Bulguları	124
Tablo 3.2: İş Doyumu Ölçeği Güvenilirlik Analizi	131
Tablo 3.3: İş Doyumu Ölçeğinin Madde Analizleri	132
Tablo 3.4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi	134
Tablo 3.5: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Madde Analizleri	135
Tablo 3.6: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Güvenilirlik Analizi	136
Tablo 3.7: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Madde Analizleri	136
Tablo 3.8: İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Puanları	137
Tablo 3.9: Örgütsel Bağlılık Alt Ölçeklerinin Puanları	138
Tablo 3.10: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Puanları	139
Tablo 3.11: Cinsiyet Açısından İş Doyumu	140
Tablo 3.12: Sektör Açısından İş Doyumu	141
Tablo 3.13: Medeni Durum-İş Doyumu İlişkisi	141
Tablo 3.14: Varyans Analizi Tablosu	142
Tablo 3.15: Ast-Üst İlişkisi Duncan	140
Tablo 3.16: Statü Duncan Testi Tablosu	142
Tablo 3.17: Kararlara Katılma Duncan	141
Tablo 3.18: Fiziksel Koşullar Duncan	143
Tablo 3.19: Varyans Analizi Tablosu	144
Tablo 3.20: Ödüller ve Özendirme Duncan Tablosu	144
Tablo 3.21: Birlikte Çalışma Duncan Tablosu	144
Tablo 3.22: Kararlara Katılma Duncan Tablosu	144
Tablo 3.23: İletişim Duncan Tablosu	145
Tablo 3.24: Yaş Grupları T Testi Analizi	146
Tablo 3.25: Varyans Analizi Tablosu	146
Tablo 3.26: Statü Duncan Tablosu	147
Tablo 3.27: Zeka ve Yetenek Duncan Tablosu	147
Tablo 3.28: Fiziksel Koşullar Duncan Tablosu	147
Tablo 3.29: Varyans Analizi Tablosu	148
Tablo 3.30: Ast-üst İlişkisi Duncan Testi	148
Tablo 3.31: Kişilik Duncan Testi	149

Tablo 3.32: Statü Duncan Testi	149
Tablo 3.33: Zeka ve Yetenek Duncan Testi	149
Tablo 3.34: Kararlara Katılma Duncan Testi	149
Tablo 3.35: Fiziksel Koşullar Duncan Testi	150
Tablo 3.36: İletişim Duncan Testi	150
Tablo 3.37: Varyans Analizi	151
Tablo 3.38: Kararlara Katılma Duncan Analizi	151
Tablo 3.39: Cinsiyet Açısından Örgütsel Bağlılık	151
Tablo 3.40: Sektörler Açısından Örgütsel Bağlılık	152
Tablo 3.41: Medeni Durum Açısından Örgütsel Bağlılık	152
Tablo 3.42: Varyans Analizi	151
Tablo 3.43: Normatif Bağlılık Duncan	153
Tablo 3.44: Varyans Analizi	154
Tablo 3.45: Duygusal Bağlılık Duncan Analizi Tablosu	154
Tablo 3.46: Rasyonel Bağlılık Duncan Analizi Tablosu	154
Tablo 3.47: Normatif Bağlılık Duncan Analizi Tablosu	154
Tablo 3.48: Varyans Analizi	153
Tablo 3.49: Normatif Bağlılık Duncan Analizi Tablosu	155
Tablo 3.50: Varyans Analizi	156
Tablo 3.51: Duygusal Bağlılık Duncan Analizi Tablosu	156
Tablo 3.52: Normatif Bağlılık Duncan Analizi Tablosu	156
Tablo 3.53: Varyans Analizi	157
Tablo 3.54: Duygusal Bağlılık Duncan Analizi Tablosu	157
Tablo 3.55: Normatif Bağlılık Duncan Analizi Tablosu	157
Tablo 3.56: T Testi Analizi	158
Tablo 3.57: Varyans Analizi	158
Tablo 3.58: İşten Ayrılma Niyeti Duncan Testi Tablosu	159
Tablo 3.59: Varyans Analizi	159
Tablo 3.60: İşten Ayrılma Duncan Analizi Tablosu	160
Tablo 3.61: Varyans Analizi	160
Tablo 3.62: İşten Ayrılma Niyeti Duncan Analizi Tablosu	160
Tablo 3.63: Duygusal Bağlılık Düzeyini Öngören Değişkenler ve Katkıları	161
Tablo 3.64: Rasyonel Bağlılık Düzeyini Öngören Değişkenler ve Katkıları	162
Tablo 3.65: Normatif Bağlılık Düzeyini Öngören Değişkenler ve Katkıları	163
Tablo 3.66: İşten Ayrılma Niyeti ve İş Doyumu ilişkisi	164

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Porter-Lawler'in Çok Değişkenli Motivasyon Modeli	48
Şekil 1.2: Adams'ın Eşitlik Teorisi tablosu	49
Şekil 2.1: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	72
Şekil 2.2: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	85
Şekil 3.1: Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı	127
Şekil 3.2: Örneklemin Yaşa Göre Dağılımı	127
Şekil 3.3: Örneklemin Sektöre Göre Dağılımı	128
Şekil 3.4: Örneklemin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	128
Şekil 3.5: Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı	129
Şekil 3.6: Örneklemin Çalıştıkları Departmana Göre Dağılımı	129
Şekil 3.7: Örneklemin Çalıştıkları Pozisyona Göre Dağılımı	130
Şekil 3.8: Örneklemin Çalıştıkları Süreye Göre Dağılımı	130

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz çağda, baş döndürücü bir hızla gelişen teknoloji ve rekabet ortamında, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gereksinim duyulan en büyük değer hiç kuşkusuz sahip oldukları insan gücüdür. Gerek kamu sektöründe, gerek özel sektörde olsun başarıyı hedefleyen tüm örgütler, araştırma-geliştirme çalışmalarına ve insan kaynaklarına dikkatle eğilmek zorundadırlar.

İyi bir örgüt yapısı, tek başına örgütsel başarı için yeterli değildir. Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmesi ve gelişmesi, bireysel amaçlar ve örgütsel amaçların uyumu ile mümkündür. Ancak, örgütlerin kesin biçimde belirlenmiş amaçları, eksiksiz tanımlanmış kuralları ve çok karmaşık yapıları vardır. Bu nedenle, çoğu zaman örgütlerin bu yapıları ile bireyin amaç ve beklentileri çatışabilmektedir. Bireylerin amaçlarına ulaşmada karşılarına çıkan örgütün iç ve dış çevresinden ya da kendinden kaynaklanan engeller, iş görenlerde karmaşık duygu ve düşünceler oluşturabilmektedir. Bu durum, aynı zamanda iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. İşgörenlerin ruhsal ve bedensel sağlıklarının, örgütlerin sağlıklı büyümesi, gelişmesi ve hedeflerine ulaşmasıyla ilgili olduğu göz ardı edilemez bir gerçektir.

Bu çalışmanın temel amacı, işgörenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek, işdoyumunu ve örgütsel bağlılığın demografik değişkenlerle ilişkisini ortaya koymak, aynı zamanda işdoyumunu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisini incelemektir. Bunun yanı sıra iş doyumunu ve örgütsel bağlılığın incelenmesi sonucunda işgörenlerin işten ayrılma niyetini de ölçmektir.

Çalışmanın birinci bölümünde, iş doyumunu kavramı ele alınmaktadır. İş doyumunu kavramının tanımı ve önemi üzerinde durulmakta, daha sonra, iş doyumuna ilişkin, literatürde işdoyumunu ile ilgili kabul görmüş teoriler incelenmektedir. İş doyumunu etkileyen faktörler ve iş doyumunun çalışma yaşamı üzerindeki etkileri üzerinde durulmaktadır. Daha sonra ise iş doyumsuzluğunun sonuçları incelenmektedir.

İkinci bölümde, örgütsel bağlılık kavramı ele alınmakta, ilk olarak örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve önemi üzerinde durulmakta, daha sonra örgütsel bağlılığa ilişkin kabul görmüş teoriler incelenmektedir. Örgütsel bağlılık

sınıflandırmalarının incelenmesinden sonra örgütsel bağlığı etkileyen faktörlere yer verilmektedir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, işğörenlerde iş doçumu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek için iki özel sektör işletmesinde yapılan araştırmaya yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İŞ DOYUMU KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

İşgörenler, yaşamlarının büyük bir bölümünü örgütlerde geçirir. Bu durum, işgörenlerin örgüt ortamında işlerinden duydukları hazzın önemini ortaya koymaktadır (Sarpkaya, 2000; 3). Diğer bir ifadeyle, işgörenlerin işlerinden tatmin olmalarını sağlayacak olanakları sunmak onlardan yüksek performans alınmasını sağlayacak önemli bir etkidir.

Çalışanın işinden aldığı doyum, hem kendisi hem de işletme açısından oldukça önemli sonuçlar doğurur. Bu nedenle, iş doyumunu üzerinde çalışmalar özellikle yirminci yüzyılın başlarından itibaren artmıştır.

Kişisel, duygusal ve sosyal nitelikli bir kavram olan doyum, bir başka birey tarafından doğrudan gözlenemeyen, yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tanımlanabilen ve ifade edilebilen iç zevki veya iç huzuru ifade eder.

Bireyin bu doyum ögesi sayesinde kendisini daha iyi hissedebilmesi mümkün olmaktadır. Bu sebeple, doyum bireyin mutlu olmasını ve yaşamından, işinden, ilişkilerinden ve çevresinden hoşnutluk duyması anlamına gelir.

İş doyumunu kavramının tanımı, önemi ve benzer kavramlarla ilişkisi aşağıda detaylı bir biçimde ele alınmaktadır.

1.1.1. İş Doyumunun Tanımı

İş doyumunu ile ilgili literatür incelendiğinde, söz konusu kavramın yazarlar tarafından farklı biçimlerde tanımlandığı göze çarpmaktadır. Bu tanımlardan birkaçına aşağıda yer verilmektedir.

İş doyumunu, kişinin işine karşı sahip olduğu olumlu etki ya da duygulardır. Başka bir deyişle iş doyumunu, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da

hoşnutsuzluktur (Davis, 1982; 96).

Bireylerin işlerinden aldıkları doyum, geniş ölçüde iş ile ilgili, gereksinimlerini ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır. İş doyumu, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, işine ve çalıştığı kuruma karşı geliştirdiği duyguların bir belirtisidir. İş doyumu dendiğinde, işten elde edilen maddi çıkarlar ile personelin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve işini yapmaktan sağladığı bir mutluluk akla gelmektedir. Buna göre iş doyumu, bir işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da olumlu duygusal durumu ifade etmektedir. İşgörenin işinden duyduğu doyumun derecesi ise, duyduğu bu haz ya da ulaştığı bu olumlu duygusal durumun derecesine eşit olmaktadır (Başaran, 1991; 201).

Doyum, oldukça subjektif bir kavramdır. Bunun nedeni doyumun bireyin bizzat kendisi tarafından hissedilen bir duygu olmasıdır. Dışarıdan gözleme olanağı oldukça sınırlıdır. Doyuma ulaşmış ulaşmadığı yine, bu duyguyu yaşayan insanın dışı vurumu ile kendini gösterir.

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu, daha gizli biçimlerde, ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır (Davis, 1988, 95).

Doyum, insandan insana, toplumdaki topluma da değişebilir. Evrensel olarak net biçimde ifade edilebilecek ölçülere sahip değildir. Ancak mantıklı bir takım ölçüler koymak da mümkündür. Bu bağlamda, bireylerin fiili olarak elde ettikleri imkânların seviyesi, beklenti ve özlem seviyelerine yakın ise doyum, altında ise doyumsuzluk söz konusudur (Eroğlu, 1986; 147).

Diğer bir deyişle bireyler aile, okul, çeşitli dernekler ve iş hayatı gibi farklı örgütsel ortamlarda istedikleri olanakları buldukları ve gereksinimlerini giderdikleri ölçüde doyum alacak ve psikolojik yönden huzura kavuşacaklardır. Aksi durumda ise, doyumsuzluğa uğrayacak ve hayal kırıklığına uğrayabileceklerdir (Eren, 2003; 267).

Bu durumda iş doyumunu, işgörenin algıladığı girdi-çıkıtı dengesi olarak da tanımlanabilir. İşgören ücret, statü, beğenilme gibi birtakım sonuçlara ulaşmak için zekâ, eğitim, deneyim ve çabadan oluşan bireysel katkısını işletmesine verir, aldıklarıyla verdikleri arasında eşitsizlik algılayan işgören doyumsuzluğa düşer (Ergenç, 1981; 313). Aldıkları ile verdikleri arasında eşitlik algılayan işgören ise, işinden doyumlu olur.

Birey bürokratik yapıdan, ast-üst ilişkilerinden, çalışma koşullarından, grup ilişkilerinden, maddi ve manevi atmosferden memnun ise, bu ortam ve ilişkilerden iç huzuru duyabiliyorsa, iş doyumunu sağlaması kolaylaşacaktır (Genç, 1994; 90).

İş doyumunu iki ana unsura bağlıdır (Bingöl, 1996; 265). Bunlardan ilki bireyin yapısı, duyguları, düşünceleri ve istekleri ile içinde bulunduğu gereksinimler ve bunların şiddet dereceleridir. Bir diğer ifade ile fiziksel, ruhsal ve güvenlik gereksinimi ile bunların öncelikleridir. Bunun nedeni, bireyin motivasyonunun onun ihtiyaçları ve bu gereksinimlerin derecesi ile yakından ilgili olmasıdır. Gereksinimler bireyden bireye farklılık arz eder. Her bireyin gereksinim ve beklentileri, o bireyin yaşı, cinsiyeti, içinde bulunduğu sosyo-ekonomik ortam tarafından etkilenir.

İş doyumunu belirleyen ikinci unsur ise, iş koşullarıdır. İşin fiziksel ve ruhsal koşulları ve koşulların iş görenin beklentilerine ne ölçüde cevap verdiği. Bu karşılama ölçüsünün büyüklüğü oranında, iş doyumunu da yüksek olacaktır. Bir değer ifadeyle, bireylerin işlerinden aldıkları doyum, geniş ölçüde iş ve onunla ilgili her şeyin gereksinimlerini ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır. Dolayısıyla iş doyumunu işin özellikleri ile iş görenlerin isteklerinin uyumdur. Karşılanmayan istek ve gereksinimler, zamanla bireyden ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına yol açtığı gibi, iş verimini de düşürebilmektedir.

İş doyumunda önemli olan, bireyin iş kavramını algılayış biçimidir. Bu kavram, kişiden kişiye değişmektedir. Bireyin işten anladığı, işten beklentileri değer yargıları, inanç ve tutumları, iş doyumunu ölçütlerini belirlemektedir. İşin toplumdaki saygınlığı konusunda, kişilerin verdiği önem ve değerler birbirinden farklıdır. Aynı işte, aynı statüde çalışan bireylerden birini tatmin eden ücret seviyesi, bir diğerini tatmin edemeyebilir. Ayrıca, bir birey, işinde ücret bakımından tatmin olurken, eşit durumdaki başka birine fazla ücret ödenmesi de, iş tatminsizliğine neden olmaktadır.

Bundan da anlaşılacağı gibi, iş doyumu, sadece kişisel beklentilere bağlı değildir; çevresel ilişkiler de etkili olmaktadır (Tosunoğlu, 1998; 21).

İleri sanayi ülkelerinde, fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri karşılanmış olduğundan, bu isteklerin üstünde gereksinimlerin giderilmesi iş doyumunu sağlayabilir. İş alanlarının az olduğu, işsizlik düzeyinin yüksek olduğu, ücretlerin düşük olduğu, az gelişmiş ülkelerde ise, işgörenlerin fizyolojik gereksinimleri ile güvenlik gereksinimleri ön plana çıkar. Bu gereksinimlerin karşılanması birinci derecede önem arz eder ve karşılanabilmeleri halinde iş doyumunu sağlar (Aybar, 1995; 95).

İş doyumunun üç önemli boyutu vardır (Stephen, Henry, Tosi, 1977;129):

1. İş doyumu, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Bu nedenle gözlenemez, sadece ifade edilebilir.
2. İş doyumu genellikle beklentilerin ne ölçüde karşılandığının belirlenmesidir.
3. İş doyumu, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ile ilişkiler.

1.1.2. İş Doyumunun Önemi

Yüksek iş doyumu, yöneticilerin yüreklerini ferahlatır; çünkü kendi istedikleri olumlu koşullarla ilişkilidir. Yüksek iş doyumu, örgütün iyi yönetildiğinin bir belirtisi olsa da, kolaylıkla gerçekleştirilemez ya da satın alınamaz; temelde etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar. İş doyumu, bir örgütte sağlam bir örgütsel ortam oluşturulmasının bir ölçüsüdür (Davis, 1988; 87).

Nitekim iş doyumunun azaldığı bir örgütte dört yıl içinde belirli personel sorunu endekslerinde önemli bir artış kaydedilmiş, devamsızlık % 5, işgücü devri ise % 70 artmış; yakınmalar % 38; disiplin cezaları % 44 yükselmişti. Bütün bu sorunların ardındaki temel neden işçilerin işlerinden doyumunsuz olmalarıydı (Davis, 1988; 87).

İş doyumunun önemli olduğunu savunanlara göre, öncelikle insanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istemektedir. İş doyumunu, bireylerin psikolojik olgunluğa erişmesini sağlarken, bunu elde etmemek hayal kırıklığına uğrattır. İş, insan yaşamının odak noktasıdır ve işsiz olan birey umutsuzdur. Bu nedenle insanlar zorunlu olmadıkları zaman bile çalışmak isterler. Bir işe sahip olmayanların psikolojik sağlığı düşük düzeyde olabilir. İş olmayanlar fazla boş zaman geçirirler. Çünkü iş ve boş zaman birbiriyle orantılıdır. Düşük iş doyumunu moral bozukluğuna, işten soğumaya, düşük verimliliğe ve sonuçta sağlıksız bir topluma ortam hazırlar (Özkalp ve Kirel, 2005; 133).

Sağlıklı bir topluma zemin hazırlayan faktörlerden biri olarak kabul edebileceğimiz iş doyumunun önemini; birey, örgüt ve yönetici açısından incelemek mümkündür.

1.1.2.1. Birey Açısından İş Doyumunun Önemi

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

Günümüzde endüstrileşme sonucu makine becerisi insan becerisinin yerini almış ve iş bölümü giderek artmıştır. Bu değişim, kişileri emeğinin karşılığını görememe ve kendisi ile gururlanma duygusundan yoksun bırakmıştır. Böylece çalışanlar işe gitgide yabancılaşmış, doyumsuz olmuşlar ve işin kendileri için bir anlam taşımadığından yakınır duruma gelmişlerdir. İş doyumsuzluğu, çalışanlar için bir mutsuzluk kaynağı olmuştur (İncir, 1990; 3).

İşgörenler belirli istek ve gereksinimlere sahiptirler. Bu istek ve gereksinimlerini doyurabilmek için işletmede çalışmayı kabul ederler. İstek ve gereksinimleri karşılandığı sürece de doyumlu olurlar ve işletme amaçlarını

gerçekleştirme doğrultusunda birleşip, hareket ederler. İstek ve gereksinimleri karşılanmadığında ise doyumsuz olurlar ve işletme amaçlarını engelleyici davranışlar içine girerler (Ulusal, 1998; 34).

İşgörenlerin iş seçiminde, işin kendisi, yeri, fiziki koşulları, işin gerektirdiği bilgi düzeyi, amacı, ücreti, güvenlik vb. bireysel gereksinimleri ön planda tutmaları, iş doyumunun ana boyutunu bireysel gereksinimlerin oluşturduğunu göstermektedir. İşgörenlerin işlerinden aldıkları doyum, geniş ölçüde iş ve onunla ilgili her şeyin gereksinimlerini ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır.

Bilindiği gibi işgörenlerin istek ve gereksinimlerini üst kademelere iletmeleri, yöneticilerin de gerekli emir ve talimatları işgörelere iletmeleri iyi bir iletişim sisteminin kurulmasıyla sağlanabilir. Açık bir iletişim sistemi kurulamazsa, işgörenler neyi, nasıl, hangi amaçla, ne kadar sürede, ne miktar ve özellikte yapacaklarını tam olarak bilemezler. İşgörenler kendi istek ve gereksinimlerini, iş ile ilgili görüş ve önerilerini üst kademelere iletemediklerinde ya da gereksinim duydukları konulardaki bilgiler kendilerine aktarılmadığında diğer bir deyişle üst kademeler iletişim kanallarını kapattığında işgörenler huzursuzluk duyar ve moral bozukluğu içine düşerler. Bu durum işgören üzerinde de doyumsuzluk ve şikâyetlere neden olur (Ulusal, 1998; 39).

1.1.2.2. Örgüt Açısından İş Doyumunun Önemi

İş doyumunu sağlayan, işgörenlerin beklentilerini karşılayabilen örgütlerin eleman bulmakta zorlanmadıkları, personelinin süreklilik gösterdiği, iş doyumunu sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin ise eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut işgörenlerde devamsızlıkların artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, iş doyumunun örgüt açısından ne kadar önemli bir etmen olduğunu göstermektedir.

İşgörenlerin işlerine yabancılaşmaları ve doyumsuzlukların artması örgüt içerisinde ani grevler, işi yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların oluşmasına neden olabilmektedir (Davis, 1988; 504). Bu nedenle, çalışanlardan en etkili bir biçimde yararlanılması yanında onların

isteklendirilmeleri ve korunmaları önemli bir konudur.

İş doyumunu ekip çalışmasında önemli bir öğedir. Çünkü günümüzde hızlı değişen teknoloji ve karmaşık örgütsel problemler bir işi tek başına yapmayı imkansız hale getirmiştir. Çalışanlar artık işlerini sadece emir alıp, yeteneklerinin bir parçasını kullanarak yapmaktan doyum alamamaktadırlar. Bu nedenle örgüt, çalışanlarda iş doyumunu sağlamayı amaçlamalıdır (www.isguc.org/arc_view, 22.12.2005). Ancak bu durum uygulamada sanıldığı kadar kolay olmamaktadır. Bunun nedeni ise herkesin kendi gereksinim ve arzularını sağlayacak bir iş bulmasının zor olmasıdır.

Örgütün kâr elde etme, yaşamını devam ettirme vb. amaçlarının yanı sıra çalışanların işten doyum almasını sağlaması da önemlidir. Böylece, örgütte bireysel doyumun ve örgütsel etkinliğin sağlanması bir arada hedeflenmelidir.

İş doyumunun örgütsel açıdan diğer bir önemi de örgütsel yabancılaşma ile olan ilişkisidir. İş doyumunu azaldıkça yabancılaşma artmakta bu da işten ayrılmalara ve çalışanların verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır (<http://sbe.kou.edu.tr/kosbed/dergi%2003/y%C3%BCksel.pdf>, 23.11.05).

Günümüz örgüt anlayışı, çalışanların tedarikini, yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmelerini, eğitilmelerini ve geliştirilmelerini sağlayacak bir sistemin ve politikaların saptanmasını öngörmektedir. Örgüt içerisinde çalışanın tüm çabasını ortaya koyacak biçimde isteklendirilmesi, örgütün ve çalışanın yaptığı işten en yüksek maddi ve psikolojik doyuma ulaşmasını sağlamakta, işyerine yüksek üretkenlik, sağlıklı bir yaşam ve mutluluk getirmektedir.

1.1.2.3. Yönetici Açısından İş Doyumunun Önemi

Kurum ve işletmelerdeki bütün insanlar, kurum ve işletmelerin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşma yollarını belirleyemeyeceğine göre, yöneten ve yönetilenler diye iki gruba ayrılırlar. İşte bu noktadan itibaren kurum veya işletme yöneticiliği başlar. Yönetici, personelin sevk ve idaresini, işletmenin ve kurumun amaçlarını, bu amaçlara ulaşmak için takip edilecek yolu belirleyeceği gibi sonucu da kontrol

edecektir. Dolayısıyla yönetici, işleri tespit edecek ve bu işleri yaptıracaktır (Erdoğan, 1996; 235).

Yönetici, emrinde insan çalıştıran ve onlara emir-kumanda eden kişidir. Yönetici usul ve metotları zamana ve koşullara en uygun biçimde uygulayan, insan, para, zaman, malzeme ve yer unsurlarından en iyi biçimde yararlanan kimsedir (Tortop, 1983; 223).

Yönetici veya işverenin, işgörene karşı tutum ve davranışı, iş doyumu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Hayatının büyük bir bölümünü işyerinde geçiren işgörene karşı, üstlerin arkadaşça, dostça davranmaları, onları takdir ederek ödüllendirmeleri, işgöreni mutlu edecektir. Üstleri tarafından özellikle, diğer insanların yanında takdir edilmek, çalışanın işe karşı şevkini, amirlerine karşı saygısını artırır.

Yönetici, karı ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ya da hizmet üretmek için üretim faktörlerinin alımını yapan ya da yaptıran, bunları belli gereksinimleri doyumak amacına yönelten, işletmeyi girişimci adına çalıştırma sorumluluğu olan bireydir. Girişimci yönetim işlevini kendisi üstlenmiş ise, girişimci yönetici olarak adlandırılır. Yönetici amaçlara ulaşmak için yaptığı planlama sonucunda işin gerektirdiği işgöreni temin eder ve işin gerçekleşmesi için faaliyetleri koordine eder (Ulusal, 1998; 42).

Yöneticilerin başarısı; işgörenlerin işletme amaçları doğrultusunda verimli çalışmasına ve işveren ile işgörenlerin yöneticiye destek vermesine bağlıdır.

İş doyumunun yaşantımız üzerindeki etkileri son derece açıktır. Yöneticiler işgörenlerinin iş doyumları ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar. Birincisi doyumsuz işçi işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın başka bir işe geçmenin yollarını arar. Bu hareket örgüte büyük zarar verir. İkincisi iş doyumunu yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar, Üçüncüsü doyuma ulaşan işçi olumlu davranışlarını hem işyerinde hem de sosyal yaşamında, aile çevresinde sürdürür. Hayata daha dinamik ve iyimser bakar. Doyumsuz işgören ise hem iş yerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur. Ailesine sorunlarını yansıtır ve onları da mutsuz eder (Özkalp ve Kirel, 2005; 138).

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

İş doyumunu hakkında kesin olan bir nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez iş doyumunu sağlayıp, sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş doyumunu geldiği kadar çabuk gidebilir (genellikle daha çabuk); bu nedenle iş doyumunun yıllık olarak, hatta aylık olarak dikkatlice izlenmesi ve korunması gerekir (Davis, 1988; 95).

1.1.3. İş Doyumunun Benzer Kavramlarla İlişkisi

Aşağıda belirteceğimiz ve iş doyumuyla yakın ilişkisi bulunan moral, iş tutumu ve iş başarımı kavramları, bazen iş doyumunu kavramıyla iç içe gibi görünse de aralarında bazı farklılıklar bulunmaktadır.

1.1.3.1. İş Doyumu ve Moral

Moral tanımlanması ve ölçülenmesi zor olan sosyal ve psikolojik kavramlardan biridir. Tek birey için kullanıldığı gibi bir grup içinde kullanılabilir. Kısaca tanımlamak gerekirse, bir insana veya insan grubuna hakim olan iklim veya atmosfer diyebiliriz(Eren, 2004; 197).

Moral, kişilerin ve grupların işlerine, çevrelerine, yöneticilere ve işletmeye karşı takındıkları tavır ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır. İyi motive olmuş ve iş doyumuna ulaşmış işgörenler, daha yüksek morale sahip olurlar ve bunun neticesinde işletmeye olan yararları artar.

İşletmelerde bireyler, iyi niyet duygusuna dayanarak ortak bir amaca doğru beraber çalışmak zorunda bulunmaktadır. Bu nedenle örgütlerde bir takım ruhunun geliştirilmesi işbirliğinin sağlanması gerekmektedir. Düşük ve yüksek moral duygularının ortaya çıkmasında en önemli etken; belli bir grup veya kişi ile olan beşeri ilişkilerin geliştirilmesi biçimidir (Eren, 2004; 197).

Moral, her şeyden önce dinamik bir kavramdır yani sürekli olarak yükselip düşebileceğinden onu yükseltmek için devamlı özen gereklidir. Bu nedenle moral, her an beslenip desteklenmeye ihtiyacı olan bir duygudur (Eren, 2004; 197).

İş doyumunu moralden farklıdır, ancak morale katkıda bulunabilmektedir. Çünkü iş doyumunu işgörenin işine, işiyle ilgili faktörlere ve genel yaşamına yönelik sahip bulunduğu çeşitli tutumların sonucudur. Moral ise, daha çok grup tarafından üretilir ve bir grup ürünüdür (Balcı, 1985; 6).

Lawler, iş doyumunu ile moral kavramları arasında iki küçük farklılık olduğunu belirtmiştir. Birincisi; iş doyumunu daha çok geçmişe ve şimdiki duruma, moral ise geleceğe yöneliktir, ikincisi ise; iş doyumunu başkalarından etkilenmekte ama bireye özgü olmaktadır. Moral ise çoğunlukla örgütte bulunmakla elde edilmektedir (Bingöl, 1996; 36). Ayrıca moral, daha fazla psiko-sosyal ve öznel bir kavramdır. Doyum kavramında, beklentileri elde edilmesi veya aşılması gibi, kesin olmasa da belirli bir ölçü olmasına karşın moralin belirgin bir ölçüsü bulunmayıp, ancak dolaylı gözlem yoluyla belirlenebilmektedir (Eroğlu, 1984; 18).

Düşük moral, işgörenin bedensel rahatsızlıklarına, işten ayrılmasına, gruplarından kopmasına, iş kazası geçirmesine, devamsızlığına vb. olumsuz davranışlara yol açabilmekte ve örgütü zarara sokabilmektedir (Özcan, 1992; 30). Bu yüzden düşük moralin, iş doyumunun düşük olmasına benzer olumsuz sonuçlar meydana getirdiği söylenilebilir.

Buna karşılık iyi bir morale sahip personelin çalışmasında daha başarılı olacağı, yüksek moralin çalışmayı özendirerek çalışmanın verimliliğini arttıracacağı, işgörenlerin işlerinden memnun olmaları nedeniyle personel devrini azaltacağı muhakkaktır (Şenatalar, 1975; 241).

Moral hem iş doyumuyla ilişkilidir, hem de iş doyumunun bir ürünüdür (Başaran, 1991; 208). Çalışanlar işlerinden doyum aldıkları ölçüde, daha yüksek moral düzeyine sahip olacaklardır (Bingöl, 1996; 36).

Gerçekten de kuvvetli bir moral duygusu, birlik ve beraberlik ruhuna, direnme ve vazgeçmeme arzusuna, canlılık ve hareketliliğe, doyumsuzluk ve hayal kırıklığına karşı direnmeye imkân tanır (Genç, 1994; 91).

İşgörenin moralinin yüksek olması, çalışanlar ve çalışma düzeni üzerinde aşağıda yerverilen olumlu etkileri yapar (Şenatalar, 1975; 300):

1. Morali iyi olan bir kişi, görevlerini enerjili ve coşkuyla yerine getirir.
2. İşgörenler, çalışmaya daha istekli olurlar.
3. İşgörenler, işletmenin güçlüğüyle karşılaştığı durumlarda, olağanüstü çaba gösterirler.
4. İşgörenlerin çalışma arzusu yüksek olur.
5. İşgörenler, yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyarlar ve iyi bir disiplin kurulur.
6. İşgörenler, işletmenin hedefleri doğrultusunda işbirliği yaparlar.
7. İşgörenler, yöneticilere ve işletmeye 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 maliyetler de azalır.

İşgörenin, düşük morale sahip olması sonucu iş yavaşlatmalar, iş durdurmaları, aşırı ölçüde devamsızlık ve gecikmeler, işgören devir hızındaki yükseklik, iş veriminde düşmeler, iş ilişkilerinde olumsuzluklar, çalışanlar arasında geçimsizlik, iş kurallarına ve emirlerine uyumsuzluk durumları gibi çeşitli problemler ortaya çıkabilmektedir.

Sonuç olarak, iş doyumunun moral kavramıyla ilişkili bulunduğunu, ancak bu kavramdan, daha değişik bir anlamı ifade ettiği söylenebilir.

1.1.3.2. İş Doyumu ve İş Tutumları

Tutumlar, belirli değer yargılarının ve inançların arkasında gizlidirler. Tutumlar yaşam olayları karşısında davranış ve hareket biçimleri olarak şekillenirler. Bu nedenle, tutumu şöyle tanımlayabiliriz: Tutum, bireyin kendi dünyasının (iç aleminin) bir yönü ile ilgili olarak, belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan coşku ve tanıma süreçleridir (Eren, 2004; 173).

Genel olarak tutum, bireyin çevresindeki her hangi bir konuya (canlı ya da cansız) karşı sahip olduğu bir tepki ön eğilimini ifade etmektedir (Baysal ve Tekarşlan, 2004; 299).

Tutum, en geniş anlamda bir bireyin belirli bir objeye veya belirli bir kimseye karşı zihinsel açıdan hazır oluş durumu veya belirli bir biçimdeki vaziyet alışıdır (Özkalp ve Kirel, 2005;119). Tutum bireyin çevresindeki belirli bir dizi olguya karşı olumlu ya da olumsuz tepki gösterme eğilimini ifade etmektedir (Kolosa, 1979; 453).

Her tutumda bilişsel, davranışsal ve duygusal olmak üzere üç öge bulunmaktadır. Bilişsel öge, bireyin tutum konusunda sahip olduğu bilgileri, duygusal öge bireyin tutum konusunda hoşlanma-hoşlanmama derecesini, davranışsal öge ise diğer iki ögenin etkisiyle ortaya çıkan bireyde belirli bir yönde davranma eğilimini göstermektedir (Baysal ve Tekarşlan, 2004; 301). Bu anlamda, tutum, duygusal, sosyo-psikolojik ve kişisel bir kavramı ifade etmektedir.

İş doyumu, işle ilgili tutumların oluşmasına bağlı birikimli bir olgudur (Baysal ve Tekarşlan, 2004; 301). Bu anlamda, iş doyumu işgörenin işine karşı tutumlarına dayanmakta, ancak daha kapsamlı bir kavramı ifade etmektedir, iş dışı doyumlar bu kavram içerisine girmemekte, ancak iş doyumunu etkileyebilmektedir. Örneğin; bir makinist, işinden elde ettiği maddi çıkarılara karşı olumlu bir tutum içerisinde olabilir. Fakat birey makinistliğin küçümsediği bir iş olarak kabul edildiği bir ortamdan geliyorsa işinden doyumsuzluk duyabilecektir. Buna karşılık makinistliğin gurur verici bir iş olduğuna inanılan bir ortamdan geliyorsa iş doyumu de çok farklı olabilecektir. Bu anlamda, iş doyumu bireyin iş rolünün kültürel değer sistemine ne ölçüde uyduğunu algılamasına bağlı bulunmakta, ayrıca gereksinmeler, duygular ve beklentilerden etkilenmektedir (Kolosa, 1979; 453).

Yönetim, işgörenin gereksinim ve güdülerini iyi bir şekilde karşılayarak tutumlarını değiştirebilecektir (Korman, 1992; 280). Bu anlamda, yönetim, işgörenlerin işlerine karşı olumsuz tutumlarını değiştirerek işten hoşnutluk duymalarını sağlayabilir.

1.1.3.3. İş Doymu ve İş Başarısı (Performansı)

Geçmişte iş başarısı ile iş doymu arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu varsayılarak, işverenler işgörenleri lehinde değişiklik yapmaya ikna edilmeye çalışılmaktaydılar. Bu kaniya varılmasının nedeni işle ilgili tutumların kaçınılmaz olarak davranış veya faaliyet halinde anlatılması gerektiği düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Buna karşılık işgörenlerin, çoğu zaman başarı derecelerinde herhangi bir artış göstermeden, doyum veya doyumsuzluk duygularına sahip olabildikleri gibi, bunun tersi bir durumun da söz konusu olduğu gözlenmiştir. Örneğin otoriter yönetimin uygulandığı örgütlerde iş performansı veya verimlilik yüksek olabilmektedir. Buna karşılık bazı örgütlerde iş doymu yüksek olmakla birlikte, işgörenler grup normlarına uyma zorunluluğundan dolayı düşük seviyeli iş performansı gösterebilmektedirler (Bingöl, 1990; 206). Bu durumda iş performansı ile iş doymu arasında her zaman anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu söylemek mümkün değildir. Vroom tarafından 1984 yılı öncesinde yapılan 24 çalışmanın değerlendirilmesi sonucunda ise, iş doymu ile iş başarısı arasındaki ilişkinin çok büyük olmadığı belirlenmiştir (Bölüktepe, 1997; 23).

Daha sonraları yapılan araştırmalarda iş doymu ile iş başarısı arasında bağlantılar bulunmuş ancak bunların küçük ve önemsiz olduğu vurgulanmıştır. Diğer yandan, "iş doyumunun mu başarıya yol açtığı, yoksa başarının mı iş doyumuna yol açtığı" şeklinde bir tartışma ortaya çıkmıştır. Lawler ve Porter verimliliğin iş doyumuna yol açtığını ileri süren bir model geliştirmişlerdir (Bingöl, 1996; 271).

Bir çalışanın performans düzeyinin yüksekliği onun sahip olduğu veya kabul ettiği amaçların yüksekliğine bağlıdır. Amaçlara erişmek çalışanlar için anlamlı ve tutarlı ise bu yönde çaba harcanır. Bunlar kendisine güveni yüksek olan çalışanlardır (Asna, 1971; 84).

İş doyumunu ile başarı arasındaki ilişkiyi açıklayan bir başka görüş ise, başarı ve doyuma ödüllerin sebep olduğudur. Bu yaklaşıma göre iyi bir ödüllendirme, hem bireysel doyumunu hem de iş başarısını etkiler. Bu durumda iş doyumunu sağlamak isteyen yönetici ödül sistemini çalıştırmalı, buna karşılık aynı zamanda üstün başarı da isteniyorsa ödüller başarı ile orantılı olmalıdır (Bingöl, 1996; 173).

Bu konu ile ilgili daha ayrıntılı açıklamalar, tez çalışmamızın performans ve iş doyumunu ilişkisine yönelik teoriler başlığı altında değerlendirilmektedir.

1.2. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş görenlerin çalışma yaşamlarından sağladıkları doyum ve mutluluk ile genel yaşamlarından duydukları doyum arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla çeşitli çalışmalar yapılmakta ve bu konuda başlıca iki görüş ileri sürülmektedir.

Bunlardan birinci görüş "Giderme" tezidir. Buna göre, yaşamında aradığı mutluluğu bulamayan bireyler, işlerine daha çok bağlanacak ve çok çalışarak doyum elde etmeye çalışacaklardır. Bunun tersine, işlerinden ruhsal bir doyum sağlayamayan işgörenler ruhsal yatırımlarını diğer yaşam rollerine yapacak ve bu rollerle ilgili giderici bir doyum elde etmeye çalışacaklardır. Bu tezi destekleyen pek fazla araştırma bulgusu bulunmamakla birlikte Kuveyt' te yapılan bir incelemede, işlerinde doyuma ulaşmayan işgörenlerin, nispeten doyuma ulaşmış olan işgörenlere göre boş zamanlarındaki faaliyetlerde daha aktif oldukları tespit edilmiştir. Fransa'nın, Annecy kentinde yapılan bir işçi etüdünde, işlerinde doyuma ulaşan işgörenlerin evlerinde dinlenme faaliyetlerine daha az önem verdikleri belirlenmiştir (Uyargil, 1983; 86).

İkinci görüş ise "Saçılma" tezidir (Bingöl, 1996; 46). Buna göre, genel yaşam doyumunu ile çalışma yaşamından sağlanan doyum birlikte yürüyecektir. İşlerinden doyum alamayan bireyler özel yaşamlarında da mutsuz olacaklar ya da bireyin genel yaşamındaki mutsuzluk, işinden doyum sağlamasına engel olacaktır (Uyargil, 1983; 87). Örneğin; işgörenlerin, zihinsel ve ruhsal sağlıklarını inceleyen çalışmalarda, monoton ve içsel ödüller açısından güçlü olmayan işlerde çalışan, özellikle vasıfsız işgörenlerin sağlıklarının daha sık bozulmasının bu bireylerin genel

yaşam mutluluklarını da olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir.

Sonuç olarak, işgörenlerin çalışma ve çalışma dışı yaşamlarında yer alan çok sayıdaki değişkenin onların işlerinden doyum ya da doyumsuzluk duymalarında etkili olabileceği ve genel yaşam doyumunu ile çalışma yaşamından sağlanan doyumun karşılıklı etkileşim içerisinde olacağı söylenebilir.

Aşağıda iş doyumunu etkileyen faktörler iç faktörler ve dış faktörler başlıkları altında detaylı olarak incelenmektedir.

1.2.1. İçsel Faktörler

İş doyumunu etkileyen iç faktörler sırasıyla cinsiyet, yaş ve işte kalma süresi, meslek ve eğitim düzeyi, statü, kişilik, sosyo kültürel çevre, zekâ ve yetenek başlıkları altında incelenmiştir.

1.2.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet ile iş doyumunu arasındaki ilişkileri arayan araştırma sonuçları farklılık arz etmektedir. Bazı araştırma sonuçları kadınların iş doyumunu düzeyinin daha yüksek olduğunu gösterirken, bazı araştırma sonuçları ise kadınların daha düşük iş doyumuna sahip olduğunu göstermektedir.

İş doyum düzeyi ile cinsiyet arasındaki ilişkide kadın işgörenlerin, ailenin ekonomik sorumluluğunu tam olarak yüklenmedikleri için, iş yaşamına ilişkin beklentilerinin az, özlem düzeylerinin düşük olduğu, dolayısıyla aynı koşullarda erkek işgörenlerden daha kolaylıkla iş doyumunu sağladıkları, yani benzer koşullarda kadın işgörenlerin iş doyumunun, erkek işgörenlerden yüksek olduğu şeklinde bir kanı vardır (İncir, 1990; 52).

İncir tarafından 1990 yılında yapılan "Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme" adlı çalışmada 37 adet KİT'in merkez örgütlerinde çalışan ve rasgele seçilen 385 işgöreni kapsayan, çalışanların doyum düzeylerini yükseltmek isteyen yöneticileri hangi örgütsel unsurlar üzerinde durmaları gerektiği konusunda

bilgilendirmek amacındaki araştırmada; çalışanların örgütsel gereksinmelerinin cinsiyete bağlı olmadığı sonucuna varılmıştır (Toplu, 1998; 46).

Clark (1993) kadın ve erkeğin iş doyumundaki farklılıklarını analiz etmiştir ve analiz sonuçlarına göre kadınların iş doyumunu derecesi erkeklere oranla daha yüksektir. Yani kadınlar işlerinde erkeklerden daha mutludurlar (Groot, 1999; 2).

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 olduğu belirtilmiştir (Toplu, 1998; 47).

Buna göre iş ve meslek faktörlerini sabit tutmak üzere, kadının mı yoksa erkeğin mi daha fazla doyuma ulaştığını gösteren tutarlı bir delil yoktur (Korman, 1992; 179).

Araştırmalar, kadın ve erkekler arasındaki iş doyumunu farklılıklarının tutarsız olduğunu ortaya çıkarılmıştır, işe kariyer olanakları için giren kadınlar ile aileye destek için zorla işe giren kadınlar arasında iş doyumunu açısından fark vardır. Kadınların aynı işte erkeklere göre daha az ücret almaları ve terfi fırsatlarının daha az olması iş doyumlarını düşürmektedir.

Çalışmaların bazıları, erkeklere göre daha kötü koşullar altında çalışan kadınların, işlerinden daha çok doyum elde ettiklerini göstermiştir. Diğer yandan, kadınların iş doyumlarının daha düşük olduğunu belirten araştırmalarda, bu sonuç, kadınların eşlik ve annelik rollerinin öncelikli olması nedenine bağlanmıştır. Kadınlar bu nedenle, çalışma yaşamında st düzey gereksinmeleri gidermeyi amalamamakta ve işlerin parasal ya da fiziksel ödülleriyle ilgilenmemektedirler (Gezer, 1998; 30).

Sonuç olarak; cinsiyet farklılığının iş doyumunu ile ilişkilendirilmesi yanlış olabilir, ancak kadınların toplumda üstlendikleri eşlik ve annelik gibi sosyal rolleri ile aynı yetişme düzeyindeki ve aynı işi yapan erkek işgörenlere göre aldıkları ücret iş doyum düzeylerini etkileyebilmektedir.

Ayrıca, cinsiyet-doyum ilişkisi incelenirken, ülkelerin ekonomik gelişmişlik düzeyleri ile kültürel yapılarının gözden uzak tutulmaması gerekir.

1.2.1.2. Yaş ve Hizmet Süresi

İşgörenlerin hizmet yılları arttıkça iş doyumunun buna paralel olarak artacağı düşünülmektedir. Bunun nedeni; uzun yıllar aynı işi yaparak daha fazla deneyim kazanan ve adeta işle bütünleşen işgörenlerin işlerine karşı uyumları fazla olacağından daha fazla doyuma ulaşacakları, buna karşılık daha fazla ücret ve yükselme beklentisi içinde bulunan genç işgörenlerin ise yaşlı işgörelere göre daha az doyuma ulaşabilecekleri düşüncesidir (Davis, 1982; 99).

Ancak, İncir tarafından 1990 yılında yapılan "Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme" adlı çalışmada çalışanların hizmet süresi arttıkça örgüte bağlılığın ve iş doyumunu sürecinin düştüğü tespit edilmiştir (Toplu, 1998; 46).

1960'larda 60-64 yaş arası işçilerin istihdamı %70 civarında iken, 1996'dan buyana bu yüzde %20'lere gerilediği görülmektedir. Bu durum, yeni emeklilik düzenlemeleri ile açıklanabilir. Bunun yanı sıra iş gereklerinin ve stres düzeyinin fazla olması, mesai saatlerinin uzamasına, işçilerin yaptıkları işten doyum alamamasına ve olabildiğince erken emekli olmak istemelerine neden olabilmektedir (Groot, 1999; 2).

Mesleki düzey sabit kaldığında yaş ile iş doyumunu arasında emeklilik öncesi yıllara kadar pozitif bir ilişki vardır. Ama daha sonra ani bir düşüş başlar. Bunun nedenini referans teorisinin çerçevesinde açıklamak gerekirse, bireye daha az sosyal değeri olan ve daha az prestij sağlayan görevler verilmesidir. Çünkü artık örgütten ayrılmaya yaklaşmaktadırlar. Bu yüzden birey de işine daha az değer verme eğiliminde olmaktadır (Korman, 1971; 163).

Herzberg ve arkadaşları yaş ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye değinmişlerdir. Araştırmalar, genellikle yaş ve iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Genç çalışanların, işte beklentilerinin yüksek olması, onların doyumsuzluğa kapılma olasılıklarını artırmaktadır. Bireylerin yaşlandıkça,

işlerinden aldıkları doyumun arttığı görülmektedir. Bunun nedeni, deneyimlerinin güçlenmesinden kaynaklanan uyum artışı olabilir. Ayrıca, yaş ilerledikçe ödüllerin artması, mesleki konumun yükselmesi iş doyumunda artış sağlar (Erol, 1998; 43).

Sonuç olarak, eğitim ve statü gibi değişkenler sabit tutulduğunda yaş ve meslekte geçen süre ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu düşünülmekte ise de, geçen yıllar içerisinde işgörenin gereksinimlerinin karşılanamaması halinde, olumlu düşünce ve beklentiler yerini olumsuz düşünce ve beklentilere bırakacağından, iş doyumsuzluğu artabileceği unutulmamalıdır.

1.2.1.3. Meslek ve Eğitim Düzeyi

Eğitim uygun şekilde yapıldığında bireyin kendine güvenini ve yeteneğini artırır. Çalışanların doyumunu belirli şekilde etkileyen tek alan eğitimidir. İyi bir eğitim, bireyin iş doyumunu etkiler, çünkü bireyin daha iyi performans göstermesini sağlar. Eğitim, hemen tüm mesleklerde profesyonellik imajını geliştirir ve bireylerin kendilerini eğitim ile geliştirme olanağı veren örgütlere daha bağlı ve sadık olmalarını sağlar.

Eğitim, çalışanları geliştirerek kişisel verimliliklerini artırmakta, böylece çalışanın başarısı sonuçta işletmeyi olumlu yönde etkilemektedir. "Etkin eğitim, insanların tutum, davranış, beceri ve bilgilerini genişletir" (Taşkın, 1993; 26). Literatür incelendiğinde, eğitim seviyesi ile iş doyumunu ilişkisinin olumlu veya olumsuz olabileceği görülmüştür.

Bazı araştırmalar, eğitimin iş doyumuyla negatif ilişkisi olduğunu göstermiştir. Yüksek eğitim düzeyine sahip kişiler işlerinden daha doyumsuzdur. Çünkü daha iyi eğitilmiş kişiler daha yüksek beklentilere sahip olup işlerinin kendilerine daha fazla başarı hissi ve sorumluluk sağlamasını istemektedirler. Çoğu iş, bu beklentileri karşılamadığından yüksek eğitim düzeyine sahip insanlar işlerinde düşük doyum algılamaktadırlar (Schultz ve Schultz, 1990; 281).

Eğitim, mesleki hareketlilikte fonksiyonel ve sembolik olarak iki rol birden üstlenmektedir. Bir amaca ulaşmak için doğrudan doğruya eğitimden istifade edilirse eğitimin fonksiyonel değerinden bahsetmiş oluruz. Örneğin; hekimlik veya inşaat mühendisliği bölümlerinde okuyan kimseler öğrenimlerinin sonunda kendilerini bekleyen kazanılmış statüye ulaştıkları takdirde yani hekim veya inşaat mühendisi olurlarsa gördükleri öğrenim değeri "fonksiyonel eğitim değeri"dir. Eğer eğitimden faydalanır fakat kazanılan statü sembolik olarak taşınırsa eğitimin sembolik değerinden bahsetmiş oluruz. Mesela; iktisatta doktora derecesi kazanan bir kimsenin öğrenimi sonunda elde ettiği statüden faydalanamaması ve bu sahada faaliyet gösterememesi halinde "eğitimin sembolik değeri" ortaya çıkmaktadır (Erkal, 2000; 113).

İş doyumunu üzerinde yapılan araştırmalardan elde edilen en tutarlı bulgulardan biri, işin hiyerarşideki düzeyi ne kadar yüksekse bireyin doyumunun da o kadar fazla olduğudur. Yani yüksek hiyerarşik düzeydeki işte çalışan kişi düşük düzeydeki konumda çalışana göre daha çok doyumludur. Kendi işlerinde çalışanların, başkalarının işlerinde çalışanlara göre iş doyumunu daha yüksektir. Bunun nedeni, başkalarından emir almamaları ve örgütsel hiyerarşide yüksek seviyede yer almalarıdır (Korman, 1992; 157).

İş görenlerin bulunduğu konum ve rütbe ile sahip olduğu eğitim düzeyi işe karşı duyduğu ilgiyi etkilemektedir. İşyerinde daha yüksek konumda ve amir statüsünde bulunanlar daha yüksek bir doyum elde etmektedirler (Davis, 1982; 100).

İş doyumunda mesleklerin içeriğinden doğan farklılıklar da etkilidir. Örneğin; maden işçiliği, demircilik gibi mesleklerdeki çalışanların iş doyumları ile kütüphanecilik veya öğretmenlik vb. mesleklerde çalışanların doyum düzeyleri birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Toplum tarafından yüksek statülü olarak kabul edilen mesleklere sahip olan bireylerde, saygınlık gereksinimi tatmin edileceğinden, bu tür mesleklerde iş doyumunun diğerlerine göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Meslek düzeyi sabit kaldığında eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasında negatif bir ilişki olabilmektedir. Çünkü birey daha yüksek eğitim düzeyine sahip olarak, iş ödülleri değerlendirerek daha üst düzeyde statü arayışlarına girmeyi

düşünebilmektedir (Korman, 1971; 163).

Sonuç olarak; iş doyumu işgörenlerin eğitim düzeylerine uygun işlerde çalışıp çalışmadıkları ve mesleki içeriklerine göre farklılık gösterebilmektedir.

1.2.1.4. Statü

Statü bir bireyin bir işletme, toplum ya da bir grupta diğerlerine kıyasla yapılan sıralamada sahip olduğu yerdir. Birey sahip olduğu bu statüye uygun giysiler, araba, yüzme havuzu edinir veya oturduğu semti vb. seçer (Baysal ve Tekarslan, 2004; 156).

Statü, fertlerin ve sosyal grupların toplum içindeki mevkileri ve yerleridir. Bu mevki zamanla toplumun tabakalaşma piramidinde aşağı veya yukarı doğru hareketlilik gösterebilir (Ekal, 2000; 16).

O halde statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani, gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür (Eren, 2003; 575).

Sosyal rol, bireyin statüsünün ölçülmesinde kullanılan farklı ölçütlerden biridir. Servet, soy, cinsiyet, yaş ve diğer statü ölçütlerinin yanı sıra kişinin toplumdaki işlevsel yararlılığı da statüsünün belirlenmesinde dikkate alınır. İşlevsel yararlılık, kişinin sosyal rolünü oynarken ne yaptığına işaret eder. Kişilerin istediklerini yeterli bir biçimde yapmayı amaçladıkları dinamik bir kültürde, oynadığı rollerin çeşidi de sosyal statü değerlendirmesinde temel bir ölçüt olarak kullanılabilir. Yüksek statü verilmiş kişinin, belirli rolleri belirli biçimde oynaması beklenir. Ama bu, kişinin sosyal statüsü aynı zamanda sosyal rolü, demek değildir (Fichter, 1996; 518).

Görüldüğü gibi statü ve rol kavramları günlük dilde kullanıldığından farklı anlamlara sahiptir. Eğitim hizmetlerinde statü, mesleğin sosyal değerler sistemindeki yerini belirlerken rol, kişinin görev ve sorumluluklarıyla ilgili davranışlarını ifade etmek için kullanılmaktadır. Statü yükseldikçe iş doyumunun artış göstereceği

düşünülebilmektedir. Statü; kişinin örgüt hiyerarşisindeki yeri, mesleğinin sağladığı prestij vb. gibi özellikleri temsil ettiğinden çok geniş kapsamlı bir terimdir.

Statüsünün yüksek olmasını isteyen çoktur. Çoğu kişi için böyle bir güdü söz konusudur diyebiliriz. Bu güdü de diğer öğrenilmiş güdüler gibi erken yaşlarda kendini gösterir. Genelde statü güdüsü yüksek kişilerin yoksulluk çekmiş kişiler arasından çıktığı gibi yanlış bir kanı vardır. Aslında bu daha çok bireyin adalet anlayışına bağlıdır. Birey statüsünün hak ettiğine uygun olup olmadığına bakar ve ona göre içine doğduğu statüyü kabul veya reddeder (Baysal ve Tekarslan, 2004; 156)

Sonuç olarak; iş doyumu ile statü arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu ve üst yönetim kademesinde bulunan kişilerin, iş doyumlarının daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir aynı zamanda astların da bazı statüler kazanmaları için güdülendikleri ve iş doyumuna ulaştıkları da ifade edilebilir.

1.2.1.5. Kişilik

Konfüçyüs'e göre, "Kimi kişiler, kişiliklerini geliştirmek, kimi kişilerse başkalarının sahip olduklarını elde etmek için çaba gösterirler" (http://historicalsense.com/Archive/Fener11_1.htm, 20.11.05).

Kişilik; bireyin bakış, konuşma, düşünme, hissetme şekilleri, sevdiği ve nefret ettiği şeyler, becerileri, ilgilendiği şeyler, ümit ve arzularıdır. Kişilik; bireyin karşılaştığı durumlara, gösterdiği karakteristik tepkilerde görünen yapısal ve dinamik özelliklerin tümüdür. Başka bir ifadeyle kişilik, bireylerin kalıcı özelliklerini temsil eder ki, bu da, onları diğer bireylerden ayıran özelliklerdir. Kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, onu diğer bireylerden ayırt eden tutarlı ve yapılaşmış bir düşünme, hissetme ve buna göre davranma biçimidir (Ceylan, 1998; 24).

Kişilik, bireyi diğerlerinden ayıran zihinsel, duygusal ve davranışsal özellikler olarak tanımlanır. Bu tanım kişilikle ilgili farklılık ve tutarlılık olmak üzere iki önemli özelliği vurgulamaktadır. Her bireyin düşünme, hissetme ve davranış tarzı onun diğer bireylerden farklı olmasını sağlayacaktır (Baysal ve Tekarslan, 2004; 101).

Kişilik, bireyin kendisi açısından, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Şu halde, kişilik insanının kendisinde olup bitenleri değerlendirmesi ve kendisine tatmin ve çıkar sağlayacak bir duruma geçmeyi istemesidir. İnsanın başkaları açısından kişiliği, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollerle (göreve) sahip olmasıdır(Eren, 2004; 83).

İnsani ilişkileri zayıf, fazla sinirli belirtiler gösteren ve kişisel konumundan hoşnut olmayan kişiler, genelde mesleklerinden doyum alamayan kişilerdir. Fakat bu durum her meslekte doyuma ulaşmamış kişiler için "bu şekilde tepki verir" biçiminde genellenemez (Ulusoy, 1998; 21).

Kişilik özellikleriyle iş doyumu arasında bir ilişkinin olması beklenebilir. Bunun en açık örneğini nevrotik kişilik yapısında görebiliriz. Nevrotik kişilik özelliği olanlar endişeli, karamsar kişilerdir. Sürekli kötü bir şeylerin olacağı endişesi ile yaşarlar. Olaylara sert tepkiler verirler; esnek değillerdir. Böyle bir yapıya sahip kişilerin işlerine bakış açılarının da olumsuz olacağını söylemek mümkündür. İş, yaşamdaki birçok alandan biridir ve insanda olaylara olumsuz bakma eğilimi varsa, kişi, işinden yaşamış olduğu deneyimleri böyle değerlendirecektir (Telman ve Ünsal, 2004; 59).

İşten doyumun derecesi (düzeyi), işgörenden işgörene değişir. İşten doyum, işgörenin gereksinmesinin türüne, derecesine ve süresine, işinden ve örgütten beklentisinin niteliğine, işini değerlendirmesindeki yeterliğine dayanır. Her işgörenin bu üç değişkende farklılık göstermesi, onların işten doyumlarının değerini de değiştirir. Kendine güvenen, öz benlik duygusuna sahip işgörenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok iş doyumu sağlar. Öz gerçekleştirme düzeyine ulaşan bir işgören, savaşımlı isteyen işe karşı, daha yüksek değer vermekte, başarıya daha çok güdülenmekte, daha yüksek sorumluluk almakta, adil yükselmeye daha çok yandaş olmakta, eleştiriden daha az kırılmakta, işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşmekte, daha az uyum mekanizmasına başvurmaktadır (Başaran, 1991; 205).

İş doyumu kişiliğin diğer boyutlarından da etkilenebilir. Örneğin Cattell, yapmış olduğu kişilik testi çalışmalarında farklı meslek grupları için farklı kişilik profilleri belirlemiştir. Her meslek ya da örgüt belli kişilik yapısındaki insanlara daha

fazla iş doyumunu verebilir. İçedönük kişiler için fazla dışsal uyaranla karşılaşmak stres verici olabilir ancak dışadönük bir kişi dışsal uyaranları daha fazla arzu eder. Dolayısıyla, içedönük bir kişi mümkün olduğunca az sayıda kişiyle karşılaşacağı, daha sessiz bir ortamda oldukça doyumlu olabilirken, dışadönükler fazla sayıda insanın ve değişik uyaranların olduğu bir iş ortamından daha fazla doyum alabilirler (Telman ve Ünsal, 2004; 59).

Öz benlik duygusunu geliştiren ve kendine güvenen işgörenlerin, kendilerinden daha aşağı düzeyde öz benlik duygusu geliştiren ve kendine güveni düşük olan, yetenekleri sınırlı, çevreye uyum sağlayamamış işgörelere göre çok doyum sağladıkları da söylenebilir.

1.2.1.6. Sosyo Kültürel Çevre

İnsanlar işlerini sadece geçim aracı ve gelir elde etmek olarak görmezler. İnsanlar yaptığı işlerle, toplumca beğenilme, takdir edilme, kabul görme duygularını da tatmin ederler. İnsanın yaptığı iş veya topluma verdiği hizmet aynı zamanda onun toplumdaki kaçınılmaz statüsü olarak da algılanmaktadır. Bu yüzden toplumların iş ve hizmetlere verdiği değerler vardır. Toplumda önem atfedilen işler olabileceği gibi, toplumun geleneklerine ters düşen, toplumca önemsiz görülen meslekler de olabilir. İşlere atfedilen önem seviyesi ve zaman içerisinde toplumsal ve iktisadi durumlara göre değişiklik göstermektedir (Onaran, 1981; 33). Bu nedenle işgörelenler, toplum değerlerine ve geleneklerine uygun olmayan işlerin gördürülmesini istememektedirler (Baysal, 1993; 33). Bu yüzden işgörelenlerin doğup büyüdüğü ve yaşamaya devam ettiği sosyo kültürel çevrenin işgörelene aşladığı tutum ve değerler, onun işine karşı olan tutumlarını da etkilemektedir. İşe belirli değerler ve beklentiler ile gelen birey, bunlar karşılanmadığı takdirde işinden hoşnut olmamaktadır.

Diğer bir deyişle, her ülkenin veya her milletin kendine özgü, kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı bulunduğundan, iş doyumunun kaynaklandığı faktörler ve bunların nispi önem seviyesi ülkeden ülkeye, toplumdan topluma farklılık göstermektedir (Bingöl, 1996; 53).

1.2.1.7. Zeka ve Yetenek

Tek başına zekâ düzeyi ile iş doyumunu arasında önemli bir ilişki bulunmasa da, zeka düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmamasının iş doyumunu açısından önemli bir faktör olduğu görülmüştür. Birçok iş ve meslek için belirli bir zekâ düzeyinin gerekli olduğu, bu düzeyden sapmaların iş doyumsuzluğuna neden olduğu kanıtlanmıştır (Ulusoy, 1998; 21). Çünkü işlerine yeterince motive olamayan ya da zihinsel kapasitelerine göre fazla zorlayıcı faaliyetlere katılan çalışanlar, genelde işlerinden hoşnut olmamaktadırlar. Bu ilişkinin, uygun personel seçimi işlemlerinin uygulanmasıyla ilgili anlamı son derece açıktır.

Örgütsel hiyerarşide, yükseldikçe, işlerin daha çok yetenek gerektirdiği görülür. Aynı zamanda yüksek seviyelerde işler, az tekrarlı, rutin olmayan ve az bölünmüş işler oldukları için örgüt üyesine daha fazla seçme hakkı tanır. Bu nedenle yüksek seviyede işler, bireyin gelişmesine daha çok imkan verir ve kişiye başarmış olmanın zevkini tattırır. Alt seviyedeki bir işçi ise, işin kendisine yeteneklerini yeter derecede uygulama imkânı vermediği ve isteklerini yapamadığı için, ciddi şekilde hayal kırıklığına uğrayabilir.

1.2.2. Dışsal Faktörler

İş doyumunu etkileyen dışsal faktörler sırasıyla fiziksel özellikler, ücret düzeyi, özendirme, birlikte çalışılan işgörenler, ast-üst ilişkileri ve gözetim, ilerleme imkanları, kararlara katılma ve iletişim başlıkları altında incelenebilir

1.2.2.1. Fiziksel Özellikler

İşin fiziki yapısı, görevlerin içeriği, insanların çalışma pozisyonu ve makine ile olan ilişkileri bunlara ilave olarak insanın bu konuda işine karşı olan tutumu ve ilgisi iş doyumunu büyük ölçüde etkilemektedir (Telman, 1988; 101).

Kişinin çalıştığı iş yerine maddi çevre adı verilmektedir. Maddi çevre kötü ısınma koşulları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma ile ortaya çıkan böylece işin yapılmasını büyük ölçüde aksatan, aynı zamanda bireyin bedeni ve ruhi

fonksiyonlarının bozulmasına yol açan durumlardır (<http://www.dicle.edu.tr/~halks/m86.htm>, 5.12.2005).

Ancak, işin içeriğinin ilginç ve zevkli olması, işgörenin çalıştığı işin niteliğini beğenmesi iş doyumunu etkileyen başlıca faktörlerden birisi olmaktadır (Başaran, 1991; 203). Bu faktörün en önemli üç unsuru, bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir (Baysal, 1995; 34). Çünkü çalışmada bağımsızlık, bireye karar verme serbestisi ve inisiyatif kullanma hakkı tanır. Çeşitlilik ise, işi monotonluktan uzaklaştırır, bireye beceri, bilgi, yetenek ve deneyimlerini daha fazla kullanma olanağı sağlar.

Bir işin aynı tempoda sürekli tekrarlanarak yapılması sonucunda, işgörenin duyduğu yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına monotonluk adı verilmektedir. Sanayide makineleşme sonucunda ortaya çıkan aşırı işbölümü bazı üstünlükler taşımakla birlikte birtakım olumsuz etkilere ve sonuçlara yol açmakta ve bu sonuçların başında monotonluk gelmektedir. Bu niteliği ile monotonluk işgörenler için başlıca şikâyet ve doyumsuzluk kaynağı olmaktadır (Eren, 2004; 255).

Evinden sonra, en çok zamanını işletmede geçiren işgören, çalıştığı yerin iç açıcı, çalışma zevki verici nitelikte olmasını ister.

İnsanlar, genellikle değişiklik, farklılık ve yeni bir şeyler aradıkları için, işlerinden kolayca sıkılırlar. Bu nedenle, birçok çalışan, bazı çabalara geçecek mücadelecî bir iş ister. Saatlerce aynı aktiviteyi gerektiren bir iş, zamanla sıkıcı bir hale gelir (Günbay, 2000; 5).

İşinden sıkılmış bir birey, genellikle iyi bir çalışan olamaz. Her işin az da olsa sıkıcı özellikleri vardır. Bununla birlikte, birçok çalışan, işlerini daha ilginç hale getirmek için, yaratıcılıklarını ve becerilerini kullanma olanağına sahip olmayı ister.

İş yerlerinde monotonluğun giderilebilmesi için yönetim tarafından bir takım önlemler alınabilmektedir. Örneğin, yönetimin, işgörenin tek bir işte uzmanlaşması yerine, bir kaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelen iş genişletme yoluna gidilmesi, işgörenlerin değişik işlerde çalışmasını sağlayarak iş rotasyonuna gitmesi, işin yapılma süratini değiştirmesi, çalışma saatlerinde işgörelere müzik dinleterek

onların işe karşı ilgilerinin artırılması, dinlenme sürelerini programlı şekilde ayarlaması, çalışma saatlerini kısaltması vb. gibi önlemleri almasıyla monotonluk giderilebilmektedir (Eren, 2004; 257).

1.2.2.2. Ödüllendirme ve Ücret Düzeyi

Araştırmacılar iş doyumunun ücretle yakından ilişkisi olduğunu ileri sürerler. Düşük ücret, çalışanların en önde gelen doyumsuzluk kaynağıdır. Özellikle ülkemizde, ücretle ilgili memnuniyetsizlik oldukça fazladır (Telman ve Ünsal, 2004; 39).

İşletmenin kuruluş amacıyla işgörenlerin çalışma nedeni, genellikle ekonomik temele dayanır. Girişimcinin temel amacı, gelirini arttırarak, kendi çıkarlarını maksimize etmek iken işgöreni çalışmaya iten en güçlü neden ise, yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir (Sabuncuoğlu, 1987; 84).

Clarık ve Osnald (1995) ücretin iş doyumunu üzerindeki etkilerini bir araştırmada ele almışlardır. Analiz sonuçları, işçilerin iş doyumsuzluklarının başlıca sebepleri ücret ve eğitimsizliktir (Groot, 1999; 2).

Örgütçe işgörenin emeği ve işte göstereceği başarı karşılığında sağlanan ödeme (para, ekonomik yararlar, sosyal haklar, olanaklar vb.) iş doyumunun sağlanmasında önemli bir faktörü oluşturmaktadır (Başaran, 1991; 203).

Bir örgüt, çalışanına, harcadığı emek, bilgi ve becerileri karşılığında ödemede bulunur. Yeterli bir ücret, çalışanın kendisini işte iyi hissetmesini sağlar. Yetersiz ücret ise, çalışanın örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirmesine yol açar. Bu durum, aynı zamanda çalışanın öz benliğini de olumsuz etkiler (Günbay, 2000; 5).

Çalışanların ücretleri konusundaki doyumlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri de ücretlerin adil olup olmadığına ilişkin algılardır.

İş görenin iş doyumunda ücret önemli yer tutmaktadır. Ancak ücretin yüksek olması, işgörenin iş doyumunu sağlaması için yeterli değildir. İş görenin beklediği ücret ile elde ettiği ücret arasındaki denge önemlidir. İnsanlar, işletmeye verdikleri ile aldıklarını kendilerine göre kıyaslarlar. Bu oran beklediklerinin altında ise doyumsuz olacaklardır (Telman ve Ünsal, 2004; 39).

Bunun yanında ücretin doyum sağlamasında şu faktörler önemlidir (Sertçe, 2001; 24) :

1. İşgörenin 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, işgören tarafından algılanması.

1.2.2.3. Özendirme

İnsan ilişkilerinin gerçek fonksiyonu, örgütteki insanları hem kendi kişisel gereksinimlerini doyuracak ve hem de örgütün amaçlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirecek grup çalışmalarını geliştirmeye sevk etmektir (Penefield, 1969; 3). İnsan kaynakları yönetiminde bütünleştirme işlevi, çalışanları daha çok toplumsal ve psikolojik boyutlarıyla ele alan, diğer tüm işlevler gibi verimliliği artırmaya yönelik bir işlevdir (Açıkalın, 1994; 74). İnsanı merkeze alarak yapılan çalışmalarda özendirme faaliyetleri öncelikli yöntemler arasındadır.

Ancak emir ve komuta zincirinin hakim olduğu örgütlerde öncelikli başvurulan yöntem otoritedir. Yöneticiler, kendilerini genellikle otorite düzenlenmesi ile sınırlandırmaktadırlar. Örgütsel davranış üzerinde, liderlik, bilgi, prestij ve ortak öğrenme yolları diğer etkileme yolları olarak kullanılmamaktadır (Aydın, 1988; 115).

Yöneltme yerine etkileme sözcüğünün yeğlenmesi otoritenin çeşitli etkileme yollarından sadece birisi ve en son başvurulması gereken yol olduğu görüşünü yansıtmaktadır (Aydın, 1988; 113). Bu görüşün hala geçerliliğini koruduğu

söylenbilir. Yapılan bir işte istenilen derecede sonuç alınamadığı zaman arzu edilen sonuç pekiştirilerek desteklenmelidir. Aksi halde ceza sadece istenmeyen bir davranıştan kaçındırır, istenilen bir davranışın ortaya çıkmasını sağlamaz (Davis, 1982; 85). Hizmetin iyi yapılması için başvurulacak araçlardan birisi de cezadır. Ancak yukarıda açıklandığı gibi cezanın iyileştirici nitelikte olmadığı bilinmekle birlikte uygulamada sık sık cezalara başvurulmakta, diğer özendirici araçlar yeterince kullanılmamaktadır.

Diğer taraftan, Tredgold'un belirttiği gibi "iş üstüne yapılan değerlendirmelerin her zaman kusurlar, başarısızlıklar için yapılması dikkat çekicidir. İyi işler doğal sayılmakta, üzerinde durulmamaktadır. Amirleri tarafından çağrılan personelin ilk düşüncesi, "Acaba ne gibi bir kusur işledim?" sorusudur. Ancak ödüllendirileceği aklına gelmez. William Manchester'in ifade ettiği gibi; **"bir insan size hayatını satmaz, ancak bir parça renkli kurdela karşılığında onu size verebilir"** (Clarke, 1995; 337). Bunun anlamı, cezanın yaygın olarak kullanıldığı inancının halen önemini koruduğudur. Günümüzde başarının sırrı insanı anlamak ve onun gerçek gereksinmelerini teşhis ve tespit edebilmektir.

Çalışanın, yaptığı işi sevmesi, gönül gücünün (moral) en önemli göstergelerinden birisidir. İşin sevilmesi, örgütün benimsenme duygularının güçlenmesine neden olur. İnsanın sevmediği bir yerde çalışmaya zorlanması, çalıştığı ortamı olumsuz yönde etkiler. Çalışanın içinde bulunduğu mesleği en yakınlarına tavsiye ediyor olması, örgütsel benimseme ve işten hoşnutluğun göstergesi olarak kabul edilir.

Kendimizin değerli olduğumu hissetmekten hoşlandığımız gibi başkalarının da bizim değerli olduğumuzu düşünmelerini bekleriz. Bu nedenle işgören, yaptığı işin karşılığı olarak ücret almanın yanında takdir edilmeyi de arzu eder.

1.2.2.4. Birlikte Çalışılan İşgörenler

İşletmeler genellikle bir aile yapısına benzetilir ve aile olarak lanse edilmeye çalışılır. İşletmeler de çalışanlar arasında "Biz" bilincini oturtmaya çalışmaktadır. Bunun sebebi işbirliği oluşturmaktır. Eğer işletmeler işgörenler arasında "Biz" bilincini yerleştirebilirse, bu durum çalışanların doyumuna olumlu etkide bulunur.

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

Diğer bir deyişle, çalışma grubu ile işgörenin ilişkileri iyi olduğunda, iş doyumunu da yüksek olmakta ve işten ayrılmalar azalmaktadır.

1.2.2.5. Ast-Üst İlişkileri

Örgütlerde ast-üst ilişkileri diğer bir deyimle emir kumanda faaliyetleri, yönetim sürecinin planlama ve örgütleme gibi iki önemli işlevinden sonra gelir. Daha önce başarılan bu iki işlevle oluşturulan çatı, ast-üst ilişkileri ile dinamik ve beşeri bir nitelik kazanır, yani harekete geçirir. Ast-üst ilişkileri çerçevesinde sosyal psikologlar yalnızca emir vermenin önemli olmadığına, fakat verilen emirleri işleri görececek olan astlara benimsetmenin çok daha önemli olduğuna dikkat çekmişlerdir. Önemli olan; emrin verilmiş biçimi, astın psiko-sosyal durumu ve üstün(yöneticinin) davranışlarıdır (Eren, 2004; 487).

İş doyumunu amirin işgörenler karşısındaki tutumuyla ilgili olup, amirin işgörene karşı olumlu tutumu, ona değer vermesi ve ikisi arasında var olan olumlu ilişkiler işgörenin yaptığı işte doyuma ulaşmasına neden olmaktadır (Bingöl, 1996; 202).

Amirin, işgörenlerine karşı içten ilgi göstermesi, onların çeşitli sorunlarıyla ilgilenmesi, işyerinde arkadaşlık ve dostluk havasını sağlaması, işgörenlerde olumlu tutumların ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir (Baykal; 1978; 59). Böylece, işgörenlerin amirlerine karşı bağlılık duygusu artacak ve amirin kendilerine verdikleri görevleri istekle yerine getirmeleri sağlanabilecektir.

İşgörenler yaptıkları işin niteliğinden dolayı övülmek istemekte, buna karşılık olumsuz eleştirilerden hoşlanmamaktadırlar. Bu nedenle övülmek bir taraftan işgörenin iş doyumunu yükseltmekte, diğer taraftan övgü işin değerlendirilmesiyle birlikte yapıldığında, işgörenin bu işi gelecekte daha iyi yapmasına neden olabilmektedir (Başaran, 1996; 204). Böylece, işgörenlerin yaptıkları iş gerçekten övülmeyi gerektiriyorsa, amir tarafından yapılan işin takdir edilmesi ve belirli bir

ölçüde övülmesi gereklidir (Baykal, 1978; 64).

Kısaca özetlersek, örgüt yönetimi ve amirin yapacağı gözetim faaliyetlerinde işgörenler arasında, hoşnutsuzluk ya da işbirliği yaratmaya elverişli durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle, tüm yöneticilerin işgörenler üzerinde hakça, dikkatli ve sürekli bir gözetim uygulaması, hoşnutsuzlukları ortadan kaldıracak ve örgütsel planların başarıyla uygulanmasını sağlayabilecektir (Eren, 2004; 418).

1.2.2.6. İlerleme İmkânları

İşletmenin terfi uygulamalarını adil bir şekilde yapması ve terfi etmeye yönelik fırsatların olması iş doyumuyla yakından ilişkilidir (Telman ve Ünsal, 2004; 42).

İşgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme imkânları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş tekdüzeleşecek mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle işgörenler daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir, ilerleme ya da yükselme yolları tıkanan işgörenlerin, çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Şu halde; yükselme, işyerinde bir teşvik aracıdır (Eren, 2004; 515).

Terfi, kişinin başarılı olduğunu ve ileride başarılı olacağını tatmin edildiğinin bir göstergesidir. Ayrıca terfi (yükselme ilerleme) beraberinde statü ve maaş artışı da getirir (Telman ve Ünsal, 2004; 42).

Doyum umut verici mesleki projelerle de ilişkilidir. Eğer işgören çalıştığı işyerinde-yükselme olanağına sahipse ve terfiler genellikle liyakat esasına göre gerçekleştirilmekteyse, işgörenin duyacağı doyum yüksek olacaktır. Terfi, insanı çalışmaya teşvik eden en önemli faktörlerden biridir. Eğer yeni işe başlayan bir kimse, önünde ilerleme imkânının bulunmadığını düşünür ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa, her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz tutumlar takınabilir. Sonuçta bu durum çalışanda doyumsuzluk ve şikâyetlere neden olur (Eren, 2004; 515).

1.2.2.7. Kararlara Katılma

Yönetimde karar verme günümüz işletmecilik konuları arasında birinci dereceden önem verilen bir düzeye ulaşmış bulunmaktadır (Budak ve Budak, 2004; 479). Bu kadar önem taşıyan bir konuya çalışanları da ortak ettiğiniz zaman onlar da kendilerini işletmenin bir parçası olarak görecekler ve iş doyumları yükselecektir.

Bugün, en çok üzerinde durulan motivasyon tekniği, çalışanların kararlara katılımını sağlama yöntemidir. Bu şekilde, çalışanların kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynaması hedeflenmiştir. Bu yöntemin amacı; kişilerin kararlara katılımı sayesinde verilen kararları benimsemeleri ve onlara sahip çıkmalarıdır (Aksu, 2000; 35).

Çalışanlara kararlara katılma imkânı verildiği zaman, kendi görüş ve fikirlerine önem verildiğini düşünerek gerçek bir doyum elde edebilirler. Çalışanların fikirlerini almak, üstlere yapacakları işlerin icrası için kolaylıklar sağlayacaktır. Çünkü işin planlamasına belli ölçüde katılan çalışan, işinin gereğini severek yapacaktır. Yönetime katılmadan dolayı çalışan, yöneticilerin sorunlarından daha çok haberdar olacak, yönetsel sorumluluğun elde edilmesinde ve karar alma alışkanlıklarının edinilmesinde yararlı bilgiler sağlayıp onların gelecekte yönetici olarak yetişmelerine de yararlı olacaktır (Eren, 2004; 519).

Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli birisi için çalışma yerine birlikte çalışma havası yaratır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan "biz" fikri kuvvetli bir özendirme unsurudur (Eren, 2004; 520).

İşgörenler kararlara katılmaları halinde sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak öğrenebilecekler ve dolayısıyla kararı benimseyip destekleyeceklerinden kolaylıkla elde edilemeyecek olan psikolojik doyuma ulaşabileceklerdir.

1.2.2.8. İletişim

İletişim; bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine geçirilmesi sürecidir ve temel olarak insanlar arasında bir anlam köprüsüdür (Budak ve Budak, 2004; 492).

Diğer bir deyişle iletişim; bir bireyin veya bir grubun, diğer birey veya grubun davranışlarını etkilemek amacıyla uyarıcı bir öğenin karşı tarafa ulaştırılmasını sağlayan bir süreçtir (Budak ve Budak, 2004; 492).

İletişim, çağımızın en önemli konusudur. Birçok sıkıntının kaynağı iletişimsizlik olduğu gibi birçok sıkıntının çözümü de yine iletişimdir. Örgüt bir iletişim ağıdır (Bursalıoğlu, 1991; 14). Örgüt iç gerginliklerin öğrenilmesi, sistemin sorunlarının doğru tanımlanması iletişim ile daha kolay hale gelir. İletişim, örgütü yaşayan bir varlık yapan süreçtir (Aydın, 1986; 114). Çağdaş işletmeler, örgüt içi ve örgüt dışı iletişimin önemi kavramıştır. Bu nedenle, örgüt içinde her tür bilgi, haber, görüş alışverişini sağlamaya çalışırken bir yandan da örgütü dış çevreye iyi biçimde tanıtarak, olumlu bir firma imajı yaratmak için halkla ilişkiler faaliyetine ağırlık vermektedir.

Bireyler arası iletişim, bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir; ancak, bu sürecin, oluşabilmesi için, mutlaka bireyler arası bir ilişkinin kurulmasına gereksinim duyulmaktadır. Şu halde iletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağıdır. Bu bağın iki insanı birbirine bazen yakınlaştırmacı, bazen de uzaklaştırmacı rol oynadığını belirtmek yanlış olmayacaktır. Eğer, etkin bir grup çalışması arzu ediliyorsa, bu grubu oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmesi gereklidir (Tikici, 2005; 97).

Hangi tür olursa olsun tüm örgütlerde, iletişim her zaman var olan bir faaliyettir. Çünkü insanlar örgüt içinde iletişim aracılığı ile ilişki kurabilir ve örgütsel faaliyetlerden haberdar olabilirler. İletişim, yönetim süreci içerisinde ve yönetsel faaliyetlerin etkin bir biçimde amaca ulaştırılmasında etkin bir rol oynar (Budak ve Budak, 2004; 491).

Yönetim açısından iyi iletişimden amaç; kişilerin birbirlerine bilgi vermesi, talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarması, çalışanlar arası bilgi ve duygu birliğinin sağlanmasıdır. İyi iletişimin olmadığı durumlarda bilgi alışverişi eksik veya hatalı olabileceğinden gereksiz zaman kayıpları veya eksik işlemler yapılacak, bunun neticesinde iş doyumsuzluğu doğacaktır. Buna karşılık yeterli iletişimin doğru ve zamanında yapılması halinde amaca daha kısa sürede ulaşılabilecek, çalışanlar emeğinin karşılığını daha kısa sürede göreceklerinden iş doyumuna ulaşmaları kolaylaşacaktır.

1.3. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ TEORİLER

İş doyumunu ile ilgili çeşitli teoriler bulunmaktadır. Bu teorileri, motivasyon ve performans ilişkilerine göre iki grupta toplamak mümkündür.

1.3.1. Motivasyon Ve İş Doyumu İlişkisine Yönelik Teoriler

İnsanların gereksinimlerini gidermek suretiyle doyum duygusunu yaşayıp, diğer gereksinimlere güdüleneceğini temel alan motivasyon teorilerinde gereksinimlerin giderilmesi ile kişide yaratılan duygunun doyum, giderilmemesi ile yaratılan duygunun ise doyumsuzluk olarak adlandırılması, bazı yazarlarca bu teorilerin doyum teorileri olarak sınıflandırılmasına yol açmıştır (Uyargil, 1988; 5).

Tablo1.1: İş Doymu ve Motivasyon ilişkisine Yönelik Teoriler

MOTİVASYON		
SIRA NO	TEORİ	AĞIRLIK NOKTASI VE KATKISI
1	Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi (Abraham H. Maslow, 1943)	Kişiler belirli bir sıralama gösteren gereksinimlere sahiptir ve onları doyuma ulaştıracak şekilde davranır.
2	İki etmen Teorisi Frederick Herzberg 1950–1960)	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez fakat doyumun varlığı için gereklidir.
3	Başarma ihtiyacı Teorisi (Mc. Clelland)	Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.
4	ERG Teorisi	Maslow'un gereksinimler hiyerarşisini var olma (E), Beraber olma (R), ve Gelişme (G) gibi üç kategoride toplar.

(Kaynak: AKSU, 1998; 32)

Güdüleme kavramı, İngilizce ve Fransızca "motive" sözcüğünden türemiştir. Bu sözcüğün Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak ifade edilebilir. Diğer bir deyişle güdüleme, bir insanı belirli bir amaca doğru yönelten güçtür (Eren,2003;554). Çalışan birey ise arzu ve gereksinimlerini yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde doyuma ulaştıracak ve işgörme arzusu artacaktır. İşgörenin amaçlarına ulaşmasında yardımcı olan ve dış çevreden gelen bu araçlar, onun çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına (güdülemesine) neden olacaktır (Eren, 2003; 554).

Güdülemenin rolü, verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirme isteğini yoğunlaştırmak ve işgörenleri teşvik etmektedir.

Başarı güdüsü yüksek olan kişiler, daha uyarıcı, ilginç ve onlara başarmaları için sürekli yeni hedefler koyan işlerden zevk alırlar. Durağan, başarılması kolay işler bu kişilere cazip gelmeyebilir. Sonuç olarak, iş zenginleştirme çalışmaları ile yapılacak değişiklikler başarı güdüsü yüksek olan çalışanları daha doyumlu kılacaktır (Telman ve Ünsal, 2004; 62).

1.3.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon konusunda en fazla kabul görmüş kurumlardan bir tanesi 1943 yılında Abraham Maslow tarafından geliştirilmiştir. Maslow Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramını iki temel varsayıma dayandırır (Budak ve Budak, 2004; 372):

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

Güdüleme kuramları içinde en yaygın olarak bilinen kuramlardan biri Abraham Maslow'un geliştirdiği, günümüzde popülerliğini koruyan, bireysel gereksinimlerin en kapsamlı biçimde incelendiği ve bunların bir hiyerarşi içinde olduğunu öne süren kuramdır (Çetinkanat, 2000; 11).

Bu yaklaşıma göre birey gereksinimleri 5 grupta toplanabilir (Budak ve Budak, 2004; 373);

1. Temel Fizyolojik Gereksinimler
2. Güvenlik Gereksinimleri
3. Sosyal Gereksinimler
4. Saygınlık Gereksinimi
5. Öz Gerçekleştirme Gereksinimi

1. TEMEL FİZYOLOJİK GEREKSİNİMLER: Fizyolojik gereksinimler, güdülenme kuramında başlangıç noktası olarak kabul edilir ve fizyolojik dürtüler olarak adlandırılır (Çetinkanat, 2000; 12). Örneğin beslenme, uyku gibi gereksinimler. Fizyolojik gereksinimlerin ortak noktaları şunlardır (Budak ve Budak; 1997; 373):

- Göreli olarak birbirinden bağımsızdır.
- Refah derecesinin yüksek olduğu toplumlarda bu tür gereksinimler tipik teşvik unsuru olmaktan çok ender rastlanır türdendir.
- Bu tür gereksinimler sürekli bir şekilde ve kısa aralıklarla karşılanmalıdır (Örneğin; günde 3 kez yemek yeme).

2. GÜVENLİK GEREKSİNİMLERİ: Fizyolojik gereksinimleri doyurulduktan sonra ortaya çıkan güvenlik, denge, korunma, korku ve kaygı ile kaostan uzak olma özgürlüğü, bunun için de yapı, kural, kanun ve yasalara olan gereksinimlerdir (Çetinkanat, 2000; 12). İnsanın kendini güvenlik içinde duyma gereksinimidir. Örgütler açısından güvenlik gereksiniminin iki türü olduğu söylenebilir:

- a) Fiziksel güvenlik; çalışma ortamında fiziksel güvenlik önlemlerinin alınması, Örneğin; aşırı gürültülü ortamlarda işitme kaybının önlenmesi için kulaklıkların kullanılması.
- b) Ekonomik güvenlik, iş güvencesi, emeklilik, sigorta gibi hakların sağlanması.

3. SOSYAL GEREKSİNİMLER: Bireyin ait olmak, bir arada bulunduğu kişiler tarafından kabul görme isteğiyle ilgilidir. Bireyin başkaları tarafından sevilme, sevme, arkadaş edinme gibi duygusal ve toplumsal gereksinimleridir.

4. SAYGINLIK GEREKSİNİMİ: Bu basamağa ulaşan kişi, bir yandan kendine güven ve saygı duyarken, diğer yandan başkalarının beğeni ve saygısını arar. Bu gereksinim türüne örnek olarak, kendine güven, rekabet edebilme, bağımsız olma gibi gereksinimler verilebilir.

5. ÖZ-GERÇEKLEŞTİRME (KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME) GEREKSİNİMİ: Gereksinimler hiyerarşisinin en üst basamağında yer alan gereksinimdir. Kendini fark etme, devam eden bir bireysel gelişim, insan oluşunun gelişmesinin bir

sürecidir. Bu gereksinim, birisinin kendi potansiyelini, yaratıcılığını, kabiliyetlerini gerçekleştirebilmeyi amaçlaması ile ilgilidir. Bu gereksinim birisinin ne olabilecekte onu olması anlamına gelir. Öz-gerçekleştirme gereksiniminin tam anlamı ile doyumu imkânsızdır. Çünkü kapasiteyi geliştirmeye çalıştıkça potansiyel ve kendini gerçekleştirme daha güçlü bir hal alır (Çetinkanat, 2000; 13).

Maslow güdüleme olgusunu bireysel düzeyde ele almıştır. Oysa günümüzde güdülemenin bireysel yapısından çok grup davranışı açısından etkileri önem kazanmaya başlamıştır.

İş doyumu açısından; Maslow, giderilen ihtiyacın bir motivatör olamayacağını belirtir. Her ne kadar ana hatlarıyla bu doğru olsa da, bireysel gereksinimlerin, tek bir eylem veya eylemler sonucunda tamamen veya sürekli olarak asla doyuma ulaştırılamayacağı da gerçektir. Birey uygun şekilde davranırsa, gereksinimler sürekli ve tekrarlı olarak karşılanır. Eğer çok sayıda gereksinim aynı anda ortaya çıkıyorsa, bu gerçek, gereksinimlerin giderilmesinin sabit bir hiyerarşik düzen içerisinde giderildiği fikri ile çelişir. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisini bireysel ve örgütsel gereksinimler olarak iki grupta toplamak mümkündür. Bu şekilde iş doyumunun determinantları olarak hem bireysel, hem de örgütsel gereksinimlerin ele alınması gerekecektir.

Tablo 1.2: Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi

Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi	
Gereksinim Seviyeleri	Organizasyonel Faktörler
Kendini Gerçekleme	1- İşe hakimiyet 2- Yaratıcılık 3- Organizasyondaki ilerleme 4- İşteki başarı
Saygınlık Gereksinimleri	1- İş unvanı 2- Statü sembolleri 3- İş arkadaşları\amirce kabullenme 4- İşin kendisi 5- Sorumluluk
Aidiyet(Sosyal) Gereksinimleri	1- Nezaretin kalitesi 2- Uyumlu çalışma grupları 3- Mesleki arkadaşlık
Güvenlik Gereksinimleri	1- Güvenli çalışma koşulları 2- Yan ödemeler 3- Ücret artışları 4- İş güvenliği
Temel Gereksinimler	1- Isınma ve havalandırma 2- Temel ücret 3- Kafeterya 4- Çalışma koşulları

(Kaynak: LUTHANS, 1995; 170-172)

1.3.1.2. Herzberg'in İki Etmen Teorisi

F. Herzberg, Maslow gibi güdülemenin temelinde gereksinmelerin olduğunu savunmuştur. Herzberg Pittsburgh'da toplam 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde inceleme yapmış ve bunlara yöneltilen sorularda çalışma

sırasında hoşnutluk derecesini artıran veya azaltan öğeleri bulmak istemiştir (Budak ve Budak, 2004; 374).

Bu kuramın varsayımlarına göre, insanın işyerinde kötümser olmasına yol açan, işten ayrılmasına ve doyumsuzluğuna sebep olan hijyenik etmenler ile, işyerinde işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici (teşvik edici) ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü işyerinde belirli etmenlerin varlığı doyuma katkıda bulunmaktadır (Eren, 2003; 568).

Pitsburg bölgesindeki 9 şirketteki muhasebeci ve mühendisler için kendisi ve başarıma duyguları ile ilgili iki etkenden söz etmişlerdir. Herzberg bu etkenleri doyum ya da güdüleyiciler olarak adlandırmış, bu etkenlerin işin kendisi ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. Diğer taraftan güdülenmediklerini hissettikleri durumlar da doyumsuzluk ya da koruyucu etkenler olarak adlandırmıştır. Bunlarda işin çevresel koşulları ile ilişkilendirilmiştir (Çetinkanat, 2000, 18).

Herzberg araştırma sonuçlarına dayanarak, çalışma ortamındaki etmenleri iki grupta toplamıştır (Budak, Budak; 1997; 215).

1. Grup: Güdüleyici (Motive edici) Etmenler: İşin içeriği ile ilgili olan bu etmenlerdir.

- iş başarıma
- tanınma
- sorumluluk
- gelişme ve ilerleme vb. dir.

Güdüleyici etmenlerin varlığı bireyi güdülerken, yokluğunun birey doyumu üzerinde herhangi bir etkisi bulunmaz.

2. Grup: Koruyucu (Hijyen) Etmenler: İşin çevresiyle ilgili olan bu etmenlerdir.

- işletmenin yönetimi ve politikası
- denetim
- ücret

— çalışma koşulları vb. dir.

Koruyucu etmenlerin varlığının güdüleme üzerinde herhangi bir etkisi bulunmazken, yokluğu doyumsuzluk yaratmaktadır.

Herzberg'in güdüleme kuramına yöneltilen eleştiriler de mevcuttur. Herzberg kuramına, genel olarak güdüleyici ve koruyucu etkenler konusunda, eleştiriler gelmiştir. Bazı koruyucu etkenler, aynı zamanda güdüleyici etken olarak görülebilir. İşle ilgili bazı dışsal etkenler, işteki içsel etkenlere güdüleyici rol oynayabilir. Örneğin; fiziksel çalışma koşulları, ısı ve gürültü gibi fiziksel etkenlerin iş doyumunu etkileyebildiği bulunmuştur (Schultz ve Schultz, 1990; 325).

Herzberg modeli güdülemeyi bir bütün olarak açıklama yönünden eksik kalmaktadır. Özellikle bizimki gibi gelişmekte olan ülkelerde henüz gereksinimler 4. ve 5. hiyerarşik basamaklara erişmediği için hijyenik olarak nitelenen 1., 2. ve 3. basamaktaki gereksinimler aynı zamanda güdüleyici bir rol de oynayabilmektedirler. Bu nedenle Herzberg modelini daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo-kültürel ve ekonomik yapılarına daha uygun olarak nitelemek yanlış olmayacaktır (Eren, 2003; 570).

Özetle, Herzberg'in işte doyum sağlamanın en geçerli yolunun başarılı olmak ve sorumluluk üstlenmek olduğunu ifade eder. Sonuç olarak işgörenleri daha etkin güdeleyebilmek için, içsel(güdüleyici) etkenler harekete geçirilmeli ancak dışsal(koruyucu) etkenler de devreden çıkarılmamalıdır.

1.3.1.3. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Mc. Clelland, otuz yılı aşkın sürede başarı, ilişki ve güç gereksinimleri üzerinde çalışmıştır. Thematic Apperception Test (TAT) aracını kullanarak testi alanlara amaçlı olarak muğlak resimler hakkında öyküler yazdırarak bu üç gereksinimi ölçmüştür (Çetinkanat, 2000; 21).

D. Mc Clelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir (Sabuncuoğlu, 1987; 79):

1. İlişki kurma ihtiyacı
2. Güç kazanma ihtiyacı
3. Başarma ihtiyacı

Mc Clelland diğerlerinden farklı olarak gereksinimlerin öğrenmeyle sonradan kazanılacağını öne sürmektedir.

Mc Clelland'ın ilişki gereksinimi, 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 kurma ihtiyacı başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkileri ifade eder.

Güç kazanma ise güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altına alma ve güç koruma davranışlarıdır (Sabuncuoğlu, 1987; 80). Başarı gösterme ihtiyacında kişi belirli hedefler seçmekte ve bunun için yetenek ve bilgisini kullanmaktadır.

Modelin temeli, üç temel güdünün başarı, güç ve arkadaşlık oluşması için insan davranışlarıyla çevresel etmenlerin nasıl birleştirilebileceği konusundadır. Bu modele göre, sözü edilen üç gereksinim her insanda bulunur. Ancak yoğunluğu bireyden bireye farklılık arz eder. Bazı bireylerde güç ihtiyacı daha baskınken, bazı bireylerde başarma ihtiyacı daha yükündür. Bu nedenle, yöneticiler astlarını yakından tanımalı, onlarda baskın olan gereksinim türünü doğru ve gerçekçi tespit ederek, onların motivasyonunda doğru teşvik araçlarını kullanmalıdır.

1.3.1.4. Alderfer'in Erg Teorisi

Maslow'un gereksinim hiyerarşisi teorisini temel alır. Maslow'un teorisinin iş organizasyonlarına uyarlanmış biçimi olarak da tanımlanabilir. Maslow'un teorisinde bazı eksiklikler olduğunu gözlemleyen Alderfer, bu teoriyi temel almış, geliştirerek iş organizasyonlarına uygun bir teori oluşturmuştur (www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf, 22.11.05).

Alderfer'in ERG teorisi, insan gereksinimlerine örgütsel açıdan yaklaşmaktadır. Alderfer, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisini üç kategoride toplar;

Var olma (Existence), ilişki kurma (Releatedness) ve gelişme (Growth).

Varlık gereksinimleri: Bunlar en alt düzeyde ve fiziksel olarak yaşamı devam ettirmeyle ilgili gereksinimlerdir. Yiyecek su, koruma ve fiziksel güvenlik gereksinimleri kapsar. bir işgören bu gereksinimleri ücret, örgütsel olanaklar, rahat bir çalışma ortamı ve iş güvenliği ile giderebilir. (Çetinkanat, 2000; 16)

İlişki gereksinimleri: Bu gereksinimler diğer insanlarla ilişkileri, duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma gereksinimlerini giderecek doyumları kapsar. Bu gereksinimler işte, iş arkadaşları ile sosyal ilişkiler; iş dışında da arkadaşlar ve aile ile doyurulabilir (Çetinkanat, 2000; 17).

Gelişme gereksinimleri: Bu gereksinimler bireyin çevresiyle verimli şekilde yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirecek biçimde etkileşimlerini içermektedir. Gelişme gereksinimleri; birey üzerinde odaklaşır ve bireyin sahip olduğu kapasiteyi tam olarak kullanabilmesi için güdülenmesi ile ilgilidir ve bireyin olgunlaşması, onun gelişmesini içerir. Bu gereksinimlerin doyrulması, bireysel kapasitenin daha gelişmesine yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına neden olur (Çetinkanat, 2000; 17).

İş doyumunu açısından Alderfer'in ERG Teorisi ile Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi arasında iki önemli fark vardır. Birincisi, Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi, doyum-ilerleme yaklaşımı üzerine oluşturulmuştur. Yani, birey; alt sıradaki bir ihtiyacı bir kez giderilince, daha yüksek ihtiyaca doğru ilerleyecektir. ERG teorisi ise, sadece doyum-ilerleme yaklaşımı değil, hüsrana-geri dönme bileşenini de kapsar. Hüsrana-geri dönüş, üst düzeydeki bir ihtiyacın doyrulamadığı veya hüsrana uğranıldığı ve bir alt düzeydeki ihtiyaca daha fazla istek duyulduğu veya daha fazla önem verildiği durumu tanımlar. Gelişme gereksinimlerinde hüsrana, ilişki kurma gereksinimlerine daha fazla istek duyulmasına yol açar. İkinci önemli farklılık, birincisiyle çok yakın ilişkilidir. Gereksinimler hiyerarşisi yaklaşımından farklı olarak, ERG teorisi, aynı anda birden fazla ihtiyacın da etken olabileceğini gösterir (http://www.hunersencan.com/orgut_davranis/Motivasyon-kapsam_teorileri.doc, 06.12.05).

Bu teori, doyum-ilerleme ve hüsrana-geriye dönüş gibi ikili bileşeni nedeniyle organizasyondaki insan davranışına daha berrak bir anlayış sağlar.

Bu açıklamalardan da görüleceği gibi Alderfer'in ERG kuramı daha önceki içerik kuramlarını gerçek yaşam olaylarına daha yakınlaştırmıştır. İçerik kuramları genel olarak bireylerin değişik gereksinimleri olduğuna dikkat çekmiştir. Tüm bireylere aynı anda aynı gereksinim düzeyinde güdülenmeyeceklerine göre, bu kavramların güdülenmede bireysel farklılıklara da yer verilmesi gereğini ortaya çıkardığı söylenebilir (Baysal ve Tekarlan, 161; 2004).

1.3.2. Performans Ve İş Doymu ilişkisine Yönelik Teoriler

Daha önce de ifade edildiği gibi performans ve iş doymu arasında çok güçlü olmamakla birlikte, olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır. İş doymu-performans ilişkisi iki şekilde gerçekleşebilir. İlk alternatif, yüksek performansın yüksek iş doyumuna yol açmasıdır. Başka bir deyişle, insan başarılı olduğu işte iş doymu elde eder (Telmal ve Ünsal, 2004; 20). İkinci alternatif, yüksek iş doyumunun yüksek performansa yol açmasıdır. Buna göre, kişi işinden doyum aldıkça performansını artırma yönünde çaba gösterecektir. Yapılan bir çalışmada bu modellerden ilkinin daha geçerli olduğuna ilişkin kanıtlar bulunmuştur (Telman ve Ünsal, 2004; 21).

Performans ile iş doymu arasındaki ilişkinin her zaman mevcut olduğu iddia edilemez. Ne yüksek performanslı çalışanların her zaman yüksek iş doyumuna ne de düşük performanslı çalışanların düşük iş doyumuna sahip olduklarını söylemek mümkündür. Bunun bir nedeni, belki de performansı değerlendiren kriterlerin çoğu zaman kişinin kendi dışındaki faktörler tarafından belirleniyor olmasıdır. Örneğin, parça başı ücret uygulanan bir kurumda kişi işini çok sevmese de ücretini yüksek tutmak için elinden geldiğince çok çalışacaktır (Telman ve Ünsal, 2004; 21).

Bu konudaki teorileri, toplu bir şekilde ve performans konusuna yaptıkları katkı itibarıyla aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

Tablo 1.3: İş Doyumu ve Performans İlişisine Yönelik Teoriler

<u>PERFORMANS</u>		
SIRA NO	TEORİ	AGIRLIK NOKTASI VE KATKISI
1	Bekleyiş Teorisi (Victor Vroom 1960)	Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli beklentilere sahiptir.
2	Sonuçsal Şartlandırma Teorisi (Lawler ve Porter)	Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.
3	Eşitlik Teorisi (J. Stacy Adams)	Kişiler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınki ile karşılaştırır.
4	Amaç Teorisi (Locke)	Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

(Kaynak: AKSU, 1998; 33)

1.3.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Süreç teorileri arasında en fazla sözü edilen beklenti teorisidir ve ilk kez Vroom tarafından ortaya atılmıştır. Süreç kuramları davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklar (Eren,2004;537). Bu teorinin temelini oluşturan değişkenlerden biri beklenti, diğeri ise sonuçtur. Sonuç motivasyon için son derece önemlidir (www.insankaynaklari.com/CN/contentbody.asp.body, 23.11.05).

1960'lı yıllarda Victor H. Vroom tarafından geliştirilen; insanın düşünen ve çeşitli alternatif doyum araçlarının çekiciliğini göz önüne alarak hareket eden bir varlık olduğu görüşünden başlayarak motivasyon olgusunu açıklamaya çalışan bir teoridir (Türkel, 1989; 14).

Beklenti kuramı, bireyin akılcı davrandığını ve kendisine sunulan seçenekler arasında amaçlarına ulaşma olasılığını artıracığını, düşündüğü davranış tarzını seçeceğini varsaymaktır. Buna göre seçim yaparlar (Baysal ve Tekarslan, 2004; 162).

Vroom'un beklenti kuramına göre, bir insanın güdülenmesi; belli bir davranışın amaca ulaştıracağı beklentisi ile bireyin amaca verdiği önemin çarpımına eşittir (Budak ve Budak; 2004; 375).

Valans (Valance): Bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulanma derecesini belirtir. belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanacaktır. Valans; bireyin bir sonucu elde etme konusundaki isteğinin şiddetidir. Diğeri bir deyişle valans, amaca verilen önemdir (Budak ve Budak; 2004; 375). Valansı -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür (www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm, 23.11.05).

Beklenti; bireyin belli bir davranışının onu belli bir sonuca ulaştıracağı yolundaki inancının şiddetidir (Budak ve Budak; 2004; 376). Bekleyiş kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendireceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa), daha fazla gayret sarf edecektir

(www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm, 23.11.05).

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) sıfırdır (Budak ve Budak; 2004; 376).

Vroom'un Beklenti Kuramı, güdülenme sürecini bireysel düzeyde ele almakta ve bireyler arası bilişsel değişkenlerdeki farklılıklara dikkat çekmektedir. Vroom, örgüt içinde genelde bireyleri nelerin güdülediğine değil, her bir bireyin nasıl güdülendiğine eğilmiştir; her bireyin sahip olduğu çekim ve beklentiler karışımının farklı olacağını vurgulamıştır (Baysal ve Tekarslan, 2004; 164).

Beklenti kuramına göre, bireyler, sonuca ulaşma beklentisi yüksek olan ve arzulanan amaçlar için çaba harcarlar. Beklentisi kuvvetli olmayan ve birey tarafından pek istenmeyen amaçlar için bireyler herhangi bir çaba harcamayacaktır. Örneğin; bir işgören terfi etmek istiyor ve bu amacına ulaşmak için çok çalışıyorsa ve terfi edeceğine de inanıyorsa, bu birey güdülenmiştir ve amaca ulaşmak için gerekli çabayı harcayacaktır. Çünkü arzulama derecesi ve beklentisi pozitifdir (Budak ve Budak, 2004; 377).

1.3.2.2. Lawler Ve Porter'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi

İşletmelerde güdülenme konusu ile ilgili araştırmaların temel hedefi performans ile işdoymu arasında ilişki olup olmadığını incelemektedir. Porter-Lowler modeli, Vroom'un modelinin bu yönde geliştirilmiş şeklidir. (Moslow, Herzberg ve Vroom doyum-performans ilişkisini hesaba katmamışlardır (Baysal ve Tekarslan, 2004; 164).

Porter-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 birbiriyle

ilişkilidir (www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm, 23.11.05).

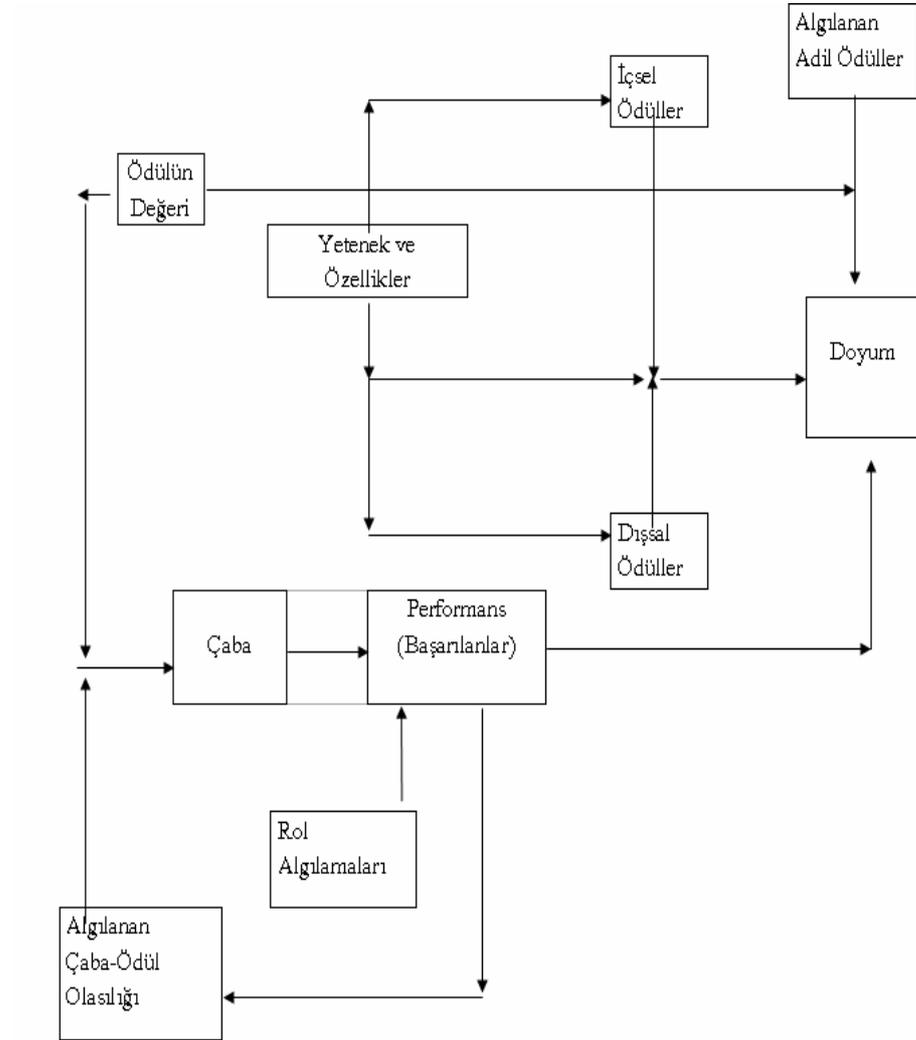
Lawler-Porter içsel ve dışsal ödüllerden söz etmektedirler. Ödüllerin bireyce değerlendirilmesi, ödülün başkalarının durumlarına kıyasla adil olup olmadığına ilişkin bireylerin algılamalarına dayanır (Baysal ve Tekarslan, 2004; 165).

Bu kuramda yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için işgörenlerin beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir (Eren, 2004; 542).

Lawler-Porter kuramı, yöneticilerin güdülemenin bağlı olduğu değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkileri görmelerine yardımcı olmaktadır. Ancak, hangi tür ödüllerin, işgörenleri güdüleme çabalarını ve dolayısıyla da başarılarını olumlu yönde etkilediğine cevap vermek kolay değildir. Bu kişisel özelliklere bağlı nesnel olmayan(subjektif) bir unsurdur ve genelleştirilemez (Eren, 2004; 542).

Sonuçta, kişi kendi performans düzeyinin nasıl ödüllendirilmesi gerektiğine dair algısını fiili ödül düzeyi ile karşılaştıracaktır. Aradaki fark azsa, kişinin doyum düzeyi yükselecektir. Doyum düzeyinin sağlayacağı geri beslenmeye göre süreç yeniden işleyecektir.

Şekil 1.1: Porter-Lawler'in Çok Değişkenli Motivasyon Modeli



(Kaynak: BAYSAL, 1987; 47)

1.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams tarafından geliştirilen bu kuram, insan davranışlarını bir alış-veriş süreci olarak nitelendirmektedir. Kuram, çalışan kişinin, eğitim düzeyini, deneyimini, işteki becerisini, çabasını, sorumluluk duygusunu, yaşını ve buna benzer niteliklerini, o bireyin katkıları olarak tanımlamaktadır. Buna karşılık, ücret, iyi çalışma koşulları, iş güvencesi, yükselme olanakları, statü simgeleri gibi öğeler de örgütün çalışanlara verdikleri ödüller olarak nitelendirilmektedir (İncir, 1990; 13).

Eşitlik Kuramına göre girdilerin çıktılarıyla eşdeğerde olması gerekir. Ödüller, gösterilen performansa göre alınmalıdır.

Şekil 1.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi Tablosu (G=girdi Ç=çıkıtı)

I. $\frac{\text{Ç}}{\text{Ga}} > \frac{\text{Ç}}{\text{Gb}}$	II. $\frac{\text{Ç}}{\text{Ga}} < \frac{\text{Ç}}{\text{Gb}}$	III. $\frac{\text{Ç}}{\text{Ga}} = \frac{\text{Ç}}{\text{Gb}}$
--	---	--

Eğer iki birey aynı çabayı gösteriyorsa eşit ücret almaları gerekir(III). Eğer birey daha az çaba harcıyorsa daha az ücret almalıdır(I), daha çok çaba harcıyorsa daha çok almalıdır(II) (Baysal ve Tekarslan, 2004; 165).

Adams incelemelerinde bireylerin kendilerine verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir. Bu karşılaştırmada bireyler kendilerinin örgüte sundukları girdiler veya değerler olarak emekleri, zekâları, koydukları başarılarını göstermektedirler (Eren, 2004; 543).

Eğer elde edilen ödüller bireyin algıladığı adil ödüle eşit veya daha çoksa birey tatmin olur. Eğer algılanan adil ödüle eşit ödül alınmazsa, performans sonucu tatminsizlik doğar.

Eşitlik teorisine göre, işgörenler bir eşitsizlik gördüklerinde aşağıdaki seçeneklerin birini yada bir kaçını seçerler (www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm, 23.11.05).

1. Kendilerinin ya da diğerlerinin girdilerine ya da çıktılarına olduğundan farklı anlam verirler.
2. Diğerlerinin girdilerini ya da çıktılarını değiştirmeleri için teşvik edici davranışlarda bulunurlar.
3. Kendi girdilerini ya da çıktılarını değiştirecek biçimde davranırlar.
4. Farklı bir mukayese noktası seçerler.
5. İşlerini bırakırlar.

İnsanlar kendi girdi-çıkıtı oranlarında diğerlerine gore bir dengesizlik olduğunu algılasa bu durum gerilim yaratır.

1.3.2.4. Locke'un Amaç Teorisi

Locke tarafından geliştirilen Amaç Teorisine gore, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirler (Koçel, 2003; 655). Ulaşılması zor ve yüksek amaçlar belirleyen bir kişi, elde edilmesi kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gosterir ve daha fazla motive olur. Teorinin ana fikri, bireylerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir.

Bu nedenle, iş yerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır. Bireyler evresel gözlemlerde bulunurlar ve buna ilişkin bazı algılama ve değerlendirme süreçlerine girerler (Eren, 2004; 525).

Kuramdan anlaşıldığına gore, işten beklenenler ile işten algılananlar arasındaki mutlak farkın, kk oluşu işgörenin kendi isteklerine yönelik çaba sarf etmesine bağlıdır. Bu, doyumun gosterilen performans sonucu ortaya çıktığını belirler. Örneğin, Locke'nin 1970'de öğrenciler üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada beklenti düzeyinde ya da daha yüksek not alan öğrencilerin tatminkâr, beklentilerinden daha düşük not alanların ise doyumсуz oldukları saptanmıştır. Bütün bunlardan Amaçlar Kuramı ve Beklentiler Kuramlarının birbirlerine eşdeğer olduğu, amaçların düzeyi ile beklentinin eş anlamlı oldukları ortaya çıkmaktadır (Aksu, 1998; 31).

Örgütsel amaçların bireysel amaçlar üzerindeki etkileri ve bireysel amaçların örgütsel amaçlar üzerindeki etkileri incelendiği zaman hem güdüleyici faktörlerin çok fazla olduğu, hem de çatışma ortamına sokacak faktörlerin çok fazla olduğu görülmektedir. Örgütsel amaçlar bireysel amaçları kapsamlı ve bireylerin bu amaçlarda karar payını olduğunu bildirmeli, hissettirmeli veya göstermelidir.

Sonuç olarak bu kuram, her bireyin bilinçli amaç seçtiğini ve bu amaçların açık ve seçik biçimde oluştuğu 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 DOYUMSUZLUĞU

İş doyumsuzluğu kavramı, işgörenlerin işlerinden hoşnutluk duymalarını ifade eden iş doyum kavramının karşıt anlamını ifade etmektedir (Bingöl, 1983; 180). Bu anlamda doyumsuzluk; işgörenlerin işlerinden hoşnut olmamalarını, işyerindeki huzursuzluk ve mutsuzluklarını belirtmektedir.

Çalışanların beklentileri, özlem seviyeleri, fiilen elde ettiklerinden daha yüksek olduğundan çalışma hayatında da esas olan iş doyum değil, iş doyumsuzluğu olmaktadır. İş doyumuyla ilgili çalışmaların çoğu da gerçekte iş doyumsuzluğunu açığa çıkararak bunların azaltılmasıyla ilgili bir takım önlemler almayı amaçlamaktadır (Eroğlu, 1986; 147).

İşgörenlerin işlerinden hoşnut olmaları olumlu beşeri ilişkilere ve dolayısıyla örgütsel etkinliğe yol açarken, iş doyumsuzluğu duygusu da bazı olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Bingöl, 1996, 180). Çalışma hayatında ortaya çıkan bu olumsuz sonuçları, işgören, örgüt ve toplum açısından ele alabilir.

İşgörenlerin doyumsuzluk sonucunda, devamsızlık, işe geç gelme, işi bırakma, disiplin kurallarına uymama, itaatsizlik, kanun dışı grevlere ve sabotajlara yönelme gibi olumsuz davranışlar göstermesi de örgüt ve işgören arasındaki ilişkileri bozarak, örgütü mali zararlara sokmaktadır.

İşgörenler, işlerinden onur duyma ve görevlerini yerine getirme duygusunu karşılayamazlarsa ya da bekledikleri çalışma ortamını bulamazlarsa, amaçlarını daraltarak gerçekleri çarpıtarak ya da saldırgan veya pasif davranışlarda bulunarak tepki gösterirler. Söz konusu tepkiler de bir takım psikosomatik rahatsızlıklara yol açabilmektedir (Bingöl, 1996; 180). Ayrıca doyumsuzluk işgörenlerin, ruh sağlığını bozmakta, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinin bozulmasına, huzursuzluklara neden

olmaktadır (Başaran, 1991; 207). Bu nedenle doyumsuzluk kişileri olumsuz duygulara ve davranışlara yöneltmekte ve hatta sağlığının bozulmasına da neden olabilmektedir.

Sonuç olarak iş doyumsuzluğu aşağıda inceleneceği gibi bireysel ve örgütsel olarak olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

1.4.1. İş Doyumsuzluğunun Bireysel Açından Sonuçları

İş doyumsuzluğunun bireysel açısından sonuçları, psikolojik doyumsuzluk, psikosomatik rahatsızlıklar, engellenme, kişilik bozuklukları, nevrozlar ve psikozlar, gerilim (stres) ve gerilim tepkileri başlıkları altında belirtilebilir.

1.4.1.1. Psikolojik Doyumsuzluk

Ulaşılmak istenen bir amacın ya da bir arzunun gerçekleştirilmemesi sonucunda ortaya çıkan ruhsal durumlar, beşeri anlaşmazlıklara ve bunun sonucunda çalışma düzenini bozan çatışmalara yol açar. Nedeni ne olursa olsun, psikolojik bir doyumsuzluğa uğrayan birey, bununla ilgili belli bir davranışsal bozukluk içine girmekte ve bu hareketini herkese karşı göstermektedir. Ulaşmak istediğimiz amaçlara varmamıza mani olan engel ve müdahaleler psikolojik doyumsuzluğun kaynağı ve anormal davranışlarda bulunmanın nedeni olmaktadır (Bölüktepe, 1995; 26).

Psikolojik doyumsuzluğun doğurduğu belli başlı davranışsal bozukluklar; saldırgan davranışlar, geriye yönelik veya dönüş davranışları, tekrar denenmek istenen sabit davranışlar ve tevekkül olma davranışlarıdır.

Saldırgan davranışlar: Bu durumda, birey önüne çıkan engelleri normal yollardan çözülmesi gereken bir sorun olarak değil, zor kullanma yoluyla ortadan kaldırılacak bir engel olarak görmektedir (Eren, 1993; 194). Birey bu durumda kendisini engelleyen nesnelere yönelik bir saldırganlık gösterebileceği gibi üçüncü bir bireye karşı da saldırganlık gösterebilmektedir. Örneğin: İş yerinde kötü bir gün geçiren koca evde karısına çıkışabilir (Kolasa, 1979; 296).

Geriye dönüş davranışları: Birey; gereksinim ve isteklerinin karşılanmaması sonucunda ortaya çıkan doyumsuzluk ve kaygı durumlarında, daha ilkel bir olgunluk düzeyine doğru gerileyebilir. Yetişkin bir insan kekeler, kızarır, kendi olgunluk düzeyinin altında, adeta bir delikanlı, bir genç kız gibi davranır. Bir genç de bazen on yaşındaki bir çocuk gibi bağırır, çağırır, hatta ağlar (Baymur, 2004; 94). Yani birey çocuksu davranışlar gösterebilmektedir.

Yaşamın kolayca üstesinden gelinmeyecek olayları karşısında, mücadele edemeyen kimselerin kendilerince bu durumlarını düzeltecek son çare, ya canlarına kıyma(intihar) veya dünyadan elini eteğini çekip ölümü beklemektir (Eren, 2004; 251).

Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar: Karşılaşılan bir sorunu çözümlenmeye elverişli olmayan belirli bir hareket ya da davranış devamlı bir şekilde tekrar edilir. Bu hareketi yapan kimse, bunun sonucunda olumlu hiçbir sonuç alamayacağını bile bile tekrara yönelir. Bu türlü davranışların yerine, sorunları uysal yollardan halledecek hareketlerin benimsenmesi oldukça zordur. Bu gibi olaylar, kapana kısılmış bir farenin dışarıya çıkmak için kapana etrafında dönmesine çok benzer ve genellikle bir panik sonucunda meydana gelirler (Eren, 2004; 252).

Tevekkül olma: Psikolojik doyumsuzluk ya da "kendine güvensizlik" hallerine uğrayan bireylerde rastlanan belirtilerden birisi de işi olurlu bırakma yani "tevekkül" halidir (Eren, 1993; 112). Bu durumda birey içinde yaşadığı çevre ile ilişkilerini kesmekte, duygusal izlenim ya da kişisel katılmalardan geri durmaktadır. Çalışma hayatında işgörenlerin vurdumduymaz davranışlar göstermesi bu duruma örnek gösterebilir (Korman, 1979; 182).

1.4.1.2. Psikosomatik Rahatsızlıklar

Psikolojik bir stres durumu, bireyin bedeninde bozukluklar ortaya çıkardığında, bu tür bozukluklara psikosomatik hastalıklar adı verilmektedir (Cüceloğlu, 2002; 476). En sık rastlanan psikosomatik hastalıklar, organik ve biyolojik bir nedeni bulunmayan, mide ağrıları, kalp rahatsızlıkları (kriz ve çarpıntılar), yüksek ve düşük tansiyon, migren gibi hastalıklardır (Eroğlu, 1988; 55).

İş doyumunu ile iş stresi arasında negatif bir ilişkinin olduğu, iş stresinin artması ile iş doyumunun azalacağı varsayılmaktadır. İş stresi, dolayısı ile iş doyumsuzluğu sonucunda pek çok psikosomatik rahatsızlıkların ortaya çıktığı anlaşılmıştır (Başaran, 1991; 207).

Sonuç olarak; iş doyumsuzluğu bireyin ruhsal sağlığı yanında, bedensel sağlığını da olumsuz yönde etkileyip, birçok hastalıklara yol açabilmekte, yaşam uzunluğunu etkileyebilmektedir.

1.4.1.3. Engellenme

Maslow'un belirttiği gibi, karşılanmamış gereksinimler bireyde gerilim yaratmaktadır. Birey gereksinimlerini karşılayıp gerilimini azaltmazsa, hayal kırıklığına (frustration) uğrar (Dereli, 2000; 208). Bireyin hayal kırıklığına, arzuladığı bir hedefe ulaşma güdüsünün (ya da yeteneğinin) herhangi bir engel tarafından durdurulması neden olur. Söz konusu engeller fiziken görülebilen engeller veya zihinsel, sosyo-psikolojik gizli engeller şeklinde olabilir (Tanıl, 1989; 206).

Gereksinimlerin önemi nasıl bireyden bireye farklılaşıyorsa, bireyin hayal kırıklığına tepkileri de farklı olur. Bu tepkiler bazı bireylerde yapıcı davranış şeklinde olur ve kişi karşılanmayan gereksinimlerini gidermek amacıyla gerçekçi ve yapıcı alternatifler arar (Dereli,; 209). Ancak engellerin doyumsuzluğa yol açması, bir taraftan bireyin sabrına bir taraftan da geçmişte benzer olayların tekrarlanması ile söz konusu engelin şiddeti ve devamlılığı gibi çeşitli faktörlerin etkisine bağlıdır (Eren, 2004; 244).

Engellenme sonucu savunma mekanizmalarına başvuran bireylerin reaksiyonları, farklı yazarlarca farklı biçimlerde ele alınıp incelenmiştir. Örneğin; Hicks, nispeten yapıcı alanlardan nispeten yıkıcı olanlara doğru bir sıralama yapmıştır. Korman ise iş doyumunu / iş doyumsuzluğunu hayal kırıldığı derecesi ile eşit tutmuş ve bireyin göstereceği reaksiyonları; gerileme, gayretkeşlik, değişme, fantezi, olumsuzluk, vazgeçme, vurdumduymazlık, sıkıcı, kaçma veya geri çekilme şeklinde sıralamıştır (Korman, 1978; 180).

Pek çok savunma mekanizması olmakla beraber (olumludan nispeten yıkıcı olanlara doğru; yargıların tasfiyesi, çabanın arttırılması, özdeşleşme, dengeleme, yeniden tanımlama, başka işlerle uğraşma, ussallaştırma, geçmiş dönemlere dönme) bunlar saldırganlık, çekilme, direnme ve uzlaşma gibi dört temel başlık altında toplanabilir (Kılıç, 1989; 206).

1.4.1.4. Kişilik Bozuklukları, Nevrozlar ve Psikozlar

İş doyumsuzluğu sonucu kendini güçsüz ve yeteneksiz hisseden birey bu durumdan normal savunma mekanizmaları yardımı ile kurtulamıyorsa, ikinci sırada nevrozu, daha ileri safhada ise psikozu yaşar. Bu savunma mekanizmaları aslında bir takım kişilik bozukluklarıdır. Nevrozlu birey kendi hareketlerinin mantıksız olduğunu bilirken (sık sık el yıkamak gibi), psikozlu birey kendisinde bulunan hatalı durumun varlığından haberdar değildir.

Nevrozlu kişi, çevresi ile ilgilenir, fakat bazı durumlarda davranışları katı, uygunsuz veya zorlayıcıdır. Heyecan, korku, devamlı endişe ve çöküntü genellikle nevrozlu kişilerde görülen hislerdir. Herkeste bulunan bu hisleri normal insanlar, spor yaparak veya eğlenerek giderebilir. Nevrozlu kişiler ise; yüksek yerlerden, farelerden, yılanlardan, penceresiz binalardan, karanlık gibi birçok sebepsiz şeylerden korku duyarlar. Bu huzursuzluk hali; mide bozukluğu, çarpıntı, soluk kesilmesi gibi fizyolojik rahatsızlıklara neden olur. Endişe, hastalık hastalığı (hypocondria) (devamlı olarak kişinin sağlığı ile ilgilenmesi), sinir yorgunluğu (nevsasthenia) (sürekli sinirlilik ve yorgunluk hali) gibi mekanizmaların ortaya çıkmasına neden olur. Nevrozlu kişilerdeki endişe bireyin başarımını etkileyebilir, fakat kişi gerçek ile ilgisini kesmez. Gerçekten uzaklaşma daha ileri safhada, akıl hastalığı olan psikoz durumunda görülür (Kolasa, 1979; 300).

Psikozlu kişiler, hayaller gören kuruntulu kişilerdir. Davranışları tamamen kötü uyumludur. Kendileri ve başkaları için tehlikeli olma ihtimalinden dolayı tedavi görmeleri gerekmektedir. Psikozlar, organik ve işlevsel olmak üzere iki gruptur. Organik psikozlar, organizmaya yabancı bir maddenin girmesi veya hastalık nedeni ile ortaya çıkar. Çoğu yaşlılarda görüldüğü için hastalığın süresi uzun değildir. Kişilerdeki bozuk davranışların yapısal bir nedeni vardır. Ancak nedenin saptanması

tıbbi ve klinik testler gerektirir. İşlevsel psikozlarda ise, davranış bozukluğunun nedeni bilinmemektedir. Her yaşta görülebilir, hatta gençlerde daha sık rastlanması nedeni ile hastalığın süresi uzundur. Bu psikozun organik bir nedeni olmaması dolayısıyla nedenin bilinmemesi hastalığın önemli özelliğidir. Hastalığa yakalanmanın çokluğu ve ciddiliği nedeni ile örgütte uygun kararların alınması ve sorunların çözümüne çalışılması gerekmektedir (Kolasa, 1979; 301).

Kişilik bozukluklarına, yalnızca iş doyumsuzluğu ya da diğer örgüt içi faktörlerin etki ettiğini savunmak yanlış olacağından, örgüt dışı faktörlerin, bireyin çevresinin ve ailesinin olumsuz etkilerini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

1.4.1.5. Gerilim (Stres) ve Gerilim Tepkileri

Stres, vücudun çeşitli içsel ve dışsal uyaranlara verdiği otomatik tepkidir. Dışsal uyaranlar; okul değişikliği, yeni bir şehre taşınmak, sevilen birinin kaybı vb. İçsel uyaranlar ise; fiziksel ve ruhsal huzursuzluklardır. Bu uyaranlar tehdit edici olduğunda, vücut kendini korumaya çalışır, savunmaya geçer. Bu “savaş ya da kaç” durumunun yaşandığı zamandır ([www.mc.metu.edu.tr /](http://www.mc.metu.edu.tr/)).

Stres, bir canlının psikolojik ya da fizyolojik işlevini kesintiye uğratan her türlü etki olarak da tanımlanmıştır (Balcı, 2000; 2).

Stres hakkında sık sık “20. yüzyılın hastalığı” şeklinde genellemeler yapılmaktadır. Petit Robert sözlüğüne göre İngilizce’den gelen kavram, “Şiddetli Zorlama, Gerginlik” demektir. Stres kavramı, 1936’da Hans Selye tarafından gerçekleştirilen araştırmalar sayesinde literatüre kazandırılmıştır (Budak ve Budak, 2004; 574).

Saldırganlığın ifade edilememesi, içe atılması ile karşılanmamış gereksinimler bireyde çatışma ve gerilime neden olur. Bireyin gerilime karşı göstereceği bedensel tepki ise çok çeşitli olurken, fiziksel sonuçları da o derece gerçekçi olmaktadır (Kolasa, 1979; 296).

Stres bir bireyin çevresel uyaranlara yeterli şekilde ya da araçsal olarak tepkide bulunmasını engelleyen bir dizi koşul, ya da aşırı yıpranma maliyeti, ya da organizmada olumsuz bazı etkiler -kronik yorgunluk, gerilim, üzüntü, fiziksel zarar, sinir bozukluğu ya da benlik saygısının kaybı gibi- karşısında tepkide bulunduğu koşullar dizisi olarak tanımlanmıştır (Balci, 2000; 2).

Stres, insanın yaşadığı ortamda meydana gelen bir değişimin veya insanın ortamı değiştirmesinin onun üzerinde etkiler bırakması ile ilgilidir. Etki altında kalan insanın kişilik özellikleri, bu etkilerin tesiri altında kalma derecesini etkilemektedir. Ayrıca, stresin oluşması için ortamdan etkilenen bireyin vücudunda bulunan özel biyo-kimyasal değişimlerin oluşmasıyla bireyin vücut sisteminin harekete geçmesi gereklidir (Eren, 2004; 291).

Bireyin belirli bir amaca ulaşamaması sonucu doğan huzursuzluk duygusu, endişeye (kaygı) neden olur. Endişe, hüsrana ve gerilimin önemli sonucudur. Bu durumda kişi, ilk amacı yerine başka bir amaç seçerek gereksinimini karşılayabilir. Böylece endişe azalacak ve sorun çözülecektir. Birey gerilime karşı bu ikame yolu ile tepki göstermenin yanında ödünleme yolunu da seçebilir. Ödünleme, bireyin yetersiz olduğu alandan başka bir alanda çok çaba harcayarak başarıya ulaşmasıdır.

İmkân dışı bir faaliyetin yerine toplumun kabul ettiği başka bir faaliyette (kadınların çalışmak yerine, annelik görevlerini yapmaları gibi) bulunmak ise yüceltme olarak tanımlanan diğer bir tepkidir (Kolasa, 1979; 298).

Yukarıda bahsedilen pek çok tepki, kişilik özelliklerinin farklı olması nedeni ile her bireyde farklı şekilde kendini gösterir. Ancak fizyolojik tepkiler her bireyde benzer olurken, psikolojik tepkiler kişiden kişiye değişmektedir. Gerilim, çalışan kişilerde iş doyumsuzluğunun artışıyla başka; işgücü devri, iş kazaları, devamsızlıklarda artış ve performans düşüklüğü gibi durumlar yaratarak işletme açısından büyük mali kayıplara neden olmaktadır. Bu nedenle yönetime düşen görev, stresi oluşturan nedenleri asgariye indirmek ve çalışanların stresle başa çıkmalarına yardımcı olacak eğitim ve egzersiz faaliyetlerine yer vermektir (Paksoy, 1995; 2).

1.4.2. İş Doyumsuzluğunun Örgütsel Açıdan Sonuçları

İş doyumsuzluğunun örgütsel açısından sonuçları; devamsızlık, personel devri, iş uyuşmazlıkları ve yabancılaşma başlıkları altında incelenebilir.

1.4.2.1. Devamsızlık

İşe devamsızlık, işgörenlerin doyumsuzluklarını ortaya koymak için kullanabilecekleri en kolay yöntemlerden birisidir. İşgörenler doyumsuzluk ve hüsrana duygularını, genelde devamsızlıkta bulunarak gösterebilirler.

Devamsızlık çalışanın çalışma saatleri içinde işinde olmaması olarak tanımlanabilir ve devamsızlık işe geç kalmayı da kapsar.

Örgütün verimliliği, örgüt içi ilişkiler, personelin moral gücü ve sağlığı açısından büyük önem taşıyan devamsızlık, işgörenin çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir. Burada, işgörenin yıllık tatil ve belli işe bir mazeret nedeniyle gelmemesi devamsızlık sayılmamaktadır (Eren, 2004; 267).

Birçok iş, çalışanın işletmedeki fiziksel varlığına bağlı olarak yürütülürken, bazı işler için çalışanın fiziksel olarak işyerinde olması gerekmez (Telman ve Ünsal, 2004; 71). Örnek olarak fabrikada çalışanla (montaj, ambalajlama vb.), bir öğretim görevlisinin makale (araştırma) çalışmasını karşılaştırabiliriz. Fabrika çalışanı mecburi olarak işyerine gitmeli ama bir öğretim görevlisi araştırmayı evinde de yapabilir. İş doyumsuzluğunun etkisi olarak devamsızlığı araştırırken işlerin doğasını da göz önünde bulundurmalıyız.

Çalışanların aldıkları ücret miktarları, işgörenin içinde bulunduğu çalışma grubunun yapısı, monotonluk, çalışma süreleri gibi iş doyumunu etkileyen faktörler, aynı zamanda işgörenin devamsızlık göstermesine neden olan faktörleri ortaya koymaktadır (Bingöl, 1996; 50). Çünkü devamsızlık olayı işgörenlerin doyumsuzluklarını ortaya koymak için kullanabilecekleri en kolay ve en az zahmetli çıkış yolu olabilmektedir.

İş doyumsuzluğu ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi ele alırken, mazeretsiz devamsızlığın göz önüne alınması daha uygun olabilir. Özellikle kişiler yorgunluk, can sıkıntısı, bıkkınlık, ara verme isteği gibi nedenlerle devamsızlık yapıyorlarsa devamsızlığının nedeninin iş doyumsuzluğu olabileceği düşünülebilir (Telman ve Ünsal, 2004; 73).

Çatışma ve doyumsuzluk sonucunda ortaya çıkan devamsızlık, işçi ve işveren ilişkilerinin daha da bozulmasına yol açmakta ve çalışma huzursuzluğunun hem nedeni hem de sonucunu oluşturmaktadır (Bingöl, 1993; 80). Devamsızlık, hem örgütün üretim gücünü, hizmetini azaltan hem de işyerindeki ilişkileri olumsuz olarak gerginleştiren bir olgudur. Her iki durumda bir örgüt için hiç istenilmeyen durumlardır.

1.4.2.2. Personel Devri

Personel devri; çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra, herhangi bir nedenle kuruluştan ayrılmalarını ya da uzaklaştırılmalarını ifade eder (Eren, 1993; 224). İşgörenin kuruluştan ayrılma nedenleri; ölüm, emeklilik, emeklilik öncesi işten ayrılmalar ve göç gibi nedenlerle olabilmektedir (Aytek, 1978; 35).

Diğer yandan, personel devri tamamıyla doyumsuzluktan kaynaklanan bir olgu değildir. Bunun birçok nedeni vardır. Ekonomideki konjunktürel hareketler, mevsim dalgalanmaları teknolojik değişiklikler (Baysal, 1984; 86), işgörenin başka örgütlerde uygun iş bulabilme esnekliği de personel devrini etkileyebilmektedir.

Personel devri, bir örgütte çalışan işgörenlerden belirli bir dönem içerisinde işlerinden ayrılanların yüzdesini veren personel devir oranıyla belirlenmektedir (Aytek, 2000; 34). Örgütün belirli bir faaliyet dönemi içindeki personel devir oranı ise aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir. $\text{Personel Devri} = \frac{\text{Bir yılda işten ayrılan sayısı}}{\text{Ayrılan toplam personel sayısı}} \times 100$ (Eren, 2004; 275).

İşletmeye belirli oranda personel giriş-çıkışı, işletme faaliyetlerinde bir canlılık ölçüsü olabilir. Ancak aşırı personel devri istenmeyen bir durumdur. Bu

durum, işletmenin insan gücü sağlama ve işe alıştırma masraflarını arttırır. Bir personelin işten ayrılması ve yerine yeni bir personelin alınması, personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretleme gibi personel servisleri için ek yardımcı hizmetler yaratır ve bunlar birer maliyet unsurudur. Ayrıca tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları, üretim kayıpları ve yeni masraflara neden olur (Şenatalar, 1975; 109).

İş doyumunu ne kadar yüksek olursa, işgörenin işten ayrılma olasılığı da o kadar az olmaktadır (Bingöl, 1996; 205). Buna karşılık, iş doyumunu düşük olan işgörenlerin de işlerini bırakma olasılıkları daha fazla olmaktadır (Davis, 1988; 99). Örneğin: Vroom yaptığı incelemeler sonucunda iş doyumsuzluğu ile işi bırakma arasında yüksek bir bağıntının olduğunu tespit etmiş, ayrıca doyumsuz işgörenlerin ilk fırsatta işten ayrılmayı düşündüklerini de gözlemlemiştir.

Çalışanların işlerinden hoşnutsuzluk duyduklarını ortaya koyan kuvvetli bir gösterge olan personel devri, başka örgütlerde daha uygun iş olanaklarının bulunması ve bu örgütlere geçiş kolaylığı gibi örgüt dışındaki seçeneklere de bağlı olabilmektedir.

1.4.2.3. İş Uyuşmazlıkları

İşçilerin topluca çalışmamak suretiyle işlerindeki faaliyeti durdurmak veya işin niteliğine göre önemli oranda aksatmamak amacıyla aralarında anlaşarak veyahut bir kuruluşun(bağlı oldukları sendikanın) aynı amaçla(çalışanların ekonomik,sosyal durumlarını ve çalışma şartlarını düzenlemek) çalışmamaları için verdiği karara uyarak işi bırakmalarına grev denir (2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmeleri Grev ve Lokavt kanununun 25. Maddesi)(www.calisma.gov.tr/mevzuat/2822_toplu_is_grev_lokavt.htm, 11.03.06). İşgörenler böyle bir eylemde bulunarak, çalışma koşullarının lehlerine değiştirileceğini ve daha iyi çalışma koşullarına kavuşacaklarını düşünürler (Narmanlıoğlu, 1990; 6). Grevler çalışma hayatında huzursuzluğun en yaygın ve belirgin işareti olmakla birlikte, iş doyumsuzluğu, yasal olmayan grevlere, işi yavaşlatmalara, endüstriyel şiddet ve sabotajlara, disiplin kurallarına uymamaya yol açabilmektedir (Bingöl, 1996; 96).

İşçilerin grev ve işi yavaşlatma eylemlerine karşı olarak ülkemizde çok tartışılıyor olmasına karşın işverenin de lokavt ile karşılık verebilmesi anayasal bir

haktır (Zaim, 1968; 132). İş yerinde tamamen faaliyetin durmasına sebep olacak tarzda işveren veya işveren vekili tarafından kendi teşebbüsü ile veya bir işveren kuruluşunun verdiği karara uyarak işçilerin topluca işten uzaklaştırılmasına lokavt denir (Çelik, 1992; 472).

Bir sendikaya katılma veya onlara karşı olumlu tavır geliştirme iş doyumsuzluğunun bir başka sonucudur. Sendikalaşma yöneliminin temelinde iş doyumsuzluğundan kaynaklanan hayal kırıklığına karşı sendikanın gücünün kullanılması eğilimi vardır (Korman, 1992; 188).

Günümüzde, işçi-işveren ilişkileri, siyasal, toplumsal ve ekonomik açıdan önemli işlevlere sahiptir. Bu nedenle grev ve lokavt ekonomik, sosyal, etkileri nedeniyle toplumu yakından ilgilendirmektedirler. Çünkü grev topluma belirli bir ekonomik maliyet yüklemektedir. Grev sonucunda faaliyetleri duran işyerinin üretime katkısı olmamakta, bu durumda toplam üretimin azalmasına ve atıl kapasitenin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bunlardan başka, grev sendikalara ve greve katılan işçörenlere önemli yükler getirmekte, grev yapan sendikaların mali olanakları zorlanmakta, greve katılan işçilerinde hayat şartları sarsılmaktadır (Tayanç, 1987; 190). Bu nedenle, grevler, bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan birçok olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir.

Kısaca, çalışma hayatındaki huzursuzluğu belirten grev ve lokavt gibi iş uyuşmazlıkları, işçörenlerin iş doyumsuzluğunun bir belirtisi olarak kabul edilir.

1.4.2.4. Yabancılaşma

Yabancılaşma işçörenin örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması ve kendisini çekmesidir. Örgütte yabancılaşan işçören, işine devam etse bile kendisini örgütün bir üyesi olarak görmemektedir, işçörenin yabancılaşması, görevi ve üyesi bulunduğu kümeye ve kendi özüne karşı olabilmektedir (Başaran, 1991; 207). Örgüte yabancılaşan işçören, örgütün kendisine verdiği örgütsel ve toplumsal konumu, saygınlığı kabul etmemektedir. İşini yaşamının bir kesiti olarak görmemekte, işi hakkında özel yaşantısında söz etmemeye çalışmaktadır. Dolayısıyla örgüte yabancılaşan işçören, kendisine örgüt dışında doyum kaynakları aramaktadır (Başaran, 1991; 208).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ, TANIMI, ÖNEMİ VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Tez çalışmasının bu kısmında “ Örgütsel Bağlılık” kavramının tanımı, taşıdığı önem ve benzer kavramları ilişkisi üzerinde durulmaktadır.

2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

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

Whyte (1956) yıllar önce aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirdiği "Örgüt İnsanı" adlı çalışmasında, örgütsel insanı sadece örgütte çalışan değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımlamaktadır. Yazara göre örgüt insanı, yaratıcılık kaynağı olarak grubu görürken, bir yere ait olma duygusunun kendisinin nihai gereksinimi olduğuna inanmaktadır. Harold Guetzkov ise (1955) bağlılığı, kişiyi belli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak nitelendirmektedir. Bu davranış, amaca süreklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle şekillenmektedir (http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=37&pg=m, 08.03.06).

Örgütlerde insan faktörü, örgütlerin nasıl çalıştığını ve nasıl daha üretken ve başarılı olabileceğini anlamak için önemli bir konudur. Kurumun yapısı ne kadar iyi olursa olsun, kendi sektöründe ne kadar iyi tanınırsa tanınsın, bireylerin tutum ve kapasiteleri, çalıştıkları kurumu etkileyebilir hatta değiştirebilir.

Doğru personeli kuruma kazandırmak çok zor bir iştir. Ancak, bu personeli kurumda uzun süre tutmak daha da zordur. Çalışanın, ekonomik beklentisinin yanı sıra çalışma koşulları, iş tatmini, iş deneyimi, kişisel ihtiyaçları ve kurumun yapısına ilişkin birçok beklentisi de vardır. Bu ihtiyaçları karşılamak çok da kolay bir iş değildir. Ancak, kurumda, yıllarca, hatta bir ömür boyu çalışan, pek çok insan vardır. Kurumlar, çalışanlarını, uzun yıllar nasıl ellerinde tutabilmektedir? Bunun cevabı; kişinin kurumuna bağlılığıdır.

İlgili literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılık tanımı üzerinde fikir birliğine varılmadığı görülmektedir. İş doyumunu, işgörenlerin işlerine yönelik hislerini ve tutumlarını ifade ederken, örgütsel bağlılık işgörenin çalıştığı örgüte yönelik hisleri ve tutumlarını ifade etmektedir. Tutum olarak örgütsel bağlılık, iş doyumuna göre daha globaldir. Çünkü sadece işe değil örgüte odaklıdır. Daha durağan olup günlük olaylardan etkilenmez. Örgütsel bağlılık, işgücü devrinin daha iyi belirleyicisidir (<http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi.asp?q=örgütsel%20bağlılık&dosya=221,08.03.06>). Çünkü örgütsel bağlılık, işgücü devri oranını azaltabilmektedir.

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle 1970'lerden sonra üzerinde fazla durulan bir konu olmasına rağmen, daha önce de ifade edildiği gibi 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 bağlılık ile ilgili literatür incelendiğinde birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür (http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=37&pg=m, 08.03.06). Bu tanımlardan bir kısmına aşağıda yer verilmektedir;

Örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı firmanın hedeflerini benimsemesi ve o firma içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Örgüte bağlılığı üç şekilde tanımlayabiliriz:

1. Çalışanın firmanın bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyması
2. Firmanın yararı için çalışanın yüksek seviyelerde çaba sarf etmek istemesi
3. Çalışanın firma değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenmesi.

4. Kısacası, örgütsel bağlılık, çalışanın firmasına karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı firmanın başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (<http://www.kariyer.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=564>, 09.03.06)

Diğer bir deyişle örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutumdur (Luthans, 1995: 130). Örgüt ile işgörenin amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olmasıdır (Mowday ve Diğerleri, 1982; 20).

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere aktarma isteğidir (Mowday ve Diğerleri, 1982; 20).

Örgütsel bağlılık; işgörenin 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, kurumun değer yargıları ve hedefleri ile özdeşleşmek, aynı zamanda kurumdan karşılık beklemeksizin bu hedefleri gerçekleştirmek için hissedilen sorumluluktur (Buchanan, 2000; 533)

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütteki araçsal birlikteliğini anlatan bireysel çıkar ve kazanımlara ulaşmayı amaçlayan uyum boyutu, örgütteki diğer bireylerle yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği özdeşleşme boyutu, bireysel ve örgütsel amaç ve değerlerin uygunluğu olan içselleştirme boyutunu içeren ve bireyin örgütle bütünleşme derecesini ifade eden bir kavramdır (O'Reilly ve Chatman, 1986; 492).

Örgütsel bağlılık, bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır (Celep, 2000; 15).

Örgütsel bağlılık sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dahil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba

gösterdikleri bir süreçtir (Yüksel, 2000; 176).

Örgütsel bağlılık, örgütsel amaç ve değerlerin içselleştirilmesi ve bu örgütsel amaç ve değerlere dayalı olan gerekli rol merkezlerinin iki boyutlu bir yapıya dayanmasıdır. Celep, bireyin örgütteki rolünün merkezini oluşturan boyutlardan birinin örgütsel amaç ve değerlere ulaşmasını sağlayan kişisel araçlar, ikincisinin de örgütsel amaç ve değerlere katkısını görme derecesi olarak tanımlar (Celep, 2000; 16).

Bağlılık bir kavram ve anlayış biçimi olup toplum duygusunun olduğu her yerde vardır. Bağlılık, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir (Ergun, 1978; 99).

Örgütsel bağlılık üçe ayrılmakta olup, devam bağlılığı çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılıktır. Duygusal bağlılık ise çalışanların örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır. Normatif bağlılık ise, kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedir (Wasti, 2000; 201).

Özetle örgütsel bağlılığı; çalışanların, örgütün amaç ve değerlerini dayatma olmaksızın kabul ederek, içselleştirmeleri ve bu amaç ve değerler doğrultusunda, örgütün etkinlik ve başarıya ulaşması için çaba göstermeye istekli olmaları şeklinde tanımlayabiliriz.

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Son yıllarda örgütsel bağlılık çalışmalarına duyulan ilgi giderek artmaktadır. Çünkü örgüte bağlılık gösteren bireylerin, aynı zamanda yüksek düzeyde üretken oldukları; sadakat, verimlilik ve sorumluluk duygularıyla hareket ettikleri ileri sürülmektedir. Çalışanların örgütleri hakkındaki görüşleri, tutumları ve davranışları, örgütleri, bağlılık konusunda politikalar belirlemeye yöneltmektedir.

Örgütsel bağlılık beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Birincisi örgütsel bağlılık, işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleriyle; ikincisi iş doyumu, 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(http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=247, 11.03.06).

Son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmenin, gelecekte örgüte sayısız yararlar sağlayacağı, örgütsel bağlılığı geliştirmenin örgütsel maliyetleri büyük ölçüde düşüreceği tahmin edilmektedir (<http://egitim1.sitemynet.com/arastirma.htm>, 11.03.06).

Bütün örgütler için, kaynakların optimum kullanımı ve maliyetlerin düşürülerek verimliliğin artması gündem konusudur. Bu kaynakların en başında da yetişmiş işgücü gelir. İşgücünün kendisi kaynak durumunda olmakla beraber hem kendinde var olan potansiyeli, hem de diğer kaynakları kullanacak olan bir güçtür. Öyle görünüyor ki iplerin ucu bu bireylerde (Çetin, 2004; 93).

Bireyler örgütte bir takım amaçlar, değerler ve inançlar için bir araya gelerek bütünü oluştururlar. Yine bu bireyler arasındaki paylaşılan ortak değerler ne kadar çok ise güçlü bir örgüt kültüründen söz edilir. Böyle bir kültürün oluşması örgüt içi birliği sağlayarak, etkinliği, verimliliği ve sürekliliği beraberinde getirir. Örgüt ve birey sürekli olarak birbirine katkı sağladığı sürece birbirine olan bağlılıkları da devam edecektir. Örgüt personelinin gelişimi için hiç bir fedakârlıktan kaçmadığı sürece birey tüm bilgi, beceri, yetenek ve enerjisini parçası olduğu örgüt için harcamaktan çekinmeyecektir. Bu şekilde sağlanan özdeşleşme ile yani bireyin örgütü, örgütün bireyi benimsemesi ile inanılmaz bir güç doğacaktır.

Ne birey ne de örgüt tek başına bir anlam ifade etmez. Her ikisi de bir bütünün iki vazgeçilmez parçasını oluşturur. Her ikisi arasında denge sağlanarak karşılıklı bağlılığın güçlendirilmesi gerekir. Birey birtakım amaçlarını örgütte gerçekleştirebilmekte, örgüt de amaçlarına bireyler sayesinde ulaşmaktadır ve eğer bu bütünlük bozulursa her ikisi de anlamını yitirecektir. Eğer bu bütünlük sağlanır ve

böylece da bağıllık güçlendirilirse örgüt katlanması gereken birçok maliyetten kurtulma fırsatını bulmuş olacaktır. Böylece örgütte verimlilik artışı ve rekabet avantajı sağlanmış olacaktır. Böyle olumlu bir sonucun elde edilmesi için örgütün, bireye örgütün bir parçası olduğunu, ona(bireye) ihtiyacı olduğunu hissettirmesi gerekir. Bunu birey algıladığında örgütün bir üyesi ve temsilcisi olmaktan gurur duyar ve görevlerini en iyi şekilde yapmaya çaba gösterir.

İşgörenlerin bağıllıklarını değerlemede bağıllıklarındaki merkez gücü belirlemek çok önemlidir. Farklı bireyler farklı bağıllık profilleri ortaya koyarlar. Onlar takımlarına çok bağıllı oldukları gibi örgütlerine bağıllık duymayabilirler. Ya da her ikisine de bağıllık duyarlar veya her ikisine de bağıllık duymayabilir.

2.1.3. Örgütsel Bağıllık ve Benzer Kavramlar

Aşağıdaki örgütsel bağıllıkla ilgili kavramlar olarak; mesleğe bağıllık, işe bağıllık ve çalışma arkadaşlarına bağıllık incelenmektedir.

2.1.3.1. Mesleğe Bağıllık

Mesleğe bağıllık bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin hayatındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Daha açık bir ifadeyle mesleğe bağıllık, 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 ve Paksoy, 1999; 8). Mesleğe bağıllıkla ilgili diğer bir değerlendirmeye göre ise mesleğe bağıllık, kişinin mesleğini çalıştığı örgütün ne derece üstünde tuttuğunun ölçüsüdür (Varoğlu, 1993; 30).

1960'lardan itibaren "Profesyonel çalışanların örgütlerine kıyasla, mesleklerine daha fazla bağıllık 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 (http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=37&pg=m, 08.03.06).

Mesleki bağıllık tıpkı örgütsel bağıllık gibi tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Davranışsal perspektife göre mesleğe bağıllık, mesleki birliklere katılım ve mesleki literatürü takip etme gibi faaliyetlere odaklanmaktadır. Tutumsal perspektif ise bireyin yeni fikirler üretmedeki katkısı, bu katkıların orijinalliği ve bireyin işine karşı olan tutumu gibi konulara ağırlık vermektedir (http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=37&pg=m, 08.03.06).

Mesleğe bağıllık, kişinin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Örgüte bağıllıktan farklı olarak mesleğe bağıllık bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999; 8).

Greenhouse (1971) da mesleğe bağıllık benzer bir şekilde, mesleğin kişinin yaşamında önemli olmasıdır şeklinde tanımlanmaktadır (Balay, 2000; 36).

Mesleğe bağıllık, çalışmaya bağıllığın değişik bir şekili olarak görülmekte ve kişinin mesleğiyle özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır (İnce ve Gül; 2005; 16). Morrow'a göre mesleğe bağıllık, iş veya örgüte karşı hissedilen duygulardan çok daha sağlamdır (İnce ve Gül; 2005; 16). 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 bağıllık üç alt düzeyde ele alınmaktadır (Balay, 2000, 37):

- a) İşe yönelik genel tutum: İşe yönelik değer yargılarını içerir. Bu durumda kişi, iş ile hayatını özdeşleştirir. Örneğin; "işten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınamayacağı", "işinin kendisi için her şey olduğu", "dünyaya yeniden gelse yine aynı işi yapacağı" gibi söylemler çalışana hakim olur.
- b) 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.

- c) İşin nisbi önemi: İş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır. Kişinin arkadaşlarını memnun etmese de, eşi beğenmese de tercihi olan işte çalışmayı sürdürmesi gibi. Mesleğine bağlılık duyan bireylerin, mesleğini geliştirmeye yönelik araştırma etkinliklerine daha fazla çaba gösterdiği, işi içten gelen ödüllerle değerlendirdiği ve genellikle daha fazla iş-aile arası çatışma yaşadığı yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (İnce ve Gül, 2005; 17).

Mesleğe bağlılığı Hall (1971), kişinin bağlandığı mesleki rolde çalışmak için sahip olduğu güdünün gücüdür şeklinde tanımlanmıştır. Marshall ve Wisting (1982) ise mesleğe bağlılığı, bir kimsenin hayatının bütün aşamalarında işine genel bağlılığı olup, işe ilişkin faaliyetlerin kişinin yaşamında ne ölçüde planladığı ile ilgilidir şeklinde tanımlanmıştır (Balay, 2000; 37).

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. (http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=37&pg=m, 08.03.06).

2.1.3.2. İşe Bağlılık

Örgütsel bağlılıkla ilişkili olan benzeyen bir diğer kavram da işe bağlılıktır. İşe bağlılık, personelin çalışmakta olduğu işine yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inançtır. Çalışanının işe bağlılığı örgütsel bağlılıktan farklıdır. Lodahl ve Kejner (1965) işe bağlılığı, kişinin gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işe bağlı kılan, işe yönelik tutum ve eğilimlerdir şeklinde tanımlanmıştır (İnce ve Gül, 2005; 18). İşe bağlılık, kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesidir.

Yaptıkları işi hayatları ile özdeşleştiren çalışanların, bu konuda daha esnek olan çalışanlara göre iş örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir (Balay, 2000; 45).

İşe sarılma ve bağlılık göstermenin yaş, cinsiyet ve kontrol alanı gibi kişisel farklılıkların ve kararlara katılım, işe özendirme ve kariyer imkânı gibi iş koşullarının bir fonksiyonu olduğu; buna karşın kültür ve sosyalleşme etkisinin ise daha az etkili olduğu ileri sürülmektedir (Morrow, 1983, 493).

İşe bağlılık konusunda yapılan araştırmalarda, bu kavram ile ilgili olan özellikler şu şekilde sıralamaktadır (İnce ve Gül, 2005;19):

- Bir kimsenin kendi hakkında sahip olduğu imajla iş arasındaki ilişki,
- Kişinin işine sarılma derecesi,
- Kişinin kendisine verdiği değer algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi,
- Kişinin psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirme derecesidir.

İşe bağlılık gösteren kişilerin; işe etkin bir biçimde katılma, işini yaşamının merkezi olarak görme ve kendisine olan öz saygısının temeli olarak algılama ve kendisini iş performansı ile tanımlaması gibi davranışlar ve özellikler göstereceklerini savunmuşlardır(<http://www.kariyer.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=564>, 09.03.06).

İşe bağlılık, çalışanın işine olan bağlılığını ya da işinden uzaklaşmasını belirlemektedir, işe bağlılık, personelin davranışları ve tatmin düzeyini etkileyebilmektedir fakat işe bağlılık performans ve iş tatmini değildir (İnce ve Gül, 2005; 20).

2.1.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve onunla karıştırılan bir diğer kavram ise, çalışma veya iş arkadaşlarına bağlılıktır. İş arkadaşlarına bağlılık, bir kişinin örgütte çalışan diğer kimselerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir. Bir kimse örgütte çalışmaya başladığında eski çalışanlar, ona bir çeşit

kılavuzluk yaparak, bireyin ihtiyaçlarını gidererek ve onun örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirir (İnce ve Gl, 2005; 20).

İŞ arkadaşlarına bağlılık belli bir amaç için olabileceği gibi kendisi de başlı başına bir amaç olabilir. İnsanlar bir takım çıkarlar sağlamak ya da hoŐlandıkları için arkadaşlık kurabilirler. Bağlılık güdüsü yüksek olan çalışanlar daha samimi olmakta ve arkadaşlık bağlarına daha fazla önem vermektedirler. İleriye dönük tasarılarla uėraŐmaktan çok, insanlarla birlikte oldukları, onlarla belli Şeyler paylaŐtıkları ve onlara yardım edebildikleri işlerde ve ortamlarda çalışmayı seçerler (Ertekin, 1978; 14).

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 üzümünde iş arkadaşlarına bağlılık önemli katkılar sağlamaktadır. Sosyal katılım dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır (Balay, 2000; 47).

2.2. ÖRGÜTSEL BAğLILIğIN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılık; tutumsal ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki ana grupta sınıflanabilir.

2.2.1. Tutumsal Bağlılık

Genel olarak tutum, bireyin çevresindeki her hangi bir konuya (canlı ya da cansız) karşı sahip olduğu bir tepki n eğilimini ifade etmektedir (Baysal ve Tekarslan, 2004; 299).

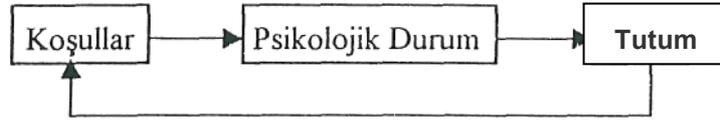
Yalın bir biçimde tutum; insanın karşılaştığı bir durumu kabul ya da reddetmesine dönük, takındığı niyet ve gösterdiği eğilim olarak tanımlanabilir.

Tutumlar, kişileri belli davranışlara yönlendiren eğilimlerdir. Tutumların temel olarak bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç öğesi vardır. Bilişsel ğe, bir nesne, olay ya da kişi hakkındaki bilgi ve inanıŐları içerir. Duygusal ğe, tutumun

kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Davranışsal öge ise, tutum doğrultusunda, harekete geçmeyi belirtir (Can, 1997; 151). Diğer bir deyişle, nesne, olay ya da kişiye yönelik davranışlarda bulunma ve cevap verme eğilimidir.

Tutumsal bağlılık; bireyin, kurumun değer yargıları ve amaçları ile özdeşleşme isteği, bu amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmak için, örgüt üyeliğini devam ettirme isteği olarak tanımlanmaktadır (<http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=40>, 14.03.06).

Bir bireyin örgütle kendi arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışlarını sergilemeye eğilimli olmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama ve örgüt yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır (İnce ve Gül, 2005; 27). Bağlılığın bu tür davranışsal sonuçları da bağlılığın kalıcılığını veya değişimini sağlayan koşullara etkide bulunacaktır. Tutumsal bağlılık süreci şekil 5'deki gibi özetlenebilir.



Şekil 2.1: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı (Kaynak: Meyer ve Allen, 1991; 63)

Bu türden bağlılık, genellikle kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak ifade edilmektedir. Örgütle özdeşleşme, örgüt ile kişinin amaç ve değerlerinin zaman içinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir. Kişi, örgütün amaç ve değerlerinin kendi amaç ve değerleri ile uyuştüğünü görerek bunları kabul etmesi ve kendine uyarlaması, yani benimsemesi ile örgütle özdeşleşmeye başlar (Lam ve Zhang; 2003; 217).

Literatürde tutumsal bağlılık konusunda çeşitli yaklaşımlara rastlanmaktadır. Tutumsal bağlılık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için bu yaklaşımlardan bazılarında aşağıda yer verilmektedir.

2.2.1.1. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar

2.2.1.1.1. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer (1990)'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur.

Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılık literatüründe yukarıda ele alınan farklı sınıflandırmaların temelde üç ana öğeye dayandığından bahsetmektedirler. Bu öğeler duygusal bağlanma, algılanan maliyet ve zorunluluktur.

Allen ve Meyer yaklaşımıyla anılan öğeleri temel alarak örgütsel bağlılığın duygusal, rasyonel ve normatif bağlılık olmak üzere üç öğeden oluştuğunu belirtmektedirler (Allen ve Meyer, 1990; 3). Tez çalışmamızda, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık yaklaşımı benimsenmiştir.

İlgili literatürde en çok ele alınan öğe, duygusal bağlanmadır. Duygusal bağlılık, kişinin örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir (Allen ve Meyer, 1990; 2). Bu türden bağlılıkta kişi, kendini örgütün bir parçası olarak gördüğünden örgüt onun için büyük anlam ve önem taşır (Allen ve Meyer, 1990; 6).

Algılanan maliyet öğesinin temel olarak ele alındığı yaklaşımlarda ise, duyguların örgüte bağlanmada çok az bir rol oynadığı düşünülmektedir. Allen ve Meyer, Becker'in yan bahis kuramından yola çıkarak, bu öğeyi içeren bağlılık öğesini rasyonel bağlılık olarak adlandırmaktadırlar. Rasyonel bağlılık, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağından düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Bu tip bağlılıkta, kişi istese de örgütten ayrılamamaktadır; çünkü ayrılmak kendisi için maliyetli olacak, zorluklar çıkaracaktır. Örneğin, başka bir örgüte alışmak veya başka bir kente taşınmak zorunda olacak ya da işsiz kalabilecektir.

Allen ve Meyer, zorunluluk öğesini içeren bağlılık unsurunu ise normatif bağlılık olarak adlandırmaktadırlar. Normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması, dolayısıyla kendini örgütte

kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağılılıktır. Burada zorunluluk, rasyonel bağılılıkta olduğu gibi örgütle ilgili çıkarılara dayanmamaktadır. Kişinin ailesi, ait olduğu toplum veya çalıştığı örgüt ona bağılılığın (sadakatin) bir erdem olduğunu vurgulamıştır ya da etrafında yıllar boyu tek bir örgütte çalışan kişiler vardır. Dolayısıyla, sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve ahlaksal bir zorunluluk hissetmektedir. Kısacası, doğru ve ahlaka uygun olduğuna inandığı için örgüte bağlanmaktadır(Allen ve Meyer, 1990; 3).

Duygusal, rasyonel ve normatif bağılılığın ortak noktası, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılmanın olasılığını azaltan bir bağın olmasıdır. Ancak, bu bağın niteliği anılan bağılılık öğelerine göre değişmektedir. Örgüte duygusal olarak bağlananlar istedikleri için, rasyonel olarak bağlananlar gereksinimleri olduğu için, normatif olarak bağlananlar ise ahlaki açıdan öyle olması gerektiğine inandıkları için örgütte kalacaklardır.

Örgütsel bağılılığın sözü edilen öğelerinin, çalışanların performansları açısından farklı sonuçlar doğuracağı ortaya çıkmıştır. Örgüte duygusal olarak bağlı olan kişiler, örgütün üyesi olmaktan memnun oldukları ve örgütün amaç ve değerlerini benimsedikleri için bu amaç ve değerlerine ulaşmasında örgütün yararına bir çaba harcayacaklar, dolayısıyla performansları yüksek olacaktır. Örgüte rasyonel olarak bağlananlar ise, örgütten ayrılmanın maliyetlerinden kaçındıkları ya da başka alternatifleri olmadığı için kendilerini örgütte kalmaya zorunlu görürler. Dolayısıyla, performansları düşük olmayacaktır. Duygusal bağılılık ile normatif bağılılık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunması bunların pek de bağımsız kavramlar olmadıklarını göstermektedir. Dolayısıyla örgüte normatif olarak bağlı olan kişiler de, örgütün üyesi olmaktan memnun oldukları ve örgütün amaç ve değerlerini benimsedikleri için bu amaç ve değerlerine ulaşmasında örgütün yararına bir çaba harcayacaklar ve nitekim de performansları yüksek olacaktır. (Gellatly ve Goffin, 1989; 152).

Diğer taraftan, örgütsel bağılılığın öğeleri farklı etmenlere bağlı olarak birbirinden bağımsız şekilde gelişmektedir. Meyer ve Allen(1988), çalışma ortamıyla ilgili etmenlerle duygusal bağılılık arasında oldukça yüksek bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır (200). Çalışma ortamı ile ilgili etmenler, kişinin örgüt içinde kendini rahat hissetme ve rolünü gerektiği gibi yerine getirme gereksinimlerini karşılayan

etmenlerdir. Kişinin örgüt içinde kendini rahat hissetmesini sağlayan başlıca etmenler rollerin ve amaçların açık olması, örgütün çalışanlarına adil davranması, örgüte güvenme, yönetimin çalışanların önerilerine açık olması ve çalışanların arasında birlik olmasıdır. Kişinin rolünü gerektiği gibi yerine getirmesini sağlayan başlıca etmenler ise, işin iddialı olması, amaçların zor olması, çalışanların örgüt için önemli olduklarını algılamaları, performansları hakkında geribildirim sağlanması ve çalışanların işleriyle ilgili kararlara katılmalarıdır (Allen ve Meyer, 1990; 8). Çalışanların örgütte, yukarıda sözü edilen etmenlerin bulunduğunu algılamaları onların duygusal bağlılıklarını arttıracaktır.

Rasyonel bağlılığın oluşmasında ise, iki etmenin rolü olduğu belirtilmektedir. Bunlardan biri, kişinin örgüte yaptığı yatırımların büyüklüğüdür. Bu yatırımlar örgütte elde edilmiş olan eğitimin ve gelişmiş olan becerilerin başka örgütlerde kullanılamaması, örgütten ayrıldığı takdirde başka bir coğrafi bölgeye taşınma zorunluluğu, kişinin örgüte yaptığı yatırımların bilincine varması, örgütten ayrıldığı takdirde emekli aylığının alınamaması ve kişinin yaşamının büyük bir kısmını yaşadığı yerde geçirmiş olmasıdır. Allen ve Meyer, bu yatırımın rasyonel bağlılığı arttıracığını düşünmüşlerdir.

Rasyonel bağlılığın oluşmasında rolü olan ikinci etmen ise, alternatiflerin olmadığının algılanmasıdır. Kişinin başka örgütlerde şimdikine eşdeğer veya daha iyi iş olanaklarının bulunmadığını düşünmesi rasyonel bağlılığını arttıracaktır.

Normatif bağlılığı etkileyen etmen ise, kişinin örgütün çalışanlardan sadık olmalarını beklediğine dair inancıdır (Allen ve Meyer, 1990; 9). Normatif bağlılığı etkileyen etmen, duygusal bağlılığı etkileyen etmen gibi gözükse de duygusal bağlılıkla normatif bağlılık arasındaki fark şu şekilde belirtilebilir: Duygusal bağlılık “bu örgütte kalmak istiyorum” ifadesini içeren bir felsefeyi bünyesinde barındırırken, normatif bağlılık “bu örgütte kalmalıyım” şeklinde bir değer yargısını ve sorumluluk bilincini içermektedir (İnce ve Gül, 2005; 41).

2.2.1.1.2. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle

kişiliklerini birleştirmeleridir (İnce ve Gül, 2005; 29).

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 sağlayabilirler (Kanter, 1968; 500).

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki ayrı sistem içerisinde ortaya çıkar. Sosyal sistemlerde, kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden oluşur. Bu yönelimlerin her biri belli bir sosyal sistemi destekler.

Bunun yanısıra, Kanter anılan iki sisteme göre, bağlılığın üç esas tipinden söz etmektedir: Devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı (Kanter, 1968; 501).

Devama yönelik bağlılık, kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün devamlılığına kendini adamasıdır (Mowday ve Porter, 1982; 228). Bu türden bağlılık kişinin örgütteki rolüne bağlılığı 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 olumlu 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. Kişi, kendisi için kârlı olan şeylerin örgütteki üyeliğini sürdürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile sağlanabileceğini fark ettiğinde, örgütteki rolüne bağlanacak ve rolüne olumlu bir bilişsel değer atfederek duygusal veya normatif değerlendirme yoluna gitmeyecektir (Kanter 1968; 504).

Öte yandan, Kanter devama yönelik bağlılığın özveri ve yatırım olmak üzere iki ögesi olduğunu belirtmektedir. Özveri, örgüte üye olabilmek için kişinin değerli ve haz verici şeylerden vazgeçmesidir. Kişinin böyle bir özveride bulunmayı kabul etmesi halinde, üyeliğini sürdürme konusundaki motivasyonu da artacaktır. Artık

üyeliğin bir bedeli olduğundan örgütün bir üyesi olmak, hafife alınamayacak ve kolay kolay vazgeçilemeyecek bir hale gelecektir. Sonuçta, üyelik daha değerli ve daha anlamlı olacaktır(Kanter, 1968; 504).

Yatırım ise, kişinin mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlaması, dolayısıyla örgütle bir çıkar ilişkisi içine girmesidir. Kişi örgütte kalmakla, gelecekte bu yatırımlardan kazançlar elde edecektir. Kişinin örgüte bağladığı, bir anlamda emanet ettiği kaynaklar, örgüte yapılan finansal bağışlar, emeklilik için kesintiler gibi maddi kaynaklar olabileceği gibi örgüt için harcanan zaman, enerji gibi manevi kaynaklar da olabilir (Kanter, 1968; 505).

Bu yatırımlar kişiyi örgütle bütünleştirir; çünkü kişinin maddi ve manevi kaynakları örgütün ekonomisinin bir parçası haline gelir. Artık kişinin örgütte bir çıkarı vardır. Kişinin, yatırımlardan gelecek kazançları elde edebilmesi için üyeliğini sürdürmesi gerekmektedir. Ayrıca, kişi başka şekillerde değerlendirebileceği kaynaklarını yalnızca o örgüte yatırdığında kazançlarını ve kaynaklarının gelecekteki kullanılabilirliğini örgütün başarısına emanet etmiş olur. Bu yüzden, örgütü desteklemek ve devamlılığını sürdürme açısından katkıda bulunmak zorundadır.

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. Birbirine sıkı sıkıya bağlı olan böyle gruplarda üyeler, bir bütün olarak gruba sadık ve bağlı olacaklardır. Bu tür gruplarda grup içi çekişmelere ve kıskançlıklara çok az rastlanacak, grup bilinci ve grup birliği ise oldukça yüksek olacaktır. Dolayısıyla, grup dışarıdan gelen ve varlığını tehdit eden güçlere karşı gelebilecek, üyeleri arasındaki birlik ve beraberliği muhafaza edebilecek kadar güçlü hale gelecektir.

Öte yandan, kenetlenme bağlılığı üyelerin grupla olan duygusal ilişkileri ile rekabet edecek, grup birliğini bozacak nitelikteki ilişkilerinden vazgeçmelerini, böylece grupla olan ilişkilerini güçlendirmelerini gerektirecektir. Örgütler bunu sağlayabilmek için kuruluş yerlerini şehir merkezlerinden uzak tutmak, ziyaretçilerle yapılan görüşmeleri sınırlandırmak, sağlık hizmetleri de dahil olmak üzere

çalışanlara gerekli tüm hizmetleri sunmak gibi yollar uygulayabilirler.

Kenetlenme bağlılığının güçlü olabilmesi için üyelerin bir bütünün parçası haline gelmeleri ve "biz bilinci"ne sahip olmaları da gerekmektedir. Örgütler bunun için üyelerini aynı din, ırk, statüye sahip insanlar arasından seçmek, üyelere eşit olarak ödüllendirilen eşit ağırlıkta görevler vermek, düzenli toplantılar ve sosyal faaliyetler düzenlemek, yeni gelen üyeleri herkese tanıtmak ve oryantasyon programları uygulamak gibi yöntemleri uygulayabilirler (Kanter, 1968; 506).

Kontrol bağlılığı ise, kişinin örgütün normlarına bağlı olmasıdır. Bu bağlılık şekli, örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir. Kişi, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği kuralları doğru ve ahlaka uygun bulur; çünkü bunlar kendi değerlerine uymaktadır. Bu nedenle, örgütün isteklerine uymanın, otoriteye itaat etmenin gerekli olduğunu düşünür.

Kontrol bağlılığı, kişinin yaşamını düzenleyen ve anlamlı kılan daha yüksek bir gücün varlığına inanmasını gerektirecektir. 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).

Kontrol bağlılığı, kişinin örgütün gücünü hissetmesini de gerektirecektir. Kişi, karar verme yetkisini yaşamına bir anlam ve yön verecek olan bu büyük güce bıraktığı takdirde örgütün isteklerini yerine getirmek, benliğini muhafaza edebilmek için bir gereksinim haline gelecektir.

Yukarıda sözü edilen bağlılık şekillerinin birbirlerinden farklı sonuçlarından bahsetmek mümkündür. Devama yönelik bağlılığın yüksek olduğu örgütler, üyelerinin örgütte kalmalarını sağlayacaklardır. Bunun yanı sıra, kenetlenme bağlılığı yüksek olan örgütlerde varlıklarını tehdit edici dış güçlere karşı gelme gücü oluşacaktır. Kontrol bağlılığı yüksek olan örgütlerde ise üyeler örgütün normlarını kabul edecek ve bunlara uyacaklardır.

Kanter bu üç bağlılık şeklinin birbirleriyle büyük ölçüde ilişkili olduklarını düşünmektedir. Üçü de kişinin örgütle olan bağlarını güçlendirmek için kişi üzerinde ortak bir etki yaratarak birbirlerini pekiştirirler. Dolayısıyla, bu bağlılık şekillerinin

üçünün de yüksek olduğu örgütler çok daha başarılı olacaklardır (Kanter, 1968; 501).

2.2.1.1.3. O'Reilly ve Chatman'nın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığa birbirinden farklı birçok yaklaşım olmasına karşın bu yaklaşımların ortak ilgi noktasının bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanması olduğunu belirtmektedirler. Onlara göre, örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalarda bir fikir birliğine varılamamasının nedenleri, bağlılığı oluşturan etmenler ile bağlılığın sonuçlarının yanı sıra örgüt ile kişi arasındaki psikolojik bağın temellerinin kesin olarak belirlenememesidir (O'Reilly ve Chatman,1986; 492).

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ele almaktadırlar. Kişi ile örgüt arasındaki bu psikolojik bağın gelişmesini sağlayan önemli bir mekanizma özdeşleşmedir. Kişi örgütün amaçlarını, değerlerini, özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşir. Bu durumda örgütsel bağlılık, kişinin örgütün bakış açılarını veya özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtır (O'Reilly ve Chatman, 1986; 493).

O'Reilly ve Chatman Kelman'ın yaklaşımından yola çıkarak kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağın itaat, özdeşleşme ve benimseme olmak üzere üç temele dayandığını belirtmektedirler (O'Reilly ve Chatman, 1986; 493).

Uyma, bir grubun kontrol ettiği belirli ödülleri kazanmak veya cezalardan kaçınmak amacıyla kişinin o grubun etkisi altında kalmasıdır. Kişi, grubun tutum ve davranışlarını onlara inandığı için değil, belli dışsal ödülleri kazanmak için uyar. Bu durumda, kişinin kendi tutumları ile uyarladığı tutumlar birbirinden farklı olabilir.

Özdeşleşme, kişinin grup içinde tatmin edici bir ilişki kurma veya böyle bir ilişkiyi koruma amacıyla etki altında kalmasıdır. Bu durumda, kişi örgütün üyesi olmaktan gurur duyacak, grubun amaç ve değerlerine inanacak, saygı duyacak ve kabul edecek ancak bunları kendi değer sistemine dahil edecek şekilde uyarlamayacaktır (O'Reilly ve Chatman, 1986; 494). Özdeşleşmede tutumlar, uymada olduğu gibi dışsal bir ödül kazanmak için değiştirilirler; fakat bu değişiklik uymada olduğu gibi görünürde değil gerçekten oluşmaktadır.

Benimseme ise, örgütün istediği tutum ve davranışların kişinin kendi değerleriyle uyuşması nedeniyle kabul edilmesi ve uyarlanmasıdır (O'Reilly, Chatman, 1986; 493).

Yukarıda belirtilen bu üç model, O'Reilly ve Chatman (1986)'a göre örgütsel bağlılığın birbirinden farklı ve bağımsız olan boyutlarını temsil eder. Burada önemli olan bir nokta, psikolojik bağın temellerinin ve boyutlarının kişiden kişiye ve kişinin kendi içinde değişebileceğidir.

Cakhvell, Chatman ve O'Reilly, kişinin işteki ilk deneyimlerinin örgütsel bağlılığın gelişmesinde oldukça önemli bir rol oynadığı düşüncesinden yola çıkarak, kişinin örgüte girme süreci ile örgütün amaç ve değerlerinin yanı sıra işin nasıl yapılacağına kişiye öğretilme süreci olan sosyalizasyonun bu tip bağlılığın şekillenmesinde etkili olduklarını savunmaktadırlar (<http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=40>, 14.03.06).

Kişiden beklenenlerin gerçekçi bir şekilde ortaya konulduğu örgüte girme süreçleri özdeşleşme ve benimsemeye dayalı bağlılığı geliştirecektir. İşe girecek olan adaylara örgütün amaç ve değerleri gerçekçi bir biçimde gösterildiğinde adaylar bu bilgileri değerlendirerek bunları kabul etme, bunlara uyma ve örgütün üyesi olma kararlarını daha rahat verebileceklerdir. Dolayısıyla, işe yeni girenlerde benimsemeye ve özdeşleşmeye dayalı bağlılık oluşacaktır (<http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=40>, 14.03.06).

Ayrıca, işe yeni girenlere örgütün amaçlarını, değerlerini, kurallarını, kişinin görevindeki sorumluluklarını, rollerini öğretecek bir sosyalizasyon süreci de benimseme ve özdeşleşmeye dayalı bağlılığı geliştirecektir.

Diğer taraftan, sosyalizasyon sürecinin resmi kontrol ve ödüllendirme sistemlerinin tanıtımına dayanıyor olması ise uymaya dayalı bağlılığın gelişmesini sağlayacaktır.

2.2.1.1.4. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni, bireyin örgüt norm ve beklentilerine uygun davranmasını sağlayan üç tür güçten bahseder. Bunlar; korkutma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güçtür. Korkutma gücü; norm ve beklentilere uyulmadığı takdirde verilecek cezaya dayanır. Ödüllendirici güç; ekonomik kaynak ve ödüllerin kontrolüne dayanır. Sembolik güç ise; prestij ve saygı görme gibi sembolik ödüllerin kontrolüne dayanır. Örgütteki uyum sistemini bu güç türleri oluşturur. Etzioni, bireyin, örgütteki bu uyum sistemine yönelimini, "katılım" olarak adlandırmakta, yönetimin olumlu ya da olumsuz olabileceğini söylemektedir. Etzioni, olumsuz katılmayı; yabancılaşma, olumlu katılmayı; bağlılık olarak adlandırmaktadır.

Etzioni'ye göre, kişiler, örgütle, ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç şekilde ilgilenirler. Ahlaki ve yabancılaştırıcı katılım, duygusal temellere; çıkarıcı katılım ise, örgütün bir araç olarak görüldüğü, değiş tokuşa dayanan katılımdır. Ahlaki katılım; örgüte yüksek derecede olumlu bir yönelmedir. Ahlaki katılım, salt ahlaki katılım ve sosyal katılım olarak iki şekilde görülebilir. Salt ahlaki katılım, örgütün, amaç, değer ve normlarının benimsenmesine ve otoriteyle özdeşleşmeye dayanır. Sosyal katılım ise, örgütteki doğal ve birincil gruplar tarafından kabul edilme ve beğenilme arzularından dolayı, onların istek ve baskılarına karşı duyarlı olmaya dayanır.

Yabancılaştırıcı katılım; örgüte karşı yüksek derecede olumsuz bir yönelmeyi ifade etmektedir. Bu tip katılım, genelde kişi davranışlarının sınırlandırıldığı ve bir disiplin altında tutulduğu durumlarda görülmektedir. Örneğin, mahkûmlar, hapisanede kendi istekleriyle bulunmazlar. Ancak, hapisanenin kurallarına uymadıkları ya da kaçmaya çalıştıkları takdirde cezalandırılırlar (www.sbe.kou.edu.tr/makaleler.htm, 14.03.06).

Çıkarıcı katılım ise; örgüte karşı, düşük bir düzeyde ortaya çıkan olumlu veya olumsuz bir yönelmedir. Bu tür katılım, çalışanlar ile örgüt arasındaki değiş tokuş ilişkisine dayanır. Burada değiş tokuş, çalışanların, örgüte çeşitli katkılarda bulunması ve bunun karşılığında ödüller elde etmesi şeklinde ifade edilebilir. Kişi, örgüt ile arasında adil ve yararlı bir değiş tokuş ilişkisi olduğuna inandığında, örgütle ilgilenir.

Etzioni'ye göre, bir örgütte, yukarıda belirtilen uyum sistemlerinden bir tanesi ve bu uyum sistemine uygun olan bir katılım şekli egemendir. Genellikle, örgütlerde, sembolik uyum sistemiyle, ahlaki katılım; ödüllendirici uyum sistemiyle, çıkarıcı katılım; korkutucu uyum sistemiyle de yabancılaştırıcı katılım bir arada görülür (www.gazi.edu.tr/makaleler.htm, 14.03.06).

2.2.1.1.5. Peneley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988)'un sınıflandırması Etzioni (1961)'nin örgüte katılım modelinin bir uyarlamasıdır. Etzioni, modelinde örgütlerde bulunan uyum sistemleri ile kişilerin bu sistemlere yönelme şekillerini ele almıştır.

Penley ve Gould (1988), Etzioni (1961)'nin örgüte katılım modelinin örgütsel bağlılığı kavramsallaştırma açısından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin literatürde yeteri kadar ilgi çekmediğini belirtmişlerdir. Bunun nedenlerinden biri, modelin karmaşıklığıdır. Modelde ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki adet duygusal temelli katılım mevcuttur. Ancak, bunların birbirlerinden bağımsız kavramlar mı, yoksa birbirlerine zıt kavramlar mı oldukları tam olarak anlaşılabilir değildir. Eğer bunlar birbirlerinin tersiyse yabancılaştırıcı katılım kavramına gerek olmayacaktır; çünkü yabancılaştırıcı katılım ahlaki katılımın olumsuzluğudur. Bu görüşten hareketle Penley ve Gould, bu iki katılım şeklini birbirinden bağımsız kavramlar olarak ele almaktadırlar (Penley ve Gould, 1988; 45).

Bir başka neden ise modelin makro özelliğidir. Etzioni(1961), örgütlerde tek bir uyum sistemi ile bu sisteme uygun olan tek bir katılım şeklinin egemen olduğunu belirtmektedir. Gerçek hayatta ise örgütte farklı uyum sistemleri ve katılım şekilleri bir arada görülebilir. Bu nedenle, Penley ve Gould örgütlerde birden fazla uyum sisteminin ve katılım şeklinin bir arada bulunabileceğini varsaymaktadırlar.

Penley ve Gould (1988), Etzioni (1961)'nin modelindeki örgüte katılım şekillerini temel alarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmektedirler. Bunlar ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.

Ahlaki bağlılık, örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılıktır. Bu bağlılık şeklinde kişi, kendini örgüte adanmakta, örgütün

başarısı için kendini sorumlu hissetmekte ve örgütü desteklemektedir.

Çıkarıcı bağlılık, çalışanların katkıları karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanır. Bu bağlılık türünde örgüt, belli ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görülür.

Yabancılaştırıcı bağlılık ise, kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanır. Örgüte bu şekilde bağlı olan bir kişi örgütteki ödül ve cezaların, yaptığı işin niteliği ve niceliğinden ziyade tesadüfi olarak verildiğini düşünmektedir. Bu da, kişi için örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı hissini doğurmaktadır. Öte yandan, alternatif iş veya örgütlerin bulunmaması da yabancılaştırıcı bağlılığın gelişmesine neden olabilir. Bu durumda kişi, örgütün dış çevresi üzerinde kontrolü olmadığını algılamaktadır. Kişinin örgütün iç ve dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını algılaması, örgüt ile arasında olumsuz bir duygusal bağın oluşmasına neden olacaktır. Bütün bunlar, kişinin örgütte kapana kısıldığı hissini doğurmaktadır (Penley ve Gould, 1988; 45).

Burada, çıkarıcı bağlılık ile yabancılaştırıcı bağlılık arasındaki fark ortaya çıkmaktadır. Çıkarıcı olarak bağlanan kişi çabalarının karşılığı olan ödülleri alamadığı takdirde örgütten ayrılabilirken, yabancılaştırıcı bağlılığı olan kişi bu ödülleri elde edemediği halde örgütten ayrıldığı takdirde maddi kayıplara uğrayacağını düşünmesi veya alternatif işlerin olmaması gibi dışsal baskılar nedeniyle örgütte kalır (Penley ve Gould, 1988; 48).

Penley ve Gould, yukarıda anılan üç bağlılık şeklinin örgütlerde bir arada bulunabileceğini savunmaktadırlar (Penley ve Gould, 1988; 52).

Penley ve Gould, örgütsel bağlılığın üç tipinin farklı değişkenlerle farklı ilişkileri olduğunu belirtmektedirler. Örneğin, çıkarıcı bağlılık bir değiş tokuş ilişkisi içerdiğinden bu bağlılık tipi "kendini sevdirme" taktikleri ile ilişkilidir. Bu taktikler, kişinin örgüt üyeliğinden elde edeceği kazançları arttırabilmek için kullandıkları taktiklerdir (Penley ve Gould, 1988; 49).

Çıkarıcı bağıllık, bu taktiklerden kendini sunma ve üstlerle olan ilişkiyi artırma ile ilişkilidir. Burada kendini sunma, kişinin üstlerine örgüt içinde daha fazla sorumluluk alma arzusunu iletmesi ve kendini mümkün olan en iyi şekilde göstermesidir. Bu taktik, kişinin kendisini üzerine aldığı işleri yapan birisi olarak göstermesi, üstlerinin başarılarının farkında olmalarını sağlaması, kariyeri ile ilgili amaç ve isteklerini üstlerine anlatması gibi yolları içerir. Sözkonusu taktikler, kişinin üstleriyle olumlu ilişkiler kurmasını ve "üstlerinin kendisi hakkında olumlu düşüncelere sahip olmasını, dolayısıyla kişinin örgütle olan değiş tokuş ilişkisinde avantajlı bir konum elde etmesini sağlar.

Öte yandan, ahlaki bağıllık iş ile aşırı ilgilenme ve üyeliğin sürdürülmesi ile ilgilidir (Penley ve Gould, 1988; 49). Burada iş ile aşırı ilgilenme, normal mesai saatlerinin dışında veya hafta sonları da çalışmak, eve iş götürmek ya da işle ilgili sorunları çalışma ortamının dışına taşımak gibi davranışları içerir (Gould ve Penley, 1988; 45).

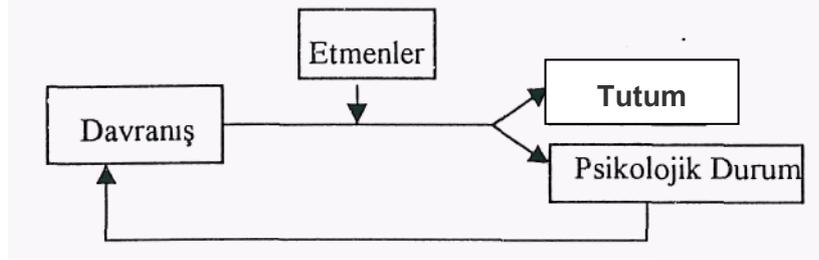
Yabancılaştırıcı bağıllıkta ise kişi, kariyeri üzerinde kontrolü olmadığını düşündüğünden, bu bağıllık tipi iş ve kariyer ile ilgili sonuçlar üzerinde kontrol eksikliği duygusu ile ilişkilidir (Penley ve Gould, 1988; 49).

2.2.2. Davranışsal Bağıllık

Bu yaklaşım, örgüte bağıllığın tanımını, davranış ve tutumlar arasındaki farkı açıklayarak yapar. Bu davranış şekli, kişinin çalıştığı yeri terk etmemek için istek, beklenti ve tatminsizliklerini daraltarak kendisini çalıştığı yere bağlamak için sebepler yaratma şeklinde tanımlanabilir. Davranışsal bağıllıkta kişi, örgütte bulunduğu süre içerisinde, belirgin bazı davranışlar geliştirir ve bu davranışı devam ettirir. Kişi davranışına olan sadakat ve bağlılığından dolayı, bu davranışına uygun tutumlar geliştirir. Geliştirilen tutum sayesinde, davranışın tekrar etme olasılığı daha da artar. Bu davranışa, örnek olarak; örgütten ayrılmama, devamsızlık yapmama ve kuralları çiğnememe verilebilir.

Davranışsal bağıllık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir (Mowday ve Steers, 1982; 25). Burada örgüte bağlı kalma ile kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (O'Reilly ve Chatman, 1986; 493).

Davranışsal bağlılık, örgütün kendisinden ziyade kişinin kendi davranışları ile ilgili olarak gelişir. Şöyle ki, kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını devam ettirir. Kişi, davranışına bu şekilde bağlandıktan sonra ona uygun olan veya onu haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını arttırır (Meyer ve Allen, 1991; 62). Davranışsal bağlılık süreci Şekil 2.2'de özetlenmiştir.



Şekil 2.2: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı (Kaynak: Meyer ve Allen 1991;63)

Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker (1960)'ın” Yan Bahis yaklaşımı” ve Salancik'in yaklaşımı olmak üzere iki temel yaklaşıma rastlanmaktadır. Söz konusu yaklaşımlara aşağıda yer verilmektedir.

2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'a göre bağlılık, kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile birleştirmesidir. Diğer bir deyişle bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sonlandırdığında kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir (Meyer, Allen, 1984; 372).

Becker, kişinin davranışlarına olan bağlılığının tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu düşünmektedir. Tutarlı davranışlar, belirli bir zaman dilimi içinde süregelen ve farklı faaliyetleri içerseler bile, aynı amaca hizmet ettiğine inanılan davranışlardır. Kişi bu davranışları, amaçlarına ulaşmada en iyi yol oldukları için yeğlediğinden alternatif davranışlarda bulunmayı reddeder (Becker, 1960; 35).

Becker, kişinin tutarlı davranışlarda bulunmasının bazı yan bahislere girmesinden kaynaklandığı görüşündedir. Yan bahise girmekten kastedilen, bir

davranış ile ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Örneğin, 50 bin YTL ile bir araba almak istiyorsunuz ve bir arkadaşınızla arabaya 50 bin YTL' den daha fazla vermeyeceğinize dair 5 bin YTL' ye bahse giriyorsunuz. Ancak galeriye gittiğinizde satıcı, arabayı 56 bin YTL' den daha düşük bir fiyata satamayacağını söylüyor. Burada, arabaya daha fazla bir fiyat verip vermeme kararınız arabayı satın alma davranışınızla doğrudan ilgisi olmayan bir çıkarınızı, yani arkadaşınızla girmiş olduğunuz bahsi etkilemektedir. Eğer bu fiyatı kabul ederseniz 5 bin YTL kaybedeceksiniz. Bu yüzden, daha fazla bir fiyat ödememe kararına bağlanıyorsunuz.

Yukarıdaki örnekte görülen bağıllık şekli, girilmiş olan yan bahislerden kaynaklanmaktadır. Buna göre kişi, davranışı ile tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan ve davranışlarıyla doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerine bir tür bahse girer. Burada bahise yatırılan şeyler zaman, çaba, statü, ek gelirler gibi yatırımlardır. Eğer kişinin davranışı önceki davranışı ile tutarlı olmazsa bahsi kaybedecektir. Bahsi kaybetmek kişi için önemli olan yatırımları kaybetmek anlamına gelmektedir. Kişi bu maliyete katlanmak istemiyorsa davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak durumunda kalacaktır. Kişinin bu tutarlılığı sağlaması, davranışlarına karşı bir bağıllığın gelişmesini ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1984; 373).

Örneğin, bir örgütte çalıştığı süre içinde başka örgütlerde kullanılamayacak türden beceriler elde etmiş bir kişiyi düşünelim. Bu kişi, becerilerini o örgütte çalışarak, zamanını ve enerjisini bunun için harcayarak kazanmıştır. Doğaldır ki, harcadığı bu zaman ve enerjisinin karşılığını almayı isteyecektir. Burada kişi, zaman ve enerjisinin karşılığını alma konusunda bir tür bahse girmektedir. Bahsi kazanırsa, enerjisinin ve zamanının karşılığını alacaktır. Kazanamadığı durumda ise, becerilerini başka örgütlerde kullanamayacağından harcadığı zaman ve enerji boşa gidecektir. Dolayısıyla, bahsi kazanması o örgütte çalışmaya devam etmesini gerektirmektedir. Diğer bir deyişle, örgütte çalışma ve örgütten ayrılmama davranışlarına bağlı kalmalıdır.

Yukarıdaki örneklerde görüldüğü gibi, örgütten ayrılmak, kişinin örgüte yaptığı yatırımları ve bunlardan dolayı girdiği yan bahisleri kaybetmesine neden olacağından, kişi için bir maliyet oluşturmaktadır (Mottaz, 1989; 144). Bunun yanı sıra, kayıplarını telafi edebileceği alternatiflerin bulunmaması da bu maliyeti

arttıracaktır. Kişi bu maliyetlere katlanmak istemiyorsa örgütten ayrılmaması gerekecektir. Öyleyse, kişiyi örgüte bağlayan şey örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olmasıdır (Cohen ve Lowenberg, 1990; 1016). Bu maliyetlerin oluşmasına neden olan yatırımlar ve yan bahisler kişi için ne kadar önemli ve büyükse kişinin bağlılığı da o kadar yüksek olacaktır (Meyer ve Allen, 1984; 373).

Becker, kişinin bilincinin dışında gelişen bu tür bağlılığa neden olan yan bahislerin kaynaklarından bahsetmektedir. Bunların ilki, toplumun beklentileridir. Kişi farkına varmadan, toplumun belli bazı beklentilerinin sosyal yaptırımları nedeniyle davranışlarını kısıtlayan bazı yan bahislere girebilir. Örneğin, sık sık iş değiştiren bir insanın güvenilir olmadığına inanan bir toplumu ele alalım. Bu toplumun üyesi olan bir kişi, işinde kısa bir süre çalıştıktan sonra daha iyi bir iş teklifi aldığı anda uzun bir süre iş değiştirmemek konusunda güvenilirliği üzerine bahse girmiş olduğunu fark edecektir. İş ne kadar çekici olursa olsun, güvenilmez, bir kişi olarak tanınacağını bilmek, onun yeni işi kabul etme kararını sınırlandıracaktır (Becker, 1960; 36).

Yan bahislerin ikinci bir kaynağı, örgütteki terfi ile ilgili düzenlemelerdir. Eğer örgütte bir üst kademde boşalacak bir mevki varsa ve çalışanın o mevkiye atanması ihtimali varsa, çalışan örgütte bazı sorunlara sahip olsa da, bu sorunları göz ardı eder ve bağlılığını artırmaya çalışır.

Becker'a göre sözü edilen nedenlerden dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde artmaktadır. Bu nedenle, kişinin yaşı ve örgütteki kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve örgütteki kıdemi arttıkça yatırımları artacak, bunları kaybetmenin maliyeti giderek daha yüksek olmaya başlayacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır. Dolayısıyla, yaşı ve kıdemi yüksek olan kişilerin rasyonel bağlılıkları yüksek olacaktır (Cohen ve Lowenberg, 1990; 1017).

Kişinin eğitim düzeyinin yüksek olmasının bağlılığını olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan kişiler daha fazla iş olanaklarına sahip olduklarından kendilerini tek bir örgütte kalmak zorunda hissetmeyebilirler (Mathieu ve Zajac, 1990; 43).

Bunun yanı sıra, çalışanların medeni durumlarının da rasyonel bağlılıkla ilişkili olduğu savunulmaktadır. Evli olan çalışanlar, ailelerine karşı maddi sorumlulukları olduğu için yatırımlarını kaybetmek ve işsiz kalma tehlikesini göze almak istemeyeceklerdir (Mathieu ve Zajac, 1990; 43). Aynı şekilde, çalışanların çocuklarının ve bakmakla yükümlü oldukları akrabalarının bulunmasının da rasyonel bağlılıklarını arttıracığı düşünülmektedir.

Çalışanların cinsiyetinin de rasyonel bağlılık ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Kadınların bir örgüte girebilmek için erkeklere nazaran daha çok engeli aşmak zorunda olmaları örgüte girerken özverilerde bulunmalarını gerektirmekte ve başka örgütlerde alternatif iş bulma olasılıklarını azaltmaktadır. Bu nedenle, kadınların örgütlerinden kolayca ayrılamayacakları savunulmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990; 44).

Öte yandan, örgütteki maddi ödüller de rasyonel bağlılığı arttıracaktır. Terfi olanakları ile emekli aylığı, ücretsiz olarak sağlık hizmetlerinden yararlanma gibi yan gelirler örgütten ayrıldığı takdirde kaybedileceğinden bağlılığı arttırıcı niteliktedir (Allen ve Meyer, 1990; 374). Bunun yanı sıra, çalışanların ücret veya maaşlarından memnun olmaları da rasyonel bağlılıklarını arttıracaktır (Cohen ve Lovvehberg, 1990; 1017).

2.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımında bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre kişi, önceki davranışlarına bağlanarak bunlarla tutarlı olan davranışlar sergilemektedir (Oliver, 1990; 20).

Salancik, bağlılığın tanımını şöyle yapmaktadır: "Bağlılık, kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur" (Mowday ve Steers, 1982; 20).

Tutum ile davranış arasındaki uyumsuzluk kişinin tutumlarına aykırı davranışlarda bulunması ile ortaya çıkabilir. Örneğin, paraya ihtiyacı olduğu için sıkıcı olduğuna inandığı bir işte çalışmaya devam eden bir kişiyi düşünelim. Bu kişinin işi ile ilgili tutumu ve davranışı birbiriyle uyumsuzdur. Ancak, bu kişi işini kolay kolay bırakamayacağından işiyle ilgili olumsuz tutumunu değiştirmeye

çalışacaktır (Taylor, 1988; 179).

Öte yandan, uzun süredir bir kurumda çalışan bir kişi aldığı iş teklifini kabul etmediği zaman bu seçiminin doğru ve mantıklı olduğuna inanmaya çalışacaktır. Bu kuruma yıllarını verdiğini, isteseydi daha önce de ayrılabilceğini düşünerek kurumun kendisi için önemli olduğuna ve orada çalışmaktan memnun olduğuna inanmaya başlayacaktır.

Kişi, tutumu ve davranışı arasında sözü edilen nedenlerden dolayı oluşan uyumsuzlukları giderebilmek için genellikle davranışını haklı çıkarma, mantıklı kılma eğilimindedir. Bunun için de tutumunu davranışıyla uyuşacak şekilde değiştirir (Kimble, 1990; 156). Salancik'e göre, kişinin bir sonraki davranışı değiştirmiş olduğu tutumunu daha güçlü hale getirecektir. Böylece kişi, zaman içinde farkına varmaksızın bir davranış kalıbı geliştirecek, yani davranışına olan bağlılığı giderek artacaktır (Mowday ve Steers, 1982; 26).

Salancik, her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından bahseder. Kişinin davranışının bazı özellikleri bu davranışa olan bağlılığını etkiler. Bu etki, özellikle iş seçiminde görülmektedir. Kişinin çalıştığı işi ve dolayısıyla örgütü seçerken vermiş olduğu kararın nitelikleri, yapmış olduğu seçime olan bağlılığını etkileyecektir (Çetin, 2004; 97).

Bu özelliklerin ilki, davranışın açık, kesin ve kuşku götürmez olmasıdır. Davranış ne kadar açık ve kesinse, bu davranışa olan bağlılık da o kadar yüksek olacaktır. Örneğin, kişi işe girerken bir sözleşme imzalamışsa ya da belirli bir süre o işte çalışması açıkça belirtilmişse ve kişi bunları kabul ederek o işi seçmişse bu seçimini inkâr edemeyecektir. Dolayısıyla, seçimine olan bağlılığı da artacaktır.

Diğer taraftan, davranışın başkaları önünde gerçekleşmesi de, davranışı bağlayıcı kılmaktadır. Kişinin ailesi, iş arkadaşları veya dostları yaptığı davranışın farkında ise, kişi davranışın sonuçları ile ilgili sorumluluğunu göz ardı edemeyecektir. Davranışını haklı çıkarabilmek için de dışsal nedenlerden çok içsel nedenler öne sürecektir. Örneğin, kendi isteğiyle o davranışta bulunduğuna inanmaya başlayacaktır .

Davranışı bağlayıcı kılan bir başka özellik ise, davranışın gönüllü olarak yapılmasıdır. Gönüllü davranışlar, herhangi bir baskı duymaksızın gerçekleştirilen, yani dışsal bazı nedenlerden dolayı yapılmayan davranışlardır. Davranışın herhangi bir dışsal nedene bağlanamaması, yani gönüllü olarak yapılması kişide davranışı ve onun sonuçları için kişisel olarak sorumlu olduğu duygusunu yaratır. Bu durum, kişinin davranışını devam ettirme isteğini arttıracak, dolayısıyla davranışına bağlanmasını sağlayacaktır. Örneğin, herhangi bir baskı altında kalmadan, gönüllü olarak bir örgütte çalışmaya başlayan bir kişi örgüte katılma davranışı ve bunun sonuçları açısından kişisel bir sorumluluk duyacak ve bu davranışını sürdürme konusunda istekli olacaktır. Davranışını haklı çıkarmak için dışsal nedenleri olmadığından dolayı davranışını "sahiplenecektir". Örgüte katılma davranışı ile uyum içinde olacak şekilde örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirecek ve zamanla örgüte bağlanacaktır.

Davranışı bağlayıcı kılan söz konusu özelliklerin varlığı kişinin davranışlarını tekrarlama konusunda bir istek duymasını sağlayacaktır. İşte bu nokta, Salancik'in yaklaşımını Becker (1960)'ın yaklaşımından ayırmaktadır. Her iki yazar da bağlılığı davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadır. Ancak Becker (1960), davranışa karşı bağlılığın oluşabilmesi için kişinin o davranıştan vazgeçtiği zaman uğrayacağı zararların farkına varması gerektiğini savunur.

Salancik'e göre ise, davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun, davranışı devam ettirme isteği olması gerekir. Bu istek de davranışı bağlayıcı kılan özelliklerin varlığı halinde oluşur. Davranışın geri dönülemez olması veya davranışta bulunma ile ilgili kararın herhangi bir baskı altında olmadan verilmesi gibi etmenler, kişinin örgütte çalışma kararını verdikten sonra örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istek duymasını sağlayacaktır (Meyer ve Allen, 1991; 66).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç ana grupta toplamak mümkündür.

2.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Morris ve arkadaşlarının 1993 yılında yaptıkları araştırmanın dışında (Morris, 1993, 42), genellikle kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörler örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilip, örgütte uzun yıllar çalışabilmesi için son derece hayati bir öneme sahip bulunmaktadır. Kişisel faktörlerin kapsamına iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler girmektedir.

2.3.1.1. İş Beklentileri

Örgütlerin varlık nedenleri, insanların giderek çeşitlenen ihtiyaç ve isteklerini karşılamaktır. İnsanlar örgütlere birtakım ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için katılmaktadırlar. Çalışanların bu istek ve ihtiyaçları, onların kişisel amaçlarını, beklentilerini oluşturur. Çoğu zaman örgütler bireyler açısından bu kişisel amaçlara ulaşmada kullanılan bir araç konumundadırlar. Dolayısıyla örgütlerin bu amaçları karşılayabilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yeteneği ve kapasitesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanların işyerlerindeki beklentilerinin gerçekleşme derecesinin bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Zaccaro ve Dobbins, 1989, 267).

İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulabilmiş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirleriyle uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu bir şekilde etkilenecektir (Cohen, 1992; 541). Önemli olan kişisel beklentilerle örgütsel beklentilerin uyum içinde bulunmalarıdır. Çalışanların örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirebilmesi, bunları kendi değerleriyle özdeşleştirip örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileri ile kişisel beklentilerin birbirlerini tamamlamaları gerekmektedir.

2.3.1.2. Psikolojik Sözleşme

Çalışan ile örgüt arasında genellikle iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı görev, hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve formel sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşme ise, Schein tarafından, örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer

kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir şeklinde tanımlanmıştır (McDonald and Makin, 2000; 84). Yazılı olmadığı ve gayri resmi olduğu halde psikolojik sözleşme örgütler için oldukça önemlidir. Çünkü psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir bağlantı bulunmaktadır.

Psikolojik sözleşme iyi tanımlanmış bir görevin başlangıçta kabul edilmesi anlamım taşır. Bu da örgütün değerlerini kabullenip paylaşmak ve örgütün üyesi olarak kalmak gibi davranışları beraberinde getirir. Bireyin örgütle bütünleşmesinde önemli bir faktör olan psikolojik bağlılığın; rıza gösterme, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç unsuru vardır (Bennett ve Durkin, 2000; 130).

2.3.1.3. Kişisel Özellikler

Farklı kişisel özellikler, örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlar doğurmaktadır. Cinsiyet, ırk, yaş, eğitim durumu, kıdem gibi pek çok kişisel özelliğin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu bilinmektedir.

2.3.1.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet

Cinsiyetin bağlılıkla ilişkisi çok sayıda araştırma ile ortaya konulmuştur. Önceleri bu araştırmalar daha çok erkek çalışanlar üzerinde yoğunlaşmış olmakla beraber, çalışan kadın sayısının artmasına paralel olarak kadınlarla ilgili araştırmaların sayısı da hızla artmıştır (<http://kariyerakademi.net/articles/details.kariyer?id=400>, 15.03.06).

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Araştırmacılar farklı gerekçe ve nedenler ileri sürerek erkeklerin veya kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu iddia etmektedirler.

Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler şunlardır:

1. Kadınların ailesel rollere verdikleri önem: Kadınların 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 gösterememektedirler (<http://kariyerakademi.net/articles/details.kariyer?id=400>, 15.03.06).

2. Kadınların iş yaşamına katılmalarının önündeki engeller: Kadınların iş yaşamına katılmalarında çeşitli engeller bulunmaktadır. Bu engeller kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, iş-aile stresinden, rol çalışmasından, hukuksal normlardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan ya da erkek çalışanlara yönelik insan kaynakları politikalarından ortaya çıkabilmektedir. Örneğin; Şark kültürünün hakim olduğu ülkelerde kadınların herhangi bir yerde çalışmalarına genellikle hoş gözle bakılmamaktadır.

Yukarıdaki görüşün kadınların erkeklere oranla örgütlerine daha az bağlılık gösterdiğini iddia etmesine rağmen, literatürde kadınların erkeklerden daha fazla bağlılık gösterdikleri görüşü hakimdir (Wahn, 1998; 277). Kadın ağırlıklı işgücüne sahip işletmeler, kadınlara fırsat verildiği zaman, onların iş, ev ve aile rollerim başarıyla yerine getirdiklerini görmüşlerdir.

Kadın çalışanların erkeklere oranla daha fazla bağlılık gösterdiği görüşünü savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler ise şunlardır:

1. Kadın çalışanlar örgütlerinde daha istikrarlıdır: 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 veya ayrı yaşayanlardan cazip iş seçeneklerine karşı daha olumlu bakma eğilimde olduklarını saptamışlardır (<http://kariyerakademi.net/articles/details.kariyer?id=400>, 15.03.06).

2. Kadın çalışanların karşılaştıkları engeller motivasyonunu artırmaktadır: Kadınlar erkeklere oranla buldukları statüye gelebilmek için daha fazla engelle karşılaşmış, daha fazla zaman ve çaba sarf etmişlerdir. Bu durum kadınların motivasyonunu artırarak örgütlerine daha fazla bağlılık göstermelerine neden

olmaktadır.

Cinsiyet farklılığının sadece bağlılık düzeyi ile değil aynı zamanda işgücü devri, performans ve işten ayrılma niyeti ile de ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Cinsiyetin yanı sıra medeni hal durumu da örgütsel bağlılıkla ilişkisi açısından sık sık tartışmalara konu olmuştur. Medeni durumun bağlılık geliştirmede kritik bir değişken olduğu kabul edilmektedir (<http://kariyerakademi.net/articles/details.kariyer?id=400>, 15.03.06).

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>, 15.03.06).

Pakistan'da örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan bir çalışmada kadın çalışanların, örgütlerine erkek çalışanlardan daha fazla bağlılık gösterdikleri belirlenmiştir. Şüphesiz bu durumun Pakistan'da kadınların erkeklere göre daha sınırlı iş bulma imkânlarına sahip olduğu gerçeğinden kaynaklandığı göz ardı edilemez (www.dunyadanceviri.net/makaleler.htm, 16.03.06)

2.3.1.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Yaş

Kişisel özelliklerle ilgili bir diğer önemli değişkeni de yaş oluşturmaktadır. Yaş faktörü genellikle kıdem ve hizmet süresi ile birlikte ele alınmaktadır. Yaşı tek başına bir demografik değişken olarak ele alan bir çalışmada, yaşın bağlılıkla ilişkisinin olumsuz yönde olduğu bulunmuştur. Kirel tarafından 1999 yılında ülkemizde yapılan bir araştırmada genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı oldukları tespit edilmiştir (Kirel, 1999; 115).

Buna karşın yaş değişkenini ele alan pek çok araştırmada, yaş arttıkça bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990; 173). Angle ve Perry (1981) çalışanların yaşı arttıkça, alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkânlarının azaldığını, dolayısıyla çalışanların, üyesi oldukları örgütlere bağlılıklarının arttığını belirtmektedirler.

Yaşlı insanlar örgüte daha bağılıdırlar. Kişi yaşlandıkça iş bulma imkânı azalır ve sahip olduğu örgüte daha çok bağlılık kazanır. Kişi işine devam etmektense bırakmanın daha fazlasına mal olacağını farketdiğinde de, örgüte ve işine daha bağımlı hale gelir (Rowden, 1999, 5).

Bir başka araştırmada ise, Allen ve Meyer (1993) yaşla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığın her boyutu için ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Buna göre duygusal bağlılık, çalışanın yaşıyla birlikte artış gösterirken, rasyonel bağlılık ise çalışanın yaşından etkilenmemektedir.

Genç çalışanların fazla yatırımları olmaması sebebiyle, yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha az bağlılık gösterdikleri ortaya konulmuştur. Dolayısıyla bağlılığı düşük düzeyde olan genç çalışanların, işi bırakma eğilimlerinin daha yüksek düzeyde olduğunu ileri sürmek mümkündür (Sökmen, 2000; 51).

Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenlerini aşağıdaki gibi maddeler halinde özetlemek mümkündür. Bunlar:

- Bir çalışanın örgütünde ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı fazla olmaktadır. Diğer bir ifadeyle kariyer yapma imkânları hizmet süresi ile paralellik arz etmektedir.
- Yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar.
- Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine güvendiklerinden daha fazla tatmin duymaktadırlar (Balay, 2000; 41).

Sonuç olarak yaşla, örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda yapılan araştırma bulgularında bir tutarlılık olmadığı gözükmemektedir. Bazı araştırma sonuçları gençlerde örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğunu gösterirken, bazıları ise yaşı ileri olanlarda örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ancak yapılan araştırmaların çoğunda ileri yaşlılarda, gençlere göre daha yüksek örgütsel bağlılık bulgusunun çarptığı söylenebilir.

2.3.1.3.3. Örgütsel Bağlılık ve Hizmet Süresi

Örgüt içinde herhangi bir unvan ya da pozisyonda çalışılan süre örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bunun yanı sıra bir örgütte geçirilen toplam hizmet süresi de örgütsel bağlılığı etkileyen bir kişisel değişkendir (Mathieu ve Zajac, 1990; 175). Örgütsel bağlılıkla kıdem arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur. Örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır. Cohen (1993) kişilerin çalışma süresi arttıkça örgütten elde ettikleri kazançların da arttığını belirtmektedir. Çünkü hizmet süresi de örgüte yapılan bir yatırımdır. Buna paralel olarak kişi kazançlarını kaybetmemek için örgütüne daha çok bağlanmaktadır.

Genellikle bağlılık hem yaş hem de kıdemle olumlu bir ilişki göstermektedir. Ancak, yaş ve kıdemle bağlılığı doğrudan etkilemediğini savunan çalışmalar da bulunmaktadır.

Yaş ve kıdemle 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 ve Meyer, 1993, 49-61). Genellikle yaş ve kıdemle birbirine paralel değişkenler olmalarına rağmen yaş daha çok duygusal bağlılıkla, kıdem de rasyonel bağlılık ile ilişkili bulunmuştur.

2.3.1.3.4. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim

Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak ele alınan bir diğer değişken ise, çalışanların eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (<http://egitim1.sitemynet.com/arastirma.htm>, 15.03.06).

Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanın eğitim düzeyi azaldıkça, örgütsel bağlılığı artmaktadır. Çünkü çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, örgütün gerçekleştirebileceğinden veya karşılayabileceğinden daha fazla beklentileri ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda alternatif iş imkânları da eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak artış

göstermektedir. Sonuç olarak bu gibi faktörler, çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin azaldığını ortaya koymaktadır.

Örgütsel bağlılıkla eğitim düzeyi arasındaki ters yönlü ilişkiyi destekleyen çeşitli araştırmaların yanı sıra, bazı araştırmacılar, söz edilen ilişkinin yeterince açık ve güçlü olmadığına dair bulgular elde etmişler ve bu ilişkinin önemsenmemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Diğerleriyle karşılaştırıldığında bireylerin farklı eğitim düzeylerinde olmaları, onların örgütte daha fazla kalma isteğini ortaya çıkarmıştır (<http://egitim1.sitemynet.com/arastirma.htm>, 15.03.06) . Ayrıca, daha ileri düzeyde bir formal eğitim almayı planlamayan çalışanların, daha ileri düzeyde eğitim almayı planlayan veya eğitimleri ile ilgili düşüncelerinde belirsizlik yaşayan çalışanlardan daha yüksek düzeyde örgüte bağlılık gösterdikleri ileri sürülmektedir (<http://www.geocities.com/ahmetturk2006/makale/m9.htm>, 15.03.06).

2.3.1.3.5. Örgütsel Bağlılık ve Irk

Örgütsel bağlılıkla ilgili bir diğer kişisel değişken de ırktır. Farklı milliyet ve ırka mensup olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve sonuçları arasında önemli farklılıklar bulunduğu ortaya konulmuştur.

Irk değişkeninin örgütsel bağlılıkla ilişkisinde kültür ve sosyalleşme süreci önem kazanmaktadır. Milletlerin kendine özgü yaşam biçimleri iş alışkanlıkları, tasarruf ve harcama eğilimleri, eğitim düzeyleri, dayanışma ve yardımlaşma duyguları, dinsel motifleri gibi toplumsal ve kültürel değerleri farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Japonların örgüt kültürleri uzun süreli, hatta ömür boyu istihdam şeklini teşvik etmektedir. İşten ayrılmaları minimuma indirgeyen bu sistem, yüksek düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (www.dunyadanceviri.net/makaleler.htm, 16.03.06).

Arap ve İsraili hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının karşılaştırması ile ilgili bir çalışmada, genel olarak Arap hemşirelerinin, örgütlerine İsraili hemşirelerden daha fazla bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu sonucun iki ülkenin birbirinden tamamen farklı yaşam biçimlerinden, dayanışma ve yardım duygularından kısacası dinsel, ahlaksal ve toplumsal enstrüman ve motiflerinden kaynaklandığını ileri sürmek mümkündür.

Örgütsel bağlılıkla ilgili kişisel faktörler özetlenecek olursa, hizmet süresi, cinsiyet, çocuk sayısı gibi değişkenler daha çok, düşük seviyede çalışanlar ve mavi yakalılar için etkili olmaktadır. Çünkü onlar için örgütsel bağlılık çok önemlidir. Üst seviyede çalışan profesyoneller ve beyaz yakalılar için ise örgüte bağlılıktan çok mesleğe bağlılık önem kazanmaktadır. Beyaz yakalılar için beklentilerinin karşılanması örgütsel bağlılıklarının odak noktasını oluşturmaktadır (www.ugurzel.com/Makaleler, 16.03.06).

Yaş, ırk, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem ve medeni hal gibi kişisel özelliklerin ve iş beklentileri ile psikolojik sözleşmenin yanı sıra çalışanın sağlık durumu, ailevi durumu, ekonomik durumu, bağlılık eğilimi ve bireysellik toplumsallık yapısı da örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

2.3.1.3.6. Örgütsel Bağlılık ve Kişilik

Konfüçyüs'e göre, "Kimi kişiler, kişiliklerini geliştirmek, kimi kişilerse başkalarının sahip olduklarını elde etmek için çaba gösterirler" (http://historicalsense.com/Archive/Fener11_1.htm, 20.11.05).

Kişilik; bireyin bakış, konuşma, düşünme, hissetme şekilleri, sevdiği ve nefret ettiği şeyler, becerileri, ilgilendiği şeyler, ümit ve arzularıdır. Kişilik; bireyin karşılaştığı durumlara, gösterdiği karakteristik tepkilerde görünen yapısal ve dinamik özelliklerin tümüdür. Başka bir ifadeyle kişilik, bireylerin kalıcı özelliklerini temsil eder ki, bu da, onları diğer bireylerden ayıran özelliklerdir. Kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, onu diğer bireylerden ayırt eden tutarlı ve yapılaşmış bir düşünme, hissetme ve buna göre davranma biçimidir (Ceylan, 1998; 24).

Araştırmalar, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve kişilikleri arasında sıkı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Pehlivan'ın (2000) aktardığına göre Eren (1979) ve Kolasa (1979) kişiliği, bireyin maddi ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisi; insan davranışlarının çekirdeği olan özellikler olarak, çeşitli ilişki ve durumlara uyum gösterme yeteneği ile çeşitli yaşam durumlarına tepki göstermenin karakteristik biçimleri olarak tanımlamaktadırlar. Kişilik bağlamında denetim odağı (focus of control) üzerinde araştırma yapan Dönmez'e (1986) göre ise denetim odağı "kişinin

iyi ya da kötü, kendisini etkileyen olayların kendi yetenek, özellik ve davranışlarının sonucunda oluştuğu ya da şans, kader, talih ve başkalarının etkisi gibi, kendi dışındaki güçlerin işi olarak algılaması ve böyle inanması eğilimi" olarak tanımlanmaktadır.

Birçok araştırma çalışanın kişilik özellikleriyle işe alındığı örgüt vasıfları arasındaki uyum azlığının sonuçlarını araştırmıştır. Araştırma sonuçları; bu uyumsuzluğun negatif sonuç ve çatışmalar doğurduğunu bildirmiştir. Bu çatışma; örgütsel bağlılığın az olmasına, iş doyumsuzluğuna, iş standartının ve performansının düşüklüğüne, iş stresi ve işgücü devrine sebep olmaktadır (Peterson, 2003; 3).

Çalışanların örgütleriyle arasındaki etik uyumsuzluk, etik çatışmaya dönüşmektedir. Çalışanların etik değerleri örgütün etik değerleriyle bağdaşmayınca; örgütün beklentileri ve normlarıyla da bağdaşmamaktadır (Peterson, 2003; 4).

Örgütsel bağlılığın kişilikle, özelde ise denetim odağı ile ilişkisini bulmaya yönelik başka araştırma bulguları da, işgörenlerin denetim odağı ile örgütsel bağlılıkları arasında açık bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Örneğin Luthans ve diğerleri'nin (1987; 223) araştırma bulgularına göre, içten denetim odaklı işgörenler, örgüte bağlılık duymadıklarında örgütte kalmamakta, örgütte, inançlarına göre davranmakta, daha fazla seçenek algısına sahip olmakta, örgütte bulunmayı bir tercih sebebi olarak algılamakta ve böylece örgütüne güçlü bir şekilde bağlılık duymaktadır. Buna karşılık dıştan denetim odaklı işgörenler ise, mevcut örgütte bulunmayı tercihten öte bir şans olarak görmekte, daha az seçenek algısına sahip olmakta ve içten denetim odaklı işgörelere göre, örgüte daha düşük düzeyde bağlılık duymaktadırlar.

Bu konudaki bulgulara göre, denetim odağı algısı ile uyum arasında genellikle bir ilişki olduğu görülmektedir. Brockner ve diğerleri'ne (1992) göre, uyum boyutunda kişiler örgütü yüzeysel desteklerler. Handy'e (1985) göre de uyum güvene değil kontrole dayanır ve kişiye seçme olanağı tanımaz. Burada birey yaptığını yapmak zorunda olduğundan yapar. Dönmez'e (1986) göre de denetim odağı araştırmalarının çoğu, dıştan denetimlilerin içten denetimlilerden daha itaatkâr olduklarını; dıştan denetimlilerin, dışarıdan gelen baskılara daha kolay boyun eğer göründüklerini; buna karşın içten denetimlilerin, bireysel inançlarına daha sıkı

sarıldıkları ve kişisel özgürlük kaybına da daha fazla tepki gösterdiklerini göstermiştir (Balay, 2000; 146).

O'Reilly'e (1995) göre uyum boyutunda bireyler emirlere uyarlar, ancak çıkarlarının ötesinde örgüte bağlılıkları çok azdır. Yani para ve belki statü için var olan karşılıklı eşit değişim dışında bir bağlılık yoktur. Oysa özdeşleşme, doğrudan doyum verici ve yakın olma isteğine dayanır. İçselleştirmede ise birey, örgütün değerlerini ödülleyici ve kişisel değer sistemiyle uyumlu görür. Dönmez de (1986), içten denetimlilerin gerek bilgi toplamada, gerek daha fazlasını istemeye ve yapmaya eğilimli olduklarını; buna karşılık dıştan denetimlilerin ancak kendilerinden isteneni yerine getirmeye çalıştıklarını aktarmıştır.

Güçlü tutumsal bağlılıkta bireyin, örgütün amaç ve değerlerini içselleştirdiğini; örgütsel role bu amaç ve değerler kapsamında sarıldığını; bu amaç ve değerlere hizmet etmek için uzun süre örgütte kalma isteğinde olduğunu; dolayısıyla bireysel amaçlara ulaşmak için araçsal çaba ötesinde, örgütsel amaç ve değerler yararına çaba gösterme eğilimi gösterdiğini ileri sürmüşlerdir.

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; ücret düzeyi, işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, örgütsel adalet, örgüt kültürü, takım çalışması nezaret, örgütsel ödüller, rol belirsizliği, çatışma ve ait olma ihtiyacı vb. gibi değişkenlerdir. Ayrıca örgütsel faktör olarak rol belirsizliği, iş güçlüğü, ast-üst ilişkileri, ilerleme ve kariyer olanakları, bireyin ihtiyaçlarına önem verme, ödeme eşitliği ve denetim ilişkilerinden de söz edilebilir (www.ugurzel.com/Makaleler, 16.03.06).

2.3.2.1. Ücret Düzeyi

Örgütsel bağlılığı etkileyen en belirgin faktörlerden birisi de, ücret düzeyidir. 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), 16.03.06).

Çalışanların ücret dağıtımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa bağlılıkları o derece yüksek olacaktır. Özellikle üst seviyede çalışanlar için gelir, örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir faktördür. Ayrıca rutin ve sıradan ödüllendirmeler kadar, dışsal ödüllendirmelerde önemlidir (http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber_detay&haber_id=18, 16.03.06).

İşgörenlere ödenen ücretlerin bir maliyet olarak görülmemesi gerekir, çünkü ücretlerin tatminkâr olmaması halinde örgüt açısından doğacak maliyet oldukça yüksek olacaktır. Ücretinin, beklediğinin çok altında olduğunu düşünen işgörenler, kendilerini işlerine veremeyebilirler, yaptıkları işlerde hata oranı yükselebilir ve ilk fırsatta örgütten ayrılmayı düşünebilirler. İşgören üzerindeki etkileri bakımından düşünüldüğünde fark çok açık bir şekilde görülür. Tatminsiz ve örgüte bağlılık duymayan işgörenlere ödenen ücretlerin dışında bunların sebep olduğu pek çok maliyet vardır. Bunlar yapmakta oldukları işe dikkat etmeyecekleri gibi verimlilik ve kalite onlar için bir değer arz etmeyecektir.

2.3.2.2. İşin Niteliği ve Önemi

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir (Sökmen, 2000, 60). Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalardan bugüne kadar işin niteliği ile ilgili değişken her zaman geçerliliğini ve önemini korumuştur. Genellikle bu konuda yapılan araştırmalarda Örgütsel bağlılık ve örgütsel özellikler ilişkisi çok güçlü çıkmaktadır. Düşük seviyede çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statülü çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür çalışanlar için karalara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Cohen, 1992, 539).

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de işsel bir faktör

olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütleme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının da artması beklenebilir. Zenginleştirilmiş iş kapsamının amacı, çalışanların kendilerine verilen görevleri başarıyla yerine getirdikleri zaman, bundan zevk duymalarını sağlayıp bağlılığı pozitif yönde etkilemektir (http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber_detay&haber_id=18, 16.03.06).

Kişisel ve çevre koşullarının ele alındığı bir araştırmada, örgütsel bağlılıktaki değişimi daha çok işin niteliği, otonomi ve geri bildirim gibi çevre koşullarının açıkladığı ileri sürülmüştür.

2.3.2.3. Yönetim ve Liderlik

Liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bliau yapısal liderlik tarzının bağlılık üzerinde büyük etkileri olduğunu belirlemiştir. Aynı şekilde Williams ve Hazer de örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişkiler bulmuştur (Dick ve Mctcalfe, 2001, 114).

Yönetici davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı üzerindeki etkilerini konu alan çalışma, öğretmenlerin çalıştıkları okul ile bütünleşmelerindeki (örgütsel adanmışlık) farklılaşmanın, % 40 oranında yönetici davranışından duyulan memnuniyet ile, % 20 oranında da öğretmenlerin okul yönetimine katılımları ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin fakülte veya enstitü çıkışlı olmalarının ve cinsiyetlerinin ne örgütsel adanmışlık ne de işten doyum ile ilişkili olmadığı da bu çalışmanın bulguları arasındadır. Bu araştırma, tesadüfi örneklem yolu ile 7 ortaöğretim kurumundan seçilen 100 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Öğretmenlerin kendilerini çalıştıkları okula ne kadar adadıkları ve bu adanmışlığın yönetici davranışından ve diğer bazı faktörlerden ne kadar etkilendiğini ortaya koyan bu çalışmadır (Özden, 1997; 1).

Bir başka çalışmada, Conger ve Kanungo tarafından teşhis edilen altı liderlik tavrıyla, Porter ve Smith tarafından teşhis edilen iki örgütsel bağlılık unsuru arasındaki ilişki incelenmiştir. Güneydoğu Amerika'da bulunan altı örgütten 245 denek çalışmaya katıldı. İki temanın unsurları tartışıldı ve liderlik tavrının 5/6' sının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ortaya çıktı. Bu bulgular liderlerin, elemanların

ihtiyaçlarına olan duyarlılıklarının örgütsel bağlılıkla alakdar olduğu kadar, örgütle ilgili daha net bir vizyona sahip olmalarıyla ve yöneticilerin örgütle ilgili hedef ve değerleri daha net biçimde ortaya koymaları ile bağıntılı olduğunu göstermektedir. Bu alışma yöneticilerin örgütlerde değişmekte olan stratejik rolünü anlatmaktadır (Rowden, 1999; 3).

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları, çalışanların örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı artırmaktadır (Abraham, 1997; 181). Eğer tepe yönetim örgütsel kùltüre ve değerlere önem veriyorsa bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünceler artış gösterecektir. Bu nedenlerle birçok araştırmacı liderlik tarzına ve örgüt kùltürüne önem vermiştir. Tepe yönetime duyulan memnuniyetin de bağlılığın belirleyicilerinden olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Yousef, 1999; 5).

Liderin çalışanın ihtiyaçlarına olan duyarlılığı örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir. Bir insan, kendi ihtiyaçlarına duyarlı olmayan bir liderin örgütüne de bağlanabilir ancak diğerinde, ihtiyaçlarında tatmin olan insan, liderine karşı kendisini borçlu hisseder, minnettar olur ve örgüte daha çok bağlanır (Rowden, 1999; 3).

Liderin çalışanlarla aynı dili konuşması gibi başka bir bakış açısı da; çalışanların liderin değer yargılarını fark etmelerine yardımcı olabilir. Fark ettikleri zaman çalışanlar bu değer yargılarına karşı daha hevesli olabilirler (Rowden, 1999; 3).

Herkes tarafından paylaşılan ortak amaç ve vizyon oluşturma ile ilgili bir örgütsel iklim örgütsel bağlılığı artırmada şüpheşiz olumlu bir sonuç vermektedir (Zefaane, 1994, 1000). Yönetim ve liderlik stili, çalışanların kararlara katılımını sağlayıp sağlamama açısından da örgütsel bağlılıkla ilintilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu zedeleyebilmektedir.

Genellikle, iş ortamında kişiye yüklenen sorumlulukları azaltıcı herhangi bir etmen onun bağlılığını da azaltmaktadır. Özellikle üst düzey pozisyonlar daha fazla sorumluluk gerektirdiğinden daha fazla bağımlılık meydana getirme ihtimali vardır.

Benzer şekilde bazı yöneticiler çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbesti ve kendi başına karar alma yetkisi vermektedir. Bu tür çalışanlarda yani kendisine hareket ve karar verme serbestisi tanınan çalışanlarda daha olumlu tutumların ortaya çıkması ve bağlılığın gelişmesi beklenebilir.

2.3.2.4. Örgütsel Adalet

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir değişken olarak örgütsel adalet, örgüt yönetimin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Örgütsel adalet, çalışanların, görev dağılımı, mesaiye riayet, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi parametrelere yönelik yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Örneğin; yeni işe başlayan, aynı özelliklere sahip ve benzer görevleri ifa eden iki kişiye farklı ücretlerin verilmesi, düşük ücret alan kişinin örgütsel bağlılığın olumsuz yönde etkileyebilmektedir (<http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc.16.03.06>).

Örgütsel adalet kavramı iki açıdan ele alınmaktadır. Bunlar:

1. Dağıtımsal adalet: Bu adalet anlayışı örgütsel kaynakların adil dağıtımını içermektedir. Çalışanların ödeme, yükselme ve benzeri sonuçlarla ilgili algılanma belirlemektedir. Çalışanların daha çok ücret ve ödül gibi maddi kazanç ve haklarla ilgili algıladığı adalet duygusudur. Çalışanlar bu tür kazanç ve haklarını diğer çalışanlarla mukayese etmektedir. Bu tür dağıtımların çalışanlar tarafından adil olarak algılanması ücretten ve işten duyulan tatmin ile sonuçlanacaktır.

2. Prosedürel(süreçsel) adalet: Karar alma sürecindeki adalet algılamasıdır. Bu adalet türü yönetimin verdiği kararların verilme nedenlerinin adil olarak algılanmasına dayanır. Örneğin, ücret tutarlarının neye göre belirlendiğine yönelik olarak çalışanların algıladığı adalet, prosedürel adalet kapsamına girmektedir. Dağıtımsal adaletin iş ve ücret tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlamasına karşılık, prosedürel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki örgütsel çıktıya sebep olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık açısından prosedürel adalet kavramı daha fazla önem arz etmektedir. Zira çalışanların örgütsel bağlılık duymalarına neden olmaktadır. Her ne kadar ücret ve iş tatmininin de örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili oldukları bilinmiyorsa da bu etki dağıtımsal adalet türünde dolaylı olarak ortaya

çıkılmaktadır. Örgütsel bağlılık açısından önemli olan kişisel çıktılardan çok örgütsel çıktılardır. Bu nedenle prosedürel adalet önem kazanmaktadır. Çünkü örgütün çalışanlarına adil davranma kapasitesini yöntemsel adalet göstermektedir. Çalışanlar tarafından örgütün prosedürel adaleti adil olarak algılanıyorsa, düşük ücret alınsa bile örgütsel bağlılık sağlanabilecektir (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=36&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003, 16.03.06).

Ayrıca yapılan çalışmalar düşük performans, etkisiz değerlendirme ve planlama sistemlerinin çalışanların adalet algılarını zayıflattığını, bunun doğal bir sonucu olarak da çalışanların örgütü terk etme eğilimi sergilediklerini göstermektedir.

2.3.2.5. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütü kendisine özgü değer ve kişiliği ile ortaya koyan ve örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran ve ayıran varsayımlar, değerler ve sembollerdir (İpek, 1995; 13). Örgüt kültürü, işlerin yapılış şekillerini ve örgütü etkileyen özelliklerin çalışanlarca paylaşılan algılarını içermektedir (Balay, 2000; 98).

Killmann ve arkadaşları ise örgüt kültürünü, "Paylaşılan ideolojiler, değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normların bir bütün olarak oluşturulması" şeklinde tanımlamışlardır. Barnabe (1991) ise örgüt kültürünü, "Örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren, örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenlerdir" şeklinde ifade etmiştir (Atay, 1998; 37). Örgüt kültürü Glisson tarafından bir örgütsel yapıyı çevreleyen davranışsal normlar ve örgütsel politika, süreç ve çıktılar ile diğer normatif davranışların toplamıdır şeklinde tanımlanmıştır. Yukarıda zikredilen araştırmacıların örgüt kültürü ilgili tanımları dikkatle incelendiğinde genel olarak örgüt kültürünün paylaşılan değerler sistemi olduğu kabul edilmektedir.

Örgüt kültürü işlerin yapılış şekillerini ve örgütü etkileyen özelliklerin örgüt üyelerince paylaşılan algılarını içerir. Örgüt kültürü önemlidir. Çünkü kültür, işgörenlerin işleri ve örgütleri hakkında ne hissettiklerini ifade etmeye yardımcı olur. Örgütsel kültür;

- Örgütte uygulanan liderlik stillerine,
- Mesleğe ve koşullara ilişkin bireysel algılara,
- İşin nasıl yapılacağına ilişkin varsayımlara,
- Neyin doğru olup neyin olmadığına dair tutumlara etki eder (Goffee ve Jones, 2000; 119).

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

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt kültürü, değer ve hedefleri benimsemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayan çalışanların bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarıldığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onun bir parçası olur.

Özel ve kamu sektörü yöneticileri arasındaki örgütsel bağlılık ve kültür ilişkisini inceleyen çalışmalara göre, yöneticilerin örgütsel bağlılığı özel sektör örgütlerinden kamu sektörü örgütlerine doğru bir düşme göstermektedir. Yöneticiler, örgütlerinin algılanan ve arzulanan örgütsel kültürü arasında bir boşluğun var olduğunu haber vermiş ve bu boşluğun daha çok kamu sektöründeki örgütlerde olduğunu bildirmişlerdir. Sonuçlar, örgütsel bağlılığın, örgütsel kültür boşluğundan olumsuz etkilendiğini göstermiştir. Böylece örgütsel kültür boşluğu, kamu örgütlerinde algılanan daha düşük düzeydeki örgütsel bağlılığa makul bir açıklama getirmektedir (http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber_detay&haber_id=18, 16.03.06).

Handy (1976), güç, rol, görev ve kişi kültürü olmak üzere dört ayrı kültürün varlığından bahsetmektedir(<http://kariyerakademi.net/articles/details.kariyer?id=400>, 15.03.06):

Güç kültürü tek bir merkezi kaynağa dayanır. Burada çok az sayıda kural ve prosedürle birlikte bazı komiteler bulunur. Bütün önemli kararlar çok az sayıdaki insan tarafından alınır ve örnekler izlenir.

Diğer yandan rol kültürü yüksek düzeyde bürokratik özelliktedir. Resmi roller ve prosedürler yoluyla işler ve burada açıkça tanımlanmış kurallar vardır. Rol kültürü baskın olan örgütler, güvenilirlik ve kestirilebilirlik sunar, fakat katı yapılanmış olduklarından, güç kültürü örgütleri gibi değişime kolayca uyum sağlayamazlar.

Kişi kültürü, örgütün, kendi içindeki insanlara hizmet etmek için ortaya çıkardığı bir kültürdür. Görev kültürü ise iş ve proje yönelimlidir. Burada tek ve baskın bir lider yoktur. Grubun bütün üyeleri ortak bir görevi tamamlamak için odaklanır. Bu kültür tipi, yaklaşımlarda esnekliği teşvik eder ve çevre değişimlerine yakın ilgi duyar. Burada yüksek düzeyde iş doyumu ve gruba bağlılık vardır (Bennett, 1999;124).

Görev kültürü, İpek'in araştırmasındaki destek ve başarı kültürüne denk gelmektedir. Örgüt üyeleri arasında karşılıklı ilişki, ortak karar alma, bağlılık, örgütte herkesin kendini örgütün bir üyesi olarak görmesi ve kendisine değer verildiğine inanması, katılım ve başarıya önem verme bu kültür tipinin başlıca özellikleridir(İpek, 1999; 13).

Örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır.

2.3.2.6. Takım Çalışması

Takım ruhu ve çalışmasının örgütsel bağlılığı artırdığı kabul edilmektedir. Çünkü bağımsız çalışma grupları ve takımların bir üyesi olarak faaliyet gösterenlerin iş tatminleri yükselmektedir. Globalleşmeyle birlikte artan rekabet, azalan kâr ve çeşitlenen müşteri ihtiyaçları örgütlerin de değişmelerine neden olmuştur. Günümüzde örgütler, giderek çeşitlenen ve baş etmek zorunda oldukları sorun ve zorlukları bireysel becerilerden ziyade, sinerjik etkilere sahip olan takım ruhu ve çalışmasıyla aşabileceklerini düşünmektedirler. Arkadaşlarına, işlerine ve örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyen takım çalışanlarının yönetim, iş arkadaşları ve örgütlerine karşı bağlılıklarının da arttığı kabul edilmektedir.

Takımda ortaklaşa alınan kararlar üyelerin örgütsel bağlılığını güçlendirmektedir. Takım açısından olduğu kadar bireysel açıdan da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının desteklenmesi, yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla bu durum da örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Korsgaard, 1995, 61).

Takım çalışması, iş arkadaşları arasındaki ilişkilerin daha samimi ve dostane bir ortam içinde sürdürülmesine olanak sağlamaktadır. Bu samimi ortam da dolaylı olarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Zira yapılan araştırmalar, iş arkadaşları ile ilişkilerin olumlu veya olumsuz olmasının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişkiler olumlu ise örgütsel bağlılığa da olumlu bir şekilde yansımaktadır.

2.3.2.7. Denetim (Nezaret)

Örgütsel bağlılığı etkileyen, örgütsel faktörlerden birisi de yönetimin çalışanlar üzerindeki nezaret biçimidir ve işin nezaret edilme biçimi çalışanların sorumluluk algılamalarını etkilemektedir. Baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, astlarının sorumluluğu alması için ortam oluşturur. Çalışan işle ilgili sorun veya zorluklarla karşılaştığında, bunlarla mücadele etme yerine kaçmayı tercih etmekte ve bunun nedenini yöneticilerinin tavır ve baskısına yüklemektedir. Lepper ve Grene (1975), bu tür bir nezaretin çalışanların işlerine olan ilgilerini azalttığını belirtmişlerdir (Varoğlu, 1993, 50).

Nezaret, çalışanların sorumluluk algılamalarıyla son derece yakın ilişki içerisinde olan bir kavramdır. Sıkı ve yakın bir nezaret biçimi, çalışanların işlerinden duyduğu tatmin derecesini azaltıcı etkide bulunmaktadır. Buna karşın, yöneticilerin çalışanlarının davranışını belirlemede dolaylı bir yol izlemeleri, diğer bir ifadeyle aktif bir rol üstlenmeden varlıklarını hissettirmeleri çalışanların duyduğu sorumluluğu güçlendirici bir etkide bulunmaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalar bu yargıyı destekleyici sonuçlar vermiştir. Maguire ve Ouchi, işin sonuçlarına yönelik nezaret biçiminin çalışanın tatminini artırdığını tespit etmişlerdir. Bu noktada geri bildirim hayati bir önem taşımaktadır. Çalışanların iş davranışlarını takip edip fazla müdahalede bulunmadan, performansları hakkında geribildirimde bulunmak, onların duydukları sorumluluğu artıracaktır (Salancik, 1977; 18).

Arkadaşça ve katılımcı bir yaklaşım içerisinde yürütülen nezaretin örgütsel bağlılığı artırdığı görüşü, satış elemanları üzerinde yapılan bir araştırmayla desteklenmiştir (Varoğlu, 1993; 50).

2.3.2.8. Örgütsel Ödüller

Örgütsel ödüller, bağlılığı etkileyen çok önemli bir örgütsel faktördür. Çünkü, örgütsel bağlılık, bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi, bir işveren için işe bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında ödenen ücrettir. Bu değişimi belirleyen faktörlerden birisi de işin nasıl ödüllendirildiğidir. Örgütsel ödüller bu nedenle örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkilidir. Yöneticilerin, ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarının, çalışanların örgütsel bağlılığını geliştiren bir faktör olduğu belirlenmiştir (<http://kariyerakademi.net/articles/details.kariyer?id=400>, 15.03.06).

Örgütsel bağlılığın hem saygı uyandıran bir görev, çalışanın kendisine destek bulabildiği arkadaşça bir ortam gibi içsel ödüllerden hem de maddi ödüllerden etkilendiği araştırmacılar tarafından ileri sürülmektedir.

Örgütsel ödüllerin bağlılık üzerinde güçlü ve olumlu etki yaptığı belirlenmiştir. Kişi örgüt tarafından kendisine sunulan ödülleri yeterli ve adil olarak algırsa, örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duymaktadır. Çalışanların kazanç düzeyi veya kendilerine yapılan ödemenin, örgütsel bağlılıklarını etkilediği yönündeki görüşler,

araştırma sonuçlarıyla da desteklenmiştir. Kazançlar, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup, işin cazibesini belirlemektedir. Çalışana yapılan daha fazla bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde bir bağlılıkla sonuçlanmaktadır (<http://kariyerakademi.net/articles/details.kariyer?id=400>, 15.03.06).

2.3.2.9. Rol Belirsizliği ve 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 (Yousef, 2002; 99). 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). Çalışan kendi değer yargılarını işini yerine getirirken kullandığı zaman, kaynaklar ve kişisel yetenekleri ile tanımlanmış rol davranışları arasında çatışmalar söz konusu olabilmektedir.

Ayrıca, çalışanın yerine getirdiği görevlerin gereği olarak, farklı ve birbiriyle çelişen rollerin aynı kişide toplanması sonucu oluşan veya kişinin beklentileri ile örgüt politikalarının uyumsuzluğu sonucu ortaya çıkan çatışma, örgüt ortamında ortaya çıkabilecek çatışma boyutlarıdır. Rol çatışmasının bağlılığı olumsuz yönde etkilediğine dair çeşitli araştırmalar mevcuttur.

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

Stres kaynağı olarak rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılıkla ilişkisi konusunda pek çok araştırma yapılmıştır. Çeşitli araştırmacılar bağlılıkla bu iki stres kaynağı arasında negatif bir ilişkinin olduğunu ileri sürmektedirler.

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).

Bir örgüt içerisinde örgütsel rollerin yerine getirilmesinde belirsizliğin ve stresin yaşanmaması örgütsel kabul olarak değerlendirilirken, rol gerilimi ve belirsizliğin yaşanması örgütsel uyumsuzluk olarak kabul edilmektedir. Bu da örgüt dışı alternatiflerin cazibesini artırarak örgütsel bağlılığı azaltmaktadır. Role ilişkin değişkenlerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmesi, çalışanın açıkça belirlenmiş ve başarılı olduğunda tatmin ve zevk veren görevleri olduğu sürece mümkündür.

Yukarıdaki faktörlerin yanı sıra örgütün teknik düzeyi ve çevre ilişkileri, çalışanın işe sarılması çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler iş grupları, çalışma saatleri, iş deneyimi, tepe yönetimin ve işletmenin genel politika ve stratejileri, insan kaynakları uygulamaları, hizmet içi eğitim olanakları, örgütün pazar payı, şirketin imajı, sendikaların varlığı, örgütün bağlı bulunduğu sektör ve şirketin mali durumu gibi örgütsel faktörler de örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

2.3.3.10. Ait Olma İhtiyacı

Ait olma ihtiyacı, kişisel faktörler içinde de irdelenebilecek bir faktördür. Ancak, çalışanların örgüte olan bağlılığını sağlamak için onların bu önemli ihtiyacını karşılamak üzere yöneticilerin alması gerekli bir takım önlemler söz konusu olduğundan, ait olma ihtiyacının tez çalışmamızda örgütsel faktörler içinde ele alınması uygun görülmüştür.

İşgörenlerin sayısız ihtiyaçlarının karşılandığı yer olarak da düşünüldüğünde örgüte bağlılık bu ihtiyaçların şiddetine bağlı olarak değişir. Ait olma ve bir yere bağlanma ihtiyacı da bunlardan biridir. Ait olma ve sevgi ihtiyaçları insanların üst seviyedeki ihtiyaçlarındandır. İnsanlar başkaları tarafından kabul edilme, yakınlarıyla birlikte olma, arkadaş olma ve dostluklar kurma, çevresine karşı sevgi gösterme ve

karşılığında sevimek isterler. Bu ihtiyaçlar daha çok insanların toplu halde yaşama içgüdüsüyle ilgilidir.

Bireylerin bağıllık ve sevgi ihtiyaçlarının önemli bir kısmı aile ve akraba çevresinde, eğitim kurumlarında, üyesi buldukları dernek ve kuruluşlarda, çalışma hayatını sürdürdükleri iş çevresinde ortaya çıkar. Böyle olunca da bu yerler bireylerin aidiyet duygusunu tatmin ettiği yerler olur.

Aidiyet duygusunun tatmini aileye bağıllık ile başlar daha sonra eğitim kurumlarına ve diğer kurum ve derneklere bağıllık şeklinde devam eder. Çoğumuz bütün bunlardan sonra iş hayatına atılırız ve bir yere ait olma ihtiyaçını buralarda tatmin ederiz. Fakat bireylerin kendilerini örgüte ait hissetmesi için örgütü kabullenmesi, benimsemesi ve örgüt tarafından kabul görmesi gerekir.

Whyte(1956), yıllar önce aşırı bağıllığın tehlikelerini dile getirdiği "Örgüt İnsanı" adlı çalışmasında, örgütsel insanı sadece örgütte çalışan değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımlamaktadır. Yazara göre örgüt insanı, yaratıcılık kaynağı olarak grubu görürken, bir yere ait olma duygusunun kendisinin nihai gereksinimi olduğuna inanmaktadır.

Ayrıca bireyin hem kendi amacını gerçekleştirilmesi hem de örgütün amaçlarına katkı sağlaması gerekir. Kişinin örgüt içinde kendi yerini ve önemini bilmesi, yine örgütün hayatındaki yeri ve önemini bilmesi bireyin örgütüne olan bağıllığına etki eder.

Fertler aidiyet duygularını örgüt içinde bir gruba üye olarak da tatmin etme yoluna giderler. Grup arkadaşlarıyla birtakım değerleri paylaşmaları, her zaman için onların desteğini hissetmeleri, onlar tarafından sevilip kabul görmeleri ve onları sevmeleri morallerini ve ruhsal dengelerini sağlayacaktır. Örgütün bütün bunlara imkân vermesi bireylerin örgüte olan bağıllığını geliştirecektir

Bireysel olarak, bir kişinin, bir gruba aidiyet duygusu taşıması performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kişilerin işle ilgili problemlerinin çözümünde iş arkadaşlarına bağıllık önemli katkılar sağlamaktadır. Sosyal katılım dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağıllığın oluşması ve gelişmesi için gerekli

altyapıyı hazırlamaktadır

2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişinin örgütsel bağlılığıyla ilişkili olan örgüt dışı faktörler, yeni iş bulma olanakları, profesyonellik vb. gibi dışsal faktörlerdir.

2.3.3.1. Alternatif İş İmkânı

Bir kişinin işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarıdır. Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranlarının yüksekliği bu faktörü daha da önemli kılmaktadır. Şüphesiz istihdam meselesi veya alternatif iş imkânları sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, globalleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslar arası değişkenlerle de ilişkilidir.

Örgütsel bağlılık literatüründe, yeni iş bulma olanaklarının az olmasının örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır.

Yeni iş bulma olanakları ile ilgili faktörün yanı sıra çalışanların iş arama davranışlarının da bağlılıkla ilişkili olduğu saptanmıştır. Buna göre iş arama davranışları bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir (Ertekin, 1978; 89).

Belli bir örgütte çalışmaya başlamadan iki ay önceki iş belirleme ve kariyer planlarının, örgüte girme ve sosyalleşme değişkenlerini öngörebileceği; bu değişkenlerin de başlangıçtaki iş tutumlarını öngörebileceği ileri sürülmektedir. Bu iş tutumlarının en belirginini işe, örgüte bağlanmak veya örgütten ayrılmak konusudur. İşe girmeden önceki ve işe başlamanın ilk günlerindeki örgüte bağlılık eğilimlerinin üç ay sonraki örgütsel bağlılığı etkilediği belirlenmiştir. Çalışanın işe başlamadan önceki genel bağlılık eğiliminin belirli bir ön bağlılık çerçevesi oluşturduğu söz edilen çalışmalarla ortaya konulmuştur (Ertekin, 1978, 89).

2.3.3.2. Profesyonellik

Profesyonellik, mesleki bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Morrow ve Goetz'e göre profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir. Literatürde profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik tespit edilmiştir. Bunlara aşağıda yer verilmektedir (Cengiz, 2001, 14):

- Profesyoneller, alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir cemaatleşme havası taşırlar,

- Sosyal sorumluluk taşırlar,
- Kendi kurallarına inanırlar,
- Özerklik talebinde bulunurlar.

Yukarıdaki özelliklerden hareketle “Profesyonelleri kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile çeşitli örgütlerin çatısı altında birleşen bireylerdir” şeklinde tanımlamak mümkündür.

Davranış bilimciler özellikle de sosyologlar uzun zamandan beri profesyonellik ve örgütsel çatışma üzerinde durmaktadırlar. Zira profesyonellik ve örgütsel çatışmanın örgütsel bağlılık, performans gibi çeşitli iş çıktılarıyla ilişkisi bulunmaktadır. Ancak profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine bağlılık ya da örgütüne bağlılık önem kazanmaktadır. İkisine birden bağlılık geliştirmeye çalışmak ise bir ikilem doğurabilmektedir. Şayet profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir (Shafer, 2002, 263).

Profesyonellerde karşılaşılan bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmektedir. Böylece profesyonellerin bağlılığı olumsuz yönde etkileyen devamsızlık ve örgütten ayrılma gibi olumsuz iş davranışlarının önüne geçmek mümkündür. ABD'de avukatlık firmaları mesleki-örgütsel bağlılık çatışmasını gidermek amacıyla profesyonel kariyer fırsatları, otonomi gibi uygulamalar geliştirmişlerdir. Bu tür uygulamalarla meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesini sağlayarak iş tatmini ve örgütsel bağlılığı istenilen seviyelere yükseltebilmektedirler (Wallace, 1995; 812).

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERFORMANS

Örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkilere yönelik bulgular, bağlılıkla ilgili çalışmaların en hayal kırıcı sonuçlarından birisini oluşturmaktadır. Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalar beklenenin aksine bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu veya yeterince güçlü olmadığını ortaya koymaktadır (İnce ve Gül, 2005; 95).

Benzer şekilde bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Zajac(1990) bu ilişkinin çok zayıf olduğunu belirttikten sonra, bunun nedenlerini açıklamıştır. Bu zayıf ilişkinin en önemli nedenleri, ekonomik şartlar ve beklentilerle, ailevi mecburiyetlerdir. Yüksek ücret, sosyal imkânlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkileyebilmektedir (<http://www.angelfire.com/nt/zeus/yl/s20.doc>, 15.03.06).

Bağlılıkla performans arasındaki zayıf ilişkinin bir diğer nedeni ise, örgütsel bağlılıkla amire (yönetici-lider) bağlılığın iç içe olmasıdır. Amirin performansına verdiği önem ile adil performans değerlendirmesi örgütsel bağlılığı ve performansını artırabilmektedir (Balay, 2000; 139).

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE KATILIM

Katılım, birbirine dayalı eylemlerden meydana gelen, örgütte, her üyenin gücüne göre, kendi payına düşeni diğerleriyle bağlantılı olarak yapmasıdır (Bursalıoğlu,1994,161). Bireylerin, amaçların belirlenme sürecine daha fazla katılımı, onların bu amaçlara daha çok bağlılık duymalarına yol açmaktadır. Belirgin, mevcut durumu aşmaya yönelen, fakat ulaşılabilir olan amaçlar, özel içeriklerine bakılmaksızın (insanlar, bazen bu nedenden dolayı, moral olarak kabul edilemez olan görevlere de bağlılık duyabilirler) bağlılık üretirler. Eğer bireyler, katılımın değerli ve meşru olduğunu düşünürlerse katılım, bağlılığı artırır (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=36&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003, 16.03.06). Örgütlerde karar almaya katılımın, örgütsel bağlılık ile sonuçlanacağı beklentisi vardır. Çünkü katılım, işgörenleri örgütle bütünleştirmekte ve onları örgütsel kararlara bağlı kılmaktadır.

Çünkü karar almaya katılım, bir kimsenin örgütü içindeki otoritesiyle yakından ilişkilidir. Bu yüzden karar almaya daha yüksek katılımın, yönetici ve çalışanların daha yüksek düzeyde örgüte bağlılığı ile sonuçlanacağı söylenebilir (Balay,2000;140). Donaldson ve Gowler'e göre yöneticinin, işgörenlerin kararlara katılımını sağlaması, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede girişim ve yaratıcılık yeteneklerini kullanmalarına olanak hazırlamasıdır. Kararlara katılma gereği gibi yapıldığında, işgörenlerin sorunlara çözüm bulmada en uygun seçeneği tercih etme yetileri giderek artmaktadır (Pehlivan, 2000;62). Katılımcı karar alma, bütün tarafların gereksinimlerini ve çıkarlarını dikkate aldığından, hiyerarşik kararlardan çok daha doyum vericidir. Bu yöntemde işgörenler, bilgi ve yeteneklerini kullanarak işlerini yeni ve daha iyi şekilde yapma fırsatı yakalarlar. Böylece daha çok yeterlik ve güvenlik duyarak uygun iş koşulları bulabilirler.

Bu yüzden katılım doyumdan çok, onların motivasyonuna etki ederek, hoşnutsuzluğu azaltır ve örgütsel özdeşleşmeyi kuvvetlendirir. Bireyler daha üst düzeyde bağlılık ve sorumluluk hissiyle hareket etmeye başlarlar. Politika belirleme ve planlama eylemlerine katılan işgörenlerin, örgütlerine, katılmayanlardan daha çok bağlılık duydukları tespit edilmiştir. Bu anlamda kararlara katılma, karar yetkilerinin aktarılması değil, kararların paylaşılmasıdır (Bursalıoğlu, 1994; 162-163).

Diğer yandan Wall ve Lischeron'un (1977) araştırma bulguları, katılıma ilişkin iki önemli boyutu öne çıkarmıştır. Bunlardan birincisi, çalışanları doğrudan ilgilendiren kararlara katılımı iken; ikincisi, çalışanları ikinci derecede ilgilendiren kararlara (politika saptaması, kaynak dağıtımı gibi) katılımıdır. Söz konusu bu boyutlar içinde iş doyumunu ve bizzat kendisini doğrudan etkilemesi nedeniyle, birinci olanın işgörenin örgütsel bağlılığı üzerinde daha yüksek düzeyde belirleyici olduğu ileri sürülmüştür (Balcı, 1985; 17).

Pehlivan'ın aktardığına göre Gödelek (1988) ve Aslan (1990), iyi düzenlenmiş bir katılma ortamının, işgörenlerin verimini artırdığını, örgüt içindeki çatışmaları azaltarak daha iyi bir etkileşim ortamının oluşmasına olanak sağladığını; buna karşın, yöneticilerin büyük çoğunluğunun, astlarla yakın ilişkiye girmekten sakınarak, onların örgütten dışlanmış duygusuna kapılmalarına yol açtıklarını ileri

sürmüşlerdir (Pehlivan, 2000; 62) Aşağıdaki koşulların sağlanması halinde katılımın örgütsel bağlılık uyandırdığını ileri sürülmüştür (Handy, 1985; 325):

1. Katılma çağrısı samimi ve içtenlikle olmalıdır.
2. Sorun herkesin gözünde önemli görülmelidir. Aksi halde katılım anlamsızlaşır.
3. Anlaşma açık olmalı, grubun aldığı karar kabul edilmeli, sadece öneri bekleniyorsa bu belirtilmelidir.
4. Etkili katılımın sağlanması için bireylerin bilgi ve yetenekleri izlenmeli ve dikkate alınmalıdır.
5. Son olarak yönetici, katılımı istemelidir.

2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ DOYUMU

İş doyumunu, işgörenin halen sahip olduğu iş rolüne dönük duygusal yönelimi veya onun, işine karşı gösterdiği duygusal bir tepki olarak tanımlanmaktadır (Balci, 1985, 3). Bir başka tanıma göre iş doyumunu, işgörenin işini veya iş yaşamını değerlendirmesi sonucu ulaştığı haz duygusudur.

İşgörenin ulaştığı bu haz duygusu ne oranda yüksek ise işinden sağladığı doyum da o derece yüksek olur (Başaran 1982, 204). Diğer yandan doyumsuzluk, çalışanın, örgütün ödül politikası veya örgütsel gelişme düzeyinden hoşnut olmadığına işarettir. İşgörenin yoksun bırakılma duyguları veya yetersiz ödül ve özendirme politikasının doyumsuzluk yaratacağı ve iş örgütünü değiştirme eğilimlerini güçlendireceğine dikkat çekilmektedir (<http://www.angelfire.com/nt/zeus/yl/s20.doc>, 15.03.06).

Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasındaki temel fark, "İşimi seviyorum" ve "Çalıştığım örgütü seviyorum" şeklinde özetlenebilir. İş tatmini, çalışanın yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgüte bağlılık çalışanın çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir (<http://www.kariyer.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=564>, 09.03.06).

Mowday, Porter & Steers'e göre, örgüte bağlılık ve iş doyumunu arasındaki temel fark, ilkinin firmasına bağlı düşüncelere karşı çalışanın geliştirdiği duygusal tepkiler iken, diğeri çalışanın belli bir işe karşı geliştirdiği tepkilerdir. Her iki

değişkenin birbiri ile yüksek derecede ilişki içinde olduğu beklenirken, çalışan firmaya ve onun değerleri ile hedeflerine olumlu duygular besler iken, firma içinde yaptığı belli bir işten dolayı mutsuzluk duyabilir. İş doyumunun aksine, örgüte bağlılığın yavaşça geliştiği ve günlük iş akışlarından etkilenmediği düşünülmektedir, iş doyumunu ise bu tarz olaylar karşısında daha çabuk etkilenebilmektedir. Son olarak araştırmacılara göre, örgüte bağlılık iş doyumuna oranla personel devrini tahmin etmede daha iyi bir gösterge sayılmaktadır (<http://www.kariyer.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=564>, 09.03.06).

Bazı çalışmalar; çalışan doyumunun önemli olduğu, çünkü müşteri memnuniyetinin ancak çalışanın doyumuyla sağlandığını, onun doyumunun müşteriyi de pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. İş doyumunun örgütsel bağlılıkla da ilişkili olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu, müşteri memnuniyetini önemli boyutta etkilenmektedir. Fast food endüstrisindeki; uzun iş saatleri, işin rutin veya monoton olması, az maaş ve düşük iş güvencesi yeni çalışanların bağlılığını ve doyumunu tehlikeye atmaktadır (Lam ve Zhang, 2003; 3)

İş doyumunu ile örgütsel bağlılık sonuçları olarak devamsızlık ve işgücü devir oranı arasında sürekli ve ters bir ilişkinin olduğu görülürken; İşgörenin örgütten ayrılma isteğine ilişkin algının, doğrudan iş rolündeki doyum düzeyinin bir işlevi olduğu ileri sürülmüştür (Balcı, 1985; 19). Diğer yandan doyum ile örgütte kalma isteği ve psikolojik bağlılık birbirleriyle olumlu ilişkili bulunurken (Tsui ve diğerleri, 1992; 570); işlerinden yüksek düzeyde doyum sağlayan ve örgütlerine güçlü bir biçimde bağlılık duyan işgörenlerin, geri çekilme davranışlarından sakındıkları ve işlerine bağlılıkta devam ettikleri görülmüştür (Sagie, 1998; 156). Buna göre iş doyumunu ile işte kalabilme, işe düzenli gelme ve işi zamanında yapma arasında aynı yönde bir ilişki bulunmaktadır (Balcı, 1985; 19). Bu konudaki bulgular, doyumun bazı temel değişkenlerinin (ödeme, yükselme, denetim, çalışma arkadaşları gibi), işgörenlerin kendi iradeleriyle ayrılma isteği üzerinde önemli etkisi olduğunu göstermiştir (Dailey ve Kirk, 1992; 305).

Yüksek ve düşük devamsızlık gösteren işgören gruplarına ilişkin araştırma bulgularına göre de, düşük devamsızlık gösteren işgörenlerin, işlerinden, denetimden, işe ilişkin ödemelerden, yükselme olanaklarından ve örgütten, diğerlerine göre daha fazla doyum aldıkları ortaya çıkmıştır (Balay, 2000; 136).

Doyum, işgöreni başka iş arama, eğiliminden uzaklaştırırken, doyumsuzluk, bir örgütten diğerine geçiş isteğini artırır. Eldeki bulgular, işin özellikleriyle bireyin kendinde bulduğu özellikler arasındaki uyumun; işin gerçekleştirilmesinde araçlar arasındaki ilişkinin önceden görülebilmesinin; işin gerekleriyle diğer rollerin gerekleri arasındaki uygunluğun iş doyumunu etkilediğini göstermiştir (Korkut, 1993; 12).

Öte yandan Bretz ve diğerleri (1994), birey-örgüt tercihlerinin uygunluk arz etmesinin örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu yükselttiğini tespit etmişlerdir. İşe alınan kişi, örgütündeki yaygın değerleri paylaştığında daha fazla doyum sağlamak ve örgütte kalma isteği artmaktadır. Ayrıca ilginç şekilde, işe alınan kişinin tercihleri, bir yıl içinde örgütün değerleriyle daha sıkı kaynaştığında, doyumda yükselme olduğu görülmüştür (Chatman, 1991; 477). Örgütün doyumsuz işgörelere sahip olmasının ise değişik maliyetleri olabilir. Bunlar; daha çok denetim, düşük sosyal ilişkiler, yakınma, denetime daha çok zaman ayırma ve sonuçta örgütün toplam etkililiğinde düşüşün olmasıdır (Balci, 1985; 22). İşlerinden hoşnut olmayan ve çalışma koşullarını beğenmeyen işgörelerin bir şekilde işten ayrılma yolunu seçtikleri görülmektedir.

Sonuç olarak, bağlılığın belirgin bir şekilde iş doyumundan ayrı olduğu görülmektedir. Bu çerçevede örgütsel bağlılık, örgüte ilişkin inanç; iş doyumunu ise, belli iş görevleri ve deneyimlerine bir yanıtır (<http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi.asp?q=örgütsel%20bağlılık&dosya=221>), 15.03.06). Buna göre örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini kapsayacak şekilde örgüte bağlılık üzerinde odaklanırken; iş doyumunu, işgörelinin görevlerini yaptığı belli iş çevresi üzerinde yoğunlaşmaktadır (Balay, 2000; 137). Sonuçta, bağlılık gibi örgüte yönelik genel tutumlar örgütsel; iş doyumunu gibi daha spesifik tutumlar ise görev yönelimli sonuçlarla yakından ilişkilidir. Her iki faktör de birbirleriyle çok ilişkili olmasına rağmen; bir kimse, örgütüne bağlılık konusunda olumlu eğilimlere sahip olabilirken, belli bir iş veya deneyimlerinde mutsuz olabilir. Viteles (1953), işgörelinin 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, 16.03.06).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMUNUN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞININ İNCELENMESİNE VE DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının bu bölümünde, çalışanların iş doyumunun ve örgütsel bağlılığının incelenmesine yönelik gerçekleştirilen araştırmanın amacı açıklandıktan sonra, araştırmanın ön kabulleri ve sınırlılıkları ile yöntemine ve ardından araştırmadan elde edilen veri ve bulgulara yer verilmektedir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada; çalışanların iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek, içsel ve dışsal faktörlerin iş doyumuna etkisini ortaya koymak, kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemek, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığın belirli demografik değişkenlerle ilişkisini, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin işgören kademesine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak, işgörenlerin, örgüt çevresi ile ilgili belli başlı değişkenlere yönelik algı düzeylerini belirlemek, bu değişkenlerin bireylerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyini ne şekilde etkilediğini ortaya koymak ve bu doğrultuda konuya ilişkin sorunları saptayarak, çözüm önerileri getirmek amaçlanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ

Bu araştırma ile ilgili olarak, ele alınan örneklem grubunun uygulanan anket formuna doğru ve yansız olarak bilgi verdikleri varsayılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.3.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örneklemini bir kimya sanayi ve bir tekstil sanayinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırma Mayıs 2006 - Haziran 2006 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Kimya sanayinde faaliyet gösteren de çalışan sayısı 143 olmasına rağmen bazı departman yöneticilerinden izin alınamaması nedeniyle 88 işgörene anket uygulanabilmiştir. Tekstil sanayinde faaliyet gösteren işletmede ise çalışan sayısı 117 olmasına rağmen, bazı çalışanların araştırmaya katılmayı kabul

etmemesi nedeniyle 77 kişiye anket uygulanabilmiştir.

Toplam 210 kişiye ulaştırılan anketlerden geri dönen anket sayısı 165 olup, genel olarak anketlerin geri dönüş oranı % 80'dir. Geri dönen anketlerin tamamı (165 anket), araştırmanın analizlerine dahil edilmiştir.

3.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada, "İş Doyumu" ve "Örgütsel Bağlılık" ölçeklerinin yanı sıra, demografik özellikleri içeren kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

3.3.2.1. İş Doyumu Ölçeği

Tez çalışmasında kullanılan işdoyumu ölçeği; "Locke, Smith ve Hulin" tarafından geliştirilen ve "İş Tatmini Endeksi" olarak anılan ve Ayşe Can Baysal¹ tarafından Türkçe'ye çevrilerek uyarlanıp geliştirilen ölçek ile Gülten İncir² tarafından geliştirilen "İş Tatmini" ölçeğinden faydalanılarak oluşturulmuştur.

Toplam 41 maddeden oluşan bu ölçek, 5 dereceli likert tipi cevaplanır. Ölçekte yer alan ifadeler; şiddet derecelerine göre hiç katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve tamamen katılıyorum seçeneklerinden birinin seçilerek yanıtlanmasını gerektirir.

İş doyumu ölçeği; terfi ve ilerleme, ast-üst ilişkisi, kişilik, statü, zeka ve yetenek, ödüller ve özendirme, kararlara katılma, birlikte çalışan işgörenler, fiziksel koşullar ve iletişim olmak üzere 10 alt ölçekten oluşmakta ve toplam 42 maddeyi içermektedir.. Terfi ve ilerleme alt ölçeği 5, ast-üst ilişkisi alt ölçeği 5, kişilik alt ölçeği 3, statü alt ölçeği 3, zeka ve yetenek alt ölçeği 6, ödüller ve özendirme alt ölçeği 3, kararlara katılma alt ölçeği 3, birlikte çalışan işgörenler 4, fiziksel koşullar alt ölçeği 5 ve iletişim alt ölçeği 5 maddeden oluşmaktadır.

¹ BAYSAL, Ayşe Can, **Çalışma Yaşamında İnsan**(İnsan), Avcıol Basın Yayın, Fakülte Yayın, İstanbul, 1993.

² İNCİR, Gülten, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, Ankara, 1990.

Kemal Erođluer³'in hazırlamış olduğu “Örgüt Kültürünün Çalışanların İşdoyumuna Etkisi” tezinden 3, 4, 11, 17, 40 ve 41. maddeler değerlendirilerek anketimize alınmıştır.

Deniz Tarlan⁴ in hazırlamış olduğu “Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi” tezinden 5, 28, 29, 30 ve 31. maddeler değerlendirilerek anketimize alınmıştır.

Arzu Gürdođan⁵ in hazırlamış olduğu “Bodrum Merkezde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenler Üzerinde Örgüt Kültürü İle İş Doyumu Arasındaki İlişki” tezinden 21, 22 ve 23. maddeler değerlendirilerek anketimize alınmıştır.

Kezban Özçelik Kaynak⁶ in hazırlamış olduğu “Kamuda Farklı Statüde Çalışanların İş doyumu ve Sonuçlarının Karşılaştırılması” tezinden 6, 32, 33, 34, 35 ve 36. maddeler değerlendirilerek anketimize alınmıştır.

Selahattin Sertçe⁷ nin hazırlamış olduğu “Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma (İzmir Emniyet Müdürlüğünde Bir Araştırma)” tezinden 7, 8, 9, 10 ve 25. maddeler değerlendirilerek anketimize alınmıştır.

Tülin Ulusoy⁸ un hazırlamış olduğu “İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması” tezinden 1, 2, 13, 24 ve 37. maddeler değerlendirilerek anketimize alınmıştır.

Yurdağül Bulut⁹ un hazırlamış olduğu “Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu” tezinden 18 ve 19. maddeler değerlendirilerek anketimize alınmıştır.

³ EROĞLUER, Kemal, Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi, İzmir, 2001.

⁴ TARLAN, Deniz, Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi, İzmir, 2001.

⁵ Gürdoğan, Arzu, Bodrum Merkezde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenler Üzerinde Örgüt Kültürü İle İş Doyumu Arasındaki İlişki, İzmir, 2005.

⁶ KAYNAK, Kezban Özçelik, Kamuda Farklı Statüde Çalışanların İş doyumu ve Sonuçlarının Karşılaştırılması, İzmir, 2005.

⁷ SERTÇE, Selahattin, Kamuda Farklı Statüde Çalışanların İş doyumu ve Sonuçlarının Karşılaştırılması, İzmir, 2003.

⁸ ULUSOY, Tülin, İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması, İstanbul, 1993.

⁹ BULUT, Yurdağül, Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu, İzmir, 2005.

Vedat EROL¹⁰ un hazırlamış olduğu “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık” tezinden 26, 27, 38 ve 39. maddeler değerlendirilerek anketimize alınmıştır.

3.3.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Tez çalışmamızda kullanılan örgütsel Bağlılık Ölçeği, “Meyer ve Allen”¹¹ tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”dir.

Toplam 18 maddeden oluşan bu ölçek, 5 dereceli likert tipi cevaplanır. Ölçekte yer alan ifadeler; şiddet derecelerine göre hiç katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve tamamen katılıyorum seçeneklerinden birinin seçilerek yanıtlanmasını gerektirir.

Örgütsel bağlılık anketi; duygusal, rasyonel ve normatif bağlılık olmak üzere 3 alt ölçekten ve toplam 18 maddeden oluşmaktadır. Duygusal bağlılık alt ölçeği 6, rasyonel bağlılık alt ölçeği 6, normatif bağlılık alt ölçeği 6 maddeden oluşmaktadır.

3.3.2.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Toplam 4 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.

3.3.2.4. Kişisel Bilgi Formu

Araştırma örnekleminin iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ve örgüt çevresine yönelik algılarının bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterebileceğinden hareketle, kişisel bilgi formu oluşturulmuştur. Bu form, ankete katılanlardan “istekli olanlar” tarafından doldurulmuştur. Kişisel bilgi formunda; cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi, eğitim durumu, işletmedeki pozisyonu, çalışılan bölüm ve iş değiştirme isteği ile ilgili sorular bulunmaktadır.

¹⁰ EROL, Vedat, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, İstanbul, 1998.

3.3.3. Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol

Çalışmada kullanılan anketler; tekstil sanayi ve kimya sanayideki çalışan 165 kişinin tümüne iletilmiştir. Anketlerin uygulanması; Mayıs 2006 - Haziran 2006 tarihleri arasında, araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amaçları ve içeriği anlatıldıktan sonra, araştırmaya katılmak isteyen çalışanlarla uygulama gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, formları kendileri doldurmuşlardır. Her bir uygulamanın süresi ortalama 20 dakikadır.

3.3.4 Verilerin Analizi

Örneklem grubundan elde edilen verilerin analizi; SPSS 13 Paket programı (Statistical Programme for Social Sciences / Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) vasıtasıyla yapılmıştır. Analizlerde; betimsel istatistiksel teknikler, güvenilirlik analizi, tek örneklem için t testi (one sample t test), bağlantısız örneklem için t testi (bağımsız grup t testi / independent samples test), tek yönlü varyans analizi (one way anova), çoklu regresyon analizi gibi analizler kullanılmıştır.

3.4 VERİLER VE BULGULAR

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen verilere ve bulgulara yer verilmektedir.

3.4.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Bulgular

Araştırma örneğine ilişkin demografik veriler Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3.1 Örneklem Demografik Bulguları

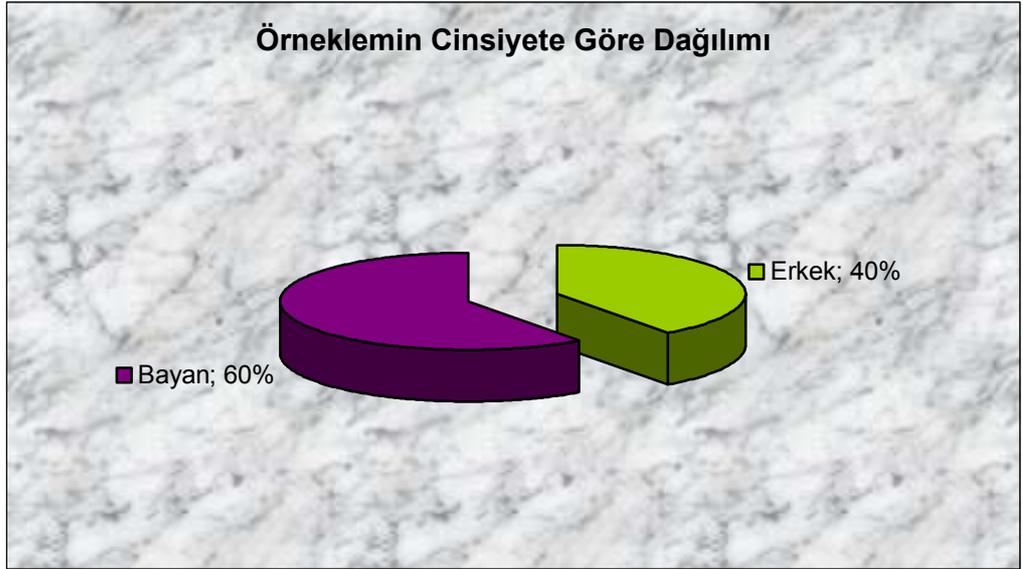
DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	N	%
CİNSİYET		
Erkek	66	40
Bayan	99	60
YAŞ		
20 ve altı	2	1.2
21-30	70	42.4
31-40	61	37.0
41-50	18	10.9
51 ve üstü	14	8.5

SEKTÖR		
Tekstil	77	46.7
Kimya	88	53.3
EĞİTİM DURUMU		
Okur-yazar	1	0.6
İlkokul	16	9,7
Ortaokul	7	4.2
Lise	45	27.3
Üniversite / Yüksekokul	89	53.9
Yüksek Lisans	7	4.2
MEDENİ DURUM		
Evli	95	57.6
Bekar	69	41.8
Dul	1	0.6
DEPARTMAN		
Büro	32	19.4
Satın Alma	2	1.2
Üretim	38	23.0
Personel	35	21.2
Muhasebe	18	10.9
Pazarlama	34	20.6
Diğer (Teknik Personel)	6	3.6
POZİSYON		
Alt Kademe Yönetici	44	26.7
Orta Kademe Yönetici	55	33.3
Üst Kademe Yönetici	7	4.2
Diğer (Yönetici Olmayan Personel)	59	35.8
ÇALIŞMA SÜRESİ		
1 Yılda Az	3	1.8
1-5 Yıl	48	29.1
6-10 Yıl	53	32.1
11-15 Yıl	20	12.1
16 Yıl ve Üstü	41	24.8

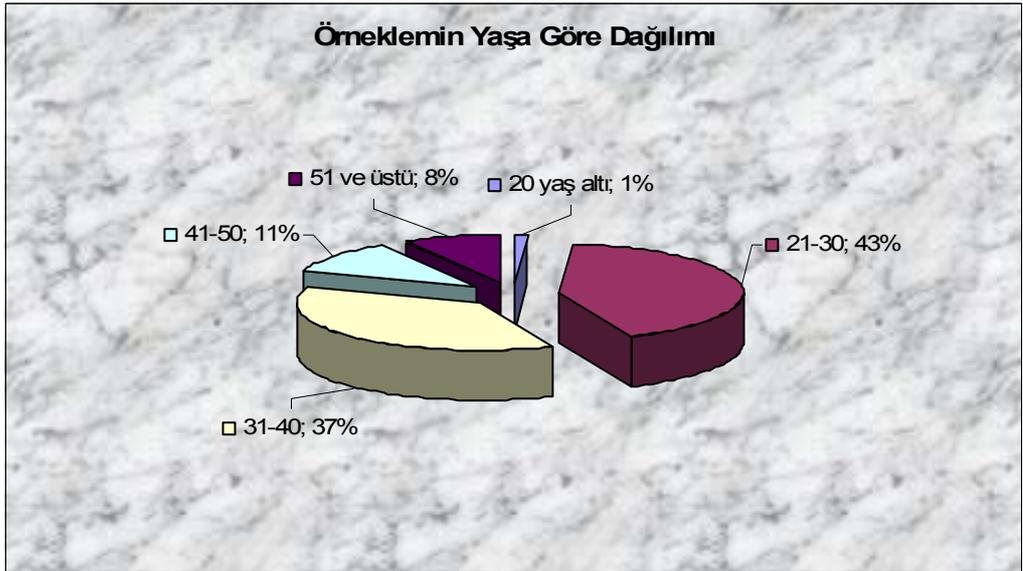
Örneklemin %60'ı bayan %40'ı ise erkektir. Bununla birlikte örneklemin %42.4'ü 21-30 yaş arasında, %37'si 31-40 yaş arasında, %10.9'u 41-50 yaş arası, %8.5'i 51 yaş ve üstünde ve %1.2'si de 20 yaş altındadır. Örneklemin %53.3'ü

kimya sektöründe çalışmakta iken, %46.7'si tekstil sektöründe çalışmaktadır. Örneklemin çoğunluğu (%53.9) üniversite ve yüksekokul düzeyinde eğitim duruma sahipken, %27.3'ü lise, %9.7'si ilkokul, %4.2'si yüksek lisans, aynı şekilde %4.2'si ortaokul ve %0.6'lık bir kesim (1 kişi) ise sadece okur-yazar düzeyinde eğitime sahiptir. Örneklemin %57.6'sı evli iken, bekar olanların oranı %41.8 ve dul olanların oranı ise (1 kişi) %0.6'dır.

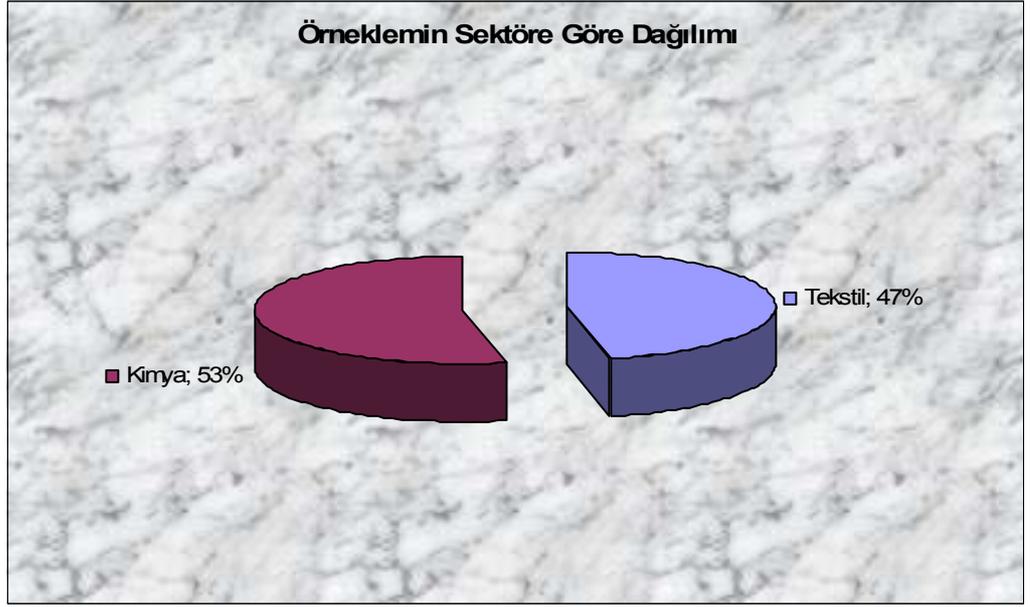
Analize dahil edilen çalışanların %23'ü üretim, %21.2'si personel, %20.6'sı pazarlama, %19.4'ü büro, %10.9'u muhasebe, %1.2'si satın alma ve %3.6'sı ise diğer (teknik) departmanlarda çalışmaktadırlar. Çalışanların % 35.8'i yönetici olmayan personel iken, %33.3'ü orta kademe, %26.7'si alt kademe ve %4.2'si ise üst kademe yönetici düzeyindedir. Çalışanların %32.1'i meslek hayatında 6-10 yıl arasında çalışmakta iken, %29.1'i 1-5 yıl arası, %24.8'i 16 yıl ve üstü, % 12.1'i, 11-15 yıl arası ve %1.8'i ise 1 yıldan az bir süre çalışma hayatına sahiptir.



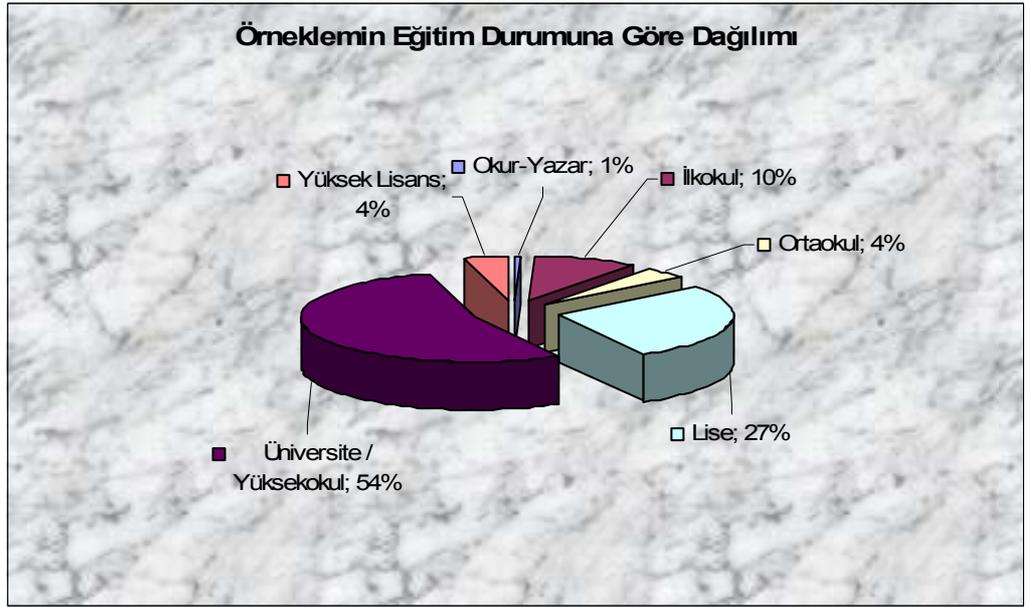
Şekil 3.1 Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı



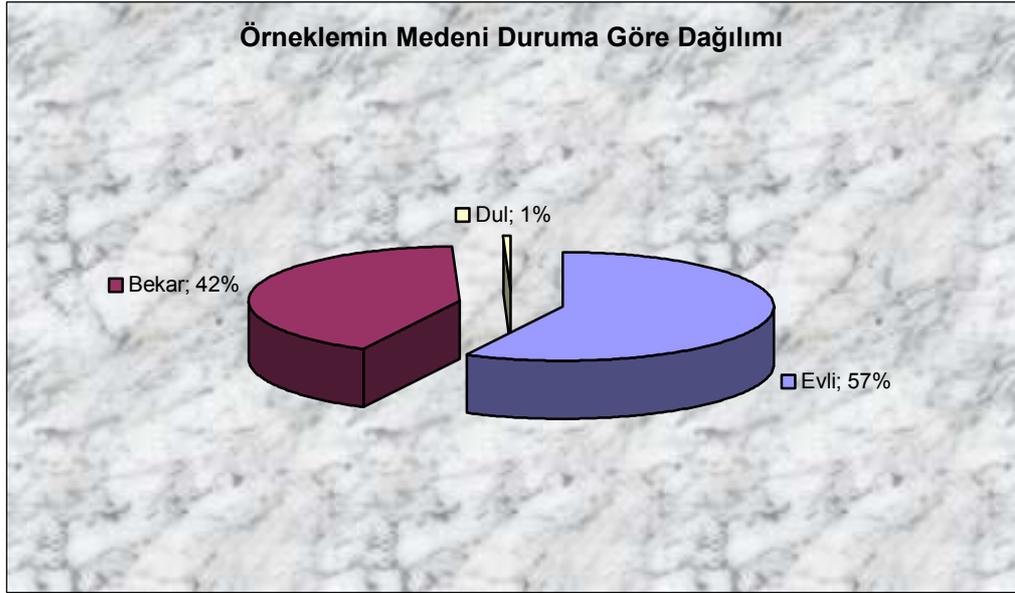
Şekil 3.2 Örneklemin Yaşa Göre Dağılımı



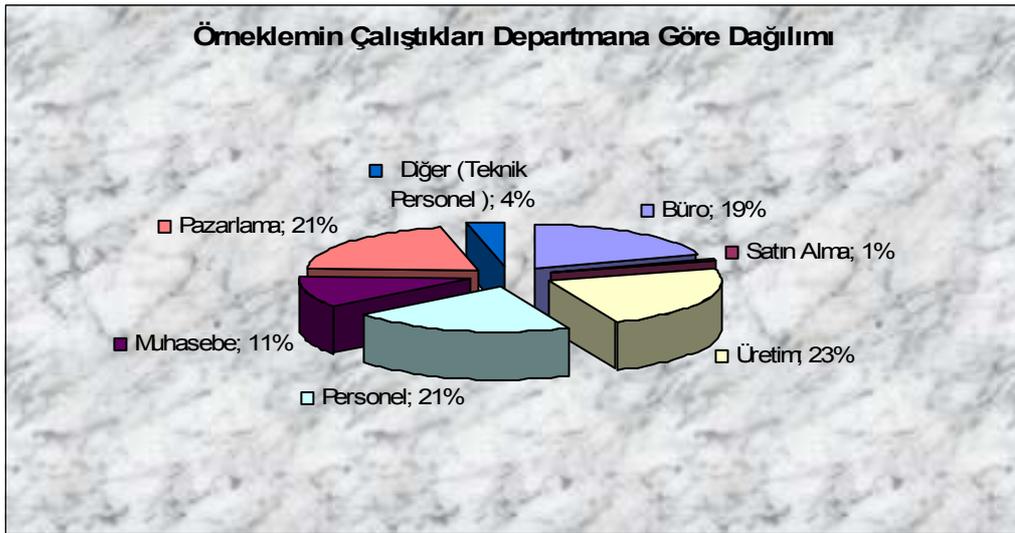
Şekil 3.3 Örneklemin Sektöre Göre Dağılımı



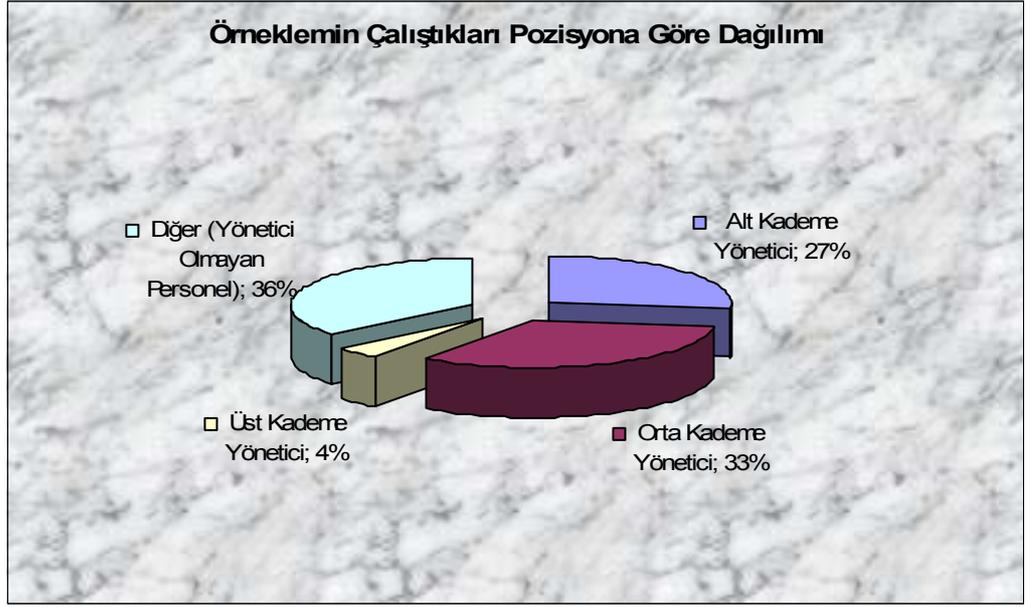
Şekil 3.4 Örneklemin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı



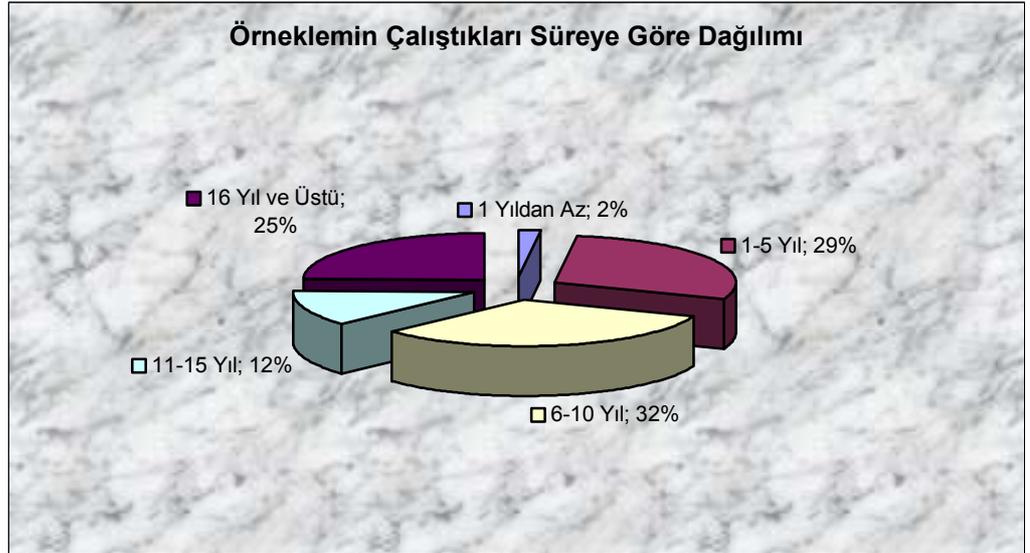
Şekil 3.5 Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı



Şekil 3.6 Örneklemin Çalıştıkları Departmana Göre Dağılımı



Şekil 3.7 Örneklemin Çalıştıkları Pozisyona Göre Dağılımı



Şekil 3.8 Örneklemin Çalıştıkları Süreye Göre Dağılımı

3.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Madde Analizleri

3.4.2.1. İş Doyumu Ölçeğinin Güvenilirlik ve Madde Analizi

3.4.2.1.1. İş Doyumu Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan her üç ölçeğin (İş Doyumu Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği) alt ölçeklerinin güvenilirlik analizleri, iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır. Bu doğrultuda İş Doyumu ölçeğinin alt ölçeklerine ilişkin güvenilirlik bilgileri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.2 İş Doyumu Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Alt Ölçekler	Madde Sayısı	N	ÖLÇEK		
			Ortalama	Varyans	Alpha
Terfi ve İlerleme	5	165	15,1030	14,459	,654
Ast-Üst İlişkisi	5	165	15,6727	16,612	,768
Kişilik	3	165	10,4788	6,934	,666
Statü	3	165	11,3758	4,358	,567
Zeka ve Yetenek	5	165	18,3091	10,142	,596
Ödüller ve Özendirme	3	165	7,6121	6,714	,612
Kararlara Katılma	3	165	8,6909	7,837	,687
Birlikte Çalışma	4	165	14,8606	7,987	,788
Fiziksel Koşullar	5	165	17,3818	11,274	,556
İletişim	5	165	15,9333	5,928	,040

Analizlerden görüldüğü gibi, iletişim ve statü boyutlarında, Alpha ,50'den düşüktür. Bu iki boyutun güvenilirliği düşüktür. Bu nedenle bu boyutlarda güvenilirliği düşüren faktörlerden biri çıkarılarak analize devam edilmiştir. Bu faktörler, çıkarılması durumunda güvenilirliği, 881'e yükseltecek olan iletişim faktörü; "Amirlerle iletişim kurulması zordur" ve çıkarılması durumunda güvenilirliği, 866'ya yükseltecek olan "İşim benim için saygındır" ifadeleridir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde bu faktörler göz önüne alınmadan analizler yapılmıştır.

3.4.2.1.2. İş Doymu Ölçeğinin Madde Analizleri

Aşağıda yer alan Tablo 3.3'te İş Doymu Ölçeği'ne ait madde analizlerinden elde edilen bulgular yer almaktadır. 10 boyutta yer alan 41 maddeye ilişkin analiz değerleri tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.3 İş Doymu Ölçeğinin Madde Analizleri

İş Doymu Alt Ölçekleri				
Maddeler	Madde Ortalaması	Standart Sapma	Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Ölçek Alphası
Terfi ve İlerleme				
1.Madde	2,6303	1,33080	,452	,872
2.Madde	3,1818	1,18050	,674	,867
3.Madde	2,9515	1,24355	,611	,866
4.Madde	3,1030	1,22785	,612	,869
5.Madde	3,2364	1,13100	,612	,866
Ast-Üst İlişkisi				
1.Madde	3,3576	1,10405	,583	,866
2.Madde	3,5030	,91481	,557	,867
3.Madde	3,0727	1,03925	,698	,862
4.Madde	2,9576	1,19629	,804	,860
5.Madde	2,7818	1,35733	,703	,862
Kişilik				
1.Madde	3,7212	1,09649	,702	,864
2.Madde	3,5212	1,10204	,558	,866
3.Madde	3,2364	1,19904	,629	,867
Statü				
1.Madde	3,6606	1,15028	,667	,863
2.Madde	4,1333	,76933	,644	,866
3.Madde	3,5818	1,04223	,692	,864
Zeka ve Yetenek				
1.Madde	3,5818	1,05387	,670	,864
2.Madde	3,8061	,96838	,589	,869
3.Madde	3,7636	1,06434	,841	,863
4.Madde	3,8727	,82020	,780	,866
5.Madde	3,2848	1,20368	,551	,866
Ödüller ve Özendirme				
1.Madde	2,9758	1,18914	,618	,866
2.Madde	2,1636	1,11689	,604	,868
3.Madde	2,4727	1,14532	,602	,863
Kararlara Katılma				
1.Madde	3,1879	1,14011	,661	,864

2.Madde	3,000	1,15294	,468	,879
3.Madde	2,5030	1,26695	,599	,866
Birlikte Çalışma				
1.Madde	3,7091	,89045	,649	,867
2.Madde	3,6788	,92386	,773	,868
3.Madde	3,8121	,74562	,687	,866
4.Madde	3,6606	1,03297	,690	,868
Fiziksel Koşullar				
1.Madde	3,5758	1,15901	,506	,869
2.Madde	3,6303	1,15412	,521	,871
3.Madde	3,4606	1,11802	,765	,863
4.Madde	3,2424	1,17469	,601	,866
5.Madde	3,4727	,97882	,546	,865
İletişim				
1.Madde	3,2909	1,15831	,647	,867
2.Madde	2,9212	1,12069	,561	,881
3.Madde	3,0848	1,07298	,564	,868
4.Madde	3,4667	,91421	,573	,866
5.Madde	3,1697	1,07422	,582	,868

Tablo 3.3 incelendiğinde, madde toplam puan korelasyon değerleri arasında hiçbir değer 0.20'in altında olmadığı görülmektedir. Bu durum ölçeğin temel yapısı içinde çalışmadan çıkarılması gereken bir faktör bulunmadığını göstermektedir. Ancak iletişim boyutunda Alpha, 040, çıktığı için, bu boyutta analize dahil edilmediğinde en yüksek güvenilirlik düzeyini sağlayacak iletişimin 2. maddesi, analizlerden çıkarılmıştır.

3.4.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik ve Madde Analizi

3.4.2.2.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt ölçeklerinin güvenilirlik analizleri, iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır. Bu doğrultuda Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin alt ölçeklerine ilişkin güvenilirlik bilgileri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.4 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Alt Ölçekler	Madde Sayısı	N	ÖLÇEK		
			Ortalama	Varyans	Alpha
Duygusal Bağlılık	6	165	19,1939	11,401	,449
Rasyonel Bağlılık	6	165	16,9152	15,090	,550
Normatif Bağlılık	6	165	18,1333	13,677	,557

Yukarıda da görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık alt ölçeklerinin iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha), duygusal bağlılık, ,449; rasyonel bağlılık, ,550 ve normatif bağlılık, ,557 şeklindedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutu diğer boyutlara göre daha düşük bir değere sahip olmasına rağmen sosyal bilimler için kabul edilebilir düzeydedir. Bu da, araştırmada yapılan analizlerin tutarlı sonuçlar vereceği beklentisini yükseltmektedir.

3.4.2.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Madde Analizleri

Tablo 3.5 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Madde Analizleri

İş Doyumu Alt Ölçekleri				
<i>Maddeler</i>	<i>Madde Ortalaması</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Madde Toplam Puan Korelasyonu</i>	<i>Madde Çıkarıldığında Ölçek Alphası</i>
Duygusal Bağlılık				
1.Madde	3,0848	1,13914	,404	,223
2.Madde	3,5818	,96949	,297	,264
3.Madde	2,5758	1,12158	,578	,774
4.Madde	3,4424	1,1073	,739	,292
5.Madde	3,3091	1,10772	,534	,276
6.Madde	3,2000	1,09433	,371	,200
Rasyonel Bağlılık				
1.Madde	2,7333	1,22042	,243	,508
2.Madde	3,2667	1,15892	,213	,488
3.Madde	2,8364	1,20107	,215	,531
4.Madde	2,5939	1,12563	,358	,403
5.Madde	2,7152	1,01697	,115	,610
6.Madde	2,7697	1,26213	,425	,450
Normatif Bağlılık				
1.Madde	3,2667	1,10505	,123	,531
2.Madde	2,7212	1,06260	,268	,784
3.Madde	2,8121	1,14545	,406	,376
4.Madde	3,3455	1,02204	,573	,358
5.Madde	3,0788	1,13152	,611	,384
6.Madde	2,9091	1,15726	,419	,386

Tablo 3.5 incelendiğinde, ,20'nin altında madde toplam korelasyon değerine sahip sadece 2 faktör görülmektedir. Bunlardan ilki, rasyonel bağlılıkla ilgilidir ve “eğer kuruluşa kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim” ifadesini yansıtmaktadır. Rasyonel bağlılığının bu maddesi çıkarıldığında alt ölçek güvenilirliği ,610'a yükselmektedir. Aynı şekilde, normatif bağlılığın birinci maddesi yani, “bu kuruluşa çalışmaya devam etmemi gerektirecek hiçbir yükümlülük hissetmiyorum” ifadesinin alt ölçekten çıkarılması durumunda ise alt ölçeğin güvenilirliği ,531'e yükselmektedir. Ancak araştırmanın amaçları arasında madde analizi bulunmadığı için, bu maddelerin analizden çıkarılmasına gerek duyulmamış, ölçeğin temel yapısına bağlı kalmıştır.

3.4.2.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Güvenilirlik ve Madde Analizi

3.4.2.3.1. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği alt ölçeğinin güvenilirlik analizi, iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır. Bu doğrultuda İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin alt ölçeğine ilişkin güvenilirlik bilgileri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.6 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Alt Ölçekler	Madde Sayısı	N	ÖLÇEK		
			Ortalama	Varyans	Alpha
İşten Ayrılma Niyeti	4	165	10,0545	3,76482	,880

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, işten ayrılma niyeti alt ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) ,880 olarak bulunmuştur. Bu da, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.4.2.3.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Madde Analizleri

Tablo 3. 7 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Madde Analizleri

İş Doyumu Alt Ölçekleri				
Maddeler	Madde Ortalaması	Standart Sapma	Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Ölçek Alphası
İşten Ayrılma Niyeti				
1.Madde	2,3697	,98911	,427	,884
2.Madde	2,5333	1,12366	,608	,834
3.Madde	2,4242	1,12701	,707	,806
4.Madde	2,7273	1,14425	,572	,853

İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinin alt ölçeğinin maddeleri incelendiğinde, bütün maddelerin toplam puan korelasyonlarının, 20'den yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçeğin maddelerinin güvenilir olduğu söylenebilir.

3.4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Puanlarının Değerlendirilmesi

3.4.3.1. İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi

Tablo 3.8 İş Doyumu Alt Ölçeklerinin Puanları

Alt Ölçekler	Madde Sayısı	N	ÖLÇEK	
			Ortalama	Standart Sapma
Terfi ve İlerleme	5	165	3,021	,64680
Ast-Üst İlişkisi	5	165	3,135	,81515
Kişilik	3	165	3,493	,87775
Statü	3	165	3,792	,69586
Zeka ve Yetenek	5	165	3,662	,63692
Ödüller ve Özendirme	3	165	2,537	,86374
Kararlara Katılma	3	165	2,897	,73309
Birlikte Çalışma	4	165	3,715	,70651
Fiziksel Koşullar	5	165	3,476	,67154
İletişim	4	165	3,187	,48697

Tablo 3.8’da iş doyumu alt ölçeklerinin puanları incelendiğinde, en yüksek ortalama değere sahip olan alt ölçeğin, statü, en düşük ortalama değere sahip alt ölçeğin ise, ödüller ve özendirme olduğu görülmektedir. Analizlerde ortalama değer “3” olduğu kabul edildiğinde, terfi ve ilerleme, ast-üst ilişkileri, kişilik, statü, zeka ve yetenek, birlikte çalışma, fiziksel koşullar ve iletişim düzeylerinin yüksek; ödüller ve özendirme ile kararlara katılma düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

İş doyumu alt faktörlerinin orta değerden (3) farklılaşp farklılaşmadığı da analiz edilmiştir. Bu analiz için Tek Örneklem T Testi (One Sample T Test) yapılmıştır. Sonuçlara göre, kişilik ($t=7,214$; $p=,000$); statü ($t=14,619$; $p=,000$); zeka ve yetenek ($t=13,347$; $p=,000$); ödüller ve özendirme ($t=-6,880$; $p=,000$); birlikte çalışma ($t=13,002$; $p=,000$); fiziksel koşullar ($t=9,112$; $p=,000$) ve iletişim ($t=4,924$; $p=,000$) alt faktörlerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bunlardan ödüller ve özendirme dışındakiler ortalamanın üstünde, ödüller ve özendirme ise ortalamanın altında anlamlı bir farklılığa sahiptir. Terfi ve kararlara katılma faktörlerinde ise

anlamli bir farklılık tespit edilmemiştir.

3.4.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi

Tablo 3.9 Örgütsel Bağlılık Alt Ölçeklerinin Puanları

Alt Ölçekler	Madde Sayısı	N	ÖLÇEK	
			Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Bağlılık	6	165	3,1990	,5627
Rasyonel Bağlılık	6	165	2,8192	,64744
Normatif Bağlılık	6	165	3,0222	,61638

Tablo 3.9 incelendiğinde, en yüksek ortalama değere sahip alt ölçeğin duygusal bağlılık olduğu görülmektedir. Bununla birlikte normatif bağlılık da ortalama değer (3) üzerindedir. Buna karşın rasyonel bağlılık ortalama değer altındadır. Rasyonel bağlılığın ortalamadan altında olması istenen bir durumdur ve rasyonel bağlılık değerinin ortalamadan düşük olması çalışanların sadece iş yerinde devamlılık için çalışmadıklarını ifade eder. Dolayısıyla bu durum, örgütsel bağlılığa olumlu katkısı olan bir durumdur.

Bunun yanı sıra örgütsel bağlılık alt faktörlerinin ortalama değerden farklılaşp farklılaşmadığı Tek Örneklem T Testi (One Sample T Test) ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, duygusal bağlılık ($t=4,542$; $p=,000$) ve rasyonel bağlılık ($t=-3,587$; $p=,000$) faktörlerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Normatif bağlılık faktöründe ise ($t=,463$; $p=,644$) bilimsel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık alt faktörlerinden duygusal bağlılık ve rasyonel bağlılık boyutlarında bilimsel açıdan ortalama değere göre anlamlı farklılık söz konusudur ve bu farklılık duygusal bağlılıkta olumlu yönde, rasyonel bağlılıkta ise olumsuz yöndedir.

3.4.3.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi

Tablo 3.10 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Puanları

Alt Ölçekler	Madde Sayısı	N	ÖLÇEK	
			Ortalama	Standart Sapma
İşten Ayrılma Niyeti	4	165	2,5136	,94120

Tablo 3.10'dan da görüldüğü gibi, işten ayrılma niyeti, ortalama değer olan 3'ten düşüktür. İşten ayrılma niyetinin ortalama değerden düşük olması, çalışanların işlerinden memnun olduklarının bir göstergesi olarak tanımlanmaktadır ve olumlu bir düşünceyi ifade etmektedir.

Bunun yanı sıra işten ayrılma niyeti alt faktörünün ortalama değerden farklılaşıp farklılaşmadığı Tek Örneklem T Testi (One Sample T Test) ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, işten ayrılma niyeti ($t=-6,638$; $p=,000$) boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu anlamlı farklılık, işten ayrılma niyetinin düşük olduğunu ifade etmektedir.

3.5. İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEKLERİNİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİSİ

3.5.1. İş Doyumunun Demografik Değişkenlerle İlişkisi

3.5.1.1. Cinsiyet ve İş Doyumu

Kadınların ve erkeklerin, iş doyumunun alt boyutları açısından puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Bağılantısız Örneklem için, T Testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır. Sonuçlara göre kadınlar ve erkeklerin, ast-üst ilişkisi, kişilik, statü, zeka ve yetenek ve kararlara katılma boyutlarında farklılaştıkları görülmüştür. Buna göre, kadın ve erkeklerin bu boyutlara göre ortalama puanları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.11 Cinsiyet Açısından İş Doyumu

Faktör	Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Ast-üst ilişkileri	Erkek	3,3152	,81150	2,356	,020
	Kadın	3,0141	,79911		
Kişilik	Erkek	3,7980	,82250	3,791	,000
	Kadın	3,2896	,85800		
Statü	Erkek	3,9394	,59602	2,250	,026
	Kadın	3,6936	,74181		
Zeka ve Yetenek	Erkek	3,8091	,52087	2,462	,015
	Kadın	3,5636	,68890		
Kararlara Katılma	Erkek	3,1465	,57625	3,705	,000
	Kadın	2,7306	,78054		

Tablo 3.11'den de görüldüğü gibi, erkeklerin iş doyum düzeyleri kadınlara göre daha yüksektir. Dolayısıyla, erkeklerin iş doyumunun kadınlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu konuda beklenenden farklı bir sonuç ortaya çıkmıştır. Gerçekte kadınların iş doyumunun daha yüksek olması beklenirken, analizde tam tersi bir sonuç ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni kadınların, yoğun iş temposuyla birlikte ev işleriyle de ilgilenmek zorunda kalmalarından dolayı işlerinde istedikleri doyum düzeyine ulaşamamaları olabilir.

3.5.1.2. Sektör ve İş Doyumu

Sektörler açısından iş doyumunu incelendiğinde, yapılan Bağılantısız Örneklemeler için, T Testi (Independent Samples Test) analizine göre, terfi ve ilerleme, kararlara katılma ve iletişim faktörlerinde sektörler arasında bilimsel açıdan anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Analize ilişkin T Testi tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.12 Sektör Açısından İş Doyumu

Faktör	Sektör	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Terfi ve İlerleme	Tekstil	3,1429	,75244	2,301	,023
	Kimya	2,9136	,51888		
Kararlara Katılma	Tekstil	3,0346	,71652	2,285	,024
	Kimya	2,7765	,73016		
İletişim	Tekstil	3,2987	,57181	2,822	,005
	Kimya	3,0886	,37493		

Tablodan da görüldüğü gibi sektörler açısından iş doyumu değerlendirildiğinde, tekstil sektöründe iş doyumunun kimya sektörüne göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.5.1.3. Medeni Durum ve İş Doyumu

Evli ve evli olmayanların (Boşanmış ve dul olanlar, bekarlar kategorisine dahil edilmiştir. Bu nedenle iki kategori, evli ve evli olmayanlar şeklinde ele alınmıştır.) İş doyumunun alt boyutlarının puan ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığına Bağlantısız Örneklem için, T Testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır. Sonuçta iş doyumunun üç boyutunda medeni durum açısından anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu boyutlara ilişkin analiz tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.13 Medeni Durum-İş Doyumu İlişkisi

Faktör	Medeni Durum	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Ödüller ve Özendirme	Evli	2,4035	,91726	-2,351	,020
	Bekar	2,7190	,75424		
Kararlara Katılma	Evli	3,0737	,72637	3,748	,000
	Bekar	2,6571	,67619		
Fiziksel Koşullar	Evli	3,3684	,70519	-2,441	,016
	Bekar	3,6229	,59714		

Tablo 3.13’de görüldüğü gibi, ödüller ve özendirme ile fiziksel koşullar boyutlarında bekar olanlar iş doyumu açısından daha yüksek bir düzeye sahiptir. Buna karşın, kararlara katılma boyutunda evli olanların iş doyumunun daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.5.1.4. Yaş ve İş Doyumu

Örneklemin iş doyumu ile yaşı arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) yapılmıştır. Analiz sonucunda ast-üst ilişkisi, statü, zeka ve yetenek ve fiziksel koşullar boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılıkların hangi yaş grubundan kaynaklandığının tespit edilmesi için de Duncan Çoklu Karşılaştırma Testi analizlere uygulanmıştır. Bu boyutlara ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 3.14 Varyans Analizi Tablosu

Faktör	F	p
Ast-üst İlişkisi	2,577	,040
Statü	3,281	,013
Kararlara Katılma	3,522	,009
Fiziksel Koşullar	2,658	,035

Tablo 3.15 Ast-Üst İlişkisi Duncan Testi Tablosu

YAŞ	N	Ortalama
20 ve altı	2	3,5000
21-30	70	2,9114
31-40	61	3,2492
41-50	18	3,3333
51 ve üstü	14	3,4429

Tablo 3.16 Statü Duncan Testi Tablosu

YAŞ	N	Ortalama
20 ve altı	2	4,6667
21-30	70	3,7143
31-40	61	3,9781
41-50	18	3,5000
51 ve üstü	14	3,6190

Tablo 3.17 Kararlara Katılma Duncan Testi Tablosu

YAŞ	N	Ortalama
20 ve altı	2	3,1667
21-30	70	2,7286
31-40	61	2,9672
41-50	18	3,1481
51 ve üstü	14	3,0714

Tablo 3.18 Fiziksel Koşullar Duncan Testi Tablosu

YAŞ	N	Ortalama
20 ve altı	2	4,4000
21-30	70	3,3971
31-40	61	3,6164
41-50	18	3,2111
51 ve üstü	14	3,4714

Tablolardan da görüldüğü gibi, iki boyutta (statü ve fiziksel koşullar) 20 yaş ve altında olan çalışanlar farkı yaratan gruptur ve bu grubun iş doyumunu diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir. Tablo 3.15’de ast-üst ilişkisinde ortaya çıkan farkın, 21-30 yaş arası gruptan kaynaklandığı görülmektedir. Bu grubun ortalamaları diğer gruplardan önemli ölçüde düşüktür. Aynı şekilde Tablo 3.16’da statüde ortaya çıkan farklılık ise, 20 yaş ve altı gruptan kaynaklanmaktadır. Bu grubun iş doyumunu diğerlerine göre önemli ölçüde yüksektir. Tablo 3.17’de 21-30 ve 31-40 yaş arası grupların iş doyumlarının kararlara katılma boyutunda ortalama değerden düşük olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda bu yaş gruplarının diğerlerinden farklılaştığı söylenebilir. Son olarak, Tablo 3.18’de görüldüğü gibi, fiziksel koşullar boyutunda, 20 yaş ve altı grubunda iş doyumunu diğer yaş gruplarına göre önemli ölçüde yüksektir ve gruplar arasındaki farklılığı yaratmaktadır.

3.5.1.5. Eğitim ve İş Doyumu

Örneklemin iş doyumunu ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) yapılmıştır. Analiz sonucunda, ödüller ve özendirme, kararlara katılma, birlikte çalışma ve iletişim boyutlarında farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılıkların hangi eğitim seviyesinden kaynaklandığının tespit edilmesi için de Duncan Testi uygulanmış ve aşağıdaki tablolar elde edilmiştir.

Tablo 3.19 Varyans Analizi Tablosu

Faktör	F	p
Ödüller ve özendirme	2,375	,041
Birlikte Çalışma	3,579	,004
Kararlara Katılma	2,754	,020
İletişim	5,117	,000

Tablo 3. 20 Ödüller ve Özendirme Duncan Tablosu

EĞİTİM	N	Ortalama
Okur-yazar	1	3
İlkokul	16	2,8125
Ortaokul	7	3,2857
Lise	45	3,3333
Üniversite / Yüksekokul	89	3,5168
Yüksek Lisans	7	3,7142

Tablo 3.21 Birlikte Çalışma Duncan Tablosu

Okur-yazar	1	3
İlkokul	16	2,7500
Ortaokul	7	3,1428
Lise	45	3,3777
Üniversite / Yüksekokul	89	3,4382
Yüksek Lisans	7	3.8571

Tablo 3.22 Kararlara Katılma Duncan Tablosu

EĞİTİM	N	Ortalama
Okur-yazar	1	3
İlkokul	16	2,8750
Ortaokul	7	3,1428
Lise	45	3,2222
Üniversite / Yüksekokul	89	3,2808
Yüksek Lisans	7	3,5714

Tablo 3.23 İletişim Duncan Tablosu

EĞİTİM	N	Ortalama
Okur-yazar	1	3
İlkokul	16	3,0625
Ortaokul	7	3,2857
Lise	45	3,2444
Üniversite / Yüksekokul	89	3,2921
Yüksek Lisans	7	3.5714

Tablolardan da görüldüğü gibi, gruplar arasında farklılığı yaratan eğitim yüksek lisans düzeyindeki eğitimidir ve diğer eğitim düzeylerine göre daha yüksek iş doyumuna sahiptir. Diğer eğitim durumları nispeten birbirlerine yakın ortalamalara sahiptir ancak gruplar yüksek öğrenim görenler ve görmeyenler şeklinde de ayrılabilir. Bu durumda analiz yapıldığında iki gruba uygulanan, Bağılantısız Örneklemeler için T Testi (Independent Samples Test) sonucuna göre, birlikte çalışma ve iletişim boyutlarında yüksek öğrenim görenler ve yüksek öğrenim görmeyenler arasında bilimsel açıdan anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır.

Aşağıdaki Tablo 3.24'te görüldüğü gibi, yüksek öğrenim görenler birlikte çalışma boyutunda yüksek öğrenim görmeyenlere göre daha yüksek bir ortalamaya sahiptir. Yüksek öğrenim görenlerin iş doyumlarında birlikte çalışmanın etkisinin yüksek olduğu görülmektedir. Buna karşın iletişim boyutunda elde edilen sonuçlar, yüksek öğrenim görenlerin örgüt içi iletişimde aksaklıklar gördüklerini ve bu durumun da iş doyumlarını azalttıklarını göstermektedir. İletişim boyutunda yüksek öğrenim görmeyenlerin ortalama değeri yüksektir ve buna bağlı olarak da iş doyumları daha yüksektir.

Tablo 3.24 Yaş Grupları T Testi Analizi

Faktör	Eğitim	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Birlikte Çalışma	Yüksek Öğrenim Görenler	3,8526	,64875	-2,954	,004
	Yüksek Öğrenim Görmeyenler	3,5261	,75143		
İletişim	Yüksek Öğrenim Görenler	3,0821	,44482	3,319	,001
	Yüksek Öğrenim Görmeyenler	3,3343	,51802		

3.5.1.6. Departman ve İş Doymu

Örneklemin iş doymu ile çalışılan departman arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) yapılmıştır. Analiz sonucunda, 3 boyutta çalışanların departmanları açısından farklılık belirlenmiştir. Bu boyutlar, statü, zeka ve yetenek ve fiziksel koşullardır. Bu farklılıkların hangi departmanlardan kaynaklandığının tespit edilmesi için de Duncan Testi uygulanmış ve aşağıdaki tablolar elde edilmiştir.

Tablo 3.25 Varyans Analizi Tablosu

Faktör	F	p
Statü	3,201	,005
Zeka ve Yetenek	6,676	,000
Fiziksel Koşullar	2,937	,010

Tablo 3.26 Statü Duncan Tablosu

DEPARTMAN	N	Ortalama
Büro	32	3,4792
Personel	35	3,6667
Muhasebe	18	3,7593
Pazarlama	34	3,8333
Üretim	38	4,0263
Satın Alma	2	4,5000
Diğer	6	3,1389

Tablo 3.27 Zeka ve Yetenek Duncan Tablosu

DEPARTMAN	N	Ortalama
Büro	32	3,2688
Personel	35	3,6571
Muhasebe	18	3,4889
Pazarlama	34	3,5882
Üretim	38	4,0263
Satın Alma	2	4,5000
Diğer	6	3,3333

Tablo 3.28 Fiziksel Koşullar Duncan Tablosu

DEPARTMAN	N	Ortalama
Büro	32	3,2250
Personel	35	3,4286
Muhasebe	18	3,3667
Pazarlama	34	3,6176
Üretim	38	3,6632
Satın Alma	2	3,5000
Diğer	6	3,1389

Tablolardan da görüldüğü gibi, bütün departmanlarda çalışanların iş doyumları ortalama değer olan 3'ten yüksektir. Bununla birlikte, iki boyutta (statü ve zeka ve yetenek) satın alma departmanının iş doyumunu açısından diğer departmanlara göre yüksek orana sahip olduğu görülmektedir. Fiziksel koşullar boyutunda ise, üretim departmanının iş doyumunun en yüksek seviyede olduğu görülmektedir.

Farklılığı yaratan departman incelendiğinde ise, statü ile zeka ve yetenek boyutlarında satın alma departmanı diğerlerine oranla önemli ölçüde yüksek bir iş doyumuna sahiptir. Ancak, fiziksel koşullar boyutunda, diğer olarak analiz edilen teknik işler departmanı diğer departmanlara göre önemli ölçüde düşük bir iş doyum düzeyine sahiptir. Ancak yine de tüm bu boyutlarda ve departmanlarda iş doyumunun ortalama değer olan 3'den yüksek olduğu tespit edilmiştir.

3.5.1.7. Pozisyon ve İş Doyumu

Örneklemin iş doyumunu ile çalışanın pozisyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) yapılmıştır. Analiz sonucunda ast-üst ilişkisi, kişilik, statü, zeka ve yetenek, kararlara katılma, fiziksel koşullar ve iletişim boyutlarında gruplar arasında farklılık saptanmıştır. Farklılıkların kaynağının saptanması için de Duncan analizi yapılmıştır. Analizlere ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 3.29 Varyans Analizi Tablosu

Faktör	F	p
Ast-üst ilişkisi	4,204	,007
Kişilik	15,241	,000
Statü	9,168	,000
Zeka ve Yetenek	9,635	,000
Kararlara Katılma	6,986	,000
Fiziksel Koşullar	4,532	,004
İletişim	4,639	,004

Tablo 3.30 Ast-üst ilişkisi Duncan Testi

POZİSYON	N	Ortalama
Üst Kademe Yönetici	7	3,5429
Orta Kademe Yönetici	55	3,3891
Alt Kademe Yönetici	44	3,0455
Yönetici Olmayanlar	59	2,9153

Tablo 3.31 Kişilik Duncan Testi

POZİSYON	N	Ortalama
Üst Kademe Yönetici	7	3,9524
Orta Kademe Yönetici	55	4,000
Alt Kademe Yönetici	44	3,3864
Yönetici Olmayanlar	59	3,0452

Tablo 3.32 Statü Duncan Testi

POZİSYON	N	Ortalama
Üst Kademe Yönetici	7	4,1905
Orta Kademe Yönetici	55	4,0909
Alt Kademe Yönetici	44	3,7652
Yönetici Olmayanlar	59	3,4859

Tablo 3.33 Zeka ve Yetenek Duncan Testi

POZİSYON	N	Ortalama
Üst Kademe Yönetici	7	4,0571
Orta Kademe Yönetici	55	3,9127
Alt Kademe Yönetici	44	3,6955
Yönetici Olmayanlar	59	3,3559

Tablo 3.34 Kararlara Katılma Duncan Testi

POZİSYON	N	Ortalama
Üst Kademe Yönetici	7	3,2857
Orta Kademe Yönetici	55	3,2000
Alt Kademe Yönetici	44	2,7803
Yönetici Olmayanlar	59	2,6554

Tablo 3.35 Fiziksel Koşullar Duncan Testi

POZİSYON	N	Ortalama
Üst Kademe Yönetici	7	3,8000
Orta Kademe Yönetici	55	3,7018
Alt Kademe Yönetici	44	3,2909
Yönetici Olmayanlar	59	3,3661

Tablo 3.36 İletişim Duncan Testi

POZİSYON	N	Ortalama
Üst Kademe Yönetici	7	3,2857
Orta Kademe Yönetici	55	3,1709
Alt Kademe Yönetici	44	3,3864
Yönetici Olmayanlar	59	3,0407

Tablolar incelendiğinde, ast-üst ilişkisi, statü, zeka ve yetenek, kararlara katılma ve fiziksel koşullar boyutlarında üst kademe yöneticilerin; kişilik boyutunda orta kademe yöneticilerin ve iletişim boyutunda da alt kademe yöneticilerin iş doyum düzeylerinin en yüksek oranda olduğu görülmektedir.

Duncan analizi sonuçlarına göre, kişilik, statü, zeka ve yetenek, kararlara katılma ve iletişim boyutlarında ortaya çıkan farklılığın nedeni, yönetici olmayan çalışanların iş doyumlarının yöneticilere göre daha düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Fiziksel koşullar boyutunda ise, orta ve üst kademe yöneticiler diğer çalışanlara göre önemli bir oranda yüksek iş doyumuna sahiptirler.

3.5.1.8. Çalışma Süresi ve İş Doyumu

Örneklemin iş doyumunu ile çalışma süresi arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) yapılmıştır. Analiz sonucunda, sadece kararlara katılma boyutunda çalışma süresine göre farklılık tespit edilmiştir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, iş doyum düzeyinin kararlara katılma boyutunda en yüksek oran çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olan gruptadır. Buradan da görüleceği üzere, uzun süredir çalışma hayatı içinde olan işgörenlerin iş doyumlarında kararlara katılma düzeyi daha kısa süredir çalışmakta olan işgörelere

göre daha yüksek düzeydedir.

Tablo 3.37 Varyans Analizi

Faktör	F	p
Kararlara Katılma	3,358	,011

Tablo 3.38 Kararlara Katılma Duncan Analizi

ÇALIŞMA SÜRESİ	N	Ortalama
1 Yıldan Az	3	3,0000
1-5 Yıl	48	2,6597
6-10 Yıl	53	2,9560
11-15 Yıl	20	2,7167
16 Yıl ve Üstü	41	3,1789

3.5.2. Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenlerle İlişkisi

3.5.2.1. Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık

Kadınların ve erkeklerin, örgütsel bağlılıklarının alt boyutları açısından puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Bağılantısız Örneklemeler için, T Testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır. Sonuçlara göre kadınlar ve erkeklerin, sadece duygusal bağlılık boyutunda farklılaştıkları görülmüştür. Buna göre, kadın ve erkeklerin bu boyuta göre ortalama puanları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.39 Cinsiyet Açısından Örgütsel Bağlılık

Faktör	Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Duygusal Bağlılık	Erkek	3,3232	,59404	2,347	,020
	Kadın	3,1162	,52783		

Tablodan da görüldüğü gibi, erkeklerin örgüte duygusal bağlılık düzeyleri, bayanlara göre daha yüksektir. İş doyumuyla birlikte değerlendirildiğinde, erkeklerin gerek iş doyumları gerekse duygusal bağlılıkları kadınlara göre daha yüksektir.

3.5.2.2. Sektör ve Örgütsel Bağlılık

Sektörlerin, örgütsel bağlılığın alt boyutları açısından puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Bağılantısız Örneklem için, T Testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır. Sonuçlara göre tekstil ve kimya sektörlerinin, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarında farklılıkları görülmüştür. Buna göre, sektörlerin bu boyutlara göre ortalama puanları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.40 Sektörler Açısından Örgütsel Bağlılık

Faktör	Sektör	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Duygusal Bağlılık	Tekstil	3,3745	,64388	3,906	,000
	Kimya	3,0455	,42864		
Normatif Bağlılık	Tekstil	3,1710	,69352	2,968	,003
	Kimya	2,8920	,50920		

Tablo 3.40'da görüldüğü gibi, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık açısından tekstil sektörü kimya sektörüne göre daha yüksek bir bağlılık düzeyine sahiptir.

3.5.2.3. Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık

Evli ve evli olmayanların (Boşanmış ve dul olanlar, bekarlar kategorisine dahil edilmiştir. Bu nedenle iki kategori, evli ve evli olmayanlar şeklinde ele alınmıştır.) örgütsel bağlılıklarının alt boyutlarının puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Bağılantısız Örneklem için, T Testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır. Sonuçta örgütsel bağlılığın iki boyutunda medeni durum açısından anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu boyutlara ilişkin analiz tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.41 Medeni Durum Açısından Örgütsel Bağlılık

Faktör	Medeni Durum	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Duygusal Bağlılık	Evli	3,2930	,58685	2,541	,012
	Bekar	3,0714	,50486		
Normatif Bağlılık	Evli	3,1544	,55022	3,304	,001
	Bekar	2,8429	,65870		

Tablo 3.41’de görüldüğü gibi, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarında medeni durum açısından bilimsel yönden anlamlı farklılık bulunmaktadır. Gerek duygusal bağlılık gerekse normatif bağlılık açısından evli olanların daha yüksek bir örgütsel bağlılık düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

3.5.2.4. Yaş ve Örgütsel Bağlılık

Örneklemin örgütsel bağlılığı ile yaşı arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) yapılmıştır. Analiz sonucunda normatif bağlılık boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılıkların hangi yaş grubundan kaynaklandığı Duncan Testi ile analiz edilmiş ve aşağıdaki tablolar elde edilmiştir.

Tablo 3.42 Varyans Analizi

Faktör	F	p
Normatif Bağlılık	4,629	,001

Tablo 3.43 Normatif Bağlılık Duncan Testi Tablosu

YAŞ	N	Ortalama
20 ve altı	2	3,9167
21-30	70	2,8167
31-40	61	3,1475
41-50	18	3,1111
51 ve üstü	14	3,2619

Tablolardan da görüldüğü gibi, normatif bağlılık boyutunda 20 yaş ve altındaki çalışanlar en yüksek değere sahiptir. Sadece 21-30 yaş arası grup, ortalama değer olan 3’den düşük bir değere sahiptir. Bununla birlikte 20 yaş ve altındakiler ile 51 yaş ve üstündekilerin en yüksek değerlere sahip olmaları, iş hayatına yeni başlayanlar ile, uzun süredir iş hayatı içinde olan çalışanların normatif bağlılıklarının yüksek olduğunu göstermektedir.

3.5.2.5. Eğitim ve Örgütsel Bağlılık

Örneklemin örgütsel bağlılığı ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) yapılmıştır. Analiz sonucunda, duygusal, rasyonel ve normatif bağlılık boyutlarında farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılıkların hangi eğitim seviyesinden kaynaklandığının tespit edilmesi için de Duncan Testi uygulanmış ve aşağıdaki tablolar elde edilmiştir

Tablo 3.44 Varyans Analizi

Faktör	F	p
Duygusal Bağlılık	4,938	,000
Rasyonel Bağlılık	3,324	,007
Normatif Bağlılık	3,631	,004

Tablo 3.45 Duygusal Bağlılık Duncan Analizi Tablosu

EĞİTİM	N	Ortalama
Okur-yazar	1	3
İlkokul	16	2,8125
Ortaokul	7	3
Lise	45	3,3333
Üniversite / Yüksekokul	89	3,5168
Yüksek Lisans	7	4,1428

Tablo 3.46 Rasyonel Bağlılık Duncan Analizi Tablosu

EĞİTİM	N	Ortalama
Okur-yazar	1	3
İlkokul	16	2,7500
Ortaokul	7	3,1428
Lise	45	3,2000
Üniversite / Yüksekokul	89	3,4382
Yüksek Lisans	7	3,8571

Tablo 3.47 Normatif Bağlılık Duncan Analizi Tablosu

EĞİTİM	N	Ortalama
Okur-yazar	1	3
İlkokul	16	3,125
Ortaokul	7	3,2857
Lise	45	3,3111
Üniversite / Yüksekokul	89	3,4044
Yüksek Lisans	7	3,8571

Tablo 3.45, 3.46 ve 3.47 birlikte değerlendirildiğinde, her üç bağıllık boyutunda da eğitim düzeyi arttıkça bağıllık oranının da arttığı görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağıllık üzerinde eğitim düzeyinin etkisi olduğunu ve eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağıllığın arttığını söyleyebiliriz. Ancak rasyonel bağıllık düzeyinin yükselmesi işletme için istenmeyen bir durumdur çünkü çalışanların işe devam edebilmek için örgütsel bağıllık taşıdıklarını ifade eder. Bununla birlikte, Duncan analizleri tüm boyutlarda farklılığı yaratan eğitim düzeyinin yüksek lisans olduğunu göstermektedir. Boyutların tamamında yüksek lisans düzeyinde bir eğitime sahip olanların örgütsel bağıllık düzeyleri, diğerlerine göre önemli ölçüde yüksektir.

3.5.2.6. Departman ve Örgütsel Bağıllık

Örneklemin örgütsel bağıllığı ile çalıştığı departman arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) yapılmıştır. Analiz sonucunda, sadece normatif bağıllık boyutunda farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın hangi departmandan kaynaklandığının tespit edilmesi için de Duncan Testi uygulanmış ve aşağıdaki tablolar elde edilmiştir.

Tablo 3.48 Varyans Analizi

Faktör	F	p
Normatif Bağıllık	2,152	,050

Tablo 3.49 Normatif Bağıllık Duncan Analizi Tablosu

DEPARTMAN	N	Ortalama
Büro	32	2,8385
Personel	35	3,1000
Muhasebe	18	2,9259
Pazarlama	34	2,8725
Üretim	38	3,2149
Satın Alma	2	3,0833
Diğer	6	3,4444

Tablolardan görüldüğü gibi, normatif bağıllık düzeyi, çalışanların departmanlarına göre farklılık göstermektedir. Normatif bağıllık düzeyi en yüksek olan çalışanlar, diğer olarak belirtilen teknik işlerde çalışan personeldir. Normatif bağıllık düzeyi en düşük olan departman ise büro departmanıdır. Bu analizde de farklılığı yaratan departmanın diğer olarak adlandırılan teknik işler departmanı olduğu görülmektedir ve diğer departmanlardan oldukça yüksek bir örgütsel

bağılılığa sahiptir.

3.5.2.7. Pozisyon ve Örgütsel Bağlılık

Örneklemin örgütsel bağlılığı ile işteki pozisyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) yapılmıştır. Analiz sonucunda, duygusal bağlılık ve normatif bağlılıkta farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılıkların hangi iş pozisyonlarından kaynaklandığının tespit edilmesi için de Duncan Testi uygulanmış ve aşağıdaki tablolar elde edilmiştir.

Tablo 3.50 Varyans Analizi

Faktör	F	p
Duygusal Bağlılık	4,714	,004
Normatif Bağlılık	3,260	,023

Tablo 3.51 Duygusal Bağlılık Duncan Analizi Tablosu

POZİSYON	N	Ortalama
Üst Kademe Yönetici	7	3,6667
Orta Kademe Yönetici	55	3,3424
Alt Kademe Yönetici	44	3,1553
Yönetici Olmayanlar	59	3,0424

Tablo 3.52 Normatif Bağlılık Duncan Analizi Tablosu

POZİSYON	N	Ortalama
Üst Kademe Yönetici	7	3,5714
Orta Kademe Yönetici	55	3,1000
Alt Kademe Yönetici	44	3,0227
Yönetici Olmayanlar	59	2,8842

Çalışanların işteki pozisyonları ve örgütsel bağlılığın alt faktörleri arasındaki ilişki incelendiğinde, çalışanların yönetici pozisyonundaki düzeyleri arttıkça duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin yükseldiği, sonucu elde edilmiştir. Bu iki boyutta da pozisyonlar arasındaki farklılığı yaratanlar üst kademe yöneticilerdir ve en yüksek duygusal ve normatif bağlılığa sahiptirler.

3.5.2.8. Çalışma Süresi ve Örgütsel Bağlılık

Örneklemin örgütsel bağlılığı ile çalışma süreleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) yapılmıştır. Analiz sonucunda, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarında farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılıkların çalışma süresine göre ne şekilde farklılık gösterdiğinin tespit edilmesi için de Duncan Testi uygulanmış ve aşağıdaki tablolar elde edilmiştir.

Tablo 3.53 Varyans Analizi

Faktör	F	p
Duygusal Bağlılık	4,143	,003
Normatif Bağlılık	4,285	,003

Tablo 3.54 Duygusal Bağlılık Duncan Analizi Tablosu

ÇALIŞMA SÜRESİ	N	Ortalama
1 Yıldan Az	3	3,4444
1-5 Yıl	48	3,0174
6-10 Yıl	53	3,1698
11-15 Yıl	20	3,1250
16 Yıl ve Üstü	41	3,4675

Tablo 3.55 Normatif Bağlılık Duncan Analizi Tablosu

ÇALIŞMA SÜRESİ	N	Ortalama
1 Yıldan Az	3	3,2778
1-5 Yıl	48	2,7326
6-10 Yıl	53	3,1101
11-15 Yıl	20	3,0750
16 Yıl ve Üstü	41	3,2033

Çalışanların iş hayatlarındaki çalışma süreleri ile, örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, duygusal ve normatif bağlılıkları açısından, iş hayatının başında olan çalışanların (1 yıldan az) ve uzun süredir iş hayatının içinde olanların (16 yıl ve üstü) en yüksek değerlere sahip oldukları görülmektedir.

Buradan çıkarılacak sonuç, iş hayatının başındaki çalışanların heyecanlarından dolayı, iş hayatının sonlarına yaklaşmış olanların ise, gerek işletmede uzun süredir çalışmaları gerekse iş hayatlarında artık yeni heyecanlar aramamaları nedeniyle örgütsel bağlılıklarının yüksek olması biçiminde irdelenebilir.

3.5.3. İşten Ayrılma Niyetinin Demografik Değişkenlerle İlişkisi

3.5.3.1. Sektör ve İşten Ayrılma Niyeti

Sektörlerin, işten ayrılma niyeti açısından puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Bağılantısız Örneklem için, T Testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır. Sonuçlara göre sektörlerin işten ayrılma niyeti boyutlarında farklılaştıkları görülmüştür. Buna göre, sektörlerin bu boyutlara göre ortalama puanları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.56 T Testi Analizi

Faktör	Sektör	Ortalama	Standart Sapma	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	Tekstil	2,2792	,86884	-3,068	,003
	Kimya	2,7188	,95879		

İşten ayrılma niyeti, ortalama olarak kimya sektöründe yüksek olmasına rağmen bunun anlamı, tekstil sektöründe işten ayrılma niyetinin düşük oluşu yani örgütsel bağlılığın kimya sektörüne göre yüksek oluşudur.

3.5.3.2. Yaş ve İşten Ayrılma Niyeti

Örneklemin işten ayrılma niyeti ile yaşı arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) yapılmıştır. Analiz sonucunda işten ayrılma niyeti boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılıkların hangi yaş grubundan kaynaklandığı Duncan Testi ile analiz edilmiş ve aşağıdaki tablolar elde edilmiştir.

Tablo 3.57 Varyans Analizi

Faktör	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	2,605	,038

Tablo 3.58 İşten Ayrılma Niyeti Duncan Testi Tablosu

YAŞ	N	Ortalama
20 ve altı	2	1,3750
21-30	70	2,7500
31-40	61	2,3607
41-50	18	2,2917
51 ve üstü	14	2,4464

İşten ayrılma niyeti incelendiğinde, 20 yaş ve altındaki çalışanların işten ayrılma niyetlerinin en düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durum genç yaştaki çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu göstermektedir. Normatif bağlılıkla birlikte değerlendirildiğinde bu yaş grubundaki çalışanların örgütlerine bağlı olduklarını söyleyebiliriz. Ancak 21-30 yaş arasındaki çalışanlara bakıldığında bunun aksine hem normatif bağlılık düzeylerinin düşük hem de işten ayrılma niyetlerinin görece olarak yüksek olduğu görülmektedir.

Duncan Testi analizi incelendiğinde ise, farklılığı yaratan grubun 20 yaş ve altındaki grup olduğu görülmektedir. Bu grup, işten ayrılma niyeti açısından diğerlerine oranda önemli ölçüde düşüktür.

3.5.3.3. Pozisyon ve İşten Ayrılma Niyeti

Örneklemin işten ayrılma niyeti ile işteki pozisyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) yapılmıştır. Analiz sonucunda, işten ayrılma niyetinde farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın hangi iş pozisyonlarından kaynaklandığının tespit edilmesi için de Duncan Testi uygulanmış ve aşağıdaki tablolar elde edilmiştir.

Tablo 3.59 Varyans Analizi

Faktör	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	5,021	,002

Tablo 3.60 İşten Ayrılma Duncan Analizi Tablosu

POZİSYON	N	Ortalama
Üst Kademe Yönetici	7	1,5000
Orta Kademe Yönetici	55	2,3909
Alt Kademe Yönetici	44	2,2459
Yönetici Olmayanlar	59	2,7839

Tablo 3.60 incelendiğinde, işten ayrılma niyeti en düşük olan iş pozisyonunun üst kademe yöneticiler olduğu görülmektedir. Bu durum üst düzey yöneticilerin işten ayrılma niyetlerinin düşük, örgütsel bağlılık düzeylerinin ise yüksek olduğunu göstermektedir. Duncan analizinden de görüldüğü gibi, çalışanlar arasında farkı yaratan pozisyon üst kademe yöneticilerdir. Üst kademe yöneticilerin işten ayrılma niyetleri diğerlerine göre önemli ölçüde düşüktür.

3.5.3.4. Çalışma Süresi ve İşten Ayrılma Niyeti

Örneklemin işten ayrılma niyeti ile çalışma süreleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) yapılmıştır. Analiz sonucunda, işten ayrılma niyeti boyutunda farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın çalışma süresine göre ne şekilde farklılık gösterdiğinin tespit edilmesi için de Duncan Testi uygulanmış ve aşağıdaki tablolar elde edilmiştir.

Tablo 3.61 Varyans Analizi

Faktör	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	6,257	,000

Tablo 3.62 İşten Ayrılma Niyeti Duncan Analizi Tablosu

ÇALIŞMA SÜRESİ	N	Ortalama
1 Yıldan Az	3	1,2500
1-5 Yıl	48	2,9844
6-10 Yıl	53	2,2925
11-15 Yıl	20	2,5625
16 Yıl ve Üstü	41	2,3171

İşten ayrılma niyetleri incelendiğinde, iş hayatına yeni başlayanların (1 yıldan az) işten ayrılma niyetlerinin diğerlerine göre çok daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durum da iş hayatına yeni başlayanların işlerinden daha memnun oldukları sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Duncan analizi incelendiğinde gruplar arasındaki farklılığı yaratan grubun 1 yıldan az süredir çalışanlar olduğu görülmektedir. Bu grubun işten ayrılma niyeti diğer gruplara göre önemli derecede düşüktür.

Özetle belirtmek gerekirse bütün demografik değişkenlerde işten ayrılma niyeti ile ilgili puan ortalaması ,3 ten küçük olduğu için deneklerin örgütsel bağlılığının yüksek olduğu, işten ayrılmayı düşünmedikleri ifade edilebilir.

3.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ

3.6.1. Duygusal Bağlılık – İş Doyumunu İlişkisi

Katılımcıların duygusal bağlılık düzeyini etkileyen değişkenleri saptayabilmek amacıyla; başka bir deyişle katılımcıların duygusal bağlılıklarına iş doyumunu alt boyutlarının ve bazı demografik değişkenlerin katkısını belirlemeye yönelik, Çoklu Regresyon Analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre, toplam varyansın 0,45'ini (% 45) açıklayan dört tane değişkenin olduğu ortaya çıkmıştır ($F=32,619$; $p<,05$). Duygusal bağlılık düzeyini öngören bu değişkenler sırasıyla şunlardır: Statü ($t=2,46$; $p<,05$; $\beta = ,18$); kararlara katılma ($t=6,34$; $p<,05$; $\beta = ,39$); fiziksel koşullar ($t=3,95$; $p<,05$; $\beta = ,29$); ödüller ve özendirme ($t=2,09$; $p<,05$; $\beta = ,14$). Duygusal bağlılık düzeyini öngören değişkenlerin saptanmasına yönelik gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 3.63'de aktarılmıştır.

Tablo 3.63 Duygusal Bağlılık Düzeyini Öngören Değişkenler ve Katkıları

Belirleyici Değişkenler	Beta Değerleri	t	p
Statü	,18	2,46	,015
Kararlara katılma	,39	6,34	,000
Fiziksel koşullar	,29	3,95	,000
Ödüller	,14	2,09	,039

Bu sonuçlara göre bireyler; “statü”, “kararlara katılma”, “fiziksel koşullar” ve “ödülleri ve özendirme” boyutlarında doyumları arttıkça, duygusal bağlılık düzeyleri yükselmektedir.

3.6.2. Rasyonel Bağlılık – İş Doyumu İlişkisi

Katılımcıların rasyonel bağlılık düzeyini etkileyen değişkenleri saptayabilmek amacıyla; başka bir deyişle katılımcıların rasyonel bağlılıklarına iş doyumunu alt boyutlarının ve bazı demografik değişkenlerin katkısını belirlemeye yönelik, Çoklu Regresyon Analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre, toplam varyansın 0,09'unu (% 9) açıklayan iki tane değişkenin olduğu ortaya çıkmıştır ($F=9,298$; $p<,05$). Rasyonel bağlılık düzeyini öngören bu değişkenler sırasıyla şunlardır: Statü ($t= -4,16$; $p<,05$; $\beta =-,35$); fiziksel koşullar ($t=3,019$; $p<,05$; $\beta =,26$). Rasyonel bağlılık düzeyini öngören değişkenlerin saptanmasına yönelik gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 64'te aktarılmıştır.

Tablo 3.64 Rasyonel Bağlılık Düzeyini Öngören Değişkenler ve Katkıları

Belirleyici Değişkenler	Beta Değerleri	t	p
Statü	-,35	-4,159	,000
Fiziksel koşullar	,26	3,019	,003

Bu sonuçlara göre, bireyler “fiziksel koşullar” konularında bir doyumsuzluk yaşadıklarında, rasyonel bağlılık düzeyleri düşmektedir ancak statüyle ilgili bir doyumsuzlukta ise rasyonel bağlılık düzeyleri yükselmektedir. Yani, statüleri yükseldiğinde rasyonel bağlılıkları düşmektedir. Bu durum işletmeler açısından istenen bir durumdur ve çalışanların statülerinin yükselmesiyle örgütsel bağlılıklarında sadece rasyonel bağlılıkların rolünün azaldığını ifade etmektedir. Önceki analizlerle birlikte değerlendirildiğinde, statünün artmasıyla duygusal bağlılığın arttığını ve rasyonel bağlılığın düştüğü tespit edilmiştir.

3.6.3. Normatif Bağlılık-İş Doyumu İlişkisi

Katılımcıların normatif bağlılık düzeyini etkileyen değişkenleri saptayabilmek amacıyla; başka bir deyişle katılımcıların normatif bağlılıklarına iş doyumunu alt boyutlarının ve bazı demografik değişkenlerin katkısını belirlemeye yönelik, Çoklu

Regresyon Analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre, toplam varyansın 0,41'ini (% 41) açıklayan dört tane değişkenin olduğu ortaya çıkmıştır (F=27,872; p<,05). Normatif bağlılık düzeyini öngören bu değişkenler sırasıyla şunlardır: Terfi (t= 3,354; p<,05; $\beta = ,24$); kararlara katılma (t= 5,498; p<,05; $\beta = ,35$); zeka ve yetenek (t= 2,696; p<,05; $\beta = ,19$), ödül ve özendirmedir (t= 2,446; p<,05; $\beta = ,16$). Normatif bağlılık düzeyini öngören değişkenlerin saptanmasına yönelik gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 65'te aktarılmıştır.

Tablo 3.65 Normatif Bağlılık Düzeyini Öngören Değişkenler ve Katkıları

Belirleyici Değişkenler	Beta Değerleri	t	p
Terfi	,24	3,354	,001
Kararlara Katılma	,35	5,498	,000
Zeka ve Yetenek	,19	2,696	,008
Ödül ve Özendirme	,16	2,446	,016

Bu sonuçlara göre bireyler; “terfi”, “kararlara katılma”, “zeka ve yetenek” ve “ödüller ve özendirme” konularında bir doyumsuzluk yaşadıkça, duygusal bağımlılık düzeyleri düşmektedir.

3.7. İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ

Katılımcıların işten ayrılma niyeti düzeyini etkileyen değişkenleri saptayabilmek amacıyla; başka bir deyişle katılımcıların işten ayrılma niyetlerine, iş doyumunu alt boyutlarının ve bazı demografik değişkenlerin katkısını belirlemeye yönelik, Çoklu Regresyon Analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre, toplam varyansın 0,42'sini (% 42) açıklayan beş tane değişkenin olduğu ortaya çıkmıştır (F=23,443; p<,05). İşten ayrılma niyeti düzeyini öngören bu değişkenler sırasıyla şunlardır: Ast-üst ilişkisi (t= -3,867; p<,05; $\beta = -,29$); kişilik (t= -4,425; p<,05; $\beta = -,29$); terfi (t= -4,145; p<,05; $\beta = -,30$); fiziksel koşullar (t= 3,349; p<,05; $\beta = ,22$) ve birlikte çalışmadır (t= -2,252; p<,05; $\beta = -,14$). İşten ayrılma niyeti düzeyini öngören değişkenlerin saptanmasına yönelik gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 58'de aktarılmıştır.

Tablo 3.66 İşten Ayrılma Niyeti ve İş Doyumu ilişkisi

Belirleyici Değişkenler	Beta Değerleri	t	p
Ast-Üst İlişkisi	-,29	-3,867	,000
Kişilik	-,29	-4,425	,000
Terfi	-,30	-4,145	,000
Fiziksel Koşullar	,22	3,349	,001
Birlikte Çalışma	-,14	-2,252	,026

Bu sonuçlara göre bireyler; “ast-üst ilişkisi”, “kişilik”, “terfi” ve “birlikte çalışma” konularında bir doyumsuzluk yaşadıkça, işten ayrılma niyetlerinin düzeyi artmaktadır. Buna karşın fiziksel koşullardaki doyumsuzluk işten ayrılma niyetinde azalmaya yol açmaktadır.

3.8. İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen değişkenleri saptayabilmek amacıyla; başka bir deyişle katılımcıların örgütsel bağlılıklarına işten ayrılma niyetinin katkısını belirlemeye yönelik, Çoklu Regresyon Analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre, toplam varyansın 0,67’sini (% 67) açıklayan iki tane değişkenin olduğu ortaya çıkmıştır (F=43,510; p<,05). İşten ayrılma düzeyini öngören bu değişkenler sırasıyla şunlardır: Rasyonel bağlılık (t= 5,619; p<,05; $\beta = ,332$) ve normatif bağlılık (t= -8,389; p<,05; $\beta = -,571$). İşten ayrılma niyeti düzeyini öngören değişkenlerin saptanmasına yönelik gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 67’de aktarılmıştır.

Tablo 3.67 İşten Ayrılma Niyeti - Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Belirleyici Değişkenler	Beta Değerleri	t	p
Rasyonel bağlılık	,332	5,619	,000
Normatif Bağlılık	-,571	-8,389	,000

Bu sonuçlara göre, işten ayrılma niyetini etkileyen iki boyuttan rasyonel bağlılık ile işten ayrılma niyeti aynı yönde; normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti ters yönde ilişkilidir. Dolayısıyla, rasyonel bağlılık arttıkça, işten ayrılma niyetinin

arttığı, buna karşılık normatif bağlılık düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı ortaya çıkmıştır. İşten ayrılma niyetiyle duygusal bağlılık arasında ise bir bağlantı kurulamamıştır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmanın amacı örgütlerde çalışan bireylerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıklarını incelemek, nedenleri ve sonuçları bakımından aralarındaki ilişkiyi ortaya koymak ve adı geçen değişkenlerin demografik özelliklerle ilişkisini belirlemektir. Bu nedenle çalışmanın birinci bölümünde iş doyumunun tanımı, önemi, benzer kavramlarla ilişkisi ve iş doyumunun kaynakları ortaya konmuştur. İş doyumunu; bireyin işine ve iş çevresine karşı geliştirdiği duyguları, düşünceleri, tutum ve eğilimleri olarak açıklanmaktadır. Bütün bunlar olumlu olduğunda iş doyumundan söz edilirken, olumsuz olduğunda doyumsuzluktan söz edilebilmektedir. Bireyin doyumları, tamamen gereksinimleri ve bu doğrultudaki beklentileri ile ilgilidir. Bu gereksinimler maddi ve manevi olabilir. Böylece, iş doyumuna etki eden faktörler içsel faktörler ve dışsal faktörler olarak ele alınmıştır.

İkinci bölümde örgütsel bağlılığın tanımı, önemi, benzer kavramlarla ilişkisi ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ortaya konmuştur. Örgütsel bağlılık; bireyin kendisini örgütün bir parçası olarak görme, örgüt üyeleri ile birlikte ortak değerlerin ve amaçların paylaşılması, örgütün amaçlarının ve değerlerinin benimsenmesi ve örgüt yararına çaba sarf etme olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların işlerinde etkin ve verimli çalışmaları iş doyumlarının ve örgütsel bağlılıklarının sürekli kılınmasıyla mümkündür. Bunlara sağlayacak faktörler olarak tez çalışmasında; işin kendisi, ücret, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, terfi fırsatları, denetim ve örgütsel ödüller üzerinde durulmuştur. Örgüt; üyelerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıklarına etki eden bu faktörlere ilişkin beklentilerine cevap verebildiği oranda, çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneğinden, enerjilerinden ve tüm potansiyel güçlerinden yararlanma imkânı bulmaktadır. Eğer örgüt bu beklentilere yeterince cevap veremiyorsa ortaya iş doyumsuzluğu çıkacaktır. Bunun sonucu işgücü devri, devamsızlık, iş kazaları, işten kaytarma, meslek hastalıkları, örgüte zarar verme ve verimsizlik olarak gözlenebilir.

Çalışmamızın üçüncü bölümde iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyle ilgili alan araştırması yer almaktadır. İş doyumunu daha çok iş çevresiyle ilgili iken, örgütsel bağlılık yönetime olan güvenle, yönetimin uyguladığı politikalarla ve yönetimle olan ilişkilerle ilgilidir. Eğer örgüt ile çalışan birey arasında karşılıklı güven oluşmuşsa bu hem bireyin doyumuna, hem de bağlılığına olumlu etki yapmaktadır. Bu noktada iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki karşımıza çıkmaktadır. İş

doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında karşılıklı etkileşimden söz edilebilir. İş doyumunu örgütsel bağlılığa olumlu etki yaparken, iş doyumsuzluğu örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İşyerine olan güçlü bir bağlılık ise, iş doyumunu yönlerden analiz edilmiştir.

Araştırma ile ilgili genel bilgilere bakıldığında, örneklemimizin %60'ı kadın, %40'ı ise erkek ve %42.4'ü 21-30 yaş arasında, %37'si 31-40 yaş arasında, %10.9'u 41-50 yaş arası, %8.5'i 51 yaş ve üstünde ve %1.2'si de 20 yaş altındadır. Örneklemin %53.3'ü kimya sektöründe çalışmakta iken, %46.7'si tekstil sektöründe çalışmaktadır. Örneklemin çoğunluğu (%53.9) üniversite ve yüksek okul düzeyinde eğitim duruma sahipken, %27.3'ü lise, %9.7'si ilkokul, %4.2'si yüksek lisans, aynı şekilde %4.2'si ortaokul ve %0.6'lık bir kesim (1 kişi) ise sadece okur-yazar düzeyinde eğitime sahiptir. Örneklemin yine çoğunluğu (%57.6) evli iken, bekar olanların oranı %41.8 ve dul olanların oranı ise (1 kişi) %0.6'dır.

İş doyumunu alt ölçeklerinin puanları incelendiğinde, en yüksek ortalama değere sahip olan alt ölçeğin, statü olduğu, en düşük ortalama değere sahip alt ölçeğin ise, ödüller ve özendirme olduğu görülmektedir. Analizlerde ortalama değerlerin "3" olduğu kabul edildiğinde, terfi ve ilerleme, ast-üst ilişkileri, kişilik, statü, zeka ve yetenek, birlikte çalışma, fiziksel koşullar ve iletişim düzeylerinin yüksek; ödüller ve özendirme ile kararlara katılma düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

Analiz sonucunda erkeklerin iş doyum puan düzeyleri kadınlara göre daha yüksektir. Dolayısıyla, erkeklerin iş doyumunun kadınlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu konuda beklenenden farklı bir sonuç ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni kadınların, yoğun iş temposuyla birlikte ev işleriyle de ilgilenmek zorunda kalmalarından dolayı işlerinde istedikleri doyuma ulaşamamaları olabilir. Aynı zamanda az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kadına verilen değer veya toplumda kadının yeri gibi unsurlar maalesef istenen konumda değildir. Ayrıca kadının iş çevresinde ve sosyal çevrede başarılı olması için erkeklerin sarf ettiği çabadan çok daha fazla çaba sarf etmesi gerekmektedir. Çünkü bilindiği gibi az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kadının çalışmasını engelleyici faktörler oldukça fazladır.

Analiz sonucuna bakıldığı zaman, sektör açısından iş doyumu değerlendirildiğinde, tekstil sektöründe iş doyumunun kimya sektörüne göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Türkiye tekstil sektöründe, hem marka anlamında hem de büyük firmalara fason üretimi konusunda dünya piyasasında söz sahibidir. Kimya sektörünün çalışma koşulları tekstil sektöründen görece olarak daha zordur. Bu yüzden de bizim araştırmamızda hem iş doyumu hem de örgütsel bağlılık görece olarak tekstil sektöründe daha yüksek çıkmıştır.

Medeni durum ve iş doyumu arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman, 3 boyutta anlamlı farklılık göze çarpmıştır. Bunlar ödüller ve özendirme, kararlara katılma, fiziksel koşullardır. Bekar olanların ödüller ve özendirme ile fiziksel koşullar boyutlarında iş doyumları daha yüksek görülmektedir. Buna karşın, kararlara katılma boyutunda evli olanların iş doyumunun daha yüksek olduğu görülmektedir. Bekar olanların genellikle genç olduğu ve iş hayatlarında ilk iş tecrübeleri olduğuna dikkat edersek bu sonucun çıkmasını doğal karşılamak gerekir.

İki boyutta (statü ve fiziksel koşullar) 20 yaş ve altında olan çalışanların iş doyumunu diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir. Ast-üst ilişkisinde, 21-30 yaş arası grubun ortalamaları diğer gruplardan önemli ölçüde düşüktür. Aynı şekilde statüde ortaya çıkan farklılık ise, 20 yaş ve altı gruptan kaynaklanmaktadır. Bu grubun iş doyumunu diğerlerine göre önemli ölçüde yüksektir. 21-30 ve 31-40 yaş arası grupların iş doyumlarının kararlara katılma boyutunda ortalama değerden düşük olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda bu yaş gruplarının diğerlerinden farklılaştığı söylenebilir. Son olarak, analiz sonucunda görüldüğü gibi, fiziksel koşullar boyutunda, 20 yaş ve altı grubunda iş doyumunu diğer yaş gruplarına göre önemli ölçüde yüksektir ve gruplar arasındaki farklılığı yaratmaktadır.

Yaş ile iş doyumu karşılaştırıldığında 20 yaş ve altı grup ile 50 yaş ve üstü grupta iş doyumunu düzeyleri yüksek bulunmuştur. Bu durum, yeni işe girenlerde görülen iş heyecanı duygusu ile işin sıkıntılarını görmelerini engellemekte veya onlarda tüm sıkıntıları çözebilecekleri algısını yaratma şeklinde irdelenebilir. Özellikle Türkiye şartlarında işsizliğin yüksek olduğu bir ortamda iş bulan bir genç, bunu fırsat bilerek sahip olduğu tüm özellikleri göstermeğe ve başarılı olmaya çalışmaktadır. Uzun müddet firmada çalışanların ise iş doyumlarının yüksek çıkması, onların üst kademelerde yönetici olmalarına ve işletme için uzun zaman

harcadıkları emeğe bağlanabilir. Aynı durum örgütsel bağlılık için de geçerlidir. Genç yaş grubu ve işletme de uzun müddet çalışan işgörenler hem iş doyumunu olarak yüksek hem de örgütsel bağlılık olarak yüksek düzeye sahiptirler.

Analiz sonucunda da görüldüğü gibi, gruplar arasında farklılığı yaratan eğitim, yüksek lisans düzeyindeki eğitimidir ve diğer eğitim düzeylerine göre daha yüksek iş doyumuna sahiptir. Eğitim ve iş doyumunu karşılaştırmasında anlamlı 4 boyut çıkmıştır. Bunlar; ödüller ve özendirme, birlikte çalışma, kararlara katılma ve iletişimdir. Bu dört boyutta da en yüksek doyum, yüksek lisans yapanlarda görülmektedir. Bu analiz sonunda eğitim artıkça doyum artmaktadır sonucuna varılabilmektedir. İşsizliğin yoğun olduğu Türkiye şartlarında iş bulmuş üniversite mezunlarının başarılı olma zorunlulukları bulunmaktadır. Araştırmamızda, genellikle üniversite eğitimi alan çalışanlar üst kademe yöneticileridir ve bu da onların hem iş doyumlarının hem de örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasına neden olabilmektedir. Ayrıca, kademe olarak da üst kademe yöneticilerinin iş doyumlarının ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu da görmektedir.

Analizlerde bütün departmanlarda çalışanların iş doyumları, ortalama değer olan 3'ten yüksektir. Ancak, departmanlar arası görece bir karşılaştırma yaptığımızda, bazı departmanların iş doyumunun bazı alt boyutlarında diğer departmanlara göre daha yüksek puan değerleri aldıkları saptanmıştır.

Analizlerde de, ast-üst ilişkisi, statü, zeka ve yetenek, kararlara katılma ve fiziksel koşullar boyutlarında üst kademe yöneticilerin; kişilik boyutunda orta kademe yöneticilerin ve iletişim boyutunda ise alt kademe yöneticilerin iş doyum düzeylerinin en yüksek oranda olduğu görülmektedir. Duncan analizi sonuçlarına göre, kişilik, statü, zeka ve yetenek, kararlara katılma ve iletişim boyutlarında ortaya çıkan farklılığın nedeni, yönetici olmayan çalışanların iş doyumlarının yöneticilere göre daha düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Fiziksel koşullar boyutunda ise, orta ve üst kademe yöneticiler diğer çalışanlara göre önemli bir oranda yüksek iş doyumuna sahiptirler.

Analiz sonucunda, sadece kararlara katılma boyutunda çalışma süresine göre farklılık tespit edilmiştir. İş doyum düzeyinin kararlara katılma boyutunda en yüksek değer, çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olan gruptadır. Buradan da görüleceği

üzere, uzun süredir çalışma hayatı içinde olan işgörenlerin iş doyumlarında kararlara katılma düzeyi daha kısa süredir çalışmakta olan işgörelere göre daha yüksek düzeydedir.

Örgütsel Bağlılığın en yüksek ortalama değere sahip alt ölçeğın duygusal bağlılık olduğu görülmektedir. Bununla birlikte normatif bağlılık da ortalama değerin (3) üzerindedir. Buna karşın rasyonel bağlılık ortalama değerin altındadır. Rasyonel bağlılığının ortalamanın altında olması istenen bir durumdur ve rasyonel bağlılık değerinın ortalamadan düşük olması çalışanların sadece iş yerinde sadece başka alternatifleri olmadığı için zorunlu olarak çalışmadıklarını ifade eder. Dolayısıyla bu durum örgütsel bağlılığa olumlu katkısı olan bir durumdur.

Analiz sonucunda erkeklerin örgütsel bağlılık puan düzeyleri, kadınlara göre daha yüksektir. Dolayısıyla, erkeklerin örgütsel bağlılıklarının kadınlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Bunun nedeni kadınların, yoğun iş temposuyla birlikte ev işleriyle de ilgilenmek zorunda kalmaları ve toplum tarafından kadına yüklenen rollerin ağırlığı, onların çalıştıkları örgüte bağlılık geliştirmelerini engelleyebilmektedir.

Sektörler açısından örgütsel bağlılığı incelediğimizde tekstil ve kimya sektörlerinin, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarında farklılaştıkları görülmüştür. Buna göre, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık açısından tekstil sektörü kimya sektörüne göre daha yüksek bir bağlılık düzeyine sahiptir.

Medeni durum ile örgütsel bağlılık incelediğinde, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarında medeni durum açısından bilimsel yönden anlamlı farklılık bulunduğu görülmüştür. Gerek duygusal bağlılık gerekse normatif bağlılık açısından evli olanların daha yüksek bir örgütsel bağlılık düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir. Sektöre göre de rasyonel bağlılığın anlamlı farklılık olarak ya da düşük olarak görünmesi arzulanan bir durumdur.

Analiz sonucunda, yaş grupları ile örgütsel bağlılık incelendiğinde, normatif bağlılık boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Normatif bağlılık boyutunda 20 yaş ve altındaki çalışanlar en yüksek değere sahiptir. Sadece 21-30 yaş arası grup, ortalama değer olan 3'den düşük bir değere sahiptir. Bununla birlikte 20 yaş ve

altındakiler ile 51 yaş ve üstündekilerin en yüksek değerlere sahip olmaları, iş hayatına yeni başlayanlar ile, uzun süredir iş hayatı içinde olan çalışanların normatif bağlılıklarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Örneklemin örgütsel bağlılığı ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi her üç bağlılık boyutunda (duygusal, rasyonel ve normatif) da eğitim düzeyi arttıkça bağlılık oranının da arttığı görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık üzerinde eğitim düzeyinin etkisi olduğunu ve eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın arttığını söyleyebiliriz. Ancak rasyonel bağlılığının düzeyinin yükselmesi işletme için istenmeyen bir durumdur çünkü çalışanların işe devam edebilmek(zorunlu olarak) için örgütsel bağlılık taşıdıklarını ifade eder. Bununla birlikte, Duncan analizleri tüm boyutlarda farklılığı yaratan eğitim düzeyinin yüksek lisans olduğunu göstermektedir. Boyutların tamamında yüksek lisans düzeyinde bir eğitime sahip olanların örgütsel bağlılık düzeyleri, diğerlerine göre önemli ölçüde yüksektir.

Örgütsel bağlılıkla departman ilişkisine bakıldığında, normatif bağlılık düzeyi, çalışanların departmanlarına göre farklılık göstermektedir. Normatif bağlılık düzeyi açısından çalışanların departmanlara göre farklılık olduğu bulgulanmıştır. Normatif bağlılık düzeyi en yüksek olan çalışanlar, diğer olarak belirtilen teknik işlerde çalışan personeldir. Normatif bağlılık düzeyi en düşük olan departman ise büro departmanıdır. Bu analizde de farklılığı yaratan departmanın diğer olarak adlandırılan teknik işler departmanı olduğu görülmektedir ve diğer departmanlardan oldukça yüksek bir örgütsel bağlılığa sahiptir.

Çalışanların iş hayatlarındaki çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, duygusal ve normatif bağlılıkları açısından, iş hayatının başında olan çalışanların (1 yıldan az) ve uzun süredir iş hayatının içinde olanların (16 yıl ve üstü) en yüksek değerlere sahip oldukları görülmektedir.

İşten ayrılma niyeti, ortalama değer olan 3'ten düşüktür. İşten ayrılma niyetinin ortalama değerden düşük olması, çalışanların işlerinden memnun olduklarının bir göstergesi olarak tanımlanmakta ve olumlu bir düşünceyi ifade etmektedir.

İşten ayrılma niyeti, her iki sektörde de ortalama puan olan “3”ten düşük bulunmuştur. Ancak görelî bir kıyaslama yapıldığında tekstil sektöründeki işten ayrılma niyeti puan ortalaması, kimya sektörüne göre daha düşük bulunmuştur.

İşten ayrılma niyeti ile yaş ilişkisi incelendiğinde, 20 yaş ve altındaki çalışanların işten ayrılma niyetlerinin en düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Normatif bağıllıkla birlikte değerlendirildiğinde bu yaş grubundaki çalışanların örgütlerine bağılı olduklarını söyleyebiliriz. Ancak 21–30 yaş arasındaki çalışanlarda, bunun aksine hem normatif bağıllık düzeylerinin düşük hem de işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni alternatif elde ettikleri iş tecrübesi ile iş imkanlarını değerlendirme ve elde etme konularında sahip oldukları olanaklar olabilir.

Analiz sonuçları incelendiğinde, işten ayrılma niyeti en düşük olan iş pozisyonunun üst kademe yöneticiler olduğu görülmektedir. Bu durum üst düzey yöneticilerin işten ayrılma niyetlerinin düşük, örgütsel bağıllık düzeylerinin ise yüksek olduğunu göstermektedir. Duncan analizinden de görüldüğü gibi, çalışanlar arasında farkı yaratan pozisyon üst kademe yöneticilerdir. Üst kademe yöneticilerin işten ayrılma niyetleri diğerlerine göre önemli ölçüde düşüktür.

İşten ayrılma niyetleri incelendiğinde, iş hayatına yeni başlayanların (1 yıldan az) işten ayrılma niyetlerinin diğerlerine göre çok daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durum da iş hayatına yeni başlayanların işlerinden daha memnun oldukları sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Duncan analizi incelendiğinde gruplar arasındaki farklılığı yaratan grubun 1 yıldan az süredir çalışanlar olduğu görülmektedir. Bu grubun işten ayrılma niyeti diğer gruplara göre önemli derecede düşüktür.

Katılımcıların duygusal bağıllık düzeyini etkileyen değişkenleri saptayabilmek amacıyla; başka bir deyişle katılımcıların duygusal bağıllıklarına iş doyumunu alt boyutlarının ve bazı demografik değişkenlerin katkısını belirlemeye yönelik, Çoklu Regresyon Analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre, toplam varyansın 0,45’ini (% 45) açıklayan dört tane değişkenin olduğu ortaya çıkmıştır. Duygusal bağıllık düzeyini öngören bu değişkenler sırasıyla şunlardır: statü, kararlara katılma, fiziksel koşullar, ödüller ve özendirme. Bu sonuçlara göre bireylerin; “statü”, “kararlara katılma”, “fiziksel koşullar” ve “ödüller ve özendirme” alt boyutlarında doyumları

artıkça, duygusal bağlılık düzeyleri yükselmektedir.

Katılımcıların rasyonel bağlılıklarına iş doyumunu alt boyutlarının ve bazı demografik değişkenlerin katkısını belirlemeye yönelik, Çoklu Regresyon Analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre, rasyonel bağlılık ve iş doyumunu ilişkisini açıklayan iki anlamlı değişken bulunmuştur. Rasyonel bağlılığı düzeyini öngören bu değişkenler sırasıyla şunlardır: Statü ve fiziksel koşullardır. Bu sonuçlara göre, bireyler “fiziksel koşullar” konularında bir doyumsuzluk yaşadıklarında, rasyonel bağlılık düzeyleri düşmektedir ancak statüyle ilgili bir doyumsuzlukta ise rasyonel bağlılık düzeyleri yükselmektedir. Yani, statüleri yükseldiğinde rasyonel bağlılıkları düşmektedir. Bu durum işletmeler açısından istenen bir durumdur ve çalışanların statülerinin yükselmesiyle örgütsel bağlılıklarında sadece rasyonel bağlılıklarının rolünün azaldığını ifade etmektedir. Önceki analizlerle birlikte değerlendirildiğinde, statünün artmasıyla duygusal bağlılığın arttığını ve rasyonel bağlılığının düştüğü tespit edilmiştir.

Katılımcıların normatif bağlılığı düzeyini etkileyen değişkenleri saptayabilmek amacıyla; başka bir deyişle katılımcıların normatif bağlılıklarına iş doyumunu alt boyutlarının ve bazı demografik değişkenlerin katkısını belirlemeye yönelik, Çoklu Regresyon Analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre, anlamlı boyut olarak dört tane değişkenin olduğu ortaya çıkmıştır. Normatif bağlılık düzeyini öngören bu değişkenler sırasıyla şunlardır: Terfi, kararlara katılma, zeka ve yetenek, ödül ve özendirme. Normatif bağlılık düzeyini öngören değişkenlerin saptanmasına yönelik gerçekleştirilen çoklu regresyon analiz sonuçları tablolara aktarılmıştır. Bu sonuçlara göre bireyler; “terfi”, “kararlara katılma”, “zeka ve yetenek” ve “ödüller ve özendirme” konularında bir doyumsuzluk yaşadıkça, duygusal bağlılık düzeyleri düşmektedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, işten ayrılma niyeti ve iş doyumunu ilişkisi beş anlamlı boyutla açıklanmıştır. Beş anlamlı boyut sırasıyla şunlardır: Ast-üst ilişkisi, kişilik, terfi, fiziksel koşullar ve birlikte çalışmadır. Bu sonuçlara göre bireyler; “ast-üst ilişkisi”, “kişilik”, “terfi” ve “birlikte çalışma” konularında bir doyumsuzluk yaşadıkça, işten ayrılma niyetlerinin düzeyi artmaktadır. Buna karşın fiziksel koşullardaki doyumsuzluk işten ayrılma niyetinde azalmaya yol açmaktadır.

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen değişkenleri saptayabilmek amacıyla; başka bir deyişle katılımcıların örgütsel bağlılıklarına işten ayrılma niyetinin katkısını belirlemeye yönelik, Çoklu Regresyon Analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre, toplam varyansın 0,67'sini (% 67) açıklayan iki tane değişkenin olduğu ortaya çıkmıştır. İşten ayrılma niyeti düzeyini öngören bu değişkenler sırasıyla şunlardır: Rasyonel bağlılık ve normatif bağlılık. Bu sonuçlara göre, işten ayrılma niyetini etkileyen iki boyuttan rasyonel bağlılık ile işten ayrılma niyeti aynı yönde; normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti ters yönde ilişkilidir. Dolayısıyla, rasyonel bağlılık arttıkça, işten ayrılma niyetinin arttığı, buna karşılık normatif bağlılık düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı ortaya çıkmıştır. İşten ayrılma niyetiyle duygusal bağlılık arasında ise bir bağlantı bulunamamıştır.

Sonuç olarak, bütün işletmelerin, işgörenlerin işten aldıkları doyum düzeyini ve dolayısıyla da örgütsel bağlılığın özellikle duygusal ve normatif bağlılık alt boyutlarını sağlayacak sistemleri ve uygulamaları gerçekleştirmeleri ve böylece çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini minimize etmeye çalışmaları gerektiği söylenebilir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

1. AÇIKALIN, Aytaç, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem Yayınları, No:7, 1994.
2. AKSU, Serpil, **Hizmet İşletmelerinde İş Tatmini**, Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2000.
3. ASNA, Alaeddin, **Beşeri Münasebetler**, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara, 1971.
4. AYDIN, Mustafa, **Çağdaş Eğitim Denetimi**, Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., Ankara, 1986.
5. AYDIN, Mustafa, **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayın Evi, 7. Bası, Ankara, 2005.
6. AYTEK, Bintuğ, **İşletmelerde İnsan Gücü Planlanması**, Ank. İkt. ve Tic. İl Akade Yayınları, Kalite Matbaası, Ankara, 1978.
7. AYTEK, Bintuğ, **İşletmelerin Verimliliğinde Ücretler ve İçsel Teşvik**, 2000.
8. BALAY, Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
9. BAŞARAN, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış**, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1991.
10. BAYKAL, Besim, **Motivasyon Kuramına Genel Bir Bakış**, İstanbul Üniversitesi, Yayın No: 2524, Divan Matbaacılık, İstanbul, 1978.
11. BAYMUR, Feriha, **Genel Psikolojisi**, İnkılâp Kitabevi, 15.Baskı, İstanbul, 2004.
12. BAYSAL A. C. ve E. TEKARSLAN, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul 1996.

13. BAYSAL, A. Can, TEKARSLAN, Erdal, **Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım Yayın, 4. Baskı, İstanbul, 2004.
14. BAYSAL, Ayşe Can, **Çalışma Yaşamında İnsan**(İnsan), Avcıol Basım Yayın, Fakülte Yayın No:225, İstanbul, 1993.
15. BİNGÖL, Dursun, **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1995.
16. BİNGÖL, Dursun, **İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı**(Çalışma), Özgün Matbaacılık, İstanbul, 1990.
17. BUDAK, Gülay ve Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, 5.Basım, İzmir, Ekim 2004.
18. BURSALIOĞLU, Ziya, **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, Pegem Yayınları, No: 21, Ankara, 1991.
19. CAN, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997.
20. CARROL, Stephen, J. Henry, L. Tosi, **Organization Behavior** , StClair Press, Chicago, 1977.
21. CELEP, Cevat, **Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler**, Anı Yayıncılık, Ankara 2000.
22. CEYLAN, Adnan, **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu**, GYTE Yayını, Gebze, Aralık 1998.
23. CLARKE, Thomas, **Organizational Climate**, Productivity and Creativity, 1995.
24. CÜCELOĞLU, Doğan, **İnsan Davranışları**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002.
25. ÇAKIR, Özlem, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, Eylül 2001.

26. ÇETİN, Münevver Ölçüm, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ağustos 2004.
27. ÇETİNKANAT, Canan, **Örgütlerde GÜdülenme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, Eylül, 2000.
28. DAVIS, Keith, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çeviri Kemal Tosun İşletme Fakültesi Yayını No:199, İstanbul, 1988.
29. DAVIS, Keith, **İşletmelerde İnsan Davranışı; Örgütsel Davranış**, A.Ruhi Sarpkaya, İstanbul 1982.
30. ERDOĞAN, İlhan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, Avcıol Basın-Yayın, İstanbul, 1996.
31. EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım, İstanbul, Ocak 2004.
32. EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım, İstanbul, Nisan 2003.
33. ERKAL, Mustafa, **Sosyoloji**(Toplum Bilimi), Der Yayınları, İstanbul, 2000.
34. ETZIONI, Amitai, **A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement and Their Correlates**, New York: The Free Press, 1966.
35. GENÇ Nurullah, **Zirveye Götüren Yol Yönetim**, Timaş Yayınları, İstanbul, 1994.
36. GÜNBAŞI, İlhan, **Örgütlerde İş Doyumu ve GÜdüleme**, Özen Yayıncılık, Ankara, 2000.
37. İNCE, Mehmet ve Hasan GÜL, Yönetimde **Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Nisan 2005.

38. İNCİR, Gülten, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**(İş Doyumu), MPM, Ankara, 1990.
39. İNCİR, Gülten, **Çalışmaların İş Doyumu Üzerine Birinci Eleme** (İşdoyumu), MPM, Ankara 1990.
40. KOLASA, Blair J., **İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş**, (Çev. Kemal Tosun ve Diğ.), İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 1.1.E Yayın No:42, İstanbul, 1979.
41. KORMAN, Abraham, **Organizational Behavior**, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1992.
42. MOWDAY, Richard T., Lyman W. PORTER ve Richard M. STEERS, **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnove**, New York: Academic Press, 1982.
43. ONARAN Oğuz, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No:470, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981.
44. ÖZKALP, Enver, Çiğdem, KIREL, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi ESB Araştırmaları Çalışma Vakfı Yayınları No.149, Eskişehir, 2005.
45. PEHLİVAN, İ, **Yönetimde Stres Kaynakları**, PE-GEM, Ankara 1995.
46. PENEFIELD, Robert, **Örgütte Beşeri Münasebetler**, Çeviri Rasim Taşçıoğlu, Ajans-Türk Matbaacılık Sanayi, Ankara, 1969.
47. PORS, Niels Ole and Carl JOHANNSEN, **Job Satisfaction and Motivational Strategies Among Library Directors**, New Library, 2002.
48. SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1987.

49. SCHULTZ, D.P ve S.E. SCHULTZ, **Psychology and Industry Today**, Mac Millan Publishing Company, New York,1990.
50. ŞENATALAR, Ferhat, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Üçler Matbaası, İstanbul,1975.
51. TANIL, Kılıç, **Sosyal Psikoloji**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1989.
52. TAŞKIN, Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, Der Yayınları, İstanbul, 1993.
53. TELMAN, Nursel ve Pınar ÜNSAL, **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2004.
54. TİKİCİ, Mehmet ve Mehmet DENİZ, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayınları, 2005.
55. TORTOP, Nuri, **Personel Yönetimi**, İlk-San Matbaası, Ankara, 1983.
56. UYARGİL, Cavide, **İş Tatmini ve Bireysel Özellikler**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 1988.
57. WASTI, Arzu S., **Liderlik ve İnsane Kaynakları Uygulamaları**, Birinci Basım, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 201, 224, Ankara 2000.
58. YÜKSEL, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara 2000.
59. ZAIM, Sabahattin, **Çalışma Ekonomisi**, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi Yayınları No:229, İstanbul, 1968.

MAKALELER

60. ALLEN, Natalie J. ve John P. MEYER, "A Tree-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Vol:1, 1: 61-89, 1991.

61. ALLEN, Natalie J. ve John P. MEYER, "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links To Newcomers' Commitment and Role Orientation", **Academy of Management Journal**, Vol:33, No:4, 847-858, 1990.
62. ALLEN, Natalie J. ve John P. MEYER, "Testing the 'Side-Bet Theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Journal of Applied Psychology**, Vol:69, 3:372-378, 1984.
63. ALLEN, Natalie J. ve John P. MEYER, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organizations", **Journal of Occupational Psychology**, 63:1-18, 1990.
64. BAYSAL, A. C. ve PAKSOY, M., "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", **İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C:28, S:1, 7-15, Nisan 1999.
65. BECKER, Howard S., "Notes on the Concept of Commitment", **American Journal of Sociology**, 66: 32-40, 1960.
66. BUCHANAN, B., "Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers in Work Organizations", **Administrative Science Quarterly**, V.19. 533-546, 1974.
67. COHEN, Aaron ve Geula LOWENBERG, "A Re-examination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analyses", **Human Relations**, Vol. 43, 10:1015-1050, 1990.
68. COHEN, Aaron, "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 13, 539-554, 1992.
69. DICK, G. and METCALFE, B., "Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff", **The International Journal of Public Sector Management**, Vol: 14, No: 2, 111-128, 2001.

70. ERGUN, Turgay, "Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı", **TODAIE, AID**, 8, 4, 97-106, 1975.
71. EROĞLU, Feyzullah, "İş Tatmini İle Cinsiyet Arasındaki İlişki", **İşletme Dergisi**, Erzurum, Haziran 1986.
72. ERTEKİN, Y., "Örgütsel ve Stres Üzerine Düşünceler", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 26, Sayı 1, Mart 1993.
73. GROOT, Wim, "Job Satisfaction of Older Workers", **International Journal Of Manpower**, 1999.
74. HREBNIAK, L. G. ve J. A. ALUTTO, "Personal and Role Related Factors in the Development of Organizational Commitment", **Administrative Science of Quarterly**, 1972.
75. KANTER, Rosabeth M., "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", **American Sociological Review**, Vol. 33, 4: 499-517, 1968.
76. LAM Terry ve Hanqin Qui ZHANG, "Job Satisfactin and Organizational Commitment in the Hong Kong Fast Food Industry", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 15/4, 214-220, 2003.
77. LUTHANS, Fred, Donald BAACK ve Lew TAYLOR, "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents", **Human Relations**, Vol. 40, 4:219-236, 1987.
78. MATHIEU, John E. ve Dennis M. ZAJAC, "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Corralates and Consequences of Organizational Commitment", **Physcological Bulletin**, Vol.108, 2:171-194.

79. MORRIS, James H. ve Daniel SHERMAN, "Generalizability of an Organizational Commitment Model", **Academy of Management Journal**, Vol. 24, 3:512,526, 1981.
80. MOTTAZ, Clifford J., "An Analyses of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", **The Sociological Quarterly**, Vol. 30, 1:143-158, 1989.
81. O'REILLY, Charles A. ve Jennifer CHATMAN, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour", **Journal of Applied Psychology**, 71, 3: 492-499, 1986.
82. OLIVER, N., "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", **Journal of Occupational Psychology**, 63: 19-31, 1990.
83. PAKSOY, Mahmut, "İşletmelerde Stres, A ve B Tipi Davranışı" (Kişilik) Seminer Notları, **Milliyet Gazetesi**, 1995.
84. PENLEY, L. E. and GOULD, S., "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:9, 43-59, 1988.
85. PETERSON, Dane K., "The Relationship Between Ethical Pressure, Relativistic Moral Beliefs And Organizational Commitment", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 18 No. 6, 2003.
86. ROWDEN, Robert W., "The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors And Organizational Commitment", **Theleadership & Organization Development Journal**, 21/1, 30-35, 2000.
87. SALANCIK, G. R., Commitment is Too Easy!, **Organization Dynamics**, 1977.

88. SARP KAYA, Ruhi, "Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu", **A.İ. Dergisi**, 33/3, Eylül 2000.
89. TÜRKEK, Süleyman, "Yöneticinin Temel Sorunu, Ücret Çalışanları Hangi Şartlarda Teşvik Eder", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:22, Sayı:2, Ankara, Haziran 1989.
90. ULUSOY, Ali D., "Kamu Hizmeti Anlayışında Yeni Yönelimler: Avrupa Yapılanmasının Kamu Hizmeti Teorisine Etkileri", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 31, Sayı 2, 1998.
91. UYARGİL, Cavide, "Kişinin Genel Yaşam Tatmininde İşinin Önemi"(Yaşam), **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:12, Sayı: 2, Kasım 1983.
92. WAHN, J. C., "Sex Differences in the Continuance Component of Organization Commitment", **Group & Organizational Management**, Vol:23 Issue:3, 256-268, Eylül 1998.
93. WALLACE, J. E., "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", **Administrative Science Quarterly**, Vol:40, No:1-4, 228-255, 1995.
94. YOUSEF, Darwish A., "Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitudes Toward Organizational Change in a Non-Western Setting", **Personnel Review**, Vol. 29 No. 5, 567-592, 2000.
95. YOUSEF, Darwish A., "Organizational Commitment: A Mediator Of The Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 15 No. 1, 2000.
96. ZACCARO, S. ve DOBBINS, G., "Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences Among Multilevel Attachment", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:10, No:3, 267-273, 1989.

TEZLER

97. AKINALTUĞ, Emin, Yöneticilerde İş Stresi, İş Doymu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: TEDAŞ Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale 2003.
98. AYBAR, Şakir, Yabancılaşma ve Yabancılaşmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi, Atatürk Üniversitesi, SBE, Erzurum, 1995.
99. BALCI, Ali, Eğitim Yöneticisinin İş Doymu, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 1985.
100. BALCI, Ali, Eğitim Yöneticisinin İş Doymu, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, 1986.
101. CENGİZ, 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.
102. ÇELİK, Vehbi, Teknik Öğretmenlerin İş Doymusuzluğu ve Öğretmenlikten Ayrılmalarına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, 1986.
103. DURMAZ, İrmak, İş Doymu ve Örgütsel Bağlılık: Türk Silahlı Kuvvetlerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2003.
104. EROĞLU, Feyzullah, Motivasyon, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum, 1984.
105. EROĞLUER, Kemal, Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doymuna Etkisi, İzmir, 2001.
106. EROL, Vedat, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1998.

107. GEZER, Nurdan, Muğla İl Merkezindeki Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerde İş Doymu ve Stres, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir,1998.
108. İLSEV, Arzu, Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Haziran 1997.
109. KANTARCI, Kemal, Özel İşletmelerde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri, Doktora Tezi, 1999.
110. KARACA, Samuray (BAYTOK), İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, Ağustos 2001.
111. ÖZCAN, Nuray, Örgütlerde Başarı Değerleme ve Türk Bankacılık Sektöründe Geleneksel ve Çağdaş Değerleme Uygulamalarının Analizi(İki Bankada Karşılaştırmalı Bir Uygulama), Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum, 1992.
112. SELEK, İbrahim, Süpermarketlerde Motivasyon Aracı Olarak İş Tatmini: İSMAR' da Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1997.
113. SERTÇE, Selahattin, Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doymu Üzerine Bir Araştırma (İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği), Yüksek Lisans Tezi, 2001.
114. TELMAN, Nursel, Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşması Duygusu İle Olan İlişkisi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, 1988.
115. TOSUNOĞLU, H, "Fırat Üniversitesi Öğretim Elemanlarının İş Doymu", Yayımlanmış Tezi, Elazığ, 1998.
116. ULUSAL Cenk, İş Tatmini ve Tekstil Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1996.

117. ULUSAL, Elvan, İş Doyumu -Verimlilik ilişkisinde Yöneticinin Rolü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1998.
118. VARLIK, Türkan, Devlet ve İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu (Ankara İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Ocak 2000.
119. VAROĞLU, D., Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1993.
120. YAĞCI, Kamil, Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması,

INTERNET

121. AKSU, Nedim, Çalışma Yaşamında Bireysel Kalitenin Rolü Ve Önemi, (http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=37&pg=m, 15.03.06).
122. ATEŞ, Metin, Güdülenme, (www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm, 23.11.05).
123. DOĞAN, Özgür ve Nihat ERDOĞMUŞ, Örgütsel Değişimler Ve Yeni Kariyer Yaklaşımları, (http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=247, 11.03.06).
124. DURMUŞ, H. Okan, İş Doyumu Ve Ergonominin Kaliteyle Artan Önemi (http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/is_doyumu_ve_ergonomi.htm, 16.03.06).
125. Eğitimde Örgütsel Bağlılık, (<http://www.geocities.com/ahmetturk2006/makale/m9.htm>, 15.03.06).
126. ERGÜL, Bülent, Örgütsel Bağlılık, (<http://www.angelfire.com/nt/zeus/yl/s20.doc>, 15.03.06)

127. Etzioni Yaklaşımı ve Bir Uygulama, (www.sbe.kou.edu.tr/makaleler.htm, 14.03.06).
128. Etzioni Yaklaşımı, (www.gazi.edu.tr/makaleler.htm, 14.03.06).
129. Gelişmekte Olan Ülkelerde Kadının Rolü, (www.dunyadanceviri.net/makaleler.htm, 16.03.06).
130. İnançlar, Tutumlar Ve İş Ahlakı: İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, (<http://www.kariyer.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=564>, 09.03.06).
131. KESİM, Tuncay, Geçmişten Günümüze Kişilik Kavramı, (http://historicalsense.com/Archive/Fener11_1.htm, 20.11.05)
132. KESKİN, Abdullah, Motivasyon Ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi,2003, (<http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf>, 22.11.05)
133. KÖMÜRCÜOĞLU, Hüseyin İş Tatmini ve İşe Bağlılık, (http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=36&pg=m, 23.11.05)
134. KÖMÜRCÜOĞLU, Hüseyin, İş Tatmini Ve İşe Bağlılık, Cilt: 5 Sayı:1, (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=36&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003, 16.03.06).
135. Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılığın Önemi, (<http://egitim1.sitemynet.com/arastirma.htm>, 11.03.06).
136. Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini, (http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber_detay&haber_id=18, 16.03.06).
137. PİYAL, Bülent, Birgül PİYAL, Ümit ÇELEN, Sosyal Sigortalar Kurumu Ankara Eğitim Hastanesi'nde Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Etmenler, 8. Ulusal Halk Sağlığı Kongresi, Diyarbakır 23-28 Eylül 2002, (<http://www.dicle.edu.tr/~halks/m86.htm>, 05.12.06).

138. SOLMUŞ, Tarık, İş Yerinde Duygularımız, Stres Ve İş Doyumu, (<http://kariyerakademi.net/articles/details.kariyer?id=400>, 15.03.06).
139. SOYLU, Suat, Örgüt Kültürü, (<http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=40>, 14.03.06).
140. ŞENCAN, Hüner, Alderfer'in Erg Teorisi, (http://www.hunersencan.com/orgut_davranis/Motivasyon-kapsam_teorileri.doc, 06.12.05).
141. YALÇIN, Azmi ve Fatma Nur İPLİK, Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, (<http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi.asp?q=örgütsel%20bağlılık&dosya=221>, 08.03.06).
142. YÜKSEL, İhsan, Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi, (<http://sbe.kou.edu.tr/kosbed/dergi%2003/y%C3%BCksel.pdf>, 23.11.05).
143. 2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmeleri Grev ve Lokavt Kanunu, (www.calisma.gov.tr/mevzuat/2822_toplu_is_grev_lokavt.htm, 11.03.06).