

T.C.

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ DOYUMU

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Dilek AKBAŞ

İSTANBUL, 2015

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ DOYUMU

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Dilek AKBAŞ

Öğrenci No:
130703050

Danışman:
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İSTANBUL, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.04.04.2015

Dilek AKBAŞ



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

04/04/2015

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İşletme* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **130703050** numaralı **Dilek AKBAŞ'ın** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 31.03.2015 tarih ve 2015/13 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (S...) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
PROF.DR.MEHMET FİKRET GEZGİN


ÜYE
YRD.DOÇ.DR.ERKUT ALTINDAĞ


ÜYE
DOÇ.DR.KAMİL UŞLU

Adı ve Soyadı : Dilek AKBAŞ
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2015
Alanı : İşletme
Anahtar Kelimeler : Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi

ÖZ

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ DOYUMU

Bu çalışmada, günümüzün sürekli değişen ve gelişen iş dünyasındaki değişime uyum sağlamaya çalışan örgütlerin önem verdiği konuların başında yer alan örgütsel bağlılık ile iş doyumunu hakkında bilgiler verilmektedir. İş ortamında meydana gelen negatif ve pozitif bütün olaylarla direkt etkileşim halinde olan çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş doyumlarını etkileyen faktörleri, örgütsel bağlılık ve iş doyumunun sağlanması ile çalışanlar ve örgütler açısından nasıl sonuçlar meydana getireceği incelenmektedir. Bu çalışma teorik bir nitelik taşımaktadır. Bu nedenle tarihçi metod ve kaynak taraması tekniğinden yararlanılarak hazırlanmış bir kaynak niteliğindedir.

Günümüzde teknoloji her alana nüfus etmektedir. Herkes her bilgiye rahatça ulaşabildiğinden rekabet ortamında insan gücü çok daha önem kazanmaktadır. İş dünyasının nimetlerinden olan teknoloji günümüz iş hayatına kadar genişlemiştir. İş doyumunu ve örgüte bağlılığın etkilerinin hem belirli olması hem de çalışan kitlelere ilişkin etkilerinin araştırılması, bir yandan iş tatmini bir yandan da örgütsel bağlılığın değerini ortaya koymaktadır.

Name and Surname : Dilek AKBAŞ
Supervisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Degree and Date : Master, 2015
Major : Business Administration
Key Words : Organizational Commitment, Job Satisfaction, Organizational
Commitment and Job Satisfaction Relation

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL and JOB SATISFACTION

In this study, today's constantly changing and given the importance of the issues involved in trying to adapt to changes in the evolving business world organization provides information about job satisfaction and organizational commitment. Business environment occurring in the negative and positive all the organizational commitment of employees that are in direct interaction with the events and job satisfaction factors influencing how results in terms of employees and organizations in the provision of organizational commitment and job satisfaction are studied to bring about. This study is a theoretical nature. Therefore, the method utilizing the historian and technical literature is a source of reference prepared.

Today, technology is the population in each area. Everyone has access to all information freely competitive environment it is important that more manpower. Business is expanded to the benefits of the existing technology in today's business life. Investigate the effects of job satisfaction and organizational commitment to be both specific effects on both the working masses, while job satisfaction while also reveals the value of organizational commitment.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	
1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN TANIMI ve ÖNEMİ	4
1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımları.....	4
1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	7
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN SINIFLANDIRILMASI	9
2.1. Tutumsal Bağlılık	10
2.1.1. Duygusal Bağlılık	13
2.1.2. Devamlılık Bağlılığı	14
2.1.3. Normatif Bağlılık	15
2.2. Davranışsal Bağlılık	16
2.3. Çoklu Bağlılık	17
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER	19
3.1. Kişisel Faktörler	19
3.1.1. Yaş	19
3.1.2. Cinsiyet	20
3.1.3. Eğitim Düzeyi	21
3.1.4. Medeni Durum	22
3.1.5. Çalışma Süresi (Kıdem).....	22
3.1.6. Kültürel Farklılıklar	23

3.2. Örgütsel Faktörler.....	24
3.2.1. İşin Niteliği ve Önemi.....	24
3.2.2. Yönetim ve Liderlik.....	24
3.2.3. Ücret Düzeyi	25
3.2.4. Örgüt Kültürü.....	26
3.2.5. Örgütsel Ödüller	28
3.2.6. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği.....	28
3.3. Örgüt Dışı Unsurlar	30
3.3.1. Profesyonellik	30
3.3.2. Yeni İş Bulma İmkanları.....	30
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	31
4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	32
4.2. İlımlı Örgütsel Bağlılık.....	33
4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	33
İKİNCİ BÖLÜM	
İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	
1.İŞ DOYUMUNUN TANIMI ve ÖNEMİ	37
1.1. İş Doyumunun Tanımları	37
1.2. İş Doyumunun Önemi	39
2. İŞ DOYUMUNU ÖLÇME YÖNTEMLERİ.....	41
2.1. Puanlama Ölçekleri ile İş Doyumu Ölçümü.....	42
2.2. Anket ve Mülakat Yoluyla İş Doyumu Ölçümü.....	44
3. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER	44
3.1. Bireysel Faktörler	45
3.1.1. Yaş	45
3.1.2. Cinsiyet	46
3.1.3. Eğitim Düzeyi	47
3.1.4. Medeni Durum	47
3.1.5. Tecrübe ve Aynı İşte Kalma Süresi	48
3.1.6. Kişilik.....	48
3.2. Çevresel Faktörler	49

3.2.1. İşin Kendisi	49
3.2.2. Çalışma Koşulları	50
3.2.3. Ücret Düzeyi	50
3.2.4. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler	51
3.2.5. Ast - Üst İlişkileri	52
3.2.6. İlerleme ve Terfi İmkânları	52
3.2.7. Ödüllendirme	53
4. İŞ DOYUMUNUN SONUÇLARI.....	53
4.1. İş Doyumunun Bireysel Sonuçları.....	54
4.1.1. Genel Yaşam Doyumuna Etkisi.....	55
4.1.2. Yüksek Moral Sağlanması	55
4.1.3. Fiziksel ve Ruh Sağlığına Etkisi	56
4.1.4. Davranış Biçimlerine Etkisi.....	56
4.2. İş Doyumunun Örgütsel Sonuçları	57
4.2.1. Performans	57
4.2.2. Verimlilik.....	59
4.2.3. İşgücü Devri.....	60
4.2.4. İşe Bağlılık	61
5. İŞ DOYUMU KURAMLARI.....	63
5.1. Kapsam Kuramları.....	63
5.1.1. Maslow'un İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı	63
5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	66
5.1.3. Alderfer'in VİG (ERG) Kuramı	67
5.1.4. David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı	68
5.2. Süreç Kuramları.....	69
5.2.1. Vroom'ın Beklenti Kuramı.....	69
5.2.2. Porter ve Lawyer'ın Beklenti kuramı	70
5.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	72
5.2.4. Locke'ın Amaç Yönelimi Kuramı.....	72
6. İŞ DOYUMU ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİLERİNİN İRDELENMESİ	73
6.1. İş Tatmini Örgütsel Bağlılık Yaratır.....	77

6.2. Örgütsel Bağlılık İş Tatmini Yaratır.....	78
6.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Birbirlerini Etkiler	78
6.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasında İlişki Yoktur	79
SONUÇ.	80
KAYNAKÇA.....	83
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo No:	Sayfa No.
Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları	35
Tablo 2. Alderfer ve Maslow'un kuramlarının Karşılaştırılması	67
Tablo 3. Örgütsel Bağlılık ile İş tatmini Arasındaki Farklılıklar	74

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No.	Sayfa No.
Şekil 1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	10
Şekil 2. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı.....	11
Şekil 3. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	12
Şekil 4. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	17
Şekil 5. Örgütsel Bağlılıklar Modeli	18
Şekil 6. İş Doyumu - Performans İlişkisi	59
Şekil 7. İş Tatmini ve Neden Sonuç İlişkisi	62
Şekil 8. Maslow Piramidi	64
Şekil 9. Porter ve Lawyer Modelinde Ödüller.....	71

KISALTMALAR LİSTESİ

AÜ	: Ankara Üniversitesi
ÇÜ	: Çukurova Üniversitesi
GÜ	: Gazi Üniversitesi
İİBD	: İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İİBFD	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
İÜ	: İstanbul Üniversitesi
PAÜ	: Pamukkale Üniversitesi
s.	: Sayfa
ss.	: Saysa sayısı
S.	: Sayı
SBD	: Sosyal Bilimler Dergisi
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SBED	: Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
SÜ	: Selçuk Üniversitesi
vb.	: ve benzeri,ve benzerleri
YDT	: Yayınlanmamış Doktora Tezi
YYLT	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez

GİRİŞ

- **Çalışma Konusunun Seçimi:** Teknolojinin ilerlemesi, yaygınlaşması ile etkileşimin ön planda olduğu bir dünyada bireylerin beklentilerinin değişen koşullarla çeşitlenmesi küreselleşmeyi artırmaktadır. Örgütler bu küreselleşme bağlamında faaliyetlerini sürdürmek zorundadırlar. Söz konusu bu zorunluluk ise, örgütlerin farkındalık yaratacak bir konum elde etmeleri için bilgi ve tecrübenin sağlayıcısı olan iş görenlere yönelik yatırım yapmalarını gerçekleştirmektedir. En yetkin çalışanlara sahip olunabilmesi, eğitilmiş personellerin örgüt içerisinde kalmaları için motivasyonlarının ve eğitim imkanlarının artırılarak isteklerinin karşılanması gibi konular önemli hale gelmektedir.

Özellikle günümüzde kurumsal şirketlerin taşeron firmalara yönelmesi yüksek iş potansiyeline sahip kişilerin mesleklerine ve örgütlerine olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir. Eğitilmiş iş gücünün farklı alanlara yönelmesi ile örgütlerin amaç ve değerlerini gerçekleştirebilmesi için gereken kaliteli iş gücü kaybı meydana gelmektedir. Çünkü, iş aldıkları sürece varlıklarını sürdürebilecek olan taşeron firmalar çalışanlarına hiç bir zaman güven vermemektedirler. İşte, iş doyumu ve örgüte bağlılığında bu noktada değerlendirilmesi gereken bir konu olarak ele alınması gerekmektedir. Teorik olarak hazırlanan bu çalışmada, iş tatmini ile örgütsel bağlılığın hangi faktörlerden etkilendikleri, bu iki kavramın arasındaki ilişkiler inceleme konusu yapılmaktadır.

- **Çalışmanın Amacı:** Örgütsel bağlılık çalışanların bulundukları örgüte karşı hissettikleri bağlı göstermektedir. Bu bağın derecesi ise, çalışanların örgütteki performansları ile ortaya çıkmaktadır. İş doyumu, işin niteliği ile çalışanların işten beklentilerinin birleştiği noktada gerçekleşir. Örgütün en önemli kaynağı iş görenler olup, onların verimli çalışması örgütlerin başarısını etkilemektedir. Bu bağlamda örgütlerde önemli bir etken olan çalışanların sahip oldukları iş için beklentilerinin karşılanmaması doğrultusunda performanslarının düşmesi önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmanın genel amacı; çalışanların içinde bulundukları organizasyonlara karşı olan örgütsel bağlılık ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Bunun dışında diğer amaçlar olarak, örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu etkileyen faktörlerin çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz etkilerinin inceleyerek sorunların daha sağlıklı bir biçimde ortaya konulması hedeflenmiştir.

- **Çalışmanın Önemi:** Örgütler kâr elde etmek ve sürekli büyümek isterler. Bu amaçla üretim faktörlerine ve teknolojiye büyük yatırım yaparlar. İnsan faktörü temel olarak tüm organizasyonların vazgeçilmez kaynağıdır. Bu farkındalık örgütlerde çalışanlara verilen önemin artmasına yol açmaktadır. İşini seven, kendisini örgütün bir parçası olarak gören, yaptığı işten doyum alan, örgüt dışındaki alternatiflere kayıtsız kalan bir çalışanın örgüte karşı olan bağlılığı artacaktır. Çalışanların bu yöndeki davranışları performanslarını, iş tatmini düzeylerini ve verimliliklerini olumlu yönde etkileyecektir.

Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu çalışanların işe ve örgüte olan hislerini inceleyen bir kavramdır. Çalışanların beklentileri ile örgütün hedef ve değerlerinin paralel olması iş görenlerin gözünde örgütü değerli kılacak ve verimlerini artıracaktır. Bu bağlamda örgütün çalışanların bağlılıklarını ve iş doyumlarını etkileyecek faktörleri bilmeleri bu yönde doğru adımlar atmaları çalışanları örgüte bağlı hale getirme konusunda çok yararlı olacaktır.

- **Çalışmanın Planı:** Çalışma, iki bölüm halinde planlanmıştır. Birinci bölümde örgütsel bağlılığın temel tanımlarına yer verilmiş, örgütsel bağlılığın önemine değinildikten sonra, örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasından bahsedilmiş ve bu sınıflandırmalar detaylandırılmıştır. Örgüte olan bağlılığın hangi faktörlerden etkilendiği incelendiğinde örgütsel olduğu kadar örgüt dışında da gerçekleşen faktörlerin olduğuna değinilmiş, bunlar ayrıştırılarak işlenmiş ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına yer verilmiştir.

İkinci bölümünde iş doyumunun temel tanımlarından bahsedilmiştir. İş doyumunun önemi ortaya konmaya çalışılmış, iş doyumunu etkileyen faktörler kişisel ve örgütsel olarak ayrı ayrı incelenmiştir. İş doyumunun sonuçları bireysel ve örgütsel olarak ayrıca ele alınmıştır. Son olarak da iş doyumunu, örgütsel bağlılık

ilişkilerinin irdelenmesi ele alınmış ve bu iki kavramın birbirleri ile olan etkileşimleri üzerinde durulmuştur.

- **Kullanılan Metod ve Teknikler:** Çalışma teorik bir nitelik taşımaktadır. Bu çalışmada, tarihçi metod ve kaynak taraması yönteminden yararlanılmıştır. Bu kapsamda YÖK Dökümantasyon Merkezinde konuyla ilgili tezler, konuyla ilgili basılı eserler, dergiler, internette yayınlanmış makaleler ve eserler irdelenmiştir.

- **Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar:** Çalışma sırasında yeterli düzeyde iş tatmini ve örgüte bağlılık ile ilgili kaynaklara ulaşılmış ve böylelikle tez hazırlanmasında herhangi bir zorlukla karşılaşılmamıştır. Dolayısıyla, herhangi bir sınırlamaya gidilmemiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI ve ÖNEMİ

1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımları

İş görenlerin örgütüne olan aidiyet duygusu, örgütün amaç ve değerlerini kendi çıkarlarından üstün tutması, gayret ve çalışma içerisinde bulunması, örgütsel gelişim açısından önemli bir faktördür. Bağlılık, yaşadığımız alanda var olan ve toplumca benimsenmiş değerlerin bir ifade şeklidir. "Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır."¹ Başka bir deyişle bağlılık, çok yoğun bir duygu ile bir insana, bir düşünceye, bir örgüte karşı sahiplenilen sorumluluğu ve aidiyet duygusunu anlatır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış birçok çalışma bulunmasına rağmen, örgütsel bağlılığı kavramsal olarak açıklayan genel kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır.² Bunun sebebi; sosyal psikoloji, sosyoloji, davranış bilimleri gibi farklı eğitimleri alan kişilerin bu konuları bilgi ve deneyimlerinden yararlanarak kendilerince incelemeleridir.³ Örgütsel bağlılığı açıklarken meydana gelen bu farklı görüşler, değişik tanımlamaların yapılmasına neden olmaktadır. Konu ile ilgili bazı tanımlar aşağıda yer almaktadır.

"Örgütsel Bağlılık;

- Buchanan'a göre bağlılık, örgütle özdeşleşme, işi benimseme ve örgüte sadakat unsurlarından oluşan bir bütündür. Örgütün amaç ve değerlerine, kişinin bu amaç ve değerlere göre belirlenen rolüne ve çıkara dayalı değerinden ayrı olarak, örgütün kendisine partizanca ve duygusal bağlanmadır.

¹Ş.Şenturan, Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış, İstanbul, 2014, s.171

²İ.Bakan, Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Ankara, 2011, s.7

³ A.Uygur, Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık, Ankara, 2009, s.12

- Bağılılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür.

- Bir başka tanıma göre bağılılık, kişinin kimliğini örgüte ilıstiren, örgüte karşı takınılan bir tutum veya yönelıştir.

.....

- Kişinin belli bir hareket tarzına bağılılık göstererek, açık bir ödöl veya ceza olmasa bile yapılanı beğenme ve ona devam etme isteğidir.

- Çalışanın örgütüne karşı hissettiğı psikolojik bağlanmadır. Örgütün bakış açısı ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini göstermektedir.

- En geniş ifade ile bağılılık, kişisel bağılılık ve sadakat fikrini ihtiva etmektedir."⁴ Bu tanımlardan yola çıkarak örgütsel bağılılık kişinin duygusal anlamda çalıştığı kurum veya örgüte olan hisleri şeklinde tanımlanabilir.

Örgütsel bağılılıkla ilgili yapılan tanımlarda çoğunlukla bağlanma şekli olarak, örgütün amaç ve değerlerine taraflı bir şekilde bağılılık olarak belirtilmektedir. Bağılılık duyan çalışanlar, örgütlerinin amaç ve değerlerine gönülden inanır ve örgütün kurallarına, beklentilerine gönüllü olarak uygun davranırlar. Ayrıca, bu çalışanlar beklentilerinin üstünde çaba sarf eder ve örgütte kalma isteğı gösterirler. Bağılılık gösteren çalışanlar, çalıştıkları örgütün yönetimi ve denetlemesi sonucunda ödüllendirilmeleri yerine, yaptıkları işin niteliğinden ve bu işi gerçekleştirirken elde ettikleri başarıdan etkilenecek mutlu olurlar ve kendilerini ödüllendirilmiş sayarlar.⁵

Uygur'a göre örgütsel bağılılık, çalışanın örgütsel amaçlara güçlü bir şekilde inanması ve benimsemesi, örgüte fayda sağlayacak şekilde gayret sarf etmeye

⁴ M.İnce-H.Göl,Yönetimde Yeni Bir Paradigma:Örgütsel Bağılılık, Konya, 2005, ss.4-5

⁵ R.Balay, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağılılık, Ankara, 2000, s.3

çalışması ve örgüt üyesi olarak kalmayı kuvvetli bir şekilde istemesini ifade etmektedir.⁶

Kaya, Balay ve Tınaz çalışmasında, örgütsel bağlılığın üç başlık altında sınıflandırıldığını ifade etmişlerdir.

Uyum: Bağlılık, örgüt tarafından sunulan ödülleri almak için meydana gelir. Bu bağlılık türü ödüllendirme ve cezalandırma yönteminden oluşmaktadır. Çalışan sunduğu hizmete karşılık, örgütten beklentilerinin karşılanacağını anladıktan sonra örgütte kalmaya devam edecektir.

Özdeşleşme: Bağlılık, örgütün diğer üyeleriyle olumlu yönde bağlantı kurmak ve bu bağlantıyı sürdürmek için oluşmaktadır. Bu bağlamda, kişi örgütün bir üyesi olmaktan mutluluk duyacaktır. Başkalarının düşünce ve çalışmalarına saygı duyarak işine karşı doyum sağlamak için örgütün üyeleriyle uyumlu bir bağ meydana getirmektedir.

İçselleştirme: Kişi ile örgütün hedeflerinin paralel olmasıdır. Çalışan örgütün amaç ve değerlerini kendi değerleri ile örtüştürerek, örgütün ulaştığı hedefler sonucunda kendisinin duygusal anlamda kazanç sağladığını hissetmesidir.⁷ Çalışanların daha fazla örgüte fayda sağlamak için çalışması, uyum bağlılığından ziyade özdeşleşme ile içselleştirmeye dair bağlılık daha etkili olacaktır.

Örgütsel bağlılık, iş doyumuyla birlikte en çok araştırılan ve üzerinde durulan konulardandır. Bunun yanında üye olduğu gruba ve yöneticilere bağlılığı inceleyen çalışmalar da vardır.⁸ Örgütsel bağlılık, çalışanın bulunduğu örgütüne beslediği bağın kuvvetini belirtmektedir. Bu sebeple çalışanların bağlı oldukları örgütte olmaktan ve

⁶ Uygur, s.13

⁷ A.Kaya-R.Balay-S.Tınaz, "Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetimsel Etkililik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki" Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt(C.)15, Sayı(S.) 2, Kırşehir, 2014, s.82

⁸ Ü.Sığı - N.Basım, "İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma" S.12, Konya, 2006, s.138;
[http://sead.selcuk.edu.tr/sead/article/download/323/319,\(24.01.2015\)](http://sead.selcuk.edu.tr/sead/article/download/323/319,(24.01.2015))

gerçekleştirdikleri işten mutluluk duymalarının sağlanması örgüt açısından önemli olmaktadır.⁹

Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri, çalışanların bilgi ve deneyimlerini işlerinde doğru ve yoğun kullanmalarıyla ilişkilidir. Ancak, çalışanların gayreti ve elde ettikleri bu yetenekler, var oluşlarını korumak isteyen örgütler için yeterli olmamaktadır. Çalışanların örgüte kuvvetli duygularla bağlanması bulundukları örgütlerin sağlam bir şekilde büyümesine neden olmaktadır. Bu nedenle çalışanların sahip oldukları yetenek ve deneyimlerinin yanı sıra çalışma ortamına ve işlerine ilişkin pozitif duygular da beslemeleri gerekir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça örgüt kuvvetlenir. Bu bağlamda örgütler açısından bağlılığın önemi büyüktür.¹⁰

1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

1950'li yıllarda önemi anlaşılmaya başlanmış olan örgütsel bağlılık konusunda günümüze kadar pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığı inceleyen çeşitli çalışmalar yaptığı görülmektedir. Şenturan'a göre günümüzde, örgütsel bağlılığın önem kazanmış olmasında etkili faktörler aşağıda özetlenmiştir.

- Örgüte bağlılığın, istenilen çalışma davranışı ile ilişkisi vardır. Çünkü kişilerin örgütsel bağlılığı ne kadar güçlü ise kurumsal hedefleri de o ölçüde yüksek olacaktır.

- Çalışanların işi bırakma sebeplerinde, örgütsel bağlılığın iş tatminine oranla daha yüksek düzeyde tesirli olması yapılan çalışmalarla tutarlılık kazanmıştır.

- Örgüte bağlılıkları yüksek olan çalışanlar, daha az olanlarla kıyaslandığında yüksek olanların çalışmalarında gösterdikleri verimlilik örgüt için önemli bir etken olup, örgütün kişilerin örgütsel bağlılığını artırıcı çalışmalar yapmasına neden olmaktadır.

⁹Şenturan, s.171

¹⁰O.İ.Bolat-T.Bolat, “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (SBED), C.11, S.19, Balıkesir, 2008, s.76

- Örgütsel tesirin belirtisi olan örgütsel bağlılık, örgütlerin bu yararlı davranışların belirtileri üzerinde odaklanmaları gerektiğini vurgular.

- Özverili olma ve doğruluk gibi davranışların bir işareti olarak ilgi çeken örgütsel bağlılık, örgütte yar alan kişilerin kurduğu kimlik birliğinin sadakat ve itaat ile de orantılı olduğunun bir ifadesidir.¹¹

Örgütlerin mevcudiyetini koruması için en öncelikli ihtiyaçlarından birisi örgütsel bağlılıktır. Çalışanların örgütsel bağlılığının artması uyum becerisini artırarak kişilerin üretkenliğini geliştirmektedir. Böylece sorumluluğunun bilincinde daha verimli çalışmakta ve gösterdiği performans artmaktadır. Bu durum örgüt içerisinde maliyetlerin düşürülmesine neden olmaktadır.¹²

Bağlılık örgüt ile çalışan arasında iletişimi ve etkileşimi ifade eder. Özellikle iş ortamında karşılaşılan sorunlardan en belirgin çalışanların işyerine karşı duyduğu memnuniyetsizliktir. Bu sorunun önlenmesi örgütler açısından hayati bir önem taşımaktadır. Örgüte bağlı çalışanların işlerinden memnuniyetleri, örgütler için mal ve hizmet üretmek kadar önemlidir. Çünkü, örgüt içerisinde sağlanan bağlılık çalışanların performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.¹³

Bireyde olsa, örgütte olsa bağlılık tek olarak değerlendirilemez. Bağlılık bireyin ve örgütün toplamının parçasıdır. İkisinin birlikte istikrar sağlaması için aralarındaki bağ kuvvetlendirilmelidir. Birey amaç ve hedeflerine örgüt sayesinde ulaşabilmekte, örgüt de hedeflerini bireyler ile gerçekleştirebilmektedir.

Çalışanlar ve örgüt arasındaki bütünlük sağlanır ve bağlılık güçlendirilirse, örgüt bir çok maliyetten kurtulmuş olur ve örgütte verimlilik artar. Böyle olumlu bir sonucun elde edilebilmesi için örgüt bireye bir parçası olduğunu, ona ihtiyacı

¹¹Şenturan, s.172

¹²L.Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Sayıştay Dergisi, S.59, Ankara, 2005, s.126; <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der59m6.pdf> (11.01.2015)

¹³M.Küçük, Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Etkinin İncelenmesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), Çanakkale, 2012, s.43

olduğunu hissettirmelidir. Birey bunu algıladığında görevi en iyi şekilde yapmaya gayret gösterecektir.¹⁴

Rekabetin yaygın olarak yaşandığı günümüzde örgütler var olan kaynaklarını etkin biçimde kullanarak başarıya ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bu da çalışanların yüksek düzeyde performans göstermelerine ve örgüte olan bağlılık derecelerinin yüksek olmasına bağlıdır. Üzerinde birçok araştırma yapılmış olan örgütsel bağlılık konusunun halen hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için önemini koruduğu söylenebilir.¹⁵

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında, tanımlanmasındaki gibi değişik görüşler ileri sürülmektedir. Örgütsel davranışçıların tutumsal bağlılık üzerinde, sosyal psikologların da davranışsal bağlılık üzerinde çalışmaları sonucu araştırmacılar, genel olarak örgütsel bağlılığın tutumsal veya davranışsal bir temele dayandığı fikrini ileri sürmektedirler.¹⁶ Bunun yanı sıra çalışanların organizasyonunun bütününe aynı düzeyde bağlılık göstermekten çok organizasyondaki farklı değerlere farklı düzeyde bağlılık duyacağı fikri ile çoklu bağlılık yaklaşımı geliştirilmiştir. Tüm bu araştırmalar doğrultusunda örgütsel bağlılıkla ilgili üç sınıflandırmanın ortaya çıktığı görülmektedir.¹⁷ Bu sınıflandırmalara aşağıda yer verilmektedir.

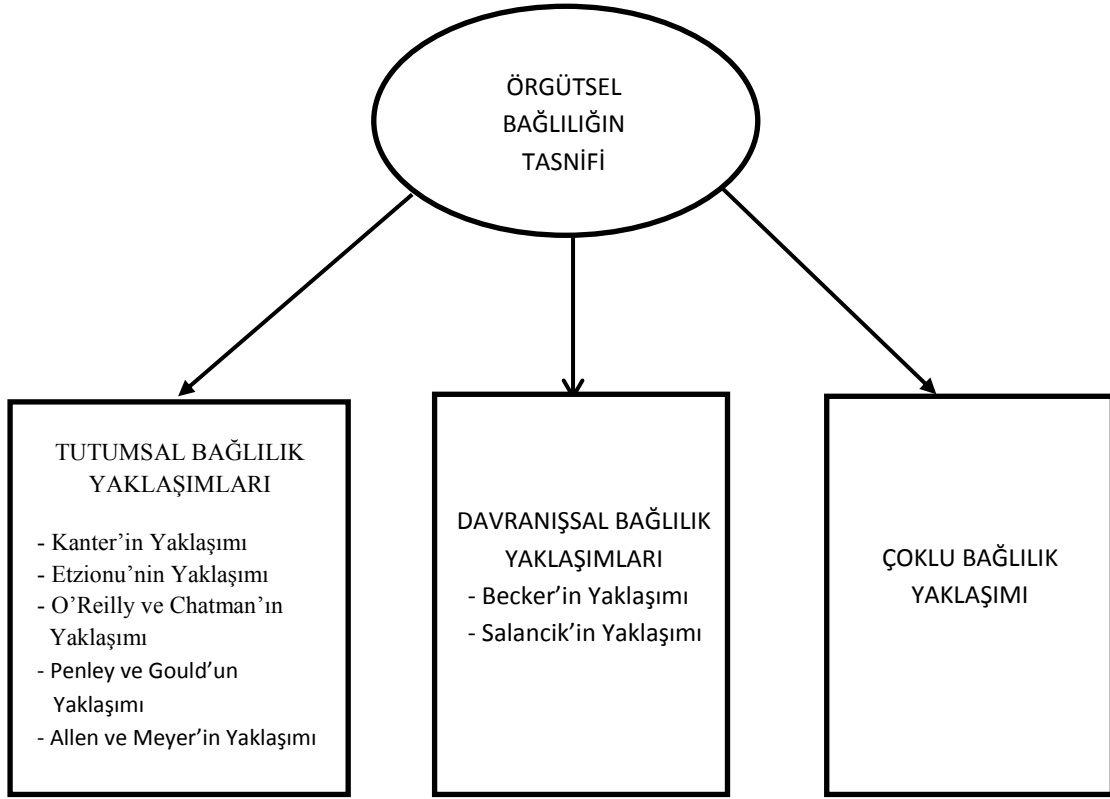
¹⁴S.Samadov, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, YYLT, İzmir, 2006, s.67

¹⁵ Bakan, s.41

¹⁶ G.Çöl, "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlara İlişkisi", İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.6, S.2, Bursa, 2004, s.3

¹⁷H.Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi" Ege Üniversitesi Ekonomi, İşletme, Uluslar arası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi, C.2, S.1, İzmir, 2002, s.40

Şekil 1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



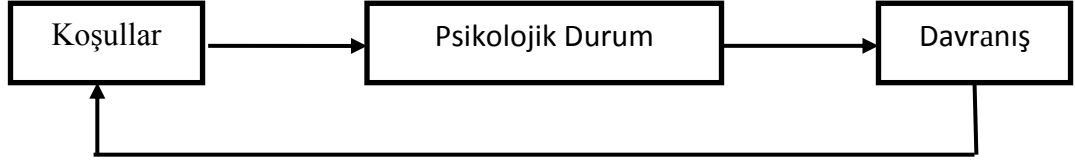
Kaynak: M.İnce-H.Gül, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Konya, 2005, s.26

2.1. Tutumsal Bağlılık

İnce - Gül çalışmasında tutumsal bağlılığı şu şekilde aktarmaktadır. "Kişi ile örgüt arasındaki bağın bir değerlendirmeye tabi tutulması sonucunda oluşan örgütle ilgili bir bakış açısı veya örgüte duygusal bir yönelmedir."¹⁸ Bireyin takınmış olduğu tavır ve tutumlar onun davranışlarını tekrar etmesine sebep olacaktır. Bu tavır ve tutumlar örgütü bırakıp bırakmama, iş devamlılığının olup olmaması ve örgüt için gayret sarf edip sarf etmemesi ile ilgili eğilimlerden oluşmaktadır. Bağlılığın sürekliliğini ve farklılığını ortaya koyan eğilimlerin varlığı tutumsal bağlılığa tesir edecektir. Bu bağlılık süreci şekil 2'de olduğu gibi özetlenebilir.

¹⁸ İnce-Gül, s.27

Şekil 2: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı



Kaynak: Ş.Şenturan, Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış, İstanbul, 2014, s.171

Kişinin örgütle bütünleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak önem taşıyan tutumsal bağlılığın, örgütün faaliyet amaçları ve sosyal değerlere karşı hissedilen kuvvetli inanç ve bunları benimseme, örgütün menfaatleri için üstün gayret gösterme ve gönüllülükle katılma, örgüt mensubu olmayı devam ettirme isteği şeklinde üç unsuru bulunmaktadır.¹⁹ Bu bağlılığın en önemli etkeni gönüllülük ilkesine dayanmasıdır. Gönüllülük gibi sadakat kavramı da duygusal bağlılığı oluşturan kavramlar arasındadır. Çünkü, çalışanlar güçlü bir inançla örgütün amaç ve değerlerini kabul ettiği sürece kendini o örgütün bir parçası olarak görmeye devam eder ve bu bütünlüğü korumak için elinden geleni yaparlar.

Tutumsal bağlılık çalışanı örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. "Tutumsal yaklaşım örgütsel yaklaşımıcılar tarafından şekillendirilmiş ve daha çok çalışanların davranışlarıyla ilgilenmiştir. ... Tutumsal yaklaşımda Mayer ve Allen'in modelinin diğerlerine göre daha çok kabul gören ve kullanılan bir model olduğu söylenebilir."²⁰ Bu sınıflandırmanın yalın ve anlaşılabilir olması tercih edilmesindeki sebeplerdendir.

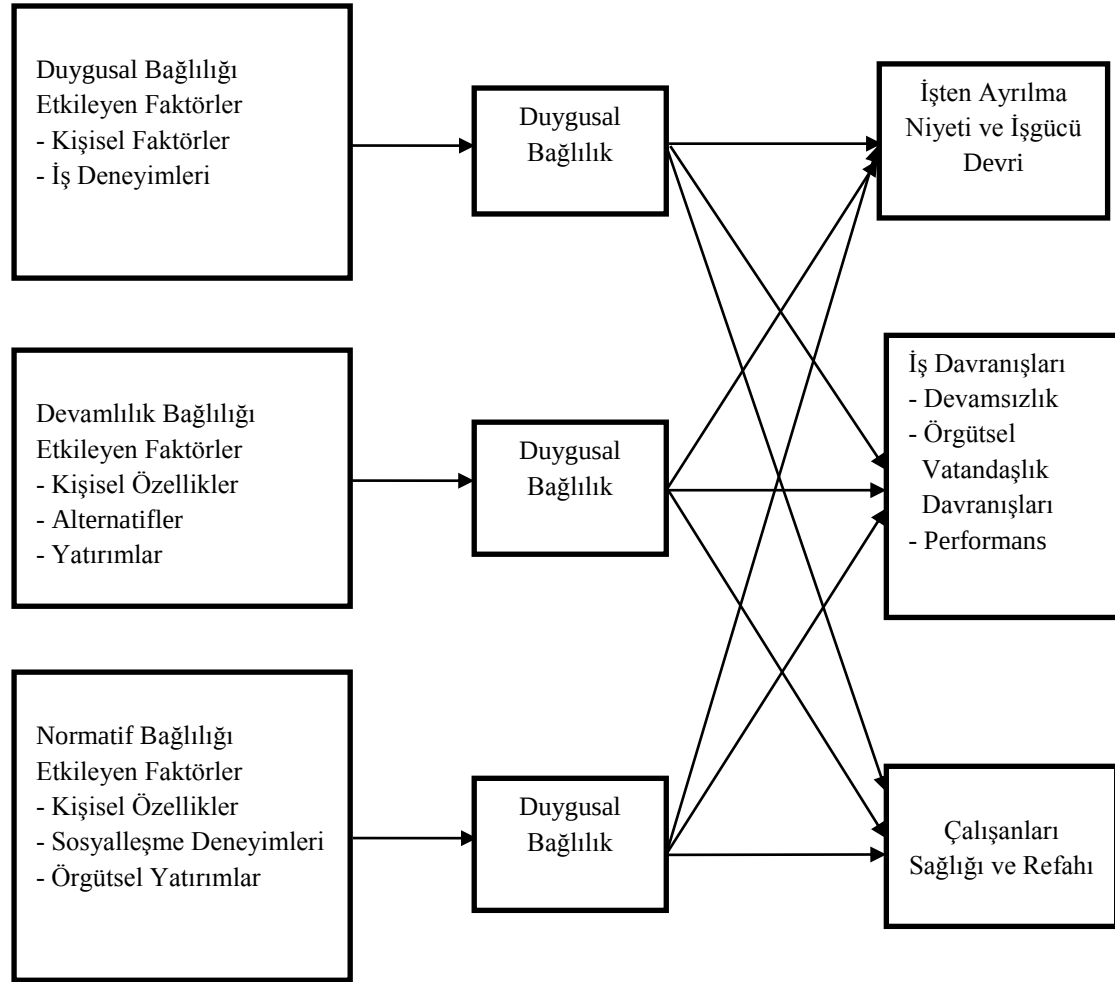
Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi olan, Allen ve Mayer'in tanımladığı gibi tutumsal bağlılık, çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkiye bakıldığında, örgüt çalışanlarının tavırlarının psikolojik bir yansımasıdır. Bu hal çalışanların örgüt içerisindeki tutumlarıyla özdeşleşmektedir. Allen ve Mayer

¹⁹ İnce-Gül, s.28

²⁰ S.Benligiray - H.Sönmez, "Hekimlerin ve Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarını Arttırmayı Sağlayan Faktörler" İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.13, S.3, Bursa, 2011, s.52

yaptıkları çalışmalarda örgütsel bağlılığı duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olarak üç ana başlık altında sınıflandırmışlardır.²¹ Bu sınıflandırma Şekil 3 'de görülmektedir.

Şekil 3: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: M.İnce-H.Gül,Yönetimde Yeni Bir Paradigma:Örgütsel Bağlılık, Konya, 2005, s.39

²¹ İnce-Gül,s.39

2.1.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık kişinin hisleri ile ilgili olan bağlılıktır. Çalışanın çalıştığı kuruma karşı hissettiği duygusal bağlılık sonucu gösterdiği davranışlar sonucunda ortaya çıkmaktadır. "Duygusal bağlılık; bireylerin duygusal bağlılığını ifade etmektedir ve bireylerin örgütsel objelere sarılması ve onlarla özdeşleşmesi anlamına gelmektedir."²² Buradan anlaşılacağı üzere, işgören kendisini özdeşleştirdiği örgüt ile aynı zamanda bütünleştirmektedir. Duygusal bağlılık, davranışsal değil tutumsal kaynaklıdır. Tutumsal kaynaklı olması bağlılığın ileri seviyede olduğunu açıklamaktadır.

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütüne karşı hissettiği bağlılığın en üst en yoğun seviyesidir. Çalışan örgüt ile özdeşleştirmekte ve bütünleştirmektedir. Çalışanlar genel olarak işin cazip gelmesi ile işe girmek istemektedirler. Eğer çalışan işe isteyerek girmiş ise, örgütte yaşadığı olumlu yaşantıların etkisi ile kurumda kalma eğilimi gösterecek ve zamanla duygusal bağı güçlenecektir. Bu bağlamda işin, bireylerin kişiliklerine, değerlerine ve bireysel özelliklerine uygunluk derecesi duygusal bağlılıklarını belirleyebilmektedir.²³

Balay çalışmasında, Allen ve Mayer'in duygusal bağlılığı etkileyen faktörlerini; iş güçlüğü, rol açıklığı, yönetimin öneriye açıklığı, eşitlik, amaç açıklığı, örgütsel bağımlılık, amaç güçlüğü, arkadaş bağlılığı, katılım, dönüt, kişisel önem olarak sıralamaktadır.²⁴ Bu faktörlerin derecesi çalışanların duygusal bağlılıklarını önemli ölçüde etkileyecektir. Zor ve stresli işler çalışanların fiziksel ve ruhsal yönden yıpranmalarını sağlayacak ve bu nedenle işe ve örgüte olan bağlılıklarını olumsuz etkileyecektir. İş görenlerin örgütteki insanlar arasındaki yakın ilişkileri ve uyum sağlanabilen bir ortam oluşturulması da çalışanların duygusal bağlılığını etkileyecektir.

²² İnce-Gül, s.87

²³ A.Mahmutoğlu, Eğitim Kurumlarında Mutluluk ve Başarının Temelleri İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılık, Ankara, 2008, s.75

²⁴ Balay, ss.74-75

Ayrıca, örgüt içerisinde yöneticilerin ve yönetimin çalışanlar arasında eşitlik sağlamaları ödül ve ücret politikalarında adil davranmaları çalışanların duygusal bağlılıklarının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Görüldüğü üzere duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık türlerinin en güçlü ve istenilen çeşididir. Örgütü içten destekleme onun bir parçası olma arzusu, değerlerine sadık kalma duygusunun oluşturulması yöneticilerin yaratmak istedikleri en önemli davranış biçimidir.²⁵

2.1.2.Devamlılık Bağlılığı

Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlardan ikincisi devamlılık bağlılığıdır. "Devamlılık bağlılığı, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişir. Buna göre bağlılık, çalışanların örgütte çalıştığı süre içinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile sahip olduğu statü, para gibi kazanımları örgütten ayrıldığı takdirde kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır."²⁶ Bu bağlılık türünde sahip olan bir çalışan örgütü bırakması durumunda nasıl bir zarara uğrayacağı ve neler kaybedeceğinin farkındadır. Kişi bu zararlarının kendisine getireceği mali yükü göz önüne alarak örgüt içerisinde çalışmaya devam etmektedir. Bu olay çalışan için gereklilik hali almıştır. Bu sebeple istenilmeyen bağlılık durumudur. Bu bağlılık durumunda kişi sadece kendi işini görece kadar örgüt içerisinde verimli bir çalışma gösterir. Devamlılık bağlılığında çalışan yaptığı yatırımların ve kazandığı deneyimlerin boşa gideceği korkusu ile bağlılığını devam ettirmektedir.

Bütün bu açıklamalar, çalışanların dikkat çeken iki faktörden dolayı devamlılık bağlılığını gösterdiklerini işaret etmektedir. Bu faktörlerden ilki, çalışanların bulundukları örgütte yaptıkları yatırım miktarı, ikincisi ise, alternatif iş imkanlarının yokluğudur. Çalışanlar işleri ile ilgili kazandıkları bilgi, beceri ve deneyimlerini uzun süreçlerden geçerek elde ettikleri için başka örgütlere geçme konusunda karar vermede zorlanmaktadırlar. Bunun yanı sıra çalışanlar işten ayrıldıklarında yeni bir iş bulmanın zorlukları ile karşılaştıklarında buda onları gönülsüz olarak işlerinde kalmaya yönlendirmektedir.

²⁵ E.Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2014, s.557

²⁶ Benligiray - Sönmez, s.53

Balay çalışmasında, Allen ve Meyer' a göre devam bağlılığını etkileyen seçeneklerin; beceriler, eğitim, yeniden yerleşme, kendine yatırım, emeklilik primi, topluluk ve seçenekler olduğunu belirtmektedir.²⁷ Bu faktörler çalışanın işten ayrılması durumunda şundaki konumunun yeni iş imkanlarına uygun olmayacağı düşüncesinden kaynaklanmaktadır.

Çalışan eğitim düzeyinin ve yeteneklerinin sadece çalıştığı kurumda faydalı olabileceğini düşünür. Başka kurumlarda yeterli olmayacağından endişe eder. Hatta örgütten ayrıldığı takdirde tüm kazanımlarını (sosyal haklar, ücret, prim, vb.) kaybedeceği hissi, kişinin örgüte olan bağlılığını etkileyecektir. Örneğin kamuda yıllarca veznedarlık yapmış bir memur özel sektöre yöneldiğinde işiyle ilgili bir pozisyon bulmakta zorlanacaktır. Bu durum kişilerde kendilerini yetersiz görme duygusunu artıracak ve bulunduğu konuma daha fazla bağlanma hissi yaratacaktır. Böylelikle iş garantisini ve elde ettiği birikimleri kaybetmeden işini ve örgütünü sevmese bile işine devam edebilecektir.

2.1.3. Normatif Bağlılık

İnce ve Gül'ün normatif bağlılığa ilişkin yaklaşımları şudur: "İş görenlerin örgütlerine karşı duydukları sorumluluk hakkındaki inançlarını göstermektedir.,normatif bağlılık bu örgütte kalmalıyım şeklinde sloganlaştırılabilecek bir değer yargısını ve sorumluluk bilincini içermektedir."²⁸ Bu bağlılık türünde birey, örgüt içerisinde zorunlu olarak kalmak ve bu doğrultuda çaba sarf etmektedir. Örgütsel bağlılığın temelinde yatan sadakat duygusu bu bağlılıkta kendini göstermektedir.

Çalışanların kişilik özellikleri ve değer yargıları normatif bağlılık türünü etkilemektedir. "Çalışanın kendisini kurumda kalmak zorunda hissetmesi ya da kurumda kalmasının doğru, uygun, isabetli ve yerinde bir karar olduğunu düşünmesi normatif bağlılığı ortaya çıkarmaktadır. Sosyal ve kültürel gelişim bireylerin kuruma sadakat duymasını doğurabilmektedir. Bu nedenle normatif bağlılığın düzeyi, çalışanların bireysel, ailevi, sosyal ve kültürel gelişimlerindeki farklılıklar ve bu

²⁷ Balay, ss.78-79

²⁸ İnce-Gül, s.41

gelişimden kaynaklanan algılamalara göre değişebilmektedir."²⁹ Kişinin yetiştirilme tarzı, sahip olduğu kültürel özellikler kendi kişilik özelliklerini etkileyecek böylelikle bulunduğu örgütte kalma isteği ve örgütün devamlılığını sürdürmesi yönünde inancını sağlamlaştıracaktır.

Normatif bağlılık kişinin, çalışmayı bir sorumluluk ve görev olarak benimsemesi, örgüte bağlılığı doğrudan kabul etmesi itibariyle duygusal bağlılıktan ayrılmaktadır.³⁰ Normatif bağlılık ile devamlılık bağlılığının arasındaki temel fark normatif bağlılıkta hiçbir şekilde kazanımlarını kaybetme korkusu ve maddi çıkar elde etme duygusunun bulunmamasıdır. Bu bağlılık duygusu örgüte karşı hissedilen minnet duygusu olarak da ele alınabilir. Kişi çalıştığı iş yerinde kendisine karşı iyi davranıldığını beklentilerinin karşılandığını her şekilde yardım gördüğünü algılayorsa o örgütü bırakmanın nankörlük olacağı hissine kapılarak örgüte devamlılık göstermeyi sürdürecektir.³¹

2.2. Davranışsal Bağlılık

İnce ve Gül'ün davranışsal bağlılığa ilişkin yaklaşımları şudur: "Kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır."³² Bu yaklaşımda, Kişi bir örgüte katılmak istediğinde fedakarlıkta bulunması gerekmektedir. Bu durum örgüte olan bağlılığın en birinci aşaması olarak ifade edilebilir. Bunun en sık görülen şekli, bir üyeliğe kabul edilmek için yapılan törenlerdir. Bu yaklaşım bağlılığın, davranış ve tutumlar arasındaki farkını açıklamaktadır. Bu davranış şekli, kişinin çalıştığı yeri bırakmamak için beklenti ve memnuniyetsizliklerini azaltarak çalıştığı yere uyum sağlamak adına sebepler yaratma şeklinde belirtilebilir.

²⁹ Mahmutoglu, s.76

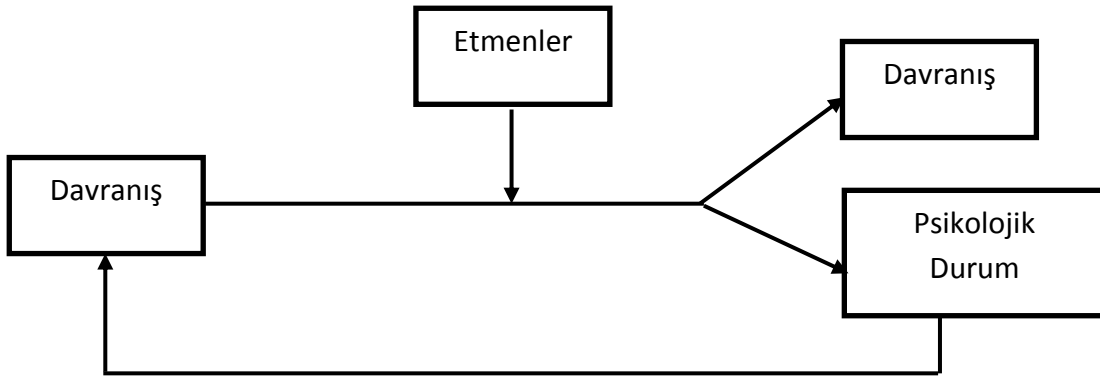
³⁰ A.Yüceler, "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi; Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma.", Selçuk Üniversitesi(SÜ), SBED, S.22, Konya, 2009, s.449

³¹ F.Sonay, Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanları, Beykent Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2013, s.55

³² İnce-Gül, s.48

Davranışsal bağlılık örgüte nazaran kişinin kendi davranışları ile ilgilidir. Bu bağlılıkta kişi, örgüte dahil olduğu süre içerisinde, devam ettireceği bazı davranışlar geliştirir. Geliştirilen davranışın yinelenme olasılığı daha da artar. Bu davranışlara, örnek olarak, örgüte bağlı kalma, devamsızlık yapmama ve kurallara uyma verilebilir.³³

Şekil 4. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: H.Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", Ege Üniversitesi, Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi, C.2, S.1, İzmir, 2002, s.48

Şekil 4'de görülebileceği gibi, kişinin davranış ve yönelimleri bir takım şartların etkilemesiyle devamlılık hali alıp psikolojik etkileşimler ile kişiyi örgüte bağlayarak, vazgeçemez hale getirir. Kişinin sahip olduğu psikolojik durumu geri besleme yaparak onun örgütüne olan bağlılığının gücünü arttırmaktadır.

2.3. Çoklu Bağlılık

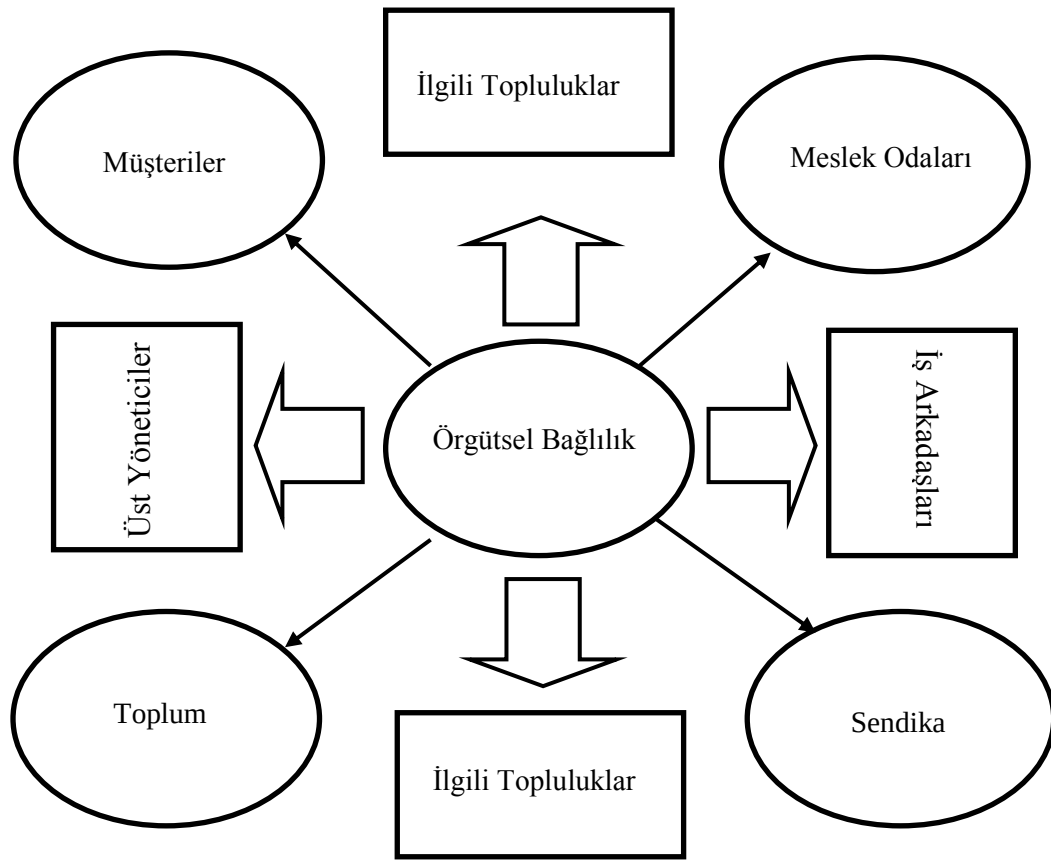
Şenturan, çalışmasında çoklu bağlılık yaklaşımını şu şekilde tanımlamıştır. "Örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır."³⁴Çoklu bağlılıkta, kişinin hissettiği bağlılığın diğer bir kişi

³³ İnce-Gül, s.49

³⁴ Şenturan, s.174

ile karşılaştırıldığında farklılıkların mümkün olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda bir kişinin örgütüne olan bağlılığı, nitelikli ürünleri makul fiyatla piyasaya vermesinden kaynaklanırken, başkasının örgüt yöneticilerinin, çalışanlara iyi yaklaşımından kaynaklanabilir.³⁵ Çoklu bağlılıklar yaklaşımına ilişkin bir model şekil 5'de gösterilmektedir.

Şekil 5: Örgütsel Bağlılıklar Modeli



Kaynak: R.Balay, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2000, s.33

Şekil 5'de görüldüğü gibi örgütsel bağlılık, bir araya gelen çoklu bağlılıklar ile meydana gelmektedir. Çalışanlar, örgüt içerisinde ilgili oldukları topluluklara, iş arkadaşlarına ve üst yöneticilerine değişik bağlılık çeşitleri geliştirebilecekleri gibi,

³⁵ Balay, s.32

örgütün dışında bulunan müşterilerine, sendikalara, meslek odalarına da değişik seviyelerde bağlılık gösterebilirler.

Sonuçta bağlılığın her türü, bireyi bir biçimde örgüte bağlamaya çalışmaktadır. Duygusal bağlılığı fazla çalışanlar istedikleri için, kuvvetli normatif bağlığa sahip çalışanlar zorunlu olduğundan, sürekli bağlılığı olan çalışanlar ise gereksinimleri olduğu için örgüt içerisinde kalmaya devam ederler. Her bağlılık türünün farklı etkisi ve sonucunun ortaya çıkması, nedenlerinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır.³⁶

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanların kendilerini örgütlerine bağlı hissetmeleri iş performanslarını artırarak örgüt adına pozitif neticeler elde edilmesine imkân sağlamaktadır. Dolayısıyla bir örgütün çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarını artırabilecek veya azaltabilecek unsurların farkında olması önem arz etmektedir.³⁷ Etkileyen faktörler örgütsel faktörler, kişisel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak üç grup şeklindedir.

3.1. Kişisel Faktörler

3.1.1.Yaş

Araştırmacılar örgütsel bağlılık ile yaş arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Kişinin yaşı arttıkça aynı zamanda çalıştığı örgütteki değerli kaynaklarının birikimi de artmaktadır. Bu da kişi için farklı örgütlerdeki iş seçeneklerinin önemini azaltmaktadır. Diğer taraftan, mesleklerinde birikim yapmamış genç çalışanların daha yaşlı çalışanlara kıyasla örgütlerine daha az bağlılık gösterdikleri anlaşılmıştır.³⁸

Genel olarak bakıldığında yaşın ilerlemesi ve bunun sonucunda örgüte karşı bir alışkanlık bir aidiyet duygusu kazanmak örgütsel bağlılığı artırıcı yönde bir özellik olarak düşünülebilir. Bununla birlikte yaşın ilerlemiş olması kişinin kayıp

³⁶ Şenturan, s.174

³⁷ Yüceler, s.449

³⁸ Balay, s.56

yaşayabileceği faktörlerinde olduğuna işaret edebilir. Yaşı ilerlemiş çalışan emekli olmak isteyebilir yada iş değişikliğinin getireceği maddi ve manevi zorluklardan çekinebilir. Bu yönden bakıldığında yaşı ilerlemiş olması örgüte olan bağlılığı olumlu etkileyecek etkenler arasındadır.³⁹

3.1.2.Cinsiyet

Günümüze kadar yapılan araştırmalarda çalışanların cinsiyetine bakıldığında, farklı örgütsel bağlılık seviyelerinin oluşabileceği görülmektedir. Toplum içerisinde erkek ve kadına yüklenen görevlerin, iş hayatında erkek ve kadının davranışlarını etkilediği ve işe bakışlarında önemli bir farklılık oluşturduğu ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılık hakkında kadınların mı yoksa erkeklerin mi örgütlerine bağlı oldukları ilgili görüş farklılıkları vardır. Araştırmacılar çeşitli nedenler ortaya koyarak kadınların yada erkeklerin örgütsel bağlılıklarını yüksek bulduklarını iddia ederler.

İnce ve Gül'e göre kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olmasının nedenleri; kadınlar aile yaşamlarına ve ev içerisinde üstlendikleri rol ve görevlerine erkeklerden daha çok önem vermektedirler. Bu olay onlar için kariyer gelişimlerinin ikinci plana atılmasına neden olmaktadır. Bu sebeple çalışan kadınlar, örgütsel sorumluluk ve görevlerine, rol ve kariyer gelişimlerine gerektiği kadar bağlılık sergileyememekte ve vakit ayıramamaktadırlar. Ayrıca, kadınlar iş gücüne katılımlarında engellere rastlamaktadırlar. Bunlar aile-iş stresi, olumsuz tutumlar, rol çatışması, hukuki normlar, dini ahlaki ve kültürel yapılar veya erkek çalışanlar için tercih edilen ayrımcı politikalardan meydana gelmektedir.⁴⁰

Bazı araştırmalarda ise özellikle kadın çalışanların, örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğunu saptamıştır. Kadınlar işlerini ve çalıştıkları örgütü değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar. Bunun yanı sıra kendi başına bir hayat sürmekte olan kadınların, evli olanlardan ve eşinden ayrılmış olanlara oranla iş tekliflerine yönelik daha istekli oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca, erkeklerdense kadınlar sahip oldukları konuma ulaşabilmek adına çok fazla engellemelerle karşı karşıya kalmış, daha fazla

³⁹ A.Saldamlı, İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı, Ankara, 2009, s.33

⁴⁰ İnce-Gül, s.62

vakit harcamışlardır. Bu ise kadınların performansını artırarak çalışan olduğu örgüte bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır.⁴¹ Bu nedenler göze alındığında ise kadınların erkek çalışanlardan daha fazla bağlılık sergilediği öne sürülebilir.

Gündoğan'ın belirttiği üzere, Tsui ve arkadaşlarının yapmış olduğu araştırma da; ayrı cinslerin bulunduğu ortamda çalışan bireylerin erkeklere oranla daha az seviyede bir bağlılığa neden olduğu, bunun yanı sıra devamsızlık oranının arttığını örgütte kalma isteğini azalttığı belirtilmiştir. Kadınlar çalışanlara bakıldığında ise, örgüte bağlılığın daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.⁴²

3.1.3. Eğitim Düzeyi

Örgütsel bağlılık ile çalışanların eğitim düzeyi arasındaki ilişki ele alındığında, ikisi arasında ters yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. "İşi ile ilgili yeterli düzeyde bir eğitim alan iş gören, çalıştığı örgüt dışında mevcut olan çeşitli alternatiflere de hitap edebileceğini ve uyum sağlayabileceğini düşünür. Bu iş görenler çalıştıkları örgütten daha çok yaptıkları işe bağlanmaktadırlar. Çünkü, yaptıkları iş; bilgi, beceri ve deneyimi geliştirme, kendilerini kanıtlama ve daha iyi olanaklar sağlayan başka bir örgüte geçme aracı olarak görülmektedir."⁴³ Buna göre örgüt çalışanının eğitim seviyesi arttıkça örgüte olan bağlılığı azalış göstermektedir. Bunun nedeni eğitim seviyesi artmış çalışan çalıştığı örgütten karşılayabileceğinden fazla beklenti içerisinde bulunması ve zaman kaybetmeyerek yeni alternatif işlere yönelmesidir.

Eğitim düzeyi açısından yapılan bir araştırma da en yüksek bağlılık düzeyi ilköğretim mezunu çalışanlarda çıkmıştır. Bunun nedeni bu eğitim grubunda bulunan kişilerin kişisel güvensizlikleridir. Özellikle bu kişiler kendilerini yetersiz

⁴¹ İnce-Gül, s.63

⁴² T.Gündoğan, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Bir İnsan Kaynakları Bölümünde Uygulama, Ankara Üniversitesi(AÜ), SBE, YYLT, Ankara, 2010, s.91

⁴³ Uygur, s.24

görmektedir. Çünkü, ilköğretimden mezun olup iş bulabilmek daha yüksek eğitim gruplarında olan kişilere göre daha güç olabilmektedir.⁴⁴

Eğitim her zaman kişinin nitelikleri arasında ilk aranan özellikler arasında yer almaktadır. Bununla beraber yapılacak işin özelliği de eğitim durumu ile aynı düzeyde olmalıdır. Örneğin bilgi ve eğitim sonucunda kazanılmış yeteneklerini kullanamadığı sıradan bir işte çalışan kişi için örgüt hem maddi hem manevi olarak üst seviyede imkanlar sunsa da iş gören bir müddet sonra kendisini atıl durumda hissedip kendisinden beklenen basit bir işi dahi yapamaz hale gelecektir. Bu açıdan bakıldığında bireylerin eğitim seviyelerine uygun iş ve pozisyonlarda çalıştırılmaları örgüt performansı bakımından önem arz etmektedir.⁴⁵

3.1.4. Medeni Durum

Evli kişilerin sorumluluklarının ve finansal yüklerinin bekar kişilere oranla daha fazla olması ve düzenli gelire daha fazla ihtiyaç duymaları nedeniyle örgütsel bağlılık ile medeni durum arasında zorunlu bağlılık ilişkisi olduğu ifade edilebilir. Bir başka yönden bakıldığında ise aynı iş yerinde evli kişilerin örgüte olan bağlılıkları kendilerine olan bağlılıklarıyla doğru orantılı olduğu gözlemlenebilir. Eşlerden birinin beklentisi değiştiğinde diğerini etkileyeceğinden bağlılıkları da azalacak veya artacaktır. Bu durum örgüte olan bağlılık konusunda sıkıntı yaratacaktır. Öte yandan bekâr çalışanların evli çalışanlara oranla daha girişken davranmaları diğer iş olanaklarını değerlendirmeleri söz konusu olabilmektedir.

3.1.5. Çalışma Süresi (Kıdem)

Yapılan araştırmalarda, örgütte çalışma süresi, örgütte oluşan yatırımların bir oluşumu olarak gösterilmektedir. Çalışma süresinin etkisine bakıldığında genel kanı; örgütte artan çalışma süresi kişilerin örgüte yapacağı yatırımların ve göstereceği

⁴⁴ İ. Yazıcıoğlu - İ.G. Topaloğlu" Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi : Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", İşletme Araştırmaları Dergisi, C.1, S.1, 2009, s.12;
http://www.isarder.org/isardercom/cilt1_no1/a1.pdf, (25.01.2015)

⁴⁵ Saldamlı, s.36

abaların artmasıdır.⁴⁶ Böylelikle bu yatırımlarını kaybetmeyi göze alamayan çalışanlarda çalışmaya devam ettikleri örgüte sıkıca bağlanmaktadır. Bir başka görüş ise; kişi aile fertleri ve kendisinin menfaatleri doğrultusunda karşısına çıkan iyi iş imkanları olması durumunda dahi, örgütte kalıp, çalışmaya devam ediyorsa örgütsel bağlılıktan söz edilebilir. Böyle olmakla birlikte çalışılan srenin uzun olması, örgütsel bağlılığın ifadesi için tek başına yeterli olmayabilir.⁴⁷

Uzun yıllar bir örgütte çalışan kişinin, yaş faktöründe olduğu gibi birikimleri arttıca bağlılığı da artacaktır. Bu anlamda kıdem ve yaşın örgütsel bağlılığı etkileme düzeyleri paralellik göstermektedir. Ancak, örgütte çalışılan süre kadar bulunan pozisyonda önemlidir. Çünkü kişi istemediği bir pozisyonda yıllarca çalışmak zorunda kaldığında iş verimi düşecek ve örgüte olan bağlılığı olumsuz etkilenecektir. Öte yandan uzun yıllar boyunca istemediği bir konumda çalışan kişi arzuladığı daha st bir pozisyona getirildiğinde örgüte olan bağlılığı da artacaktır.⁴⁸

3.1.6. Kültürel Farklılıklar

Çalışanlar arasındaki kültürel farklılıklar örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerdendir. Kültürel farklılıklar kişilerin sahip olduğu inançlar, değerler ve tutumlarından oluşur. Örneğin; alışanların bulundukları örgütlerde inançlarına ve değerlerine ters düşen durumlar karşısında örgüte olan bağlılıkları azalacaktır. Bunun aksi de mümkündür. Örgütler kendi yapıları ve tutumları ile örtüşen çalışanlar bulundurduğu sürece, kişilerin örgüte olan bağlılıkları olumlu yönde olacağından örgütün verimliliği daha da artacaktır.

⁴⁶H.Alan, Bilgi İşçilerinin İş Tatmininin rgtsel Bağlılık zerindeki Etkileri ve Bir Kamu Kurumunda alışan Bilgi İşçileri zerinde Uygulama, Gazi Üniversitesi (G), SBE, YYLT, Ankara, 2010, s.67

⁴⁷ Akyay, s.34

⁴⁸ Sonay, s.76

3.2.Örgütsel Faktörler

3.2.1.İşin Niteliği ve Önemi

Yapılan araştırmalarda işin önemi, o işin örgüt içinde ya da dışında kişilerin yaşamı üzerindeki etkisi olarak tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılıkla örgütsel özellikler arasındaki ilişki çok güçlü olarak ortaya çıkmaktadır. Alt seviyede çalışanlara nazaran üst seviyede çalışanlar arasında örgütün sahip olduğu nitelikler örgütsel bağlılığa daha fazla etki etmektedir. Üst düzey iş görenler için iş yerinde alınan kararlara katılabilmek, özerklik ve rol belirsizliği gibi durumlar bağlılık için çok fazla önem arz etmektedir.

İşin kişiyi motive etmesi ve işin zorluk seviyesi, çalışanın işini benimsemesi konuyla ilgili sorumluluğunu bilmesi ve ona göre yetkilendirilmesi örgütsel bağlılığa direkt olarak etki etmektedir. Bu anlamda, işin içeriğinin zenginleştirilerek genişletilmesi bir faktör olarak ele alınabilir. Yani işin içeriğinin zenginleştirilmesi çalışanların bilgi ve becerilerini ön plana çıkararak onların yetki ve sorumluluklarını arttıracığı bu durumda çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttıracığı ve güçlendireceği savunulmaktadır.⁴⁹

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmaya yönelik başka bir bakış açısı olarak iş yerinde rotasyon ele alınabilir. Çalışanlara yeteneklerini geliştirme imkanı vermek için örgütün ve kişilerin ihtiyaçlarına uygun olarak çalışanların başka görevlerde çalışmaları sağlanabilir. Böylelikle çalışanlar üzerindeki sıkıntı ve yorgunluğun önüne geçilerek iş potansiyelleri ve örgüte olan bağlılıkları da arttırılmış olur.

3.2.2.Yönetim ve Liderlik

Yöneticilerin örgütün amaç ve değerlerine ulaşmaya çalışırken aracı olarak başkaları ile iş yapma yöntemi olarak ifade edilen yönetim tarzı, başka bir ifade ile yöneticilerin örgütte çalışanlarla iletişim halinde olma ve onları motive etmede

⁴⁹ İnce-Gül, s.71

kullandığı metodu ifade etmektedir.⁵⁰ Bu haliyle yönetim tarzı çalışanların örgüte olan bağlılık derecelerine tesir etmektedir.

Örgüte olan bağlılığı etkileyen faktörlerden bir diğeri ise liderlik tarzıdır. "Liderlik, çalışanları yönlendirmede kullanılan bir araç olup, başı çekme, rehber olma, yönlendirme ve önder olma anlamında kullanılmaktadır. Önceden belirlenmiş ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere organize olmuş bir grubun faaliyetlerini etkileme süreci ya da grubun faaliyetlerini yöneten bireyin davranışlarıdır."⁵¹ Liderlik bir örgütün hedeflerini, ortak amaç ve vizyonunu oluşturmada etkili olduğundan örgütsel bağlılığı artırmada önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır.

Örgüt yöneticilerinin gösterdikleri yönetim ve liderlik tarzı örgütün değerlerine yönelik bağlılığa etki etmektedir. Daha katılımcı bir yönetim şekli çalışanların örgütsel bağlılığına pozitif yönde etki ederken, otokratik bir yönetim şekli çalışanların katılımlarını engelleyerek bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir.⁵²

3.2.3. Ücret Düzeyi

İş görenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilediği düşünülen faktörlerden birisi de, örgütlerde uygulanan ücret düzeyidir. İş Kanunu'nda ücretin tanımı şu şekilde ifade edilmiştir; "... bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutar"⁵³ Ücret iş görenin ihtiyaçlarını karşılaması için gereken bir araç durumundadır. Ayrıca, ücret miktarının çalışanların işi bırakmasındaki etkenlerde önemli bir faktör olduğu öne sürülebilir.

Düşük ücret düzeyleri, iş görenleri daha iyi imkanlara sahip işler aramaya zorlamaktadır. Böylece, çalışan işine olan bağlılığı yitirmekte ve kendini zoraki çalışmak durumunda hissetmektedir. Bu durumda da iş gücü devir oranı yükselmekte ve örgütler açısından olumsuz sonuçlara neden olmaktadır.

⁵⁰ H.Güçlü, s.65

⁵¹ Bakan, s.179

⁵² Saldamlı, s.37

⁵³ 4857 Sayılı İş Kanunu, Madde 32;<http://iskanunu.com/4857-sayili-is-kanunu/245-4857-sayili-is-kanunu-maddeli-metin#35> (19.02.2015)

Kazanılan ücret miktarı, çalışanların örgütsel bağlılığına etki eden önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır. Ücret düzeyi çalışanın iş ve sosyal yaşamdaki statüsünü göstermektedir. Çalışanların örgütten elde ettiği önemli bir kazanç olan ücret, işe olan isteği arttırmakta ve çalışanlara verilen daha yüksek bir ödeme örgütsel bağlılık düzeyini daha üst seviyeye taşımaktadır.⁵⁴

Çalışanların aldıkları ücretin yanı sıra örgüt içinde uygulanan ücret dağılımındaki adalet, çalışanların örgüte karşı olan tutumlarını etkiler. İşgörenler, çalıştıkları sırada ücret politikalarını dengeli ve adil olarak algırlar ise bu durum onların bağlılık düzeylerinin yüksek olmasında etkilidir. Aynı örgütte çalışan benzer işleri yapan çalışanlar arasında farklı ücret politikaları uygulanması, çalışanlar arasında huzursuzluk ortamı yaratır. Bu sebeple çalışanlar sadece bağlı oldukları örgüte değil çalışma arkadaşlarına karşı da olumsuz duygular besleyebilir.⁵⁵ Bunun yanı sıra, terfi olanakları, özel sağlık sigortaları, emekli aylıkları, prim gibi ücret dışı maddi imkanlar örgüte olan bağlılığı artırıcı bir etken olabilmektedir.

3.2.4.Örgüt Kültürü

Örgüt kültürünü, bir bütün olarak çalışanların davranış biçimlerini şekillendiren değerler, alışkanlıklar ve inançlardır şeklinde tanımlamak mümkündür. Kişilerin tek başına ve topluluk olarak yaşamayı anlamaları, düzenlemeleri ve yapılandırmaları için kullandıkları adetler sistemidir. Eren yaptığı çalışmada örgüt kültürünü şu şekilde ifade etmiştir. "Örgüt kültürü; bireyin örgütsel işleyişi anlamasına yardımcı olan ve onun örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan otak değer yargıları ve inançlar düzenidir."⁵⁶ Örgüt kültürünün meydana gelmesini sağlayan en önemli faktör insan faktörüdür. Her örgütün farklı çalışanlara sahip oldukları düşünülürse bu örgütlerin farklı kültürlere sahip olması normaldir. Örgüt içerisinde çalışanların özelliklerine, bulundukları coğrafyaya, yönetim şekillerine göre bir takım kültürler oluşur ve bunlar zamanla temel nitelik kazanıp benimsenir.

⁵⁴ Balay, s.68

⁵⁵ İnce-Gül, s.73

⁵⁶ Eren, s.135

Bakan, çalışmasında örgüt kültürünü şu şekilde tanımlamaktadır. "Örgüt kültürü, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan ve örgüte yeni üye olanlara net ve doğru bir şekilde öğretilen temel değerler varsayımlar, anlayışlar ve normlar setidir. Bir örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan (örgüt üyelerinin paylaştıkları), örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendiren, çoğu kez bilinçsizce türetilen, organizasyonunun kendisi ve çevresinde kabul gören ve görelî olarak durağan inançlar, tutumlar, değerler, standartlar, normlar ve anlayışlar topluluğudur."⁵⁷ Örgüt kültürünün tanımına bakıldığında, ilk olarak ortaklaşa paylaşılan tutumlar olduğu görülmektedir. Çalışanlar tarafından oluşturulan örgüt kültürü yine çalışanlar tarafından içselleştirilerek, onların daha uyumlu bir çalışma temposu içerisine girmelerine neden olacak ve örgüte olan bağlılıkları artacaktır.

Örgüt hedefleri ile çalışanların öncelikleri arasında bir köprü görevi gören örgüt kültürü bu sebeple örgüte olan bağlılığa etki etmektedir. Çalışanların kimlik duygusunu geliştirerek ve örgütün amaçlarına katılımını özendirerek örgütsel bağlılığın meydana gelmesine ve gelişimine katkıda bulunmaktadır.⁵⁸ Örgüt kültürü örgüte bağlayıcılığı artırıcı bir güce sahiptir. Herhangi bir tehlike karşısında örgüt üyelerinde örgütsel değerlerle birleşme gerçekleşeceğinden buda örgüte olan bağlılığı kuvvetlendirecektir.

Kamu ve özel sektör arasındaki en temel fark örgütsel kültür yapılarının farklılıklarıdır. Kamu kuruluşlarının sahibi devlet iken özel sektörün sahibi bireylerdir. Özel Sektörde amaç kar elde etmek iken kamu kuruluşlarında kamu yararadır.

Kamu kuruluşlarında ayrıca kontrol mekanizması yasal yönetmelikler ve kanunlardan oluşurken, özel sektörde yazılı kuralların yanı sıra bireysel kontroller, üretimin kontrolleri de yer almaktadır. Bir başka unsur da kamu çalışanlarının kanun hükmü ile iş garantisine özel sektöre nazaran daha fazla sahip olmalarıdır. Bu sebepler göz önüne alındığında, özel sektörde çalışanların iş kaybı yaşamamak adına

⁵⁷ Bakan, s.159

⁵⁸ İnce-Gül, s.76

bulundukları örgütün kültürünü benimseme, anlama ve uygulama konusunda daha istekli olmaları örgütsel bağlılığı etkileyecektir.

3.2.5. Örgütsel Ödüller

Ödül sistemi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar örgütte gösterdikleri çabaların karşılığını almak istemektedirler. "Örgütsel ödüller temelde maddi(ücret, ikramiye vb.) ve maddi olmayan (kariyer imkanları, takdir, kişisel gelişim, saygı, güven, arkadaşlık gibi) ödüller olmak üzere ikiye ayrılırlar."⁵⁹ Buna göre örgütsel bağlılığın maddi ve içsel ödüllerden etkilendiği öne sürülebilir.

Çalışanlar ödüllendirilmenin adil ve yeterli olduğunu düşünürlerse örgüte daha çok bağlılık göstereceklerdir. Ödül sistemi örgüt tarafından oluşturulan önemli bir kazanç fırsatı olup, işin çekiciliğini arttırmaktadır. Başarılı bir performans gösteren çalışanı ödüllendirmenin en iyi yolu ona bir teşekkür mesajı göndermektir.⁶⁰

Örgüt tarafından çalışanlara verilen ücretin yanı sıra yapılan işin takdir edilmesi, ilerleme imkanının sunulması çalışanları daha fazla motive edecek ve örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmelerini sağlayacaktır. Bu yaklaşım kamu sektörü ve özel sektör arasında farklı bir durum ortaya koymaktadır. Kamu sektöründe sadece ücret faktörü mevcut iken özel sektörde ödüllendirme sistemine yer verilmesi çalışanların örgütte daha istekli çalışmalarına neden olacak ve örgüte olan bağlılıklarını arttıracaktır. Ancak, çalışanların örgütsel ödüllere kolaylıkla sahip olmaları veya bu ödül sisteminin örgütler tarafından kontrolsüz biçimde uygulanması kişisel başarının bir sonucu olarak değil de rutin olarak sağlanan bir olanak şeklinde algılanmasına neden olabilir.

3.2.6 Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Rol; İş görenin yürütmekte olduğu görevleri içeren, gerek üstlerine gerekse üstleri dışındaki kişiler tarafından örgüt içinde gerçekleştirmesi beklenen

⁵⁹ Bakan, s.140

⁶⁰E.B.Özcan, Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme, Çukurova Üniversitesi (ÇÜ), SBE, YYLT, Adana, 2008, s.21

davranışlardır.⁶¹ Role ilişkin değişkenler çalışanların örgütsel bağlılığını değerlendirmede önemlidir. Bu değişkenler incelendiğinde, rol belirsizliği ile rol çatışması şeklinde önemli olan iki kavram ile karşılaşılmaktadır:

i- Rol Çatışması: Çalışanın aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirme ile karşı karşıya gelmesi durumunda rol gereklerinden birisine, diğerine oranla daha fazla uymasındır. Bir başka deyişle çalışanın rol ve davranışlarını benimsememesi durumundan gerçekleyen rol uyumsuzluğudur.⁶² Rol çatışması, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Bu olumsuz etki çalışanın kendini mutsuz hissetmesi içine kapanması ve stres olarak hissedilebilir.

Bir başka rol çatışması da çalışanların iş hayatı ile özel hayatı arasında yaşadıkları durumdur. İş ve aile yaşamında üstlenilen rollerin sorumlulukları kişinin tüm yaşamını etkiler.⁶³ Eğer kişi aynı anda birden fazla role sahipse yani (çalışan anne-baba veya eş gibi) ve bu durumda sorumluluklarını aynı zamanda yerine getirmeye çalıştığında kişi en önemli çelişkisini yaşamaktadır. Bu durumda örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir.

ii- Rol Belirsizliği: Rol ile ilgili beklentilerin çalışana net ve doğru şekilde bildirilmemesi sonucunda ortaya çıkar. Çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görevler hakkında gerekli bilginin verilmemesi ve yine çalışanın beklentilerinin yeterince açık olmayışı örgüt içerisinde karşılaşılabilecek belirsizliklerdir. Başka bir deyişle rol belirsizliği yetki, sorumluluk ve görev olarak belirginlik olamaması halidir.⁶⁴

Bu tanımlar doğrultusunda role ilişkin değişkenlerin örgütsel bağlılığı artırabilmesi ancak, çalışanın net bir şekilde belirlenmiş ve başarılıldığında mutluluk veren görevler üstlenmesi ile mümkün olabileceği söylenebilir.

⁶¹ Sonay, s.82

⁶² Uygur, s.25

⁶³M.Özdevecioğlu-A.Aktaş,"Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (İİBFD), S.28, Kayseri, 2007, s.6

⁶⁴ İnce-Gül, s.82

3.3. Örgüt Dışı Unsurlar

3.3.1. Profesyonellik

Bir kişi meslekte yıllarca çalışıp, mesleğinin önemini fark ettiğinde sahip olduğu mesleğin amaç ve değerlerini özümsemeye başlar.⁶⁵ Bu durum kişinin seçtiği alanda profesyonelleşmesini sağlar. Cengiz çalışmasında profesyonel çalışanları tanımlarken şu ifadeye yer vermiştir. "Kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile çeşitli örgütlerin çatısı altında birleşen bireylerdir."⁶⁶ Kişinin profesyonelleşmesi mesleğine duyduğu bağlılıkla ve kendisini o mesleğe adanmasıyla ilgilidir. Ancak, kişi çalıştığı örgütte mesleği ile ilgili profesyonelleşme imkanı bulamaz ise örgüte olan bağlılığı olumsuz yönde etkilenecektir.

Profesyonel çalışanlar kendi alanlarında yoksa bir örgüt kurarak veya var olan çeşitli örgütlere üye olarak kongre, seminer ve eğitim faaliyetleri şeklinde bir takım toplantılara iştirak ederek ve literatürü takip ederek bir topluluk havası yaratırlar. Profesyoneller sosyal sorumluluklarını bilen, kendilerine has kurallara sahip ve bu kuralların doğruluğuna inanan, çalışması sırasında bağımsız olmayı tercih eden kişilerdir. Profesyoneller için örgüte bağlı olma ya da mesleğine bağlı olma önem arz etmektedir. Aynı anda ikisine yönelik bağlılık geliştirmek ikilemde kalma sıkıntısı yaratmaktadır. Karşılaşılan bu ikilemi gidermek için mesleki değerler ve örgütsel değerler arasındaki uygulamalarda bir uyum bir bütünlük getirilmesi gerekmektedir.⁶⁷

3.3.2. Yeni İş Bulma İmkanları

Kişinin işe başlamasında veya işe başladıktan sonraki yıllarda yeni bir iş bulma olanağı örgüte olan bağlılığı etkileyen önemli nedenlerden biridir. Gelişmekte olan ve işsizlik oranının yüksek olduğu ülkelerde bu faktör daha da önem

⁶⁵A.Aykaç, İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2010, s.112

⁶⁶A.A.Cengiz, Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi, SBE, YYLT, Eskişehir, 2001, s.14

⁶⁷ İnce-Gül, s.84

taşımaktadır. Yeni bir iş bulma imkanının az olması, örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda ortak görüşler bulunmaktadır.⁶⁸ İş bulma şansı olduğu halde çalışmaya devam eden ve örgüt ile kendisini özdeşleştirmiş çalışanın, iş bulma şansı yok denecek kadar az olup örgütte pozisyonunu kaybetmek istemeyen başka bir çalışandan daha çok örgütüne bağlı olması beklenmektedir. Yine bu durum eğitim seviyesinin işi bırakıp örgütten ayrılma isteğini etkileyen önemli bir unsur olduğunu gösterir. Eğitim düzeyi arttıkça çalışanlar için yeni iş bulma fırsatları artarak karşılımlarına çıkmaktadır.⁶⁹

Çalışanların örgütte geçindiğı ilk birkaç ay, kalıcı davranış ve beklentilerinin geliştirilmesinde özel bir önem taşımaktadır. Çalışan işe başlamadan önce, işin nasıl bir iş olacağı konusunda beklentiler taşıırken, deneyim kazandıktan sonra beklentilerini karşılayıp karşılamayacağını ölçerek, örgütte kalıp kalmamaya karar vermektedir. İş görenlerin çoğı bu kararı ilk altı ay ve bir yıl içerisinde vermektedir.⁷⁰

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Bağlılık düzeyi olumlu veya olumsuz olduğunda bu durum örgütsel bağlılık sonuçlarını etkilemektedir. Örgütün amaç ve hedeflerinin kabul gören ve uyum gösterilebilecek seviyede olması çalışanların bağlılık düzeylerini hızlandırırken, bu amaç ve hedefler makul olmadığında kişilerin örgüte olan bağlılıklarının dağılmasına yol açmaktadır.⁷¹

İş bırakma, işe geç kalma, stres ve örgütsel bağlılık gibi iş davranışlarıyla olan ilişkiler üzerinde pek çok araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların sonuçlarında bilhassa davranışlar ile ilgili sonuçların bağlılıkla kuvvetli bir ilişki meydana getirdiğı belirtilmiştir. Örgütte kalma istediğı ve iş doyumu özellikle bağlılıkla pozitif, işe gelmeme ve iş değıştirme ise örgütsel bağlılık ile negatif ilişkide olduğu davranışsal sonuçlardır.

⁶⁸ Balay, s.85

⁶⁹ İnce-Göl, s.86

⁷⁰ Aykaç, s.111

⁷¹ Balay, s.83

Saldamlı yapmış olduğu çalışmada; Randall'ın örgütsel bağlılıkla ilgili olarak bağlılık düzeylerinin örgüte ve kişiye yönelik pozitif ve negatif sonuçlarını irdelediğinden bahsetmiştir. Bu durumda da örgütsel bağlılık kavramları olarak, yüksek, ılımlı, ve düşük bağlılık ortaya çıkmıştır.⁷²

4.1.Düşük Örgütsel Bağlılık

Örgüt, yapısı gereği çalışanlarından en yüksek verimi bekler, çalışanlar da örgüt içerisinde hem maddi hem de manevi beklentilerini karşılamak isterler. Ancak, bu beklentiler ilerleyen zaman içerisinde karşılanamaz hale gelirse çalışanlar da işle ilgili isteksizlik, stres ve yorgunluk gibi durumlar meydana gelir. Bu da onların örgütsel bağlılıklarının zayıflamasına neden olacaktır. "Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren iş görenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde en az değerli ve duygusuz iş görenler olarak tanımlanırlar. Düşük örgütsel bağlılık gösteren bireylerin mesleki durumları bundan olumsuz etkilenmektedir. Yöneticiler görevlendirdikleri diğer iş görenleri tercih ettiklerinden, düşük bağlılık gösterenleri gözden çıkarmış olmaktadır."⁷³ Örgüt kendilerini sahiplenen çalışmalarında çaba ve gayret gösteren örgütün amaçlarını gerçekleştirmede istekli olan çalışanların ilerlemelerine izin verdiklerinden düşük bağlılık gösteren çalışanların ilerleme hakkı diğerlerine göre daha az olup, terfi gibi bir çok sosyal haktan geri kalarak örgüte olan bağlılıklarını daha da azaltmış olacaklardır.

Düşük örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçlarının yanı sıra olumlu sonuçlarının da varlığı mevcuttur. Kişi kendisini örgüte bağlayan güçlü bir tutum ve eğilimden yoksun kalarak yaratıcılığını ve gelişimini ortaya çıkarabilir. Ayrıca, kişi örgüt içerisinde bağlılığı azaldığı için yeni iş imkanlarına yöneleceğinden kurum içerisinde insan kaynaklarının verimli kullanılmasından söz edilebilir.⁷⁴ Böylelikle çalışanlar beklentilerinin karşılandığı ve mesleklerine bağlılıklarının arttığı bir örgütte çalışma

⁷² Saldamlı, s.40

⁷³ Balay, s.86

⁷⁴L.Bayram,"Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Sayıştay Dergisi, S.59, Ankara, 2005, s.136; <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der59m6.pdf> (11.01.2015)

fırsatı bulurken ayrıldıkları örgüte kendilerinden daha verimli çalışacak işçiler alınmasına fırsat tanımış olacaklardır.

4.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

Bu düzeyde çalışanlar örgütün amaç ve değerlerine sahip çıkmak, bağlılık göstermek gibi davranışlarda sınırsız değildirler. Yani bağlılığın ve özdeşleşmenin tam olmadığı bir bağlılık düzeyidir. İlmli örgütsel bağlılıkta çalışanlar, örgütün bütününe değil de birtakım değerlerini makul görmektedirler. Aynı zamanda çalışanlar örgütün kendilerinden beklentilerine cevap verirken örgüt ile bütün oluşturmaya bununla birlikte kendi çıkarlarını korumaya yönelik çalışmalarına devam etmektedirler. Ayrıca, ılımlı bağlılık düzeyinde ki çalışanlar bağlı oldukları örgütün sistemini ve yönetim şeklinin kendilerini değiştirmesine engel olmak istemekte ve bu sebeple şahıs olarak edindikleri kimliklerine sahip çıkmaya çalışmaktadırlar.⁷⁵ Bunun yanı sıra örgüte ılımlı seviyede bir bağlılığın pozitif sonuçlarının meydana geldiği her zaman görülmeyebilir. Bu düzeyde çalışanlar toplumsal sorumlulukları ile örgüte karşı göstermeleri gereken sadakat arasında bir ikilem ve çatışma yaşarlar. Bu olayda kararsızlık sebebiyle örgütün verim gücünün düşmesine sebep olabilmektedir.⁷⁶

Bu tür bağlılık düşük bağlılık türüne kıyasla daha iyi gibi görünse de çalışanlar örgüte tam bir teslimiyet içerisinde olmadıklarından örgüt yapısını ve işleyişini sorgulama içerisine gireceklerinden bu durum hem çalışanların örgütten beklentilerini hem de iş performanslarını olumsuz etkileyecektir.

4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılık, örgütler için en çok tercih edilen bağlılık türüdür. Bu bağlılıkta, çalışanlar örgütlerine tam bir sadakat hissi beslemekte örgütün yönetimine ve işleyişine uymakta, tüm kararları kendi kararlarıymış gibi

⁷⁵L.Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Sayıştay Dergisi, S.59, Ankara, 2005, s.136; <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der59m6.pdf> (11.01.2015)

⁷⁶ Balay, s.89

benimsemekte ve örgüt kurallarını uygulamakta gönüllülük ilkesi ile hareket etmektedirler. Bu durum da örgütte verimliliği ve başarıyı artırmaktadır.

Yukarıda sayılan bu olumlu yanlarının yanı sıra yüksek bağlılığa sahip çalışanların olumsuz yanları da mevcuttur. "Yüksek bağlılık bazen iş görenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi bazen yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı ve örgüt yararı için birleşik suçlar işleme gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir."⁷⁷ Yüksek bağlılığı olan çalışanlar örgütlerine kayıtsız şartsız bağlandıkları için onların yanlış politikalarını sorgulamadan yerine getireceklerdir. Böyle bir durum istemeden de olsa suç unsuru teşkil edecek ve etik olmayan davranışlara yol açabilecektir.

Örgütler faaliyet alanlarında rekabet ve kendi bünyelerinde verimsizlik gibi daha birçok sorunlarla uğraşmak zorunda kalmaktadırlar. Böyle bir durum yaşıyorlarken örgüt ile çalışan arasında bir bütünleşmenin varlığına ihtiyaç hissedilmektedir. İşgörenlerin bulundukları örgüt içerisinde kalma istekleri, örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek bunları gerçekleştirmek için gayret göstermeleri gibi durumların söz konusu olduğu yüksek bağlılık bir takım sorunların çözülmesini sağlayacağı gibi örgütün rekabet ettiği kurumların öne çıkmasına sebep olacaktır. Yukarıda açıklanan bağlılık düzeylerinin olası sonuçları tablo 1'deki gibi özetlenmektedir.

⁷⁷ Balay, s.91

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

Bireysel			Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgürlük, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İş devri/düşük performansın engellenmesi, iş görenin zararına sınırlama, moralini yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük kalite, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstün davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, iş gören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
İlmlı Bağlılık Düzeyi	İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev, yaratıcı bireycilik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatlarının sınırlı olması, parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan iş gören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı işgücü devri, yüksek iş doyumu	İş görenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlandırılması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel, mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi bireyin işi yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenli ve dengeli iş gücü, daha yüksek üretim için örgütün istemlerinin kabul edilmesi, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli iş görenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: D.D.Aktay, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Hastanede Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi (İÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s.47

Örgütün, yöneticileri ile çalışanlarının örgütsel bağlılığı sağlama ve geliştirme adına yapabilecekleri adımlar elbette vardır. Çalışanlar örgütlerinin değerli birer elemanları olduklarını bilmek istemektedirler. Örgütler de bu istekleri dikkate alıp çalışanlarını cesaretlendirmek adına onlara ilerleme şansı vermeleri onlara değerli oldukları mesajını iletmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda örgüt, bünyesinde iletişimi sürekli bir şekilde kesintisiz tutarak örgütsel bağlılığın sadece örgüt için değil kendileri içinde faydalı olacağını çalışanlara anlatmaları gerekir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.İŞ DOYUMUNUN TANIMI ve ÖNEMİ

1.1. İş Doyumunun Tanımları

İnsan, gününün büyük bir bölümünü işinde geçirmekte ve bunu yaklaşık 25-30 yıl devam ettirmektedir. Bu durumda kişinin işinden mutluluk duyması ve tatmin olması psikolojik varlığı açısından önemlidir. "İş şartlarının (işin kendisi, yönetim tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir. Bu anlamda iş tatmini bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonudur."⁷⁸ Çalışanların iş yerlerinde organizasyonlar tarafından ihtiyaçlarının karşılanması mutlu olmalarına yol açar ve böylelikle işlerinde doyum sağlamaya başlarlar.

Tok iş doyumunu tanımlarken; çalışanın kendisi, bulunduğu ortamdaki çalışma koşullarını, almış olduğu ücreti ve bu örgütte yeteneklerini geliştirme fırsatının varlığı gibi istekleri ile bunların karşılanabilir olma seviyesine yönelik idrak ettiği farklılıklara karşı gösterdiği duygusal tepkiler şeklinde ifade etmiştir.⁷⁹ Bu şekliyle iş doyumunu örgütsel davranışta çok önemli ve üzerinde sıklıkla çalışılan bir tutum olarak değerlendirilmektedir.

İş doyumunu, çalışanların yaptıkları işlerine olan genel tutumlarıdır. İşgörenin işine karşı göstereceği olumlu ya da olumsuz davranışlar olabilir. Bu nedenle kişinin gerçekleştirdiği işin sonucunda oluşan pozitif bir duygu haline iş tatmini, aksi durumda meydana gelen negatif bir duyguya da iş doyumsuzluğu demek daha doğru

⁷⁸ D.D.Aktay, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Hastanede Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi (İÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s.4

⁷⁹ T.N.Tok, İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları, Ankara, 2007, s.13

olacaktır.⁸⁰ Başka bir ifade ile iş doyumu kişinin işine karşı duyduğu haz sonucunda algıladığı olumlu duygusal durumlardır.

İş tatmini denilince, yapılan işten sağlanan maddi çıkar ile işgörenlerin çalıştığı ortamda bulunan çalışma arkadaşlarıyla birlikte olmaktan keyif aldığı ve çalışma sonucunda elde edilen ürünlerin varlığının verdiği mutluluk düşünülmektedir.⁸¹ Çalışanların en belirgin beklentileri iş yerlerinde bir ürün veya bir işi gerçekleştirme sonucunda elde ettikleri başarı hissidir. Bu başarı hissi işlerine karşı olumlu duygular geliştirmelerine ve iş doyumlarının artmasına neden olmaktadır.

Çalışanlar işyerlerinde yapmış oldukları çalışmaların karşılığında elde ettikleri maddi çıkarların yanı sıra çalışma arkadaşlarının varlığı da iş doyumunu etkilemektedir. Çünkü, huzursuz bir iş ortamı çalışma verimini düşüreceğinden kişilerin işe olan doyumlarını da olumsuz etkileyecektir.

İş doyumu açıklanırken dikkat edilmesi gereken önemli bir unsurda çalışanın bulunduğu işten beklentilerinin örgütün çalışana sundukları ile paralel olması gerektiğidir. İş doyumu çalışanın hak ettiği ile eline geçen arasında ortaya çıkan fark neticesinde kişinin bu duruma verdiği reaksiyon şeklinde ifade edilebilir.⁸² Kişiler çalıştıkları kurumda yaptıkları işin karşılığında kendileri için belirledikleri maddi çıkarlar doğrultusunda bir beklenti içerisine girerler. Bu beklenti çalışanların iş doyumunu etkileyen önemli unsurlardandır.

Çalışanın yaptığı işin yapısının kendi amaç ve hedefleri ile örtüşmesi halinde iş doyumu meydana gelmektedir. Örgüte olan bağlılıkta temel yapı olarak kabul edilen iş doyumu işe devam veya devamsızlık, yaşam tatmini ve iş performansı

⁸⁰ B.Mamedov, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2013, s.3

⁸¹ İ.Kaplan, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş tatmini İlişkisi:Konya Emniyet teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama, SÜ, SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi (YDT), Konya, 2011, s.76

⁸² N.Sencan-S.Yeğenoğlu-B.Aydıntan, "Sağlık Çalışanları ve Eczacılar Üzerinde Yapılan İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Araştırmaları", Marmara Pharmaceutical Journal, İstanbul, 2013, s.106; <http://e-dergi.marmara.edu.tr/marupj/article/view/1012001575/1012001306> (26.01.2015)

örgütsel bağlılık davranışını da kapsayan önemli faktörlerle bağlantılıdır. Bununla birlikte örgütlerin çalışanlarının sadece ekonomik bir varlık olmadığını, sosyal birtakım beklentilerinin olduğunu ve hedeflerine ulaşmak için o örgütte çalıştıklarını göz ardı etmemeleri gerekir. İşgörenlerin iş doyumlarının oluşması sosyal açıdan örgütlerin görevidir.⁸³

İnsan yaşamının büyük bir kısmını kapsayan iş, kişisel ihtiyaçların karşılanması ve amaçların gerçekleştirilmesinde araç olarak görülmektedir. Bireylerin çalışma ortamı devam ettiği müddetçe üzüntü ve sevinç gibi duygular yaşayacaklardır. İşte tüm bu deneyimleri ve duygu yoğunlukları sonucunda işlerine ve çalıştıkları kuruma karşı bir tutum içerisinde olacaklardır. İş doyumunu, kişilerin gösterdiği bu tutumun genel yapısıdır. İş doyumunu artmış biri işine karşı uyumlu ve olumlu bir tavır sergilerken, iş doyumunu azalmış bir kişi ise, olumsuz bir tavır sergiler. Çalışanların iş doyumlarının yüksek olması örgütte verimliliği ve işe bağlılığı arttırmakta işe olan devamsızlıkları azaltmaktadır. Bu tür sonuçlar ise örgüt tarafından istenilen ve beklenen durumlardır.

1.2. İş Doyumunun Önemi

Bireyler zamanlarının büyük bir bölümünü çalışarak ya da işini düşünerek geçirmektedirler. Çalışanların beklentileri, umutları ve idealleri, çalışma hayatı üzerinde odaklanmakta böylelikle bireyin özel ve aile yaşamı da çalışma hayatı etrafında şekillenmektedir.⁸⁴ İş doyumunu yalnız iş yaşamı ile sınırlamak önemini azaltacaktır. Oysa, kişinin hayatının büyük bir parçasını tamamlayan iş, özel yaşamı tamamlayıcı rolü ile tüm yaşam doyumunu ile de alakalıdır.⁸⁵ Çalışma hayatında mutlu ve huzurlu olan kişiler doyum sağlayarak, fiziksel ve ruhsal açıdan kendilerine kazandırdıkları kaliteyi yaşamlarına da yansıtmaktadırlar.

Örgütler, amaçlarına ulaşırken sahip oldukları tüm maddi varlıkları insan kaynakları aracılığı ile etkin bir şekilde kullanırlar. Bu nedenle örgütler çalışanlarının beklentileri doğrultusunda stratejilerini belirlemedikleri sürece ne kadar gelişmiş

⁸³ Aktay, s.4

⁸⁴ Aykaç, s.9

⁸⁵ Tok, s.16

donanımları ve nitelikli personeli olursa olsun örgüte yarar sağlayamazlar. İş doyumu temel olarak iki ana nedenden dolayı önemlidir. Birinci neden, çalışanların sahip oldukları işlerinin kendilerine ne hissettirdiği ve ne düşündürdüğü işleri için önemli olduğu kadar kendileri içinde önem arz etmektedir. İkinci neden ise, yöneticilerin yöneticilerin çalışanların gösterdikleri verimlilik ve performansın işlerine olan tutumlarını nasıl etkilediğidir. Doyumunun direkt etkilediği davranışlar; İş bırakma, performans, devamsızlık, fiziksel ve ruhsal sağlık durumudur.⁸⁶ Bu çerçevede kişilerin mutluluğun sağlanmasında iş başarısının ve iş doyumunun önemi olduğu söylenebilir.

İş doyumunun yüksek olması iyi yönetilen bir örgütün göstergesi olsa da kolayca gerçekleşmez ve satın alınamaz. Bu durum etkin yönetim anlayışının sonucunda ortaya çıkar. İş doyumu sağlam bir örgütsel yapı oluşmasının temel ölçüsüdür. Yöneticiler tarafından beklentileri karşılanmış çalışanlar iş yeri atmosferine yüksek verimlilik mutlu ve sağlıklı bir yaşantı getirirler.⁸⁷

İnsanın duygusal yaşantısının dikkate alındığı bir çok ülkenin insan hayatının kalitesini artırma çabalarının içerisinde olduğu düşünülmektedir. Burada hedef insanın kendini gerçekleştirme ve mutluluğudur. Öncelikle kişilerin yaşam kaliteleri ile paralellik gösteren çalışma hayatında da doyumu sağlamış mutlu insanların sayılarının artırılması hedeflenmiştir. İş doyumu da tek bir kişinin veya bir işletmede, belli bir birimdeki bir grubun iş doyumundan ayrı ayrı bahsetmek mümkündür. Yani X kişinin iş doyumu yüksektir ya da Y bölümünün iş doyumu düşüktür, şeklinde çıkarımlar yapılabilir. Çünkü, bir işletmede kimi çalışanların iş doyumu yüksekken diğerlerinin ki düşük olabilir ya da aynı kişinin farklı konularda iş doyumu farklılık gösterebilir.⁸⁸

İş doyumu ile ilgili olarak dört kavramdan söz edilebilir. Bunlar; gönüllülük, işi cazip bulma, güdülenme ve işle özdeşleşme ilkesidir. Bu kavramlar iş doyumu ile birlikte anılsalar bile ayrı anlamdadırlar. İş doyumuna olan ilginin başka bir nedeni

⁸⁶ Kaplan, s.77

⁸⁷E.D.Gözen, İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2007, s.5

⁸⁸ Ö.Barlı,Türk Yöneticisinin Yararlandığı Motivasyonel Araçlar, Ankara, 2005, s.57

de doyum sağlayan çalışanın daha verimli çalışacağına dair bir inanışın oluşmasıdır. Araştırmacıların ve psikologların bu konuya ilgileri hep devam etmiştir. Bu ilgi kişinin işine ve çalıştığı kuruma olan tepkisi üzerinde durmaktadır. Burada kişi çalıştığı kuruma verdikleri ile kurumdan aldıklarını dengelemeye çalışır bu denge sağlanıyorsa kişi doyuma ulaşıp verimli bir şekilde çalışmasını sürdürür. Ancak, beklenen denge sağlanamadığı takdirde çalışanlar için olumsuz bir durum olarak sonuçlanır ve iş doyumsuzluğu ortaya çıkar.⁸⁹

Çalışanların genel duygusal durumunu iş doyumunu ile karşılaştırmak isteyen örgütler hem iş doyumunu hem de yaşam doyumunu arasında ilgi kurarak bunlar üzerinde çalışmalar yaparlar. "İş doyumuyla yaşam doyumunu genellikle yakından ilişkilidir. Buna saçılma etkisi denir ve birinin diğer işine dökülüp saçılması anlamına gelir. Bundan değişik ve daha az rastlanan bir ilişki ise düşük iş doyumunu olan bireylerin bunu yüksek yaşam doyumunu ile elde etmeye çalışarak giderme yönünde çaba göstermeleridir. Buna giderme etkisi denir."⁹⁰Bireyler gerek iş yaşamlarında gerek özel yaşamlarında mutlu ve huzurlu olabilmek için gayret göstermektedirler. Sonuçta kişi yaşantısında dengeyi sağlayabilmek için hangi konumda doyuma ulaşıyorsa ona yönelmektedir.

Çalışanların iş doyumunu öğrenmek ve geliştirmek örgüt için bir çok yarar sağlamaktadır. İş doyumunu ile ilgili yapılan araştırmalar, personelin problemlerinin tespit edilmesi, iş ile ilgili genel tutumlarının geliştirilmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, örgüt içerisinde iletişimin geliştirilmesi, değişimin yönetilmesi ve planlanması gibi konuların aydınlatılması bakımından faydalar sağlamaktadır.⁹¹

2. İş DOYUMUNU LME YÖNTEMLERİ

Bilindiği üzere, insanların çoğu tutumlarını herkesle paylaşmayı sevmezler. Özellikle din, siyaset gibi konularda olduğu gibi işle ilgili konularda da bireyler görüşlerini açık olarak sadece kendilerine yakın küçük bir grup arkadaş veya akrabalarıyla paylaşırlar. Yönetici ve denetçilerine detaylı olarak tutumlarından ve

⁸⁹ Mahmutoğlu, s.36

⁹⁰ Barlı, s.58

⁹¹ Tok, s.17

konumlarından bahsetmezler. Bu sebeple iş doyumunun değerlendirilmesi tahmin edileceğinden daha zordur. Ancak, bu önemli durumun tespitine yarayacak çeşitli teknikler bulunmaktadır. Bu çalışmada tekniklerin bir kaçından bahsedilecektir.

2.1. Puanlama Ölçekleri ile İş Doyumu Ölçümü

Bu yöntem diğer yöntemlere göre daha sık kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemin en önemli iki avantajı bilgilerin homojen bir şekilde toplanması ve çıkan sonuçların sayısal olarak ifade edilmesidir. Bu yöntemin en bilinen ölçeklerinden minnesota tatmin ölçeği örnek olarak verilebilir. Bu ölçek çalışanların kişisel doyum faktörlerini ya da doyumsuzluk seviyelerini bulmada yararlanılan puanlama yöntemidir. Bunun yanı sıra iş tanımlama endeksi de örgütte yönetici pozisyonunda çalışan kişilere yönelik yapılan bir tekniktir.⁹²

i- Minnesota Tatmin Ölçeği : Minnesota tatmin ölçeği, "1967 yılında Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekte iş koşulları, iş tatmini ile ilişkilendirilmektedir. Koşullar; yönetim, yaratıcılık, insan ilişkileri, bağımsızlık, teknik denetim ve çalışma şartları başlıkları altında toplanmaktadır." ⁹³ Bu ölçek bir yandan Likert Ölçeği Tekniği ile çalışanların örgütlerinde yaptıkları işlere istinaden iş tatmini veya tatminsizliğine yönelik takındığı tutumların ölçülmesine dayanır. Bu yaklaşım ile iş görenlerin iş tatmininin ölçülmesi isteniyorsa önce çalışanların yapmakta olduğu işlerin genel özellikleri ve algı doğuran yanı ile iş tatminini sağlayan yönleri analiz edilir. İş tatmini ya da tatminsizliğini oluşturan iş faktörleri birer ölçüm değişkeni olarak kabul edilir. Bu faktörlere dayalı bir ölçek geliştirilir. Cevabı veren kişinin bu ölçüm tekniğine ait tüm ölçüm faktörlerinin sonuçlarının ayrı ayrı değerlendirilmesi istenir. Her sonucun kendisine uyar bir noktayı işaret etmesi beklenir. Ölçüm sonucunda bütün cevap veren kişilerin vermiş olduğu bilgilere istinaden işin tatmin eden tarafları ortaya çıkacağı gibi, çalışanların

⁹² İ.Erdoğan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1999, s.258

⁹³ Ş.Yapraklı-M.K.Yılmaz, "Satış Gücü Motivasyonu-İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama", İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.9, S.3, Bursa, 2007, s.69

hepsinin toplamda işlerinden ne kadar tatmin oldukları, tatmin ve tatminsizliğe sebep olan faktörlerin neler olduğu ortaya çıkar.⁹⁴

ii- Kritik Olaylar Yaklaşımı İle İş Doyumu Ölçümü: Bu ölçeği ilk olarak geliştirip uygulayan Herzberg'dir. Çalışanlara en başında bulundukları işyerinde mutlu olup olmadıkları vakitler sorulup, çıkan sonuçlara göre analiz edilerek yapılan işin hangi özelliklerinin iş doyumu açısından önem arz ettiği saptanmaya çalışılır. Bu ölçeğin faydalarından biri, soruları yanıtlayanların rahatlıkla neler düşündüklerini açıkça dile getirebilmeleridir. Yine bu yaklaşımda Minnesota tekniğindeki gibi yönlendirme bulunmamaktadır. Cevap verenler soruların grupları ya da şekli ile sınırlı değildirler. Yöntem bu yararlı sonuçlarına karşılık vakit alıcı bir yöntemdir. Bunun yanı sıra yapılan açıklamaların ve verilen tepkilerin gerçeklikten uzak olma durumu da söz konusudur. Yanıt veren çalışanlar bu araştırmayı yapan kişi veya kişilere duymak isteyecekleri cevapları vererek onları yanıltabilirler.⁹⁵ Bu durum genellikle işlerini kaybetme korkusu yaşayan çalışanlarda görülebilir. Kişiler mevcut durumdan memnun olmasalar bile sorulara olumlu cevapları vererek sorunları geçiştirmek istemektedirler.

iii- İş Tamamlayıcı Endeks Yöntemi İle İş Doyumu Ölçümü: İşgörenlerin yaptıkları işlerine olan pozitif davranışların gerçekleşmesine imkan veren etkenler bulunmaktadır. Bu etkenler alınan ücret, işyerinde yükselme olanağı, işin kendisi, çalışanın iş arkadaşları ile ilişkisi ve gözetim ilişkisi olarak ifade edilebilir. Yöntem, bu boyutlara karşı gösterilen duygusal tepkilere bağlı olarak iş doyumunu incelemeye yönelik bir tekniktir. Kişiler bu etkenlerden memnun oldukları gibi bazılarından memnun olmayabilirler. Bu yöntemin seçeneklerinde kurumun genel iş doyumu puanını ve her bir işgörenin doyum değerini hesaplayabilmek için Likert yaklaşımli puanlar verilebilir.⁹⁶

⁹⁴F.Özdemir, Örgütsel İklimin İş Tatmini Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, ÇÜ, SBE, YDT, Adana, 2006, s.88

⁹⁵ Erdoğan, s.260

⁹⁶ Özdemir, s.89

2.2. Anket ve Mülakat Yoluyla İş Doyumu Ölçümü

İş doyumunu herhangi bir ölçeğe dayandırılmadan mülakat yöntemi ile ya da oluşturulan anketlerle de ölçmek mümkün olabilmektedir. İş doyumunu ölçülmesinde mülakat yönteminin kullanılması daha derin bir çözümlemeye imkan verir. Mülakatı yapan kişi anketi yanıtlayan kişinin araştırmacının bilmediği ya da daha derin incelemek istediği bir şeyden bahsetmesi durumunda, doğru sorular sorarak ve konuyu geniş bir şekilde açıklaması mümkündür. Bu yöntemde mülakatı yapan kişinin dikkatli olması ve soruları yanıtlayanların tepkilerini yanlış algılamaması, objektif bir değerlendirme yapması gerekmektedir. Bunun yanı sıra, soruları soran kişinin araştırmacı kişiliği ve yeteneğinin olması anket sonucunu olumlu olarak etkileyecektir. Soruların soruluş şekli ile doğru kaydedilmesi edinilen bilgilerin tam ve eksiksiz olmasını sağlayacaktır. Anket yöntemi ile iş doyumunun ölçülmesi ölçek tekniğine göre daha maliyetlidir.⁹⁷

Eğer iş doyumunu anket yolu ile ölçülürse, yönetim araştırmaya destek verirse, araştırma iş görenin ve yönetimin beklentilerini karşılayacak şekilde yapılırsa, kurum anketi doğru bir şekilde uygular ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda uygulamaları düzenlerse anket yöntemi ile yapılan araştırma yararlı olur. Öncelikle anket yöntemi ile yapılan araştırma kuruma çalıştırdıkları işgörenlerin iş doyumları hakkında bilgiler verir. Araştırma esnasında elde edilen bilgilerle, kurum içerisinde kişisel doyum faktörleri ya da doyumsuzluk nedenleri belirlenir. Anket yolu ile iş doyumunun ölçülmesi işletme içerisinde yöneticilerin ve çalışanların birbirlerinden haberdar olmalarını sağlar. Anketin oluşturulma aşaması, yönetilmesi ve değerlendirilmesi esnasında yönetim ile çalışanların iş doyumlarına yönelik konularda haberleşme fırsatı elde edilmesi söz konusudur.⁹⁸

3. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanların iş ile ilgili hissettikleri memnuniyet ya da memnuniyetsizlik halini ifade eden iş doyumunu yapılan işle ilgili durumlara istinaden kişilerin geliştirdiği olumlu tutumu açıklamaktadır. Bu bağlamda kurumların çalışanlarına

⁹⁷ Erdoğan, s.262

⁹⁸ Özdemir, s.89

sağladıkları imkanlar iş doyumunu belirlemede ve geliştirmekte rol oynamaktadır. Bu imkanlar genellikle çalışma ortamı ve işin yapılması için gerekenlerle ilgilidir. Ancak, çalışanlarda bu imkanların gerçekleştirilmesi ile iş doyumunu oluşturulacağı garantisi yoktur. Çünkü, çalışanların kişisel özellikleri farklılıklar göstermektedir. Çalışanların iş ortamında bulunan koşullara nasıl tepkiler verecekleri, etkilendikleri bu durumlar karşısında nasıl davranışlar geliştirecekleri bu kişisel özelliklere bağlıdır. İşgörenin çevresi, işinde edindiği deneyimler, almış olduğu eğitim gibi faktörler kişinin iş hakkındaki değerlendirmelerini şekillendirmektedir. Bundan ötürü iş doyumunu veya doyumsuzluğunun incelenmesinde ele alınabilecek faktörler bireysel ve çevresel faktörler olarak sınıflandırılabilir.⁹⁹

3.1. Bireysel Faktörler

İş doyumunu çalışanın yaptığı işten kişisel beklentileri ile iş ortamında rastlandığı koşullardan etkilenecek ortaya çıkar. Burada önemle dikkat edilmesi gereken nokta, yönetimin çalışanların beklentilerini karşılayacak şekilde sunulan koşulların uyum sağlaması ve iş doyumunun geliştirilmesidir. Çünkü insanlar yaptıkları işlere karşı bir beklenti içerisine girerler ve beklentilerinin gerçekleşip gerçekleşmemesi iş doyumunu ile ilişkilidir.

Bireysel etkenler iş doyumunu üzerinde önemli bir etkiye sahip faktörlerdendir. Bu etkenler hakkında yöneticilerin bilgi sahibi olması, kimlerin doyumluluk göstermeye daha yakın olduklarını örgüt için daha verimli bir çalışma ortamı yaratacaklarını belirlemede katkıda bulunacaktır. İş doyumunu faktörleri olarak sözü edilen bireysel özellikler arasında cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, işte geçirilen süre olarak sıralanabilir.¹⁰⁰

3.1.1. Yaş

Yaş faktörü kişilerin tutumları ve aldığı kararlar üzerinde önemli bir etken olmaktadır. Bu sebeple bireyin işle ilgili düşünce ve davranışlarında yaşına bağlı

⁹⁹ N.A.Aşık, "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", Türk İdare Dergisi, S.467, Ankara, 2010, s.37

¹⁰⁰ Barlı, s.62

olarak bazı farklılıklar ortaya çıkması görülebilir. Başka bir deyişle kişinin yaşı arttıkça tecrübeleri de artacağından buna bağlı olarak doyum düzeyi de artacaktır.

Mottaz, farklı yaş grupları arasında iş doyumunu ilişkisini incelerken, yaşı genç olan çalışanların kendisinden daha yaşlı ve tecrübeli çalışanlara oranla içsel motivasyonuna önem vererek iş değiştirmenin daha eğlenceli olduğunu düşündükleri sonucuna varmıştır. Çalışanlar yaşları ilerledikçe ve işle ilgili beklentilerini gerçekleştirmiş olmaları nedeniyle iş doyumunu düzeylerinde bir artış görüleceği ifade edilmektedir. Öte yandan emeklilik yaşı gelmiş çalışanların iş doyumlarında bir azalmanın söz konusu olduğu, kişinin işten ayrılması durumunda neler yapılabileceği konusunda endişe duyması şeklinde açıklanmıştır.¹⁰¹

Bir başka araştırmaya göre ise, yaş ile iş doyumunu arasında kurulan ilişkinin U şeklinde olduğu ortaya çıkarılmıştır. Başka bir ifade ile, işe yeni başlayan genç bir çalışanın iş doyumunu yüksek olmakta, zamanla doyumun yerini monotonluk ve bıkkınlık almakta, orta yaşlara gelindiğinde ise düşük iş doyumunu söz konusu olmaktadır. Bireyler iş doyumsuzluğunu ortadan kaldırabilmek için ya bulunduğu pozisyondaki işini kabul etmekte ya da yeni cazip iş tekliflerine yönelmektedir.¹⁰²

3.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet ve iş doyumunu arasındaki ilişkiye bakıldığında yapılan araştırmalarda erkeklerdence kadınların daha fazla iş doyumunu sahibi olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni olarak kadınların işleri ile ilgili olarak amaç ve beklentilerinin daha az olması şeklinde ifade edilmiştir.¹⁰³

Bir başka araştırma sonuçlarında ise çalışma koşulları aynı olduğunda erkek veya kadın çalışanların iş doyumlarında bir farklılık olmadığı ileri sürülmüştür. Bunun yanı sıra kadınların iş doyumlarının azalmasına kariyer yaşamlarındaki engellerin büyük etkisinin olduğu ifade edilmektedir.¹⁰⁴

¹⁰¹ Aşık, s.39

¹⁰² Gündoğan, s.11

¹⁰³ Aktay, s.17

¹⁰⁴ Aşık, s.39

Bazı araştırmalarda farklı işlerde çalışmalarına rağmen kadın ve erkeklerin aynı düzeyde iş doyumunu gösterdikleri belirtilmiştir. Örneğin; Greenhaus ve arkadaşlarınca yapılan bir araştırmada erkeklerin terfi ve yüksek maaşa meyilli, kadın çalışanların da büro işlerine meyilli olmalarına rağmen iş tatmininde anlamlı bir cinsiyet farklılığının bulunmadığı bildirilmiştir.¹⁰⁵ Kadın ve erkek çalışanların çalıştıkları kurumdaki bulundukları pozisyonlarda beklentileri ile işsel motivasyonları ve işe bağlılıkları farklılık göstermektedir.

3.1.3. Eğitim Düzeyi

İş doyumunu ile ilişkili bir diğer etkende eğitim düzeyidir. Araştırmalara göre eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanlar arasında iş doyumunun, daha az eğitim görmüş kişilere göre iyi olduğu ileri sürülmektedir. Çalışanların eğitim seviyeleri arttığında beklentilerinin artması ve buna bağlı olarak iş doyumunun da aynı yönde değişmesi mümkün olacaktır.¹⁰⁶ Çalışanlar eğitim düzeylerine ve deneyimlerine göre uygun pozisyonlarda bulunurlarsa mutlu olacaklarından iş doyumları artacaktır. Ancak, sahip oldukları tecrübe ve bilgiden daha yüksek bir pozisyonda yer almaları stres ve endişeyi beraberinde getireceğinden çalışanların iş doyumunu azalacaktır.

3.1.4. Medeni Durum

İş doyumunu ve medeni durumun karşılaştırılmasında kişilerin evli veya bekâr olmaları, iş ortamı dışındaki yaşamlarında aldıkları sorumlulukların farklılık göstermesi açısından iş doyumunu etkileyebileceği ileri sürülmüştür. Evli iş görenlerin üstlendikleri sorumlulukları sebebiyle maddi ödül beklentilerinin artması ve buna fazla önem vermeleri iş doyumlarının bekâr olanlara göre daha fazla olmasına neden olabilmektedir.¹⁰⁷ Öte yandan evli olmanın düzenli bir aile hayatına yol açması ve bunun da iş hayatına olumlu bir etki sağlaması ile iş doyumunu arttırması beklenebilmektedir. Başka bir açıdan bakıldığında ise, evli kişilerin hem

¹⁰⁵ Kaplan, s.97

¹⁰⁶ C.Türkmen, Örgütlerde Riskli Meslek Gruplarında Çalışan Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin Mesleki Doyumlarına Etkisi:Denizli'de Sağlık Teşkilatında Görev Yapan Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi (PAÜ), SBE, YYLT, Denizli, 2010, s.99

¹⁰⁷ Aykaç, s.23

ev hem aile ile ilgili sorumlulukları sebebiyle çatışma yaşamaları iş doyumlarını olumsuz etkileyebilmektedir.

3.1.5. Tecrübe ve Aynı İşte Kalma Süresi

Kişilerin aynı alanda veya aynı kurumda çalışma sürelerinin fazla olması iş doyumlarının yüksek olmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla iş tecrübesinin artması iş doyumunu artırıcı bir faktördür. İş hayatına yeni başlayan, az tecrübeli kişilerin gerçeklerle ters düşebilen beklentileri söz konusudur. Zaman geçirip tecrübe kazandıkça bu kişiler çalıştıkları görevde yükselme imkânlarının olmadığını ve iş arkadaşlarının geçimsiz olduğunu görmektedirler. Böylelikle iş doyumları olumsuz etkilenmektedir. Çalışma hayatını yeteri kadar tanıyan çalışanlar iş doyumunu duygusunun zamana bağlı bir olgu olduğunu bazı durumlarda küçük doyumsuzlukları kabul etmesi gerektiğini bunun gelecekteki doyumunu etkileyeceğini bilirler.¹⁰⁸

Çalışanların aynı işte kalma süreleri ve buna bağlı olarak deneyimlerinin artması iş doyumunu artıracak yönünde bir algı oluşmuştur. Ancak, bu durum çalışanların yıllar geçtikçe beklentilerinin ne derecede karşılandığına bağlıdır. Kişi çalışmalarının sonucunda beklediği terfi, ücret veya takdiri göremediğinde işi ile ilgili olumsuz düşünce ve beklentilere sahip olacaktır. Böyle bir olayın iş doyumunu olumsuz etkileyeceği unutulmamalıdır.

3.1.6. Kişilik

Çalışanların değişik kişilikleri olabildiği gibi aynı şekilde farklı birçok değer yargıları ve inançları olabilmektedir. Bazı çalışanlar iş yerlerinde bağımsızlık isterken bazıları çalışma ortamını kendileri düzenlemek ister ve yöneticilerinin kendilerine çok karışmamasını tercih ederler. Bazıları başkalarının yapmakta zorlandığı işi yapmaktan zevk duyarlar. Bazıları kendilerinin devamlı ne yapılacağını söylemesi devamlı kontrol edilmesini istemektedirler.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Erdoğan, s.235

¹⁰⁹ Erdoğan, s.234

Sayılan bütün bu özelliklerin çalışma ortamında yaşanması kaçınılmazdır. Bu nedenle organizasyonlar herkesin iş doyumunun kendi kişilik yapılarıyla paralel olduğunu varsayıp çalışma ortamında kişileri sürekli analiz ederek iş dağılımını bu doğrultuda vermeleri hem örgüt hem de çalışanlar açısından daha verimli olacak ve kişilerin iş doyumunu artıracaktır.

Çalışanların kişilik yapılarının işe uygunluğu önemli bir faktördür. Çalışanlara işle ilgili beceriler kazandırılabilir ya da yetkilendirilebilirler. Ancak, duygusal olarak olgunlaşmamış kendisini geliştirmeyen kişiler ne kadar akıllı ve eğitilmiş olurlarsa olsunlar örgüte faydadan ziyade zarar vermektedirler. Olgun ve tutarlı bir kişilik geliştirmiş çalışanlar azimli ve sabırlı olduklarından yüksek iş doyumuna sahiptir.¹¹⁰

3.2. Çevresel Faktörler

İş, bir örgüt içerisinde ve çalışma saatlerinde yapılan görev olarak algılanmaktadır. Bu noktada iş ve iş ortamında rastlanılan pek çok değişkenin kişilerin iş doyumlarına etkisi bulunmaktadır. Bu değişkenler; işin kendisi, alınan ücret, terfi imkânları, çalışanların ast-üst ilişkileri, çalışma koşulları, ödüllendirmeler şeklinde sıralanabilir. Genel olarak birey her bir değişkenden farklı şekilde etkilenebilir. Örneğin bir çalışan çalıştığı kurumdan aldığı ücretten memnun olmadığı halde çalışma ortamından ya da yöneticilerinden memnun olabilmektedir.

3.2.1. İşin Kendisi

Çalışılan işin özelliklerinin iş doyumunu üzerinde etkisi olduğu yapılan çalışmalarla ifade edilmiştir. Çalışanın yaptığı işi sevmesi önemlidir. Kendisine uygun, yeteneklerini gösterebilecek bilgi ve becerilerini geliştirebilecek işlerde yer alan kişiler yararlı işler yaptığı hissine kapılacaktır. Bu sağlandığında çalışan işini yapmaktan zevk alacak ve işine ve kurumuna karşı olumlu duygular besleyecektir.

İşin sürekli veya geçici olması da iş doyumunu ile ilgilidir. Uzun süreli işlerde çalışanlarda, kısa süreli işlerde çalışanlara nazaran daha fazla iş doyumunu

¹¹⁰ Aşık, s.40

görülmektedir. Belirsizliğin uzun süreli işlerde daha az olması çalışanın motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir. Bu ise çalışanların şirket için çaba harcayarak bağlılığın, azmin ve isteğin olmasına, şirketin amaçlarına bağlılık duyma gibi eğilimlerin artmasına ve bunların sonucunda şirkete bağlılık duyulmasına sebep olmaktadır..¹¹¹

Çalışanın yaptığı işi sevmesi, işini anlamlı bulması ile ilgilidir. Kişinin işinin zevkli olması işini anlamlı bulması işiyle özdeşleşmesine neden olacak ve iş doyumunun yüksek olmasını sağlayacaktır.¹¹² Çalışanın işini sevmesi, yeteneklerini kullanmaya ve sorumluluk almaya elverişli olması, öğrenmeye olanak sağlaması, denetim biçiminin demokratik bir yapıda olması, işin sorun çözmeye yönelik olması şeklinde ifade edilebilir.¹¹³ Çalışanlar yeteneklerini kullanabilecekleri öğrenmeye açık ve iş hakkında söz sahibi olabilecekleri işleri tercih etmektedirler. Böylelikle doyumları artarak iş ortamında daha verimli çalışabilmektedirler.

3.2.2. Çalışma Koşulları

Çalışanlar için çalışma yerinin uygun sağlık koşullarının bulunması, güvenilir fiziki koşullara sahip bir iş yerinde çalışmak işe olan bağlılığı, işin sürekliliğini ve en önemlisi iş doyumunu etkileyen önemli bir faktörlerdendir.¹¹⁴ Çalışma koşulları denilince akla sıcaklık, nem, havalandırma, aydınlatma, temizlik, iş yeri güvenliği gibi unsurlar gelmektedir. Bunlar, çalışanların iş sürecindeki tutum ve davranışlarını etkileyen faktörlerdir. Çünkü bu koşullar iş görenlerin moral seviyelerini, stres durumlarını, iş doyumlarını, bedensel ve zihinsel gayretlerini etkilemektedir. İş yeri öyle bir yer olmalıdır ki çalışan işe geldiğinde huzur ve güven bulmalıdır.

3.2.3. Ücret Düzeyi

Kişiler yaşamlarını sürdürebilmek için bir kazanca ihtiyaçları vardır. Bu yüzden alacağı ücret bireyin en önemli çalışma amaçları arasında bulunmaktadır.

¹¹¹ Kaplan, s.107

¹¹² A,Keser, Çalışma Psikolojisi, Bursa, 2011, s.105

¹¹³ Gündoğan, s.27

¹¹⁴ S.Çakan, Seyahat Acentelerinde Verimlilik - İş tatmini İlişkisi, GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 1997, s.72

Çalışma hayatına yeni girecek olan kişiler veya iş değiştirmek zorunda olan tecrübeli çalışanların öncelikle aradıkları ücretlerinin daha iyi olmasıdır. Çünkü, kişilerin elde edeceği bu gelir satın alma gücünü etkileyeceğinden yaşam kalitesini artıracaktır. Bu bağlamda iş doyumunda belirleyen unsurlar arasında önemli bir yer tutmaktadır.¹¹⁵

Çalışanın aldığı ücretin yeterliliği, işe karşı tutumunu ve ihtiyaçlarını karşılama derecesini belirlemektedir. İş görenler, çalıştıkları işyerlerinde uygulanan ücret politikaları ve terfi sisteminin adil ve beklentileri karşılması istenmektedir. Ücretin işin sorumluluk düzeyine, kişinin yeteneği ve toplumun ekonomik düzeyine göre adil olması çalışanın işine karşı takındığı tutumu olumlu etkilemektedir. Ayrıca, hak edilen ücretin diğer çalışanların ücretlerine göre yüksek olmasından çok dengeli olması daha önemlidir.¹¹⁶

Ücret kişilerin tatmin düzeyini iki şekilde etkilemektedir. Birincisi ücret artışıdır. Çünkü, çalışanlar çabaları karşılığında beklediklerinden daha az bir ücret aldıklarında tatminsizlik yaşarlar. Bir diğeri ise örgüt içindeki farklı ücretlerdir. Kişiler aynı işi yapıp farklı ücret aldıkları zaman iş doyumlarının düşmesinin yanı sıra çalışma arkadaşları ile de sorunlar yaşamaya başlayarak çalışma ortamında giderek yalnızlaşırlar. Bu durum örgüt içerisinde verimliliği ve örgüte olan bağlılığı da azaltacaktır. Bu sebeple yöneticilerin ve organizasyon sahiplerinin ücret konusuna hassas davranmaları gerekmektedir.

3.2.4. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler

Kişilerin çalışma yaşamında geçirdiği zamana bakıldığında oldukça uzun bir kısmını çalışma ortamında geçirdiğini görülmektedir. Bireyler ailelerinden çok çalışma arkadaşlarıyla vakit geçirmektedirler. Bu arkadaşlıkların iş yeri dışına da devam ettiği düşünülürse çoğu zaman en yakın dostlukların çalışma arkadaşlarından oluştuğu varsayılabilir. Dolayısıyla kişilerin çalışma arkadaşları ile ilişkisinin olumlu olması iş doyumunu da etkileyecektir.

¹¹⁵ Keser, s.103

¹¹⁶ Erdoğan, s.239

Bir iş yerinde çalışma ortamında iyi ilişkiler kurmak yardımlaşmak ve çalışanlar tarafından kabul görmek iş doyumunu açısından oldukça önemlidir. İyi bir çalışma grubu mevcut ise çalışanlar işini yapmaktan zevk duyacak ve tatmin düzeyleri artacaktır.¹¹⁷ Ancak, uyumsuz, egosu yüksek ve güvenilir olmayan kişilerin bulunduğu bir grupta çalışmak kişilerin işe olan tutumunu etkileyeceğinden verimi düşürecek ve iş doyumunu azaltacaktır.

3.2.5. Ast - Üst İlişkileri

Çalışılan iş yerinde yöneticinin, bireyin iş doyumunu üzerinde etken bir rolü vardır. Yöneticinin çalışanına yönelik ilgisi ast-üst ilişkilerinde sağladığı güven, çalışanlarının sözlerini dinlemesi ve en önemlisi işi gösterirken ve olayları açıklarken ki davranış şekli çalışanların iş doyumunu etkilemektedir. Ast-Üst ilişkisi genellikle hiyerarşik yapıları olan kamu kurumlarında daha çok görülmektedir.

Kamu çalışanlarının özel sektöre nazaran yöneticileri ile aralarındaki diyalog daha ciddi ve sınırlı boyutlarda olduğundan çalışanların iş doyumlarının yöneticileri tarafından nasıl etkilendiği daha az fark edilmektedir. Çünkü, kamu çalışanlarında yönetici ve arkadaşlar arasındaki iletişim yetersizliği buna neden olmaktadır. Kamu sektöründeki bağlılık duygusu zorunlu bağlılık kapsamına girmektedir. Bu da kamu sektöründeki çalışanların özel sektördeki çalışanlara göre iş doyumlarının daha az olmasına neden olabilmektedir.

3.2.6. İlerleme ve Terfi İmkânları

Çalışanların bulundukları şirkette sahip oldukları terfi imkanlarının iş doyumunu üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri bulunduğu görülmektedir. Terfilerin adil olması çalışanlar açısından önemlidir. İşe yeni başlamış bir kişi örgüt içerisinde terfi imkanı olmadığını ve almış olduğu ücretin arttırılmayacağını düşünürse, göstereceği tüm çabalarının faydasız olduğunu bilerek işine karşı olumsuz davranışlarda bulunabilir. Terfi durumları iş doyumunu ücretlere göre daha çok etkilemektedirler. Kişiler yaptıkları işlerde başarılı olup, başarılarını göstermek ve bir üst göreve çıkmak isterler. Daha üst bir görevlendirme ile kazanılan ücrette

¹¹⁷ Keser, s.111

artacağından bu durum kişinin sosyal statüsünü ve toplum içerisindeki konumu da pozitif yönde etkileyecektir. İlerleme imkanı, insanı çalışmaya teşvik eden önemli unsurlardan biridir.¹¹⁸

3.2.7. Ödüllendirme

Çalışma ortamında çalışanların işle ilgili tutum ve davranışları ile ödül arasında bir bağ kurulmaktadır. Eğer çalışan istenen davranışları sergilediğinde ödüllendiriliyorsa bu davranışları tekrar edecektir. Örgütlerin temel gayelerinden biri olan verimlilik, üretkenlik gibi değişkenlerin bireylerin ortaya koydukları işe yönelik davranışlardan etkilendiği varsayılırsa ödüllendirme yaklaşımı doğru bir yaklaşım olacaktır.¹¹⁹

Çalışanların adil bir ödüllendirme sistemleri ile ödüllendirilmeleri iş doyumunu olumlu şekilde etkilemektedir. Çalışanlara yaptıkları çalışmalar sonucunda verilen ödüller, beklentileri ile uyumlu olursa, kişi tatmin olacaktır. İş doyumunun artması işin niteliğinin ve elde edilen maddi-manevi imkanların artması sonucunda da olmaktadır. Uygun ödül sistemi ile çalışanlar da yüksek iş doyumunu sağlayabilir.¹²⁰

4. İŞ DOYUMUNUN SONUÇLARI

İş doyumunu ya da iş doyumsuzluğunun hem birey hem de örgüt açısından önemli sonuçlar meydana getirdiği bilinmektedir. İş doyumunu çalışanın mutluluk düzeyini artırarak yaşam tatmini de beraberinde getirir. İşten tatminsizlik, çalışanın ruh ve beden sağlığını olumsuz etkilemekte, kişide gerilim ve strese neden olmaktadır. Bunun yanında, çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması kişinin işine bağlanması, verimli çalışması, çalışan devir hızı oranının azalması gibi önemli gelişmeler sağlayacaktır.¹²¹

¹¹⁸ Türkmen, s.107

¹¹⁹ Kaplan, s.112

¹²⁰ Türkmen, s.108

¹²¹ Gündoğan, s.47

İş doyumunun bir çok araştırmaya konu olması bu kavramın çalışan açısından da örgüt açısından da çok fazla yararının olmasıdır. "Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır."¹²² Örgütler çalışmalarını sürdürebilmek, büyümek ve kârlılıklarını artırmak isterler bunun için teknik bilgiye, performansı yüksek ve örgüte bağlı çalışanlara ihtiyaç duyarlar.

Örgütlerin çalışanların, verimliliğini sağlamak için onları mutlu etme ve beklentilerini karşılama gibi eylemlerde bulunarak iş doyumlarını artırmaları gerekir. Bu durum örgütün geri bildirim alarak ilerlemesini sağlayacaktır. Örgütün ulaşmak istediği amaç ve hedefler doğrultusunda yapmış olduğu çalışmalarda zemin hazırlayıcı bir faktör olarak iş doyumunun örgütsel ve kişisel sonuçlarının varlığı söz konusu olabilmektedir.

4.1. İş Doyumunun Bireysel Sonuçları

İş doyumunu bireyin yaptığı işe karşı duygusal tepkiler göstermesi biçiminde ifade edilebilir. İş doyumunun sonucunda, çalışanların sağlık durumları, örgütün çalışma koşulları ve verimliliğinin düzeyi ile ekonomik gelişmesini etkilemesi göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. İş tatminini etkileyen faktörler kişiler arasında değişik şekillerde tespit edilmektedir. Farklı özelliklere sahip çalışanların algılamış oldukları iş doyumunu da farklı olabilmektedir. Hayatının büyük bir bölümü iş ortamında geçen bir çalışanın iş doyum seviyesi sağlığını ve özel hayatını pozitif veya negatif olarak etkileyebilmektedir. İş doyumunun fazla olmasının çalışanın mutluluğunun artmasına, az olmasının ise çalışanın işine karşı ilgisiz ve uyumsuz olmasına yol açtığı ileri sürülmektedir.¹²³

¹²² Kaplan, s.132

¹²³ Z.Akıncı, "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama" Akdeniz Üniversitesi, İİBFD, S.4, Antalya, 2002, s.7

4.1.1. Genel Yaşam Doyumuna Etkisi

Yaşam Doyumu, boş zaman, iş ve iş dışı zamanlarda kişinin yaşamı için sergilediği duygusal tepkisi şeklinde tanımlanabilmektedir. Kişi çalışma hayatındaki mutluluğu iş dışındaki yaşamına da taşımaktadır. Bu nedenle işten sağlanan doyum, kişinin genel doyum düzenini de etkilemektedir. Aile ve sosyal yaşamında doyumlu olan çalışan, işinin kötü olduğunu düşündüğünde iş doyum düzeyi düşük olmaktadır. Çünkü, iş doyumunu oransal olarak genel doyum düzeyini değiştirmektedir.¹²⁴ Yaşam doyumunu, bireyin beklenti ve isteklerinin gerçek şartlar ile karşılaştırıldığında meydana çıkan sonuçtur. Yaşam doyumunu denildiğinde belli bir durum değil genel duruma gösterilen doyum anlaşılır. Kişide iş doyumunu sağlandığında moral ve mutluluk gibi hisler oluşacağından genel yaşam doyumunda olumlu etkileyecektir.

4.1.2. Yüksek Moral Sağlanması

Kendisini iyi motive etmiş ve iş doyumuna sahip kişiler diğerlerine göre daha yüksek morale sahiptirler. Çalışanının moralinin yükseltilmesi, çalışma düzeni ve diğer çalışanlar üzerinde bir takım etkiler göstermektedir. İyi motive edilmiş ve morali yüksek kişi daha enerjik ve coşkulu bir şekilde günlük işlerini yapmakta ve tamamlamaktadır. İş yerinin zor ve sıkıntılı zamanlarında özverili olup beklenilenden daha fazla çaba göstermektedirler. Çalışanların çalışma isteği yüksektir. İş yönetmeliklere, iş yeri disiplin kurallarına ve emirlerine isteyerek uyarlar böylelikle iş yerinde disiplin kolaylıkla sağlanmış olmaktadır. İş yerinin hedeflerini gözeterek her bir çalışan birbiriyle iş birliği yapmaktadır. Yöneticilerine karşı güven tazeleyen çalışan iş yerine bağlılık geliştirmektedir. İyi bir motivasyon ve moral iş gücü devir ve işe olan devamsızlık üzerinde olumlu sonuçlar doğurur. Yüksek moral personelin ayrılması ve yeni personelin alım hızını azalttığı gibi devamsızlığı da ortadan kaldırmaktadır. Böylelikle personel için katlanılan maliyet de azalmaktadır.¹²⁵

Moral sağlayan faktörler incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin özellikle işe ve örgüte ilişkin faktörlerin kişilerde yüksek morale yol açtığı görülmektedir. Moral dinamik bir kavram olup değişiklikler gösterebilir. Bu

¹²⁴ Aykaç, s.47

¹²⁵ Kaplan, s.133

nedenle örgütler çalışanlarının moralini yüksek tutmak için, kişilerin her an ilgi ve desteklenmeye ihtiyaç duyduklarını dikkate almalıdırlar. Şüphesiz bu olumlu davranışlar çalışanların işe ve örgüte olan bağlılıklarının yükselmesine yol açacaktır.

4.1.3. Fiziksel ve Ruh Sağlığına Etkisi

Çalışanların iş doyumu fiziksel ve ruhsal sağlık durumları ilişkisi inceleyen araştırmacılar, yüksek iş doyumuna ulaşmış kişilerin diğer çalışanlara göre daha sağlıklı olduklarını ve daha az stres yaşadıklarını ileri sürmektedirler. İş doyumu düşen çalışanlarda ise, iştah eksikliği, başta ağrı, nefes almakta güçlük çekilmesi gibi fiziksel belirtileri olan rahatsızlıklar yaşadıkları iş doyumsuzluğu arttıkça bu hastalıkların daha ağırlaşarak ülser, kalp rahatsızlığı, yüksek tansiyon gibi ciddi rahatsızlıklara yol açabileceği ifade edilmiştir.¹²⁶ Ayrıca, işten doyumsuzluk ruhsal açıdan çalışanda kaygı yaratmaktadır. Bunun yanı sıra iş doyumunun az olması kişilerin işten ayrılma isteği, devamsızlık ve yılgınlık gibi örgüt tarafından hoş karşılanmayan tutumlar sergilemesine yol açacaktır.

4.1.4. Davranış Biçimlerine Etkisi

İş doyumunun karşıtı olan iş doyumsuzluğu, çalışanların yaptıkları işler hakkındaki şikayetleri ve şikayet konusu olan durumlara karşı verdikleri tepkinin yansımaları şeklinde ortaya çıkmaktadır. Çalışanların iş doyumsuzlukları ile ilgili tepkileri yapıcı-yıkıcı, aktif-pasif şeklinde iki boyutta ele alınabilir. Bu kapsamda çalışanların verdiği dört çeşit tepkiden söz edilmektedir. İşi bırakma ile sonuçlanan doyumsuzluk en etkili ve tahrip edici tepkidir. Bununla birlikte çalışanların koşulların kendiliğinden düzeleceği beklentisi ile iyimserlik göstermeleri bağlılık gösterme tepkisi olarak nitelendirilirken, koşulların kötüleşmesini görmezden gelmeleri ve göz yummaları ise yok sayma tepkisi şeklinde nitelendirilir.¹²⁷

¹²⁶ Mahmutoğlu, s.61

¹²⁷ S.S.Tor, Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik:Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, SBE, YYLT, Karaman, 2011, s.71

4.2. İş Doyumunun Örgütsel Sonuçları

İş doyumuna sahip iş görenin istekli olması için gerekli şartların hazırlanmış olması gerekmektedir.¹²⁸ İşlerin yolunda gitmediğinin en iyi göstergesi iş doyumu düzeyinin düşmesidir. İş doyumsuzluğu iş veriminin azalmasına, işe olan bağlılığın zedelenmesine, kişilerin işi yavaşlatmasına, iş başarısının azalmasına, iş kazalarının görülme sıklığının ve şikayetlerin artmasına sebep olmaktadır. Bu bağlamda iş doyumunun güdülenmeye ortam hazırlayan bir etken olduğu öne sürülmektedir. Çalışanlarda güdülenme gerçekleşse dahi eğer iş doyumsuzluğu varsa bu güdülenmenin süreklilik arz etmesi söz konusu değildir. İş doyumu artmış çalışanların örgütün amaç ve hedeflerine yönelik motive olmaları ve tutumlarında farklılıklar göstermeleri daha kolaydır.¹²⁹ Örgütsel açıdan, iş doyumu çalışanın iş ortamına ve yapmış olduğu işine olan bağlılığını olumlu etkilemekte, işten ayrılma isteğinin azalmasına ve örgüt içinde performansının artmasına olanak sağlamaktadır.¹³⁰

4.2.1. Performans

Performans bir olayı yerine getirmek bir işi icra etmek şeklinde ifade edilebilir. İş gören, grup veya örgüt tarafından ortaya konulan ürünün niteliği performansı ifade etmektedir. İş tatmini ve performans arasındaki ilişki incelendiğinde, iş hakkında olumlu duygular besleyen insanların daha yüksek kalitede iş üretme çabasında oldukları görülmektedir. Ancak, bu konuda araştırmacılar iş doyumu ile performans arasında bir etki olduğunu kanıtlayamamışlardır.¹³¹

Performans artırımı kendiliğinden oluşan bir durum değildir. Başka bir ifade ile performans ayrı olarak kapsamlı bir şekilde ele alınmalı ve yönetilmelidir. Bir işletmede insan kaynaklarının en üst düzeyde güdülenmesi için performans

¹²⁸ Tor, s.66

¹²⁹ Akıncı, s.8

¹³⁰ Aşık, s.46

¹³¹ D.Gür, Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş. Uygulaması, Dumlupınar Üniversitesi , SBE, YYLT, Kütahya, 2006, s.154

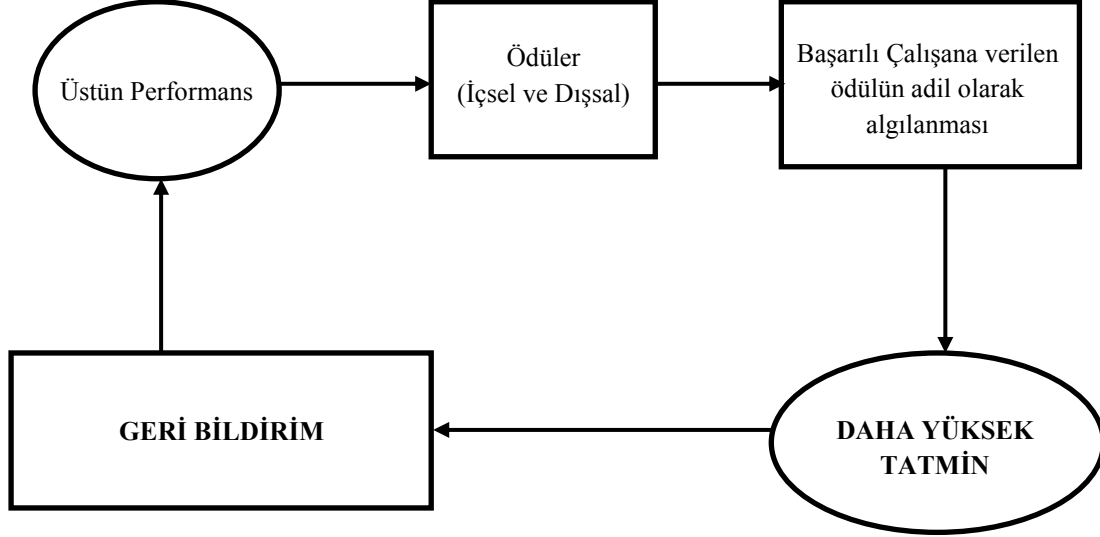
yönetimine ihtiyaç vardır. Bu bağlamda performans yönetimi, kişilerin motive edilmesi için performanslarını nasıl kullandıkları, amaçları ve geri bildirimine yönelik olarak geliştirilen yaklaşımlardır.¹³²

İş tatmini çok boyutlu bir kavramdır ve bu boyutlar üretim ve performans ile farklı biçimlerde ilişkilidir. "İş tatmini ve performans ilişkisi incelendiğinde üç tartışma ortaya çıkmaktadır. Bunlar; tatmin performansa neden olur, performans tatmine neden olur, ödül hem performansa hem de tatmine neden olur şeklindedir."¹³³ Birinci görüşe göre,örgüt içerisinde yönetici pozisyonundaki kişilerin görevleri, işgörenlerin mutlu olmalarını sağlamak ve beklentilerinin karşılanması için ortam oluşturmaktır. İkinci yaklaşımın meydana geldiği durumda çalışanların gösterdikleri performanslardaki yüksek bir artışın iş doyumuna yol açtığı ileri sürülmektedir. Yönetici iş tatminini çalışanın yüksek performans göstermesini sağlayarak yapabilir. Çünkü, çalışanlar yüksek performans sergilediklerinde kendilerini iyi hissederek motive olacaklar ve bu da onların iş doyumunu artıracaktır. Üçüncü görüşe göre ise; iş ortamında verilen ödüllerin iş doyumuna ve yüksek performansa sebep olduğudur. Bu görüşte ödül bir yandan iş doyumunu etkilerken diğer yandan da performansı etkilemektedir. Yaptıkları işlerde başarılı olan ve performanslarında artış gösteren çalışanlar başarıma hissinin yanı sıra ücret artışı ve terfi olanakları gibi ödüllendirme de kazanabilirler. Böylelikle çalışanlara örgüt tarafından verilen bu ödüllendirmeler onların iş doyumunu artırmaktadır. Ancak, bu ödüllendirmelerin adil olarak dağıtılmasına dikkat etmek gerekmektedir. Bu üç görüş aşağıdaki şekilde açıkça görülmektedir.

¹³² N.M.Özmutaf, "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çakışma", Celal Bayar Üniversitesi, İİBD, C.8, S.2, Manisa, 2007, s.43

¹³³ Gür, s.155

Şekil 6: İş Doyumu - Performans İlişkisi



Kaynak: A.Aykaç, İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2010, s.112

4.2.2. Verimlilik

Verimlilik örgütler için önemli bir kavramdır. Çünkü, örgütler yaşamlarını sürdürmek ve büyümelerini sağlamak için mal ve hizmet üretmek zorundadırlar. Bu bağlamda verimlilik işletmelerde üretilmek istenen mal ve hizmet ile bu mal ve hizmeti oluşturan kaynaklar arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. “Verimlilik, belirli bir zaman dilimi içinde bir sistem tarafından üretilen miktarla, yine aynı zaman dilimi içinde bu miktarları üretmek için kullanılan kaynak miktarı arasındaki ilişkidir.”¹³⁴ Aynı zamanda verimlilik görevdeki başarı derecesinin bir ölçüsü olarak da ifade edilebilir.

¹³⁴ L.Kurt, İşgücü Verimliliğinin Göstergesi Olarak İş Çıktısı Miktarına Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi - ODTÜ Kütüphanesi’nde Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2012, s.5

Verimlilikle ilgili olarak Lawler ve Porter tarafından yapılmış olan araştırmada verimliliğin iş doyumunu oluşturduğu ileri sürülmektedir. Bu kurama göre; başarı ödüllere yol açar, ödüller de tatmini meydana getirir. Bu ödüller eğer adil ve eşit olarak verilir ve çalışanlar tarafından da bu şekilde algılanırsa işgören doyumunu gerçekleştirmiş olur.¹³⁵ Yani çalışanın işinde başarı gösterip hem maddi hem de manevi ödüllerle kazancını artırması iş doyumuna neden olacak ve buda çalışanın işine karşı yüksek verimliliğini artıracaktır.

Çalışanların bilgi ve becerilerinin artması ve bunlardan yararlanmaları da verimliliği arttırmaktadır. Kişi işinden memnun olursa işine karşı olan sorumluluğu artacak ve buna bağlı olarak çalışma isteği de yükselecektir. Yöneticilerin bu durumdan faydalanarak iş görenlerden daha fazla verim elde edebilmek için kişileri işine özendirecek yöntemler geliştirmeli, onları bilgi ve becerilerine uygun işlere yönlendirmeleri sonucunda verim artışı gerçekleşecektir. Sonuç olarak kişi bilgi ve yeteneğinin örtüştüğü ve istediği işte çalışma fırsatı yakalarsa işinde ve işyerinde daha verimli çalışacaktır.

4.2.3. İşgücü Devri

Yılmaz ve Halıcı yapmış olduğu çalışmada İş gücü devrini şu şekilde tanımlamıştır. "Muayyen bir devre zarfında bir işletmenin personel kadrosunda, işçilerin giriş ve çıkış hareketi"¹³⁶ İş gücü devir hızı bir işletmede çalışan sayısının artış ve azalışındaki oran şeklinde de ifade edilebilir. Genel beklenti bu oranın düşük olmasıdır. Çünkü İşletmede deneyim kazanmış personelin örgütten ayrılması işletme açısından, boşalan pozisyona yeni birinin yerleştirilmesi eğitilmesi süreçlerinde ciddi maddi kayıplara neden olabilecektir.

¹³⁵ Gür,s.158

¹³⁶ B.Yılmaz-A.Halıcı, "İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma" Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, C.2, S.4, Trabzon, 2010, s.97; <http://idak.gop.edu.tr/kergun/makaleler.pdf> (07.02.2015)

Kişi işinden ne kadar mutlu olursa ve beklentilerinin karşılandığını hissederse işyerinde yüksek verim sağlayarak deneyimini ve bilgisini artırmaya çalışacak, diğer iş alternatiflerine yönelmeyecektir. Örgütler hiçbir zaman yetişmiş elemanını rakip firmalara kaptırmak istemez. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarının ayrılma kararları almalarına yol açacak etmenleri en aza indirme yönünde çalışmalar gerçekleştirmeleri hem işletme hem de çalışanlar açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır.

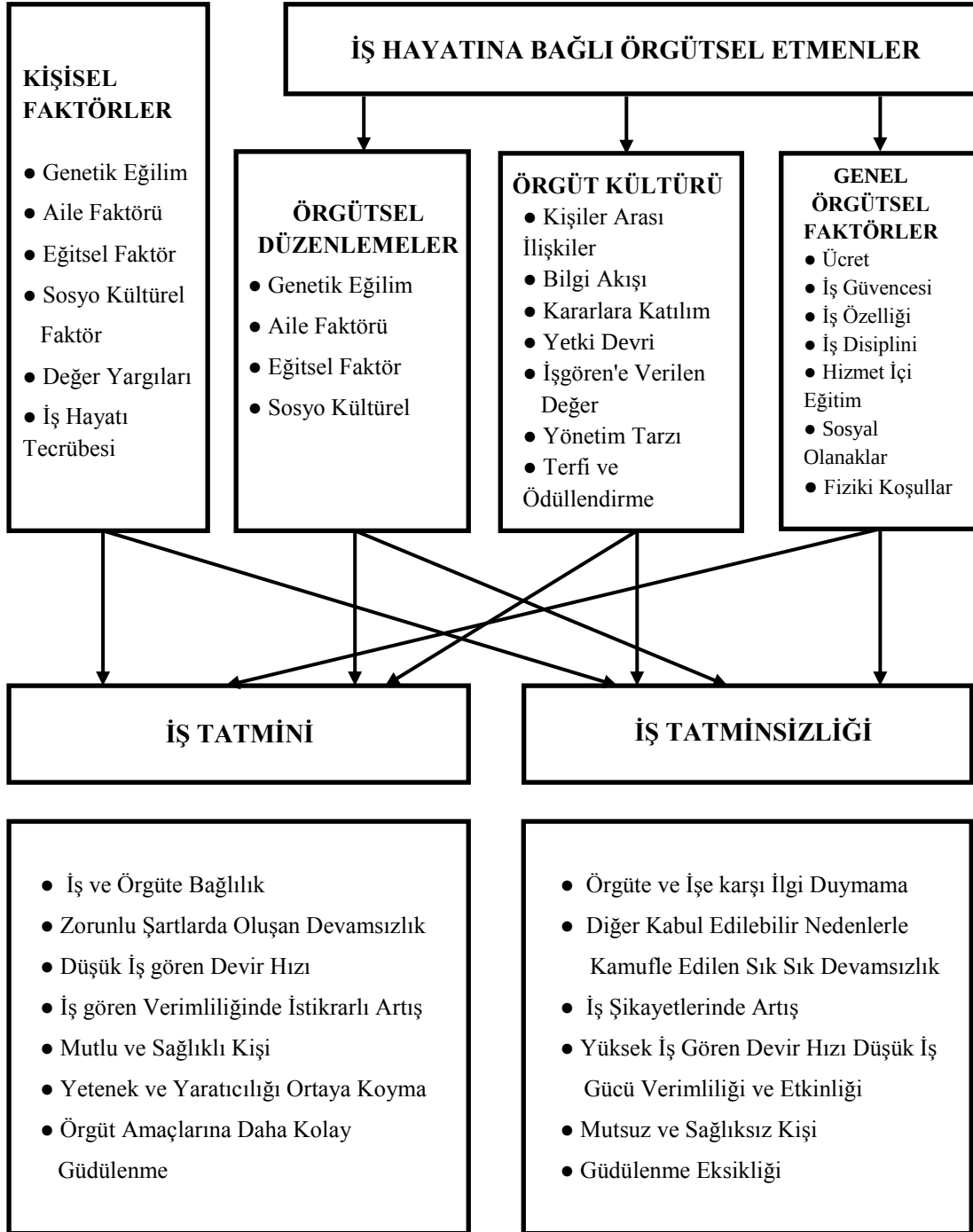
4.2.4. İşe Bağlılık

Örgütler, kendilerine bağlı çalışanlara sahip olurlarsa daha etkin olacaklardır. Örgütlerin üretimleri iş görenlerin sahip olduğu emek, bilgi ve becerinin bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Örgütün devamlılığı için gerçekleştirilen üretim yeterli ve verimli çalışan iş görenlerin varlığına bağlıdır. Burada dikkat edilmesi gereken çalışanın bulunduğu işte gerekli niteliğe sahip olup bununla üretimi gerçekleştirmesi için gerek yöneticiler gerek örgüt tarafından motive edilmesidir.

İşgörenlerin yaptıkları işleri benimsemeleri ve örgüt tarafından beklenen performansı sağlayabilmeleri, işlerinde istek ve mutluluk duyarak çalışabilmeleri için birtakım şartların gerçekleşmesi gereklidir. Bu şartlar çalışanların beklentileri ile paraleldir. Çalışanlar bir işe başlarken elde edecekleri ücretten o işyerinde yükselebilecek imkanlarına kadar birçok alanda beklenti içerisine girmektedirler. Bu beklentilerin karşılanma düzeyi de kişilerin işini sevmesinde büyük rol oynamaktadır. İşletme de bu koşulları asgari düzeyde iş görene sağlayabilmelidir. Bunun sonucunda işgörenlerin çalıştıkları iş ortamlarına bağlılıkları ve motivasyonları artacaktır.¹³⁷

¹³⁷ Tor, s.68

Şekil 7: İş Tatmini ve Neden Sonuç İlişkisi



Kaynak: Z.Akinci, "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama" AKD, İİBFD, S.4, s.6;
<http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/Sayi04/05Akinci.pdf> (31.01.2015)

5. İŞ DOYUMU KURAMLARI

Örgütler için büyümek bulundukları sektörde ilerlemek ve rekabetçi yaklaşımlara karşı kendilerini korumak önem arz etmektedir. Bunu da ancak, çalışanların kendilerine bağlı olmalarını sağlayarak, onları motive ederek başarabilirler. İş hayatı içerisinde insanların tutumlarını etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu nedenle araştırmacılar, örgütlerin çalışanlarını motive etmede kullanabilmeleri için bir çok teori, araç ve yöntemler ile yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Bu teoriler kapsamına göre ve süreçlerine göre iki temel grupta ele alınabilir.

5.1. Kapsam Kuramları

Araştırmacılar, kapsam kuramlarını incelerken kişinin nasıl ve ne şekilde davrandıkları sorusunu bulmaya, insanların hayatına yön veren bu davranışları anlamaya çalışmışlardır. Çalışanlarının farklı konulara farklı yaklaşımları olduğunu fark eden yöneticiler iletişim konusunda daha rahat olacaklardır. Bu farkındalığı kullanan yöneticiler çalışanları örgüt için daha verimli çalışmaya yönlendirebilecek ve örgütün amaç ve değerlerine ulaşması için onları daha iyi motive edecektir. Kapsam kuramları başlığı altında, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Adelfer'in VIG Kuramı, McClellan'ın Başarma İhtiyacı Kuramı incelenmiştir.

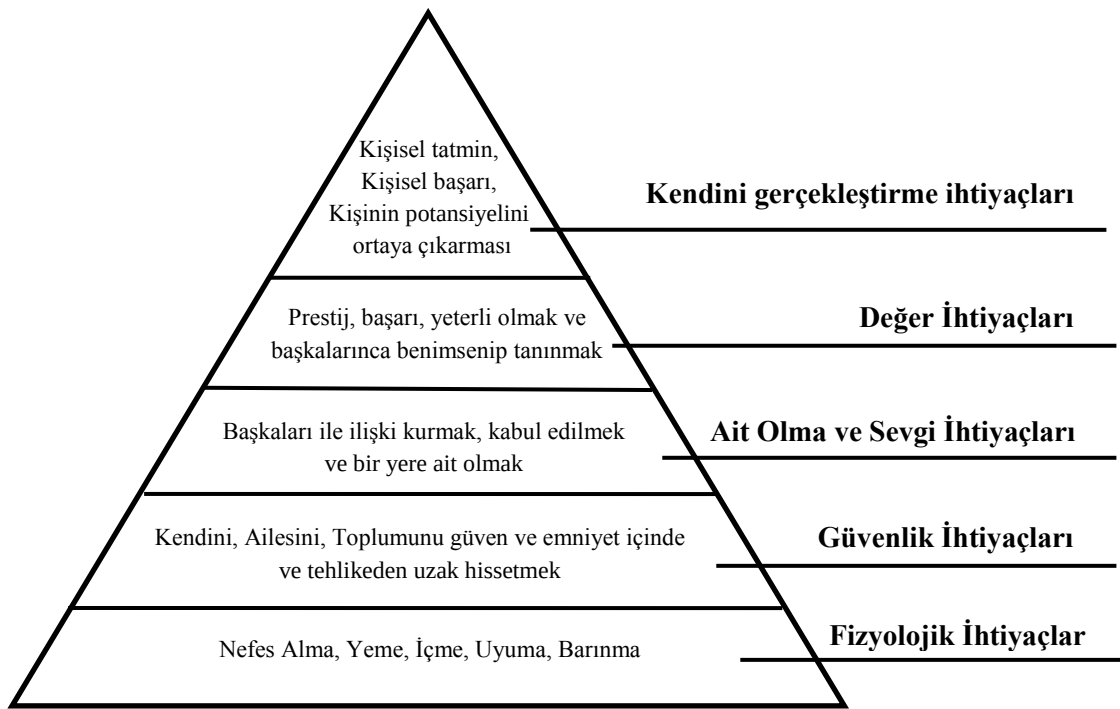
5.1.1. Maslow'un İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon alanında çalışma yapanların başında Abraham Maslow gelmektedir. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı iki varsayıma dayandırmaktadır. Bunlar insan gereksinimlerinin bir nedene dayandığı ve doyum sağlanan bir ihtiyaç motivasyon sağlayıcı bir öge olmaktan çıkıp onun yerini henüz doyum sağlanmamış başka bir ihtiyacın aldığıdır.¹³⁸ Buna göre, en alt seviyedeki ihtiyaçlar karşılandıkça insanlar bir üst ihtiyaçlarını karşılamak isterler ve bu anlamda çaba sarf ederler.

¹³⁸ M.Ş.Şimşek-T.Akgemci-A.Çelik,Davranış Bilimleri, Ankara, 2010, s.177

Maslow'un bu yaklaşımı, kişilerin motive edilmek için bir çok ihtiyaca gereksinim duyduğunu ve bunların şekil 8' deki gibi hiyerarşik bir şekilde sıralandığını ifade etmektedir. Maslow kişilerin motive olmasında önemli olan beş ihtiyacı belirlemiştir. Bunlar sırasıyla; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, ait olma ve sevgi ihtiyacı, takdir ve saygı ihtiyacı ve son olarak kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır.¹³⁹

Şekil 8: Maslow Piramidi



Kaynak: Ş.Şenturan, Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış, İstanbul, 2014, s.25

• **Fizyolojik İhtiyaçlar:** İnsanların doğuştan elde ettikleri yemek, içmek, barınmak, nefes almak gibi temel ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar en önemli ihtiyaçlardır ve bunlar karşılanmadığı zaman insan yaşamını sürdüremez. Çalışma hayatında buna örnek olarak alınan ücret gösterilebilir. Çünkü insanlar geçimlerini sağlamak ve ihtiyaçlarını karşılamak için çalışırlar. Çalışmanın amacı öncelikli olarak maaş almaktır.

¹³⁹ Aktay, s.6

- **Güvenlik İhtiyaçları:** İnsanlar fizyolojik ihtiyaçlarını karşıladıklarında Maslow piramidinin ikinci basamağında yer alan güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak isterler. Kişiler kendilerini ailelerini baskı ve zorlanmaya karşı korumak, fiziksel ve sosyal anlamda güvende hissetmek isterler. Başka bir deyişle insanlar geleceklerinin güvenli olma beklentisi içerisindeyler. Çalışma hayatında buna en iyi örnek şirketlerin çalışanlarına sağlık sigortası, emeklilik ve prim gibi güvenceleri sunmasıdır.

- **Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı:** Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra insanlar bir yere ait olmak sevmek, sevilmek, şevkat görmek ve yardımlaşmak isterler. Yani sosyalleşme ihtiyaçlarını gidermek isterler. Çalışma hayatında buna örnek olarak; iş görenlerin çalıştıkları örgütlere bağlılıkları, çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri bir topluluğun üyesi olma istekleri verilebilir.

- **Takdir ve Saygı İhtiyacı:** Kişiler, Maslow'un piramidindeki basamakları gerçekleştirdikçe bir üst basamaklardaki ihtiyaçlarını karşılamak isterler. İnsanlar sevmek ve sevilmenin yanı sıra saygı duyulmak, takdir görmek, sosyal mevki ve statü sahibi olmak isterler. Çalışma hayatında çalışanların yöneticileri tarafından başarılı olarak görülmeleri, takdir edilmeleri, bunun yanı sıra yüksek performans ve başarı gösterdiklerinde pozisyonlarının değiştirilerek bir üst konuma getirilmeleri örnek olarak verilebilir.

- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Maslow piramidinin en son basamağıdır. İnsan bütün basamakları gerçekleştirse bile yinede ihtiyaçları tükenmez. Yalnız bu ihtiyaçlar daha çok kendi bilgi ve yeteneklerini geliştirme, hayallerini gerçekleştirme, kendini kanıtlama çabası gibidir. Kısacası hayatta bir iz bırakmak istenilmesidir. Kişinin kendi şirketini kurması bunu büyütmesi ve bir marka olmaya çalışması örnek olarak gösterilebilir.

Maslow'a göre bireyler öncelikle düşük düzeydeki ihtiyaçlarını karşılamak için motive olmakta, daha sonra yüksek düzeydeki ihtiyaçları için harekete geçmektedirler. Çünkü insan kalacak yer ve yiyecek yemek bulamazsa eğitim için zaman ve imkanı olmazsa kendini güvende hissetmezse isim yaratmak ve takdir görmek, saygı duyulmak gibi bir beklenti içerisinde olamaz.

Kendini gerçekleştirme kuramı Maslow'un sıraladığı gereksinimler arasında en çok üzerinde durulmuş ve araştırmacılar tarafından ele alınmış bir kavramdır. Maslow'a göre, "ortalama bir insan ancak, potansiyelinin %10'unu gerçekleştirmiştir. Başka bir deyişle pek çoğumuz potansiyelimizin pek çoğuna dokunmadan yaşamakta ve çalışmaktayız."¹⁴⁰ Maslow, kendini gerçekleştirmeyi bütün insanların ulaşmaları gereken bir hedef olarak görmüştür ve bireyin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanması ile davranışlarının yönlendirilebileceğini savunmuştur.¹⁴¹

5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Bir başka motivasyon kuramı olarak Frederick Herzberg'in araştırmalarından yola çıkarak elde edilen Çift Faktör Kuramı'dır. "F.Herzberg, 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde, kritik olay yöntemini kullanarak yaptığı inceleme sonucunda, çalışanlar açısından, işyerinde doyum ve doyumsuzluğa yol açan etmenleri; Hijyen Faktörleri ve Teşvik Edici Faktörler olarak iki gruba ayıran bir model geliştirmiştir."¹⁴² Başka bir deyişle F.Herzberg, çalışanın işine karşı gösterdiği olumlu tutumlara neden olan faktörlerin olumsuz iş davranışlarına sebep olan faktörlerden farklı olduğu hipotezini ortaya atmıştır.¹⁴³

Hijyen faktörleri, genel olarak işyerindeki somut durumlarla ilgili faktörlerdir. Bunların varlığı veya yokluğu kişilerin iş tatminsizliği durumunu belirler. Çalışanların iş tatminlerini sağlamak için sadece hijyen faktörlerinin bulunması yetmez, teşvik edici faktörlerinin de olması gerekir. Bu noktada hijyen faktörlerini oluşturan unsurlar; ücret politikaları, iş yerinde çalışma arkadaşları ile

¹⁴⁰ Şimşek-Akgemci-Çelik, s.178

¹⁴¹ Aktay, s.7

¹⁴² Şenturan, s.27

¹⁴³ Aktay, s.8

olan sosyal ilişkiler, çalışma ortamındaki fiziki koşullar, örgütlerin politikaları ve yönetimdeki uygulamalardır. Teşvik edici faktörler ise, işin kendisi ya da çalışanın başarısı ve gelişimi ile ilgili koşullarla verilen görevlerde başarılı olma sonucu meydana gelen mutluluk, takdir edilme, sorumluluk alma, terfi olanağı biçiminde sıralanabilir.¹⁴⁴

5.1.3. Alderfer'in VİG (ERG) Kuramı

Bu yaklaşım, Clayton Alderfer'in Maslow'un ihtiyaçlar kuramını daha sadeleştirerek meydana getirdiği bir kuramdır. İhtiyaçlar, Maslow'un kuramındaki gibi beş düzeyde değil de üç düzeyde incelenmektedir. Bunlar; varoluş ihtiyacı, ilişki kurma ve geliştirme ihtiyaçlarıdır.¹⁴⁵ Clayton Alderfer ve Abraham Maslow'un kuramlarının karşılaştırılması tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2 : Alderfer ve Maslow'un Kuramlarının Karşılaştırılması

Modeller	1. Basamak	2. Basamak	3. Basamak
Alderfer	Varlık Sürdürme İhtiyaçları	İlişki İhtiyaçları	Gelişme İhtiyaçları
Maslow	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güven ve Sosyal İhtiyaçlar	Saygınlık ve Kendini Geliştirme

Kaynak: M.Ş.Şimşek-T.Akgemci-A.Çelik,Davranış Bilimleri, Ankara, 2010, s.177

Tabloya göre, güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçları varoluş ihtiyaçlarına benzemektedir. Kendine güven ve sosyal ihtiyaçları ait olma ihtiyacına karşılık gelmektedir. Kendini gerçekleştirme ile büyüme ihtiyaçları denktir. ERG kuramında farklı ihtiyaçların eş zamanda karşılanabileceği öne sürülmektedir. Bu sebeple Maslow piramidin en üst seviyesinde bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacının, diğer ihtiyaçlar karşılandıktan sonra kişiler için önem arz ettiğini savunurken,

¹⁴⁴ Kaplan, s.86

¹⁴⁵ Şenturan, s.28

Alderfer, kişilerin büyüme ihtiyaçları ile var olma ihtiyaçlarını eş zamanda tatmin edebileceğini savunmaktadır.¹⁴⁶

5.1.4. David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

David McClelland insanların başarılı olma isteklerinin bir motivasyon sebebi olarak kullanılmasının önemini vurgulamaktadır. Bu görüşü ile motivasyonun kurumun başarısı veya başarısızlığında önemli bir etken olduğunu belirtmiştir. Yani başarı güdüsü yüksek olan daha uygulayıcı, daha realist ve daha istikrarlı bir zekaya sahip olurlar. Fakat bu durumları kişilerin sarf ettikleri çaba, işin niteliği ve yaratıcılığın olup olmaması belirlemektedir. İşin özelliği yaratıcılığa ve kişilerin çaba göstermelerine olanak sağlamıyorsa çalışanlar alelade bir iş başarısı sergilerler. Fakat iş bunları sağlıyorsa başarı güdüsü yüksek olan birey daha fazla çalışarak yüksek performans gösterip rakiplerini geride bırakabilir.¹⁴⁷

Şenturan yaptığı çalışmada McClelland başarı güdüsü ile ilgili şu görüşüne yer vermektedir. “McClelland, yüksek çalışanların liderlik özelliklerinin ağır bastığını ve yönetici rollerini benimsediklerini belirtmiştir. Ayrıca diğer yaklaşımlardan farklı olarak ihtiyaçların öğrenme ile sonradan kazanabileceğini savunmaktadır.”¹⁴⁸ Bu teoriye göre insan ihtiyaçları üç grupta toplanmıştır. Bunlar; başarma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve ilişki kurma ihtiyacıdır.

- **Başarma İhtiyacı:** Üstün olma isteği, kişilerin başarılı olma çabası olarak ifade edilir. Başarı güdüsü yüksek olan kişiler, sorunları çözmede sorumluluk almak, işlerinin olumlu sonuçlandığını görmek, zorluk derecesi yüksek işlere istekli bir şekilde girmek isterler.

- **Güç Kazanma İhtiyacı:** Başkalarını kontrol etmek, onları etkilemek ve gücünü korumaya çalışmak gibi istekleri belirtir. Güç kazanma ihtiyacı olan kişiler,

¹⁴⁶ Şimşek-Akgemci-Çelik, s.183

¹⁴⁷ T.Altok, Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, YYLT, Isparta, 2009, s.67

¹⁴⁸ Şenturan, s.28

bulundukları ortamda insanlar üstünde güç sahibi olmak ve etki yaratmak isterler. Bu kişiler istedikleri gücü sağlayacak ortamlarda bulunup yarışmayı severler.

• **İlişki Kurma İhtiyacı:** İnsanlar arasındaki sosyalleşme, bir gruba ait olma isteği, dostça ve sıkı ilişki kurma ihtiyacı şeklinde tanımlanabilir. İlişki kurma ihtiyacında olan kişiler, başkalarıyla ilişki içine girmek arkadaşlık edinmek bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler.

Bu teori yönetici açısından bakıldığında çalışanların sahip olduğu ihtiyaçların belirlenmesi, personel seçim ve yerleştirilmesinin geliştirilmesi anlamına gelebilmektedir. Dolayısıyla, başarı güdüsü yüksek olan personelin, bilgi ve becerilerini gösterebilecek bir iş ile görevlendirilmesi çalışanın motivasyonunu arttırarak daha verimli çalışmasına neden olacaktır.

5.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramlarının en önemli noktası, insanların ne ile ve nasıl motive edildikleri ve bu motivasyonun hangi amaçlar doğrultusunda yapıldığıdır. Bu teoriye göre, bireyi davranışa iten nedenlerden birisidir. İhtiyaçların yanında daha birçok dışsal faktörde bulunmaktadır ve bunlar da kişilerin motivasyonu ve davranışları üzerinde etkilidir.¹⁴⁹ Gereksinim kuramları, davranış üzerindeki içsel etkenleri incelerken, süreç kuramları güdülenmeden önceki, birbiriyle ilişkili etkenler üzerinde durmaktadır.¹⁵⁰

5.2.1. Vroom'in Beklenti Kuramı

Bu kuram Victor Vroom tarafından geliştirilmiştir. Vroom, beklenti kavramını "belli bir eylemin belli bir amaçla sonuçlanacağı konusunda geçici bir inanç"¹⁵¹olarak tanımlamıştır. Buna göre insanlar davranışlarının sonucunda fayda

¹⁴⁹A.R.Erdem, "Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları",PAÜ,Eğitim Fakültesi Dergisi, S.4, Antalya, 1998, s.53

¹⁵⁰ N.Derin, Çalışanların Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyumu Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler,Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, SBE, YYLT, Eskişehir, 2007, s.14

¹⁵¹ O.Onaran, Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara, 1981, s.73

elde edebileceklerini düşünmekte ve bu çabalarıyla elde ettikleri sonuçlar arasında bir bağlantı kurmaktadır.

Vroom beklenti kuramını açıklarken, amaca karşı duyulan isteklerin gücü için valance terimini kullanmıştır. Bunun yanı sıra beklenti ve hedefe varılmak istendiğinde valans (+), bu hedeflere yönelik bir ilgisizlik varsa valans (-) değer olacak, şeklinde ifade etmiştir. Ancak, burada valance, amacın gerçek değeri değil beklenen değeridir. Değer bireylerin kazanabilecekleri olası ödüllere verdikleri önemdir. Örneğin sıkı çalışma kendiliğinden (+) valance'a sahip değildir, ama bu sıkı çalışmanın sonucunda bir terfi veya ödül alınacaksa o zaman bu amacın valance'sı (+) olacaktır. Vroom'a göre bir insanın güdülenmesi bütün sonuçların valance'larıyla beklentilerinin çarpımlarının toplamına eşit olacaktır. Bu teorinin formülü; $G = \sum (B \times V)$, $G = \text{Güç}$, $B = \text{Beklenti}$, $V = \text{Valance}$ şeklinde ifade edilmektedir.¹⁵²

Bu Kurumda üç temel düşünce unsuru yer almaktadır. Bunlar değer, araçsallık ve beklentidir. Değer, kişinin belli bir sonuç için tercihinin kuvvetinin derecesini belirtir ve ödül için öngördüğü önemi yansıtır. Araçsallık, kişinin gösterdiği performansın ödülle bağlantılı olduğuna dair bir inanıştır. Yani kişi çok çalışırsa daha fazla ücret alacağını ve ya bir üst konuma geçeceğine inanmaktadır. Beklenti ise, performans artışı sağlayacak çabalara olan inanıştır. Sıkı çalışırsam daha iyisini yapabilirim düşüncesi buna örnek olarak verilebilir.¹⁵³ Kişilerin motive olması için, sadece bir işin yerine getirilmesi sonucunda bir ödülün olduğunu bilmesi yeterli değildir. Bireyin bu ödüle kendi içerisinde verdiği değer de önemlidir. Beklenti teorisinin temel katkısı kişilerin amaçları ile çalışma ortamındaki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır.¹⁵⁴

5.2.2. Porter ve Lawyer'ın Beklenti kuramı

Bu teori, Vroom'un modelinin geliştirilmiş halidir. Porter ve Lawyer bu teoride ödül, çaba, performans ve doyum arasındaki bağı araştırmışlardır. Çabanın performansa dönüşmesi bu iki özelliğinde kişilerde olması ile mümkündür. İnsanın

¹⁵² Onaran, s.73

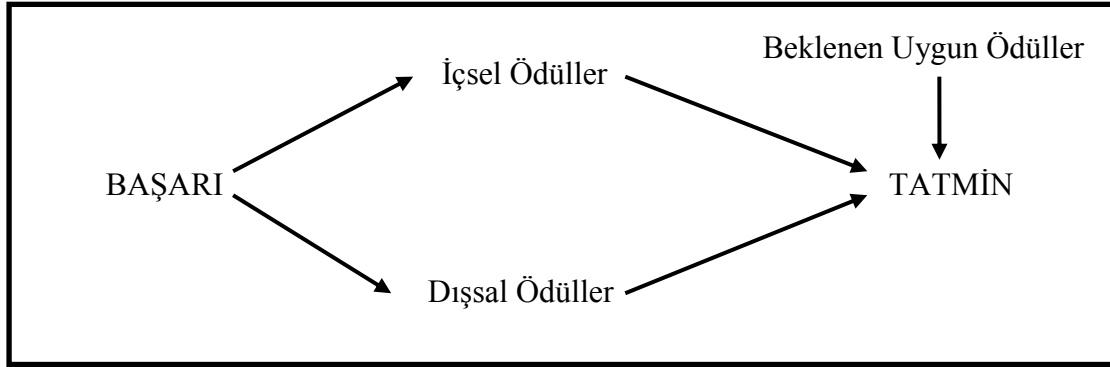
¹⁵³ Şenturan, s.29

¹⁵⁴ Şimşek-Akgemci-Çelik, s.184

gayret göstermesi tek başına performans için yeterli değildir. Değerliliğin belirlenmesi ile gayret ve motivasyon arasındaki ilişkinin belirlenmesi gerekmektedir.¹⁵⁵

Porter ve Lawyer kuramı, Vroom'un bekleyiş kuramından farklı olarak bireyin yüksek çaba göstermesinin otomatik olarak yüksek bir performansla sonuçlanacağını öngörmektedir. Ancak, bu yüksek başarının sağlanabilmesi için aynı zamanda kişinin bir takım yetenek bilgi ve beceri ile buna uygun rol anlayışına sahip olması gerekmektedir. Bu teoride; iş doyumunu çalışanın gösterdiği performans ve sonucunda kazandığı ödül oluşturmaktadır.¹⁵⁶

Şekil 9: Porter ve Lawyer Modelinde Ödüller



Kaynak: R.Kayalı, Çalışanların Çatışma Yönetiminin İş Tatminine Olan Etkisi: Konuyla İlgili Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi, SBE, YYLT, Edirne, 2013, s.68

Yukarıdaki şekilde olduğu gibi, Porter ve Lawyer dışsal ve içsel olmak üzere ödülleri iki şekilde ayırmışlardır. Dışsal ödüller; örgüt aracılığı ile kişinin alt seviyedeki gereksinimlerinin karşılanmasını sağlayan ödüllerdir. İçsel ödüller ise, kişinin iş yerinde verimli çalışmasından dolayı işin üst seviyedeki gereksinimlerinin

¹⁵⁵ Özdemir, s.86

¹⁵⁶ Gündoğan, s.44

karşılanmasıdır. Bir olay veya nesnenin ödül olarak algılanabilmesi için kişinin o nesneye önem vermesi gerekmektedir.¹⁵⁷

5.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

J.Stacy Adams'ın geliştirdiği kurama göre, performans ve doyum çalışanların çalışma ortamlarında algıladıkları eşitlik derecesiyle ilgilidir. Yani çalışan çaba gösterdiği ve bundan dolayı elde ettiği netice ile bulunduğu iş yerinde diğer çalışanların gösterdiği çaba ve elde ettikleri neticeyi kıyaslar. Bu kıyaslama sonucunda eşitlik durumu gerçekleşirse kişinin motivasyonu yüksek olacak, eşitsizlik durumunda ise motivasyon düşecektir.¹⁵⁸ Örnek olarak örgütlerin ücret, terfi ve eğitim imkanları gibi unsurlarda adil davranmaları gösterilebilir. Bu bağlamda eşitlik kuramı gerçekleşeceğinden kişilerin motivasyonunun artması ve yüksek verim sağlamaları söz konusu olacaktır.

5.2.4. Locke'ın Amaç Yönelimi Kuramı

Edvin A.Locke tarafından gerçekleştirilen bu kuramda, kişilerin belirledikleri bireysel amaçlar ve bunları başarı ile gerçekleştirmenin onlar için ödül olacağı, yaptıkları işlere karşı bu hedefler doğrultusunda motive oldukları savunulmuştur. Locke, kendisine yüksek amaçlar hedefleyen ya da başkaları tarafından kendilerine yüksek amaçlar belirlenmesini onaylayan kişinin daha verimli çalışmak için performans sergilediklerini öne sürmektedir. Bu teoride, kişilerin hedeflerine yönelmesi veya daha yüksek performans sergilemeleri kişinin doyumunu oluştururken, hedefleri doğrultusunda ilerleyememesi doyumsuzluğa sebep olmaktadır.¹⁵⁹

¹⁵⁷ H.Çakmur, "İş Doyumu Kavramı ve Değerlendirilmesi Geliştirilmesi İş Betimleme Ölçeği", TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, C.10, S.6, İzmir, 2011, s.760

¹⁵⁸ Erdem, s.55

¹⁵⁹ Derin, s.15

6. İŞ DOYUMU ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİLERİNİN İRDELENMESİ

İş doyumu, iş göreninin işine karşı duyduğu bağı ifade etmektedir. Ayrıca, iş doyumu mevcut işin içeriği ve iş ortamına karşı kişinin olumlu tutumları anlamına da gelmektedir. İş doyumu örgüt ve çalışanlar için olumlu sonuçlar doğurabileceği gibi olumsuz sonuçlara da neden olabilmektedir. Kişi işten beklentileri ile elde ettikleri arasında önemli derecede bir fark görürse iş tatmini bundan olumsuz etkilenecektir. İş doyumunu etkileyen faktörler, ücret, yaş, çalışma ortamı, çalışılan kişiler, yönetim şeklinde sıralanabilir. Bu faktörler örgüt tarafından doğru tespit edilip karşılanırsa çalışanlar açısından iş doyumu sağlanmış olur.¹⁶⁰

Çalışanların örgüt içerisinde bulunma istekleri, örgütün hedeflerine olan bağlılıkları olarak tanımlanan örgütsel bağlılık başka bir tanımda ise şu şekilde ifade edilmiştir. "Bireylerin organizasyona karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır."¹⁶¹ Örgütsel Bağlılık iş performansı, iş doyumu, iş gücü devri, işi bırakma gibi bir çok değişkeni etkilediğinden örgütler açısından önemli bir konu olmaya devam etmektedir.¹⁶²

Örgütsel bağlılık ile iş doyumu beraber incelendiğinde birbirleri ile ilişkilerinin kaçınılmaz olduğu fakat, ayırt edilebilir farklılıklar gösterdiği belirtilmektedir. İş doyumu, iş çevresindeki iş ile ilgili oluşturulan tepkilerin, sürekli olarak değerlendirilmesi ile oluşmaktadır.¹⁶³ İki kavram arasındaki temel fark çalıştığım örgütü seviyorum ve işimi seviyorum şeklinde özetlenebilir.¹⁶⁴

¹⁶⁰ Küçük, s.45

¹⁶¹ H.Çekmecioğlu, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.8, S.2, Bursa, 2006, s.155

¹⁶² S.Gülbüz, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma" Atatürk Üniversitesi, SBED, C.15, S.2, Erzurum, 2011, s.402

¹⁶³ Gözen, s.84

¹⁶⁴ M.Konuk, İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama, SÜ, SBE, Konya, 2006, s.78

Örgütler açısından çok önemli olan bu iki kavram tanım olarak birbirlerinden ayrıldıkları gibi kapsam olarak da birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Bakan, yapmış olduğu çalışmada bağlılık ve iş doyumu arasındaki farklılıkları şu şekilde belirtmektedir.

Tablo 3: Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini Arasındaki Farklılıklar

Örgütsel Bağlılık	İş Tatmini
Amaçları ve değerleri de kapsamına alacak şekilde bir örgüte bağlanmayı ifade eder	Çalışanın kendisine verilen görevleri yerine getirdiği bir iş veya çalışma ortamına bağlılığı ifade eder
Yalnızca bir tutum olmayıp aynı zamanda bir davranıştır	Sadece bir tutumdur
Daha aktif bir anlam ifade eder	Pasif bir anlama sahiptir
Kalıcı duyguları ifade eder	Her zaman kalıcı duyguları ifade etmeyebilir
Yavaş ama istikrarlı bir şekilde gelişim sağladığından gelişimi uzun zaman alır	Daha değişken bir yapıya sahiptir
Günlük iş akışlarından etkilenmez	Günlük iş akışlarından çabuk etkilenir
Kişisel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra kişinin örgütsel amaç ve değerleri, performans beklentisi ve sonuçları ve örgütün üyesi olarak kalmaya istekli olma algısını da kapsamına alarak yavaş yavaş gelişir	Kişisel ve örgütsel faktörlere ani duygusal cevap olarak daha hızlı bir şekilde gelişir

Kaynak: İ.Bakan, Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Ankara, 2011, s.246

Örgütsel bağlılık çalışanın bulunduğu örgüt için oluşturduğu davranışlarla ilgili olurken, iş doyumu çalışanın işine yönelik oluşturduğu davranışlardır. Örgütsel bağlılık daha kalıcı duyguları kapsamaktadır. Oysa iş tatmini her zaman kalıcı bir

vasıf taşımamaktadır. Bağlılığın gelişimi zaman alırken, iş doyumu bu gelişimden daha hızlı etkilenmektedir.¹⁶⁵

Örgütsel bağlılık, çalışanın belirlediği örgütün sağladığı yararları değerlendirmesi sonucunda örgüt ile ilişkisini belirten bir durumdur. Bu nedenle hem çalışanlar hem de örgüt için olumlu neticeler meydana getirmesi açısından örgütsel bağlılık önemli bir faktördür. İşgörenler de örgütün gerçekleştirdiği faydalar neticesinde meydana gelen iş doyumu, bireyin örgüte olan bağlılığın önemli bir parçasıdır. Yıllarca aynı işyerinde çalışan kişi örgüt ile olan ilişkisini içselleştirmiş olur.¹⁶⁶

Örgütsel bağlılık ve iş doyumu sonuçları incelendiğinde iş gücü devir oranı ile işe karşı devamsızlık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanın işi bırakma isteğine karşı oluşturulan yargının doyum seviyesinin bir fonksiyonu olduğu ifade edilmiştir. Örgütlerine yüksek bir şekilde bağlılık gösteren ve yaptıkları işten doyum sağlayan çalışanların işi bırakma eğilimlerinden vazgeçtikleri ve işlerini yapmayı sürdürdükleri görülmüştür.¹⁶⁷

Çalışanların örgütsel bağlılığındaki artış, genel olarak çalışan ve örgüt için olumlu bir faktördür. Örgütsel bağlılığın olumlu sonuçlarında, çalışanların örgüt içinde kalma sürelerinin artması, işten ayrılma niyetlerinde azalma, iş gücü devrinin sınırlı olması ve iş doyumundaki artış yer almaktadır. Mowday ve arkadaşlarının görüşleri iş tatmini odaklıyken, Bateman ve Strasser tarafından ileri sürülen görüş örgütsel bağlılık odaklıdır. Yani kişi alternatif iş imkanlarına rağmen örgütte kalmaya devam ediyorsa örgütsel bağlılığı yüksektir. Bu nedenle bağlılığı yüksek olan çalışanlar daha yüksek iş tatmini gösterme eğilimindedirler.¹⁶⁸

Çeşitli araştırmalar sonucu, iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir etkileşim olduğu ileri sürülmüştür. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık ile iş doyumu birbirlerine destek verecek şekilde etki etmektedir. Aynı zamanda örgüte olan

¹⁶⁵ İnce-Gül, s.22

¹⁶⁶ Gözen, s.86

¹⁶⁷ Balay, s.136

¹⁶⁸ İnce-Gül ,s.22

bağlılıkta meydana gelen bir artışın iş doyumunu da artıracığı, örgüt içerisindeki işgörenlerin iş doyumlarının artmasıyla da örgütsel bağlılığın artacağı belirtilmiştir.¹⁶⁹

Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ile ilgili etkileri açıklayan pek çok araştırma mevcuttur. Tutar, çalışmada bu ilişkiyi şu sözlerle ifade etmiştir. "İş doyumunu ile örgüte bağlılık ilişkisini inceleyen bazı çalışmalarda örgütsel bağlılığın iş doyumuna yol açtığı, bazı çalışmalarda ise örgütsel iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan ilişkinin olduğu anlaşılmış, örgütsel bağlılığın üç boyutu olan normatif, duygusal ve devam bağlılığı ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir."¹⁷⁰ Duygulu ve Korkmaz'a ait bir çalışmada ise, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye değinilmiş ve iş görenlerdeki iş doyumunu ve örgütsel bağlılıktaki bir artış, yüksek verimlilik ile performansla verimlilikle sonuçlandığına yer verilmiştir. Çalışanların, işleri ile ilgili doyumları azaldığında kurumlarına olan bağlılıkları azalacak ve kurum dışındaki iş olanaklarını aramaya başlayacaklardır.¹⁷¹

İşgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını ve iş doyumunu etkileyen bir çok faktör olduğu hakkında yapılan çalışmalar bu görüşü doğrular niteliktedir. "Decotiis ve Summers'ın örgütsel bağlılık faktörleri ve sonuçları modeline göre; örgütsel yapı ve süreçler, örgüt iklimini etkileyerek, kişisel faktörlerle birlikte doğrudan örgütsel bağlılığa etkiye bulunmaktadır. Bunun yanında iş tatmini, çalışanın moral düzeyi ve örgütün etkililiği, bağlılığı etkileyen diğer unsurlardandır. Poyraz ve Kama'nın araştırma sonucuna göre örgütsel bağlılık, iş tatminini olumlu yönde etkilerken; iş tatmini de örgütsel bağlılığı aynı yönde etkilemektedir. Başka bir ifadeyle iş tatmini yüksek olan çalışanlar örgütlerine daha fazla bağlı olma eğilimi gösterirken; iş tatmini düşük olan çalışanlar ise örgüte zarar verebilecek davranış gösterme

¹⁶⁹ E.Örücü - R.Kılıç- S.Şimşir, "Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma" Akademik Fener, s.4;

http://www.bjmer.net/Makaleler/1603408491_edip-recep-sinem%201-14.PDF (03.02.2015)

¹⁷⁰ H.Tutar, "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi" Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBFD ,C.12, S.3, Isparta, 2007, s.107

¹⁷¹ S.Duygulu-F.Korkmaz, "Hemşirelerin Örgüte Bağlılığı, İş Doyumları ve İşten Ayrılma Nedenleri" Cumhuriyet Üniversitesi, Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Sivas, 2008, s.11

eğilimindedirler. Bununla ilişkili olarak Sharma ve Bajpai, örgütsel bağlılığın, iş tatmininin öncülü ve belirleyici özelliklerinden biri olduğunu ifade etmiştir.¹⁷² İşgörenlerin örgütsel bağlılığı ve iş doyumunun örgüt içerisindeki performanslarını arttırabilmek adına dikkat çekici olduğu yapılan çalışmaların sonuçları ile doğrulanır niteliktedir. Bu sebeple, kişi, örgüt ile toplum yararını sağlamak adına örgütlerde yer alan kişilerin iş doyumlarının yükseltilmesi ile örgüte olan bağlılıklarının arttırılmasında etkili insan kaynakları yönetiminin, önemli katkı sağlayacağı söylenebilir.

İş tatmini daha özellikli davranışlara sahip olmayı ifade ederken, bağlılık ise örgüte ait olan genel davranışlar arasındadır. Bu kavramlar birbirleriyle etkileşim halinde olmalarının yanı sıra kişilere göre davranışsal farklılıklar gösterebilirler.¹⁷³ Kişi yaptığı işi gerçekleştirirken yada edindiği deneyimlerden hoşnut değilken, örgüte karşı olumlu düşüncelere sahip olup bağlılık gösterebilir.

6.1. İş Tatmini Örgütsel Bağlılık Yaratır

İş doyumunu bireysel ve örgütsel nedenlerden etkilendiğinden bu faktörler örgütsel bağlılığa da etki etmektedir. Örgütsel bağlılık tek başına iş ile ilgili olarak değil de, kişilerin amaç ve hedeflerini, örgüt içinde kalma isteğini, verimlilik beklentilerini de kapsayacak şekilde daha yavaş gelişmektedir. İş doyumunu ise bu faktörlere duygusal bir yanıt şeklinde gelişir.¹⁷⁴ Ücret düzeyi çalışanların iş doyumlarını etkileyen faktörlerdendir. Kişilerin yaptıkları işin karşılığında beklentilerini karşılayan bir ücret almaları iş doyumlarını olumlu yönde etkileyecektir. Aynı zamanda elde edilen bu ücretin örgütün yönetimi tarafından adil bir şekilde dağılımının sağlanması da iş görenlerin örgütüne olan bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir.

¹⁷² S.Karataş-H.Güleş, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş tatmini ile Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki", Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi (SBD), C.3, S.2, Uşak, 2010, s.78

¹⁷³ Samadov, s.119

¹⁷⁴ E.Örücü - R.Kılıç- S.Şimşir, "Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma" Akademik Fener, s.5;
http://www.bjmer.net/Makaleler/1603408491_edip-recep-sinem%201-14.PDF (03.02.2015)

6.2. Örgütsel Bağlılık İş Tatmini Yaratır

İş doyumunun örgütsel bağlılığın neticesinde meydana geldiğini savunan görüşler bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık iş ortamında olumlu yönde duygusal tepkiler şeklinde görülebilmektedir. Özellikle kişiler örgütün amaçlarına kuvvetle inandıklarında yada örgüt içerisinde kalma istekleri olduğu vakit gösterdikleri bu tepkiler duygusallık olarak ifade edilebilir. Yapılan işin istenilen şekilde gerçekleştirilmesi ve başarılan bir hedef olarak görülmesi bu bağlılığın sonucu olabilir. Bağlılıkta meydana gelen bir artış çalışanın öngördüğü değer ile örtüşüyorsa bu durum kişide iş doyumuna yönelik gayreti arttırmaktadır.¹⁷⁵ Çalışanda örgütüne duyduğu sadakat hissi örgütün amaç ve değerlerini koşulsuz benimseme ile duygusal yönden bir bağlılık oluşacaktır. Bu durum çalışanın örgüt için işini başarmanın verdiği mutlulukla işini daha özverili yapmasına neden olacaktır.

6.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Birbirlerini Etkiler

Yapılan işe yönelik davranışsal araştırmalarda iş doyumunu ile örgütsel bağlılık sıkça karşılaşılan konulardandır. Bu iki kavram arasındaki neden sonuç ilişkisinin belirsiz olmasına rağmen mevcut bir ilişki olduğu da ileri sürülmektedir. Bu bağlamda iş tatmini ile örgütsel bağlılığın hedeflerindeki değişiklik, devamsızlık, işin niteliği ve iş ortamında gösterilen performans gibi örgütsel sonuçları oldukça etkileyen değişkenlerle ilişkili oldukları açıkça görülmektedir.¹⁷⁶ Kişiler eğitim düzeyleri, bilgi ve becerileri doğrultusunda elde ettikleri işlerinde yeteneklerini artırarak bulundukları örgüte karşı bağlılıklarını artırmak için çaba gösterirler. Bu noktada örgütün amaç ve değerlerindeki değişiklikler çalışanların kişilik ve kültürel faktörleri ile farklılık gösterebilir. Bu olay da çalışanlardaki iş doyumunu negatif yönde etkileyeceğinden örgüte olan bağlılıklarını azalmasına yol açacaktır.

¹⁷⁵ Gözen, s.87

¹⁷⁶ E.Örücü - R.Kılıç- S.Şimşir, "Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma" Akademik Fener, s.5;
http://www.bjmer.net/Makaleler/1603408491_edip-recep-sinem%201-14.PDF (03.02.2015)

6.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasında İlişki Yoktur

İş doyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki en önemli fark, iş doyumunun çalışanın belli bir işe yönelik gösterdiği tepkiler, örgütsel bağlılığın ise, örgüte karşı çalışanın oluşturduğu duygusal tepkiler olmasıdır. Bu iki kavramın birbirleriyle olan ilişkilerinde artış olması beklenmektedir. Ancak, çalışan bulunduğu örgütün amaçlarına karşı pozitif duygular taşıırken, örgüt içerisinde belirli bir işi yapmaktan dolayı hoşnutsuzluk duyabilmektedir.¹⁷⁷ Kişi bilgi ve becerilerine uygun yeteneklerini gösterebilecek bir işe sahip ise, bu kişinin işini severek yapmasına ve verimli çalışmasına neden olacaktır. Bu bağlamda çalışanın iş doyumu olumlu yönde artacaktır. Ancak, aynı çalışan çalıştığı iş yerinde yöneticileri ile sorun yaşar veya çalıştığı birimdeki yönetim şekline veya kurallara karşı negatif düşüncelere sahip olursa bu da çalışanı örgüte karşı bağlı olmaktan alı koyacaktır. Bu noktada kişi işini sever fakat çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini benimsemeyebilir. Böylece kişilerde örgütten ayrılma ve yeni iş imkanları arama isteği doğabilecektir.

¹⁷⁷ Gözen, s.87

SONUÇ

Günümüz şirketleri rekabet ortamında avantaj sahibi olmak, büyümek, başarılı ve kalıcı olabilmek adına çalışan faktörünün ne derece önem arz ettiğini anlamışlardır. Örgütlerin amaç ve değerlerini gerçekleştirmelerinde önemli etkenlerden biri, işini büyük bir zevkle yapan, örgütüne yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanların varlığıdır. Örgütsel bağlılığa ihtiyacı arttıran unsurlardan biri örgütlerde insan faktörünün öneminin artmasıdır.

Değişimin bir yaşam biçimi haline geldiği örgütlerin varlıklarını sürdürebilme ve devam ettirebilmeleri bilgi düzeyi güçlü, bulundukları örgüte bağlı ve yetenekli çalışanlara sahip olmaları ile gerçekleşebilmektedir. Örgütlerin teknolojik düzeyleri birbirlerinden farksız olduğundan bu tip çalışanlar üstünlük avantajı sağlamaktadırlar. Bu sebeple örgütler sahip oldukları nitelikli çalışanları elde tutmak için onları daha çok anlamaya çalışma ve onlara daha fazla imkan sunma çabası içerisindeyler. Kadrosunda bulunan Çalışanlarının eğitim seviyelerini arttırmak isteyen özellikle kurumsal şirketler çeşitli üniversiteler ile staj, lisans, yüksek lisans, özel dil kursları gibi eğitim anlaşmaları yapmaktadırlar. Eğitimini daha uygun koşullarda tamamlama ve ilerletme fırsatı bulan çalışanların da örgüte bağlılıkları artmaktadır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanlar örgütün amaç ve değerlerine daha fazla sahip çıkmakta bunun için gayret göstermekte ve örgütten ayrılma istekleri azalmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin iş gören istihdamına verdikleri önem her geçen gün artmaktadır. Başarılı olmak isteyen örgütlerin çalışanları ile bütünleşerek onların beklentilerini iyi analiz etmeleri çalışanları ile karşılıklı olarak birbirlerini sahiplenmeleri gerekmektedir.

Örgütün amaç ve değerleri ile çalışanların amaç ve değerlerinin paralel olması önem arz etmektedir. Örgüt için fazla çalışma isteğinin oluşması, örgütten ayrılma isteğinin azalması anlamında ifade edilen örgütsel bağlılık, sorunlara çözümler bularak örgütlerin rekabet koşullarına daha fazla direnç göstermelerine sebep olacaktır.

İşgörenler ile örgüt arasındaki bağın kaynağı örgütsel bağlılıktır. Günümüzde örgütler daha fazla örgüt-çalışan bütünleşmesine ihtiyaç duymaktadırlar. Farklı etmenlerden etkilenen örgütsel bağlılık, zamana ve kişiye göre algılanmasında değişiklik gösteren bir duruma sahiptir. Bağlılığın sağlanması güç ve vakit alan gayreti gerektirmesine rağmen, hızla ve kolay bir şekilde kaybedilebilmektedir. Örgütte bulunan yöneticiler örgütsel bağlılığı oluşturacak ve devamını sağlayacak uygulamalar ve planlar geliştirmeleri konunun kişiye ve zamana göre değişkenlik gösterebileceğini ayrıca bu durumun vakit alabileceğini bilmelidirler.

Çalışma yaşamı, bireyin işine ve işyerine yönelik sahip olduğu pek çok tecrübeden meydana gelmektedir. İşgören çalışma yaşamı boyunca bilgi ve deneyimlerini geliştirmenin yanı sıra korku, üzüntü ve sevinç gibi hissedilen duygular yönünden de gelişme kaydetmektedir. Bireyin çalışma hayatında kazandığı bu bilgi birikimlerinin bütünü veya bir bölümü iş ile ilgili olumsuz veya olumlu bir takım davranışlar gerçekleştirmesine sebep olmaktadır. Bu bağlamda çalışanın işinden ve işyerinden memnun olması olumlu davranışlar sergilemesi iş tatmininin artmasına neden olacaktır. İş tatmininin artması da iş yerinde verimliliği artıracaktır. Başka bir deyişle kişinin işyerinde işinden duyduğu mutluluk derecesi daha iyi çalışmasına ve daha özenli bir şekilde işini yapmasına neden olmaktadır.

İş hayatında işgörenler çalıştıkları iş ile ilgili birçok beklenti içerisindeyler. Alınan ücret, işyerinde yükselme olanağı, iş ilişkileri, sosyal güvence gibi birçok konuda oluşan beklentilerin karşılanması iş doyumunun oluşturulmasında temel faktördür. Bunun tam tersi durumunda çalışan işine yönelik negatif davranışlar geliştireceğinden doyumsuzluk ile aynı zamanda mutsuz olma durumu meydana gelecektir. Bu nedenle kişi işten ve sorumluluktan kaçmak istemekte bazen işe geç kalma, işyerinde problem çıkarma ve işten ayrılma gibi davranışlar sergileyebilmektedir.

İş yerinde meydana gelen olumsuz davranışların yaşanmaması için örgütler çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini doğru tespit edecek, doğru işe doğru insan mantığı ile hareket edebilecek güçlü bir insan kaynakları birimine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu birimler işe almada güçlü iş etiğine sahip, yüksek başarı gereksinimi duyan, yeterli, örgütsel değerleri yaygın şekilde paylaşan ve

gereksinimleri istenen işle örtüşen, sonuçta işine ve örgütüne bağlı çalışanları seçmelidirler.

İş tatmininin örgütsel ve kişisel neticeleri örgütün belirlediği amaç ve hedeflerini elde etmesinde dikkat edilmesi gereken bir faktördür. İş tatmini toplumda ruhsal ve fiziksel yönden mutlu, sağlıklı kişilerin gelişmesine yardımcı olmaktadır. İş tatmini örgütsel açıdan değerlendirildiğinde çalışanın işine ve işyerine olan bağlılığını arttırdığı, performansını etkilediği, işten ayrılma isteğini azalttığı ileri sürülmektedir.

Örgütlerin varlıklarını devam ettirmesinde ve geliştirmesinde yapılan araştırmalarda işgörenlerin iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarının etkili olduğu görülmektedir. İş doyumu ve örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör bulunmakla birlikte bu faktörlerden hangilerinin örgütsel bağlılık ve iş doyumu üstünde etki gösterdiği ile ilgili değişik sonuçlara ulaşılmıştır.

İş doyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında bu iki kavramın birbirlerinden etkilendikleri anlaşılmaktadır. Örgütsel bağlılık arttığından işgörenlerin iş doyumunda bir artış görülmektedir. Tersten bakıldığında iş doyumunda artış olan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu iki kavram örgütler açısından önem arz etmektedir. Bu sebeple örgütler çalışanlarının iş doyumunda artış sağlamak ve örgüte olan bağlılıklarını yüksek düzeyde tutmak istemektedirler.

KAYNAKÇA

- Akıncı, Z., "Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama" Akdeniz Üniversitesi, İİBFD, S.4, Antalya, 2002
- Aktay, D.D., İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Hastanede Bir Uygulama, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2010
- Alan, H., Bilgi İşçilerinin İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Kamu Kurumunda Çalışan Bilgi İşçileri Üzerinde Uygulama, GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2010
- Altok, T., Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, YYLT, Isparta, 2009
- Aşık, N.A., "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", Türk İdare Dergisi, S.467, Ankara, 2010
- Aykaç, A., İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2010
- Bakan, İ., Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Ankara, 2011
- Balay, R., Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2000
- Barlı, Ö., Türk Yöneticisinin Yararlandığı Motivasyonel Araçlar, Ankara, 2005
- Benligiray, S. - Sönmez, H., "Hekimlerin ve Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarını Arttırmayı Sağlayan Faktörler" İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.13, S.3, Bursa, 2011

- Bolat, O.İ. - Bolat, T., "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", Balıkesir Üniversitesi, SBED, C.11, S.19, Balıkesir, 2008
- Cengiz,A.A.,Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi, SBE, YYLT, Eskişehir, 2001
- Çakan, S., Seyahat Acentelerinde Verimlilik-İş tatmini İlişkisi, GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 1997
- Çakmur, H., "İş Doyumu Kavramı ve Değerlendirilmesi Geliştirilmesi İş Betimleme Ölçeği", TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, C.10, S.6, İzmir, 2011
- Çekmecioğlu, H., "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", İş,Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.8, S.2, Bursa, 2006
- Çöl, G., "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlara İlişkisi", İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.6, S.2, Bursa, 2004
- Derin, N., Çalışanların Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyumu Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, SBE, YYLT, Eskişehir, 2007
- Duygulu, S. - Korkmaz, F., "Hemşirelerin Örgüte Bağlılığı, İş Doyumları ve İşten Ayrılma Nedenleri" Cumhuriyet Üniversitesi, Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Sivas, 2008
- Erdem, A.R., "Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları", PAÜ,Eğitim Fakültesi Dergisi, S.4, Antalya, 1998
- Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1999
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2014

- Gözen, E.D., İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2007
- Gül, H.,”Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi” Ege Üniversitesi Ekonomi,İşletme,Uluslar arası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi, C.2, S.1, İzmir, 2002
- Gündoğan, T., İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Bir İnsan Kaynakları Bölümünde Uygulama, AÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2010
- Gür, D.,Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş. Uygulaması, Dumlupınar Üniversitesi, SBE, YYLT, Kütahya, 2006
- Gürbüz, S., "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma" Atatürk Üniversitesi, SBED, C.15, S.2, Erzurum, 2011
- İnce, M.- Gül, H.,Yönetimde Yeni Bir Paradigma:Örgütsel Bağlılık, Konya, 2005
- Kaplan, İ., Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş tatmini ilişkisi: Konya Emniyet teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama, SÜ, SBE, YDT, Konya, 2011
- Karataş, S. - Güleş, H., "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş tatmini ile Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki", Uşak Üniversitesi, SBD, C.3, S.2, Uşak, 2010
- Kaya, A.- Balay, R. - Tınaz, S., “Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetimsel Etkililik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki” Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, C.15, S. 2, Kırşehir, 2014
- Kayalı, R., Çalışanların Çatışma Yönetiminin İş Tatminine Olan Etkisi: Konuyla İlgili Bir Araştırma,Trakya Üniversitesi, SBE, YYLT, Edirne, 2013
- Keser, A, Çalışma Psikolojisi, Bursa, 2011
- Konuk, M.,İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama, SÜ, SBE, YYLT, Konya, 2006

- Kurt, L., İşgücü Verimliliğinin Göstergesi Olarak İş Çıktısı Miktarına Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi - ODTÜ Kütüphanesi'nde Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2012
- Küçük, M., Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Etkinin İncelenmesi ,Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, SBE, YYLT, Çanakkale, 2012
- Mahmutoğlu, A., Eğitim kurumlarında Mutluluk ve Başarının Temelleri İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılık, Ankara, 2008
- Mamedov, B.,İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2013
- Onaran, O.,Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara, 1981
- Özcan, E.B., Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme, ÇÜ, SBE, YYLT, Adana, 2008
- Özdemir, F., Örgütsel İklimin İş Tatmini Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, ÇÜ, SBE, YDT, Adana, 2006
- Özdevecioğlu, M. - Aktaş, A., "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", Erciyes Üniversitesi, İİBFD, S.28, Kayseri, 2007
- Özmutaf, N.M., "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çakışma", Celal Bayar Üniversitesi, İİBD, C.8, S.2, Manisa, 2007
- Saldamlı, A., İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı, Ankara, 2009
- Samadov S., İş doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama,Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, YYLT, İzmir, 2006
- Sonay F., Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanları, Beykent Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2013

- Şenturan, Ş., Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış, İstanbul, 2014
- Şimşek, M.Ş. - Akgemci, T. - Çelik, A., Davranış Bilimleri, Ankara, 2010
- Tok, T.N., İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları, Ankara, 2007
- Tor, S.S., Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, SBE, YYLT, Karaman, 2011
- Tutar, H., "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi" Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBFD, C.12, S.3, Isparta, 2007
- Türkmen, C., Örgütlerde Riskli Meslek Gruplarında Çalışan Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin Mesleki Doyumlarına Etkisi: Denizli'de Sağlık Teşkilatında Görev Yapan Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, PAÜ, SBE, YYLT, Denizli, 2010
- Uygur, A., Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık, Ankara, 2009
- Yapraklı, Ş. - Yılmaz, M.K., "Satış Gücü Motivasyonu-İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama", İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.9, S.3, Bursa, 2007
- Yüceler, A., "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi; Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma.", SÜ, SBED, S.22, Konya, 2009
- 4857 Sayılı İş Kanunu, Madde 32; <http://iskanunu.com/4857-sayili-is-kanunu/245-4857-sayili-is-kanunu-maddeli-metin#35>, (03.02.2015)
- Bayram, L., "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Sayıştay Dergisi, S.59, Ankara, 2005; <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der59m6.pdf> (11.01.2015)

- Örücü, E. - Kılıç, R. - Şimşir, S., "Organizasyonlarda İş tatmini Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma" Akademik Fener; http://www.bjmer.net/Makaleler/1603408491_edip-recep-sinem%20114. PDF, (03.02.2015)
- Sencan, N. - Yeğenoğlu, S. - Aydın, B., "Sağlık Çalışanları ve Eczacılar Üzerinde Yapılan İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Araştırmaları", Marmara Pharmaceutical Journal, İstanbul, 2013; <http://e-dergi.marmara.edu.tr/marupj/article/view/1012001575/1012001306>, (26.01.2015)
- Sığı, Ü.-Basım, N., "İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırılmalı Bir Araştırma "S.12, Konya, 2006; <http://sead.selcuk.edu.tr/sead/article/download/323/319>, (24.01.2015)
- Yazıcıoğlu, İ. - Topaloğlu İ.G., "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi:Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", İşletme Araştırmaları Dergisi, C.1, S.1, 2009; http://www.isarder.org/isardercom/cilt1_no1/a1.pdf (25.01.2015)
- Yılmaz, B. - Halıcı, A., "İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma" Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, C.2, S.4, Trabzon, 2010; <http://idak.gop.edu.tr/kergun/makaleler.pdf> (07.02.2015)

ÖZGEÇMİŞ

07/05/1979 tarihi, İstanbul İli Eminönü İlçesi doğumluyum. İlk, orta ve lise eğitimimi Bayrampaşa İlçesinde tamamladım. 2008 yılında Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İktisat Bölümünden mezun oldum. 2013-2014 Eğitim-Öğretim yılında, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Bölümünde yüksek lisans eğitimine başladım.

02/08/1998 tarihinde Ziraat Bankasında memur kadrosunda göreve başladım. Kurumlararası geçiş ile 10/09/2002 tarihinde T.C. Maliye Bakanlığı Vergi Denetim Kurulu Başkanlığı'nda (mülga. Hesap Uzmanları Kurulu) göreve başladım. 15/05/2010 tarihinde Gelir Uzmanlığı sınavını kazandım. 08/05/2012 tarihinde T.C. Maliye Bakanlığı Vergi Denetim Kurulu Başkanlığı İstanbul Organize Vergi Kaçakçılığı ile Mücadele Grup Başkanlığı kadrosuna atandım. Halen bu kurumda Gelir Uzmanı olarak görev yapmaktayım.

Evli ve iki çocuk annesiyim.

Dilek AKBAŞ