

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SİGORTA
ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Emine DAĞDEVİREN GÖZEN

Ankara, 2007

**T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, SİGORTA
ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Emine DAĞDEVİREN GÖZEN

Prof. Dr Halil ÜLKER

Ankara, 2007

(Fotokopi ile çoğaltılamaz)

**A RESEARCH ON JOB SATISFACTION AND
ORGANIZATIONAL COMMITMENT INSURRANCES COMPANIES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES, ATILIM UNIVERSITY, APRIL, 2007**

SUPERVISOR Prof. Dr. Halil ÜLKER

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Emine Dağdeviren Özgen'e ait "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama" adlı çalışması jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan (Danışman)

Prof. Dr. Hakkı Arkan

Üye Prof. Dr. İzzet Güllü

J. Y. K.

Üye Prof. Dr. Emine Arhaner

E. A. E.

ÖZET

Bu çalışmada sigorta şirketlerindeki iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile kimlik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. İş tatmini soru formu geniş bir literatür çalışması yapıldıktan sonra hazırlanmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeği Meyer ve Allen Tarafından geliştirilen üç bileşenli modeldir.

Birinci bölümde iş tatmini kavramı, unsurları, diğer kavramlarla ilişkisi incelenmiştir. İkinci Bölümde örgütsel bağlılık kavramı ve bağlılığı etkileyen faktörler incelenmiştir. Üçüncü bölümde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın sonuçları incelenmiştir.

Ampirik araştırma yedi sigorta şirketinde çalışan 81 iş gören üzerinde yapılmıştır.

ABSTRACT

In this study, personelfactors effecting the job satisfaction and organizational commitment in insurance were diagnosed.

A question form about job satisfaction waprepared by depending an a detailed literature research.

In order to determine the organizational commitment, Meyer and Allen's "three-component model of organizational commitment" was used.

First part examine the term of job satisfaction and relations of job satisfaction about motivation, performance and productivity

Second part of the research examine the term of organizational commitment and added the individual and organizational factors which effect organizational commitment.

Third part of the research examine the connection of job satisfaction and organizational commitment. Results of job satisfaction and organizational commitment ereexamined in this part of research

Ampirical research contained seven firm in insurance sector and 81 employees According to the results, suggestions were made in order to increase the organizational commitment levels in insurance

ÖNSÖZ

İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları pek çok araştırmacının ilgisini çeken bir konu olmuştur. Yaşam boyunca yapılan tüm faaliyetler insanların mutlu ve rahat bir yaşam sürmesi içindir. Örgütlerde bu amacı gerçekleştirmeye çalışır ve bu süreçte insan faktöründen yardım alır. Günümüzün sürekli değişen ve gelişen dünyasında örgütlerin ayakta kalabilmesi için en büyük yardımcısı “çalışan” faktörüdür. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık kavramları birbiriye paralel iki kavram olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu iki kavram her ne kadar birbirine benzer kavramlar gibi görünse de özünde farklılıkları olan kavramlardır. .

Bu noktadan çıkışla tez çalışmamızda çalışanları işlerinden elde ettikleri tatmin ve örgütsel bağlılık kavramları incelenmiştir. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ayrı olarak kişilik ve kimlik bilgileri doğrultusunda değerlendirilmeye çalışılmıştır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık konularında geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Bu çalışmanın çalışanlara ve yöneticilere faydalı olmasını diliyorum.

Görüş ve eleştirileri ile çalışmama yön veren danışman hocam Prof. Dr Halil ÜLKER'E Araştırma esnasında gereken ilgiyi gösteren değerli sigorta şirketi çalışanlarına,

Her zaman yanımda olan aileme,

Desteğini ve ilgisini benden esirgemeyen eşim Hilmi Deniz GÖZEN'E teşekkürlerimi sunarım.

Emine DAĞDEVİREN GÖZEN

Ankara 2007

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE KAVRAMSAL ÇEVRE

1.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI, ÖNEMİ, TARİHÇESİ VE YAKLAŞIMLAR ...2	
1.1.1. İş Tatmini Kavramı.....	2
1.1.2. İş Tatminin Önemi.....	3
1.1.3. İş Tatminin Tarihçesi.....	6
1.1.4. İş Tatmini İle İlgili Yaklaşım.....	8
1.1.4.1. Klasik Yaklaşım	8
1.1.4.2. Neo Klasik Yaklaşım	9
1.1.4.3. Modern Yaklaşım	9
1.2. İŞ TATMİN KURAMLARI.....	10
1.2.1. Kapsam Kuramları	10
1.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	10
1.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	12
1.2.1.3. Mc Clelland'ın Başarı-Güç Kuramı.....	13
1.2.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı	14
1.2.2. Süreç Kuramları	15
1.2.2.1. Skinner'in Davranışı Koşullandırma Kuramı	16
1.2.2.2. Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	17
1.2.2.3. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı	19
1.2.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı	21
1.2.2.5. Edwin Lock'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarma Kuramı.....	22
1.3. İŞ TATMİNİ ETKİYEN UNSURLAR	23
1.3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler	23

1.3.1.1. Cinsiyet	23
1.3.1.2. Yaş	24
1.3.1.3. Kişilik.....	26
1.3.1.4. Eğitim.....	27
1.3.1.5. Zeka	27
1.3.1.6. Statü	28
1.3.1.7. Sosyo - Kültürel Çevre.....	29
1.3.1.8. Tecrübe.....	29
1.3.2. Örgütsel Faktörler.....	30
1.3.2.1. İşin Niteliği.....	30
1.3.2.2. Ücret.....	31
1.3.2.3. Çalışma arkadaşları.....	32
1.3.2.4. İletişim	33
1.3.2.5. Güvenlik.....	34
1.3.2.6. Stres	34
1.4. İŞ TATMİN ÖLÇÜM TEKNİKLERİ	34
1.4.1. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi.....	35
1.4.2. İş Tanımlama Endeksi	35
1.4.3. Minnesota Tatmin Ölçeği	36

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, ÖNEMİ VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	37
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	37
2.1.2. Örgütsel Bağlılık Önemi.....	39
2.1.3. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Benzer Kavramlar.....	40
2.1.3.1. Mesleki Bağlılık	40
2.1.3.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık	41
2.1.3.3. İşe Bağlılık	42
2.1.3.4. Sadakat.....	43
2.1.3.5. İtaat	43

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI.....	44
2.2.1. Davranışsal Yaklaşım	44
2.2.2. Tutumsal Yaklaşım.....	44
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRILMASI.....	45
2.3.1. Meyer ve Aleen’ in Sınıflandırması	45
2.3.2. Etzioni’nin Sınıflandırması	47
2.3.3. O’Reilly ve Chatman’ in Sınıflandırması	48
2.3.4. Katz ve Kahn’ in Sınıflandırması	49
2.3.5. Mowday’ in Sınıflandırılması	49
2.3.6. Wiener’ in Sınıflandırması.....	50
2.3.7. De Cotiis ve Summers’ Sınıflandırması	50
2.3.8. Kanter’ in Sınıflandırması	51
2.3.9. Staw ve Salancik’ in Sınıflandırması	52
2.3.10. Penley ve Gould’ Sınıflandırması	53
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	54
2.4.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler	54
2.4.1.1. Yaş	54
2.4.1.2. Cinsiyet	56
2.4.1.3. Eğitim Düzeyi.....	56
2.4.1.4. Çalışma Süresi	57
2.4.1.5. Medeni Durum.....	57
2.4.1.6. Kıdem.....	58
2.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler	58
2.4.2.1. Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı	59
2.4.2.2. Örgüt Kültürü	59
2.4.2.3. Ücret.....	61
2.4.2.4. İşin Niteliği.....	62
2.4.2.5. Yönetim Tarzı ve Liderlik.....	62
2.4.2.6. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması	63
2.4.2.7. Monotonluk	63
2.4.2.8. Örgütsel Ödüller	64
2.4.2.9. Stres	64

2.4.2.10. Sosyal Güvenlik.....	65
2.4.2.11. Takım Çalışması	66
2.4.2.12. İletişim	66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI, İŞ TATMİNİ ARTIRMA YOLLARI İLE İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

3.1. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI.....	67
3.1.1. Performans	67
3.1.2. Motivasyon	68
3.1.3. Başarı	69
3.1.4. Verimlilik.....	70
3.1.5. Yaşam Tatmini	70
3.1.6. Güdülenme.....	72
3.2. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI.....	72
3.2.1. Psikolojik Sorunlar ve Stres.....	73
3.2.2. İşe Devamsızlık	73
3.2.3. İşten Ayrılma.....	75
3.2.4. İş Kazaları ve Hata Yapma	77
3.2.5. Personel Devir Hızındaki Artış	77
3.2.6. Yabancılaşma	78
3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI	78
3.3.1. İş Gören Açısında Sonuçları	78
3.3.2. Çalışma Ekibi Açısından Sonuçları.....	81
3.3.3. Örgüt Açısından Sonuçları.....	82
3.4. İŞ TATMİNİ ARTTIRMA YOLLARI.....	82
3.4.1. İş Rotasyonu.....	82
3.4.2. İş Zenginleştirme.....	83
3.4.3. İş Genişletme.....	84
3.5. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	84
3.5.1. İş Tatmini Örgütsel Bağlılığa Neden Olur.....	86

3.5.2. Örgütsel Bağlılık İş Tatmine Neden Olur.....	87
3.5.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Birbirlerine Neden Olur.....	87
3.5.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasında İlişki Yoktur	87

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ AMPİRİK ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	88
4.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ	88
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	88
4.3.1. Araştırmanın Modeli	88
4.3.2. Evren ve Örneklem.....	90
4.3.3. Veri Toplama Aracının Hazırlanması.....	91
4.4. FAKTÖR ANALİZİ	91
4.4.1. İş Tatminine İlişkin Soruların Faktör Analizi	92
4.4.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Soruların Faktör Analizi	95
4.4.2.1. Duygusal Bağlılıkla İlgili Soruların Faktör Analizi	95
4.4.2.2. Zorunlu Bağlılıkla İlgili Soruların Faktör Analizi.....	96
4.4.2.3. Devam Bağlılığı İle İlgili Soruların Faktör Analizi.....	97
4.5. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	98
4.6. VERİLERİN ANALİZİ	99
4.7. BULGULAR.....	99
4.7.1. Ankete Katılanların Cevaplarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları..	99
4.7.1.1. Ankete Katılanların Kimlik ve Kişisel Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	100
4.7.1.2. Ankete Katılanların İş Tatmini Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	103
4.7.1.3. Ankete Katılanların Örgütsel Bağlılık Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	118
4.7.1.3.1. Duygusal Bağlılık	118
4.7.1.3.2. Zorunlu Bağlılık.....	121
4.7.1.3.3. Devam Bağlılık	123

4.7.2.. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Kimlik ve Kişisel Özellikler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	126
4.7.2.1. İş Tatmini İle Kimlik ve Kişisel Özellikler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	127
4.7.2.1.1. Eğitim Durumu	127
4.7.2.1.2. Çalışılan Departman.....	129
4.7.2.1.3.Cinsiyet.....	130
4.7.2.1.4. Ücret.....	131
4.7.2.1.5. Yaş	133
4.7.2.1.6. İşletmedeki Pozisyon	134
4.7.2.1.7.Çalışma Süresi	135
4.7.2.1.8. Medeni Durum.....	137
4.7.2.2. İşe Duygusal Yönden Bağlılık İle Kimlik ve Kişisel Özellikler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	138
4.7.2.2.1. Eğitim Durumu	138
4.7.2.2.2. Çalışılan Departman.....	139
4.7.2.2.3. Cinsiyet.....	140
4.7.2.2.4.Ücret.....	142
4.7.2.2.5. Yaş	143
4.7.2.2.6. İşletmedeki Pozisyon	144
4.7.2.2.7. Çalışma Süresi	146
4.7.2.2.8. Medeni Durum.....	147
4.7.2.3. İşe Zorunlu Olarak Bağlılık İle Kimlik ve Kişisel Özellikler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	148
4.7.2.3.1. Eğitim Durumu	148
4.7.2.3.2. Çalışılan Departman.....	149
4.7.2.3.3. Cinsiyet.....	150
4.7.2.3.4. Ücret.....	152
4.7.2.3.5. Yaş	153
4.7.2.3.6. İşletmedeki Pozisyon	154
4.7.2.3.7. Çalışma Süresi	156
4.7.2.3.8. Medeni Durum.....	157

4.7.2.4. İşe Devam Bağlılığı İle Kimlik ve Kişisel Özellikler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	158
4.7.2.4.1. Eğitim Durumu	158
4.7.2.4.2. Çalışılan Departman.....	160
4.7.2.4.3. Cinsiyet.....	161
4.7.2.4.4. Ücret.....	162
4.7.2.4.5. Yaş	163
4.7.2.4.6. İşletmedeki Pozisyon	164
4.7.2.4.7. Çalışma Süresi	166
4.7.2.4.8. Medeni Durum.....	167

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ

5.1. CEVAPLARIN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMLARI İLE İLGİLİ SONUÇLAR.....	168
5.1.1. Kimlik ve Kişisel Bilgilerle İlgili Sonuçlar	168
5.1.2. İş Tatmini İle İlgili Sorularla İlgili Sonuçlar	169
5.1.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Sorularla İlgili Sonuçlar.....	170
5.2. HİPOTEZLERİN SONUÇLARI.....	171
5.2.1. Kabul Edilen Hipotezler	171
5.2.2. Reddedilen Hipotezler	172
5.2.3. Öneriler	175
EKLER.....	178
EK 1.....	179
KAYNAKÇA.....	184

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1. İş Tatmini İlişkin Yükler Matrisi	92
Tablo 1.2. Faktör Analizi	94
Tablo 1.3. Duygusal Bağlılık Faktör Analizine İlişkin Yükler	95
Tablo 1.4. Duygusal Bağlılık Faktör Analizi	96
Tablo 1.5. Zorunlu Bağlılık Faktör Analizine İlişkin Yükler	96
Tablo 1.6. Zorunlu Bağlılık Faktör Analizi	97
Tablo 1.7. Devam Bağlılığı Faktör Analizine İlişkin Yükler.....	97
Tablo 1.8. Devam Bağlılığı Faktör Analizi.....	98
Tablo 2.1. Eğitim Durumu	100
Tablo 2.2. Çalışılan Departman.....	100
Tablo 2.3. Cinsiyet.....	101
Tablo 2.4. Ücret.....	101
Tablo 2.5. Yaş.....	102
Tablo 2.6. İşletmedeki Pozisyon.....	102
Tablo 2.7. Çalışma Süresi	102
Tablo 2.8. Medeni Durum.....	103
Tablo 3.1. İş Arkadaşlarımla Ortak Çalışmalarda Rahatım	103
Tablo 3.2. Yaptığım İş Kendi İşim Gibi Yapar Ve Benimserim.....	104
Tablo 3.3. Kendimi Bu İşletmenin Bir Parçası Olarak Görüyorum	104
Tablo 3.4. Bu İşletmede Kendimi Verimli Görüyorum.....	104
Tablo 3.5. İşletmenin Verdiği Ücret Tatmin Olmamı Sağlıyor	105
Tablo 3.6. Tekrar İşe Girmem Söz Konusu Olsaydı Yine Bu İş Seçerdim	105
Tablo 3.7. İlerleme Ve Terfi Olanakları Memnun Edicidir	106

Tablo 3.8. Yöneticim Şikayet Ve İsteklerimi Dikkate Almaktadır	106
Tablo 3.9. İşletme İçerisindeki Bağlılık Sayesinde İş Arkadaşlarımla İlişkilerim Daha İyi Olmuştur	106
Tablo 3.10. İş Arkadaşlarım Bana Önem Verir.....	107
Tablo 3.11. İş Arkadaşlarımla Aynı Ekipte Çalışmaktan Mutluyum	107
Tablo 3.12. İş İlişkisinde Bulduğum Çalışma Arkadaşlarım İle İş Kalitesi Ve Müşteriler Açısından Sorun Çıkmamaktadır.....	108
Tablo 3.13. İşimi Doğru Şekilde Yapabilmek İçin Gerekli Araç Ve Gereçlere Sahibim	108
Tablo 3.14. Çalışanların İşle İlgili Görüş Ve Düşüncelerine Önem Veriliyor.....	108
Tablo 3.15. Çalıştığım İşletme İş İçin Gerekli Eğitimleri Vermekte	109
Tablo 3.16. İşletmede Aldığım Eğitim İşimi Daha İyi Yapmamı Sağlıyor	109
Tablo 3.17. Yönetim Çalışanların İhtiyaçlarına Karşı Duyarlıdır	110
Tablo 3.18. Çalışanların Yapacakları İşle İlgili Olarak Alınacak Kararlara Katılması Sağlanmaktadır	110
Tablo 3.19. Üstlerimle İlişkilerimde Rahatım. İstedğim Zaman Onlarla Görüşebilirim.....	111
Tablo 3.20. Başarılarım Taktir Ediliyor Ve Bir Şekilde Ödüllendiriliyor	111
Tablo 3.21. İş Yerinde Güçlü Ve Zayıf Yönlerimi Keşfetme Ve Yeteneklerimi Geliştirme İmkanım Vardır	112
Tablo 3.22. İş Yerimde İyi Bir Çalışma Ortamı Sağlanmakta	112
Tablo 3.23. İşim Bana Toplumda Saygın Bir Statü Sağlamakta.....	113
Tablo 3.24. Çalışma Ortamını Sağlıklı Ve Güvenli Buluyorum	113
Tablo 3.25. Kendimi Buraya Ait Hissediyorum.....	113
Tablo 3.26. Çalışma Koşulları İşimde Verimliliğimi Arttırıyor	114
Tablo 3.27. Başka Bir Şirkette Çalışmak İsterim	114

Tablo 3.28. Bu İşyerinde Kendimi Ailemin Bir Parçası Gibi Hissediyorum.....	115
Tablo 3.29 Ücret Benim İçin En Önemli Tatmin Aracıdır	115
Tablo 3.30. Şu An Aldığım Ücretten Memnunum	115
Tablo 3.31. Ücret Sistemini Adil Ve Tutarlı Buluyorum	116
Tablo 3.32. Ücretimi Eğitim, Bilgi Ve Yeteneklerime Uygun Buluyorum.....	116
Tablo 3.33. Emeklilik Ve Sağlık Sigortası İmkanlarını Yeterli Buluyorum.....	117
Tablo 3.34. Çalışanlara Sağlanan Sosyal Tesisleri Yeterli Görüyorum	117
Tablo 3.35. Tekrar İş Seçsem Yine Aynı İş Yerimi Seçerim.....	117
Tablo 4.1.1 Kariyerimin Geri Kalan Kısmını Bu İş Yerinde Geçirmekle Mutlu Olurum	118
Tablo 4.1.2. İşyeri Problemlerimi Kendi Problemleri Gibi Görür	119
Tablo 4.1.3. Bu İşyerine Kendimi Duygusal Olarak Bağlı Hissediyorum	119
Tablo 4.1.4. Bu İşyerinde Kendimi Ailemin Bir Parçası Gibi Hissediyorum.....	119
Tablo 4.1.5. Buranın Benim İçin Özel Bir Anlamı Var.....	120
Tablo 4.1.6. Kendimi Buraya Ait Hissediyorum.....	120
Tablo 4.2.1. Burada Çalışmaya Devam Etmek Benim İçin Gereklidir	121
Tablo 4.2.2. İşyerimden Ayrılmaya Karar Verirsem, Hayatımda Pek Çok Şey Alt Üst Olur	121
Tablo.4.2.3. Buradan Ayrılmayı Düşünemeyecek Kadar Az Alternatifim Var.....	122
Tablo 4.2.4. Bu İşyerinden Ayrılmak İstersem Bile Bu Benim İçin Çok Zor Olacak	122
Tablo 4.2.5. Bu İşyerinden Ayrılmam Benim İçin Sıkıntı Yaratacak	123
Tablo 4.2.6. Bu Şirket Diğer Çalışacağım Şirketler Arasında En İdealidir.....	123
Tablo 4.3.1. İşimde Kalmak İçin Bir Zorunluluk Hissediyorum	124
Tablo 4.3.2. Menfaatime Olsa Bile, İşimden Ayrılmam Doğru Olmaz.....	124

Tablo 4.3.3. İşimden Hemen Ayrılısam, Kendimi Suçlu Hissederim	124
Tablo 4.3.4. Bu İşyeri Bağlılığı Hak Ediyor	125
Tablo 4.3.5. Çalışanlara Karşı Sorumlu Olduğumdan, İşimden Hemen Ayrılamam.....	125
Tablo 4.3.6. Buraya Çok Şey Borçluyum	126
Tablo 5.1. İş Tatmini Ve Eğitim İlişkisi	127
Tablo 5.2. İş Tatmini Ve Çalışılan Departman İlişkisi	129
Tablo 5.3. İş Tatmini Ve Cinsiyet İlişkisi.....	130
Tablo 5.4. İş Tatmini Ve Ücret İlişkisi	131
Tablo 5.5. İş Tatmini Ve Yaş İlişkisi.....	133
Tablo 5.6. İş Tatmini Ve İşletmedeki Pozisyon İlişkisi.....	134
Tablo 5.7. İş Tatmini Ve Çalışma Süresi İlişkisi.....	135
Tablo 5.8. İş Tatmini Ve Medeni Durum İlişkisi	137
Tablo 6.1.1. Duygusal Bağlılık Ve Eğitim İlişkisi	138
Tablo 6.1.2. Duygusal Bağlılık Ve Çalışılan Departman İlişkisi	139
Tablo 6.1.3 Duygusal Bağlılık İle Cinsiyet İlişkisi	140
Tablo 6.1.4. Duygusal Bağlılık Ve Ücret İlişkisi	142
Tablo 6.1.5. Duygusal Bağlılık Ve Yaş İlişkisi.....	143
Tablo 6.1.6. Duygusal Bağlılık Ve İşletmedeki Pozisyon İlişkisi.....	144
Tablo 6.1.7. Duygusal Bağlılık Ve Çalışma Süresi İlişkisi.....	146
Tablo 6.1.8. Duygusal Bağlılık Ve Medeni Durum İlişkisi	147
Tablo 6.2.1. Zorunlu Bağlılık Ve Eğitim İlişkisi.....	148
Tablo 6.2.2. Zorunlu Bağlılık Ve Çalışılan Departman İlişkisi	149
Tablo 6.2.3 Zorunlu Bağlılık Ve Cinsiyet İlişkisi	150
Tablo 6.2.4. Zorunlu Bağlılık Ve Ücret İlişkisi	152

Tablo 6.2.5. Zorunlu Bağlılık Ve Yaş İlişkisi	153
Tablo 6.2.6. Zorunlu Bağlılık Ve İşletmedeki Pozisyon İlişkisi	154
Tablo 6.2.7. Zorunlu Bağlılık Ve Çalışma Süresi	156
Tablo 6.2.8. Zorunlu Bağlılık Ve Medeni Durum İlişkisi	157
Tablo 6.3.1. Devam Bağlılığı Ve Eğitim İlişkisi.....	158
Tablo 6.3.2. Devam Bağlılığı Ve Çalışılan Departman İlişkisi.....	160
Tablo 6.3.3. Devam Bağlılığı Ve Cinsiyet İlişkisi	161
Tablo 6.3.4. Devam Bağlılığı Ve Ücret İlişkisi.....	162
Tablo 6.3.5. Devam Bağlılığı Ve Yaş İlişkisi	163
Tablo 6.3.6. Devam Bağlılığı Ve İşletmedeki Pozisyon İlişkisi	164
Tablo 6.3.7. Devam Bağlılığı Ve Çalışma Süresi İlişkisi	166
Tablo 6.3.8. Devam Bağlılığı Ve Medeni Durum İlişkisi.....	167

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Tamer Koçel İşletme Yöneticiliği.....	11
Şekil 2. Herzber'in Çift Faktör Kuramı	13
Şekil 3. Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramı	20

GİRİŞ

Kürselleşme ile birlikte her şeyin hızla değiştiği günümüzde çalışan faktörü ön plana çıkmaktadır. Bütün örgütlerin bu rekabet koşullarında ayakta kalabilmesi için öncelik vermesi gereken nokta mutlu çalışanlara sahip olma yetisidir. Mutlu iş görenlere sahip olmanın yolu onları tatmin edilmesinden geçmektedir.

İş tatmini kavramı ilk kez 1920'li yıllarda ortaya çıkmış,1940'lı yıllarda giderek önem kazanmıştır. Günümüzde ise birçok araştırmacının ilgisini çeken konular arsında yer alarak önemini kanıtlamıştır.

Bu araştırmanın amacı çalışanlarda ki iş tatmini ve örgütsel bağlılığın ölçülmesi

Çalışmanın birinci bölümünde iş tatmini kavramı ele alınmıştır. Bu bölümde iş tatmini kavramı, önemi, tarihçesi ve literatürde yer alan iş tatmin kuramları incelenmiştir

İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı, önemi örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sınıflandırma teorileri incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde iş tatmini ve örgütsel bağlılığını sonuçları, iş tatminini artırmanın yolları ve iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çalışmanın son bölümü ise ampirik araştırma ayrılmıştır

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE KAVRAMSAL ÇEVRE

1.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI, ÖNEMİ, TARİHÇESİ VE YAKLAŞIMLAR

1.1.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini üzerine yapılan araştırmalar incelendiği zaman kavramı tanımlayanların büyük ölçüde ortak bir yaklaşıma sahip olduğu söylenebilir. İş tatmini “İş görenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur” diye tanımlamak mümkündür.¹

Diğer bir tanıma göre iş tatmini iş görenin işine karşı hissettiği memnuniyet veya memnuniyetsizliğin derecesidir.² İş tatmini, “iş görenin sağladığı bu haz duygusun derecesi ne oranda yüksek ise işinden sağladığı doyumda o oranda yükselir.”³

Eğer kişinin işine karşı gösterdiği genel tutum olumlu ise iş tatmini var demektir. Kişinin işinde geçirdiği deneyimler sonucu oluşan tutum olumsuz iş tatmini yoktur kişi yaptığı işten memnun değildir.⁴

İş tatmini organizasyonel davranış literatüründe yer alan eski bir kavramdır.⁵

İş tatmini, “iş görenin işini, iş yaşamını değerlendirmesine dayanarak sağladığı haz duygusudur.”⁶

Literatürde iş tatmini ile ilgili çok sayıda tanım bulunmaktadır.

¹ Erdoğan, İlhan (1996), İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış, İşletme Fakültesi Yayını, NO: 266, İstanbul, s.32.

² Stephen E.Catt Donald S.Miller Supervision: Working With People Irwin Inc., 2nd Ed. Boston 1991, s.160.

³ Başaran, Örgütsel Davranış Yönetimi, Ankara üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, No 111, Ankara, s. 34.

⁴ Türk, Mehmet Sezai (2003), Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, s.12.

⁵ Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji. Ezgi Kitabevi, Bursa 2001, s.340.

⁶ Başaran, a.g.e, s.35.

İş tatmini “kişinin iş tecrübesi sonucu oluşan zevkli veya olumlu hisler şeklinde tanımlanabilir.⁷

Diğer bir tanım iş tatmini; bireylerin işlerinden aldıkları tatmin geniş ölçüde iş ve onunla ilgili her şeyin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama derecesidir.⁸

İş tatmini iş görenin işine karşı hissettiği duygusal tepkidir.⁹

Yapılmış olan bir başka tanıma göre iş tatmini, iş görenin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan keyif verici veya olumlu duygusal durum olarak tanımlanır.¹⁰

1.1.2. İş Tatminin Önemi

İş tatminin üç önemli boyutu vardır.¹¹

İş tatmini işe duyulan duygusal bir tepkidir. Gözle görülmez ancak anlaşılabilir. Bu nedenle ölçülmesi oldukça zordur.

İş tatmini beklentilerin ne derece karşılandığı ile saptanır.

İş tatmini birbirinden farklı unsurları temsil eder.

İş tatmini, iş görenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duyguların da bir belirtisidir. İş tatmini denince işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraberce çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve bir yapının meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelmektedir.¹² Bu çerçevede günümüzde insanın mutluluğunu sağlamada, iş başarısının önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemek olanaklıdır.¹³

⁷ Luthans, Frennd (1989), *Otganizational Behavior*, Sevent Edition, McGraw Hill, Inc, New York. 126.

⁸ Smither, Robert D. *The Psychology of Work and Human Performance*, Longma,3. Edition Newyork 1997, s. 235.

⁹ Stephen E.Catt, Donald S.Miller a.g.e., s. 160.

¹⁰ Türk, a.g.e., s.17.

¹¹ Luthans , a.g.e., s.126.

¹² Şimşek Şerif, Akgemci, Tahir, Çelik, Adnan, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998, s.167.

¹³ Soylu, C. Hakan, Hava ER Eğitim Tugay Komutanlığında Çalışan Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2001, s. 32.

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

— İş tatmini değerlerin bir fonksiyonudur. Bir çalışanın bilinçli yada bilinçsiz bir şekilde değer verdiği herhangi bir şeyi elde etme arzusunun gerçekleştirme düzeyi iş tatmini belirler.

—Farklı çalışanların önem ve öncelik verdiği değerler farklılık gösterir. Bu nedenle, farklı konumlardaki çalışanlar belirli bir durumdan farklı tatminler elde edebilirler.

—İş tatmini bireysel algılama biçimi ile bağlantılıdır. Bir çalışanın arzularının, değerlerin ve elde ettiklerinin farkında olmaması, bunları tam ve doğru biçimde algılamaması olasılığı her zaman vardır.

—İş tatmininin işe ve ilişkilere ve karşı duygusal ve kişisel bir tepki olması nedeniyle gözlenmesi, genelleştirilmesi ve ölçülmesi her zaman için kolay değildir

—Çalışanları kişisel özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değerleri, iş yaşamındaki deneyimleri, yetişme tarzları, aile yapısı ve yaşam standardı gibi sosyal özellikleri ve işe ilişkin beklentileri farklılaştıkça iş tatmini sağlayan iş özellikleri de farklılaşmaktadır.¹⁴

İşletmelerde iş tatmini başlıca iki nedenle önemlidir. Birinci olarak, iş göreni işinden hoşnut kılmak yönetimin görevi olarak görülebilir. Bu yaklaşıma göre, iş tatmin ölçümleri, yönetim politika ve uygulamalarının başarısını ölçmede kullanılacak standart veya ölçütleri oluşturur.

Yüksek iş tatmini, yöneticilerin yüreklerini ferahlatır; çünkü iş tatmini, kendi istedikleri olumlu koşullarla ilişkilidir. İş tatmini, yöneticiler ve iş görenler açısından önemlidir.

Yüksek iş tatmini, örgütün iyi yöneticiliğinin bir belirtisi olsa da kolaylıkla gerçekleştirilmez veya satın alınamaz. Temelde etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar. İş tatmini bir örgütte sağlam bir örgütsel yapı oluşturmasının bir

¹⁴ Barutçugil, İsmet Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 389.

ölçüsüdür.¹⁵Yöneticiler açısından tatmin olmuş bir işgücü iş yerine yüksek üretkenlik, sağlıklı ve olumlu bir yaşam ve mutluluk getirir.¹⁶ Çağdaş yöneticilerden, iş görenlerin iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması için gereken çabayı göstermeleri beklenmektedir. Her şeyden önce, iş gören tatmini sağlamak için yöneticilerin sahip oldukları önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir. Yöneticiler, iş görenleri sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönü olduğunu, ekonomik beklentilerin dışında farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalarıdır. İş görenlerin iş tatminlerinin sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal görevidir.¹⁷

Bu yaklaşım son yıllarda üzerinde çok durulan iş yaşamı kalitesi ile yakından ilgilidir. İkinci olarak, iş görenin herhangi bir konuda tutumları ile o konuyla ilgili davranışları arasında ilişki olduğu genellikle kabul edilen bir görüş olduğuna göre, iş görenlerin işlerine karşı tutumları ölçülerek, işteki performansları hakkındaki beklentileri bulabilir.¹⁸

Gelişen sanayileşme sonucu kentlerde insanların büyük bir çoğunluğu, günlerini ortalama sekiz saatini evlerinden uzakta çalışarak geçirmektedirler. Bir toplumu oluşturan iş görenlerin sağlıklı, başarılı, mutlu ve üretken olmasının o toplum üyelerinin tüm yaşamlarında yüksek düzeyde tatmin sağlamaları ile ilgili olduğu dikkate alırsa, insan yaşamının ¼'ünden fazlasını dolduran işten almaları gereken tatminin önemi ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde örgütlerin yıkıcı rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için teknolojin yanında insan faktörü de gereken önemi vermeleri gerekmektedir İnsanlar işinden tatmin sağladığında, örgütün amaçlarına ulaşmak kolaylaşacaktır. Dahası

¹⁵ İmamoğlu, Ramazan, Bazı Takım ve Ferdi Spor Branşlarındaki Antrenörlerinin İş tatmin Düzeyinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Ankara 2001, s. 5.

¹⁶ Özkalp, Enver, Kirel, Çiğdem, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001, s.139.

¹⁷ Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi Turizm sektöründe iş gören iş tatmini etkileyen faktörler Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama Zeki Akıncı Sayı, 2. No, 40, Antalya, 2002.

¹⁸ İmamoğlu, a.g.e., s. 5.

insanlar gereksinimleri karşılandığı zaman daha verimli olabilmektedir. Bunun sonucu olarak da işinden tatmin olan iş gören, işletmeyi de başarıya götürür.¹⁹

İş tatmini, birçok araştırmacı ve yazar tarafından farklı şekilde tanımlansa da genel olarak işten duyulan memnuniyetin bir göstergesi olarak ele alınmaktadır. İş tatmini insanların işlerinin farklı yönleri hakkında ne hissettiğini oraya koyar²⁰

İş, insanın yaşamının önemli bir parçasıdır. İş görenin işinden sağladığı tatmin, yaşamını da etkiler. İnsanın, kendine göre önemli bulduğu bir alandaki duygularını başka alanlara da yansıtarak, genellediği görülmektedir. İş göreninde aile yaşamındaki duygularını örgütteki işine işindeki duygularını aile yaşamına yansıtarak genellemesi doğal görülebilmektedir. İşini haz duyarak yapan bir iş görenin bu güzel yaşamının, ömrünün uzamasına yol açacağı söylenebilir. Bunun yanında, iş görenin hem beden, hem ruh sağlığı yönünden iş tatminin, olumlu etki yapması da mümkündür.²¹

1.1.3. İş Tatminin Tarihçesi

I. Dünya Savaşıyla birlikte Amerikalı ve Avrupalı psikologlar, insanların işleriyle ilgili sorunları olduğunu fark etmiş, savaş sonrası düşünen verimi arttırmak ve iş gören değişim hızını azaltmak amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmıştır.²² Genellikle yönetim akımlarına paralel giden bu araştırmalar sonucunda iş tatmini konusunda bu günkü noktaya gelinmiştir.²³

Çalışanların işlerine olan tutumlarına odaklanan iş tatmini, 1930'larda örgütsel davranış çalışmaları içinde yer almasından bu yana oldukça dikkat çekmiştir.

İlk olarak 1935 yılında Hoppock tarafından başlanmış ve bu süreçte iş tatmini öğeleriyle beraber verimlilik ve iş başarımı performans arasındaki ilişkilerde incelenmiştir.²⁴ II. Dünya savaşıdan sonra iş tatmini kavramı kesin olarak ortaya çıkmıştır. O dönemde çalışmakta olan fabrikalar, fiziksel açıdan yetersiz ortamların

¹⁹ Gür, Durali, Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası Üzerine Bir Uygumla, Kütahya, 2006, s.74.

²⁰ Türk, a.g.e., s.75.

²¹ Başaran, İ. Ethem, Örgütsel Davranış(İnsan Üretim Gücü) Gül Yayınevi, Ankara, 1991. s. 205.

²² Türk a.g.e., s. 75.

²³ İmamoğlu, a.g.e., s.3.

²⁴ Eren Erol Yönetim ve Organizasyon 2.Baskı Beta Yayın, İstanbul, 1993, s.111.

yanında, iş görenlere tatmin sağlayıcı ortamlar hazırlamayada önem vermemişlerdir. Bunun yanında işler günlük ve yükselme imkânı sağlamayan işler olduğundan verimlilik oldukça düşük olmuştur. II. Dünya savaşından sonra iş görenlerin kısa sürede işten ayrılmalarının getirdiği maddi yükten, olumsuz sanayi ilişkilerinin doğurduğu sorunlardan kurtulmak için iş tatmin kavramı önemsenmiş.²⁵

Neoklasik yaklaşımın baskın olduğu 1940-1950'li yıllarda ve sonrasında ise iş tatmini çalışmaları daha da hız kazanmıştır.²⁶ Her ne kadar iş tatmini yüksek verim için yeterli görülse de işletmenin genel başarısı için gereklidir.²⁷

1966 da Locke, iş tatminine değişik ve yeni bir açıdan yaklaşmıştır. Tutarsızlık kuramı adı altında incelenen bu kuram; iş tatminini gerçek ve beklenen performans düzeyleri arasındaki tutarsızlığın büyüklüğünün işlevi olarak ele alınmıştır.²⁸

1950–1960 yılları arasında yönetimde insan ilişkileri yaklaşımının yaygınlaşması ile birlikte, iş görene bakış açısı değişmiştir. Bu yaklaşım sayesinde insan, sosyal psikolojik bir varlık olarak görülmeye başlanmıştır.²⁹

Örgütün sahip olduğu tüm maddi değerler ve varlıkları ancak insan kaynakları aracılığı ile örgütsel amaçlara hizmet verebilir. Bir örgütün elinde ne kadar gelişmiş donanım ve nitelikli personel bulursa bulunsun, insan kaynakları isteklendirip harekete geçirilmedikçe örgüte yarar sağlayamaz.³⁰

İnsan kaynakları bir örgütün en önemli varlığı olarak değerlendirilir. Örgütün başarısı yada başarısızlığı personelin nicelik ve nitelik yönünden uygunluğa bağlıdır. Bu nedenle insan gücü gereksinimini karşılamak için bir örgütün benimseyeceği istihdam politikaları yaşamsal önem taşır. Örgütün amaçlarına ulaşması insan kaynağının verimine bağlıdır. İnsan kaynağı işinden doyum

²⁵ Türk a.g.e., s.75.

²⁶ Judge,T.A. ve H.CHURCH,"Job Satisfaction:Research and Practice" Industrial and Organizational Psychology, C.L.COOPER ve E.A. LOCKE, Blackwll Publishers Ltd., UK, 2000, s.166.

²⁷ Baysal, A.Can, TEKARSLAN, Erdal, İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, Avcıol Yayın İstanbul, 1996, s.278.

²⁸ Avcı, Turgay, İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İş görenleri İş Tatmini 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir, 2000.

²⁹ Türk a.g.e., s.22.

³⁰ Can, Halil, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncu Baş, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1995, s.317.

sağladığında örgütün amaçlarına ulaşması kolay olacaktır. Dahası insanlar ihtiyaçları karşılandığı zaman daha iyi verim göstermektedirler. İşinden doyum alan çalışanlar işletmeyi başarıya götürecektir. Bu açıdan bakıldığında çalışanların iş tatmininin sağlanması örgütler için büyük önem taşımaktadır.³¹

1.1.4. İş Tatmini İle İlgili Yaklaşım

1.1.4.1. Klasik Yaklaşım

Temelleri Frederick W.Taylor tarafından ortaya atılan klasik yaklaşım ekolü, örgütlerde iş görenin motivasyonunu alamaya yönelik yapılan ilk çalışma olmaktadır. Toylar ekonomik kazancın iş görenleri motive eden temel faktör olduğunu söyleyerek, ücret teşvik sistemlerini kullanmayı önermiştir. Klasik yaklaşımda diğer isteklendirme faktörleri göz önüne alınmamıştır.³²

Klasik yaklaşım ekolü, çoğunlukla yapılan işin fiziksel organizasyonu, çalışmanın fiziki şartları ve ödül konuları üzerinde durmuştur. İş bölümünün geliştirilmesi, yönetim fonksiyonları ve ilkeleriyle yöneticilerinin daha başarılı olmasının sağlanması, farklı ücret sistemlerinin geliştirilmesi, işe uygun personel alma ve eğitim konularına önem verilmesi yönünde gösterilen çabalar, iş görenler iş tatminine önemli katkılar sağlamıştır.³³

Klasik yaklaşımlara yapılan en büyük eleştirilerden ikisi davranışsal konulara önem vermemesi ve işletmeyi kapalı bir sistem olarak görerek dış çevre etkilerini göz ardı etmesidir. Sistem yaklaşımının ortaya çıkması il birlikte ikinci eleştiri daha da önem kazanmıştır. Burada göz ardı edilmemesi gereken en önemli noktalardan biri de bu teoriler ortaya atıldığı zamanlarda dış çevredeki değişimin günümüzdeki kadar etkili olmadığıdır. Günümüzde ise dış çevrenin etkileri oldukça yüksektir. Klasik teorinin durumsallıkla çakışan bazı noktalarını şöyle sıralayabiliriz: yapıların fazla mekanik olması, değişime ayak uyduramayacak şekilde yapılandırılması diğer bir deyişle hantal olması, formal şekilde birçok talimat ve prosedürlerin olması ve

³¹ Türk, a.g.e., s.28.

³² Kemal Kantarcı Otellerde İş tatmini Ölçülmesi ve İşgören Performansının Etkileri Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir 1997, s.18.

³³ Kantarcı, a.g.e., s.19.

bunların etkin haberleşmeyi engellemesi, yeniliğe genellikle kuşkucu gözle bakılması ve bu sebeple yeniliklerin genelde engellenmesi gibi.³⁴

1.1.4.2. Neo Klasik Yaklaşım

Endüstri devrimi ve sonrasında ortaya çıkan Neoklasik Yaklaşım Klasik Yaklaşımının tersine insanı bir bütün olarak incelemenin önemin vurgulamaktadır. Harvard Üniversitesi'nin ünlü profesörleri arasında yer alan Elton Mayo ve arkadaşları F.J.Roethlisberger ve W.J.Dickson tarafından 1927 yılında başlatılan ve 1939 yılına kadar uzanan deneyler dizisi şeklinde gerçekleştirilen Hawthorne araştırmaları Amerika'da Chicago yakınlarında bulunan 'Western Electric Company' adlı şirketinin Hawthorne fabrikalarında gerçekleştirilmiştir.³⁵

Yapılan bu araştırmalar sonrasında erişilen en önemli sonuç; ücret, aydınlanma, sıcaklık gürültü ve benzeri maddesel ve fiziksel çalışma koşulları değil, işyerindeki moral ortamı, bireyler arası iyi ilişkiler ve duygusal anlaşmalar, örgütsel etkinlik ve verimliliği etkileyen en temel faktörlerdir.³⁶

1950 -1960 yılları arasında klasik yaklaşım görüşü tamamen terk edilerek, Neo-klasik yaklaşımın en yaygın biçimde yönetim ve örgüt sorunlarının çözümünde kullanılmıştır. Bu yaklaşımın klasik olandan farkı, insan ihtiyaç ve güdülerinin belirlenmesi, örgütlerde insanları harekete geçirme ve teşvik etmede kullanılmasıdır. Bunun yanında makineleşme ve montaj hattı yapısının doğurduğu sorunlar ve bunun sonucunda da monotonluk ve iş tatminsizliğine karşı alınacak başlıca önlemler üzerinde durulmuştur.³⁷

1.1.4.3. Modern Yaklaşım

Bu ekolde insanın doğası ile ilgili bir takım varsayımlarda bulunmuştur. İlk varsayıma göre, insanlar örgütte işlerinde anlamlı bir katkıda bulunmayı istemektedirler. İkincisi, iş zevksiz değildir. İş zenginleştirme ve işin yeniden tasarımı iş çeşitliliği, sorumluluğu, özerkliği v.b. artırmaktadır. Üçüncüsü, iş

³⁴ Luthans, a.g.e., s.167.

³⁵ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.14.

³⁶ Eren Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.21.

³⁷ Dilek, Hakan, Liderlik Tarzlarını ve Adalet Algısının, Örgütsel Bağlılık İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Üzerine Yönelik Bir Araştırma, Gebze, 2005, s.76.

görenlerin işleriyle ilgili anlamlı ve rasyonel kararlar alabilecekleri savunulmaktadır. Son olarak ise, bireyin kendi kontrol ve idare derecesinin artması ile iş tatmini de büyük ölçüde artmaktadır. Diğer bir deyişle, iyi ve anlamlı bir performansın iş tatminine yol açtığı varsayılmaktadır.

1970’li yıllar, gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı ilişkilerde sistem yaklaşımının en fazla vurgulandığı dönemdir. Açık sistem teorisi adıyla, işletmede çalışanı ve yöneteni etkileyen faktörler ortaya konarak iş görenin iş tatmini etkileyen faktörler daha kapsamlı ve isabetli olarak tespit edilmiştir. Açık sistemi kuramı, durumsallık yaklaşımının doğmasını hızlandırmış, değişen iç ve dış koşullara uygun yönetim ve örgütlenmeyi getirerek, iş tatminini artıran önemli bir yönetim anlayışının doğmasına neden olmuştur.³⁸

1.2. İŞ TATMİN KURAMLARI

İş tatminiyle ilişki olarak yapılmış bir çalışma bu konuya iki değişik açıdan yaklaşmaktadır.

Davranışı ‘neyin’ motive ettiği üzerinde duran teorilere kapsam teorileri; ‘nasıl’ motive edildiği üzerinde duran teorilere süreç teorileri denir.³⁹

1.2.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları; kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya çalışır.⁴⁰ Yönetici, bireyin belirli yönlerde davranmaya zorlayan bu faktörleri kavrayabilirse, bu faktörlere hitap etme yoluyla iş göreni motive edebilir ve daha iyi yönetebilir.⁴¹

1.2.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Abraham H. Maslow; insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkeninin ihtiyaçlar olduğunu savunarak motivasyon olgusunu açıklamaya çalışmıştır.

³⁸ Dilek, a.g.e., s.78.

³⁹ Oksay, Aygen, Çalışanlarda İş Tatmini, Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Isparta, 2004, s.13.

⁴⁰ Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, Beta Yayın No 405, İstanbul, 1995, s.384.

⁴¹ Dilek, a.g.e., s.78.

Maslow'un varsayımsal ihtiyaçlar hiyerarşisi motivasyonu dinamik bir yapı olarak göstermektedir. Bu kavram, hem kişisel değişkenleri hem de toplumsal değişmeyi içerir.⁴²

Maslow, insan gereksinimlerinin hiyerarşik bir düzen içinde ve temel fizyolojik gereksinimlerden kendini geliştirmeye doğru bir gelişme gösterdiğini savunmuştur. Bu yaklaşıma göre kişinin gereksinimleri beş ana grupta toplanabilir.⁴³

Bu yaklaşımın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli gereksinimleri gidermeye yönelik olduğudur. Kişi gereksinimlerini gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla gereksinimler davranışı belirleyen en önemli faktörü gösterilmiştir.

Yaklaşımın ikinci varsayımı gereksinimlerin sırası ile ilgilidir. Bu varsayımaya göre kişi belirli bir sıralama gösteren gereksinimlere sahiptir. Alt kademede bulunan gereksinimler giderilmeden, üst kademedeki gereksinimler kişiyi davranışa sevk etmez. Gereksinimlerin kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir gereksinim davranış saiki olma özelliği kaybeder ve daha üst seviyedeki gereksinimler davranışı etkilemeye başlar.⁴⁴ Maslow'un ileri sürdüğü bu ihtiyaçlar şekilde sırasıyla gösterilmiştir.



Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Tamer Koçel İşletme Yöneticiliği s.438.

⁴² Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.138.

⁴³ İlhami Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi Alfa Basım İstanbul 2003, s.380.

⁴⁴ Koçel, a.g.e., s. 438.

Basamaksal yapı içerisinde yer alan gereksinimler zinciri şöyle özetlenebilir.⁴⁵

Fizyolojik ihtiyaçlar: Yeme, barınma, dinlenme, koruma gibi ilkel ve temel gereksinimlerdir. Fizyolojik ihtiyaçlar tüm ihtiyaçlardan önce gelir.

Güvenlik ihtiyaçları: Eğer fizyolojik ihtiyaçlar nispeten tatmin edecek şekilde karşılanırsa güvenlik ihtiyaçları ortaya çıkacaktır. Birey gerek saldırı hırsızlık gibi suçlar gerekse sosyal güvence, işsizlik gibi ihtiyaçların karşılanmasını bekler. Ayrıca birey, bugünkü çalışma ortamında fiziksel güvenliğinin sağlanmasını da ister.

Sosyal ihtiyaçlar: Bireyin fizyolojik ve güven gereksinimleri giderdikten sonra Maslow'a göre, ortaya yeni ihtiyaçlar çıkacaktır. Bu ihtiyaçlar bireyin, karşı cins, eşi çocuğu tarafından sevilmesi, çevresindeki insanlarla sıcak ilişkiler kurması, bir gruba ait olması şeklinde görülür.⁴⁶

Saygınlık ihtiyacı; Toplumda yaşayan tüm insanlar kendilerine saygı duymakla birlikte diğer insanların kendilerine saygı duymasını beklerler. Birey kendisine başarısı ve elde ettiği gücü ile saygı duyarken, ünü, prestiji, dikkat çekiciliği, önemi ve değeri ile çevresindekiler tarafından saygı duyulan biri olmak ister.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı; Eğer bireyin tüm ihtiyaçları karşılanırsa ortaya bireyde hoşnutsuzluğa neden olan ihtiyaçların çıkması beklenebilecektir.⁴⁷

1.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

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

⁴⁵ Maslow, A.H. A "Theory of Human Motivation", Originally Published in Psychological Review 1943, s. 371.

⁴⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz,a.g.e., s.139.

⁴⁷ Maslow,a.g.e., s.373.

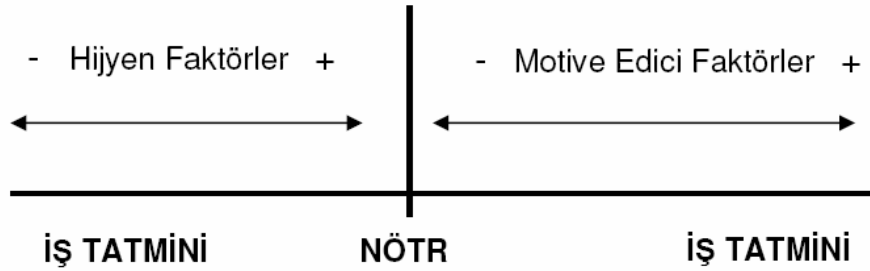
Aynı şekilde kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerini anlatırken de iş ile ilgili olmakla beraber işin dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, nezaret v.b. kavramları kullanılmıştır.⁴⁸

Herzberg aşağıdaki üç soruya cevap aramıştır; ancak tutum ve davranış arasındaki ilişkiyi asıl gösterecek olan üçüncü soruya özellikle önem vermiştir.⁴⁹

—Kişi işine karşı olan tutumunu nasıl belli eder?

—Bu tutumları neler oluşturur?

—Bu tutumların sonuçları nelerdir?



Şekil 2. Herzber'in Çift Faktör Kuramı Frank E.Sall,Patrick Knight, Industrial / Organizational Pscyhhology, Brooks/Cole Pub California-1998 s.302.

Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. ancak varlıkları, motivasyon için gerekli ortamı yaratır motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörleri sağlanmadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir.⁵⁰

1.2.1.3. Mc Clelland'ın Başarı-Güç Kuramı

McClelland'ın bu yaklaşımın temelinde üç ihtiyaç vardır; başarıma ihtiyacı, güç ihtiyacı ve bağlılık kurma ihtiyacı. Başarma ihtiyacı bireyin başarıya verdiği önem ve değer boyutudur. Güç ihtiyacı başkalarını etkileme, prestij oluşturma ve

⁴⁸ J.E.Champaux Organizational Behavior; West Publishing Company, 1996, s.182.

⁴⁹ Tietjen, M.A. ve R.M. Myers, " Motivation and Job Satisfaction" Manegment Decision, Cilt 36. Sayı 4, s. 226.

⁵⁰ Koçel,a.g.e., s.642.

bunu koruma ihtiyacıdır.⁵¹ Bağlılık İlişki kurma ihtiyacı başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkileri geliştirmeyi ifade eder.⁵²

Başarma İhtiyacı; Başarma gereksinimi kişinin kendisine ulaşılması güç olan amaçlar belirleyerek bunlara ulaşmaya çalışması ile ilgilidir. Bazı insanlar için elde ettikleri başarı, bu başarının sonucunda elde edecekleri ödülünden daha önemlidir. Bilinmeyi keşfetme, daha önce kimse tarafından elde edilmeyen bir skoru elde etme, herhangi bir işi daha önce yapılmadığı kadar iyi yapma başarma ihtiyacına yöneliktir.⁵³

Güç kazanma ihtiyacı: insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. Üstün olmak ve başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar kişileri başka insanlarla çekişme ve çatışmaya itebilir. Bu tehlike insanın güçlü olma arzusunu belirli ölçüde frenlemektedir. O yüzden bu gereksinimin şiddeti insandan insana oldukça farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır.⁵⁴

Bağlılık İhtiyacı: Bu ihtiyaç türünde, kişiler arası ilişki kurma ve geliştirmeye önem verilir.⁵⁵ İyi bir takım çalışması ve kendi kendini yöneten takımlar oluşturabilmek için ilişki kurma gereksinimi yüksek iş görenler gerektirmektedir. Kişiler arası ilişkilerden kaçınan, bağımsız çalışmayı tercih eden iş görenlerin, etkin bir takım üyesi olmayacağı açıktır⁵⁶

1.2.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı

Clayton Alderfer'in, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramını basitleşerek geliştirmiş olduğu motivasyon kuramıdır. Bu kuramda gereksinimlerin sıralaması basittir, ancak Maslow'un sınıflandırdığı gibi gereksinim sıralaması esastır. İlke yine aynıdır. Önce alt düzeydeki gereksinimler tatmin edilmeli, daha

⁵¹ Tosi, H.L. ve N.P.Mero, The Fundamentals of Organizational Behavior, Blackwell Publishing, UK 2003, s.67.

⁵² Koçel, a.g.e., s. 473.

⁵³ Fındıkçı, a.g.e., s. 278.

⁵⁴ Eren, a.g.e., s.501.

⁵⁵ Koçel, a.g.e., s.442.

⁵⁶ Dilek, a.g.e., s.87.

sonra üst düzeydeki gereksinimler tatmin edilmelidir.⁵⁷ ERG yaklaşımı Maslow'un beş ihtiyaç kategorisi yerine üç kategori üzerinde durmaktadır.⁵⁸

- Varolma (Existence)ihtiyacı
- Aidiyet-İlişki kurma (Relatedness) ihtiyacı
- Gelişme(Growth) ihtiyacı

Bu kuramda gereksinimler hiyerarşik değil, somutluk durumuna göre sıraya konulmuştur. Böylece Alderfer, Maslow'un en büyük problemlerinden bir tanesini bertaraf etmiştir. Dolayısıyla, bir üst sıradaki gereksinimi karşılamak güç olduğunda, bir alt düzeydeki gereksinim kümesi daha çok istenecektir. Çünkü kurama göre, daha az somut amaçları elde edemeyenler, daha somut amaçlara yönelirler. Gerçek istek böylece doyurulmuş olmaz ama daha somut olanı, onun yerine geçemez.⁵⁹

1.2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları motivasyonla ilgili “niçin ve hangi yoldan” sorularına cevap bulmaya çalışır ve iş yerinde bir davranışın diğer bir davranışa tercih edilmesinin nedenlerini araştırırlar.⁶⁰ Süreç kuramları adı altında toplanan motivasyon kuramlarının ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması nasıl sağlanabilir, sorusu süreç kuramlarının cevaplamaya çalıştığı temel sorundur. Süreç kuramlarına göre gereksinimler bireyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Süreç kuramlarına göre gereksinimler bireye davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir.⁶¹Bunları şöyle sıralayabiliriz.

⁵⁷ Koçel, a.g.e., s.442.

⁵⁸ Schermerhorn, John R., James G.Hunt ve Richard N.Osborn. Organizational Behavior, John Wiley& Sons Inc 7th ED New YORK 2000, s.112.

⁵⁹ Toker Dereli Organizasyonlarda Davranış, Ar Basım İstanbul 1981, s.36.

⁶⁰ Ruthankoon, Rathavoot, Stephen Olu Ogunma. “Testing Herzberg’s Two Factor Theory in the Tai Construction Industry”, Engineering, Construction and Architectual Mangement Volume: 10 Number:5, 2003, s.333.

⁶¹ Koçel,a.g.e., s.443.

1.2.2.1. Skinner'in Davranışı Koşullandırma Kuramı

Davranış bilimci B.F.Skinner, insan davranışının nedenlerini ihtiyaç gibi içsel faktörler yerine, doğrudan doğruya dışsal faktörlere bağlanmış ve hayvanlar üzerinde gerçekleştirdiği deneyler sonucunda Edimsel Koşullandırma Teorisini geliştirmiştir. Ödüllendirilen davranış tekrarlanır kuralına dayanan bu teoride, istenen davranışın ortaya çıkma olasılığını artıran her türlü uyarıcıya pekiştireç adı verilir Kendiliğinden ortaya çıkmayan bir davranışı, pekiştireçler yardımıyla gerçekleştirmek Skinner'in teorisinin temelini oluşturur.⁶²

Çevre tarafından benimsenen ve ödüllendiren davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise, tekrar edilmemektedir. O halde, bir davranışın kaynakları yada onun ortaya çıkaran nedenler üzerinde durmaktansa davranışın sonuçları veya bireye kazandırdığı değerler önemli olmaktadır.⁶³

Koşullandırma kavramının biri klasik koşullandırma, diğeri sonuçsal koşullandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Klasik koşullandırma Ivan Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerin sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu tip koşullandırma da davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir.⁶⁴

Sonuçsal koşullandırmada ise olumsuzluk ve cezalandırma sonucunun davranışın tekrarlanmasına, ödüllendirme sonucunun ise davranışın tekrarlanmasına yol açacağını ileri sürmektedir. Motivasyon kuramı olarak ele alınan sonuçsal koşullandırma türünün ana fikri, davranışlarının karşılaştığı sonuçlar tarafından koşullandırdığı varsayımdır(lideri direk kaynak göster) Sonuçsal şartlandırma yaklaşımını bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yönetici şu hususlara dikkat etmek zorundadır.⁶⁵

Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık ve seçik olarak belirlenmelidir

⁶² Yılmaz, Mustafa, Kemal, Sters ve Motivasyonun Satış Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi Erzurumdaki İlaç Mümesilleri Üzerine Bir Uygulama, Erzurum, 2006, s.16.

⁶³ Eren, a.g.e., s.505.

⁶⁴ Koçel, a.g.e., s.444.

⁶⁵ Eren, a.g.e., s.506.

Bu davranışlar personele duyurulmalıdır.

Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.

Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman süresi sonucunun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

1.2.2.2. Vroom'un Bekleyiş Kuramı

Davranış sebepleri konusunda dört düşünce bu kuramın yemelinin genişletmiştir.

Bireydeki güçlerin bileşimi ve çevre, davranışı belirler.

Toplumda insanlar kendi gereksinimleri hususunda karar verirler,

Ne kadar üretebileceği, nasıl sıkı çalışacağı ve işin kalitesi konusu genel anlamda iş performansı ile ilgili olan kararlardır.

Farklı insanların farklı gereksinimleri vardır, Vroom'un Beklenti Teorisi'ne göre motivasyon üç unsurdan oluşan bir fonksiyondur. Bunlar; beklenti, değer ve araçsallıktır.⁶⁶ Bir insanın faaliyette bulunma gücü, bütün sonuç veya amaçların değeriyle bu sonuç veya amaçların gerçekleşebilme ihtimallerinin çarpımlarının toplamına eşittir.

$G = \text{toplam işaretikoy}(B * V)$

$G = \text{Güç}$

$B = \text{Beklenti}(ihtimal)$

$V = \text{Valance}(değer)$

Vivtor Vroom'a göre bir kişinin belirli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır. Kişinin ödülü arzulan derecesi ve bekleyiş,⁶⁷

$\text{Motivasyon} = \text{Valans} * \text{Bekleyiş}$

⁶⁶ Ambrose, Maurenn L., Carol T. Kulik. "Old Friends, New Faces: Motivation Research in The 1990s", Journal of Managment, Volume: 25 Number:3, 1999, s.234.

⁶⁷ Koçel, a.g.e., s.446.

Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi Valens'tir Valens bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulan derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulacaktır. Bazıları böyle bir ödülü son derece arzu ederken, bazıları da bu ödüle hiç değer vermeyecektir. Hatta başkaları için, böyle bir ödül, uğrunda gayret sarf etmeye değmeyecek bir değeri de ifade edebilir. Dolayısıyla bu üçüncü grup için valens negatif olacaktır. Valensi -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. İkinci temel kavram bekleyiştir. Bekleyiş kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyiş 0 ile +1 arasında değişen bir değer ifade edilebilir. Bu modelin üçüncü kavramı araçsallıktır. Araçsallık şunu ifade eder. Kişi belirli bir gayret belirli bir performans gösterebilir.

Bu durumda eğer kişi belirli bir düzeyde bir gayretin belirli bir performans ile sonuçlanacağına inanıyorsa ve bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç-ödüle ile karşılanacağına inanıyorsa ve aynı zamanda belirli bir birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa ve kişi hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa bu motive olacaktır.⁶⁸

Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmelidir.

Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu belirlenmelidir.

Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulandır olduğu belirlenmelidir.

Performansın ve ödül arasında ilişki kurulmalıdır.⁶⁹

⁶⁸ Vromm, Victor H. Work and Motivation. John Willey & Sons Inc., New York, 1964, Weaver, N Charles, Toplam Kalite Yönetimi Dört Aşamalı. Çeviren: Tuncay Birkan ve Osman Akinhay, Sistem Yayın.4.Baskı, İstanbul, 2003, s.123.

⁶⁹ Koçel, a.g.e., s.649.

1.2.2.3. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Bu motivasyon modeli Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu modele ilaveler yapmaktadır. Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynıdır. Yani kişinin motive olma derecesi valens ve beklenti tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans göstermeyecektir.⁷⁰

Gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu kuramda yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için iş görenlerin beklentileri ile ödül arasında bir denge kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Kuram bir örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceği yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat aradığı bulmuş kimselerin olabileceğini yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat beklentilerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş iş görenlerin olabileceğini de vurgulamaktadır.⁷¹ Model, iş görenlerin motivasyonu ile başarı-tatmin ilişkisinin açıklanması konusunda önemli katkılarda bulunmuştur. İş görenler tarafından hangi ödüllerin arzulandığının ve bu ödüllere ulaştıracak çabanın açıkça belirtilmesi, iş görenlerin beklenen sonuçları elde edebilecekleri bir bilgi ve yetenek seviyesine ulaştırılmaları, ödüllerin mantıklı ve ödül biçiminde dağıtılmasına özen gösterilmesi gerekliliği bu model tarafından vurgulanmaktadır.⁷²

Bu modeli motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yönetici, Vroom modeli ile ilgili olarak söylenenlere ek olarak şu hususlara dikkat etmelidir.⁷³

—Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulacaktır.

—Rol çatışması mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.

⁷⁰ Koçel, a.g.e., s.651.

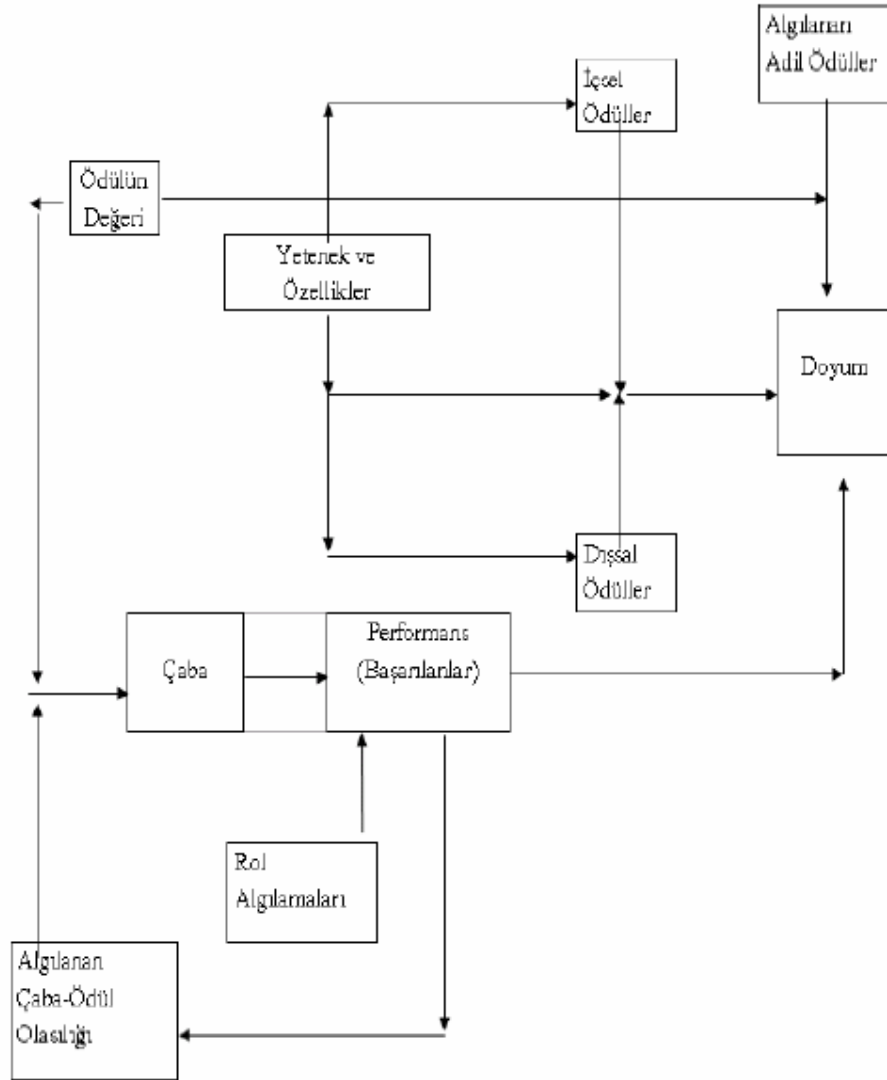
⁷¹ Eren, a.g.e., s.521.

⁷² Dilek, a.g.e., s.91.

⁷³ Koçel, a.g.e., s.652.

—Personelin fiilen aldığı, ödül tutarından çok aynı düzeyde performans gösteren meslektaşların aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.

—Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerinde farklı önem verdikleri bilinmelidir.



Şekil 3. Baysal a.g.e., 47.

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

1.2.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı

J.S.Adams, General Electric firmasında yaptığı araştırmalar sonucunda, ödül adaletin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli bir araç olduğuna değinilmiştir. Araştırmasında bireylerin kendilerine verilen ödülleri daima karşılaştırdıklarını ve kendilerine verilen ödülleri daima karşılaştırdıklarını ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselere ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirtilmiştir.⁷⁴ Bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliğe bağlıdır.⁷⁵

Eşitlik teorisinin dört temel kavramı vardır. Bu kavramlar şunlardır.⁷⁶

—Kişi: Eşitliği yada eşitsizliği algılayan kişi,

—Diğer Kişi: Ödül ve katkı anlamında karşılaştırma yapılan kişi

—Ödüller: Kişinin çalışması karşılığı elde ettiği, ücret yan ödemeler, statü, tanıma, iyi çalışma koşulları gibi ödüller.

—Katkılar: Kişinin işine taşıdığı eğitim, zeka, deneyim, yetenek emek gibi özellikler.

Adams'a göre birey kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuçlar ile karşılaştırılır.⁷⁷

Karşılaştırma sonucu eğer farklı bir durum varsa o zaman birey eşitsizliği ortadan kaldırmak için çalışacaktır. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine bireyin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır. Bunlar,⁷⁸

Sarf edilen gayretin değiştirilmesi,

Sonucunun değiştirilmesi,

⁷⁴ Eren, a.g.e., s.538.

⁷⁵ Luthans, a.g.e., s.197.

⁷⁶ Aşan Öznur. "Motivasyon", Yönetim ve Organizasyon, Editör: Salih Güney, Nobel Yayın, Ankara, 2001, s.234.

⁷⁷ Dilek a.g.e., s.94.

⁷⁸ Koçel, a.g.e., s.421.

Gayret ve sonuç tanımlarının mantiki tanımlarının değiştirilmesi, böylece eşitsizliğin azaltılması,

İşi terk etme,

Başkalarını, sarf ettikleri gayretleri azaltmaya zorlama

Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

İş gören eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığı anda huzura kavuşacaktır. Bu kurama göre amaç, ödül adaletinde daima bir eşitlik ve denge aranmaktadır.⁷⁹

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

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini belirleyecektir.⁸⁰ Bu teoriye göre bireyin performans düzeyi yapmak, başarmak isteğine göre değişir ve bir bakıma kişiler neyi yapmak istiyorlarsa onu yaparlar.⁸¹ Erişilmesi zor ve yüksek amaçlar belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha fazla motivasyon gösterecek.⁸²

Bu kuram her bireyin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik biçimde olduğu varsayımına dayanır. Gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmediği gibi, amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmaz. Hatta çoğu kez bilinçsiz ve fazla düşünme ve yargılamada bulunmadan amaç seçer ve harekete geçer.⁸³ Bu teoriye göre motivasyonu sağlayan amaçlar şu özelliklere sahip olmalıdır.⁸⁴

Amaçlar açık olmalı, en iyisini yapmak gibi genel ifadeler içermemelidir.

Motivasyonun sağlanabilmesi için amaçların onun gerçekleştirecekleri tarafından kabullenmelidir.

⁷⁹ Eren, a.g.e., s.538.

⁸⁰ Koçel, a.g.e., s.655.

⁸¹ Tosi ve Mero ,a.g.e., s.87.

⁸² Ataman, a.g.e., s.453.

⁸³ Eren, a.g.e., s.506.

⁸⁴ Yılmaz, a.g.e., s.22.

Amaçlar zor fakat amaca ulaşılması istenilen kişilerin bilgisi ve becerisi kapsamında olmalıdır.

Sonuçlarla ilgili geri bildirim sağlanmalıdır.

1.3. İŞ TATMİNİ ETKİYEN UNSURLAR

1.3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

İş tatmini, kişinin bir duygusal durumu olduğuna göre, her kişiye özgü olan yaş, cinsiyet, eğitim ve tecrübe(ekonomik ve sosyal statü, yetişme tarzı, aile yapısı, genel kültür vb.) gibi ferdi niteliklere bağlı olarak; algıların, yargıların ve dolayısıyla iş tatmini/tatminsizliğin olmasında etkili farklılıklar olduğunda dikkate alınmaları gerekir.⁸⁵ Bu unsurlar şöyle sıralanabilir

1.3.1.1.Cinsiyet

Yapılan araştırmalar, cinsiyet faktörünün iş tatmini yaratılmasının da önemli bir etken olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmalar kadınların erkeklere göre daha tatminli olduğunu göstermiştir.⁸⁶ Araştırmalara göre; kadınlar erkeklere göre daha az ücret aldıkları, ilerlemeleri için daha az fırsat olduğu ve profesyonel gelişim kaynakları daha sınırlı kullanım hakları olduğu halde erkeklere oranla daha yüksek tatmin düzeyi ifade etmektedir.⁸⁷

Kadınların, ailelerin ekonomik sorumluluğunu tam olarak yüklenmedikleri için, iş yaşamına ilişkin beklentilerin az, özlem düzeylerinin düşük olduğu, dolayısıyla aynı koşullarda erkeklere göre daha kolay iş tatmini sağladıkları, başka bir ifade ile benzer koşullarda kadınların iş tatminlerinin, erkeklerden yüksek olduğu şeklinde bir kanı vardır.⁸⁸

⁸⁵ Günbatan Ayhan, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, Çalışmalarda İş Tatmini Uygulaması Malatya, 2006, s. 56.

⁸⁶ Clark, AE(1997), "Job Satisfaction and Gender; Why are Women So Happy At Work" Labour Economics, Vol 4, s.341.

⁸⁷ Oksay, a.g.e., s.15.

⁸⁸ Gür, a.g.e., s.90.

Kadınların işlerinden daha fazla tatmin olmalarını açıklayan diğer bir sebep ise kadınların ve erkeklerin niteliklerinin farklı olması gibi yaptıkları iş türleri farklıdır.⁸⁹

Henning ve Jardim kadın çalışanların özellikle işin planlanması aşamasıyla, yani bir işin başarılması için kullanılan yöntemlerle ilgilendiklerini ve iş için uyumu ve huzuru aradıklarını belirtmiştir. Erkekler ise daha çok sonuçlarla ilgilenecek şekilde tatmin olmaktadır.⁹⁰

Centres ve Bugental yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre; kadın çalışanlar, işin sosyal faktörlerine erkek çalışanlara oranla daha fazla değer verirken, erkek çalışanlar işlerinde kendilerini gösterebilme fırsatı yaratmak ve bu fırsatı kullanmakta daha fazla istekli davrandıkları belirtilmektedir. Bu durum çalışanların iş tatmini ve tatminsizliği üzerinde etki yapmaktadır. Çalışanların erkek yada kadın olmaları da çalıştıkları işe bağlı olarak beklentilerinin farklılaşmasına neden olmaktadır.⁹¹

Sonuçta iş tatminin, kadın erkek ayrımından çok beklenti düzeyiyle ilgili olduğunu söylemek daha doğru bir yaklaşım olabilir.⁹²

1.3.1.2. Yaş

Araştırmalar genellikle yaş ile tatmin arasında olumlu ilişki olduğunu göstermiştir. Yaş ilerledikçe işten alınan tatmin de artmaktadır. Bunu deneyim arttıkça uyumda artması olarak açıklamak mümkündür. Bu ilişki 60'lı yaşlara kadar olumlu bir artış gösterir. Bu yaşatan sonra kesin bir düşüş göstermektedir.⁹³ Araştırmalar genç iş görenlerin yaşlı iş görenle oranla daha düşük iş tatmini düzeyine

⁸⁹ Gazioglu, Şaziye: Aysıt Tansel (2002a), "Job Satisfaction in BRİTAIN: Individual And Job Related Factors", Erc Working Paper in Economics, s.5.

⁹⁰ Silah.M., Çalışma Psikolojisi, Selim Kitabevi, Ankara, 2001, s.105.

⁹¹ Ergeneli, Azize ve Eryiğit, Mehmet. Öğretim Elemanları İş Tatmini: Ankara'DA Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:19, 2, Ankara, 2001, s.159.

⁹² Kirel, Çiğdem(1999). "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 28, Sayı 2 s.115.

⁹³ Davis Keith, İşletmelerde İnsan Davranışı,(Çeviren: Kemal Tosun), İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul,1998, s.100.

sahip olduğunu göstermektedir.⁹⁴ Bu araştırmacılar, iş tatminin yükselen düzeyini genel yaşam koşullarının düzelmesine bağlamaktadır. İş tatminin düşmesini ise kişinin sağlıının bozulması ve kişisel gelişim ve kendini geręekleřtirme yollarının azalmasına bağlanmaktadır.⁹⁵

Yaş durumu, çalışma yaşamını etkileyen bireysel faktörlerden birisidir. Orta yaşlı kimseler, köklenmiş bazı alışkanlıklarına sahip oldukları için işlerinde daha çok bağlıdırlar. Geç kimselerin çalışma akışkanlıkları ve işlerine bağlılıkları o kadar kuvvetli olmayabilir. Çünkü yaşam içinde kendilerine ilgi çekici uğraşlar bulabilir ve zamanlarının bir bölümünü eğlencelerle geçirebilirler. Bunun yanında yaşlı kimselerin çalışma ve güç hırsları azalmıştır. Bunlar emniyete daha fazla önem verirler. Bunlar emniyete daha fazla önem verirler. Bu nedenle, moralleri genç ve orta yaşlı kimselere oranla daha zayıftır.

Başka bir şekilde açıklamak gerekirse: Kişiler, okul yaşantıları boyunca düzenli olarak geri dönütler ve ödülleri alırlar. Formal eğitim yaşantıları sona erdiğinde kişiler okulda aldıkları düzenli ödülleri yüksek beklentileri ile işe girerler. Bu ödülleri beklenenden daha az bir şekilde verildiğinde kişi hayal kırıklığına uğrayacak ve işinden daha az tatmin alacaktır. Zamanla çalışanlar ödülleri yokluğu normal olarak kabul edecek, beklentilerini düşürecek ve daha fazla tatmin olacaktır.⁹⁶

İş görenler yaşlandıkça, genç iş görenlere nazaran işlerinden elde ettikleri tatmin artmaktadır. Bunun nedeni şöyle açıklanabilir; yaşlı iş görenlerin işlerinden elde ettikleri kazanım ve deneyim sonucunda işe karşı uyumları artabilir, bu nedenle işlerinden daha tatminkar olurlar. Buna karşılık genç iş görenlerin yükselme ve diğer iş şartlarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olabilirler. Bu yüzden işe ilk girdiklerinde tatminsiz olmaları normal sayılabilir.⁹⁷

⁹⁴ Lee, Raymond ve Elizabeth R. Wilbur, "Age Education Job Tenure Salary Job Characteristic And Job Satisfaction A Multi -Variate Analysis" Human Relations Vol 38, Num 8, 1985, s.782.

⁹⁵ Gren, Jutta, Job Satisfaction of Community College Chairperson, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University The Degree Of Philosophy in Education Leadership and Policy Studies Blacksburg, Virginia, 2000, s.56.

⁹⁶ Demirkıran, a.g.e., s.54.

⁹⁷ Davis, a.g.e., s.100.

1.3.1.3. Kişilik

Kişilik, insanların önemli bireyselliklerini seçmeye yardım eder. Kişiliğin birçok yönleri, insanların örgüt içindeki davranışlarında kendisini gösterir. Her şeyden evvel kişilik, nispeten değişmez bir şeydir, bebeklik ve çocuk devresinin ilk safhalarında teşekkül eder. Artık teşekkül ettikten sonra da yetişkinin kişiliğini değiştirmek kolay olmaz. Bu bakımdan birey örgüte geldiği zamanda kişiliğini beraberinde getirecektir. İkincisi, kişisel karakteristik özellikler genel mahiyettedir. Yani bir insanın belli kişiliğini çeşitli durumlarda ortaya koymaya çalışır. Örgütsel bir role girdiği zaman kişiliğinden sıyrılmaz, üçüncüsü kişilik motive edilebilir. Bireyin ihtiyaçları, sıkıntıları, istekleri yada kesinleşmiş eğilimleri kapsar.

İş görenin sosyal yapısının da iş tatmini üzerin de etkili olduğu bilinmektedir. Aile bağı zayıf olan, bireysel standardının altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlığı oluşturmayan kişilerin iş tatmininin düşük olduğu yönünde bulgular mevcuttur.⁹⁸

İş görenin sahip olduğu kişiliğe bağlı olarak bir dizi değer yargıları, inançları vardır. Bazı iş görenler işlerinde bağımsız olmak ve yöneticilerinin kendilerine çok karışmasını istemezlerken; bazıları çalışma ortamını kendileri düzenlemeyi arzu etmekte, bazı iş görenler de zor işleri tercih etmekte ve başkalarının yapmakta zorladığı işi başarmaktan haz duymaktadırlar.⁹⁹

Genelde işlerinde az tatmin olanların, genel yetenekleri sınırlı, çevreye uyum sağlayamayan, insan ilişkileri zayıf, fazla sinirli belirtileri gösteren kişisel konumlarından hoşnut olmayan iş görenler oldukları görülmektedir.¹⁰⁰

Kişilik faktörlerinin yüksek iş tatmini elde etmede önemli role sahip olduğu varsayımı ile yapılan bir meta analiz çalışmasında kişiliğin iş tatmini elde etmede doğrudan etkisinin olmadığı, kişinin iş şartlarını etkilediği, iş şartlarının da iş tatmini etkilediği belirlenmiştir.¹⁰¹

⁹⁸ Erdoğan, a.g.e., s.235.

⁹⁹ Budak, Gülay, İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol, İzmir Ticaret Odası Yayınları, İzmir, 1999, s.50.

¹⁰⁰ Gür, a.g.e., s.92.

¹⁰¹ Dorman, Christian, Zaph Dieter.(2001). "Job Satisfaction: A Meta Analysis of Stabilities", Journal Of Organizational Behavior, Vol.22. s. 480.

1.3.1.4. Eğitim

Eğitim düzeyi; iş görenlerin, toplumun eğitim gereksinimini sağlayan eğitim kurumlarından ne dereceye kadar ve hangi türde yaralandığı ifadeden bir değişkendir. Eğitim düzeyi, iş görenlerin yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirmektedir. Eğitim, iş tatmininin en önemli faktörlerinden birisi olup, eğitim düzeyi, iş görenin tatmin düzeyini de etkileyen bir yapıya sahiptir. Burada önemli olan, bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında dengenin bulunmasıdır. Örneğin bazı işlerde yüksek öğrenimli iş görenlerin, orta-lise ve ilkokul düzeyinde eğitim almış iş görenlerden daha az tatmin oldukları bilinmektedir.¹⁰²

İş görenlerin eğitim düzeyleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek iş görenlerin genel iş tatminlerinin daha az eğitim görmüş iş görenlere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.¹⁰³

Ancak bazı durumlarda eğitimi yüksek çalışanların özellikle ücret beklentilerinin de yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliğine düştükleri görülmektedir. Bazen de eğitimi yüksek çalışanların örgütsel ödüllere daha çok ulaşmaları ve daha çok ücret almaları söz konusu olduğundan iş tatminleri yükselmektedir. Sonuç olarak eğitim, zeka, yaş ve mesleki konum ve ücret gibi değişkenler birbirinden soyutlanamadığı için belirsizlik doğmaktadır.

1.3.1.5. Zeka

Tek başına zeka düzeyi ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmakla beraber, zeka düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmaması açısından, zekanın iş tatminin sağlanmasında önemli bir faktör olduğu gözlenmiştir.¹⁰⁴

¹⁰²Öztürk, Azim;Y.Selim Güzelsoydan.(2001). “ Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma”. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 15, Sayı 1-2-, s.334.

¹⁰³Baştemur, Yakur İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma, Kayseri, 2006, s.9.

¹⁰⁴İmamoğlu, a.g.e., s.8.

Araştırmalarda zeka düzeyinin işe karşı olan tutumları etkilediği gibi, aynı şekilde bunlardan etkilediği de kabul edilmiştir. İş tatmini, zeka düzeyindeki farklılıkla birlikte iş düzeyinden de etkilendiği etkilenmektedir. Daha fazla beceri gerektiren işlerde, tatmin olan iş gören sayısı fazla olurken rutin işlerde bu sayı daha azdır. Zira düşük ve yüksek zeka düzeyindeki iş görenlerin iş tatmini durumlarına bakıldığında, zeka düzeyi iyi olan grupta daha fazla tatmin olan iş görenin yer aldığı görülmektedir.¹⁰⁵

1.3.1.6. Statü

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının affettiği değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir değere sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından yada iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir çalışan olarak kabul edilme hemen hemen her kişi için değerli bir tatmin duygusu yaratır.¹⁰⁶

Mesleki düzey yükseldikçe, tatmin düzeyi de yükselmektedir. Farklı mesleki düzeylerin, farklı ihtiyaçların tatminini sağlandığında yönelik kimi araştırmalar vardır. Örneğin yüksek statülü işlerde çalışan kişilerin, işlerinde daha düşük konumlarda bulunanlardan daha fazla benlik tatmini sağladıkları bulunmuştur.¹⁰⁷

Statünün kazanılması işveren ve yöneticinin davranış ve tutumlarının önemli bir rolü vardır. İş görenin görevinin ve elde ettiği başarının önemini başkalarının yanında açıklamak, kişilerin sosyal statüsünü büyük ölçüde sürdürecekt hediye veya takdirnameleri özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve imkan varsa bunları basın yoluyla kamu oyuna duyurmak saygı ve statünün kazanılma yollarından bazılarıdır.¹⁰⁸

Ayrıca basamaksak yapıda üst düzeyde olanların alt düzeyde olanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu da görülmektedir. Bunun nedeni olarak da

¹⁰⁵Silah, a.g.e., s.112.

¹⁰⁶Eren, a.g.e., s.469.

¹⁰⁷Özcan, Yeşim. İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışları arasındaki ilişki düzeyi İstanbul, 2006, s.11.

¹⁰⁸Kartal, Şefik, Alan ve alan dışından atanan sınıf öğretmenlerinin iş tatmini düzeylerinin karşılaştırmalı analizi, Nevşehir, 2006, s.19.

üst düzeydeki iş görenlerin daha yüksek ücretli, kişisel beklentilere daha fazla cevap veren işlerde çalışmasının olduğu görülmektedir.¹⁰⁹

1.3.1.7. Sosyo - Kültürel Çevre

İnsanların 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 toplumlarının iş ve hizmetlere verdiği değerler vardır. Toplumda önem atfedilen işler olabileceği gibi, toplumun geleneklerine ters düşen, toplumca önemsiz görülen mesleklerde olabilir. İşlere atfedilen önem seviyesi ve zaman içerisinde toplumsal ve iktisadi durumlara göre değişiklik göstermektedir.¹¹⁰

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.¹¹¹

1.3.1.8. Tecrübe

Genelde meslekteki çalışma süresi arttıkça işten duyulan tatminin de arttığı gözlenmiştir. Bunun nedeni, işten beklentilerin daha gerçekçi temellere oturmaya başlaması ve kişinin kendisini iş ortamına uydurması olabilir. Ayrıca yüksek pozisyonlarda ücret ve çalışma şartlarının iyi olması nedeniyle yüksek iş tatmini beklenmesi normaldir.¹¹²

Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş tecrübesi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Bir işletmeye başvuran ve kabul edilen kişi

¹⁰⁹Yıldırım, a.g.e., s.69.

¹¹⁰Onaran Oğuz, Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara Üniversitesi,Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No:470, Ankara 1981, s.33.

¹¹¹ Bingöl Dursun,Personel Yönetimi,Beta Yayın, İstanbul,1996, s.53.

¹¹²Muchinsky, Paul M. Psychology Applied to Work. Brooks/Cole Publications. California-1993, s.123.

çalışma koşullarının üst düzeyini hayal eder.¹¹³Yeni işe başlayan bireylerin iş hakkında beklentileri eski çalışanlara göre daha yüksektir. Yeni işe başlayanlar çok daha iyi şeyleri hayal etmektedirler. Ancak zamanla bu isteklerinin karşılanması olanağının olmadığını gördüklerinde iş tatminsizliği yaşayacaktır. Yeni işe başlayanların iş tatmini eski çalışanlara göre yüksektir.¹¹⁴

Eğer, etkin bir grup çalışması arzu ediliyorsa, bu grubu oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmedi gereklidir.¹¹⁵

1.3.2. Örgütsel Faktörler

1.3.2.1. İşin Niteliği

İş görenler kendilerinin beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatı veren işleri tercih ederlerken aynı zamanda işi nasıl daha iyi yapacaklarına dair geri beslenme sunan işlere, bir nevi bağımsızlık sunan işleri tercih etme eğilimindedirler.¹¹⁶ Tekrarlanan işlerin sayısı azaldıkça genellikle iş tatmin düzeyi artmaktadır.¹¹⁷

İş görenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmemekle her konuda işlerine karışılmasından, kendilerine emir verilmesinden hoşlanmamaktadırlar. İş görenlerin büyük bir çoğunluğu benlik duygularını tatmin etmek yada kişisel gelişme güçlerini artırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem vermektedir. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin olurlar.¹¹⁸

İşin kendisi yada genel görünümü iş doyumunun önemli bir kaynağıdır. Bazı durumlarda işin çalışana sağladığı ücret, statü ve diğer avantajlar yeterli olmasına

¹¹³Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın, Ankara, s.330.

¹¹⁴Konuk, Mustafa, İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama, Konya, 2006, s.71.

¹¹⁵Tikici, Mehmet ve Mehmet Deniz, Örgütsel Davranış, Nobel Yayın, 2005, s.97.

¹¹⁶Luthans, a.g.e., s.199.

¹¹⁷Dilek, a.g.e., s.105.

¹¹⁸Robbins P.Stephen, Organizational Behaviour: Concepts, Controveisies And Aplications New Jersey, Pretice Hall 1991, s.172.

rağmen işin genel yapısı çalışanın kişilik ve beklentilerine cevap verebilecek nitelikte olmadığından bu durum çoğu kez doyumsuzluk nedeni olacaktır.¹¹⁹

İşin çeşitliliği, yaratıcılık gerektirmesi, hedeflerin güçlüğü iş göreninin özel yetenek ve bilgilere sahip olması gerekir. Zor veya değişken bir yapan, bazılarının ulaşamayacağı sonuçlara varabilen kişiler yaptıkları işten mutluluk duyarlar. Kabul edilebilir düzeydeki zorluğun iş görenleri işe bağladığı bilinmektedir. Ancak işin zor veya kolay olması iş görenin taşıdığı özelliklere bağlıdır.¹²⁰

1.3.2.2. Ücret

Ücret örgütsel faktörlerin içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Sadece geleneksel kuramcılar değil, bugün dahi birçok yöneticinin motivasyonu sağlayan en etkili araç olduğunu yansıtır.¹²¹ En basit tanımıyla ücret, çalışanların yaptığı iş neticesinde elde ettiği parasal gelir olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla çalışanların yaptıkları işin maddi karşılığını elde edemediklerini hissetmeleri durumunda mutsuz olmaları sonucu beklenmektedir.¹²²

Ücret işteki başarının karşılığı olarak görülmektedir, ücretin beklenenden az olması, iş tatmini azaltır.¹²³ Belirli bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil iş görenler arasındaki dağılımı ile kendisi göstermektedir. Bireyin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna değil, başkaları ile karşılaştırılması etkilemektedir.¹²⁴ Ücretin iş tatmine olan katkısı farklı hiyerarşi düzeyinde olanlara göre farklılık gösterebilmektedir.¹²⁵

İş görenlere sağlanan ödemenin büyük bir bölümünü oluşturan ücretin iş görenin temel gereksinimlerinin karşılanmasına aracılık etmesinin yanında, bir başarı

¹¹⁹ Özgen, a.g.e., s.332.

¹²⁰ Erdoğan, a.g.e., s.9.

¹²¹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.148.

¹²² Konuk, a.g.e., s.63.

¹²³ Türk, a.g.e., s.81.

¹²⁴ Erdoğan, a.g.e., s.239.

¹²⁵ Bilgin, Nuri, Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar, Sistem Yayın, İstanbul, 1995, s.154.

simgesi ve tanınma aracı olması önemlidir. Bunun yanında iş görenlerin çoğu ücreti örgütün onlara verdiği değerin bir ölçüsü olarak görmektedirler.¹²⁶

Belli bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil iş görenler arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir. İşletmede çok alt düzeydeki ki bakıma ancak geçinme ücreti denilen seviye aşıldıktan sonra, iş tatmini ücretin ne kadar olduğu değil, başkaları ile karşılaştırılması etkilemektedir. Bireyin kendi düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, özellikle de kendinden daha az yetenekli olduğuna inandığı iş görenlere göre ücretin düşük olduğuna inanması iş tatminsizliği yaratmaktadır.¹²⁷ Yani yaptığı işin karşılığı beklendiği ücreti alan kişi iş tatmini duyar.

1.3.2.3. Çalışma arkadaşları

İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile olan ilişkiler ve bir yapının meydana getirmesinin sağladığı mutluluk olarak tanımlanmıştır.¹²⁸

Çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler de iş tatmini açısından önem taşımaktadır. Özellikle üstlerin iş göreni nezaret biçimi iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Nezaret ilişkisi iş göreni katışımdan uzak tutuyor ve iş gören alınan kararlarda fikir bildiremiyorsa genellikle iş tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır. Grup içi elemanların teknik ve sosyal olarak yeterli ve destekleyici olup olmamaları, iş tatmin düzeyini etkileyebilmektedir. Örgüt içindeki sosyal ve sosyal düzeydeki ilişkilerin iyi yada kötü olması tatmini etkilemektedir.¹²⁹

Birlikte çalışılan kişilerin sevilmesi, işyeri dışında da onlarla da arkadaşlık edilmesi, örgüt üyesini daha çok çalışma ortamına bağlayan ve görevlinin uyumuna katkıda bulunan bir etmendir. İş görenler arasında yoğun bir arkadaşlık ve dayanışma ortamının olması durumunda, bu ortam güven duygusunu geliştirmekte, çalışanların örgütte daha çok bağlanmalarını ve başarı sağlamalarını özendirir.¹³⁰

¹²⁶ Eren,a.g.e., s.492.

¹²⁷ Erdoğan,a.g.e., s.233.

¹²⁸ Şimşek,a.g.e., s.167.

¹²⁹ Erdoğan, a.g.e., s.239.

¹³⁰ Özcan,a.g.e., s.15.

Bireyin, birlikte olduğu grubun yapısı veya doğası da iş tatmininde önemli bir etkidir. Arkadaş canlısı, birbirlerini destekleyen bir iş grubunun, çalışanların tatmini üzerinde orta bir etkisi vardır. Bireyin içinde bulunduğu grup çalışana bir destek, rahatlama, tavsiye ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa bu tür bir ortam iş tatmini olumlu yönde etkiler. Bireyin işini sevmese bile arkadaşları nedeniyle işinden mutluluk duyar. İyi bir iş grubu, yaşamını daha zevk almır bir hale getirebilir. Eğer çalışanlar böyle bir iş grubundan yoksun iseler bu durumda iş doyumu olumsuz yönde etkilenebilir.¹³¹

Sonuçta kişinin içinde bulunduğu grupta iş tatmini etkilemektedir. Her işletmede bir dizi biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar vardır. Bazı iş gruplarının başarıları, üyeleri arasındaki ilişkiler açısından model özelliklidir. İş görenin başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması, hayat görüşü kendisine uygun insanlarla birlikte çalışması onun iş tatmini arttıracaktır. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan iş görenin iş tatmini artmaktadır.¹³²

1.3.2.4. İletişim

İletişim, bilgi ve anlayışın bir bireyden diğereye geçirilmesi sürecidir ve temel olarak insanlar arasında bir ¹³³anlam köprüsüdür.

İletişim, çağımızın en önemli konusudur, birçok sıkıntının kaynağı iletişimsizlik olduğu gibi birçok sıkıntının çözümü de iletişimdir.

Bireyler arası iletişim, bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğereye geçme sürecidir; ancak bu sürecinin, oluşabilmesi için, mutlaka bireyler arası bir ilişkinin kurulmasına gereksinim duyulmaktadır. Şu halde iletişi, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağıdır. Bu bağın iki insanı birbirine bazen yakınlaştırıcı, bazen de uzaklaştırıcı rol oynadığını belirtmek yanlış olmayacaktır. Eğer, etkin bir grup çalışması arzu

¹³¹ Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel.Örgütsel Davranış, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Yayınları, Eskişehir, No:111, s.196.

¹³² Erdoğan,a.g.e., s.242.

¹³³ Budak ve Budak, a.g.e., s.492.

ediliyorsa, bu grubu oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmedi gereklidir.¹³⁴

1.3.2.5. Güvenlik

İş güvenliğinin olması çalışanları için ayrı bir doyum faktörüdür. Birçok çalışan işinde güvenlik unsurunun tam olarak var olduğuna ve kendisine değer verildiğine inanıyorsa, bu durum onun işinden tatmin olmasına yardımcı olacaktır. Bununla beraber, çalışanın yaptığı işe güvenlik olmadığı yada ihmal edildiği hissine kapıldığında motivasyonu kaybolacaktır.¹³⁵

Güvenlik duygusu iş gören için ekonomik garanti olmaktan da ötede daha kapsamlı bir duygudur. Güvenlik duygusu belirli bir iş çevresinde yada iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu içerir. Bu duygu astlara büyük ölçüde üstler tarafından benimsetilir. Gerek sürekli bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse kendine duygusu, verimliliğin artışında doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışanların çaba ve emeğini sunan azminin azalacağı doğaldır. Tersine güvenlik duygusu altında çalışanlar enerjik ve gayretli görünür ve etkileri de artmış olur.¹³⁶

1.3.2.6. Stres

Stres; farklı kişiler üzerinde değişik etkileri olan bireyin endişe, üzüntü, gerilim ve baskıya yol açan duyguları yaşamasıdır.¹³⁷

1.4. İŞ TATMİN ÖLÇÜM TEKNİKLERİ

İş gören tatmin araştırmalarının yönetim açısından üstlendiği en önemli rolü stratejik bir niteliğe sahip olmasıdır. Literatürde iş gören tatmin araştırmaları organizasyonun stratejik performansına ilişkin ölçüm sisteminin bir parçası olarak ele almaktadır. Bu kapsamda iş gören tatmin düzeyi ile dış müşterilerin tatmini,

¹³⁴ Tikici, a.g.e., s.97.

¹³⁵ Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Adana, 2005, s.357.

¹³⁶ Eren, a.g.e., s.509.

¹³⁷ J.M Ivancevich, M.T Mattason; Organizational Stres and Manegment Irwin Pub, 1996, s. 648.

kuruluşun Pazar payı, karlılık yatırım getiri oranları vb finansal göstergeler arasındaki etkileşim incelenmektedir.¹³⁸

1.4.1. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi

Porter'ın geliştirilmiş olduğu bu ölçek Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanmaktadır. Maslow'un teorisi insanın öncelikle birincil ihtiyaçlarının karşılanması (Fizyolojik ve güvenlik gereksinimler), daha sonra da ikincil ihtiyaçların (sevme, sevilme, sayma sayılma ve kendini kanıtama ihtiyaçları) karşılanması gerektiğini ifade etmektedir. Porter buradan hareketle iş görenin algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır¹³⁹.

İş Tatmin Anketi: 1985 yılında Spector tarafından geliştirilen İş Tatmin Anketi dokuz grup ve 36 alt değişkenden oluşan bir ölçektir. İş tatmin ölçekleri içerisinde en çok kullanılan ölçektir. Ölçekteki dokuz grubun her birinin dörder alt değişkeni bulunmaktadır. İş tatmini anketinin uygulanmasında altılı ölçek kullanılmaktadır. Anketteki ana gruplar ücret, terfi, yönetim, yan ödemeler, diğer ödüllendirmeler, çalışma şartları, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişimdir.¹⁴⁰

1.4.2. İş Tanımlama Endeksi

1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin Tarafından geliştirilen bu ölçek beş ana grup ve 72 alt ifadeden oluşmaktadır. İş tatmini ölçmek için örgütsel araştırmalarda en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Ölçekte kullanılan değişkenlerle ilgili cevaplayıcılarının görüşlerini almak için üç seçenekli sorular kullanılmıştır.¹⁴¹ İş tanımlayıcı İndeks iş tatminini aşağıdaki beş boyutu kullanarak ölçmektedir.¹⁴²

İşin Kendisi

Yönetim Kalitesi

¹³⁸Yılmaz, a.g.e., s.59.

¹³⁹Tarlan, Deniz,Özkan Tütüncü. "Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyum Analizi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt3, Sayı:2, s.141.

¹⁴⁰Spector, Paul E; Job Satisfaction; Application, Assessment, Cause and Consequences, Sage Publications, Inc, California, 1997, s. 9.

¹⁴¹Spector, a.g.e., s.12.

¹⁴²Schermerhorn, a.g.e., s.145.

Çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler

Terfi imkanları

Ücret

1.4.3. Minnesota Tatmin Ölçeği

Bu ölçek 1967 yılında Weiss Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekte işin koşullar ile iş tatminini ilişkileridir. 1985 yılında da Aslı Baycan tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. MSQ'daki her bir ifade "Hiç memnun değilim" "Memnun değilim" "kararsızım" "memnunum" ve "çok memnunum" yanıtlarından oluşan 5'li Likert tipi ölçek ile değerlendirilmektedir. Tatmin sağlayan yada tatminsizliğe neden olan faktörlerin her biri birer ölçek olarak kabul edilir. Cevaplayıcıdan bu ölçeğin ifadelerini ayrı ayrı değerlendirmesi ve her ifade için kendine en uygun yanıtı işaretlenmesi istenir. Tüm cevaplayıcıların verdiği bilgilere göre iş tatmin yaratan yönleri iş görenlerden toplam olarak tatmin düzeyini ve tatminsizliği yaratan faktörler bulunabilmektedir. Ölçekten sağlanacak en yüksek puan 100, en düşük puan 20 dir. Yüksek puanlar çalışanın iş tatmini derecesi ile doğru orantılıdır.¹⁴³

¹⁴³Oksay, a.g.e., s.66.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, ÖNEMİ VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, iş görenlerin enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere aktarma isteğidir.¹⁴⁴

Grusk,1966'da bağlılığı "bireyin örgüte olan bağının gücü" şeklinde tanımlamıştır.¹⁴⁵

Meyer ve Allene'göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik durumdur.¹⁴⁶

Örgütsel bağlılık, örgüte pasif bir itaatten daha fazlasının ifade eder. Örgüt ile birey arasındaki bağ aktiftir, çünkü bireyler örgütün daha iyi olabilmesi için kendileriyle ilgili bir takım fedakarlıklar yapmaya hazırdır.¹⁴⁷

Diğer bir deyişle örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutumdur.¹⁴⁸

Örgütsel bağlılık, kurumun değer yargıları ve hedefleri ile özdeşleşmek, aynı zamanda kurumdan karşılık beklemeksizin bu hedefleri gerçekleştirmek için hissedilen sorumluluktur.¹⁴⁹

¹⁴⁴Mowday, Richard t.Lyman W Porter ve Richard M.Steers, Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnove, New Yor: Academic Pres,1982, s.20.

¹⁴⁵Balay, R., Yönetici ve Örgütmenlerde Örgütsel Bağlılık., Nobel Yayın, Ankara, 2000, s.46.

¹⁴⁶Allen, N.J. Meyer, 1990, "The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization".

¹⁴⁷Vandenberg, R.J., and Scarpello, V.,1994, "A Longitudinal Asswssment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization", Journal of Organizational Behavior, Vol:15, s.535.

¹⁴⁸Luthans, a.g.e., s.130.

¹⁴⁹Buchanan.B.,1974 "Building Organizational Commitment: The Soivialization of Managers in Work Organizations", Administrative Science Quarterlu.V,19, s.533.

Örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve örgüt içindeki varlığını sürdürmek istemesidir. Örgütsel bağlılığı üç şekilde tanımlayabiliriz.¹⁵⁰

Çalışanın örgütün üyesi olmak için güçlü istek duyması,

Örgüt yarar için çalışanın yüksek düzeyde çaba harcamayı istemesi,

Çalışanın örgütün hedef ve değerlerini benimseyip kabullenmesi,

Örgüte bağlılık kavramı iş görenin örgütü bir bütün olarak ele alıp genel olarak değerlendirdiği duygusal tepkidir. Bu tutumunun iş görenin kendisi ve örgütü arasındaki ilişkiler düşünülerek örgütte zaman içinde yavaş yavaş tutarlı bir şekilde geliştirdiği kabul edilmektedir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili birçok tanımlama yapılmasına rağmen, en çok kabul gören tanımlama Porter, Mowday ve Steers aittir. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüt ve amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşması yönünde çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur. Bu tanıma dayanarak bağlılığın üç unsurdan meydana geldiği ifade edilmektedir.¹⁵¹ Bu unsurlar

—Örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü bir inan duyma

—Örgütsel amaçların başarılması yönünde ekstra çaba harcama

—Örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duymadır.

Örgütsel bağlılık, örgütte pasif bir itaatten daha fazlasını ifade eder. Örgüt ve birey arasındaki bağ aktiftir, çünkü bireyler örgütün daha iyi olabilmesi için kendileriyle ilgili bir takım fedakarlıklar yapmaya hazırdırlar.¹⁵² Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak iş bırakma, devamsızlık geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal bilişsel yapılara; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş göreninin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle, dördüncü olarak yaşa, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş

¹⁵⁰Ferik, Funda, 2002 “ Öz Yetetliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler”, ACTIVE Mart-Nisan.

¹⁵¹ Vanderberg, a.g.e.s.536.

¹⁵² Vanderberg, a.g.e.536.

görenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeyele yakından ilişkilidir.¹⁵³

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır.¹⁵⁴

Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakta kalmayıp aynı zamanda bireyin, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için birçok gönüllü eyleme yönelmektedir.¹⁵⁵

2.1.2. Örgütsel Bağlılık Önemi

Her organizasyon üyelerini örgütsel bağlılığını artırmak ister. Araştırmalara örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevlerini yerine getirmede daha çok çaba gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna ek olarak örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu ilişkilerinin olduğu ifade etmektedir. Buna bağlı olarak yüksek performanslı, eğitilmiş bir iş görenin uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez.¹⁵⁶

Örgütsel bağlılığın tarihçesine baktığımızda 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görmekteyiz, bu çalışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz.¹⁵⁷

—Örgütsel bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,

¹⁵³ Balay, a.g.e., s.58.

¹⁵⁴ Balcı A. Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler, Pegem Yayın, Ankara, 2003.

¹⁵⁵ Katz, D., Kahn, R.L. Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. (Çeviren H.Can, Y.Bayar) Ankara, 2005, s.167.

¹⁵⁶ Keleş, Hatice, Necla Çelik, İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma, Konya, 2006, s.46.

¹⁵⁷ Levent Bayram, Sayıştay Dergisi, Eğitim Bilimleri Bölümü Yönetimde Yeni Bir Paradigma, Örgütsel Bağlılık, Sayı No 59, s.128-

—Örgütsel bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili araştırmalara ortaya konması,

—Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,

—Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması

—Örgütsel bağlılığın, fedakarlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

2.1.3. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Benzer Kavramlar

2.1.3.1. Mesleki Bağlılık

Mesleki bağlılık bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğin hayatındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Daha açık bir ifadeyle mesleki bağlılık, bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır.¹⁵⁸

2.1.3. Mesleki bağlılık tıpkı örgütsel bağlılık gibi tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Davranışsal perspektife göre mesleki bağlılık, 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.

Bir kimse için uzun yıllar harcıyıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o kişi, mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır.¹⁵⁹

İşe yönelik genel tutum: İşe yönelik değer yargılarını içerir. Bu durumda kişi,iş ile hayatını özdeşleştirir. Örneğin “işten veya meslekten memnun olmadan

¹⁵⁸Baysal,A.C.ve Paksoy,M., 1999, “ Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,c:28 S:1 Büyük Sözlük, Güneş Yayın,1987.

¹⁵⁹ Balay, a.g.e., s.46.

yaşamdan haz alınamayacağı” “işin kendisi için her şey olduğu” dünyaya yeniden gelse yine aynı işi yapacağı gibi söylemler çalışana hakim olur.

Mesleki planlama düşüncesi: Bu düzeyde kişi mesleği ile ilgili olarak geleceği için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir.

İşin nispi önemi: İş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır. Kişi 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 ödüllere değerlendirdiği ve genellikle daha fazla iş-aile arası çatışma yaşadığı yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur.¹⁶⁰

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 kuruma bağlı olan bireylerin örgüt etkinliği artıran davranışlar sergilediği saptamıştır.

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.¹⁶¹

2.1.3.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık, bireyin diğer iş görenlere özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık uymasıdır. Arkadaş bağlılığı bazen bir takım faydalar elde etmek için bir araç, bazen de kendisi bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir.

İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin hem bireysel hem de örgütsel bir takım sonuçları vardır. Bireysel olarak, bir kişinin bir gruba aidiyet duygusu taşıması

¹⁶⁰ Smadov Sakit, İş doyumu ve örgütsel bağlılık: Özel sektörde bir uygulama, İzmir, 2006, s.8.

¹⁶¹ Yeşim,a.g.e.s.22.

performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kişilerin işle ilgili problemlerinin çözümünde iş arkadaşlarına bağlılık önemli katkılar sağlamaktadır. Sosyal katılım dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapı hazırlanmaktadır.¹⁶²

İş arkadaşlarına bağlılık belli bir amaç için olabileceği gibi kendisi de başlı başına bir amaç olabilir. İnsanlar bir takım çıkarlar sağlamak yada hoşlandıkları için arkadaşlık kurabilirler. Bağlılık güdüsü yüksek olan çalışanlar daha samimi olmakta ve arkadaşlık bağlarına daha fazla önem vermektedirler. İleriye dönük tasarımlara uğraşmaktan çok, insanlarla birlikte oldukları, onlarla belli şeyler paylaştıkları ve onlara yardım edebildikleri işlerde ve ortamlarda çalışmayı seçerler.¹⁶³

İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin hem bireysel hem de örgütsel bir takım sonuçları vardır bireysel olarak, bir kişinin, bir gruba aidiyet duygusu taşıması performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kişilerin işle ilgili problemlerinin çözümünde iş arkadaşlarına bağlılık önemli katkılar sağlanmaktadır. Sosyal katılım dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır.¹⁶⁴

2.1.3.3. 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.¹⁶⁵

İşe sarılma ve bağlılık göstermenin yaş, cinsiyet ve kontrol alanı gibi kişisel farklılıkların ve kararlara katılım, işe özendirme ve kariyer imkanı gibi iş koşullarının bir fonksiyonu olduğu; buna karşın kültür ve sosyalleşme etkisinin ise daha az etkili olduğu ileri sürülmektedir.¹⁶⁶

¹⁶² Balay,a.g.e.s.47.

¹⁶³ Ertekin, Y. "Örgütsel ve Stres Üzerinde Düşünceler", Amme İdaresi Dergisi,Cilt 26,Sayı,1,Mart 1993,s.3

¹⁶⁴ Balay,a.g.e., s.47.

¹⁶⁵ İnce, Mehmet ve Hasan Gül, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık Çizgi Kitabevi, Nisan 2005,s.18.

¹⁶⁶ Smadov,a.g.e., s.70.

İşe bağlılık, çalışanın işine olan bağlılığın yada işinden uzaklaşmasını belirlemektedir, işe bağlılık, personelin davranışları ve tatmin düzeyini etkileyebilmektedir fakat işe bağlılık performans ve iş tatmini değildir.İşe bağlılık konusunda yapılan araştırmalarda, bu kavram ile ilgili olan özellikler şu şekilde sıralanmaktadır.¹⁶⁷

—Bir kimsenin kendi hakkında sahip olduğu imajla iş arasındaki ilişki,

—Kişinin işine sarılma derecesi

—Kişinin kendisine verdiği değerın algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi

—Kişinin psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirme derecesidir.

2.1.3.4. Sadakat

Örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat kavramlarının her ikisi de örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgili kavramlardır. Ancak iki kavran dayanak noktaları bakımından birbirinden farklılık arz etmektedir. Çünkü örgütsel sadakat kültürel değerlere, örgütsel bağlılık ise, işe ve başarıya dayanmaktadır. Ayrıca örgütsel sadakatin, uzun süreli bağlılığın bir sonucu olduğu ifade edilmektedir.¹⁶⁸

2.1.3.5. İtaat

İtaat kaynağını birey dışından alan bir görev duygudur ve tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre dayalıdır. Bireyler genellikle verilen emirlere uymama sonucu karışılacakları yaptırım ve cezalardan çekindikleri için itaat göstermektedirler. Halbuki örgütsel bağlılık dış çevre kaynaklı değil, içsel bir görev duygusudur, içsel olduğu için de dışsal emirlerle oluşturulması mümkün değildir.¹⁶⁹

¹⁶⁷ İnce ve Gül, a.g.e., s.19.

¹⁶⁸ Balay, a.g.e., s.49.

¹⁶⁹ Balay,a.g.e., s.50.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal yada davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Diğer bir ifadeyle iş görenler tutumsal ve davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Bu nedenle bağlılık, davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir.¹⁷⁰

2.2.1. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren iş görenlerin, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır.¹⁷¹

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

2.2.2. Tutumsal Yaklaşım

Tutumsal yaklaşımda örgütsel bağlılık sürecinde, iş görenlerin örgüt ile ilişkileri hakkında düşünceleri üzerinde odaklanır. Pek çok durumda tutumsal yaklaşımdaki iş görenlerin kendi değer ve amaçları ile örgütün değer ve amaçları uyumlu olarak düşünülür. Tutumsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılığı inceleyen araştırmacılar, büyük ölçüde bağlılığın gelişmesine ve bağlılığın davranışsal sonuçlarına katkıda bulunarak önceki durumların belirlenmesine doğru yönelmişlerdir.¹⁷²

¹⁷⁰ Çöl G. 2004 İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık ve Benzeri Kavramlarla İlişkisi Cilt.6.Sayı.2.a.4-11.

¹⁷¹ Bayram, a.g.e., s.129.

¹⁷² Meyer,a.g.e., s.61.

Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir, diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür.¹⁷³

Bu bireyin örgütle kendi arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışlarını sergilemeye eğilimi olmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama ve örgüt yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır.¹⁷⁴

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, örgüt amaç ve değerlerinin kendi amaç ve değerleri ile uyuştüğünü görerek bunları kabul etmesi ve kendine uyarlaması, yani benimsemesi ile örgütle özdeşleşmeye başlar.¹⁷⁵

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRILMASI

2.3.1. Meyer ve Aleen'ın Sınıflandırması

Allen Meyer, örgütsel bağlılık literatüründe yukarıda ele alınan farklı sınıflandırmaların temelde üç ana ögeye dayandığından bahsetmektedirler. Bu ögeler duygusal bağlanma, algılanan maliyet ve zorunluluktur.¹⁷⁶

1984'te Meyer ve Allen, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak "duygusal" ve "süreklilik" bağlılığı olarak iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. 1990 da "normatif bağlılık" olarak adlandırılan üçüncü bir unsur ilave edilmiştir.¹⁷⁷

Duygusal bağlılık: Duygusal bağlılığın özellikle iş deneyimlerindeki duygusallıkla ilişkili olduğu ele alınmaktadır. Duygusal bağlılıkta, bireyin örgüte olan duygusal veya hissi bağlanması söz konusudur. Güçlü bir bağlılık içinde olan

¹⁷³ Çöl, a.g.e., s.9.

¹⁷⁴ İnce ve Gül, a.g.e., s.27.

¹⁷⁵ Lam Terry ve Hanqin Qui Zhang, "Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hong Kong Fast Food Industry", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 15(4), 2003, s.214.

¹⁷⁶ Smadov, a.g.e., s.67.

¹⁷⁷ Meyer, a.g.e.s.63.

bireyler, örgütleriyle özdeşleşir, örgütünün içine girer ve örgütün bir üyesi olmaktan mutluluk.¹⁷⁸ Kişinin örgütle özdeşleşmesi, örgüte bağlılık türünde, kişi kendinin örgütün bir parçası olarak gördüğünden örgüt onun için büyük anlam taşımaktadır.¹⁷⁹

Allen ve Meyer duygusal bağlılık faktörlerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır.¹⁸⁰

İş güçlüğü: İş görenlerin çalıştığı örgütte yaptığı işin güç mücadele gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.

Rol Açıklığı: Örgütün iş görenden neler beklendiğini açıkça belirtmesi.

Amaç Açıklığı: İş görenin örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.

Amaç Güçlüğü: İş görenin yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.

Yönetimin Öneriye Açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, örgütteki diğer iş görenlerden gelen fikirleri dikkate alması.

Arkadaş Bağlılığı: Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.

Örgütsel Bağımlılık: İş görende, örgütün söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması.

Eşitlik: Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarının hak ettiğinden azını almaması.

Kişisel Önem: İş gören tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duygularının güçlenmesini teşvik etmek.

Dönüt: İşteki performansı konusunda iş görene sürekli bilgi vermek.

Katılım: İş görenin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

¹⁷⁸ Vanderber,a.g.e.s.121.

¹⁷⁹ Balay,a.g.e.s.65.

¹⁸⁰ Meyer,a.g.e.s.89.

Normatif Bağlılık: Örgütte kalmaya karşı duyulan sorunluluk hissi olarak ifade edilebilir.¹⁸¹ Allen ve Meyer'e göre normatif bağlılık, bireyin hem örgüte girişi öncesinde(ailesel/ kültürel sosyalleşme) hem de girişi sonrasındaki (Örgütsel sosyalleşme) yaşantılarından etkilenmektedir. Bu da kişilerin sahip oldukları örgütsel bağlılık normunu anlatır.¹⁸² Bu bağlılık, bir kimsenin örgüte karşı sorumluluğu konusundaki inancının bir sonucudur. Birey örgütte kalmaya mecbur olduğunu düşünür ve bu yönde inançlar taşır.¹⁸³

Rasyonel bağlılık: Bu tür bir bağlılık ise, bireyin örgütü terk etmesiyle kaybedeceklerini düşünerek örgütteki üyeliğini sürdürme arzusudur. Rasyonel bağlılık, iki ayrı olgunun sonucu olabilir, birincisi uygun iş alternatiflerinin olmaması, ikincisi ise bireyin örgüte yaptığı yatırımların büyüklüğüdür.¹⁸⁴

2.3.2. Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır.¹⁸⁵

—Ahlaki Bağlılık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.

—Hesapçı Bağlılık: Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler örgütlerine kattıkları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.

—Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bireyler davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliği devam etmektedir.¹⁸⁶

¹⁸¹Wiener, Yoashve Yehuda Vardi. “ Relationships Between Job, Organization and Career Commitments and Work Outcome: An Integrative Approach”, *Organizational Behavior and Human Performance*. N.26, 1980, s.79.

¹⁸²Balay, a.g.e., s.79.

¹⁸³Meyer, a.g.e., 91.

¹⁸⁴Smadav, a.g.e.s.75

¹⁸⁵Bayram, a.g.e., s.129.

¹⁸⁶Güney, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 200, s.89.

2.3.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman bir örgüte bağlılığı üçe ayırmaktadır.¹⁸⁷

—Uyum Bağlılığı: Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.

—Özdeşleşme Bağlılığı: Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.

—İçselleştirme Bağlılığı: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

Balcının Sınıflandırması:

O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırmasına benzer bir sınıflandırma yapan Balcı, örgütsel bağlılık ile ilgili olarak üç boyut ve aşamadan bahsetmektedir.¹⁸⁸

Uyum: Örgüte yüzeysel bir bağlılığı ifade etmektedir. Uyum adanmışlığın ilk aşamasıdır. Uyumda bireyin bir şeyi, gerçekten inandığı için değil de ceza korkusu yada ödül beklentisi içinde kendisini mecbur hissettiği için yapması söz konusudur. Uyumda bir çıkar ilişkisi bulunmakta olup birey, örgütte diğerlerinin etkilerini bir çıkar karşılığında kabul etmektedir. Bireyin beklediği ödeme, yükselme yada benzer çıkarlar karşılığında uyum göstermektedir.

Özdeşleşme: Bağlığın ikinci aşamasıdır. Bireylerin örgüte ve iş görenlerine yakın olma isteklerine dayalıdır. Özdeşleşmede birey kendini ifade edebilme imkanı yaratıldığı ve insanlara kurduğu ilişkilerin sürdürülme olanağı tanındığı oranda

¹⁸⁷O'Reilly, C ve Chatman, J, Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, Journal of Applied Psychology 71, 3, 1986, s.492.

¹⁸⁸ Balcı, a.g.e., s.28.

başkalarının etkilerini kabul etmektedir. Özdeşleşme, bireyin değer verdiği şeyler karşılığında örgütü ile bir anlamda bir kişilik bütünleşmesine girmesidir.¹⁸⁹

İçselleştirme: Bağlılığın son aşamasıdır. Birey ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade etmektedir. İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerinin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır. İçselleştirmede bireyin örgütü değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur.¹⁹⁰

2.3.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn, örgüte bağlılığın bir örgüt ortamındaki kişileri, rollerin gereklerini yerine getirmeye yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür.¹⁹¹

İş görenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, kişilerin kendilerini sisteme verişlerinin-adayışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilmektedir.¹⁹²

2.3.5. Mowday'ın Sınıflandırılması

Yapılan sınıflandırma ile tutum olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık ayrımı yapılmıştır. Tutumsal bağlılık, kişini örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmektedir. Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır. Yapılan çalışmalarda da her iki tür bağlılık arasında dönümlü bir ilişkinin olduğu ileri

¹⁸⁹ Bayram, a.g.e., s.131.

¹⁹⁰ Balcı, a.g.e., s.29.

¹⁹¹ Katz ve Kahn, a.g.e., s.472.

¹⁹² Bayram, a.g.e., s.132.

sürülmüştür. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlarda dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirmektedir.¹⁹³

Mowday, Porter ve Steers örgütsel bağlılık kavramını ele alırken bireyin örgüte karşı olan tutumları üzerine odaklandıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılık ile eş anlamlı bir biçimde ele alarak kullanılmışlardır. Bireyin sahip olduğu bağlılık tutumunu kuvvetlendirmektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında tutum ve davranış arasındaki bu doğal karşılıklı ilişkiden dolayı bir ayırmda bulunulmamış, sadece tutum bağlılığını temel aldıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmalara göre, örgütsel bağlılık; bireyin örgütün amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması ve bunları kabul etmesi, örgüt yararına fazladan çaba harcamaya istekliliği ve örgütte çalışmaya devam etmesi için güçlü bir istek duyması olarak ifade edilmektedir.¹⁹⁴

2.3.6. Wiener'in Sınıflandırması

Söz konusu sınıflandırmayla, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık ayırımına dayanan kuramsal bir model oluşturulmuştur. Araçsal bağlılık: hesapçı, yararçı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken, örgütsel bağlılık ise değer veya moral temeline dayanan güdülenme ile gerçekleştirilmektedir. Bu örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel amaç ve çıkarlarını karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, kişinin kendisine yönelimi iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır.¹⁹⁵

2.3.7. De Cotiis ve Summers' Sınıflandırması

Bireyin örgüte tutumsal bağlılığı kapsamında dört önemli koşulu saymaktadır.¹⁹⁶

Örgüt amaç ve değerlerini içselleştirme,

Örgütsel role bu amaç ve değerler kapsamında sarılma,

¹⁹³ Çöl, a.g.e., s.10.

¹⁹⁴ Mowday, a.g.e., s.27.

¹⁹⁵ Balay, a.g.e., s.52.

¹⁹⁶ Balay, a.g.e., s.53.

Bu amaç ve değerlere hizmet etmek için uzun süre örgütte kalma isteği,

Bireysel amaçlara ulaşmak için araçsal çaba ötesinde, örgütsel amaç ve değerler yararına çaba gösterme isteği.

2.3.8. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerde kişiliklerini birleştirmelidir.¹⁹⁷

Örgütler sosyal sistemler olarak belirli istek, gereksinim ve beklentilere sahiptirler. Çalışanlar bunları, örgütte karşı olumlu tutumları benimseyerek, yani örgütü sevmek, uyumlu olmak, örgüte sadık olmak ve kendilerini örgüte adanmak suretiyle sağlanabilir.¹⁹⁸ Kanter; devam bağlılığı, birlik bağlılığı ve kontrol bağlılığı biçiminde üç farklı örgütsel bağlılık türü olduğunu belirtmiştir.

Devam Bağlılığı:

İş göreninin kendini örgütün yaşamını devam ettirmesine adanmasına ifade etmektedir. İş görenlerin işten ayrılmalarının maliyetinin fazla olması ve bir takım zorluklar yaratacak olması iş göreninin kişisel fedakarlıklarda bulunacağı ve bunun sonucunda da örgütten ayrılmayarak örgütte çalışacağı görüşü kabul edilir. İş görenin işine devam etmek için önemeli fedakarlıklarda bulunması, iş göreninin örgüt sisteminin işlerliğini devam ettirmesi içinde güçlü bir ihtiyaç duyması ihtimalini güçlendirecektir.¹⁹⁹

Devam bağlılığı, özveri ve yatırım biçiminde ki unsurdan oluşmaktadır. Özveri, iş göreninin örgüt üyeliğinin karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmesini ifade etmektedir. İş gören, bir kez özveride bulunmaya karar verdiğinde, buna bağlı olarak örgüt üyeliği için duyduğu bağlılık da artacaktır. Böylece örgüt üyeliği "bozulmaması gereken olgu" özelliğini alır; daha değerli ve anlamlı olur. Örgüt üyeliğinin bir maliyeti vardır ve üyelikten kolay kolay vazgeçilmez. Yatırım, iş

¹⁹⁷ İnce ve Gül, a.g.e., s.39.

¹⁹⁸ Kanter, Rosabeth M., "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", American Sociological Review, Vol,33,4 1968, s.500.

¹⁹⁹ Bayram, a.g.e., s.132.

görenini mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlanması yüzünden örgütle bir çıkar ilişkisine girmesidir. İş gören, örgüte yatırım yaptığı sürece, mevcut katılımı sayesinde gelecekle ilgili kazançlar elde edebilir. İş gören yaptığı yatırımlarda örgüt ile bütünleşir. Örgüt başarılı olduğu sürece, iş görenler de örgütün başarısından kendi paylarına düşeni alırlar.²⁰⁰

Birlik Bağlılığı:

Örgütte grup birleşmesinin değerini artıracak biçimde iş göreninin önceki sosyal bağlarını bırakarak, örgütte yeni sosyal ilişkiler yaratılması sonucunda oluşur. Bu bağlılıkta, iş göreninin örgütle sosyal bağlar kurması için örgüt kültürünü oluşturan seremoniler, törenler ve sembollerden yararlanılarak örgütte sosyal ilişkilerin yaratılması sağlanır. Genellikle örgütler, iş görenlerin örgüte psikolojik olarak yakınlıklarını geliştirmek için bir takım farklı aktiviteler (örneği, iş görenlerin örgütteki ilk çalışma günlerinde diğer iş görenlere tanıştırmaları, örgütte kullanılan üniformalar veya işaretler gibi) yaratırlar. Örgütler, bu tür faaliyetlerde bulunarak örgütteki iş görenler arasındaki birlik bağlılığını geliştirmeyi amaç edinirler²⁰¹

Kontrol bağlılığı:

İş görenlerin davranışlarının arzu edilen biçimde şekillendirerek iş göreninin örgüt normlarını bağlamasıdır. İş görenlerin örgütteki faaliyetlerinde örgüt normlarına ve değerlerine uygun davranışlarda bulunmaları ile örgüt normları ve değerlerini temsil ettiklerine inandıkları zaman kontrol bağlılığı oluşur.²⁰²

2.3.9. Staw ve Salancik'in Sınıflandırması

Bu yaklaşım Staw tutumsal bağlılık kavramı ile ifade etmiştir. Staw, tutumsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılığın tanımlanması durumunda, iş göreninin bağlılığı algılamasındaki psikolojik sürecin gözden kaçırabileceğini ileri sürmüştür, Salancik'e göre örgütsel bağlılık:"İş görenin davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgütte olan ilgisini güçlendiren inançlarla bağlanma

²⁰⁰Güçlü Hatice, Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, Antalya, 2006, s.68.

²⁰¹ Güçlü, a.g.e., s.73.

²⁰² Kanter,a.g.e., s.500.

durumudur.” Bağlılık, iş görenin davranışlarına bağlaması sonucu ortaya çıkar. Burada bahsedilen bağlılık, iş görenin belli bir davranışla özdeşleşmesi şeklindedir. Üç farklı özellik, değişmezlik özelliği ve isteğe bağlı oluş özelliğidir.²⁰³

2.3.10. Penley ve Gould’Sınıflandırması

Penley ve Gould Etinozi(1961)’in örgüte katılım modelinin örgütsel bağlılığı kavramsallaştırma açısından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin literatürse 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 anlaşılmamaktadır. Eğer bunlar birbirlerinin tersiyse yabancılaştırıcı katılım kavramına gerek olmayacaktır; çünkü yabancılaştırıcı katılım ahlaki katılımın

Olumsuz olacaktır. Bu görüşten hareketle Penley ve Gould, bu iki katılım şeklini birbirinden bağımsız kavramlar olarak ele almaktadırlar.²⁰⁴

Penley ve Gould(1988) Etzioni’nin(1961) modelindeki örgüte katılım şekillerini temel alarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmektedir.²⁰⁵

Ahlaki Bağlılık, örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılıktır. Bu bağlılık şeklinde kişi, kendini örgüte adamakta, 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 ödüllerle ulaşmak için bir araç olarak görülür.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanır. Örgütte bu şekilde bağlı olan bir kişi örgütteki ödül ve cezaların, yaptığı işin

²⁰³ Güçlü, a.g.e., s.74.

²⁰⁴ 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.

²⁰⁵ Smadov, a.g.e., s.82.

niteliği ve niceliğinden ziyade tesadüfi olarak verildiğini düşünmektedir. Bu da, kişi için örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı hissini doğurmaktadır. Öte yandan, alternatif iş veya örgütlerin bulunmaması yada yabancılaştırıcı bağlılığın gelişmesine neden olabilir. Bu durumda kişi, örgütün dış çevresi üzerinde kontrolü olmadığını algılamaktadır. Kişinin örgütün iç ve dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı algılaması, örgüt ile arasında olumsuz bir duygusal bağın oluşmasına neden olacaktır. Bütün bunlar, kişinin örgütte kapana kısıldığı hissini doğurmaktadır.²⁰⁶

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılık tutumu, kişisel ve örgütsel değişkenlerle belirlenebilmektedir.

2.4.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Kişisel özellikler örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabilmektedir. Örnek vermek gerekirse: yaş, cinsiyet, çalışma süresi eğitim gibi farklılıklar örgütten elde edilecek ayrıcalıklarla örgütsel gücünün göstergesi olabilmektedir. Bu ayrıcalıkların derecesi de örgütsel bağlılıkta farklılıklara neden olabilmektedir.²⁰⁷

2.4.1.1. Yaş

Bireylerin içinde buldukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumları, algılarını isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir. İş görenler genç, orta yaş ve yaşlı olarak sınıflandırılacak olunursa, iş hayatının başlangıcında olan birey ilk kez iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşayacak, eğitime ve özelliklerine göre uygun bir işte çalışma isteği yüksek olacaktır. Bireylerin işe bağlanmaları için işlerini ve iş ortamlarını tanımaları, alışmaları, kendileri için olumlu bir iklimin varlığı görmeleri ve bunun içinde belli bir sürenin geçmiş olması gereklidir.²⁰⁸

²⁰⁶ Penley ve Gould, a.g.e., 47.

²⁰⁷ Berman,Nuri(1992), “The Dimesion of Otganizational Commitment”, Journal of Organizational Behavioer,Vol 13, s.380.

²⁰⁸ Çakır,Özlem, İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyeb Faktörler, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2001,123.

Meslek yaşamına başlayan gençlerin örgüte bağlılık düzeyleri yaşlı iş görenlere göre daha düktür. Bunun nedeni ise iş tatminsizliği yada daha iyi bir iş bulma ümidi olabilmektedir. Ancak yaş ilerlediği sürece alternatif çalışma olanakları da azaldığı için bireylerin sahip oldukları işe daha çok bağlanmaları ile psikolojik bağlılıkta bir artış meydana gelebilmektedir.²⁰⁹

Aynı örgütteki iş görenlerin aralarındaki büyük yaş farkları olması, iş görenlerin örgüte bağlılığını azaltır. Çünkü örgüt içinde oluşan sosyal bir ortamda insancıl ilişkilerin gelişebilmesi, yaşları birbirine yakın olan iş görenler arasında daha iyi oluşabilecektir. Yaş farkının büyük olması sosyal ortamın oluşabilmesi için negatif etki yaratacaktır.²¹⁰

Buna karşın yaş değişkenini ele alan pek çok araştırmada, yaş arttıkça bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir.²¹¹ Çalışanların yaşı arttıkça, alternatif yada farklı bir eğitim alma imkanlarının azaldığını, dolayısıyla çalışanların, üyesi oldukları örgütlere bağlılıklarının arttığını belirtmektedir. Yaşlı insanlar örgüte daha bağlıdır. Kişi yaşlandıkça iş bulma imkanı azalır ve sahip olduğu örgüte daha çok bağlılık kazanır. Kişi işine devam etmektense bırakmanın daha fazlasına mal olacağını fark ettiğinde de, örgütte ve işine daha bağımlı hale gelir.²¹²

Genç çalışanların fazla yatırımları olmaması sebebiyle, yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha az bağlılık gösterdikleri ortaya konulmuştur. Dolayısıyla bağlılığı düşük düzeyde olan genç çalışanların, iş bırakma eğilimlerinin daha yüksek düzeyde olduğunu ileri sürmek mümkündür.²¹³

Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenleri aşağıdaki gibi maddeler halinde özetlemek mümkündür.²¹⁴

²⁰⁹ Smadov, a.g.e., s.94.

²¹⁰ Konuk, a.g.e., s.74.

²¹¹ Mathieu, John E. ve Dennis M. Zajac, "A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Corralates and Consequences of Organizational Commitment" *Psychological Bulletin*, Vol 108, 2:171, s.73.

²¹² Rowden, Robert W., "The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment". *The Leadership & Organization Development Journal* 21/1, 2000, s.30-35.

²¹³ Smodov, a.g.e., s.94.

²¹⁴ Balay, a.g.e., s.51.

—Bir çalışanın örgütünde ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı fazla olmaktadır. Diğer bir ifadeyle kariyer yapma imkanları 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.

Yaşın örgütsel bağlılığa olan etkisi net olarak anlaşılmamakla birlikte, demografik özelliklerinin nasıl bir etki yarattığını araştıran çalışmalarda da yaş ile örgütsel bağlılık arasında karmaşık sonuçlara ulaşılmıştır. Hrebiniak ve Alutto mesleklerine yatırım yapmamış daha genç iş görenlerin, mesleki başarıları gelişmiş olan daha yaşlı iş görenler kadar örgütlerine bağlılık duymadıklarına; Blau ve Lunz, meslekleri ne olursa olsun daha genç ve daha az doyumlu iş görenlerinin, daha yüksek düzeyde iş bırakma eğiliminde olduklarına; Maris ve Sherman ise daha ileri yaşta az eğitim almış daha yüksek düzeyde yeterlilik duygusu içinde olan iş görenlerin daha üst düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiklerine değinilmişlerdir.²¹⁵

2.4.1.2.Cinsiyet

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir kişisel faktör olarak çalışanların cinsiyetine bakıldığında ise kadın ve erkek çalışanların farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin olabileceğini araştırmalar göstermektedir. Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş yaşamında kadın ve erkek davranışını etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışında önemli bir ayrım oluşturmaktadır. Günümüze kadar yapılan araştırmalarının bazılarında kadın çalışanların örgütsel bağlılığın yüksek olduğu ortaya konulmaktadır.²¹⁶

2.4.1.3. Eğitim Düzeyi

İş görenlerin eğitim düzeyi de örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. İş görenlerin eğitim düzeyi, iş hayatına bakışını, iş hayatından beklentilerini etkileyen

²¹⁵ Balay, a.g.e., s.56.

²¹⁶ Çakır, a.g.e., s.106.

önemeli bir değişken olmaktadır. Eğitim düzeyi yükseldikçe iş hayatına, işe yüklenen anlam ve beklentileri yükseltmektedir. Sosyal ve ekonomik koşulların elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre işe bakış açıları çok farklı olmaktadır. İş hayatına girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre fedakarlık gösteren kişiler, eğitimleri sonucunda nitelikli işgücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadır. Eğitime yapılan yatırımın, harcanan zamanın bir karşılığı olarak ücret ve diğer çalışma koşullarındaki talepleri de yükselmektedir. Ayrıca iş hayatı bu kişiler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok toplumda yüksek bir statü sahibi olma, saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme olanaklarının sağladığı bir ortam anlamını taşımaktadır.²¹⁷

Bazı araştırmalara göre, eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, iş görenlerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır.²¹⁸

2.4.1.4. Çalışma Süresi

İş görenlerin örgütteki çalışma süresi de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Yapılan araştırmaların bir kısmı çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu açıklasa da büyük bir çoğunluk çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki kurulamamıştır²¹⁹

2.4.1.5. Medeni Durum

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri, iş görenlerin medeni durumlarıdır. Ancak, bu iki değişken arasındaki ilişki az sayıda kuramsal çalışmada

²¹⁷ Çakır, a.g.e., s.111.

²¹⁸ Eren, a.g.e., s.68.

²¹⁹ Ülker, Halil, Yönetim Süreçleri, Ders Notları, Bolu,1999, s.132.

incelenmiştir. Medeni durum, çoğunlukla örgütsel bağlılık çalışmalarında bir kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır.²²⁰

2.4.1.6. Kıdem

Kıdem, bir işte ne kadar süredir. Çalışıldığını göstermektedir. Aynı işte uzun süre kalan, yani kıdemi yüksek olan bireyin bağlılığının daha yüksek olması beklenebilir. İşine alınmayan, işinden tatmin olmayan, psikolojik olarak özdeşleşmeyen bir bireyin işinden ayrılma eğilimi göstereceği kabul edilirse, kıdeminin örgüte bağlılıkla ilişkisi açıkça görülebilir. Ancak burada başka iş alternatifleri ve bireyin işten ayrılmasını güçleştiren ekonomik sorunlar göz önüne alınırsa, kıdemin örgüte bağlılıkla daha önemsiz bir ilişki olduğu ortaya çıkabilir. Bu sebepten dolayı, kıdemin tek başına örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olarak ele alınması yanıltıcı olabilecektir.²²¹

Bazı araştırmacılar çalışma süresi ve kıdemi aynı kavramlar olarak kabul edebilmekte ancak bazı araştırmacılar da ise iki kavramı farklı kavramlar olarak tanımlayabilmektedir.

Allen ve Meyer, örgüt içerisinde geçen zamana dayalı olarak statü yükselişi neticesinde memnuniyet düzeyenini artmasının örgütsel bağlılık ile kıdem arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.²²²

2.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler, örgüt yapısı, örgüt kültürü, ücret düzeyi, işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, örgütsel adalet, rol belirsizliği, çatışma ve ait olma ihtiyacı vb değişkenlerdir.²²³

²²⁰ Mathieu ve Zajac, s.177.

²²¹ Çakır, a.g.e., s.114.

²²² Allen, Natalie ve John Meyer. "Organizational Commitment: Evidence Of Career Stage Effects", Journal of Business Research. V.26,1993, s. 49,60.

²²³ Smodov, a.g.e., s.100.

2.4.2.1. Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı

Örgütlerde çalışan kişi sayısı arttıkça yani örgütler büyüdükçe bürokratik eğilimlerde artmaktadır. Büyük örgütlerde yönetim ve denetim mekanizmasının en iyi şekilde işlemesi için iyi belirlenmiş bir hiyerarşik yapı, herkesin pozisyonundan aldığı bir takım yetki ve sorumlulukları vardır. Her kademedeki işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler mevcuttur. Bireyler arası ilişkiler ise bulunulan pozisyonun ilkelerine göre sürdürülecektir.²²⁴

Örgütün organizasyon yapısı, benimsediği iş süreçleri iş görenlerin bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Kuralların biçimsel şekilde yazılı olması, merkezleşme derecesi ve fonksiyonel olarak diğer departmanlara bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan değişen çevre koşullarının etkisi ile ortaya yeni bir örgüt tipinin çıktığını iddia eden bir yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşıma göre, yeni örgüt tipi bağlılık, sadakat ve özdeşleşme ilkelerinin, çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğunu ön plana çıkartarak çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğu bir ilişkiye girmesini sağlamaktadır.²²⁵

2.4.2.2. Örgüt Kültürü

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden birisi de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler inançlar ve alışkanlık sistemi olarak tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğunu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda sezgi kazandırır. Bir başka ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değerler ve inançlardır.²²⁶

İlk kez Peters ve Waterman tarafından incelenen ve literatürde Firma Kültürü, Kurumsal kültür, İşletme Kültürü olarak da dile getirilen örgüt kültürüne ilişkin çeşitli tanımlamak yapılmaktadır.²²⁷

²²⁴ Koçel, a.g.e., s.131.

²²⁵ Keleş, a.g.e. s.60.

²²⁶ Dinçer, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası ,Beta Yayın, İstanbul,1998, s.347.

²²⁷ Gürçay, Cemile, 2000, "İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerin Farklı Boyutlarda İncelenmesi", Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, İzmir, s.35.

Örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. “Bu bireyler, görevsel ve mesleki normlar ve ölçülerle bir araya gelmiş, bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmaktadır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve buda “örgüt kültürü” olarak bilinir. Mokra açıdan, yani toplum kültürü düzeyinde bakıldığında ise, işletme veya örgüt kültürü bir alt kültürüdür.²²⁸

Örgüt kültürü “bir kurumun, bölümün veya takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır” Daha basit bir tanımla örgüt kültürü, o yerde işlerin nasıl yürüdüğünün göstergesidir.²²⁹

Örgüt kültürünü daha birçok biçimde açıklayan tanımlar mevcuttur. “Tanımlar arasında belirli farklılıklar olmasına rağmen, belirli ortak özelliklerinde de görmek mümkündür. Bunlardan ilki “örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerleridir” yani çalışanların neyin iyi, neyin kötü hangi davranışların istenen veya istenmeyen olduğuna ilişkin ortak değerleri mevcuttur. Örneğin bazı örgütlerde müşterinin her zaman haklı olduğuna ilişkin değerler vardır. İkinci bir ortak özellik ise “örgüt kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir” Burada söylenmeye çalışılan şey bu değerlerin herhangi bir kitapla yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programlarında yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır. Üçüncü ortak özellik ise “Bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlardır” Bu anlamlar örgüt içinde çalışan insanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilirler.²³⁰

Örgüt kültürünün fonksiyonlarından sonra; örgüt kültürü olmadan örgütsel bütünlük ve örgütsel bağlılıktan bahsedilmesi pek mümkün gözükmemektedir. Örgüt kültürünün bazı özellikleri, örgütsel bağlılık yaratılmasında etkili olmaktadır. Bunlar örgüt üyelerinin iletişimlerinde kullandıkları ortak bir dil, tavır, semboller, yüksek ürün kalitesi, yüksek verimlilik, düşük devamsızlık gibi üyeler tarafından paylaşılması

²²⁸ Eren,2001, a.g.e., s.131.

²²⁹ Goffee, Rob, Gareth Jones, Kurum Kültürü, Çeviren: Kıvanç Kutmandu, MediCat Yayın, Ankara, 2000, s.35.

²³⁰ Kirel, a.g.e., s.97.

Beklenen temel değerlerin varlığı, dış çevreye karşı oluşturulan bir imaj ve örgütsel iklimdir.²³¹

2.4.2.3. Ücret

Örgütsel bağlılığı etkileyen en belirgin faktörlerden birisi de ücret düzeyidir. Kar amacı gütmeyen örgütler hariç, hemen hemen örgütlerin tamamında işler belirli bir ücret karşılığın da yapılmaktadır.²³²

Ücret düzeyi, örgütte ve sosyal yaşamda iş göreninin statüsünü de belirleyen bir unsurdur. İş görenlerin ücretlerinin hesaplanma ve ödeme biçimlerini belirlemede kullanılan üç tür ücret sistemi vardır. Bunlar, doğrudan işgücü piyasasına dayalı ücret sistemleri, işe dayalı ücret sistemleri, işe dayalı ücret sistemi ve işi yapana dayalı ücret sistemi.

Ücretin örgütsel bağlılık üzerinde ne derece etkili olduğu ücretin motive edici özelliği ile ilgili bir konudur. Frederik Herzber'in motive edici ve hijyen faktörler içinde ele aldığı gibi, ücret işin içeriğinden çok, dışsal güdülenme özelliğine sahip bir faktördür. Bu konu ile ilgili olarak yapılan bir takım araştırmalarda, dışsal motivasyonun işten ayrılma eğilimi ile yüksek derecede ilintili, işten ayrılma davranışı ile daha az ilintili olduğu tespit edilmiştir. Buna neden olarak da, ekonomik sıkıntı ve başka iş imkanlarının sınırlı oluşu gösterilmiştir.²³³

Ücret, iş görenin ihtiyaçlarını karşılamada temel bir araç durumundadır. Ücret düzeyi, örgütte ve sosyal yaşamda iş göreninin statüsünü de belirleyen bir unsurdur. İş görenlerin ücretlerinin hesaplanma ve ödeme biçimlerini belirlemede kullanılan üç tür ücret sistemi vardır. Bunlar; doğrudan iş gücü piyasasına dayalı ücret sistemleri, işe dayalı ücret sistemi ve işi yapana dayalı ücret sistemidir.²³⁴

²³¹ Luthans, a.g.e., s.550.

²³² Smodov, a.g.e., s.101.

²³³Tang, Thomas Li-Ping ve diğerleri. "Does Attitue Tard Money Moderate the Relationships Between Instraction Job Satisfaction and Voluntary Turnover, Human Relations V.23, 2000, s.219.

²³⁴ Benligiray, Serap, Ücret Yöneti, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1462, Eskişehir.2003, s.32.

2.4.2.4. İşin Niteliği

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, örgütte yada dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir.²³⁵

Örgütlerde insan kaynakları bölümü tarafından oluşturulan iş gereklerinde; iş görenini sahip olması gereken yetenek faktörleri(egitim, deneyim, iletişim becerisi gibi), işe ilişkin çaba faktörleri(fiziksel ve düşünsel anlamda) ve işin çalışma koşulları belirtilir.²³⁶

İşin niteliğine ilişkin faktörlerden, çoğunlukla iş alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. İş görenlerin iş alanları arttıkça deneyimlerinin de artacağı ve buna bağlı olarak da, örgütsel bağlılıklarının artacağı varsayımı kabul edilmiştir. Farklı örneklemeler üzerinde bu hipotez test edilmiştir ve sonuçlar hipotezleri desteklemiştir.²³⁷

2.4.2.5. Yönetim Tarzı ve Liderlik

Yönetim tarzı, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticinin iş yapma tarzı olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi belirlemektedir.²³⁸

Liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bliau yapısal liderlik tarzının bağlılık üzerinde büyük etkileri olduğunu belirlemiştir. Aynı şekilde Willims ve Hazer de örgütsel bağlılıkla liderlik arsında ilişkiler bulmuştur.²³⁹

²³⁵ Smodov, a.g.e., s.102.

²³⁶ Geylan,Ramazan. "Yüksek Personel Devir Oranın Süreklilik Gösterdiği Bir Ortamda Ortaya Çıkan Sorunları En Aza İndirme Yolları". Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi. Cilt7, Sayı:2 s.79-

²³⁷ Güçlü,a.g.e., s.64.

²³⁸ Lunderberg,Donald E,The Manegment of People in Hotels and Restaurnts,5 the end, Wm.C.Brown Publishers,1992, s.8.

²³⁹ Dick ,G,and Metcalfe, B., "Managerial Factors and Orgazizational Commitment:A Comparative Study of Police and Civilian Staff", Thr International Journal of Public Sector Management, Vol.14,No:2 , s. 111-

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları, çalışanların örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığını artırmaktadır.²⁴⁰

2.4.2.6. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

İş gerginleşicilerin bağlılık üzerindeki etkileri ve ilişkileri konusunda literatür de pek araştırma bulunmaktadır. İş başında gerginleşicilerin başında ise rol çatışması ve rol belirsizliği gibi role ilişkin unsurlar gelmektedir. Role ilişkin değişkenler çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı belirlemede önemli olabilmektedir. Bu değişkenler söz konusu edildiğinde rol çatışması rol belirsizliği gibi iki kavram ortaya çıkmaktadır.²⁴¹

Rol çatışması, iş görenin örgüt içindeki görevini yerine getirmesi sırasında, örgüt içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade etmektedir.²⁴² Çatışmasının iş görenlerde içsel çatışmayı ve iş ortamı gerilimini artırdığı, bunun yanı sıra iş görenlerin iş tatminini ve örgüte olan güvenlerini azaldığı sonucu elde edilmiştir.²⁴³

Rol Belirsizliği ise, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görevleri ile ilgili kendisinden beklentilerinin belirgin olmaması, bunları davranışa yöneltmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle rol belirsizliği, görev yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur. Dolayısıyla rol çatışmasının belli ölçüde birey orijinli, rol belirsizliğinin ise örgüt orijinli olduğunu söylemek mümkündür.²⁴⁴

2.4.2.7. Monotonluk

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri de, işin monoton olmasıdır.”Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve

²⁴⁰ Maslow, a.g.e., s.187.

²⁴¹ Smadow, a.g.e., s.104

²⁴² Katz, ve Kahn, a.g.e., s.202.

²⁴³ Şimşek, a.g.e., s.318.

²⁴⁴ Smodov, a.g.e., s.110.

bıkkınlık durumlarına kısaca monotonluk adı verilmektedir.²⁴⁵ İş görenin yaptığı işin; yaratıcılığını ortaya koymasına imkan tanımaması, her gün aynı rutin ilerin yapılması iş görende sıkıntıya neden olur ve iş göreninin yapılan işten tatmin olmasını engeller. Bu olumsuzluklar ise iş göreninin örgütsel bağlılığının azalmasına da neden olabilir.²⁴⁶

Psikolojik açıdan monotonluk, belli işleri yapan iş göreni çoğu kez kötümser düşünceye sürükleyen duygusal sıkıntı olarak tanımlanabilir.²⁴⁷

2.4.2.8. Örgütsel Ödüller

Ödüller, başarılı performans sergileyen iş görene “Teşekkür” mesajını iletmenin iyi bir yoludur. Ödül programlarının amacı iş görene “Sana değer veriyoruz” “Yaptığın işi takdir ediyoruz” mesajını vermektedir.²⁴⁸

Örgütsel bağlılığın gelişmesinde ödüllerin önemi çok büyüktür. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi bir işe yada proje başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi gayrişahsi ödüller de personelin bağlılık duymasına etkili olmaktadır.²⁴⁹

2.4.2.9. Stres

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör Stres “İnsanın alışlagelen davranış kalıplarının yetersiz kaldığı durumlarda ortaya çıkan tepki”dir. İş görenlerde strese neden olan faktör arasında bireyin kendi dışında örgütle ilgili faktörlerde yer almaktadır. Bunlar örgüt yapısı, örgüt iklimi, yapılan işin niteliği, kariyer gelişimi ve işletme içi ilişkilerle ilgili etmenler şeklinde sınıflandırmak mümkündür.²⁵⁰

Meyer ve Allen’in, üç bileşenli örgütsel bağlılık modelinin kullanıldığı araştırmalara ait yapılan bir meta analiz çalışmasında, duygusal bağlılık ile stres arasında negatif yönlü, devam bağlılığı ile stres arasında ise pozitif yönlü bir ilişki

²⁴⁵ Eren, a.g.e., s.198.

²⁴⁶ Güçlü, a.g.e., s.73.

²⁴⁷ Sabuncuğlu ve Tüz, a.g.e., s.199.

²⁴⁸ Barutçigil, a.g.e., s.450.

²⁴⁹ Keleş, a.g.e., s.63.

²⁵⁰ Kırel, a.g.e., s.44.

bulunmuştur. Normatif bağlılık ile stres arasında ilişki az sayıda çalışma incelendiğinden, iki değişken arasında ilişkiye ait belirleyici bir analiz yapılmamıştır.²⁵¹

Türk Standartları Enstitüsü'nün Gebze bölgesinde çalışanlar arasında yapılan bir araştırmada, iş stresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır²⁵² Meyer ve Allen'in üç bileşenli örgütsel bağlılık modelinin kullanıldığı araştırmalara ait yapılan bir meta analiz çalışmasında, duygusal bağlılık ile stres arasında negatif yönlü; devam bağlılığı ile stres arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Normatif bağlılık ile stres arasında ki ilişki az sayıda çalışmada incelendiğinden, iki değişken arasındaki ilişkiye ait belirleyici bir analiz yapılmamıştır.²⁵³

2.4.2.10. Sosyal Güvenlik

İş görenlerin örgütte bağlılıklarını etkileyen faktörler biri de sosyal güvenlik sistemidir. Sosyal güvenlik “Toplumları oluşturan fertler arasında ayırım yapmaksızın, bütün fertlerin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını giderecek şekilde bugünlerini ve geleceklerini güvence altına almayı ve kişilerin yapıları iş ne olursa olsun; hastalık, kaza, analık, yaşlılık, sakatlık, işsizlik, ölüm ve çocuk yetiştirme gibi artışlarında yada gelir kayıplarını telafi etmeyi amaç edinerek kişilerin güvenliklerinin sağlandığı sistemler bütünüdür.”

Sosyal güvenlik sistemi toplumdaki tüm bireylerin karşılaşabilecekleri tehlikelere karşı yaşamlarının güvence altına alınması için ortaya çıkmış bir sistemdir. Sosyal güvenlik sisteminin en önemli araçları; sosyal yardımlar ve sosyal hizmetlerdir.²⁵⁴

²⁵¹ Meyer, a.g.e., s.37.

²⁵² Erdil.Oya, Halit Keskin ve Cemal Zehir. “ The Relationship Between Job Related Characteristics and Organizational Commitment”, The Impact of Globalization on World Business in the New Millennium: Competition, Cooperation, Environment, and Development Cogress, 2002, s.195-

²⁵³ Meyer, a.g.e., s.37.

²⁵⁴ Uğur, Suat, Sosyal Güvenlik Sistemlerinde Özel Emeklilik Programlarının Yeri ve Gelişimi, Tşof Plaka Matbacılık, Ankara, 2004, s.27.

2.4.2.11. Takım Çalışması

Takım önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluktur.²⁵⁵

Takım tanımı incelendiğinde üç önemli unsur dikkat çekmektedir. Birincisi takımın oluşturulması için iki yada daha fazla kişinin gerekmesidir. İkincisi, takımı oluşturan kişiler birbirine bağımlıdır. Yani sürekli olarak birbirleri ile etkileşim halindedir. Üçüncüsü ise takımı oluşturan kişiler belli bir amacı gerçekleştirmek için çalışmaktadırlar. Takım çalışmasının sağlandığı önemli bir üstünlük organizasyondaki farklı disiplinlerin bilgi, yetenek ve deneyimlerini bir araya getirmesidir. Takımlar hiyerarşik bir örgüt yapısının katı ve gereksiz sınırlamalarını aşarak ortak amaç etrafında bütünlük oluşturmaktadır.²⁵⁶

2.4.2.12. İletişim

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir diğeri de, örgüt içindeki iletişimidir. Örgüt içi iletişim, örgüt yönetimindeki yöneticilerle iş görenler arasında bilgi ve düşüncülerin aktarılması faaliyetlerdir.²⁵⁷

Örgüt içi iletişim ile örgüt amaçları ve iş görenlerin amaçları arasında uyum sağlanabilecektir. Söz konusu iletişim, örgüt içindeki belirsizliklerin ortadan kalkmasına, iş görenlerin yönetime güvenmelerine ve inanmalarına imkan sağlayacaktır. Örgüt içi iletişimin asıl fonksiyonu, örgüt yönetimi ile iş görenler arasında karşılıklı güven ortamının yaratılması ve sorunların en az düzeye indirilmesidir. Bu sayede, iş görenler kendilerini örgütün bir üyesi gibi kabul ederek, daha etkili çalışabilecek ve işten ayrılmalar da en alt düzeye inecektir.²⁵⁸

²⁵⁵ Keleş, a.g.e., s.68.

²⁵⁶ Barutçigil, a.g.e., s.278.

²⁵⁷ Koçel, a.g.e., s.417.

²⁵⁸ Özer, Leyla Şentürk ve Fatma Çağla Çam “İnsan Kaynakları Etkililiği Açısından İşgörenlere Yönelik Halkla İlişkiler Faaliyetleri: K.K.T.C.Konaklama İşletmeleri Yöneticilerin Bakış Açısı” Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi Cilt:3,Sayı:1, 2002, s.17.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI, İŞ TATMİNİ ARTIRMA YOLLARI İLE İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

3.1. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI

3.1.1. Performans

Yaygın olan iş performansı kuramlarının çoğu bireysel güdülenmeyle ilgili olmuştur. Bu kuramlarda insanları daha sıkı çalışmaya özendirmek için değişik teknikler kullanılmıştır. Üretilen işin niteliği ve niceliğini etkileyen önemli bireysel farklılıklar olmasına rağmen yine de işgörenler, gerçekten daha iyi performans göstermek isterlerse doğal olarak onların performanslarında yükselme olacaktır. Bu konu da yapılan birçok araştırma, iş tatmini ve performans arasında doğrudan bir etkileşim olduğunu da ispatlayamamıştır.

İş tatmini ve performans ilişkisini incelediğimizde üç tartışma ortaya çıkmaktadır. Bunlar: tatmin performansa neden olur. Performans tatmine neden olur, ödül hem performansa hem de tatmine neden olur şeklindedir.²⁵⁹

Birinci yaklaşımın gerçek olması durumunda yöneticilerin yapması gereken tek şey çalışanları mutlu etmektir. Her ne kadar iş tatmini ve performans arasında basit ve direkt bir ilişki olduğuna dair kesin bir kanıt olmasa da; bazı davranış bilimciler bu ilişkinin duruma bağlı olarak farklı derecelerde olabileceğini savunmaktadır.²⁶⁰

İş tatmini ve performans arasındaki ilişki kompleks işler için daha yüksektir. Bu da kompleks işlerin daha fazla otonomi gerektirdiğini, dolayısıyla da bireylerin tatmin düzeyleri üzerinde daha fazla özgürlükleri olduğunu göstermektedir.²⁶¹

²⁵⁹ Gür, a.g.e., s.116.

²⁶⁰ Schermerhorn, a.g.e., s.147.

²⁶¹ Judge, a.g.e., s.175.

İş tatmini ile performans arasındaki ikinci görüşe göre yüksek performans iş tatminine yol açmaktadır. Bu görüş şüphesiz doğrudur. Yönetici iş göreninin iş tatminini daha yüksek performans ortaya koymasını sağlayarak yükseltebilir. O halde yönetici başlangıçta iş tatmini sağlamak yerine yüksek performans elde etmeye dönük çalışmalar yapmalıdır. Eğer iş görenler yüksek performans elde ettiğinde kendince önemli bir ödül alırsa sonuçta iş tatmini olacaktır.²⁶²

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi açıklayan üçüncü görüş ise, performans ve tatmine ödüllerin neden olduğudur. Bu yaklaşıma göre ödüllendirme hem iş tatmini hem de iş performansını etkilemektedir. İşinde yüksek performans gösteren iş görenler bunun karşılığında başarıma duygusu gibi içsel ödüller veya ücret gibi dışsal ödüller kazanabilir. Bu ödüller ise, iş görenlerin iş tatmini arttırmaktadır. Performansı düşük olan ve yöneticileri tarafından yeterli bulunmayan iş görenler ise, daha az ücret ve sınırlı yükselme olanaklarına razı olmaktadır.²⁶³

İş tatmini mutlaka belli sınırlar içinde performansı etkileyecektir her şeyden ön iş tatmini, organizasyonlarda uygulanan insan ilişkileri sisteminin temelidir. İnsanlar mutlu olursa, daha verimli çalışarak buna karşılık verecekleridir.²⁶⁴

3.1.2. Motivasyon

Motivasyon, bir amaca doğru çaba harcamayı ve sürdürmeyi anlatmasına karşılık, iş tatmini işe bağlı olarak olumlu duygular içinde olmayı anlatır.²⁶⁵ Motivasyon kavramıyla tatmin arasındaki ilişki, şartlara ve durumlara bağlıdır. Kimi zamanlarda olumlu, kimi zamanlarda nötr ve bazen de olumsuz olabilmektedir. Tatmin kavramıyla bireyin iç huzuru ve rahatlığı ifade edilmek istenmektedir. Tatmin kavramıyla bireyin iç huzuru ve rahatlığı ifade edilmek istenmektedir. Fakat bireyin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmez. Motivasyondan ayrıldığı nokta da burasıdır. Motivasyon, bireyin davranışlarını etkileyerek onu harekete geçirmektedir. Oysa tatmin duygusu öznel bir iç zevki ve huzuru ifade etmektedir.²⁶⁶

²⁶² Yıldırım, a.g.e., s.83.

²⁶³ Yıldırım, a.g.e., s.84.

²⁶⁴ Barutçuğil, a.g.e., s.393.

²⁶⁵ Başaran, a.g.e., s.198.

²⁶⁶ Eroğlu, Feyzullah; Davranış Bilimleri:5.Baskı, Beta Yayın, İstanbul, 2000, s.252.

İş tatmini ile motivasyon karşılıklı etkileşim içindedir. Tatmine ulaşmış iş göreninin motive edilebilmesi için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Çünkü tatmine ulaşan iş gören davranış değiştirmeye ve motive olmaya oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde, motive olmuş bir iş gören de çaba ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tadabilir. Başka bir ifadeyle iş tatmini motivasyonu yaratabilir.

3.1.3. Başarı

İş tatmini ve başarı birbiriyle ilişkili kavramlardır. Başarma duygusu bir ihtiyaçtır. Başarı ise bu ihtiyacın karşılanmasına yardımcı olur. İhtiyaçlar, iş görenin isteklendirilmesini sağlayan önemli güdülerdir.²⁶⁷

İş tatmini ile başarı arasındaki ilişkiyi açıklayan birinci görüş tatminin başarıyı artırdığı yönündedir. Herzberg'in iki faktör kuramı bu görüşün bilinen en önemli destekleyicisidir. İş tatmini ile başarı arasındaki ikinci görüşe göre başarı tatmine yol açar. Eğer iş gören üstün başarı elde ettiğinde kendince önemli bir ödül alırsa sonunda tatmin olacaktır. İş tatmini ile başarı arasındaki ilişkiyi açıklayan üçüncü görüş ise başarı ve tatmine ödüllerin sebep olduğudur.²⁶⁸

Tatmin başarıyı artırmaktadır: Yapılan araştırmalarda böyle bir ilişki görülmüştür, ancak bu ilişkinin her durumda geçerli olmadığını da bilinmektedir. Öncelikle hangi düzeydeki iş tatmininin başarıyı etkileyen faktörler arasında önemli bir yerinin olduğunu kabul etmektedir.²⁶⁹

Başarı tatmine yol açar: Bu görüşün doğru olduğu şüphesizdir. Yönetici elemanın iş tatminini daha üstün başarı ortaya koymasını sağlayarak yükseltebilir. Bu durumda yönetici başlangıçta iş tatmini yaratmak yerine üstün başarı elde etmeye dönük çalışmalar yapmalı ve buna ortam hazırlamalıdır. Başarı ve tatmine ödüller sebep olmaktadır: Bu yaklaşıma göre iyi bir ödüllendirme, hem bireysel tatmini hem de iş başarısını etkiler. Benzer şekilde düşük başarı gösterenin ödüllendirilmemesi başlangıçta tatminsizliğe yol açsa da gelecekte daha fazla başarının ortaya konmasını

²⁶⁷ Kartal, a.g.e., s.39.

²⁶⁸ Özcan, a.g.e., s.76.

²⁶⁹ Erdoğan,a.g.e., s.249.

sağlamaktadır. Bu durumda iş tatmini yaratmak isteyen yönetici ödül vermeli, aynı zamanda başarı da istiyorsa ödüller başarı ile orantılı olmalıdır.²⁷⁰

3.1.4. Verimlilik

Verimlilikle ilgili olarak yapılmış olan Hawthorne araştırmaları, iş görenlerin işlerinden tatminleriyle verimleri arasında bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Ama daha sonraki araştırmalarda iş tatminiyle verimin arasındaki ilişkinin çok düşük olduğu bulunmuştur.²⁷¹ Her zaman için mutlu iş gören verimli iş görendir şeklinde bir genelleme yapmak olanaklı değildir.²⁷²

İş tatminine ulaşan iş görenlerin iş tatmini düşük olan iş görenlere oranla daha verimli olup olmadıkları bir merak konusudur. Genellikle iş tatmini düşük ve verimlilik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunun düşünülmesine rağmen yapılan araştırmaların çoğunda bu iki kavram arasında güçlü ilişki olmadığı görülmüştür. Hatta bir kısım araştırma bulguları da olumsuz bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Bu olumsuz ilişki, aşırı iş tatminin çalışma isteğini zayıflatacağı düşüncesinin doğmasına neden olmuştur.²⁷³ Ayrıca iş tatmininin mi verimliliğe yol açtığı yoksa verimliliğin mi iş tatminini doğurduğu hususunda çeşitli tartışmalar bulunmaktadır.²⁷⁴

Günümüze kadar yapılan çalışmalardan elde edilen bulgulara göre tatminin verimlilik üzerinde direkt etkisinin bulunduğunu söylemek her zaman geçerli olmamaktadır “Tatminsiz bir iş göreninin yüksek verimlilik düzeyine ulaşabilmesi gibi, tatmin olmuş bir iş göreninin de her zaman yüksek verim elde etmesi mümkün görülmemektedir.”²⁷⁵

3.1.5. Yaşam Tatmini

Çalışma yaşamındaki tatminin, yaşam tatmini; diğer yandan da genel yaşamdaki tatminin, çalışma yaşamındaki tatminini etkileyeceği yani yaşam tatmini

²⁷⁰ Erdoğan, a.g.e., s.249.

²⁷¹ Gür,a.g.e., s.158.

²⁷² Sarıkaya,a.g.e.s.12.

²⁷³ Eroğlu,a.g.e.s.252.

²⁷⁴ Luthans,a.g.e.s. 123.

²⁷⁵ Başaran,a.g.e.s.208.

ile iş tatmininin karşılıklı olarak birbirlerini etkileyecekleri sıkça dile getirilmektedir. Çalışma yaşamından alınan tatmin, yaşam tatminini etkilemesi doğaldır; çünkü “iş” bireyin yaşamının önemli öğelerinden birisidir. Yapılan araştırmalarda, yaşam tatmini iş alanının bir sonucu olarak görülmüş ve çalışmalar bu yönde kurgulanmıştır.²⁷⁶

Bireyin işi ile hayattan aldığı tatmin arasındaki ilişki üç türlü olabilmektedir.²⁷⁷

Yayılmacı: İş yaşamı bireyin özel hayatına, özel hayatı da bireyin işine yayılmış durumdadır.

Bölümleme: İş ve özel hayat birbirinden ayrıdır ve aralarında çok az ilişki mevcuttur.

Telafi: Birey tatminsiz olduğu işini özel hayatında mutlu olarak veya tam tersine tatminsiz olduğu özel yaşamını mutlu olduğu işiyle telafi etmeye çalışmaktadır

Bir kişinin hayatının bütününe veya belirli alanlarını yönlendiren bir dizi etkili inanç, davranış ve tutumlarla ilgili olarak algıladığı kalite düzeyi olarak nitelendiren hayat kalitesinin yüksek oluşu kişinin hayat tatmininin çokluğuna işaret etmektedir. Bir başka deyişle, bireyin iş ve aile tatminleri genel olarak hayat tatmininin de esas belirleyicileri sayılmaktadır.²⁷⁸

İş tatmini iş yaşamının kalitesini belirleyen önemli bir göstergesidir. Aynı şekilde yaşam tatmini da yaşam kalitesini gösteren önemli bir göstergedir. Bunun sonucu olarak iş tatmini de yaşam kalitesini gösteren önemli bir göstergesidir.

²⁷⁶Uyguç, Nermin;Yasemin Arbak; Ethem Duygulu; Nurcan Çıraklar, “İş ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Üç Temel Varsayımı Altında İncelenmesi”, DEÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilti:13 Sayı:2, s.193.

²⁷⁷Judge, a.g.e.s.174.

²⁷⁸Çarıkcı, İ.H, “Çalışanlarda İş Tatmini Etkileyen Kişisel Özellikle ve Örgütsel Sonuçları, Süpermarket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma,” Verimlilik Dergisi Sayı 4, 162, 2001.

3.1.6. Güdülenme

Gdlemenin İngilizce karşılığı olan motivasyon kelimesi, Latince’de hareket etme anlamına gelen mot kökünden türetilmiş ve isteklendirme, özendirme, tahrik etme, güdüleme gibi anlamlara gelmektedir.²⁷⁹

Gdlenmenin iki önemli özelliği vardır. Birincisi güdülenme, kişisel bir olaydır. Birisini güdüleyen durum başka birisini gdlemeyebilir. İkincisi, güdülenme ancak insanın davranışlarında gözlenebilir.²⁸⁰

İş tatmini ile güdülenme arasında ikili bir ilişki vardır. Tatmin olmuş bir iş görenin güdülenmesi için gerekli koşullar hazırlanmış demektir. Aynı şekilde, güdülenmiş bir iş göreninin de faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tatması olanaklıdır²⁸¹

Genellikle motivasyon konusunun, literatürde iş tatminiyle aynı anlamdaymış gibi yada çok yakın konular olarak ele alındığı görmek mümkündür. Çok defa motivasyon ile ilgili kavramlar bireylerin örgütteki çalışmalarının sonucunda duydukları tatmin olarak görülmektedir. Birbirleriyle böylesine iç içe kaynamış görünümlerine karşın iş tatmini ile motivasyon ayrı kavramlardır.²⁸²

3.2. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

İş tatminsizliği, iş görenin işinden memnun olmaması, işyerinde rahatsız ve mutsuz olmasını ifade etmektedir. Çalışanların beklentileri, özlem seviyeleri fiilen elde ettiklerinden daha yüksek olduğundan çalışma hayatında esas olan iş tatmini değil, iş tatminsizliği olmaktadır.²⁸³

İş tatminin az olması iş göreni işten gönüllü ayrılmaya itebileceği gibi, onu daha fazla çaba göstermek yoluyla iş tatminini arttırmaya da itebilir. İş tatminsizliği, iş tatminin tam karşıtı bir durum değildir. Böyle bir sonuç için tatminsizliğin, tatmin yaratan koşulların tam tersi durumlarda ortaya çıkması gerekir. İş tatminsizliği

²⁷⁹ Tikici, a.g.e., s.28.

²⁸⁰ Koçel, a.g.e., s.435.

²⁸¹ Şimşekçi, a.g.e., s.115.

²⁸² Dilek, a.g.e., s.112.

²⁸³ Eroğlu, a.g.e., s.147.

çalışanların işe olan konsantrasyonlarının bozulması, motivasyon düşüklüğü ve o işten haz almamaları olarak tanımlanmaktadır.²⁸⁴

3.2.1. Psikolojik Sorunlar ve Stres

Tatmin edilmemiş ihtiyaçlar bireyde gerilim yaratmaktadır. Bireyin ihtiyaçlarını tatmin edip gerilimini azaltmazsa, hayal kırıklığına uğrar. Bireyin hayal kırıklığına arzuladığı bir hedefe ulaşma güdüsünün yada yeteneğinin herhangi bir engel tarafından durdurulması neden olmaktadır. Söz konusu engeller fiziki yada somut olabileceği gibi zihinsel yada soyut da olabilir.²⁸⁵

3.2.2. İşe Devamsızlık

Devamsızlık; özürlü veya özürsüz olarak iş yerinde bulunmama, başka bir ifade ile hastalık kaza veya hangi nedenle ortaya çıktığına bakılmaksızın, işi etkileyen her türlü işten ayrı kalmadır.

Uygulamada karşılaşılan başlıca devamsızlık nedenleri şu şekilde sıralanabilir

Yaş: Bu konu ile ilgili yapılan araştırmaların çelişkili sonuçlar vermesine rağmen 24–45 yaş arası çalışanlarda devamsızlığın gençlere nazaran daha az olduğu çoğunlukla kabul görmüştür.

Cinsiyet: Kadınların erkeklere oranla daha fazla devamsız olduğu ileri sürülmektedir.

Aile Durumu: Anne, baba ve çocuklardan oluşan çekirdek ailelerde devamsızlık kalabalık ailelere oranla daha az olmaktadır.

İş yerinin Uzaklığı: Ev ile iş yeri mesafesi arttıkça devamsızlık artmaktadır.

Kıdemlilik: İş yerinde uzun zamandan beri çalışan kıdemli iş görenlerde, kıdemsiz olanlara kıyasla devamsızlık oranı artmaktadır.

Öğrenim Derecesi: Öğrenim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve daha bağımsız karar verme oranı artacağı için iş

²⁸⁴ Silahlı, a.g.e.s.115.

²⁸⁵ Kılınç, Tanıl “Çatışma İçinde Davranış Psikolojisi” İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, 2005, s.243.

görenlerin monotonlukları ve bıkkınlıkları azalacak ve devamsızlıkları da olmayacaktır.

Dönmesel Faktörlerin Etkisi: Belli dönmelerde, örneğin haftanın ilk ve son günlerinde, tarıma dayalı ekonomilerde hasat zamanlarında devamsızlık daha da artmaktadır.

Günlük Çalışma Sürelerinin Etkisi: Konu ile ilgili yapılan çalışmalar günlük çalışma saatlerinin artması durumunda devamsızlık oranlarının arttığını göstermektedir.

Ücret Miktarları ve Ödeme Biçimleri: Para başına ücret ödenen iş yerlerinde yapılan devamsızlıklar zaman esasına göre ödenen yerlerden daha fazla olmaktadır.

İş Görenin İçinde Bulunduğu Çalışma Grubunun Yapısı: İş göreninin içinde bulunduğu çalışma grupları ne kadar küçük olursa büyük çalışma gruplarına nazaran devamsızlık daha az olmaktadır.

İş tatmininin azalmasının bir diğer etkisi de devamsızlıktır. Tatminsizlik arttıkça devamsızlık oranının da arttığı gözlenmektedir. Özellikle uzun vade de kıdemli ve vazgeçilmesi zor elemanların tatminsizliği artarsa. Onların devamsızlıkları da artmakta, bu devamsızlıklar değişik nedenlerle gizlenmeye çalışılmaktadır. Hastalık, özel mazeretler gibi nedenlere devamsızlığa başvuru yolları olmaktadır.²⁸⁶

İş görende tatminsizlik yaratan; iş gören grup durum veya ortamlarla yüz yüze gelme korkusu iş göreni işe karşı olumsuz tutumlara yönelmektedir. Bunun sonucu olarak işe gitme zorunluluğu önemli bir kaygı ve gerilim yaratmaktadır.²⁸⁷

İş tatminsizliği, iş görenin işinden bıkmaya yol açabilmektedir, özellikle iş tatminsizliği ile işin tekdüzeliği birleştiğinde bu bıkkınlık daha da artmaktadır.²⁸⁸

Yapılan araştırmalar devamsızlığa eğilimli kişilerin, yaptıkları işe karşı antipati duyan, kişisel ilişkilerinde fazla alıngan olan, iş grubu içerisinde kaynaşamayan ve yalnız kalan kimseler olduğunu tespit etmişlerdir. Bu tür kimseler

²⁸⁶ Erdoğan, a.g.e., s.378.

²⁸⁷ Gür,a.g.e.s.113.

²⁸⁸ Başaran,a.g.e.s.207.

işyeri tatminsizliği nedeniyle çeşitli bahanelerle işyerine gelmekten kaçınacaklar ve eğer daha iyi bir iş imkanı bulursa işten ayrılacaktır.²⁸⁹

İş tatminsizliğiyle önemli ölçüde ilgili olan işe devamsızlığın işletme açısından maliyeti oldukça önemli bir durumdur. Devamsızlık durumunda ücret ödenmemesi işletmenin herhangi bir kaybının olmayacağı anlamına gelmemektedir. İş devamsızlık her şeyden önce işlerin yürütülmesinde aksaklıklara yol açarak, üretim kayıplarına neden olmaktadır. İkinci olarak, üretimdeki aksamaları önlemek amacıyla işe gelmeyen iş görenin görevi genellikle iş yükü hafif olan başka bir iş görene verilmektedir. Üçüncü olarak, işe devamsızlık yapan iş görenin işinin aksaması ve üretim kaybını önlemek için başka birine fazla mesai yaptırılması durumunda ödenecek fazla mesai ücreti de işletmeye ek bir maliyet yüklemektedir.²⁹⁰

Kuşkusuz, devamsızlığın tek nedeni iş tatminsizliği değildir, fakat devamsızlık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran pek çok çalışma devamsızlıkla tatmin arasında negatif korelasyon olduğunu, bu nedenle devamsızlığın önemli ölçüde iş tatminsizliğinin sonucu olduğu yolundaki görüşleri doğrulamaktadır.²⁹¹

3.2.3. İşten Ayrılma

İş tatmini ile işten ayrılma arasında olumsuz ilişki vardır. Üstelik iş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişki devamsızlığa olan ilişkinden daha güçlüdür. Şüphesiz işten ayrılmayı iş piyasası koşulları, alternatif iş fırsatları, kişinin işletme kıdemi gibi faktörler etkileyecektir. Ancak bu faktörler veri kabul edildiğinde iş tatmini ile işten ayrılma arasında açık bir ilişki bulunmaktadır.²⁹² İş tatmini sürekli olarak işten ayrılma ile karşılıklı ilişki halindedir. İş tatmini olan iş görenlerin, işlerini bırakmaları olasıdır.²⁹³

İşini sevmeyen bir kişinin işten uzak kalmak istemesi kaçınılmazdır. İşten ayrılma normal çalışmalarını aksatabilir, kalanların moralini bozar ve yeniden elaman

²⁸⁹ Eren, a.g.e.s.258.

²⁹⁰ Yıldırım, a.g.e.s.88.

²⁹¹ Korman, Abraham.K.Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji, Çeviren İlhan Akhun ve Cevat Aklan, Milli Eğitim Basımevi Öğretmen Kitapları, No:141 Ankara, 1978, s.184.

²⁹² Erdoğan, a.g.e., s.252.

²⁹³ Davis, a.g.e., s.99.

bulunması eğitilmesi maliyet problemi yaratır.²⁹⁴ İş tatminsizliği nedeniyle işten ayrılan iş görenlerin yerine yeni iş görenlerin bulunması ve yeni iş görenlerin tecrübeli olsalar dahi, yeni örgütün iş sistemleri, örgütsel politikaları konusunda eğitilmesi zorunluluğu ve bu süreçte geçen zaman kaybı, örgüt işgücü başarımındaki düşüş, işletme masraflarındaki artışlar ve müşteri tatminsizliği göz önüne alındığında, iş gören iş tatmininin sağlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır.²⁹⁵

Buna karşın işten ayrılma sadece iş tatminsizliğine bağlı değildir. Ayrıca tatminsizlik duyan bireylerin örgütte kalmalarının da çeşitli nedenler bulunabilir. Birey örgüte girdikten sonra kişisel gelişme kaydeder ve örgüte karşı tutumları hala olumlu ise onunla bütünleşir ve örgütte kalır.²⁹⁶

İş tatminsizliği nedeniyle işten ayrılan iş görenlerin yerine iş görenlerin bulunması ve yeni iş görenlerin tecrübeli olsalar dahi, yeni örgütün iş sistemleri, örgütsel politikaları konusunda eğitilmesi zorunluluğu ve bu süreçte geçen zaman kaybı, örgüt işgücü başarımındaki düşüş, işletme masraflarındaki artışlar ve müşteri tatminsizliği göz önüne alındığında iş gören iş tatmininin sağlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır.²⁹⁷

İş tatmini ile işten ayrılma arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu söylenebilir. İşten ayrılmayı iş piyasanın koşulları, alternatif iş fırsatlarının mevcudiyeti, iş görenin kıdemi gibi koşullar da etkileyecektir. Ancak tüm bu unsurlar veri kabul edildiğinde iş tatmini ile işten ayrılma arasında açık bir ilişkinin bulunduğu söylenebilir. İş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişki belirleyen bir diğer değişken iş görenin başarısı olmaktadır. Başarılı bir iş görenin örgütten ayrılmamasını isteyen işletme yönetimi onu ödüllendirir, terfi imkanı verir ve kişinin örgütte kalıcılığı artırır. Tersine durumda da başarısı düşüş iş göreni yönetim örgütte tutmak istemez. Bunun için iş tatmininin daha çok düşük performanslı iş görenlerin işten ayrılmalarını etkilediği belirtilmektedir. İş göreninin iş tatmin seviyesi ne olursa olsun, başarısı

²⁹⁴ Güe, a.g.e., s.116.

²⁹⁵ Akıncı, Zeki, "Turizm Sektöründe İş gören İş Tatmini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama" Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Sayı:4, s.1, 25.

²⁹⁶ Baysal, A.Can "Birey Örgüt Bütünleşmesinde Davranışsal Yaklaşımlar" İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 1, Sayı 14, s.30.

²⁹⁷ Akıncı, a.g.e., s.9.

yüksek ise örgütte kalma eğilimi fazla olacaktır. Çünkü başarısı sonucu elde edeceği fazla ücret ve benzeri ödüller işten ayrılmaması için önemeli bir neden oluşturacaktır. İşten ayrılma nedenlerini araştıranlar tatminsizliğinde bir etken olduğunu belirtmektedir. Ancak, iş göreninin yetenekleri ile çevresel bağının ve işletmenin işten ayrılma karşısındaki tutumu da bu konuda etkili olmaktadır.²⁹⁸

3.2.4. İş Kazaları ve Hata Yapma

İş tatminsizliği sonucu işte uyumu sağlayamayan, işe ilgisiz kalmış ve işten soğumuş iş görenlerin yapmış olduğu iş kazaları, toplam iş kazaları arasında önemli bir yer tutmaktadır.²⁹⁹

İş tatmini ve iş kazaları arasındaki ilişkiye bir başka yaklaşım ise iş kazalarının da iş tatminsizliğine neden olduğudur. Çalışma ortamında bir kaza yapmak veya kazaların sıklıkla olduğu bir ortamda çalışmak, iş görenlerde stres yaratmakta ve iş çekiciliğini azalmaktadır.³⁰⁰

3.2.5. Personel Devir Hızındaki Artış

İş görenlerin bir kuruluşun kadrosundan istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırmalarını ifade eden kavram “personel devri” olarak tanımlanmaktadır.³⁰¹

Personel devir hızının düşük yada yüksek olarak nitelendirilmesi; sektöre, içinde bulunulan ekonomik konjoktüre, Pazar koşullarına ve organizasyonun stratejisine bağlı olarak değişmektedir.³⁰²

İş tatmini ve personel devri arasındaki ilişkide rol oynayan bir diğer unsurda örgüte bağlılıktır. Kimi iş görenler tatminsiz olmalarına rağmen örgütte kalırlar, başka bir yerde çalışmayı düşünmezler.³⁰³

²⁹⁸ Erdoğan, a.g.e., s.253.

²⁹⁹ Yıldırım, a.g.e., s.88.

³⁰⁰ Yıldırım, a.g.e., s.93.

³⁰¹ Eren, a.g.e., s.275.

³⁰² Barutçugil a.g.e., s.475.

³⁰³ Luthans, a.g.e., s.186.

Personel devrinin iki farklı türü vardır. Bunlar gönüllü ayrılma ve gönülsüz ayrılmadır. Gönüllü ayrılma; iş görenin kendi isteği ile işinden ayrılmasıdır. Gönülsüz ayrılma ise işletme yönetimi tarafından işten çıkarılması veya zorunluluk nedeni ile iş göreninin işinden ayrılmasıdır.³⁰⁴

3.2.6. Yabancılaşma

Tatminsiz çalışma koşulları, iş görenlerin kendi işyerlerine yabancılaşmalarına sebep olmaktadır. İşyerlerine yabancılaşan iş görenler sadece para kazanmak amacıyla olup tatminsizliğin kısır döngüsüne gireceklerdir. İş yeri koşulların iyileştirmesi yönünde herhangi bir gayret göstermeyen iş görenler, yapmakla oldukları işlerine sadece yapacakları daha iyi bir iş bulma olanağı bulunmadığından devam eden kişiler olarak örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılmasında gereken gayreti göstermekten uzak kalacaklardır.³⁰⁵

3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI

3.3.1. İş Gören Açısında Sonuçları

“Örgüte bağlı iş gören, zor zamanlarda da örgütün yanında olan, işe düzenli devam eden, tam gün çalışan, örgütün varlıklarını koruyan ve hedeflerini paylaşan çalışan olarak tanımlanır”³⁰⁶ İş görenlerin güçlü örgütsel bağlılığı; bireyde örgütte aitlik duygusunu artırmakta, güvenlik duygusunu geliştirmekte, örgüte yararlı olabileceğini hissederek ve örgüt içinde ve dışında amaç oluşturmasını sağlamaktadır.³⁰⁷

Araştırmacılar, çoğunlukla örgütsel bağlılığı örgüte yararları açısından ele almışlardır. Ancak örgütsel bağlılığın bireyler açısından olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Yüksek derecede bağlılık duyan bireyler, kariyer ilerlemesi ve iş

³⁰⁴ Aksu, Akın, “İş gören Devir Hızının Otel İşletmelerine Olan Maliyetlerinin Hesaplanması ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama” Verimlilik Dergisi, Milli Produktive Merkez Yayın 1996 Sayı:3 s.138.

³⁰⁵ Erdoğan, a.g.e., s.337.

³⁰⁶ Ceylan, Adnan ve Nigar Demircan, “Çalışanları Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:31 Sayı:12.s.53-

³⁰⁷ Mowday, a.g.e., s.139.

değiştirme fırsatlarını örgüte bağlılıkları yüzünden geri çevirebilir. Pek çok işte, kariyer ilerlemesi örgütler arasındaki iş gören hareketleriyle sağlanmaktadır. Ayrıca bireyler iş değiştirdikleri ve yeni iş ilişkilerinde başarılı olmak için çaba sarf ettiklerinde bu durum iş görenlerin kişisel gelişimleri ile sonuçlanabilir. İş görenler tek bir örgütte bağımlıdırlar, ancak hareketlilik aracılığı ile elde edebilecekleri olası kazançlardan vazgeçebilirler. İş görenlerin örgüt içindeki ilerlemeleri örgütün terfi politikalarına ve fırsatlarına bağlıdır. Örgütte bağlı iş görenler ise bu fırsatları azaltırlar. Ancak bağlılık bir örgütte pek çok iş gören için anlamı fırsat maliyetleri ile sonuçlanabilir.³⁰⁸

Bağlılığın sonuçları bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ve ya olumsuz olabilir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali vardır.³⁰⁹

Bağlılık

İş bırakma davranışı ile yüksek düzeyde, düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla daha düşük düzeyde ters ilişki içindedir.

Randall, örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin birey ve örgütte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık ile bunların olumlu ve olumsuz sonuçlarından bahsedilebilir.

—Düşük Örgütsel Bağlılık: Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Düşük örgütsel bağlılığın bireye ve örgüte dönük önemli sonuçları vardır.

Olumlu Sonuçlar: Düşük örgütsel bağlılıkta bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkin kullanımını sağlayabilir.

³⁰⁸ Mowday, a.g.e., s.149.

³⁰⁹ Balay, a.g.e., s.87.

Düşük örgütsel bağlılık uzun dönemde örgüte olumlu sonuçlar sağlayabilecek itiraz, şikayet ve söylemleriyle sonuçlanır. Örgüt içten gelen informal olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek davaları kanun düzenlemelerinin üstesinden gelebilir.

Olumsuz Sonuçlar: Örgütte düşük düzeyde bağlılık gösteren bireyler, örgüt içinde en az değerli ve duygusuz iş görenler olarak tanımlanır.

Bu tür bireyler düşük bağlılıkları nedeniyle ayrıca gelir kaybı, iş güvenliği kaybı, soyutlama, karakter aşınması, kendisinden beklenmeyen görevleri yapma ve rahatsız edilme gibi ağır kişisel bedeller ödemek zorunda kalır. Düşük bağlılık genellikle yüksek düzeyde iş gören devri, yüksek devamsızlık, işe geç kalma, örgütte kalma isteğinin yok olması, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, iş gören hırsızlığı, yetersiz çaba, ikamet yerinin değiştirilmesi ve benzeri sonuçlarla ilişkisi bulunmuştur.

İlmlı Örgütsel Bağlılık: Birey deneyiminin güçlü fakat örgütle özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı düzeyidir. Bir kişilik olarak bireyin genellikle rol gereklerine tüm tepkime gücüyle cevap vermesine olanak yoktur. Çünkü kişinin yaşam alanının yalnızca bir bölümü örgütsel rolce doldurulur.

Olumlu Sonuçlar: İlmlı bağlılık, bireyin örgütüne sınırsız sadakat duymadığı bağlılık düzeyidir. Bu düzeyde yer alan iş görenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler.

Bu bağlılık profilinde iş görenlere ve dolayısıyla örgüte dönük olumlu sonuçlardan dolayı örgütte hizmet süresi artabilmekte, örgütten ayrılma isteği az olabilmekte ve daha büyük iş doyumuna ulaşabilmektedir. İlmlı bağlılık birey ve örgütün karşılıklı değer uyumunu yansıtan bireye dengeli insiyatif ve kişisel tercih olanağı vermekte, böylece sonuçta dengeli bir bağlılık düzeyi ortaya çıkmaktadır.

Olumsuz Sonuçlar: Örgütte ilmlı düzeyde bağlılık her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Bu düzeydeki iş görenler topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama yada çatışma yaşarlar. Bu da kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilir.

Yüksek Örgütsel Bağlılık: Bu bağlılık düzeyinde birey örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterir. Örgütle olan özdeşleşme sonucunda yüksek bağlılık hem birey hem örgüt açısından önemli sonuçlar yansıtmaktadır.

Olumlu Sonuçlar: Bu bağlılık düzeyinde bireye, meslekte başarı ve ücretten doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşın örgütte yüksek derecede sadakatini de devam ettirir. Örgüt iş görenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek ödüllendirir.

Yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler örgüt dengesi ve devamlılığının sağlanmasında önemli rollere sahiptir.³¹⁰

Olumsuz Sonuçlar:

Yüksek bağlılık bazen iş görenlerin gelişmesinin ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı diren oluşturmaktadır.

Yüksek derecede bağlılık, bireyi aşırı derecede grupla bütünleşmesi ve kimliğinin grup içinde erimesine yol açmaktadır. Bu bireyler ayrıca kişisel yetersizliklerini kapatmak amacıyla grup içinde daha etkin olma çabası gösterdiklerinde, bazen aile ilişkilerinde gerilimler yaşarlar. Yüksel örgütsel bağlılıkla birlikte yüksek iş bağlılığı olan bireyler, zamanlarının büyük bir bölümünü işlerine ve örgütlerine ayırdıklarından aile sorumlulukları göz ardı etmekte, ev ve iş yaşantısında denge kuramamaktadırlar.³¹¹

3.3.2. Çalışma Ekibi Açısından Sonuçları

Örgüte bağımlı iş görenlerden oluşan grupların daha az bağımlılığa sahip iş görenlerden örgüte üyelik sürekliliklerini ve etkileri muhtemelen daha fazladır. Örgüte yüksek derecede bağlı iş görenlerin, devamsızlık yapma ve örgütten ayrılmaları daha az olasıdır.³¹²

Çalışma grupları açısından yüksek seviyede örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları arasında, sık sık yaratıcılığı ve uyumu azalttığı belirtilmiştir. Gruplar

³¹⁰ Balay,a.g.e.s.89.

³¹¹ Balay,a.g.e.s.90.

³¹² Mowday,a.g.e.s.140.

arasındaki devir oranının düşük seviyede olması, gruplara yeni üyeler tarafından getirilecek yeni fikir ve yaklaşımlardan sağlanacak yararın engellenmesine neden olacaktır. Bağlılığın geniş ölçüde üyeler tarafından paylaşılmadığı yüksek seviyelerde çatışmalarının bulunabilmesi de muhtemeldir. Yüksek derecede bağımlı üyeler, grup içindeki diğerleri tarafından izole edilebilir veya sık sık inançlarını etkileme girişimlerinde bulunabilir.³¹³

3.3.3. Örgüt Açısından Sonuçları

Örgütsel bağlılığın örgüt açısında sonuçları, bağlılığın sonuçlarından olan devir hızı ve devamsızlık gibi durumsal değişkenler açısından hem olumlu hem de olumsuz yönlerden ele alınabilir. Yüksek bağlılığın örgüt açısından hem maliyetleri hem de yararları bulunmaktadır.³¹⁴

3.4. İŞ TATMİNİ ARTTIRMA YOLLARI

Yönetimin temel rollerinde biri performansın önündeki engelleri yani ücret dağılımındaki dengesizlikler, kötü çalışma koşulları, saldırgan yöneticiler, kötü iletişim gibi tatminsizlik unsurlarını kaldırmaktır. Ayrıca yönetim, çalışanların yaptıkları işin hem fiziksel hem de duygusal alanlarında sorumluluk almalarını destekleyici çalışan tabanlı bir felsefe benimsemelidir.³¹⁵

3.4.1. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, iş görenin sırasıyla değişik görevlerde belli bir süre çalışmasını sağlamaktır. İş rotasyonun amacı, iş göreni tekdüze işlerde uzun süre çalıştırıp bıktırmak yerine, yeteneklerin elverdiği işlerde çalıştırarak, yeterliliğini, doyumunu ve motivasyonu arttırmaktır.³¹⁶

“İş değiştirme bireysel iş dizaynının en temel şeklidir. İş değiştirme çalışanın belirli bir iş yada görevden bir diğerine olan hareketini, periyodik olarak yerine

³¹³ Keleş,a.g.e.s.94.

³¹⁴ Mowday,a.g.e.s.142.

³¹⁵ Crow,S.M.ve Hartman, “Can’t Get No Satisfaction,” Leadership and Organizational Development Journal, Cilt No16 Sayı:4s.34-38,1995,s.37.

³¹⁶ Smadov,a.g.e.s.52.

getirdiği işleri değiştirmesini ifade eder. İş değiştirmede değişiklik işin yapısal özelliklerinde değil, çalışanın yerine getirdiği faaliyetlerde söz konusu olmaktadır. Uygulamada çalışana kısa süreli dahi olsa işte monotonluk gidermesine yardımcı olur.³¹⁷

İş değiştirmenin başlıca yararları şu şekilde açıklanabilir³¹⁸

Bir işçi sürekli olarak değişik işler yapmakla bir çok işi öğrenmekte

Değişik işlerde çalışmakla geniş ölçüde beceri kazanmakta,

Çeşitli işlemleri öğrendiğinden ürünün ortaya çıkarmasında kendinin de bir payı olduğuna inanmaktadır

3.4.2. İş Zenginleştirme

İşin zenginleştirilmesi, iş görenler nazarında yapılan işin daha anlamlı bir hale getirebilmek amacıyla motivasyon teorisinin bilinçli bir şekilde uygulanmasıdır. Bu sistem, bir yandan işletmenin öte yandan bireylerin kişisel amaçlarını, birbirini destekleyebilecek biçimde bir araya getirebilmekte ilgili özel çabadır. İşin zenginleştirilmesi ile kastedilen: işi yapan kimseye, yaptığı işle ilgili olarak daha fazla söz hakkı tanıma ve işin doğruluğu hakkında yargıya varmada daha büyük sorumluluk yüklemek yoluyla işin temel niteliğinde değişiklik yapma halidir.³¹⁹ Çalışanlara iş planlama ve karar verme yetkisinin verilmesi, kendi kendini yöneten takımlar oluşturulması, kalite çemberleri ve öneri geliştirme gruplarının oluşturulması iş zenginleştirme için verilebilecek başlıca örneklerdir.³²⁰

Gresing'e göre iş zenginleştirme, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini arttırmada kullanılacak en iyi yöntemdir. Bunun yanında, işin yeniden dizayn edilmesi, görev paylaşımı, esnek çalışma saatleri, katılım ve takım çalışması gibi yöntemlerinde kullanılması iş zenginleştiriminin amacına ulaşmasını sağlayacaktır.³²¹

³¹⁷ Konuk:a.g.e.125.

³¹⁸ Eren,a.g.e.s.242.

³¹⁹ Baysal,a.g.e.s.31.

³²⁰ Oksay,a.g.e.s. 56.

³²¹ Appelbaum, Steven A., Rammie Kamal "An Analysis of the Utilization and Effectiveness of Non Financial Incentives in Small Business", Journal of Managment Development, Volume:19, No:9, s732.

3.4.3. İş Genişletme

İş dizaynının çalışan odaklı ilkesine bağlı olarak iş genişletme, çalışanların psikolojik açıdan gelişimine fırsat yaratması amacıyla işlerin içeriğinde kasıtlı olarak yapılan değişimi ifade eder. İş genişletme fırsat yaratması amacıyla işlerin içeriğinde kasıtlı olarak yapılan değişimi ifade eder.³²²

İş genişletmenin altında yatan düşünce, insanın tek düze eylem ve işlemlerinden bıkacağı, değişik işlem ve eylem yapmaktan hoşlanacağı, bir işlemde bir işleme geçtiğinde yorgunluğu atarak çalışma gücüne yeniden kavuşacağıdır.³²³

3.5. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

İş doyumunu, iş görenin halen sahip olduğu iş rolüne dönük duygusal yönelimi veya onun, işine karşı gösterdiği duygusal bir tepki olarak tanımlanmaktadır.

Örgütten kaynaklanan bir takım niteliklerin varlığı yada yokluğu her bir çalışanın çalıştığı kuruma ilişkin tutumlarını ve çalışanın kurumuna karşı bağlılığını etkiler. İş tatmine ve örgütsel bağlılık ise birlikte değerlendirildiğinde kaçınılmaz olarak birbirleri ile ilişkili, fakat bu karşın ayırt edilebilir farklar gösteren tutumlar olarak belirtilmektedir. İş tatmini mevcut iş çevresi ile ilgili olarak işe yönelik verilen tepkilerden oluşurken, örgüte bağlılık bu tepkilerle ilişkili daha kalıcı ve genel değerlendirilmelerden oluşmaktadır.³²⁴

İki kavram arasındaki temel fark “işimi seviyorum” ve “çalıştığım örgütü seviyorum” şeklinde özetlenebilir. İş tatmini çalışanın yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir.³²⁵

Mowday, Porter&Steer'e göre, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasında ki temel fark, ilkinin firmasına bağlı düşüncelere karşın 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.

³²² Şimşek, a.g.e.s.96.

³²³ Başaran,a.g.e.s.275.

³²⁴ Konuk,a.g.e.128.

³²⁵ Ferik.a.g.e.s.72.

İş doyumunun aksine, örgütte bağlılığın yavaşça geliştiği ve günlük iş akışlarından etkilenmediği düşünülmektedir, iş doyumunu ise bu tarz olaylar karşısında daha çabuk etkilenebilmektedir.³²⁶

İş tatmini de işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumlarının toplamıdır. Kişinin genel tutumu olumlu ise iş tatmini ortaya çıkacak, aksi halde ise tatminsizlikten söz edilecektir. İş tatmini de doğal olarak örgütsel bağlılıkla ilgilidir. Çalışanların her hangi bir üretim faktörü olmadığı ve kısa dönemde gözden çıkarılmasının örgütte yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması, ayrıca son yıllarda ortaya çıkan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için daha nitelikli çalışanlarla birlikte olma fikri, daha nitelikli, işgücü talebi yaratmıştır.³²⁷

Bazı çalışmalar, çalışan doyumunun önemli olduğu, çünkü müşteri memnuniyetinin ancak çalışanın doyumuyla sağlandığını, onun doyumunun müşteri yede pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu, müşteri memnuniyetini önemli boyutta etkilemektedir.³²⁸

Örgütler üyelerinin bağlılıklarını artırmak isterler. Bunun nedeni, yüksek örgütsel bağlılık duyan iş görenlerin iş görevlerini yerine getirirken daha çok gayret göstermeleridir. Örgütte üyeliklerinin devamını isteyen bu iş görenler, örgütte uzun süre kalırlar ve olumlu ilişkiler geliştirirler. İş tatmini ise iş görenin toplam iş çevresinden örneğin işin kendisinden, çalışma grubundan, yöneticilerden ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iş yatıştırıcı bir duygudur.³²⁹

Kişinin çalışacağı yer olarak seçtiği örgütün kendisine sağladığı olanak ve faydaları değerlendirerek, örgütle arasında kurduğu bağı vurgulayan örgütsel bağlılık, çalışanlar ve örgüt açısından olumlu sonuçlar getirmesi bakımından oldukça önemlidir. Çalışanlarda örgütün sunduğu yararlar sonucu oluşan iş tatmini kişinin

³²⁶ Mowday, a.g.e.s.

³²⁷ Kirel, a.g.e.s.119.

³²⁸ Lam ve Zhang, a.g.e.s.3.

³²⁹ Eroğlu, a.g.e.s.25.

örgüte bağlılığının önemli bir parçası olabilir. Uzun yıllar aynı işyerinde çalışan bir kişi örgütle ortak bir kimlik yaratmış, kendisini örgütle özdeşleştirmiş olur.³³⁰

İş doyumunu ile örgütsel bağlılık sonuçları olarak devamsızlık ve işgücü devir oranı arasında sürekli ve ters bir ilişkinin olduğu görülürken: İş göreninin örgütten ayrılma isteğine ilişkin algının, doğrudan iş rolündeki doyum düzeyinin bir işlevi olduğu ileri sürülmüştür. İşlerinden yüksek düzeyde doyum sağlayan ve örgütlerine güçlü bir biçimde bağlılık duyan iş görenlerin, geri çekilme davranışlarından sakındıkları ve işlerine bağlılıkta devam ettikleri görülmüştür.³³¹

Örgütler, üyelerinin bağlılıklarının artmasını isterler. Bunun nedeni, yüksek örgütsel bağlılık duyan iş görenlerin yerine getirirken daha çok gayret göstermeleridir. Örgütte üyeliğinin devamını isteyen bu iş görenler, uzun süre kalırlar ve olumlu ilişkiler geliştirirler. İş tatmini ise, iş görenin toplam iş çevresinden örneğin işin kendisinden, çalışma grubundan, yöneticilerden ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur³³²

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek için dört model kurulabilir. Bunlar, iş tatmini örgütsel bağlılığa neden olur, örgütsel bağlılık iş tatminine neden olur, iş tatmini ve örgütsel bağlılık birbirine neden olur ve örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki yoktur şeklinde ifade edilebilir.³³³

3.5.1. İş Tatmini Örgütsel Bağlılığa Neden Olur

Mousday ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmaya göre iş tatmini kişisel ve örgütsel faktörlerden etkilendiğine göre, aynı faktörler örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. İş tatmini bu faktörlere ani duygusal cevap olarak gelişirken, örgütsel bağlılık sadece iş değil bireyin örgütsel hedef ve değerleri, performans beklentisi ve sonuçları, örgütün üyesi olarak kalma algısını da içine alarak daha yavaş gelişmektedir.³³⁴

³³⁰ Konuk,a.g.e.s.128.

³³¹ Smodov,a.g.e.s.115.

³³² Eroğlu,a.g.e.s.26.

³³³ Güçlü,a.g.e.s.102.

³³⁴ Vanderberg,a.g.e.s.154.

3.5.2. Örgütsel Bağlılık İş Tatmine Neden Olur

İş tatmininin örgütsel bağlılığın bir sonucu olduğunu destekleyen görüşler mevcuttur. Örgütsel bağlılık, iş çevresinde pozitif bir değer anlamında, duygusal bir tepki olarak görülebilir. Bu durum özellikle bireyler örgüt hedef ve değerlerine kuvvetle inandıklarında ve/veya örgütte üyeliklerinin devamını çok güçlü bir şekilde istediklerini gösterdikleri zaman “duygusal bir tepki” olarak dikkate alınabilir. Bu bağlılığın sonucu, mevcut çıktıların arzu edilen şekilde tamamlanması olarak görülen başarılı bir amaç olarak görülebilir. Bağlılığın artması eğer bu iş görenin tespit ettiği bir değer ise tatmine yönelik çabayı arttırabilmektedir.³³⁵

3.5.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Birbirlerine Neden Olur

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini, iş ile ilgili tutum çalışmalarında sıklıkla değinilen konular olmaktadır. Çalışmalardan bir kısmı aralarında karşılıklı nedensel ilişkilerin mevcut olduğuna değinmektedir. Aralarında ki nedensel ilişkilerin bir kısmının hala belirsiz olmasına rağmen, örgütsel bağlılık ve iş tatminin, amaçlardaki değişim, iş hacmi, görev başında olmama ve iş performansı gibi örgütsel sonuçları oldukça etkileyen değişkenlerle ilişkili oldukları açıkça görülmektedir.³³⁶

3.5.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasında İlişki Yoktur

Mowday, Porter ve Steer'a göre, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel fark, örgütsel bağlılığın örgüte bağlı düşüncelerle karşı iş görenin geliştirdiği duygusal tepkiler, iş tatmininin ise, iş görenin belirli bir işe karşı geliştirdiği tepkiler olmasıdır. Her iki değişkenin birbiri ile yüksek derecede ilişkili olması beklenirken, iş görenin çalıştığı örgüte ve onun değerleri ile hedeflerine olumlu duygular beslerken, örgüt içinde yaptığı belli bir işten dolayı mutsuzluk duyabileceği olasılığı her zaman bulunabilmektedir.³³⁷

³³⁵ Güçlü, a.g.e.s.103.

³³⁶ Testa., R, Mark ve diğerleri. “The Development of the Cruise Line Job Satisfaction Questionnaire”, Journal Research, V:36 1998s, 123, s.209.

³³⁷ Mowday, a.g.e.s.196.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ AMPİRİK ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada amaç, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek, kimlik ve kişisel bilgiler ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki ve farklılıkları incelemek, bu doğrultuda sonuçlara göre sorunları saptamak ve sorunlara uygun çözüm önerileri getirmektir.

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ

Bu çalışmada seçilen örneklem grubunun uygulanan anket formuna doğru ve tarafsız olarak bilgi verildiği varsayılmıştır.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırmanın modeli, amacı, evreni, örnekleme, veri toplama aracı, faktör analizi, güvenilirlik analizi ve veri toplama aracının hazırlanması hakkında bilgiler verilmiştir.

4.3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, Ankara ilinde faaliyet gösteren 7 sigorta şirketinin Bölge Müdürlükleri'nde çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmada katılımcılara iş yaşamında olabilecek iyi yada kötü durumlar ifadeler haline sorularak, iş tatmini hakkındaki görüşleri belirlenmek istenmiş, işe olan bağlılıkları çeşitli faktörlerden ifadelerle sorularak da örgütsel bağlılık düzeyleri analiz edilmiştir. İfadelere katılım puanlarının karşılaştırılmasıyla iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri incelenecektir.

Araştırmanın Hipotezleri

Yapılacak olan analizde, iş tatmini ile örgütsel bağlılık düzeyleri kimlik ve kişisel özelliklere göre incelenecektir. Bu amaçla hipotezler kurulacak ve yapılacak Ki-kare testleri ile hipotezler kabul yada reddedilecektir.

Ana Hipotez: İş tatmini ve örgütsel bağlılıklar ile kimlik ve kişisel özellikler arasında ilişki yoktur.

Araştırmada test edilecek alt hipotezler şu şekildedir:

H_{01} :Eğitim durumu ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H_{02} : Çalışılan departman ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H_{03} : Cinsiyet ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H_{04} : Ücret ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H_{05} : Yaş ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H_{06} : İşteki pozisyon ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H_{07} : Çalışma süresi ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H_{08} : Medeni durum ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H_{09} : Eğitim durumu ile duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

H_{010} : Çalışılan departman ile duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

H_{011} : Cinsiyet ile örgüte duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

H_{012} : Ücret ile örgüte duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

H_{013} : Yaş ile örgüte duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

H_{014} : İşletmedeki pozisyon ile örgüte duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

H_{015} : Çalışma süresi ve duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

H_{016} : Medeni durum ve duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

H_{017} : Eğitim durumu ile örgüte zorunlu bağlılık arasında ilişki yoktur.

H_{018} : Çalışılan departman ile örgüte zorunlu bağlılık arasında ilişki yoktur.

H_{019} : Cinsiyet ile örgüte zorunlu bağlılık arasında ilişki yoktur.

- H_{020} : Ücret ile örgüte zorunlu bağlılık arasında ilişki yoktur.
- H_{021} : Yaş ile örgüte zorunlu bağlılık arasında ilişki yoktur.
- H_{022} : İşletmedeki pozisyon ile örgüte zorunlu bağlılık arasında ilişki yoktur.
- H_{023} : Çalışma süresi ile örgüte zorunlu bağlılık arasında ilişki yoktur.
- H_{024} : Medeni Durum ile örgüte zorunlu bağlılık arasında ilişki yoktur.
- H_{025} : Eğitim durumu ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.
- H_{026} : Çalışılan departman ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.
- H_{027} : Cinsiyet ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.
- H_{028} : Ücret ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.
- H_{029} : Yaş ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.
- H_{030} : İşletmedeki pozisyon ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.
- H_{031} : Çalışma süresi ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.
- H_{032} : Medeni durum ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.

Hipotezlerin test edilmesi amacıyla çapraz tablolar hazırlanacak ve ki-kare değerleri elde edilecektir. Ki-kare değerine karşılık gelen p değeri ile de yorumlar yapılacak, yani hipotezler kabul yada reddedilecektir

4.3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Ankara ilinde faaliyet gösteren 7 sigorta şirketinin Bölge Müdürlükleri'ndeki çalışandır. Araştırma Mart 2007-Mart ve Nisan ayları arasında düzenlenmiş olduğundan, mevcut kitle bilgileri bu tarihe göre alınmıştır.

Araştırma uygulanırken 7 sigorta şirketindeki çalışan iş görenlerin sayısı 400 dür ancak kitlenin hepsine ulaşmak zaman, maliyet ve kişilere ulaşabilme durumları açısından zor olduğundan ankete katılacak kişiler Basit Rasgele Örneklem yöntemi ile belirlenmiş ve toplam çalışanların %5'ne tekabül eden 81 çalışan örneklem dahil olup, bu 81 kişiden elde edilecek sonuçlar tüm kitleyi temsil gücüne sahiptir.

4.3.3. Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin araştırıldığı bu çalışmada anket soru kağıdı üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, kimlik ve kişisel özelliklere ait sorular sorulmuştur. Bu soruların sayısı 8'dir. Bu bölümde soruların katılım yüzdeleri verilmekle beraber soruların asıl kullanım amacı iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin bu özelliklere göre gösterdiği farklılıkları incelemektir.

İkinci bölümde iş tatminine yönelik sorular sorulmuştur. Soruların sayısı 35'dir. Bu bölümdeki sorular hep birlikte kişilerin iş tatmin düzeylerini belirleyecektir.

Üçüncü bölümde örgütsel bağlılığa ilişkin sorular sorulmuştur. Soruların sayısı 18'dir. Bu bölümdeki sorular kendi içinde üç gruba ayrılmıştır. Bunlar duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve devam bağlılığı şeklindedir.

4.4. FAKTÖR ANALİZİ

Bu çalışmada, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı incelemeye yönelik toplam 53 soru sorulmuştur. Daha önce de belirtildiği gibi bu soruların 35'i iş tatminini, 18'i ise örgütsel bağlılığı inceleyen sorulardır. İş tatmini soruları kendi içinde bölümlere ayrılmazken, örgütsel bağlılık soruları kendi içinde 3 bölüme ayrılmıştır.

Faktör analizi ile iş tatminini oluşturan 35 sorunun ve örgütsel bağlılığı inceleyen 18 sorunun, istatistiksel olarak ait olduğu grubu yeterince temsil edip etmediğine bakılacaktır. Örneğin; iş tatminiyle ilgili 35 sorunun hepsi örgütsel bağlılıkla ilgili ise, bu sorulara verilen cevaplar birbiriyle bağlantılı yani ilişkili olacaktır. Bir soruya verilen cevaba göre diğer sorular da aynı paralellikte ise, faktör analizi sayesinde bağımlılık yok edilerek mevcut 35 soru tek bir soruymuş gibi incelenecektir. İncelenemiyor ise analizde bu bozukluğu yaratan sorular tespit edilerek analizden çıkartılacak ve analize devam edilecektir. Analizden çıkartılacak sorular aynı zamanda analizin güvenilirliğini de arttıracaktır.

İş tatminiyle ilgili soruların, örgütsel bağlılıkla ilgili 3 gruba ait soruların faktör analizi aşağıda verilmiştir. Analizle ilgili detaylı açıklamalar ilk yapılan analizde verilecek olup diğerleri için de bu açıklamalar geçerlidir ve tekrarlanmayacaktır.

4.4.1. İş Tatminine İlişkin Soruların Faktör Analizi

Faktör analizinde ilk olarak yükler matrisi çıktısı alınır. Bu tabloda faktör analizinden önce ve faktör analizinden sonra soruların açıklanabilme miktarları verilir. Faktör analizi yapılmadan önce soruların cevaplarına dokunulmadığından faktör analizinden önce soruların açıklanabilme oranları eşit ve 1 olarak önsel kolonunda yer alır. Sonsal kolonunda ise faktör analizi sonucunda soruların açıklanabilme miktarları yer alır. Bu kolondaki değerlerin 0,3^{ten} düşük olması halinde ifade analizden çıkartılmalıdır.

İş tatminine ilişkin yükler matrisi aşağıdaki gibidir:

Tablo 1.1. İş Tatmini İlişkin Yükler Matrisi

	Önsel	Sonsal
İs arkadaşlarımla ortak çalışmalarımda rahatım	1,000	0,748
Yaptığım işi kendi isim gibi yapar ve benimserim	1,000	0,837
Kendimi bu işletmenin bir parçası olarak görüyorum	1,000	0,770
Bu işletmede kendimi verimli görüyorum	1,000	0,690
İşletmenin verdiği ücret tatmin olmamı sağlıyor	1,000	0,736
Tekrar ise girmem söz konusu olsaydı yine bu işi seçerdim	1,000	0,818
İlerleme ve terfi olanakları memnun edicidir	1,000	0,775
Yöneticim şikayet ve isteklerimi dikkate almaktadır	1,000	0,714
İşletme içerisindeki bağlılık sayesinde iş arkadaşlarımla ilişkilerim daha iyi olmuştur	1,000	0,750
İs arkadaşlarım bana önem verir	1,000	0,622
İs arkadaşlarımla aynı ekipte çalışmaktan mutluyum	1,000	0,648
İs ilişkisinde bulunduğum çalışma arkadaşlarım ile iş kalitesi ve müşteriler açısından sorun çıkmamaktadır	1,000	0,681
İşimi doğru şekilde yapabilmek için gerekli araç ve gereçlere sahibim	1,000	0,779

Tablo 1.1. Devamı

Çalışanların işle ilgili görüş ve düşüncelerine önem veriliyor	1,000	0,645
Çalıştığım işletme iş için gerekli eğitimleri vermekte	1,000	0,783
İşletmede aldığım eğitim isimi daha iyi yapmamı sağlıyor	1,000	0,731
Yönetim çalışanların ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır	1,000	0,693
Çalışanların yapacakları işle ilgili olarak alınacak kararlara karılması sağlanmaktadır	1,000	0,788
Üstlerimle ilişkilerimde rahatım. İstediğim zaman onlarla görüşebilirim	1,000	0,569
Başarılarım takdir ediliyor ve bir şekilde ödüllendiriliyor	1,000	0,669
İş yerinde güçlü ve zayıf yönlerimi keşfetme ve yeteneklerimi geliştirme imkanım vardır	1,000	0,646
İş yerimde iyi bir çalışma ortamı sağlanmakta	1,000	0,745
İşim bana toplumda saygın bir statü sağlamakta	1,000	0,591
Çalışma ortamını sağlıklı ve güvenli buluyorum	1,000	0,859
Kendimi buraya ait hissediyorum	1,000	0,781
Çalışma koşulları isimde verimliliğimi artırıyor	1,000	0,710
Başka bir şirkette çalışmak isterim	1,000	0,716
Bu işyerinde kendimi ailemin bir parçası gibi hissediyorum	1,000	0,716
Ücretim benim için en önemli tatmin aracıdır	1,000	0,642
Su an aldığım ücretten memnunum	1,000	0,831
Ücret sistemini adil ve tutarlı buluyorum	1,000	0,810
Ücretimi eğitim, bilgi ve yeteneklerime uygun buluyorum	1,000	0,731
Emeklilik ve sağlık sigortası imkanlarını yeterli buluyorum	1,000	0,754
Çalışanlara sağlanan sosyal tesisleri yeterli buluyorum	1,000	0,633
Tekrar iş seçsem yine aynı iş yerimi seçerim	1,000	0,761

Tabloya bakıldığında sonsal kolonunda 0,3'ten küçük değer yoktur. Buna göre analizden hiçbir soru çıkarılmaz. Mevcut tüm ifadeler üzerinden faktör analizi gerçekleştirilir.

Tablo 1.2. Faktör Analizi

Bileşenler	Özdeğerler			Geçerli Özdeğerler		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	1,219	3,483	72,491	1,219	3,483	72,491
2	,917	2,619	75,110			
3	,837	2,391	77,502			
4	,823	2,352	79,853			
5	,797	2,276	82,130			
6	,696	1,989	84,119			
7	,604	1,724	85,843			
8	,545	1,557	87,400			
9	,502	1,436	88,836			
10	,487	1,392	90,228			
11	,447	1,278	91,505			
12	,397	1,133	92,638			
13	,341	,974	93,612			
14	,267	,763	94,375			
15	,260	,744	95,119			
16	,225	,644	95,763			
17	,209	,598	96,360			
18	,202	,578	96,939			
19	,160	,456	97,395			
20	,148	,422	97,817			
21	,126	,360	98,177			
22	,121	,345	98,521			
23	,105	,299	98,820			
24	,090	,258	99,079			
25	,074	,212	99,291			
26	,074	,210	99,501			

Faktör analizi tablosunda, ilgili soruların kaç faktör altında toplandığı ve kişiler arasındaki değişimin toplam olarak ne kadar açıklandığı hakkında bilgiler vardır. Sorular, geçerli özdeğerler kolonundaki mevcut bileşen sayısı kadar bileşen yani asıl adıyla faktör altında toplanmıştır. Yukarıdaki tabloda geçerli özdeğerler kolonunda tek bir bileşene ait değerlerin yer aldığı görülür. Bunun anlamı, iş tatmini ile ilgili soruların tek bir faktör altında toplanarak incelenebileceğidir. Bu tek faktöre göre inceleme yapıldığında, toplam varyansın %72,491'i açıklanmaktadır. Bunun anlamı, sorularla araştırılmak istenen farklılıkların açıklanmasında %72,491 oranında başarı sağlanmasıdır. Uygulamada bu değer %50'den fazla olması yeterlidir. Bulunan değer %50'sinin çok üstündedir. Buna göre iş tatmini ile ilgili soruların tek bir faktör altında toplanması uygundur.

4.4.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Soruların Faktör Analizi

Örgütsel bağlılık ile ilgili sorular hazırlanırken kendi içinde üç kısma ayrılmıştır. Bunlar duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve devam bağlılığı şeklindedir. Buna göre ayrı ayrı bu 3 boyut için faktör analizi yapılacaktır.

4.4.2.1. Duygusal Bağlılıkla İlgili Soruların Faktör Analizi

Anket soru kağıdında soru 44 ile soru 49 aralığındaki sorular katılımcıların örgüte duygusal olarak bağlılıklarını irdeleyen sorulardır. Faktör analizi yapılarak, sorulardan duygusal bağlılığı temsil etmeyenler çıkarılacak, kalan soruların duygusal bağlılığı ifade etmede tek bir faktör altında toplanıp toplanamayacağı incelenecektir.

Tablo 1.3. Duygusal bağlılık Faktör analizine ilişkin yükler

	Önsel	Sonsal
Karıyerimin geri kalan kısmını bu işyerinde gecirmekle mutlu olurum	1,000	,785
İşyeri problemlerimi, kendi problemleri gibi görür	1,000	,509
Bu işyerinde kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum	1,000	,763
Bu işyerinde kendimi ailemin bir parçası gibi hissediyorum	1,000	,663
Buranın benim için özel bir anlamı var	1,000	,774
Kendimi buraya ait hissediyorum	1,000	,753

Yükler tablosuna bakıldığında, sonsal yük değeri 0,3'ten küçük soru görülmemiştir. Buna göre faktör analizi yapılırken tüm sorular hesaba katılacaktır.

Tablo 1.4. Duygusal Bağlılık Faktör analizi

Bileşenler	Özdeğerler			Geçerli Özdeğerler		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	4,246	70,769	70,769	4,246	70,769	70,769
2	,694	11,565	82,335			
3	,509	8,490	90,825			
4	,243	4,057	94,882			
5	,210	3,494	98,376			
6	,097	1,624	100,000			

Tabloya bakıldığında geçerli özdeğer kolonundaki bileşen sayısının 1 olduğu ve kümülatif yüzde oranının %70,769 olduğu görülür. Buna göre ilgili 6 soru tek bir faktör altında toplandığında, kişiler arasındaki toplam değişimin %70,769'unun açıklandığı görülür. Yani 6 soru tek bir faktör altında, duygusal bağlılıkları ölçecek şekilde incelenebilir.

4.4.2.2. Zorunlu Bağlılıkla İlgili Soruların Faktör Analizi

Analizde zorunlu bağlılıkla ilgili sorular soru50 ile soru55 arasındaki sorulardır.

Tablo 1.5. Zorunlu Bağlılık Faktör analizine ilişkin Yükler

	Önsel	Sonsal
Burada çalışmaya devam etmek benim için gereklidir	1,000	,756
İşyerimden ayrılmaya karar veririm, hayatımda pek çok şey alt üst olur	1,000	,723
Buradan ayrılmayı düşünmeyecek kadar az alternatifim var	1,000	,254
Bu işyerinden ayrılmak istersem bile bu benim için çok zor olacak	1,000	,728
Bu işyerinden ayrılmam benim için sıkıntı yaratacak	1,000	,745
Bu şirket diğer çalışacağım şirketler içinde en idealidir	1,000	,436

Yükler tablosuna bakıldığında, “Buradan ayrılmayı düşünmeyecek kadar az alternatifim var” sorusunun yük değerinin 0,3’ten düşük olduğu görülür. Bu nedenle, zorunlu bağlılık incelenirken bu soru analizden çıkartılır.

Tablo 1.6. Zorunlu Bağlılık Faktör Analizi

Bilesenler	Özdeğerler			Geçerli Özdeğerler		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	3,444	68,872	68,872	3,444	68,872	68,872
2	,707	14,134	83,006			
3	,343	6,853	89,858			
4	,275	5,496	95,354			
5	,232	4,646	100,000			

Faktör analizi tablosuna göre geçerli özdeğer sayısı 1’dir. Yani veriler tek bir faktör altında, toplam varyansın %68,872’si açıklanarak toplanabilir.

4.4.2.3. Devam Bağlılığı İle İlgili Soruların Faktör Analizi

Analizde devam bağlılıkla ilgili sorular soru 56 ile soru 61 arasındaki sorulardır.

Tablo 1.7. Devam Bağlılığı Faktör analizine ilişkin yükler

	Önsel	Sonsal
İsimde kalmak için bir zorunluluk hissediyorum	1,000	,330
Menfaatime olsa bile, isimden ayrılmam doğru olmaz	1,000	,582
İsimden hemen ayrılısam, kendimi suçlu hissediyorum	1,000	,787
Bu işyeri bağlılığı hak ediyor	1,000	,754
Çalışanlara karşı sorumlu olduğumdan, isimden hemen ayrılamam	1,000	,663
Buraya çok şey borçluyum	1,000	,561

Yükler tablosuna bakıldığında, sonsal yük değeri 0,3’ten düşük olan hiçbir soru bulunmamıştır. Buna göre faktör analizi tüm sorular üzerinden yapılır.

Tablo 1.8. Devam Bağlılığı Faktör analizi.

Bilesenler	Özdeğerler			Geçerli Özdeğerler		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	3,678	61,302	61,302	3,678	61,302	61,302
2	,910	15,173	76,475			
3	,525	8,751	85,226			
4	,423	7,050	92,276			
5	,293	4,887	97,163			
6	,170	2,837	100,000			

Tabloya bakıldığında, geçerli özdeğerler kolonundaki faktör sayısının(satır sayısı) 1 olduğu görülür. Bu 1 faktör toplam varyansın %61'ini açıklar. Bu değer %50'den büyük olduğundan, devam bağlılığıyla ilgili sorular tek bir faktör altında toplanabilir.

Faktör analizleri sonucunda iş tatmini, duygusal açıdan örgütsel bağlılık, zorunlu açıdan örgütsel bağlılık ve işe devam açısından örgütsel bağlılık adları altında 4 faktör bulunmuştur. Analizin ilerleyen bölümlerinde, kişisel özelliklere göre farklılıklar incelenirken, bu faktör değerleri üzerinden incelemeler yapılacaktır.

4.5. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Bir anket analizi, inceleyen kişinin aklına gelen soruların başında genellikle “Analiz ne kadar güvenilirdir?” sorusu gelmiştir. Güvenilirliğin ne kadar olduğu Cronbach Güvenilirlik Katsayısı hesaplanarak öğrenilir.

İş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilgili bu ankette kullanılan soru ölçeğinin güvenilirlik katsayısı aşağıdaki tabloda bulunmuştur.

Cronbach Güvenilirlik Katsayısı	Soru Adeti
,960	53

Tabloya bakıldığında Cronbach Güvenilirlik Katsayısı'nın 0,96 bulunduğu görülür. Bu değer 0,8 ile 1,00 arasında olduğundan analizin güvenilirliğinin mükemmel seviyede olduğu söylenebilir.

Cronbach Güvenilirlik Katsayısı'nın 0,6'dan büyük olmasının bile analizin güvenilirliğinin yüksek derecede olduğu düşünüldüğünde, bulunan 0,96 değeri analizin güvenilirliğinin ne kadar yüksek olduğunun bir göstergesidir.

4.6. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada toplanan veriler SPSS 15.0 (Statistical Package for Social Sciences) programına kodlanarak girilmiş ve analiz bu program üzerinden yapılmıştır.

Analizde öncelikle anket soru kağıdındaki her bir soruya verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları verilecektir. Daha sonra kimlik ve kişisel özelliklere göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki farklılıklar incelenecektir.

İstatistiksel testlerde hata payı I. Tip hata oranı $\alpha = 0,05$ olarak alınmıştır. Bunun anlamı, yapılan analizlerin %95 güvenilirlikte olmasıdır.

Anket soru kağıdındaki iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilgili sorulara olan katılımlar kesinlikle hayır(1), hayır(2), kararsızım(3), evet(4) ve kesinlikle evet(5) şeklinde Likert Ölçeği'nde hazırlanmıştır. Katılımcılardan ifadeye olan katılımlarının hangi düzeyde olduğu, uygun seçeneklerden birini işaretlemeleri suretiyle belirtmeleri istenmiştir.

4.7. BULGULAR

Bu bölümde, ankette elde edilen sonuçlar analiz edilip sonuçları verilecektir. Bölüm I ile cevapların frekans ve yüzde dağılımları verilecek, Bölüm II' de ise cevapların kişisel özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği çapraz tablolar yardımı ile analiz edilecektir.

4.7.1. Ankete Katılanların Cevaplarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Bu bölümde, anketteki sorulara verilen cevaplara ilişkin frekans ve yüzde dağılımları verilecektir. İlk olarak, anket soru kağıdındaki ilk 8 sorudan oluşturan kimlik ve kişisel özellikler hakkındaki cevapların analizi verilecektir. Daha sonra,

ikinci bölümde, 9'dan 43'e kadar sorulan sorularla iş tatminine yönelik verilen cevaplar analiz edilecektir. Üçüncü bölümde ise 44'den 61'e kadar sorulan sorularla örgütsel bağlılığa yönelik verilen cevaplar analiz edilecektir.

4.7.1.1. Ankete Katılanların Kimlik ve Kişisel Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Ankette kimlik ve kişisel özellikleri irdeleyen sorular soru 1'den soru 8'e kadar olmak üzere 8 sorudur. Verilen cevapların dağılımları ise aşağıdaki şekildedir.

Tablo 2.1. Eğitim Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
İlköğretim	6	7,4	7,4	7,4
Ortaöğretim	11	13,6	13,6	21,0
Yükseköğretim(Önlisans)	8	9,9	9,9	30,9
Üniversite	45	55,6	55,6	86,4
Lisansüstü	11	13,6	13,6	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Ankete katılanlardan, üniversite mezunu olanların oranı %55,6 ile en fazladır. Onu %13,6 eşit oranlarıyla lisansüstü ve ortaöğretim mezunları takip eder.

Yükseköğretim mezunlarının oranı %9,9 iken, ilköğretim mezunlarının oranı %7,4 ile en düşüktür.

Tablo 2.2. Çalışılan Departman

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Satis Pazarlama	32	39,5	39,5	39,5
Muhasebe	11	13,6	13,6	53,1
Oto hasar	8	9,9	9,9	63,0
Brans	9	11,1	11,1	74,1
Planlama(Is Planlama)	5	6,2	6,2	80,2
Insan Kaynaklari	3	3,7	3,7	84,0
Idari Yönetim	3	3,7	3,7	87,7
Müsteri Hizmetleri	5	6,2	6,2	93,8
Diger(Temizlik, Güvenlik vb)	5	6,2	6,2	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Ankete katılanlardan, satış pazarlama departmanında çalışanların oranı %39,5 ile en fazladır. Muhasebe departmanında çalışanların oranı %13,6 iken, branşta çalışanların oranı %11,1'dir. Oto hasarda çalışanların oranı %9,9'dur. Müşteri hizmetlerinde, planlamada ve diğer adı altındaki departmanlarda çalışanların oranları eşit ve %6,2'dir. İnsan kaynakları ve idari yönetimde çalışanların oranları eşit ve %3,7 ile en düşüktür.

Tablo 2.3. Cinsiyet

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kadin	39	48,1	48,1	48,1
Erkek	42	51,9	51,9	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Ankete katılanların %51,9'unun cinsiyeti erkek iken, %48,1'i kadındır.

Tablo 2.4. Ücret

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
599 YTL ve Altı	14	17,3	17,3	17,3
600-899 YTL Arası	24	29,6	29,6	46,9
900-1099 YTL Arası	18	22,2	22,2	69,1
1100-1299 YTL Arası	7	8,6	8,6	77,8
1300-1499 YTL Arası	5	6,2	6,2	84,0
1500 YTL ve Üstü	13	16,0	16,0	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Ankete katılanlardan, 600–899 TL arasında ücret alanların oranı %29,6 ile en fazladır. 900–1099 TL arası ücret alanların oranı %22,2 iken, 599 TL ve daha altında ücret alanların oranı %17,3'tür. 1500 TL ve daha fazla ücret alanların oranı %16 ve 1100–1299 TL ücret alanların oranı %8,6'dır. 1300–1499 TL ücret alanların oranı ise %6,2 ile en düşüktür.

Tablo 2.5. Yaş

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
18-25	33	40,7	40,7	40,7
26-35	31	38,3	38,3	79,0
36-45	11	13,6	13,6	92,6
45 ve Üstü	6	7,4	7,4	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Ankete katılanlardan, 18-25 yaşında olanların oranı %40,7 ile en fazladır. 26-35 yaş arasındakilerin oranı %38,3 iken, 36-45 yaş arasındakilerin oranı %13,6'dır. 45 yaş ve üstündekilerin oranı ise %7,4 ile en düşüktür.

Tablo 2.6. İşletmedeki Pozisyon

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Ust Kademe	15	18,5	18,5	18,5
Orta Kademe	35	43,2	43,2	61,7
Alt Kademe	21	25,9	25,9	87,7
Idare	5	6,2	6,2	93,8
Memur	1	1,2	1,2	95,1
Diğer	4	4,9	4,9	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Ankete katılanlardan, orta kademe çalışanların oranı %43,2 ile en fazladır. Alt kademe çalışanların oranı %25,9 iken, üst kademe çalışanların oranı %1,5'tir. İdarede çalışanların oranı %6,2 iken, belirtilen pozisyonların dışında, diğer kategorisinde çalışanların oranı %4,9'dur. Memurların oranı ise %1,2 ile en düşüktür.

Tablo 2.7. Çalışma Süresi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
5 yıl ve altı	47	58,0	58,0	58,0
6-10 yıl	26	32,1	32,1	90,1
11-20 yıl	7	8,6	8,6	98,8
21 yıl ve üstü	1	1,2	1,2	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Ankete katılanlardan, çalışma süresi 5 yıl ve daha altında olanların oranı %58 oranı ile en fazladır. 6–10 yıl arası çalışanların oranı %32,1 iken, 11–20 yıl arasında çalışanların oranı %8,6'dır. 21 yıl ve üstü çalışanların oranı ise %1,2 ile en düşüktür.

Tablo 2.8. Medeni Durum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Bekar	49	60,5	60,5	60,5
Evli	32	39,5	39,5	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Ankete katılanların %60,5'i bekar iken, %39,5'i evlidir.

4.7.1.2. Ankete Katılanların İş Tatmini Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Ankette iş tatmini hakkındaki düşünceleri irdeleyen sorular soru9 ile soru43 arasındaki 35 sorudur. Sorulara verilen cevapların dağılımları ise aşağıdaki şekildedir.

Tablo 3.1. İş Arkadaşlarımla Ortak Çalışmalarda Rahatım

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	4	4,9	4,9	4,9
Hayır	9	11,1	11,1	16,0
Kararsızım	2	2,5	2,5	18,5
Evet	55	67,9	67,9	86,4
Kesinlikle Evet	11	13,6	13,6	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Ankete katılanlardan, iş arkadaşlarıyla ortak çalışmalarında rahat olduğu ifadesine evet cevabı verenlerin oranı %67,9 ile en fazladır. Onu kesinlikle evet diyenler %13,6 oranı ile takip eder. İfadeye hayır cevabı verenlerin oranı %11,1 iken, kesinlikle hayır cevabı verenlerin oranı %4,9'dur. Kararsız olanların oranı ise %2,5 ile en düşüktür.

Tablo 3.2. Yaptığım İşi Kendi İşim Gibi Yapar ve Benimserim

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	1	1,2	1,2	1,2
Hayır	13	16,0	16,0	17,3
Kararsızım	6	7,4	7,4	24,7
Evet	49	60,5	60,5	85,2
Kesinlikle Evet	12	14,8	14,8	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %60,5 ile en fazladır. Hayır cevabı verenlerin oranı %16 iken, kesinlikle evet cevabı verenlerin oranı %14,8'dir. Kararsızların oranı %7,4'tür. Kesinlikle hayır cevabı verenlerin oranı ise sadece %1,2'dir.

Tablo 3.3. Kendimi Bu İşletmenin Bir Parçası Olarak Görüyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	5	6,2	6,2	6,2
Hayır	19	23,5	23,5	29,6
Kararsızım	10	12,3	12,3	42,0
Evet	38	46,9	46,9	88,9
Kesinlikle Evet	9	11,1	11,1	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %46,9 ile en fazladır. Hayır cevabı verenlerin oranı %23,5 ve kararsızım diyenlerin oranı %12,3'tür. Kesinlikle evet diyenlerin oranı %11,1 iken, kesinlikle hayır diyenlerin oranı %6,2 ile en düşüktür.

Tablo 3.4. Bu İşletmede Kendimi Verimli Görüyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	1	1,2	1,2	1,2
Hayır	15	18,5	18,5	19,8
Kararsızım	12	14,8	14,8	34,6
Evet	45	55,6	55,6	90,1
Kesinlikle Evet	8	9,9	9,9	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %55,6 ile en fazladır. Hayır cevabı verenlerin oranı %18,5 iken, kararsızım diyenlerin oranı %14,8'dir. Kesinlikle evet diyenlerin oranı %9,9 ve kesinlikle hayır diyenlerin oranı sadece %1,2'dir.

Tablo 3.5. İşletmenin Verdiği Ücret Tatmin Olmamı Sağlıyor

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	11	13,6	13,6	13,6
Hayır	23	28,4	28,4	42,0
Kararsızım	11	13,6	13,6	55,6
Evet	31	38,3	38,3	93,8
Kesinlikle Evet	5	6,2	6,2	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %38,3 ile en fazladır. Onu hayır cevabı verenler %28,4 oranı ile takip eder. Kararsız olanların ve kesinlikle hayır cevabı verenlerin oranları eşit ve %13,6'dır. Kesinlikle evet diyenlerin oranı ise %6,2 ile en düşüktür.

Tablo 3.6. Tekrar İşe Girmem Söz Konusu Olsaydı Yine Bu İş Seçerdim

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	6	7,4	7,4	7,4
Hayır	26	32,1	32,1	39,5
Kararsızım	18	22,2	22,2	61,7
Evet	28	34,6	34,6	96,3
Kesinlikle Evet	3	3,7	3,7	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %34,6 ile en fazladır. Onu hayır cevabı verenler %32,1 oranı ile takip eder. Kararsızların oranı %22,2 iken, kesinlikle hayır diyenlerin oranı %7,4'tür. Kesinlikle evet diyenlerin oranı ise %3,7 ile en düşüktür.

Tablo 3.7. İlerleme ve Terfi Olanakları Memnun Edicidir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayir	6	7,4	7,4	7,4
Hayir	29	35,8	35,8	43,2
Kararsizim	11	13,6	13,6	56,8
Evet	33	40,7	40,7	97,5
Kesinlikle Evet	2	2,5	2,5	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %40,7 ile en fazladır. Onu %35,8 oranı ise hayır cevabı verenler takip eder. Kararsızların oranı %13,6 iken, kesinlikle hayır cevabı verenlerin oranı %7,4'tür. Kesinlikle evet cevabı verenlerin oranı ise %2,5 ile en düşüktür.

Tablo 3.8. Yöneticim Şikayet ve İsteklerimi Dikkate Almaktadır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayir	1	1,2	1,2	1,2
Hayir	32	39,5	39,5	40,7
Kararsizim	12	14,8	14,8	55,6
Evet	33	40,7	40,7	96,3
Kesinlikle Evet	3	3,7	3,7	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %40,7 ile en fazla iken, hayır cevabı verenlerin oranı %39,5 ile ona yakındır. Kararsızların oranı %14,8'dir. Kesinlikle evet cevabı verenlerin oranı %3,7 ve kesinlikle hayır cevabı verenlerin oranı sadece %1,2'dir.

Tablo 3.9. İşletme İçerisindeki Bağlılık Sayesinde İş Arkadaşlarımla İlişkilerim Daha İyi Olmuştur

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayir	2	2,5	2,5	2,5
Hayir	11	13,6	13,6	16,0
Kararsizim	11	13,6	13,6	29,6
Evet	54	66,7	66,7	96,3
Kesinlikle Evet	3	3,7	3,7	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %66,7 ile en fazladır. Hayır cevabı verenlerin ve kararsızların oranları %13,6 ile eşittir. Kesinlikle evet cevabı verenlerin oranı %3,7 iken, kesinlikle hayır cevabı verenlerin oranı sadece %2,5'tir.

Tablo 3.10. İş Arkadaşlarım Bana Önem Verir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Hayır	11	13,6	13,6	13,6
Kararsızım	4	4,9	4,9	18,5
Evet	60	74,1	74,1	92,6
Kesinlikle Evet	6	7,4	7,4	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %74,1 ile en fazladır. Ona en yakın grup %13,6 oranı hayır cevabı verenlerdir. Kesinlikle evet cevabı verenlerin oranı %7,4 iken, kararsızların oranı %4,9'dur. Kesinlikle hayır cevabı veren kimse yoktur.

Tablo 3.11. İş Arkadaşlarımla Aynı Ekipte Çalışmaktan Mutluyum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	1	1,2	1,2	1,2
Hayır	8	9,9	9,9	11,1
Kararsızım	7	8,6	8,6	19,8
Evet	57	70,4	70,4	90,1
Kesinlikle Evet	8	9,9	9,9	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %70,4 ile en fazladır. Kesinlikle evet ve hayır cevabı verenlerin oranları %9,9 ile eşittir. Kararsızların oranı %8,6 ve kesinlikle hayır diyenlerin oranı sadece %1,2'dir.

Tablo 3.12. İş İlişkinde Bulduğum Çalışma Arkadaşlarım İle İş Kalitesi ve Müşteriler Açısından Sorun Çıkılmamaktadır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	1	1,2	1,2	1,2
Hayır	10	12,3	12,3	13,6
Kararsızım	8	9,9	9,9	23,5
Evet	59	72,8	72,8	96,3
Kesinlikle Evet	3	3,7	3,7	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %72,8 ile en fazladır. Hayır diyenlerin oranı %12,3 iken, kararsızların oranı %9,9'dur. Kesinlikle evet diyenlerin oranı %3,7 ve kesinlikle hayır diyenlerin oranı sadece %1,2'dir.

Tablo 3.13. İşimi Doğru Şekilde Yapabilmek İçin Gerekli Araç ve Gereçlere Sahibim

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Hayır	17	21,0	21,0	21,0
Kararsızım	1	1,2	1,2	22,2
Evet	56	69,1	69,1	91,4
Kesinlikle Evet	7	8,6	8,6	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %69,1 ile en fazladır. Hayır diyenlerin oranı %21 iken, kesinlikle evet diyenlerin oranı %8,6'dır. Kararsızların oranı %1,2'dir. Kesinlikle hayır cevabı veren kimse yoktur.

Tablo 3.14. Çalışanların İşle İlgili Görüş ve Düşüncelerine Önem Veriliyor

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	2	2,5	2,5	2,5
Hayır	29	35,8	35,8	38,3
Kararsızım	14	17,3	17,3	55,6
Evet	35	43,2	43,2	98,8
Kesinlikle Evet	1	1,2	1,2	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %43,2 ile en fazladır. Onu hayır cevabı verenler %35,8 oranı ile takip eder. Kararsızların oranı %17,3 iken, kesinlikle hayır cevabı verenlerin oranı %2,5'tir. Kesinlikle evet cevabı verenlerin oranı ise %1,2 ile en düşüktür.

Tablo 3.15. Çalıştığım İşletme İş İçin Gerekli Eğitimleri Vermekte

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	3	3,7	3,7	3,7
Hayır	16	19,8	19,8	23,5
Kararsızım	14	17,3	17,3	40,7
Evet	44	54,3	54,3	95,1
Kesinlikle Evet	4	4,9	4,9	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %54,3 ile en fazladır. Onu %19,8 oranı ile hayır cevabı verenler takip eder. Kararsızların oranı %17,3 iken, kesinlikle evet diyenlerin oranı %4,9'dur. Kesinlikle hayır diyenlerin oranı ise %3,7 ile en düşüktür.

Tablo 3.1.6. İşletmede Aldığım Eğitim İşimi Daha İyi Yapmamı Sağlıyor

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	1	1,2	1,2	1,2
Hayır	17	21,0	21,0	22,2
Kararsızım	15	18,5	18,5	40,7
Evet	46	56,8	56,8	97,5
Kesinlikle Evet	2	2,5	2,5	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %56,8 ile en fazladır. Onu %21 oranı ile hayır cevabı verenler takip eder. Kararsızların oranı %18,5 iken, kesinlikle evet diyenlerin oranı %2,5'dir. Kesinlikle hayır diyenlerin oranı ise sadece %1,2'dir.

Tablo 3.17. Yönetim Çalışanların İhtiyaçlarına Karşı Duyarlıdır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	1	1,2	1,2	1,2
Hayır	31	38,3	38,3	39,5
Kararsizim	14	17,3	17,3	56,8
Evet	32	39,5	39,5	96,3
Kesinlikle Evet	3	3,7	3,7	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %39,5 ile en fazla iken, hayır cevabı verenlerin oranı da %38,3 ile ona çok yakındır. Kararsızların oranı %17,3 ve kesinlikle evet diyenlerin oranı %3,7'dir. Kesinlikle hayır diyenlerin oranı ise %1,2 ile en düşüktür.

Tablo 3.18. Çalışanların Yapacakları İşle İlgili Olarak Alınacak Kararlara Katılması Sağlanmaktadır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	4	4,9	4,9	4,9
Hayır	31	38,3	38,3	43,2
Kararsizim	12	14,8	14,8	58,0
Evet	32	39,5	39,5	97,5
Kesinlikle Evet	2	2,5	2,5	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %39,5 ile en fazla iken, hayır cevabı verenlerin oranı da %38,3 ile ona çok yakındır. Kararsızların oranı %14,8 ve kesinlikle hayır diyenlerin oranı %4,9'dur. Kesinlikle evet diyenlerin oranı ise %2,5 ile en düşüktür.

Tablo 3.19. Üstlerimle İlişkilerimde Rahatım. İstedğim Zaman Onlarla Görüşebilirim

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	1	1,2	1,2	1,2
Hayır	25	30,9	30,9	32,1
Kararsızım	7	8,6	8,6	40,7
Evet	42	51,9	51,9	92,6
Kesinlikle Evet	6	7,4	7,4	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %51,9 ile en fazladır. Onu hayır diyenler %30,9 oranı ile takip eder. Kararsızların oranı %8,6 ve kesinlikle evet diyenlerin oranı %7,4'tür. Kesinlikle hayır diyenlerin oranı ise %1,2 ile en düşüktür.

Tablo 3.20. Başarılarım Taktir Ediliyor ve Bir Şekilde Ödüllendiriliyor

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	4	4,9	4,9	4,9
Hayır	23	28,4	28,4	33,3
Kararsızım	9	11,1	11,1	44,4
Evet	42	51,9	51,9	96,3
Kesinlikle Evet	3	3,7	3,7	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %51,9 oranı ile en fazladır. Onu %28,4 oranı ile hayır cevabı verenler takip eder. Kararsızların oranı %11,1 ve kesinlikle hayır diyenlerin oranı %4,9'dur. Kesinlikle evet diyenlerin oranı ise %3,7 ile en düşüktür.

Tablo 3.21. İş Yerinde Güçlü ve Zayıf Yönlerimi Keşfetme ve Yeteneklerimi Geliştirme İmkanım Vardır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayir	1	1,2	1,2	1,2
Hayir	16	19,8	19,8	21,0
Kararsizim	17	21,0	21,0	42,0
Evet	39	48,1	48,1	90,1
Kesinlikle Evet	8	9,9	9,9	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %48,1 ile en fazladır. Onu kararsızlar %21 oranı ile takip eder. Hayır cevabı verenlerin oranı %19,8 iken, kesinlikle evet cevabı verenlerin oranı %9,9'dur. Kesinlikle hayır cevabı verenlerin oranı ise %1,2 ile en düşüktür.

Tablo 3.22. İş Yerimde İyi Bir Çalışma Ortamı Sağlanmakta

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayir	3	3,7	3,7	3,7
Hayir	11	13,6	13,6	17,3
Kararsizim	9	11,1	11,1	28,4
Evet	55	67,9	67,9	96,3
Kesinlikle Evet	3	3,7	3,7	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %67,9 oranı ile en fazladır. Hayır cevabı verenlerin oranı %13,6 iken, kararsızların oranı %11,1'dir. Kesinlikle evet ve kesinlikle hayır cevabı verenlerin oranları eşit ve %3,7 ile en düşüktür.

Tablo 3.23. İşim Bana Toplumda Saygın Bir Statü Sağlamakta

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	2	2,5	2,5	2,5
Hayır	18	22,2	22,2	24,7
Kararsizim	16	19,8	19,8	44,4
Evet	40	49,4	49,4	93,8
Kesinlikle Evet	5	6,2	6,2	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %49,4 ile en fazladır. Hayır diyenlerin oranı %22,2 iken, kararsızların oranı %19,8'dir. Kesinlikle evet diyenlerin oranı %6,2'dir. Kesinlikle hayır diyenlerin oranı ise %2,5 ile en düşüktür.

Tablo 3.24. Çalışma Ortamını Sağlıklı ve Güvenli Buluyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	2	2,5	2,5	2,5
Hayır	15	18,5	18,5	21,0
Kararsizim	7	8,6	8,6	29,6
Evet	52	64,2	64,2	93,8
Kesinlikle Evet	5	6,2	6,2	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %64,2 oranı ile en fazladır. Ona en yakın grup %18,5 oranı ile hayır cevabı verenlerdir. Kararsızların oranı %8,6 ve kesinlikle evet diyenlerin oranı %6,2'dir. Kesinlikle hayır diyenlerin oranı ise %2,5 ile en düşüktür.

Tablo 3.25. Kendimi Buraya Ait Hissediyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	1	1,2	1,2	1,2
Hayır	15	18,5	18,5	19,8
Kararsizim	20	24,7	24,7	44,4
Evet	41	50,6	50,6	95,1
Kesinlikle Evet	4	4,9	4,9	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %50,6 oranı ile en fazladır. Onu kararsızlar %24,7 oranıyla takip eder. Hayır diyenlerin oranı %18,5 iken, kesinlikle evet diyenlerin oranı %4,9'dur. Kesinlikle hayır diyenlerin oranı ise %1,2 ile en düşüktür.

Tablo 3.26. Çalışma Koşulları İşimde Verimliliğimi Arttırıyor

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	1	1,2	1,2	1,2
Hayır	21	25,9	25,9	27,2
Kararsızım	13	16,0	16,0	43,2
Evet	41	50,6	50,6	93,8
Kesinlikle Evet	5	6,2	6,2	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %50,6 oranı ile en fazladır. Hayır diyenlerin oranı %25,9 iken, kararsızların oranı %16'dır. Kesinlikle evet diyenlerin oranı %6,2 ve kesinlikle hayır diyenlerin oranı %1,2'dir.

Tablo 3.27. Başka Bir Şirkette Çalışmak İsterim

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	7	8,6	8,6	8,6
Hayır	24	29,6	29,6	38,3
Kararsızım	17	21,0	21,0	59,3
Evet	27	33,3	33,3	92,6
Kesinlikle Evet	6	7,4	7,4	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %33,3 ile en fazladır. Onu %29,6 oranı ile hayır cevabı verenler takip eder. Kararsızların oranı %21 iken, kesinlikle hayır diyenlerin oranı %8,6'dır. Kesinlikle evet diyenlerin oranı ise %7,4 ile en düşüktür.

Tablo 3.28. Bu İşyerinde Kendimi Ailemin Bir Parçası Gibi Hissediyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	3	3,7	3,7	3,7
Hayır	12	14,8	14,8	18,5
Kararsızım	20	24,7	24,7	43,2
Evet	42	51,9	51,9	95,1
Kesinlikle Evet	4	4,9	4,9	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %51,9 oranı ile en fazladır. Kararsızların oranı %24,7 iken, hayır diyenlerin oranı %14,8'dir. Kesinlikle evet diyenlerin oranı %4,9 ve kesinlikle hayır diyenlerin oranı %3,7 ile en düşüktür.

Tablo 3.29 Ücret Benim İçin En Önemli Tatmin Aracıdır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	4	4,9	4,9	4,9
Hayır	15	18,5	18,5	23,5
Kararsızım	10	12,3	12,3	35,8
Evet	38	46,9	46,9	82,7
Kesinlikle Evet	14	17,3	17,3	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %46,9 ile en fazladır. Onu hayır diyenler %18,5 oranı ile takip eder. Kesinlikle evet diyenlerin oranı %17,3 iken, kararsızların oranı %12,3'tür. Kesinlikle hayır diyenlerin oranı ise %4,9'dur.

Tablo 3.30. Şu An Aldığım Ücretten Memnunum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	15	18,5	18,5	18,5
Hayır	25	30,9	30,9	49,4
Kararsızım	6	7,4	7,4	56,8
Evet	30	37,0	37,0	93,8
Kesinlikle Evet	5	6,2	6,2	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %37 ile en fazladır. Onu hayır diyenler %30,9 oranı ile takip eder. Kesinlikle hayır diyenlerin oranı %18,5 iken, kararsızların oranı %7,4'tür. Kesinlikle evet diyenlerin oranı ise %6,2 ile en düşüktür.

Tablo 3.31. Ücret Sistemini Adil ve Tutarlı Buluyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	13	16,0	16,0	16,0
Hayır	27	33,3	33,3	49,4
Kararsızım	13	16,0	16,0	65,4
Evet	25	30,9	30,9	96,3
Kesinlikle Evet	3	3,7	3,7	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye hayır cevabı verenlerin oranı %33,3 oranı ile en fazladır. Onu evet cevabı verenler %30,9 oranı ile takip eder. Kararsızların ve kesinlikle hayır cevabı verenlerin oranları %16 ile eşittir. Kesinlikle evet diyenlerin oranı ise %3,7 ile en düşüktür.

Tablo 3.32. Ücretimi Eğitim, Bilgi ve Yeteneklerime Uygun Buluyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	18	22,2	22,2	22,2
Hayır	23	28,4	28,4	50,6
Kararsızım	8	9,9	9,9	60,5
Evet	28	34,6	34,6	95,1
Kesinlikle Evet	4	4,9	4,9	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %34,6 ile en fazladır. Hayır diyenlerin oranı %28,4 iken, kesinlikle hayır cevabı verenlerin oranı %22,2'dir. Kararsızların oranı %9,9 ve kesinlikle evet diyenlerin oranı %4,9'dur.

Tablo 3.33. Emeklilik ve Sağlık Sigortası İmkanlarını Yeterli Buluyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	16	19,8	19,8	19,8
Hayır	17	21,0	21,0	40,7
Kararsizim	11	13,6	13,6	54,3
Evet	33	40,7	40,7	95,1
Kesinlikle Evet	4	4,9	4,9	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %40,7 ile en fazladır. Onu hayır cevabı verenler %21 oranı ile takip eder. Kesinlikle hayır diyenlerin oranı %19,8 iken, kararsızların oranı %13,6'dır. Kesinlikle evet diyenlerin oranı ise %4,9 ile en düşüktür.

Tablo 3.34. Çalışanlara Sağlanan Sosyal Tesisleri Yeterli Görüyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	20	24,7	24,7	24,7
Hayır	29	35,8	35,8	60,5
Kararsizim	8	9,9	9,9	70,4
Evet	22	27,2	27,2	97,5
Kesinlikle Evet	2	2,5	2,5	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye hayır cevabı verenlerin oranı %35,8 ile en fazladır. Onu evet diyenler %27,2 oranı ile takip eder. Kesinlikle hayır diyenlerin oranı %24,7 iken, kararsızların oranı %9,9'dur. Kesinlikle evet diyenlerin oranı ise %2,5'tir.

Tablo 3.35. Tekrar İş Seçsem Yine Aynı İş Yerimi Seçerim

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	6	7,4	7,4	7,4
Hayır	22	27,2	27,2	34,6
Kararsizim	24	29,6	29,6	64,2
Evet	23	28,4	28,4	92,6
Kesinlikle Evet	6	7,4	7,4	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, kararsız olanların oranı %29,6 ile en fazla iken evet diyenlerin oranı %28,4 ile hayır diyenlerin oranı ise %27,2 ile ona çok yakındır. Kesinlikle hayır ve kesinlikle evet cevabı verenlerin oranları eşit ve %7,4 oranı ile en düşüktür.

4.7.1.3. Ankete Katılanların Örgütsel Bağlılık Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Ankette örgütsel bağlılığı irdeleyen sorular soru 44 ile soru 61 arasındaki 18 sorudur. Örgütsel bağlılığa ait sorular, duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve devam bağlılığı şeklinde üç bölüme ayrılmıştır. Sorulara verilen cevapların dağılımı aşağıdaki gibidir.

4.7.1.3.1. Duygusal Bağlılık

Ankette duygusal bağlılıkla ilgili sorular soru 44 ile soru 49 arasındaki 6 sorudur.

Tablo 4.1.1 Kariyerimin Geri Kalan Kısmını Bu İş Yerinde Geçirmekle Mutlu Olurum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	9	11,1	11,1	11,1
Hayır	21	25,9	25,9	37,0
Kararsızım	22	27,2	27,2	64,2
Evet	26	32,1	32,1	96,3
Kesinlikle Evet	3	3,7	3,7	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %32,1 ile en fazladır. Onu %27,2 oranı ile kararsızlar takip eder. Hayır diyenlerin oranı %25,9 iken, kesinlikle hayır diyenlerin oranı %11,1'dir. Kesinlikle evet diyenlerin oranı ise %3,7 ile en düşüktür.

Tablo 4.1.2. İşyeri Problemlerimi Kendi Problemleri Gibi Görür

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayir	2	2,5	2,5	2,5
Hayir	16	19,8	19,8	22,2
Kararsizim	6	7,4	7,4	29,6
Evet	54	66,7	66,7	96,3
Kesinlikle Evet	3	3,7	3,7	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %66,7 ile en fazladır. Onu hayır cevabı verenler %19,8 oranı ile takip eder. Kararsızların oranı %7,4 iken, kesinlikle evet diyenlerin oranı %3,7'dir. Kesinlikle hayır cevabı verenlerin oranı ise %2,5 ile en düşüktür.

Tablo 4.1.3. Bu İşyerine Kendimi Duygusal Olarak Bağlı Hissediyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Hayir	27	33,3	33,3	33,3
Kararsizim	15	18,5	18,5	51,9
Evet	37	45,7	45,7	97,5
Kesinlikle Evet	2	2,5	2,5	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %45,7 ile en fazladır. Onu hayır cevabı verenler %33,3 oranı ile takip eder. Kararsızların oranı %18,5 iken, kesinlikle evet diyenlerin oranı %2,5'dir. Kesinlikle hayır diyenlerin oranı ise %0 ile en düşüktür.

Tablo 4.1.4. Bu İşyerinde Kendimi Ailemin bir Parçası Gibi Hissediyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Hayir	18	22,2	22,2	22,2
Kararsizim	18	22,2	22,2	44,4
Evet	40	49,4	49,4	93,8
Kesinlikle Evet	5	6,2	6,2	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %49,4 ile en fazladır. Hayır diyenlerin ve kararsızların oranları %22,2 oranı ile eşittir. Kesinlikle evet diyenlerin oranı %6,2 iken, kesinlikle hayır diyenlerin oranı %0 ile en düşüktür.

Tablo 4.1.5. Buranın Benim İçin Özel Bir Anlamı Var

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	2	2,5	2,5	2,5
Hayır	30	37,0	37,0	39,5
Kararsızım	8	9,9	9,9	49,4
Evet	37	45,7	45,7	95,1
Kesinlikle Evet	4	4,9	4,9	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %45,7 oranı ile en fazladır. Onu hayır diyenler %37 oranı ile takip eder. Kararsızların oranı %9,9 ve kesinlikle evet diyenlerin oranı %4,9'dur. Kesinlikle hayır diyenlerin oranı ise %2,5 ile en düşüktür.

Tablo 4.1.6. Kendimi Buraya Ait Hissediyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	2	2,5	2,5	2,5
Hayır	19	23,5	23,5	25,9
Kararsızım	16	19,8	19,8	45,7
Evet	40	49,4	49,4	95,1
Kesinlikle Evet	4	4,9	4,9	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %49,4 ile en fazladır. Onu hayır cevabı verenler %23,5 oranı ile takip eder. Kararsızların oranı %19,8 ve kesinlikle evet diyenlerin oranı %4,9'dur. Kesinlikle hayır diyenlerin oranı ise %2,5 ile en düşüktür.

4.7.1.3.2. Zorunlu Bağlılık

Ankette zorunlu bağlılıkla ilgili sorular soru 50 ile soru 55 arasındaki 6 sorudur.

Tablo 4.2.1. Burada Çalışmaya Devam Etmek Benim İçin Gereklidir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	3	3,7	3,7	3,7
Hayır	21	25,9	25,9	29,6
Kararsızım	8	9,9	9,9	39,5
Evet	44	54,3	54,3	93,8
Kesinlikle Evet	5	6,2	6,2	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet diyenlerin oranı %54,3 oranı ile en fazladır. Onu hayır diyenler %25,9 oranı ile takip eder. Kararsızların oranı %9,9 iken, kesinlikle evet diyenlerin oranı %6,2'dir. Kesinlikle hayır diyenlerin oranı ise %3,7 ile en düşüktür.

Tablo 4.2.2. İşyerimden Ayrılmaya Karar Verirsem, Hayatımda Pek Çok Şey Alt Üst Olur

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	4	4,9	4,9	4,9
Hayır	29	35,8	35,8	40,7
Kararsızım	11	13,6	13,6	54,3
Evet	34	42,0	42,0	96,3
Kesinlikle Evet	3	3,7	3,7	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %42 ile en fazladır. Onu hayır cevabı verenler %35,8 oranı ile takip eder. Kararsızların oranı %13,6 iken, kesinlikle hayır diyenlerin oranı %4,9'dur. Kesinlikle evet diyenlerin oranı ise %3,7 ile en düşüktür.

Tablo.4.2.3. Buradan Ayrılmayı Düşünemeyecek Kadar Az Alternatifim Var

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	5	6,2	6,2	6,2
Hayır	33	40,7	40,7	46,9
Kararsizim	9	11,1	11,1	58,0
Evet	29	35,8	35,8	93,8
Kesinlikle Evet	5	6,2	6,2	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye hayır cevabı verenlerin oranı %40,7 ile en fazladır. Onu evet cevabı verenler %35,8 oranı ile takip eder. Kararsızların oranı %11,1'dir. Kesinlikle hayır ve kesinlikle evet diyenlerin oranları eşit ve %6,2 ile en düşüktür.

Tablo 4.2.4. Bu İşyerinden Ayrılmak İstersem Bile Bu Benim İçin Çok Zor Olacak

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	1	1,2	1,2	1,2
Hayır	26	32,1	32,1	33,3
Kararsizim	8	9,9	9,9	43,2
Evet	39	48,1	48,1	91,4
Kesinlikle Evet	7	8,6	8,6	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %48,1 ile en fazladır. Onu hayır cevabı verenler %32,1 oranı ile takip eder. Kararsızların oranı %9,9 iken, kesinlikle evet diyenlerin oranı %8,6'dır. Kesinlikle hayır diyenlerin oranı ise %1,2 oranı ile en düşüktür.

Tablo 4.2.5. Bu İşyerinden Ayrılmam Benim İçin Sıkıntı Yaratacak

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	3	3,7	3,7	3,7
Hayır	20	24,7	24,7	28,4
Kararsızım	11	13,6	13,6	42,0
Evet	40	49,4	49,4	91,4
Kesinlikle Evet	7	8,6	8,6	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %49,4 ile en fazladır. Onu %24,7 oranı ile hayır cevabı verenler takip eder. Kararsızların oranı %13,6 iken, kesinlikle evet diyenlerin oranı %8,6'dır. Kesinlikle hayır diyenlerin oranı ise %3,7 ile en düşüktür.

Tablo 4.2.6. Bu Şirket Diğer Çalışacağım Şirketler Arasında En İdealidir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	4	4,9	4,9	4,9
Hayır	33	40,7	40,7	45,7
Kararsızım	20	24,7	24,7	70,4
Evet	19	23,5	23,5	93,8
Kesinlikle Evet	5	6,2	6,2	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye hayır cevabı verenlerin oranı %40,7 ile en fazladır. Onu 24,7 oranı ile kararsızlar takip eder. Evet diyenlerin oranı %23,5 iken, kesinlikle evet diyenlerin oranı %6,2'dir. Kesinlikle hayır diyenlerin oranı ise %4,9 ile en düşüktür.

4.7.1.3.3. Devam Bağlılık

Ankette zorunlu bağlılıkla ilgili sorular soru56 ile soru61 arasındaki 6 sorudur.

Tablo 4.3.1. İşimde Kalmak İçin Bir Zorunluluk Hissediyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	3	3,7	3,7	3,7
Hayır	30	37,0	37,0	40,7
Kararsizim	10	12,3	12,3	53,1
Evet	33	40,7	40,7	93,8
Kesinlikle Evet	5	6,2	6,2	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet diyenlerin oranı %40,7 ile en fazladır. Onu %37 oranı ile hayır diyenler takip eder. Kararsızların oranı %12,3 iken, kesinlikle evet diyenlerin oranı %6,2'dir. Kesinlikle hayır diyenlerin oranı ise %3,7 ile en düşüktür.

Tablo 4.3.2. Menfaatime Olsa Bile, İşimden Ayrılmam Doğru Olmaz

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	2	2,5	2,5	2,5
Hayır	27	33,3	33,3	35,8
Kararsizim	8	9,9	9,9	45,7
Evet	39	48,1	48,1	93,8
Kesinlikle Evet	5	6,2	6,2	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %48,1 ile en fazladır. Onu hayır cevabı verenler %33,3 oranı ile takip eder. Kararsızların oranı %9,9 iken, kesinlikle evet diyenlerin oranı %6,2'dir. Kesinlikle hayır diyenlerin oranı ise %2,5 ile en düşüktür.

Tablo 4.3.3. İşimden Hemen Ayrılsam, Kendimi Suçlu Hissederim

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	1	1,2	1,2	1,2
Hayır	25	30,9	30,9	32,1
Kararsizim	16	19,8	19,8	51,9
Evet	37	45,7	45,7	97,5
Kesinlikle Evet	2	2,5	2,5	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %45,7 ile en fazladır. Onu hayır cevabı verenler %30,9 oranı ile takip eder. Kararsızların oranı %19,8'dir. Kesinlikle evet diyenlerin oranı %2,5 ve kesinlikle hayır diyenlerin oranı %1,2'dir.

Tablo 4.3.4. Bu İşyeri Bağlılığı Hak Ediyor

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	5	6,2	6,2	6,2
Hayır	25	30,9	30,9	37,0
Kararsızım	14	17,3	17,3	54,3
Evet	33	40,7	40,7	95,1
Kesinlikle Evet	4	4,9	4,9	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %40,7 ile en fazladır. Onu %30,9 oranı ile hayır diyenler takip eder. Kararsızların oranı %17,3 iken, kesinlikle hayır diyenlerin oranı %6,2'dir. Kesinlikle evet diyenlerin oranı ise %4,9 ile en düşüktür.

Tablo 4.3.5. Çalışanlara Karşı Sorumlu Olduğumdan, İşimden Hemen Ayrılamam

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	1	1,2	1,2	1,2
Hayır	20	24,7	24,7	25,9
Kararsızım	17	21,0	21,0	46,9
Evet	39	48,1	48,1	95,1
Kesinlikle Evet	4	4,9	4,9	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %48,1 ile en fazladır. Onu hayır cevabı verenler %24,7 oranı ile takip eder. Kararsızların oranı %21 ve kesinlikle evet diyenlerin oranı %4,9'dur. Kesinlikle hayır diyenlerin oranı ise %1,2 ile en düşüktür.

Tablo 4.3.6. Buraya Çok Şey Borçluyum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Hayır	2	2,5	2,5	2,5
Hayır	30	37,0	37,0	39,5
Kararsizim	9	11,1	11,1	50,6
Evet	34	42,0	42,0	92,6
Kesinlikle Evet	6	7,4	7,4	100,0
Toplam	81	100,0	100,0	

Katılımcılardan, ifadeye evet cevabı verenlerin oranı %42 ile en fazladır. Onu hayır cevabı verenler %37 oranı ile takip eder. Kararsızların oranı %11,1 ve kesinlikle evet diyenlerin oranı %7,4'tür. Kesinlikle hayır cevabı verenlerin oranı ise %2,5 ile en düşüktür.

4.7.2. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Kimlik ve Kişisel Özellikler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Bir önceki bölümde, anket sonuçlarına göre ifadelere katılım ortalamaları verilmişti. Bu bölümde ise verilen bu cevapların kişilerin demografik ve kişisel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilecektir.

Bu amaçla çapraz tablolar hazırlanacak ve ki-kare ilişki testi yapılacaktır. Ki-kare testi sonunda ki-kare değeri ve ilgili p değeri hesaplanacaktır. Bu değerlerden p değeri ki-kare değerindeki bilgiyi barındırır ve bize tek başına yorumlama yeteneği sağlar. Buna göre bulunan p değerinin $\alpha = 0,05$ değerinden küçük olması iki değişken arasında ilişki olduğunun göstergesidir. P değeri $\alpha = 0,05$ 'den büyük ise iki değişken arasında ilişki yoktur.

Çapraz tablolar hazırlanırken kimlik ve kişisel özelliklerle ilgili soruların düzeyleri zorunlu hallerde düşürülmüştür. Bunun nedeni, çapraz tablolarda çok fazla 5'den küçük değer olduğunda ki-kare testinin güvenilirliğinin azalmasıdır. Buna göre eğitim durumu, çalışılan departman, ücret ve işletmedeki pozisyonunuz sorularındaki düzey sayıları azaltılmış, çıkartılan düzeyler kendisine en yakın düzey ile birleştirilmiştir. $\alpha = 0,05$

Çapraz tablolarda iş tatmini ve bağlılık düzeyleri ile ilgili ifadelerle ilgili değerler faktör analizi sonuçlarında elde edilen değerlere göre yapılmıştır. Faktör analizi ile birbiriyle ilişkili sorular birleştirilip, tek bir faktör altında toplanmış, bunlarla ilgili değerler de spss programında hesaplanmıştır. Bu değerler kategorik hale getirilerek çapraz tablolarda kullanılacaktır. Kategorikleştirme sırasında 3 düzey kullanılmıştır. Bunlar “evet”, “kararsızlık”, “yüksek” şeklinde adlandırılmıştır.

4.7.2.1. İş Tatmini İle Kimlik ve Kişisel Özellikler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Kimlik ve kişisel özellikler ile iş tatminine ilişkin cevapların ilişkilerinin incelendiği çapraz tablolar bu bölümde verilecektir.

4.7.2.1.1. Eğitim Durumu

H_{01} :Eğitim durumu ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

Eğitim durumu ile iş tatmini çapraz tablosu şu şekildedir:

Tablo 5.1. İş Tatmini ve Eğitim İlişkisi

			İş Tatmini			Toplam
			Evet	Kararsız	Hayır	
Eğitim Durumu	Ortaöğretim ve altı	N	2	11	4	17
		Satir %	11,8%	64,7%	23,5%	100,0%
		Sütun %	28,6%	22,4%	16,0%	21,0%
		Toplam %	2,5%	13,6%	4,9%	21,0%
	Yükseköğretim (Önlisans)	N	2	5	1	8
		Satir %	25,0%	62,5%	12,5%	100,0%
		Sütun %	28,6%	10,2%	4,0%	9,9%
		Toplam %	2,5%	6,2%	1,2%	9,9%
	Üniversite ve üstü	N	3	33	20	56
Satir %		5,4%	58,9%	35,7%	100,0%	
Sütun %		42,9%	67,3%	80,0%	69,1%	
	Toplam %	3,7%	40,7%	24,7%	69,1%	
Toplam	N	7	49	25	81	
	Satir %	8,6%	60,5%	30,9%	100,0%	
	Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Toplam %	8,6%	60,5%	30,9%	100,0%	

a. Ki-kare=5,043

p>0,05

Ki-kare Test İstatistigi

	Deger	sd	p
Ki-kare	5,043	4	,283
Olabilirlik Oran	4,550	4	,337
Denek Sayisi	81		

Ki-kare testi sonuçlarına göre $p=0,283$ değeri 0,05'ten büyük bulunmuştur. Buna göre hipotez kabul edilir. Bunun anlamı, istatistiksel olarak eğitim durumu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tabloya bakıldığında genel olarak iş tatmininin evet kolonundaki satır% değerlerine göre karşılaştırma yapılır. Satır % değeri yüksekokul öğrencilerinin bir miktar fazla olmakla beraber ilgili denek sayısı az olduğundan aradaki fark önemli bulunmamıştır. Yani çok önemli olmamakla beraber yüksekokul mezunlarının iş tatmini diğer gruplara göre bir miktar daha fazladır.

4.7.2.1.2. Çalışılan Departman

H_{02} : Çalışılan departman ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

Çalışılan departman ile iş tatmini çapraz tablosu şu şekildedir:

Tablo 5.2. İş Tatmini ve Çalışılan Departman İlişkisi

			İş Tatmini			Toplam
			Evet	Kararsız	Hayir	
Çalışılan Departman	Satis Pazarlama	N	4	23	5	32
		Satir %	12,5%	71,9%	15,6%	100,0%
		Sütun %	57,1%	46,9%	20,0%	39,5%
		Toplam %	4,9%	28,4%	6,2%	39,5%
	Muhasebe	N	0	7	4	11
		Satir %	,0%	63,6%	36,4%	100,0%
		Sütun %	,0%	14,3%	16,0%	13,6%
		Toplam %	,0%	8,6%	4,9%	13,6%
	Oto hasar	N	0	2	6	8
		Satir %	,0%	25,0%	75,0%	100,0%
		Sütun %	,0%	4,1%	24,0%	9,9%
		Toplam %	,0%	2,5%	7,4%	9,9%
Brans	N	1	8	0	9	
	Satir %	11,1%	88,9%	,0%	100,0%	
	Sütun %	14,3%	16,3%	,0%	11,1%	
	Toplam %	1,2%	9,9%	,0%	11,1%	
Diğer	N	2	9	10	21	
	Satir %	9,5%	42,9%	47,6%	100,0%	
	Sütun %	28,6%	18,4%	40,0%	25,9%	
	Toplam %	2,5%	11,1%	12,3%	25,9%	
Toplam	N	7	49	25	81	
	Satir %	8,6%	60,5%	30,9%	100,0%	
	Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Toplam %	8,6%	60,5%	30,9%	100,0%	

a. Ki-kare=19,177

p<0,05

Ki-kare Test İstatistigi

	Deger	sd	p
Ki-kare	19,177	8	,014
Olabilirlik Oran	22,734	8	,004
Denek Sayisi	81		

Ki-kare testi sonuçlarına göre ilgili $p=0,014$ değeri $0,05$ 'ten düşük çıkmıştır. Buna göre hipotez reddedilir ve çalışılan departman ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tabloya bakıldığında iş tatmini olanlar arasında (evet kolonu) muhasebe ve oto hasar departmanında çalışanların oranlarının %0 olduğu ve diğer departmanlardan daha az olduğu görülür. Buna göre muhasebe ve oto hasar departmanında çalışanların iş tatmini diğerlerine göre daha düşüktür.

4.7.2.1.3.Cinsiyet

H_{03} : Cinsiyet ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

Cinsiyet ile iş tatmini çapraz tablosu şu şekildedir.

Tablo 5.3. İş Tatmini ve Cinsiyet İlişkisi

			İş Tatmini			Toplam
			Evet	Kararsız	Hayir	
Cinsiyet	Kadin	N	6	27	6	39
		Satir %	15,4%	69,2%	15,4%	100,0%
		Sütun %	85,7%	55,1%	24,0%	48,1%
		Toplam %	7,4%	33,3%	7,4%	48,1%
	Erkek	N	1	22	19	42
		Satir %	2,4%	52,4%	45,2%	100,0%
		Sütun %	14,3%	44,9%	76,0%	51,9%
		Toplam %	1,2%	27,2%	23,5%	51,9%
Toplam		N	7	49	25	81
		Satir %	8,6%	60,5%	30,9%	100,0%
		Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam %	8,6%	60,5%	30,9%	100,0%

a. Ki-kare=10,745 p<0,05

Ki-kare Test İstatistigi

	Deger	sd	p
Ki-kare	10,745	2	,005
Olabilirlik Oran	11,466	2	,003
Soru Adeti	81	1	,001

Ki-kare testi sonuçlarına göre p=0,005 değeri 0,05'ten daha düşük çıkmıştır. Buna göre hipotez reddedilir ve cinsiyet ile iş tatmini arasında ilişki olduğu söylenebilir.

Tabloya bakıldığında iş tatmini olanlar arasında kadınların satır oranlarının %15,4, erkeklerin ise %2,4 olduğu görülür. Buna göre kadınların iş tatmini erkeklere göre daha fazladır.

4.7.2.1.4. Ücret

H_{04} : Ücret ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

Ücret ile iş tatmini arasındaki çapraz tablo şu şekildedir:

Tablo 5.4. İş Tatmini Ve Ücret İlişkisi

			İş Tatmini			Toplam
			Evet	Kararsız	Hayir	
Ücret	599 YTL ve Altı	N	2	11	1	14
		Satır %	14,3%	78,6%	7,1%	100,0%
		Sütun %	28,6%	22,4%	4,0%	17,3%
		Toplam %	2,5%	13,6%	1,2%	17,3%
	600-899 YTL Arası	N	4	14	6	24
		Satır %	16,7%	58,3%	25,0%	100,0%
		Sütun %	57,1%	28,6%	24,0%	29,6%
		Toplam %	4,9%	17,3%	7,4%	29,6%
	900-1099 YTL Arası	N	1	11	6	18
		Satır %	5,6%	61,1%	33,3%	100,0%
		Sütun %	14,3%	22,4%	24,0%	22,2%
		Toplam %	1,2%	13,6%	7,4%	22,2%
1100 YTL ve üstü	N	0	13	12	25	
	Satır %	,0%	52,0%	48,0%	100,0%	
	Sütun %	,0%	26,5%	48,0%	30,9%	
	Toplam %	,0%	16,0%	14,8%	30,9%	
Toplam	N	7	49	25	81	
	Satır %	8,6%	60,5%	30,9%	100,0%	
	Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Toplam %	8,6%	60,5%	30,9%	100,0%	

a. Ki-kare=10,971

p>0,05

Ki-kare Test İstatistigi

	Deger	sd	p
Ki-kare	10,971	6	,089
Olabilirlik Oran	13,471	6	,036
Soru Adeti	81		

Ki-kare testine ilişkin $p=0,089$ değeri 0,05'ten yüksek çıkmıştır. Buna gr hipotez kabul edilir ve ücret ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tabloya bakılığında ise iş tatmini olanların genel olarak ücret düzeyi az olanlar olduğu görülmektedir. Özellikle cret düzeyi yüksek olanlar arasında iş tatmini olan kimse yoktur. Fakat bulunan yüzdesel farklılıklara rağmen frekans değerleri düşük olduğundan bu farklılıklar önemli bulunmamıştır.

4.7.2.1.5. Yaş

H_{05} : Yaş ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

Yaş ile iş tatmini çapraz tablosu şu şekildedir:

Tablo 5.5. İş Tatmini ve Yaş İlişkisi

			İş Tatmini			Toplam
			Evet	Kararsız	Hayir	
Yas	18-25	N	3	24	6	33
		Satir %	9,1%	72,7%	18,2%	100,0%
		Sütun %	42,9%	49,0%	24,0%	40,7%
		Toplam %	3,7%	29,6%	7,4%	40,7%
26-35	N	N	3	17	11	31
		Satir %	9,7%	54,8%	35,5%	100,0%
		Sütun %	42,9%	34,7%	44,0%	38,3%
		Toplam %	3,7%	21,0%	13,6%	38,3%
36-45	N	N	1	6	4	11
		Satir %	9,1%	54,5%	36,4%	100,0%
		Sütun %	14,3%	12,2%	16,0%	13,6%
		Toplam %	1,2%	7,4%	4,9%	13,6%
45 ve Üstü	N	N	0	2	4	6
		Satir %	,0%	33,3%	66,7%	100,0%
		Sütun %	,0%	4,1%	16,0%	7,4%
		Toplam %	,0%	2,5%	4,9%	7,4%
Toplam	N	N	7	49	25	81
		Satir %	8,6%	60,5%	30,9%	100,0%
		Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam %	8,6%	60,5%	30,9%	100,0%

a. Ki-kare=6,877 $p>0,05$

Ki-kare Test İstatistigi

	Deger	sd	p
Ki-kare	6,877	6	,332
Olabilirlik Oran	7,153	6	,307
Soru Adeti	81		

Ki-kare testine ilişkin $p=0,332$ değeri $0,05$ 'ten yüksek çıkmıştır. Buna göre hipotez kabul edilir ve iş tatmini ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tabloya bakıldığında da iş tatmini olanlar arasında en düşük satır oranına %0 ile 45 yaş ve üstü grubun sahip olduğu görülür. Fakat bu değer ile diğer yaş gruplarına ait değerler arasında önemli farklılıklar yoktur.

4.7.2.1.6. İşletmedeki Pozisyon

H_{06} : İşteki pozisyon ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

İşteki pozisyon ile iş tatmini çapraz tablosu şu şekildedir:

Tablo 5.6. İş Tatmini ve İşletmedeki Pozisyon İlişkisi

			İş Tatmini			Toplam
			Evet	Kararsız	Hayır	
İşletmedeki Pozisyon	Ust Kademe	N	0	8	7	15
		Satır %	,0%	53,3%	46,7%	100,0%
		Sütun %	,0%	16,3%	28,0%	18,5%
		Toplam %	,0%	9,9%	8,6%	18,5%
	Orta Kademe	N	1	21	13	35
		Satır %	2,9%	60,0%	37,1%	100,0%
		Sütun %	14,3%	42,9%	52,0%	43,2%
		Toplam %	1,2%	25,9%	16,0%	43,2%
	Alt Kademe	N	6	12	3	21
		Satır %	28,6%	57,1%	14,3%	100,0%
		Sütun %	85,7%	24,5%	12,0%	25,9%
		Toplam %	7,4%	14,8%	3,7%	25,9%
Diğer	N	0	8	2	10	
	Satır %	,0%	80,0%	20,0%	100,0%	
	Sütun %	,0%	16,3%	8,0%	12,3%	
	Toplam %	,0%	9,9%	2,5%	12,3%	
Toplam	N	7	49	25	81	
	Satır %	8,6%	60,5%	30,9%	100,0%	
	Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Toplam %	8,6%	60,5%	30,9%	100,0%	

a. Ki-kare=17,877 p<0,05

Ki-kare Test İstatistigi

	Deger	sd	p
Ki-kare	17,877	6	,007
Olabilirlik Oran	17,125	6	,009
Soru Adeti	81		

Ki-kare testine ilişkin $p=0,007$ değerinin $0,05$ 'ten düşük olduğu görülür. Buna göre hipotez reddedilir ve işletmedeki pozisyon ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Tabloya bakıldığında alt kademe çalışanlarının iş tatmininin diğerlerine göre çok daha fazla olduğu görülür. Alt kademe çalışanlarından iş tatmini olanların satır yüzdesi $\%28,6$ iken, diğerlerinin $\%0$ yada bu değere çok yakındır.

Buna göre alt kademe çalışanlarının diğer gruplara göre iş tatmininin daha fazla olduğu söylenir.

4.7.2.1.7.Çalışma Süresi

H_{07} : Çalışma süresi ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

Çalışma süresi ile iş tatmini çapraz tablosu şu şekildedir.

Tablo 5.7. İş Tatmini ve Çalışma Süresi İlişkisi

			İş Tatmini			Toplam
			Evet	Kararsiz	Hayir	
Çalışma Süresi	5 yıl ve altı	N	5	31	11	47
		Satir %	10,6%	66,0%	23,4%	100,0%
		Sütun %	71,4%	63,3%	44,0%	58,0%
		Toplam %	6,2%	38,3%	13,6%	58,0%
	6-10 yıl	N	1	17	8	26
		Satir %	3,8%	65,4%	30,8%	100,0%
		Sütun %	14,3%	34,7%	32,0%	32,1%
		Toplam %	1,2%	21,0%	9,9%	32,1%
	11-20 yıl	N	1	0	6	7
		Satir %	14,3%	,0%	85,7%	100,0%
		Sütun %	14,3%	,0%	24,0%	8,6%
		Toplam %	1,2%	,0%	7,4%	8,6%
	21 yıl ve üstü	N	0	1	0	1
		Satir %	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		Sütun %	,0%	2,0%	,0%	1,2%
		Toplam %	,0%	1,2%	,0%	1,2%
Toplam	N	7	49	25	81	
	Satir %	8,6%	60,5%	30,9%	100,0%	
	Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Toplam %	8,6%	60,5%	30,9%	100,0%	

a. Ki-kare=14,060

$p<0,05$

Ki-kare Test İstatistigi

	Deger	sd	p
Ki-kare	14,060	6	,029
Olabilirlik Oran	16,595	6	,011
Soru Adeti	81		

Ki-kare testine ilişkin $p=0,029$ değeri $0,05$ 'ten küçük çıkmıştır. Buna göre hipotez reddedilir ve çalışma süresi ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Bakıldığında 21 yıl ve daha çok çalışanların iş tatminleri diğerlerine göre bir miktar daha düşüktür fakat bu gruba ait kişi sayısı sadece 1 olduğundan bu grup göz ardı edilebilir. Geri kalan gruplar arasında iş tatmini olanların satır değeri en düşük olan 6–10 yıl arası çalışanlardır.

Yani 6–10 yıl arası çalışanların 5 yıl ve altı çalışanlar ve 11-20 yıl arası çalışanlara göre iş tatminleri daha düşüktür.

4.7.2.1.8. Medeni Durum

H_{08} : Medeni durum ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

Medeni durum ile iş tatmini çapraz tablosu şu şekildedir:

Tablo 5.8. İş Tatmini ve Medeni Durum İlişkisi

			İş Tatmini			Toplam
			Evet	Kararsız	Hayir	
Medeni Durum	Bekar	N	4	33	12	49
		Satir %	8,2%	67,3%	24,5%	100,0%
	Evli	Sütun %	57,1%	67,3%	48,0%	60,5%
		Toplam %	4,9%	40,7%	14,8%	60,5%
Toplam	N	N	3	16	13	32
		Satir %	9,4%	50,0%	40,6%	100,0%
	Sütun %	Sütun %	42,9%	32,7%	52,0%	39,5%
		Toplam %	3,7%	19,8%	16,0%	39,5%
Toplam	N	N	7	49	25	81
		Satir %	8,6%	60,5%	30,9%	100,0%
	Sütun %	Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam %	8,6%	60,5%	30,9%	100,0%

a. Ki-kare=2,629 $p>0,05$

Ki-kare Test İstatistigi

	Deger	sd	p
Ki-kare	2,629	2	,269
Olabilirlik Oran	2,611	2	,271
Soru Adeti	81		

Ki-kare testine ilişkin $p=0,269$ değeri 0,05'ten yüksek çıkmıştır. Buna göre hipotez kabul edilir ve iş tatmini ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tabloya bakıldığında da iş tatmini olanlar arasındaki satır % değerlerinin birbirine çok yakın olduğu ve önemli bir farklılık olmadığı görülmektedir.

4.7.2.2. İşe Duygusal Yönden Bağlılık İle Kimlik ve Kişisel Özellikler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Kimlik ve kişisel özellikler ile duygusal yönden işe bağlılığa ilişkin cevapların ilişkilerinin incelendiği çapraz tablolar bu bölümde verilecektir.

4.7.2.2.1. Eğitim Durumu

H_{09} : Eğitim durumu ile duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

Eğitim durumu ile duygusal bağlılık çapraz tablosu şu şekildedir:

Tablo 6.1.1. Duygusal Bağlılık ve Eğitim İlişkisi

			Duygusal Bağlılık			Toplam
			Evet	Kararsız	Hayır	
Eğitim Durumu	Ortaöğretim ve alti	N	4	7	6	17
		Satis %	23,5%	41,2%	35,3%	100,0%
		Sütun %	22,2%	23,3%	18,2%	21,0%
		Toplam %	4,9%	8,6%	7,4%	21,0%
	Yüksekokul (Önlisans)	N	1	4	3	8
		Satis %	12,5%	50,0%	37,5%	100,0%
		Sütun %	5,6%	13,3%	9,1%	9,9%
		Toplam %	1,2%	4,9%	3,7%	9,9%
	Üniversite ve üstü	N	13	19	24	56
		Satis %	23,2%	33,9%	42,9%	100,0%
		Sütun %	72,2%	63,3%	72,7%	69,1%
		Toplam %	16,0%	23,5%	29,6%	69,1%
Toplam	N	18	30	33	81	
	Satis %	22,2%	37,0%	40,7%	100,0%	
	Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Toplam %	22,2%	37,0%	40,7%	100,0%	

a. Ki-kare=1,172

p>0,05

Ki-kare Test İstatistigi

	Deger	sd	p
Ki-kare	1,172	4	,883
Olabilirlik Oran	1,207	4	,877
Soru Adeti	81		

Ki-kare testine ilişkin $p=0,883$ değeri $0,05$ 'ten yüksek çıkmıştır. Buna göre hipotez kabul edilir ve eğitim durumu ile örgüte duygusal olarak bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tabloya bakıldığında da örgüte duygusal bağlılığı olan(evet) sütunundaki satır % değerlerinin birbirine çok yakın olduğu, yüksekokul mezunlarının satır yüzdesi %12,5 ile biraz daha düşük olmakla beraber diğerlerinden çok önemli farkı bulunmadığı görülmüştür.

4.7.2.2.2. Çalışılan Departman

H_{010} : Çalışılan departman ile duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

Çalışılan departman ile duygusal bağlılık çapraz tablosu şu şekildedir:

Tablo 6.1.2. Duygusal Bağlılık ve Çalışılan Departman İlişkisi

			Duygusal Bağlılık			Toplam
			Evete	Kararsiz	Hayir	
Çalışılan Departman	Satis Pazarlama	N	11	14	7	32
		Satir %	34,4%	43,8%	21,9%	100,0%
		Sütun %	61,1%	46,7%	21,2%	39,5%
		Toplam %	13,6%	17,3%	8,6%	39,5%
	Muhasebe	N	1	4	6	11
		Satir %	9,1%	36,4%	54,5%	100,0%
		Sütun %	5,6%	13,3%	18,2%	13,6%
		Toplam %	1,2%	4,9%	7,4%	13,6%
	Oto hasar	N	0	1	7	8
		Satir %	,0%	12,5%	87,5%	100,0%
		Sütun %	,0%	3,3%	21,2%	9,9%
		Toplam %	,0%	1,2%	8,6%	9,9%
Brans	N	1	4	4	9	
	Satir %	11,1%	44,4%	44,4%	100,0%	
	Sütun %	5,6%	13,3%	12,1%	11,1%	
	Toplam %	1,2%	4,9%	4,9%	11,1%	
Diger	N	5	7	9	21	
	Satir %	23,8%	33,3%	42,9%	100,0%	
	Sütun %	27,8%	23,3%	27,3%	25,9%	
	Toplam %	6,2%	8,6%	11,1%	25,9%	
Toplam	N	18	30	33	81	
	Satir %	22,2%	37,0%	40,7%	100,0%	
	Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Toplam %	22,2%	37,0%	40,7%	100,0%	

a. Ki-kare=15,841

$p < 0,05$

Ki-kare Test İstatistigi

	Deger	sd	p
Ki-kare	16,141	8	,042
Olabilirlik Oran	16,546	8	,035
Soru Adeti	81		

Ki-kare testine ilişkin $p=0,042$ değeri $0,05$ 'ten düşük çıkmıştır. Buna göre hipotez reddedilir ve çalışılan departman ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tabloya bakıldığında duygusal bağlılığı olanların satır yüzde değerlerine bakıldığında, muhasebe ve oto hasar bölümünde çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları diğerlerinden çok daha düşük çıkmıştır. Satış pazarlama departmanı çalışanlarının örgüte duygusal bağlılıkları ise çok daha yüksektir.

4.7.2.2.3. Cinsiyet

H_{011} : Cinsiyet ile örgüte duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

Cinsiyet ile örgüte duygusal bağlılık çapraz tablosu aşağıdaki gibidir:

Tablo 6.1.3 Duygusal Bağlılık ile Cinsiyet İlişkisi

			Duygusal Bağlılık			Toplam
			Evet	Kararsız	Hayir	
Cinsiyet	Kadin	N	13	17	9	39
		Satir %	33,3%	43,6%	23,1%	100,0%
		Sütun %	72,2%	56,7%	27,3%	48,1%
		Toplam %	16,0%	21,0%	11,1%	48,1%
Erkek	N	N	5	13	24	42
		Satir %	11,9%	31,0%	57,1%	100,0%
		Sütun %	27,8%	43,3%	72,7%	51,9%
		Toplam %	6,2%	16,0%	29,6%	51,9%
Toplam	N	N	18	30	33	81
		Satir %	22,2%	37,0%	40,7%	100,0%
		Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam %	22,2%	37,0%	40,7%	100,0%

a. Ki-kare=10,811 $p<0,05$

Ki-kare Test İstatistigi

	Deger	sd	p
Ki-kare	10,811	2	,004
Olabilirlik Oran	11,182	2	,004
Soru Adeti	81		

Ki-kare testine ilişkin $p=0,004$ değeri 0,05'ten düşük çıkmıştır. Buna göre hipotez reddedilir ve cinsiyet ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tabloya bakıldığında duygusal olarak örgüte bağlılığı olanlara bakılığında kadınların satır yüzdesinin %33,3, erkeklerin %11,9 olduğu görülür. Buna göre kadınların duygusal yönden örgüte bağlılığı erkeklere göre daha fazla çıkmıştır.

4.7.2.2.4. Ücret

H_{012} : Ücret ile örgüte duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

Ücret ile örgüte duygusal bağlılık çapraz tablosu.

Tablo 6.1.4. Duygusal Bağlılık ve Ücret İlişkisi

			Duygusal Bağlılık			Toplam
			Evet	Kararsız	Hayir	
Ücret	599 YTL ve Altı	N	4	6	4	14
		Satir %	28,6%	42,9%	28,6%	100,0%
		Sütun %	22,2%	20,0%	12,1%	17,3%
		Toplam %	4,9%	7,4%	4,9%	17,3%
	600-899 YTL Arası	N	5	12	7	24
		Satir %	20,8%	50,0%	29,2%	100,0%
		Sütun %	27,8%	40,0%	21,2%	29,6%
		Toplam %	6,2%	14,8%	8,6%	29,6%
	900-1099 YTL Arası	N	4	4	10	18
		Satir %	22,2%	22,2%	55,6%	100,0%
		Sütun %	22,2%	13,3%	30,3%	22,2%
		Toplam %	4,9%	4,9%	12,3%	22,2%
	1100 YTL ve üstü	N	5	8	12	25
		Satir %	20,0%	32,0%	48,0%	100,0%
		Sütun %	27,8%	26,7%	36,4%	30,9%
		Toplam %	6,2%	9,9%	14,8%	30,9%
Toplam		N	18	30	33	81
		Satir %	22,2%	37,0%	40,7%	100,0%
		Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam %	22,2%	37,0%	40,7%	100,0%

a. Ki-kare=5,376 p>0,05

Ki-kare Test İstatistiği

	Deger	sd	p
Ki-kare	5,376	6	,497
Olabilirlik Oran	5,461	6	,486
Soru Adeti	81		

Ki-kare testine ilişkin $p=0,497$ değeri $0,05$ 'ten yüksek çıkmıştır. Buna göre hipotez kabul edilir ve ücret ile örgüte duygusal bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tabloya bakıldığında, örgüte duygusal bağlılığı yüksek olanlar arasında satır yüzde değerlerine bakıldığında genel olarak değerlerin birbirine çok yakın olduğu görülür.

4.7.2.2.5. Yaş

H_{013} : Yaş ile örgüte duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

Tablo 6.1.5. Duygusal Bağlılık ve Yaş İlişkisi

			Duygusal Bağlılık			Toplam
			Evet	Kararsiz	Hayir	
Yas	18-25	N	12	12	9	33
		Satir %	36,4%	36,4%	27,3%	100,0%
		Sütun %	66,7%	40,0%	27,3%	40,7%
		Toplam %	14,8%	14,8%	11,1%	40,7%
	26-35	N	5	12	14	31
		Satir %	16,1%	38,7%	45,2%	100,0%
		Sütun %	27,8%	40,0%	42,4%	38,3%
		Toplam %	6,2%	14,8%	17,3%	38,3%
	36-45	N	1	4	6	11
		Satir %	9,1%	36,4%	54,5%	100,0%
		Sütun %	5,6%	13,3%	18,2%	13,6%
		Toplam %	1,2%	4,9%	7,4%	13,6%
45 ve Üstü	N	0	2	4	6	
	Satir %	,0%	33,3%	66,7%	100,0%	
	Sütun %	,0%	6,7%	12,1%	7,4%	
	Toplam %	,0%	2,5%	4,9%	7,4%	
Toplam	N	18	30	33	81	
	Satir %	22,2%	37,0%	40,7%	100,0%	
	Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Toplam %	22,2%	37,0%	40,7%	100,0%	

a. Ki-kare=3,848 $p < 0,05$

Ki-kare Test İstatistigi

	Deger	sd	p
Ki-kare	13,848	6	,042
Olabilirlik Oran	13,298	6	,041
Soru Adeti	81		

Ki-kare testine ilişkin $p=0,042$ değeri $0,05$ 'ten düşük çıkmıştır. Buna göre hipotez reddedilir ve yaş ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.

Tabloya bakıldığında, örgüte duygusal yönden bağlılığı olanlar arasında yaşı küçük olanların daha fazla bağlı olduğu, yaş arttıkça da bu bağlılığın azaldığı gözlenmektedir. Özellikle 45 yaş ve üstü grupta örgüte duygusal yönden bağlı olan kişi yoktur.

Yani artan yaş ile beraber örgüte duygusal yönden bağlılığın azaldığı açıkça söylenebilir.

4.7.2.2.6. İşletmedeki Pozisyon

H_{014} : İşletmedeki pozisyon ile örgüte duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

İşletmedeki pozisyon ile örgüte duygusal bağlılık çapraz tablosu şu şekildedir:

Tablo 6.1.6. Duygusal Bağlılık ve İşletmedeki Pozisyon İlişkisi

			Duygusal Bağlılık			Toplam
			Evet	Kararsız	Hayır	
İşletmedeki Pozisyon	Ust Kademe	N	4	3	8	15
		Satir %	26,7%	20,0%	53,3%	100,0%
		Sütun %	22,2%	10,0%	24,2%	18,5%
		Toplam %	4,9%	3,7%	9,9%	18,5%
	Orta Kademe	N	6	14	15	35
		Satir %	17,1%	40,0%	42,9%	100,0%
		Sütun %	33,3%	46,7%	45,5%	43,2%
		Toplam %	7,4%	17,3%	18,5%	43,2%
	Alt Kademe	N	8	6	7	21
		Satir %	38,1%	28,6%	33,3%	100,0%
		Sütun %	44,4%	20,0%	21,2%	25,9%
		Toplam %	9,9%	7,4%	8,6%	25,9%
	Diğer	N	0	7	3	10
		Satir %	,0%	70,0%	30,0%	100,0%
		Sütun %	,0%	23,3%	9,1%	12,3%
		Toplam %	,0%	8,6%	3,7%	12,3%
Toplam	N	18	30	33	81	
	Satir %	22,2%	37,0%	40,7%	100,0%	
	Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Toplam %	22,2%	37,0%	40,7%	100,0%	

a. Ki-kare=14,930

$p < 0,05$

Ki-kare Test İstatistigi

	Deger	sd	p
Ki-kare	13,930	6	,046
Olabilirlik Oran	13,407	6	,050
Soru Adeti	81		

Ki-kare testine ilişkin $p=0,046$ değeri $0,05$ 'ten düşük çıkmıştır. Buna göre hipotez reddedilir ve işletmedeki pozisyon ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki bulunmuştur.

Tabloya bakıldığında alt kademe çalışanlarının örgüte duygusal bağlılıkları diğerlerine göre yüksek çıkmıştır. Kendisini alt, orta yada üst kademedede tanımlamayan idari, insan kaynakları ve muhasebe çalışanlarından oluşan grubun örgüte duygusal bağlılığı ise çok düşüktür.

4.7.2.2.7. Çalışma Süresi

H_{015} : Çalışma süresi ve duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

Çalışma süresi ve duygusal bağlılık çapraz tablosu

Tablo 6.1.7. Duygusal Bağlılık ve Çalışma Süresi İlişkisi

			Duygusal Bağlılık			Toplam
			Evete	Kararsız	Hayir	
Çalışma Süresi	5 yıl ve altı	N	15	17	15	47
		Satir %	31,9%	36,2%	31,9%	100,0%
		Sütun %	83,3%	56,7%	45,5%	58,0%
		Toplam %	18,5%	21,0%	18,5%	58,0%
	6-10 yıl	N	3	11	12	26
		Satir %	11,5%	42,3%	46,2%	100,0%
		Sütun %	16,7%	36,7%	36,4%	32,1%
		Toplam %	3,7%	13,6%	14,8%	32,1%
	11-20 yıl	N	0	1	6	7
		Satir %	,0%	14,3%	85,7%	100,0%
		Sütun %	,0%	3,3%	18,2%	8,6%
		Toplam %	,0%	1,2%	7,4%	8,6%
	21 yıl ve üstü	N	0	1	0	1
		Satir %	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		Sütun %	,0%	3,3%	,0%	1,2%
		Toplam %	,0%	1,2%	,0%	1,2%
Toplam		N	18	30	33	81
		Satir %	22,2%	37,0%	40,7%	100,0%
		Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam %	22,2%	37,0%	40,7%	100,0%

a. Ki-kare=12,322 $p < 0,05$

Ki-kare Test İstatistiği

	Deger	sd	p
Ki-kare	13,322	6	,045
Olabilirlik Oran	13,725	6	,033
Soru Adeti	81		

Ki-kare testine ilişkin $p=0,045$ değeri 0,05'ten düşük çıkmıştır. Buna göre hipotez reddedilir ve çalışma süresi ile örgüte duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

Tabloya bakıldığında 5 yıl ve daha az süre çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları diğer gruplara göre çok daha fazla çıkmıştır. Diğer grupların işe duygusal bağlılıkları yakın ve çok düşüktür.

4.7.2.2.8. Medeni Durum

H_{016} : Medeni durum ve duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

Medeni durum ve duygusal bağlılık çapraz tablosu şu şekildedir:

Tablo 6.1.8. Duygusal Bağlılık ve Medeni durum İlişkisi

			Duygusal Bağlılık			Toplam
			Evet	Kararsız	Hayır	
Medeni Durum	Bekar	N	14	19	16	49
		Satir %	28,6%	38,8%	32,7%	100,0%
		Sütun %	77,8%	63,3%	48,5%	60,5%
		Toplam %	17,3%	23,5%	19,8%	60,5%
	Evli	N	4	11	17	32
		Satir %	12,5%	34,4%	53,1%	100,0%
		Sütun %	22,2%	36,7%	51,5%	39,5%
		Toplam %	4,9%	13,6%	21,0%	39,5%
Toplam	N	18	30	33	81	
	Satir %	22,2%	37,0%	40,7%	100,0%	
	Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Toplam %	22,2%	37,0%	40,7%	100,0%	

a. Ki-kare=8,343 p<0,05

Ki-kare Test İstatistigi

	Deger	sd	p
Ki-kare	13,343	2	,040
Olabilirlik Oran	12,479	2	,046
Soru Adeti	81		

Ki-kare testine ilişkin $p=0,040$ değeri $0,05$ 'ten düşük çıkmıştır. Buna göre hipotez reddedilir ve medeni durum ile örgüte duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

Tabloya bakıldığında örgüte duygusal bağlılığı olanlar arasında bekarların satır oranlarının daha fazla olduğu görülür ve dolayısıyla bekarların örgüte duygusal bağlılıkları daha fazladır.

4.7.2.3. İşe Zorunlu Olarak Bağlılık İle Kimlik ve Kişisel Özellikler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Kimlik ve kişisel özellikler ile zorunlu olarak örgüte bağlılığa ilişkin cevapların ilişkilerinin incelendiği çapraz tablolar bu bölümde verilecektir.

4.7.2.3.1. Eğitim Durumu

H_{017} : Eğitim durumu ile örgüte zorunlu bağlılık arasında ilişki yoktur.

Eğitim durumu ile örgüte zorunlu bağlılık çapraz tablosu şu şekildedir.

Tablo 6.2.1. Zorunlu bağlılık ve Eğitim İlişkisi

			Zorunlu Bağlılık			Toplam
			Evet	Kararsız	Hayir	
Eğitim Durumu	Ortaöğretim ve alti	N	0	6	11	17
		Satir %	,0%	35,3%	64,7%	100,0%
		Sütun %	,0%	16,7%	45,8%	21,0%
		Toplam %	,0%	7,4%	13,6%	21,0%
	Yüksekokul (Önlisans)	N	0	6	2	8
		Satir %	,0%	75,0%	25,0%	100,0%
		Sütun %	,0%	16,7%	8,3%	9,9%
		Toplam %	,0%	7,4%	2,5%	9,9%
	Üniversite ve üstü	N	21	24	11	56
		Satir %	37,5%	42,9%	19,6%	100,0%
		Sütun %	100,0%	66,7%	45,8%	69,1%
		Toplam %	25,9%	29,6%	13,6%	69,1%
Toplam	N	21	36	24	81	
	Satir %	25,9%	44,4%	29,6%	100,0%	
	Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Toplam %	25,9%	44,4%	29,6%	100,0%	

a. Ki-kare=20,410

p<0,05

Ki-kare Test İstatistigi

	Deger	sd	p
Ki-kare	20,410	4	,000
Olabilirlik Oran	24,730	4	,000
Soru Adeti	81		

Ki-kare testine ilişkin $p=0,000$ değeri $0,05$ 'ten düşük çıkmıştır. Buna göre hipotez reddedilir ve eğitim durumu ile örgüte zorunlu bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Tabloya bakıldığında üniversite yada daha üst düzeyde eğitim görenlerin diğer gruplara göre örgüte zorunlu olarak bağlı hissettikleri görülmüştür. Daha düşük eğitim alanlardan hiçbiri işe zorunlu olarak kendisini bağlı görmemektedir.

4.7.2.3.2. Çalışılan Departman

H_{018} : Çalışılan departman ile örgüte zorunlu bağlılık arasında ilişki yoktur.

Çalışılan departman ile örgüte zorunlu bağlılık çapraz tablosu aşağıdaki gibidir:

Tablo 6.2.2. Zorunlu Bağlılık ve Çalışılan Departman İlişkisi

			Zorunlu Bağlılık			Toplam
			Evet	Kararsız	Hayır	
Çalışılan Departman	Satis Pazarlama	N	14	10	8	32
		Satir %	43,8%	31,3%	25,0%	100,0%
		Sütun %	66,7%	27,8%	33,3%	39,5%
		Toplam %	17,3%	12,3%	9,9%	39,5%
	Muhasebe	N	2	7	2	11
		Satir %	18,2%	63,6%	18,2%	100,0%
		Sütun %	9,5%	19,4%	8,3%	13,6%
		Toplam %	2,5%	8,6%	2,5%	13,6%
	Oto hasar	N	1	3	4	8
		Satir %	12,5%	37,5%	50,0%	100,0%
		Sütun %	4,8%	8,3%	16,7%	9,9%
		Toplam %	1,2%	3,7%	4,9%	9,9%
	Brans	N	1	7	1	9
		Satir %	11,1%	77,8%	11,1%	100,0%
		Sütun %	4,8%	19,4%	4,2%	11,1%
		Toplam %	1,2%	8,6%	1,2%	11,1%
Diğer	N	3	9	9	21	
	Satir %	14,3%	42,9%	42,9%	100,0%	
	Sütun %	14,3%	25,0%	37,5%	25,9%	
	Toplam %	3,7%	11,1%	11,1%	25,9%	
Toplam	N	21	36	24	81	
	Satir %	25,9%	44,4%	29,6%	100,0%	
	Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Toplam %	25,9%	44,4%	29,6%	100,0%	

a. Ki-kare=16,255

$p<0,05$

Ki-kare Test İstatistigi

	Deger	sd	p
Ki-kare	15,325	8	,049
Olabilirlik Oran	14,840	8	,062
Soru Adeti	81		

Ki-kare testine ilişkin $p=0,049$ değeri $0,05$ 'ten düşük çıkmıştır. Buna göre hipotez reddedilir ve çalışılan departman ile örgüte zorunlu bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.

Tabloya bakıldığında örgüte zorunlu olarak bağlı olanlar arasında, satış pazarlama departmanı çalışanlarının diğer grupların çok önünde yer aldığı görülür. Diğer departman çalışanlarının ise örgüte zorunlu bağlılık düzeyleri birbirine çok yakındır.

4.7.2.3.3. Cinsiyet

H_{019} : Cinsiyet ile örgüte zorunlu bağlılık arasında ilişki yoktur.

Cinsiyet ile örgüte zorunlu bağlılık çapraz tablosu:

Tablo 6.2.3 Zorunlu Bağlılık ve Cinsiyet İlişkisi

			Zorunlu Bağlılık			Toplam
			Evet	Kararsiz	Hayir	
Cinsiyet	Kadin	N	12	18	9	39
		Satir %	30,8%	46,2%	23,1%	100,0%
		Sütun %	57,1%	50,0%	37,5%	48,1%
		Toplam %	14,8%	22,2%	11,1%	48,1%
Erkek	N	N	9	18	15	42
		Satir %	21,4%	42,9%	35,7%	100,0%
		Sütun %	42,9%	50,0%	62,5%	51,9%
		Toplam %	11,1%	22,2%	18,5%	51,9%
Toplam	N	N	21	36	24	81
		Satir %	25,9%	44,4%	29,6%	100,0%
		Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam %	25,9%	44,4%	29,6%	100,0%

a. Ki-kare=1,820 $p>0,05$

Ki-kare Test İstatistigi

	Deger	sd	p
Ki-kare	1,820	2	,403
Olabilirlik Oran	1,835	2	,400
Soru Adeti	81		

Ki-kare testine ilişkin $p=0,403$ değeri $0,05$ 'ten yüksek çıkmıştır. Buna göre hipotez kabul edilir ve cinsiyet ile örgüte zorunlu bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tabloya bakıldığında ise örgüte zorunlu bağlılığı yüksek olanlar arasında cinsiyeti kadın olanların satır yüzdelerinin erkeklere göre bir miktar daha fazla olduğu görülür.

Yani kadınların örgüte zorunlu bağlılıkları erkeklere göre bir miktar fazla olmakla beraber aradaki fark önemli düzeyde değildir.

4.7.2.3.4. Ücret

H_{020} : Ücret ile örgüte zorunlu bağlılık arasında ilişki yoktur.

Tablo 6.2.4. Zorunlu Bağlılık ve Ücret İlişkisi

			Zorunlu Bağlılık			Toplam
			Evet	Kararsız	Hayır	
Ücret	599 YTL ve Altı	N	2	6	6	14
		Satir %	14,3%	42,9%	42,9%	100,0%
		Sütun %	9,5%	16,7%	25,0%	17,3%
		Toplam %	2,5%	7,4%	7,4%	17,3%
	600-899 YTL Arası	N	4	13	7	24
		Satir %	16,7%	54,2%	29,2%	100,0%
		Sütun %	19,0%	36,1%	29,2%	29,6%
		Toplam %	4,9%	16,0%	8,6%	29,6%
	900-1099 YTL Arası	N	5	7	6	18
		Satir %	27,8%	38,9%	33,3%	100,0%
		Sütun %	23,8%	19,4%	25,0%	22,2%
		Toplam %	6,2%	8,6%	7,4%	22,2%
1100 YTL ve üstü	N	10	10	5	25	
	Satir %	40,0%	40,0%	20,0%	100,0%	
	Sütun %	47,6%	27,8%	20,8%	30,9%	
	Toplam %	12,3%	12,3%	6,2%	30,9%	
Toplam	N	21	36	24	81	
	Satir %	25,9%	44,4%	29,6%	100,0%	
	Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Toplam %	25,9%	44,4%	29,6%	100,0%	

a. Ki-kare=15,908 $p < 0,05$

Ki-kare Test İstatistigi

	Deger	sd	p
Ki-kare	14,908	6	,039
Olabilirlik Oran	13,866	6	,044
Soru Adeti	81		

Ki-kare testine ilişkin $p=0,039$ değeri 0,05'ten düşük çıkmıştır. Buna göre hipotez reddedilir ve ücret ile örgüte zorunlu bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.

Bakıldığında örgüte zorunlu bağlılığı yüksek olanlar arasında, maaşı 1100 TL ve daha üstünde olanların en önde geldiği görülür. Genelde de maaş arttıkça örgüte zorunlu bağlılık oranının arttığı görünür.

4.7.2.3.5. Yaş

H_{021} : Yaş ile örgüte zorunlu bağlılık arasında ilişki yoktur.

Yaş ile örgüte zorunlu bağlılık çapraz tablosu:

Tablo 6.2.5. Zorunlu Bağlılık ve Yaş ilişkisi

			Zorunlu Bağlılık			Toplam
			Evət	Kararsız	Hayır	
Yaş	18-25	N	12	12	9	33
		Satir %	36,4%	36,4%	27,3%	100,0%
		Sütun %	57,1%	33,3%	37,5%	40,7%
		Toplam %	14,8%	14,8%	11,1%	40,7%
	26-35	N	5	16	10	31
		Satir %	16,1%	51,6%	32,3%	100,0%
		Sütun %	23,8%	44,4%	41,7%	38,3%
		Toplam %	6,2%	19,8%	12,3%	38,3%
	36-45	N	2	5	4	11
		Satir %	18,2%	45,5%	36,4%	100,0%
		Sütun %	9,5%	13,9%	16,7%	13,6%
		Toplam %	2,5%	6,2%	4,9%	13,6%
45 ve Üstü	N	2	3	1	6	
	Satir %	33,3%	50,0%	16,7%	100,0%	
	Sütun %	9,5%	8,3%	4,2%	7,4%	
	Toplam %	2,5%	3,7%	1,2%	7,4%	
Toplam	N	21	36	24	81	
	Satir %	25,9%	44,4%	29,6%	100,0%	
	Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Toplam %	25,9%	44,4%	29,6%	100,0%	

a. Ki-kare=4,446 $p>0,05$

Ki-kare Test İstatistiği

	Deger	sd	p
Ki-kare	4,446	6	,617
Olabilirlik Oran	4,555	6	,602
Soru Adeti	81		

Ki-kare testine ilişkin $p=0,617$ değeri 0,05'ten yüksek çıkmıştır. Buna göre hipotez kabul edilir ve yaş ile örgüte zorunlu bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tabloya bakıldığında da, örgüte zorunlu bağlılığı olanlar arasında 18-25 yaş arasındakilerin ve 45 yaş ve üstündekilerin satır yüzdelerinin bir miktar yüksek olduğu görülmüştür.

Yani 18-25 yaş arasındakilerin ve 45 yaş ve üstündekilerin örgüte zorunlu bağlılıkları diğer yaş gruplarına göre bir miktar fazla olmakla beraber, aradaki farklılıklar önemli düzeyde değildir.

4.7.2.3.6. İşletmedeki Pozisyon

H_{022} : İşletmedeki pozisyon ile örgüte zorunlu bağlılık arasında ilişki yoktur.

İşletmedeki pozisyon ile örgüte zorunlu bağlılık çapraz tablosu:

Tablo 6.2.6. Zorunlu Bağlılık ve İşletmedeki Pozisyon İlişkisi

			Zorunlu Bağlılık			Toplam
			Evet	Kararsız	Hayır	
İşletmedeki Pozisyon	Üst Kademe	N	8	3	4	15
		Satır %	53,3%	20,0%	26,7%	100,0%
		Sütun %	38,1%	8,3%	16,7%	18,5%
		Toplam %	9,9%	3,7%	4,9%	18,5%
	Orta Kademe	N	10	18	7	35
		Satır %	28,6%	51,4%	20,0%	100,0%
		Sütun %	47,6%	50,0%	29,2%	43,2%
		Toplam %	12,3%	22,2%	8,6%	43,2%
	Alt Kademe	N	2	10	9	21
		Satır %	9,5%	47,6%	42,9%	100,0%
		Sütun %	9,5%	27,8%	37,5%	25,9%
		Toplam %	2,5%	12,3%	11,1%	25,9%
Diğer	N	1	5	4	10	
	Satır %	10,0%	50,0%	40,0%	100,0%	
	Sütun %	4,8%	13,9%	16,7%	12,3%	
	Toplam %	1,2%	6,2%	4,9%	12,3%	
Toplam	N	21	36	24	81	
	Satır %	25,9%	44,4%	29,6%	100,0%	
	Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Toplam %	25,9%	44,4%	29,6%	100,0%	

a. Ki-kare=12,859

p<0,05

Ki-kare Test İstatistigi

	Deger	sd	p
Ki-kare	12,859	6	,045
Olabilirlik Oran	13,293	6	,039
Soru Adeti	81		

Ki-kare testine ilişkin $p=0,045$ değeri $0,05$ 'ten düşük çıkmıştır. Buna göre hipotez reddedilir ve işletmedeki pozisyon ile örgüte zorunlu bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.

Tabloya bakıldığında, örgüte zorunlu bağlılığı olanlar arasında satır yüzde değeri en yüksek olan grup %53,3 oranı ile üst kademe çalışanlarıdır. Diğer grupların ortalamaları üst kademenin ortalamasının çok altındadır.

Buna göre üst kademe çalışanlarının örgüte zorunlu bağlılıklarının diğer gruplardan yüksek olduğu söylenebilir.

4.7.2.3.7. Çalışma Süresi

H_{023} : Çalışma süresi ile örgüte bağlılık arasında ilişki yoktur.

Çalışma süresi ile örgüte zorunlu bağlılık çapraz tablosu:

Tablo 6.2.7. Zorunlu Bağlılık ve Çalışma Süresi

			Zorunlu Bağlılık			Toplam
			Evet	Kararsız	Hayir	
Çalışma Süresi	5 yıl ve altı	N	11	21	15	47
		Satir %	23,4%	44,7%	31,9%	100,0%
		Sütun %	52,4%	58,3%	62,5%	58,0%
		Toplam %	13,6%	25,9%	18,5%	58,0%
	6-10 yıl	N	7	10	9	26
		Satir %	26,9%	38,5%	34,6%	100,0%
		Sütun %	33,3%	27,8%	37,5%	32,1%
		Toplam %	8,6%	12,3%	11,1%	32,1%
	11-20 yıl	N	3	4	0	7
		Satir %	42,9%	57,1%	,0%	100,0%
		Sütun %	14,3%	11,1%	,0%	8,6%
		Toplam %	3,7%	4,9%	,0%	8,6%
	21 yıl ve üstü	N	0	1	0	1
		Satir %	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		Sütun %	,0%	2,8%	,0%	1,2%
		Toplam %	,0%	1,2%	,0%	1,2%
Toplam		N	21	36	24	81
		Satir %	25,9%	44,4%	29,6%	100,0%
		Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam %	25,9%	44,4%	29,6%	100,0%

a. Ki-kare=4,988 p>0,05

Ki-kare Test İstatistigi

	Deger	sd	p
Ki-kare	4,988	6	,545
Olabilirlik Oran	7,285	6	,295
Soru Adeti	81		

Ki-kare testine ilişkin $p=0,545$ değeri $0,05$ 'ten yüksek çıkmıştır. Buna göre hipotez kabul edilir ve çalışma süresi ile örgüte zorunlu bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

Tabloya bakılığında, zorunlu bağlılığı yüksek olanlar arasında 11-20 yıl arası çalışanların satır yüzdeleri yüksek, 21 yıl ve üstü çalışanların satır oranları ise düşük çıkmıştır. Fakat 21 yıl ve üstü çalışanların sayısı sadece 1 kişi olduğundan 21 yıl ve üstünde çalışanlar hakkındaki bilgi göz ardı edilmelidir.

11-20 yıl arası çalışanların örgüte zorunlu bağlılıkları diğer gruplardan biraz yüksek olmakla beraber, genel olarak işe örgüte bağlılık çalışma süresine göre önemli değişiklikler göstermemiştir.

4.7.2.3.8. Medeni Durum

H_{024} : Medeni durum ile örgüte zorunlu bağlılık arasında ilişki yoktur.

Tablo 6.2.8. Zorunlu Bağlılık ve Medeni Durum İlişkisi

			Zorunlu Bağlılık			Toplam
			Evet	Kararsiz	Hayir	
Medeni Durum	Bekar	N	15	20	14	49
		Satir %	30,6%	40,8%	28,6%	100,0%
		Sütun %	71,4%	55,6%	58,3%	60,5%
		Toplam %	18,5%	24,7%	17,3%	60,5%
	Evli	N	6	16	10	32
		Satir %	18,8%	50,0%	31,3%	100,0%
		Sütun %	28,6%	44,4%	41,7%	39,5%
		Toplam %	7,4%	19,8%	12,3%	39,5%
Toplam	N	21	36	24	81	
	Satir %	25,9%	44,4%	29,6%	100,0%	
	Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Toplam %	25,9%	44,4%	29,6%	100,0%	

a. Ki-kare=11,465

p<0,05

Ki-kare Test İstatistigi

	Deger	sd	p
Ki-kare	13,465	2	,048
Olabilirlik Oran	12,505	2	,047
Soru Adeti	81		

Ki-kare testine ilişkin $p=0,048$ değeri $0,05$ 'ten düşük çıkmıştır. Buna göre hipotez reddedilir ve medeni duruma ile örgüte zorunlu bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.

Tabloya bakıldığında, örgüte zorunlu bağlılığı olanlar arasında bekarların satır yüzdelerinin evlilerden daha fazla olduğu görülür. Buna göre bekarların örgüte zorunlu bağlılıkları evlilere göre daha fazladır.

4.7.2.4.İşe Devam Bağlılığı İle Kimlik ve Kişisel Özellikler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Kimlik ve kişisel özellikler ile örgüte devam bağlılığına ilişkin cevapların ilişkilerinin incelendiği çapraz tablolar bu bölümde verilecektir.

4.7.2.4.1. Eğitim Durumu

H_{025} : Eğitim durumu ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.

Eğitim durumu ile örgüte devam bağlılığı çapraz tablosu aşağıdaki gibidir.

Tablo 6.3.1. Devam Bağlılığı ve Eğitim İlişkisi

			Devam Bağlılığı			Toplam
			Evret	Kararsiz	Hayir	
Egitim Durumu	Ortaöğretim ve alti	N	1	12	4	17
		Satir %	5,9%	70,6%	23,5%	100,0%
		Sütun %	4,5%	34,3%	16,7%	21,0%
		Toplam %	1,2%	14,8%	4,9%	21,0%
	Yüksekokul (Önlisans)	N	2	4	2	8
		Satir %	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
		Sütun %	9,1%	11,4%	8,3%	9,9%
		Toplam %	2,5%	4,9%	2,5%	9,9%
	Üniversite ve üstü	N	19	19	18	56
		Satir %	33,9%	33,9%	32,1%	100,0%
		Sütun %	86,4%	54,3%	75,0%	69,1%
		Toplam %	23,5%	23,5%	22,2%	69,1%
Toplam	N	22	35	24	81	
	Satir %	27,2%	43,2%	29,6%	100,0%	
	Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Toplam %	27,2%	43,2%	29,6%	100,0%	

a. Ki-kare=9,334

$p<0,05$

Ki-kare Test İstatistigi

	Deger	sd	p
Ki-kare	12,334	4	,039
Olabilirlik Oran	9,229	4	,056
Soru Adeti	81		

Ki-kare testine ilişkin $p=0,039$ değeri $0,05$ 'ten düşük çıkmıştır. Buna göre hipotez reddedilir ve eğitim durumu ile örgüte devam bağlılığı düzeyleri arasında ilişki bulunmuştur.

Tabloya bakıldığında eğitim durumu arttıkça örgüte devam bağlılığının da arttığı gözlenmiştir. Eğitimin örgüte devam bağlılığı ile doğru orantılı olduğu gözlenebilir.

4.7.2.4.2. Çalışılan Departman

H_{026} : Çalışılan departman ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.

Çalışılan departman ile örgüte devam çapraz tablosu aşağıdaki gibidir.

Tablo 6.3.2. Devam Bağlılığı ve Çalışılan Departman İlişkisi

			Devam Bağlılığı			Toplam
			Evet	Kararsız	Hayir	
Çalışılan Departman	Satis Pazarlama	N	17	8	7	32
		Satir %	53,1%	25,0%	21,9%	100,0%
		Sütun %	77,3%	22,9%	29,2%	39,5%
		Toplam %	21,0%	9,9%	8,6%	39,5%
	Muhasebe	N	0	7	4	11
		Satir %	,0%	63,6%	36,4%	100,0%
		Sütun %	,0%	20,0%	16,7%	13,6%
		Toplam %	,0%	8,6%	4,9%	13,6%
	Oto hasar	N	0	3	5	8
		Satir %	,0%	37,5%	62,5%	100,0%
		Sütun %	,0%	8,6%	20,8%	9,9%
		Toplam %	,0%	3,7%	6,2%	9,9%
Brans	N	1	4	4	9	
	Satir %	11,1%	44,4%	44,4%	100,0%	
	Sütun %	4,5%	11,4%	16,7%	11,1%	
	Toplam %	1,2%	4,9%	4,9%	11,1%	
Diğer	N	4	13	4	21	
	Satir %	19,0%	61,9%	19,0%	100,0%	
	Sütun %	18,2%	37,1%	16,7%	25,9%	
	Toplam %	4,9%	16,0%	4,9%	25,9%	
Toplam	N	22	35	24	81	
	Satir %	27,2%	43,2%	29,6%	100,0%	
	Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Toplam %	27,2%	43,2%	29,6%	100,0%	

a. Ki-kare=24,941

p<0,05

Ki-kare Test İstatistigi

	Deger	sd	p
Ki-kare	24,941	8	,002
Olabilirlik Oran	28,134	8	,000
Soru Adeti	81		

Ki-kare testine ilişkin $p=0,002$ değeri $0,05$ 'ten düşük çıkmıştır. Buna göre hipotez reddedilir ve çalışılan departman ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki bulunmuştur.

Tabloya bakıldığında satış pazarlama bölümü çalışanlarının örgüte devam bağlılıklarının yüksek olduğu görünmektedir. Diğer departman çalışanları arasında önemli farklılıklar yoktur.

4.7.2.4.3.Cinsiyet

H_{027} : Cinsiyet ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.

Cinsiyet ile örgüte devam bağlılığı çapraz tablosu.

Tablo 6.3.3. Devam Bağlılığı ve Cinsiyet İlişkisi

			Devam Bağlılığı			Toplam
			Evete	Kararsiz	Hayir	
Cinsiyet	Kadin	N	14	14	11	39
		Satir %	35,9%	35,9%	28,2%	100,0%
		Sütun %	63,6%	40,0%	45,8%	48,1%
		Toplam %	17,3%	17,3%	13,6%	48,1%
	Erkek	N	8	21	13	42
		Satir %	19,0%	50,0%	31,0%	100,0%
		Sütun %	36,4%	60,0%	54,2%	51,9%
		Toplam %	9,9%	25,9%	16,0%	51,9%
Toplam		N	22	35	24	81
		Satir %	27,2%	43,2%	29,6%	100,0%
		Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam %	27,2%	43,2%	29,6%	100,0%

a. Ki-kare=13,096 $p < 0,05$

Ki-kare Test İstatistigi

	Deger	sd	p
Ki-kare	9,096	2	,039
Olabilirlik Oran	7,122	2	,044
Soru Adeti	81		

Ki-kare testine ilişkin $p=0,039$ değeri $0,05$ 'ten düşük çıkmıştır. Buna göre hipotez reddedilir ve cinsiyet ile örgüte devam bağlılığı düzeyleri arasında ilişki vardır.

Tabloya bakıldığında kadınların örgüte devam bağlılıklarının erkeklere göre daha fazla olduğu görünmektedir.

4.7.2.4.4. Ücret

H_{028} : Ücret ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.

Ücret ile örgüte devam bağlılığı çapraz tablosu aşağıdaki gibidir.

Tablo 6.3.4. Devam Bağlılığı ve Ücret İlişkisi

			Devam Bağlılığı			Toplam
			Evet	Kararsız	Hayir	
Ücret	599 YTL ve Altı	N	5	6	3	14
		Satir %	35,7%	42,9%	21,4%	100,0%
		Sütun %	22,7%	17,1%	12,5%	17,3%
		Toplam %	6,2%	7,4%	3,7%	17,3%
600-899 YTL Arası	N	N	5	14	5	24
		Satir %	20,8%	58,3%	20,8%	100,0%
		Sütun %	22,7%	40,0%	20,8%	29,6%
		Toplam %	6,2%	17,3%	6,2%	29,6%
900-1099 YTL Arası	N	N	4	5	9	18
		Satir %	22,2%	27,8%	50,0%	100,0%
		Sütun %	18,2%	14,3%	37,5%	22,2%
		Toplam %	4,9%	6,2%	11,1%	22,2%
1100 YTL ve üstü	N	N	8	10	7	25
		Satir %	32,0%	40,0%	28,0%	100,0%
		Sütun %	36,4%	28,6%	29,2%	30,9%
		Toplam %	9,9%	12,3%	8,6%	30,9%
Toplam	N	N	22	35	24	81
		Satir %	27,2%	43,2%	29,6%	100,0%
		Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam %	27,2%	43,2%	29,6%	100,0%

a. Ki-kare=6,918 p>0,05

Ki-kare Test İstatistigi

	Deger	sd	p
Ki-kare	6,918	6	,328
Olabilirlik Oran	6,606	6	,359
Soru Adeti	81		

Ki-kare testine ilişkin $p=0,328$ değeri 0,05'ten yüksek çıkmıştır. Buna göre hipotez kabul edilir ve ücret ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tabloya bakıldığında genel olarak oranların birbirine yakın olduğu görülür. Buna göre örgüte devam bağlılığı çalışanların aldığı ücretlere göre farklılık göstermemiştir.

4.7.2.4.5. Yaş

H_{029} : Yaş ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.

Yaş ile örgüte devam bağlılığı çapraz tablosu aşağıdaki gibidir.

Tablo 6.3.5. Devam Bağlılığı ve Yaş İlişkisi

			Devam Bağlılığı			Toplam
			Evet	Kararsız	Hayir	
Yas	18-25	N	15	12	6	33
		Satir %	45,5%	36,4%	18,2%	100,0%
		Sütun %	68,2%	34,3%	25,0%	40,7%
		Toplam %	18,5%	14,8%	7,4%	40,7%
	26-35	N	6	15	10	31
		Satir %	19,4%	48,4%	32,3%	100,0%
		Sütun %	27,3%	42,9%	41,7%	38,3%
		Toplam %	7,4%	18,5%	12,3%	38,3%
	36-45	N	1	5	5	11
		Satir %	9,1%	45,5%	45,5%	100,0%
		Sütun %	4,5%	14,3%	20,8%	13,6%
		Toplam %	1,2%	6,2%	6,2%	13,6%
	45 ve Üstü	N	0	3	3	6
		Satir %	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
		Sütun %	,0%	8,6%	12,5%	7,4%
		Toplam %	,0%	3,7%	3,7%	7,4%
Toplam	N	22	35	24	81	
	Satir %	27,2%	43,2%	29,6%	100,0%	
	Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Toplam %	27,2%	43,2%	29,6%	100,0%	

a. Ki-kare=12,643 p<0,05

Ki-kare Test İstatistigi

	Deger	sd	p
Ki-kare	13,643	6	,039
Olabilirlik Oran	13,089	6	,042
Soru Adeti	81		

Ki-kare testine ilişkin $p=0,039$ değeri $0,05$ 'ten düşük çıkmıştır. Buna göre hipotez reddedilir ve yaş ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki vardır.

Tabloya bakıldığında, örgüte devam bağlılığı olanlar arasında 18-25 yaş arasındakilerin satır oranının $\%45,5$ ile diğerlerinden çok fazla olduğu görülür. Buna göre bu yaş grubu çalışanlarının örgüte devam bağlılıklarının daha fazla olduğu görülür. Diğer gruptaki farklılıklar önemli düzeyde değildir.

4.7.2.4.6. İşletmedeki Pozisyon

H_{030} : İşletmedeki pozisyon ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.

İşletmedeki pozisyon ile örgüte devam bağlılığı çapraz tablosu aşağıdaki gibidir.

Tablo 6.3.6. Devam Bağlılığı ve İşletmedeki Pozisyon İlişkisi

			Devam Bağlılığı			Toplam
			Evet	Kararsız	Hayır	
İşletmedeki Pozisyon	Ust Kademe	N	5	5	5	15
		Satır %	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
		Sütun %	22,7%	14,3%	20,8%	18,5%
		Toplam %	6,2%	6,2%	6,2%	18,5%
	Orta Kademe	N	11	12	12	35
		Satır %	31,4%	34,3%	34,3%	100,0%
		Sütun %	50,0%	34,3%	50,0%	43,2%
		Toplam %	13,6%	14,8%	14,8%	43,2%
	Alt Kademe	N	4	11	6	21
		Satır %	19,0%	52,4%	28,6%	100,0%
		Sütun %	18,2%	31,4%	25,0%	25,9%
		Toplam %	4,9%	13,6%	7,4%	25,9%
	Diğer	N	2	7	1	10
		Satır %	20,0%	70,0%	10,0%	100,0%
		Sütun %	9,1%	20,0%	4,2%	12,3%
		Toplam %	2,5%	8,6%	1,2%	12,3%
Toplam	N	22	35	24	81	
	Satır %	27,2%	43,2%	29,6%	100,0%	
	Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Toplam %	27,2%	43,2%	29,6%	100,0%	

a. Ki-kare=5,830

$p>0,05$

Ki-kare Test İstatistigi

	Deger	sd	p
Ki-kare	5,830	6	,442
Olabilirlik Oran	6,109	6	,411
Soru Adeti	81		

Ki-kare testine ilişkin $p=0,442$ değeri $0,05$ 'ten yüksek çıkmıştır. Buna göre hipotez kabul edilir ve işletmedeki pozisyonlar ile örgüte devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tabloya bakıldığında da üst ve orta kademe çalışanlarının örgüte devam bağlılıkları bir miktar yüksek, alt kademe çalışanlarının ve diğerlerinin örgüte devam bağlılıkları onlardan biraz daha düşük çıkmıştır. Fakat aradaki farklılıklar önemli düzeyde değildir.

4.7.2.4.7. Çalışma Süresi

H_{031} : Çalışma süresi ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.

Çalışma süresi ile örgüte devam bağlılığı çapraz tablosu aşağıdaki gibidir.

Tablo 6.3.7. Devam Bağlılığı ve Çalışma Süresi İlişkisi

			Devam Bağlılığı			Toplam
			Evet	Kararsız	Hayir	
Çalışma Süresi	5 yıl ve altı	N	16	20	11	47
		Satir %	34,0%	42,6%	23,4%	100,0%
		Sütun %	72,7%	57,1%	45,8%	58,0%
		Toplam %	19,8%	24,7%	13,6%	58,0%
6-10 yıl	6-10 yıl	N	6	9	11	26
		Satir %	23,1%	34,6%	42,3%	100,0%
		Sütun %	27,3%	25,7%	45,8%	32,1%
		Toplam %	7,4%	11,1%	13,6%	32,1%
11-20 yıl	11-20 yıl	N	0	5	2	7
		Satir %	,0%	71,4%	28,6%	100,0%
		Sütun %	,0%	14,3%	8,3%	8,6%
		Toplam %	,0%	6,2%	2,5%	8,6%
21 yıl ve üstü	21 yıl ve üstü	N	0	1	0	1
		Satir %	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		Sütun %	,0%	2,9%	,0%	1,2%
		Toplam %	,0%	1,2%	,0%	1,2%
Toplam	Toplam	N	22	35	24	81
		Satir %	27,2%	43,2%	29,6%	100,0%
		Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam %	27,2%	43,2%	29,6%	100,0%

a. Ki-kare=10,962 p<0,05

Ki-kare Test İstatistiği

	Deger	sd	p
Ki-kare	13,962	6	,041
Olabilirlik Oran	12,874	6	,048
Soru Adeti	81		

Ki-kare testine ilişkin $p=0,041$ değeri 0,05'ten düşük çıkmıştır. Buna göre hipotez reddedilir ve çalışma süresi ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki çıkmıştır.

Tabloya bakıldığında, çalışma süresi düşük olanların örgüte devam bağlılıklarının yüksek olduğu, artan çalışma süresi ile beraber örgüte devam bağlılığının düştüğü görülmektedir.

11-20 yıl arası çalışanlar ile 21 yıl ve üstü çalışanların örgüte devam bağlılığı tam anlamıyla yoktur. 5 yıl ve altı çalışanların ise diğerlerine göre çok yüksektir.

4.7.2.4.8. Medeni Durum

H_{032} : Medeni durum ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.

Medeni durum ile örgüte devam bağlılığı çapraz tablosu aşağıdaki gibidir.

Tablo 6.3.8. Devam Bağlılığı ve Medeni Durum İlişkisi

			Devam Bağlılığı			Toplam
			Evet	Kararsız	Hayir	
Medeni Durum	Bekar	N	17	20	12	49
		Satir %	34,7%	40,8%	24,5%	100,0%
		Sütun %	77,3%	57,1%	50,0%	60,5%
		Toplam %	21,0%	24,7%	14,8%	60,5%
Evli		N	5	15	12	32
		Satir %	15,6%	46,9%	37,5%	100,0%
		Sütun %	22,7%	42,9%	50,0%	39,5%
		Toplam %	6,2%	18,5%	14,8%	39,5%
Toplam		N	22	35	24	81
		Satir %	27,2%	43,2%	29,6%	100,0%
		Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam %	27,2%	43,2%	29,6%	100,0%

a. Ki-kare=5,862

$p < 0,05$

Ki-kare Test İstatistigi

	Deger	sd	p
Ki-kare	12,862	2	,012
Olabilirlik Oran	8,038	2	,026
Soru Adeti	81		

Ki-kare testine ilişkin $p=0,012$ değeri $0,05$ 'ten düşük çıkmıştır. Buna göre hipotez reddedilir ve medeni durum ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki bulunmuştur.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ

Bu bölümde bulgular kısmında elde edilen sonuçlar özet halinde verilecek ve gerekli görülen yerlerde yorumlar yapılacaktır.

5.1. CEVAPLARIN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMLARI İLE İLGİLİ SONUÇLAR

5.1.1. Kimlik ve Kişisel Bilgilerle İlgili Sonuçlar

Çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında %55,6'lık çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Çalışanların eğitim durumu genellikle yüksektir.

Satış pazarlama departmanında çalışanların oranı %39,5 ile en fazla iken, muhasebe ve branş departmanı çalışanlarının oranı toplam %24,7'dir.

Katılanların %51,9'unun cinsiyeti erkek iken, %48,1'i kadındır. Cinsiyet bakımından normal bir dağılım vardır.

Çalışanların %29,6'sı 600-899 YTL arası, %22,2'si 900-1099 YTL arası arasında ücret almaktadır. 1500 YTL ve daha üstünde maaş alanların oranı ise %16'dır.

18-35 yaş arasındaki genç çalışanların toplam oranı yaklaşık %80'dir. Sektör çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun genç olduğu görünmektedir.

Orta kademe çalışanların oranı %43,2 ile en fazladır. Memurların oranı ise %1,2 ile en düşüktür.

İşletmede 5 yıl ve daha altında çalışanların oranı %58 ile en fazladır. 6-10 yıl arasında çalışanların oranı da %32,1'dir. Verilere bakıldığında katılımcıların büyük bir çoğunluğunun iş tecrübesinin çok olmadığı görünmektedir.

Çalışanların yaklaşık %60'ı bekar %40'ı ise evlidir.

5.1.2. İş Tatmini İle İlgili Sorularla İlgili Sonuçlar

Katılımcıların %67,9'luk çoğunluğu iş arkadaşlarıyla çalışmalarında rahat olduklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların %60,5'i yaptıkları işi kendi işi gibi yaptıkları ve benimsediklerini söylemişlerdir.

Kendisini çalıştıkları işletmenin bir parçası olarak görenlerin oranları çok yüksek değildir. Bu ifadeye katılanlar olmakla beraber katılmayanların oranı da yakındır. Ortalama olarak ifadeye katılımıda kararsızlık vardır.

Çalışanların %55'lik kısmı çalıştıkları şirkette kendini verimli görmektedir. Yaklaşık %20'lik kısım ise verimli görmemektedir. Bunun nedeni yetenekleriyle alakasız işlerde çalıştıklarından dolayı olabilir.

İşletmenin verdiği ücretten yaklaşık %45'lik kısım memnun iken, %40'lık kısım memnun değildir. Bu da çalışılan firmaların ücret politikalarının farklılıklarından kaynaklanmaktadır.

Tekrar işe girecek olsalar çalıştıkları işi seçeceklerine inananlarda kararsızlık söz konusudur. Bir kısım çalışan katılmakla beraber ona yakın diğer kısım da katılmamaktadır. Bunda da çalışılan firmalara göre farklılık söz konusudur.

İlerleme ve terfi olanakları, yöneticilerin şikayet ve isteklerini dikkate almaları, çalışanların işle ilgili görüş ve düşüncelerine önem verilmesi, çalışılan işle ilgili eğitimler verilmesi, yönetimin ihtiyaçlara karşı duyarlı olması, üstlerle olan ilişkilerde rahatlık, başarıların takdir edilmesi, yetenekleri geliştirme imkanı sorularına da yine yukarıdaki gibi cevaplar verilmiş olup bunun sebebi de yine çalışılan şirketin politikasındandır.

Çalışanların yaklaşık %70'i işletme içindeki bağlılık sayesinde daha verimli olduklarını düşünmektedir.

%75'lik kısım iş arkadaşlarının kendilerine önem verdiklerini düşünmektedir ve iş arkadaşlarıyla çalışmaktan mutludur.

Çalışanların %70'i iş için gerekli alet ve gereçlere sahiptir. Yine bu orana yakın bir kısım da iş yerinde iyi bir iş ortamı sağlandığını ve çalışma ortamının sağlıklı ve güvenilir olduğunu düşünmektedir.

Kendisini çalıştıkları yere ait göre ve çalışma koşullarının işlerinin verimliliğini arttırdığına inananların oranı yaklaşık %50'dir.

Başka bir şirkette çalışma konusunda genelde bir kararsızlık vardır. %40'lık kısım çalışmak isterken, %40'lık kısım istememektedir. %20'lik kısım ise kararsızdır.

%60'lık kısım ücretlerinin kendileri için en önemli tatmin aracı olduğunu düşünmektedir.

Ücret sistemini adil bulan ve bulmayanların oranı %40'larla eşittir. Bu iki kutbun oluşmasının sebebinin de çalışılan şirketten kaynaklandığı düşünülmektedir. Aynı şekilde sosyal tesisler konusunda yeterli hisseden ve hissetmeyenlerin oranları da benzer şekilde yakındır.

%40'lık kısım yeteneklerinin işlerine uygun olduğunu, %45'lik kısım ise uygun olmadığını düşünmektedir. Uygun olmayanların oranı büyüktür. Bu da işe alımlarda yeterli özenin gösterilmediğinin göstergesidir.

5.1.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Sorularla İlgili Sonuçlar

Kariyerinin geri kalan kısmını çalıştıkları şirkette geçirmek isteyenlerle istemeyenlerin oranları %40'arla birbirine yakındır.

Çalışanların %70'lik kısmı işyeri problemlerini kendi problemleri gibi görmektedir. Bu oran işyerlerinin çalışanlara psikolojik yönden yaklaşımlarının doğru olduğunun bir göstergesidir.

%50'lik kısım işyerine kendisini duygusal olarak bağlı ve ailesinin bir parçası gibi hissetmektedir.

%60'lık kısım çalışmakta olduğu şirkette çalışmayı bir gereklilik olarak görmektedir.

İşinden ayrılmanın hayatını mahvedeceğini düşünenlerin ve düşünmeyenlerin oranı yaklaşık %40 ile birbirine yakındır. Genel olarak bu kutuplaşmanın nedenlerinin daha önce de belirtildiği gibi çalışılan şirketlerin farklılığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Çalışanların %45'inin çalıştığı şirketten ayrılmayı düşünemeyecek kadar az alternatifi vardır.

Çalışanların yaklaşık %55'lik kısmı menfaatine bile olsa işinden ayrılmayı doğru bulmamaktadır. Bu orana yakın bir kısım ise işinden hemen ayrılrsa kendisini suçlu hissedeceklerini söylemişlerdir. Bunun nedeni ise diğer bir soruda belirtildiği gibi çalışanlara karşı sorumlu olduklarını hissetmelerindedir.

5.2. HİPOTEZLERİN SONUÇLARI

5.2.1. Kabul Edilen Hipotezler

H_{01} : Eğitim durumu ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H_{04} : Ücret ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H_{05} : Yaş ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H_{08} : Medeni durum ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H_{09} : Eğitim durumu ile duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

H_{012} : Ücret ile örgüte duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

H_{019} : Cinsiyet ile örgüte zorunlu bağlılık arasında ilişki yoktur.

H_{021} : Yaş ile örgüte zorunlu bağlılık arasında ilişki yoktur.

H_{023} : Çalışma süresi ile örgüte zorunlu bağlılık arasında ilişki yoktur.

H_{028} : Ücret ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.

H_{030} : İşletmedeki pozisyon ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.

5.2.2. Reddedilen Hipotezler

H_{02} : Çalışılan departman ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

Çalışılan departman ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Muhasebe ve oto hasar departmanında çalışanların iş tatmini diğerlerine göre daha düşüktür.

H_{03} : Cinsiyet ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

Cinsiyet ile iş tatmini arasında ilişki olduğu söylenebilir. Kadınların iş tatmini erkeklere göre daha fazladır.

H_{06} : İşteki pozisyon ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

İşletmedeki pozisyon ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Alt kademe çalışanlarının iş tatmininin diğerlerine göre çok daha fazla olduğu görülür.

H_{07} : Çalışma süresi ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

Çalışma süresi ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 6-10 yıl arası çalışanların 5 yıl ve altı çalışanlar ve 11-20 yıl arası çalışanlara göre iş tatminleri daha düşüktür.

H_{010} : Çalışılan departman ile duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

Çalışılan departman ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Muhasebe ve oto hasar bölümünde çalışanların işe duygusal bağlılıkları diğerlerinden çok daha düşük çıkmıştır. Satış pazarlama departmanı çalışanlarının işe duygusal bağlılıkları ise çok daha yüksektir.

H_{011} : Cinsiyet ile örgüte duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

Cinsiyet ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Kadınların duygusal yönden işe bağlılığı erkeklere göre daha fazla çıkmıştır.

H_{013} : Yaş ile örgüte duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

Yaş ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır. Duygusal yönden bağlılığı olanlar arasında yaşı küçük olanların daha fazla bağlı olduğu, yaş arttıkça da bu bağlılığın azaldığı gözlenmektedir. Özellikle 45 yaş ve üstü grupta örgüte duygusal yönden bağlı olan kişi yoktur.

Yani artan yaş ile beraber örgüte duygusal yönden bağlılığın azaldığı açıkça söylenebilir.

H_{014} : İşletmedeki pozisyon ile örgüte duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

İşletmedeki pozisyon ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki bulunmuştur. Alt kademe çalışanlarının örgüte duygusal bağlılıkları diğerlerine göre yüksek çıkmıştır. Kendisini alt, orta yada üst kademede tanımlamayan idari, insan kaynakları ve muhasebe çalışanlarından oluşan grubun örgüte duygusal bağlılığı ise çok düşüktür.

H_{015} : Çalışma süresi ve duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

Çalışma süresi ile örgüte duygusal bağlılık arasında ilişki vardır. 5 yıl ve daha az süre çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları diğer gruplara göre çok daha fazla çıkmıştır. Diğer grupların örgüte duygusal bağlılıkları yakın ve çok düşüktür.

H_{016} : Medeni durum ve duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

Medeni durum ile örgüte duygusal bağlılık arasında ilişki vardır. Bekarların örgüte duygusal bağlılıkları daha fazladır.

H_{017} : Eğitim durumu ile örgüte zorunlu bağlılık arasında ilişki yoktur.

Eğitim durumu ile örgüte zorunlu bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Üniversite yada daha üst düzeyde eğitim görenlerin diğer gruplara göre örgüte zorunlu olarak bağlı hissettikleri görülmüştür. Daha düşük eğitim alanlardan hiçbiri örgüte zorunlu olarak kendisini bağlı görmemektedir.

H_{018} : Çalışılan departman ile örgüte zorunlu bağlılık arasında ilişki yoktur.

Çalışılan departman ile örgüte zorunlu bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır. İşe zorunlu olarak bağlı olanlar arasında, satış pazarlama departmanı

çalışanlarının diğer grupların çok önünde yer aldığı görülür. Diğer departman çalışanlarının ise örgüte zorunlu bağlılık düzeyleri birbirine çok yakındır.

H_{020} : Ücret ile örgüte zorunlu bağlılık arasında ilişki yoktur.

Ücret ile örgüte zorunlu bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır. Maaş arttıkça örgüt zorunlu bağlılık oranının arttığı görünür.

H_{022} : İşletmedeki pozisyon ile örgüte zorunlu bağlılık arasında ilişki yoktur.

İşletmedeki pozisyon ile örgüte zorunlu bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır. Üst kademe çalışanlarının örgüte zorunlu bağlılıklarının diğer gruplardan yüksek olduğu söylenebilir.

H_{024} : Çalışma süresi ile örgüte zorunlu bağlılık arasında ilişki yoktur.

Medeni duruma ile örgüte zorunlu bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır. Bekarların örgüte zorunlu bağlılıkları evlilere göre daha fazladır.

H_{025} : Eğitim durumu ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.

Eğitim durumu ile örgüte devam bağlılığı düzeyleri arasında ilişki bulunmuştur. Eğitim durumu arttıkça örgüte devam bağlılığının da arttığı gözlenmiştir. Eğitimin işe devam bağlılığı ile doğru orantılı olduğu söylenebilir.

H_{026} : Çalışılan departman ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.

Çalışılan departman ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki bulunmuştur. Satış pazarlama bölümü çalışanlarının örgüte devam bağlılıklarının yüksek olduğu görülmektedir. Diğer departman çalışanları arasında önemli farklılıklar yoktur.

H_{027} : Cinsiyet ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.

Cinsiyet ile örgüte devam bağlılığı düzeyleri arasında ilişki vardır. Kadınların örgüte devam bağlılıklarının erkeklere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

H_{029} : Yaş ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.

Yaş ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki vardır. 18-25 yaş grubu çalışanlarının örgüte devam bağlılıklarının daha fazla olduğu görülür. Diğer gruplardaki farklılıklar önemli düzeyde değildir.

H_{031} : Çalışma süresi ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.

Çalışma süresi ile örgüte devam bağlılığı arasında farklılık çıkmıştır. Çalışma süresi düşük olanların örgüte devam bağlılıklarının yüksek olduğu, artan çalışma süresi ile beraber örgüte devam bağlılığının düştüğü görülmektedir.

11-20 yıl arası çalışanlar ile 21 yıl ve üstü çalışanların işe devam bağlılığı tam anlamıyla yoktur. 5 yıl ve altı çalışanların ise diğerlerine göre çok yüksektir.

H_{032} : Medeni durum ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.

Medeni durum ile örgüte devam bağlılığı arasında ilişki bulunmuştur. Bekarların örgüte devam bağlılığı evlilere göre daha fazladır.

5.2.3. Öneriler

Bu bölümde, sonuçlar kısmında elde edilenlere göre çözüm önerileri sunulacaktır.

Genel olarak bazı şirketlerdeki duruma bakıldığında kişilerin rahat olmadığı, yaptıkları işleri sevmedikleri ve daha iyi bir şans bulsa ayrılacaklarını söylemişlerdir. Firmaların yarısına yakınında bu cevapların alındığı düşünüldüğünde, bu firmaların çalışanların memnuniyetini arttırıcı ölmeleri almaları gerekmektedir. Daha öncede bahsettiğimiz gibi ihtiyaçları giderilmiş mutlu iş görenler çalıştıkları işyerlerinde daha verimli olabilecektir. Aksi durumda mutlu olmayan iş görenler mutsuzluklarını yaptıkları işe yansıtarak işyerindeki verimlerini düşürecektir. Bu yüzden çağdaş yöneticilerden iş tatmini yaratmaları ve tatmin artırmaları beklenmektedir.

Bazı çalışanlar yaptıkları işin yeteneklerine uygun olmadığını söylemiştir. Yetenekler ile uyumsuz işleri yapan iş görenler yaptıkları işlerde yetersiz kalmakta buda örgüt başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu noktada, çalışanların işe alınması

sürecinde daha titiz davranıldığına, hem çalışanların yaptıkları işi sevmeleri hem de yeteneklerini kullanarak daha verimli olmaları sağlanabilir.

%40'lık kesim aldıkları ücreti yeterli görmemektedir. Ücret konusu tüm örgütler için önemli olan bir konudur. Herhangi bir işletmede ücretlerin yükseltilmesinin memnuniyeti arttıracığı kesin olmakla beraber, mevcut oranın azaltılması bakımından ücret politikalarını gözden geçirmek çalışanların performansı açısından faydalı olacaktır. Ücret konusunda önemli olan detay uygulanan ücret politikasının olmasıdır. Aynı örgütteki aynı işi yapan iş görenlerin aldıkları ücretler arasındaki fark iş görenlerde tatminsizliğe yol açmaktadır. Bu yüzden örgüt lideri ve yöneticilerin adil ve eşit bir ücret politikası izlemesi gerekmektedir çünkü ücret önemli bir tatmin unsurudur. Ücretin yeterliliği yanında adil olması da önemli bir unsurdur. Kişilerin yaptığı işe yada performansına göre aldığı ücretin değişmemesi çalışanların performansını düşürücü etki yapabilir. Özellikle ödüllendirme politikaları uygulandığında performansta artış olacağı düşünülmektedir

İlerleme ve terfi olanakları çalışanların performanslarını arttırıcı bir unsur olarak kullanılmalıdır. Çalıştığına hakkını mevki ile alacağına inanan çalışanlar işlerini daha fazla ciddiye alıp daha iyi çalışacağından, bu unsur göz önünde bulundurulmalıdır. Başta ülkemizdeki örgütler olmak üzere bir çok örgütte iş görenler açısından ilerleme terfi olanakları sınırlıdır. Yaptığı işte bir türlü ilerleyemeyip terfi alamamacığını düşünen iş görenler yaptığı işe olumsuz bir bakış açısı ile bakacaktır. Bu olumsuz bakış açısını ortadan kaldırmak yine yöneticilere düşen bir görevdir. Yöneticiler iş görenlerine işlerini iyi yaptıklarında bunu karşılığını mutlaka alacağını hissettirebilmelidir. Bu durum gerçekleştiği takdirde iş görenlerin işlerine bakış açısı değişebilecektir.

Yapılan analizde muhasebe ve oto hasar departmanı çalışanlarının iş tatmini ve işe bağlılıkları düşük çıkmıştır. Sigorta şirketlerinin öz yapısı incelendiği takdirde bu iki departmandaki yapılan işin oldukça stres içeren unsurla sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Her iki departmanda çalışan iş görenlerin iş sorumluluğu ve iş yükü oldukça ağırdır. Tıpkı bu iki departman gibi özel çaba gerektiren departmanlarda çalışan iş görenler için farklı tatmin unsurları sağlanmalı özellikle agrasif çalışma saatlerinde düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Çünkü dinlenme ihtiyacını bir

türlü gideremeyen iş göreninin aldığı ücrette bu noktada onu tatmin edemeyebilmektedir. Buradan, söz konusu departmanların iş koşullarının düzeltilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu departmanlardaki sorunlar detaylı incelenip gerekli önlemler alındığında şirkette genel bir performans artışı olacağı düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılık konusunda ise birbirinden farklı durumlar ortaya çıkmıştır. Örgütlerde çalışanları büyük bir kısmı işyerlerine zorunlu olarak bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu konu üzerinde detaylı çalışılması gerek bir konudur. Çünkü zorunluluktan yani sadece yaptığı işin karşılığını maddi bir beklenti olarak gören iş gören veya sadece iş sahibi olmak için işini yapan iş gören belli bir noktadan sonra mensup olduğu örgütte zarar getirecektir. Zorunlu bağlılık nedenleri ortadan kaldırmak yeni örgüt politikaları ile sağlanabilir. Örgüt ile iş gören arasındaki ilişki aktif bir ilişkidir. Bu aktif ilişkinin sağlıklı bir şekilde devam ettirilmesi örgüt ile iş görenler arasındaki uyuma bağlıdır.

Sonuç olarak tüm bu açıklamalardan sonra varılan nokta iş görenlerde tatmin sağlandığı takdirde iş görenler daha verimli olacak, örgütlerde kendi örgüt kültürlerine uygun örgüt politikaları gerçekleştiği takdirde örgüte bağlı ve tatmin olmuş iş gücüne sahip olabilecektir.

EKLER

Ek.1.

Sayın Katılımcı:

Bu çalışma Atılım Üniversitesi, İşletme bölümü tarafından yürütülmektedir. Çalışmanın amacı, örgütsel bağlılık ve iş tatminin demografik özelliklerle ilişkisini analiz etmektir. Çalışmanın sonuçları eğitim amaçlı kullanılacaktır. Anket formuna isminiz ve çalıştığınız kurumun ismini yazmanıza ihtiyaç duyulmamaktadır. Göstermiş olduğunuz ilgiye şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Atılım Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi
Emine DAĞDEVİREN GÖZEN

Lütfen, aşağıda yer alan anket sorularını doğru bulma düzeyinize göre işaretleyiniz.

1.Eğitim Durumunuz	İlköğretim	
	Ortaöğretim(Lise)	
	Yüksekokul(Önlisans)	
	Üniversite	
	Lisan üstü	

2.Çalıştığınız Departman	Satış Pazarlama	
	Muhasebe	
	Oto hasar	
	Branş	
	Planlama (İş planlama)	
	İnsan Kaynakları	
	İdari Yönetim	
	Müşteri Hizmetleri	
	Diğer(Temizlik, Güvenlik vb)	

3.Cinsiyetiniz	Kadın	
	Erkek	

4. Ücretiniz	599 ve altı	
	600-899	
	900-1.099	
	1.100-1.299	
	1.300-1.499	
	1.500 ve üstü	

5.Yaşınız	18-25	
	26-35	
	36-45	
	45 ve üstü	

6.İşletmedeki Pozisyonunuz	Üst Kademe	
	Orta Kademe	
	Alt Kademe	
	İdare	
	Memur	
	Diğer	

7.Çalışma Süreniz	5 ve altı	
	6-10 yıl	
	11-20 yıl	
	21yıl ve üstü	

8. Medeni Durumunuz	Bekar
	Evli

	Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet
9-İş Arkadaşlarımda Ortak Çalışmalarda rahatım					
10-Yaptığım işi kendi işim gibi yapar ve benimserim.					
11-Kendimi Bu işletmenin bir parçası olarak görüyorum					
12-Bu işletmede kendimi verimli görüyorum					
13- İşletmenin verdiği ücret tatmin olmamı sağlıyor					
14-Tekrar işe girmem söz konusu olsaydı yine bu işi seçerdim					
15-İlerleme ve terfi olanakları memnun edicidir.					
16-Yöneticim şikayet ve isteklerim dikkate alınmaktadır.					
17-İşletme içerisindeki bağlılık sayesinde iş arkadaşlarımla ilişkilerim daha iyi olmuştur.					
18-İş Arkadaşlarım bana önem verir.					

	Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet
19-İş arkadaşlarımla aynı ekipte çalışmaktan mutluyum					
20-İş ilişkisinde bulunduğum çalışma arkadaşlarımla iş kalitesi ve müşteriler açısından sorun çıkmamaktadır					
21-İşimi doğru şekilde yapabilmek için gerekli araç ve gereçlere sahibim					
22-Çalışanların işle ilgili görüş ve düşüncelerine önem veriliyor					
23-Çalıştığım işletme iş için gerekli eğitimleri vermekte					
24-İşletmede aldığım eğitim işimi daha iyi yapmamı sağlıyor.					
25-Yönetim çalışanları ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır.					
26-Çalışanların yapacakları işle ilgili olarak alınacak kararlara katılması sağlanmaktadır.					
27-Üstlerimle ilişkilerim de rahatım. İstedğim zaman onlara görüşebilirim					
28-Başarılarım takdir ediliyor ve bir şekilde ödüllendiriyor					
29-İş yerinde güçlü ve zayıf yönlerimi keşfetme ve yeteneklerimi geliştirme imkanım vardır					
30-İş yerimde iyi bir çalışma ortamı sağlanmakta					
31-İşim bana toplunda saygın bir statü sağlamakta					
32-Çalışma ortamını sağlıklı ve güvenli buluyorum					
33-Kendimi buraya ait hissediyorum					

	Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet
34-Çalışma koşulları işimde verimliliği artırıyor					
35-Başka bir şirkette çalışmak isterim					
36-Bu işyerinde kendimi ailemin bir parçası gibi hissediyorum					
37-Ücretim benim için en önemli tatmin aracıdır					
38-Şu an alığım ücretten memnunum					
39-Ücret sistemini adil ve tutarlı buluyorum					
40-Ücretimi eğitim, bilgi ve yeteneklerime uygun buluyorum					
41-Emeklilik ve sağlık sigortası imkanlarını yeterli buluyorum					
42-Çalışanlara sağlanan sosyal tesisleri yeterli buluyorum					
43-Tekrar iş seçsen yine aynı iş yerimi seçerim					

2.Bölüm:

Duygusal Bağlılık	Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet
44- Kariyerimin geri kalan kısmını bu iş yerinde geçirmekle mutlu olurum					
45-İşyeri problemlerimi, kendi problemlerim gibi görür.					
46-Bu iş yerine kendimi “duygusal” olarak bağlı hissediyorum.					
47-Bu işyerinde kendimi ailemin bir parçası gibi hissediyorum.					
48-Buranın için benim için özel bir alanı var					
49-Kendimi buraya ait hissediyorum.					

Zorunlu Bağlılık	Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet
50-Burada çalışmaya devam etmek benim için gereklidir.					
51-İşyerimden ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olu					
52-Buradan ayrılmayı düşünmeyecek kadar az alternatifim var					
53-Bu işyerinden ayrılmak istersem bile bu benim için çok zor olucak					
54-Bu işyerinden ayrılmam benim için sıkıntı yaratacak					
55-Bu şirket diğer çalışacağım şirketler içinde en idealidir					

Devam Bağlılığı	Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet
56-İşimde kalmak için bir zorunluluk hissediyorum					
57-Menfatime olsa bile, işimden ayrılmam doğru olmaz					
58-İşimden hemen ayrılısam, kendimi suçlu hissediyorum					
59-Bu işyeri bağlılığı hak ediyor.					
60-Çalışanlara karşı sorumlu olduğumdan, işimden hemen ayrılamam					
61-Buraya çok şey borçluyum.					

ÖZGEÇMİŞ

Adı-Soyadı: Emine Gözen

Doğum Tarihi-Yeri: 20.07.1983-Ankara

Medeni Durum: Evli

Eğitim Durumu :

İncirli Lisesi, 1998-2000

Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü 2001-2005

Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi 2005-2007

İş Deneyimi: Nevsu Ekspertiz Hizmetleri.

Dil: Orta Seviyede İngilizce

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Aşan, Öznur. “Motivasyon”, Yönetim ve Organizasyon, Editör: Salih Güney, Nobel Yayın, Ankara, 2001.

Balay, R.b Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık., Nobel Yayın, Ankara, 2000.

Barutçugil, İsmet. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Başaran, İ. Ethem. Örgütsel Davranış (İnsan Üretim Gücü) Gül Yayınevi, Ankara, 1991.

Baysal, A. Can ve Tekarslan Erdal. İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, Avcı Yayın İstanbul, 1996.

Can, Halil ve Ahmet Akgün. Şahin Kavuncu Başı, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1995.

Dinçer, Ömer. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayın, İstanbul, 1998.

Erdoğan, İlhan. İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış, İşletme Fakültesi Yayını, No:266, İstanbul, 1996.

Eren, Erol. Yönetim ve Organizasyon 2.Baskı Beta Yayın, İstanbul, 1993.

Eren Erol. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

Ertekin, Y. “Örgütsel ve Stres Üzerinde Düşünceler”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 26, Sayı 1, Mart 1993.

Eroğlu, Feyzullah. Davranış Bilimleri: 5. Baskı, Beta Yayın, İstanbul, 2000.

Goffee, Rob ve Gareth Jones. Kurum Kültürü, Çeviren: Kıvanç Kutmandu, MediCat Yayın, Ankara, 2000.

İlhami, Fındıkçı. İnsan Kaynakları Yönetimi Alfa Basım İstanbul 2003.

İnce, Mehmet ve Hasan Gül. Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık Çizgi Kitabevi, Nisan 2005.

Judge, T. A. ve H. Church. “Job Satisfaction:Research and Practice” Industrial and Organizational Psychology, C.L.COOPER ve E.A. LOCKE, Blackwll Publishers Ltd., UK, 2000.

Katz, D. ve Kahn R. L. Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. (Çeviren H. Can, Y. Bayar) Ankara, 2005.

Koçel, Tamer. İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, Beta Yayın No 405, İstanbul, 1995.

Luthans, Frennd. (1989), Organizational Behavior, Sevent Edition, McGraw Hill, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 1995.

Özgen, Hüseyin ve Azim Öztürk. Azmi Yalçın, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın, Ankara, 1998.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. Örgütsel Psikoloji. Ezgi Kitabevi, Bursa 2001.

Schermerhorn, John R. ve James G. Hunt ve Richard N. Osborn. Organizational Behavior, John Wiley & Sons Inc 7th ED New York, 2000.

Silah, M. Çalışma Psikolojisi, Selim Kitabevi, Ankara, 2001.

Smither, Robert D. The Psychology of Work and Human Performance, Longma, 3. Edition Newyork 1997.

Stephen E. Catt Donald S. Miller. Supervision: Working with People Irwin Inc., 2nd Ed. Boston 1991.

Şimşek, Şerif ve Akgemci Tahir ve Çelik Adnan. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998.

Tikici, Mehmet ve Mehmet Deniz. Örgütsel Davranış, Nobel Yayın, 2005.

Toker, Dereli. Organizasyonlarda Davranış, Ar Basım İstanbul 1981.

Tosı, H.L. ve N.P. Mero. The Fundamentals of Organizational Behavior, Blackwell Publishing,UK 2003.

Uğur, Suat. Sosyal Güvenlik Sistemlerinde Özel Emeklilik Programlarının Yeri ve Gelişimi, Plaka Matbaacılık, Ankara, 2004.

Vromm, Victor H. Work and Motivation. John Willey & Sons Inc., New York, 1964, Weaver, N Charles, Toplam Kalite Yönetimi Dört Aşaması. Çeviren: Tuncay Birkan ve Osman Akınhay, Sistem Yayın. 4.Baskı, İstanbul, 2003.

MAKALELER

Allen, N.J. Meyer. "The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization, 1990.

Allen, Natalie ve John Meyer. "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects", Journal of Business Research.V.26,1993.

Akıncı, Zeki. "Turizm Sektöründe İş gören İş Tatmini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama" Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Sayı:4.

Ambrose, Maurenn L. ve Carol T. Kulik. "Old Friends, New Faces: Motivation Research in The 1990s", Journal of Manegment, Volume: 25 Number:3,1999.

Appelbaum, Steven A. ve Rammie Kamal. "An Analysis of the Utilization and Effectiveness of Non Financial Incentives in Small Business", Journal of Manegment Development, Volume:19, No:9.

Avcı, Turgay. İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İş görenleri İş Tatmini 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir, 2000.

Başaran, İ. Ethem Örgütsel Davranış Yönetimi, Ankara üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, No 111.

Baysal, A.C. ve Paksoy, M. 1999, "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, c:28 S:1 Büyük Sözlük, Güneş Yayın,1987.

Bayram, Levent. Yönetimde Yeni Bir Paradigma, Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi Eğitim Bilimler Bölümü, Sayı 59s.

Baysal, A. Can. "Birey Örgüt Bütünleşmesinde Davranışsal Yaklaşımlar" İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 1,Sayı 14,

Benligiray, Serap. Ücret Yöneti, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1462, Eskişehir.2003, s.32.

Berman, Nuri. (1992), "The Dimesion of Otganizational Commitment", Journal of Organizational Behavioer, Vol 13, s.380.

Budak, Gülay. İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol, İzmir Ticaret Odası Yayınları, İzmir, 1999.

Buchanan. B. 1974 “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations”, Administrative Science Quarterly, V, 19 s.533-546.

Ceylan, Adnan ve Nigar Demircan. “Çalışanları Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:31 Sayı:12002 S.53-65.

Clark, A.E. (1997), “Job Satisfaction and Gender; Why are Women So Happy At Work” Labour Economics, Vol 4 s.341.

Crow, S.M. ve Hartman, “Can’t Get No Satisfaction,” Leadership and Organizational Development Journal, Cilt No16 Sayı:4 s.34-38, 1995, s.37.

Çöl, G. 2004 İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık ve Benzeri Kavramlarla İlişkisi, Cilt.6.Sayı.2.a.4-11.

Çarıkçı, İ.H. “Çalışanlarda İş Tatmini Etkileyen Kişisel Özellikle ve Örgütsel Sonuçları, Süpermarket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma,” Verimlilik Dergisi Sayı 4,162,178, 2001.

Davis, Keith. İşletmelerde İnsan Davranışı,(Çeviren: Kemal Tosun), İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1998 s.100.

Dick, G. ve Metcalfe B. “Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police and Civilian Staff”, The International Journal of Public Sector Management, Vol14,No:2 111-128.

Dorman, Christian, Zaph Dieter.(2001). “Job Satisfaction:A Meta Analysis of Stabilities”, Journal of Organizational Behavior, Vol.22. s.480-500 (dergi olabilir)

Erdil, Oya ve Halit Keskin ve Cemal Zehir. “ The Relationship Between Job Related Characteristics and Organizational Commitment”, The Impact of Globalization on World Business in the New Millennium: Competition, Cooperation, Environment, and Development Congress, 2002, 195-200.

Ergeneli, Azize ve Eryiğit, Mehmet. Öğretim Elemanları İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:19:2, Ankara, 2001, s.159-170.

Ferik, Funda. 2002 “Öz Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler”, ACTIVE Mart-Nisan.

Gazioğlu, Şaziye ve Aysıt Tansel. (2002a), “Job Satisfaciom in BRİTAIN: Individual And Job Related Factors”, Erc Working Paper in Economics. S.5.

Geylan, Ramazan. “Yüksek Personel Devir Oranın Süreklilik Gösterdiği Bir Ortamda Ortaya Çıkan Sorunları En Aza İndirme Yolları”. Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi. Cilt7, Sayı:2 S,79-98.

Gren, Jutta. Job Satisfaction of Community Coolege Chairperson,Facult of the Virigia Polytechnic Institute and State University The Degree Of Philosophy in Education Leaderdhip and Policy Studies Blacksburd,Virigina, 2000.

Gürçay, Cemile, 2000, “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerin Farklı Boyutlarda İncelenmesi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, İzmir, s.35.

J.E. Champaux Organizational Behavior; West Publishing Company, 1996, s.182.

J.M Ivancewich. M.T Mattason; Organizational Stres and Manegment Irwin Pub,1996,s. 648.

Kanter, Rosabeth M., “Commitment and Social Organization: A Study of Commitmnt Mechanisms Mechanisms in Utopian Communitise”, American Sociological Review, Vol,33,4 1968,s.499-517 .

Kılınç, Tanıl. “Çatışma İçinde Davranış Psikolojisi” İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi s.243.

Korman, Abraham. K. Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji, Çeviren İlhan Akhun ve Cevat Aklan,Milli Eğitim Basımevi Öğretmen Kitapları,No:141 Ankara, 1978, s.184.

Kirel, Çiğdem (1999). “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 28, Sayı 2 s.115-132.

Lam Terry ve Hanqin Qui Zhang, “Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hong Kong Fast Food Industry”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 15\4. 214-220, 2003s.29.

Lee, Raymond ve Elizabeth R.Wilbur, “Age Education Job Tenure Salary Job Characteristik And Job Satisfaction A Multi –Variate Analysis” Human Relations Vol 38 Num 8 1985 ss 782.

Lunderberg, Donald E, The Manegment of People in Hotels and Restaurnts, 5 the end, Wm.C.Brown Publishers, 1992, s, 8.

M. Maslow, A.H. A “Theory oh Human Motivation”, Originally Published in Psychological Review 1943 sy 371.

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 s.73.

Mowday, Richard T. Lyman W Porter ve Richard M.Steers, Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, New York:Academic Pres, 1982.s.20.

Muchinsky, Paul. M. Psychology Applied to Work. Brooks/Cole Publications. California-1993,s.123.

Onaran, Oğuz. Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No:470, Ankara 1981,s.33.

O’Reilly, C. ve Chatman J. Organizational Commtment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Indentification and Internalization on Prosocial Behavior, Journal of Applied Psychology 71, 3, 1986, s.492-

Özer, Leyla Şentürk ve Fatma Çağla Çam. “İnsan Kaynakları Etkililiği Açısından İşgörenlere Yönelik Halkla İlişkiler Faaliyetleri: K.K.T.C.Konaklama

İşletmeleri Yöneticilerin Bakış Açısı” Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi Cilt:3,Sayı:1, 2002.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. Örgütsel Davranış, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma.

Öztürk, Azim ve Y. Selim Güzelsoydan. (2001). “ Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma”. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 15, Sayı 1-2-s.333-335.

Penley, L.E ve Gould, S., “ Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, Journal of Organizational Behavior,Vol:9 43-59 1988.

Robbins, P. Stephen. Organizational Behaviour:Concepts ,Controveisies And Aplications New Jersey,Pretice Hall 1991.s.172.

Rowden, Robert W. “The Relationship Between Charismatic LeadsHIP Behaviors and Organizational Commitment”. Theleadership & Organization Development Journal 21/1, 2000, s.30-35.

Ruthankoon, Rathavoot. Stephen Olu Ogunma. “Testing Herzberg’s Two Factor Theory in the Tai Construction Industry”, Engineering, Construction and Architectual Mangement Volume: 10 Number:5 2003,s, 333-341(de

S Spector, Paul E; Job Satisfaction; Application, Assessment, Cause and Consequences, Sage Publications, Inc,California,1997, s,9.

Tang, Thomas Li-Ping ve diğerleri. “Does Attitue Tard Money Moderate the Relationships Between Instriction Job Satisfaction and Voluntary Turnover, Human Relations V.23,2000S.219.

Testa., R. Mark ve diğerleri. “The Develpoment of the Cruise Line Job Satisfaction Questionarre”, Jounral Research,V:36 1998s,123,s.209.

Tietjen, M.A. ve R.M. Myers, “ Motivation and Job Satisfaction” Manegment Decision, Volume 36. Number 4 s.226.

Uyguç, Nermin ve Yasemin Arbak. Ethem Duygulu; Nurcan Çıraklar, “İş ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Üç Temel Varsayımı Altında İncelenmesi”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:13 Sayı:2s.193.

Ülker, Halil. Yönetim Süreçleri, Ders Notları, Bolu, 1999.

Vandenberg, R, J., ve Scarpello V.,1994. “A Longitudinal Asswssment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization”, Journal of Organizational Behavior,Vol:15 s.535-547.

Wiener, Yoashve Yehuda Vardi. “ Relationships Betwee Job, Organization and Career Commitments and Work Outcomez:An Integrative Approach”, Organizational Behavior and Human Performance.N.26 ,1980s.79.

TEZLER

Dilek, Hakan. Liderlik Tarzlarını ve Adalet Algısının, Örgütsel Bağlılık İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Üzerine Yönelik Bir Araştırma, Gebze, 2005, s.76.

Güçlü, Hatice. Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Antalya, 2006, s.68.

Günbatan, Ayhan. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, Çalışamlarda İş Tatmini Uygulmalatı, Malatya, 2006, s,56.

Gür, Durali. Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası Üzerine Bir Uygumla, Kütahya, 2006, s.74.

İmamoğlu, Ramazan. Bazı Takım ve Ferdi Spor Branşlarındaki Antrenörlerinin İş tatmin Düzeyinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara 2001.

Kartal, Şefik. Alan Ve Alan Dışından Atanan Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmini Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi, Nevşehir, 2006, s.19.

Keleş, Hatice ve Necla Çelik. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Konya, 2006, s,46.

Kemal, Kantarcı. Otellerde İş tatmini Ölçülmesi ve İşgören Performansının Etkileri Dokuz Eylül Üniversitesi (yayınlanmamış doktora tezi) İzmir, 1997.

Konuk, Mustafa. İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama, Konya, 2006, s.71.

Oksay, Aygen. Çalışanlarda İş Tatmini, Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Isparta, 2004, s.13.

Özcan, Yeşim. İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışları arasındaki ilişki düzeyi İstanbul, 2006, s.11.

Smadov, Sakit. İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, İzmir, 2006, S.8.

Soylu, C. Hakan ve Hava Er. Eğitim Tugay Komutanlığında Çalışan Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,(Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi), Kütahya 2001.

Türk, Mehmet Sezai. (2003), Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.