

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA VE
İLLER BANKASI A.Ş.'DE BİR UYGULAMA**

Mustafa SÖNMEZ

UZMANLIK TEZİ

NİSAN 2017



İL BANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA VE
İLLER BANKASI A.Ş.'DE BİR UYGULAMA**

Mustafa SÖNMEZ

UZMANLIK TEZİ

TEZ DANIŞMANI

Çakıl GÜÇ

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Mehmet BAŞ

ETİK BEYAN

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ Uzmanlık Tezi Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Mustafa SÖNMEZ

03.04.2017

Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma ve İller Bankası A.Ş.'de
Bir Uygulama
(Uzmanlık Tezi)

Mustafa SÖNMEZ

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

Nisan 2017

ÖZET

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaçları ve değerleri kabul ederek benimsemesi, örgütsel amaçları başarmaya yönelik gönüllü olarak çaba sarf etmesi, örgütsel üyeliği sürdürmeye güçlü bir istek duymasıdır. İş tatmini ise çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve kişinin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur. Mevcut çalışmada, İller Bankası A.Ş.'de çalışanların demografik özelliklerine göre iş tatminleri ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmeye yönelik bir anket formu kullanılmıştır. Ayrıca iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca demografik faktörlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi araştırılmış olup örgütsel bağlılığın yaş, medeni durum, bankada çalışma süresi ve unvan değişkenleri ile ilişkisi olduğu, cinsiyet ve eğitim durumu değişkenleri ile ilişkisi olmadığı saptanmıştır. Aynı şekilde iş tatmininin de yaş, medeni durum, bankada çalışma süresi ve unvan değişkenleri ile ilişkisi olduğu, cinsiyet ve eğitim durumu değişkenleri ile ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler : Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini
Sayfa Adedi : 106 sayfa
Tez Danışmanı (Kurum) : Çakıl GÜÇ
Tez Danışmanı (Üniversite) : Doç. Dr. Mehmet BAŞ

A Study on Organizational Commitment and Job Satisfaction at Iller Bankası I.C.
(Expertise Thesis)

Mustafa SÖNMEZ
ILLER BANKASI A. Ş.
April 2017

ABSTRACT

Organizational commitment is an individual's acceptance and adoption of organizational targets, and their voluntary effort towards achievement of organizational objectives, and their desire to sustain their organizational membership. Job satisfaction, on the other hand, is employees' contentment from their jobs. Job satisfaction occurs when job specifications are in line with employees' wants, and it enables employees to be satisfied at work. In this study, a questionnaire is utilized in order to gather the necessary information about demographics characteristics of employees at ILBANK Corporation, so as to determine whether or not there is a correlation exists between employees' demographic characteristics and their job satisfaction and organizational commitment. Moreover, in this study, the relation between job satisfaction and organizational commitment is examined. As a result of this study, it is found that there is a moderate and positive correlation exists between job satisfaction and organizational commitment. Furthermore, demographic factors' influence on job satisfaction and organizational commitment is investigated, and it is discovered that organizational commitment is positively correlated with employee's age, marital status, term of employment and title. On the other hand, it is not correlated with employee's gender and educational status. By the same token, job satisfaction is positively correlated with employee's age, marital status, term of employment and title, but it is not correlated with gender and educational status.

Key Words : Organizational Commitment, Job Satisfaction
Page Number : 106 page
Supervisor (Institution) : Çakıl GÜÇ
Supervisor (University) : Assoc. Prof. Mehmet BAŞ

TEŞEKKÜR

Bu alıőmanın yűrűtűlmesi sırasında desteklerini esirgemeyen tez danıőmanlarım akıl GŪ ve Do. Dr. Mehmet Baő' a teőekkűr ederim. Ayrıca tecrűbelerinden faydalandıėım ve sorduėum her soruya itenlikle cevap veren Gűzde DİKİCİ' ye ve Elçin ATAY' a teőekkűrlerimi sunarım. Baőta Grup Yetkilim Sehernaz ÇETİN olmak űzere tűm çalıőma arkadaőlarıma desteklerinden űtűrű teőekkűr ederim.

Bu çalıőmanın her aőamasında yanımda olan deėerli aileme de çok teőekkűr ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ	1
1. KAVRAMSAL OLARAK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	3
1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	3
1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	4
1.3. Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Kavramlar	6
1.3.1. İş tatmini	6
1.3.2. Mesleğe bağlılık.....	7
1.3.3. İşe bağlılık	7
1.3.4. Çalışma arkadaşlarına bağlılık.....	7
1.3.5. Örgütsel sadakat.....	8
1.4. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar.....	8
1.4.1. Tutumsal bağlılık	10
1.4.2. Davranışsal bağlılık	17
1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	21
1.5.1. Kişisel faktörler	21
1.5.2. Örgütsel faktörler.....	26
1.5.3. örgüt dışı faktörler	29
1.6. Örgütsel Bağlılığın Oluşum Süreci.....	30
1.6.1. İşe uygun adayları bulma ve seçme süreci	30
1.6.2. Sosyalleşme süreci.....	31
1.7. Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Kullanılabilecek Stratejiler	32
1.8. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	33
1.8.1. Performans	33
1.8.2. Devamsızlık ve işe geç kalma.....	34
1.8.3. İşten ayrılma niyeti	34
1.8.4. Stres	35
1.8.5. Mobbing (yıldırma, duygusal taciz, psikolojik şiddet).....	35
1.8.6. Tükenmişlik sendromu	36
2. KAVRAMSAL OLARAK İŞ TATMİNİ	39
2.1. İş Tatmini Kavramı.....	39
2.2. İş Tatmininin Önemi.....	41
2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	42
2.3.1. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler	42
2.3.2. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler.....	47
2.4. İş Tatmini ile İlişkili Motivasyon Kuramları.....	49
2.4.1. Kapsam kuramları.....	49

2.4.2. Süreç kuramları.....	53
2.5. İş Tatmininin Sonuçları	55
2.5.1. Performans	56
2.5.2. Örgütsel vatandaşlık davranışı.....	56
2.5.3. Örgüte ve işe bağlılık.....	56
2.5.4. Moral ve uyum.....	57
2.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	57
2.6.1. Devamsızlıklar	57
2.6.2. İşten ayrılma niyeti	58
2.6.3. Çalışan devir hızında artış	58
2.6.4. Fiziksel ve ruhsal etkiler	58
2.7. İş Tatmininin Ölçülmesi	59
3. İLLER BANKASI A.Ş. ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN ARAŞTIRILMASI	61
3.1. İller Bankası A.Ş. Çalışanlarının İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma	61
3.1.1. Araştırmanın amacı ve önemi	61
3.1.2. Araştırmanın modeli	61
3.1.3. Araştırmanın evreni ve örneklemi	62
3.1.4. Araştırmanın sınırlılıkları	62
3.1.5. Verilerin toplanması	62
3.1.6. Verilerin analizi	63
3.1.7. Bulgular ve yorum	64
SONUÇ VE ÖNERİLER	85
KAYNAKLAR	87
EKLER.....	99
EK 1. ANKET FORMU	100
ÖZGEÇMİŞ	106

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.1. Güvenilirlik analizi	64
Çizelge 3.2. Katılımcılara ait demografik bilgiler	65
Çizelge 3.3. Cinsiyete göre örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları değişimi	69
Çizelge 3.4. Cinsiyete göre iş tatmini ölçeği ve alt boyutları değişimi	70
Çizelge 3.5. Yaşa göre örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları değişimi	71
Çizelge 3.6. Yaşa göre iş tatmini ölçeği ve alt boyutları değişimi	72
Çizelge 3.7. Medeni duruma göre örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları değişimi	73
Çizelge 3.8. Medeni duruma göre iş tatmini ölçeği ve alt boyutları değişimi	74
Çizelge 3.9. Eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları değişimi	75
Çizelge 3.10. Eğitim durumuna göre iş tatmini ölçeği ve alt boyutları değişimi	76
Çizelge 3.11. Hizmet yılına göre örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları değişimi	77
Çizelge 3.12. Hizmet yılına göre iş tatmini ölçeği ve alt boyutları değişimi	78
Çizelge 3.13. Unvana göre örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları değişimi	80
Çizelge 3.14. Unvana göre iş tatmini ölçeği ve alt boyutları değişimi	81
Çizelge 3.15. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi	82

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması	9
Şekil 1.2. Örgütsel bağlılıkta tutumsal yaklaşım	10
Şekil 1.3. Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli	15
Şekil 1.4. Örgütsel bağlılıkta davranışsal perspektif	18
Şekil 3.1. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı	66
Şekil 3.2. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı.....	66
Şekil 3.3. Katılımcıların medeni duruma göre dağılımı	67
Şekil 3.4. Katılımcıların öğrenim durumuna göre dağılımı	67
Şekil 3.5. Katılımcıların bankadaki toplam çalışma sürelerine göre dağılımı.....	68
Şekil 3.6. Katılımcıların unvana göre dağılımı	68

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
ANOVA	Analysis of Variance
F	F Testi Değeri
MSQ	Minnesota Satisfaction Questionnaire
N	Sayı
ORT	Ortalama
P	Anlamlılık Düzeyi
R	Korelasyon Katsayısı
STD	Standart
T	T Testi Değeri
TDK	Türk Dil Kurumu
VD	ve diğerleri

GİRİŞ

İşletmelerin istihdam ettiği nitelikli ve tecrübeli insan kaynakları, iş hayatında rekabet gücü yaratması dolayısıyla fark yaratan bir değer olarak görülmektedir. Böyle bir rekabet ortamında katma değer yaratan, nitelikli çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanması bir zorunluluk haline gelmiştir.

Çalışanların yaptıkları işten ve bünyesinde çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, mal ve/veya hizmet üretmek gibi temel bir amaç olarak görülmekte ve bu amacın gerçekleştirilmesinde bireyin çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgüte bağlılık ön plana çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanların performanslarının, motivasyonlarının ve iş tatminlerinin yüksek olacağı düşüncesi örgütsel bağlılığın önemini ortaya koymaktadır. Örgütsel faaliyetlerin olumsuz yönde etkilenmesine neden olan çalışan devamsızlığı, işten ayrılma niyeti ve performans düşüklüğü ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü ilişki olduğunu gösteren çalışmalar bu konunun önemini daha da arttırmaktadır.

İş tatmini ise, kişinin işini ve iş tecrübesini değerlendirmesi sonucu oluşan zevkli veya olumlu hisler şeklinde tanımlanmıştır. İş tatmini ile ilgili yapılan bir diğer tanıma bakacak olursak iş tatmini, çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak ifade edilmektedir.

Çalışanların yaşam kalitesinin artması, örgütlerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşması çalışanların iş tatminini sağlamış olmalarına bağlıdır. Çalışanların çalıştıkları örgüte yapmış oldukları katkıların karşılığında adil davranışlarla karşılaşmaları iş tatminini daha kolay hissetmelerine neden olacaktır. İş tatmininin verimlilik, işe zamanında gelme, istikrar, işe ve örgüte bağlılık hissetme, işe yabancılaşma ve işi bırakma gibi durumlarla arasındaki yakın ilişki iş tatmininin örgütsel açıdan önemini ortaya koymaktadır. Çalışanın tatmin düzeyi yüksek olduğu takdirde işine devam etme fikri ve bağlılık hisleri artmakta; işe saatinde gelememe ve devamsızlığı da azalmaktadır. Bununla birlikte iş tatmini- nitelik konusu da örgüt açısından iş tatmininin önem kazanmasına neden olmaktadır. Çalışanın işinde tatmin olması; kapasitesinin, performansının ve bununla birlikte ortaya çıkan işin niteliğinin de olumlu yönde etkilenmesini beraberinde getirecektir.

İş tatmininin yüksek düzeyde olması; verimliliğin yüksek olması, işgücü devir oranının düşmesi ve devamsızlıkların azalması, işe bağlılığın artması gibi örgütler tarafından istenilen sonuçları beraberinde getirir. İş tatmini, yöneticiler için, çalışanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi bakımından önemlidir. Çünkü iş tatminsizliğinin doğrudan neden olduğu davranışlar; devamsızlık, performans düşüklüğü, işten ayrılma, bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığında bozulma şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak iş hayatında istediği işi yapan, ihtiyaçlarını karşılayacak ücreti alan, istediği olanak ve koşulları kısmen de olsa bulan, gereksinimlerinin çoğunu karşılayan bir çalışanın şüphesiz maddi ve manevi tatmini yakalaması dolayısıyla gerek iş hayatında gerekse iş dışı hayatında huzurlu olacağı söylenebilmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde; örgütsel bağlılığın tanımına, önemine, örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlara, örgütsel bağlılık sınıflandırmalarına, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde iş tatmininin tanımına ve önemine değinildikten sonra iş tatminini etkileyen faktörlere, iş tatmininin motivasyon kuramlarıyla olan ilişkisine, iş tatmininin ve iş tatminsizliğinin sonuçlarına ve iş tatmininin ölçülmesi konularına değinilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise iş tatmini-örgütsel bağlılık ilişkisini belirlemeye yönelik İller Bankası A.Ş. çalışanları ile yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını örgütsel faktörlerin yanı sıra çalışanların sahip olduğu demografik özelliklerde etkilemektedir. Bu nedenle çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin; yaş, cinsiyet, hizmet süresi, eğitim durumu, unvan, medeni durum gibi demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı istatistiksel yöntemlerden yararlanılarak açıklanmaya çalışılmaktadır. Sonuçların, hangi demografik faktörlerin çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilgili algılarında farklılık yarattığını ortaya koyması nedeniyle literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın amacına, önemine, modeline, evreni ve örneklemine, sınırlılıklarına, verilerin toplanmasına, verilerin analizine ve son olarak da araştırma sonucu elde edilen bulgulara ve değerlendirmelere yer verilmektedir.

1. KAVRAMSAL OLARAK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık konusu örgütlerin etkinliklerinin artırılmasını sağlayan bir unsur olması dolayısıyla 20. yüzyılın ortalarından itibaren oldukça önem kazanmış ve çok sayıda araştırmacı tarafından incelenmiştir (Çakınberk, Derin, Demirel, 2011:84). Bununla birlikte örgütsel bağlılık konusu ile ilgilenen örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ve bu alanlarda çalışan araştırmacıların konuyu kendi bakış açıları ile ele almaları konu ile ilgili bir tanım birliğinin oluşturulmasını engellemektedir (Oliver, 1990:21). Bu açıklamalar doğrultusunda örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili çeşitli tanımlamalara aşağıda yer verilmiştir:

Örgütsel bağlılık;

- “Örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmektir” (Steers, 1977:46).
- “Bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemi ile özdeşleşmesidir” (Balay, 2000:18).
- “Bireyin parasal kaygılar olmaksızın örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmesidir” (Gaertner ve Nollen, 1989:975).
- “Örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur” (Rietzer ve Trice, 1969:475).
- “Bağlılığın konusu ile ilgili resmi kurallar ve normlara dayalı beklentileri aşan, sosyal olarak genel kabul görmüş davranışlardan oluşmaktadır” (Weiner ve Gechman, 1977:48).
- “Çalışanın belirli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı beğenme ve ona devam etme isteğidir” (Schwenk, 1986:299).
- “Kişinin kimliğini örgüte iliştiren, örgüte karşı takınılan bir tutum veya yöneliştir” (Sheldon, 1971:143).
- “Örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içerisinde bütünleşme veya uyumlu olma sürecidir”(Hall, Schneider ve Nyrge, 1970:176).

- “Bireyin örgütsel amaçları ve değerleri kabul ederek benimsemesi, örgütsel amaçları başarmaya yönelik gönüllü olarak çaba harcaması, örgütsel üyeliği sürdürmeye güçlü bir istek duymasıdır” (Karacaoğlu, 2005:57).
- “Örgütün amaç ve isteklerini karşılayacak şekilde davranılmasını sağlayan ve kişinin benimsediği normatif güçler bütünüdür” (Heshizer, Martin ve Wiener, 1991:532-549).

Bakan (2011:11), örgütsel bağlılığın sadece örgüt ile bireyin psikolojik olarak bağlanması ya da bireyin maddi kazançlarını kaybetmemek için katlandığı bir zorunluluk olmadığını ve çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte örgütsel bağlılık kavramını çok boyutlu olarak ele alan en tanınmış araştırmacılardan Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın üç türü olduğunu öne sürerek bunları duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak adlandırmışlardır (Meyer ve Allen, 1991:67).

Tüm bu tanımlamalar göz önüne alındığında örgütsel bağlılığın üç temel unsur ihtiva ettiğini görürüz. Bunlar;

- “Bireyin, örgütün amaçlarına duyduğu güçlü inanç ve örgüt amaçlarını kabulü”,
- “Bireyin örgütü adına daha fazla çaba göstermeye gönüllü olması”,
- “Bireyin örgüt üyeliğini devam ettirmedeki arzusu olarak sıralanabilir (Porter, Steers ve Mowday, 1974:604)”.

Yukarıdaki tanımlara baktığımız zaman örgütsel bağlılığın tanımıyla ilgili çeşitli disiplin dallarındaki araştırmacıların birbirinden farklı tanımlamalar yaptıklarını, örgütsel bağlılık kavramını açıklamada tek bir bakış açısı ve tek bir tanımın olamayacağını görüyoruz.

1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

İşletmelerin istihdam ettiği nitelikli ve tecrübeli insan kaynakları, iş hayatında rekabet gücü yaratması dolayısıyla fark yaratan bir değer olarak görülmektedir. Böyle bir rekabet ortamında katma değer yaratan, nitelikli çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanması bir zorunluluk haline gelmiştir (Çakınberk vd., 2011:83).

İşletmeler arasındaki günümüz rekabet ortamında nitelikli, tecrübeli ve başarılı işgörenleri elde tutmak sadece sunulan maddi olanaklarla mümkün olmamaktadır. İşletmelerin ve yöneticilerinin, işgörenleri örgüte bağlama noktasındaki başarısızlıklarından dolayı nitelikli işgücünün işletmeden ayrıldığı, hatta daha az ücretle başka işletmelerde çalışmayı kabul ettikleri görülmektedir (Özdevecioğlu, 2003:115).

İşgören devir hızının azaltılması, işe geç kalma, işgörenin yaptığı işten ve mesaisini vakfettiği örgütten memnun olmasını sağlamak için gerek insan kaynakları yönetiminin gerekse işgörenlerin birim yöneticilerinin bütünleşik bir uygulama ile örgütsel bağlılığın yaratılmasına ve artırılmasına yönelik çalışmalar yapmaları gerektiğini söyleyebiliriz.

Çöl ve Ardıç'a göre (2008:157) "işgörenlerin yaptıkları işten ve bünyesinde çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, mal ve/veya hizmet üretmek gibi temel bir amaç olarak görülmekte ve bu amacın gerçekleştirilmesinde bireyin çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgüte bağlılık ön plana çıkmaktadır".

Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanların performanslarının, motivasyonlarının ve iş tatminlerinin yüksek olacağı düşüncesi örgütsel bağlılığın önemini ortaya koymaktadır. Örgütsel faaliyetlerin olumsuz yönde etkilenmesine neden olan işgören devamsızlığı, işten ayrılma niyeti ve performans düşüklüğü ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü ilişki olduğunu gösteren çalışmalar bu konunun önemini daha da arttırmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:3).

Uygur (2007:72), örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip örgütlerin daha başarılı olacaklarını, örgüt amaçlarını benimseyip içselleştiren, özümseyen ve bu doğrultuda çaba gösteren çalışanların, örgütün rekabet gücünü de arttıracaklarını söylemektedir.

Örgütler genellikle, çalışan devir hızının yüksek olması sonucu ortaya çıkan maliyetleri azaltmak ve devamlılığı sağlamak için çalışanların bağlılıklarını arttırmaya çalışmaktadırlar. Örgütüne bağlı çalışanların daha çok çalışacakları ve örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için daha fazla fedakarlık yapacaklarına inanılmaktadır. Araştırmalar, bağlılığın, yüksek çalışan devir oranından kaynaklanan maliyeti azalttığını göstermektedir (Meyer ve Allen, 2004:2)

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda örgütsel bağlılığın hem bireysel anlamda hem de örgütsel anlamda ne denli önemli ve üzerinde durulması gereken bir kavram olduğunu görmekteyiz. Bireysel olarak örgütsel bağlılık seviyesinin istenilen derecede yüksek olması hem çalışanın performansını ve örgütle ilgili düşüncelerini olumlu yönde etkilemekte, hem de örgütsel anlamda ulaşılmak istenilen amaçlara ulaşmada önemli bir rol oynamaktadır.

1.3. Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Kavramlar

Örgütsel bağlılık kavramı pek çok örgüt içi ve örgüt dışı faktörden etkilenebilmekte olup zaman zaman da örgütsel bağlılıkla ilişkili olan kavramların yerine de kullanılabilir. Örgütsel bağlılık kavramı pek çok örgüt içi ve örgüt dışı faktörden etkilenebilmekte olup zaman zaman da örgütsel bağlılıkla ilişkili olan kavramların yerine de kullanılabilir.

Bu bölümde örgütsel bağlılıkla ilişkili olan çeşitli kavramlar ve aralarındaki ilişki kısaca açıklanacaktır.

1.3.1. İş tatmini

Locke (1976:1300) iş tatminini, “kişinin işini ve iş tecrübesini değerlendirmesi sonucu oluşan zevkli veya olumlu hisler” şeklinde tanımlamıştır. İş tatmini ile ilgili yapılan bir diğer tanıma bakacak olursak iş tatmini, “çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüşmesini veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu” olarak ifade edilmiştir (Barutçugil, 2004:389).

Yapılan işle ilgili özelliklerin beklentileri karşılayıp karşılamadığı, çalışanların örgüte olan bağlılığını etkilemektedir. İşin tehlikesiz olması, stresten uzak olması, iş bağımsızlığının ve iş güvenliğinin sağlanması ile yapılan iş sonucu elde edilen gelir düzeyinin yeterliliği gibi durumlar çalışanların beklentilerini karşılıyorsa örgüte olan bağlılık da artmaktadır (Karahana, 2009:424).

Yapılan araştırmalarda ulaşılan sonuçların çoğu, iş tatmininin örgütsel bağlılığa neden olduğu yönündedir (Mueller, 1992:212).

1.3.2. Mesleğe bağlılık

Özdevecioğlu ve Aktaş (2007:5) mesleğe bağlılığı, “bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğini yaşamında çok önemli olarak algılaması” olarak ifade etmişlerdir.

Mesleki bağlılık, iş veya örgüte karşı hissedilen duygulardan çok daha güçlüdür ve çalışanlar farklı seviyelerde mesleki bağlılık gösterebilirler (Morrow ve Wirth, 1989:52).

Mesleğe bağlılık örgütsel bağlılığın belirleyicilerinden olmakla birlikte mesleki bağlılığın örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi dolaylı olmaktadır. Bu etkinin ortaya çıkması, çalışanların beklentilerinin gerçekleşmesine bağlıdır (Çakınberk vd, 2011:91).

1.3.3. İşe bağlılık

İşe bağlılık, çalışanın işine yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inançtır (İnce ve Gül, 2005:18). Başka bir tanımda ise işe bağlılık, “çalışanın örgütüne, işine ve üyesi olduğu gruba yönelik duyduğu gönüllülük hissi ve kimlik birliğidir” şeklinde ifade edilmiştir (Bakan, 2011:13) Bu tanımlamada örgütsel bağlılık ve işe bağlılık bir arada ele alınmaktadır.

Dailey ve Kirk (1992:306), yapılan araştırmalar sonucunda işe bağlılıkları yüksek olan çalışanların bazı ortak özellikleri olduğunu ve bu ortak özellikleri de;

- İş, yaşamının merkezi olarak görme,
- İşe etkin katılım,
- İş, özsaygısının temeli olarak görme ve kendini iş performansı ile tanımlama şeklinde sıralamışlardır.

Yaptıkları işi yaşamları ile özdeşleştiren çalışanlar, bu konuda daha esnek olan çalışanlara göre örgütlerine daha çok bağlılık göstermektedirler (İnce ve Gül, 2005:19).

1.3.4. Çalışma arkadaşlarına bağlılık

Çalışma arkadaşlarına bağlılığın hem bireysel anlamda hem de örgütsel anlamda bazı sonuçları bulunmaktadır. Bireysel anlamda çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılık,

bireylerin işle ilgili zorlukların altından kalkmalarına yardımcı olmaktadır. Bunun bilincinde olan çalışanlar birbirlerine daha fazla yardımcı olmaktadırlar. İş arkadaşlarına bağlılık, aynı zamanda sosyal katılım ve dayanışma duygusunu da güçlendirerek örgütsel bağlılığın oluşumu ve gelişimi için de gerekli altyapıyı oluşturmaktadır (Gündoğan, 2009:12)

Sonuç olarak çalışma arkadaşlarına bağlılık, özellikle örgütte çalışmaya yeni başlayan bireyler açısından oldukça önem arz etmektedir. Bireyin işe ve çalıştığı örgüte uyum sağlamanın kolaylaştırılmasına yönelik çalışma arkadaşlarından sağlanacak olumlu destek, hem bireyin iş arkadaşlarına yönelik olumlu düşünceler ve davranışlar geliştirmesine katkıda bulunacak, hem de örgütsel bağlılığın oluşumuna ve gelişimine katkıda bulunacaktır.

1.3.5. Örgütsel sadakat

Örgütsel sadakat, örgütsel bağlılığa göre daha dar kapsamlı bir kavram olup genelde bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınmakta, hem bir örgüte hem de bir kişi veya gruba karşı oluşan bağ olarak ifade edilmektedir. Bu kavram, olumsuz koşullarda dahi bireyin örgütten ayrılmayı düşünmediği bir durumu ifade etmektedir (Ceylan ve Özbal, 2008:88-89).

Örgütsel sadakat, özellikle örgütü, örgüt dışındaki bireylere karşı övmeyi, dışarıdan gelebilecek olumsuzluklara karşı korumacı davranmayı ve olumsuz durumlar içerisinde olursa bile örgüte bağlı kalmayı içermektedir (Podsakof vd, 2000:514).

Zangaro (2001:18), bağlılık ve sadakat kavramlarının ortak noktasının aidiyet duygusu içermesi olduğunu ve sadakatin bağlılıktan daha güçlü ve tek yönlü olduğunu ifade etmektedir. Sadakat gösteren birey herhangi bir karşılık beklemeksizin bu durumu devam ettirir. Bu anlamda sadakat, güç ve itibarla ilişkilidir.

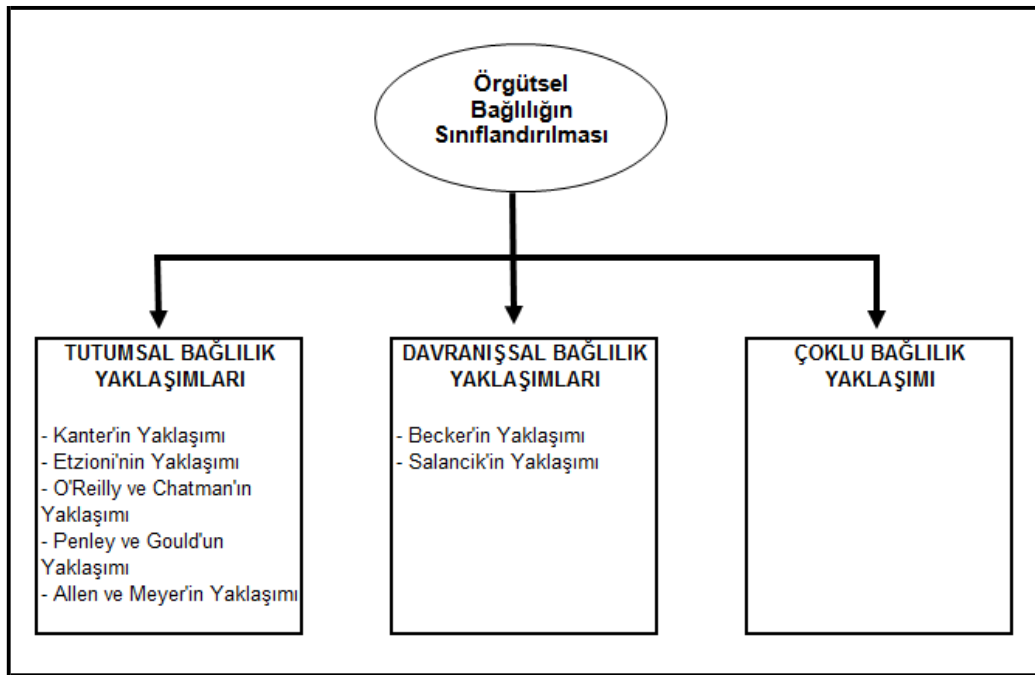
1.4. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatür incelendiğinde farklı disiplin dallarından araştırmacıların farklı açılardan konuya yaklaştıklarını görüyoruz. Bununla birlikte

literatürde öne çıkan yaklaşımlar tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımlarıdır.

Örgütsel bağlılık kavramının tutumsal ve davranışsal olarak iki boyutta incelenmesinin sebebi, örgütsel davranış üzerinde çalışanların tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmaları, sosyal psikologların ise daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmalarıdır (Mowday vd, 1982:24).

Şekil 1.1 de bu yaklaşımların sınıflandırılması görülmektedir.



Şekil 1.1. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması (İnce ve Gül, 2005).

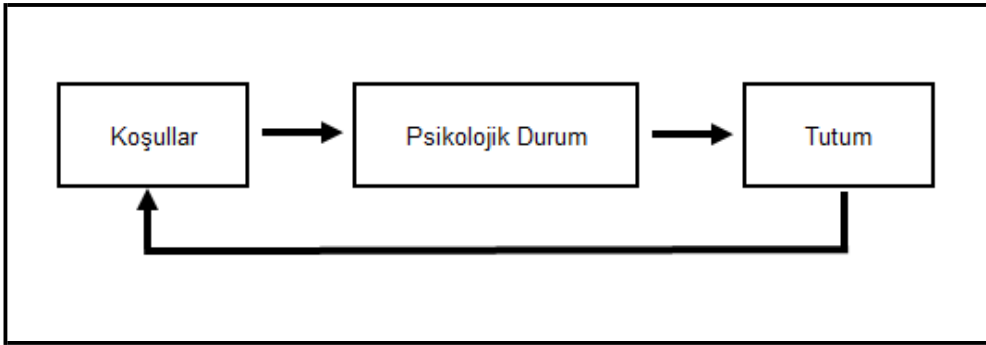
Örgütsel bağlılık kavramının tutumsal ve davranışsal olarak iki boyutta incelenmesinin sebebi, örgütsel davranış üzerinde çalışanların tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmaları, sosyal psikologların ise daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmalarıdır (Mowday vd, 1982:24).

Aşağıdaki bölümlerde tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımları çeşitli araştırmacıların bakış açılarıyla incelenecektir.

1.4.1. Tutumsal bağlılık

“Tutum, kelime anlamı olarak kişi yi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder. Tutumlar; insanlara, nesnelere, olaylara ya da faaliyetlere yönelik kişilerin sürekli temayüllerini göstermektedir” (Ceylan, 1998:72).

Örgütsel davranış üzerine çalışmalarını yürüten araştırmacıların şekillendirdiği tutumsal yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalıştığı ortamla ilgili yapmış olduğu değerlendirmeler sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Tutumsal bağlılık, çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışanın kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyumlu olması gerekmektedir (Meyer ve Allen, 1991:62). Huczynski ve Buchanan (2001) ise tutumsal bağlılığı, örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere katılımın yksekligi ve örgüte sadakatle bağlanma olarak üç farklı boyutta değerlendirmektedir (Morris and Sherman, 1981:512-526). Aynı zamanda bu yönde bir bağlılık, iş performansının yükselmesi, devamsızlık oranının düşmesi ve çalışan devir hızının azalması gibi işle ilgili olumlu davranışlarla sonuçlanmaktadır (Clifford, 1989:144). Tutumsal bağlılık sürecinin zeti şekil 1.2. de gösterilmiştir.



şekil 1.2. Örgütsel bağlılıkta tutumsal yaklaşım(Meyer ve Allen 1991).

“rgtsel bağlılık bu şekilde ele alındığında, örgüte duyulan pasif bir sadakatin ötesinde örgütsel amaçlara bilinçli bir katkıda bulunmak üzere aktif bir ilişkiye girmeye gönüllü olmayı içermektedir” (Mowday vd., 1979:226).

Literatürde tutumsal bağlılıkla ilgili çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Konunun daha iyi açıklanabilmesi için aşağıdaki bölümlerde bu yaklaşımlar incelenecektir.

Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e göre (1968) örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Örgütlerin çalışanlardan belirli istek ve ihtiyaçları bulunmaktadır. Çalışanlar da örgütlerinin bu istek ve ihtiyaçlarını, kendilerinden beklenenleri, örgütleriyle ilgili pozitif duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adayarak gerçekleştirebilirler.

Kanter, örgütlerin çalışanlardan bekledikleri davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin oluşmasına yol açtığını belirtmektedir. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968:500).

Devama yönelik bağlılık, bireyin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adamasıdır. Bu bağlılık türü, örgütten ayrılmanın maliyetinin örgüt üyeliğini sürdürmeye nazaran daha büyük bir maliyete katlanma fikrine dayanmaktadır. Buna göre birey, örgütte kalmayı karlı bulduğu takdirde bağlılık gösterecektir.

Kenetlenme bağlılığı, bireyin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığını ifade etmektedir. Bu bağlılık türü gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içermektedir. Grup üyeleriyle ilgilenmek, onlarla ilişki içerisinde olmak ve gruba ait olduğunu hissetmek, bireye duygusal açıdan tatmin sağlayacaktır. Bu tatmin sayesinde bireyin örgütsel bağlılığı sağlanacaktır.

Örgütler, üyelerinin psikolojik bağlılıklarını ve kenetlenmelerini sağlamak amacıyla oryantasyon programları, örgüte yeni katılan çalışanların herkese duyurulması, üniforma ve rozet gibi sembol kullanımı, kuruluş kutlamaları gibi çeşitli yöntemlere başvururlar. Bu yöntemler grup üyelerinin birbirlerine karşı olan kenetlenme bağlılığını arttıracaktır.

Kanter'in belirtmiş olduğu üçüncü bağlılık türü olan kontrol bağlılığı, grup ve örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını devam ettirmesi ile ilgilidir. Kanter, bireyin davranışını örgütün istediği yönde şekillendiren örgüt normlarına üyenin bağı olarak gördüğü bağlılığa "kontrol bağlılığı" adını vermiştir. Bundan dolayı kontrol bağlılığı, üyenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir yol gösterici olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır (Kanter, 1968:501).

Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili yapılan çalışmalardan bir diğeri de Etzioni'ye ait olan çalışmadır. Etzioni, örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyelerin örgüte yaklaşması dolayısıyla ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Bu yaklaşıma göre bağlılık üç türe ayrılmaktadır (Balay, 2000:19).

Ahlaki bağlılık, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte karşı pozitif ve yoğun bir yönelişi ifade etmektedir (Gül, 2002:43). Ahlaki bağlılıkta birey, örgütün amaçlarını ve örgütte sürdürdüğü işi değerli görmekte ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Schein, 1978:65-67).

Hesapçı bağlılık türünde ise durum, örgütle üyeler arasındaki alış-veriş ilişkisi temeline dayanmaktadır. Örgüt üyeleri, elde edecekleri menfaatlerden dolayı bağlılık göstermektedirler. Ahlaki bağlılığa göre örgütle olan ilişkinin yoğunluğu daha azdır. Birey, kendisine ödenen ücrete karşılık olarak bir günde yapılması gereken iş normuna uygun seviyede bir bağlılık göstermektedir (Gül, 2002:43).

Etzioni'nin yaklaşımındaki üçüncü bağlılık türü ise yabancılaştırıcı bağlılıktır. Bu bağlılık türünde bireyler, davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda örgüte karşı olumsuz bir yönelim içerisinde olurlar. Yabancılaştırıcı bağlılık, bireyin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman ortaya çıkmaktadır. Kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakla birlikte örgüt üyeliğini sürdürmeye devam etmektedir (Balay, 2000:16).

Etzioni'nin bağlılıkla ilgili yaklaşımlarını inceledikten sonra örgütlerin üyelerinde oluşturmak isteyecekleri ve bunun için gerekli çalışmaları yapmaları beklenen bağlılık türünün ahlaki bağlılık olduğunu söyleyebiliriz. Bu bağlılık türünün oluşması için gerekli çalışmaları yapmayan ve yeterli özeni göstermeyen örgütlerde çalışan devir hızının artması, devamsızlıkların artması gibi örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilecek durumların ortaya çıkma olasılığının artacağını söyleyebiliriz.

O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986:492-493) örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele alarak örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutu bulunduğunu belirtmişlerdir.

Uyum boyutunun temel amacı, belirli bazı dış ödüller elde etmek ve olası cezaları uzaklaştırmaktır.

Özdeşleşme boyutu, bireyin örgütün bir parçası olarak kalma isteğini ifade eder. Kişi, örgüt üyeleriyle yakın ilişkiler içine girmektedir. Bu sayede bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade edebilmek ve tatmin sağlayabilmek için diğer örgüt üyeleriyle ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme gerçekleşmektedir. Birey, örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılığın gerçekleşmesi sağlanacaktır (İlsev, 1997:12).

İçselleştirme boyutu ise tamamen kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu, kişinin tutum ve davranışlarının örgütün ve örgütteki diğer bireylerin değerler sistemiyle uyumlu olması halinde oluşmaktadır (Balay, 2000:18).

Örgütsel bağlılığın yukarıda değinilen üç boyutuna baktığımız zaman bunların kişisel özelliklere göre ve kişinin örgüte bakış açısına göre değişiklik gösterebileceğini söyleyebiliriz.

Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988:45-46), örgütlerde birden çok uyum sisteminin ve bağlılık türünün bir arada görülebileceğini öne sürmektedirler.

Penley ve Gould, Etzioni'nin yaklaşımını baz almışlar ve bağlılığın ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç türünün olduğunu belirtmişlerdir.

Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçları kabul etme ve bu amaçlarla özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Birey, kendisini örgüte adanmakta, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır. Bu bağlılık türü, üyeliğin devamının sağlanması ile ilgilidir. Bunun sonucu olarak ta ahlaki bağlılık, işe aşırı düşkünlük, mesai saatlerinin dışında

çalışma ve evde çalışmaya devam etme gibi durumlara yol açabilmektedir (İnce ve Gül, 2005:37).

Çıkarıcı bağlılık ise Etzioni'nin yaklaşımındaki hesapçı bağlılığa benzer şekilde alış-veriş ilişkisi temeline dayanmaktadır. Çalışanların yaptıkları çalışmalar sonucunda ödül ve teşvikle beklentilerini esas almakta ve örgüt istenilen amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir.

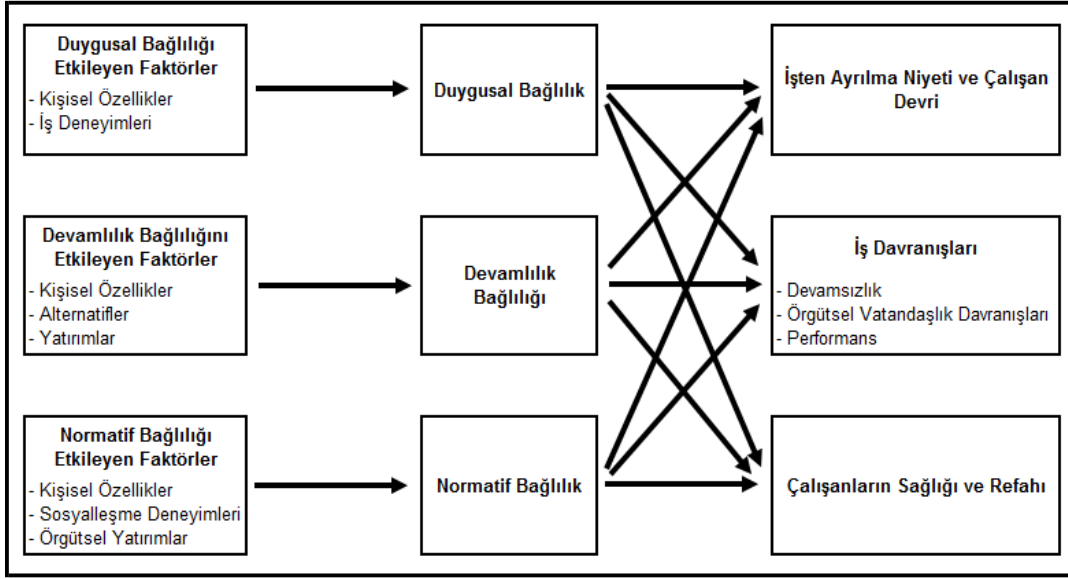
Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise durum, bireyin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ya da alternatif iş olanaklarının olmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Bundan dolayı örgüte karşı yabancılaştırıcı bir bağlılık hissi ile bağlı olan birey, örgüt tarafından verilen ödül ve cezaların performansı ile ilgili olmayıp rastgele verildiğini düşünmektedir (Penley ve Gould, 1988:46-47). Bu tür bağlılıkta birey, kariyeri üzerinde kontrolü olmadığını düşünmekte ve sonuç olarak yabancılaştırıcı bağlılık daha çok iş ve kariyerle alakalı sonuçlar üzerindeki kontrol eksikliği duygusu ile ilgili olmaktadır (Penley ve Gould, 1988:49).

Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasıyla ilgili literatürde çeşitli yaklaşımlar bulunmakla birlikte en çok kabul gören ve en fazla temel alınan sınıflandırma Allen ve Meyer tarafından 1990 yılından yapılan sınıflandırmadır (Doğan ve Kılıç, 2007:44).

Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, işgörenlerin örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir (İnce ve Gül, 2005:38).

Allen ve Meyer örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına, ölçülmesine ve belirleyicilerinin saptanmasına yönelik olarak bütüncül bir yaklaşım geliştirmişler ve örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutu olduğunu belirtmişlerdir (Meyer ve Allen, 1991:67). Aşağıdaki Şekil 1.3 de yer alan örgütsel bağlılık modeli üzerinden daha detaylı açıklamalar yapabiliriz.



Şekil 1.3. Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli (Meyer, ve diğerleri, 2002).

Duygusal Bağlılık: Meyer ve Allen, duygusal bağlılığı örgütle bireyin özdeşleşme ve bütünleşme derecesi şeklinde tanımlamışlardır. Duygusal bağlılık, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, işe daha çok sarılma, çalışma arkadaşlarından, yapılan işten ve mesleki bağlılıktan sağlanan tatminle ilişkilidir (Balay, 2000:73).

“Bir diğer ifadeyle duygusal bağlılık, çalışanların mensubu oldukları işletmelerin, kurum ve kuruluşların hedeflerini, amaçlarını ve öz değerlerini benimsedikleri ölçüde ve doğrultuda görülen bağlılıktır” (Doğan ve Kılıç, 2007:44).

Bu tür bir bağlılık, çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt için olağanüstü çaba sarf etmesini içermekte ve güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte kalan çalışanlar, buna ihtiyaç duymalarından ziyade bunu kendileri istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Meyer ve Allen, 1991:67).

Duygusal bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanlar, maddi nedenleri ikinci planda tutarak, sadece örgütün benimsediği değerleri uygun bulmaları ve örgütün misyonunun gerçekleşmesine yardımcı olmayı istemelerinden dolayı örgütte kalmak istemektedirler. Böylelikle örgütün performansı ön plana çıkmakta ve birey örgütün başarısını veya başarısızlığını kendisininmiş gibi görmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999:227).

Allen ve Meyer’e göre (1990:17-18), çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler şunlardır:

- İşin zorluğu: Çalışanın örgütte yaptığı işin mücadele gerektiren bir iş olması.
- Rolün açıklığı: Örgütün, çalışandan beklentilerini açık ve anlaşılır şekilde ortaya koyması.
- Amacın açıklığı: Çalışanların, örgütte üstlendikleri görevlerin ve işlerin nedenleri hakkında fikir sahibi olması.
- Yönetimin öneriye açıklığı: Üst yönetimde görev alanların, hiyerarşik olarak daha aşağı kademedeki çalışanlardan gelen önerilere açık olması.
- Arkadaş bağlılığı: Örgütte çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkiler olması.
- Eşitlik ve adalet: Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adil olunması.
- Bireye verilen önem: Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün amaçlarına önemli katkıları bulunduğu yönündeki duyguların güçlendirilmesi.
- Kararlara katılım: Çalışanın, örgüt ve işle ilgili konu ve kararlara katılımının sağlanması.
- Geri bildirim: Çalışana, işinde göstermiş olduğu performansla ilgili belirli periyotlarla bilgi verilmesi.

Yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasının kolay olmadığını, bununla birlikte bunun gerçekleştirilebilmesi için örgüt yönetimi tarafından gerekli politikaların oluşturulması gerektiğini söyleyebiliriz. Duygusal bağlılığın oluşmaması durumunda gerçekleşebilecek devamsızlık, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz durumlar, çalışanı ve dolayısıyla da örgütü olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Devamlılık Bağlılığı: Bu bağlılık türünde, çalışanların örgütlerine yapmış oldukları yatırımlar sonucu olarak bağlılık gelişmektedir. Dolayısıyla bağlılık, çalışanların örgütte çalıştıkları süre içinde harcamış oldukları emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi maddi ve manevi kazançlarını örgütten ayrıldığı takdirde kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Obeng ve Ugboro, 2003:84).

Lamsa ve Savolainen (1996:36) ise devamlılık bağlılığını, “örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağının düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumu” olarak tanımlamaktadırlar. Devamlılık bağlılığı, bireyin örgütte çalışmaya devam etme isteğini, örgütteki yatırımlarını, örgütten ayrıldığında kaybedeceklerini ve mevcut alternatiflerin sınırlı olmasını değerlendirmesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 2002:57).

Görüldüğü üzere devamlılık bağlılığında kişi istemese de yapacağı değerlendirmeler sonucunda örgütte kalmaya devam edebilecektir. Bu yönüyle de duygusal bağlılıkla devamlılık bağlılığı arasındaki fark daha iyi anlaşılmaktadır.

Normatif Bağlılık: Örgütsel bağlılığın bu boyutu, bireyin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bundan dolayı da kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanmaktadır (Wasti, 2002:526).

Meyer ve Allen'a göre (1991:72) normatif bağlılık, örgütün çalışana yapmış olduğu çeşitli yatırımlar ve harcamalar sonucu bireyin kendisini örgüte karşı borçlu hissetmesine neden olmakta ve bu durum bireyi örgütte kalma konusunda zorlamakta, dolayısıyla birey örgüte normatif olarak bağlanmaktadır.

Normatif bağlılıkta hissedilen zorunluluk, devamlılık bağlılığından farklı olarak çıkar ilişkisine değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır. Normatif bağlılık, bireyin örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda gelişmektedir. Bu bağlılık türü çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır (Gül, 2002:45-46).

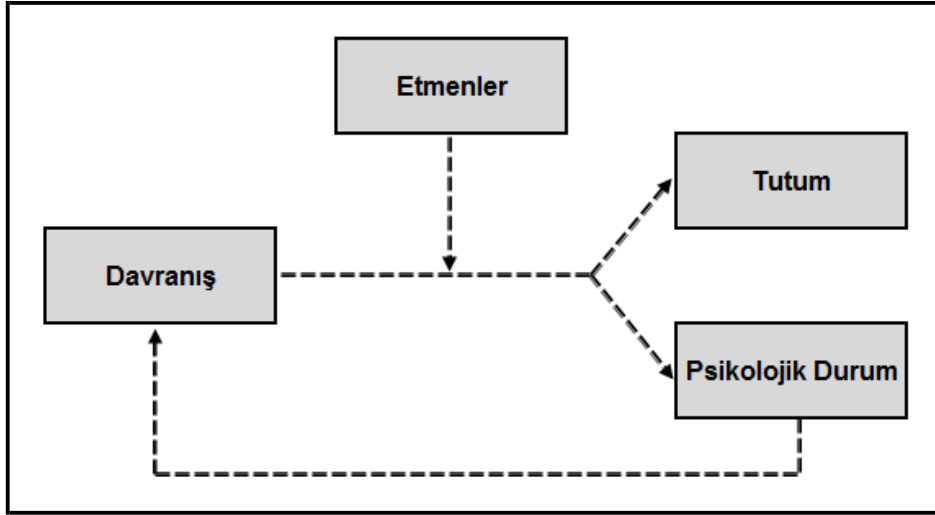
Meyer ve arkadaşlarına göre (1993:539), çalışanlar bağlılık türlerinin her birini aynı anda ve farklı seviyelerde yaşayabileceklerinden dolayı çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerinin daha iyi anlaşılabilmesi için üç bağlılık türünün de birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir.

Kısaca özetlemek gerekirse duygusal bağlılıkta çalışanlar herhangi bir çıkar gözetmeksizin örgüte kendileri istedikleri için bağlanmaktadır. Devamlılık bağlılığında, örgütten ayrılmanın getireceği maliyet dolayısıyla çıkara dayalı bir bağlılık gerçekleşmektedir. Normatif bağlılıkta ise kişi örgütte çalışmakla ilgili kendisini zorunlu hissetmekte ve bunu kendisine bir görev olarak addetmektedir.

1.4.2. Davranışsal bağlılık

Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak konunun başında da değindiğimiz üzere sosyal psikologlar davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır. Mowday ve arkadaşları (1982:25), davranışsal bağlılığın bireyin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgili olduğunu söylemişlerdir.

Meyer ve Allen'e göre (1991:62) davranışsal bağlılık, örgütten ziyade daha çok bireyin kendi davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Birey belirli bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını devam ettirmekte ve bir süre sonra devam ettirdiği bu davranışa bağlanmaktadır. Zamanla göstermiş olduğu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir. Davranışsal bağlılık sürecini şekil 1.4 deki gibi özetlemek mümkündür.



Şekil 1.4. Örgütsel bağlılıkta davranışsal perspektif (Meyer ve Allen, 1991).

Davranışsal bağlılık konusu ile ilgili literatürde Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik'in Yaklaşımı olmak üzere iki temel yaklaşım bulunduğunu görüyoruz. Aşağıda bu iki yaklaşım kısaca incelenecektir.

Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

“Becker'e göre (1960:32) örgütsel bağlılık, bireyin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir”. Bağlılığın bahse girme kavramına göre, birey kendisi için değerli olan şeyleri ortaya koyarak, yani bir tür bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Bireyin ortaya koyduğu şeyler kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o ölçüde artacaktır. Bireyin yapmış olduğu yatırımlar zamanla arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır (Becker, 1960:35).

Meyer ve Allen (1984:372) ise davranışsal bağlılığı, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sürdürmekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranışları sürdürme eğilimi olarak tanımlamışlardır.

Buna göre birey, girdiği bahsi kaybetmemek için davranışlarındaki tutarlılığı sağlamak zorunda kalacaktır. Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesini sağlayan yan bahis kaynakları toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller olmak üzere dört tanedir (İlsev, 1997:31-34).

Toplumsal beklentiler: Birey içinde yaşadığı toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Örnek olarak sıkça iş değiştiren kişilere toplumda güvenilir gözle bakılmamasını gösterebiliriz.

Bürokratik düzenlemeler: Bununla ilgili örnek olarak emekli aylığı için her ay maaşından belirli bir miktar kesinti yapılan bir çalışanı ele alalım. Bu çalışan işten ayrılmak istediği takdirde maaşından kesilen bu parayı kaybedecek, dolayısıyla da emekli maaşı alamayacaktır.

Sosyal etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından bir diğeri olan sosyal etkileşimlerde birey, başkalarıyla ilişki kurarken kendisiyle ilgili bir kanaatin, bir fikrin yerleşmesini sağlar. Bireyin kendisiyle ilgili oluşturduğu bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Örneğin, birey kendisini sözüne güvenilir biri olarak göstermişse, başkalarında oluşan bu kanaatin bozulmaması için yalan söylememesi gerekecektir. Böylelikle dürüst davranışlara yönelik bir bağlılık gelişecektir.

Sosyal roller: Yan bahisler bireyin içinde olduğu sosyal duruma alışmış ve buna uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Bu durumda birey, içinde olduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamamaktadır.

Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'e göre bağlılık, "bireyin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur" (Mowday vd., 1982:20).

Salancik'in yaklaşımının dayanağı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyumdur. Bireyin tutumları ile davranışları uyumlu olmadığı takdirde birey strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum işse bağlılığı sağlayacaktır. O'Reilly ve Caldwell (1981:599) ise her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağını ve bireyin davranışlarının bazı özelliklerinin bu davranışlara olan bağlılığı etkilediğinden bahsetmektedir. Davranış ne kadar açık ve keskinse, bu davranışa olan bağlılık da o derece yüksek olacaktır.

Salancik'e göre, davranışa yönelik bağlılık oluşması için, birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun, davranışı devam ettirme isteği olması gerekmektedir. Davranışın geri dönülemez olması veya davranışta bulunma ile ilgili kararın baskı olmadan verilmesi gibi faktörler, bireyin örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda istekli olmasına neden olacaktır (İlsev, 1997:39).

Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalarda genel olarak bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu savunulurken, çoklu bağlılıkta örgüt içindeki farklı ögelere farklı ölçülerde bağlılık duyulduğu kabul edilmektedir (Balay, 2000:38).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, Reichers'in tutumsal bağlılığı geliştirmesiyle ortaya çıkmış olan bir yaklaşımdır (Reichers, 1985:465). Çoklu bağlılık yaklaşımı, bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir (Reichers, 1985:467).

Çoklu bağlılık kaynaklarını tespit etmek için örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynaklarını çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve çeşitli gruplar olarak sıralayabiliriz. Genellikle kabul edilen görüş, örgütlerin varlık sebeplerinin birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğudur (Gül, 2002:50).

Çoklu bağlılıklar modelinde bireyler örgüt yöneticilerine, iş arkadaşlarına, müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara ve topluma da farklı derecelerde bağlılık gösterebilmektedirler (Balay, 2000:26).

Bu yaklaşımda örgütün bütününe olan bir bağlılıktan ziyade örgütü oluşturan iç ve dış çevre unsurlarının teker teker her birine ayrı derecelerde bağlılık duyulabileceği fikri ön

plana çıkmaktadır. Bundan dolayı da çoklu bağlılık yaklaşımında önemli olanın bağlılığın kaynağını tespit etmek olduğunu söyleyebiliriz.

1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatür incelendiğinde bağlılık düzeyini etkileyen çeşitli faktörler olduğu ve araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Örneğin Mowday, Porter ve Steers (1982), örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri kişisel özellikler, rol ve işe ilişkin özellikler, örgüt yapısına ilişkin özellikler ve iş deneyimi ile çalışma ortamına ilişkin özellikler olmak üzere dört ana başlık altında ele almışlardır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007:59). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere ilişkin bir başka sınıflandırma da Schwenk (1986:299) tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre bağlılığı etkileyen faktörler, bireylerin geçmişteki iş yaşamları, durumsal, örgütsel ve kişisel faktörler olarak ele alınmaktadır.

Aşağıda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler ana başlıkları olmak üzere alt başlıklarıyla birlikte inceleyeceğiz.

1.5.1. Kişisel faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden olan kişisel faktörleri daha önceki çalışmalar da göz önünde bulundurarak iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler başlıkları altında aşağıda inceleyeceğiz.

İş Beklentileri

Örgütler, genellikle çalışanlar açısından şahsi amaçlara ulaşmak için kullanılan bir araç niteliğindedir. Bundan dolayı örgütlerin bu amaçları karşılayabilme becerisi ve kapasitesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Zaccaro ve Dobbins, 1989:267).

İyi tanımlanmış ve açık bir ifadeyle ortaya konulan örgütsel beklentilerle şahsi beklentiler birbirleriyle uyumlu olduğu takdirde örgütsel bağlılık seviyesi bu durumdan pozitif bir şekilde etkilenecektir (Cohen, 1992:541).

Yapılan bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere gerek işe alım sürecinde gerek kurum içi görev değişikliklerinde iş tanımlarının ve çalışana sunulacak imkanların açık bir

şekilde ifade edilmesi gerektiğini anlıyoruz. Aksi takdirde beklentiler uyuşmadığı zaman kişisel ve örgütsel olumsuzluklarla karşılaşma ihtimalinin ortaya çıkabileceğini söyleyebiliriz.

Psikolojik Sözleşme

Rousseau (1989:121) psikolojik sözleşmeyi, “çalışan ve işveren arasındaki yazılı olmayan şart ve durumlara dair kişinin inançları” olarak tanımlamaktadır.

Psikolojik sözleşme, en az taraflardan birinin, karşı taraftan geleceğe dair bir söz aldığına inanması halinde gerçekleşir. Burada karşı tarafa bir katkıda bulunularak gelecekte fayda sağlaması beklenen bir yükümlülük yaratılmaktadır (Rousseau, 1990:389).

Burada sözleşmenin bir ayağını işverenin çalışandan bağlılık, dürüstlük, iş kurallarına uyma, nitelikli iş yapma gibi beklentileri oluştururken diğer ayağını, çalışanın, işinde nasıl değerlendirildiği ve kendisine becerilerini geliştirme ve sorumluluklarını genişletme gibi imkanların tanınıp tanınmaması, iyi iş ilişkilerinin oluşturulması ile ilgili psikolojik beklentileri oluşturmaktadır (Mimaroglu, 2008:2).

Sonuç olarak çalışan ve örgüt arasında karşılıklı beklentiler sonucu oluşan psikolojik sözleşmenin çalışanın beklentilerinin karşılanamaması sonucunda bozulabileceğini ve bağlılık seviyesinin düşebileceğini, hatta işten ayrılma düşüncesinin oluşabileceğini söylemek mümkündür.

Kişisel Özellikler

Bu bölümde demografik faktörler olarak nitelendirilen yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi ve eğitim durumu gibi değişkenlerin örgütsel bağlılıkla olan ilişkilerini inceleyeceğiz.

Yaş: Yapılan birçok araştırmada yaşın örgütsel bağlılıkla doğrusal bir ilişki içerisinde olduğu ve çalışanın yaşı arttıkça bağlılığının da arttığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Genç çalışanların iş hayatlarındaki yatırımlarının yaşlı çalışanlara kıyasla daha az olması sebebiyle örgütlerine daha az bağlılık gösterdikleri ortaya konulmuştur. (Sökmen, 2000: 51).

Gündoğan (2009:22) ise yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi teknolojik gelişmelere gösterilen uyum ile açıklama yoluna gitmiştir. Buna göre teknolojik gelişmelerin süreklilik arz ettiği ve bu gelişmelere uyum sağlayabilmenin önemli bir nitelik olarak kendini hissettirdiği günümüzde, yaşı ilerlemiş olan çalışanların genç çalışanlara kıyasla yeni gelişmelere gereken tepkiyi verme becerisinin daha düşük seviyede olduğu ifade edilmiştir. Bundan dolayı, kendini yenilemede gençlere nazaran geride kalan yaşlı çalışanlar ve eğitim seviyesi düşük olanlar genç çalışanlara göre örgütte kalmaya daha yatkındırlar.

Balay (2000:41), yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre daha fazla bağlılık göstermelerinin nedenlerini şu şekilde sıralamıştır:

- Bir birey mensubu olduğu örgütte ne kadar uzun süre çalışırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı o kadar fazla olmaktadır.
- Yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar.
- Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine daha fazla güvendikleri için genç çalışanlara göre daha fazla tatmin duymaktadırlar.

Bununla birlikte yapılan araştırmalara baktığımızda örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşıldığını da görebiliyoruz. Örneğin Boylu ve arkadaşları (2007:66) akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine yaptıkları araştırmada akademisyenlerin gerek üniversitenin geneline gerekse çalıştıkları birime yönelik duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin yaşlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde herhangi bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır.

Cinsiyet: Günümüzde çalışan kadın sayısındaki artışla paralel olarak örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısı da artmıştır. Bu çalışmalara bakıldığında farklı modellerin farklı sonuçlara götürdüğü sonucuna ulaşılmakta ve kesin yargılarda bulunulamamaktadır. Bireyin cinsiyetinin örgütsel bağlılığını etkilediği görüşü ağır basmakla birlikte örgütsel bağlılık literatürde, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır (Çakınberk vd., 2011:122).

Bununla birlikte Çakınberk ve arkadaşlarına göre (2011:123) kadın ve erkek çalışanlara iş hayatında eşit fırsatlar sağlandığı takdirde, çalışanların işlerine karşı

geliştirdikleri tutumlarda bir farklılık olmayacaktır. Özerklik, olumlu iş yeri ilişkileri, terfi ve ödül dağıtımında adil bir politika izlendiği sürece cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi olmayacaktır.

Örneğin Gündoğan (2009:89-91), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda yapmış olduğu araştırma sonucunda duygusal bağlılığın cinsiyetten bağımsız olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte bu çalışmada erkek çalışanların devamlılık bağlılığı düzeyinin kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Normatif bağlılık düzeyi ise hem kadınlarda hem de erkeklerde ortalama değer altında gerçekleşmiştir. Konu ile ilgili bir başka çalışmada ise Kavlak (2012: 117-118), bir kamu bankasının bankacılık operasyonları merkezinde yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinde cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yalçın ve İplik'e göre ise (2005:399), kadınlar aile içindeki rollerine daha çok önem verdikleri için çalıştıkları kurum ikinci planda kalmakta ve örgütsel bağlılık düzeyleri erkeklere nazaran daha az olmaktadır.

Sonuç olarak cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkileri konusunda kesin yargılarda bulunamayacağımızı ve kişisel beklentiler ve ihtiyaçlar doğrultusunda bağlılık düzeyinin değişebileceğini söyleyebiliriz.

Medeni durum: Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda evli çalışanların maddi yükümlülükleri dolayısıyla işe devam etme konusunda daha hassas oldukları ve bu nedenle bağlılıklarının evli olmayan çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu öne sürülmektedir. (Mathieu ve Zajac, 1990:177).

Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında zayıf düzeyde ilişki olmasına rağmen ilişkinin yönü pozitiftir. Bu da evli çalışanların bekarlara göre daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık hissettiklerini ifade etmektedir. Bunun sebebi de evli bireylerin bekarlara göre genelde daha fazla finansal yük üstlenmeleriyle açıklanabilmektedir (Aykaç, 2010:87).

Ülkemizde yapılan çalışmalara baktığımızda Öztürkci (2015:94) İstanbul Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü'nde yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılıkla medeni durum arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bayraktaroğlu'nun (2012:98-99) sağlık sektöründe yapmış olduğu çalışmada ise evli ve

bekar çalışanların bağlılık düzeyleri ortalamaları birbirlerine yakın olmakla birlikte bekar çalışanların bağlılık düzeylerinin daha yüksek ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Durna ve Eren (2005:217) tarafından eğitim ve sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada ise, çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının medeni durumlarına göre değiştiği belirtilmiştir.

Eğitim düzeyi: Bireylerin eğitime yapmış oldukları yatırımların ve harcamış oldukları zamanın karşılığında, kurumdan bekledikleri ücret ve diğer çalışma şartlarındaki talepleri de değişmektedir. Bunun yanı sıra iş hayatı yüksek eğitim almış bireyler için sadece para kazanma aracı olan bir kurum olmaktan öte toplumda yüksek bir statü sahibi olma, prestijli bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri ilerletme imkanlarının sağlandığı bir ortam anlamını da taşımaktadır (Çakır, 2001:111).

Örneğin Gündoğan (2009:95-97) yapmış olduğu araştırmada katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde birbirinden farklılık gösterdiği ve eğitim durumu arttıkça duygusal bağlılık düzeyinin düştüğü sonucuna ulaşmıştır. Bir başka araştırmada ise Köse (2014:151-152) yapmış olduğu araştırmada katılımcıların duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılık göstermediği, bununla birlikte normatif bağlılık düzeylerinin eğitim durumu arttıkça azaldığı sonucuna ulaşmıştır.

Hizmet süresi: Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen bir diğer faktör de hizmet süresidir. Örneğin Becker (1960) “Yan Bahis Kuramı” nda örgütsel bağlılığı işten ayrılma durumunda ortaya çıkabilecek maliyetlerle ilişkilendirerek tanımlamış ve bireylerin örgüte söz konusu bu maliyetler sebebiyle bağlandıklarını belirtmiştir. Dolayısıyla örgütte çalışılan süre arttıkça yapılan yatırımlar da artmakta ve buna paralel olarak ta alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır. Aynı şekilde Allen ve Meyer’in geliştirmiş oldukları “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli” nin boyutlarından biri olan devamlılık bağlılığı da Lamsa ve Savolainen (1999:36) tarafından “örgütten ayrılmanın yol açacağı maliyetin yüksek olacağı düşüncesiyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumu” olarak tanımlanmakta, bu da bizi bireyin örgütteki hizmet süresinin örgütsel bağlılık seviyesini etkileyeceği sonucuna ulaştırmaktadır. Buna karşılık, örgütte uzun süreden beri çalışan yani kıdemli çalışanlarda çalışma süresi daha az olan çalışanlara kıyasla işe devamsızlık oranının arttığını, bundan dolayı örgüte bağlılığın azaldığını ileri süren görüşler de bulunmaktadır.

Buna neden olarak da, bireyin uzun yıllar çalışmış olması dolayısıyla elde etmiş olduğu güven, bıkkınlıklar ve yıpranmalar ile yaşlanma sayılmaktadır (Ferik, 2002: 8).

Ülkemizde yapılan araştırmalardan örnek verecek olursak Kavlak (2012:123), Ankara'daki bir kamu bankasında yapmış olduğu araştırmada örgütsel bağlılık düzeyinin hizmet sürelerine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmış, 1-5 yıl hizmet süresi bulunan çalışanlara ait değerlerin 6-10 yıl ve 11 yıldan fazla hizmet süresi bulunan çalışanlara ait değerlerden anlamlı derecede düşük olduğu sonuçlarını elde etmiştir. Bir başka araştırmada ise Gözen (2007:146-166) sigorta şirketleri üzerine yaptığı araştırmasında hizmet süresi ile duygusal ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu, bununla birlikte hizmet süresi ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. 0-5 yıl arası hizmet süresi olanların duygusal bağlılık değerleri diğer gruptakilere kıyasla daha yüksek çıkmış, aynı şekilde 0-5 yıl arası hizmet süresi olanların 11-20 yıl ve 20 yıldan fazla hizmeti bulunan çalışanlara kıyasla devam bağlılığı değerleri yüksek çıkmıştır.

1.5.2. Örgütsel faktörler

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerden bir diğer grupta örgütsel faktörler yer almaktadır. Aşağıda bu faktörleri kısaca inceleyeceğiz.

İşin Niteliği ve Değeri

Çoğunlukla bu konu ile ilgili yapılan araştırmaların sonuçlarına bakıldığında örgütsel bağlılık ve örgütsel özellikler arasında oldukça güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Alt pozisyondaki çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, üst pozisyonlarda görev alan bireyler için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir (Cohen, 1992:539).

İşin niteliğine ilişkin faktörlerden, çoğunlukla görev alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanların görev alanları genişledikçe deneyimlerinin de artacağı ve buna bağlı olarak da örgütsel bağlılıklarının artacağı varsayılmaktadır (Güçlü, 2006:64).

İşin değeri de içsel ve dışsal iş değerleri olarak ikiye ayrıldığı takdirde içsel iş değerleri işin ilgi çekici olması, çeşitlilik, zihinsel teşvik, çalışmada bağımsızlık gibi işin

psikolojik tatmin kısmıyla ilgili olan değerler olarak, dışsal iş değerleri ise ücret, iş güvenliği, prestij gibi daha çok işin maddi boyutuyla ilgili olan değerler olarak sıralanabilir. Özellikle işlerini hayatlarının çok önemli bir yönü olarak gören bireyler için iş değeri, işe bağlılığın en önemli göstergelerinden biri olmaktadır (Carmeli, 2005:459).

Ücret Düzeyi

Bireylerin çalışmaları karşılığı elde ettikleri ücret düzeyi örgütsel bağlılıkta önemli bir unsurdur. Ücret düzeyi gerek iş hayatında gerekse sosyal hayatta bireyin statüsünü de belirleyen bir faktör olması dolayısıyla işin çekiciliğini arttırmakta ve çalışanın ücret düzeyinin yükselmesi genellikle örgütsel bağlılık düzeyinin yükselmesine neden olmaktadır (Balay, 2000:68).

Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algırlarlarsa bağlılıkları da o derece yüksek olacaktır. Bu konuda yapılan bazı çalışmalarda ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülmüştür (Saldamlı, 2009: 37).

Bu açıklamalardan sonra kamu kurumlarında ilgili bürokratların, özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerde ise insan kaynakları yönetiminin, bireylerin sosyal hayata katılımlarının sağlanabileceği seviyedeki bir ücret düzeyinde çalışanların istihdam edilmesi konusunda üzerlerine büyük bir sorumluluk düştüğünü ve bunun gerçekleştirilmesi durumunda hem çalışan refahının hem de ülke refahının daha yüksek seviyelere ulaşabileceğini söyleyebiliriz. İşin gerektirdiği niteliğe ve sorumluluğa göre ücret düzenlemesi yapılması da örgütsel bağlılığı etkileyecek bir unsurdur. Aksi takdirde özellikle eğitim seviyesi yüksek çalışanlarda işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması söz konusu olabilecektir.

Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri de rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır.

Rol belirsizliği, çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı gösterebilmesi için gerekli bilgiye ulaşamadığı durumlarda ortaya çıkar. Rol çatışması ise,

çalışanın iş yerinde birbirinin tersi olan talep ve beklentilerle karşı karşıya kalması durumunda ortaya çıkmaktadır. Birey böyle bir durumla karşılaştığında da kendisinden talep edilenlerden en az birini karşılayamamakta veya karşılaması güçleşmektedir (Fisher, 2001:144). Bu tür durumlarla karşılaşılması çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere neden olmakta ve örgütsel amaçlara ulaşmayı zorlaştırmaktadır. Yapılan araştırmalar da rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılıkla negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir (Dubinsky vd., 1992:77-99; Yousef, 2002:250-266).

Takım Çalışması

İnsanın sosyal bir varlık olduğu göz önünde bulundurulduğunda bireyin yalnız çalışmaktan ziyade belirli bir toplulukla bir takım halinde çalışması, takım arkadaşlarıyla sorun yaşanmadığı ve huzurlu bir ortamda çalışıldığı sürece örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkileyecek bir çalışma biçimidir.

Atay'a göre (2006:70) bir takımın üyesi olarak çalışanların iş tatminleri artmaktadır. Günümüzde örgütler, gün geçtikçe çeşitlenen sorun ve zorlukların üstesinden gelebilmek için sinerjiyi arttıran takım ruhu ve çalışmasını ön plana çıkartmaktadırlar ve bu sayede bu sorun ve zorlukları aşabileceklerini düşünmektedirler. Bir takım içinde kararlar alınırken katılım oranı ne kadar yüksek olursa bireyin örgütsel bağlılığı da o ölçüde artacaktır.

Örgütsel Ödüller

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör de örgütsel ödüllerdir. Çalışanlara yapılan sabit ödemeler dışında ücret dışı yan gelirler, terfi, bir işe ya da projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi kişisel olmayan ödüller çalışanın bağlılık duymasında etkili olmaktadır (Keleş, 2006:64). Bununla birlikte çalışanlara sağlanan maddi ödüller bireyin çalıştığı örgüte davranışsal olarak bağlanmasını sağlamaktadır. Görevin çekiciliği, özerkliği ve önemi gibi içsel ödüller ise davranışsal bağlılıktan ziyade duygusal bağlılıkla ilişkilidir (Mottaz, 1989).

Örgütsel ödüllerin adil ve yeterli dağılımının sağlanabilmesi için etkin bir performans yönetim sisteminin oluşturulması gerekip, çalışanların geribildirim almaları

sağlanmalı ve örgütsel bağlılığı arttırmaya yönelik motive edici uygulamalarla çalışanlar desteklenmelidir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer örgütsel faktörleri de iş güvencesinin olup olmaması, örgütün hiyerarşik yapısı ve yönetim tarzı olarak sıralayabiliriz.

1.5.3. örgüt dışı faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler de mevcuttur. Bu faktörleri de alt başlıklar halinde kısaca inceleyeceğiz.

Yeni İş Bulma Olanakları

İş alternatiflerinin azlığı ya da çokluğu şüphesiz ki örgütsel bağlılığı etkileyecek faktörlerden biridir. Örneğin eğitim seviyesi yüksek olan bir birey iş alternatiflerinin de görece fazla olduğu bir ülkede ve/veya şehirde çalışıyorsa, aynı zamanda bireyin çalıştığı örgüte karşı geliştirmiş olduğu duygusal bağlılık seviyesi de görece düşükse örgütten ayrılması daha kolay olacaktır. Bir ülkede ve/veya şehirde yeni iş bulma olanakları ne kadar az ise çalışanın örgütsel bağlılığı da bu durumdan o derecede etkilenecek olup bu bağlılık duygusal bağlılıktan ziyade zorunlu bağlılığa sebep olacaktır.

Balay (2000:67), iş fırsatlarının sınırlı olarak algılandığı bir ortamda, örgüte bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğunu, iş alternatiflerinin daha az olduğunu algılayan ve başka bir işe girmedi daha az seçeneği olan çalışanların örgütlerine olan bağlılığının daha da arttığını belirtmiştir. Bundan dolayı özellikle iş olanaklarının sınırlı olduğu ve işten çıkarmaların yoğun olarak yaşandığı ekonomik kriz dönemlerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması beklenir.

Profesyonellik

Profesyonellik, mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavram olup bireyin mesleği ile özdeşleşmesi, mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir (İnce ve Gül, 2005:84).

Davranış bilimciler, özellikle de sosyologlar, uzun zamandan beri profesyonellik ve örgütsel çatışma kavramları üzerinde çalışmaktadırlar. Çünkü profesyonellik ve örgütsel çatışmanın örgütsel bağlılık ve performans gibi çeşitli iş çıktılarıyla ilişkisi bulunmaktadır

(Shafer, 2002:263). Ancak profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için mesleğine bağlılık ve örgüte bağlılığın ikisini birden geliştirmeye çalışmak bir ikilem doğurabilmektedir. Profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, bu durumda çalışanların (...) örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir (Gunz ve Gunz, 1994, s.802).

Mesleki ve örgütsel bağlılık çatışmasını gidermek amacıyla profesyonel kariyer fırsatları, otonomi gibi uygulamalarla, meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesi sağlanarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık istenilen seviyelere yükseltilebilmektedir (Wallace, 1995:812).

Yeni iş bulma olanakları ve profesyonelliğin dışında sektörün durumu, işsizlik oranı, ülkenin gelişmişlik düzeyi gibi değişkenler de örgütsel bağlılığı etkileyen diğer örgüt dışı faktörlerdendir.

1.6. Örgütsel Bağlılığın Oluşum Süreci

Örgütsel bağlılık, çalışanlarda çeşitli süreçler sonucunda oluşabilecek ve gelişmesini sürdürecektir bir kavramdır. Dolayısıyla bir anda gelişen bir bağlılık durumu söz konusu değildir. Bu bölümde örgütsel bağlılığın oluşum süreci incelenecek ve örgütsel bağlılığın geliştirilmesiyle ilgili çeşitli araştırmacıların görüşlerine yer verilecektir.

1.6.1. İşe uygun adayları bulma ve seçme süreci

İşe uygun adayları bulma ve yerleştirme süreci insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biridir. Burada önemli olan doğru işe doğru personeli seçebilmektir.

Çalışan ile iş arasındaki uyumun sağlanabilmesi için bireyin yeteneklerinin ve özelliklerinin yapacağı işe uygunluğu önem arz etmektedir. Birey ile iş arasında uyum olmadığı takdirde birey işini gereğince yerine getiremeyecek ve bu durum da ya verimli çalışmama ile ya da bireyin işten ayrılmasıyla sonuçlanacaktır. Sonuç olarak bu durum örgütteki diğer çalışanları da etkileyerek örgütün genel bir sorunu haline gelecektir (Çakınberk vd., 2011:160).

Örgütte çalışmaya başlayan birey, zaman içerisinde beklentilerinin karşılanmadığını düşündüğü takdirde iş tatminsizliği, performans düşüklüğü, işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması gibi olumsuz durumlarla karşılaşabilecek ve bunun sonucunda da örgütsel bağlılığın oluşması gerçekleşemeyecektir. Örgütsel bağlılığın oluşabilmesi için çalışan ve örgütün beklentilerinin örtüşmesi gerekmektedir. Beklentiler örtüştüğü takdirde hem bireyin çalışma performansı olumlu yönde etkilenecek hem de iş gören devir hızı azalacaktır.

1.6.2. Sosyalleşme süreci

Örgütsel sosyalleşme süreci, örgütsel bağlılığın oluşumunda oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Balcı (2003:27), örgütsel sosyalleşmeyi, “iş görenlerin çalışma ortamının kültürünü ve kendi rollerini öğrenme süreci” olarak tanımlamaktadır. Bu süreçte, örgüte yeni katılan ya da örgüt içerisinde yapılan rotasyon ya da terfi sonucu örgütün farklı bir biriminde göreve başlayan çalışanlar, eski değer, tutum ve davranışlarını bırakarak bunların yerine yenilerini kazanırlar.

Başarılı bir sosyalleşme süreci çalışanın iş tatminini ve motivasyonu artırır. Bu da bireyin işine olan ilgisini, örgüte olan bağlılığını, işte kalma isteğini ve performansı arttıracaktır. Aksi durum söz konusu olduğunda ise iş tatminsizliği, işe ilginin azalması, örgütsel bağlılığın azalması, performans düşüklüğü ve örgütsel değerlerin reddedilmesi gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkacaktır (Kelepçe ve Özbek, 2008:115).

Örgütsel sosyalleşme sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi hem yöneticilerin hem de çalışma arkadaşlarının desteğini gerektirmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, oryantasyon programı düzenleyerek yapılan işlerle ilgili ve örgüt kültürüyle ilgili örgüte yeni katılanların bilgilenmelerini ve birbirleriyle tanışıp sosyalleşmelerini sağlamalı, birey çalışmaya başladığı zaman da çalışma arkadaşları, işle ve örgütle ilgili bilgi birikimlerini aktarıp bireyin hızlı bir şekilde işe adapte olmalarını sağlamalıdır. Bu tür programlar ve takım çalışmasına uyumlu çalışanlar sayesinde bireylerin çalışma arkadaşlarına ve örgüte uyum sağlama süreci de hızlanmaktadır.

1.7. Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Kullanılabilecek Stratejiler

Örgütsel bağlılığın geliştirilmesiyle ilgili olarak literatürde araştırmacıların çeşitli görüşleri bulunmaktadır. Örneğin Michael O'Malley (2000:35-36), bağlılığın geliştirilmesinin beş genel koşulu olduğunu ifade etmiştir. Bunlar;

- *Duygusal Ödül*: Çalışanların yaptıkları işi tatmin edici ve çalışma ortamını destekleyici bulmaları.
- *Ekonomik Olarak Karşılıklı Bağımlılık*: Çalışanların bu ilişkiden maddi olarak fayda elde etmeleri ve çalışma karşılığı elde edilen maddi getirinin adil olduğuna inanmaları.
- *Uyum ve Aidiyet*: Çalışanların ilgi ve değerlerinin diğer çalışanlar ve örgütle uyumlu olması ve çalışanların örgüt tarafından istenildiklerini hissettikleri sosyal ortamın yaratılması.
- *Statü ve Kimlik*: Çalışanların örgüte ait olduklarını ve bundan dolayı değer elde ettiklerini düşünmeleri.
- *Güven ve Karşılıklılık*: Örgütün çalışanlar adına hareket ettiğine inanılması, çalışanların ve örgütün karşılıklı olarak minnettarlık duygusu hissetmeleri.

Ulrich'te (1998:21) bağlılığın geliştirilmesi için kullanılabilecek bazı araçlar önermiştir. Bunlar;

- *Kontrol*: İşlerin nasıl yapılacağı konusundaki kararları kontrol etmede çalışanlara yetki vermek.
- *Strateji ve Vizyon*: Çalışanları yönlendirecek vizyon ve talimatlar sunmak.
- *İşbirliği ve Takım Çalışması*: İşlerin yapılması için takımlar oluşturmak.
- *Çalışma Kültürü*: Açıklık, coşku ve teşviğe dayalı bir çevre yaratmak.
- *Paylaşılan Kazançlar*: Kazançların dağıtımında adil olmak.
- *İletişim*: İçtenlikle ve sık aralıklarla çalışanlarla bilgi paylaşımında bulunmak.
- *İnsanlarla İlgilenmek*: Her bir çalışana saygın bir şekilde davranılacağını garanti etmek.
- *Teknoloji*: İşlerin kolaylaştırılmasını sağlayacak teknolojik imkanlar sunmak.
- *Eğitim ve Geliştirme*: Çalışanların işleriyle ilgili gerekli yetkinliklere sahip olmalarını sağlamak ve yeteneklerini geliştirebilmeleri için gerekli imkanları sunmak.

Örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde kullanılacak stratejilere baktığımız zaman örgütün her kademesinin desteğinin gerekli olduğunu görüyoruz. Bireyi ön planda tutan insan kaynakları uygulamalarının öncülüğünde ve üst yönetimin desteğiyle tüm örgüte sirayet edecek çalışmalarla örgütsel bağlılığın gelişiminin sürekli kılınması sağlanmalıdır.

1.8. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın bir takım sonuçları bulunmaktadır. Bunları performans, devamsızlık, işe geç kalma, işten ayrılma, stres, mobbing ve tükenmişlik sendromu olarak sıralayabiliriz. Aşağıda örgütsel bağlılığın etkilediği ve örgütsel bağlılığa etki eden bu davranışsal durumlar üzerinde durulacaktır.

1.8.1. Performans

Örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik çeşitli araştırmalar yapılmış olup bu araştırmaların çoğunda bağlılığın, bireysel ya da grup bazında performans göstergeleriyle pozitif yönde ilişkili olduğu saptanırken bazı araştırmalarda ise bu ilişkinin zayıf olduğu ya da ilişki olmadığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir (Çakınberk vd., 2011:169).

Örneğin Chen ve Francesco (2003:502) yapmış oldukları araştırmada duygusal bağlılığın, çalışanların performansı ile pozitif ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Mathieu ve Zajac (1990:184) ise yapmış oldukları çalışmada örgütsel bağlılık ve bireysel performans arasında zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ülkemizde Özutku (2008:94) tarafından yapılan araştırmada da çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları ile performansları arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Örgüte olan normatif bağlılıkla performans arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış, devam bağlılığı ile performans arasındaki ilişki ise beklenenin aksine pozitif yönde ilişkili çıkmıştır.

Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere çalışanların performanslarını daha yukarı seviyelere çıkartmak için örgütlerin duygusal bağlılığı arttırıcı uygulamalara yer vermeleri gerekmektedir. Çalışanların karar alma süreçlerine katılımları desteklenmeli, işle ilgili görüşlerine değer verilerek yeni fikirlerin paylaşılmasına olanak tanınmalıdır. Bu tür uygulamalar hem bireysel anlamda hem de örgütsel anlamda performans artışı sağlanmasında önemli rol oynayacaktır.

1.8.2. Devamsızlık ve işe geç kalma

Örgütsel bağlılık düzeyinin devamsızlık davranışına etkileri konusunda çeşitli araştırmalar yapılmış olup bu araştırmalarda bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların işe devamsızlıklarının, bağlılık düzeyi az olan bireylere göre önemli ölçüde az olduğu ortaya çıkarılmıştır (Mathieu ve Zajac, 1990:171-194; Uyguç ve Çırmın, 2004:91-99).

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan ve işlerinden yüksek düzeyde tatmin elde eden çalışanların devamsızlık davranışından sakındıkları ve işlerine bağlılıkla devam ettikleri görülmüştür (Sagie, 1998:156).

Angle ve Perry (1981:1-14) ise yapmış oldukları çalışmada bağlılık ile işe geç kalma arasında çok güçlü ve negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu da bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların işlerine daha az geç kaldıklarını göstermektedir.

Sonuç olarak eğer bireyin örgütsel bağlılık düzeyi yüksekse, işini severek yapıyorsa ve iş tatmini de yüksekse birey, öngörülemeyen değişkenlerin yol açabileceği durumlar dışında devamsızlık ve işe geç kalma gibi bireysel ve örgütsel anlamda olumsuzluklara yol açabilecek davranışlardan kaçınacaktır.

1.8.3. İşten ayrılma niyeti

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar örgüt üyeliğini devam ettirme eğiliminde olurlar. Özellikle de duygusal bağlılık, işten ayrılma niyeti üzerinde en çok etkiye sahip olan bağlılık türüdür. Duygusal bağlılık seviyesi yeterli düzeyde olmayan bir birey yetkinlikleri doğrultusunda ve alternatif iş olanaklarının olduğu bir ortamda yeni iş arayışlarına girişebilecektir.

Örgütsel bağlılıkla çalışan devir oranı arasında istatistiksel olarak negatif yönlü bir ilişkinin olduğu bilinmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990). Dolayısıyla örgütlerin, personel devir hızının yüksek olmasının önüne geçilmesini sağlayacak duygusal bağlılığı artırıcı uygulamaları devreye sokmaları gerekmektedir. Sonuç olarak artan bağlılık düzeyi, çalışanın örgütte kalma isteğinin artmasını sağlayacaktır.

Konu ile ilgili yapılan çalışmalardan örnek verecek olursak Wasti (2002:541-544), Türk şirketlerinde yapmış olduğu çalışmada duygusal bağlılıkla devam bağlılığını

oluşturan unsurların işten ayrılma niyetiyle negatif ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte devam bağlılığı, en az üretici bağlılık tipi olarak görülmektedir.

1.8.4. Stres

Stres, “bütün fizyolojik ve patolojik etmenlerin organizma üzerinde yaptığı kaba ve sert etki” olarak tanımlanmaktadır (Can, 2005:366). Örgütsel stres ise, “örgütle ya da işle ilgili olarak herhangi bir beklentiye karşı bireysel enerjinin harekete geçmesi” olarak tanımlanmıştır (Quick, 1984:10).

Davis (1983:442), çalışanları etkileyen stres kaynaklarını, iş yükü fazlalığı, zamanın sınırlılığı, denetimin niteliğinin düşük olması, yetkinin sorumlulukları karşılama yetersiz olması, politik havanın güvensizliği, rol belirsizliği, rol çatışması, örgüt ve bireyin değerleri arasındaki uyumsuzluk, birey ile işi arasındaki uyumsuzluk, engellenme, sorumlulukların yarattığı endişe, çalışma koşulları, insan ilişkileri ve yabancılaşma olarak sıralamıştır. Strese neden olan bu faktörler örgütsel bağlılığı ve iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Yapılan araştırmalar da strese neden olan iş baskısı, özerklik eksikliği, rol belirsizliği ve iş stresi ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Yüksel, 2010:216).

Leong, Furnham ve Cooper (1996:1345), örgütsel bağlılığın bireye güven verdiğini ve ait olma duygusu kazandırdığını, bunun da stresin olumsuz etkilerini azalttığını belirtmişlerdir.

Strese neden olan unsurlar tamamen ortadan kaldırılamasa bile en az düzeye indirmek için gerek yöneticilere gerekse çalışanlara önemli görevler düşmektedir. Bu gerçekleştirilebildiği takdirde daha verimli ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratılabilecektir. Bu durumun çalışanların sosyal hayatlarına da aynı şekilde olumlu etkileri olacaktır.

1.8.5. Mobbing (yıldırma, duygusal taciz, psikolojik şiddet)

Mob fiili, “ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek” anlamına gelmektedir ve Latince’de “kararsız kalabalık” anlamına gelen *mobile vulgus* kelimelerinden gelmektedir (Davenport, Schwartz, Elliott, 2003:3).

Leymann (1996:166), 1984 yılında İsveç'te mobbing davranışlarını ilk defa tanımlarken bu davranışların bir nevi işyeri terörü olduğunu belirtmiştir. Bu terör bir ya da birkaç kişinin tek bir kişiye sistemli olarak uyguladıkları etik dışı iletişim ve düşmanca davranışlardan oluşmaktadır. Bu davranışlar sistemli ve planlı olarak uzun süre devam eden ve kişiyi yıldırmaya yönelik davranışlardır.

Mobbing kavramıyla ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Örneğin Baykal (2005:7) mobbingi “işyerinde belirli bir kişiyi hedef alan, uzun süreli ve sistematik bir şekilde devam eden olumsuz davranışlar” olarak tanımlamış, Çobanoğlu (2005:21-22) ise “işyerindeki kişiler üzerinde sistematik baskılar yaratarak, ahlak dışı yaklaşımlarla bu kişilerin performanslarını ve dayanmak güçlerini yok etmek suretiyle işten ayrılmalarını sağlamak” olarak tanımlamıştır.

Yapılan tanımlar da göstermektedir ki bu tür davranışlar hem bireysel hem de örgütsel anlamda olumsuz durumların yaşanmasına yol açmaktadır. Mobbing mağduru olan bir çalışan yaşadığı stresin yanında kendine olan güvenini de kaybedebilmekte, çeşitli fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklara yakalanabilmektedir. Aynı zamanda performans ve verim düşüklüğüne yol açan bu tür davranışlar bireyin örgütsel bağlılık düzeyini ve iş doyumunu da olumsuz yönde etkilemekte ve işten ayrılma durumuyla sonuçlanabilmektedir. Yapılan araştırmalar da (Özler, Atalay, Şahin, 2008:48; Kaya ve Özdevecioğlu, 2008:19) mobbingin, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azalmasına neden olduğunu ortaya koymaktadır.

1.8.6. Tükenmişlik sendromu

Tükenmişlik sendromu ilk kez 1974 yılında Herbert Freudenberger'in yazmış olduğu makale ile literatüre girmiştir. Makalesinde tükenmişliği mesleki bir tehlike olarak nitelemiş ve “aşırı yüklenme, yıpranma, başarısız olma sonucu güç ve enerji kaybı ve karşılanamayan istekler sonucunda kişinin içsel enerjisinde tükenme durumu” olarak tanımlamıştır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008:132).

Maslach ve Jackson ise tükenmişliği; fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları, olumsuz benlik kavramı, işe yaramama, diğer insanlara karşı olumsuz tutumları içeren bir sendrom olarak tanımlamıştır (Maslach ve Jackson, 1981:99). Maslach Tükenmişlik Envanteri'ni geliştiren Christina Maslach (1981),

tükenmişlik kavramını Jackson'la beraber yürüttükleri çalışmada “duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme” olarak üç boyutta ele almıştır. Duygusal tükenme, bireylerdeki fiziksel ve duygusal kaynaklardaki tükenmeyi; duyarsızlaşma, kişiler arası ilişkileri, onlara karşı tepkisizleşme ya da olumsuz tutumları; düşük kişisel başarı duygusu ise bireyin kendisini olumsuz değerlendirme eğilimini açıklamaktadır (Otacıoğlu, 2008:104-105).

Yapılan araştırmalar da bireyin tükenmişlik düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığını göstermektedir (Öztürk, Koçyiğit ve Bal, 2011:84; Güneş, Bayraktaroğlu ve Kutaniş, 2009:481; Ardıç ve Polatçı, 2008:71; Akgül, 2014:70; Soykan, 2012:48).

2. KAVRAMSAL OLARAK İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini kavramı, insan faktörünün ön planda olması dolayısıyla sosyal bilimcilerin en çok ilgi duyduğu konulardan biri olmuştur. Özellikle 1930'lu yıllardan sonra konu ile ilgili araştırmalar yapılmaya başlanmıştır.

İş tatmini kavramının kesin olarak ortaya çıkışı 2. Dünya Savaşı'ndan sonra olmuştur. O dönemde fabrikaların çalışma ortamları hem fiziki olarak yetersizdi, hem de çalışanlara tatmin edici ortamlar hazırlamaya önem verilmiyordu. İşlerin rutin oluşu ve yükselme imkanı da sağlamaması dolayısıyla verimlilik oldukça düşük kalıyordu. Tüm bu sorunlara çözüm bulabilmek amacıyla yöneticiler, çalışanların kısa sürede işten ayrılmalarının önüne geçebilmek ve olumsuz endüstri ilişkilerinin getirmiş olduğu sıkıntılardan kurtulabilmek için iş tatmini kavramını önemsemeye başlamışlar ve bu konudaki araştırmaları desteklemişlerdir (Türk, 2007:71).

Tatmin kavramı, sözlük anlamı itibariyle “istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doyunluğuna erme, doyum” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2016).

İş tatmini, içsel ve dışsal tatmin olmak üzere iki boyutta ortaya çıkmaktadır. Ücret, ekonomik ödüller gibi çalışma sonucunda elde edilen tatmin “dışsal tatmini”; başarıma duygusu gibi çalışma sırasında elde edilen tatmin ise “içsel tatmini” ifade etmektedir (Deniz, 2005:311).

İş tatmini ile ilgili literatürde çok sayıda araştırma mevcut olup çok çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Aşağıda bu tanımlamalardan bazılarını yer vereceğiz.

İş tatmini;

- “Kişinin yapmış olduğu işe karşı hissettiği olumlu duygulardır” (Spector, 1997:2).
- “İşgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve işgörenin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur” (Akıncı, 2002:2-3).

- “Değeri olan bir işin başarılmasını kolaylaştırarak veya mümkün kılarak işgörenin işini değerlendirmesinin sonucunda duyduğu gurur verici duygusal durumdur” (Lee ve Mitchell, 1994:83).
- “Bir bireyin bilinçli veya bilinçsiz olarak elde etmek istediği şey olarak tanımlanan değerlerinin bir fonksiyonudur” (Wagner, Hollenbeck, 2010:138).
- “Çalışanların psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesidir” (Schmerhorn, Hunt ve Osborn, 1994:144).
- “Çalışanların işinden ne elde etmek istedikleri ile gerçekten ne elde ettiğini algılaması arasındaki farkın derecesidir. Başka bir deyişle iş tatmini, işte tecrübe edilen ile istenilen arasındaki farkın bir fonksiyonudur” (Miner, 1992:116).
- “Kişinin işini ya da iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan keyif verici ya da pozitif duygusal durumdur” (Steers ve Black, 1994:87).
- “Bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygudur” (Barutçugil, 2004:389).

İş tatmini ile ilgili yapılan tanımlamalara baktığımız zaman iş tatmininin işle ilgili duygusal bir reaksiyon olduğunu ve kişiden kişiye göre değişkenlik göstereceğini görüyoruz. Örneğin bir çalışan için terfi imkanları birinci planda tatmin sağlarken başka bir çalışan için ekonomik getiriler birinci planda olabilmektedir. Bunun sebebi de çalışanların işle ilgili farklı önem ve önceliklere sahip olmalarıdır.

Siloh (2000:102), iş tatmininin, işin özellikleri ile çalışanların beklenti ve isteklerinin kesiştiği durumda gerçekleşeceğini belirtmektedir. Bundan dolayı iş tatmini düzeyinin, işin, işgörenin ihtiyaçlarını karşılama derecesi ile doğru orantılı bir şekilde geliştiği söylenebilir. Çalışanların iş tatmin düzeyleri, yaptıkları işin gereksinimlerinin ne ölçüde doyurulduğuna bağlı olarak değişir.

Sonuç olarak bir toplumun daha sağlıklı, mutlu ve üretken olması, çalışanların yüksek düzeyde tatmin sağlamalarıyla mümkündür. Bundan dolayı çalışanların tatmin düzeylerinin saptanması, bunları etkileyen olumlu ve olumsuz faktörlerin bilinmesi oldukça önemlidir (Ergenç, 1982:311).

2.2 İş Tatmininin Önemi

İş tatmininin yönetim alanında çok önemli bir konu olmasının temel nedeni, işle ilgili olumlu bir takım sonuçları elde etmenin büyük ölçüde iş tatmininin sağlanmasına bağlı olmasıdır (Yousef, 1998:184).

Çalışanların yaşam kalitesinin artması, örgütlerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşması çalışanların iş tatminini sağlamış olmalarına bağlıdır. Çalışanların çalıştıkları örgüte yapmış oldukları katkıların karşılığında adil davranışlarla karşılaşmaları iş tatminini daha kolay hissetmelerine neden olacaktır (Demerouti ve Bakker, 2011:1-9). İş tatmininin verimlilik, işe zamanında gelme, istikrar, işe ve örgüte bağlılık hissetme, işe yabancılaşma ve işi bırakma gibi durumlarla arasındaki yakın ilişki iş tatmininin örgütsel açıdan önemini ortaya koymaktadır. Çalışanın tatmin düzeyi yüksek olduğu takdirde işine devam etme fikri ve bağlılık hisleri artmakta; işe saatinde gelememe ve devamsızlığı da azalmaktadır. Bununla birlikte iş tatmini- nitelik konusu da örgüt açısından iş tatmininin önem kazanmasına neden olmaktadır. Çalışanın işinde tatmin olması; kapasitesinin, performansının ve bununla birlikte ortaya çıkan işin niteliğinin de olumlu yönde etkilenmesini beraberinde getirecektir (Bakker ve Demerouti, 2007:309-328).

İş tatmininin yüksek düzeyde olması; verimliliğin yüksek olması, işgücü devir oranının düşmesi ve devamsızlıkların azalması, işe bağlılığın artması gibi örgütler tarafından istenilen sonuçları beraberinde getirir (Çetinkanat, 2000:2). İş tatmini, yöneticiler için, çalışanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi bakımından önemlidir. Çünkü iş tatminsizliğinin doğrudan neden olduğu davranışlar; devamsızlık, performans düşüklüğü, işten ayrılma, bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığında bozulma şeklinde ortaya çıkmaktadır (Feldman ve Arnold, 1983:192).

Yapılan araştırmalar, iş tatmin düzeyi düşük olan çalışanlarda sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) ortaya çıktığını ve iş tatminsizliği ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Miner, 1992:119).

Sonuç olarak iş hayatında istediği işi yapan, ihtiyaçlarını karşılayacak ücreti alan, istediği olanak ve koşulları kısmen de olsa bulan, gereksinimlerinin çoğunu karşılayan bir çalışanın şüphesiz maddi ve manevi tatmini yakalaması dolayısıyla gerek iş hayatında

gerekse iş dışı hayatında huzurlu olacağı söylenebilmektedir. Aksi durumda ise birey olumsuz tutumlar içerisine gireceğinden iş ve iş dışındaki hayatı da bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006:40).

Görüldüğü üzere çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olması, hem çalışanları fiziksel ve ruhsal anlamda olumlu yönde etkilemekte hem de örgütün verimliliği için büyük önem arz etmektedir.

2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen pek çok faktör olmakla birlikte literatürde bu faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grupta toplanmıştır. Aşağıda iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörleri alt başlıklar halinde inceleyeceğiz.

2.3.1. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler arasında yaş, cinsiyet, medeni durum, kişilik, statü, eğitim durumu, çalışma süresi ve kişiliği sayabiliriz. Aşağıda bu faktörlerin iş tatminine olan etkilerini inceleyeceğiz.

Yaş

Genç çalışanların yaşlılara nispeten daha düşük seviyede iş tatmin düzeyine sahip olduğunu ortaya koyan pek çok araştırma mevcuttur. Genç yaşlarda tecrübesizlik, uzmanlık alanının oluşmaması, yüksek beklentiler gibi etkenler dolayısıyla doyumsuz olabilmeleri yüksektir (Karkın, 2004:91).

Yapılan araştırmalar, yaş ile iş tatmini arasında “U” şeklinde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Okpara, 2006:50). Saleh ve Otis ise bu “U” eğrisinin her zaman doğru olmadığını ileri sürmüşler, örneğin bir yöneticinin iş tatmininin 60’lı yaşlarına kadar arttığını ancak emekliliğe yaklaştıkça azaldığını belirtmişlerdir (Dikmen, 1987:58-59).

Luthans ve Thomas’ın (1987:24) iş tatmini ve yaş ilişkisine yönelik gerçekleştirdikleri araştırmada yaşlı büyük çalışanların iş tatminsizliği yaşamasına neden olan faktörlerin teknolojik ilerlemeler, üretim ve performans ölçümleri ve aşırı iş yükü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre teknolojideki

değişikliklere daha zor uyum sağlamaları ve değişime karşı direnç göstermeleri iş tatminini azaltmaktadır.

Ülkemizde yapılan araştırmalardan örnek verecek olursak, Öztürkci (2015:103) yapmış olduğu araştırmada içsel iş tatmininin yaşa göre anlamlı olarak farklı olduğu sonucuna ulaşmış, 36 yaş ve üstü olan çalışanların içsel iş tatmini puanları, 26-35 yaş aralığında olanların içsel iş tatmin puanlarından yüksek bulunmuştur. Yaş aralığı 26-35 yaş olanların içsel iş tatmin puanları da, 21-25 yaş aralığında olanların içsel iş tatmini puanlarından yüksek bulunmuştur. Bununla birlikte dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Urhan (2014:98) da yapmış olduğu araştırmada benzer bir sonuca ulaşarak çalışanların yaşları ilerledikçe tatmin düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşmıştır. Dere (2014:61-62) ve Kaya (2013:107) ise iş tatmininin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır.

Cinsiyet

İş tatminini etkileyen önemli faktörlerden bir diğeri de cinsiyettir. İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına bakıldığında, farklı sonuçlara ulaşıldığını görüyoruz. Bazı araştırmalarda iş tatmini ile cinsiyet arasında ilişki olmadığı, bazılarında erkeklerin iş tatminlerinin, bazılarında ise kadınların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların cinsiyetleri işe karşı tutumlarının oluşmasında ve iş ortamının değerlendirilmesinde farklılıklar yaratabilir. Bununla birlikte, kadın ve erkek çalışanların şartlar eşit olduğunda iş tatmini konusunda bir farklılık göstermediği görülmektedir (Eğimli, 2009:39).

Kadınların iş tatminlerinin azalmasında, kariyer yaşamındaki engellemelerin büyük etkisi olduğu düşünülmektedir. Bunun yanı sıra, kadınların ev ve aile ile alakalı sorumlulukları nedeni ile çatışma yaşamaları da iş tatminini azaltan etkenlerdendir (Aşık, 2010:39).

İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişki ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda erkek ve kadınlar için ortaya çıkan iş tatmini düzey farklılığının pek çok farklı faktörle de ilişkisi olabileceği hususu göz ardı edilmemelidir (İncir, 1990:52).

Ülkemizde yapılan araştırmalardan örnek verecek olursak Dere (2014:64), Adıyaman ili öğretmenleri üzerine yapmış olduğu araştırmada erkek öğretmenlerle kadın öğretmenlerin iş tatmin düzeyi ortalamalarının eşit olduğu (2,59=2,59) sonucuna ulaşmıştır. Bu duruma göre iş tatmini ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Aynı şekilde Aktay'da (2010:73) yapmış olduğu araştırmada hekimlerin iş tatminleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Kaya (2013:105-106) ise yapmış olduğu araştırma sonucunda erkeklerin dışsal doyum ve genel doyum düzeyi kadınlarınkinden anlamlı derecede daha yüksek çıkmış, içsel doyum puanları aritmetik ortalamaları arasındaki fark ise istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Medeni Durum

İş tatmini ile medeni durum arasındaki ilişkiler incelendiğinde genellikle evli çalışanların bekar çalışanlara kıyasla iş tatminlerinin daha yüksek düzeyde olduğu yönünde bulgular ortaya çıkmıştır. Evli çalışanların daha doyumlu olmalarının sebebi, aile hayatındaki doyumun işe yaygınlaştırılmasından olabilmekte veya evliliğin çalışanların işle ilgili beklentilerini değiştirmesinden kaynaklanabilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004:59). Özkalp ve Kirel'e göre de (1996:149) evli olan çalışanlar daha az devamsızlık göstermekte, daha az işten ayrılma eğilimine sahip olmakta ve bekar çalışanlara göre daha çok tatminkar olmaktadır.

Evli çalışanların ailevi sorumluluklarının olmasından dolayı da iş tatminlerinin bekar çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğunu söyleyebiliriz.

Ülkemizde yapılan araştırmalara baktığımızda, Gündoğan (2010:176-177) yapmış olduğu araştırmada çalışanların tatmin düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaştığı ve evli çalışanların bekar çalışanlara kıyasla tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı şekilde Urhan'da (2014:100) yapmış olduğu araştırma sonucunda bekar çalışanların evli çalışanlara göre daha düşük seviyede iş tatminine sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Gözen (2007:137) ise sigorta şirketleri üzerine yapmış olduğu araştırmada iş tatmini ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi, iş tatminini etkileyen en önemli bireysel faktörlerden birisidir. Burada önemli olan, çalışanın bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle, yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında bir denge bulunmasıdır. Örneğin, bazı işlerde yükseköğrenim düzeyinde eğitim almış olan çalışanların, orta-lise ve ilkokul düzeyinde eğitim almış çalışanlardan daha az tatmin oldukları bilinmektedir (İncir, 1990:53).

Genel olarak yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların genel iş tatminlerinin, eğitim düzeyi daha düşük çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanlar, eğitim düzeyi ve tecrübelerine uygun pozisyonlarda çalışmadıklarında mutsuz olmakta ve iş tatminleri azalmaktadır. Bunun yanı sıra, bireyin sahip olduğu yetkinliklerden daha fazla beklentilerin olduğu bir pozisyonda çalışması durumunda da endişe ve stres faktörlerinin devreye girmesiyle iş tatmin düzeyi azalabilmektedir (Aşık, 2010:39-40).

Ülkemizde yapılan araştırmalardan örnek verecek olursak Kaya (2013:109-110) yapmış olduğu araştırma sonucunda bireylerin iş tatmini düzeylerinin öğrenim durumlarına göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Öztürkci (2015:104-106) ise yapmış olduğu araştırma sonucunda eğitim düzeyi yükseldikçe iş tatmininin istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı ve düştüğü sonucuna ulaşmıştır. Urhan'da (2014:102-103) yapmış olduğu araştırma sonucunda eğitim seviyesi yükseldikçe iş tatmininin azaldığı sonucuna ulaşmıştır.

Statü

Statü, bireyin örgüt hiyerarşisi içindeki konumunu, mesleğinin sağladığı prestiji ifade etmekte ve hem iş yaşamı üzerinde hem de iş dışı yaşam alanı üzerinde etkili olmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda iş tatmini ile statü arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur. Yöneticiler arasında yapılan araştırmalar da üst yönetim pozisyonunda çalışan kişilerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir (Uyargil, 1988:26).

Ülkemizde yapılan araştırmalardan örnek verecek olursak Gözen (2007:134-135) yapmış olduğu araştırma sonucunda işletmedeki pozisyon ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulmuş ve alt kademe çalışanlarının diğer gruplara göre iş tatminlerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Saklan (2010:104) ise yapmış olduğu araştırma sonucunda çalışanların iş tatminlerinin sahip olunan statüye bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmediği sonucuna ulaşmıştır.

Çalışma Süresi

Yapılan araştırmalar genellikle hizmet süresi arttıkça işten duyulan tatmin duygusunun da arttığını göstermektedir. Bunun en önemli sebebi ise çalışanın iş hayatından beklentilerinin zamanla daha gerçekçi temellere oturmaya başlamasıdır. Bir başka sebep ise çalışanların gün geçtikçe iş ortamına uyum sağlamaya başlamalarıdır. Gerçekçi olmayan beklentiler ise tatminsizlik duygusunun oluşmasına neden olur (Şen, 2008:26).

Aktaş ve Aktaş'a göre (1991:78) çalışanların işte kalma süresinin uzunluğu yaşla yakından ilgilidir. Yaşı ilerledikçe aynı işte çalışmaya devam eden kişilerin iş tatmini yükselmektedir. Sürekli olarak iş değiştirme isteği ise iş tatminsizliğinin en önemli belirtisidir.

Özellikle işe yeni başlayan genç çalışanlarda beklentilerin yüksek olması ve gerçekleşenlerle beklentilerin uyuşmaması durumu iş tatmini düzeyinin düşük olmasına sebep olabilmektedir.

Kişilik

Kişilik yapılarının işe uygunluğu da iş tatmini etkileyen bir başka faktördür. “Çalışanlar, sahip oldukları kişilik özelliklerine göre bazı değer yargıları ve inançlara sahiptirler. Farklı kişilik özelliklerindeki kişilerin farklı durumlarda tatmin düzeyleri yükselmektedir” (Özcan, 2011:113).

Kendine güvenen, öz benlik duygusunu gerçekleştiren çalışanlar, bu özellikleri daha düşük düzeyde olan kişilere göre daha çok tatmin sağlayabilmektedirler (Başaran, 1991:205).

Baltaş (2000:172), duygusal olgunluğu yetersiz olan, kendisini geliştiremeyen çalışanların, ne kadar eğitilmiş ve zeki olurlarsa olsunlar kuruma yarardan çok zarar getireceğini ileri sürmektedir.

2.3.2. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler arasında ücret, işin niteliği, terfi olanakları, çalışma koşulları, yönetim ve çalışma arkadaşlarını sayabiliriz. Aşağıda bu faktörlerin iş tatminine olan etkilerini inceleyeceğiz.

Ücret

İş tatminini etkileyen en önemli örgütsel faktörlerden biri ücrettir. Birey, hayatını sürdürebileceği asgari yaşam standardına karşılık gelen bir gelire ihtiyaç duyar. Bundan dolayı ücret, bireyin en temel çalışma amaçları arasında yer almaktadır (Keser, 2009:102).

Ücret; işin sorumluluk düzeyine, çalışanın yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına uygun ise bireyin işine karşı tutumu olumlu yönde gelişmektedir. İş tatmini için önemli olan, ücretin yüksek olmasından ziyade diğer kişilere göre dengeli olmasıdır. Bununla birlikte iş tatmininin gelir düzeyi ile olumlu bir ilişkisinin olduğu yönünde bulgular da mevcuttur (Kolasa, 1969:455). Maddi doyumsuzluk olduğu takdirde bu durum bireyin performansını düşürmekte, işten ayrılma ve devamsızlık oranlarını arttırmakta ve işin genelinden duyduğu tatminsizlik düzeyini yükseltmektedir (Saal ve Knight, 1988:304).

Terfi Olanakları

İş tatminini etkileyen bir diğer örgütsel faktör terfi olanaklarıdır. Terfi olanağı, elde edilen maddi geliri arttırmasının yanı sıra kişinin sosyal statüsünü de yükseltmekte, toplum içindeki konumunu olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların işlerinde başarılı olmaları halinde yükselme olanağı bulması iş tatminini arttıracaktır. Bununla birlikte çalışanların eşit ve adil bir sistem ile ödüllendirilmesi iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir (Başaran, 1991:203).

Yapılan araştırmalar, beklenen terfinin zamanında yapılmamasının iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Terfi almayı hak ettiğine inanan

çalışanların terfi edememeleri sebebiyle iş tatminlerinin azaldığı ve devamsızlık yaptıkları görülmüştür (Türk, 2007:77-78).

İşin Niteliği

Yapılan işin niteliği, iş tatmini açısından en önemli faktörlerden biridir. İşin ilginç olması, çalışana öğrenme ve kendini geliştirme imkanı vermesi, sorumluluk gerektirmesi ve işin zorluk derecesi tatmin düzeyini olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir.

Birey, kendi yeteneklerini kullanabildiği takdirde ve çok yönlü, özel beceriler gerektiren işleri yaptıkça ve başarılı olduğu konusunda geribildirim aldıkça tatmin düzeyi de artacaktır (Özcan, 2011:114-115).

Çalışma Koşulları

İş ortamı, çalışanların performansını ve verimliliğini doğrudan etkilemektedir. İş ortamının özellikleri, çalışanların işlerini isteyerek yapmalarında ve işlerine motive olmalarında belirleyici olmaktadır (Erdoğan, 1996:245). Bundan dolayı ışıklandırma, havalandırma, ısıtma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşulların, çalışanların rahatça çalışmalarını sağlayacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Fiziksel koşulların uygun olmaması durumunda iş tatmininde düşüş görülecektir.

Yönetim

Çalışanların iş tatmininde etkili olan bir diğer unsur yöneticilerle yönetim kademesinde olmayan çalışanlar arasındaki ilişkilidir. Yöneticilerin kişilerarası ilişkileri desteklemesi ve buna katkıda bulunması çalışanların iş tatminlerini arttırmaktadır. Bununla birlikte çalışanların alınan kararlara katılımının sağlanması da iş tatminini arttırmaktadır (Başaran, 1991:204).

Yöneticinin otoriter ve mesafeli yaklaşımları çalışanı yöneticisinden uzaklaştıracaktır. Yöneticinin davranışlarının ve tavırlarının günden güne değişmemesi gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanlar yöneticileriyle iletişim kurmakta zorlanacaklardır (Keser, 2009:110).

Çalışma Arkadaşları

Çalışma hayatında bireyin birlikte çalıştığı kişilerin yapısı veya doğası da iş tatminini etkileyen önemli bir etkidir. Bireyin içinde bulunduğu grup kendisine destek sağlıyorsa, çeşitli tavsiyelerde bulunup rahatlamasını sağlıyorsa ve işle ilgili konularda yardımda bulunuyorsa bu tür bir çalışma ortamı iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. Çalışma arkadaşlarının iyi olması çalışma hayatını da daha zevkli kılar. Eğer çalışanlar iyi çalışma arkadaşlarında yoksunsalar iş tatmini de bu durumdan olumsuz yönde etkilenir (Özkalp ve Kirel, 1996:132).

2.4. İş Tatmini ile İlişkili Motivasyon Kuramları

İş tatmini karmaşık ve çok boyutlu bir kavramdır ve genellikle motivasyon ile ilişkilendirilmektedir. Bununla birlikte bu ilişkinin kaynağı net değildir (Özcan, 2011:107). Ancak literatüre baktığımız zaman bazı kaynaklarda iş tatmini ve motivasyon kavramlarının birlikte ele alındığını görmekteyiz. Bundan dolayı bu bölümde iş tatmini ile ilişkilendirilen motivasyon kuramlarına yer vereceğiz.

İş tatminine değişik açılardan bakan kuramları “Kapsam Kuramları” ve “Süreç Kuramları” olarak iki grupta toplayabiliriz (Koçel, 1998:383). Aşağıda bu kuramları alt başlıklar halinde inceleyeceğiz.

2.4.1. Kapsam kuramları

İçerik kuramları da denilen kapsam kuramları, bireyleri çalışmaya yönelten faktörleri ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu kuramların tespitine göre, insanlar ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmek için çalışırlar (Eroğlu, 1998:257). Aşağıda kapsam kuramlarını alt başlıklar halinde inceleyeceğiz.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon kuramları arasında en çok bilinen kuramdır. Bu kuram, insanların her davranışının belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğunu ve ihtiyaçların insanlar açısından bir sıralamasının olduğunu öne sürmektedir (Koçel, 2008:304).

Maslow, klinik gözlemlerden faydalanarak insanların başlıca ihtiyaçlarını beş grupta toplamıştır. Bunlar fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, aidiyet ve sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (Türk, 2007:83).

Fizyolojik İhtiyaçlar: Yeme, içme, dinlenme, varlığını ve neslini sürdürme gibi ihtiyaçlar bu gruba girmektedir (Şimşek, Akgemici, Çelik, 2001:123).

Güvenlik İhtiyacı: Bu ihtiyaç, insanın kendisini güven içerisinde duyma ihtiyacıdır. Örneğin emeklilik ve sağlık sigortaları bu gruba girmektedir (Türk, 2007:83).

Aidiyet ve Sosyal İhtiyaçlar: Bu ihtiyaçlar grubuna, “toplumsal bütünleşme ihtiyacı” ya da “toplumsal ilişkiler ihtiyacı” da denmektedir. İnsanlar, çevreleriyle iyi ilişkiler içerisinde olmak, başka insanlarla arkadaşlık etmek, dostluk kurmak, onları sevmek ve onlar tarafından sevilme ihtiyacı hissederler. Bu grup, insanların bu tür ihtiyaçlarını kapsamaktadır (Türk, 2007:84).

Saygınlık İhtiyacı: Bu grup, iki alt gruptan oluşmaktadır. Birinci grup; güçlü olma, başarı elde etme, olgunlaşma, ustalaşma, kendine güvenme, bağımsızlık, özgürlük gibi ihtiyaçları içerir. İkinci grup ise; tanınma, beğenilme, önem verilme, statü gibi ihtiyaçları içeren başkalarının saygısını kazanma ihtiyacını kapsar.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bu ihtiyaç, insanın potansiyel gücünü, kapasitesini en yükseğe çıkarma ve yeteneklerini geliştirme ihtiyacını içerir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı gereksinimlerin bir sonucudur ve diğer gereksinim gruplarını da içine almaktadır. Kültürel çevreden çok etkilenen bu ihtiyaç kişiden kişiye büyük farklılıklar gösterir. Her insanın kendine özgü bir kendini gerçekleştirme ihtiyacı vardır. Kendini gerçekleştirme, bireyin potansiyel güçlerinin, yeteneklerinin farkına varıp bunları kullanmak istemesidir (Türk, 2007:84).

Herzberg'in İki Etmenli Kuramı

Herzberg ve arkadaşları, işyerlerinde araştırmalar yaparak tatmine ve tatminsizliğe yol açan etmenleri belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmacılar, çalışanlardan, önce çalışma hayatlarına ilişkin olumlu duygular yaratan olayları anlatmalarını istemişler ve bu olaylara dayanarak, bireyde tatmine yol açan etmenleri saptamışlar; sonrasında aynı kişilerden, kendilerinde olumsuz duygular yaratan olayları anlatmalarını isteyerek tatminsizliğe neden

olan etmenleri belirlemeye çalışmışlardır. Ayrıca çalışanlardan, bu olayların iş performansları üzerindeki etkisini de anlatmalarını istemişlerdir.

Kurama göre tatmine ve tatminsizliğe yol açan etmenler şu şekilde sıralanabilir:

Tatmine yol açan etmenler;

- Başarı,
- Tanınma,
- İşin kendisi,
- Sorumluluk,
- İlerleme gibi işin içsel özelliklerinden kaynaklanan etmenlerdir.

Tatminsizliğe yol açan etmenler ise;

- Yönetim,
- Gözetim,
- Çalışma koşulları,
- Ücret,
- Arkadaşlık ilişkileri gibi işin dışsal özelliklerinden kaynaklanan etmenlerdir.

Herzberg, tatmine yol açan etmenleri güdüleyiciler, tatminsizliğe yol açan etmenleri koruyucular (sağlık etmenleri) olarak iki gruba ayırmaktadır. Bu iki etmen grubu, birbirlerinden tamamen ayrıdır. İş ortamında güdüleyici etmenlerin olması kişiye tatmin sağlarken, koruyucu etmenlerin olması kişiyi tatmine ulaştırmayacaktır.

İki Etmenli Kuram'da sağlık etmenleri ve güdüleyici etmenler başlıkları altında, çalışanın iş ortamında tatmin edeceği gereksinimler sıralanmıştır.

Sağlık etmenleri; örgütün siyasi, teknik denetim, ücret, kişiler arası ilişkiler ve çalışma koşullarıdır. Bunlar, çalışanın örgüt içinde sağlıklı çalışabilmesi için gerekli olduğundan bunlara sağlık etmenleri denilmiştir. Aynı zamanda bunlar çalışanı dıştan etkilediği için de dışsal etmenler olarak ta isimlendirilmektedir (Başaran, 1991:201).

Sağlık etmenlerinin örgüt tarafından sağlanması, çalışanda iş tatminini sağlayamamaktadır. Ancak bunların olmaması ya da az karşılanması da iş tatminini azaltıcı etki yapmaktadır. Çünkü bir çalışan örgütün üyesi olduğundan dolayı, bu ihtiyaçların karşılanması bireyin doğal hakkı olmaktadır. Bunlar örgüt tarafından sağlandığı takdirde,

yönetim kademesi görevini yapmış olmakta, sağlanamadığı takdirde ise çalışanda iş tatminsizliği yaratmaktadır.

Çalışanlarda iş tatminini sağlayan etmenler güdüleyici etmenlerdir. Bunları başarı, tanınma, ilginç ve uğraş gerektiren görev verme, sorumluluk yükleme, terfi imkanı verme gibi etmenler olarak sıralayabiliriz. Bunlar hem tatmin edici hem de çalışanı içten güdülediği için içsel etmenlerdir (Başaran, 1991:201).

Başarma İhtiyacı Kuramı

McClelland tarafından geliştirilen bu teori, ihtiyaçların öğrenme sonucunda insanlar için önem kazanmaya başladığını açıklamaktadır. Bu teorisinde McClelland, birlikte olma, güç kazanma ve başarma ihtiyacı üzerinde durmuştur.

Bu kurama göre insanın en büyük ihtiyacı başarılı olmaktır. Bundan dolayı insanları en çok başarı ihtiyacı ile motive etmek mümkündür. Birlikte olma, güç kazanma ve başarılı olma ihtiyaçlarını özetle aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz:

Birlikte Olma İhtiyacı: Bu ihtiyaç, bir gruba dahil olma ve sosyal ilişkiler kurmayı ifade etmektedir. Bu ihtiyacı güçlü olan birey, kişiler arası ilişki kurmaya ve geliştirmeye önem verir.

Güç Kazanma İhtiyacı: Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan kişi, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altına alma ve gücünü koruma davranışlarını gösterir.

Başarılı Olma İhtiyacı: Bu ihtiyacı güçlü olan kişiler, ulaşılması zor olan ve çok çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçerler ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için gerekli yetenek ve bilgiye sahip olmaya çalışırlar (Koçel, 2008:310).

McClelland, daha çok başarma ihtiyacı üzerinde durmuştur. Başarı ihtiyacı pek çok faktöre bağlı olarak oluşur. Yetişme dönemlerinde edinilen tecrübeler, ebeveynlerin çocuğun başarısına verdiği önem, başarılı olma ihtiyacının ön plana çıkmasını sağlar.

McClelland, başarılı olma arzusu yüksek olanların bazı özelliklere sahip olduğunu belirlemiştir. Bu özelliklerden bazılarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- Sorumluluk sahibidirler ve istedikleri işleri kabul ederler,
- Şans faktöründen ziyade kendi güçleri ile işleri bitirmek isterler,
- Sonuçlarla ilgili somut bilgiler almak isterler,
- Zor problemleri kendileri çözmek isterler ve riskli işleri üstlenirler (Altman, Valenzi, Hodgetts, 1985:259).

Yapılan araştırmalar sonucunda, bu üç güdünün her bireyde bulunmakla birlikte yoğunluğunun kişiden kişiye değiştiği gözlenmiştir (Türk, 2007:87).

2.4.2. Süreç kuramları

Süreç kuramları, çalışanların işten tatmin nedenlerini, nasıl olduğunu araştırmaktadır. Aşağıda bu kuramları alt başlıklar halinde inceleyeceğiz.

Victor Vroom'un Beklenti Kuramı

Bu kurama göre, insanların iş ve görevlerindeki başarıları, ihtiyaçlarının giderilmesinden ziyade onların ödüllendirilmiş davranışları sonucu oluşmaktadır (Duncan, 1981:143).

Vroom'un beklenti kuramına göre bir insanın motive edilmesi, davranışın amaca ulaşacağı beklentisiyle o kimsenin amaca verdiği önemin çarpımına eşittir.

Vroom, amaca verilen önemi "valans" terimiyle ifade etmektedir. Bir amaca ulaşmak isteniyorsa valans pozitif, bu amaca karşı bir ilgi duyulmuyorsa valans negatif olacaktır. Fakat buradaki valans, amacın gerçek değeri değil beklenen değeridir (Türk, 2007:88).

Bu kurama göre sonuca ulaşma beklentisi yüksek olan ve çok istenilen amaçlar için insanlar çok uğraşacaklar; buna karşın istenen ancak sonuç beklentisi düşük olan amaçlar için pek çaba harcamayacaklardır. Bununla birlikte sonuç beklentisi güçlü olmakla birlikte pek istenmeyen amaçlar için de kişiler çaba göstermeyeceklerdir.

Edwin Locke'un Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu kurama göre insanların belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Ulaşılması zor ve yüksek amaç

belirleyen bir kişi, ulaşılması oldukça kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye göre daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Kuramın ana düşüncesi kişilerin kendileri için belirledikleri amaçların ulaşılabilirlik düzeyidir. Bundan dolayı işyerindeki örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler, kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır (Türk, 2007:89).

Kuram aynı zamanda amaca ilişkin özelliklerle iş başarımı arasındaki ilişkiyi de incelemiştir. Kurama göre amaca ilişkin özelliklerle iş başarımı arasında aşağıdaki ilişkiler mevcuttur (İncir, 1990:12):

- Amaç ne kadar belirgin olursa iş başarımı da o derece artacaktır. Çalışanların çabalarının hangi yöne ynelteceklerini bilmeleri iş başarımını yükseltecektir.
- Amaçlar zorlařtıķa iş başarımının yükseldiği gözlenmiştir. Başarılı kişiler, ulaşılması zor amaçlara daha çok önem vermekte ve bunlara ulaşmak için daha çok çaba sarf etmektedirler.
- İş başarımının yükselmesi için amaçların çalışanlarca benimsenip kabul edilmesi gerekir. İnsanlar benimsedikleri amaçlar için daha çok çaba gösterirler.
- Çalışanların, kendi işleriyle alakalı konularda kararlara katılmaları iş başarımını arttırmaktadır. Katılım, alışanların işlerini daha çok benimsemelerini ve işleriyle daha çok ilgilenmelerini sağlayarak motivasyonu arttırmakta, bu da iş başarımını yükseltmektedir.
- Çalışanlara, yaptıkları işin sonuçlarına ilişkin bilgi verilmesi, iş başarımını arttırmaktadır. Geribildirimde bulunan çalışan, iş başarımını kendi kriterlerine göre değerlendirerek amaçlarını yükseltmekte ve iş başarımını çoğaltmaktadır.

Lawler-Porter'in Beklenti Kuramı

Lawler ve Porter, Vroom'un kuramına ilaveten bireyin çabası, bilgisi, yeteneği ve algılamalarından kaynaklanan rol değişikliğine bağlı olarak performanslarının dllendirilebilmekte olduğunu belirtmişlerdir (şimşek, Akgemci, elik, 1998:111). Lawler ve Porter'a göre, bireyin fazla gayret göstermesi her zaman yüksek bir performansla sonuçlanmaz. Birey gerekli olan bilgi ve yeteneğe sahip değilse, istediği

kadar çaba gösterse de verilen işi başarılı bir şekilde yerine getirmesi pek mümkün olmamaktadır. Lawler ve Porter'ın Vroom'un teorisine yaptıkları bir diğer katkı ise bireyin kendisi için algıladığı rolle alakalıdır. Bu kuramdaki rolün anlamı şudur; bütün çalışanların istenilen performansı ya da istedikleri performansı gösterebilmeleri için örgütün amaçlarına uygun bir rol anlayışına sahip olmaları gerekmektedir. Aksi halde çalışanlar rol çatışması içine gireceklerinden performansları da düşecektir (Koçel, 2008:651-652).

Bu kuramda çalışanların yaptıkları işten elde ettikleri tatmin düzeyi, elde edilmesi gereken çıktı ile gerçekte elde edilen çıktı arasında karşılaştırma yapılarak belirlenmektedir. Eğer çalışan elde etmesi gerektiğine inandığı çıktılardan daha az çıktı elde ederse tatminsizlik algılar; elde etmesi gerektiğine inandığı çıktıları elde ederse tatmin algılar; elde etmesi gerektiği çıktıdan daha fazla çıktı elde ederse suçluluk hissine kapılarak rahatsızlık hisseder (Saal ve Knight, 1988:306-307).

Eşitlik Kuramı

Bu kurama göre, bireyin işteki başarısı ve tatmin düzeyi, çalışma ortamıyla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizlikle yakından ilişkilidir (Koçel, 2008:320). J.S. Adams'a göre, birey, örgüte yaptığı katkılara karşılık örgütün kendisine verdiklerini eşit görüyorsa motive olur (Varoğlu, 1987:272). Bununla birlikte birey, örgüt içinde kendisi ile aynı statüde olanlarla durumunu karşılaştırır. Karşılaştırma sonucunda durum bireye göre eşit ise sorun yoktur, değilse birey bu eşitsizlik üzerinde önemle durur ve bu eşitsizliği gidermeye yönelik tutum ve davranışlar içerisine girer. Örneğin işinde daha az çaba gösterir, imkanlar dahilinde işini değiştirmeye çalışır, yöneticisini değiştirmeye çalışır, aldığı ücretin ve ödüllerin değiştirilmesini isteyebilir. Bu gibi durumların önüne geçebilmek için yönetimin temel ilkesinin eşitlik olması gerekmektedir.

2.5. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmininin olumlu sonuçlar doğurduğu bilinmektedir. Hatta Freeman (1978:137), iş tatminini geniş bir perspektifle ele alarak ekonominin bir değişkeni olarak kabul etmiş ve yaptığı araştırmalara göre işgücü piyasasındaki hareketliliğin temel sebebinin iş tatmini olduğunu belirtmiştir. İş tatmininin, kişinin hayata ilişkin tatmin seviyelerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynadığı bilinmektedir (Chacko, 1983:165).

İş tatmininin yüksek olmasının sonuçlarını aşağıda alt aşlıklar halinde inceleyeceğiz.

2.5.1. Performans

Yapılan araştırmaların çoğunda iş tatmini ile çalışanların performansları arasında güçlü ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Judge vd, 2001:376). Bununla birlikte konu ile ilgili yapılan bazı araştırmalarda ise iş tatmini ile performans arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilebilmesi için çalışanların kişilik özellikleri ve bunun yanı sıra ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi diğer destekleyici faktörlerin de olması gerektiğine değinilmekte ve iş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların, iş tatmin düzeyi düşük olan çalışanlara nispeten daha yüksek performans ortaya koyacağı belirtilmektedir (Gül vd, 2008:4).

2.5.2. Örgütsel vatandaşlık davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin resmi iş tanımları haricinde işverenin sunacağı ödüllere bakılmaksızın işgörenlerin gönüllü olarak kurum adına faaliyetlere katılmalarını ifade etmektedir (Çetin, 2004:4).

İşinden tatmin sağlayan çalışan, çalıştığı kuruma karşı olumlu duygular hissetmekte, başkalarına yardım etmekte ve kurumun kendisinden beklediğinin ötesinde davranışlar sergilemektedir. Konu ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda da iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü ilişkiler saptanmıştır. Yapılan son araştırmalarda ise iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide algılanan adaletin önemli bir etkisi olduğu belirlenmiştir (Robbins, 2005:88).

2.5.3. Örgüte ve işe bağlılık

Örgüte olan bağlılık, kişinin belirli bir örgütle özdeşleşmesi ve o örgüte karşı hissettiği bağın gücü olarak ifade edilebilmektedir (Taşkıran ve Özcan, 2007:401). Literatüre bakıldığında da iş tatmini ve örgüte olan bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda araştırma yapıldığını ve örgüte olan bağlılığın iş tatmini yaratan faktörlerden biri olduğu sonucuna ulaşıldığını görüyoruz (Ghazzawi, 2008:6).

İşe bağlılık ise bireyin işini benimseme derecesidir. İş tatmini ile işe ve örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. İş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanın örgütü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı çalışan devir hızı oranının azaldığı saptanmıştır (Aşık, 2010:44).

2.5.4. Moral ve uyum

İyi motive olmuş ve iş tatmini elde etmiş olan çalışanlar daha yüksek moral seviyesine sahip olurlar ve bunun sonucunda işyerine olan faydaları da artar (Schoderbek, Cosier, Aplin, 1991:380).

Çalışanların işyerlerine uyum sağlaması verimliliği olumlu yönde etkileyecektir. Çünkü kişi örgüte uyum sağladığında, örgütün amaçlarını ve araçlarını benimseyecektir (Heller, Judge, Watson, 2002:815-835). Bununla birlikte, yöneticiler ve diğer çalışanlar işyerinde beklentilerini elde ettikleri takdirde bu iki grup arasında uyum sağlanacak ve sonuç olarak bu iki grup arasındaki tartışma ve çekişmeler en düşük seviyeye inecek, işyerinin sürekliliği sağlanacaktır (Erdoğan, 1983:16).

2.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliğinin çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu başlıca etkileri aşağıda alt başlıklar halinde inceleyeceğiz.

2.6.1. Devamsızlıklar

Devamsızlık en basit tanımıyla, çalışanın geçerli bir sebebi olmadan sık aralıklarla işe gelmemesi şeklinde ifade edilebilir. Burada önemli olan husus kişinin geçerli bir sebebi olmadan işini aksatmasıdır (Özcan, 2011:120-121).

İş tatmin düzeyi düşük olan çalışanların psikolojik rahatsızlık bahanesiyle izin almaları, hastalık veya şahsi nedenlerle devamlı izin almaları ya da işe geç gelmeleri sıklıkla görülen bir durumdur. İşe geç gelme ile baş edebilmenin en iyi yollarından biri çalışanların beklentilerine uygun ve tatmin edici bir ortam yaratmaktır (Türk, 2007:98).

2.6.2. İşten ayrılma niyeti

Literatürde iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu gösteren çeşitli araştırmalar mevcuttur. İş tatmininin yüksek olduğu durumlarda çoğunlukla işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğu görülmektedir (Gül vd., 2008:4).

İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirleyen en önemli faktörlerden biri başarıdır. Başarılı olan çalışan örgütte kalmak isterken başarısız olmayan çalışan örgüt yönetimi tarafından da istenmemekte ve işten ayrılmaya zorlanmaktadır (Erdoğan, 1996:253).

İşini sevmeyen bir çalışanın işten uzak olmak istemesi kaçınılmazdır. İşten ayrılma durumu normal çalışmaların aksamasına neden olabilir, kalan çalışanlarda moral bozukluğuna yol açar ve yeniden personel bulunması, personelin eğitilmesi gibi maliyet sorunları yaratır. Yapılan araştırmalar, bireyin işinden duyduğu tatmin düşük olduğunda işten ayrılma eğiliminin yüksek olduğunu göstermektedir (Türk, 2007:98).

2.6.3. Çalışan devir hızında artış

Literatürde, çalışan devir hızı ile iş tatmini arasındaki ilişki sıklıkla araştırılan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışan devir hızı, bir örgütte çalışan sayısının artış ve azalışındaki oranı ifade etmektedir. Genel beklenti bu oranın düşük olması yönündedir. Tecrübeli çalışanın işten ayrılması durumunda örgüt, boşta kalan pozisyona yeni bir personel yerleştirilmesi ve bu personelin eğitilmesi sürecinde ciddi mali kayıplar yaşamaktadır (Özcan, 2011:122-123).

Yapılan çalışmalar genellikle, çalışan devir hızı ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Carsten ve Spector, 1987:374-381).

2.6.4. Fiziksel ve ruhsal etkiler

Psikolojik temelli fiziksel rahatsızlıklar konusunda yapılan araştırmalar sonucunda, iş tatminsizliğinin nefes darlığı, yorgunluk, baş ağrısı, terleme, iştahsızlık, hazımsızlık ve bulantı gibi fiziksel belirtilerle ilgili olduğu belirtilmiştir. İş tatminsizliğinin insan sağlığı ve hayat uzunluğu için bir tehdit oluşturduğu görülmektedir. Bununla birlikte yapılan pek

çok araştırma, kaygı, korku, gerilim, kişiler arası ilişkilerin yarattığı rahatsızlıklarla iş tatmini eksikliğinin yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Türk, 2007:97).

Miner (1992:119), iş tatminsizliğinin sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açmakta olduğunu, uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğunu belirtmektedir. Sonuç olarak iş tatminsizliğinin kişilerin yaşamında kısır döngüler yarattığını ve pek çok belirtiyeye neden olduğu söylenebilir.

2.7. İş Tatmininin Ölçülmesi

İş tatmini ile ilgili yapılmış olan araştırmalarda, araştırmacıların genel olarak işin kapsamına ve işin çevresine yönelik unsurlar üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir (Newstrom ve Davis, 1997:256-257). İş tatminini ölçmeye yönelik çeşitli yöntemlerin de bu doğrultuda geliştiği görülüyor. Bunların başında Minnesota Tatmin Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire) gelmektedir. Bu ölçek, çalışanların mevcut işlerinin hangi yönleriyle (sorumluluk düzeyi, yükselme fırsatları, ücret vb.) tatmin edildiklerini ortaya koymaktadır. Bu ölçekte, çalışanlar ne kadar yüksek oranlar ortaya koyarlarsa o kadar fazla işlerinden tatmin olduklarını belirtmiş olmaktadır (Baron, 1986:151).

Robbins (1996:190) ise iş tatmininin ölçülmesinde en yaygın kullanılan iki yöntemden birisinin “Single Global Rating”, diğerinin ise “Summation Score” olduğunu belirtmektedir.

“Single Global Rating” metodunda “her şeyi dikkate aldığımızda işinizden ne kadar memnunsunuz?” sorusuna cevap aranmaktadır. Araştırmaya katılanların 5’li likert ölçeğine göre bir ucunda “tamamen memnunum” ve diğer ucunda “kesinlikle memnun değilim” seçeneklerinden birini seçerek 1 ve 5 arasındaki puan ölçeklemesi ile tatminleri ölçülmektedir. Daha detaylı ve gelişmiş bir metot olan “Summation Score” da ise, işteki anahtar unsurlar (işin yapısı, ücret, terfi olanakları, üstler, iş arkadaşlarıyla ilişkiler) ve bunlara yönelik olarak çalışanların görüşleri alınmaktadır. Sonrasında ise standartlaştırılmış bir ölçeğe göre her bir unsur dikkate alınarak verilen cevaplar toplanır ve toplam tatmin düzeyi belirlenir.

Başka bir popüler yöntem de “Job Descriptive Index”tir. Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen index, işin özellikleri, ücret, terfi olanakları, yöneticiler ve çalışma arkadaşları olmak üzere beş boyutla ilgili tanımlamaları içermektedir (Luthans, 1989:177).

3. İLLER BANKASI A.Ş. ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN ARAŞTIRILMASI

3.1. İller Bankası A.Ş. Çalışanlarının İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma

Tez çalışmasının bu bölümünde, çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının tüm boyutlarının incelenmesine yönelik gerçekleştirilen araştırmanın; amacı ve önemi, modeli, evreni ve örnekleme, sınırlılıkları, verilerin toplanması açıklandıktan sonra, araştırmadan elde edilen verilere, bulgulara ve yorumlara yer verilmektedir.

3.1.1. Araştırmanın amacı ve önemi

Bu araştırmada, İller Bankası A.Ş.' de çalışan bireylerin iş tatmini düzeyleri ile örgüte olan bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek, bu değişkenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan örgütte toplam çalışma süresi ve unvan gibi demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak ve bu doğrultuda konuya ilişkin sonuçları değerlendirmek amaçlanmıştır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık, işgücü verimliliğinin artması, örgütsel etkinliğin artırılması ve rekabette üstünlük elde edilmesi açısından son derece önemli kavramlardır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olması durumunda işten ayrılma, işe geç gelme, işe yabancılaşma ve devamsızlık gibi verimliliği azaltıcı davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Bundan dolayı da işverenlerin, çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin ve iş tatmini düzeylerinin artırılmasına yönelik uygulamaları devreye sokmaları önem arz etmektedir.

3.1.2. Araştırmanın modeli

Bu araştırma bireylerde iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla, ilişkisel tarama modeline uygun olarak gerçekleştirilmiştir.

İlişkisel tarama modelleri, iki ya da daha fazla değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleri olarak tanımlanmaktadır. İlişkisel tarama modellerinde değişkenler arasındaki ilişkiler, "korelasyon türü" ve "karşılaştırma türü" olmak üzere iki şekilde incelenmektedir.

Korelasyon türü ilişkisel taramada, değişkenlerin birlikte değişip değişmediği; eğer, birlikte değişim var ise, bunun nasıl olduğu saptanmaya çalışılırken; karşılaştırma türü ilişkisel tarama modellerinde ise, en az iki değişken bulunup, bunlardan birine (sınanmak istenen bağımsız değişkene) göre gruplar oluşturularak diğer değişkene (bağımlı değişkene) göre aralarında bir farklılaşma olup olmadığı incelenir.

Bu araştırma, sözü edilen her iki ilişkisel tarama modeline de uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler, korelasyon türü tarama modelinde incelenirken; iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin araştırmada kullanılan demografik özellikler formundan elde edilen bağımsız değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı da karşılaştırma türü ilişkisel tarama modelinde analiz edilmiştir.

3.1.3. Araştırmanın evreni ve örnekleme

Araştırmanın evrenini İller Bankası A.Ş. çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada evrenin tamamına ulaşma hedeflendiğinden örnekleme yoluna gidilmemiştir. 7 Nisan 2016-15 Mayıs 2016 tarihleri arasında anket formu sistemde açık tutulmuş olup belirlenen süre sonunda 206 çalışan araştırmaya katılmış, yapılan değerlendirmeler sonucunda 190 çalışanın doldurmuş oldukları anket formları analize tabi tutulmuştur.

3.1.4. Araştırmanın sınırlılıkları

Araştırma, zaman ve imkanlar açısından sınırlandırılmıştır. Araştırma, uygulama açısından İller Bankası A.Ş. çalışanlarını kapsamaktadır. Araştırma uygulamasının kapsamında yer alan çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi ise araştırmanın konu açısından sınırını oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların ankette yer alan sorulara gerçekleri yansıtacak şekilde samimi olarak cevap verdikleri varsayılmıştır.

3.1.5. Verilerin toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu 3 bölümden meydana gelmektedir ve toplam 44 soru bulunmaktadır. İlk bölümde anketi

cevaplayanların demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumda çalışma süresi, öğrenim düzeyi, bankadaki toplam çalışma süresi, unvan) belirlemeye yönelik 6 soru sorulmuştur. İkinci bölümde çalışanların iş tatmin düzeyini ölçmek amacıyla R.V Davis, D.J. Weiss, G.W England ve L.H. Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilen Minnesota Tatmin Ölçeğinden ve Meyer ve Allen'in geliştirdikleri Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden yararlanılmıştır. İş tatmin ölçeğinin orijinali 100 madde olarak geliştirilmiş, Türkçe'ye tercümesi Deniz ve Güliz Gökçora tarafından yapılmıştır. Ölçeğin toplam 20 sorudan oluşan kısa formunda, 12 soru ile iç faktörler, 8 soru ile de dış faktörler değerlendirilebilmektedir. İç kaynaklı tatmini ölçmeye yönelik sorular, çalışanların işin kendisi ile ilgili neler hissettiklerini, dış kaynaklı tatmini ölçmeye yönelik sorular ise çalışanların işletme ile ilgili neler hissettiklerini yansıtmaktadır. Genel tatmin puanı 20-100 arasında, iç kaynaklı tatmin puanı 12-60 arasında ve dış kaynaklı tatmin puanı da 8-40 arasında değişmektedir (Öztürk, 2007:114-116). Örgütsel bağlılık ölçeği 18 sorudan oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğindeki ifadelerin yanıtları için beşli likert ölçeği (1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum), iş tatmin ölçeğindeki ifadelerin yanıtları için de beşli likert ölçeği (1-Hiç memnun değilim, 2-Memnun değilim, 3-Kararsızım, 4-Memnunum, 5-Çok memnunum) kullanılmıştır.

Araştırmada uygulanan Minnesota Tatmin Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği anket soruları Öztürkci'nin çalışmasından alınarak kullanılmıştır (Öztürkci, 2015:143-146).

3.1.6. Verilerin analizi

Uygulanan anket formları üzerinde gerekli değerlendirmeler yapılarak, geçerliliği olmayan sorunlu anket formları değerlendirmeye alınmamıştır. Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach's Alfa) yararlanılmıştır. Analizlerde 190 cevaplayıcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır.

Toplanan verilerin analizinde, SPSS for Windows (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılmıştır. Faktör Analizi, Frekans Analizi, Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, T-Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ve Tukey Testlerinden yararlanılmıştır. Araştırmada iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığını saptamak için korelasyon analizi yapılmıştır.

3.1.7. Bulgular ve yorum

Bu bölümde uygulama sonucunda elde edilen bulgular analiz edilerek yorumlanmıştır.

Güvenilirlik Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik düzeyinin belirlenmesi için güvenilirlik analizi yapılmış ve cronbach alfa katsayısı elde edilmiştir.

Cronbach' s Alfa Katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme ölçütü;

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Aşağıda verilen çizelgede elde edilen cronbach alfa katsayıları verilmiştir.

Çizelge 3.1.Güvenilirlik analizi

	Madde Sayısı	Chronbach Alfa
Örgütsel Bağlılık	18	0,912
<i>Duygusal</i>	6	0,932
<i>Devam</i>	6	0,887
<i>Normatif</i>	6	0,725
Toplam İş Tatmini	20	0,899
<i>İçsel iş tatmini</i>	10	0,756
<i>Dışsal iş tatmini</i>	10	0,923

Çizelge 3.1'de görüldüğü gibi yapılan analizde örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal bağlılık ve devam bağlılığı yüksek derecede güvenilir, normatif bağlılık oldukça güvenilir çıkmıştır. Toplam iş tatmini ve alt boyutlarından olan dışsal iş tatmini yüksek derecede güvenilir, içsel iş tatmini de oldukça güvenilir çıkmıştır.

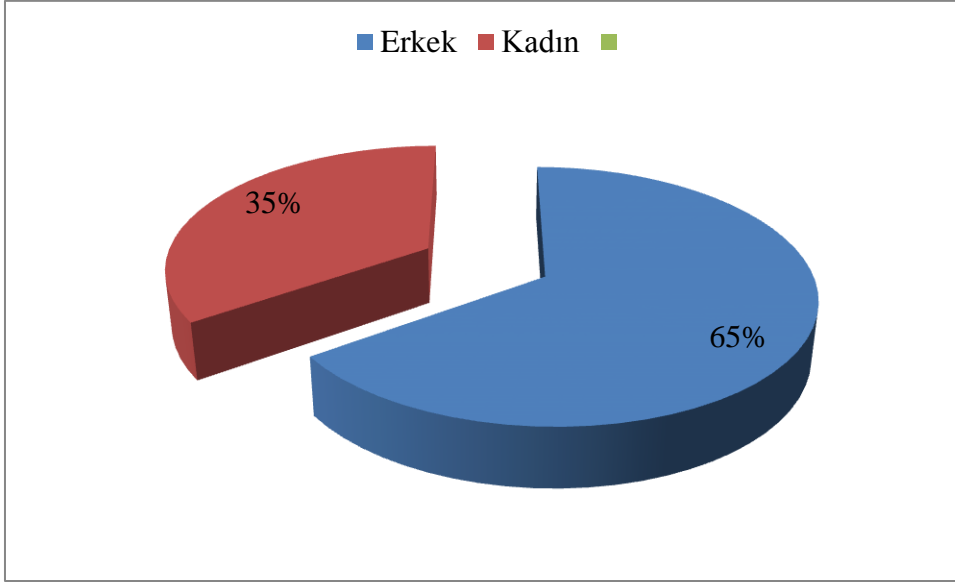
Katılımcılara ait demografik bilgiler

Katılımcılara ait demografik bilgilerin dağılımı için frekans analizi yapılmış olup sonuçları Çizelge 3.2’de verilmiştir.

Çizelge 3.2. Katılımcılara ait demografik bilgiler

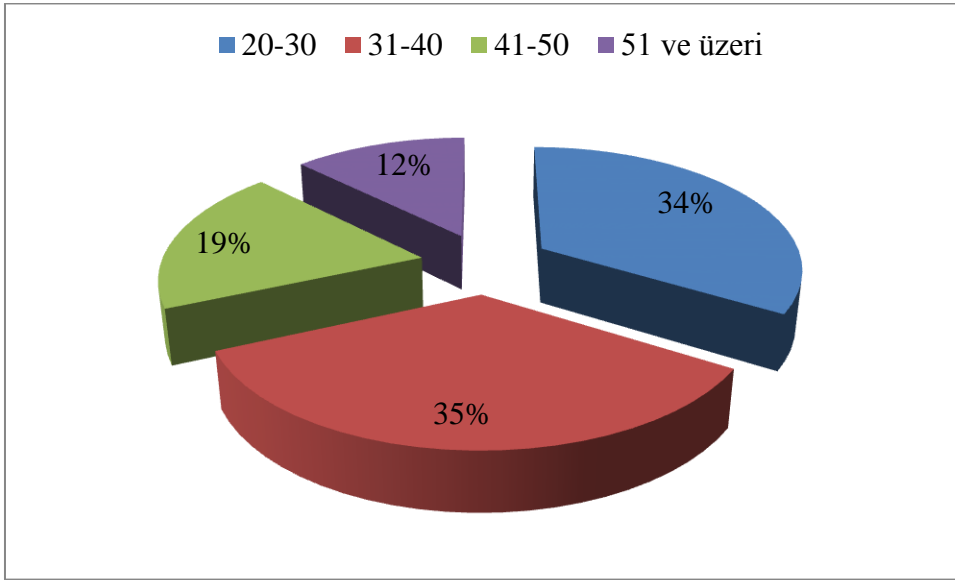
		n	%
Cinsiyet	Erkek	124	65,3
	Kadın	66	34,7
	Total	190	100,0
Yaş	20-30	64	33,7
	31-40	66	34,7
	41-50	36	18,9
	51 ve üzeri	24	12,6
	Total	190	100,0
Medeni Durum	Evli	127	67,2
	Bekar	62	32,8
	Total	189	100,0
Öğrenim Düzeyi	Lise	1	,5
	Ön lisans	4	2,1
	Lisans	116	61,1
	Yüksek Lisans	67	35,3
	Doktora	2	1,1
	Total	190	100,0
Bankadaki Toplam Çalışma Süresi	0-5 Yıl	99	52,1
	6-10 Yıl	35	18,4
	11-15 yıl	16	8,4
	16-20 Yıl	15	7,9
	21 yıl ve üzeri	25	13,2
	Total	190	100,0
Unvan	Büro Personeli	3	1,6
	Uzman Yardımcısı	56	29,5
	Uzman	113	59,5
	Müdür	6	3,2
	Yönetim Personeli	11	5,8
	Üst Düzey Yönetici	1	,5
	Total	190	100,0

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde; %65,3’ünün erkek, %34,7’sinin ise kadın olduğu görülmektedir.



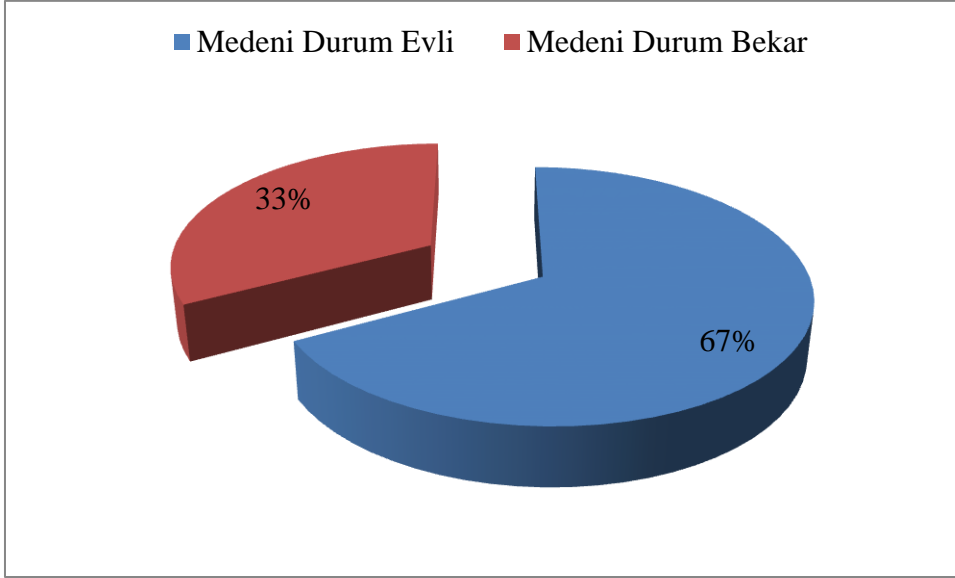
Şekil 3.1.Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı

Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde; 20-30 yaş grubu arasında olanların oranı %33,7; 31-40 yaş grubu kişilerin oranı %34,7 olup 41-50 yaş grubu kişilerin oranı %18,9; 51 ve üzeri yaş grubu kişilerin oranı %12,6'dır.



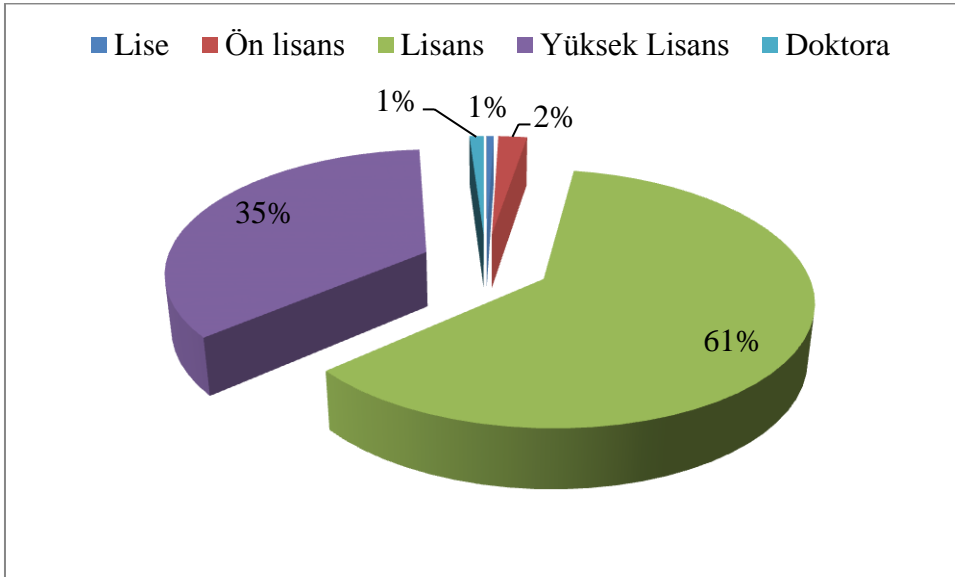
Şekil 3.2. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı

Medeni duruma göre dağılım incelendiğinde; evli olanların oranı %67,2; bekar olanların oranı ise %32,8'dir.



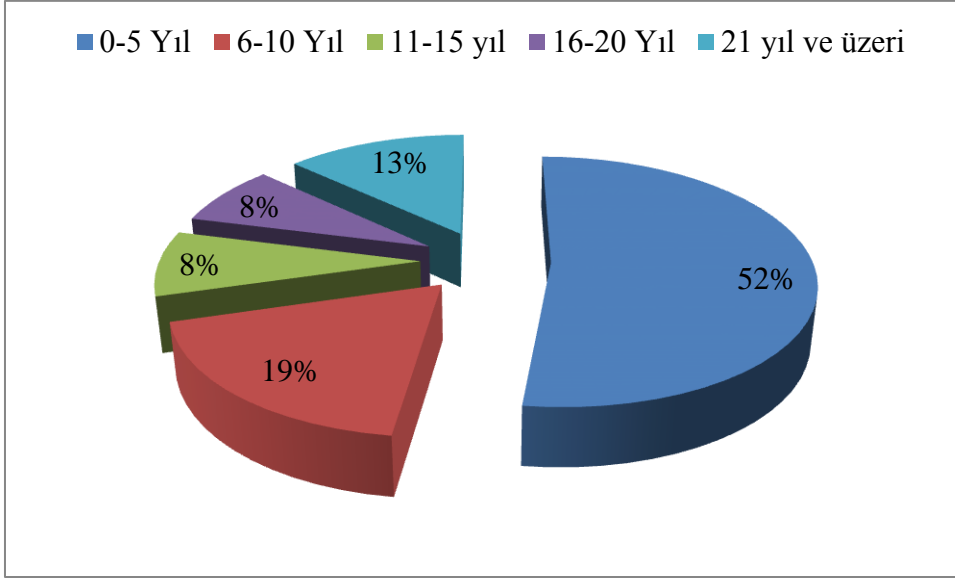
Şekil 3.3. Katılımcıların medeni duruma göre dağılımı

Öğrenim durumuna göre dağılım incelendiğinde; lise mezunlarının oranı %0,5; ön lisans mezunlarının oranı %2,1'dir. Lisans mezunlarının oranı %61,1 iken yüksek lisans mezunların oranı %35,3; doktora mezunları ise %1,1'dir.



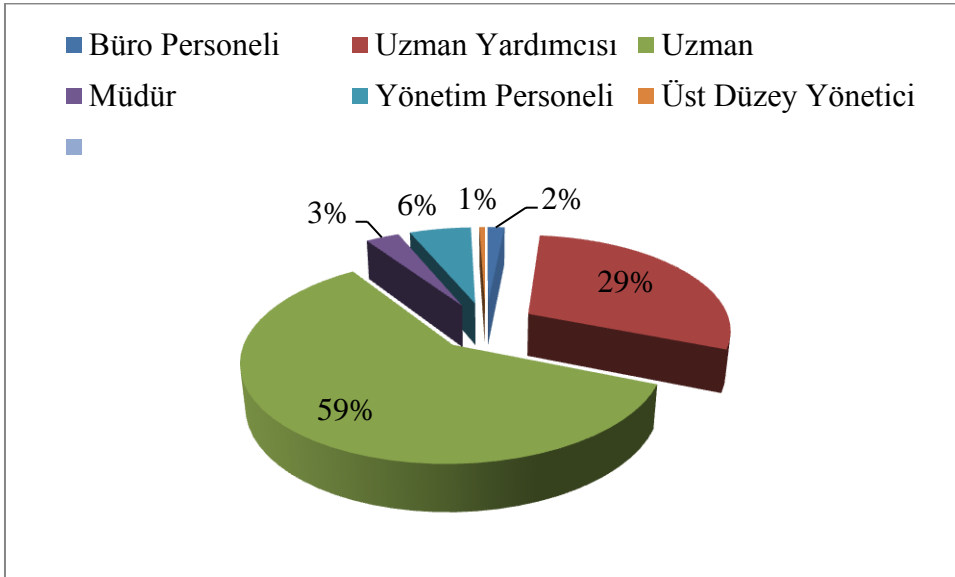
Şekil 3.4. Katılımcıların öğrenim durumuna göre dağılımı

Katılımcıların bankadaki toplam çalışma süreleri incelendiğinde; 0-5 yıl süre ile çalışanların oranı %52,1; 6-10 yıl süre ile çalışanların oranı %18,4'tür. 11-15 yıl süre ile çalışanların oranı %8,4 iken; 16-20 yıl süre ile çalışanların oranı %7,9; 21 yıl ve üzeri süreyle çalışanların oranı %13,2'dir.



Şekil 3.5. Katılımcıların bankadaki toplam çalışma sürelerine göre dağılımı

Katılımcıların unvana göre dağılımları incelendiğinde; büro personeli oranı %1,6; uzman yardımcısı oranı %29,5, uzman oranı ise %59,5'tir. Müdür olanların oranı %3,2 iken yönetim personeli oranı %5,8; üst düzey personel oranı %0,5'tir.



Şekil 3.6. Katılımcıların unvana göre dağılımı

Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık ve Toplam İş Tatmini Ölçekleri Değişimi

Örgütsel bağlılık ölçeği geneli ve alt boyutlarının cinsiyete göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız gruplarda t testi sonuçları çizelgede verilmiştir.

Çizelge 3.3. Cinsiyete göre örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Örgütsel Bağlılık	Erkek	124	3,32	0,70	0,575	0,566
	Kadın	66	3,26	0,64		
<i>Duygusal Bağlılık</i>	Erkek	124	3,61	0,81	0,532	0,595
	Kadın	66	3,55	0,70		
<i>Devam Bağlılığı</i>	Erkek	124	3,25	0,69	0,067	0,946
	Kadın	66	3,24	0,62		
<i>Normatif Bağlılık</i>	Erkek	124	3,09	0,83	0,849	0,397
	Kadın	66	2,98	0,81		

Bağımsız gruplarda t testi sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık ölçeği geneli ve alt boyutlarından hiç birisi cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile kadın ve erkeklerin örgütsel bağlılık ve alt boyutları düzeyi eşit seviyededir.

Toplam iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının cinsiyete göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız gruplarda t testi sonuçları Çizelge 3. 4'te verilmiştir.

Çizelge 3.4. Cinsiyete göre iş tatmini ölçeği ve alt boyutları değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Toplam İş Tatmini	Erkek	124	67,91	16,63	1,513	0,132
	Kadın	66	64,18	15,30		
<i>İçsel İş Tatmini</i>	Erkek	124	41,09	10,29	1,380	0,169
	Kadın	66	38,97	9,65		
<i>Dışsal İş Tatmini</i>	Erkek	124	26,82	7,21	1,529	0,128
	Kadın	66	25,21	6,33		

Bağımsız gruplarda t testi sonuçlarına göre toplam iş tatmini ve alt boyutları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile toplam iş tatmini, içsel ve dışsal iş tatmini kadın ve erkeklerde eşit düzeydedir.

Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık ve Toplam İş Tatmini Ölçekleri Değişimi

Örgütsel bağlılık ölçeği geneli ve alt boyutlarının yaşa göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 3.5'te verilmiştir.

Çizelge 3.5. Yaşa göre örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Örgütsel Bağlılık	20-30	64	3,00	0,64	11,450	0,000*
	31-40	66	3,26	0,64		
	41-50	36	3,66	0,56		
	51 ve üzeri	24	3,65	0,65		
	Total	190	3,30	0,68		
<i>Duygusal Bağlılık</i>	20-30	64	3,30	0,82	8,760	0,000*
	31-40	66	3,54	0,76		
	41-50	36	3,95	0,62		
	51 ve üzeri	24	3,98	0,53		
	Total	190	3,59	0,78		
<i>Devam Bağlılığı</i>	20-30	64	3,00	0,65	7,978	0,000*
	31-40	66	3,22	0,70		
	41-50	36	3,57	0,49		
	51 ve üzeri	24	3,52	0,61		
	Total	190	3,25	0,67		
<i>Normatif Bağlılık</i>	20-30	64	2,70	0,70	10,441	0,000*
	31-40	66	3,02	0,71		
	41-50	36	3,47	0,81		
	51 ve üzeri	24	3,48	0,98		
	Total	190	3,05	0,82		

*p<0,05

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılık gösteren ölçek ve alt ölçekler için farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre;

Örgütsel bağlılık ölçeği geneli için; 41-50 ve 51 ve üzeri yaş grubu kişilerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmazken, diğer gruplar arasındaki fark anlamlıdır. 20-30 yaş grubu kişilerin örgütsel bağlılık düzeyleri diğer bütün

yaş gruplarının örgütsel bağlılık düzeylerinden anlamlı derecede küçüktür. 31-40 yaş grubunun ortalaması 41-50 ve 51 ve üzeri yaş grubu kişilerin örgütsel bağlılık düzeylerinden küçük olup, 41-50 ve 51 ve üzeri yaş grubu kişilerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır.

Duygusal bağlılık alt boyutu için; 20-30 yaş grubu kişilerin duygusal bağlılık düzeyleri diğer bütün yaş gruplarının duygusal bağlılık düzeylerinden anlamlı derecede küçüktür. 31-40 yaş grubunun ortalaması 41-50 ve 51 ve üzeri yaş grubu kişilerin duygusal bağlılık düzeylerinden küçük olup, 41-50 ve 51 ve üzeri yaş grubu kişilerin duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır.

Devam bağlılığı alt boyutu için; 20-30 yaş grubu kişilerin devam bağlılığı düzeyleri diğer bütün yaş gruplarının devam bağlılığı düzeylerinden anlamlı derecede küçüktür. 31-40 yaş grubunun ortalaması 41-50 ve 51 ve üzeri yaş grubu kişilerin devam bağlılığı düzeylerinden küçük olup, 41-50 ve 51 ve üzeri yaş grubu kişilerin devam bağlılığı düzeyleri arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır.

Toplam iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının yaş gruplarına göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 3.6'da verilmiştir.

Çizelge 3.6. Yaşa göre iş tatmini ölçeği ve alt boyutları değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Toplam İş Tatmini	20-30	64	63,31	15,04	5,060	0,002*
	31-40	66	64,36	15,00		
	41-50	36	70,11	15,58		
	51 ve üzeri	24	76,38	19,43		
	Total	190	66,62	16,23		
<i>İçsel İş Tatmini</i>	20-30	64	37,78	9,65	6,309	0,000*
	31-40	66	39,06	9,20		
	41-50	36	43,00	9,62		
	51 ve üzeri	24	46,79	11,22		
	Total	190	40,35	10,10		
<i>Dışsal İş Tatmini</i>	20-30	64	25,53	6,38	2,743	0,045*
	31-40	66	25,30	6,48		
	41-50	36	27,11	6,75		
	51 ve üzeri	24	29,58	8,90		
	Total	190	26,26	6,94		

*p<0,05

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; toplam iş tatmini ile içsel ve dışsal iş tatmini düzeyleri yaş gruplarına göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Anlamlı farklılık gösteren bu ölçek ve alt boyutlar için farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için yapılan TUKEY testine göre;

Toplam iş tatmini için; 20-30 yaş grubu kişilerin toplam iş tatmini düzeyi 31-40 yaş grubu kişilerin toplam iş tatmini düzeyinden farklı olup, diğer yaş gruplarının toplam iş tatmin düzeyinden anlamlı derecede farklı ve küçüktür. 31-40 yaş grubu kişilerin toplam iş tatmini düzeyleri, 51 ve üzeri yaş grubu kişilerin toplam iş tatmini düzeyinden anlamlı derecede farklı olup diğer yaş grupları ile arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

İçsel iş tatmini için; 20-30 yaş grubu kişilerin toplam iş tatmini düzeyi 31-40 yaş grubu kişilerin toplam iş tatmini düzeyinden farklı olup, diğer yaş gruplarının toplam iş tatmin düzeyinden anlamlı derecede farklı ve küçüktür. 31-40 yaş grubu kişilerin toplam iş tatmini düzeyleri, 51 ve üzeri yaş grubu kişilerin toplam iş tatmini düzeyinden anlamlı derecede farklı olup diğer yaş grupları ile arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Dışsal iş tatmini için; 51 yaş ve üzeri kişilerin dışsal iş tatmini düzeyleri 20-30 ve 31-40 yaş grubu kişilerin dışsal iş tatmini düzeyinden anlamlı derecede farklı olup, 41-50 yaş grubu kişilerin dışsal iş tatmini düzeyi ile arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır. 20-30, 31-40 ve 41-50 yaş grubu kişilerin dışsal iş tatmini düzeyleri eşit seviyededir.

Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık ve Toplam İş Tatmini Ölçekleri Değişimi

Örgütsel bağlılık ölçeği geneli ve alt boyutlarının medeni duruma göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız gruplarda t testi sonuçları Çizelge 3.7'de verilmiştir.

Çizelge 3.7. Medeni duruma göre örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Örgütsel Bağlılık	Evli	127	3,43	0,66	3,890	0,000*
	Bekâr	62	3,03	0,64		
<i>Duygusal Bağlılık</i>	Evli	127	3,78	0,70	5,286	0,000*
	Bekâr	62	3,19	0,77		
<i>Devam Bağlılığı</i>	Evli	127	3,34	0,67	2,815	0,005*
	Bekâr	62	3,05	0,62		
<i>Normatif Bağlılık</i>	Evli	127	3,16	0,82	2,477	0,014*
	Bekâr	62	2,84	0,78		

* $p<0,05$

Bağımsız gruplarda t testi sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık ölçeği geneli ve alt boyutları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Evlilerin genel örgütsel bağlılık düzeyleri ile duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri bekarlardan anlamlı derecede daha fazladır.

Toplam iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının medeni duruma göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız gruplarda t testi sonuçları Çizelge 3.8’ de verilmiştir.

Çizelge 3.8. Medeni duruma göre iş tatmini ölçeği ve alt boyutları değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Toplam İş Tatmini	Evli	127	68,71	16,24	2,550	0,012*
	Bekâr	62	62,37	15,63		
<i>İçsel İş Tatmini</i>	Evli	127	41,97	9,95	3,093	0,002*
	Bekâr	62	37,24	9,67		
<i>Dışsal İş Tatmini</i>	Evli	127	26,74	7,04	1,508	0,133
	Bekâr	62	25,13	6,60		

* $p<0,05$

Bağımsız gruplarda t testi sonuçlarına göre; toplam iş tatmini ve içsel iş tatmini medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık gösterirken ($p<0,05$), dışsal iş tatmini medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Anlamlı düzeyde farklılık gösteren toplam iş tatmini ve içsel iş tatmini için evlilerin ortalaması bekârların ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür.

Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık ve Toplam İş Tatmini Ölçekleri Değişimi

Örgütsel bağlılık ölçeği geneli ve alt boyutlarının eğitim durumuna göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 3.9’da verilmiştir.

Çizelge 3.9. Eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Örgütsel Bağlılık	Ön lisans	4	3,73	0,39	0,544	0,653
	Lisans	116	3,30	0,65		
	Yüksek Lisans	67	3,28	0,74		
	Doktora	2	3,35	0,07		
	Total	189	3,30	0,68		
<i>Duygusal Bağlılık</i>	Ön lisans	4	3,88	0,50	0,304	0,823
	Lisans	116	3,60	0,70		
	Yüksek Lisans	67	3,57	0,91		
	Doktora	2	3,90	0,57		
	Total	189	3,60	0,77		
<i>Devam Bağlılığı</i>	Ön lisans	4	3,60	0,34	0,417	0,741
	Lisans	116	3,23	0,62		
	Yüksek Lisans	67	3,27	0,76		
	Doktora	2	3,30	0,71		
	Total	189	3,25	0,67		
<i>Normatif Bağlılık</i>	Ön lisans	4	3,70	0,54	0,964	0,411
	Lisans	116	3,07	0,83		
	Yüksek Lisans	67	3,00	0,81		
	Doktora	2	2,90	0,14		
	Total	189	3,06	0,82		

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık ölçeği geneli ve alt boyutları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile tüm eğitim düzeylerine sahip kişilerin genel örgütsel bağlılık düzeyi ile duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri eşit seviyededir denilebilir.

Toplam iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının eğitim durumuna göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 3.10'da verilmiştir.

Çizelge 3.10. Eğitim durumuna göre iş tatmini ölçeği ve alt boyutları değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Toplam İş Tatmini	Ön lisans	4	71,50	17,00	0,885	0,450
	Lisans	116	67,74	16,35		
	Yüksek Lisans	67	64,51	15,95		
	Doktora	2	75,50	0,71		
	Total	189	66,76	16,16		
<i>İçsel İş Tatmini</i>	Ön lisans	4	44,50	10,66	0,876	0,454
	Lisans	116	41,02	10,03		
	Yüksek Lisans	67	39,00	10,29		
	Doktora	2	44,00	2,83		
	Total	189	40,41	10,10		
<i>Dışsal İş Tatmini</i>	Ön lisans	4	27,00	6,98	0,839	0,474
	Lisans	116	26,72	6,99		
	Yüksek Lisans	67	25,51	6,67		
	Doktora	2	31,50	3,54		
	Total	189	26,35	6,86		

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; toplam iş tatmini ile içsel ve dışsal iş tatmini eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile tüm eğitim düzeyleri için toplam iş tatmini ile içsel ve dışsal iş tatmini düzeyleri aynı seviyededir.

Hizmet Yılına Göre Örgütsel Bağlılık ve Toplam İş Tatmini Ölçekleri Değişimi

Örgütsel bağlılık ölçeği geneli ve alt boyutlarının hizmet yılına göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 3.11’de verilmiştir.

Çizelge 3.11. Hizmet yılına göre örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Örgütsel Bağlılık	0-5 Yıl	99	2,99	0,65	14,533	0,000*
	6-10 Yıl	35	3,55	0,56		
	11-15 yıl	16	3,77	0,48		
	16-20 Yıl	15	3,63	0,58		
	21 yıl ve üzeri	25	3,69	0,52		
	Total	190	3,30	0,68		
<i>Duygusal Bağlılık</i>	0-5 Yıl	99	3,27	0,78	11,557	0,000*
	6-10 Yıl	35	3,88	0,63		
	11-15 yıl	16	4,11	0,64		
	16-20 Yıl	15	3,90	0,54		
	21 yıl ve üzeri	25	3,96	0,53		
	Total	190	3,59	0,78		
<i>Devam Bağlılığı</i>	0-5 Yıl	99	2,96	0,68	11,793	0,000*
	6-10 Yıl	35	3,47	0,54		
	11-15 yıl	16	3,62	0,39		
	16-20 Yıl	15	3,66	0,58		
	21 yıl ve üzeri	25	3,57	0,48		
	Total	190	3,25	0,67		
<i>Normatif Bağlılık</i>	0-5 Yıl	99	2,72	0,73	10,548	0,000*
	6-10 Yıl	35	3,31	0,72		
	11-15 yıl	16	3,53	0,75		
	16-20 Yıl	15	3,33	0,81		
	21 yıl ve üzeri	25	3,54	0,83		
	Total	190	3,05	0,82		

*p<0,05

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık ölçeği geneli ve alt boyutları hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir (p>0,05). Anlamlı düzeyde farklılık gösteren ölçek ve alt boyutları için farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespit edilmesi adına yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre;

Örgütsel bağlılık ölçeği geneli için; 0-5 yıl süre ile hizmeti bulunanların örgütsel bağlılık düzeyi diğer bütün gruplardan anlamlı derecede farklı ve küçüktür.

Duygusal bağlılık alt boyutu için; 0-5 yıl süre ile hizmeti bulunanların duygusal bağlılık düzeyi diğer bütün gruplardan anlamlı derecede farklı ve küçüktür.

Devam bağıllığı alt boyutu için; 0-5 yıl süre ile hizmeti bulunanların devam bağıllığı düzeyi diğer bütün gruplardan anlamlı derecede farklı ve küçüktür.

Normatif bağıllık alt boyutu için; 0-5 yıl süre ile hizmeti bulunanların normatif bağıllık düzeyi diğer bütün gruplardan anlamlı derecede farklı ve küçüktür.

Toplam iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının hizmet yılına göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 3.12’de verilmiştir.

Çizelge 3.12. Hizmet yılına göre iş tatmini ölçeği ve alt boyutları değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Toplam İş Tatmini	0-5 Yıl	99	61,57	15,12	7,498	0,000*
	6-10 Yıl	35	69,83	15,44		
	11-15 yıl	16	77,50	9,99		
	16-20 Yıl	15	65,40	14,65		
	21 yıl ve üzeri	25	75,88	18,09		
	Total	190	66,62	16,23		
<i>İçsel İş Tatmini</i>	0-5 Yıl	99	36,86	9,42	9,183	0,000*
	6-10 Yıl	35	42,11	9,77		
	11-15 yıl	16	47,63	6,00		
	16-20 Yıl	15	40,87	9,11		
	21 yıl ve üzeri	25	46,76	10,08		
	Total	190	40,35	10,10		
<i>Dışsal İş Tatmini</i>	0-5 Yıl	99	24,71	6,56	4,281	0,002*
	6-10 Yıl	35	27,71	6,25		
	11-15 yıl	16	29,88	5,28		
	16-20 Yıl	15	24,53	6,29		
	21 yıl ve üzeri	25	29,12	8,70		
	Total	190	26,26	6,94		

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; toplam iş tatmini ile içsel ve dışsal iş tatmini hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre;

Toplam iş tatmini için; 0-5 yıl hizmeti bulunanların toplam iş tatmini düzeyi 16-20 yıl süre ile çalışanlardan farksız olup diğer gruplardan anlamlı derecede farklı ve küçüktür. 11-15 yıl süre ile çalışanların iş tatmin düzeyi de 0-5 yıl ve 16-20 yıl çalışanların iş tatmin düzeyinden anlamlı derecede farklı ve yüksektir. 16-20 yıl süre ile çalışanların iş tatmin düzeyi, 11-15 yıl ve

21 yıl ve üzeri süre ile çalışanların iş tatmin düzeyinden farklıdır. 21 yıl ve üzeri süreyle çalışanların ortalaması da 0-5 yıl ve 16-20 yıl süre ile çalışanların ortalamasından anlamlı derecede büyüktür.

İçsel iş tatmini için; 0-5 yıl hizmeti bulunanların içsel iş tatmini düzeyi 16-20 yıl süre ile çalışanlardan farksız olup diğer gruplardan anlamlı derecede farklı ve küçüktür. 11-15 yıl süre ile çalışanların içsel iş tatmin düzeyi de 0-5 yıl ve 16-20 yıl çalışanların içsel iş tatmin düzeyinden anlamlı derecede farklı ve yüksektir.

Dışsal iş tatmini için; 0-5 yıl hizmeti bulunanların içsel iş tatmini düzeyi 16-20 yıl süre ile çalışanlardan farksız olup diğer gruplardan anlamlı derecede farklı ve küçüktür. 11-15 yıl süre ile çalışanların içsel iş tatmin düzeyi de 0-5 yıl ve 16-20 yıl çalışanların içsel iş tatmin düzeyinden anlamlı derecede farklı ve yüksektir. 21 yıl ve üzeri süreyle çalışanların ortalaması da 0-5 yıl ve 16-20 yıl süre ile çalışanların ortalamasından anlamlı derecede büyüktür.

Unvana Göre Örgütsel Bağlılık ve Toplam İş Tatmini Ölçekleri Değişimi

Örgütsel bağlılık ölçeği geneli ve alt boyutlarının unvana göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 3.13'te verilmiştir.

Çizelge 3.13. Unvana göre örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Örgütsel Bağlılık	Büro Personeli	3	3,13	0,64	7,252	0,000*
	Uzman Yardımcısı	56	2,98	0,65		
	Uzman	113	3,38	0,65		
	Müdür	6	3,90	0,67		
	Yönetim Personeli	11	3,82	0,37		
	Total	189	3,30	0,68		
<i>Duygusal Bağlılık</i>	Büro Personeli	3	3,73	1,00	7,540	0,000*
	Uzman Yardımcısı	56	3,20	0,73		
	Uzman	113	3,70	0,74		
	Müdür	6	4,17	0,71		
	Yönetim Personeli	11	4,19	0,44		
	Total	189	3,59	0,78		
<i>Devam Bağlılığı</i>	Büro Personeli	3	3,03	0,29	4,899	0,001*
	Uzman Yardımcısı	56	2,97	0,66		
	Uzman	113	3,33	0,66		
	Müdür	6	3,83	0,55		
	Yönetim Personeli	11	3,55	0,47		
	Total	189	3,25	0,67		
<i>Normatif Bağlılık</i>	Büro Personeli	3	2,70	0,66	5,264	0,000*
	Uzman Yardımcısı	56	2,74	0,79		
	Uzman	113	3,13	0,79		
	Müdür	6	3,65	0,94		
	Yönetim Personeli	11	3,68	0,66		
	Total	189	3,05	0,82		

*p<0,05

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık ölçeği geneli ve alt boyutları unvana göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir (p>0,05). Anlamlı düzeyde farklılık gösteren ölçek ve alt boyutları için farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespit edilmesi adına yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre;

Örgütsel bağlılık ölçeği geneli için; uzman yardımcılarının genel bağlılık düzeyi, büro personellerinden farksız, diğer ünvana sahip kişilerden ise farklı ve daha küçüktür.

Duygusal bağıllık alt ölçeği için; uzman yardımcılarının duygusal bağıllık düzeyi, büro personellerinden farksız, diğer ünvana sahip kişilerden ise farklı ve daha küçüktür.

Devam bağıllığı alt ölçeği için; uzman yardımcılarının devam bağıllılığı düzeyi, büro personellerinden farksız, diğer ünvana sahip kişilerden ise farklı ve daha küçüktür.

Normatif bağıllık alt boyutu için; uzman yardımcılarının devam bağıllılığı düzeyi, büro personellerinden farksız, diğer ünvana sahip kişilerden ise farklı ve daha küçüktür.

Toplam iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının unvana göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 3.14'te verilmiştir.

Çizelge 3.14. Unvana göre iş tatmini ölçeği ve alt boyutları değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Toplam İş Tatmini	Büro Personeli	3	61,67	25,66	4,310	0,002*
	Uzman Yardımcısı	56	63,89	15,31		
	Uzman	113	65,95	15,57		
	Müdür	6	73,17	22,08		
	Yönetim Personeli	11	84,36	13,05		
	Total	189	66,57	16,27		
<i>İçsel İş Tatmini</i>	Büro Personeli	3	41,67	14,57	3,808	0,005*
	Uzman Yardımcısı	56	38,36	9,67		
	Uzman	113	40,03	9,84		
	Müdür	6	45,33	12,99		
	Yönetim Personeli	11	50,27	7,18		
	Total	189	40,32	10,12		
<i>Dışsal İş Tatmini</i>	Büro Personeli	3	20,00	11,14	4,739	0,001*
	Uzman Yardımcısı	56	25,54	6,39		
	Uzman	113	25,92	6,66		
	Müdür	6	27,83	9,15		
	Yönetim Personeli	11	34,09	5,99		
	Total	189	26,25	6,95		

*p<0,05

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; toplam iş tatmini ile içsel ve dışsal iş tatmini ünvana göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre;

Toplam iş tatmini için yönetim personeli iş tatmin düzeyi müdürlerle aynı düzeyde olup diğer unvana sahip personelin toplam iş tatmin düzeyinden farklı ve büyüktür.

İçsel iş tatmini için; yönetim personeli ortalaması büro personeli ve müdürlerden farksız olup, diğer unvan sahipleri içsel iş tatmin düzeyinden anlamlı düzeyde fazladır.

Dışsal iş tatmini için; yönetim personeli iş tatmin düzeyi müdürlerle aynı düzeyde olup diğer unvana sahip personelin toplam iş tatmin düzeyinden farklı ve büyüktür.

Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin geneli ile alt boyutlarının birbirleri ile ilişkilerinin belirlenmesi için korelasyon analizi yapılmış ve pearson korelasyon katsayısı elde edilmiştir.

Çizelge 3.15. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi

		Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Toplam İş Tatmini	r	,6 91**	,64 1**	,54 9**	,64 5**
	p	,0 00	,00 0	,00 0	,00 0
İçsel İş Tatmini	r	,6 82**	,63 0**	,55 3**	,63 2**
	p	,0 00	,00 0	,00 0	,00 0
Dışsal İş Tatmini	r	,6 24**	,58 4**	,47 9**	,58 8**
	p	,0 00	,00 0	,00 0	,00 0

Buna göre toplam iş tatmini örgütsel bağlılık ölçeğinin geneli ile %69,1, duygusal bağlılık alt ölçeği ile %64,1, devam bağlılığı ile %54,9, normatif bağlılık ile %64,5 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisi vardır. İçsel iş tatmininin örgütsel bağlılık ölçeğinin geneli ile %68,2, duygusal bağlılık alt ölçeği ile %63, devam bağlılığı ile %55,3,

normatif bağlılık ile %63,2 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisi vardır. Dışsal iş tatmininin örgütsel bağlılık ölçeğinin geneli ile %62,4, duygusal bağlılık alt ölçeği ile %58,4, devam bağlılığı ile %47,9, normatif bağlılık ile %58,8 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisi vardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde konunun kavramsal çerçevesi çizildikten sonra çalışmanın uygulama bölümüne geçilmiştir. Uygulama bölümünde iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile iş tatmini ve örgütsel bağlılığın demografik faktörlere göre değişip değişmediği incelenmiştir.

Anket çalışmasında örgütsel bağlılık soruları için 5 aralıklı likert tipi ölçek kullanılmış olup en düşük 1 puan en yüksek 5 puan üzerinden değerlendirilmiştir. İş tatmini soruları için de 5 aralıklı likert tipi ölçek kullanılmış olup en düşük 1 puan en yüksek 5 puan üzerinden değerlendirilmiş, ortalamalar 100 üzerinden belirtilmiştir.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin geneli ile alt boyutlarının birbirleri ile ilişkilerinin belirlenmesi için yapılan korelasyon analizi sonucunda pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu da bizlere örgütsel bağlılık ve iş tatmininin birbirlerini etkilediğini göstermektedir.

Tez çalışmasının birinci bölümünde de bahsettiğimiz üzere duygusal bağlılık, çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt için olağanüstü çaba sarf etmesini içermektedir ve güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte kalan çalışanlar, buna ihtiyaç duymalarından ziyade bunu kendileri istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler.

Araştırmanın en dikkat çeken sonuçlarından biri tüm demografik değişkenlere göre en yüksek puan ortalamasının duygusal bağlılık düzeyine ait olmasıdır. Bir diğer dikkat çeken husus ise 20-30 yaş aralığındaki çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin diğer yaş gruplarındaki çalışanlara kıyasla anlamlı derecede farklı ve düşük olmasıdır.

Örgütsel bağlılık ölçeği geneli ve alt boyutları için ortalama puan 5 üzerinden 3'tür ve yapılan araştırma sonucunda örgütsel bağlılık puan ortalamaları 3 puanın biraz üzerinde çıktığından İller Bankası A.Ş. çalışanlarının orta düzeyin üzerinde örgütsel bağlılığa sahip olduklarını görüyoruz. İş tatmini ölçeği geneli için ortalama puan 60, iç kaynaklı tatmin için ortalama puan 36 ve dış kaynaklı tatmin için ortalama puan 24'tür ve yapılan araştırma sonucunda iş tatmini puan ortalamaları genel iş tatmini ve alt boyutları için ortalamanın biraz üzerinde çıktığından İller Bankası A.Ş. çalışanlarının orta düzeyin üzerinde iş tatminine sahip olduklarını görüyoruz.

Çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını yükseltmek için yapılması gereken örgütsel düzenlemeleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Örgüt, çalışanların eğitimi ve gelişimi için gerekli eğitim olanaklarını sağlamalıdır. Eğitim, örgüt içinde kişiler arası ilişkilerin gelişmesine, takım ruhunun oluşmasına ve çalışanın kendini gerçekleştirmesine katkıda bulunarak iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artırır.
- Çalışanların refah içerisinde yaşayabilecekleri ve hak ettikleri ücret kendilerine ödenmelidir. Ancak ücret, iş değerlemesine göre hesaplanmalı ve adil olmalıdır.
- Yöneticiler belirli periyotlarla çalışanların isteklerini ve örgütün aksayan yönlerini belirlemek amacıyla çalışanlara anketler uygulamalıdır. Böylelikle çalışanların problemleri kısa sürede çözülür ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık düzeyleri artar.
- Örgütlerde katılımcı yönetim uygulamalarına yer verilmeli, çalışanların işleri ile alakalı konularda görüşleri alınmalı ve çalışanların alınacak kararlara katılımı sağlanmalıdır.
- Terfi ve ödüllendirme için belirlenen kriterler her çalışan için eşit uygulanmalıdır. Örgüt içerisinde yükselme imkanı açık tutulmalıdır.
- Çalışanlara yaptıkları işlerle ilgili olarak daima yetki ve sorumluluk verilmeli, verilecek işlerde onların bilgi ve becerileri dikkate alınmalıdır.
- Çalışanlar arasında daima iyi bir iletişim olması sağlanmalıdır. Bu şekilde küçük sorunlar bile atlanmamış olacak ve sorunların büyümesi önlenecektir (Aşık, 2010:47-48).

KAYNAKLAR

- Akgül, Z. (2014). *Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin matematik öğretmenlerinin algularına göre incelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4).
- Aktay, D.D. (2010). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: askeri hastanede bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Allen, N.J., Meyer, j.p. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1).
- Altman, S., Valenzi, E. and Hodgetts, R.M.C. (1985). *Organizational behavior: Theory and practice*, Orlando, FL: Academic Press.
- Angle, H.L., Perry, J.L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26(1).
- Aşık, N.A. (2010). *Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme*, *Türk İdare Dergisi*, (467).
- Atay, S. (2006). *Kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Aykaç, A. (2010). *İş doyumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık: kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme: Kuram, strateji ve taktikler*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Baltaş, A. (2000). *Değişimin içinden geleceğe doğru ekip oluşturma ve liderlik*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Baron, R. A., Goddard, R. D. & Gill, A. S. & Denisi, A. S. (1986). *Instructor's manual for behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*. Boston: Allyn and Bacon.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, G., Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(1), 29-62.
- Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*, Ankara: Gül Yayınevi.
- Baykal, A.N. (2005). *Yutucu rekabet: Kanuni devrindeki mobbingden günümüze*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, G. (2012). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: sağlık sektöründe bir uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baysal, A.C., Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde meyer-allen modeli, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1).
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*, (7. Basım), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carmeli, A. (2005). *Exploring determinants of job involvement: an empirical test among senior executives*, *International Journal of Manpower*, 26(5).
- Carsten, J. M., Spector, P. E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied psychology*, 72(3), 374.
- Ceylan, A. (1998). *Örgütsel davranışın bireysel boyutu*, (Sayı 2), Gebze: GYTE Yayın,
- Chacko, T.I. (1983). Job and life satisfaction, a casual analysis of their relationship, *Academy of Management Journal*, 26(1).
- Chen, Z.X., Francesco, A.M. (2003). The relationship between the three components of committent and employee performance in china, *Journal of Vocational Behavior*, 62(3).
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta- analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539-558
- Çakınberk, A., Derin, N. and Demirel, E.T (2011). *Vizyoner liderlik ışığında örgütsel bağlılık*. Sivas: Asitan Yayıncılık.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*, Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*, Ankara: Nobel Yayın.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdüleme ve iş doyumunu*, Ankara: Anı Yayıncılık.

- Çımrın, D., Uyguç, N. (2004). Dokuz eylül üniversitesi araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(19).
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing ve başa çıkma yöntemleri*, İstanbul: Timaş Yayıncılık.
- Çöl, G., Ardıç, K. (2008). Sosyal yapısal özelliklerin örgüte bağlılık üzerine etkileri, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2).
- Daileyl, R. C., Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45(3), 305-317.
- Davenport, N., Schwartz, R.D. ve Elliott, G.P. (2003). *Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz*, (Çev. Osman Cem ÖnerToy), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Demerouti, E., Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15).
- Dere, N. (2014). *İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: adıyaman ili öğretmenleri üzerine bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dikmen, H. (1987). Çalışan kişilerin işlerinde tatmin olmalarına etki eden faktörler, *Ev Ekonomisi Dergisi*.
- Doğan, S., Kılıç, A. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29).
- Dubisky, A.J., Ronald, E., Kotabe, M., Lim, C.U. ve Moon, H. (1992). Influence of role stress on industrial salespeople's work outcomes in the united states, Japan and Korea, *Journal of International Business Studies*, 23(1).
- Duncan, W.J. (1981). *Organizational behavior*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Durna, U., Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2).
- Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3).
- Erdoğan, İ. (1983). *İşletmelerde kişi değerlemede psikoteknik*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi,
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*, İstanbul: Avcıoğlu Basım Yayın.

- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın.
- Ersoy, S., Bayraktaroğlu, S. (2010). *Örgütsel bağlılık, içinde Ed: N. Derya Ergun Özler, Örgütsel bağlılık, örgütsel davranışta güncel konular*, Bursa: Ekin Basın Yayın.
- Feldman, C.D., Arnold, J.H. (1983). *Managing individual and group behavior in organization*, Aucland: McGraw-Hill International Book Company.
- Ferik, F. (2002). Öz yeterliliğe bağlı olarak personel güçlendirme ve iş tatmini, örgüte bağlılık, personel devri arasındaki ilişkiler, *Active Dergisi*.
- Fisher, R.T. (2001). *Role Stress, the type a behaviour pattern and external auditor job satisfaction and performance*. Behavioral Research Accounting, 13.
- Freeman, R.B. (1978). Job satisfaction as an economic variable, *The American Economic Review*, 68(2).
- Gaertner, K. N., Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42(11), 975-991.
- Ghazzawi, I. (2010). Gender role in job satisfaction: The case of the US information technology professionals. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 14(2), 1.
- Gözen, E.D. (2007). *İş Tatmini ve örgütsel bağlılık: Sigorta şirketleri üzerine bir uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gunz, H.P., Gunz, S.P. (1994). Professional/organizational commitment and job satisfaction for employed lawyers. *Human Relations*, 47(7).
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1).
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama, *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (15).
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Hall, D. T., Schneider, B., and Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 176-190.
- Heller, D., Judge, T. A., and Watson, D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 23(7), 815-835.

- Heshizer, B.P., Martin, H.J. ve Wiener, Y. (1991). Normative committent and instrumental attachment as intervening variables in the prediction of union participation, *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(4).
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel bağlılık: Hizmet sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İnce, M., Gül, H (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- İncir, G. (1990). *Çalışanların iş doyumunu üzerine bir inceleme*, Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları.
- İnternet: URL: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5825aa6cb06c99.01153335, Son Erişim Tarihi: 11 Kasım 2016
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.
- Kaplan, M., Ögüt, A. (2012). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: Otel işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1).
- Karacaoğlu, K. (2005). Sağlık çalışanlarının işe bağlılığa ilişkin tutumları ve demografik nitelikleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: neşehir ilinde bir uygulama, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, 16(52).
- KARAHAN, A. (2009). Hekimlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma: afyon Kocatepe Üniversitesi hastanesi örneği. *Dumlupınar Üniversitesi sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 421-432.
- Karkın, N. (2004). Kamu ve özel sektör yöneticilerinin liderlik davranışları: Bir literatür analizi denemesi. *Türk İdare Dergisi*, (445).
- Kavlak, Y. (2012). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: bir kamu bankasının bankacılık operasyonları merkezinde bir araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kaya ve Özdevecioğlu, M. (2008). Organizasyonlarda algılanan mağduriyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(1).
- Kaya, N. (2013). *İş Tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kelepçe, M. Ve Özbek, O. (2008). Gençlik ve spor genel müdürlüğü personelinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri, *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6(3).

- Keleş, H.N.Ç. (2006). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.
- Keser, A. (2009). *Çalışma psikolojisi*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2008). *İşletme yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kolasa, B.J. (1969). *İşletmeler için davranış bilimlerine giriş*, (Çev.Kemal Tosun), İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Köse, O. (2014). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: bir kamu kurumunda alan araştırması*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Lämsä, A. M., Savolainen, T. (1999). Exploring commitment in different contexts of change: findings from a study on downsizing and quality improvement. *Allied Academies*, 4, 10.
- Lee, T.W., Mitchell, T.R. (1994). An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover, *Academy of Management Review*, 19(1).
- Leong, C.S., Furnham, A. and Cooper, C.L. (1996). The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship, *Human Relations*, 49(10).
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2).
- Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (s.1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Luthans, F. (1989). *Organizational behavior*, New York: McGraw-Hill Book Co, (5).
- Luthans, F., Thomas, L.T. (1989). The relationship between age and job satisfaction: curvilinear results from an empirical study-a research note. *Personnel Review*, 18(1), 23-26.
- Mathieu, J.E., Zajac, D.M. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment*. *Psychological Bulletin*, 108(2).
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (2004). TCM employee commitment survey academic users guide. London, Ontario, Canada: The University of Western Ontario, *Department of Psychology*, 1-16.

- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69(3).
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta analysis of antecedents, correlates and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61(1).
- Meyer, J.P., Allen, N.J. ve Smith C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78(4).
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Miner, J. (1992). *Industrial-organizational psychology*, New York: McGraw-Hill.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial-organizational psychology*, Singapore: McGraw-Hill.
- Morris, J. H., Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of management Journal*, 24(3), 512-526.
- Morrow, P.C., Wirth, R.E. (1989). Work commitment among salaried professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34(1), 40-56.
- Mottaz, C. J. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158.
- Mottaz, C.J. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioural commitment, *The Sociological Quarterly*, 30(1).
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mueller, C. W., Wallace, J. E., and Price, J. L. (1992). Employee commitment resolving some issues. *Work and occupations*, 19(3), 211-236.
- Newstrom, J. W., Davis, K. (1997). *Organizational behavior*, New York: McGraw-Hill.
- O'Malley, M. (2000). *Creating commitment: how to attract and retain talented employees by building relationships that last*, New York: John Wiley & Sons.
- O'Reilly, C., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71(3).
- Obeng, K., Ugboro, I. (2003). Organizational commitment among public transit employees: an assessment study, *Journal of the Transportation Research Forum* 57(2).

- Okpara, J. O. (2006). The relationship of personal characteristics and job satisfaction: A study of Nigerian managers in the oil industry. *The Journal of American Academy of Business*, 10(1), 50.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.
- O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F. (1981). *The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification*. *Administrative science quarterly*, 597-616.
- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1).
- Özcan, E. D. (2011). *Kişilik bakış açısından örgüt yapısı ve iş tatmini*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M., Aktaş, A. G. A. (2007). Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: iş-aile çatışmasının rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28).
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel davranış*, TC Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, Eskişehir.
- Özler, D. E., Atalay, C. G. and Şahin, M. D. (2008). Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22).
- Öztürk, A. Y. (2007). *Ortaöğretim kimya öğretmenlerinin iş tatmini*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürkci, N. (2015). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık etkileşimi: istanbul gümrük ve ticaret bölge müdürlüğünde bir araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Penley, L. E., Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations, *Journal of Organizational Behavior*, (9).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. and Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603.

- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Ritzer, G., Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 475-478.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behaviour*, Prentice Hall.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contract, *Journal of Organizations Behavior*, 11(5).
- Saal, F., Knight, P. A. (1988). *Industrial/organizational psychology: Science and Practice, pacific grave*, California: Brooks/Cole Pub. Co.
- Sagie, A. (1998). Employee absenteeism, organizational committent and job satisfaction, *Journal of Vocational Behavior*, 52(2).
- Saklan, A. (2010). *Örgütlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve işgören performansı*, Ankara: Detay Yayıncılık, (1).
- Schein, H. E. (1978). *Örgüt psikolojisi*, Ankara: Todaie Yayıncılık, 173.
- Schmerhorn, J. R., Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (1994). *Managing organizational behavior*, New York: Wiley, 5.
- Schoderbek, P. P., Cosier, R. A. and Aplin, J. C. (1991). *Management*, Usa: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
- Schwenk, C. R. (1986). Information, cognitive biases and commitment to a course of action, *Academy of Management Review*, 11(2).
- Shafer, W. E. (2002). Ethical pressure, organizational-professional conflict and work outcomes among management accountants. *Journal of Business Ethics*, 38.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 143-150.
- Silah, M. (2000). *Çalışma Psikolojisi*, Ankara: Selim Kitabevi.
- Soykan, E. (2012). *Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik ilişkisi: eğitim sektöründe bir uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.

- Sökmen, A. (2000). *Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisi: Ankara'da faaliyet gösteren otel işletmeleri üzerine bir uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, Sage Publications, (3).
- Steers, R. (1977). *Antecedents and outcomes of organizational commitment*, Administrative Science Quarterly, 46-56.
- Steers, R. M., Black, J. S. (1994). *Organizational behavior*, New York: Harper Collins College Pub.
- Şen, T. (2008). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin hızlı yemek sektöründe bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T.ve Çelik, A. (1998). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Taşkıran, E. V. (2007). *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik hizmet sektöründe bir araştırma*, Sakarya: 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı.
- Telman, N., Ünsal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Ulrich, D. (1998). Intellectual capital = competence x commitment, *MIT Sloan Management Review*, 39(2), 15.
- Urhan, S. (2014). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: bir alan araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Uyargil, C. (1988). *İş tatmini ve bireysel özellikler, Türkiye'de özel sektörde yapılmış bir iş tatmini araştırması*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayıncılık.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.
- Varoğlu, K., Aktaş, R. (1987). *Askeri liderlik*, Ankara: K.H.O. Yayıncılık.
- Wagner, J. A., Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational behavior: securing competitive advantage*, New York: Routledge.
- Wallace, J. E. (1995). Corporatist control and organizational commitment among professionals: The case of lawyers working in law firms. *Social Forces*, 73(3), 811-840.
- Wasti, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5), 525-550.

- Wiener, Y., Gechman, A. S. (1977). Commitment: A behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 10(1), 47-52.
- Yalçın, A., İplik, F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: adana ili örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1).
- Yazıcıoğlu, İ., Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, (1), 3-16.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, M. (2009). Modernizm, postmodernizm ve kamu yönetimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 380-397.
- Yousef, D. A. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *International Journal of Manpower*, 19(3), 184-194.
- Yousef, D. A. (2002). Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: A study from an Arabic cultural perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 250-266.
- Yüksel, İ. (2003). İş stresi, işe bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin analizi (Teknisyenlere yönelik bir uygulama). *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2).
- Zaccaro, S. J., Dobbins, G. H. (1989). Contrasting group and organizational commitment: Evidence for differences among multilevel attachments. *Journal of Organizational Behavior*, 10(3), 267-273.
- Zangaro, G. A. (2001, April). Organizational commitment: A concept analysis. *In Nursing Forum*. 36(2), 14-21.

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, İller Bankası A.Ş.'de çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerini ölçmeyi amaçlayan “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma ve İller Bankası A.Ş.'de Bir Uygulama” konulu uzmanlık tezi için veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır.

Anketimiz demografik bilgiler, örgütsel bağlılık anketi ve iş tatmin anketi olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Anket sonuçları ve kişisel bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır.

Anketimize içtenlikle cevap verdiğiniz için teşekkür ederiz.

Mustafa SÖNMEZ

1.BÖLÜM: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Cinsiyetiniz

Bay

Bayan

2. Yaşınız:

20-30

31-40

41-50

51 ve üzeri

3. Medeni Durumunuz:

Evli

Bekar

4. Eğitim Durumunuz:

Lise

Önlisans

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

5. Unvanınız:

Büro Personeli

Yönetim Personeli

Uzman Yardımcısı

Uzman

Müdür

Üst Düzey Yönetici

6. Bankadaki toplam çalışma süreniz

0-5 yıl

6-10 yıl

11-15 yıl

16-20 yıl

21 yıl ve üzeri

2.BÖLÜM ALLEN VE MEYER ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1.	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder					
2.	Çalıştığım kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.					
3.	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir “aidiyet duygusu” hissetmiyorum.					
4.	Kendimi çalıştığım kuruma “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum					
5.	Bu kurumda kendimi aileden biri gibi “hissetmiyorum”.					
6.	Kendimi çalıştığım kuruma ait “hissetmiyorum”.					
7.	Şu anda bu kurumda kalmak benim için istekten çok bir gerekliliktir.					
8.	Bankadan ayrılmak istesem bile şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.					
9.	Bankadan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.					
10.	Bankadan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternative iş olanaklarının azlığıdır.					
11.	Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					

12.	Bankadan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.					
13.	Bu kurumda çalışmaya devam etmek konusunda herhangi bir zorunluluk "hissetmiyorum".					
14.	Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın bankaya karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum,					
15.	Bankadan şu anda ayrılırsam kendimi "suçlu" hissederim.					
16.	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
17.	Bankadan şu an ayrılmazdım, çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.					
18.	Bu kuruma çok şey borçluyum.					

3.BÖLÜM: MİNNESOTA TATMİN ÖLÇEĞİ

	İşimden;	Çok Memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim
1.	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2.	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3.	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
4.	Toplumda “saygın” bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5.	Amirimın emrindeki kişileri idare tarzı bakımından					
6.	Amirimın karar vermedeki yeteneği bakımından					
7.	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
8.	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9.	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10.	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından,					
11.	Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapma şansına sahip olması açısından,					

12.	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
13.	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından,					
14.	İşimin getirdiği terfi ve yükselme fırsatları vermesi açısından					
15.	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16.	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
17.	Çalışma şartları bakımından,					
18.	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından,					
19.	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından,					
20.	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : SÖNMEZ, Mustafa
Uyruğu : T.C.
Doğum tarihi ve yeri : 31/12/1987 ŞİŞLİ/İSTANBUL
Medeni hali : Bekar
Telefon : 312 508 71 78
Faks : 312 508 71 97
e-mail : msonmez@ilbank.gov.tr

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Lisans	Marmara Üniversitesi - İşletme	2012
Lise	Beyoğlu Fındıklı Lisesi	2005

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
12/2013-	İller Bankası A.Ş.	Uzman Yrd.
02/2013-10/2013	Ziraat Bankası A.Ş.	Uzman Yrd.



İL BANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ