

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



YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA AKADEMİSYENLERİN ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIĞININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: PLATO MESLEK YÜKSEKOKULU,  
BEYKOZ LOJİSTİK MESLEK YÜKSEKOKULU, BEYKENT ÜNİVERSİTESİ SAHA  
ARAŞTIRMASI

Yüksek Lisans Tezi

CAN BURAK NALBANTOĞLU

İstanbul - 2012

**T.C.**  
**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA AKADEMİSYENLERİN ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIĞININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: PLATO MESLEK YÜKSEKOKULU,  
BEYKOZ LOJİSTİK MESLEK YÜKSEKOKULU, BEYKENT ÜNİVERSİTESİ SAHA  
ARAŞTIRMASI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**CAN BURAK NALBANTOĞLU**

**Danışman: PROF.DR. VEYSEL BOZKURT**

**İstanbul – 2012**

## ÖZET

Uzun yıllardan beri örgütsel bağlılık ve iş tatmini alanında çok çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini alanında yapılan çalışmalar çok çeşitli sektörleri kapsamaktadır. Eğitim kurumları özellikle de yükseköğretim kurumlarında yapılan örgütsel bağlılık ve iş tatmini çalışmaları, kurumlarda çalışan kişilerin bağlılık ve tatmin düzeylerini görmek açısından yararlı çalışmaları içermektedir. Ülkemizde de yükseköğretim kurumlarında çalışan akademisyenlerin bağlılık ve tatmin düzeyleri de araştırmacılar için ciddi bir çalışma alanı oluşturmaktadır. Özellikle de son yıllarda artan yükseköğretim kurumlarının sayısı da bu tür çalışmaların daha da artmasını sağlamıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Akademisyen, Yükseköğretim

## **ABSTRACT**

Many various studies have been carried out in the fields of organizational commitment and job satisfaction for long years. These studies that have been carried out in organizational commitment and job satisfaction cover a wide range of sectors. The studies in the fields of organizational commitment and job satisfaction in education institutions, especially the higher education institutions includes beneficial studies in terms of determining the level of commitment and satisfaction of the workers. Level of commitment and satisfaction of the academics of high education institutions in our country forms a serious framework for researchers. Especially the increasing number of high education institutions recently enables such studies to grow even more.

Key Words: Organizational Commitment, Job Satisfaction, Academics, Higher Education

## ÖNSÖZ

Tez çalışmasında en baştan sonuna kadar her açıdan bana yardımcı olan ve desteğini esirgemeyen çok değerli danışmanım Prof. Dr. Veysel Bozkurt'a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Yüksek Lisans dönemi ve tez çalışması süresince maddi ve manevi destek sağlayan başta ailem olmak üzere, emeği geçen tüm çalışma arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2012

Can Burak NALBANTOĞLU

# İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	III
ABSTRACT .....	IV
ÖNSÖZ.....	V
ŞEKİL LİSTESİ.....	X
TABLO LİSTESİ.....	XI
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b> .....	2
1. ÖRGÜT KAVRAMI.....	2
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	3
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ .....	6
3.1. Örgütün Vizyon, Misyon, Amaç ve Değerlerini Benimseme .....	6
3.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme.....	7
3.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı için Güçlü Bir İstek Duyma .....	7
3.4. Örgütle Özdeşleşme .....	8
3.5. İçselleştirme .....	8
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMASI.....	9
4.1. Tutumsal Bağlılık.....	9
4.1.1. Kanter'in Yaklaşımı .....	10
4.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı .....	11
4.1.3. O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı .....	12
4.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı .....	13
4.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı .....	14
4.2. Davranışsal Bağlılık.....	18
4.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı .....	19
4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	21
5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	22
5.1. Kişisel Faktörler.....	23
5.2. Örgütsel Faktörler .....	25
5.3. Örgüt Dışı Faktörler .....	28
6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve BENZER KAVRAMLAR.....	29
6.1. Mesleğe Bağlılık .....	29
6.2. İşe Bağlılık .....	30

6.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık .....	30
6.4. İtaat.....	31
6.5. Sadakat.....	31
7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	32
7.1. İşgören Açısından Sonuçları .....	32
7.2. Çalışma Ekibi Açısından Sonuçları.....	32
7.3. Örgüt Açısından Sonuçları.....	33
<b>İKİNCİ BÖLÜM: İŞ TATMİNİ</b> .....	<b>34</b>
1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....	34
2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ.....	35
3. İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	36
3.1. Motivasyon Kuramları .....	37
3.1.1. <i>Kapsam Teorileri</i> .....	37
3.1.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.....	37
3.1.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	40
3.1.1.3. McClelland Başarma İhtiyacı Teorisi .....	41
3.1.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı.....	43
3.1.2. <i>Süreç Teorileri</i> .....	44
3.1.2.1. Vroom Beklenti Kuramı.....	44
3.1.2.2. Lawler –Porter Beklenti Teorisi.....	45
3.1.2.3. Eşitlik Teorisi.....	46
3.1.2.4. Amaç Teorisi.....	48
4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	48
4.1. Bireysel Faktörler.....	48
4.1.1. <i>Cinsiyet</i> .....	49
4.1.2. <i>Yaş</i> .....	49
4.1.3. <i>Eğitim Düzeyi</i> .....	50
4.1.4. <i>Kıdem</i> .....	50
4.1.5. <i>Kişilik</i> .....	50
4.2. Örgütsel Faktörler .....	51
4.2.1. <i>İşin Niteliği</i> .....	51
4.2.2. <i>Terfi</i> .....	52
4.2.3. <i>Çalışma Koşulları</i> .....	52
4.2.4. <i>Çalışma Arkadaşları</i> .....	53
4.2.5. <i>Yönetim</i> .....	53

4.2.6 Ücret.....	54
5. İŞ TATMİNİ ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ.....	55
5.1. Anket ve Mülakat Yolu ile Ölçüm.....	55
5.2. İş Tanımlama Endeksi.....	56
5.3. Minnesota İş Tatmini Ölçeği.....	57
5.3.1. İçsel İş Tatmini.....	59
5.3.2. Dışsal İş Tatmini.....	59
6. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI.....	59
6.1. İş Tatmini ve İşgücü Devri.....	59
6.2. İş Tatmini ve Devamsızlık.....	60
6.3. İş Tatmini ve Performans.....	60
7. İŞ TATMİNİNİ ARTTIRMA YOLLARI.....	61
7.1. İş Rotasyonu.....	61
7.2. İş Zenginleştirme.....	61
7.3. İş Genişletme.....	62
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN AKADEMİSYENLERİN İŞ TATMİNLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK UYGULAMA</b> .....	<b>63</b>
1. AKADEMİSYENLİK ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK – İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ.....	63
2. ARAŞTIRMA MODELİ, VERİ VE DEĞİŞKENLER.....	66
2.1. Araştırma Modeli Ve Hipotezler.....	66
2.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve Demografik Faktörler Arasında Geliştirilen Hipotezler.....	67
2.2.1. Örgütsel Bağlılık ve Demografik Değişkenler.....	67
2.2.2. İş tatmini ve Demografik Değişkenler.....	71
3. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ.....	75
3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	75
4. BULGULAR.....	77
4.1. Tanımlayıcı Bulgular.....	77
4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Sonuçları.....	79
4.3. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Korelasyonel Bulgular.....	83
4.4. Örgütsel Bağlılığın Yordanmasına İlişkin Bulgular.....	85
4.5. Örgütsel Bağlılık ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	86
4.5.1. Örgütsel bağlılık ve Cinsiyete Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	86
4.5.2. Örgütsel Bağlılık ve Medeni Hal Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	86
4.5.3. Örgütsel Bağlılık ve Yaş Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	88



4.5.4. Örgütsel Bağlılık ve Akademisyenlikte Hizmet Süresi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular .....	89
4.5.5. Örgütsel bağlılık ve Unvan Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular .....	91
4.5.6. Örgütsel bağlılık ve Gelir Düzeyi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular	92
4.5.7. Örgütsel Bağlılık ve Kurum İçindeki Kıdem Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular .....	94
4.5.8. Örgütsel Bağlılık ve Haftalık Derse Girme Süresi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular .....	95
4.6. İş tatmini ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiler .....	96
4.6.1. İş tatmini ve Cinsiyete Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular .....	96
4.6.2. İş tatmini ve Medeni Hal Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular .....	98
4.6.3. İş tatmini ve Yaş Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular .....	98
4.6.4. İş tatmini ve hizmet süresine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular .....	100
4.6.5. İş tatmini ve Unvan Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular .....	101
4.6.6. İş tatmini ve Gelir Düzeyi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular .....	103
4.6.7. İş tatmini ve Kurum İçindeki Kıdem Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular .....	105
4.6.8. İş tatmini ve Haftalık Derse Girme Süresi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular .....	106
4.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Demografik Faktörlerle Geliştirilen Hipotezlerin Kabul Edilebilirliğine İlişkin Sonuçlar .....	108
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	112
<b>KAYNAKÇA</b> .....	119
<b>EKLER</b> .....	127

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı .....	10
Şekil 1.2. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	15
Şekil 1.3. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı .....	19
Şekil 2.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi .....	38
Şekil 2.2. Herzberg Çift Faktör Kuramı .....	40
Şekil: 2.3. Alderfer ERG Kuramı.....	43
Şekil 2.4. Lawler-Porter Beklenti Teorisi .....	45
Şekil 2.5. Adams&Weick Eşitlik Teorisi.....	47
Şekil 2.6. İş Tanımlayıcı Endeks.....	56
Şekil 2.7. Minnesota İş Tatmini Anketi .....	58

## TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler.....	5
Tablo 1.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	22
Tablo 3.1. Araştırma Grubuna Ait İstatistiksel Bulgular.....	77
Tablo 3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Sonuçları.....	79
Tablo 3.3. Örgütsel bağlılık Ölçeğinin Faktör Yük Dağılımları.....	80
Tablo 3.4. İş tatmini Ölçeğinin Faktör Yük Dağılımları.....	82
Tablo 3.5. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Korelasyonel Bulgular.....	84
Tablo 3.6. Örgütsel bağlılığın Yordanmasına İlişkin Bulgular.....	85
Tablo 3.7. Cinsiyete Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	86
Tablo 3.8. Medeni Hal Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	87
Tablo 3.9. Yaş Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	88
Tablo 3.10. Hizmet süresi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	89
Tablo 3.11. Unvan Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	91
Tablo 3.12. Gelir düzeyi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	93
Tablo 3.13. Kurum içindeki kıdem Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	94
Tablo 3.14. Haftalık derse girme süreleri Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	95
Tablo 3.15. Cinsiyete Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	97
Tablo 3.16. Medeni Hal Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	98
Tablo 3.17. Yaş Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	99
Tablo 3.18. Hizmet süresi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	100
Tablo 3.19. Unvan Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	102
Tablo 3.20. Gelir düzeyi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	104
Tablo 3.21. Kıdem Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	105
Tablo 3.22. Haftalık derse girme süresi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	106
Tablo 3.23. Değişkenler ve Demografik Faktörlere İlişkin Korelasyonel Ve Regresyon Değerleri.....	111

## GİRİŞ

Klasik yönetiminin anlayışının çalışanı bir makine gibi gördüğü bir dönemden çalışanın aslında firma için bir sosyal varlık ya da sosyal sermaye gibi görüldüğü bir döneme gelinmiştir. Çalışan sadece işini yapan ve karşılığında bir ücret alan bir kişi yanında aynı zamanda psikolojik ve sosyal bir varlıktır. Dolayısıyla firmaların çalışanlara bakış açısı özellikle son yıllarda büyük değişim göstermektedir.

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz dünyasında çalışanlarda bu rekabetten hem etkilenen hem de rekabetin yönünü tam anlamıyla değiştirecek bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. İyi bir çalışan firmanın rekabet gücünü tam anlamıyla arttırabilir. Diğer yandan rekabette geriye düşecek bir firmanın faaliyetlerden ilk olarak çalışanları etkilenecektir. Rekabetin böylesine yoğun yaşandığı günümüzde çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri de eskiye oranla artık daha önemli bir çalışma alanını ifade etmektedir.

Bu çalışmada Yükseköğretim kurumlarında çalışmakta olan akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin iş tatminine olan etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Birinci bölümde örgütsel bağlılık konusu ele alınmıştır. Örgüt ve örgütsel bağlılığın tanımı, örgütsel bağlılığın göstergeleri, örgütsel bağlılığın sınıflandırması ve örgütsel bağlılık ile ilgili teoriler, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın benzer kavramlarla ilişkisi ve sonuçları birinci bölümün içeriğini oluşturmaktadır.

İkinci bölümde ise iş tatmini konusu ele alınmıştır. İş tatmini kavramı ve önemi, iş tatmini ve motivasyon arasındaki ilişkiyi belirten kuramlar, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini ölçüm yöntemleri, iş tatmini sonuçları ve son kısımda da iş tatminini arttırma yöntemleri ikinci bölümde yer almaktadır.

Üçüncü bölümde ise araştırma yöntemi ve anket verileri ile elde edilen sonuçların analizleri yer almaktadır. Aynı zamanda akademisyenlik ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiye de bu bölümde değinilmiştir. Üçüncü bölümde son kısım ise analizlerin sonuçları ve sonuçlara bağlı önerileri kapsamaktadır.

# BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

## 1. ÖRGÜT KAVRAMI

Günümüz teknolojik gelişmeleri ve rekabet dünyasında işletme yapıları büyük önem arz etmektedir. İşletmelerin yapıları ya da diğer ifadesiyle organizasyonlar; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin bir araya gelmeleri ve yapılanmalarıdır. İşletmelerin temel amacı olan kar elde etme güdüsü gerçeği ile gelişen teknolojik yenilikler ve işletmeye etki eden iç – dış faktörlerin de katılımıyla, sonuç odaklı bir yapılanma olarak sürdürülmektedir (Saldamlı, 2009, s. 5). İşletmeler sahip oldukları varlıkları ve kaynakları ile bir bütün oluşturmaktadır. İşletmeyi etkileyebilecek olan içsel ve dışsal faktörler, teknolojik gelişmeler işletmeleri organize olma konusunda etkilemektedir. İşletmeler bu veya buna benzer faktörlerden en az şekilde etkilenmek ve bu faktörleri işletmenin yararına kullanmak için bir bütün olarak hareket etmektedir.

Örgüt için farklı tanımlamalar kullanılmaktadır. Genel olarak örgüt; “Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat olarak tanımlanabilir” (TDK, Çevrimiçi, Erişim Tarihi: 27.12.2010). Diğer bir tanımla; “*Örgüt, toplumsal ihtiyaçların karşılanması için önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için güçlerini birleştiren insanlardan oluşan toplumsal açık bir sistemdir*” (Güney, 2000, s. 186).

Örgüt kavramı diğer sosyal biçimlere göre farklılıklar göstermektedir. Örgütü diğer sosyal biçimlerden ayıran tanımlamalardan bir kaçı şu şekilde yapılmıştır; “*Örgüt önceden belirlenmiş olan amaçları daha kolay yerine getirmek üzere önceden belirlenmiş işlev ve sorumlulukların uygun bir şekilde dağıtılmasıdır.*” (Gans, 1936, s. 66). “*Örgütler etkileşim halindeki insanların bir araya gelmesidir ve örgütler toplumumuzdaki merkezi bir koordinasyon sistemini andıran bir oluşuma sahip en büyük birlikteliklerden biridir. Örgütler içerisinde yapı ve eşgüdümün yüksek özgüllüğü, biyolojideki organizmayla karşılaştırıldığında sosyolojik bir birim olarak örgütün sınırlarını daha iyi çizmektedir* (March and Simon 1985’den aktaran Leblebici, 2008, s. 123) .” Tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgüt, diğer yapılara göre daha şekillenmiş olması ve amaçların daha belirgin şekilde ortaya konduğu yapılardır.

## 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Bir işletmede çalışanlar o örgüte ne kadar bağlıysa, örgüt o kadar güçlenmektedir. Bağlılık duyan çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır. Ayrıca çalışanlar, hedeflerin istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba gösterirler. Çalışanların örgütün değer ve amaçlarını benimsemeye güçlü inançlara sahip olmaları, örgütü adına beklenilenin ötesinde büyük çaba göstermeleri, örgütteki üyeliğini devam ettirmede güçlü arzuları olmasıdır (Mowday, Porter, & Steers, 1979, s.226). Örgütte yer alan çalışanların örgütlerine bağlı olmaları işletmeye her geçen gün artı değer katmaktadır. İşletmede çalışanların işlerini daha iyi yapabilmeleri, özellikle de motivasyonlarının her zaman en üst seviyede olması işletmeye olan bağlılıklarıyla da ilişkilidir.

Birey örgütten belli çıktılar ya da ödüller sağlarsa, karşılığında kendini örgüte bağlı hissetmektedir. Örgüt yaşamını devam ettirmek için bir şekilde çalışanların örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma vb. yollar izler. Her örgütün çalışanları tutmak için gösterdiği çaba farklı olacaktır. Kimi örgütler çalışanın örgütten ayrılmasından pek etkilenmez. Örgüte girmek için başvuranları çok olan bir örgüt, çalışanı örgüte bağlamak için büyük bir çabaya gerek duymaz (Çetin, 2004, s. 45). Özellikle işletmelerde uygulanan ödül ve ceza sistemleri çalışanlar üzerinde etkili olmaktadır. İşlerinde başarılı olan çalışanlara uygulanacak ödül sistemi çalışanı örgütün bir parçası olarak hissettirmeye yarayabileceği gibi, uygulanacak ceza sistemi de çalışan üzerinde örgüte bağlılık konusunda etkili olacaktır.

Örgütsel bağlılık genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade etmektedir. Bununla beraber literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili önceki araştırmalarda çeşitli tanımlar kullanılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir (Gül, 2002, s. 38);

- Kişinin kimliğini örgüte iliştiren, örgüte karşı takınılan bir tutum ve yöneliştir.
- Örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma sürecidir.

- Örgütün amaç ve isteklerini karşılayacak şekilde davranılmasını sağlayan ve kişinin benimsediği normatif güçler bütünüdür.

- Kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş psikolojik bir sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki vardır.

Örgütün yaşaması, işgörenlerin örgütten ayrılmalarına bağlıdır. İş görenler örgüte ne derecede bağlıysa örgüt de o derecede güçlenir (Çetin, 2004, s. 90). Örgütsel bağlılık kavramı, bireyin belirli bir örgüte karşı hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme derecesini ifade etmektedir (Sağlam Arı, 2003, s. 22). Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır. Buna göre, bireyin örgüt amaçlarını kabulü ve bu amaçlara güçlü bir biçimde inanması, örgüt için çaba gösterme isteği içinde olması ve örgütte kalmaya devam etme konusunda kesin bir arzu duyması örgütsel bağlılığın göstergesidir (Balay, 2000, s. 18).

Örgütsel bağlılığın tarihçesine baktığımızda, 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görmekteyiz. Bu çalışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Özsoy, 2004, s. 15):

- 1) Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- 2) Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- 3) Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- 4) Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- 5) Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Genel olarak örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında zaman örgütsel bağlılık kavramının davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık olmak üzere iki farklı şekilde ele alındığı görülmektedir.

Her iki bağıllık türü üzerinde yoğunlaşan araştırmacıların yaklaşımları ile ilgili ayrıntılar ilerleyen bölümlerde incelenecektir. Bu alanlarda çalışma yapmış araştırmacılar ve örgütsel bağıllık tanımlarında kullanılan kriterlere ilişkin özet bilgi Tablo 1.1.'de yer almaktadır.

**Tablo 1.1. Örgütsel Bağıllık Tanımlarında Kullanılan Kriterler**

Örgütsel Bağıllığın Tanımlanmasında Kullanılan Kriterler	ARAŞTIRMACILAR VE BULGULAR
Yatırımlar	Bağıllık örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile paralellik arz eder. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Becker (1960); Sheldon (1971); Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Farrel ve Rusbult (1981) tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer (1990)'in devamlılık bağıllığı da örgüte yapılan yatırımları (algılanan maliyeti esas almaktadır).
Davranışlar ve Özellikler	Bu kriterleri kullananlara göre örgütsel bağıllık, çalışanların isteyerek, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağıllıkla sonuçlanacak davranışsal eylemlere bağıllığıdır şeklinde tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Kiesler ve Sakumura (1966); Salancik (1977) ve O'Reilly ve Caldwell (1980); Schwenk (1986); O'Reilly ve Chatman (1986); Farnham ve Pimlot (1990); Heshizer, Martin ve Wiener (1991) tarafından kullanılmıştır.
Çalışan – Örgüt Amaç Uygunluğu	Çalışanlarla örgütün amaçlarının uygunluğunu hedef alan çalışmalarda ise örgütsel bağıllık, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleşir şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlama şekli; Hall, Schneider ve Nygren (1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol (1979); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry (1981); Bateman ve Strasser (1984) ve Stumpf ve Harman (1984); Reichers (1985); Morris, Lydka ve O'Creavy (1993); McDonald ve Makin (2000) tarafından kullanılmıştır.

Kaynak: A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment (Reichers, A. E. 1985'den aktaran İnce ve Gül, 2005, s.7)



### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ

Örgütsel bağlılık kişiye, zamana, mekâna göre farklılıklar gösteren sübjektif bir yapıya sahip olmakla birlikte, bir çalışanın örgütüne bağlılık gösterip göstermediğini belirlemede kullanılan bir takım kriterler bulunmaktadır. Söz konusu kriterler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

#### 3.1. Örgütün Vizyon, Misyon, Amaç ve Değerlerini Benimseme

Örgüt içerisinde vizyon, misyon, amaç ve değerler iki şekilde belirlenebilir. İlk olarak örgüt lideri tarafından vizyon, misyon, amaç ve hedef belirlenir ve çalışanlar bu doğrultuda yönlendirilir. İkinci olarak ise, liderin bunları belirlerken çalışanlarında fikrini alması ve katılımlarını sağlamasıdır. Bu sayede çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası hissederler (İbicioğlu, 2000, s. 14).

Örgütsel bağlılığın en önemli göstergelerinden bir tanesi ve ilk koşulu çalışanın amaç, hedef, değer ve vizyonunun örtüşmesidir. Zira bir örgütün amaç ve değerlerini kabullenemeyen bir çalışanın o örgüte bağlılık göstermesi düşünülemez. Örgütsel bağlılık konusunun Porter, Steers, Mowday gibi öncüleri bu konu üzerinde önemle durmuşlardır. Söz konusu yazarlar “ örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duymayı” örgütsel bağlılığın asgari şartı olarak görmüşlerdir. Çalışanın kişisel değerleri, hedefleri ve dünyadan beklentileri ile örgütün çalışanına bu noktada sunabilecekleri sağlıklı ve yüksek düzeyli bir bağlılığın gelişmesini tetikleyecektir. Beklentiler ile sunulanlar arasındaki mesafe açığı örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek en önemli kriterdir (İnce ve Gül, 2005, s. 9).

Çalışanların örgütün belirlemiş olduğu vizyon, misyon, amaç ve hedeflere yönelik yaklaşımı kişinin örgütsel bağlılığına da etki edecektir. Örgütün vizyonu bireyin vizyonu, örgütün misyonu bireyin misyonu, örgütün amaç ve hedefleri bireyin amaç ve hedeflerine dönüştüğü zaman örgütsel bağlılık birey için tam anlamıyla gerçekleşmiş olacaktır.

### **3.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme**

Örgütsel bağlılığın ikinci göstergesi çalışanın örgüt lehine olağanüstü çaba göstermesidir. Bu çaba beklenenin üzerinde bir nevi fedakârlık boyutunda olmalıdır. Çalışanların, bağlılık dereceleri ancak örgüt için gösterecekleri çabanın boyutunun normalin üzerinde olması ile açıklanabilir.

İşletmede çalışan bireylerin örgütün başarılı olması için olması gerekenden fazla efor sarf etmeleri bireylerin örgüte bağlılığını ifade eden ayrı bir kriterdir. Çünkü örgüt için fazla efor sarf edilmesi sadece bireyin örgüte olan bağlılığı ile açıklanabilir (İbicioğlu, 2000, s. 14).

Çalışanın her hangi bir maddi yarar ve beklenti içerisine girmeksizin, sadece çalıştığı örgütün başarısı için kendinden fedakârlıklarda bulunabilmesi, kişinin örgütüyle özdeşleştiğinin göstergesidir. Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı'nda atom bombaları yemesine rağmen ekonomik anlamda çok çabuk toparlanabilmesinde, söz konusu özelliğin kültürel bir argüman olarak toplumsal yapının dinamikleri içerisinde bulunmasının rolü gözden kaçırılmamalıdır (İnce ve Gül, 2005, s. 10).

### **3.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı için Güçlü Bir İstek Duyma**

Bir diğer örgütsel bağlılık göstergesi çalışanın örgütsel üyeliği devam ettirme yönünde güçlü bir istek duymasıdır. İlk iki göstergeye paralel olarak bu gösterge, çalışanın örgütüne yönelik memnuniyetini ifade eder (İnce ve Gül, 2005, s. 10). Konuyla ilgili iki varsayımda bulunulabilir. Birincisi, organizasyonun işgörene bağlanması, işgöreninin organizasyona bağlanmasının bir sonucudur. İkincisi, işgörenin organizasyona bağlanmasının azalmasına paralel olarak organizasyonunda işgörene bağlanması azalacaktır (Eisenberger vd. 1990'dan aktaran İbicioğlu, 2000, s. 14).

Burada işgörenin örgüte üyelik anlamında bir istek duyması söz konusudur. Bu noktada bağlılık devreye girmekte ve çalışanın örgüte bağlılık oranı ile örgüt üyeliğinin devamı paralellik göstermektedir.

### **3.4. Örgütle Özdeşleşme**

Çalışanın örgütsel hedef ve değerleri benimseyip kabullenmesi özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Özdeşleşme, çalışanların memnuniyet duydukları bir örgütü taklit etme isteğinden kaynaklanan etkidir. Örgütler ve örgüt yönetimleri çalışanların gözünde bu etkiyi vizyonları, stratejik sezgileri, ikna yetenekleri, özgüvenleri ve dinamik enerjileri sayesinde elde ederler (Bülbül, 2007, s. 5). Çalışanlar içinde buldukları örgütü bir anlamda örnek almaktadırlar. Dolayısıyla özdeşleşme kavramı çalışanların performansına da doğrudan etki edebilir.

Özdeşleştirme sağlamada başvurulacak yöntemlerin basında, çalışanların performans ve davranışlarının onaylanıp övülmesi gelmektedir. Bu çalışanların kendilerine güvenmelerini ve örgütlerinin gelecekle ilgili beklentilerinin karşılanması için daha fazla bir yükümlülük duygusuna sahip olmalarını sağlayacaktır (Bülbül, 2007, s. 5).

Çalışanlar örgütle ne kadar özdeşleşmektedir? Çalışan örgütün yaptığı veya yapmadığı işleri ne kadar onaylamaktadır? Bu sorulara verilecek cevaplar çalışanların örgütle özdeşleşme ve örgütün bir parçası olma derecelerini belirleyecektir (İbicioğlu, 2000, s. 15).

### **3.5. İçselleştirme**

Örgütsel bağlılığın son göstergesi içselleştirmedir. İçselleştirme, davranışa rehberlik eden değerlerin birleşmesini içeren bir etkileme sürecidir. Örgüt yönetiminin iş ve çalışma ile ilgili tutum ve inançlarının, çalışanların gözünde çok daha fazla önem taşımaktadır. Çalışanlar kendi amaç ve değerleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirirler (İnce ve Gül, 2005, s. 11).

## 4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMASI

Literatürde örgütsel bağlılık konusunda çeşitli sınıflandırmalar mevcuttur. Bu sınıflandırmalardan en genel olanı; Tutumsal Bağlılık, Davranışsal Bağlılık sınıflandırmasıdır.

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında tutumsal ve davranışsal olarak yapılan ayrımın sebebi; örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların olaylara bakış açısından kaynaklanmaktadır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık konusu üzerinde yoğunlaşırken, sosyal psikologlar ise davranışsal bağlılık konusu üzerinde durmaktadırlar (Mowday, Porter, & Steers, 1982).

### 4.1. Tutumsal Bağlılık

Bağlılık, işgörenin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve işgöreni örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, işgörenin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Doğan ve Kılıç, 2007).

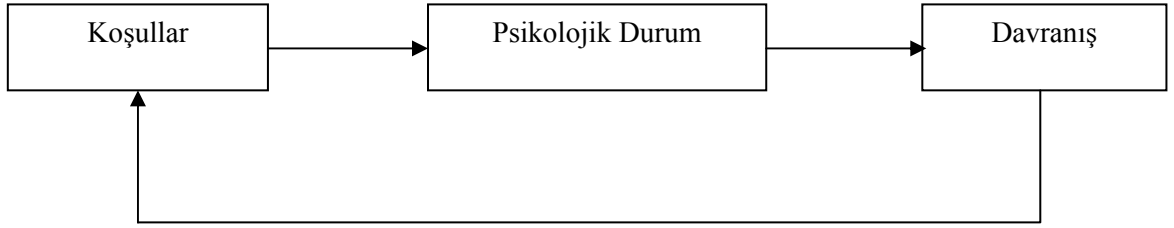
Tutumsal bağlılık kavramından önce ise tutum kavramının açıklanması gerekir. Tutum kavramı insanları tanımlamak ve onların davranışlarını açıklamak için sık sık kullanılmaktadır (Northcraft ve Margaret, 1994, s. 207). Tutumlar, organize olmuş uzun süreli duygu, inanç ve davranış eğilimleridir (Cüceloğlu, 1991, s. 557). Tutum, bir bireyin çevresindeki varlıkları ve olguları (bir politika, eşya, bir kişi olabilir) olumlu veya olumsuz değerlendirmesidir (Güney, 2000, s. 251).

Tutum duygu, düşünce ve inançlardan oluşmaktadır. Buna dayanarak tutumun üç bileşenden oluştuğunu söylenebilir. Bunlar; *Bilişsel Bileşen*, tutum nesnesine ilişkin düşünce ve inançları içerir. *Duygusal Bileşen*, insanın tutum nesnesine ilişkin duygu ve değerlendirmelerinden oluşur. *Davranışsal Bileşen*, duygu ve kaniya uygun hareket etme eğilimidir (Güney, 2009, s. 221).

Bu açıdan tutumsal bağlılık, kişi ile örgüt arasında oluşan bağın değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonucu ortaya çıkan bakış açısı veya örgüte yönelik duygusal bir yönelmedir (Mottaz, 1989, s. 214).

Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır (Varoğlu, 1993, s. 8). Tutumsal bağlılık bir tür bireylerin bazı manevi ödöl ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisine benzemektedir (Mowday vd., 1979, s. 225) .

**Şekil 1.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı**



Kaynak: A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, Allen ve Meyer, 1991, s. 63

Tutumsal bağlılıklar ilgili daha önce yapılmış literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Literatürde tutumsal bağlılık ile ilgili yaklaşımlar; Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

#### ***4.1.1. Kanter'in Yaklaşımı***

Tutumsal bağlılıkla ilgili olarak literatürde yer alan önemli yaklaşımlardan birisi de Kanter'in yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle birleştirmeleridir (Kanter, 1968'den aktaran Gül, 2002, s.42).

Kanter, oluşan farklı tip örgütsel bağlılıkların sebebini örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışlar olarak savunmaktadır. Burada oluşan talepler üç tip bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; *devama yönelik bağlılık*, *kenetlenme bağlılığı* ve *kontrol bağlılığıdır* (Kanter, 1968, s. 500'den aktaran Gül, 2002, s.42).

*Devama yönelik bağlılık*, kişinin üyeliğinin sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adamasıdır. Üye kendini örgütün kalıcılığını sağlamaya adanmaktadır ve ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğunu varsayar (Gül, 2002, s. 42).

*Kenetlenme bağlılığı*, önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığı ile bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlanmaktadır (Gül, 2002, s. 42). Kenetlenme bağlılığı gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içerir. Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin kişiyi örgüte bağlayacaktır (Saldamlı, 2009, s. 15).

*Kontrol Bağlılığı*, kişisel davranışın örgütün istediği doğrultuda şekillendirildiği ve üyenin örgüt normlarına bağlı olarak görüldüğü bir bağlılıktır (Varoğlu, 1993, s. 6). Diğer yandan kontrol bağlılığı, üyenin örgütün amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olması halinde ortaya çıkmaktadır (Kanter, 1968, s. 501).

#### ***4.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı***

Etzioni'ye göre, örgütün çalışanları üzerindeki “gücü ve otoritesi”, örgütsel bağlılığın temel nedenidir. Etzioni örgütsel bağlılığa, bireylerin örgütün direktiflerine uyumu düşüncesine dayalı bir açıklama getirmiştir (Çakır Ö. , 2001, s. 35).

*Yabancılaştırıcı katılım*, bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir (Gül, 2002, s. 43). Bu bağlılık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman devam etmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 33).

**Hesapçı katılım,** ahlaki katılıma göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 33). Diğer bir ifadeyle bu yaklaşım, örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler örgütlerine katkılarıyla karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar (Çakır B. , 2006, s. 76).

**Ahlaki Katılım,** Ahlaki bağlılık standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman gerçekleşmektedir. (Balay, 2000, s. 20).

#### **4.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılığın, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele alındığı O'Reilly ve Chatman (1986) yaklaşımına göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986; Newton ve Shore, 1992);

**a) Uyum:** Teorinin ilk aşaması olan Uyum boyutunda temel amaç dış ödüllerdir. Üyelerin örgüte bağlılığındaki temel amaç önceden belirlenmiş olan ödüllere ulaşmak, karşılaşılabilecekleri cezalardan ise uzak durmaktır. Kısaca bağlılık, belli bir durumda var olan ödülleri kazanmak için oluşmaktadır.

**b) Özdeşleşme:** Diğer bir boyut ise özdeşleşme boyutudur. Kişi kendini örgütün bir parçası olarak görmektedir. Kişi örgütün diğer üyeleriyle yakın ilişki içerisinde girmektedir. Çalışanlar ya da diğer ifadeyle bireyler kendi davranışlarını ya da söylemlerini diğer bireylerle ilişkilendirip ona göre davrandığında özdeşleşme durumu ortaya çıkmaktadır. Burada bağlılığın ortaya çıkışı tatmin edici boyutta ilişki kurmak ve bu ilişkiyi devam ettirebilmektir.

**c) İçselleştirme:** İçselleştirme kavramı bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumu ifade etmektedir. Bu konuda ortaya çıkan tutum ve davranışlar; bireylerin düşünce ve davranışlarını diğer kişiler ile uyumlaştırdığında ortaya çıkmaktadır.

Uyum, ödül-maliyet değerlendirmesine dikkat çekerek bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme ise, bireyi örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yöneltmektedir (Balay, 2000, s. 18).

#### ***4.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı***

Penley ve Gould'un yaklaşımı Etzioni'nin örgüte katılım modelini referans almaktadır. Etzioni geliştirmiş olduğu modelinde örgütlerde bulunan uyum sistemlerine ve kişilerin bu sistemlere yönelme şekillerine değinmiştir.

Model literatürde bazı sebeplerden dolayı yeteri kadar ilgili görmemiştir. Nedenlerin başında ise modelin karmaşık olması gelmektedir. Modelde duygusal bağlılık içerisinde yer alan ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık bulunmaktadır. Fakat modelde bunların birbirlerinden tamamen bağımsız mı yoksa birbirlerine tamamen zıt mı oldukları yeterince açık değildir. Eğer bunlar birbirinin zıttı anlamında kullanılmışlarsa yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın olumsuzu olacağından yabancılaştırıcı kavramına gerek olmayacaktır (Gül, 2002, s. 44).

Penley ve Gould da Etzioni'nin modelini temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmektedirler. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Gül, 2002, s. 44).

***Ahlaki Bağlılık:*** Bu bağlılığın ana fikri örgütsel amaçları kabul etme ve onlarla özdeşleşme üzerine dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde kişi, kendisini örgüte adamakta, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır.

***Çıkarıcı Bağlılık:*** Çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklmelerini esas almaktadır. Örgüt belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülür.

***Yabancılaştırıcı Bağlılık:*** Kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkanlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Örgütüne karşı yabancılaştırıcı bağlılık hissi olan biri örgüt içerisinde verilecek ceza ya da ödülün performans üzerinden değil rastgele verildiğini düşünmektedir.



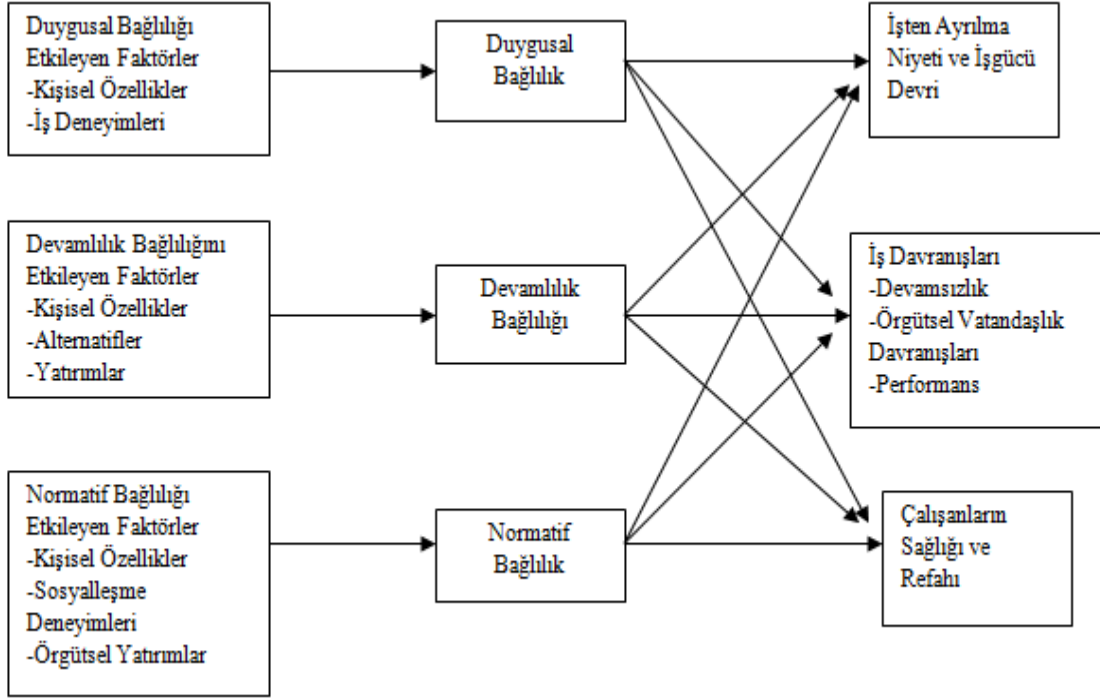
#### ***4.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı***

Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi de Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanları örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Belirtileri ile bireyin, örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir (Meyer vd.,1993, s.538-551'den aktaran İnce ve Gül, 2005, s. 38). Meyer ve Allen (1997;11) örgütsel bağlılığı, "çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış" olarak tanımlamışlar ve örgüte bağlılığın çeşitli biçimlerde gerçekleşebileceğini ileri sürerek geçmiş yıllarda sadece tek bir boyutu ile ele alınan bu kavramı, geliştirdikleri "üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli" ile çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirmişlerdir.

Bu bağlamda, yazarlar (1991;67) Becker'in (1960) "davranışsal"; Porter ve arkadaşlarının (1974) "tutumsal" ve Wiener'in (1982) "normatif" olarak adlandırdıkları yaklaşımları, sırasıyla, "devamlılık bağlılığı", "duygusal bağlılık" ve "normatif bağlılık" olarak nitelendirmişlerdir (Sabuncuoğlu, 2007, s. 614).

Allen&Meyer yaklaşımı açısından bağlılık; çalışanın örgüt ile olan ilişkisini tanımlar ve aynı zamanda çalışanın örgütte devam edip etmeyeceğinde belirleyici olan psikolojik faktörleri ifade eder. Diğer yandan psikolojik faktörlerin doğası bundan farklıdır. Duygusal bağlılık, çalışanın duygusal bağlantısını, özdeşleşmesini ve örgütle olan ilişkisine işaret eder. Duygusal bağlılıkları güçlü olan çalışanlar, örgütte çalışmayı istedikleri için devam ederler. Devamlılık bağlılığı ise çalışanın örgütten ayrılırsa karşılaşacağı maliyetleri ifade eder. Örgütle asıl bağı devamlılık bağlılığına dayanan çalışanlar, gerçekten ihtiyaç duydukları için örgütte kalmaktadırlar. Son olarak da normatif bağlılık, çalışanın zorunluluk hissetmesine dayanır. Normatif bağlılık seviyesi yüksek olan bir çalışan kendini örgütte kalmak zorunda hissetmektedir (Allen ve Meyer, 1991, s. 67).

Şekil 1.2. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer vd.,2002, s.22'den aktaran İnce ve Gül, 2005, s. 39

**Duygusal Bağlılık:** Bireylerin duygusal bağlılığını ve bireylerin örgütsel objelerle yakın ilişkisini ve özdeşleşmesini ifade etmektedir (Chen ve Francesco, 2003, s. 491). Bu durumda çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu, kişi için ideal 'mutluluk' durumudur. Duygusal bağlılık kişinin duygusal açıdan örgüte bağlılığının olması, o kişinin istediği için kurumda kalması demektir. İşgörenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında, bu kişiler her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle işgörenler ek sorumluluklar almak için gerçekten heveslidirler. İşe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Çetin, 2004, s. 95).

Bu bağlılığın temeli tutumsal bağlılığa dayanmaktadır. Tutumsal bağlılık davranışlar ile tutumlar arasındaki uyumun sürmesini sağlamaktadır (Siegel ve Seleshi, 1997, s. 149). Literatürde en çok kullanılan bağlılık türüdür. Doğan ve Kılıç bu bağlılık türünün kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok

önemli görmektedirler. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 40).

İşgörenlerin duygusal bağlılıklarının sağlanması örgüt içindeki bir takım faktörlere bağlıdır. Bağlılık konusundaki çalışmaların birçoğunda temel alınan, Doğan ve Kılıç'ın ileri sürdüğü işgörenlerin duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990'dan aktaran Doğan ve Kılıç, 2007, s. 44-45):

- **İşin cazibesi:** Örgütte işgörene verilen işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,
- **Rol açıklığı:** Örgütün işgörenden ne beklediğini açıkça belirtmesi,
- **Amaç açıklığı:** İşgörenin, örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması,
- **Amaç Güçlüğü:** İşgörenden iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi,
- **Önerilere Açıklık:** Üst yönetimin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması,
- **İşgörenler Arasında Uyum:** Örgütteki işgörenler arasında yakın ve içten ilişkilerin olması,
- **Örgütsel güvenirlilik:** İşgörenlerin, örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına gönülden inanması,
- **Eşitlik:** Örgütteki işgörenlerin tamamının eşit bir şekilde hak ettiğine sahip olması,
- **Bireye Önem:** İşgören tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmek,
- **Geri besleme:** İşgörene performansları konusunda sürekli bilgi vermek,
- **Katılım:** İşgörenlerin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamaktır.

Burada yer alan faktörler işgörenler tarafından üzerinde önemle durulan konulardır. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında anahtar rol oynayan bu faktörler etkin bir örgüt kültürü ile şekillendirilmektedir.

**Devamlılık Bağlılığı:** Doğan ve Kılıç, Becker'in (1960) Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir. Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık ve algılanan maliyet de denilmektedir. Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir. (Chen ve Francesco, 2003'den aktaran İnce ve Gül, 2005, s. 40).

Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurmakla ilgilidir. Çalışanların örgütte kalmalarının en temel nedeni, örgütte kalmaya gerçekten ihtiyaç duymalarıdır. (Allen ve Meyer, 1991, s. 67).

Devam bağlılığı iki faktöre dayanmaktadır. Bunlardan birincisi çalışanın kendisi için yapmış olduğu yatırımlar; bir diğeri ise, sahip olduğu ya da algıladığı seçeneklerin yetersizliğidir. Çalışanın bu konuda beklentisi şu şekildedir; çalışan görev yaptığı süre içerisinde kazandığı deneyim ve tecrübeleri başka bir işe geçtiğinde kolay kolay aynı şekilde yerine getiremez. Dolayısıyla çalıştığı süre boyunca yapmış olduğu yatırımları bulunduğu örgütte daha kolay kullanabileceğini düşünmektedir. Burada bireysel yatırımın karlılığı çalışan için örgütte kalmak, çalıştığı süre boyunca elde ettiği kazanımları başka bir örgütte kullanamamak ise yatırım maliyetini oluşturmaktadır. Çalışanların sahip olduğu bilgi ve yetenek düzeylerine göre uygun işler bulamamaları da örgütten ayrılmalarının maliyetini artırıcı yönde bir etki yaratmaktadır (Allen ve Meyer, 1990, s. 4).

**Normatif Bağlılık:** Normatif bağlılık çalışanın organizasyonda kalması gerektiği yönündeki bir yükümlülüğü ifade eder (Meyer ve Allen, 1997, s. 60). Meyer ve Allen duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi tarafından önerilen ve Weiner tarafından geliştirilen "normatif" ya da "ahlaki" boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir. (Weiner ve Vardi 1980'den aktaran Saldamlı, 2009, s. 21).

Biçimsel bağlılıkta birey kendisini örgüte karşı sorumlu olarak görmekte ve bunun sonucunda da örgütte kalmaktadır. Bu zorunluluk, rasyonel bağlılıkta olduğu gibi örgütle ilgili çıkarılara dayanmamaktadır. Bireyin ailesi, yaşadığı toplum ve bulunduğu örgüt ona sadakatin bir erdem olduğunu vurgulamış ya da çevresinde uzun süre tek bir örgütte çalışan insanlar bulunmuştur. Dolayısıyla birey sadakatin doğru ve ahlaki olduğuna inanmakta ve zorunluluk hissetmektedir (İlsev, 1997, s. 22).

Normatif bağıllık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesinde dayanan bağıllıktır. Normatif bağıllığındaki zorunluluk devamlılık bağıllığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 42).

Doğan ve Kılıç'ın bağıllık yaklaşımlarının her üçünde de ortak olan yönler bulunmaktadır. Her üç bağıllık türü (İnce ve Gül, 2005, s. 42-43);

- Çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini yansıtır.
- Kararları belirleyen kriteri psikolojik yapı olarak değerlendirmektedir.

Örgütlerine güçlü duygusal bağıllık duyanlar böyle istedikleri için, güçlü devamlılık bağıllığı duyanlar böyle gerektirdiği için ve güçlü normatif bağıllık duyanlar böyle davranmanın doğru olduğuna inandıkları için bağlanmaktadır.

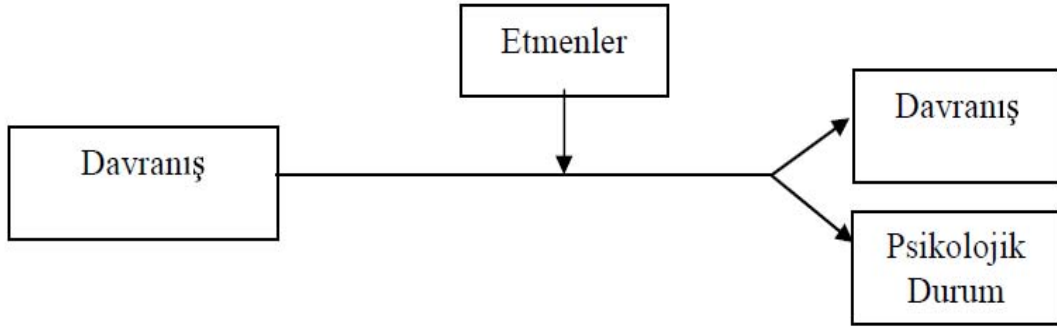
- Kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmaktadır. Duygusal bağıllığı güçlü olan çalışanlar istedikleri için, devam bağıllığı güçlü olan çalışanlar ihtiyaçları olduğu için, normatif bağıllığı güçlü olan çalışanlar ise kendilerini zorunlu hissettikleri için örgütte kalırlar.

#### **4.2. Davranışsal Bağıllık**

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağıllık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağıllık kavramını kullanmışlardır. Bu kavram bağıllığın dışavurumu olarak ele alınabilir. Davranışsal bağıllık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (İnce ve Gül, 2005, s. 48).

Davranışsal bağıllık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışları ile ilgili bir durumdur. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağıllık gösterdikten sonra aynı şekilde ona uygun tutumlar gelişir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırır (Allen ve Meyer, 1991, s. 62).

### Şekil 1.3. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: Allen ve Meyer, A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment 1991, s. 63

Literatürde davranışsal bağlılık yaklaşımı konusunda Becker'in Yan Bahis yaklaşımı ile Salancik'in yaklaşımları bulunmaktadır.

#### **4.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı**

Becker'e göre örgütsel bağlılık, çalışanın yan bahislere girerek oluşturmuş olduğu davranışı, o davranışlara bağlı olmayan çeşitli çıkarlar ile ilişkilendirmesini ifade eder. (Becker, 1960, s. 32).

Tutarlı davranışlar uzun zamandan beri devam eden ve farklı faaliyetler içerisinde de aynı amacı sağlamaya yönelik aynı doğrultuda davranışlardır (Becker, 1960, s. 33). Tutarlı bir davranışın bağlılık olduğunu söyleyebilmek için üç özellik taşınması gerekmektedir. Bunlar; bireyin eskiden bulunduğu davranışın kişiye menfaat sağlayarak farklı bir çıkar söz konusuysen de aynı çizgide hareket etmesi, farklı çıkarlar söz konusuysen de bireyin bilinçli olarak aynı davranış ile katılım sağlaması ve son olarak da devamlı aynı çizgide hareket etmesidir (Becker, 1960, s. 36).

Becker'in yan bahis yaklaşımının hangi tipoloji içerisinde değerlendirilmesi gerektiği konusunda örgütsel bağlılık literatüründe görüş ayrılığı bulunmaktadır. Doğan ve Kılıç, genel görüşün aksine Becker'in yaklaşımının davranışsal yaklaşım içerisinde değerlendirilmesini eleştirmişler ve kendi araştırmalarında tutumsal bağlılık içerisinde değerlendirmişlerdir. Söz konusu araştırmacılara göre bir örgütten ayrılmanın farkına varılması, işgörenin örgütle ilişkisinin psikolojik bir boyutunu yansıttığından dolayı

tutumsal bir nitelik arz etmektedir. Dolayısıyla örgütten ayrılmanın doğuracağı maliyetler üzerine kurulmuş olan yan bahis yaklaşımının tutumsal bağlılık içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir (Doğan ve Kılıç 1990'dan aktaran İnce ve Gül, 2005, s. 49).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın bahse girme kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılık da o derece artar (Gül, 2003, s. 78).

Becker, çalışanların bağlılık göstermesine neden olan dört adet yan bahis kaynağının olduğunu belirtmiştir. Bunlar kısaca şu şekildedir (İnce ve Gül, 2005, s. 51-52);

a) *Toplumsal beklentiler:* Kişi, toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Sık sık iş değiştiren kişilere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını bu tür toplumsal baskılara örnek olarak göstermek mümkündür.

b) *Bürokratik düzenlemeler:* Yan bahislerin ikinci kaynağı bürokratik düzenlemelerdir. Emeklilik aylığı için her ay aylığından bir miktar kesinti yapılan bir kişi işten ayrılmak isterse, yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahis'e sokmuştur.

c) *Sosyal etkileşimler:* Becker'in yan bahis kaynaklarından bir diğeri de sosyal etkileşimlerdir. Kişi, başkalarıyla ilişki içindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlar ve bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek durumunda kalır.

d) *Sosyal roller:* Yan bahisler, kişinin bulunduğu sosyal role alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, sosyal rolünün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamamaktadır.

Becker'e göre sözü edilen kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır (İnce ve Gül, 2005, s. 52).

Sonuç olarak Yan Bahis yaklaşımında ele alınan, kişinin yer aldığı örgütten ayrılması durumunda karşılaşacağı ekonomik ve sosyal maliyetlerdir. Kişinin örgütte yer alması ile örgütten ayrılması durumunu karşılaştırır ve karşılaşacağı maliyetleri önceden belirler. Eğer ayrılmanın götürüsü fazla olacak ise kişi örgütte kalmaya kendini zorunlu hisseder.

#### **4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı**

Salancik'a göre bağlılık, bireyin davranışsal eylemlerinin bağlayıcılığıdır (Staw & Salancik, 1982, s. 4). Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumlar ile davranışlar uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler. (Gül, 2003, s. 80).

Bağlılığın derecesi bir kişinin davranışlarını bağlayıcı ölçüde oluşmaktadır. Bağlılıkta yer alan davranışsal eylemlerdeki dört ayırt edici özellik davranışları bağlayıcı yapar ve dolayısıyla kapsamını belirler; *Belirgin olma*, *İptal edilebilirlik*, *İrade* ve *Tanınma*. Eylemin belirgin olması iki şekilde açıklanabilir, birincisi eylemin gözlenebilirliği, ikincisi ise eylemin belirsizliğidir. Bazı eylemler gözlenemeyebilir ve kişiler onları sadece hayali varsayımlardan çıkarım yaparak bilebilir. Eylemlerin kendisi belirsiz, ihmal edilmiş ve zorlu olabilir. Bağlılığı etkileyen diğer bir ayırt edici özellik iptal edilebilirliktir. Bazı eylemler deneme gibidir. Kişiler bu eylemleri dener ve uygun olup olmadığına bakar. Eğer uygun değilse düşüncüyü değiştirip yeni şeyler denerler. Diğer bir ayırt edici özellik iradedir. Davranışı açıklayan ve açıklaması daha zor olan bu özellik insan hareketlerini tam anlamıyla tanımlayamaz ve kişilerin özgürlüğü ve kişisel sorumlulukla ilgilidir. Son özellik olan tanınma özelliğidir. Bu özellik eylemi sosyal bir



içerikle ilişkilendirir. Tüm eylemler ve davranışlar gözlenebilir iken, tanınma eylemi bile diğer kişileri ve bu kişilerin türlerini ifade eder (Staw ve Salancik, 1982, s. 4-6).

Salancik'e göre, davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için, kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun, davranışı devam ettirme isteği olması gerekmektedir. Bu istek de, davranışı bağlayıcı kılan özelliklerin varlığı halinde oluşmaktadır. Davranışın geri dönülemez olması veya davranışta bulunma ile ilgili kararın herhangi bir baskı altında olmadan verilmesi gibi etmenler, kişinin örgütte çalışsa kararını verdikten sonra örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istek duymasına neden olacaktır (Allen ve Meyer, 1991, s. 65-66).

## 5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığın başlangıç ve devam eden sürecinde bağlılığı etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler kişinin bağlılığı üzerinde önemli rol oynamaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üçe ayrılmaktadır;

**Tablo 1.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
1. İş Beklentileri	1. İşin Niteliği ve Önemi	1. Yeni İş Bulma Olanakları
2. Psikolojik Sözleşme	2. Yönetim	2. Profesyonellik
3. Kişisel Özellikler	3. Ücret Düzeyi	3. İşsizlik Oranı
	4. Nezaret	4. Ülkenin Sosyo-Ekonomik Durumu
	5. Örgütsel Kültür	5. Sektörün Durumu
	6. Örgütsel Adalet	
	7. Örgütsel Ödüller	
	8. Takım Çalışması	
	9. Örgütün Bulunduğu Sektörün Durumu	

Kaynak: Northcraft ve Neale, 1990, s.471'den aktaran İnce ve Gül, 2005, s. 59

## 5.1.Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden ilki olarak kişisel faktörlerdir. Kişisel faktörler örgüt hedefleri ve kişini örgütte uzun yıllar geçirmesi için önemlidir. Kişisel faktörler kendi içerisinde iş beklentileri, psikolojik sözleşmeler ve kişisel özellikler olarak üçe ayrılır.

Örgütler ve çalışanlar karşılıklı beklentiler içerisindedir. Örgütler kendi adına çalışan kişilerden örgütün çıkarlarını gerçekleştirmesini amaçlar. Çalışanlarda örgütten çeşitli beklentilerinin karşılanmasını ister. İş beklentilerinin karşılanması örgütsel bağlılığı artırıcı yönde etkili olacaktır.

Örgütlerde çalışanlar ile yapılan iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi yazılı ve biçimsel olan, işin gereklerini ve hukuksal boyutunu içeren sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ise yazılı ve biçimsel olmayan kişilerin uymak zorunda oldukları kurallar ve kendilerinden beklenen davranışları gösteren sözleşmelerdir. Yazılı olmadığı ve gayri resmi olduğu halde psikolojik sözleşme, örgütler için çok önemlidir. Çünkü psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında bağlantı bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 61).

Örgütte çalışanların kişisel özellikleri onların bağlılıkları üzerinde etkili olmaktadır. Kişisel özellikler sırasıyla; Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Eğitim. Çalışanları cinsiyeti, yaşları, sahip oldukları kıdemler, çalışanların eğitim düzeyleri kişilerin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.

Bireylerin içinde buldukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir. işgörenler genç, orta yaş ve yaşlı olarak sınıflandırılırsa iş hayatının başlangıcında olan birey ilk kez iş aramanın ve iş yerleşmenin sıkıntılarını yaşayacak, eğitimine ve özelliklerine uygun bir işte çalışma isteği yüksek olacaktır. Bireylerin işe bağlanmaları için işlerini ve iş ortamlarını tanımaları, alışmaları, kendileri için olumlu bir iklimin varlığını görmektir ve bunun içinde belirli bir sürenin geçmiş olması gereklidir (Çakır, 2001, s. 106).

İş hayatında cinsiyet ayrımı, gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkeler ve az gelişmiş ülkelere göre giderek artmaktadır. Bu da iş hayatında kadın ve erkek arasındaki eşitliği etkilemektedir. Cinsiyet konusunda yapılacak olan bir ayrım iş hayatında da bireylerin bağlılıklarını etkilemektedir.

Cinsiyet–rol toplumsallaşmasındaki farklılıklar nedeniyle, kadın ve erkeklerin örgütte farklı değer ve beklentileri içinde oldukları düşünülmektedir. Örneğin kadınlar işyerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirlerken, erkekler ücret, kariyer gelişmesi, ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla itibar etmektedirler (Kırel, 1999, s. 117).

Bireylerin eğitim düzeyleri iş hayatında bağlılığa etki eden önemli etkenlerden bir tanesidir. Bireylerin eğitim düzeyi arttıkça iş hayatında ve sosyal hayatta beklentileri artmaktadır. Uzun yıllar eğitim alıp kendini geliştiren kişiler iş hayatında geldiğinde tatminkar bir ücret ve çalışma koşulları beklemektedir. Bu da kişilerin çalışacakları örgüte bağlılık düzeylerini etkileyecektir.

Bazı araştırmalara göre, eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, İşgörenlerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır (Eren, 2008, s. 68).

Çalışma süresi diğer bir ifade ile kıdem bireyin işletmede geçirdiği süreyi ifade etmektedir. Uzun yıllar aynı işletmede çalışan bir kişi işe henüz işinde yeni olan bir kişi arasında bağlılık açısından farklılıklar olmaktadır.

Aynı işte uzun süre kalan, yani kıdemi yüksek olan bir bireyin bağlılığının daha yüksek olması beklenebilir. İşine alışamayan, işinden tatmin olamayan, psikolojik olarak özdeşleşmeyen bir bireyin işinden ayrılma eğilimi göstereceği kabul edilirse, kıdemin örgüte bağlılıkla ilişkisi açıkça görülebilir. Ancak burada başka is alternatifleri ve bireyin işten ayrılmasını güçleştiren ekonomik sorunlar göz önüne alınırsa, kıdemin örgüte bağlılıkla daha önemsiz bir ilişkisi olduğu ortaya çıkabilir (Çakır, 2001, s. 114).

## 5.2. Örgütsel Faktörler

Kişisel faktörlerin bağlılığı etkilediği gibi örgütsel faktörler de bağlılığı etkilemektedir. Bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler şu şekildedir; İşin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik, ücret düzeyi, nezaret, örgütsel kültür, örgütsel adalet, örgütsel ödül, takım çalışması, örgütün bulunduğu sektörün durumu.

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi gerekse iş konusuyula özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de işsel bir faktör olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütlenme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının da artması beklenilebilir. (Amernic ve Aranya,1983'den aktaran İnce ve Gül, 2005, s. 71).

Örgütlerde yöneticiler ve liderler çalışanların bağlılığı konusunda etkili bir faktördür. Yönetici ve liderler çalışanları yönetene ve onlara liderlik eden kişilerdir. Çalışanlar iyi bir yönetici veya iyi bir lider ile örgüte karşı arttırabilirler. Diğer önemli faktörlerden bir tanesi de örgütte belirlenen ücret düzeyidir. Çalışanların alacağı tatminkar ücret onların iş performansını ve örgüte olan bağlılıklarını etkileyecektir. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algırlarsa bağlılıkları o derece yüksek olacaktır. Özellikle üst seviyede çalışanlar için gelir örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir faktördür. Ayrıca rutin ve sıradan ödüllendirmeler kadar, dışsal ödüllendirmeler de önemlidir (Cohen, 1992'den aktaran İnce ve Gül, 2005, s. 73).

Örgütsel bağlılığı etkileyen, örgütsel faktörlerden birisi de yönetimin çalışanlar üzerindeki nezaret biçimidir. İşin nezaret edilme biçimi çalışanların sorumluluk algılamalarını etkilemektedir. Baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, astlarının sorumluluğu kendilerine atması için gerekli ortamı oluşturur. Çalışan işle ilgili sorun veya zorluklarla karşılaştığında, bunlarla mücadele etme yerine kaçmayı tercih etmekte ve bunun nedenini yöneticilerinin tavır ve baskısına yüklemektedir (Varoğlu,1993'den aktaran İnce ve Gül, 2005, s. 74).

Örgütsel faktörlerden bir diğeri örgütsel kültürdür. Edger Schein'a göre örgüt kültürü, bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlardır. Yine Schein örgüt kültürünü farklı olarak şu şekilde de ifade etmiştir. Örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir (Güney, 2000, s. 189). Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyon ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Ancak her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültür ile ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkilerini taşımakta ve oluşumlarında bu kültürlerin de katkısı bulunmaktadır. Kültür çevreye ters düşemez, aksi takdirde örgüt yaşamı tehlikeye girebilir. Ayrıca, çevrenin norma ve değerlerine uygun olduğu takdirde yeni bir kültür çevreye önemli etkilerde bulunur, katkılar yapabilir (Eren, 2008, s. 136).

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir değişken olarak örgütsel adalet, örgüt yönetimin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir (Witt, 1993, s. 19). Örgütsel adalet, çalışanın iş yerindeki uygulamalara ilişkin zihninde oluşturduğu adalet algısıdır (Greenberg 1996'dan aktaran Altıntaş, 2006, s. 21). Çalışanların, görev dağılımı, mesaiye riayet, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi parametrelere yönelik yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Örgütsel adalet kavramı iki açıdan ele alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 76-77). Bunlar; Dağıtımsal adalet ve Prosedürel adalet'tir. Dağıtımsal adalet kavramı örgütsel kaynakların adil dağıtımını içermektedir. Çalışanların ödeme, yükselme ve benzeri sonuçlarla ilgili algılarını belirlemektedir. Prosedürel adalet ise kara alma sürecindeki adalet algılamasıdır. Bu adalet türü yönetimin verdiği kararların verilmiş nedenlerinin adil olarak algılanmasına dayanmaktadır.

Örgütsel ödüller, bağlılığı etkileyen çok önemli bir örgütsel faktördür. Çünkü örgütsel bağlılık bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi, bir işveren için ise bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında ödenen ücrettir. Bu değişimi belirleyen faktörlerden birisi de işin nasıl ödüllendirildiğidir. Örgütsel ödüller bu nedenle örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkilidir (Kalleberg ve Reve, 1992 İnce ve Gül, 2005, s. 79) Yöneticilerin, ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarının çalışanların örgütsel bağlılığını geliştiren bir faktör olduğu belirlenmiştir

(Zahra, 1984'den aktaran İnce ve Gül, 2005, s. 79). Örgütlerde ödül sisteminin açık olması gerekir. Ayrıca ödüller çalışanların beklentilerine cevap vermelidir. Ödülün beklenenden az olması bireyi olumsuzluğa yöneltir. Ödülün çalışanları motive etmesi için çalışkan ve disiplinli olan çalışanlara ödülleri örgütteki bütün çalışanlar ve yöneticiler önünde verilmelidir (Güney, 2009, s. 355).

Takım ruhu ve çalışmasının örgütsel bağlılığı artırdığı örgütsel bağlılık yazınında genellikle kabul edilmektedir. Çünkü bağımsız çalışma grupları ve takımların bir üyesi olarak faaliyet gösterenlerin iş tatminleri yükselmektedir. Globalleşmeyle birlikte artan rekabet, azalan kar ve çeşitlenen müşteri ihtiyaçları örgütlerin de değişmelerine neden olmuştur. Günümüzde örgütler giderek çeşitlenen ve baş etmek zorunda oldukları sorun ve zorlukları bireysel becerilerden ziyade, sinerjik etkilere sahip olan takım ruhu ve çalışmasıyla aşabileceklerini düşünmektedirler. Arkadaşlarına, işlerine ve örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyen takıma çalışanlarının yönetim, iş arkadaşları ve örgütlerine karşı bağlılıklarının da arttığı kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 80).

Örgütsel faktörlerden bir diğeri olan rol belirsizliği ve çatışma, aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek pozisyonunda olan insanın rol gereklerinden birisine diğerlerine oranla daha fazla yönelmesi olarak adlandırılır. Diğer bir deyişle, insanın birden fazla rolü aynı anda üstlenmesi ve bu rollerin gerektirdiği davranışlardan birisini ön plana alması rol çatışmasıdır. Ancak rol çatışması yalnızca bu durumda ortaya çıkmaz. Aynı zamanda birey rol uyumsuzluğu, bireyin rolü ve davranış düzlemini benimsememesi durumunda da ortaya çıkabilir (Güney, 2000, s. 219). Bu durum kişinin örgüte olan bağlılığında da etkili olmaktadır. Kişi yaşayacağı bu rol belirsizliği ve çatışmasında asıl yapacağı işe ya da asıl bürüneceği role uyum sağlayamayacaktır. Bunun sonucunda da motivasyon düşecek ve kişi kendini örgüte bağımlı hissetmeyecektir.

### 5.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt dışı faktörler; profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı gibi faktörlerdir.

Profesyonellik, mesleki bağlılıklar ilgili bir kavramdır. Literatürde profesyonelleri ifade eden dört özellik tespit edilmiştir (İnce ve Gül, 2005, s. 84);

- Profesyoneller, alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir cemaatleşme havası taşırlar,
- Sosyal sorumluluk taşırlar,
- Kendi kurallarına inanırlar,
- Özerklik talebinde bulunurlar.

Davranış bilimciler özellikle de sosyologlar uzun bir zamandan beri profesyonel-örgütsel çatışma üzerinde durmaktadırlar. Zira profesyonel-örgütsel çatışmasının örgütsel bağlılık, performans gibi çeşitli iş çıktılarıyla ilişkisi bulunmaktadır (Shafer, 2002'den aktaran İnce ve Gül, 2005, s. 84).

Yeni iş bulma olanakları sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik durumu ile bağlantılıdır. İş bulma olanaklarının artması da kişilerin örgütsel bağlılığını artırıcı yönde etki yapacaktır. Ayrıca, günlük yaşamda evden işe, işten eve gidiş gelişlerde, ulaşım olanakları, ulaşım koşullarına bağlı olarak yolda geçen toplam süre ve şehrin sunduğu diğer sosyal imkanlar insanın hem yaşam tatminine hem de iş tatminine etki etmektedir. Hayatın bütünü üzerindeki değerlendirme kişinin zihnindeki hayatı ile ilgili bütün kıstasları kapsar. Dolayısıyla kişinin yaşadığı çevre koşulları, dolaylı olarak iş tatmini ve bağlılığı da etkileyebilmektedir (Saldamlı, 2009, s. 39).

## 6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve BENZER KAVRAMLAR

Örgütsel bağlılık kavramı diğer birçok kavram ile içerik olarak birbirine benzemektedir. Örgütsel bağlılık konusunda kesin bir ifade veya tanım olmadığından ötürü kavramlar iç içe girmektedir. Bu bölümde örgütsel bağlılık ile benzer kavramlar arasındaki ilişkiler yer almaktadır.

### 6.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleki ya da diğer bir ifadeyle mesleğe bağlılık, kişilerin sahip olduğu tecrübe, uzmanlık ve beceri sonucunda mesleğinin önemini anlaması ile ilgilidir. Örgüte bağlılıktan farklı olarak mesleki bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda meslek yaşamının önemini ve nasıl bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999, s. 8).

Mesleğe bağlılık, iş veya örgüte karşı hissedilen duygulardan çok daha sağlam bir özellik göstermektedir. Bir kişi için mesleği giderek daha değerli olduğunda o kişi, mesleğinin ideolojisini içselleştirmeye başlamakta ve onu daha da ileriye götürmek için önemli güdülere sahip olmaktadır. Bu şekilde gelişen mesleğe bağlılık, üç başlık altında ele alınmaktadır (Morrow 1983'den aktaran Dolu, 2011, s. 22):

- **İşe Yönelik Genel Tutum:** İşe yönelik değer yargılarını içerir. Kişi iş ile hayatını özdeşleştirir. Çalışana hakim olan söylemler; “işten memnun olmadan yaşamdan haz alınamayacağı”, “işinin kendisi için her şey olduğu”, “dünyaya yeniden gelse yine aynı işi yapacağı” şeklinde olabilir.
- **Mesleki Planlama Düşüncesi:** Kişi geleceğe yönelik kariyer planlaması yapmaktadır. Kişi iş yaşamında ilerlemek için uzun vadeyi kapsayacak kendini geliştirme ve yetiştirme çabalarına başlar. Kişilerin bu türdeki çabalarını, çeşitli yayın organlarından, mesleki ve eğitim kurumlarından ve çeşitli olanaklardan yararlanmaları, mesleklerine ilişkin gelişmeleri ne ölçüde takip ettikleri, mesleki toplantılara ve etkinliklere ne oranda katıldıklarını belirleyerek ölçmek mümkündür (İnce ve Gül, 2005, s. 17)
- **İşin Nisbi Önemi:** Kişinin iş ile iş dışı faaliyetleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Kişinin çalışmakta olduğu iş göreceli olarak kişiye önemli gelmektedir. Etrafındaki ya da yakınındaki kişiler işi beğenmese bile kişi tercihi olan işte çalışmayı sürdürmektedir.



## 6.2. İŖe Bağlılık

Örgütsel bağlılıkla iliŖkili olan diğer bir kavram da iŖe bağlılıktır. “*İŖe bağlılık, personelin alıŖmakta olduğu iŖine yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inançtır.*” (İnce ve Gül, 2005, s. 18).

İŖe bağlılık bireylerin alıŖmayla özdeŖleşmesi ve alıŖmanın bireyin yaŖamında önemli bir yere sahip olmasıdır. Örgütsel bağlılık ise örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgüt için büyük çaba göstermeye istekli olma ve kurumda kalma isteğidir. Bu iki bağlılık türü birbiriyle iliŖkili olduğu halde iŖe bağlılık bireyin meŖgul olduğu özel bir iŖ ile bireysel düzeyde kurduğu psikolojik özdeŖleşmeyi ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, devamsızlık ve personel devri gibi deęiŖkenlerle daha fazla iliŖkili görölürken, iŖe bağlılığın performansla daha yüksek bir iliŖki kurduğu tespit edilmiŖtir (Karacaoğlu, 2005, s. 57).

İŖe bağlılık konusunda yapılan araŖtırmalar, bu kavram ve bununla ilgili olan özellikleri Ŗu Ŗekilde sıralamaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 19);

- Bir kimsenin kendi hakkında sahip olduğu imajla iŖ arasındaki iliŖki,
- KiŖinin iŖine sarılma derecesi,
- KiŖinin kendisine verdiği değerin algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi,
- KiŖinin psikolojik olarak kendisini iŖiyle özdeŖleştirme derecesidir.

## 6.3. alıŖma ArkadaŖlarına Bağlılık

alıŖma arkadaŖlarına bağlılık, bireyin diğer iŖgörenlerle özdeŖleşmesi ve onlara karŖı bağlılık duymasıdır. ArkadaŖ bağlılığı bazen bir takım faydalar elde etmek için bir araç, bazen de kendisi bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir (öl, 2004).

alıŖma arkadaŖlarına bağlılık, bireylerin motivasyonunu ve etkin alıŖmasını arttıracak ve ekip alıŖmasını sağlamaktadır. Bu durum da örgütün başarısının ve veriminin artmasında rol oynamaktadır. Ekip başarısına inanan alıŖanlar bireysel alıŖmaktan ve hırstan uzaklaŖmaktadırlar (Somuncu, 2008, s. 20).

Çalışma arkadaşlarına bağlılık göstermenin bireysel ve örgütsel bir takım sonuçları bulunmaktadır. Bireysel olarak, çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılık, bireylerin işe ilişkin güçlükleri yenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip çalışanlar birbirlerine daha fazla yardımcı olarak, dayanışma duygusunun korunmasına hizmet etmektedirler. Bu nedenle, arkadaş bağlılığının, çalışanları daha güçlü mesleki ve örgütsel bağlılığa götüreceğini iddia etmektedir. Buna göre sosyal katılım, dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır (Wallace 1995'den aktaran İnce ve Gül, 2005, s. 20-21).

#### **6.4. İtaat**

İtaat kaynağını birey dışından alan bir görev duygudur ve tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre dayalıdır. Bireyler genellikle verilen emirlere uymama sonucu karşılaşacakları yaptırım ve cezalardan çekindikleri için itaat göstermektedirler. Halbuki örgütsel bağlılık dış çevre kaynaklı değil, içsel bir görev duygusudur, içsel olduğu için de dışsal emirlerle oluşturulması mümkün değildir (Balay, 2000, s. 50).

#### **6.5. Sadakat**

Bağlılık ile sadakat kavramları genel çerçevede birbirine benzer kavramlardır. Diğer yandan sadakat bağlılığa göre daha dar bir kavramdır ve bağlılığın alt boyutu olarak ele alınmaktadır.

Örgütsel bağlılık ve sadakat kavramlarının her ikisinin de örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgili kavramlar olduğunu ancak, örgütsel bağlılığın iş başarısına, sadakatin ise kültürel değerlere dayandığını belirtmektedirler. Sadakatin uzun süreli bağlılığın bir sonucu olduğunu iddia edilmektedir (Dolu, 2011, s. 24).

Sadakat yalnızca örgütsel bağlılığın bir boyutunu oluşturan örgüt üyeliğinin sürdürülmesi ile ilgili bir kavramdır. Örgütün bir üyesi olmaktan duyulan gururu, örgütü dışarıya karşı savunmayı ve örgüt lehine diğer kimselerle konuşmaktan alınan keyfi içeren bir kavramdır (Lee 1971'den aktaran İnce ve Gül, 2005, s. 24).

## 7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın üç türde sonuçları ortaya koyulmaktadır. Bunlar işgören açısından, çalışma ekibi açısından ve örgütsel açıdandır.

### 7.1. İşgören Açısından Sonuçları

Örgüte bağlı işgören işe sürekli olarak devam eden, çoğu zaman ki zor zamanlarda dahil olmak üzere örgütün yanında olan olarak ifade edilebilir.

İşgörende görülen örgütsel bağlılık düzeyi yüksekse kişi kendisini örgüte daha yakın hisseder, aitlik duygusu artar ve örgütün amaçları ve hedeflerini kendi amaçları ve hedefleri gibi görür.

Çoğunlukla yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığı örgüte yararları açısından ele almaktadır. Fakat örgüte bağlılık her ne kadar olumlu durumlar oluştursa da aynı zamanda olumsuz durumlar yaratabilmektedir. Yüksek derecede bağlılık duyan bireyler iş hayatında karşılıklarına çıkabilecek yeni kariyer ve iş fırsatlarını bu bağlılıktan ötürü kabul etmeyebilirler. Bireysel yeni bir işi tercih ettiklerinde o örgütte başarılı olmak için çaba sarf ederler bu da onların kişisel gelişim süreçlerine katkı sağlayabilir. İşgörenler buldukları örgüte bağlı oldukları zaman diğer alternatiflerden mahrum kalmaktadırlar. İşgörenlerin örgüt içerisinde yükselmeleri örgütün terfi ve kariyer olanaklarına bağlıdır (Gözen, 2007, s. 79).

### 7.2. Çalışma Ekibi Açısından Sonuçları

Örgüte bağımlı işgörenlerden oluşan bir çalışma ekibi örgüte daha az bağlı bir çalışma ekibinden daha etkili ve daha verimli olma ihtimali yüksektir. Dolayısıyla örgüte bağlı bireylerin örgütten ayrılma ve devamsızlık yapma oranı da düşük olacaktır (Gözen, 2007, s. 81) .

Çalışma grubu üyelerinin bağlılıklarının yüksek olması grubun kenetlenmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla bu durum örgütün sosyal olarak gelişmesini ve etkileşim yaratmasını sağlayacaktır (Keleş ve Çelik, 2006, s. 94).

### **7.3. Örgüt Açısından Sonuçları**

Örgüte bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, örgüt amaçlarına ulaşılmasında büyük bir gayret gösterdikleri bir gerçektir. Örgütsel bağlılık örgütün büyük bir bölümü ile güçlü bir ilişkiye sahiptir. Konu ile ilgili olarak yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın işgören motivasyonu, işe ilgi duyma ve iş tatmini ile olumlu, işe devamsızlık, geç gelme ve personel devir hızı ile olumsuz bir ilgisi olduğu sonucunu vermiştir (Keleş ve Çelik, 2006, s. 95).

# İKİNCİ BÖLÜM: İŞ TATMİNİ

## 1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İş tatmini genellikle işten duyulan memnuniyetin bir göstergesi olarak kabul edilir. Fakat kavram aynı zamanda insanların işlerinin farklı yönlerini hakkında neler istediklerini ortaya koymaktadır. Çalışanlar yaptıkları işi bir bütün olarak gördükleri zaman memnun olabilirler fakat diğer koşulların (fiziki ortam, ücret, yönetim vs.) herhangi birinden memnun olmayabilirler. Yönetim iş tatmininin artırılmasına yönelik çeşitli çalışmalarda bulunur ve çalışanları iş tatminini belli bir düzeye yükseltmeyi amaçlar. Böylece iş tatmininin artırılmasıyla kullanılan insan kaynağı örgüt için daha değerli bir konuma olacaktır ve işten ayrılma, işi sabote etme, devamsızlık gibi davranışlar daha az görülecektir.

Literatürde yer alan iş tatmini kavramı konusunda uzun yıllardır çok sayıda çalışmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmalar neticesinde iş tatmini konusunda çok çeşitli tanımlar ortaya çıkmıştır. İş tatminini çalışanın işinden duyduğu keyif olarak tanımlayabiliriz. Diğer yandan iş tatmini konusunda yapılan tanımlardan bazıları;

- İş tatmini iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle iş görenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir (Davis, 1982, s. 96).
- İş tatmini bir kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesi sonucu işine karşı olumlu duygusal durumudur (Nauman, 1993, s. 153).
- İş tatmini bireylerin işine karşı gösterdiği duygusal tepkidir (Weiss, 2002, s. 174).
- İş tatmini basit bir ifadeyle çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir (Mrayyan, 2005, s. 41).

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve bunları gerçekleştirmek isterler. Bunları gerçekleştirme konusunda oluşan herhangi bir olumsuz durum ve algılama çalışanlar üzerinde iş tatminsizliğine dolayısıyla da psikolojik sorun ve şikâyetlere yol açabilmektedir (Tanrıverdi, 2006, s. 2).

İş tatmini çalışanın verimliliğini artırırken iş tatminsizliği çalışanın verimliliği ve performansını düşürmektedir. Organizasyonlarda işgörenlerin iş tatmininin düşük olması diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda işgörende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir (Ardıç ve Baş, 2001).

## 2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

Örgüt için iş tatmini büyük bir önem arz etmektedir. Çalışanlar kendi kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve kendilerini gerçekleştirmek isterler. İş tatmini, bireylere özellikle psikolojik açıdan olgunluk sağlarken, bireylerin bunu elde etmemesi durumunda ise hayal kırıklığı yaratır.

İş tatmininin örgütsel açıdan önemi; iş tatmini ile verimlilik, yabancılaşma, işten ayrılma, çatışmalar, iş kazaları vb. kavramlarla yakından ilişkilidir. Bu kavramlar sırasıyla (Kök, 2006, s. 294);

İş tatmini yüksekliğinin doğrudan bireysel performans artışından ziyade, örgütsel düzeyde bir artışa ve örgütün genel başarısının artmasına destek olur. İş tatminin yüksekliği kimi çalışanlarda işine karşı içten güdülenme yaratarak, onları yüksek verime yöneltebilir. Özellikle başarılı olmanın, kendini gerçekleştirme basamağına gelmiş çalışanları yüksek verime güdüleyeceğine dikkat çekilmektedir (Başaran 1998'den aktaran Kök, 2006, s. 294).

İş tatminsizliği ve yabancılaşma arasında yüksek bir ilişkinin olduğu ve yabancılaşan çalışanların işini yaşamın bir kesiti olarak görmediği, kendini örgütün bir üyesi olarak kabul etmediği hatta kendi özüne yabancılaşarak özdeşleşmenin tersine kendini çektiği görülmektedir (Başaran 1998'den aktaran Kök, 2006, s. 294).

Diğer taraftan iş tatmininin önemini artıran diğer kavramlardan biri işe devamsızlık ve işi bırakmadır. Yapılan araştırmalar çalışanların işe gelmeleri gerekirken sık sık kısa ya da uzun sürelerle işe gelmemeleri ile iş tatminsizliği arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Diğer taraftan iş tatmini sağlamamak ile işgücü devri arasında da yüksek bir bağıntı bulunmuştur.

Diğer taraftan iş tatmininin önemini artıran diğer kavramlardan biri işe devamsızlık ve işi bırakmadır. Yapılan araştırmalar çalışanların işe gelmeleri gerekirken sık sık kısa ya da uzun sürelerle işe gelmemeleri ile iş tatminsizliği arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Diğer taraftan iş tatmini sağlamamak ile işgücü devri arasında da yüksek bir bağıntı bulunmuştur.

Çalışanlar, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanamadığı algısına sahip olduğunda iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği ise yukarıda belirtildiği gibi, çalışanların verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devrine neden olabilmektedir. Diğer taraftan bu şartlarda çalışanların sağlık durumları da olumsuz etkilenmektedir. Yapılan araştırmalar, iş tatmini 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 göstermektedir (Miner 1992'den aktaran Kök, 2006, s. 295).

İş tatmini örgüt için her açıdan önem arz etmektedir. Yukarıda da belirtilen kavramlar iş tatmini ile birebir ilişki içerisindedir. Örgütte yer alan çalışanların iş tatmin düzeyleri işlerini daha iyi yapmalarını, daha verimli ve daha istekli çalışmalarını ve kendilerini örgütün bir bireyi olarak görmeye başlayacakları aşamaya gelmelerini sağlayacaktır.

### **3. İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Motivasyon organizasyon ve insanların ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir çalışma ortamı yaratacak, insanı harekete geçirmeyi sağlayan etkileme ve isteklendirme faaliyetleridir (Güney, 2000, s. 177).

Motivasyonun diğer bir tanımı da; insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşüncelerini, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır (Eren, 2008, s. 494).

Motivasyon bireyde ortaya çıkan doyurulmamış ve bu nedenle gerilim ve dengesizlik yaratan bir gereksinim tatmin edilerek bireyin denge durumuna ulaşmasını sağlayan amaca yönelik bir davranış olarak yorumlanmaktadır (Günbayı, 2000, s. 15).

İnsanları çalışmaya sevk eden önemli bir etmen, gösterdikleri çabalar sonucunda elde edecekleri başarı umutlarıdır. Bu umutlar gerçekleştirildiği ölçüde tatmin olacaklardır. Genellikle, ortaya konmuş olan arzu ve ihtiyaçlar her şeyden önce insanın kendi benliği ile daha yakından ilişkilidir. Bu yüzden, bir iş yerinde yaşama gücü duygusu, başka iş yerinde elde edilecek umutlar ile devam ettirilemez. Yani kişi mutlaka yaşadığı ortamda sevmediği bir iş dahi olsa çalışmaya devam ediyor ya da arzulu bulunuyorsa, bu iş yerinde kendisini tatmin eden bir şey bulabiliyor demektir. Şu halde kişi içinde bulunduğu sosyal ortamda kendini avutacak, tatmin arzusunun şiddetini azaltacak bazı özellikler bulmaya çalışacaktır. Örneğin, bir hasta bakıcının basit temizlik işleri ile meşgul olması yanında hastalara yardım ettiğini, onların iyileşmelerinde payı olduğunu düşünerek bir başarı hissi duyması olanaklıdır (Eren, 2008, s. 504).

Motivasyon kavramı ile iş tatmini kavramı yakın bir ilişki içerisindedir. Birey istek ve arzularını elde ettiğinde tatmin olmaktadır. Dolayısıyla tatmin olan birey motive de olmaktadır. Motivasyon tanımında kullanılan harekete geçirici eylem, tatmin içinde geçerlidir. Tatmin olmayan bir birey harekete geçecek davranışlarda bulunmayacak ve bu da kişinin özellikle iş tatmini de olumsuz yönde etki edecektir.

### **3.1. Motivasyon Kuramları**

Motivasyon konusunda çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu geliştirilen teoriler Kapsam (İçsel) ve Süreç (Dışsal) teorileri olmak üzere iki açıdan incelenmektedir.

#### ***3.1.1. Kapsam Teorileri***

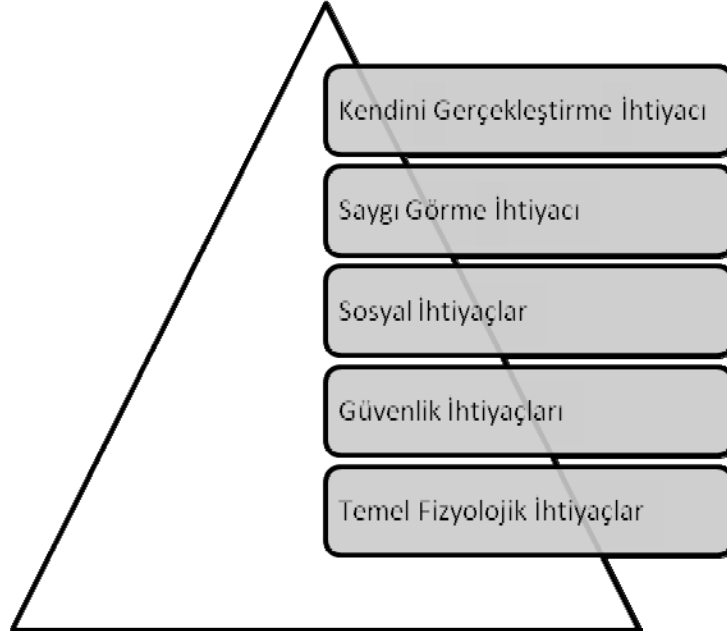
##### ***3.1.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı***

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı iki temel varsayıma dayanmaktadır. Bunlar (Şimşek vd., 2005, s. 137);

- İnsan ihtiyaçları bir nedene dayanır.
- Tatmin edilen bir ihtiyaç motive edici unsur olmaktan çıkar ve yerini tatmin edilmemiş başka bir ihtiyaca bırakır.



**Şekil 2.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi**



Maslow ihtiyaçları beş ana başlıkta incelemiştir. Maslow'a göre kişi ihtiyacını karşılamadan bir üst basamağa geçmeyecektir. Bu basamaklar sırasıyla;

**a) Temel Fizyolojik İhtiyaçlar:** Maslow'a göre en fizyolojik ihtiyaçlar nitelikleri bakımından temel ve ilkindirler. Örneğin, bir insan bu beş ihtiyacı aynı anda hissetse, öncelikli olarak fizyolojik ihtiyaçları tatmin etmeyi düşünecektir. Bu tür ihtiyaçların giderilmesi sonucunda daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar ortaya çıkarak kişileri etkisi altına alacaklardır (Eren, 2008, s. 500). Fizyolojik gereksinimlerin ortak özellikleri şöyledir; nispeten birbirinden bağımsızlardır, genellikle vücudun belirli yerleri ile ilgilidirler, gelişmiş toplumlarda bu tür gereksinimler olağan değildir, bu gereksinimlerin kısa zaman aralığı ile tekrarı gerekir (Günbayı, 2000, s. 27).

**b) Güvenlik İhtiyaçları:** Temel fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasından sonra diğer bir basamak olan güvenlik ihtiyacı ortaya çıkar. Bu ihtiyaç temel ihtiyaçlardan daha yüksek derecede bir ihtiyaçtır. Buradaki mantık, insanın fizyolojik ihtiyaçlarını her zaman tatmin ettiği, biyolojik yaşamını her türlü tehlikeden uzak tuttuğu ve bu durumu devamlı kıldığı ölçüde huzurlu olacaktır (Eren, 2008, s. 500). Güvenlik ihtiyaçlarından kasıt; fiziksel ve ekonomik güvenlik, korunma, rahatlık, huzur, tehdit ve tehlike altında olmama vb. ihtiyaçlardır.

c) **Sosyal İhtiyaçlar:** Bu ihtiyaç fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı karşılandıktan sonra insan davranışlarına yön veren diğer unsur olarak ortaya çıkar. Ait olma, arkadaşları tarafından kabul görme, sosyal çevre, sevme, sevilme gibi ihtiyaçlar bu grupta yer alır (Günbayı, 2000, s. 28).

d) **Saygı Görme İhtiyacı:** Bu ihtiyaç iki alt kümeden oluşmaktadır. Birinci küme; güçlü olma, başarı elde etme, olgunlaşma, ustalaşma, kendine güven duyma, bağımsızlık, özgürlük gibi gereksinimleri kapsar. İkinci küme ise tanınma, beğenilme, önem verilme, statü gibi gereksinimleri içine alan başkalarının saygısını kazanma gereksinimini kapsar (Türk, 2007, s. 84). Bir kişi toplumda bir gruba ait olduktan sonra ve bir grup ruhu yakaladıktan sonra gerek grup içinde ve gerekse grup dışından kendisine sürekli ve sağlam bir değer verilmesini arzu eder. Bazen insan kendisi de kendi kişiliğini takdir ederek sağlam bir kendine güvenlik duygusuna sahip olabilir (Eren, 2008, s. 502).

e) **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** İhtiyaçlar hiyerarşisinin en üstünde kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer almaktadır. Her bireyin kendine özgü yetenekleri ve karakteri vardır. Birey, bu karakteristik özelliklerini ve yeteneklerini geliştirme ve gösterebilme ihtiyacı hisseder. Ancak en alt düzeydeki ihtiyaçlardan başlayarak kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanması düzeyine kadar gelen hiyerarşinin her basamağının yeterince karşılanmış olması gerekir. Aksi halde bireyin kendini gerçekleştirme mümkün olamayacaktır (Erdem E. , 2008, s. 8).

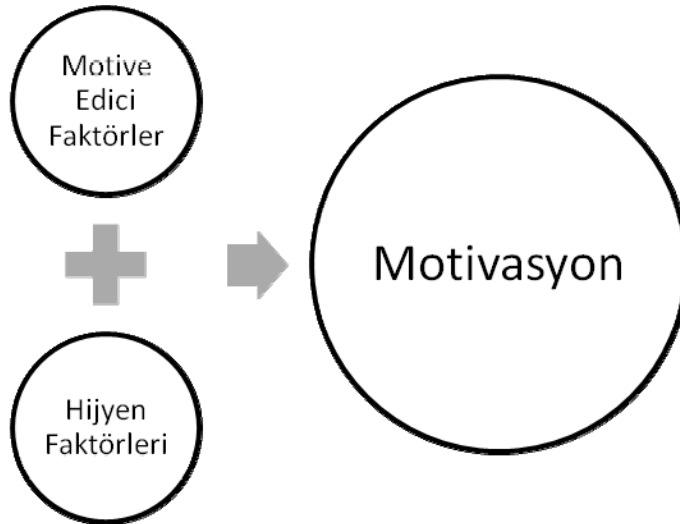
İhtiyaçlar hiyerarşisinin her bir basamağındaki ihtiyacı karşılayan kişi sırayla motive olmaktadır. İş tatminindeki en önemli araçlardan biri olan motivasyon faktörü de bu ve bunlar gibi ihtiyaçlar karşılandığında tatmin düzeyi de yüksek olacaktır. Maslow'un öne sürmüş olduğu ihtiyaçlar hiyerarşisinde giderilen her bir ihtiyaç iş tatmin düzeyini yükseltici bir araç olarak görülmektedir.

### 3.1.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg'in teorisi bireylerin değer sistemleri içinde çalışmanın çalışma ortamından neler beklediği ve çalışanları neyin daha fazla işe motive ettiğini ve hangi çalışma koşullarının tatmin edici olmadığı ve işe karşı isteksizlik meydana getirdiğini belirlemeyi amaçlamıştır (Sabuncuoğlu ve Melek, 2001, s. 115).

Herzberg bireylerin motive olmasını sağlayan içsel ve dışsal etmenleri "motive edici faktörler" ve "hijyen faktörleri" olarak belirlemiştir. Hijyen faktörler (dışsal faktörler) şu şekilde sıralanabilir; şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu, amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması; iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu, ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği, aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü alışkanlık ilişkileri. Diğer yandan insanları motive eden, işgöreni özendiren faktörler (içsel faktörler) şu şekilde sıralanabilir; bir işi başarı ile tamamlamanın mutluluğu, iş yerinde başarılarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme, arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun şekilde çalışma, iş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma (Eren, 2008, s. 510).

Şekil 2.2. Herzberg Çift Faktör Kuramı



Herzberg'in bu kuramında ücret motive edici bir faktör olarak belirtilmemiştir. Ücret kişinin motivasyonunda ikinci planda olan bir faktördür. Fakat günümüzde çalışanlar için özellikle ücret faktörü motive edici faktör olarak görülmektedir.

Bu teorinin yöneticiler için önemi ise; durum koruyucu faktörler motivasyon olayının gerçekleşmesi için olumlu bir zemin yaratırlar. Olumlu zemin yaratıldıktan sonra motivasyonun gerçekleştirilmesi için mutlaka motive edici faktörlerin tümü sağlanmalıdır. Yönetici, durum koruyucu etmenler sağlandıktan sonra bireyi motive etmek için bunlar üzerinde ısrarla durmamalıdır. Eğer yönetici, bireyi teşvik için ısrarla durum koruyucu faktörler üzerinde durursa, kişinin işinden, mesleğinden ve amirinden soğuyup nefret etmesine neden olur (Güney, 2009, s. 358).

### ***3.1.1.3. McClelland Başarma İhtiyacı Teorisi***

David McClelland'ın motivasyona en önemli katkısı “başarı motivi”ni geliştirmiş olmasıdır. İnsanların temel ihtiyaçlarından birisi başarı elde etmektir. Bu, aslında başarının getireceği mutluluğa ulaşma ve başarısızlığın getireceği mutsuzluktan sakınma ihtiyacıdır (Dicle ve Dicle, 1973, s. 84).

İhtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını ileri süren McClelland, insan ihtiyaçlarını üç ana grupta toplamıştır. Bunlar; “Birlikte Olma İhtiyacı”, “Güç Kazanma İhtiyacı”, “Başarılı Olma İhtiyacı”dır. McClelland, az gelişmiş ülkelerde başarının ekonomik kalkınma üzerinde etkisini incelemiş ve bu konuyla ilgili araştırmalarını “Başarılı Toplum” adlı kitabından toplamıştır. Bu araştırmalar McClelland'ı iki genel sonuca götürmüştür (Şimşek vd. 2005, s. 141). Bunlar;

1. Bir ülkenin genel ekonomik kalkınma durumu ile o ülkedeki başarının ölçülebilen ortalama değerler arasında karşılıklı ilişki vardır.

2. Başarıya yönelmiş yüksek amaçlar ve davranışlar konusunda bilgi edinmek için eski kültürlerin literatürü incelendiğinde, ulusal düzeyde zenginliğin ve ekonomik kalkınmanın ülke insanının başarı çabasından etkilenebileceği görülmektedir.

Bu teoriye göre insanın en büyük ihtiyacı başarılı olmaktır. Bu nedenle insanları en çok başarı ihtiyacı ile motive etmek mümkündür. Birlikte olma ihtiyacı, güç kazanma ve başarılı olma ihtiyaçları şu şekilde açıklanabilir (Koçel, 2005, s. 301);

➤ **Birlikte Olma İhtiyacı:** Bu ihtiyaç, bir gruba dahil olma ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyaç kuvvetli olan birisi, kişiler arası ilişki kurma ve geliştirmeye önem verir.

➤ **Güç Kazanma İhtiyacı:** Güç elde etme ihtiyacı kuvvetli olan birisi, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altına alma ve gücünü koruma davranışlarını gösterir.

➤ **Başarılı Olma İhtiyacı:** Bu ihtiyaç kuvvetli olanlar ulaşılması güç ve çok çalışma gereken anlamlı amaçlar seçer ve bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde etmeye çalışırlar.

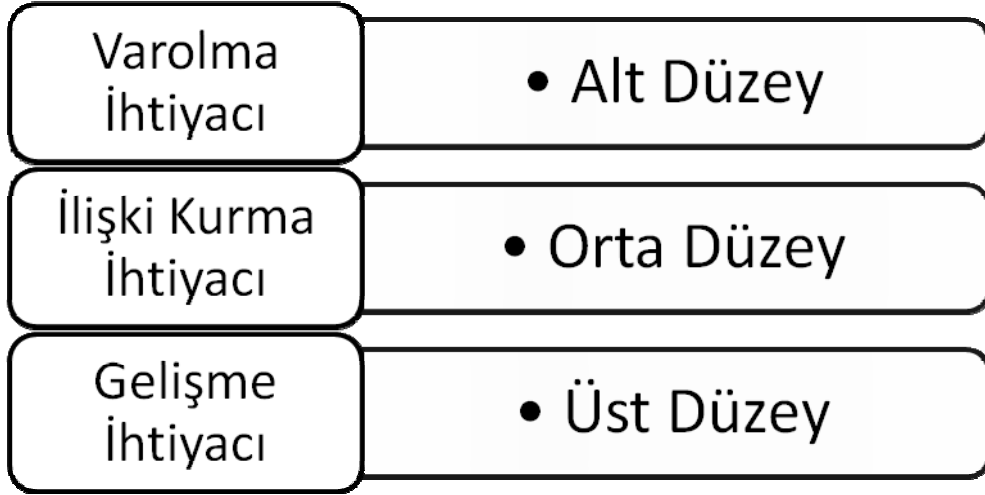
McClelland bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia eder. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük oranda korku ve çekingenlik hissetmektedir. Bu korku onu başarılı olmaktan alıkoyacaktır. Bu sebeple bu korkunun yenilmesi durumunda başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yöneltecektir. Düşünürü göre, başarıya yönelmiş bireylerin ortak özellikleri şu şekildedir (Eren, 1993, s. 342):

Bireyi başarılı olmaya yönelten nokta başarı sonucunda elde edeceği içsel ödüllerden yani başarının ona verdiği kişisel tatminden doğmaktadır, dışsal ödül ve çıkarlarla ilgili değildir. Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey kişisel güven ve sorumluluk yüklenerek bir sorunu çözmekten hoşlanır. Başarılı olmak için faaliyete geçen birey başarısızlığın getirebileceği tehlikeleri de dikkate alarak kendisi için üst derecede ve güç sayılabilecek amaçlar yerine orta ağırlıklı amaçlar belirler. McClelland, toplum ya da ülkelerin kalkınmalarını başarı ve ihtiyaç güdüsünün daha çok etkisi altında olan girişimcilere sahip olmalarına bağlamış ve bu konuda uygulamaya dönük araştırmalar yapmıştır. Bireyin örgütlerde başarılı olması bakımından bireysel başarı ve girişimleri özendirerek örgütsel önlemleri almak gerekmektedir (Eren, 1991, s. 403).

#### 3.1.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer'in ERG kuramı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının basitleştirilmiş şeklidir. Fakat Maslow'un yaklaşımına benzer bir ihtiyaç sıralaması esas alınmış ve aynı ilkelerle önce alt düzey ihtiyaçların ve takip eden süreçte üst düzey ihtiyaçların tatmini gerekmektedir. İhtiyaçların baş harflerinin alınması ile ifade edilen ERG kuramı, üç ihtiyaç üzerinde durmaktadır (Koçel, 2005, s. 643).

Şekil: 2.3. Alderfer ERG Kuramı



Alderfer'in ERG kuramında var olma ihtiyacı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına, İlişki kurma ihtiyacı ise Maslow'un aidiyet ve sosyal ihtiyaçlar ile saygı ihtiyaçlarına, gelişme ihtiyacı ise Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelmektedir.

ERG kuramında üç temel nokta mevcuttur. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır (John M. Ivanevich ve diğerklerinden aktaran Güney, 2009, s. 360);

- Her basamaktaki ihtiyaç ne kadar az tatmin edilirse o kadar fazla güdüleyici olmaktadır.
- Alt basamaktaki ihtiyaçlar fazla tatmin edildiğinde, üst basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla güdüleyici olmaya başlar.
- Üst basamaktaki ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse, alt basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla güdüleyici olur.

### 3.1.2. Süreç Teorileri

#### 3.1.2.1. Vroom Beklenti Kuramı

Vroom tarafından geliştirilen bu teori, insanların iş ve görevlerindeki başarıları, ihtiyaçlarının giderilmesinden ziyade onların ödüllendirilmiş davranışları sonucu oluşmaktadır (Duncan 1981'den aktaran Güney, 2009, s. 361). Başka bir deyişle, bu teori motivasyonu, bireysel ihtiyaçlara göre değil, bireyin amacı ve tercihleri ile bu amaçları başarmadaki “*beklentileri*” yönünden açıklar (Güney, 2009, s. 361).

Vroom'un modeli göre bir bireyin motivasyon gücü, belirli bir sonuca ulaşma beklentisi ile, onun bu sonuca verdiği değer çarpımına eşit olmaktadır. Öyleyse bir insanın faaliyette bulunma gücü, bütün sonuç veya amaçların valensleri (değerleri) ile bu sonuç veya amaçların gerçekleşebilme olasılıklarının çarpımlarının toplamına eşittir. Bu durum aşağıdaki gibi formüle edilebilir (Şimşek vd. 2005, s. 145).

$$G = \sum (B \times V) \quad G = \text{Güç (Motivasyon)}$$

$$B = \text{Beklenti (Olasılık)}$$

$$V = \text{Valence (Değer)}$$

Beklenti teorisinin temelleri şu şekilde belirtilebilir (Eren, 2008, s. 535);

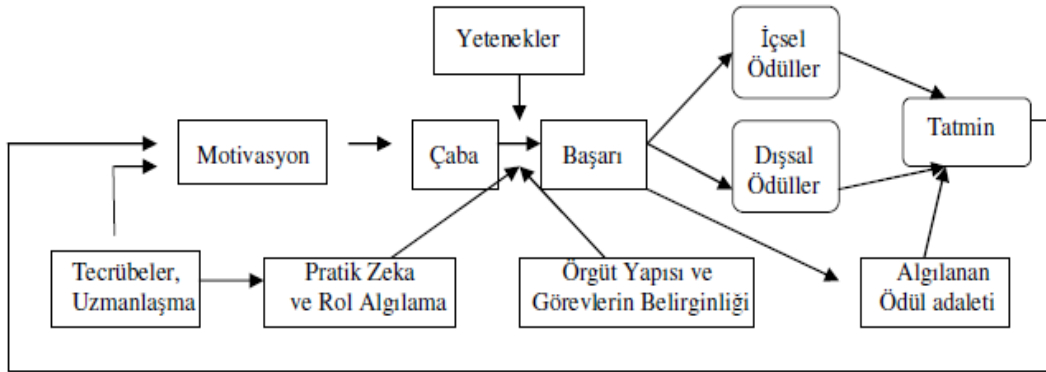
1. Birey göstereceği çaba sonucunda ödüllendirileceğine büyük ölçüde inanmalıdır.
2. Birey başarı sonucunda sahip olacağı ödülleri arzulamalıdır.
3. Birey kendinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır.

Bir insanı şu şartlarda motive etmek daha kolay olur; belli bir çabanın belli bir performansı oluşturacağı, bu performansında bir şekilde ödüllendirileceğine inanması ve varsa gelecek olan ödülü daha sonraki başarılar için gerekli bir araç olarak görmesidir (Koçel, 2005, s. 317).

### 3.1.2.2. Lawler –Porter Beklenti Teorisi

Lawler – Porter beklenti teorisi Vroom'un beklenti teorisini baz alarak geliştirilmiştir ve daha kapsamlı teori olarak öne sürülmüştür. Bu teorinin temeli, Vroom'un beklenti teorisi üzerine kurulmuş olmakla birlikte teoride ayrı; gayret, bilgi, yetenek ve algıların rol değişikliklerine göre performansa ödüllendirilebileceğine dayanır (Şimşek vd., 2005, s. 146).

Şekil 2.4. Lawler-Porter Beklenti Teorisi



Kaynak: Dinçer ve Fidan, 1996, s. 314

Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır (Koçel, 2003, s. 652). Buna göre görev tanımlarının yapılmadığı, yetki ve sorumlulukların belirlenmediği bir örgütte, işgörenlerin umulan davranış güçlerinin azaldığını ve motivasyonu etkileyici rol çatışmalarının yaşandığını belirtmektedir. Bundan dolayı motivasyona olumlu katkı yapabilecek bir örgüt iklimi için iyi tasarlanmış bir örgüt yapısı ve planı gerekmektedir (Pekel, 2001). Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, Vroom modeli ile ilgili olarak söylediklerimize ek olarak aşağıdaki hususlara dikkat etmek zorundadır (Koçel, 2003, s. 652-653).

- Personel kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.



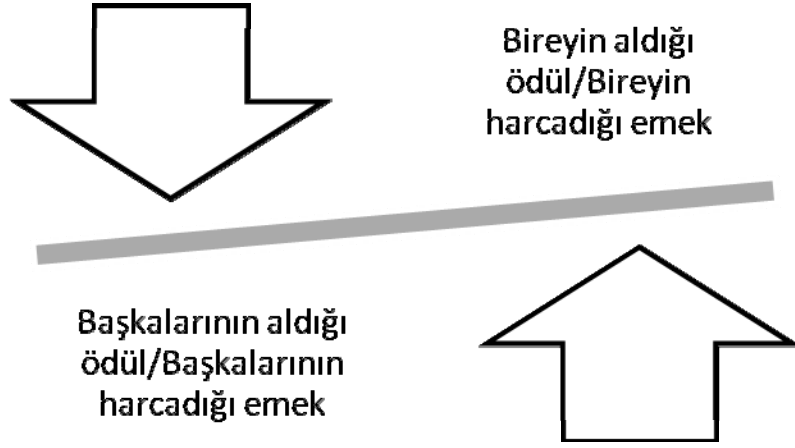
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- Nihayet sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayış izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre bu modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Bu teoriye yöneltilen en önemli eleştiri, bu teorilerin çok kompleks oldukları dolayısıyla test edilmelerinin güçlükler arz ettiği hususudur. Diğer bir eleştiride bu teorilerin iddia ettiği gibi, kişilerin belirli bir davranış göstermeden önce ayrıntılı mantıki aritmetik hesaplamalara giriştikleri konusundaki şüphedir (Koçel, 2003, s. 653).

### ***3.1.2.3. Eşitlik Teorisi***

Adams ve Weicks tarafından geliştirilen bu kuram, motivasyon kuramları arasında en önemlilerinden bir tanesidir. Bu kuram Sosyal Karşılaştırma Kuramları içerisinde yer alır. Sosyal Karşılaştırma Kuramları, bireylerin kendilerine, diğer bireyler ile karşılaştırmalı olarak nasıl davranıldığına ilişkin duygu ve düşünceleri ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile bu kuramda örgüt bireyi, sarf ettiği gayret ve elde ettiği sonucu, aynı iş ortamındaki diğer kişiler ile elde ettiği sonucu karşılaştırır. Eşitlik Teorisi, bireyin davranışları ile ilgili olarak iki varsayıma dayanmaktadır. Bunlardan ilki, bireyler, toplumsal ilişkilerini değerlendirirken piyasadaki ekonomik alışverişlerinde de geçerli olan süreçleri kullanırlar. Diğer varsayım ise, bireyler görel olarak dengelyi öngörebilmek için kendi durumlarını başkalarının durumlarıyla karşılaştırırlar (Şimşek vd., 2005, s. 147).

**Şekil 2.5. Adams&Weick Eşitlik Teorisi**



Birey yapacağı karşılaştırma sonucu eşitsizlik varsa bu eşitsizliği ortadan kaldırmaya çalışacaktır. Bu davranışın yönünü belirleyecek olan etkenler ise, eşitsizliğin derecesi, bireyin olanakları ve gösterecek olduğu davranışın kolaylık derecesidir. Bunlar (Koçel, 2003, s. 525);

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi,
- Sonucun değiştirilmesi,
- Gayret ve sonuç tanımlarının mantıki tanımlarının değiştirilmesi, böylece
- Eşitsizliğin azaltılması,
- İşi terk etme,
- Başkalarını, sarf ettikleri gayretleri azaltmaya zorlama,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme vb.

Bu teoriye göre birey, örgüt içerisinde kişilerin alacağı ödüllerin eşit olması gerektiğini düşünür. Birey alacağı ödülün harcadığı veya harcayacağı emek ya da efora göre olmasını ister. Aksi bir durumda yani birey diğer çalışanlarla eşit derecede ödüllendirilmezse çalışma performansı düşecektir.

### **3.1.2.4. Amaç Teorisi**

1966'larda Edwin Locke, iş tatminine farklı bir yaklaşım getirmiştir. Tutarsızlık kuramı olarak da bilinen bu teori, iş tatminini gerçek ve beklenen performans düzeyleri arasındaki tutarsızlığın büyüklüğünün fonksiyonu olarak ele almaktadır. Çalışanların amaçlarına ulaşması tatmin duygusunu sağlamakta, amaçlarına ulaşamaması tatminsizlik duymasına yol açmaktadır. Çalışanın ulaştığı çıktılarını, elde etmeyi amaçladığı çıktılarla karşılaştırılması, sonuçta eşitlik varsa iş tatmini bulunduğunu ileri sürmektedir (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009).

Bu teoriden yararlanmak isteyenlerin şu noktalara dikkat etmesi gerekmektedir (Güney, 2009, s. 363-364);

- Bireysel ya da örgütsel amaçların belirlenmesi gerekmektedir.
- Belirlenen amaçlar rekabeti artırmalıdır.
- Belirlenen örgütsel amaçların çalışanlar tarafından benimsenmesi önemlidir.
- Yöneticiler bireysel ve örgütsel amaçların uygunluğuna dikkat etmelidirler.

## **4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

İş tatminini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki açıdan ele alınmaktadır.

### **4.1. Bireysel Faktörler**

Örgütte çalışan kişilerin iş tatmini düzeylerini etkileyenlerden önemli olan bir unsurda sahip olunan bireysel faktörlerdir. Temel bireysel faktörler, iş ve iş çevresinde beklentiler ile bunların nitelik ve niceliği ile sınırlıdır. Birey, eğitime, toplumsal katmanlar içindeki sosyal statüsüne, kurduğu ilişkilere göre iş arayacak, yapacağı işin gelecekteki şekline göre de kendine yeni bireysel faktörler belirleyecektir. İşgörenin işine ilişkin beklentileri kişiliği ile ilgili olduğuna göre iş tatminini sağlayan faktörlerin başında da bireysel faktörler gelecektir (Davis, 1982, s. 100).

Bireysel faktörler; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, kişilik şeklinde sıralayabiliriz.

#### **4.1.1. Cinsiyet**

Kadın ve erkeklerin örgütte farklı değer ve beklentiler içinde oldukları düşünülmektedir. Kadın ve erkekler cinsiyet – rol toplumsallaşmasındaki farklılıklar nedeniyle kadınlar ise yönelik, erkekler başarıya yönelik algılanırlar. Özellikle okul öncesi çocuğu olan kadınların, ev ile ilgili is yüklerinin ve sorumluluklarının daha fazla olduğu bir gerçektir. Bu nedenlerle kadın ve erkeklerin içsel motivasyonlarının ve is bağlılıklarının farklı oldukları söylenebilir (Kırel, 1999, s. 115-116).

Örgütsel bağlılık araştırmalarında olduğu gibi iş tatmini konusunda da yapılan araştırmalarda cinsiyetin iş tatmin düzeylerine göre etkisi araştırılmıştır. Bazı çalışmalarda cinsiyet ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Hulin ve Smith, iş tatmini ya da tatminsizliği bakımından kadın ve erkek arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğunu, kadınların daha az iş tatminine sahip olduğunu vurgulamaktadırlar (Ardıç ve Baş'dan aktaran Örencik, 2007, s. 39).

#### **4.1.2. Yaş**

Yapılan araştırmalar, yaş ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. İşlerinden daha çok beklentileri olan genç çalışanların iş tatminsizliği yaşamaları olasılığı daha yüksek olurken, yaş ilerledikçe işten duyulan tatmin artmaktadır. Yaşın ilerlemesiyle terfi olanaklarının artması, alınan ödüllerin çeşitlenmesi de iş tatmini yaratılmasında önemli rol oynamaktadır (Organ 1995'den aktaran Çelik Keleş, 2006, s. 33).

Yaşlı işgörenlerin işlerinde kazandıkları deneyim sonucunda işe karşı uyumları artabilir, bu nedenle işlerinden daha tatminkar olabilirler. Buna karşılık daha genç işgörenler yükselme ve diğer iş şartlarına ilişkin aşırı bekleyişlere sahip olabilirler. Bu yüzden işe ilk girdiklerinde tatminsiz olmaları normal sayılabilir. İş tatminin yaşla ilişkisi konusundaki bilgiler uluslararası geçerliliğe de sahiptir. Beş ayrı ulusta yürütülen çalışmalar sonucunda daha yaşlı işgörenlerin daha tatminkar oldukları belirlenmiştir (Mullins 1983'den aktaran Örencik, 2007, s. 40).

### **4.1.3. Eğitim Düzeyi**

Eğitim düzeyi yükseldikçe iş tatmininin azalacağına dair varsayımlar ortaya atılmaktadır. Bunun gerekçesi, alt öğrenim seviyesinde bulunan kimselere verilen işin niteliğinin çok dar bir uzmanlık alanı ile ilgili olmasına ve işgörene monotonluk ve bıkkınlık vermesine bağlanmaktadır. Halbuki eğitim düzeyinin yükselmesi, işgörenin dar olan uzmanlık alanını genişletmektedir. Ayrıca, birden fazla işle ve hatta personelle meşgul olma, işgöreni dinlendirerek monotonluktan da kurtarmaktadır (Eren, 2008, s. 269).

Diğer yandan iş tatmini ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki hala belirsizlik taşımaktadır. Bazı durumlarda eğitimi yüksek çalışanların özellikle ücret beklentilerinin yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliğine düştükleri görülmektedir. Bazı durumlarda eğitim yüksek çalışanların örgütsel ödüllere daha çok ulaşmaları ve daha yüksek ücret almaları söz konusu olduğundan yüksek bir iş tatmini yaşamaktadırlar (Erol, 1998, s. 40).

### **4.1.4. Kıdem**

Yapılan araştırmalar, kıdem ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Wright, Hamilton ve Gilmer'in yapmış oldukları araştırmalarda; bireylerin işe başlamalarından hemen sonra iş tatmin seviyelerinin yüksek olduğunu fakat sonradan bu seviyede düşme görüldüğünü ortaya koymuşlardır. Bireylerin kıdemleri ile iş tatmini arasında görülen doğru orantı, kıdem artmasıyla daha iyi mevkilere gelme imkanının iş tatminine etkisi olumlu olarak değerlendirilebilir (Ulusoy, 1999, s. 20).

Kıdem arttıkça kişi, işini daha iyi kavramakta, yılların getirdiği deneyimler, öz güvenini pekiştirirken işinden duyacağı memnuniyeti de arttırmaktadır. Diğer yandan, çalıştığı işletmesi de kıdemi arttıkça çalışanına daha geniş olanaklar sunabilmektedir (Keser, 2006, s. 115-116).

### **4.1.5. Kişilik**

Kişilik, bireyin hissetme düşünme ve davranış yollarına dayanan, nasıl bir iş tatmini hissedip düşündükleri konusunda ilk belirleyicidir. Bireyin duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan bireyin; biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, motivasyonlarını, duygularını, isteklerini,

alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır. Kısaca, kişiliğin oluşmasında bireyin doğuştan gelen özellikleri ve içinde yer aldığı çevrenin etkisini bir arada görmek mümkündür. Buradan, çevrenin etkisini dikkate alarak, kişiliğin sadece bireye özgü özellikleri değil, belirli ölçüde içinde yaşanan insan topluluğunun, belirli ölçüde de tüm insanlığın ortak bazı özelliklerini yansıttığı sonucu çıkartılabilir (Tınar, 1999, s. 93).

İş tatmini ve eğitim seviyesi arasındaki ilişki bir belirsizlik taşımaktadır. Bazı durumlarda eğitimi yüksek çalışanların özellikle ücret beklentilerinin yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliğine düştükleri görülmektedir. Bazı durumlarda da eğitimi yüksek çalışanların örgütsel ödüllere daha çok ulaşmaları ve daha yüksek ücret almaları söz konusu olduğundan yüksek bir iş tatmini yaşamaktadırlar (Başaran, 1991, s. 180).

## **4.2. Örgütsel Faktörler**

Örgüt içerisinde çalışanların iş tatminine etki eden çeşitli unsurlar bulunmaktadır. İncelenecek olan unsurlar; İşin niteliği, terfi, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, yönetim ve ücret olarak sıralanabilir.

### **4.2.1. İşin Niteliği**

Yapılan işin çekici ve zevkli oluşu, monoton olmaması, örgüt içinde ve toplum açısından önemli görülmesi, uzmanlığı ve belli bilgiyi gerektirmesi, devamlı yeniliklere ve bilgiye açık oluşu gibi hususlar işten duyulan tatmini artırmaktadır (Köksal, 1968, s. 108).

F. W. Taylor'dan beri devam ettirilen işin bilimsel organizasyonuna ilişkin teknik ve yöntemler ve bazı olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına ve zihinsel tatminsizlik hallerine neden olmaktadır. İşlerin fazla monoton olması işgörenin birbirine benzeyen hareketler yapmasını gerekli kılar. İşgörenler bu gibi işlerde sadece dikkatlerini kullanacak, zihinsel aktivitelere gerek kalmayacaktır. İşgörenin asgaride olsa zekâsını kullanmayı gerekli kılmayan işler hiçbir ilgi uyandırmamaktadır. Zekânın verdiği yaratıcılık, insanın ruhsal bir gereksinimidir. Bu gereksinim giderilmediği takdirde, monotonluk ve zihinsel durgunluğun verdiği tatminsizlik halleri ortaya çıkacaktır (Budak, 1999, s. 48).

Bir iş ne derece farklı türde beceriler gerektiriyorsa kişiye o derece doyum verecektir. Pek fazla uzmanlık gerektirmeyen sürekli tekrarlanan becerilerin kullanıldığı işlerde genellikle çalışanlar işlerinden daha az zevk almaktadır. İşin zorluk derecesi iş doyumunu genelde olumlu etkileyen bir unsurdur. Aynı zamanda işin yapımında tekrar ne kadar azsa ve iş içeriğinde değişme arttıkça iş doyumunun artması muhtemeldir (Tüzel, 2002, s. 15).

#### **4.2.2. Terfi**

Çalışanın işinde alacağı terfi kişinin iş tatmin düzeyini yükseltecektir. Adil şekilde yapılacak olan terfiler çalışanların iş tatminini yükseltebileceği gibi adil şekilde yapılmayacak olan terfiler de çalışanların iş tatmin düzeyini düşüreceklerdir.

Terfi işgörenin daha yüksek konumdaki bir göreve, dolayısı ile daha zor bir işe getirilmesidir. Terfi başarının gereği bir ödüldür ve tam anlamıyla bir güdülenme aracı özelliğini taşır. İşgörenler işleri iyice öğrenip deneyim kazandıkça, iş tekdüze hale gelecek ve buldukları mevkilerde yetkilerini ve dolayısı ile sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek görev ve sorumluluklar ile çalışmayı arzu edeceklerdir. Bu nedenle, terfi sisteminin işgörenin üzerinde çok yönlü bir güdüleyici etki yaratacağı düşünülmektedir (Sarıkaya, 2002, s. 15).

#### **4.2.3. Çalışma Koşulları**

Çalışma ortamının diğer bileşeni sosyal koşullar ise, çalışanların bulunduğu örgütsel atmosferi kapsamaktadır. İş güvenliğinin ve sosyal güvenliğin bulunması, çalışanların yöneticiler ile olumlu ilişkileri, yönetim tarafından görüşlerinin alınması, işleri yaparlarken serbestçe karar verebiliyor olmaları, yöneticilerin takdir ve teşvikleri, yapıcı bir eleştiri ortamının bulunması gibi pek çok olumlu sosyal faktör, çalışanları olumlu yönde etkileyecek ve doğal olarak da motive olmalarını sağlayacak, işlerinden ve işletmelerinden memnuniyetlerini arttıracaktır (Arısoy, 2007, s. 94).

Çalışma koşulları personelin iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Örneğin, fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine yol açabilmektedir. Göreceli olarak çalışma saatleri veya çalışma günündeki kısalık, çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırmasını sağlayacaktır (Luthans 1973'den aktaran Erdil vd., 2004, s. 19).

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen önemli etmenler arasında sayılabilir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması çalışanın moral yapısını etkileyebileceği gibi örgütle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş doyumunu da kolaylaştıracaktır. Bu nedenle fiziksel koşulların, çalışanların çalışma temposu ve isteğini artıracak biçimde düzenlenmesine gidilmektedir. Dolayısıyla fiziksel koşullarının iyileştirilmesi çalışanların iş doyumunu artırmaktadır (Ardıç ve Baş, 2001, s. 5).

#### **4.2.4. Çalışma Arkadaşları**

Çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerde iş tatmini açısından önem taşımaktadır. Özellikle üstlerin işgöreni nezaret biçimi iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Nezaret ilişkisi işgöreni katışımdan uzak tutuyor ve işgören alınan kararlarda fikir bildiremiyorsa genellikle iş tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır. Grup içi elemanların teknik ve sosyal olarak yeterli ve destekleyici olup olmamaları, iş tatmin düzeyini etkileyebilmektedir. Örgüt içindeki sosyal ve sosyal düzeydeki ilişkilerin iyi ya da kötü olması tatmini etkilemektedir (Erdoğan 1996'dan aktaran Gözen, 2007, s. 32).

Çalışma arkadaşlarıyla kurulan destekleyici ilişkiler çalışanı işine bağlayan ve doyum almasını sağlayan faktörlerden biridir. Bu nedenle iş yeri yönetimleri çalışanlar arasındaki ilişkileri destekleme yönünde çaba göstermelidir. İşletme içinde kahve ve çay molalarının tüm çalışma arkadaşlarının bir arada bulunabilecekleri şekilde verilmesi, çalışma arkadaşlarının bir araya gelebilecekleri işletme dışı faaliyetlere (akşam yemeği, piknik, gezi vb.) ağırlık verilmesi yararlı olacaktır (Telman ve Ünsal 2004'den aktaran Şahal, 2005, s. 66).

#### **4.2.5. Yönetim**

Yönetici, bireyin işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Bu da yönetim tarzının iş tatmini üzerinde ne kadar önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s. 4).



Örgütlerde yer alan çeşitli yönetim modelleri ve yöneticilerin davranışları çalışanlar üzerinde büyük bir etki yaratmaktadır. Çalışanların kendilerini rahat hissedebilecekleri yönetici tarzlarında (demokratik, katılımcı vb.) iş tatmin derecesinin yüksek olması muhtemeldir. Aynı şekilde örgütte yer alan yönetim modeli çağdaş yönetim modelleri içerisinde ise çalışanlar yine yüksek bir iş tatmin düzeyine ulaşabilecektir. Çağdaş yönetim modellerinde çalışanlar daha değerli ve örgüt için daha faydalı işler yapabilmekte ve karşılığını da aynı şekilde alabilmektedir.

Arkansas Üniversitesi araştırmacılarından Molly Ropert, işgörenlerin stratejik kararlara katıldıklarında daha yüksek seviyede iş tatminine sahip olduklarını belirtmektedir. Sıklıkla işletmelerde kritik örgütsel kararlar hiyerarşik yapının üst kademesinde yer alan kişilerce alınmaktadır ve işgören katılımı dikkate alınmaksızın, firmanın katılımı beklenmektedir. Bu başarı için büyük bir engel teşkil eder çünkü firma stratejilerinin yerine getirilmesinde işgören katılımı esastır (Rapert 2002'den aktaran Çelik ve Keleş, 2006, s. 40).

#### **4.2.6 Ücret**

İş tatmininin sağlanmasında diğer bir etkende ücrettir. Çalışanlar yaptıkları iş karşılığında belli bir ücret düzeyi isterler ve bu da kişilerin çalışma performanslarına ve iş tatminlerine etki eder. Eğer çalışan yaptığı iş karşılığında gerekli ücreti alamazsa işinden memnun olmaz ve iş tatmin derecesi düşer.

Çalışanlar ücreti farklı şekillerde algırlar; (Hagemann 1997'den aktaran Şahal, 2005, s. 65);

- Yaşam için gereken geçimin sağlanma aracı olarak,
- Örgüt içinde yöneticilerinin kendileri için ne düşündükleri ile arkadaşlar, komşular ve toplumdaki diğer gruplar arasında bir sembol olarak,
- Ücret artışları işletme içindeki başarının onaylanması olarak görmekte-dirler.

Diğer yandan çalışanlar aldıkları ücreti sektörde yer alan diğer firma çalışanları ile de karşılaştırırlar. Diğer firmalarda aynı pozisyonda çalışan birinin aldığı ücret daha yüksek ise bu durum daha az ücret alan kişide motivasyon düşüklüğü ve iş tatmininde azalmaya sebep olacaktır.

## 5. İŞ TATMİNİ ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

İş tatmini temel olarak bireyin işini sevmesi ya da sevmemesi, beklentileri ve mevcut durum arasındaki farka bağlıdır. Aynı zamanda çalışma ortamında insan davranışlarını etkilemektedir. Bu nedenle iş tatmini ölçümlerinde önemli olan kişinin beklentilerini ne kadar karşılayabildiğinin yani tatmin ya da tatminsizliğinin ne oranda olduğunun belirlenmesidir (Günbatan, 2006, s. 76).

İş tatmini ölçümü, bireyin zihninde soyut olan kişisel kavramlardan dolayı zordur. İş tatminini ölçmek için öncelikle kavramsal anlayışa sahip olan dolaylı faktörlerin belirlenmesi gerekir. İş tatmini konusunda genel kabul görmüş bir tanım olmadığından ötürü, en iyi tek iş tatmini ölçüm yönteminin de olmaması doğal olarak kabul edilmektedir (Worrell, 2004, s. 16).

İş tatmini ölçümü için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Kullanılacak olan yöntem çalışanların özellikleri, kurum özellikleri gibi değişkenlere göre farklılık gösterebilir. Kurumlarda kullanılacak ölçüm yöntemleri; Anket ve mülakat yolu, İş Tanımlama Endeksi, Minnesota İş Tatmin Ölçeği olarak özetlenebilir.

### 5.1. Anket ve Mülakat Yolu ile Ölçüm

İşletmeler daha önce uygulanmış, güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış olan anketleri kullanabileceği gibi kendi hazırlayacağı anketleri de uygulayabilir. Hazırlanacak olan anketler çalışanların ihtiyaçlarına cevap verecek aynı zamanda işletmenin de cevabını aradığı soruları içermelidir. Anketlerin istenilen şekilde çalışanlar tarafından doldurulması ve cevaplanması iş tatminini ölçmede firmaya yardımcı olacaktır.

İş tatmin ölçümü işletme içerisinde anket yolu ile yapılabileceği gibi mülakat yöntemi de kullanılabilir. Çalışanlar ile yüz yüze görüşme şeklinde yapılacak ölçüm yönteminde yöntemi uygulamakla yükümlü kişiler çalışanlar ile bizzat görüşüp iş tatmin düzeylerini ölçmeye çalışırlar. Mülakat yolu ile yapılacak olan ölçüm daha derinlemesine olacaktır ve kişilerin tatmin düzeyleri ölçümleri daha net bir şekilde yapılabilecektir.

## 5.2. İş Tanımlama Endeksi

Bu yöntem kolay yönetilebilirliği ve yalınlığı ile akla uygunluğunun kanıtlandığından dolayı iş tatmin ve tatminsizliğinin değerlendirilmesinde popülerlik sağlamıştır (Karaca, 2001, s. 86). İş Tanımlayıcı Endeks (Job Descriptive Index-JDI) işin beş boyutuna bağlı olarak iş tatmini ölçmeye yarayan güvenilir bir ölçektir. Uygulanması, planlanması ve kullanılması bakımından üç farklı güncellemesi olan ölçeğin ilk versiyonu 1975 yılında yapılmıştır. İkinci versiyonu 1985 yılında, son versiyonu ise 1997 yılında revize edilmiştir (Schermerhorn 1994'den aktaran Oksay, 2005, s. 67).

En son 1975 yılında revize edilen İş Tanımlama Endeksi'nin son hali Bowling Green State University tarafından 2009'da revize edilerek altı ana başlığa dönüştürülmüştür. Bu boyutlardan iki tanesi 9 basamak diğer 4 tane ana başlık ise 18 basamak olmak üzere toplamda 90 ifadeden oluşmaktadır.

**Şekil 2.6. İş Tanımlayıcı Endeks**

Aşağıdaki ifadelerin yanındaki boşluğa aşağıdakilerden uygun olanı yazınız.	
E	Eğer işinizi tanımlıyorsa
H	İşinizi tanımlamıyorsa
?	Eğer karar veremiyorsanız
<b>YAPTIĞINIZ İŞ</b>	
	Heyecan verici
	Sıkıcı
	Sonuçlarımı Görebiliyorum
<b>ÜCRETİNİZ</b>	
	Adil
	Yeterli
	Kötü
<b>TERFİ İMKANLARI</b>	
	Terfi için iyi fırsatlar var
	Yeteneğe bağlı terfi
	Nadiren terfi
<b>YÖNETİM</b>	
	İşi iyi biliyor

	Yeterli denetim yapmıyor
	İhtiyaç olduğunda etrafta
<b>ÇALIŞMA ARKADAŞLARI</b>	
	Canlandırıcı
	Kaba
	Zeki
<b>GENEL OLARAK İŞİNİZ</b>	
	İyi
	Çoğundan daha kötü
	Yapmaya değer

Kaynak: Bowling Green State University The Job in General Scale (2009)

### 5.3. Minnesota İş Tatmini Ölçeği

İş tatmini araştırmalarında yoğun olarak kullanılan ölçek türü Minnesota iş tatmini (Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ) ölçeğidir. MSQ1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiş; 1985 yılında da Aslı Baycan tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir.

Minnesota iş tatmini ölçeğinin uzun formu 100 sorudan oluşmaktadır. Alt ölçek şeklinde sayılabilecek 20 soruluk ölçekte ise yeteneklerden faydalanma, başarı, aktivite, gelişme, otorite, şirket politikaları, tazminat, meslektaş, yaratıcılık, bağımsızlık, moral, tanınma, sorumluluk, güvenlik, sosyal hizmet, sosyal statü, teknik ve insan ilişkileri uzman desteği, çeşitlilik ve çalışma koşulları gibi hususlar yer almaktadır (Fields, 2002, s. 7).

Alt ölçek olarak belirtilen 20 soruluk ölçekte yer alan soruların cevapları 1-Hiç Memnun Değilim, 2-Memnun Değilim, 3-Kararsızım, 4-Memnunum, 5-Çok Memnunum şeklinde yer almaktadır. Şekil 2.7.'de MSQ çalışması yer almaktadır;

Şekil 2.7. Minnesota İş Tatmini Anketi

İŞ TATMİNİ	Hiç Memnun	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunuz	Çok Memnunuz
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
Amirim emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
Amirim karar vermedeki yeteneği bakımından					
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme olasılığı bakımından					
Bana basit bir iş sağlaması bakımından					
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
Çalışma şartları bakımından					
Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşması açısından					
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

### **5.3.1. İçsel İş Tatmini**

İçsel iş tatmini, işin kendisine ve kişinin işi yaparken ne hissettiğine odaklanmaktadır. Kişinin yeteneklerini iş yerinde sergileyebilme imkanı, hareketliliği, amaçlarına ulaşma duygusunu ne kadar yaşayabildiği, insanlar üzerinde otorite kurma (güç sergileme) imkanı, bağımsız çalışabilme imkanı, örgütün etik değerlerinin kendi değerleriyle bağdaşması, sorumluluk ve yetki alabilmesi, işyerinin güvenli olması, yaratıcılığını kullanabilmesi, sosyal servis imkanları, işin sağladığı sosyal statü, işin içerdiği çeşitlilik gibi etkenler ile ilgili doyum, kişinin içsel iş tatminini ifade etmektedir (Weiss vd. 1967'den aktaran Şengül, 2008, s. 47).

### **5.3.2. Dışsal İş Tatmini**

Dışsal iş tatmini, işle dolaylı olarak bağlantılı olan boyutları içermektedir. Dışsal İş Tatmini, yükselme olanakları, işletme politikaları ve uygulamaları, ücret, teknik ve ilişkisel süpervizyon, onaylanma gibi konularda çalışanın yeterlilik hissine sahip olup olmadığı ile ilgilidir (Weiss vd. 1967'den aktaran Şengül, 2008, s. 48).

## **6. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI**

İş tatmini sonuçları sadece kişilerin tatmin derecelerini değil, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma başarısı ve verimliliğini, toplumun ve iş hayatının gelişmesini de etkilemektedir. Bu açıdan iş tatmini sadece bireysel değil aynı zamanda örgütsel ve toplumsaldır. İş tatmininin varlığı bir o kadar istenen ama bir o kadar da kolay ulaşılamayan bir olgudur. İş tatmin düzeyinin yüksek olması yöneticiler tarafından istenen ve örgütün iyi durumda olduğunu gösteren bir durum iken, iş tatmininin az olması ise verimliliğin düşük, işgücü devrinin ve devamsızlığın yüksek olduğunu göstermektedir (Kök, 2006, s. 296).

### **6.1. İş Tatmini ve İşgücü Devri**

İşgücü devri, bir işletmeye giren ve çıkan işgücü hareketidir. İş ve işçi bulma kurumu, işgücü devrini şu şekilde tanımlamıştır: “*İşçi devri, işyerinde, istifa, terk, işten çıkarılma ve işe alınma neticesinde çalışanların sayısında meydana gelen değişikliklerdir*” (Erdoğan, 2002, s. 2).

Birey, kişisel, örgütsel ve çevresel faktörlerin etkisiyle işini değerlendirir ve işinden memnun olup olmadığına karar verir. İkinci adımda eğer memnun olunmadığına karar verilirse işten ayrılmanın mümkün olup olmadığı ve bir başka iş aramanın kazançlı olup olmadığı araştırılır. Üçüncü adımda karar kesinleşir ve yeni bir iş aranmaya başlanır. Değişik alternatiflerin varlığı kişiyi şu anki mesleğinden memnun olsa bile yeni iş aramaya teşvik edebilir. Dördüncü adımda kişi var olan alternatifler ile şu anki işi arasında bir değerlendirme yaparak kalmak ya da gitmek için kesin karar verir. Son olarak da kişi, işletmede ya kalır ya da ayrılır (Ege, 2000, s. 71).

## **6.2. İş Tatmini ve Devamsızlık**

Devamsızlık çalışan personelin mesai günlerinde ya da saatlerinde iş yerinde bulunmamasını ifade eder. Diğer bir ifadeyle çalışanın işine gelmeme zamanlarını belirtmektedir.

Devamsızlık direk olarak firmaya bir maliyet getirmiyormuş gibi görünse de gizli bir maliyet içermektedir. Üretim de ya da hizmette yaşanacak sıkıntılar verimliliğin düşmesine ve dolayısıyla maliyetin artmasına sebep olmaktadır.

Araştırmalara göre, tatmin olmayan işgörenler tatmin olan işgörenlerden önemli ölçüde fazla devamsızlığa sahiptirler. Tatmin olmayan işgörenlerin bir yıl içerisinde gerek işe geç gelme gerekse de tam gün devamsızlıkta oldukça fazla sayıda kayıtlarına rastlanmıştır. Ayrıca, yapılan araştırmalara göre, ekip çalışması gerektiren işlerde bireysel çalışmalara oranla daha az devamsızlık yapıldığı görülmüştür. Arkadaşlık modelleri, resmi olmayan iletişim ağlarının da etkili olduğu görülmüş ve kişinin gruba uygunluğu ile iyi harekette bulunma ve geri çekilme (işe geç kalma, devamsızlık yapma gibi) hareketleriyle arasında yakın ilişki olduğu bulunmuştur (Eronat, 2004, s. 25).

## **6.3. İş Tatmini ve Performans**

İş tatmininin, işgörenin işle ilgili çeşitli davranış ve çıktılarının diğer örgüt üyelerine göre verimlilik düzeyi olarak ifade edilen işgören performansı üzerinde önemli etkileri söz konusudur. Çeşitli beklentilerle bir örgüte katılan birey, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve içinde bulunduğu örgütten memnun olmakta ve böylece verimliliği ve performansı artmaktadır Bireysel performans, kişilik,

değerler, tutumlar ve bireyin yetenekleri ile azaltılır veya ılımlaşır. Bu faktörlerin birleşimi bireyin algılamasını ve nihayetinde performansını etkiler. Bireyin işinden tatmini ile yakından ilgili olan bu faktörlerin performansla olan ilişkisi, iş tatmini - performans ilişkisini ortaya koymaktadır (Yazıcıoğlu, 2010, s. 245).

## **7. İŞ TATMİNİNİ ARTTIRMA YOLLARI**

### **7.1. İş Rotasyonu**

İş rotasyonu kişinin önceden belirlenmiş programa ve bu programda öngörülen sürelerle göre, o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırasıyla gerçekleştirmesi olarak tanımlanır (Uyargil vd., 2010, s. 72).

İş rotasyonunun gerek eğitim amacı ile kullanımında ve gerek otomasyon, aşırı uzmanlaşma, iş bölümü gibi kavramların olumsuz sonuçlarını ortadan kaldırmakta yararlı bir teknik olduğu söylenebilir. Çalışanların çok yönlü olarak yetişmelerine olanak sağlayan iş rotasyonu bireysel düzeyde iş tatmini sağlarken, devamsızlık ve diğer nedenlerle üretimde ortaya çıkabilecek aksaklıklara da çözüm getirerek, örgütsel düzeyde de önemli sorunları çözümlenebilmektedir (Uyargil vd., 2010, s. 73).

### **7.2. İş Zenginleştirme**

İş zenginleştirme çalışanlara belirli sınırlar içerisinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hatalarını düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları malzeme, makine, alet, teçhizatı seçme olanağının tanınması olarak ifade edilir (Uyargil vd., 2010, s. 74).

Çalışanlara iş planlama ve karar verme yetkisinin verilmesi, kendi kendini yöneten takımlar oluşturulması, kalite çemberleri ve öneri geliştirme gruplarının oluşturulması iş zenginleştirme için verilebilecek başlıca örneklerdir (Gözen, 2007, s. 83).



### 7.3. İş Genişletme

İş dizaynının çalışan odaklı ilkesine bağlı olarak iş genişletme, çalışanların psikolojik açıdan gelişimine fırsat yaratması amacıyla islerin içeriğinde kasıtlı olarak yapılan değişimi ifade eder. İş genişletme fırsat yaratması amacıyla islerin içeriğinde kasıtlı olarak yapılan değişimi ifade eder (şimşek, Akgemci ve elik, 2005, s. 96).

İř geniřletmenin altında yatan dűřünce, insanın tek dűze eylem ve iřlemlerinden bıkaėaėı, deėiřik iřlem ve eylem yapmaktan hořlanacaėı, bir iřlemden bir isleme geçtiėinde yorgunluėu atarak çalıřma gűcűne yeniden kavuřacaėıdır (Uyargil vd., 2010, s. 84).

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN AKADEMİSYENLERİN İŞ TATMİNLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK UYGULAMA

## 1. AKADEMİSYENLİK ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK – İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Akademisyen, akademi üyesine verilen addır. Antik Yunan’da Platon öğrencilerinin eğitim gördüğü ders aldığı yere “akademi” adı verilmiştir. Daha sonraları, Yeni-Platoncular ile Stoacılar arasındaki tartışmada, Platon tarafını tutanlara Akademiacılar anlamına gelen akademisyenler denilmiştir. Orta Çağ’da düşünürler ve yazarların bir araya gelerek kurdukları, genellikle de devletten yardım alarak oluşturdukları ve bir anlamda kiliseler çevresinde gelişen karşı düzeni korumak üzere denetleme görevi yapan, bağımsız kisveli ama aslında krala bağlı kurullara da Akademi denilmeye başlandı (Erdem A. R., 2008, s. 83-84).

Diğer bir ifadeyle akademisyen üniversite ve benzeri yüksek öğrenim kurumlarında eğitim veren kişilere verilen mesleki bir unvandır (Erdem A. R., 2008, s. 84).

Akademisyenliğe bir meslek olarak bakıldığında bazı meslek dalları (hukuk, tıp) gibi ilk akla gelen mesleklerden biridir. Bu durumun sebebi de akademisyenlik mesleğinin, meslek olmanın gerektirdiği özelliklere en baştan beri sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bir faaliyet sahasının meslek olarak nitelendirilebilmesi için, kısaca; diğer meslek dallarından farkını ortaya koyan ve topluma hizmet edecek geniş bir çerçevenin olması, meslek dalı içerisinde yer alan kişilerin profesyonel yetişmelerine temel oluşturacak eğitim sürecini içermesi ve topluma karşı faaliyetleri gerçekleştirilmede öncelikle fedakârca davranma koşulunu yerine getirmesi gerekmektedir (Pınar, 2002, s. 5) .

Akademisyenlik bir meslek grubu olarak görüldüğü gibi “Bilgi İşçileri”nin oluşturduğu bir meslek olarak da görülebilir. Fakat akademisyenliği bilgi işçilerinin yer aldığı diğer meslek gruplarından ayıracak yanları özellikli bir meslek olması (eğitim ve akademik çalışma, araştırma yapmak) ki bu açıdan bakıldığında akademisyenlik daha

farklı bir şekilde ele alınmaktadır. Bilgi üretme, paylaşmayı, yayma görevlerini yerine getiren akademisyenler, mesleklerini bürokratik örgütler olan üniversitelerde gerçekleştirmektedirler (Özmen, Özer ve Saatçioğlu, 2005, s. 3).

Çalışmada akademisyenler asıl inceleme konusunu oluşturmaktadır. Akademisyenlerin yapılan anket çalışmasında sahip oldukları unvanlarda sorulmuş ve bunlar da özellikle değerlendirilmeye çalışılmıştır. Akademisyen aynı zamanda bir unvana da sahip olan kişidir. Akademisyenlerin sahip olduğu unvanları kısaca şu şekilde tanımlayabiliriz (Türk Dil Kurumu, Çevrimiçi: 28.12.2011);

Okutman: Üniversitede, Yabancı dil, Tarih ve Türkçe gibi ortak, zorunlu dersleri öğretmek için görevlendirilen öğretim elemanıdır.

Araştırma Görevlisi: Yükseköğretim kurumlarında yapılan araştırma, inceleme ve deneylerde yardımcı olan ve yetkili organlarca verilen görevleri yapan kişiye denir.

Öğretim Görevlisi: Yükseköğretim kuruluşlarında öğretim üyesi bulunmayan dersler için geçici veya sürekli olarak görevlendirilen, ders veren ve uygulama yaptıran kimsedir.

Yardımcı Doçent: Üniversitede doktora sonrası öğretim üyeliğinin ilk basamağında olan öğretim üyesine verilen unvanıdır.

Doçent: Üniversitelerde profesörden önceki basamakta bulunan öğretim üyesinin unvanıdır.

Profesör: Üniversitede ve yüksek okullarda doçentten bir aşama üstün olup belli hak, görev ve sorumlulukları bulunan öğretim üyesine verilen unvanıdır.

Akademisyenler ya da diğer bir ifadeyle öğretim üyeleri genel olarak kabul edildiği üzere; aydınlanmış, bilgili, görgülü, ileri görüşlü, toplumun gelişme dinamiklerini yaratan, topluma öncülük eden ve o toplumun beyin takımını oluşturan kişidir (Ortaş, 2004, s. 11).

Çalışmanın esas konusunu oluşturan kısım ise örgütsel bağlılık ve iş tatmini kısımlarıdır. Eğitim kurumlarında özellikle de son yıllarda sayıları hızla artan yüksek öğrenim kurumlarında akademisyenlerin de örgüte olan bağlılıkları ile iş tatmin

düzeyleri de farklılık göstermektedir. Ve bu farklılığın ortaya çıkması geçmiş yıllarda olduğu gibi araştırma konusu olmaya neden olmuştur.

Genel olarak bakıldığında örgütsel bağlılık ve iş tatmini konusunda çok sayıda araştırma bulunmasına rağmen, bu iki kavramın birbirine bağımlı ya da bağımsız olduğu konusunda henüz net bir ifade bulunmamaktadır. İş tatmini, kişinin işe veya onun belirli yönlerine olan duygusal tepkisini yansıtırken, örgütsel bağlılık, bir bütün olarak genel bir duyguyu yansıtmaktadır. Örgütsel bağlılık daha geniş bir kavramken, iş tatmini daha dar bir kavramdır. Ayrıca, bağlılık, amaçları ve değerleri de kapsayacak şekilde bir örgüte bağlanmayı ifade ederken, tatmin ise kişinin görevlerini yerine getirdiği bir iş veya çalışma ortamını ifade etmektedir (Varoğlu 1993'den aktaran İnce ve Gül, 2005, s. 21).

Örgütler, üyelerinin bağlılıklarının artmasını isterler. Bunun nedeni, yüksek örgütsel bağlılık duyan çalışanların görevlerini yerine getirirken daha çok gayret göstermeleridir. Örgütte üyeliklerinin devamını isteyen bu işgörenler, uzun süre kalırlar ve olumlu ilişkiler geliştirirler. İş tatmini ise, işgörenin toplam iş çevresinden örneğin işin kendisinden, çalışma grubundan, yöneticilerden ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Eroğlu 1998'den aktaran Keleş ve Çelik, 2006, s. 101-102).

Örgütsel bağlılığın iş tatminini etkilediği durumlar ortaya çıkabileceği gibi iş tatmininin de örgütsel bağlılığı etkileyeceği durumlar ortaya çıkabilmektedir. Eğitim kurumlarında akademisyenlerin örgütsel bağlılığının iş tatminine etkisini araştıran bu çalışmada da çeşitli faktörler çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı sadece örgütsel faktörler değil aynı zamanda çalışan özellikleri de (yaş, cinsiyet vb.) etkilemektedir. Örgütsel bağlılığın artması ya da azalması da aynı şekilde iş tatminine doğrudan ya da dolaylı olarak etki etmektedir. Çalışmanın bulgular bölümünde elde edilen veriler kapsamında bu konulara değinilmiştir.

## 2. ARAŞTIRMA MODELİ, VERİ VE DEĞİŞKENLER

### 2.1. Araştırma Modeli Ve Hipotezler

İş tatmini birçok özel ve resmi kurumda üzerinde önemle durulan bir kavramdır. Çalışanların yaptıkları işi sevebilmeleri, çalışmalarından verim alabilmeleri, kendileri kadar sorumlulukları altındaki insanları memnun edebilmeleri açısından önemli bir kavramdır. Bu kavram üzerinde birçok özel ve resmi kurum üzerinde önemle durulmuş ve çalışanların iş tatminin ne düzeyde olduğu, hangi değişkenlerden etkilendiği araştırma konusu olmuştur. Bu kurumlar arasına bu araştırma ile üniversiteler ve bu kurumlarda çalışmakta olan akademik personel de eklenmiştir. Akademik personelin iş tatmini konusundaki görüş ve algıları bu araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Üniversitelerde eğitimin kalitesini doğrudan etkileyebilecek bir kavram olan iş tatmini akademik personelin yaptığı işi sevebilmesi açısından da önemli görülmektedir. Araştırma kapsamına alınan bir diğer kavram ise örgütsel bağlılık kavramıdır. Örgütsel bağlılık kişinin çalışacağı yer olarak seçtiği örgütün kendisine sunduğu olanak ve faydaları değerlendirerek, örgüt ile arasında kurduğu bağı vurgulayan örgütsel bağlılık, işgörenler ve örgüt açısından olumlu sonuçlar getirmesi bakımından oldukça önem taşımaktadır. Eğitimli, verimli, örgütsel amaçlarla uyumlu ve örgüte bağlı bireylere sahip olmanın, başarılı olmak isteyen örgütler için önemi tartışmasız olarak kabul edilen bir gerçektir. Bu anlamda üniversiteler bölüm ve kadrolarını oluştururlarken bu ölçüte dikkat etmek durumundadırlar. Bu anlamda kurum ve birey arasında her iki tarafın kendi tek taraflı menfaatlerini bir kenara koyduğu ve ortak fayda yaratma adına optimum çaba harcadığı bir durumun başarılı bir iş ortamını beraberinde getireceği düşünülmektedir. Bu noktada iş tatmini ve örgütsel bağlılık sağlamanın önemi ön plana çıkmaktadır. Her ne kadar iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar yapılmış olsa da, bunların birbirleri ile olan ilişkilerini bir bütün olarak ortaya koyan bir çalışmanın geliştirilmesi önemlidir.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekildedir.

H<sub>1</sub>: Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri iş tatmini düzeylerini anlamlı düzeyde açıklamaktadır.

## **2.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve Demografik Faktörler Arasında Geliştirilen Hipotezler**

Akademisyenlerin örgütsel bağlılıklarının ve iş tatmini düzeylerinin bazı değişkenlerden etkilendikleri düşünülmektedir. Bir işletmenin ya da resmi bir kurumun başarısını sağlayan faktörlerin başında, çalışanlarının işlerini benimseme ve kendilerini çalıştıkları kurumun bir parçası gibi hissetme dereceleri gelmektedir. Çalışanların etkilendikleri değişkenlerin neler olduğu, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın örgüt etkinliğini artırma üzerindeki etkisini destekleyen birçok çalışma yapılmıştır. Bu nedenle bu faktörler arasındaki ilişkinin ortaya konması, etkinin yönünün kontrolü açısından büyük önem taşımaktadır.

### **2.2.1. Örgütsel Bağlılık ve Demografik Değişkenler**

Bu konudaki ilk değişken cinsiyet ile ilgilidir. Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş yaşamında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışlarında önemli bir ayrımı oluşturmaktadır. Türkiye’de de toplum gözünde kadının rolünün yavaş yavaş değişmeye başladığı görülmektedir. Cinsiyet–rol toplumsallaşmasındaki farklılıklar nedeniyle, kadınların ve erkeklerin örgütte farklı değer ve beklentileri içinde oldukları da düşünülmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekildedir;

H<sub>3</sub>: Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Örgütsel bağlılık ile bu araştırmada ele alınan bir diğer değişken ise medeni hal değişkenidir. Örgütler günümüzde hızla değişen ve acımasızlaşan iş dünyasında yaşamlarını sürdürebilmek için üstesinden gelmek zorunda oldukları pek çok karışık problemle karşı karşıya bulunmaktadır. Örgüte bağlı çalışanların örgütün başarısıyla daha yakından ilgilendiği ve örgütün amaçlarına ulaşması için daha fazla çaba gösterdiği geniş kabul gören bir görüştür. Bu anlamda evli ve bekar bireylerin örgütün ihtiyaçlarına farklı cevap vereceği düşünülmektedir. Bu yaklaşıma akademisyenlik mesleğini de eklediğimizde karşımıza daha farklı bir yapı gelmektedir. Akademisyenlik erkek kadın ayrımının giderek yok olduğu meslek dalları arasında görülmektedir. Günümüzde erkekler kadar kadınların da akademik hayata adapte oldukları ve ailelerinde üzerlerine düşen görevin yanı sıra akademisyenliğin üzerlerine yüklediği sorumluluklarla başa çıkmaya çalıştıkları görülmektedir. Bu anlamda evli ve bekar olma durumları bireyin işten beklentileri üzerinde etkili olduğundan örgütsel bağlılık algılarını da etkilediği düşünülmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekildedir.

H<sub>4</sub>: Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Yaş değişkeni akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği düşünülen bir başka değişkendir. Akademisyenler için yaş iş performansları üzerinde etkili olduğu düşünülen bir değişkendir. Ayrıca örgütlerinde geçirdikleri zamanla da doğru orantılıdır. Bireylerin içinde buldukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir. İşgörenler genç, orta yaş ve yaşlı olarak sınıflandıracak olursak iş hayatının başlangıcında olan birey ilk kez iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşayacak, eğitimine ve özelliklerine uygun bir işte çalışma isteği yüksek olacaktır. Bireylerin işe bağlanmaları için işlerini ve iş ortamlarını tanımaları, çalışmaları, kendileri için olumlu bir iklimin varlığını görmektedir ve bunun içinde belirli bir sürenin geçmiş olması gereklidir. Bu anlamda asistan olarak göreve başlayan bir akademisyen zamanla profesörlüğe giden akademik

yaşamın basamaklarını tırmanacaktır. Bu anlamda yaş önemli bir değişken olarak görülmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekildedir.

H<sub>5</sub>: Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Akademisyenlik hizmet süresi de yaş değişkenine benzer bir şekilde örgütsel bağlılık üzerinde etkiye sahip olarak görülmektedir. Hizmet süresi bireyin bir işte ne kadar süredir çalıştığını göstermektedir. Aynı işte uzun süre kalan, yani kıdemi yüksek olan bir bireyin bağlılığının daha yüksek olması beklenebilir. İşine alışamayan, işinden tatmin olamayan, psikolojik olarak özdeşleşmeyen bir bireyin işinden ayrılma eğilimi göstereceği kabul edilirse, kıdemin örgüte bağlılıkla ilişkisi açıkça görülebilir. Örgütsel bağlılık, bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Bu bağlamda bir akademisyenin mesleğinde geçirdiği süre alanına hakim olması açısından da önemli görülmektedir. Bir akademisyen yıllar geçtikçe alanında uzmanlaşır ve birikimi artar bu da onun örgütüne olan bağlılığı üzerinde etkilidir düşüncesini ortaya çıkarmaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekildedir.

H<sub>6</sub>: Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile akademisyenlikte hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Unvan, akademisyenlik mesleği için hiyerarşinin ön plana çıktığı bir yapıyı işaret etmektedir. Genellikle asistan olarak göreve başlayan akademisyenler akademik basamakları birer birer çıkararak kendilerini en ileri noktaya taşımaya çalışırlar. Bu anlamda bireyin çalıştığı kuruma bağlılık yaşaması ile unvanı arasında yılların getirdiği etkileşimlerin ve çeşitli yaşantılar vasıtasıyla etkisinin olduğu düşünülmektedir. Bireyin örgüte, örgüt ve işi hakkında ön kavramlaştırma ya da anlamlandırma yaparak girdiğini belirtmektedir. Bu kavramlaştırma ve anlamlandırmaların temelini bireyin örgüte girmeden önce örgüte ve pozisyona ilişkin elde ettiği bazı bilgiler oluşturmaktadır.



Dolayısıyla bireyin işi hakkındaki ön kabulleri ve unvanı onun işine olan bağlılığı üzerinde etkili olduğu düşüncesini doğurmaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekildedir.

H<sub>7</sub>: Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile akademisyenlikte unvan değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Gelir düzeyi örgütsel bağlılık konusu üzerinde etkisi olduğu düşünülen bir diğer değişkendir. Gelir düzeyi ile çalışanların örgüte olan düşünceleri arasında ilişki olduğu bilinmektedir. Akademisyenlik açısından bu durum değerlendirildiğinde mesleğin başında olan bir asistan için gelir düzeyinin ya da işinden sağladığı maddi olanakların yeterli olmadığı düşünülmektedir. Ancak yıllar geçtikçe akademik basamakların tırmanılmasına paralel olarak gelir düzeyinin arttığı bilinmektedir. Bu noktada bir akademisyenin örgüte bağlılık algısının bu durumdan nasıl etkilendiği bu noktada araştırmaya dahil edilmiştir.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekildedir.

H<sub>8</sub>: Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile gelir düzeyi değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Kurum içindeki kıdem bir diğer araştırma değişkeni olarak bu araştırmanın kapsamına alınmıştır. Hizmet süresine paralel olarak bir akademisyenin kurum içindeki çalışma süresi onun örgütüne olan bağlılık düzeyini etkileyebilmektedir. Çünkü çalışma süresi örgüte yapılan bir yatırımdır. Birey örgüte yaptığı yatırımlardan vazgeçmemek için örgüte bağlanacaktır. Aynı zamanda bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça çalıştığı örgüte özgü, yalnızca çalıştığı örgütte kullanabileceği yetenekler üzerinde uzmanlaşmaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekildedir.

H<sub>9</sub>: Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile kurum içindeki kıdem değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Haftalık derse girme süresi son yıllarda akademisyenler için sıklıkla gündeme gelen bir konudur. Son dönemde ortaya çıkan ve akademisyenler için büyük bir sorun olan haftalık derse girme süreleri, onların kendi çalışmalarına ayırmaları gereken vakti derse girerek harcamaları ve bu sebepten bazı sorunlar yaşamalarına sebep olduğu bilinmektedir. Bu noktada örgüte bağlanma düzeylerinde de bazı dalgalanmalar yaşanabilmektedir. Dolayısıyla akademisyenlerin haftalık ders süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki beklenmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekildedir.

H<sub>10</sub>: Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile haftalık derse girme saatleri değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

### **2.2.2. İş tatmini ve Demografik Değişkenler**

Bu konuda ele alınan ilk değişken örgütsel bağlılık kavramında olduğu gibi iş tatmini kavramında da cinsiyettir. Örgütsel bağlılıkta da değinildiği gibi iş tatmini konusunda da cinsiyet açısından bazı farklılıklar olacağı düşünülmektedir. Kadın ve erkeklerin yaptıkları işten ve örgütlerinden beklentileri farklı farklıdır. Bu akademik hayat söz konusu olduğunda daha da önemli hale gelmektedir. İş tatmininin yüksekliğinin işgören mutluluğuna katkıda bulunacağı, düşmesinin ise kişinin işine karşı yabancılaşması, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda akademisyenlerin iş tatmininin sağlanması akademik çalışmaların sağlıklı ve kaliteli bir şekilde yürümesi açısından önemli görülmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekildedir.

H<sub>11</sub>: Akademisyenlerin iş tatmini düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

İş tatminiyle ele alınan bir diğer değişken ise medeni hal değişkenidir. İş tatmini bireyler için çalışanın işi ile ilgili genel tutumudur. Bu kavram çalışanın kendi işini nasıl gördüğünü ölçmeyi sağlayan ve mesleki psikoloji alanında esas yapıtaşıdır. Bu anlamda bireylerin evli ya da bekar olmaları ile kendi işine yönelik algılarının ve sorumluluk duygularının farklılaşabileceği düşünülmektedir. İnsan yaşamının büyük bir kısmını kapsayan iş yerindeki zamanın ne kadar doyumlu olması onun genel yaşamından da o düzeyde doyumlu olmasını etkilemektedir. Günümüzün büyük bölümünü işyerinde geçirdiğimiz için buradaki doyum seviyemiz günlük yaşantımızdaki doyum seviyemizi de bir yere kadar olsa bile belirlemekte veya etkilemektedir. Bu anlamda bireylerin evlilik yaşamları bu akıştan etkilenebiliyor. Benzer şekilde bekar bireylerde yaşamlarında yaşadığı doyumları kendi işiyle bağdaştırmaya çalışabiliyor. Hedef ve hayallerini bunlara göre şekillendirebiliyor.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekildedir.

H<sub>12</sub>: Akademisyenlerin iş tatmini düzeyleri ile medeni hal değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Bir diğer iş tatmini ile ilgili olduğu düşünülen değişken ise yaş değişkenidir. Tıpkı örgütsel bağlılıkta olduğu gibi iş tatmini açısından yaş değişkeni önemli görülmektedir. Temel olarak insanın zaman içinde değiştiği varsayılırsa, kişinin yaptığı işten de beklentileri ya da memnuniyet düzeyi değişebilmektedir. Akademisyenlik mesleği de değişime açık bir meslek olarak görülmektedir. Kişi zamanla kariyer basamaklarını bir bir tırmanırsa kendine ve mesleğine yönelik algılarında da önemli değişmelerin olması kaçınılmazdır. Bu anlamda akla gelen değişkenlerden birisi de yaşıdır.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekildedir.

H<sub>13</sub>: Akademisyenlerin iş tatmini düzeyleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

İş tatmini konusunda ele alınan değişkenlerden birisi de hizmet süresidir. İş tatmini ile hizmet süresi arasında güçlü bir ilişki olduğu düşünülmelidir. Kişinin

çalışma ortamı çalışanın ihtiyaçları, değerleri, bireysel özellikleri, büyük ölçüde iş doyumunu ile tatmin edilir. Burada değinilen uyum, çalışanın doyumunu doğuran tüm örgüt içi davranış ve olaylardır. Dolayısıyla işte geçen sürenin iş tatminini artırması beklenmektedir. İşlerinden doyum sağlayamayan bireyler, işyerinde geçirdikleri zamanı katlanılır kılmak için devamsızlığın yanı sıra başka tepkiler de geliştirirler. Dolayısıyla iş yerinde geçirilen saatler ve yıllar ile kişinin iş doyumunu arasında bir ilişki olması beklenmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekildedir.

H<sub>14</sub>: Akademisyenlerin iş tatmini düzeyleri ile hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Unvan değişkeninin örgütsel bağlılıkta önemli olduğuna yukarıda değinilmiştir. İş tatmini açısından da unvan önemli bir değişken olarak düşünülmektedir. Akademisyenlik mesleği açısından unvanın önemi ve getirisi büyüktür. Hem hiyerarşik açıdan hem de maddi getiri açısından unvanın önemi yadsınamazdır. Bireyin hem içsel hem de dışsal iş doyumunu yaşaması onun yaptığı işten beklentilerinin karşılanmasıyla ilişkilidir. Türkiye’de akademisyenlik mesleğinin getirilerinin bu mesleği icra edenlerin beklentilerini asla karşılamadığı dile getirilir. Bu anlamda bu mesleğe yıllarını veren kişilerin unvanların karşılığını hem içsel doyum hem de dışsal doyum açısından almış olması akademik çalışmalar ve bu mesleğin gelecekte gençler tarafından tercih edilmesi üzerinde de etkili olacağı düşünülmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekildedir.

H<sub>15</sub>: Akademisyenlerin iş tatmini düzeyleri ile unvan değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Gelir düzeyi akademisyenlerin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu düşünülen bir diğer değişkendir. Türkiye’de birçok meslek grubunda olduğu gibi akademisyenlerin de aldıkları ücretler zaman zaman tartışılmaktadır. Okutmanından profesörüne uzanan farklı akademik unvanlar için alınan ücretlerin miktarı doğal olarak bu mesleği icra edenlerin iş doyumları üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Bu meslek maddi

beklentiler dahilinde yapılamayacak bir meslek olarak algılanmaktadır. Ancak bireylerin yaşamlarını asgari düzeyde de olsa sürdürmek zorunda olmaları onların iş tatmini düzeyleri üzerinde etkili olması beklentisini doğurmaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekildedir.

H<sub>16</sub>: Akademisyenlerin iş tatmini düzeyleri ile gelir düzeyi değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Kurum içindeki kıdem ele alınan bir diğer değişkendir. Bu değişken akademisyenlikte hizmet süresi değişkeni kapsamında yukarıda da değinildiği gibi, akademisyenlik mesleğiyle ilişkisi araştırılacak olan önemli bir değişkendir. Yaş, unvan gibi zamana bağlı değişkenlerle ilişkisi de bu anlamda önemli görülmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekildedir.

H<sub>17</sub>: Akademisyenlerin iş tatmini düzeyleri ile akademisyenlikte kıdem değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

İş tatmini konusunda ele alacağımız son değişken haftalık derse girme süresidir. Akademisyenler için son yıllarda artan öğrenci sayısına paralel olarak ders saatleri problem olmaya başlamıştır. Haftalık yoğun bir derse girme programı olan akademisyenler için kendi çalışmalarının aksaması gelecek kariyer planlarının da gecikmesine ya da ertelenmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda akademisyenlerin iş tatmini düzeylerinin ve en önemlisi iş verimliliklerinin azaldığı düşünülmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekildedir.

H<sub>18</sub>: Akademisyenlerin iş tatmini düzeyleri ile haftalık derse girme değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

### 3. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Araştırma İstanbul ilinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma grubu, 2010 - 2011 eğitim öğretim yılında Plato Meslek Yüksekokulu, Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu ve Beykent Üniversitesi kurumlarında görev yapmakta olan toplam 144 akademisyenden oluşmaktadır. Bu kurumlara 185 adet ölçek dağıtılmıştır. Bu ölçeklerin 150 adedine katılım gösterilmiş, 6 adet ölçek ise geçersiz sayılmıştır. Uygulama akademisyenlere internet üzerinden uygulanan anket ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırma için toplanan verilerin analizinde SPSS 13.0 (Statistical Package For Social Sciences) programı kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistik teknikleri ile değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma, frekans ve yüzdelik değerler bulunmuştur. İş tatminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla Pearson Momentler Çarpımı korelasyon katsayısı tekniğinden ve çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. İş tatminin ve örgütsel bağlılığın cinsiyet ve medeni hal değişkenleri arasındaki ilişki bağımsız *t* testi ile incelenmiştir. İş tatminin ve örgütsel bağlılığın yaş, gelir düzeyi, kıdem, haftalık derse girme değişkenleri ile ilişkisi tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Katılımcıların İş tatminin ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile hizmet süresi ve unvan değişkenleri arasındaki ilişkiler örneklemin bu noktada parametrik ölçümlere uymamasından dolayı non-parametrik istatistik yöntemlerden birisi olan Kruskal Wallis testi ile incelenmiştir.

#### 3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada demografik bilgi formu dahil 3 adet ölçek kullanılmıştır. Demografik bilgi formu araştırmacı tarafından hazırlanmış olup, akademisyenlerin cinsiyetleri, medeni halleri, hizmet süreleri, yaşları, unvanları, gelir düzeyleri, haftalık derse girme süreleri ile ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan diğer bir ölçek iş tatmini ölçeğidir. Çalışmamızda, iş tatminini ölçmek için Minnesota İş Tatmini/Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin kısa ve uzun olmak üzere iki formu söz konusudur. Araştırmada, 20 sorudan oluşan kısa form kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmini El Kitabı'nda (Weiss vd., 1967), ölçeğin kısa formunun hem içsel hem dışsal hem de genel iş tatmini puanları

için kabul edilebilir bir içsel tutarlığa sahip olduğu (içsel tatmin ölçeği için .86; dışsal tatmin ölçeği için .80; genel tatmin ölçeği için ise .90 güvenirlik katsayısı) belirtilmektedir. Hirschfeld (2000) de, Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nin kısa formu ile uzun formu arasındaki farklılıkları incelediği araştırmasında, içsel ve dışsal alt ölçeklerinde az farklılaşma olduğu sonucunu elde etmiştir.

Ölçeğin maddeleri beşli Likert ölçeği ile derecelendirilmiştir (1-Beni hiç tatmin etmiyor, 2-Beni pek tatmin etmiyor, 3-Beni ne tatmin ediyor, ne etmiyor, 4 Beni oldukça tatmin ediyor, 5-Beni tamamıyla tatmin ediyor). Ölçeğin tamamı Ek 1'de gösterilmiştir.

Araştırmada, örgütsel bağlılık ile ilgili Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli temel alınmış ve Meyer ve Allen'ın (1993) geliştirdikleri örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Modele uygun olarak ölçek çalışanın örgüte olan bağlılığını duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç farklı boyuttan değerlendirmektedir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizleri, üç faktör yapısını farklı ölçülerde desteklemektedir. Ölçeğin maddeleri beşli likert derecelendirmesiyle ölçülmüştür (1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin tamamı Ek 11'de gösterilmiştir.

## 4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmayla ilgili bulgulara yer verilmektedir.

### 4.1. Tanımlayıcı Bulgular

Araştırma grubuna ilişkin diğer tanımlayıcı bilgiler Tablo 1’ de özetlenmektedir.

**Tablo 3.1. Araştırma Grubuna Ait İstatistiksel Bulgular**

		N	%
<b>Cinsiyet</b>	<b>Erkek</b>	84	58,3
	<b>Kadın</b>	60	41,7
	<b>Toplam</b>	144	100,0
<b>Medeni hal</b>	<b>Evli</b>	66	45,8
	<b>Bekar</b>	78	54,2
	<b>Toplam</b>	144	100,0
<b>Yaş</b>	<b>20-29 yaş</b>	94	65,3
	<b>30-39 yaş</b>	22	15,3
	<b>40-49 yaş</b>	22	15,3
	<b>60 ve üstü yaş</b>	6	4,2
	<b>Toplam</b>	144	100,0
<b>Hizmet Süresi</b>	<b>1-4 yıl</b>	110	76,4
	<b>5-9 yıl</b>	26	18,1
	<b>10-14 yıl</b>	8	5,6
	<b>Toplam</b>	144	100
<b>Unvan</b>	<b>Prof.</b>	6	4,2



	<b>Doç.</b>	8	5,6
	<b>Yrd. Doç.</b>	16	11,1
	<b>Öğr. Gör.</b>	102	70,8
	<b>Arş. Gör.</b>	10	6,9
	<b>Okutman</b>	2	1,4
	<b>Toplam</b>	144	100,0
<b>Gelir düzeyi</b>	<b>0-1499TL</b>	2	1,4
	<b>1500-2499TL</b>	86	59,7
	<b>2500-3499TL</b>	26	18,1
	<b>3500-4499 TL</b>	8	5,6
	<b>4500TL ve üstü</b>	22	15,3
	<b>Toplam</b>	144	100,0
<b>Akademisyenlikteki toplam kıdem yılı</b>	<b>0-9 yıl</b>	18	12,5
	<b>10-19 yıl</b>	66	45,8
	<b>20-29 yıl</b>	50	34,7
	<b>30-39 yıl</b>	10	6,9
	<b>Toplam</b>	144	100,0
<b>Haftalık derse girme süresi</b>	<b>0-9 saat</b>	18	12,5
	<b>10-19 saat</b>	66	45,8
	<b>20-29 saat</b>	50	34,7
	<b>30-39 saat</b>	10	6,9
	<b>Toplam</b>	144	100,0

Araştırmaya toplam 144 birey katılmıştır. Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımı 60 kadın (41.7%), 84 erkek (58.3%) şeklindedir. Araştırmaya katılanların medeni hali dikkate alındığında 78 kişi bekar (54.2%) ve 66 kişinin evli (45,8%) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların yaş dağılımları incelendiğinde 20- 29 yaş (N=94, %65.3), 30- 39 yaş (N=22, %15.3), 40- 49 yaş (N=22, %15.3) ve 60 yaş üstü (N=6, %4.2) olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılanların hizmet süreleri ele alındığında ise 110 kişi (%76.4) 1-4 yıl arası, 26 kişi (%18.1) 5-9 yıl arası ve 8 kişi (%5.6) 10- 14 yıl arası hizmet süresine sahip olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların unvanlarına bakıldığında 6 profesör (%4.2), 8 doçent (%5.6), 16 yardımcı doçent (%11.1), 102 öğretim görevlisi (%70.8), 10 araştırma görevlisi (%6.9) ve 2 okutman (%1.4) olarak tespit edilmiştir. Gelir düzeyi değişkeni ele alındığında 2 kişi 0-1499TL (%1.4), 86 kişi 1500-2499TL (%59.7), 26 kişi 2500-3499TL (18.1), 8 kişi 3500-4499TL (%5.6) ve 22 kişi 4500TL ve üstü (%15.3) gelir düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların akademisyenlikteki kıdem yılları ele alındığında ise 18 kişi 0-9 yıl (%12.5), 66 kişi 10-19 yıl (%45.8), 50 kişi 20-29 yıl (%34.7) ve 10 kişi 30-39 yıl (%6.9) olarak belirlenmiştir. Son olarak katılımcıların haftalık derse girme süreleri ele alındığında ise 18 kişi 0-9 saat (%12.5), 66 kişi 10-19 saat (%45.8), 50 kişi 20-29 saat (%34.7) ve 10 kişi 30-39 saat (%6.9) derse girme süresine sahip olduğu belirlenmiştir.

## 4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Sonuçları

**Tablo 3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Sonuçları**

Ölçekler	Cronbach's Alfa Değeri	Örneklem Sayısı
1. İş Tatmini	,713	144
2. Örgütsel Bağlılık	,958	144

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmada kullanılan iş tatmini ölçeğinin güvenirlilik seviyesi yani *Cronbach's Alfa Degeri* .71, örgütsel bağlılık ölçeğinin

güvenirlık seviyesi yani *Cronbach's Alfa Degeri* .95 olarak belirlenmiştir. Dolayısı ile araştırmanın genel güvenirlilik düzeyleri yeterlidir.

**Tablo 3.3. Örgütsel bağıllık Ölçeğinin Faktör Yük Dağılımları**

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
a10	,831		
a12	,823		
a1	,796		
a11	,790		
a5	,668		
a8	,544		
a17		,854	
a16		,835	
a2		,705	
a6		,640	
a18		,561	
a13			,851
a14			,829
a4			,597
Açıklanan varyans	29,133	21,761	14,855

Açımlayıcı faktör analizinde faktörleştirme tekniği olarak sosyal bilimlerde çok sık kullanılan temel bileşenler analizi (Principle Component Analysis) kullanılmış, faktörler arası korelasyonun sıfırlanmasını böylelikle faktörlerin yorumlanmasında açıklık ve anlamlılığı sağlamak için Varimax dik eksen döndürmesi yapılmış ve faktör sayısının belirlenmesinde madde öz değerleri alt sınırı 1.00 alınmıştır (Büyüköztürk,

2002). Uygulama sonrası örneklemin büyüklüğünün geçerliğini istatistiksel olarak test etmek için Kaiser- Meyer-Oklin'in (KMO) örneklem yeterliği ölçümü yapılmıştır. 0 ile 1 arasında değer alabilen KMO değeri; 0.5 ile 0.7 arasında normal, 0.7 ile 0.8 arasında iyi, 0.8 ile 0.9 arasında çok iyi ve 0.9'un üzerinde ise mükemmel olarak yorumlanmaktadır (Field, 2005). Ayrıca Bartlett's Sphericity testinin anlamlı çıkması örneklem büyüklüğünün faktör analizi için iyi ve korelasyon matrisinin uygun olması şeklinde yorumlanmaktadır (Field, 2005; Büyüköztürk, 2002).

Bu bağlamda ilk olarak dağılım matrisi incelendiğinde ortaya çıkan 5 faktör yük değerli bir yapı çıktığı belirlenmiştir. Ancak 3, 7, 9 ve 15. maddelerin 5 faktörde göreceli olarak yüksek değerler verdikleri görülmektedir. Bu sebepler bu maddeler ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrar edilmiştir.

Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonrasında ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluğu değerinin 0,751 ve Bartlett'in küresellik testinin anlamlılık seviyesinin 0,000 çıkması ( $p \leq 0,05$  için), verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Toplam varyansın açıklanma oranları varimax döndürmesi yapıldıktan sonra ortaya 3 faktörlü bir yapı çıkmıştır. Bu faktörler incelendiğinde, 1. faktör, toplam varyansın 29,133'ünü, 2. faktör toplam varyansın %21,761, 3. faktör toplam varyansın % 14,855 ' ini açıklamaktadır. Üç faktör birlikte göz önüne alındığında, toplam varyanstaki değişimin %65.749'unu açıklamaktadırlar.

Ölçeğin alt boyutları ‘duygusal bağlılık’, ‘devam bağlılığı’ ve ‘normatif bağlılık’ olarak sıralanmıştır.

**Tablo 3.4. İş tatmini Ölçeğinin Faktör Yük Dağılımları**

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
b2	,902		
b3	,841		
b15	,610		
b11	,568		
b14	,547		
b4	,497		
b19		,840	
b17		,836	
b16		,703	
b5		,620	
b9		,506	
b7			,813
b10			,741
b8			,677
b13			,519
Açıklanan varyans	24,372	24,048	20,679

Açımlayıcı faktör analizinde faktörleştirme tekniği olarak sosyal bilimlerde çok sık kullanılan temel bileşenler analizi (Principle Component Analysis) kullanılmış, faktörler arası korelasyonun sıfırlanmasını böylelikle faktörlerin yorumlanmasında açıklık ve anlamlılığı sağlamak için Varimax dik eksen döndürmesi yapılmış ve faktör

sayısının belirlenmesinde madde öz değerleri alt sınırı 1.00 alınmıştır (Büyüköztürk, 2002). Uygulama sonrası örneklemin büyüklüğünün geçerliğini istatistiksel olarak test etmek için Kaiser- Meyer-Oklin'in (KMO) örneklem yeterliği ölçümü yapılmıştır. 0 ile 1 arasında değer alabilen KMO değeri; 0.5 ile 0.7 arasında normal, 0.7 ile 0.8 arasında iyi, 0.8 ile 0.9 arasında çok iyi ve 0.9'un üzerinde ise mükemmel olarak yorumlanmaktadır (Field, 2005). Ayrıca Bartlett's Sphericity testinin anlamlı çıkması örnekleme büyüklüğünün faktör analizi için iyi ve korelasyon matrisinin uygun olması şeklinde yorumlanmaktadır (Büyüköztürk, 2002; Field, 2005).

Bu bağlamda ilk olarak dağılım matrisi incelendiğinde ortaya çıkan 4 faktör yük değerli bir yapı çıktığı belirlenmiştir. Ancak 1, 6, 12, 18 ve 20. maddelerin 4 faktörde göreceli olarak yüksek değerler verdikleri görülmektedir. Bu sebepler bu maddeler ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrar edilmiştir.

Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonrasında ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme uygunluğu değerinin 0,799 ve Bartlett'in küresellik testinin anlamlılık seviyesinin 0,000 çıkması ( $p \leq 0,05$  için), verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Toplam varyansın açıklanma oranları varimax döndürmesi yapıldıktan sonra ortaya 3 faktörlü bir yapı çıkmıştır. Bu faktörler incelendiğinde, 1. faktör, toplam varyansın 24,372'sini, 2. faktör toplam varyansın %24,048, 3. faktör toplam varyansın % 20,679' unu açıklamaktadır. Üç faktör birlikte göz önüne alındığında, toplam varyanstaki değişimin %69.099'unu açıklamaktadırlar.

Ölçeğin alt boyutları 'genel iş tatmini', 'içsel iş tatmini' ve 'dışsal iş tatmini' olarak sıralanmıştır.

### **4.3. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Korelasyonel Bulgular**

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla Pearson Momentler Çarpımı korelasyon katsayısı tekniği uygulanmıştır. Buna ilişkin bulgular Tablo 5'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.5. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Korelasyonel Bulgular**

	1	2	3	4	5	6	7
1 Genel Bağlılık	1	,619(**)	,711(**)	,812(**)	,360(**)	,350(**)	,352(**)
2 Duygusal Bağlılık		1	,407(**)	,205(*)	,418(**)	,414(**)	,399(**)
3 Devam Bağlılığı			1	,304(**)	,378(**)	,375(**)	,360(**)
4 Normatif Bağlılık				1	,071	,062	,079
5 Genel tatmin					1	,980(**)	,969(**)
6 İçsel tatmin						1	,900(**)
7 Dışsal tatmin							1
Ss	7,89	2,50	2,98	4,34	16,12	9,21	7,32
Ortalama	52,26	15,15	18,54	15,59	75,25	45,34	29,90

\*\*p<0.01

Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanları arasında pozitif yönde anlamlı korelasyonel ilişkiler olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların genel örgütsel bağlılık puanları ile genel iş tatmini puanları arasında pozitif yönde anlamlı korelasyonel ilişkiler olduğu görülmektedir ( $r=.360$ ,  $p<0.01$ ). Katılımcıların genel örgütsel bağlılık puanları ile iş tatmininin alt boyutlarından içsel tatmin ( $r=.350$ ,  $p<0.01$ ) ve dışsal tatmini ( $r=.352$ ,  $p<0.01$ ) ile de aralarında pozitif yönde anlamlı korelasyonel ilişkiler olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlar dikkate alındığında katılımcıların iş tatmini algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir korelasyonel ilişki bulunduğu ifade edilebilir. Buna göre araştırmaya katılan bireylerin örgütsel bağlılık puanları arttıkça iş tatmini puanlarının da arttığı ifade edilebilir.

#### 4.4. Örgütsel Bağlılığın Yordanmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılığın yordanmasına ilişkin bulguların elde edilmesinde çoklu regresyon analizi tekniği kullanılmıştır. Yapılan analize ilişkin veriler Tablo 6’da gösterilmiştir.

**Tablo 3.6. Örgütsel bağlılığın Yordanmasına İlişkin Bulgular**

Değişken	B	Std. Hata	B	t	p	R	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F
(Constant)	39,217	3,155		12,431	,000*	,360	,130	,117	10,506
İçsel tatmin	,147	,155	,172	,952	,343				
Dışsal tatmin	,213	,195	,197	1,093	,276				

\*p<0.05

Örgütsel bağlılığın iş tatminini yordamadaki rolünün belirlenmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarının özetlendiği Tablo 6 incelendiğinde, iş tatmini ölçeğinin alt boyutlarının, yani içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarının toplam varyansın % 11’ ini açıkladığı görülmektedir ( $F_{2/141}=10,506$ ,  $p<0.05$ ). Bunların dışında iş tatmini ölçeğinin alt boyutlarının modele herhangi bir özgün katkılarının olmadığı belirlenmiştir.

Bu tabloya göre iş tatmini örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde açıklamaktadır. Ancak iş tatmini ölçeğinin alt boyutları olan içsel ve dışsal iş tatmini boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. İş tatmini bireylerin örgüt içindeki yaptığı işten duyduğu memnuniyeti ve doyumunu yansıtmaktadır. Bireyin içsel ve dışsal anlamda örgüt içindeki memnuniyeti işine olan bağlılığını da önemli oranda etkilemektedir. Birey örgüt içinde yaptığı işten tatmin olmadığında verimliliği düşer ve yaptığı işten zevk alamaz. Bu anlamda bireylerin iş verimliliğinin artırılması çalıştığı örgüte olan bağlılığı da artırmaktadır.



## 4.5. Örgütsel Bağlılık ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiler

### 4.5.1. Örgütsel bağlılık ve Cinsiyete Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılık ile cinsiyet farklılıklarına dayalı bulgular bağımsız *t* testi ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 7’de özetlenmektedir.

**Tablo 3.7. Cinsiyete Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular**

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	Ss.	t	p
Duygusal Bağlılık	Erkek	84	15,2143	2,00644	,348	,728
	Kadın	60	15,0667	3,08010		
Devam Bağlılığı	Erkek	84	18,6429	2,35235	,480	,632
	Kadın	60	18,4000	3,70616		
Normatif Bağlılık	Erkek	84	15,7143	4,14372	,382	,703
	Kadın	60	15,4333	4,63358		

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 7’de de görüldüğü gibi katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

### 4.5.2. Örgütsel Bağlılık ve Medeni Hal Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılık ile cinsiyet farklılıklarına dayalı bulgular bağımsız *t* testi ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 8’de özetlenmektedir.

**Tablo 3.8. Medeni Hal Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular**

Değişken	Medeni hal	N	Ort.	Ss.	t	p
Duygusal Bağlılık	Evli	66	15,3030	2,02271	,662	,509
	Bekar	78	15,0256	2,85118		
Devam Bağlılığı	Evli	66	18,6364	2,59962	,349	,727
	Bekar	78	18,4615	3,28591		
Normatif Bağlılık	Evli	66	17,0303	3,64151	1,402	,042*
	Bekar	78	15,2308	4,84814		

\*p<0.05

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 8’de de görüldüğü gibi, katılımcıların medeni hal değişkenine göre örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ve devam bağlılığında anlamlı bir fark bulunmadığı belirlenirken, normatif bağlılık alt boyutunda katılımcıları arasında anlamlı farkın olduğu belirlenmiştir (t=1,402, p<0.05).

Buna göre evli olanların normatif bağlılık puanlarının (X=17,0303) bekar olanlardan (X=15,2308) anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir. Evli bireylerin kendilerini ailelerine karşı daha sorumlu hissetmeleri, yaşama karşı daha ciddi bir bakış açısına sahip olmaları bu farkı ortaya çıkarmış olabileceği düşünülmektedir. Evliliğin getirdiği sorumlulukların yanında maddi anlamda da bazı kaygıların taşınması evli bireylerin örgütlerine karşı daha bağlı olmalarına yol açmaktadır. Normatif bağlanmada bir kimse örgüte karşı sorumluluğu konusundaki inancının bir sonucudur. Birey, örgütte kalmaya mecbur, zorunlu olduğunu düşünür ve bu yönde inançlar taşır. Bu bağlamda evli bireylerin sorumluluklarını daha iyi bilmeleri de bu sonucu doğurmuş olabileceği düşünülmektedir.

#### 4.5.3. Örgütsel Bağlılık ve Yaş Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılık ile katılımcıların yaşları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

**Tablo 3.9. Yaş Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular**

Değişken	Faktör	Kt	Sd	Ko	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar içi	12,083	2	6,042	,965	,383
	Gruplar arası	882,555	141	6,259		
	Toplam	894,639	143			
Devam Bağlılığı	Gruplar içi	30,749	2	15,375	1,747	,178
	Gruplar arası	1241,001	141	8,801		
	Toplam	1271,750	143			
Normatif Bağlılık	Gruplar içi	128,882	2	14,441	1,764	,038*
	Gruplar arası	2665,757	141	18,906		
	Toplam	2694,639	143			

\*p<0.05

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 9' de görüldüğü gibi, katılımcıların yaş değişkenine göre örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ve devam bağlılığında anlamlı bir fark bulunmadığı belirlenirken, normatif bağlılık alt boyutunda katılımcıları arasında anlamlı farkın olduğu belirlenmiştir (t=1,764, p<0.05).

Ortaya çıkan anlamlılığın kaynağını bulmak amacıyla gerçekleştirilen LSD Post Hoch istatistiği sonucuna göre; 40- 49 yaş aralığındaki katılımcıların normatif bağlılık puanlarının (X=1,23878), 20-29 yaş aralığındaki katılımcıların (X=,63872) puanlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Ortaya çıkan bu bulgu şuna işaret etmektedir ki; yaş ilerledikçe bireylerin yaşama olan bakış açısı da değişmektedir. Birey yaşa bağlı olarak geleceğini planlama ve koruma altına alma çabası içine girmektedir. Örneğin evlenen bireylerin yaş ilerledikçe ailelerine karşı sorumluluk duygusu hissetmeleri onları dolaylı yollardan işlerine de bağlı hale getirmektedir. Bireyler ailelerine karşı sorumluluklarını yerine getirmek için kendi işlerinde iyi olmak ve daha iyi kazanmak çabası içine girerler. Bu sebepten bireylerin yaşları ilerledikçe örgütsel bağlılık düzeyi de yükselmektedir.

#### 4.5.4. Örgütsel Bağlılık ve Akademisyenlikte Hizmet Süresi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılık ile katılımcıların kıdem yılı değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik bulgular örneklemin bu noktada parametrik ölçümlere uymamasından dolayı non-parametrik istatistik yöntemlerden birisi olan Kruskal Wallis testi ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 10’da özetlenmektedir.

**Tablo 3.10. Hizmet süresi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular**

	Kıdem yılı	N	Sıra ort	Sd	X <sup>2</sup>	p	Anlamlılığın kaynağı
Duygusal Bağlılık	1-4 yıl	110	71,14	3	7,393	,030*	A-C-D
	5-9 yıl	26	86,65				
	10-14 yıl	6	50,50				
	15-19 yıl	2	29,50				
	Toplam	144					
Devam Bağlılığı	1-4 yıl	110	70,15	3	11,706	,008*	A-D
	5-9 yıl	26	90,35				
	10-14 yıl	6	61,17				
	15-19 yıl	2	3,50				
	Toplam	144					
Normatif Bağlılık	1-4 yıl	110	67,94	3	8,324	,040*	D-A
	5-9 yıl	26	85,04				
	10-14 yıl	6	82,17				
	15-19 yıl	2	131,50				
	Toplam	144					

\*p<0.05, A: 1-4 yıl, B: 5-9 yıl, C: 10-14 yıl, D: 15-19 yıl

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 10' da görüldüğü gibi, katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile hizmet süresi değişkeni açısından anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Bu noktada anlamlılığın kaynağını bulmak amacıyla gruplar arasında Mann- Withney U testi uygulanarak anlamlılık incelenmiştir.

Buna göre duygusal bağlılık boyutunda 0-4 yıl mesleki kıdemi ( $X= 57,14$ ) olan katılımcıların puanlarının 10-14 ( $X= 21,50$ ) ve 15-19 yıl ( $X=18,10$ ) mesleki kıdemlerin olanların puanlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Devam bağlılığı boyutunda ise yine benzer şekilde 0-4 yıl mesleki kıdemi ( $X= 57,50$ ) olan katılımcıların puanlarının 15-19 yıl ( $X=21,50$ ) mesleki kıdemlerin olanların puanlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Normatif bağlılık boyutlarında da diğer boyutlara zıt sonuçlar olduğu görülmüştür. Buna göre 15-19 yıl mesleki kıdeme sahip bireylerin puanlarının ( $X=101,50$ ) 1-4 yıl ( $X=55,68$ ) kıdeme sahip olanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bu bulgulardan yola çıkılarak genel anlamda artan mesleki kıdeme bağlı olarak örgütsel bağlılığın azaldığı görülmektedir. Bu sonuçlar ele alındığında geçen yıllara paralel olarak bireyin örgütünde geçirdiği yaşantıların bu bağlılığın azalmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Birey mesleğinin ilk yıllarında idealist olmanın da verdiği etki sebebiyle örgütsel bağlılığının yüksek olduğu, geçen zamanla beraber örgüt içinde ve örgüt dışında bireyin sosyal yaşamının da verdiği etki sebebiyle bireyin örgütsel bağlılığında bir azalma olduğu düşünülmektedir. Ancak bu noktada normatif bağlılık boyutunda tam tersi bir durumla karşılaşılmaktadır. Burada araştırmaya katılan bireylerin sorumluluk duygularında yıllar geçtikçe bir artış gözlenmektedir. Bu durum bireyin işinin ciddiyetine varması ve işiyle kendi özel yaşamı arasında bağ kurarak yaşama tutunmak zorunda olmasından dolayı normatif bağlılık puanlarının yükseldiği düşünülmektedir. Bu anlamda akademik camiada bireylerin mesleğe girişlerinde idealist oldukları bilinmektedir. Bu süreç içinde yaşadıkları yaşantılar onların örgütsel bağlılık algıları üzerinde etki yapabilmektedir. Özellikle lisansüstü eğitim alma süreci içerisinde bireyler daha çok zorlanırlarken akademik dereceleri yükseldikçe daha çok maddi ve manevi açıdan rahatlamakta ve buda örgütsel bağlılık algıları üzerinde etki etmektedir.

**4.5.5. Örgütsel bağlılık ve Unvan Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular**

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılık ile katılımcıların kıdem yılı değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik bulgular örneklemin bu noktada parametrik ölçümlere uymamasından dolayı non-parametrik istatistik yöntemlerden birisi olan Kruskal Wallis testi ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 11’de özetlenmektedir.

**Tablo 3.11. Unvan Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular**

	Unvan	N	Sıra ort	Sd	X <sup>2</sup>	p	Anlamlılığın kaynağı
Duygusal Bağlılık	Prof.	6	64,50	5	7,455	,189	-
	Doç.	8	103,50				
	Yrd. Doç.	16	69,13				
	Öğr. Gör.	102	72,30				
	Arş. Gör.	10	68,50				
	Okutman	2	29,50				
	Toplam	144					
Devam Bağlılığı	Prof.	6	89,83	5	17,343	,004*	A-E
	Doç.	8	107,50				
	Yrd. Doç.	16	71,75				
	Öğr. Gör.	102	70,03				
	Arş. Gör.	10	46,70				
	Okutman	2	141,50				
	Toplam	144					
Normatif Bağlılık	Prof.	6	44,50	5	10,406	,065	-
	Doç.	8	92,50				
	Yrd. Doç.	16	93,50				
	Öğr. Gör.	102	69,81				
	Arş. Gör.	10	63,10				
	Okutman	2	92,50				
	Toplam	144					

\*p<0.05 A: Profesör, B: Doçent, C: Yrd. Doç., D: Öğr..Gör, E: Arş.Gör, F: Okutman

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 11’ da görüldüğü gibi, katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutlarından devam bağlılığı ile unvan değişkeni açısından anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir ( $X^2=17,343$ ,  $p<0.05$ ). Bu noktada anlamlılığın kaynağını bulmak amacıyla gruplar arasında Mann-Withney U testi uygulanarak anlamlılık incelenmiştir.

Buna göre akademik unvanı profesör olan katılımcıların devam bağlılığı puanlarının ( $X=69,00$ ) araştırma görevlisi puanlarından ( $X=67,00$ ) anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Devam bağlılığı bireyin örgütü terk etmesiyle kaybedeceklerini düşünerek örgütteki üyeliğini sürdürme arzudur. Bu bağlamda profesör olmuş bir bireyin çalıştığı örgüt içinde çok çeşitli yaşantılar geçirmesi, bulunduğu bölümün gelişmesi için çaba göstermesi, diğer bölüm personeliyle iyi ilişkiler geliştirmesi gibi önemli sebepler ışığında düşünüldüğünde ortaya çıkan bu bulgu anlamlı bulunmaktadır. Birey örgüte yönelik sarf ettiği zaman ve enerji olgusunu düşündüğünde, örgütsel temelli becerilerinin başka bir örgüte transfer olması zor olduğunu algıladığında ve kıdem esaslı kazançlarını kaybedeceğini fark ettiğinde örgüte yönelik yatırımları bireyin örgüte bağlılığını etkileyecektir. Bu anlamda akademik personel olarak bir profesörün çalıştığı bölüme maddi manevi yıllarını vermiş olması devam bağlılığı açısından bir araştırma görevlisiyle kıyaslanmayacak fark doğurmasına neden olabilir.

#### ***4.5.6. Örgütsel bağlılık ve Gelir Düzeyi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular***

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılık ile katılımcıların gelir düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

**Tablo 3.12. Gelir düzeyi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular**

Değişken	Faktör	Kt	Sd	Ko	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar içi	225,413	4	56,353	11,705	,000*
	Gruplar arası	669,226	139	4,815		
	Toplam	894,639	143			
Devam Bağlılığı	Gruplar içi	251,765	4	62,941	8,577	,000*
	Gruplar arası	1019,985	139	7,338		
	Toplam	1271,750	143			
Normatif Bağlılık	Gruplar içi	180,560	4	45,140	2,496	,046*
	Gruplar arası	2514,079	139	18,087		
	Toplam	2694,639	143			

\*p<0.05

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların gelir düzeyi değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin gruplar arasında anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ( $F_{duygusal}=11,705$ ,  $F_{devam}=8,577$ ,  $F_{normatif}=2,496$ ,  $p<0.05$ ). Ortaya çıkan anlamlılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan LSD Post Hoch istatistiği gerçekleştirilmiştir.

Buna göre duygusal bağlılık boyutunda gelir düzeyi 0-1499TL ( $X=11,00000$ ) ve 1500- 2499TL ( $X=10,69231$ ) olanların örgütsel bağlılık puanlarının gelir düzeyi 4500TL ve üstü ( $X=9,54545$ ) olanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Devam bağlılığı boyutunda da benzer sonuçlara rastlanmıştır. Buna göre gelir düzeyi 0-1499TL ( $X= 11,50000$ ) ve 1500-2499TL ( $X=11,38462$ ) olanların örgütsel bağlılık puanlarının gelir düzeyi 4500TL ve üstü ( $X= 10,18182$ ) olanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.



Normatif bağıllık boyutunda 2500-3499TL gelire sahip ( $X= 4,20930$ ) katılımcıların puanlarının 4500TL ve üstü ( $X= 3,50000$ ) olanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bu bulgulardan yola çıkarak örgütsel bağıllığın parasal ilişkisinin zayıf olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile araştırmaya katılan akademisyenler içinden daha az gelire sahip olanların örgütsel bağıllık puanlarının daha yüksek olduğu genel olarak ifade edilebilir. Bu durumun sebebi olarak bu mesleğe başlayan bireylerin parası için bu mesleği yapmaması, maddi beklentileri ikinci plana atmaları gösterilebilir. Bu meslek içinde bireylerin daha çok özverili davranmaları, kendi kariyerlerini ön plana almaları, kendi alanlarına bir katkı yapabilme çabaları ön planda olduğundan gelir düzeyi yüksek bireylerin puanlarının yüksek olması anlamlı görülmektedir.

#### **4.5.7. Örgütsel Bağıllık ve Kurum İçindeki Kıdem Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular**

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağıllık ile katılımcıların kurum içindeki kıdemleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

**Tablo 3.13. Kurum içindeki Kıdem Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular**

<b>Değişken</b>	<b>Faktör</b>	<b>Kt</b>	<b>Sd</b>	<b>Ko</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Duygusal Bağıllık	Gruplar içi	85,142	4	21,286	3,655	,007*
	Gruplar arası	809,497	139	5,824		
	Toplam	894,639	143			
Devam Bağıllığı	Gruplar içi	18,182	4	4,546	,504	,733
	Gruplar arası	1253,568	139	9,018		
	Toplam	1271,750	143			
Normatif Bağıllık	Gruplar içi	141,671	4	35,418	1,928	,109
	Gruplar arası	2552,968	139	18,367		
	Toplam	2694,639	143			

\* $p<0.05$

Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların kurum içindeki kıdem yılı değişkeni ile örgütsel bağıllık düzeyleri arasında duygusal bağıllık alt boyutunda anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir ( $F=3,655$ ,  $p<0.05$ ). Bununla beraber devam bağıllığı ve normatif bağıllık boyutunda ise katılımcılar açısından anlamlı bir farkın

olmadığı belirlenmiştir. Ortaya çıkan anlamlılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan LSD Post Hoch istatistiği gerçekleştirilmiştir.

Duygusal bağlılık boyutunda 0-9 yıl kıdeme sahip olan ( $X= 6,60000$ ) bireylerin puanlarının 30-39 yıl kıdeme ( $X= 1,50000$ ) sahip olanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bu bulgudan yola çıkarak kıdem yönünden yeni olan akademisyenlerin duygusal bağlılık algılarının yüksek olduğu ifade edilebilir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu ilişkilerinin olduğu ifade etmektedir. Bu anlamda bireyin kurumuna karşı ilk algıları duygusal bağlılık üzerinde önemli rol oynamaktadır. İnsanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanan duygusal bağlılık, bireyin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle ne derece tutarlı olduğu kapsamında düşünülebilir. Bu anlamda mesleğinde yeni olan bireylerin geleceğe yönelik olumlu algıları, idealist düşünme yapısı ve heyecanı duygusal bağlanma puanlarını artırması anlamlı görülmektedir.

#### ***4.5.8. Örgütsel Bağlılık ve Haftalık Derse Girme Süresi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular***

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılık ile katılımcıların haftalık derse girme süreleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

**Tablo 3.14. Haftalık derse girme süreleri Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular**

<b>Değişken</b>	<b>Faktör</b>	<b>Kt</b>	<b>Sd</b>	<b>Ko</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Duygusal Bağlılık	Gruplar içi	8,527	3	2,842	,449	,718
	Gruplar arası	886,112	140	6,329		
	Toplam	894,639	143			
Devam Bağlılık	Gruplar içi	62,291	3	20,764	2,403	,040*
	Gruplar arası	1209,459	140	8,639		
	Toplam	1271,750	143			
Normatif Bağlılık	Gruplar içi	13,060	3	4,353	,227	,877
	Gruplar arası	2681,579	140	19,154		
	Toplam	2694,639	143			

\* $p<0.05$

Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların haftalık derse girme süreleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında devam bağlılığı alt boyutunda anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ( $F=2,403$ ,  $p<0.05$ ). Bununla beraber duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile derse girme süreleri arasında anlamlı farkın olmadığı belirlenmiştir. Ortaya çıkan anlamlılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan LSD Post Hoch istatistiği gerçekleştirilmiştir.

Buna göre devam bağlılığı boyutunda haftalık 30-39 saat derse giren ( $X=2,93333$ ) bireylerin bağlılık puanlarının 0-9 saat ( $X=1,09333$ ) ve 10-19 saat ( $X=,45697$ ) derse giren akademisyenlerin puanlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bu bulgulardan hareketle haftalık derse girme süresi arttıkça akademisyenlerin devam bağlılıklarının arttığı ifade edilebilir. Devam bağlılığı, yapılan yatırımların sayısı veya miktarı ile bireylerin algıladığı seçenek yokluğu olmak üzere başlıca iki faktöre dayanmaktadır. Devam bağlılığı daha çok bireylerin işte kalma ihtiyaçlarına göre değişecektir. Bu tür bağlılıkta, işgören istese de örgütten ayrılamamaktadır. Bu durum öğretim görevlisi, araştırma görevlisi, okutman ve yardımcı doçentler gibi üniversitede çoğunlukla sözleşmeli olarak çalışan bireyler için manidar görülmektedir. Bu bireylerin örgüt içinde doçent ve profesörlere göre daha fazla süre derse girdikleri düşünüldüğünde ortaya çıkan bu sonucun manidar olduğu düşünülmektedir.

## **4.6. İş tatmini ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiler**

### ***4.6.1. İş tatmini ve Cinsiyete Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular***

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş tatmini ile cinsiyet farklılıklarına dayalı bulgular bağımsız  $t$  testi ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 15'de özetlenmektedir.

**Tablo 3.15. Cinsiyete Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular**

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	Ss.	t	p
Genel tatmin	Erkek	84	77,7619	14,43358	2,242	,026*
	Kadın	60	71,7333	17,77054		
İçsel tatmin	Erkek	84	46,9048	8,06542	2,441	,016*
	Kadın	60	43,1667	10,29426		
Dışsal tatmin	Erkek	84	30,8571	6,76836	1,866	,064
	Kadın	60	28,5667	7,90487		

\*p<0.05

Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların iş tatmini algıları ile cinsiyet değişkeni arasında genel tatmin (t=2,242, p<0.05) ve içsel tatmin (t=2,441, p<0.05) boyutlarında anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Dışsal tatmin boyutunda ise cinsiyet açısından anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

Buna göre genel tatmin boyutu ele alındığında erkeklerin iş tatmini (X=77,7619) puanlarının kadınlardan (X=71,7333) anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir. İçsel tatmin boyutu ele alındığında ise yine erkeklerin tatmin puanlarının (X=46,9048) kadınların puanlarından (X=43,1667) anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bu bulgulardan yola çıkılarak erkeklerin iş tatmini algılarının kadınlardan yüksek olduğu belirlenmiştir. Bir başka ifade ile erkek akademisyenlerin kadın akademisyenlere kıyasla iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, bir kimsenin işine ilişkin içsel ve/veya dışsal durumlarına ilişkin pozitif ya da negatif olarak hissettiği ölçüdür. Bir işgörenin genel olarak işe karşı tutumunu kapsamaktadır. Kadın ve erkeklerin örgütte farklı değer ve beklentiler içinde oldukları düşünülmektedir. Kadın ve erkekler cinsiyet – rol toplumsallaşmasındaki farklılıklar nedeniyle kadınlar işe yönelik, erkekler başarıya yönelik algılanırlar. Ülkemizde toplum içinde kadının rolü zamanla değişmektedir. Evde çocuklarına bakan kadın modelinin yerini kariyer yapan kadın modeli almaktadır. Bu anlamda düşünüldüğünde bayan akademisyenlerin

sorumluluklarının fazla olması memnuniyet puanlarının erkeklerden düşük kalmasına neden olduğu düşünülmektedir.

#### **4.6.2. İş tatmini ve Medeni Hal Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular**

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş tatmini ile medeni hal değişkenine yönelik farklılıklarına dayalı bulgular bağımsız *t* testi ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 16'de özetlenmektedir.

**Tablo 3.16. Medeni Hal Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular**

Değişken	Medeni hal	N	Ort.	Ss.	t	p
Genel tatmin	Evli	66	76,5152	18,69450	,865	,388
	Bekar	78	74,1795	13,61983		
İçsel tatmin	Evli	66	45,7879	10,72956	,527	,599
	Bekar	78	44,9744	7,75765		
Dışsal tatmin	Evli	66	30,7273	8,19107	1,245	,215
	Bekar	78	29,2051	6,47545		

Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların medeni hal değişkenine göre iş tatmini algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir.

#### **4.6.3. İş tatmini ve Yaş Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular**

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş tatmini ile katılımcıların yaşları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

**Tablo 3.17. Yaş Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular**

Değişken	Faktör	Kt	Sd	Ko	F	P
Genel tatmin	Gruplar içi	758,721	2	379,360	4,700	,011*
	Gruplar arası	11381,918	141	80,723		
	Toplam	12140,639	143			
İçsel tatmin	Gruplar içi	405,931	2	202,965	3,938	,022*
	Gruplar arası	7266,708	141	51,537		
	Toplam	7672,639	143			
Dışsal tatmin	Gruplar içi	2274,477	2	1137,239	4,592	,012*
	Gruplar arası	34920,523	141	247,663		
	Toplam	37195,000	143			

\*p<0.05

Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların yaş değişkenine göre iş tatmini puanlarının gruplar arasında anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ( $F_{\text{genel}}=4,700$ ,  $F_{\text{içsel}}=3,938$ ,  $F_{\text{dışsal}}=4,592$ ,  $p<0.05$ ). Ortaya çıkan anlamlılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan LSD Post Hoch istatistiği gerçekleştirilmiştir.

Buna göre genel tatmin boyutunda 40-49 yaş arasındaki ( $X=6,51064$ ) katılımcıların iş tatmini puanlarının 30-39 yaş arasındaki ( $X=5,64286$ ) katılımcılardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu ifade edilebilir.

İçsel tatmin boyutu ele alındığında da benzer sonuçlar olduğu görülmektedir. Buna göre yine 40-49 yaş arasındaki ( $X=4,76596$ ) katılımcıların iş tatmini puanlarının 30-39 yaş arasındaki ( $X=4,07143$ ) katılımcılardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu ifade edilebilir.

Dışsal tatmin konusunda ise 20-29 yaş arası katılımcıların puanlarının ( $X=11,27660$ ) 30-39 yaş arası katılımcıların ( $X=9,71429$ ) puanlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bu bulgulardan hareketle yaşları daha yüksek olan akademisyenlerin iş tatmini puanlarının genel olarak daha düşük olanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu anlamlı yükseklikte yaş ilerledikçe akademik anlamda ilerleyen ve buna paralel olarak gelir düzeyi yükselen bireylerin önemli payı olduğu düşünülmektedir. Bireyin akademik unvanına paralel olarak artan gelir düzeyi ve gelişen imkanları bu durumda önemli pay sahibi olarak değerlendirilmektedir.

#### 4.6.4. İş tatmini ve hizmet süresine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş tatmini ile katılımcıların hizmet yılı değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik bulgular örneklemin bu noktada parametrik ölçümlere uymamasından dolayı non-parametrik istatistik yöntemlerden birisi olan Kruskal Wallis testi ile incelenmiştir.

**Tablo 3.18. Hizmet süresi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular**

	Kıdem yılı	N	Sıra ort	Sd	X <sup>2</sup>	p	Anlamlılığın kaynağı
Genel tatmin	1-4 yıl	110	69,23	3	13,308	,004*	B- A
	5-9 yıl	26	95,50				
	10-14 yıl	6	47,50				
	15-19 yıl	2	28,50				
	Toplam	144					
İçsel tatmin	1-4 yıl	110	68,92	3	15,666	,001*	B- A
	5-9 yıl	26	97,50				
	10-14 yıl	6	45,83				
	15-19 yıl	2	24,50				
	Toplam	144					
Dışsal tatmin	1-4 yıl	110	69,88	3	10,345	,016*	B- A
	5-9 yıl	26	92,12				
	10-14 yıl	6	49,50				
	15-19 yıl	2	30,50				
	Toplam	144					

\*p<0.05, A: 1-4 yıl, B: 5-9 yıl, C: 10-14 yıl, D: 15-19 yıl

Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların hizmet süreleri ile iş tatmini algıları arasında tüm alt boyutlarda anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Bu noktada anlamlılığın kaynağını bulmak amacıyla gruplar arasında Mann- Withney U testi uygulanarak anlamlılık incelenmiştir.

Buna göre genel tatmin boyutunda 5-9 yıl hizmet süresi olan bireylerin puanlarının ( $X= 88,88$ ) 1-4 yıl hizmet süresi ( $X= 63,68$ ) olanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

İçsel tatmin boyutu ele alındığında da yine benzer sonuçlara rastlanmaktadır. Buna göre 5-9 yıl hizmet süresi olan bireylerin puanlarının ( $X= 90,42$ ) 1-4 yıl hizmet süresi ( $X=63,32$ ) olanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

İş tatminin dışsal tatmin boyutunda da diğer alt boyutlarda olduğu gibi 5-9 yıl hizmet süresi olan bireylerin puanlarının ( $X=85,73$ ) 1- 4 yıl hizmet süresi ( $X= 64,43$ ) olanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bu bulgular ışığında şu ifade edilmektedir ki; hizmet süresi arttıkça katılımcıların iş tatmini düzeyleri azalmaktadır. Bu durum üzerinde farklı unsurların etkili olabileceği düşünülmektedir. Özellikle akademisyenler açısından konuya yaklaşıldığında çalışan akademisyenin branşı bu durum üzerinde etkili olabilmektedir. Özellikle haftalık ders yükü fazla olan akademisyenlerin kendilerine fazla zaman ayıramamaları, aldıkları ders ücretlerinin yetersizliği gibi konuların bu durum üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

#### ***4.6.5. İş tatmini ve Unvan Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular***

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş tatmini ile katılımcıların unvan değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik bulgular örneklemin bu noktada parametrik ölçümlere uymamasından dolayı non-parametrik istatistik yöntemlerden birisi olan Kruscal Walis testi ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 19'da özetlenmektedir.



**Tablo 3.19. Unvan Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular**

	Unvan	N	Sıra ort	Sd	X <sup>2</sup>	p	Anlamlılığın kaynağı
Genel tatmin	Prof.	6	60,83	5	16,760	,005*	
	Doç.	8	125,50				
	Yrd. Doç.	16	78,25				
	Öğr. Gör.	102	70,28				
	Arş. Gör.	10	55,10				
	Okutman	2	49,50				
	Toplam	144					
İçsel tatmin	Prof.	6	58,83	5	17,036	,004*	
	Doç.	8	125,50				
	Yrd. Doç.	16	78,00				
	Öğr. Gör.	102	69,58				
	Arş. Gör.	10	55,10				
	Okutman	2	93,50				
	Toplam	144					
Dışsal tatmin	Prof.	6	65,83	5	16,981	,005*	
	Doç.	8	123,50				
	Yrd. Doç.	16	75,88				
	Öğr. Gör.	102	70,81				
	Arş. Gör.	10	57,30				
	Okutman	2	23,50				
	Toplam	144					

\*p<0.05 A: Profesör, B: Doçent, C: Yrd. Doç., D: Öğr. Gör, E: Ars.Gör, F:Okutman

Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların unvan değişkeni ile iş tatmini algıları arasında gruplar arasında anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Bu noktada anlamlılığın kaynağını bulmak amacıyla gruplar arasında Mann- Withney U testi uygulanarak anlamlılık incelenmiştir.

Buna göre doçent akademisyenlerin genel tatmin puanlarının ( $X= 9,50$ ) profesörlerden ( $X= 4,83$ ) anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir. Diğer boyutlar ele alındığında da yani içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarında doçentlerin iş tatmini puanlarının profesörlerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir. İçsel tatmin boyutunda doçentlerin ( $X= 12,00$ ) puanlarının profesörlerden ( $X= 10,17$ ) ve dışsal tatmin boyutunda yine doçentlerin ( $X= 12,13$ ) puanlarının profesörlerden ( $X= 9,83$ ) anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bu bulgulardan yola çıkılarak şu ifade edilebilir ki; doçent olarak çalışan akademik personelin iş tatmininde profesörlerden daha yüksek iş tatminine sahip oldukları belirlenmiştir. Bu sonuç doçentlerin profesörlere kıyasla halen akademik çalışmalarına daha yoğun bir şekilde devam etmeleri gösterilebilir. Bu sonuçların ortaya çıkmasında doçent olarak çalışanların iş motivasyonunun da yüksek olmasının neden olduğu düşünülmektedir.

#### ***4.6.6. İş tatmini ve Gelir Düzeyi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular***

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş tatmini ile katılımcıların gelir düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

**Tablo 3.20. Gelir düzeyi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular**

Değişken	Faktör	Kt	Sd	Ko	F	p
Genel tatmin	Gruplar içi	2382,042	4	595,511	2,378	,055
	Gruplar arası	34812,958	139	250,453		
	Toplam	37195,000	143			
İçsel tatmin	Gruplar içi	472,269	4	118,067	1,406	,235
	Gruplar arası	11668,369	139	83,945		
	Toplam	12140,639	143			
Dışsal tatmin	Gruplar içi	742,067	4	185,517	3,721	,007*
	Gruplar arası	6930,572	139	49,860		
	Toplam	7672,639	143			

\*p<0.05

Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların gelir düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasında dışsal tatmin boyutunda (F=2,378, p<0.05) anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında genel iş tatmini ve içsel tatmin boyutlarında ise anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir. Anlamlı farkın kaynağını belirlemek amacıyla LSD Post Hoch istatistiği gerçekleştirilmiştir.

Buna göre dışsal tatmin boyutunda gelir düzeyi 4500TL ve üzeri olan (X=9,97727) akademisyenlerin puanlarının 0-1499TL olanlardan (X=3,49650) anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular ışığında şu ifade edilebilir ki iş tatmini üzerinde etkili olan en önemli unsurlardan birisi de maddi olanaklardır. Akademisyenlik mesleğinde bireyin akademik unvanına paralel olarak gelir düzeyinin de arttığı bilinmektedir. Bu bağlamda gelir düzeyi yükselen bireylerin dışsal anlamda yani ücret koşulları, ikramiyeler, hiyerarşik yapı, eğitim, çalışma koşulları gibi örgütsel değişkenlerde etkili olmaktadır. Bu sebeple araştırma sonuçları manidar görülmektedir.

#### 4.6.7. İş tatmini ve Kurum İçindeki Kıdem Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş tatmini ile katılımcıların kurum içindeki kıdem değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

**Tablo 3.21. Kıdem Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular**

Değişken	Faktör	Kt	Sd	Ko	F	p
Genel tatmin	Gruplar içi	5176,658	4	1294,165	5,618	,000*
	Gruplar arası	32018,342	139	230,348		
	Toplam	37195,000	143			
İçsel tatmin	Gruplar içi	1378,200	4	344,550	4,450	,002*
	Gruplar Arası	10762,439	139	77,428		
	Toplam	12140,639	143			
Dışsal tatmin	Gruplar içi	1231,252	4	307,813	6,642	,000*
	Gruplar Arası	6441,387	139	46,341		
	Toplam	7672,639	143			

\*p<0.05

Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların iş tatmini algıları ile kurum içindeki hizmet süreleri değişkeni açısından gruplar arasında anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir ( $F_{genel}=5,618$ ,  $F_{içsel}=4,450$ ,  $F_{dışsal}=6,642$ , ;  $p<0.05$ ). Anlamlı farkın kaynağını belirlemek amacıyla LSD Post Hoch istatistiği gerçekleştirilmiştir.

Buna göre genel tatmin boyutunda 0-9 yıl çalışanların puanlarının ( $X=41,74194$ ) 30-39 yıl çalışanlardan ( $X=12,05806$ ) anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

İçsel tatmin boyutuna bakıldığında 10-19 yıl çalışanların ( $X=27,80000$ ) puanlarının 30-39 yıl çalışanların ( $X=21,09677$ ) puanlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Dışsal tatmin boyutunda ise 10-19 yıl çalışanların ( $X= 26,00000$ ) puanlarının 20-29 yıl ( $X= 25,50000$ ) ve 30-39 yıl ( $X= 22,00000$ ) çalışanların puanlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bu bulgulardan hareketle akademik personel için çalışma yılı arttıkça iş tatmininde bir azalma olduğu ifade edilebilir. Tabii bu noktada akademik personelin unvanının da bu düzeyde etkili olduğu düşünülmektedir. Buradaki tatminsizliği tek başına ele almanın yeterince tamamlayıcı olmadığı düşünülmektedir. Bu noktada çalışma yıllarının başında olan personelin idealist düşünceleri, meslekte geçirdiği yaşantılar ve henüz meslekte doyuma ulaşmamış olmaları da iş doyumunu düzeylerini yüksek çıkarmış olabileceği düşünülmektedir.

#### **4.6.8. İş tatmini ve Haftalık Derse Girme Süresi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular**

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş tatmini ile katılımcıların haftalık derse girme süresi değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

**Tablo 3.22. Haftalık derse girme süresi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular**

<b>Değişken</b>	<b>Faktör</b>	<b>Kt</b>	<b>Sd</b>	<b>Ko</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Genel tatmin	Gruplar içi	8798,876	3	2932,959	14,460	,000*
	Gruplar arası	28396,124	140	202,829		
	Toplam	37195,000	143			
İçsel tatmin	Gruplar içi	2682,177	3	894,059	13,233	,000*
	Gruplar arası	9458,461	140	67,560		
	Toplam	12140,639	143			
Dışsal tatmin	Gruplar içi	1774,995	3	591,665	14,045	,000*
	Gruplar arası	5897,644	140	42,126		
	Toplam	7672,639	143			

\* $p<0.05$

Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların iş tatmini algıları ile haftalık derse girme süresi değişkeni açısından gruplar arasında anlamlı farklılıkların olduğu

belirlenmiştir ( $F_{\text{genel}}=14,460$ ,  $F_{\text{içsel}}= 13,233$ ,  $F_{\text{dışsal}}= 14,045$ ;  $p<0.05$ ). Anlamlı farkın kaynağını belirlemek amacıyla LSD Post Hoch istatistiği gerçekleştirilmiştir.

Buna göre akademisyenler içinden haftalık 0-9 saat derse girenlerin iş tatmini puanlarının ( $X= 25,48889$ ) 10-19 saat ( $X= 19,26667$ ) ve 20-29 saat ( $X= 12,54667$ ) derse girenlerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

İçsel tatmin boyutunda ise 20-29 saat çalışanların ( $X= 10,78222$ ) puanlarının 0-9 saat ( $X= 6,77212$ ) ve 10-19 saat ( $X= 3,44000$ ) derse girenlerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Dışsal tatmin boyutunda ise 30-39 saat derse girenlerin ( $X= 11,26667$ ) puanlarının 0-9 saat ( $X= 9,05455$ ) ve 10-19 saat ( $X= 3,28000$ ) derse girenlerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bu bulgular farklı sonuçlara işaret etmektedir. Genel iş tatmini ele alındığında beklendiği gibi daha az saat derse giren akademik personelin iş tatmini puanlarının diğerlerinden yüksek çıktığı görülmektedir. Bu noktada daha az saat derse girmek akademik çalışmaların ve özel işlerin düzene konması açısından önemli görülmektedir. Dolayısıyla bireylerin iş tatmini puanları yükselmektedir. Ancak bu durum içsel ve dışsal iş tatminin de tam tersi duruma dönüşmektedir. İçsel ve dışsal iş tatmini göz önüne alındığında daha fazla derse girenlerin daha fazla iş tatmini yaşadıkları görülmektedir. Bu durumun araştırmaya farklı derecelerden akademisyenlerin katılması sebep gösterilebilir. Eğer kişi yardımcı doçent ve üzeri kıdemde ise doğal olarak daha az sürede ders saati isteyecek ve akademik çalışmalarına daha çok vakit ayırmak isteyecektir. Ancak öğretim görevlisi okutman gibi bireyler ders ücreti aldıklarından daha farklı bir bakış açısına sahip olabilmektedirler. Bu farklı iki sonucun buradan kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

## 4.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Demografik Faktörlerle Geliştirilen Hipotezlerin Kabul Edilebilirliğine İlişkin Sonuçlar

Aşağıdaki tabloda yapılan korelasyon ve regresyon analizleri dikkate alınarak hipotezlerin kabul ve ret edilmesine ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

H<sub>1</sub>: “Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir korelasyonel ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Bu hipoteze göre katılımcıların iş tatmini puanları ile örgütsel bağlılık puanları arasında anlamlı ilişki olması beklenmektedir. Araştırma sonuçlarına göre akademisyenlerin genel iş doyumunu ve alt boyutları ile örgütsel bağlanma algısı ve alt boyutları arasında anlamlı yönde pozitif korelasyonel ilişki olduğu belirlenmiştir.

H<sub>2</sub>: “Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri iş tatmini düzeylerini anlamlı düzeyde açıklamaktadır” hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre iş tatmininin örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde açıklaması beklenmekteydi. Araştırma sonucunda iş tatmininin örgütsel bağlılığı belli bir oranda açıklayan anlamlı bir değişken olarak belirlenmiştir.

H<sub>3</sub>: “Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır” hipotezi kabul edilmemiştir. Bu hipoteze göre cinsiyet ile akademisyenlerin örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı farklılık beklenmekteydi. Araştırma sonucuna göre cinsiyet ile katılımcıların örgütsel bağlılık puanları arasında anlamlı farkın olmadığı belirlenmiştir.

H<sub>4</sub>: “Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Bu hipoteze göre katılımcıların medeni durumları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki olması beklenmekteydi. Araştırma sonucunda normatif bağlılık boyutunda anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

H<sub>5</sub>: “Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre katılımcıların yaş değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir anlamlılık beklenmekteydi. Araştırma sonuçlarına göre normatif bağlılık boyutunda yaşa göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

H<sub>6</sub>: “Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile akademisyenlikte hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır” hipotezi de kabul edilen hipotezler arasındadır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların değişen hizmet süreleri ile örgütsel bağlılık algıları arasından anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir.

H<sub>7</sub>: “Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile akademisyenlikte unvan değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır” hipotezi de doğrulanan hipotezler arasındadır. Buna göre akademisyenlerin unvanları ve örgütsel bağlılık algıları ve alt boyutlarında anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir.

H<sub>8</sub>: “Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile gelir düzeyi değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır” hipotezi de kabul edilmiştir. Araştırmada ulaşılan bulgulara göre akademisyenlerin gelir düzeyleri ile gelir düzeyleri arasında gruplar arasında anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir.

H<sub>9</sub>: “Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile kurum içindeki kıdem değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır” hipotezi de tek alt boyutta kabul edilen hipotezlerden birisidir. Araştırmada ulaşılan bulguya göre akademisyenlerin duygusal bağlılık alt boyutunda kıdem değişkenine göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir.

H<sub>10</sub>: “Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile haftalık derse girme saatleri değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır” hipotezi de kısmen kabul edilen hipotezler arasındadır. Buna göre devam bağlılığı boyutunda akademisyenlerin örgütsel bağlılık puanlarının gruplar arasında anlamlı farklılıklarının olduğu belirlenmiştir.

H<sub>11</sub>: “Akademisyenlerin iş tatmini düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılıklar vardır” hipotezi iki alt boyut açısından kabul edilmiştir. Buna göre araştırma sonucunda genel tatmin ve içsel tatmin alt boyutlarında cinsiyet açısından anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir.

H<sub>12</sub>: “Akademisyenlerin iş tatmini düzeyleri ile medeni hal değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır” hipotezi kabul edilmeyen hipotezler arasındadır. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

H<sub>13</sub>: “Akademisyenlerin iş tatmini düzeyleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır” hipotezi kabul edilen hipotezler arasındadır. Buna göre



akademisyenlerin yaş grupları ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

H<sub>14</sub>: “Akademisyenlerin iş tatmini düzeyleri ile hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı farklıklar vardır” hipotezi de kabul edilmiştir. Buna göre akademisyenlerin iş tatmini algıları ve tüm alt boyutlarda hizmet süresi açısından anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

H<sub>15</sub>: “Akademisyenlerin iş tatmini düzeyleri ile unvan değişkeni arasında anlamlı farklıklar vardır” hipotezi kabul edilen hipotezler arasındadır. Buna göre akademisyenlerin unvanları ile iş tatmini algıları arasında gruplar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir.

H<sub>16</sub>: “Akademisyenlerin iş tatmini düzeyleri ile gelir düzeyi değişkeni arasında anlamlı farklıklar vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre dışsal tatmin boyutunda akademisyenlerin gelir düzeyleri gruplar arasında anlamlı farklılık arz etmektedir.

H<sub>17</sub>: “Akademisyenlerin iş tatmini düzeyleri ile akademisyenlikte kıdem değişkeni arasında anlamlı farklıklar vardır” kabul edilen hipotezler arasındadır. Buna göre araştırma sonucunda akademisyenlerin kıdemleri ile iş tatmini algıları arasında alt boyutlarda da dahil olmak üzere anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir.

H<sub>18</sub>: “Akademisyenlerin iş tatmini düzeyleri ile haftalık derse girme değişkeni arasında anlamlı farklıklar vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre akademisyenlerin haftalık derse girme süreleri ile iş tatmini algıları arasında alt boyutlarda dahi anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3.23. Değişkenler ve Demografik Faktörlere İlişkin Korelasyonel Ve Regresyon Değerleri**

<b>Hipotezler</b>	<b>Hipotezin kabul edilebilirliği</b>
<b>H<sub>1</sub></b>	Kabul edilmiştir.
<b>H<sub>2</sub></b>	Kabul edilmiştir.
<b>H<sub>3</sub></b>	Kabul edilmemiştir.
<b>H<sub>4</sub></b>	Kabul edilmiştir. (Normatif bağlılık alt boyutunda)
<b>H<sub>5</sub></b>	Kabul edilmiştir. (Normatif bağlılık alt boyutunda)
<b>H<sub>6</sub></b>	Kabul edilmiştir.
<b>H<sub>7</sub></b>	Kabul edilmiştir.
<b>H<sub>8</sub></b>	Kabul edilmiştir.
<b>H<sub>9</sub></b>	Kabul edilmiştir. (Duygusal bağlılık alt boyutunda)
<b>H<sub>10</sub></b>	Kabul edilmiştir. (Devam bağlılığı alt boyutunda)
<b>H<sub>11</sub></b>	Kabul edilmiştir. (Genel-İçsel iş tatmini alt boyutlarında)
<b>H<sub>12</sub></b>	Kabul edilmemiştir.
<b>H<sub>13</sub></b>	Kabul edilmiştir.
<b>H<sub>14</sub></b>	Kabul edilmiştir.
<b>H<sub>15</sub></b>	Kabul edilmiştir.
<b>H<sub>16</sub></b>	Kabul edilmiştir. (Dışsal iş tatmini alt boyutlarında)
<b>H<sub>17</sub></b>	Kabul edilmiştir.
<b>H<sub>18</sub></b>	Kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada akademisyenlerin örgütsel bağlılık ile iş tatmini algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bunun yanında örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile cinsiyet, medeni hal, hizmet süresi, kıdem, gelir düzeyi, haftalık derse girme, unvan, yaş değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Araştırma sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır;

- Araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş tatmini ile bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların genel örgütsel bağlılık puanları ile genel iş tatmini puanları arasında pozitif yönde anlamlı korelasyonel ilişkiler olduğu görülmektedir. Katılımcıların genel örgütsel bağlılık puanları ile iş tatmininin alt boyutlarından içsel tatmin ve dışsal tatmini ile de aralarında pozitif yönde anlamlı korelasyonel ilişkiler olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar dikkate alındığında katılımcıların iş tatmini algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir korelasyonel ilişki bulunduğu ifade edilebilir. Buna göre araştırmaya katılan bireylerin örgütsel bağlılık puanları arttıkça iş tatmini puanlarının da arttığı ifade edilebilir.

- Örgütsel bağlılığın iş tatminini ön görmedeki rolünün belirlenmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analizinde, iş tatmini ölçeğinin alt boyutlarının, yani içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarının toplam varyansın % 11' ini açıkladığı görülmektedir. Bunların dışında iş tatmini ölçeğinin alt boyutlarının modele herhangi bir özgün katkılarının olmadığı belirlenmiştir. Buna göre iş tatmini örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde açıklamaktadır. Ancak iş tatmini ölçeğinin alt boyutları olan içsel ve dışsal iş tatmini boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. İş tatmini bireylerin örgüt içindeki yaptığı işten duyduğu memnuniyeti ve doyumunu yansıtmaktadır. Bireyin içsel ve dışsal anlamda örgüt içindeki memnuniyeti işine olan bağlılığını da önemli oranda etkilemektedir. Birey örgüt içinde yaptığı işten tatmin olmadığında verimliliği düşer ve yaptığı işten zevk alamaz. Bu anlamda bireylerin iş verimliliğinin artırılması çalıştığı örgüte olan bağlılığı da artırmaktadır.

- Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılık ile katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

- Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılık ile katılımcıların medeni hal değişkenine göre örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ve devam bağlılığında anlamlı bir fark bulunmadığı belirlenirken, normatif bağlılık alt boyutunda katılımcıları arasında anlamlı farkın olduğu belirlenmiştir. Evli bireylerin kendilerini ailelerine karşı daha sorumlu hissetmeleri, yaşama karşı daha ciddi bir bakış açısına sahip olmaları bu farkı ortaya çıkarmış olabileceği düşünülmektedir. Evliliğin getirdiği sorumlulukların yanında maddi anlamda da bazı kaygıların taşınması evli bireylerin örgütlerine karşı daha bağlı olmalarına yol açmaktadır. Normatif bağlılık, bir kimsenin örgüte karşı sorumluluğu konusundaki inancının bir sonucudur. Birey, örgütte kalmaya mecbur, zorunlu olduğunu düşünür ve bu yönde inançlar taşır. Bu bağlamda evli bireylerin sorumluluklarını daha iyi bilmeleri de bu sonucu doğurmuş olabileceği düşünülmektedir.

- Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılık, katılımcıların yaş değişkenine göre örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ve devam bağlılığında anlamlı bir fark bulunmadığı belirlenirken, normatif bağlılık alt boyutunda katılımcılar arasında anlamlı farkın olduğu belirlenmiştir. Ortaya çıkan bu bulgu şuna işaret etmektedir ki; yaş ilerledikçe bireylerin yaşama olan bakış açısı da değişmektedir. Birey yaşa bağlı olarak geleceğini planlama ve koruma altına alma çabası içine girmektedir. Örneğin evlenen bireylerin yaş ilerledikçe ailelerine karşı sorumluluk duygusu hissetmeleri onları dolaylı yollardan işlerine de bağlı hale getirmektedir. Bireyler ailelerine karşı sorumluluklarını yerine getirmek için kendi işlerinde iyi olmak ve daha iyi kazanmak çabası içine girerler. Bu sebepten bireylerin yaşları ilerledikçe örgütsel bağlılık düzeyi de yükselmektedir.

- Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılık ile katılımcıların hizmet süresi değişkeni açısından anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulardan yola çıkılarak genel anlamda artan mesleki kıdeme bağlı olarak örgütsel bağlılığın azaldığı görülmektedir. Bu sonuçlar ele alındığında geçen yıllara paralel olarak bireyin örgütünde geçirdiği yaşantıların bu bağlılığın azalmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Birey mesleğinin ilk yıllarında idealist olmanın da verdiği etki

sebebiyle örgütsel bağlılığının yüksek olduğu, geçen zamanla beraber örgüt içinde ve örgüt dışında bireyin sosyal yaşamının da verdiği etki sebebiyle bireyin örgütsel bağlılığında bir azalma olduğu düşünülmektedir. Ancak bu noktada normatif bağlılık boyutunda tam tersi bir durumla karşılaşmaktadır. Bir kimsenin örgüte karşı sorumluluğu konusundaki inancının bir sonucudur. Burada araştırmaya katılan bireylerin sorumluluk duygularında yıllar geçtikçe bir artış gözlenmektedir. Bu durum bireyin işinin ciddiyetine varması ve işiyle kendi özel yaşamı arasında bağ kurarak yaşama tutunmak zorunda olmasından dolayı normatif bağlılık puanlarının yükseldiği düşünülmektedir.

- Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılık ile katılımcıların unvan değişkeni açısından anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Devam bağlılığı bireyin örgütü terk etmesiyle kaybedeceklerini düşünerek örgütteki üyeliğini sürdürme arzudur. Bu bağlamda profesör olmuş bir bireyin çalıştığı örgüt içinde çok çeşitli yaşantılar geçirmesi, bulunduğu bölümün gelişmesi için çaba göstermesi, diğer bölüm personeliyle iyi ilişkiler geliştirmesi gibi önemli sebepler ışığında düşünüldüğünde ortaya çıkan bu bulgu anlamlı bulunmaktadır. Birey örgüte yönelik sarf ettiği zaman ve enerji olgusunu düşündüğünde, örgütsel temelli becerilerinin başka bir örgüte transfer olması zor olduğunu algıladığında ve kıdem esaslı kazançlarını kaybedeceğini fark ettiğinde örgüte yönelik yatırımları bireyin örgüte bağlılığını etkileyecektir.

- Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılık düzeyleri ile katılımcıların gelir düzeylerinin gruplar arasında anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu bulgulardan yola çıkarak örgütsel bağlılığın parasal ilişkisinin zayıf olduğu görülmektedir. Bu durumun sebebi olarak bu mesleğe başlayan bireylerin parası için bu mesleği yapmaması, maddi beklentileri ikinci plana atmaları gösterilebilir. Bu meslek içinde bireylerin daha çok öz verili davranmaları, kendi kariyerlerini ön plana almaları, kendi alanlarına bir katkı yapabilme çabaları ön planda olduğundan gelir düzeyi yüksek bireylerin puanlarının yüksek olması anlamlı görülmektedir.

- Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılık ile katılımcıların kurum içindeki kıdem yılı değişkeni arasında duygusal bağlılık alt boyutunda anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu bulgudan yola çıkarak kıdem yönünden yeni olan akademisyenlerin duygusal bağlılık algılarının yüksek olduğu ifade edilebilir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu

ilişkilerinin olduğu ifade etmektedir. Bu anlamda bireyin kurumuna karşı ilk algıları duygusal bağlılık üzerinde önemli rol oynamaktadır. İnsanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanan duygusal bağlılık, bireyin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle ne derece tutarlı olduğu kapsamında düşünülebilir.

- Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılık ile katılımcıların haftalık derse girme süreleri arasında devam bağlılığı alt boyutunda anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulardan hareketle haftalık derse girme süresi arttıkça akademisyenlerin devam bağlılıklarının arttığı ifade edilebilir. Devam bağlılığı, yapılan yatırımların sayısı veya miktarı ile bireylerin algıladığı seçenek yokluğu olmak üzere başlıca iki faktöre dayanmaktadır. Devam bağlılığı daha çok bireylerin iste kalma ihtiyaçlarını göre değişecektir. Bu tür bağlılıkta, işgören istese de örgütten ayrılamamaktadır. Bu durum öğretim görevlisi, araştırma görevlisi, okutman ve yardımcı doçentler gibi üniversitede çoğunlukla sözleşmeli olarak çalışan bireyler için manidar görülmektedir.

- Araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş tatmini ile cinsiyet değişkeni arasında genel tatmin ve içsel tatmin boyutlarında anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulardan yola çıkılarak erkeklerin iş tatmini algılarının kadınlardan yüksek olduğu belirlenmiştir. Bir başka ifade ile erkek akademisyenlerin kadın akademisyenlere kıyasla iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, bir kimsenin isine ilişkin içsel ve/veya dışsal durumlarına ilişkin pozitif ya da negatif olarak hissettiği ölçüdür. Bir işgörenin genel olarak işe karşı tutumunu kapsamaktadır. Kadın ve erkeklerin örgütte farklı değer ve beklentiler içinde oldukları düşünülmektedir.

- Araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş tatmini ile katılımcıların medeni hal değişkenine göre iş tatmini algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir.

- Araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş tatmini ile katılımcıların yaş değişkenine gruplar arasında anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu bulgulardan hareketle yaşları daha yüksek olan akademisyenlerin iş tatmini puanlarının genel olarak daha düşük olanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu anlamlı yükseklikte yaş ilerledikçe akademik anlamda ilerleyen ve buna paralel olarak gelir düzeyi yükselen bireylerin önemli payı olduğu düşünülmektedir.

- Araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş tatmini ile katılımcıların hizmet süreleri arasında tüm alt boyutlarda anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular ışığında şu ifade edilmektedir ki; hizmet süresi arttıkça katılımcıların iş tatmini düzeyleri azalmaktadır. Bu durum üzerinde farklı unsurların etkili olabileceği düşünülmektedir. Özellikle akademisyenler açısından konuya yaklaşıldığında çalışan akademisyenin branşı bu durum üzerinde etkili olabilmektedir. Özellikle haftalık ders yükü fazla olan akademisyenlerin kendilerine fazla zaman ayıramamaları, aldıkları ders ücretlerinin yetersizliği gibi konuların bu durum üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

- Araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş tatmini ile katılımcıların unvan değişkeni arasında gruplar arasında anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Şu ifade edilebilir ki; doçent olarak çalışan akademik personelin iş tatmininde profesörlerden daha yüksek iş tatminine sahip oldukları belirlenmiştir. Bu sonuç doçentlerin profesörlere kıyasla halen akademik çalışmalarına daha yoğun bir şekilde devam etmeleri gösterilebilir.

- Araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş tatmini ile katılımcıların gelir düzeyleri arasında dışsal tatmin boyutunda anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında genel iş tatmini ve içsel tatmin boyutlarında ise anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir. Bu bulgular ışığında şu ifade edilebilir ki iş tatmini üzerinde etkili olan en önemli unsurlardan birisi de maddi olanaklardır. Akademisyenlik mesleğinde bireyin akademik unvanına paralel olarak gelir düzeyinin de arttığı bilinmektedir. Bu bağlamda gelir düzeyi yükselen bireylerin dışsal anlamda yani ücret koşulları, ikramiyeler, hiyerarşik yapı, eğitim, çalışma koşulları gibi örgütsel değişkenlerde etkili olmaktadır. Bu sebeple araştırma sonuçları manidar görülmektedir.

- Araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş tatmini ile katılımcıların kurum içindeki hizmet süreleri değişkeni açısından gruplar arasında anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulardan hareketle akademik personel için çalışma yılı arttıkça iş tatmininde bir azalma olduğu ifade edilebilir. Tabii bu noktada akademik personelin unvanının da bu düzeyde etkili olduğu düşünülmektedir. Buradaki tatminsizliği tek başına ele almanın yeterince tamamlayıcı olmadığı düşünülmektedir.

- Araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş tatmini ile göre katılımcıların haftalık derse girme süresi değişkeni açısından gruplar arasında anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular farklı sonuçlara işaret etmektedir. Genel iş tatmini ele alındığında beklendiği gibi daha az saat derse giren akademik personelin iş tatmini puanlarının diğerlerinden yüksek çıktığı görülmektedir. Bu noktada daha az saat derse girmek akademik çalışmaların ve özel işlerin düzene konması açısından önemli görülmektedir. Dolayısıyla bireylerin iş tatmini puanları yükselmektedir. Ancak bu durum içsel ve dışsal iş tatminin de tam tersi duruma dönüşmektedir. İçsel ve dışsal iş tatmini göz önüne alındığında daha fazla derse girenlerin daha fazla iş tatmini yaşadıkları görülmektedir. Bu durumun araştırmaya farklı derecelerden akademisyenlerin katılması sebep gösterilebilir. Eğer kişi yardımcı doçent ve üzeri kıdemde ise doğal olarak daha az sürede ders saati isteyecek ve akademik çalışmalarına daha çok vakit ayırmak isteyecektir. Ancak öğretim görevlisi okutman gibi bireyler ders ücreti aldıklarından daha farklı bir bakış açısına sahip olabilmektedirler.

Araştırmanın belirtilen bulgularına dayalı olarak, geleceğe dönük çalışmalara katkı sağlayacağı düşüncesiyle bazı öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Akademisyenlerin okul içindeki iş tatmini düzeyinin artırılması için ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik nitel araştırma yöntemi kapsamında derinlemesine çalışmalar yapılması önerilebilir.

- Akademisyenlerin kurum içindeki örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması kurum içindeki performanslarıyla doğrudan etkilidir. Bu nedenle örgütsel bağlılık düzeylerine etki eden performans artırma çalışmalarının yapılmasının olumlu katkıları olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın kısıtlılıkları ise aşağıda sıralanmıştır:

- Araştırma yalnızca akademik personel örneklem alınarak gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın en önemli kısıtlılığıdır.

- Ayrıca araştırmanın zaman, mekân ve kişisel yönünden sınırlılıkları bulunmaktadır. Akademisyenlerin ölçekleri ders aralarında ya da kendi odalarında doldurmaları, ölçeğin doldurulurken bireyin karşılaştığı fiziki şartlardan kaynaklanan faktörler birer sınırlılık olarak görülmektedir.



- Araştırmanın temelinde insan unsurunun bulunması sebebiyle, sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerli olup, toplam sayısal verilerin güvenilirliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

## KAYNAKÇA

- 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), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". **Human Resources Management Review**, 1, 61-89.
- Altıntaş, F. Ç. (2006). "Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz". **İşletme Fakültesi Dergisi**, 7(2), 19-40.
- Amernic, J. H., & Aranya, N. (1983). "Organizational Commitment: Testing Two Theories". **Relations industrielles / Industrial Relations**, 38(2), 319-343.
- Ardıç, K., & Baş, T. (2001). "Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması". **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, (s. 479-484). İstanbul.
- Arısoy, B. (2007). "Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkileri." **Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi. İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balay, R. (2000). "Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği." **Doktora Tezi** Ankara Üniversitesi . Ankara: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balay, R. (2000). **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (1991). **Örgütsel Davranış**. Ankara: Gül Yayınevi.
- Baysal, A. C., & Paksoy, M. (1999). "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli". **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, 28(1), 7-15.
- Becker, H. S. (1960). "Notes on the Concept of Commitment." **The American Journal of Sociology**, 66(1), 32-40.
- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması" **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9(1), 1-18.
- Bölükbaşı, A. G., & Yıldıztan, D. Ç. (2009). "Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması" **İ.İ.B.F. Dergisi**, 27(2), 345-366.
- Budak, G. (1999). **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol: Organizasyon Yapısı – Birey – İş Doyumu Uyumu**. İzmir: İzmir Ticaret Odası Yayını.
- Bülbül, M. (2007). "Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma." **Yüksek Lisans Tezi**. Kahramanmaraş, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Büyüköztürk, Ş. (2002). **Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Can, H. (1997). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2003). "The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China." **Journal of Vocational Behavior**, 62(3), 490-516.
- Cohen, A. (1992). "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis." **Journal of Organizational Behavior**, 13, 539-554.
- Cüceloğlu, D. (1991). **İnsan ve Davranışı**. İstanbul: Evrim Matbaacılık.
- Çakır, B. (2006). "SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri." **Yüksek Lisans Tezi**. İzmir. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakır, Ö. (2001). **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çetin, M. Ö. (2004). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çöl, G. (2004). "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi." **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 6(2), 9.
- Davis, K. (1982). **İşletmelerde İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış (K. Tosun, Çev.)** İstanbul: İstanbul Matbaası.
- Dicle, Ü., ve Dicle, A. (1973). "İsteklendirme (Motivasyon)." **Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Araştırma Enstitüsü Dergisi**, 1(1), 71-101.
- Dinçer, Ö., ve Fidan, Y. (1996). **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Doğan, S., ve Kılıç, S. (2007). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi." **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 33-47.
- Dolu, B. (2011). "Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma." **Yüksek Lisans Projesi**. Isparta. Süleyman Demirel Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Duncan, J. W. (1981). **Organizational Behavior**. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Ege, B. (2000). "İşgören Tatminin Etkileyen Faktörler Ve İşgören Tatmini İle İşgören Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma." **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Kocaeli. Gebze İleri Yüksek Teknoloji Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation." **Journal of Applied Psychology**, 75(1), 51-59.

- Erdem, A. R. (2008). "Öğretim Üyesi Akademisyen midir? Bilim Adamı mıdır?" **Akademik Dizayn Dergisi**, 3(2), 83-85.
- Erdem, E. (2008). "Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına Göre Konutların SWOT Analizi ile Değerlendirilmesi." **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Ankara. Ankara Üniversitesi: Fen Bilimleri Enstitüsü
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Erat, S. (2004). "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdi Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama." **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, H. (2002). "Personel Devri Ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma." **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul .İstanbul Üniversitesi: İşletme Fakültesi.
- Erdoğan, İ. (1996). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E. (1991). **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E. (1993). **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2008). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Erol, V. (1998). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık." **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul. Marmara Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eronat, Z. (2004). "İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi'erde Ampirik Bir Uygulama." **Yüksek Lisans Tezi** Ankara Üniversitesi. Ankara: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Field, A. P. (2005). **Discovering Statistics Using SPSS**. London: Sage Publications.
- Fields, L. D. (2002). **Taking The Measure of Work**. London: Sage Publication.
- Gans, J. M. (1936). **A Theory of Organization in Public Administration, The Frontiers of Public Administration**. Chicago: University of Chicago Press.
- Gözen, E. D. (2007). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama." **Yüksek Lisans Tezi**. Ankara. Atılım Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow." **Journal of Management**, 16(2), 399-432.
- Gül, H. (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi." **Ege Akademik Bakış**, 2(1), 37-56.
- Gül, H. (2003). "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi." **Yönetim ve Ekonomi**, 10(1), 73-83.

- Günbatan, A. (2006). "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama." **Yüksek Lisans Tezi**. Malatya. İnönü Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Günbayı, İ. (2000). **Örgütlerde İş Doymu ve Güdüleme**. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Güney, S. (2000). **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2009). **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hageman, G. (1997). **Motivasyon El Kitabı**. (G. Aksan, Çev.) İstanbul: Rota Yayınları.
- İbicioğlu, H. (2000). "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri." **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 15(1), 13-22.
- İlsev, A. (1997). "Örgütsel Bağlılık:Hizmet Sektöründe Bir Araştırma" **Yüksek Lisans Tezi**. Ankara, Hacettepe Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü,.
- İnce, M., ve Gül, H. (2005). **Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık**. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Ivancevich, J. M., Szilagyi, A. D., ve Wallace, M. J. (1977). **Organizational Behaviour and Performance**. California: Goodyear Publishing.
- Kalleberg, A. L., ve Reve, T. (1992). "Contracts and Commitment: Economic and Sociological Perspectives on Employment Relations." **Human Relations**, 45(9), 1100-1131.
- Kanter, R. M. (1968). "Commitment and Social Organizations." **American Sociological Review**, 449-517.
- Karaca, S. (2001). "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama." **Yüksek Lisans Tezi**. Denizli. Pamukkale Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karacaoğlu, K. (2005). "Sağlık Çalışanlarının İş Bağlılığına İlişkin Tutumları ve Demografik Nitelikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama." **Yönetim Dergisi** (52), 54-72.
- Keleş, H., ve Çelik, N. (2006). "İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma." **Doktora Tezi**. Konya. Selçuk Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keser, A. (2006). **Çalışma Yaşamında Motivasyon**. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Kırel, Ç. (1999). "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi." **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 28(2), 115-136.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini, ve İş Bağlılığı İlişkisi. **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, 28(2), 115-136.
- Koçel, T. (2003). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (2005). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.

- Kök, S. B. (2006). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma." **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 20(1), 291-310.
- Köksal, Ü. (1968). "Yönetimde Moral ve İtibak." **Amme İdaresi Dergisi**, 1(4), 100-114.
- Leblebici, D. N. (2008). "Örgüt Kuramının Temelleri." **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 9(1), 111-129.
- Lee, S. M. (1971). "An Empirical Analysis of Organizational Identification." **Academy of Management Journal**, 3(1), 213-220.
- Luthans, F. (1973). **Organizational Behavior (Sixth Edition)**. New York: Mc-graw Hill.
- March, J. G., ve Simon, H. A. (1958). **Organizations**. New York: John Wiley.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1997). **Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application**. California: SAGE Publications.
- 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), 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., ve 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), 20-52.
- Miner, J. B. (1992). **Industrial-Organizational Psychology**. Singapoure: MCgraw-Hill Inc.
- Morrow, P. (1983). "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment." **Journal of Occupational Behavior**, 34, 40-56.
- Mottaz, C. J. (1989). "An Analysis of The Relationship Between Education and Organizational Commitment in A Variety of Occupational Groups." **Journal of Vocational Behavior**, 214-228.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., ve Steers, R. M. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment." **Journal of Vocational Behavior** (14), 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., ve Steers, R. M. (1982). "Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover." **Academy of Management Review**, 10(3), 465-476.
- Mrayyan, M. T. (2005). "Nurse Job Satisfaction and Retention: Comparing Public to Private Hospitals in Jordan." **Journal of Nursing Management**, 13(1), 40-50.
- Mullins, L. J. (1983). **Management and Organizational Behavior (Third Edition)**. London: Pitman Pub.
- Nauman, E. (1993). "Antecedents and Consequences of Satisfaction Commitment Among Expatriate Managers". **Group Organization Management**, 18(2), 153-187.
- Newton, L. A., ve Shore, L. M. (1992). "A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition." **Academy of Management Review**, 17(2), 275-298.

- Northcraft, G. B., ve Margaret, N. A. (1994). **Organizational Behaviour**. Orlando: The Dryden.
- Northcraft, G. B., ve Neale, M. A. (1990). **Organizational Behavior, A Management Challenge**. USA: The Dryden Press.
- Oksay, A. (2005). "Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma." **Yüksek Lisans Tezi**. Isparta. Süleyman Demirel Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- O'Reilly, C. A., ve Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior." **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 492-499.
- Organ, D., & Lingl, A. (1995). "Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior." **The Journal of Social Psychology**, 135(3).
- Ortaş, İ. (2004). "Öğretim Üyesi ya da Bilim İnsanı Kimdir?". **PİVOLKA** (12), 11-16.
- Örencik, İ. (2007). "360° Performan Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Ortaöğretim Kurumlarında Bir Uygulama." **Yüksek Lisans Tezi**. Kütahya. Dumlupınar Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özmen, Ö. T., Özer, P. S., ve Saatçioğlu, Ö. Y. (2005). "Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma." **İşletme Fakültesi Dergisi**, 6(2), 1-14.
- Özsoy, S. A. (2004). "Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi." **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 6(2), 13-19.
- Pekel, H. N. (2001). "İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması." **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Isparta. Süleyman Demirel Üniversitesi: Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Penley, L. E., ve Gould, S. (1988). "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations." **Journal of Organizational Behavior**, 9, 43-59.
- Pınar, İ. (2002, Ekim). "Akademisyenlerin Etik Değerleri Üzerine Bir Araştırma." **Yönetim Dergisi** (43), 5-19.
- Rapert, M. I. (2002). "Researcher Finds Keys to Employee Job Satisfaction and Commitment." **Ascribe Higher Education News Service**, 17.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi." **Ege Akademik Bakış**, 7(2), 613-628.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Melek, T. (2001). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sağlam Arı, G. (2003). "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?" **Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2, 17-36.
- Saldamlı, A. (2009). **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı**. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Sarıkaya, M. (2002). "İşletmelerin Spor Kulübü Kurmalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi." **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Erzurum. Atatürk Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., ve Osborn, R. N. (1994). **Managing Organizational Behavior**. USA: John Wiley & Sons Inc.
- Shafer, W. E. (2002). "Ethical Pressure, Organizational-Professionalism, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes: A Study of Certified Management Accountants." **Accounting Auditing&Accountability Journal**, 38, 46-48.
- Siegel, P. H., ve Seleshi, S. (1997). "An Analysis Of The Difference Between Organization Identification And Professional Commitment: A Study Of Certified Public Accountants." **Leadership and Organizational Development Journal**, 18(3), 149-165.
- Somuncu, F. (2008). "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma." **Yüksek Lisans Tezi**. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Staw, B. M., ve Salancik, G. M. (1982). **New Directions in Organizational Behavior**. Florida: Rober E. Krieger Publishing Company.
- Şahal, E. (2005). "Akademik Örgütlerde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: "Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri". **Yüksek Lisans Tezi**. Antalya. Akdeniz Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şengül, C. M. (2008). "Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi." **Doktora Tezi**. Manisa. Celal Bayar Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2005). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Konya: Adım Matbaacılık.
- Tanrıverdi, H. (2006). "Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma." **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 3(1), 1-29.
- Telman, N., ve Ünsal, P. (2004). **Çalışan Memnuniyeti**. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tınar, M. Y. (1999). "Çalışma Yaşamı ve Kişilik." **MESS Mercek Dergisi**, 4(14), 92-97.
- Türk Dil Kurumu. Aralık 27, 2010 tarihinde **Türk Dil Kurumu Web Sitesi**: [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) adresinden alındı
- Türk Dil Kurumu. Aralık 28, 2011 tarihinde **Türk Dil Kurumu Web Sitesi**: [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) adresinden alındı
- Türk, M. S. (2007). **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tüzel, Y. (2002). "Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Etkisi Bankalarda Yapılan Bir Araştırma." **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul. Marmara Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.



- Ulusoy, T. (1999). "İşletmelerde İş Doyumu ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması." **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. İstanbul. İstanbul Üniversitesi: İşletme Fakültesi.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Acar, A. C., Özçelik, O., Dündar, G., vd. (2010). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım.
- Varoğlu, D. (1993). "Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri." **Doktora Tezi**. Ankara. Ankara Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wallace, J. E. (1995). "Corporatist Control and Organizational Commitment among Professionals: The Cas of Lawyers Working in Law Firm." **Social Forces**, 7(3), 811-839.
- Weiss, D. J., Davis, R. V., England, G. W., ve Lofquist, C. H. (1967). **Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire**. Minneapolis: University of Minnesote, Industrial Relation Center.
- Weiss, H. M. (2002). "Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs And Affective Experiences." **Human Resource Management Review**, 12(2), 173-194.
- Wiener, Y. ve Vardi, Y. (1980). "Relationships Between Job, Organization and Work Outcomes: An Integrative Approach." **Organizational Behavior and Human Performance**, 26, 81-96.
- Witt, L. A. (1993). "Reactions to Work Assignment as Predictors of Organizational Commitment: The Moderating Effect of Occupational Identification." **Journal of Business Research**, 26(1), 17-30.
- Worrell, T. G. (2004). **School Psychologists' Job Satisfaction: Ten Years Later**. Virginia: Virginia Polytechnic Institute.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). "Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması." **Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**(55), 243-264.
- Zahra, S. A. (1984). "Understanding Organizational Commitment." **Supervisory Management**, 29(3), 16-20.

## **EKLER**

### **BİRİNCİ BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER**

**1. Cinsiyetiniz?** a) Kadın b) Erkek

**2. Medeni durumunuz?** a) Evli b) Bekar

**3. Yaşınız? .....**

**4. Akademisyenlikteki toplam kıdem yılınız? .....**

**5. Halen çalışmakta olduğunuz üniversitede hizmet süreniz ne kadardır?**

.....

**6. Ünvanınız?:**

a) Prof. Dr.

b) Doç. Dr.

c) Yrd. Doç. Dr

d) Öğr. Gör.

e) Arş.Gör.

f) Okutman

**7. Ücret Aralığınız?:**

.....

**8. Çalıştığınız üniversitede haftada ortalama kaç saat derse giriyorsunuz?**

.....

## İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ANKETİ

Aşağıdaki ifadeleri okuyunuz. Lütfen her ifade için size uygun olan katılım derecenizi, ilgili hücreye ‘X’ işareti koyarak belirtiniz.

1	DUYGUSAL BAĞLILIK	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.1	Kariyer hayatımın geriye kalanının bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım					
1.2	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum					
1.3	Bu kurumda kendimi ‘ailenin bir parçası’ gibi hissediyorum.					
1.4	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.					
1.5	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
2	DEVAM BAĞLILIĞI	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
2.1	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.					
2.2	Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.					
2.3	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.					
2.4	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.					
2.5	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.					
2.6	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakarlık gerektirmesidir.					
3	NORMATİF BAĞLILIK	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
3.1	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
3.2	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
3.3	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.					
3.4	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					
3.5	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk duyarım.					

4	İŞ TATMİNİ	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
4.1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
4.2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
4.3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4.4	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
4.5	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
4.6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
4.7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme olasılığı bakımından					
4.8	Bana basit bir iş sağlaması bakımından					
4.9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
4.10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
4.11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4.12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
4.13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
4.14	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
4.15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
4.16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
4.17	Çalışma şartları bakımından					
4.18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşması açısından					
4.19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
4.20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					