

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

Samuray (BAYTOK) KARACA

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

108850

Yüksek Lisans Tezi

Ağustos-2001

DENİZLİ

İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Tarafından Kabul Edilen
İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Samuray (BAYTOK) KARACA

Tez Savunma Sınavı Tarihi: 25.8.2001

108870

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

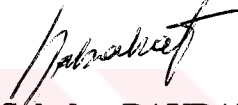
Ağustos - 2001

DENİZLİ

TEZ SINAV SONUÇ FORMU

Bu tez tarafımızdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Feyzullah EROGLU
Yönetici


Yard.Doç.Dr. Sabahat BAYRAK
Jüri Üyesi

Yard.Doç.Dr. Nihat BATMAZ
Jüri Üyesi



Jüri Üyesi

Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
...13.09.2002 tarih ve ...16/4... sayılı kararıyla onaylanmıştır.


Doç Dr. Ferhat ERARI
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Küreselleşme ve hızlı bir değişim süreciyle birlikte tüm dünyada insana verilen önem de artmaktadır. İnsan tüm sistemlerin vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. Çünkü insan zekası ve duygularıyla, yaratıcılığıyla dünyaya bir anlam kazandırmaktadır. İşte örgütler açısından da insan, böyle bir anlam ve önem taşımaktadır. Örgüt ve birey ayrılmaz bir bütündür. Ne birey örgüt olmadan kendini gerçekleştirebilir, ne de örgüt birey olmadan bir anlam ifade eder. Bu durumda yapılması gereken şey işbirliği ve karşılıklı hoşgörüdür. Bu da aslında hepimizin ihtiyacı olan şeydir.

Bu çalışmamda ve kişisel gelişimimde çok büyük katkıları olan çok değerli danışman hocam **Prof.Dr. Feyzullah EROĞLU**'na, **Yard.Doç.Dr. Sabahat BAYRAK**'a, **Yard.Doç.Dr. Ayşe İRMİŞ**'e , sevgisini ve hoşgörüsünü benden esirgemeyen sevgili eşime, çalışmamın hızlanmasına katkıda bulunan Öğretim Görevlisi arkadaşlarım **Birsen YILMAZ** ve **Tahir SÜGÜN**'e, sevgilerini ve manevi desteklerini her zaman kalbimde hissettiğim **annem, babam** ve kardeşlerim **Halil** ve **Özkan**'a sonsuz teşekkür ederim.

Samuray (BAYTOK) KARACA

ÖZET

Hiç şüphesiz, tatminsiz çalışanlarıyla bir şirketten karlılık ve başarı beklenemez. Özellikle günümüz şirketleri bir çok karmaşık sorunlarla mücadele etmek zorundadırlar. İnsan faktörünü atlayarak diğer kaynaklara konsantre olmaları şirketleri belirsiz sonuca götürmektedir. Aslında, insan faktörü dışında yeri doldurulamayacak hiçbir kaynak yoktur.

Bugün, sonsuz ekonomik savaş, şirketleri kaynaklarını daha etkin kullanmak zorunda bırakmıştır. Yöneticilerin kısa dönemde kar etme isteği, onları insan faktörünün az olduğu kaynaklara yönelmelerine neden olmuş ancak bu başarı ve kar getirmemiştir.

Sonuç olarak insan kaynaklarının tatmininin önemi günden güne artmaktadır.

ABSTRACT

No doubt, a company which has unsatisfied worker is not expected to be profitable and successful. Especially, today's companies have being struggle with many type complex problems. Skipping human factors concentrations on other resources bring them unclear future because there is no replacing factor except human factor.

Today economic endless war leaves the companies under pressure to use their resources more effective. Preferring to short term beneficiary instead of long term makes to management to invest less human factor resources but this idea does not bring them profit and victory .

In conclusion, day by day importance of human resources satisfaction has been understood for today management.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRAKT.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	VIII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

1.İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	8
1.1. İş Tatmininin Tanımı ve Önemi.....	8
1.1.1. İş tatmini kavramı.....	8
1.1.2. İş tatmininin önemi.....	10
1.2. İş Tatmininin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	13
1.2.1. İş tatmini ile motivasyon süreci arasındaki ilişki.....	13
1.2.2. Motivasyon teorileri ve iş tatmini.....	17
1.2.2.1.Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımında iş tatmini ile Motivasyon ilişkisi.....	17
1.2.2.2. Herzberg'in motivatör-hijyen teorisinde iş tatmini ve motivasyon ilişkisi.....	19
1.2.2.3. Mc Clelland'ın"başarı motifi"nde iş tatmini ve motivasyon ilişkisi.....	22
1.2.3.İş tatmini ile verimlilik- etkinlik arasındaki ilişki.....	26
1.2.4.İş tatmini ile performans arasındaki ilişki.....	30
1.3.İş Tatmininin Kaynakları.....	33
1.3.1.Kişisel faktörler.....	35
1.3.2.Grupsal faktörler.....	36
1.3.3.Örgütsel faktörler.....	37
1.3.3.1. Ödeme.....	37
1.3.3.2. İşin kendisi.....	39
1.3.3.3. Yükselme olanağı.....	41
1.3.3.4. Denetim.....	42
1.3.3.5. Çalışma grubu.....	44
1.3.3.6.Çalışma koşulları.....	45
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	
2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi.....	48
2.1.1. Örgütsel bağlılık kavramı.....	48
2.1.2. Örgütsel bağlılığın önemi.....	50
2.2. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	52
2.2.1. Örgütsel bağlılık ve hukuki sözleşme.....	52
2.2.2. Örgütsel bağlılık ve psikolojik sözleşme.....	54
2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	56

2.3.1. Kişisel faktörler.....	56
2.3.2. Örgütsel faktörler.....	58
2.3.2.1. İşin kapsamı.....	59
2.3.2.2. Denetimi.....	61
2.3.2.3. Çalışma gurubu.....	63
2.3.2.4. Ücret.....	64
2.3.2.5. Örgütün özellikleri.....	65
2.3.2.6. Örgüt kültürü.....	65
2.3.2.7. Örgütün büyüklüğü.....	67
2.3.2.8. Resmi kural ve yöntemler.....	67
2.3.2.9. Örgütsel politikalar.....	68
2.3.3. Örgütsel olmayan faktörler.....	72
2.3.3.1. Alternatif iş fırsatları.....	72
2.3.3.2. Ait olma ihtiyacı.....	73

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ ETKİLEŞİM

1. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	75
1.1. İş Tatmininin Sonuçları.....	75
1.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	75
1.2.1. İşgücü devri.....	75
1.2.2. Devamsızlık.....	80
1.2.3. Saldırganlık.....	81
1.2.4. Yabancılaşma.....	82
1.2.5. Sendikal örgütlenme.....	83
1.2.6. Erken emeklilik.....	84
1.3. İş Tatmininin Değerlemede Kullanılan Yöntemler.....	84
1.3.1. Anlamsal farklılık yöntemi.....	85
1.3.2. İş tanımlama endeksi.....	86
1.3.3. Minnesota tatmin anketi.....	88
1.3.4. Olay analizi.....	88
1.3.5. Mülakat ve yüz yüze görüşme yöntemi.....	89
1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	89
1.4.1. Bireysel açıdan sonuçlar.....	91
1.4.2. Çalışma grupları açısından sonuçlar.....	92
1.4.3. Örgütler açısından sonuçlar.....	93
1.4.3.1. Bağlılık ve işteki performans derecesi.....	94
1.4.3.2. Bağlılık ve kıdem.....	94
1.4.3.3. Bağlılık ve devamsızlık.....	95
1.4.3.4. Bağlılık ve işe geç gelme.....	95
1.4.3.5. Bağlılık ve işgücü devri.....	95

2. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARININ DEĞİŞİK AÇILARDAN ANALİZİ

2.1. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	98
2.2. İş Tatminsizliği ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	101
2.3. İş Tatmini ile Yetersiz Düzeydeki Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki.....	104

2.4.İş Tatminsizliği ile Yetersiz Düzeydeki Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki..	105
2.4.1.İşgücü devri.....	106
2.4.2.İşe devamsızlık.....	106
2.4.3.İş kazaları ve iş hastalıkları.....	107
2.4.4.Saldırganlık.....	107
2.4.5.Yabancılaşma.....	107
2.4.6.Sendikal Örgütlenme.....	108

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA VE BULGULAR.....	109
1. Araştırmanın Amacı.....	109
2. Araştırmanın Varsayımları.....	109
3. Araştırmanın Yöntemi.....	110
3.1. Örneğin Seçimi.....	110
3.2. Verilerin Toplanması.....	110
3.3. Soruların Niteliği.....	111
3.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	111
4. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Anketinin Genel Değerleme Sonuçları.....	112
4.1. Demografik Duruma İlişkin Genel değerlendirme Sonuçları.....	112
4.1.1. Köy ve Kent Kökenli Çalışanlarda Tatmin, Tatminsizlik ve Örgütsel Bağlılık Değerlemesi.....	113
4.1.2. Yüksek Öğrenimlilerle Düşük Öğrenimlilerin Tatmin, Tatminsizlik ve Örgütsel Bağlılık Durumu.....	115
4.1.3. Evli olanlarla Bekar Olanların Tatmin, Tatminsizlik ve Örgütsel Bağlılık Durumu.....	117
4.1.4. 18-25 Yaş Grubu ile Orta Yaş Grubu Tatmin, Tatminsizlik ve Örgütsel Bağlılık Durumu.....	119
4.2. İş Tatmini ile Genel Değerleme Sonuçları.....	121
4.3. Tatminsizlik ile İlgili Genel Değerleme Sonuçları.....	122
4.4. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Genel Değerleme Sonuçları.....	125
5. Kamu Sektörüne İlişkin Değerleme Sonuçları.....	127
5.1. Kamu Sektöründe Demografik Durum.....	127
5.2. Kamu Sektörü Tatmin Değerleme Sonuçları.....	127
5.3. Kamu sektörü Tatminsizlik Değerleme Sonuçları.....	128
5.4. Kamu Sektörü Örgütsel Bağlılık Değerleme Sonuçları.....	130
6. Özel Sektöre İlişkin Değerleme Sonuçları.....	132
6.1. Özel Sektördeki Demografik Durum.....	132
6.2. Özel Sektör Tatmin Değerleme Sonuçları.....	133
6.3. Özel Sektör Tatminsizlik Değerleme Sonuçları.....	133
6.4. Özel Sektör Örgütsel Bağlılık Değerleme Sonuçları.....	135
7. Kamu Sektörü ile Özel Sektör Karşılaştırması.....	137
7.1. Kamu Sektörü ile Özel Sektör Çalışanlarının Tatmin Karşılaştırması.....	137
7.2. Kamu Sektörü ile Özel Sektör Çalışanlarının Tatminsizlik Karşılaştırması...	139
7.3. Kamu ve Özel Sektör Örgütsel Bağlılık Karşılaştırması.....	144
SONUÇ.....	151
EKLER	
EK-1. Özel Sektör Tatmin Değerlemesi.....	157

EK-2. Kamu Sektörü Tatmin Değerlemesi.....	158
EK-3. Özel Sektör Tatminsizlik Değerlemesi.....	159
EK-4. Kamu Sektörü Tatminsizlik Değerlemesi.....	160
EK-5. Özel Sektör Örgütsel Bağlılık Değerlemesi.....	161
EK-6. Kamu Sektörü Örgütsel Bağlılık Değerlemesi.....	162
EK-7. Kamu ve Özel Sektör Tatmin Değerlemesi.....	163
EK-8. Kamu ve Özel Sektör Tatminsizlik Değerlemesi.....	164
EK-9. Kamu ve Özel Sektör Örgütsel Bağlılık Değerlemesi.....	165
EK-10. Köy Doğumlularda Tatmin Durumu.....	166
EK-11. Köy Doğumlularda tatminsizlik Durumu.....	167
EK-12. Köy Doğumlularda Örgütsel Bağlılık Durumu.....	168
EK-13. Kent Doğumlularda Tatmin Durumu.....	169
EK-14. Kent Doğumlularda Tatminsizlik Durumu.....	170
EK-15. Kent Doğumlularda Örgütsel Bağlılık Durumu.....	171
EK-16. Yüksek Öğrenimli Çalışanlarda Tatmin.....	172
EK-17. Yüksek Öğrenimli Çalışanlarda Tatminsizlik.....	173
EK-18. Yüksek Öğrenimli Çalışanlarda Örgütsel Bağlılık.....	174
EK-19. Düşük Öğrenimli Çalışanlarda Tatmin.....	175
EK-20. Düşük Öğrenimli Çalışanlarda Tatminsizlik.....	176
EK-21. Düşük Öğrenimli Çalışanlarda Örgütsel Bağlılık.....	177
EK-22. Evli Olanlarda Tatmin Durumu.....	178
EK-23. Evli Olanlarda Tatminsizlik Durumu.....	179
EK-24. Evli Olanlarda Örgütsel Bağlılık Durumu.....	180
EK-25. Bekar Olanlarda Tatmin Durumu.....	181
EK-26. Bekar Olanlarda Tatminsizlik Durumu.....	182
EK-27. Bekar Olanlarda Örgütsel Bağlılık Durumu.....	183
EK-28. 18-25 Yaş Arası Çalışanlarda Tatmin Durumu.....	184
EK-29. 18-25 Yaş Arası Çalışanlarda Tatminsizlik Durumu.....	185
EK-30. 18-25 Yaş Arası Çalışanlarda Örgütsel Bağlılık Durumu.....	186
EK-31. Orta Yaş Grubu Çalışanlarda Tatmin Durumu.....	187
EK-32. Orta Yaş Grubu Çalışanlarda Tatminsizlik Durumu.....	188
EK-33. Orta Yaş Grubu Çalışanlarda Örgütsel Bağlılık Durumu.....	189

VIII

EK-34.Anket Soruları.....	190
KAYNAKLAR.....	197
ÖZGEÇMİŞ.....	200



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Motivasyonel Dolaşım.....	16
Şekil 1.2. Motivasyon Süreci.....	16
Şekil 1.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	18
Şekil 1.4. Performans ile İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	32
Şekil 1.5. Ödüllerin Tatmin ile Performans Arasındaki İlişkiye Etkisi.....	33
Şekil 1.6. Başlangıç Dönemindeki Bağlılığın Temel Belirleyicileri.....	59
Şekil 2.1. Tatminsizlik Belirtileri.....	78



GİRİŞ

I. ÇALIŞMANIN KONUSU VE AMACI

21. yüzyılda, küreselleşen rekabette, üretim faktörlerinden emeğin yerini “insan kaynakları” almaktadır. Çünkü üretim faktörlerinin rakipler tarafından taklit edilmesi ve satın alınması kolaydır. Ama insan, özellikle de bilgiyi kullanabilen insanın taklit edilmesi ya da kısa sürede yetiştirilmesi olanaksızdır.

Özellikle günümüzde işletmeler kaynakların etkin kullanılmaması nedeniyle, verimsizlik ve maliyetlerin artması sorunu ile karşı karşıyadırlar. Maliyet avantajını yakalamak için örgütsel bağlılığı yüksek, çok üretken, motivasyon ve iş tatmini yüksek işgücüne ihtiyaçları vardır. Bu da çalışanların beklentilerine duyarlı olmakla mümkündür.

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında, dünya hızlı bir değişim sürecine girmiş bulunmaktadır. Bu süreçte, bir yandan “bilgi”nin önemi daha da artarken, diğer yandan bunun elde edilmesi, işlenmesi, uygulanması ve sonuçları “küresel” bir boyut kazanmaktadır. Dünyadaki tüm bu gelişmeleri etkileyen ve bunlardan en fazla etkilenen kesimler ise yeni dünya düzeninin aktörleri olarak kabul edilen “yenilikçi küresel işletmeler”dir. Uluslararası sistemde ülkeler değil, yenilikçi işletmeler rekabet etmekte, ülkelerin avantajları ise, işletmelerin yakaladığı avantajlardan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla dünyada tüm alanlarda, yenilikçi firmalar vasıtasıyla yoğun bir rekabet yaşanmaktadır.

Bu çerçevede uluslar arası sistemde rekabet yoğunlaştıkça tüm işletmeler, rekabet gücünü artırmanın yollarını aramakta ve rekabet avantajı sağlayacak stratejiler izlemektedirler. İşte bu noktada işletmelerin amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirecek, çevrede yaşanan değişime uyum sağlayacak, öngörüsü kuvvetli, lider özellikli, üretim faktörlerini ve her düzeydeki insan kaynağını en iyi şekilde organize edebilecek ve böylece rekabet avantajını artırabilecek kişilere yöneldiği görülmektedir. Bu da bütün örgüt ve bireyleri sürekli öğrenmeye yöneltmektedir. Çünkü bilgi, bütün bu gelişmeler karşısında adaptasyonu kolaylaştırmaktadır.

Küreselleşmeyle işletmeler, yalnız ülke sınırları içindeki rakiplerle değil, tüm dünyayı göz önünde bulundurarak uluslar arası rakiplerini belirleyip ona göre standartlarını oluşturmak durumundadırlar. Rakiplerini çok iyi tanıyıp, onların

kendilerine göre üstünlüklerini ve zayıf yönlerini tespit edip, kendilerinin de uluslararası düzeyde analizini yapıp, üstün oldukları noktalarda rekabet alanı oluşturmak durumundadırlar. Görüldüğü gibi küreselleşmeyle dünyanın tek pazara dönüşmeye başlaması işletmeleri, uluslararası rekabet ile karşı karşıya bırakmıştır. Artık ülke içi rekabet üstünlüğüne sahip olmak, ayakta kalmak için yeterli olmamaktadır. Hayatta kalabilmenin dışı açılmaya, yenilik yapmaya ve çevre şartlarına uyum sağlamaya bağlı olduğu günümüz şartlarında sınırları çok katı bir şekilde çizilmemiş, daha esnek yapıda örgütler tasarlamak, yönetimin öncelikli sorunlarından biri haline gelmiştir. Kendi kendini değerlendirme yeteneğine sahip, uyum kabiliyeti yüksek ve sorunları çözebilen örgütler kurmak, hayatta kalabilmenin ön şartı haline gelmiştir.

Bilgi çağında çalışanlar, bu güne kadar olduğundan farklı boyutta önem kazanmaktadır. Zihni kapasitesi yüksek bilgi üretme ve tüketme, yenilikçi kabiliyetler, örgüt çalışmaları için vazgeçilmez özellikler olacaktır. Yani kaliteli işgücü örgütlerin hayatiyetini belirleyecektir. Bu da işin bugün olduğundan çok daha fazla, çalışanların inisiyatifine geçmesi demektir.

Günümüzde insan, iş dünyasının en önemli unsuru haline gelmiş bulunmaktadır. İşyerinde çalışanlar, ticari ilişkide bulunan kişiler, müşteriler, v.b. işletme faaliyetlerini en önemli ölçüde etkilemektedir. Bir bakıma faaliyetlerin hem nedeni, hem de sonucu niteliğindedirler. Dolayısıyla günümüzde artık işletmeler, insan kaynağını organize edebildiği ölçüde başarılı olmaktadır. Bir başka ifadeyle, çalışanlara güven duygusu verebilen, işletmeye bir aile görünümü kazandırabilen, müşterilerinin isteklerini en üst düzeyde tatmin edebilen kısaca , insanları anlayabilen işletmeler başarılı olmaktadır.

Ekonomik faaliyetlerde maliyetlere en çok etki eden insan kaynaklarıdır. Bu etki maliyetleri artırıcı yöndeki etkisi ve maliyetleri azaltıcı yöndeki etkisi olmak üzere iki yönlüdür. Bu da insan kaynakları yönetimindeki başarıya bağlıdır. Örgüt, çalışanlarına güven verebiliyor, onlara örgütün bir parçası olarak bakabiliyorsa ve işlerinde tatmin olmalarını sağlıyorsa, maliyetlere etkisi azaltıcı yönde olacaktır. Eğer örgüt çalışanlarının insan olduğunu unutup, ihtiyaçlarına karşı duyarsız davranıyor, onun duygu, düşünce ve fikirlerine önem vermiyorsa, gelişimine fırsat tanımıyorsa sonuç maliyetleri artırıcı yönde olacaktır.

Çalışmanın konusunu ; örgütlerdeki verimsizliği körükleyen işgücü devri, işe devamsızlık, işe geç gelme ve kendini örgütün bir parçası olarak görememe sorunlarına iş tatmini, iş tatminsizliği ve örgütsel bağlılığın etkileri ile bunların karşılıklı etkileşimleri oluşturmaktadır. Daha sonra teorik olarak ortaya konan sonuçların seçilen işyerlerinde uygulamaya konarak gerçek hayatla ne derece uyduğunun tespiti amaçlanmaktadır.

Örgütlerdeki verimsizliğin nedeni tatminsizliğin yanı sıra işgörenin bütün olarak örgüte bağlılığının oluşturulamamasıdır. Örgüt yönetiminin bunu sağlayabilmesi için karşılıklı güven esasına dayalı bir ortam oluşturması gerekir. Güven veren bir ortam, örgüte katılan bireylerin de güvenilirliğini beraberinde getirir. Güven esasına dayalı bir ortamdan beklenenler ise ; adaletli politikaların uygulanması , insana değer verilmesi, onun gelişimi için her türlü faaliyetin gerçekleştirilmesi, bireyin bilgi, beceri, yetenek ve tüm potansiyelini kullanabileceği fırsatların verilmesidir. Kişi ancak bu durumda örgütle bütünleşecek , örgütü kendini gerçekleştirme fırsatı bulduğu yer olarak düşünecek, dolayısıyla örgütten kolay kolay kopamayacaktır. Örgüt içindeki tatminsizlik yaratan durumlarla karşılaştığında onunla baş etme ve ortadan kaldırmak için çalışacaktır. Çünkü bu durumun örgütün amaçlarına zarar vereceğini, dolayısıyla da kendi amaçlarının zarar göreceğini bilir. Yani o sorundan kaçarak değil çözerek kurtulmaya çalışacaktır .

Örgütlere baktığımızda tatminsizlik yaratan durumların çok olduğunu kolayca görmek mümkündür. Örgütte çalışan işgörenler çalışma koşullarından, ücretten, adaletsizlikten, işin sıkıcılığında sürekli şikayet etmektedirler. Diğer yandan örgütün sahipleri de sürekli verimsizlikten, düşük kaliteden, işgücü devrinden , işi aksatma ve kaytarmalardan şikayet etmektedirler. Durum böyle iken bir türlü sorunun kaynağını görememektedirler. İnsanı tanımamaktalar, ihtiyaçlarından, sorunlarından, mutluluklarından habersizdirler. İnsanın maddi ihtiyaçlarının yanında sosyal ihtiyaçlarının da olabileceğinden habersizdirler. Dolayısıyla sadece maddi ihtiyaçlarının karşılanmasıyla insanları amaca yöneltmek zordur. Bunun yanında amaca yöneltmede sosyal ihtiyaçların tatmini ile motivasyon sağlanmaya çalışılması, başarılı sonuçları da beraberinde getirir.

Motivasyon programları uygulandığında işe devamsızlıkların ve işten ayrılmaların önemli ölçüde azalacağı düşünülmektedir. Buna bağlı olarak diyebiliriz ki; motivasyon programları iş tatminsizliğini azaltarak bireyin örgüte bağlılığını arttırabilir. Motivasyon bireyleri amaçlara doğru yönelttiği ve enerjisinin bir kısmını bu amaçların gerçekleşmesine ayırmaya sevkettiği bir olgudur. Motive edici araçların var olması bireyi örgütün amaçlarına ve örgüte bağlar. Özellikle de psiko-sosyal açıdan motivasyon örgütsel bağlılığı güçlendirir. Yönetimin, örgütsel tatmin ve örgütsel bağlılığın sonuçlarını elde edebilmek için işgörenleri çok iyi tanıması ve onların ihtiyaç düzeyini çok iyi belirlemesi gerekir.

İş tatmini çalışanların moralleri ve yaptıkları işe güdülenmeleri açısından önem arz eder. Tatmin olan bir kişi işiyle daha ilgili ve işini en iyi şekilde yapmaya çalışırken, örgütüne duyduğu bağlılık da artar. Yapılan çalışmada örgütün bireyler üzerinde olumlu etkiler yaratması, daha sonraki bağlılıklarına etki edeceği gibi işgörenlerin tatminlerini de arttıracığı ortaya konmuştur. Yine ilk başlangıçta birey ile örgüt arasında güçlü bir bağlılık düzeyi oluşturulamamışsa kişinin en küçük bir tatminsizlik durumunda örgüte karşı olumsuz tutumlar içine gireceği ve işini de kolayca bırakabileceği söylenebilir. Ama örgütün değerleri ile bireyin değerleri birbirine uyuyorsa ve güçlü bir başlangıç bağlılık düzeyi oluşturulursa meydana gelecek tatminsizlik durumunda işgören bunun düzeleceğini ve bunun çözümlenebilir olduğunu düşünerek mücadele eder ve ilk etapta işini bırakmayı düşünmez.

Örgüt üyelerini bir arada tutan şey ortak değerlerdir. Bir dizi ortak değeri paylaşıyor olmak ortak bir kimlik anlayışını, bu da sosyal sisteme ait olma duygusunu beraberinde getirir. Çünkü kendisini orada ifade etme fırsatı bulur. Bu değerler sayesinde bireyler kendilerini keşfetmekte ve varlık nedenlerini görüp, örgütteki yerlerini bulmaktalar. Örgüte yaptıkları katkıları görmek de bireylerin tatminini arttırır. Bunun yanında örgütün kendisine yaptığı katkının da tatmin edici ve görünür olması gerekir. Örgüt piyasada istikrarlı bir gelişme ve büyüme gösteriyorsa ve işgörenlerine sürekli bir istihdam olanağı sunuyorsa, bireyler örgütlerine her türlü şartlarda bağlı kalacaklar ve örgütün amaçlarına katkıda bulunacaklardır. Çünkü bireyin örgüte

bağlılığı bilgi, beceri ve yeteneğini ortaya koyabileceği , tüm potansiyelini kullanabileceği bir ortama sahip olmasına da bağlıdır.

Örgütsel bağlılığın korunması için işgörenlerin bilgi düzeyi çok önemlidir. Bilgi seviyesi yüksek bireylerin hata yapma olasılığı daha azdır. Örgüt içi ve örgütün dışında vuku bulan değişme ve gelişmelere adaptasyonu daha hızlı olacaktır. Bunun için yönetim örgüt içi eğitimin sürekliliğini sağlayarak, bireylerin sürekli olarak bilgi seviyelerini yükseltmeyi kendisine amaç edinmelidir. Gerekli ve yeterli bilgi ile donatılmış işgörenler sorunlardan kaçmak yerine onu çözmeye çalışırlar. Dolayısıyla örgütte tatminsizlik yaratan durumla karşılaştıklarında onunla mücadele ederler.

Aynı şekilde örgüt tatminsizlik yaratan durumları ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar ve tatmini artırıcı faaliyetlerle bireyin örgüte bağlılığını güçlendirebilir. Aslında tatmin veya tatminsizlik ile örgütsel bağlılık kavramları karşılıklı etkileşim halindedir. Ancak bazı durumlarda tatmin veya tatminsizliğin etkileri yüksek olurken bazı durumlarda da bağlılığın etkisi fazla olur. Bağlılığın etkisinin fazla olduğu durumlarda tatminsizliğin olası sonuçlarına daha az rastlanırken, tatminsizliğin etkisinin örgütsel bağlılıktan fazla olduğu durumlarda ise tatminsizliğin olası sonuçlarına daha çok rastlanır. Aynı zamanda örgütsel bağlılığın düşük olması tatminsizlik nedeni de olabilirken; yüksek orandaki tatminsizlik de örgütsel bağlılığı azaltabilir.

Örgüt, bireyin örgüte olan bağlılığını sağlam temellere oturtursa tatminsizlik sonucu meydana gelebilecek olan işi bırakma, devamsızlık, geç gelme, işe ilgisizlik ve bahanelerle çok sık izin alma durumlarını azaltmış olur. Çünkü bağlılık tatmin veya tatminsizlik gibi çok değişken bir tutum değildir. Örgütsel bütüne karşı oluşan tutumlardır. İş tatmini ise iş çevresini oluşturan değişkenlerin birine veya bir kaçına karşı geliştirilen tutumdur. Onun için güçlü bir bağlılık seviyesi tatminsizliğin sonuçlarını azaltır. Birey tatminsizliğin geçici ve çözümlenebilir olduğunu bilir , örgütüne güvenir, bu konuda üzerine düşen sorumluluğu da yerine getirir.

Sonuç olarak denilebilir ki; işe ilk başlangıçta birey ile örgüt arasında oluşturulan karşılıklı güven ve bağlılık daha sonra ortaya çıkabilecek iş çevresiyle ilgili tatminsizlik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. İş tatmini

ile örgütsel bağlılık bir araya geldiğinde ise durum örgüt ve birey açısından oldukça memnuniyet verici olacağı aşikardır.

II. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Çalışmamız, dolaylı ve dolaysız yöntemlerin her ikisi de kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın teorik kısmı, dolaylı gözlem yöntemiyle hazırlanmıştır. Kavramsal çerçeve yerli ve yabancı bilim adamlarının kitap ve makalelerinden yararlanılarak ortaya konmaya çalışılmıştır. Teorik çerçevede, öncelikle iş tatmini ile ilgili kavramlar ile örgütsel bağlılıkla ilgili kavramlar ele alınmıştır. Daha sonra da iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki karşılıklı etkileşim üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın uygulama kısmı, biri özel sektör diğeri de kamu sektörü olmak üzere en çok işçi çalıştıran iki kurumda gerçekleştirilmiştir. Bu bölüm de her iki kurumda tatmin, tatminsizlik ve örgütsel bağlılığa neden olan araçların değerlendirilmesiyle ilgili araştırma sonuçlarından oluşmaktadır. Araştırmamızda, yazılı anket yöntemi kullanılmıştır. Anket sorularının hazırlanmasında, porter ölçeğinden yararlandık. Bu ölçeğin kullanılmasının bazı dezavantajlarının bulunmasına karşın, daha sağlıklı sonuçlar alma imkanı vermesi bakımından oldukça yararlı olmuştur. Porter ölçeği, özellikle eğitim düzeyi düşük olan denekler tarafından anlaşılması zor olan bir anket tekniğidir. Ancak, ölçeği anlamakta güçlük çeken denekler için, hem yazılı hem de sözlü olarak gerekli açıklamalar yapılarak, soruları hatasız olarak cevaplandırmaları sağlanmıştır. Porter ölçeğinde, cevapların değerlendirilmesi, bu konuda önceden bilgi sahibi olmayanlar için oldukça zordur. Bu durumun, özellikle işgörenlerin soruları cevaplandırırken, yöneticilerini memnun edecek cevaplar verme endişesinden uzak olarak anketi cevaplandırmalarına önemli bir katkısı olmuştur.

Anketlerin değerlendirilmesinde aritmetik ortalama, standart sapma, mod ve basit indeksler gibi istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır. Hesaplanan A.O.'lar ana kitle ortalamasını temsil etmektedir. Standart sapma, ana kitleyi oluşturan her birimin A.O.'ya olan ortalama uzaklıklarını vermektedir. Mod ise ana kitlede en çok tekrarlanan değerdir.

Ankete katılım oranı çok yüksek değildir. Bunun nedeni soruların zor anlaşılır olmasıdır. 300 tane anket formunun 150 ' si kamu kurumuna 150 'si özel sektöre dağıtılmıştır. Dağıtılan anket formlarından (her iki kurumdan da) %30 civarında cevap alınmıştır.

III. ÇALIŞMANIN PLANI

Çalışmanın birinci bölümü, iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda iş tatminini tanımı ve benzer kavramlarla ilişkisine değinilmektedir.. İkinci kısımda ise örgütsel bağlılık kavramı tanımlanmaya ve benzer kavramlarla arasındaki ilişki ortaya konmaktadır. İkinci bölümde iş tatmini ile örgütsel bağlılığın sonuçlarının değişik açılardan değerlendirilmesi ve aralarındaki etkileşimin yönü ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümü ise Denizli'de faaliyette bulunan biri özel, diğeri ise kamu sektörü olan iki kurumda yapılan araştırma ile ilgilidir. Araştırma sonuçları her iki kurumda da yalnızca işgörenler üzerinde değerlendirilmiştir. Böylece her iki kurumda çalışan işgörenlerin tatminlerini, tatminsizliklerini ve kurumsal bağlılıklarını karşılaştırma imkanı doğmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

1.1. İş Tatmininin Tanımı ve Önemi

1.1.1. İş tatmini kavramı

“ Tatmin kavramı, bir başkası tarafından doğrudan gözlenemeyen ve yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tasvir edilen ve ifade edilebilen zevki veya iç huzuru anlatmak için kullanılır”¹.

İş tatmini, bir kişinin işini veya iş deneyimini değerlemesi sonucu işine karşı olumlu duygusal durumudur.²

Genel anlamda hayatın farklı çevrelerinden (okul, aile, çeşitli kurumlar) bireyin elde ettiği hoşnutluk yada hoşnutsuzluğu bu kavram içinde düşünmek gerekir. Eğer kişi bu ortamlardan istediği imkanlara ulaşıyorsa tatmin olacak, psikolojik açıdan huzur duyacaktır. Eğer istediği imkanları bulamıyorsa tatminsizliğe uğrayarak hüsrana dediğimiz psikolojik duruma girecektir.³

İş tatmini, algılanan işe atfedilen değer, işte öğrenme fırsatları ve yeteneklerin kullanımı olarak da tanımlanır.⁴ Kişi önemli bir iş yaptığını inanıyor, bu işte bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabiliyorsa ve bu iş kişisel gelişime imkan sağlıyorsa kişisel tatmin ortaya çıkacaktır. O halde diyebiliriz ki, tatmin, çalışan kişi ile iş çevresi arasında olumlu etkileşim ve algılama sonucu ortaya çıkarken tersi durumda da tatminsizlik ortaya çıkar. İş tatmini, işgörenin kendisi için önemli olan şeylerin, işinin kendisine nasıl sağlayacağını algılamaları sonucu oluşan duygudur.⁵ İş tatmini organizasyon ve birey arasındaki varolan

¹Feyzullah Eroğlu, “Motivasyon Teorisindeki Son Gelişmeler ve Erzurum’da Faaliyette Bulunan Dört Bankada Teşvik Araçlarının Değerlendirilmesi” (Basılmamış Doktora Tezi , Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 1984) s(14)

²Earl Nauman, Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment Among Expatriate Managers , Group Organization Management, jun 93, vol. 18 Issue 2, p 153, 35p, 6 charts

³Eroğlu, a.g.e , s(14)

⁴Fiona M. Wilson, Organizational Behavior and Gender , Mc Graw- Hill Book Company , Londra 1995, s(142)

⁵Fred Luthans, Organizational Behavior, 5. Baskı Mc Graw- Hill Book Company , 1989 ,s(176)

iyi bir denge, uyum düzeyi ve algılamalardan doğar ve iş çevresindeki denetim stilleri, politika ve prosedürler, iş grubu üyeliği, çalışma şartları, ödeme, terfi imkanları gibi faktörlerden oluşur.⁶

Bu terim, bir bireyin genel olarak işe karşı tutumunu kapsar. Bir kişi yüksek düzeyde tatmin olmuşsa işe karşı olumlu tutumlar gösterir, tatmin düzeyi düşük yada tatminsiz ise işine karşı tutumları olumsuzdur.⁷

İş tatmini, işgörenin işine ve örgütüne karşı geliştirdiği bir tepki olarak tanımlanır. Onlara göre işgörenlerin işlerine karşı gösterdiği çaba, örgütsel bağımlılık, güç, sosyal imkanlar gibi belli başlı girdiler karşılığında aldığı çıktı miktarı yani içsel ve dışsal ödüller ile alması gerektiğini düşündüğü çıktı miktarı arasındaki fark iş tatmininin esaslı bir belirleyicisi olarak görülmektedir.

Tamamen hissi bir kavram olan iş tatmininde, beklentilerin tespiti oldukça zor olmakla beraber, örgütün sunduğu imkanlar tespit edilebilir. Eğer örgüt bu konuya önem veriyorsa işgörenlerle gerektiğinde birlikte çalışıp onlarla beraber olarak, onları dinleyerek birtakım bilgiler elde edebilir. Kişi eğer işini seviyorsa işine zamanında gelir, hatta işinden uzak olduğu zaman işini özler. Eğer sevmiyorsa işine geç gelecek ve gelmemek için bahaneler bulacaktır. Yöneticiler astlarının bu tür davranışlarını gözlemleyerek işgörenlerin tatmini hakkında bilgi edinebilirler.

İş tatmini bir kimsenin işine karşı tutumudur. İşçilerin aldıkları ödüllerin miktarı ile almaları gerektiğine inandıkları ödüller arasındaki farktır.⁸ Demek oluyor ki iş tatmini bir karşılaştırmadan ibaret, yani kişinin almayı beklediği ödüllerin miktarı ile aldığı ödüllerin miktarı arasındaki dengeye bağlıdır. Eğer kişinin aldığı ödüller, alması gerektiğine inandığı ödüllere eşit ise kişi tatmin olmuş durumdadır. Eğer aldığı ödüller, alması gerektiğine inandığı ödüllerden az ise tatminsizlik ve aldığı ödüller, alması gerektiğine inandığı ödüllerden fazla ise tatminkarlık ortaya çıkmaktadır.

⁶ John M. İvancevich ve Michael T. Matteson, **Organizational Behavior and Management**, 4. Baskı, Irvin McGraw Hill, 1996, s(129)

⁷ Gregory Moorhead ve Ricky W. Griffin, **Organizational Behavior**, 2. Baskı, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989, s(88)

⁸ Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, 2. Baskı, Prentice Hall International Inc. 1996, s(27)

Çalışma deneyimlerinde duygusal reaksiyon kaçınılmazdır. Birinin işine karşı duyguları, düşünceleri, hisleri, tutum ve eğilimleri iş tatmini olarak açıklanır.⁹Burada belirtilmesi gereken husus kişinin işine karşı hissettikleri, duyguları, düşünce ve eğilimleri olumlu olduğunda iş tatmininden söz edilirken, olumsuz olduğunda iş tatminsizliğinden söz edilir.

İş tatmini işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların tümüdür. Elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir.¹⁰Yani işgören iş çevresinde yer alan değişkenlerin hepsine karşı aynı düzeyde tatmin hissetmeyebilir.Dolayısıyla tatmin düzeyi de beklentilerine verilen cevap kadardır.

İş doyumu, bir işgörenin işini yada iş yaşamını değerlendirmesi sonucu duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumudur.¹¹

İş tatminsizliği ; bireyin içinde bulunduğu iş çevresinin elverişsiz olması nedeniyle istediği imkanları bulamaması halinde ortaya çıkar. En önemli tatminsizlik göstergeleri verim düşüklüğü , şikayet ve yakınmaların artması , işe İŞ tatminsizliği ; bireyin içinde bulunduğu iş çevresinin elverişsiz olması nedeniyle istediği imkanları bulamaması halinde ortaya çıkar. En önemli tatminsizlik göstergeleri verim düşüklüğü , şikayet ve yakınmaların artması , işe devamsızlık ve gecikme oranının yükselmesi , işgücü devrinin yükselmesi gibi durumlardır.

İş tatminsizliğini bir kişinin işine ve işyerine karşı hissettiği olumsuz duygular şeklinde tanımlayabiliriz.

1.1.2. İş tatmininin önemi

Modern yöneticiler tarafından tanımlanan bir organizasyonun performansı, karı, pazar paylaşımı, yatırımların geri dönüşü kadar önemli olan insan boyutlarının da değerlendirilmiş olması gerekir . İş tatmininin istenilirliğini destekleyen birçok neden vardır. En başta değerler yer alır. Çoğu insan için çalışmanın bir gereksinim olduğunu düşünmek gerekir.

⁹ Robert P. Vecchio, *Organizational Behavior*, 2. Baskı, 1991, s(118)

¹⁰ İlhan Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İSTANBUL, 1999, S(231)

¹¹ İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış*, İnsanın Üretim Gücü, Kadioğlu matbaası, ANKARA, s(198)

Alternatif olarak devlete dayalı bir yaşam, bir geçim düzeyi çoğu kişi için kabul edilemez¹². Hoşumuza gitsin ya da gitmesin “çalışma ya da iş” hayatımızda hakim bir rol oynar ve zamanımızın çoğunu işgal eder. Seçilen yaşam tarzımızın , ihtiyaçlarımızın , lükslerimizin ekonomik zeminini sağlar. Bunun ötesinde pek çoğumuz için kendimizi kısmen kariyer, iş veya mesleğimizden dolayı tanımlamaya yönelik kişisel algılamamızın merkezidir¹³. Böylesi merkezi öneme sahip bir şeyin bizim tarafımızdan pozitif veya negatif reaksiyonlar uyandırmasının gerekliliği mantıklı görünür.

İşgörenlerin fiziksel ve zihinsel mutluluğu iş tatmini ile karşılıklı ilişki içindedir. Tatmin düzeyi yüksek olan işgörenler zihinsel ve fiziksel sağlık rekoruna sahiptirler. İş tatmini, şirketin kalifiye elemanları kendine çekme ve onları bünyesinde tutma becerisinde önemli bir rol oynar. Bir organizasyonun devamlılığı da bu yeteneğine bağlıdır. Personeline iyi davranmadığı bilinen bir organizasyon en iyi personelinden yararlanmakta zorlanıyor demektir. Yani bireyler için olduğu kadar organizasyonun mutluluğu için de önemlidir. Çünkü tatminin olmadığı durumda şikayetler artacak, sendikal faaliyetler gündeme gelecek, devamsızlık ve işgücü devri gibi problemler ortaya çıkacaktır. Bütün bunların organizasyonu dağıtıcı ve maliyeti arttırıcı etkisi vardır.

Bir örgütün en önemli fonksiyonu performanstır. Bir üretim işletmesi için pazar paylaşımı ve yatırımların dönüşü, hastane için sağlık hizmetlerinin kalitesi, yerel hükümetlerin halka sağladığı hizmet gibi her ne olursa olsun tüm bu etkinlik kriterleri bir organizasyonun yönetimi için çok önemlidir.

Örgütler özellikle 1960'tan beri üyelerinin ihtiyaçlarının tatmini temelleri üzerinde değerlendirme çalışmalarını arttırmaya başlamışlardır. İş tatmininde önemli olan duygu ve düşüncelerin değeridir. İnsanlar zamanlarının büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirmektedirler. Dolayısıyla burada zamanlarını hoş, tatlı bir şekilde

¹² Vecchio, a.g.e., s(118)

¹³ Robert A. Baron, **Behavior in Organizations : Understanding and Managing the Human Side of Work**, 2. Baskı, Allyn and Bacon Inc. 1986,s(150)

geçirmeleri sağlanmalı.Çoğu kişi, eğer çalıştığı yer tatmin için fırsat sunmuyorsa hayatlarında daha az mutlu olurlar.

Tatminle ilgili olan diğer bir önemli nokta zihinsel sağlık. Hayatımızın belirli alanlardaki hoşnutsuzluk diğer alanlara da yansır. İşlerine karşı kötü hisleri olanlar diğer şeyler hakkında da olumsuz hissetmeye eğilimlidirler. Psikiyatristlerin yapmış olduğu açıklamaya göre hastalarının çoğu işlerinden şikayetçi ve işlerine karşı negatif hisler beslemektedirler.

İş tatmini verimli, yaratıcı bir hayat ve psikolojik uyumun oldukça önemli bir parçasıdır. Diğer taraftan fiziksel sağlık ta iş tatmini ile ilgilidir. Çalışanların moralleri onların fiziksel sağlıklarını da etkiler. İşlerinde sürekli tatminsiz olanlar uzun süre bu şekilde verimli çalışamazlar, bunun yanında hastalık, izin veya rapor alma gibi nedenlerle iş ortamlarından uzaklaşma eğilimi gösterirler. Bunun için tatminsizlik yaratan nedenlerin kısa sürede ortadan kaldırılması gerekir.

İş tatmininin önemi günümüzde insancıl yaklaşımın iş hayatına girmesiyle daha da artmıştır. İnsanın duygusal yaşantısının dikkate alınması bir çok ülkede insan hayatının kalitesini artırma gayretlerinin içinde düşünülmektedir. Her şeyden önemlisi amaç insanın kendisini gerçekleştirme ve mutluluğudur. Bu durum giderek ekonomik büyüme ve maddenin çokluğuna olan ilgiyi azaltmıştır.¹⁴ Özellikle yöneticilerin iş tatminiyle ilgilenmesinin nedenleri üç ayaklıdır.Birincisi iş tatmini ile verimlilik arasında bir bağın olabilirliği. İkincisi, iş tatmini ile devamsızlık ve işgören devir oranı arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. Son olarak da, yöneticilerin işgörelere güdüleyici ve içsel olarak ödüllendirici işler sağlama konusunda insani sorumlulukları olduğu söylenebilir.¹⁵

Bir işgörenin performansı belirlenirken verimliliği, işe devam durumu, iş gücü devir oranı bize önemli bilgiler sunar. Verimliliğin ise önemi gayet açıktır. Her bir işgörenin üreteceği çıktı miktarı ve bunun kalitesi işgörenin verimliliği ile ilgilidir. Eğer işe devamsızlık ve işgücü devir oranı yüksek ise verimliliği olumsuz etkiler. Dolayısıyla işe devamsızlık ve işgücü devri iş tatmini ile ilgili

¹⁴ Vedat Işıkhan , Sosyal hizmet örgütlerinin işlevsellik ölçütü= İŞ TATMİNİ Verimlilik Dergisi sayı 1996/1, s(119)

¹⁵ Stephen P. Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, s(286-287)

olduğundan iş tatmini örgütün istikrarlı gelişimi ve büyümesi açısından oldukça önemlidir.

1.2. İş Tatmininin Benzer Kavramlarla İlişkisi

1.2.1. İş tatmini ile motivasyon süreci arasındaki ilişki

“Motivasyon, gerçekte bir bireyi birtakım etkilere maruz bırakarak, bu etkiler olmadan önce göstereceği davranıştan başka bir biçimde hareket etmesini sağlamayı ifade etmektedir.” Motivasyonun, bireyleri belirli amaçlara doğru yönlendiği ve enerjisinin bir kısmını bu amaçların gerçekleşmesine ayırmaya sevk ettiği bir olgudur.¹⁶

Motivasyon, bazı ihtiyaçların tatminine yönelik olarak davranışları yönlendiren güçlerdir. Arzu edilen bir davranışı belirlemeye, belli bir ihtiyacı tatmin etmeye yönelik amaç belirleme ve ihtiyaç tanımını içerir.¹⁷ İş tatmini ise, bireyin toplam iş çevresinden (işin kendisi, iş arkadaşları, denetim, ödeme, terfi fırsatları, çalışma koşulları) elde ettiği rahatlatıcı, iç yatıştırıcı bir duygudur.

Genellikle bireylerin işlerinden bekledikleri ile işyerinden edindikleri izlenimler değerlendirildiğinde birbirine uyuyorsa tatmin doğar. Aynı şekilde bireyin beklediği ödüller ile elde ettiği ödüllerin karşılaştırılması sonucu, beklenen ödüller elde edilen ödüllerden fazla ise tatminsizlik, beklenen ödüller elde edilen ödüllerden az ise tatminkarlık, beklenen ödüller elde edilen ödüllere eşit ise tatmin doğar.

Bireyin çalışmasının karşılığı olarak elde ettiği tatmin ile çalışma esnasında hissettiği tatmin arasında bir ayrım yapmak gerekir. Birincisine “içsel tatmin”, ikincisine “dışsal tatmin” adı verilir. Dışsal tatminler, ücret, iş güvencesi, aynı avantajlar gibi kavramları içerir. İçsel tatmin ise kalite ve miktar yönünden bazı amaçları gerçekleştirmek, yeni tekniklere ve yöntemlere

¹⁶ Eroğlu, a.g.e, s(14)

¹⁷ Özlem Atan, “Organizasyonlarda Yönetenlerin İş tatmini ve Motivasyonu ” İSTANBUL, 1994

uyum gösterme yeteneği gibi belirli bir işi icra etmekten ileri gelen haz ve manevi zevki ifade etmektedir.¹⁸

Motivasyon ile tatmin arasındaki ortak nokta her ikisinin de zihni olmaktan çok, hissi kavramlar olmasıdır. Dolayısıyla bireysel ve öznelirler.

Tatmin kavramı, bir başkası tarafından doğrudan gözlenemeyen ve yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tasvir edilen zevki veya iç huzuru anlatmak için kullanılır. Tatmin unsuru olmadan bireyin kendini iyi hissetmesi pek mümkün değildir. Motivasyonun harekete geçirici anlamının olmasından dolayı, bu kavramın istek, amaç, eğilim, davranış, çıkar, seçme, tercih, irade, hırs, korku, özlem, beklenti, arzu, başarı, moral, tatmin v.b. birçok kavramı çağrıştırması doğaldır. Çünkü motivasyon bütün bunları kapsar.¹⁹

Motivasyon kavramıyla tatmin arasındaki ilişki, şartlara ve durumlara bağlıdır. Kimi zamanlarda olumlu, kimi zamanlarda nötr ve kimi zaman da olumsuz olabilmektedir.²⁰ Bunlar arasındaki ilişki tek yönlü de değildir. Motivasyon tatmin sağlarken, tatmin de motivasyon sağlayabilir.

Daha öncede değindiğimiz gibi, tatmin kavramıyla, bireyin iç huzuru ve rahatlığı ifade edilmek istenmektedir. Fakat bireyin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmez. Motivasyon, bireyin davranışlarını etkileyerek onu harekete geçirmektedir. Oysa tatmin duygusu öznel bir iç zevki ve huzuru ifade etmektedir.

Motivasyon ile tatmin arasındaki ilişki gerçekte karşılıklı etkileşim biçimindedir. Tatmin olmuş kişinin, motive olabilmesi için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Çünkü tatmin olmuş birey, davranışını değiştirmeye ve güdülenmeye oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde güdülenmiş birey de tüm çabalarının ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tadabilir.

Başka bir deyişle, motivasyon, tatmin yaratabilir. Bundan başka belirli durum ve duyguların, her iki etkiyi birden göstermesi de mümkündür. Çünkü motivasyonun belirleyicileri ile iş tatmininin belirleyicilerinin benzer olduğunu

¹⁸ Eroğlu a.g.e. s(15)

¹⁹ Eroğlu a.g.e. s(6)

²⁰ Eroğlu a.g.e. s(6)

söyleyebiliriz. Motivasyon genellikle iş tatmini ile ilgilidir, fakat bu ilişki açık değildir.

Bir görüşe göre motivasyon, yüksek bir performans elde etmek isteyen biri için gereklidir, çünkü tatmin sağlar. Bunun yanında iş tatmininin düzeyi motivasyonu etkileyebilir. Yalnız bu durum sürekli değildir. İş tatmini bir tutum ve davranıştan, bir iç durumdan daha fazlasıdır. Örneğin hem nicel hem de nitel kişisel başarı hissiyle birleşmiş olabilir.²¹

Motivasyon tatmine neden olan bir süreçtir.

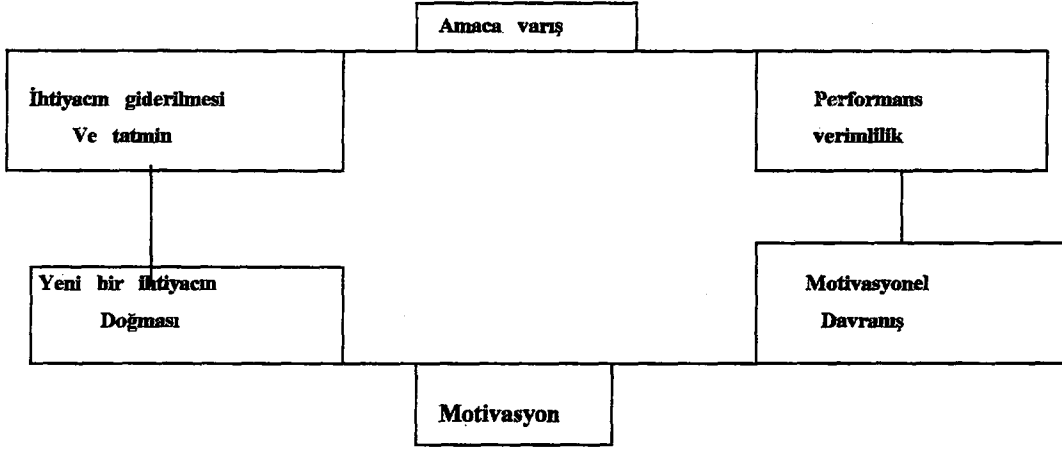
Wilson, potansiyel motivasyonun arttığı işlerde işçilerin tatmininin arttığını ve dahili işlerde kar edildiğini, potansiyel motive edici araçların kötüleştiği işlerde ise tam tersi olduğunu söyler.²²

Verimliliğin öneminin giderek arttığı günümüz ülkelerinde motivasyon verimliliği arttıran tek faktör değil, ancak bu konuda mutlak etkili bir faktördür. Uzun vadeli organizasyon gelişme planlarında temel araç olmak zorundadır. Çünkü organizasyonlardaki düşük verimlilik, yüksek işgücü devri, devamsızlık, düşük kaliteli iş, sürekli işe geç kalma, katı fikirler ve değişmeye karşı direnç, sorumluluktan kaçış gibi pek çok sorunun temel kaynağını hep motivasyon eksikliği oluşturmaktadır. Hiç şüphesiz tek sebebi de motivasyon eksikliği değildir, ancak en önemli sebeptir.

Yöneticiler açısından en önemli sorun, çalışanları örgütsel amaçlara yönelebilmek için onların ihtiyaçlarını çok iyi takip ederek davranışla tatmin olma arasındaki ilişkiler konusunda bilgi sahibi olması gerekliliğidir. İşte motivasyon konusundaki teori ve yaklaşımlar, bir yöneticiye tüm bu konularda yardımcı olacaktır.

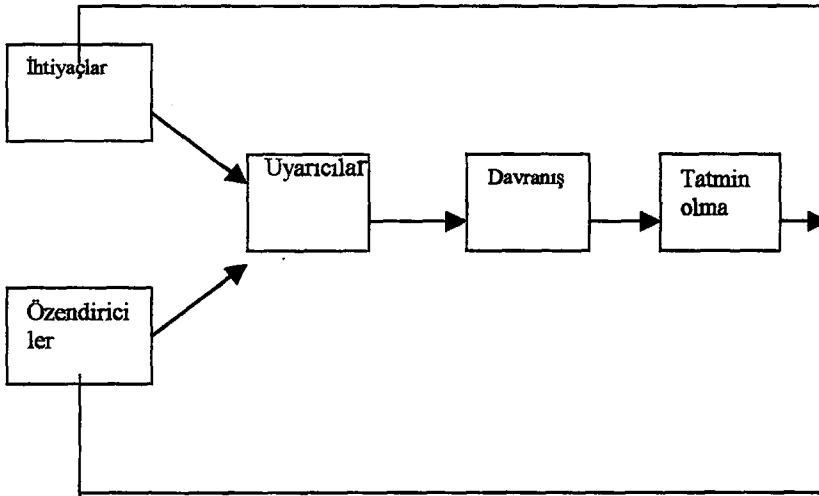
²¹ Laurie J. Mullins, **Management and Organizational Behavior**, 2. Baskı, 1989, s(335)

²² Wilson, a.g.e. s(142)



Şekil 1. 1. Motivasyonel Dolaşım

İşletmelerdeki motivasyon uygulamaları çalışanlara kendi işlerine yönelik görevleri kendilerinin saptamaları yada ilgi alanlarına göre iş programları yapma özgürlüğünün tanınması gibi kişiyi işe özendirerek motive etme yollarıdır. Motivasyon yollarıyla kişinin işine bağlanması ve tatmine ulaşması temel alınır. Aynı şekilde tatmin olan birey de motive olur.



Şekil 1.2. Motivasyon Süreci

Motivasyon kişinin niyeti, bilinç ve algısının yapısını oluşturur.

Sonuç olarak diyebiliriz ki iş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişki karşılıklı ve döngüsel bir ilişkidir. Motivasyon tatmine neden olurken, tatmin de motivasyon sağlar.

1.2.2. Motivasyon teorileri ve iş tatmini

1.2.2.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımında iş tatmini ile motivasyon ilişkisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi hipotezine göre her insanda beş hiyerarşik ihtiyaç bulunur. Bunlar :

Fizyolojik ihtiyaçlar ; yeme, içme, barınma, cinsellik ve diğer vücut ihtiyaçlarını içerir.

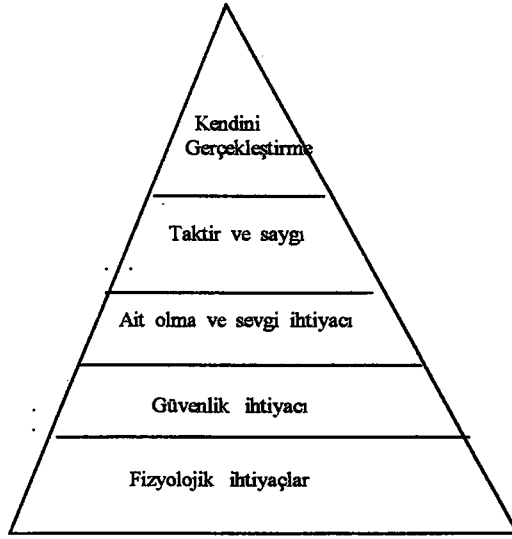
Güvenlik ihtiyaçları ; güvenliği, fiziksel ve duygusal tehlikelerden korunmayı içerir.

Sosyal ihtiyaçlar ; sevgi, ait olma duygusu, kabul görme ve arkadaşlığı kapsar.

Saygı ihtiyaçları ; kişinin kendine saygısı, özerklik ve başarı gibi içsel faktörleri ve statü, şöhret ve dikkat çekme gibi dışsal faktörleri kapsar.

Kendini gerçekleştirme ; insanın yeteneklerini en sonuna kadar kullanma dürtüsüdür. Gelişmeyi, kişinin kendi potansiyeline erişmesini ve kendini ifade etmesini içerir.

Bu ihtiyaçlardan biri tamamen tatmin edildiğinde ikinci ihtiyaç baskın hale gelir. Aşağıdaki şekilde kişi alttan üste doğru hareket eder. Maslow'un bu teorisine göre hiç bir ihtiyaç tamamen tatmin edilmez, tamamen tatmin edilmiş bir ihtiyaç ise kişiyi artık güdülemez.



Şekil 1.3. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları alt düzey ihtiyaçlar olarak adlandırılırken ; ait olma ve sevgi ihtiyacı , taktir ve saygı ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ise üst düzey ihtiyaçlar olarak sınıflandırılır. Bu iki düzey ihtiyaçlar arasındaki farklılık ; yüksek düzeydeki ihtiyaçların içsel olarak, düşük düzeydeki ihtiyaçların dışsal olarak tatmin edilmesidir.²³Dolayısıyla bireyin alt düzey ihtiyaçları asgari ölçüde karşılanmadığında birey üst düzey ihtiyaçların farkına varamayacağı gibi üst düzey ihtiyaçların sağlayacağı tatminden de yoksun kalacaktır. O halde diyebiliriz ki; alt düzey ihtiyaçların asgari ölçüde karşılanması dışsal tatmin sağlayacağı gibi kişinin içsel tatmine ulaşmasında da zemini oluşturmaktadır.

Üst düzey ihtiyaçlar olan ; ait olma ve sevgi, taktir ve saygı ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçları kişinin varlık amacını gündeme getirir. Birey bu ihtiyaçlarını bir örgütte gerçekleştirebileceği için, örgütün bireyin yeteneklerini ortaya koyabileceği , bilgi ve becerisini, yaratıcılığını ortaya çıkarabileceği

²³ Stephen P. Robbins, **Örgütsel davranışın temelleri** Prentice Hall International Inc. 1994-Basım ve Yayın ETAM A.Ş. s(41-42)

ortamlar oluşturmaldır. Bütün bunlar bireyin motivasyonunu artırır ve başarıları beraberinde getirir. Birey başarılı olduğunda, verimli olduğunu hissettiğinde tatmin olur, kendini önemli hisseder ve kendine değer verir. Bu da bireyin kişisel bütünlüğüne ulaşmasını sağlar.

Bu yaklaşımda iş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişkiyi incelediğimizde her ikisinin de özellikle üst düzey ihtiyaçlardan kaynaklandığını söyleyebiliriz. Buradaki ilişki de çeşitli şekillerde görülebilir : birincisi ; birey örgüt içinde üst düzey ihtiyaçlarına cevap bulduğunda tatmin olur, bu tatmin bireyin motivasyonunu artırabilir. İkincisi ; üst düzey ihtiyaçlarına cevap bulan birey tatmini ve motivasyonu aynı anda hissedebilir. Üçüncüsü ise tatmin ve motivasyon sürekli ve karşılıklı olarak birbirini etkileyebilir.

Bazı durumlarda alt düzey ihtiyaçların yeterince karşılanmasıyla da bireyin tatmin ve motivasyonu artabilir. Çünkü kimseye muhtaç olmadan ve kimseden yardım almadan bireyin kendi ayakları üzerinde durması da birey için çok önemli olabilir. Birey kendini güçlü hisseder ve önemli bir iş başardığını düşünebilir. Bu da birey üzerinde tatmin ve motivasyon sağlayabilir.

Bu yaklaşımdan şöyle bir sonuç çıkarabiliriz ; her düzeyde bulunan ihtiyacın yeterince karşılanması sonucu başka ihtiyaçlar baş göstermekte ve tatmin edilen ihtiyacın motive etme olanağı da ortadan kalkmaktadır. Buradan da çalışanların motive edilebilmesi için hangi ihtiyaç düzeyinde olduğunun yönetici tarafından bilinmesi gerekmektedir. Burada söylenmesi gereken bir diğer husus da alt düzey ihtiyaçların da, asgari ve uzun süreli olmasa da tatmin ve motivasyon sağladığıdır.

1.2.2.2. Herzberg'in Motivator-Hijyen Teorisinde İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi

İş tatmini ve tatminsizliği aynı koşullardan mı kaynaklanır? Genel kanaat her iki reaksiyonun da ortak sebeplerden kaynaklandığıdır. Yani bazı faktörlerin varlığı iş tatmini sağlarken, yokluğu tatminsizlik yaratır. Bununla beraber yıllar önce Frederick Herzberg tarafından öne sürülen bir teori farklı bir sonucu ileri sürer. Buna göre iş tatmini ve tatminsizliği aslında

farklı kaynaklardan beslenir. Herzberg' in bu şartıcı sonuca nasıl ulaştığını öğrenmek ilginizi çekecektir.

Herzberg işe 200'den fazla mühendis ve muhasebecinin işlerinde kendilerini ne zaman özellikle tatmin olmuş ya da olmamış hissettiklerini tasvir etmelerini isteyen bir çalışmayı yönetmekle başladı. Denekler kendilerini tatmin olmamış hissettikleri olayları tanımlarken işin kendisinden ziyade çevresel koşullardan söz ettiler. Örneğin; fiziksel çalışma koşulları, ücret, güvenlik, denetim kalitesi, şirket politikaları ve diğerleriyle sosyal ilişkileri gibi faktörleri açıkladılar. Bu koşulların pozitive dönüştürülmesi (iyileştirilmesi) tatminsizlik hissini önledi. Bu tarz negatif tepkileri önleme rolü verilen bu faktörleri Herzberg hijyen veya koruma faktörleri diye adlandırdı. Öte yandan denekler kendilerini tatmin olmuş hissettikleri olayları tanımlarken yaptıkları işleri doğrudan etkileyen faktörlerden söz ettiler. Örneğin ; işlerinin doğası ve günlük görevleri, bunlardaki başarıları , terfi fırsatları, yönetim tarafından onaylanma, sorumluluk artışı ve kişisel gelişim şansı hakkında konuştular. Bu faktörlerin iş tatminine katkıda bulunması nedeniyle Herzberg onları motivatörler olarak nitelemiştir. Motivatörler ve Hijyen faktörlerin özeti aşağıda verilmiştir.

1- Hijyen faktörler

Herzberg'e göre bu faktörlerin yokluğunda birey tatminsiz olacak; bu faktörlerin varlığı durumunda ise tatminsizliği ortadan kalkacak fakat birey tatmin olmayacak.

Bu faktörleri şöyle sıralayabiliriz :

İşletme politikası ve yönetimi

Teknik denetim

Denetçiler ile karşılıklı ilişkiler

Üstlerle karşılıklı ilişkiler

Astlarla karşılıklı ilişkiler

Maaş-ücret

İş güvencesi

Kişisel yaşantı

Çalışma şartları, Statü

2- Motivasyon sağlayan faktörler

Herzberg bu gruptaki faktörleri motivatör olarak belirlemiştir. Bu faktörlerin varlığı tatmin sağlarken, yokluğu da tatmin olmama şeklinde gerçekleşir. Yani bu faktörlerin yokluğu tatminsizlik yaratmaz.

Bu faktörleri de şöyle sıralayabiliriz :

Başarı

Tanınma

İlerleme

İşin kendisi

Gelişme imkanı ve Sorumluluk

Herzberg tarafından ileri sürülen bu teoriye göre iş tatmini motivatör denen bir grup faktörün varlığından kaynaklanırken, tatminsizlik hijyen veya koruma faktörleri denen bir başka grup etkenin yokluğundan kaynaklanır. Bu önermelerin doğruluğunu gösteren kanıt yoktur.

Bu ilginç önermeler çok geçmeden çeşitli bağımsız çalışmalarda araştırıldı. Ne yazık ki bu çalışmaların teorisinin kesinliğine açık bir destek getirmekte genel olarak başarısız kaldığı söylenebilir. Bazı çalışmalar Herzberg'in ileri sürdüğüne benzer bulgular içermesine rağmen pek çoğu şiddetle farklı sonuçlar verdi. Özellikle genelde hijyen ve motivatör diye adlandırılan faktörlerin hem tatmin hem de tatminsizlik üzerinde güçlü etkileri olduğu bulundu. Temelde pozitif ve negatif tepkilerin farklı değişken kümelerinden kaynaklandığını iddia eden teoriyle bu bulguların tezat olduğunu söylemek gereksizdir. Aksine bu teori iş tatmininin sürekliliği için temel şartlardan olan , kişisel gelişim fırsatı, yetki ve sorumluluk artışı gibi etkenlerin önemine dikkat çekmiştir.²⁴

Çift faktör teorisine göre "ödeme" işçilerin tatmininde fazla önemli değildir. Fakat son on yılda yapılan araştırmalar ödemenin işçilerin hayatındaki önemini ortaya çıkarmıştır.

Eğer iş tatmini organizasyondakilerin tecrübelerinin, deneyimlerinin bir fonksiyonu ise, buna organizasyonun karakteristikleri de etki eder. Yani

²⁴ Robert A. Baron, a.g.e. s(152-154)

yönetim ve teknolojideki herhangi bir değişim tatminin değişmesine neden olur.²⁵

Her iki faktör de değerlendirildiğinde tatminsizlik, hijyen faktörlerin bir fonksiyonu olarak görünmekte; tatmin de motivasyon yaratan faktörlerin bir fonksiyonu olarak görünmektedir. Bu teoriye göre diyebiliriz ki , motivasyon tatmine neden olur.

1.2.2.3. Mc Clelland'ın ' başarı motifi'nde iş tatmini ve motivasyon ilişkisi

Motivasyon ile çalışma hayatının ilişkisini, bireysel düzeyden hareket ederek ulusal düzeyde ele alan David Mc Clelland, insan ihtiyaçlarını üç grupta toplamıştır.

1) Başarı ihtiyacı 2) Bağlılık ihtiyacı 3) Güçlülük ihtiyacı

1) **Başarı ihtiyacı** ; insanların çoğunda potansiyel olarak vardır. Fakat herkesin, bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayacak ortamı ve fırsatı bulacağı da söylenemez. Çünkü bu ihtiyacın şiddeti, kişiden kişiye değiştiği gibi, Mc Clelland'a göre toplumdan topluma da değişiklik gösterir. Bireylerin kendi ilgi alanlarında en iyi olmak istekleri ve mükemmelliğe erişmek gibi duygularını başarı duygusu ile izah edebiliriz

Bazı insanları başarmak için zorlayan dürtüler vardır. Ancak bu insanlar başarının getireceği ödüller için değil, kişisel başarı için çabalarlar. Bir şeyi daha önce yapılandan daha iyi ve etkili yapmayı arzularlar. Bu dürtü başarıma ihtiyacıdır. Mc Clelland başarıma ihtiyacı hakkında yapılan araştırmada, çok başarılı kimseleri farklılaştıran noktanın bir şeyi diğer insanlardan daha iyi yapma arzusu olduğunu bulmuştur. Bu insanlar, problemlere çözüm bulmak amacıyla kişisel sorumluluk kullanabilecekleri ortamlar ararlar. Performansları hakkında çabuk ve kesin geri bildirim alabilecekleri ortamları tercih ederler. Böylece gelişim gösterip göstermediklerini öğrenebilirler. Başarma ihtiyacı duyan insanlar mücadeleciler amaçlar belirleyebilecekleri ortamlar isterler. Yüksek başarıma ihtiyacı duyanlar kumardan hoşlanmaz; şans yoluyla kazanılan başarıyı istemezler. Bir problem üzerinde çalışmanın getireceği mücadeleyi ve başarı yada yenilgi için

²⁵ H. Joseph Reitz , *Behavior in Organization*, 1977, Richard D. Irwin Inc. S(262)

sorumluluk almayı tercih ederler. Sonuçları şansa ya da diğerlerinin hareketlerine bırakmazlar. Çok zor yada çok kolay olarak algıladıkları işlerden kaçınırlar.

Çok başarılılar, en yüksek başarı düzeyini, başarı olasılığının %50 olduğunu algıladıkları durumlarda yani başarıma şansları 50-50 olduğunda gösterirler. Çok riskli işlere girmeyi sevmezler, çünkü tesadüfi elde edilmiş başarıdan başarıma tatmini duymazlar. Başarı olasılığı çok yüksek işlere girmeyi de sevmezler, çünkü bu tür durumlarda yeteneklerini zorlamaları gerekmez. Kendilerini çok fazla germeyecek amaçlar belirlemeyi severler. Başarı yada başarısızlık şansının yaklaşık olarak eşit olduğu durumlar, çabalarının sonucunda başarıma duygusu ve tatmin hissetmeleri için en uygun fırsatlardır.²⁶

Faaliyet ve çabalarını geriye besleme mekanizmasıyla elde eden birey, daha başarılı olacaktır. Başarı güdüsüyle paranın ilişkisi de bu noktada kendini göstermektedir. Başarı güdüsünün altında kar güdüsünün olmayıp, sadece iyi yapmış olmak için yapmak arzusunun olması nedeniyle, başarının temelinde para aranmamakla birlikte, başarının sonucunda para aranması eğilimi ortaya çıkabilir. Burada para, bir çeşit geriye besleme "feed-back" aracı olmaktadır. Daha doğrusu kişinin, faaliyet ve çabasındaki başarısının bir ölçüsü olmaktadır.²⁷ Mc CLelland, günümüzün rekabete ve mücadeleye dayanan iş dünyasında, yeniliğe açık olmayan, yaratıcılığa dönük olmayan yöneticilerin başarılı olma şanslarının olmadığını savunmaktadır.²⁸ Buradan da diyebiliriz ki, yüksek başarı güdüsüne sahip olan kişiler, rekabetin ve mücadelenin olduğu iş ortamlarında motive olma ve yaratıcı olma eğilimi taşırken, rutin ve yaratıcılığa imkan vermeyen ve mücadelenin olmadığı işlerde güdülenmezler. Bu da demek oluyor ki günümüzün rekabet koşulları, başarı güdüsü yüksek, yaratıcılığa dönük ve yenilikçi olanlar için daha motive edicidir. Örgütlerinde bunu dikkate alarak üyelerinde bu özelliklerin bulunmasına dikkat etmeleri gerekir. Çünkü örgütlerin başarısı da başarı güdüsü yüksek çalışanına bağlıdır.

Başarma ihtiyacı çoğu insanda olduğuna göre bunu gerçekleştirebilecekleri ortamların oluşturulması şarttır. Çünkü bu potansiyel harekete geçirildiğinde o

²⁶ Robbins, a.g.e. s(49)

²⁷ Eroğlu, a.g.e. s(61)

²⁸ Eroğlu, a.g.e. s(61)

toplumun başarılı, güçlü bir toplum olmaması için hiç bir neden yoktur. Başarma güdüsünün harekete geçirilmesi için düşünce ve fikir özgürlüğünün olması gerekir. Kuralların, cezaların, disiplinin çok fazla olduğu bir ortamda insanlar baskı altına alınmış olur, düşüncelerini de serbest bırakamazlar. Ailelerin, örgütlerin ve toplumların üyelerine bu fırsatı sağlamaları, belirli oranlarda özerklik verilmesi bireyleri daha güçlü ve başarılı kılacaktır. Üyelerine kendini tanıma ve tanınma fırsatı vererek onların yeteneklerini, bilgi ve becerilerini ortaya koymalarına imkan veren kurumlar aynı zamanda üyelerinin bilgi, beceri ve yeteneklerinden de yararlanma fırsatını yakalayabilecekler. Bu tür etkinlikler hem bireysel alanda başarıya ışık tutar, hem de organizasyonel ve toplumsal başarıya ışık tutar. Sonuç ise gayet açıktır; başarmanın getirdiği tatmin ve sürekli başarıya için güdülenme.

2- **Bağlılık ihtiyacı** ; Bağlılık güdüsünün esası, bireyin kendi dışındaki insanlar veya gruplarla ilişki içerisinde bulunmasıdır. Dostluk kurmak ve belli bir arkadaş çevresi edinmek, genellikle, insanların hoşlandıkları şeylerdir. Ancak kimi insanlarda, başkalarının arkadaşlığına başvurma eğilimi çok kuvvetli iken, kimilerinde de zayıf olabilir. Ayrıca bireyleri arkadaş aramaya iten faktörlerin de farklılığına işaret etmek gerekir. Bunların en önemlilerinden bir tanesi, insanın gerçekten iyi bir arkadaşlıktan hoşlanmasıdır. Diğer ise, bireylerin para, çıkar ve diğer maddi ödüllerden yararlanmak için başkalarıyla arkadaşlık kurma istekleridir. Belki de insanların çoğu, bu faktörlerden her ikisini birden, belirli ölçüler içerisinde kişiliğinde taşımaktadır.

Bağlılık ihtiyacı Dale Carnegie'nin amaçlarına benzetilebilir- " Başkaları tarafından sevilme ve kabul edilme ihtiyacı-" Bağlılık ihtiyacı yüksek olan kişiler dostluk için çabalarlar, işbirliğini rekabete tercih ederler ve karşılıklı anlayışı içeren ilişkileri tercih ederler.²⁹ Bir arkadaş grubuna üye olmak, bir derneğe üye olmak, bir örgütte çalışmaktan dolayı o örgütün üyesi olmak bireyin bağlılık ihtiyacını tatmin edebilir. Çünkü burada edindiği arkadaş çevresiyle etkileşim içine girecektir. Sosyal bir varlık olan insan tek başına yaşayamayacağına göre, birileriyle maddi ve manevi paylaşım yoluna gitmesi

²⁹ Robbins, a.g.e. s(50)

onun hayatına renk katacaktır. Bu ilişkide önemli bir nokta da ortak değerlerin olmasıdır. Çünkü paylaşılan değerlerin miktarı bu ilişkinin yönünü ve süresini tayin eder. Karşılıklı güvenin ve birbirine olumlu katkıların olması da bu bağlılığı güçlendirir. Kişi başkalarıyla olumlu ilişkiler kurup, geliştirebiliyorsa ,bu kişiler tarafından seviliyorsa ve kendisi de bu ilişkiden haz alıyorsa kişinin hayatına olumlu katkılar yapacaktır. Burada seçilen arkadaş grubu çok önemlidir. Eğer üyesi olduğunuz grup sizi amaçlarınıza ulaşmada destekliyorsa doğru arkadaş grubu içindediniz demektir. Fakat arkadaş grubunuz size destek yerine, amacınıza ulaşmayı engelliyorsa hayal kırıklığına uğrar ve yaptıklarınızdan tatmin olmazsınız.

3-Güç güdüsü ; güç güdüsü bireylerin öznel ve nesnel çevreleriyle olan ilişkilerinde, her türlü etkileme araçlarını ellerinde bulundurma ve bunların aracılığıyla çevreye egemen olma isteklerini belirtir. Üstün olmak ve başkalarını denetleyecek araçları koruyabilmek için, bu güdüye sahip bireyler, diğerlerine göre daha fazla risk altına girerler. Ancak bu güdünün yoğunlaştırdığı ve hızlandırdığı çabanın yıkıcılık biçimine dönüşeceğini de göz önüne almak gerekir.

Böyle bir gücü elde etmek için bireylerin çok çalışıp bazı ayrıcalıkları, nitelikleri taşımaları gerekir. Bunun içinde diğerlerinden daha çok çalışma ve başarılı olma durumundadırlar. Böyle bir güdü kişileri daha başarılı kılabilir. Herkesten farklı olmak, sıra dışı olmak bireyi hem motive eder, hem de tatminini arttırır.

21. yüzyılda bu gücün kaynağını "bilgi" oluşturmaktadır. Bilgiyi elinde bulunduranlar ve onu kullananlar çevreye egemen olma, üstün olma ve başkalarını denetleme araçlarını da ellerinde bulundurmuş olacaklar. Bunun getirdiği motivasyonla da sürekli öğrenme çabası içinde olacaklardır. Öğrendikçe de tatminleri artacaktır.

Görüldüğü gibi üç teoride de tatmin ile motivasyon arasında nedensel açıdan net bir çizgi yoktur. Yani ne tatmin motivasyonun nedenidir, ne de motivasyon tatmine neden olur diyemiyoruz. Fakat bu iki kavram arasında bir etkileşimin olduğu kesindir. Bazı durumlarda tatmin motivasyona neden olurken bazı durumlarda da motivasyon tatmine neden olabilir. Bunların etki dereceleri,

aralarındaki nedensel ilişkinin de belirleyicisi olacaktır. Bununla birlikte tatmin ile motivasyon aynı anda da ortaya çıkabilir.

1.2.3. İş tatmini ile verimlilik-etkinlik arasındaki ilişki

Kaynakların sınırlı ve ihtiyaçların sonsuz olduğu düşünüldüğünde, kaynakların en etkin ve verimli bir şekilde kullanımı gündeme gelmektedir. Yönetimin bunu göz önünde bulundurarak, elindeki kaynakların (insan, para, hammadde, yer, zaman) en etkin ve verimli bir şekilde yani en az girdi ile en çok çıktı sağlama yönündeki çabalarını arttırıp, daha çok verim elde etmek durumundadır. Amaçların gerçekleşmesi ve israfın önlenmesi için ekonominin temel ilkesi olan etkinlik ve verimlilik gözden uzak tutulmamalıdır.

Verimlilik (Rasyonellik), “ yapılan giderlerin elde edilen gelirlere oranla daha az olması “ yada “belirli bir sonucu en az girdi kullanarak elde etmektir.”

Etkinlik ise; faaliyet ve çabaların amaca ulaşılmasındaki isabet derecesini ifade eden bir kavramdır. Amaçlara önceden planlandığı gibi ulaşılmışsa, tam isabet söz konusudur. Böyle bir durumda etkinlikten söz edilebilir. Örgütsel etkinlik bir anlamda örgütün üretim faaliyetleri ile değişen iç ve dış şartlara intibak edebilmesi için bütün imkanları ve güç merkezlerini harekete geçirmedeki yeteneği olarak da tanımlanır.³⁰

Günümüzde insanların yaşamlarının büyükçe bir bölümünü geçirdikleri örgütlerde mutlu olmaları, kişilerin olduğu kadar örgütlerinde etkin olmaları ile mümkündür. Etkin ve verimli olmayan kuruluşlarda çalışanların sıkıntıları hepimizin bildiği bir gerçektir. Bu nedenle öncelikle örgütsel etkinlik kavramını betimlemek faydalı olacaktır. Örgütsel etkinlik, örgütsel amaçlara ulaşma, onları elde etme derecesidir. Bu görüşe göre; bir örgüt önceden saptadığı amaçlara ne denli ulaşabiliyorsa, o denli etkin sayılmaktadır. İlk örgüt kuramları, etkinliği belirlemeye yetecek ölçütler olarak “ karın en

³⁰ Eroğlu, a.g.e. s(18)

yüksek haddine çıkarılması” “yüksek verimlilik” “tatmin edici ve ekonomik bir hizmet sağlamayı saymışlardır.”

Örgüt kuramcılarında Edgar H.Schin ‘e göre örgütsel etkinlik; örgütün hayatta kalabilme, büyüme ve kendini çevresindeki değişikliklere uydurabilme derecesidir. Burada etkinlik ve verimlilik kavramlarına değinmek yararlı olacaktır. Çoğunlukla etkinlik ve verimlilik kavramları birbiriyle eş anlamlı kullanılmaktadır.

Etkinlik; Bir örgütün kendi amaçlarını anlama derecesi olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanımda etkinlik doğru işleri yapmaktır. Ve örgütün misyon, amaç ve hedeflere kaynakları en etkin şekilde kullanarak ulaşma derecesini gösterir. Verimlilik ise; İşleri doğru yapmaktır. Daha çok teknik bir durumu vurgular. Çok genel anlamı ile verimlilik; Çıktı/Girdi olarak tanımlanmaktadır. Bu da en az kaynak ile en çok çıktıyı elde etme biçiminde ifade edilebilir.³¹

İnsanların çoğu tatmin olmuş işçilerin daha verimli olduğuna inanırlar. Tatmin olmuş işçiler işleriyle daha iç içe olmaya eğilimli oldukları için daha verimlidirler. Şüphesiz iş tatmini işletmelerde uygulanan insan ilişkileri sisteminin temelidir. İnsanlar tatmin edilirse daha verimli olurlar. Vroom, iş tatmininin başarıyı nasıl etkilediğini araştırmış ve tatmin ile verimlilik arasında pozitif fakat düşük bir korelasyon bulmuştur.³²

1950-1960 yılları arasında yapılan çalışmalar tatmin ve verimlilik arasında bir ilişki olduğunu kanıtladılar. Fakat bu ilişkinin istikrarlı olmadığı görüşleri ortaya çıkmış. 1990 yılında yapılan çalışmalardan bir kaç sonuç çıkarabiliriz. “Mutlu bir işçi verimlidir.” Bir takım sosyal faaliyetler, mesela şirketin spor takımları kurması , piknik düzenlemeleri, işçiler için öneri servislerinin oluşturulması, yetki devri gibi unsurlar işçileri mutlu yapar. Fakat bu varsayımda “ mutlu işçi” inancı güçlü kanıtlardan ziyade hüsnu kuruntuya dayanır.

Son on yılda yapılan araştırmalarda en dikkate değer olan sonuç; eğer iş tatmini ile verimlilik arasında pozitif bir ilişki varsa bile çok düşüktür. Yine de bazı değişkenlerin tanımlanması ilişkiyi geliştirmiştir.

³¹ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım Yayım A.Ş. s(54)

³² Vechio, a.g.e. s(127)

Örneğin bu ilişki dış faktörler tarafından baskıya alınmadığında ya da kontrol edilmediğinde daha güçlüdür. Bunun akabinde de bu ödüller işle ilgili tatmininizi arttırır. Verimlilik ve iş süreci arasındaki etkileşimler bireysel düzeyden çok bütün bir organizasyon için oluşturulmuştur. Bulunan sonuç ise ; tatmin olan işçiler , tatminsiz olanlardan fazla etkin ve verimli olma eğilimindedirler.³³

Dr. Basadur'a göre verimli organizasyonların üç ortak özelliği vardır: Bunlar; esneklik, verimlilik ve şartlara uyma yeteneği... Ancak bu niteliklere sahip olmak için öncelikle yaratıcı düşüncüyü şirketin her kademesinde harekete geçirmek gerekiyor. Yaratıcılığın formülü ise 'bilgi x hayal gücü'.

Esneklik: Birdenbire ortaya çıkan krizi fırsata çevirme yeteneği.

Verimlilik: En kaliteli ürünü yada hizmeti en ucuz fiyata satabilmek.

Şartlara uyum: Ne tür problemler çıkabileceğini önceden tahmin edip, ona göre stratejiler belirleme.³⁴

Tüm bu niteliklerin yaratıcılık gerektirdiği aşıkardır. Yaratıcılık ise insanlara yaratıcı tarafından verilen bir sıfattır. O halde örgütte çalışan insan kaynağına olan ilgiyi arttırıp, yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için bilginin üst yönetimden en alt kademeye kadar tüm çalışanlarla paylaşılması gerekir.

Bu bilgilerin kendileriyle paylaşıldığını gören işgörenler kendi fikir ve düşüncelerini beyan edebilecekler. Böylece kendi katkılarıyla oluşan hedeflere etkin bir şekilde ulaşacaklar ve kendi katkılarından dolayı tatminleri artacaktır. Yöneticiler organizasyondaki üyelerin nasıl tatmin olduklarını, bunun da etkinlik, verimlilik ve süreklilik için yeterli olup olmadığını bilmelidirler. Çünkü organizasyonun hayatta kalması kişilerin tatmini ile yakından ilgilidir. Bazı yöneticiler, iş tatmininin pratik sonuçlara (işgücü devri, devamsızlık, v.s) ne kadar çok bağlı olduğunu bilirler. Onlar iş tatmininin direkt olarak işçi verimliliğini etkilediğine, mutlu bir işçinin daha etkili, daha dikkatli, daha yaratıcı ve mutsuz bir işçiye göre beklenenin

³³ Robbins, a.g.e. (193)

³⁴ Nilgün Tekfidan, "Yaratıcılık = Bilgi x Hayal Gücü " adlı Makale'den Hürriyet "İnsan Kaynakları " 1999.

üzerinde verim alacaklarına inanırlar. Çoğu yönetici için ‘iş tatmini’ yardımcı bir fonksiyondur. Herkesi mutlu tutmaktan hoşlanan yöneticiler vardır. Onlar, kendi kendilerine insanların mutlu olduğu organizasyonel bir iklim yaratırlar. Bunun sorumluluğunu da içlerinde hissederler.³⁵

Yöneticiler yönetsel faaliyetlerini mümkün olduğunca rahat ve mutlu işçiler oluşturmaya ve bunu da daha yüksek çaba beklentisi ve verimliliğe karşın yaparlar. Fakat iş tatmini gerçekten verimlilik ile ilgili mi? Ve eğer öyleyse verimlilik mi tatmine neden olur, tatmin mi verimlilik yaratır? En ünlü araştırmaların içinde ‘Hawthorne çalışmaları’ telefon donanımında yer alan bir grup kadının mesaisi düzenlenerek, iş şartlarının kalitesi arttığında ve azaldığındaki verimlilik ölçüldü. Fakat burada artan yalnız işçilerin moraliydi. İşçiler işlerinden tatmin olduğu zaman verimlilik daha çoktur. Verimlilik şirketin moralini artırır, siz de üretiminizi arttırırsınız. Tatmin olmazsa performans gelişmez.³⁶

Sistem açısından bakıldığında verimlilik ile tatmin dairesel bir ilişki içindedir. Bu modelde başarının ödül ve tatmin sağladığı, algılanan yüksek bekleme nedeniyle daha çok çabaya yol açtığı varsayılır. Yüksek çaba önce etkin bir başarıya, sonra dairesel bir ilişki içinde doyum artışına yol açar.³⁷ Bu modelden yola çıkılarak diyebiliriz ki “yüksek iş tatmininin etkin bir yönetimle verimi arttıracığı söylenebilir.” Mesela işçilerin önem verdiği, kendilerini ilgilendiren konularda kararlara katılma, bilgi beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatlarının tanınması, yetki ve sorumluluk kollarına ağırlık verilmesi tatmin sağladığı gibi verimi de arttıracaktır.

İş tatmininin başarı üzerinde dolaylı bir etkisi vardır. Eğer çalışanlar, işletmede ortaya koyacakları yüksek verim sonucunda ödüllendirileceklerini bilirlerse çabalarını arttırırlar ve alacakları ödüllerle tatmin bulurlar.³⁸ Davis’e göre tatmin ve verimlilik ilişkisi ödüllerden, diğer insanlardan, ara değişkenlerden ve benzeri pek çok faktörlerden etkilendiği için karmaşık bir

³⁵ Barry M. Staw, *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, 2. Baskı, 1995, Prentice Hall ss(92,93)

³⁶ Reitz, a.g.e. s(262)

³⁷ Kamil Orhan, “İş Doyumu ve Değerler” adlı Yüksek Lisans Tezi, İZMİR 1997, ss(65,66)

³⁸ İlhan Erdoğan, a.g.e. s(247)

süreçtir. DeBrin'e göre iş tatmininin her zaman yüksek düzeyde verimle sonuçlanması beklenemez.

İşgören az tatminle çok verim sağlayabileceği gibi tersi de mümkündür. Yani "işgörenler çalışmak istemeyecek kadar mutlu olabilirler".³⁹

1.2.4. İş tatmini ile performans arasındaki ilişki

Bir örgütte çalışan bireylerin ortak amaçlarının, ortak değerlerinin ve pek çok benzer yönlerinin olmasının yanında bireylerin yetenekleri birbirinden farklıdır. Aynı işi yapıyor olsalar bile bazıları bu işi daha başarılı bir şekilde yerine getirirken , bazıları için bu zordur. Kişilerin performansı iki şeye bağlıdır: Yetenek ve motivasyon. Yeteneklerin bir kısmı doğuştan gelmekle beraber bir kısmı eğitim ve tecrübe yoluyla sonradan kazanılır.⁴⁰ Yönetim performans artışı beklerken bunu göz önüne almalıdır. O halde yönetimin performans artışı sağlaması için önünde iki yol vardır: Birincisi eğitim yoluyla çalışanların yetenekleri geliştirilerek performans artışı sağlamak.(çünkü performans yeteneğin doğrusal bir fonksiyonudur.) İkincisi, performansın diğer belirleyicisi olan motivasyondur. Bu da işgörenlerin motive edici araçlarla motivasyonu sağlanarak performans artışı gerçekleştirmek. Motivasyonu arttırmak yönetim açısından daha avantajlı denilebilir çünkü uygulaması daha kısa sürede sağlanabilir.

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiye bakacak olursak ; son on yılın araştırma sonuçları, güçlü bir bağ olmadığını ortaya koydu. Tatmin olan işgörenler mutlaka yüksek performans göstermeyecek. Buna aracı olan çok önemli değişkenler var: "ödülleri" Kişi ödüllerin adil olduğunu algıladığı takdirde yüksek performans gösterecektir.⁴¹ Yani yüksek performans içsel ve dışsal ödüllere, ödüller de tatmine neden olur. O halde diyebiliriz ki "belirli şartlar altında performans tatmine neden olur".⁴²

Tatmin ile performans arasındaki ilişkinin üç görünümü vardır:

1- Tatmin performansa neden olur

³⁹ Orhan, a.g.e. ss(65,66)

⁴⁰ Eroğlu, a.g.e. s(19)

⁴¹ Reitz, a.g.e. s(280)

⁴² Luthans, a.g.e. s(186)

2- Performans tatmine neden olur

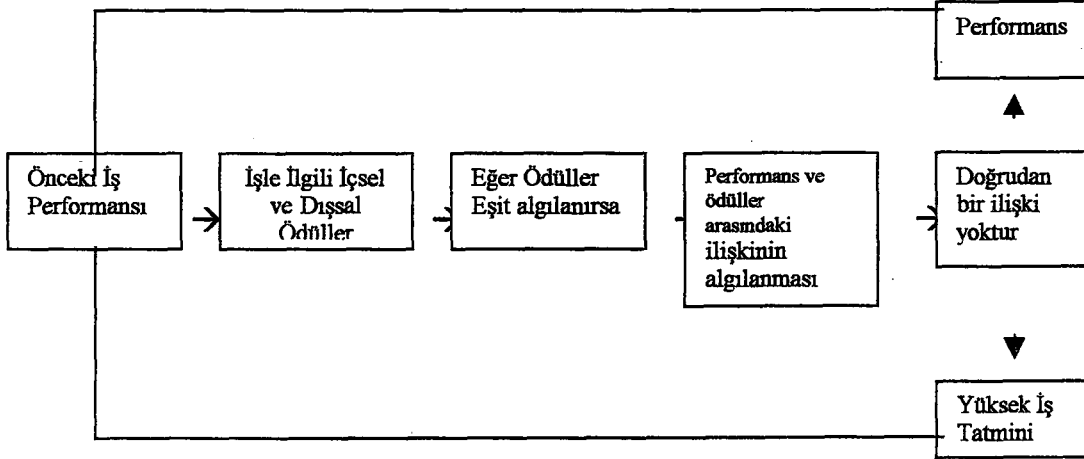
3- Tatmin ile performans arasındaki ilişkiyi üçüncü bir değişken olan “ödülleri” belirler.

İlk ikisi birbirine karışmış durumdadır. Araştırma destekleri de zayıftır. İkisinin arasında çok düşük bir ilişki vardır. Bu, tatmin olan bir işçinin daha yüksek bir performans göstermesinin zorunlu olmadığını ortaya koyan inandırıcı bir kanıttır.

Üçüncü görünümde ise iş tatmini ve performans ancak belirli şartlar altında ilişkilidir. İşçi katılımı gibi bir faktör ilişkiyi olumlulaştırırken dikkatler “ödülleri” üzerinde yoğunlaşmıştır. Genellikle ödüller iyi bir performansın sonucu olarak ortaya çıkar. Eşit olarak algılanan bu ödüller tatmini, tatmin performansı etkiler.⁴³ Pek çok çalışma düzeninde performanstaki büyük değişiklikler için çok az yer vardır. İşler onu yapanların en azından minimum performans seviyesine erişmiş olmalarına göre tasarlanmıştır. Eğer bu seviyeye ulaşamazlarsa işlerini koruyamazlar. Ayrıca bu miktarı arttırmak için genellikle çok kısıtlı bir alan vardır. Birisi performansı artırsa bile, çevresindekiler aynı hızda devam ettikleri takdirde boşuna olabilir. Çoğu işkolunda çalışanlar arasındaki yakın bağımlılık göz önüne alındığında işinde maksimum gayret sarf eden birey kısa bir zaman sonra bunu gereksiz bulabilir. Gerekli çalışma materyalleri elde edemeyebilir ve diğer çalışanlar baskıda bulunabilirler. Bu tür durumlarda yüksek seviyedeki iş tatmini bile verimlilik üzerinde çok az etki eder.

Önceki performans düzeyleri içsel ve dışsal ödüllerin alınmasına etki etmiştir. Eğer bu ödüller çalışanlarca adil olarak algılanırsa performansları ve onun sonuçları olarak daha fazla çaba göstermeyi ve iyi performansı teşvik edebilir. Diğer sonuç daha yüksek bir iş tatminine tesir edebilir. Kısacası performans da, tatmin de aynı koşullardan kaynaklanabilir. Bu iki faktör birbiriyle doğrudan ilişkili değildir. Aşağıdaki şekil bu görünümü vermektedir.

⁴³ Ivancevich ve Matteson a.g.e. s(131)



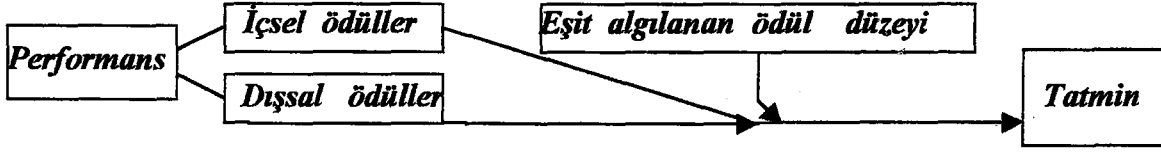
Şekil 1.4 Performans ile İş tatmini Arasındaki ilişki

Porter ve Lawler tarafından ileri sürülen bu modele göre iş tatmini ve performans doğrudan bağlantılı değildir. Her ikisi de bireylerin çıktıları ve aldıkları ödüller arasında bir değerlemeden kaynaklanır.⁴⁴ Aslında çalışanların iş tatmin seviyesi, üretim miktar yada kalitesini güçlü bir şekilde etkileyebilir. Fakat iş davranışlarının diğer halleri üzerinde etkiler yapabilir. Bunlar bireylerin organizasyonlarında sosyal makineyi yağlayan hareketleridir. Bu davranışlar; iş arkadaşlarına yardım etme, emirleri almada gönüllülük, pozitif bir iş iklimi yaratmak, örgütün kaynaklarını korumak, geçici olumsuzlukları neşe ile tolere etmek ve buna benzer hareketlerdir. Görüldüğü üzere bu hareketlerin organizasyonun düzgün ve etkili işleyişine katkıda bulunacağı muhakkaktır.

Daha önceden de ortaya konulduğu gibi iş tatmini ile performans arasındaki ilişki üçüncü bir değişken olan ödüller aracılığıyla birbirini etkiliyordu. Yalnızca ödüller de bu ilişkiyi belirlemiyor, ödüllerin eşit olarak algılanması da bu ilişkiye devamlılık kazandırıyor.⁴⁵ Aşağıdaki şekilde bu ilişkiyi görebiliriz.

⁴⁴ Baron a.g.e. s(160)

⁴⁵ Staw a.g.e. ss(92,93)



Şekil 1.5. Ödüllerin tatmin ile performans arasındaki ilişkiye etkisi

Araştırmalar performans değerlemenin kötü, eksik ve konuyu iyi bilmeyen kişilerce yapılması durumunda, beklenenin tamamen aksine verimin düşmesine neden olur. Bu nedenle bu değerlendirmeyi iş performansı ve çalışanların iş tanımlarında, iş analizlerinde saptanan standartlara göre yapmak ve geri besleme sağlamak amacıyla gerçekleştirmek gerekir. Bu şekilde yapıldığında şirketlere ve çalışanlara yararları şu şekilde özetlenir: Çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimi güçlendirir. Üst - ast arasında güçlü bir bağ kurar. Bu ise şirketin hedeflerine daha kısa sürede başarıyla ulaşmasını sağlar.

Kişileri motive eder; çalışma morallerini artırır.

Kişileri şirkete bağlar ve kişilerin kendilerini şirket ailesinin bir üyesi olduğunu hissetmelerine yol açar, böylece şirketten kolayca kopmaları önlenir.

Eğitim ve kişisel gelişim ihtiyaçları saptanır.

Şirket çalışanlarının kariyer gelişimi planlanır.

İş tatmininin maksimum seviyeye çıkmasını sağlar.

Kariyer planlaması kişinin gelecek hedeflerinin oluşacağı duygusunu kuvvetlendirir. Kendisine gelecekte nerelerde olabileceğini görme imkanı verir.

1.3. İş Tatmininin Kaynakları

İş tatmininin nedenleri hakkında bir çok yazılar yazılmıştır. Bunlardan en temel olanı da iş tatmininin verilen ödüller sonucunda arttığıdır. 90 kişi üzerinde yapılan bir çalışmada bu ilişkiyi desteklemektedir. Burada işçilere verimliliklerine bağlı olarak pirim verileceğine dair söz verilir. Gerçekten de pirim verilen işçörenlerin yarısı oldukça verimli ve tatminlerinin arttığı

görülürken, diğer yarısında tatmin ve verimlilik de bir artış olmadığı görülmüştür.⁴⁶

Bu çalışmada şu ilişkiyi ortaya koyar: Ödüller → Tatmin

Motivasyon ve iş tatmini için önemli olduğu düşünülen bir numaralı karakteristikler şunlardır:

Şirket politikası	İşin, kişinin yaşamına etkisi
Başarı (performans)	Denetim
Çalışma grubu	Tanınma
İşin sürekliliği	İlerleme
Ödeme	Sorumluluk
Çalışma şartları	Kişisel gelişim fırsatları
Mesleki konum	İşin kendi doğası
Esnek çalışma saatleri	

İş tatmini büyük oranda kişiden kişiye, örgütten örgüte çeşitlilik gösterir. Bazıları işleri hakkında esasen pozitif duygular dile getirirken diğerleri gerçek yada hayal ürünü sorunlardan şikayet eder. Niçin muhakkak bu böyledir? Yada hangi faktörler iş tatmini yada tatminsizliği' ne katkıda bulunur? Bu soruyu cevaplamaya yönelik teşebbüsler iki şekilde ele alınır. Birincisi bazı bilim adamları hangi faktörlerin bu tutumları etkilediğinin yanı sıra niye böyle olduğunun da anlaşılmasına yönelik karşılaştırmalı iş tatmini teorileri geliştirme araştırması yaparlar. Burada bunlardan biri olan Herzberg' in motivatör - hijyen teorisi, İkincisi, diğer araştırmacılar işe yönelik pozitif veya negatif etki yapan değişkenleri tanımlayan taslaklar üzerinde odaklaşarak daha deneysel bir yaklaşımı tercih ederler. Bu tür araştırmaların anahtar sonuçları aşağıda özetlenecektir.

İş tatmininin belli başlı nedenleri üç kategoride ele alınabilir:

- 1- Kişisel faktörler
- 2- Grupsal faktörler
- 3- Örgütsel faktörler

⁴⁶ Reitz a.g.e. s(267)

1.3.1. Kişisel faktörler

Bir işgören iş tatmininin kaynağını oluşturan faktörlerin her birine karşı farklı düzeyde tatmin hissedebilir. Bir işgören beklediğinin altında bir ödeme düzeyinden tatminsiz olurken, diğer faktörlerden tatmin olabilir.⁴⁷

Organizasyonel faktörlerin dışında işçi tutumunu en çok etkileyen unsur bireysel özelliklerdir. Bir kişinin arzu ve tutkuları tatmini etkileyebilir. Eğer kişi yüksek bir pozisyonda olmak istiyorsa, bu pozisyondaki yüksek kazanç kişinin tatmin düzeyini muhtemelen arttıracaktır. Diğer taraftan işgörene başarı imkanı tanımanın derecesi yada işin sağladığı yararlar, kazançlar önemli birer araçlardır.⁴⁸

Tatmin bir bireyin kişisel beklentilerine ciddi olarak bağlı olan kişisel tecrübelerdir. Beklentiler kişinin tatmin düzeyi üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Genellikle yeni işe alımlarda örgütler dahili koşullar hakkında pembe tablolar çizerler. Bireyler işe başladıklarında işleriyle ilgili beklentilerinin gerçekleşmediğini görürler. Bunun sonucu olarak tatmin olmazlar ve başka yerlerde iş ararlar. Bu tarz tepkileri önlemek için Wanous ve diğer araştırmacılar adaylara yapacakları işle ilgili tam tanımların verildiği, gerçekçi iş projeksiyonlarının kullanılmasını önerirler.⁴⁹Tahminen bu koşullar altında beklentiler daha gerçekçi ve karşılaşılan durumla daha uyumlu olacaktır. Ayrıca ne tür problemlerle karşılaşılacağına bilinmesi, bunlara hazırlıklı olunması ve bu zorlukların daha etkili bir şekilde aşılmasında yardımcı olacaktır.

Bireyler iş tatmininde iki farklı nedenle önemli bir rol oynar. Birincisi, kişisel özellikleri işleri hakkındaki duygularını etkileyebilir. Örneğin, öz güveni yüksek ve çıktılarının kendi kontrolü altında olduğuna inanan kişilerin iş tatmini, öz güveni düşük ve çıktıları üzerinde kendi etkilerinin az olduğunu düşünenlere göre daha yüksektir. İkinci olarak kişilerin diğerleriyle ilişkileri bu anlamda anahtar bir rol oynar. Kişinin diğerleriyle

⁴⁷ Moorhead ve Griffin, a.g.e. s(89)

⁴⁸ Vecchio, a.g.e. s(122)

⁴⁹ Baron, a.g.e. s(155)

olan ilişkileri pozitif yönde birbine katkı sağlayacak, öğrenmeyi hızlandıracak bu da toplam başarıyı arttıracaktır. Aslında pozitif sosyal ilişkiler pek çok birey için ödüllendirmenin ana kaynağı olarak görünür.⁵⁰

Organizasyona giren kişilerin karakteristik özellikleri de işteki davranışlarını etkiler. Bunu biraz açacak olursak, kişisel yada biyolojik özellikler olarak; yaş, cinsiyet, evlilik durumu, kişisel karakteristikler olarak; değerler, tutumlar ve temel yetenek düzeyi söylenebilir. Bir birey işgücüne katıldığı zaman, karakteristik özelliklerinin bir kısmı yönetim tarafından değişse bile tam olarak değişmez. Burada bireysel özelliklere, algı, bireysel karar alma, öğrenme ve motivasyonu da ilave edebiliriz.⁵¹

Bütün bunlar kişinin işteki başarısının yanı sıra, insanlara ve olaylara bakışını etkiler. Kişilerin işbirliği yapma eğilimleri, potansiyel güçlerini kullanma eğilimleri, takdir edilme istekleri, kendilerini gerçekleştirme arzuları farklıdır. Yine zevkleri, tercihleri ve öncelikleri aynı değildir. Bütün bu farklı kişisel yönelimler, insanları tatmin eden araçları da etkiler. Her insan kendi önceliği olan isteğin karşılanması ile daha çok tatmin duyar.

1.3.2. Grupsal faktörler

Bir grup içindeki bireyin davranışı, sahip olduğu amaçlar doğrultusundaki bireysel hareketin birbirinin toplamından fazladır. Bununla birlikte grup içinde olduğu zamanki davranışlar, yalnız oldukları zamanki davranışlarından farklıdır.⁵² İnsanlar sosyal yaratıklardır ve sosyal etkileşimden zevk alırlar. Bu bakımdan grupların bireyler üzerinde güçlü etkileri vardır. Gruplar uygun iş niteliği ve niceliği konusunda bir uyum baskısı sağlarlar. Ayrıca, iş sisteminin şartlarının ve işin gerçekten kritik boyutlarının değerlendirilmesi için sosyal bilgi ve kesinlik sunarlar. Uyum baskısı ve bilgiye dönük sosyal etki, grupların bireysel davranış üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu anlamına gelir.

⁵⁰ Baron, a.g.e. s(155)

⁵¹ Nauman, a.g.m. s(8)

⁵² Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior ; Concepts – Controversies – Applications**, 7. Baskı, Prentice Hall International Inc. 1996 s(28)

Grup çalışmaları örgütsel öğrenmeyi de hızlandırır. Bireyler bilgilerini paylaşarak diğerlerine katkıda bulunurlar. Grup üyelerinin bilgi düzeyleri birbirine yaklaştığı için kültürel bütünlük sağlanır ve üyeler kendilerini bir bütünün parçası olarak görmeye başlarlar. Böylece üyelerde bağlılık duygusu ve tatmin gelişir. Ayrıca örgütsel öğrenme ile bilginin artması sonucu bireylerin çevredeki gelişme ve değişmelere daha çabuk adapte olabilmeleri sağlanmış olacaktır.

Grup çalışmaları ödüllendirildiğinde, gruplara özerklik ve iş ortamı üzerinde denetim hakkı tanındığında ve gruplar ciddiye alınıp kurumun temeli haline getirildiğinde grup etkilerinden olumlu sonuç alındığı görülür.⁵³ Çünkü bunlar işgörenlerin diğer takım arkadaşlarına gönüllü yardımı da etkileyerek sinerji sağlar. Bu da verimliliği artırır.

Grupların başarılı olmalarının nedeni; üyelerinin birbirini izlemeleri ve ekibe hem koordinasyon hem de izleme amacıyla katılan elemanların beklentileridir. İşgören, sevdiği ve birlikte olmaktan zevk aldığı insanların bulunduğu, amaçlarını gerçekleştirdiği, beklentilerine karşılık bulduğu gruplar içinde çalışıyorsa işinden tatmin duyacak aksi halde çalışmaktan hoşlanmayacaktır. Aynı zamanda grup içinde etkileşimde bulunan insanların inançlarının, tutum ve değer ölçütlerinin benzerliği tatmini artırır.⁵⁴

1.3.3. Örgütsel faktörler

Bu faktörler tamamıyla bireyin çevresinden kaynaklanan ve bireyin kontrolü dışındaki kaynaklardır. Bunların en belirgin olanları 1-) Ödeme 2-) İşin kendisi 3-) Terfi 4-) Denetim 5-) İş Grubu 6-) Çalışma şartları

1.3.3.1. Ödeme(Ücret)

Ücret iş tatmininde önemli bir faktördür. Para yalnızca insanların temel ihtiyaçlarını karşılamaya değil aynı zamanda yüksek bir seviye

⁵³ Jeffrey Pfeffer , *Rekabette Üstünlüğün Sırrı : İNSAN* 1. Baskı, Bileşik Basım - Dağıtım İSTANBUL 1995 ss(35,36)

⁵⁴ Şakir Aybar “ *Yabancılaşma ve Yabancılaşmanın İş Tatmini Üzerine Etkileri* ” adlı basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi , 1995, ERZURUM

sağlayan bir araçtır. Bunların yanında ücretler, yönetimin, işçilerin organizasyona katkılarını nasıl gördüklerinin bir yansımasıdır.⁵⁵Organizasyonlarına yüksek katkıda bulunanlar yüksek ücret alıyorsa adil bir değerlendirme söz konusudur ve bu durum işgörenlerin hem motivasyonunu hem de tatminini artırır. Kendisinin önemli olduğunu bilen işgören, örgütü terk etmeyi düşünmeyeceği gibi, bundan yüksek düzeyde tatmin olacak, başarılarına hız verecektir. Yüksek düzeydeki bir ücret iş tatminini ve örgüte bağlılığı arttırdığı gibi, tatmin ve bağlılığı yüksek olan bir kişinin başarılarını devam ettirerek, ücretinin artışını da sağlayacağı muhakkaktır. Dikkat edilirse buradaki değişkenler birbiriyle karşılıklı etkileşim içindedir.

Ödeme iş taleplerine bağlı görünse de bireyin beceri düzeyi ve ödeme standartlarına dayalıdır. Şüphesiz herkes para istemez. Çoğu kişi tercih edilen bir yerde az parayı seve seve kabul eder yada daha az talep edilen işte tüm inisiyatifiyle saatlerce çalışır. Ödeme, tatmin kaynaklarının yalnız biridir, tek başına tatmin sağlamaz. Ödeme aynı zamanda adil olma ve olmama boyutu ile dürüstlüğün bir göstergesidir.⁵⁶

Yetenekli elemanların işe alınması ve kurumda kalmalarını sağlamak için onlara yüksek ücretler ödenmesi her zaman gerekli olmasa bile yararlı olabilir. Ücretlerin yüksekliği, başvuru sayısını artırır ve kurumun eleman alımında daha da seçici olabilmelerini sağlar. Seçicilik, eğitim alabilecek ve örgüte bağlı kalabilecek elemanların bulunmasında büyük önem taşır. Bir noktadan sonra ödemenin iş tatmini üzerindeki etkisi miktarı ile değil, işgörenler arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir. İşgörenin kendisiyle aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı işgörelere göre ücretinin düşük olduğunu bilmesi iş tatminsizliği yaratmaktadır.

İşgörenler çalıştıkları işletmenin uyguladığı ücret sistemi ve terfi politikalarını adil olarak algılamak ve beklentilerine uygun olmasını isterler. Ancak bu durumda işlerine karşı tutumları olumlu olacaktır. Bu işgörenlerin

⁵⁵ Luthans, a.g.e. s(184) Bakınız; W. Clay Hamner, Dennis W. Organ, **Organizational Behavior, An Applied Psychological Approach**, Business Publications, Inc. 1982 s(298)

⁵⁶ Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior, Concepts – Controversies – Applications**, 7. Baskı , Prentice Hall International Inc. 1996 s(192)

birbirlerine karşı tutumlarına da olumlu katkılar yapacaktır. Burada dengenin olması, ücretin yüksek olmasından daha önemlidir. Çünkü karşılıklı güven sarsılırsa tekrar güven oluşturmak çok zor olduğu gibi işgörenlerin örgüte bağlılığı da azalır. İşgörenlerin mutsuzluğuna yol açan bu durum tatminsizliğe götürür.

Bunların yanında ödemenin tatmin sağlamasında, işgörenlerin bireysel özellikleri olarak; yaşı, kıdemi, öğrenimi, yaşantısı; bireysel eylemleri olarak; harcanan çaba, üretimin niteliği, yaratıcılığı ve yenilikçi eğilimi; görev özellikleri olarak da; sorumluluk, yeterlilik, iş yükü, mücadele düzeyi ile elde ettiği ücret arasında bir dengenin olması ve bu dengenin işgören tarafından algılanması yatar.⁵⁷

David Levine standart, demografik ve insan kaynakları faktörlerine göre, beklenenin üstünde ücret alan işçilerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu, işten ayrılma olasılıklarının azaldığını ve daha fazla çalıştıklarını bulmuştur. ABD’deki bazı büyük şirketlerin çeşitli iş ünitelerinde gerçekleştirilen araştırmada ücretteki değişim ile verimdeki değişim arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur.⁵⁸

Şirketin elemanlarına, şirketin karına göre ücrete ek olarak ikramiyeler verilirse elemanların kendilerini şirketle özdeşleştirmeleri sağlanır. Ücret aynı zamanda elemanların kişisel özelliklerine de bağlıdır. Burada dört önemli faktör göz önüne alınır: “güvenilirlik, kalite, verim ile fikir ve işbirliği”.⁵⁹ Elemanlar sayesinde yaratılan kardan çalışanlarına pay veren şirketler, hem karlılık hem de verimliliğin sürekliliğini sağlamış olur. Çünkü işgörenler daha fazla kar artışı sağladıklarında hem şirket hem de kendi yararlarına olduğunu bilirler. Bu durum daha fazla bağlılık ve tatmin yaratır.

1.3.3.2. İşin kendisi

İşgörenler kendilerinin beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatı veren işleri tercih ederlerken aynı zamanda işi nasıl daha iyi yapacaklarına dair

⁵⁷Başaran, a.g.e. s(203)

⁵⁸ Pfeffer, a.g.e. s(29)

⁵⁹ Pfeffer, a.g.e. s(30)

geri besleme sunan işlerle, bir nevi bağımsızlık sunan işleri tercih etme eğilimindedirler.⁶⁰ Ayrıca işin çekiciliği, sıkıcı olmaması ve statü sağlaması önemli unsurlardandır.⁶¹

Dikkat edilmesi gereken bir diğer husus işin özellikleriyle kişinin özelliklerinin birbirini tamamlaması ve kişinin gerçekten istediği bir işte çalışması da tatmini artırır. Eğer iş, işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek ve becerisinin altında özellikler taşıyorsa tatminsizliğe neden olur. Aynı şekilde işgörenin bilgi, beceri ve yeteneğinden fazlasını gerektiriyorsa sonuç yine tatminsizliktir. Bu denge sağlandığında işgören işini yapmaktan zevk duyacak, işine ve örgütüne karşı olumlu duygular geliştirerek örgüte bağlılığı ve tatmini artacaktır.

Bir bakıma kişinin mesleki pozisyonu, eğitimi ve yetenekleri ne kadar yüksekse işle mücadele iş tatmini açısından önemli hale gelir. Bir çok kişi, işin kabul edilir derecedeki zorluğundan tatmin bulduğunu her fırsatta göstermektedir.⁶² Demek ki kişinin makul ölçülerdeki zor bir işi başardığında hissettiği başarı hissi, yeteneklerini kullanmaya imkan vermesi, sürekli öğrenme ve gelişmeye olanak sağlaması, yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi, sorun çözmeye, inisiyatif kullanmaya ve liyakate dayanması bakımından işgörenlerin tatminine neden olmaktadır. İşin bu özellikleri kişinin işini sevmesine ve örgütte kalmasına neden olurken bu da verimliliği olumlu yönde etkiler. İş düzeyi'nin de tatmin üzerindeki etkisi oldukça önemlidir. Daha yüksek pozisyondaki işler işgörenin tatminini artırırken, vasıfsız ve ağır olarak nitelendirilen işlerde çalışanların tatmini düşük olma yönündedir.⁶³

Yüksek pozisyondaki işgörenler gerek aldıkları ücret bakımından olsun gerek çalışma koşulları bakımından olsun vasıfsız işlerde çalışanlara göre daha iyi durumdadırlar. Bu da onların tatminlerinin yüksek olmasına neden olur. İşin sürekli yada geçici olma özelliği de iş tatmini ile ilgilidir. Kısa

⁶⁰ Luthans, a.g.e. s(184)

⁶¹ Erdoğan, a.g.e. s(238)

⁶² Vecchio a.g.e. s(121)

⁶³ Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior, Concepts – Controversies – Applications**, 7. Baskı, Prentice Hall International Inc. 1996 s(192)

sürekli işlerde çalışanlar, uzun süreli işlerde çalışanlara göre daha tatminsizdir.⁶⁴Bu durum işgörenlerin şirket için fazla çaba harcayacak bağlılığın, azmin yada isteğin olmamasına, şirket ideallerine bağlılık duyma gibi eğilimlerin düşmesine neden olurken, bunların sonucunda da verimliliğin azalmasına, motivasyon ve tatminin yok olmasına ve şirkete bağlılık duyulmamasına neden olur. Bütün bunlar da maliyeti arttırır. İnsanlar her şeyden önce güvenli ve sürekli bir işte çalışmak isterler. Bu onların geleceğe güvenle bakmasına neden olur. Çalışanlara böyle bir fırsat sunulursa, işlerine daha çok vakit harcayabilirler.

1.3.3.3. Yükselme olanağı (Terfi fırsatları)

Terfi fırsatlarının iş tatmini üzerine çeşitli etkileri görülmüştür. Terfi ödüllere eşlik eder ve çeşitli formlar alır.⁶⁵Mesela, kıdem esasına göre terfi edenler, performans esasına göre terfi edenler kadar tatmin değildir. Buna ek olarak, düşük ücret alanlar, yüksek ücret alanlardan daha az tatmindirler. Bu da bize üst yönetim kadrolarına terfilerin, organizasyonun alt kademelerindeki terfilerden niçin daha tatmin edici olduğunu açıklar.

Terfiler eğer performans esasına göre yapılıyorsa çalışan elemanların daha fazla çaba göstermesine neden olur. Çünkü elemanlar yüksek bir performans gösterdiklerinde terfi edeceklerini bildikleri için bütün bilgi, beceri, yetenek ve inisiyatifiyle harekete geçerek buna hak kazanırlar. Böylece insan gücü kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanmış olur. Terfiler kıdem esasına göre yapılıyorsa elemanların fazladan herhangi bir çabaya girişmesi söz konusu değildir. Çünkü onlar performans gösterse de göstermese de belli bir süre sonunda terfi edeceklerini bilirler. Sonuç olarak diyebiliriz ki, performansa göre yapılan terfiler iş tatmini ve verimlilik açısından daha olumlu sonuçlar sağlar.

⁶⁴ Vecchio, a.g.e. s(121)

⁶⁵ Luthans, a.g.e. ss(184,185) Bishop ; James Wallace , Scott ; K. Dow, " Employee Loyalty ; How Commitment Affects Team Performance" Hr. Magazine, Feb. 97, Vol.42 Issue2, p(107) 5p

İşçiler adil bir terfi politikası ve pratiği isterler. Terfi kişinin gelişimi için, daha fazla sorumluluk için ve sosyal statünün artması için fırsatlar sağlar. Eğer adaletli bir terfi sistemi varsa işçilerin tatmin olma olasılıkları daha fazladır.⁶⁶ Adil terfi politikaları işgörenlerin güvenini kazanmak için çok önemlidir. Karşılıklı güven sağlandığında da işgörenler işlerini ve şirketlerini benimserler.

Yükselme arzusu fazla olan kişiler, ilerleme olanağı buldukları işten üst düzeyde tatmin bulurlar. Üst yönetim kademesinde bulunanlar, kendisini iyi yetiştirmiş profesyoneller ilerleme değişkenini kendi adlarına kontrol edebilirler. Buna karşılık alt kademedeki çalışanların ilerleme fırsatından yararlanmaları, kendilerinden çok amirlerine, üye oldukları sendikaya ve işletmenin gücüne bağlıdır. Sendikanın güçlü olduğu durumlarda terfi için işgörenin kıdemi de önem kazanır. Bu durumda güçlü sendika ile kıdemli işçiler avantajlı hale gelirken, genç ve hırslı işçiler, yapılan toplu sözleşmelerle ilerleme şanslarının azaldığını görebilirler.⁶⁷

İnsanların doğasından kaynaklanan bir ilerleme isteği vardır. Bundan dolayı bir işe başlarken ilerleme imkanının olup olmadığına dikkat ederler ve varsa oraya ulaşma ümidiyle çabalarlar. Eğer yoksa zaten orada kalmayı uzun süreli düşünmezler. Burada asıl önemli nokta, hangi kademedeki olunursa olunsun, başarılı olanlara yükselme imkanı verilmesi ve ödüllendirilmesi gerekir. Böylece örgütsel adalet sağlanmış olur, işgörenlerin tatmini ve örgüte olan bağlılıkları da yükselmiş olur. Yükselme olanağının adil olarak dağıtılabilmesi için işgörene sağlanan eğitim fırsatının, yetki ve sorumluluk dengesinin de eşit olması gerekmektedir. Şöyle ki; eğer işgörene yetki verir sorumluluk verilmezse, yapılan işten bir sonuç alınmaz. Aynı şekilde sorumluluk verilir yetki verilmezse yada yetki az, sorumluluk fazla verilirse yine istenilen sonuç alınmaz. Ancak yetki ve sorumluluk denk olduğunda etkin bir sonuca ulaşılabilir.

⁶⁶ Nauman a.g.m. s(8)

⁶⁷ Erdoğan, a.g.e. s(241)

1.3.3.4. Denetim (nezaret)

Denetimin iş tatminini etkileyen iki boyutu vardır. Birinci boyutta denetimi yapan, işgörenin işe olan ilgilerini ölçer, daha iyi nasıl yapacakları konusunda tavsiyelerde bulunur. Ayrıca işçiler arasındaki iletişimi destekler ve en az resmi düzey kadar bireysel düzeyde de işgörenlerle iletişim içindedir. İkinci boyut katılımdır. Yöneticiler tarafından açıklandığı gibi kendi işlerine etki edecek kararlara katılmalarına izin verilir. Bu çoğu durumda yüksek iş tatminine neden olur. Katılımcı bir iklim yaratan amirler iş tatmini üzerinde spesifik karar almadan daha önemli bir etkiye sahiptir.⁶⁸

İşgörenin yöneticisinin davranışı tatminin belirleyicisidir. Çalışmalar genel olarak en yakın yöneticinin anlayışlı, dostça ve iyi performans için övgüler yağdırdığı zaman işçi tatmininin arttığını ortaya koymuştur. Aynı zamanda onların fikirlerini dinlediğinde, onlara kişisel olarak ilgisini gösterdiğinde tatminin arttığı bulunmuştur. Denetim ilişkisi işgöreni katılımdan uzak tutuyor, alınan kararlar hakkında fikir bildiremiyorsa genellikle ortaya iş tatminsizliği çıkmaktadır. İşletmenin biçimsel yapısına göre ortaya çıkan yönetici yönetilen ilişkisi işgörenin örgütüne aidiyet duygusunu yönlendirmektedir.

Her yaptığı denetlenen , kendi başına kesinlikle karar veremeyen, davranışlarında serbest olamayan astlar zamanla iş tatmininden uzaklaşmaktadır. Ortaya çıkan bu sonucun nedeni örgütteki ilişkiler sisteminin işleyişidir. İşgörenler bu şekilde denetlenmek istemediklerinden daha çok demokratik denetime, özellikle de öz denetime daha çok yer veren örgütleri tercih etmektedirler. Yönetim eğer çalışanlarına yokmuş gibi davranırsa yani onların duygu, düşünce, istek ve fikirlerini dikkate almazsa işgörenler üzerinde bu tutumlar olumsuz etkiler yaratacaktır. Onların bir gün bir yerde patlak verip, örgüt içinde dengesizlik oluşturarak, örgütsel bütünlüğe zarar vereceği unutulmamalıdır.

Denetim mekanizmasının önemli bir görevi de çalışan kişilerin motivasyonunun yükseltilmesidir. Çünkü insanların belli bir kapasiteleri

⁶⁸ Luthans, a.g.e. s(185)

vardır. Bu kapasitelerinin tamamının örgüt amaçlarına uygun bir şekilde kullanılması gerekir. Özellikle de vasıflı elemanların eksik kapasitede çalışmaları, tam kapasitede çalışabilecek elemanlara, bu şekilde ücretine katlanarak, onun vasıflarından tam olarak yararlanılamaması, personelin gereği gibi çalışmaması bir tür kaynak israfıdır. Bu noktada motivasyon araçları her bir personelin, çalışma kapasitelerini fiilen göstermesini istemektedir. Denetim mekanizması motivasyon araçlarını hayata geçirerek hem bireylerin tatminlerini artırır hem de tam kapasite ile çalışmalarını sağlayabilir. Bu sonuç bireyleri mutlu ettiği gibi örgüte bağlılığı ve verimliliği sürekli kılar.

1.3.3.5. Çalışma grubu

Çalışma grubunun özelliği, iş tatmini üzerinde etkiye sahip olmasıdır. Dostça birbirine yardım eden işgörenler iş tatmininin kaynağını oluşturur. Çalışma grubu bireylere yardımcı olma, öneriler getirme, rahatlama, destekleme kaynağı olarak hizmet eder. İyi bir iş grubu işi daha zevkli hale getirir.⁶⁹ Bir örgütte işgörenler ne oranda birlikte olmak istiyorsa ve bunu ne oranda gerçekleştirebiliyorsa aynı oranda tatmin olurlar.

Her işletmede bir dizi biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar vardır. Bazı iş gruplarının başarıları, üyeleri arasındaki ilişkileri açısından model özelliklidir. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde geçiren kişi için, uyumlu iş arkadaşlarıyla birliktelik, sosyalleşme için gereklidir.⁷⁰

Bir grup içindeki bireyin iş tatminine hem yöneticisi hem de diğer işçiler etki edebilir.⁷¹ Nasıl ki bir amirin demokratik olma ile anti - demokrat olma davranışları, işgörenlerin tatminini azaltıyor ya da artırıyorsa buna bağlı olarak iş arkadaşları da iş tatmininin artması ya da azalmasında önemli rol oynar. İş arkadaşlarıyla işgören arasında ne kadar ortak yön varsa ve birbirlerine katkı oranları, paylaşım düzeyleri ne kadar fazlaysa başarılarının sürekliliğini koruyacaklardır. Aynı zamanda amir de astlarının

⁶⁹ Luthans, a.g.e. s(185) ; Bishop James WALLACE , Scott K. DOW, "Employee Loyalty ; How Commitment Affects Team Performance" Hr. Magazine, Feb. 97, Vol.42 Issue2, p(107) 5p

⁷⁰ Erdoğan, a.g.e. s(242)

⁷¹ Bishop, a.g.m. s(2)

fikir, düşünce ve katkılarına ne kadar değer veriyorsa o derece başarılı addedilecek ve işgörenler ile amir arasında da konsensus sağlanmış olacaktır. Sağlanan bu denge ve uzlaşmadan hem işgörenler hem de amir tatmin duyacaktır.

Bireyler çalışırken yalnız para ve somut başarılar beklemezler. Çoğu kişi için işleri, onların sosyal etkileşim ihtiyaçlarını da karşılar. Çalışanların zamanlarının çoğunu iş yerlerinde geçirirler. Burayı en zevkli hale getiren sosyal etkileşimleridir. Yani çalışanların iş arkadaşlarıyla, amirleriyle ve hatta yöneticileriyle etkileşim halinde olmalarıdır. Çalışanların tatminine de örgütsel bağlılıklarına da en çok etki eden faktör iş yerindeki sosyal ilişkilerdir. Böyle bir sistem oturtan örgütler çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını karşılamanın yanı sıra işgörelere öğrenme zevkini de tattırılmış olur. Çünkü yeni şeyler öğrenme, insanlara haz verir ve öğrenmeye teşvik eder. Daha fazla bilgiyi elinde tutan kişilerin her türlü değişime karşı adaptasyonu daha kolaydır. Bu kişilerin başarılarından dolayı taktir toplama ve tatmin olma şansları daha yüksektir.

İş arkadaşlığının iki boyutu vardır; birincisi olumlu boyutu, buna "harekete geçirici" boyut, diğeri ise olumsuz olarak nitelenen "çok konuşma" şeklindedir. Tabi ki burada tatmin için önemli olan boyut harekete geçirici bir iş arkadaşlığıdır. Özellikle 5-8 kişilik küçük gruplar kısa zamanda birbiriyle tanışma, anlaşma ve duygusal yönden de yakınlaşma olanağı elde ederler. Bu da onların birbiriyle uyumlu, yardımlaşan ve sürekli dayanışma içinde çalışan arkadaş grubu olmalarına yol açar. Karşılıklı sevgi ve güvenin sağlanmış olduğu iş ortamında tatmin, başarı ve verimlilik de sürekli artar.⁷²

1.3.3.6. Çalışma koşulları

İşgörenler işlerinde hem kişisel rahatlık hem de işin yapılmasını kolaylaştırıcı bir çevre ile ilgilenmektedirler.

Çalışmalar; işgörenlerin, tehlikeli ve rahatsız edici olmayan fiziksel bir çevreyi tercih ettiklerini kanıtlamıştır. Isı, ışık, gürültü ve diğere çevresel

⁷² Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, 1993, s(20)*

faktörler sınırları aşmayacak şekilde ayarlanmalıdır. Ek olarak çoğu işçiler, eve benzeyen, temiz, oldukça modern tesisler, yeterli alet ve donanımlı çalışma yerini tercih etmektedir.⁷³

İşgörenler evinden sonra en uzun zamanı iş yerinde geçirmektedirler. Bu kadar uzun süreyi geçirdiği ortamın yapısından doğal olarak etkilenmektedir. Bu nedenle işgörenin işe en kısa zamanda oryantasyonu isteniyorsa, çalışma ortamının en uygun şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Ayrıca işgören çalıştığı yerin evine yakın olmasını da ister. İş yerinde müzik yayınının yapılması da bir öneridir. Çalışma saatleri de işgörenler açısından önem arz eder.⁷⁴ Esnek çalışma saatlerinin de verimlilik üzerinde olumlu etkileri bulunmuştur. Kişi kısa zamanda daha verimli olabilir. İşgörenin öngörülen çalışma saatlerinde iş yerinde bulunup bulunmamasından ziyade, onun performansı ve verimliliği üzerinde odaklaşmak daha doğru olur.

Çalışma koşullarını kolaylaştıran etkenlerin başında işgörenin görevini ifa edebilmesi için gerekli araç ve gereçler gelir. Görevin, etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için lazım olan makine, alet ve edevat bulunmazsa, işgören bundan maddi ve manevi olarak zarar görür. Amaçlanan üretim miktarına ulaşamamak, işgörenin elde edeceği maddi çıkarı azaltacağı gibi, başarılı olamamak bireyi manen rahatsız eder. Yine yeterli araç ve gerecin bulunmaması, iş kazası ve meslek hastalıklarını artırıcı etken olması açısından da tatminsizlik doğurur.⁷⁵ Kişi çalıştığı işletmenin kendisine değer verdiğini ve işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse daha kolay tatmin bulur. Gerçekte iş güvenliğinin varlığı işgörenin iş tatminini arttırdığı gibi, yönetimini de kolaylaştırır.⁷⁶ İş güvenliğinin yokluğunda işgöreni işletmede tutmak zorlaşacaktır. Ayrıldığında çok şey kaybetmiyorsa yönetimi de zordur.

⁷³ Robbins , a.g.e. s(192)

⁷⁴ Orhan, a.g.e. s(56)

⁷⁵ Aybar, a.g.e. s(100)

⁷⁶ Vecchio, a.g.e. s(122)

Çalışma şartları bir işgörenin işini yaparken örgüt tarafından, bu işi yapmaktan dolayı kendine sunulan her türlü fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal şartlar ve imkanlardır. Ücret ve sosyal yardım, iş güvenliği, sağlık hizmetleri, iş yerine geliş- gidişler, gürültü, ısı, aydınlanma, dinlenme ve çalışma süreleri, ücretli izin durumu, ast-üst ve diğer sosyal ilişkiler, örgütsel iklim ve moral gibi çalışma hayatının bütün yönlerini “çalışma şartları” içinde düşünmek mümkündür.⁷⁷



⁷⁷Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4. Baskı İSTANBUL 1998, ss(325,326)

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

2.1.1. Örgütsel bağlılık kavramı

Örgütsel bağlılık, bireyin kendisini çalıştığı örgütle özdeşleştirilmesi ve iç içe olma kuvveti olarak açıklanabilir.

Mowday, örgütsel bağlılığı üç boyutta ele almış:

- 1: Örgütün bir üyesi olma isteği
- 2: Örgütün değerlerine ve amaçlarına inanıp benimseme
- 3: Örgütün yararına çaba harcama isteği

Örgütle özdeşleşme, diğer örgüt üyeleri ile birlikte amaçların paylaşılması, örgüte ait olma duygusu ve örgütün amaçlarını, politikalarını desteklemeyi kapsayan sadakat boyutunu içermektedir.⁷⁸

Örgütsel bağlılık, kişinin örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır.

Schermerhorn ve arkadaşları da örgütsel bağlılığı “Kişinin çalıştığı örgütle kurduğu kimlik birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir.” şeklinde tanımlamışlardır.⁷⁹

Başka bir tanıma göre; “ Sosyal rolleri oynayan bireylerin enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere aktarma istemi, kişiliklerin kendini ifade edebilmeyi sağladığı düşünülen sosyal ilişkilere iliştilmesi”⁸⁰

Örgütlerde yer alan kişiler birbirleriyle etkileşim halindedirler. Sürekli olarak birbirlerinden bir şeyler öğrenirler. Bu sosyal sistem bireylerin kendilerini keşfetmelerini ve var olan bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya

⁷⁸ Çiğdem Vatandaş, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Tutumların Örgüte Bağlılığa Etkisi” adlı basılmamış ‘Yüksek Lisans Tezi’, 1994, İSTANBUL, s(27)

⁷⁹ Vedat Erol, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık” adlı basılmamış ‘Yüksek Lisans Tezi’ 1998, İSTANBUL

⁸⁰ Demet Varoğlu, “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri” adlı basılmamış ‘Doktora Tezi’ ANKARA, 1993. s(2)

koyarak başkalarının da keşfetmesini sağlar. Böylece örgütün vazgeçilmez bir parçası haline gelir.

Bağlılık, üyelik kavramına ilişkin bazı hususlar içerir; kişinin o andaki pozisyonunu yansıtır; başarı derecesi, çalışmaya güdülenme, o andaki katkı ve diğer ilgili çıktılarının hangi yönlerde olabileceğini öngörme potansiyeli vardır; ve güdüsel faktörlerin farklılaşan gereğini önerir.⁸¹

Örgütsel bağlılık, bir kişinin örgüt tarafından kabulü ve kişinin psikolojik sözleşme ile işe girmesiyle başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmeyle devam eder. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık; bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturdukları güç birliğidir.

Örgütsel bağlılık; örgütün hedef ve değerlerinin güçlü bir kabulü, örgüt yararına çaba sarf etmede gönüllülük ve örgüt içinde kalmak için güçlü bir arzu olarak tanımlanır.⁸² Her örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmak ister. Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevleri yerine getirmede daha çok çaba gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna ek olarak, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir.⁸³ Sonuç olarak yüksek performanslı, eğitilmiş bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez.

Örgütsel davranış alanında son on beş yıl öncesine kadar üzerinde çok sayıda kapsamlı araştırma yapılmış başlıca konu iş tatmini-performans ilişkisi olmuştur. Her ne kadar iki değişken bir arada düşünüldüğünde aralarında kesin olumlu yönde bir ilişki olacağı varsayılmış olsa da, bu ilişkinin olumluluğunu ve etki yönünü tutarlı bir biçimde destekleyen bulgular elde edilememiştir. Buna karşılık iş tatmini ile işe devamsızlık ve işgücü devri gibi işletme açısından olumsuz davranışlar arasında olumsuz

⁸¹ Varoğlu, a.g.e. s(2)

⁸² Nauman, a.g.m. s(7).

⁸³ Erol, a.g.e. s(63)

yönde ilişki olduğunu destekleyen tutarlı bulgular vardır. O nedenle bireyin işinden tatmin olup olmaması yerine, örgüte bağlılığı önem kazanmıştır. Burada performans düzeyini etkilemede kuruma bağlılığın daha belirleyici rolü olduğu varsayılmaktadır.⁸⁴ Örgütsel bağlılık; işgörenlerin örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç, örgüt yararına yüksek düzeyde çaba sarfetmek ve örgütün bir üyesi olarak kalmaya istekli olmak şeklinde ifade edilir. Davranışsal görüş, örgütsel bağlılığı bireysel davranışa rehberlik eden bir güç olarak görür. Bu yüzden araştırmacıların katılım, yüksek performans ve verimli olma davranışları üzerinde odaklanmaları gerektiğini vurgular. Tutumsal görüşe göre bağlılık, örgütsel amaçların dahilinde bireyleri önemser. Bağlılık, işgörenin örgütsel amaçlar doğrultusunda daha fazla çaba göstermesine neden olur.⁸⁵

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarına üstün görmesi hali ile tanımlanabilir. Yüksek düzeyde kuruma bağlılık kurumun amaç ve değerlerini benimseme, kurum için büyük çaba göstermeye istekli olma ve kurumda kalma isteği gibi özelliklere yol açar.⁸⁶

Kuruma “duygusal bağlılık” ise, kurumla özdeşleşme, kuruma ait olduğunu hissetmeyi içerir. Kurumda kalmaya devam etme isteği o kuruma vazgeçemeyeceği kadar emek vermiş olmak, ayrılmanın yüksek maliyeti veya başka alternatiflerin olmaması şeklinde açıklanabilir. Kurumda kalma sorumluluğu da sorumluluk hissi ile ifade edilebilir.⁸⁷

2.1.2. Örgütsel bağlılığın önemi

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

⁸⁴ İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 28, Sayı 1, Nisan 1999, Ebru Matbaacılık s(7)

⁸⁵ Nauman a.g.m. s(8)

⁸⁶ İşletme Fakültesi Dergisi, cilt (28), sayı : 1, Nisan 1999

⁸⁷ İşletme Fakültesi Dergisi, cilt (28), sayı : 1, Nisan 1999

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

Ne birey ne de örgüt tek başına bir anlam ifade etmez. Her ikisi de bir bütünün iki parçasını oluşturur. Birey olmadan örgüt kendi anlamını yitirirken, örgüt olmadan da birey kendisini gerçekleştiremez. Her ikisi arasında denge sağlanarak karşılıklı bağlılığın güçlendirilmesi yerinde olur. Kişi birtakım amaçlarını örgütte gerçekleştirebilmekte, örgütte amaçlarına bireyler sayesinde ulaşmakta eğer bu bütünlük bozulursa her ikisi de anlamını yitirir. Eğer bu bütünlük sağlanır da bağlılık güçlendirilirse katlanılması gereken çoğu maliyetlerden kurtulunmuş olur. Verimlilik artar ve rekabet avantajı sağlanmış olur. Böyle güzel bir sonucun elde edilmesi için örgütün, bireye örgütün bir parçası olduğunu, örgütün ona ihtiyacı olduğunu hissettirmesi gerekir. Bunu birey algıladığında örgütün bir üyesi ve temsilcisi olmaktan gurur duyar ve görevlerini en iyi şekilde ifa ederler.

İşgörenlerin bağlılıklarını değerlemede bağlılıklarındaki merkez gücü belirlemek çok önemlidir. Farklı bireyler farklı bağlılık profilleri ortaya koyarlar. Onlar takımlarına çok bağlı oldukları gibi örgütlerine bağlılık duymayabilirler. Ya da her ikisine de bağlılık duyarlar veya her ikisine de bağlılık duymazlar.

Çalışmalar, takıma olan bağlılığı, gönüllü olarak takım üyelerine yardım etmek, katkı sağlamak ve takım performansını geliştirmek olarak açıklarlar. Takım ve örgüte düşük bağlılık düzeyi işi bırakma, işgücü devri ve devamsızlığa bağlanmaktadır.⁸⁸Bireylerin bu iki bağlılık düzeyleri yüksek ise işi bırakma, işgücü devri ve devamsızlık azalacak, düşük bağlılık düzeyinde ise işi bırakma,

⁸⁸ Varoğlu, a.g.e. ss(28,29)

işe geç gelme ve devamsızlık artacaktır. Örgütün verimliliği açısından hayati önem taşıyan bu sonuçlar örgütsel bağlılığın önemini iki kat daha arttırmaktadır.

Bağlılık, takım verimliliği, işi bırakma niyeti, gönüllü yardımı büyük oranda etkilemektedir. Bununla birlikte örgütsel bağlılık ve takım bağlılığı bütün bu sonuçları eşit olarak etkilemez. Takım bağlılığı verim artışına neden olurken, örgüte bağlılık buna neden olmaz. Çünkü takımın verim üzerinde etkisi büyüktür. Bu sonuçlar da takımların bağlılık içindeki önemini ortaya çıkarmaktadır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili son on yılki araştırmalar, bağlılığın işi bırakma ve devamsızlık ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Şu anda elde edilen sonuçlar ise örgütsel bağlılığın yüksek olması düşük düzeyde işi bırakmaya bunun yanında takıma bağlılığında işi bırakma üzerinde etkisinin olmadığı yolundadır. Bütün bunlardan da şöyle bir sonuç elde edebiliriz: Takıma bağlı olmayan bir işgören örgütte kalarak takım değiştirebilir. Fakat örgüte bağlılık duymayan bir işgören işi bırakabilir.⁸⁹

Takımların bağlılığı üyelerin tatmin artışıyla mümkündür. Üyelerin tatmin artışı ise takım içi eğitim ve uygulama çalışmaları ile denetçilerin üyelerin ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesiyle işin yada görevin yerine getirilmesi için gerekli araç, gereç ve malzeme ile donatılmasıyla, denetçilerden bağımsız olarak kendi kendini yönetme ve yüksek düzeyde görev bağımsızlığı sağlanarak birbirine gönüllü yardım etme, takım bağlılığı ve örgüte bağlılık üzerinde olumlu etki yaratır.⁹⁰

2.2. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

2.2.1. Örgütsel bağlılık ve hukuki sözleşme

Örgütlerin işgörenlerinden beklentileri, kişisel özelliklerden etkilenir ve bu özellikler tarafından ya azaltılır yada artırılır. Böylece kişi tepkiyi gösterir, davranışa geçer veya rolü hakkında belli bir yargıya varır. Katz ve Kahn'ın rol modeline dayanarak örgüt, bağlılığının oluşmasını sadece

⁸⁹ Bishop, Scot a.g.m.

⁹⁰ Bishop, Scot a.g.m

belirleyicidir. Ancak iş yerinin hukuki düzenleme ve sözleşmenin şartlarına uyma durumu, kişisel özelliklerden bağıllık gibi etkilenmediği için örgüt tarafından daha açık bir şekilde beklenir. Aşağıdaki ayırım ile hukuki sözleşme ve bağıllık kavramları biraz daha net bir şekilde farklılaştırılabilir.

İnsanlarda iş yerinin hukuki düzenleme ve sözleşmenin şartlarına uyma durumunu bağıllık davranışının içinde görmek eğilimi vardır. Ancak bağıllığı bu davranışın içinde görmek her zaman geçerli değildir. Hapishanedeki kurallara uyan mahkumun hapishanesine bağıllık duyduğu sonucuna varmak doğru bir yargı değildir. Kurallara uymaksızın bağıllık anarşi getirir, çünkü kişilerin bağlandıkları kurum yararına olduğuna inanarak yaptıkları, önemli farklılıklar taşıyabilir. Bağıllık olmaksızın kurallara uyma ise örgütün ilerlemesini sağlayacak büyük adımlar atılmasını sağlayamaz, çünkü bu durumda kişi kurumun yararına daha ne katkılarda bulunabileceğini düşünmez ve dolayısıyla da yaratıcılığı ortaya çıkmaz.⁹¹ Aynı şey örgütler için de geçerlidir. Birey örgüt kurallarına gönüllü olarak uyum gösteriyor, içsel duygularla gönüllü olarak faaliyetlere katılıyorsa, başka iş alternatifleri olduğu halde örgütte kalmaya istekli ise gerçek bir bağıllıktan söz edilebilir. Ama başka iş imkanı olmamasından, dışardan gelen bir zorunluluktan ve başka bir iş yapamama korkusu ile örgütte kalıyorsa mekanik bir bağıllıktan söz edilir. Ancak bu durum örgüte de bireye de zarar vermektedir.

Hukuki sözleşme ve kurallara uyma

(İtaat etme)

*Dışardan kaynaklanan bir görev duygusudur.

*Tartışılmaz bir otorite tarafından verilmiş tek kaynaklı bir emre dayalıdır.

*Yaptırımlar ve cezalardan etkilenir, itaatsizliğin olası sonuçlarından duyulan korkuyla da güdülenir.

*En ufak bir şüphe ve sorguya yer yoktur ya da en aza indirgenmiştir.

⁹¹ Varoğlu, a.g.e. s(28-29)

Bağlılık

- *İçten gelen bir görev duygusudur.
- *Kişisel inançlar, yargılar ve içsel kararların bileşiminden oluşan bir şebekeye dayalıdır.
- *Bir gereksinimin farkına varılması ve çeşitli değerlerden kaynaklanan normların gücü ile meydana gelir, amaçların geçerli olarak algılanmasından kaynaklanan duygu ile güdülenir.
- *Şüpheye yer vardır ve gözden geçirme daha kolay yapılır.

Her ikisi incelendiğinde bağlılık başlığı altında ele alınan özellikler daha hümanist görünmekte ve kişilerin özlerini ortaya koymaya imkan verecek güce sahip. Hukuki düzenlemeler ise yaratıcılığı körelten ve düşünce ve fikir özgürlüğüne gem vuran bir yapıya sahiptir.

Hukuki sözleşme işgören ile işveren arasında bir takım belgelere dayanmaktadır ve karşılıklı uyulması gereken yazılı kurallardan oluşur. Günümüzde kuralların olmadığı bir iş ortamı düşünmek şu an için pek mümkün değil belki ama hedeflenen budur. Bu hedeflenen durumu gerçekleştirecek olanlar yine çalışanlar olacak. Çalışanların kültürel değerleri arttıkça gerekli yetki ve sorumlulukla da donatılmış olacaklar. Çünkü artık çalışanlar gerekli bilgi ve beceriye sahip, örgütü için en iyi ve doğru olanı görebilecek ve gerektiğinde kendisi karar alarak sorumluluğunu üstlenebilecek düzeye erişecekler. Yani çalışanlar işi uymak zorunda oldukları kurallarla değil, içlerinden gelen sorumluluk bilinciyle görevlerini en iyi şekilde ifa ederek gerçek bağlılığı ortaya koyacaklar.

2.2.2. Örgütsel bağlılık ve psikolojik sözleşme

Yazılı olan her türlü sözleşmenin dışında hem işgörenin hem de örgütün birbirlerinden davranışsal olarak da bir takım beklentileri vardır. Karşılıklı bu beklentilere psikolojik sözleşme adı verilir.⁹²Bu sözleşmeye

⁹² Eroğlu, " Doktora Tezi " s(10)

göre örgütler, bireylerden, işlerin en iyi şekilde yapılmasını, örgütsel otoritenin kabul edilmesini, bireyin kendi amaçlarıyla örgütsel amaçları en iyi şekilde bağdaştırması ve bireyin, örgütün vizyonuna katkıda bulunmasını isterler. Bireyler de örgütlerinden ücretlerinin zamanında ve adaletli bir şekilde ödenmesini, sosyal güvence ve iş güvencesinin sağlanmasını, işini en iyi şekilde yapabileceği ortamın sağlanmasını isterler. Bu saydıklarımız uyumlu bir şekilde işliyorsa bir sorun yoktur. Fakat eğer bunlarda bir aksaklık varsa her iki taraf da yaptırım gücünü kullanır. Burada örgüt yaptırım olarak kendi beklentilerini ekonomik güç ile gerçekleştirirken, bireyler de bunu işi yavaşlatma kayıtsızlık ve greve katılma olarak gerçekleştirir. Şüphesiz örgütlerin varlıklarını sürdürmedeki başarıları, bireylerin örgütlerin amaçlarına uygun olarak davranışta bulunmalarına bağlıdır.⁹³En önemli nokta da tarafların karşılıklı olarak beklentilerine riayet etmesidir. Diğer önemli bir husus; bireylerin çabalarını örgütsel amaçlar doğrultusunda yoğunlaştırmak ve amaçlara katkıda bulunmalarını sağlamak. Aynı şekilde de bireyin bu amaçları gerçekleştirirken kendi amaçlarının da gerçekleşeceğinin algılanmasını sağlamaktır.

Örgüt ile birey arasında var olarak kabul edilen psikolojik sözleşme, hem bireyin hem de örgütün beklentilerini dengeleyecek şekilde olmalıdır. Denge halinde bir sorun olmazken dengesizlik durumunda her iki taraf açısından olumsuzluk ortaya çıkar. Her iki taraf ta makul beklentilerine karşılık bulamıyorsa çeşitli davranışlara yönelirler. Örgüt bireyi işten çıkarmakla tehdit eder yada bizzat işten çıkarır. Fakat bu davranış çözüm değildir. Aksine olumsuz sonuçlara neden olabilir. Mesela birey bu davranış karşısında uzmanlığını kullanmakta zorlanır örgüte karşı olumsuz duygular geliştirir. Eğer bir de sendika varsa bu durumu daha da zorlaştırır ve maliyetli kılar. Ayrıca örgüt tekrar kalifiye eleman bulmakta zorlanabilir. Birey de psikolojik sözleşmedeki dengesizliğe karşı bir takım olumsuz davranışlara girebilir. Eğer uzman kişiler piyasada kolayca iş bulacağını düşünüyorsa örgütten ayrılır ve yeni bir iş arar. Eğer ayrılmayı zorlaştıran

⁹³ Eroğlu, " Doktora Tezi " s(10)

⁹⁴ Varoğlu, a.g.e. s(30)

bir takım şeyler varsa orada kalmaya devam eder fakat uzmanlığını gerektiği gibi kullanamaz. Bunun dışında işi yavaşlatma işe geç gelme gibi davranışlara yönelebilir. Görüldüğü gibi bu davranışlardan en çok zarar gören yine örgüt olmaktadır. O halde yapılması gereken bu davranışların nedenini iyi bilmek ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçları uyumlaştırarak bireyleri amaçlara yöneltmek için motivasyonlarını sağlamak olacaktır.

Psikolojik sözleşmedeki denge örgütsel bağlılık açısından daha önemlidir. Çünkü bu, davranışlarla ifade edilmektedir ve eylemin kendisidir. Ayrıca bu davranışlar örgütsel bağlılığı güçlendirir. Birey beklentilerine örgüt içerisinde karşılık bulduğunda ve kendisini gerçekleştirme fırsatı bulduğunda mutlu olacak, işinden ve iş yerinden duyduğu tatmin artacaktır. Olumlu duygularla örgüt içinde çalışan bireyin örgüte olan bağlılığı da artacaktır. Psikolojik sözleşmenin dengelenmesinde önemli olan karşılıklı beklentilerin farkında olmaktır. Ayrıca her iki tarafın da bu beklentilere cevap vermesi gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık ayrıca psikolojik sözleşmede olabilecek dengesizliğin giderilmesinde dengeleyici bir güçtür.⁹⁴Yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireylerin psikolojik sözleşmedeki bir dengesizlikten dolayı örgütlerinden kolayca vazgeçmesi ve örgütlerine zarar verici davranışlarda bulunması mümkün değildir. Aynı şekilde örgütler de bu bireylerden vazgeçemeyeceği için dengeleyici çözümlerin bulunması kolaylaşacaktır.

2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

2.3.1. Kişisel faktörler

Kişisel faktörler olarak ilk akla gelenler; yaş, cinsiyet ve ırk gibi biyografik özellikleri, kişilik özellikleri, değerler ve tutumlar, temel yetenek düzeyleri ve öğrenim düzeyleri olarak sayılabilir. Bunların örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine baktığımızda, yaş ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Genç çalışanlar daha az bir ödenekle tatmin olurken yaşlı insanlar bununla daha az tatmin olabilir.⁹⁵ Bunun çeşitli nedenleri

⁹⁵ Reitz, a.g.e. s(143)

vardır. Genç çalışanlar gençliğin verdiği enerji ile bir takım zorlukları daha kolay aşabilir. Bunun dışında gençlerin ev geçindirme, çocuk yetiştirme gibi durumları olmayabilir ve örgütün sağladığı imkanlar onlar için yeterli olabilir. Tabi bu, eğitim ve öğretim düzeyi gibi bir değişkenin araya girmesiyle aradaki orantısızlık ortadan kalkmaktadır. Yani gençlerde eğitim öğrenim düzeyi arttıkça beklentileri de artmakta ve bu örgüt tarafından karşılanmazsa bağlılıkları azalmaktadır.

Cinsiyetin bağlılıkla ilişkisi oldukça tutarlı bir şekilde ortaya konmuştur. Kadınların bir grup olarak erkeklerden daha fazla bağlılık gösterdikleri görülmektedir. Bu da kadınların örgütteki pozisyonlarını elde edebilmek için erkeklere göre genelde daha fazla engelle karşılaştıkları için bunlarla başa çıkabilme çabaları onların örgüte üyeliğini daha anlamlı hale getirdiği savı öne sürülerek açıklanmaktadır.⁹⁶

Öğrenim çoğunlukla bağlılıkla olumsuz yönde bir ilişki göstermiştir. Yani öğrenim arttıkça bağlılık azalmaktadır. Bunun nedeni de az önce belirttiğimiz gibi öğrenim düzeyi arttıkça beklentilerin de artacağından kaynaklanır. Örgütsel bağlılığın boyutlarını inceleyen bir çalışmada cinsiyet ve öğrenim durumu farklılıklarının kişiye farklı güç, statü veya ayrıcalık getirmesinden dolayı özellikle öğrenimin bağlılık düzeylerine de yansıtacağı belirtilmektedir.⁹⁷

Örgütsel bağlılığın düzeyinin stressiz bir yaşam, yaptığı işin sonucunun etkin olduğuna inanma ve kariyerdeki gelecek için umutlu olmaya bağlı olarak yüksek olacağını söyleyebiliriz. Ayrıca kişinin sorumluluk alma, kendinden hoşnut olma, başarıma güdüsü, rekabet duygusu ve üst düzeydeki gereksinimlerle örgütsel bağlılık arasında ilişki saptanmıştır.⁹⁸Görüldüğü gibi örgüte bağlılık, işgörenlerin örgütü gereksinimlerinin tatmin kaynağı olarak gördüğü oranda güçlenmektedir.

⁹⁶ Varoğlu, a.g.e. s(30)

⁹⁷ Nauman, a.g.m. s(8)

⁹⁸ Varoğlu, a.g.e. s(36)

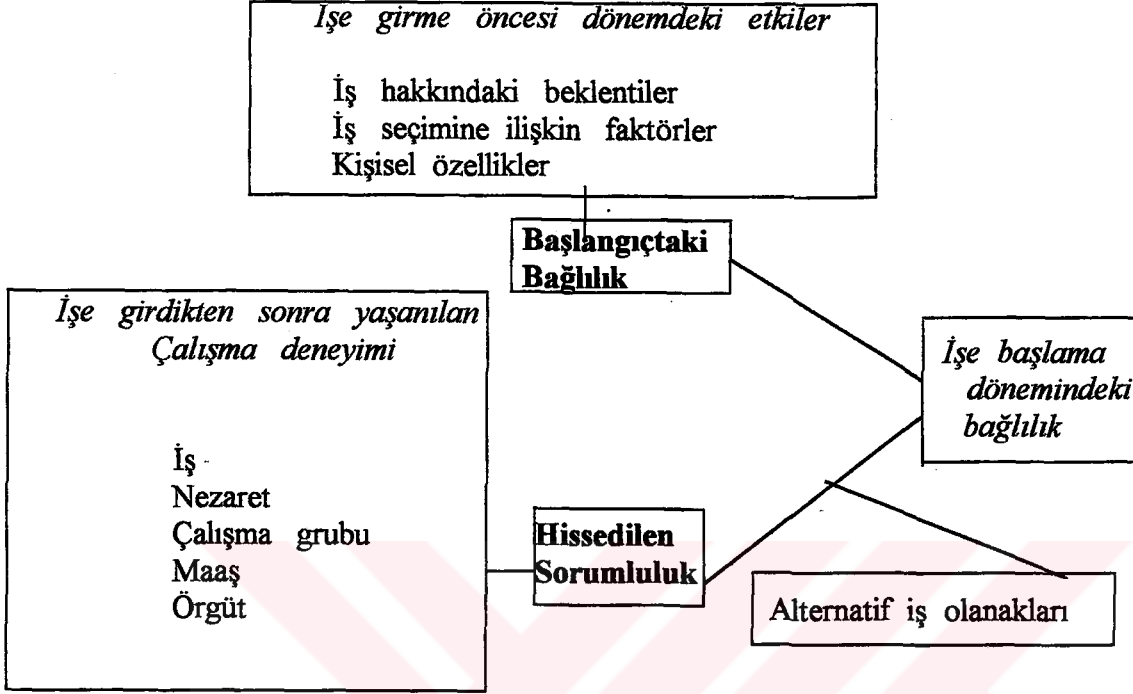
2.3.2. Örgütsel faktörler

Çalışanların örgüte bağlılık kavramının iş tatmininden daha geniş kapsamlı olması ve işgücü devri, devamsızlık gibi işle ilgili davranışları açıklıyor olması pek çok araştırmaya konu olmuştur. Ayrıca örgütsel bağlılık iş tatmini gibi çok değişken bir kavram değildir. Dolayısıyla bir kez oluştu mu, aksine bir davranış olmadıkça etkisi uzun süreli beklenmektedir. Bu da örgütsel bağlılığın önemini ve farkını ortaya koymaktadır.

İşgörenin örgütte geçirdiği ilk bir kaç ay, kalıcı tutum ve beklentilerin geliştirilmesinde özel bir önem taşımaktadır. Ayrıca işgörene örgütü, işi, amiri ve yeni iş arkadaşlarıyla ilk doğrudan deneyimi sağlar. Yeni işgören işe girmeden önce sadece işinin nasıl bir iş olacağı hakkında beklentiler taşıyorken, ilk bir kaç ay ilk elden deneyim elde eder. İşe başlama dönemi üzerindeki çalışmalar, ilk işlerindeki yeni işgörenlerin bu tür deneyimlerinin yıllar boyunca gösterilecek başarıyı etkileyebileceğini ortaya koyabilecektir.⁹⁹ Üstelik, işinden ayrılan işgörenlerin çoğu, bunu ilk altı ay içerisinde veya en fazla bir yıl içinde kararlaştırıp uygulamaktadır.

İşe başlama dönemi boyunca örgütsel bağlılık üzerinde etkisi bulunan faktörler aşağıdaki şekilde görülmektedir.

⁹⁹ Baron, a.g.e. ss(165,166)



Şekil 1.6. Başlama dönemindeki bağlılığın temel belirleyicileri

İşin kapsamı, işin geri bildirim, otonomisi, iddialı ve önemli bir iş olarak algılanıp algılanmaması örgütsel faktörler arasındadır. Ayrıca yönetim karar sürecine katılmak, iş grupları, örgütsel ödüller, işgören ortaklığı gibi örgüt özellikleri de örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir.¹⁰⁰Bunlara ek olarak iş güvencesi, performans değerlendirme, takım çalışması, şirket içinden yükselmeyi de sayabiliriz.

2.3.2.1. İşin Kapsamı

İş kapsamının örgütsel bağlılık ile olumlu yönde ilişkisi çok yaygın olarak bilinen bir bulgudur. İş kapsamı, işin çeşitlilik, özerklik, başarılığında tatmin etme, önem derecesi ve geri bildirim sağlaması gibi

¹⁰⁰ Erol, a.g.e. s(72)

çeşitli boyutlardan oluşan bir yapıda işgörenlerin yüksek düzeyde bir bağlılık göstermeleri beklentilere uygundur.¹⁰¹

İş tatmini gibi örgütsel bağlılık ta bir çok farklı faktörlerden kaynaklanıyor gibi görünüyor. İlk olarak işin kendisinin çeşitli durumlarından etkileniyor. Genelde belli bir işe bağlı olarak otonomi ve sorumluluk seviyesinin yükseltilmesi, işin çeşitlendirilip, ilginç kılınması bağlılık seviyesini yükseltir. Diğer taraftan işle ilgili olarak tansiyonun ve belirsizliğin büyümesi bağlılık seviyesini düşürür.¹⁰² İşin kapsamı ve yapısı örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. Bu faktör, çalışanın değer sistemi ile uyduğu sürece örgütsel bağlılığın olması çok doğaldır. İşin çalışan için taşıdığı anlam az ise, toplumsal statüsü düşük ise örgütsel bağlılığın az olması; toplumsal değeri yüksek ise örgütsel bağlılığın yüksek olması bunu açıklamaktadır. Çalışan anlam bulmadığı işe pek bağlılık duymaz.¹⁰³

Düşük seviyede çalışanlar için yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim gibi kişisel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Fakat, yüksek statülü çalışanlar için kişisel özelliklerden çok, örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Üst seviyede çalışan profesyoneller için otonomi, rol belirsizliği örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir etken olarak araştırmalarda ortaya çıkmaktadır.¹⁰⁴

Özerklik, başarılığında tatmin etme ve önem derecesi gibi iş özellikleri, işgörenin işleriyle davranışsal ilgilerini artırıp dolayısıyla duyulan sorumluluğu da arttırabilir. Bağlılığı ortaya çıkartabilecek bir başka iş özelliği de işlerin birbirine olan bağımlılığıdır. Yeni işgörenler işlerini yaparken birbirine bağımlı olmaları ölçüsünde duydukları sorumluluk ta artış

¹⁰¹ Nauman, a.g.m. s(8)

¹⁰² Baron, a.g.e. s(163)

¹⁰³ Erol, a.g.e. s(73)

¹⁰⁴ Erol, a.g.e. s(73)

göstermektedir. Örneğin, bağlılığın iş ortamındaki işgören rollerinin fonksiyonel bağımlılık derecesi ile olumlu yönde ilişkili olduğu bulunmuştur.¹⁰⁵

Genelde, iş ortamında kişinin duyduğu sorumluluğu azaltan her hangi bir koşul onun bağlılığını da azaltmaktadır. İşteki koşulların çeşitli özellikleri, kişinin sorumluluk algılamasını etkileyebilir. Özellikle üst düzey pozisyonlar daha fazla sorumluluk taşıdığından daha fazla bağlılık yaratma olasılığı vardır.

Son on yıldır işin özellikleri ile ilgili çalışmalar, işin özelliklerinin bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Rol çatışması, yeteneklerin türü ve özelliğiyle, yetenek düzeyi bağlılıkla ilgili tahminleri desteklemektedir. Bağlılığın kaynakları uluslar arası çevrelerce rol belirsizliği, rol çatışması ve rol ayrımı olarak belirlenmiştir.¹⁰⁶

2.3.2.2. Denetim

Yüksek düzeyde işgören bağlılığı, hem yakından denetim hem de yakın olmayan denetimle ilişkilendirilmelidir. İşgörenlerine işlerini nasıl yapacakları konusunda daha büyük serbesti tanıyan amirler, astlarının duydukları sorumluluğu arttırmırlar. Yapıyı belirleyen lider, işgörenler için iş konusundaki beklentileri açıklığa kavuşturup yapacakları işlerin amaçlarını net bir şekilde ortaya koyabilir. Bu durumda da işgörenin iş başında duyduğu sorumluluğu artabilir. Ancak, amirler işgörenlerinin karar vermeye aktif olarak katılmalarına izin verdiğinde ve örgütlerde ast kademelere yetki devri arttığında duyulan sorumluluğun ve dolayısıyla bağlılığın artması beklenmelidir. Yönetim, örgüt kültürüne ve değerlere önem verirse, verimlilik ve yenilikçilik artmakta, bu da örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Bu

¹⁰⁵ Varoğlu, a.g.e. s(79)

¹⁰⁶ James Wallace Bishop, ve K. Dow SCOT "Employee Loyalty : How commitment affects team performance" Hr. Magazine, FEB. 97, Vol. 42 Issue 2, p107 5p 1Diagram

nedenle bir çok araştırma liderlik tarzına yada daha geniş bir kavram olan “örgüt kültürü” ne önem vermiştir. Son yıllarda yapılan araştırmalar ise, örgütsel

bağlılığın çalışanların bütünsel yönetim algısından ve arkadaşlık grubu algısından daha çok etkilendiğini ifade etmektedir.¹⁰⁷

Yönetici ile olan ilişkilerin olumlu veya olumsuz olmasının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu bulunmuş ve bu ilişki olumlu ise örgüte bağlılığa yansımaları da olumlu olacaktır. Esnek ve katılımcı yönetim tarzının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyeceği muhakkaktır. Yönetimin çalışanları insan olarak ele alması, örgütü ise sosyal ve kültürel bir sistem olarak düşünmesi daha esnek bir yapının oluşmasını sağlar. Böyle bir yapı içerisinde yer alan bireyler kendilerini daha özgür bir şekilde ifade edebilecekleri için bağlılıkları da olumlu yönde olacaktır.

Nezaretin arkadaşça ve katılımcı bir yaklaşım içinde yürütülmesinin örgüte bağlılığı arttırdığı, satış elemanları üzerinde yapılan bir çalışmayla ortaya konmuştur. Ayrıca, amirlerin örgütsel ödülleri adil bir biçimde dağıtımında gösterdikleri başarı da astların örgüte bağlılıklarını geliştiren bir faktör olarak bulunmuştur.¹⁰⁸Katı kontrol mekanizmalarını artırmak, otonomi azaltmak çalışanların örgüte bağlılık duygusunu zedeleyerek azalmasına yol açmaktadır.

Örgüte bağlılığın nedenleri arasında amirin sözel iletişime yönelik davranışından da önemli etkisi vardır. Astların değerlerinin amirlerin değerleriyle uyuşmasının astların daha fazla tatmin ve bağlılık duymalarını sağladığı, hatta aradaki bağıntının kıdemli işgörenler arasında daha da güçlü olduğu ortaya konmuştur. Kültürel değerlerin birbirine yakınlaştırılması ise sürekli öğrenmenin örgüt içinde yaygınlaştırılarak, örgüt içerisindeki tüm bireylere geliştirilmesi gereken birer kaynak gözüyle bakabilmede yarar. Örgüt içinde kendini geliştirme fırsatı bulan bireylerin hem tatmin düzeyi yüksek olur,

¹⁰⁷W. Randy Boxx, Rondal Y. Odom “ Organizational Behavior : Organizational Values and Value Congruency and Their Impact on Satisfaction, Commitment and Cohesion; An ampirical exmination within the public sektör” Public Personnel Management , Summer 91, Vol. 20 issue 2, p 195, 11p, 3 charts

¹⁰⁸ James Wallace Bishop - K. Dow Scot a.g.m.

hem de örgütten ayrılmayı düşünmezler. Çünkü sürekli gelişme insanın doğasında vardır.

2.3.2.3. Çalışma Grubu

İnsanlar sosyal yaratıklardır; sosyal etkileşimden zevk alırlar ve grupların bireyler üzerinde güçlü etkileri vardır. Gruplar uygun iş niteliği niceliği konusunda bir uyum baskısı sağlarlar.¹⁰⁹

Bağlılığı kolaylaştıran önemli bir faktör de işgörenin örgüt içerisindeki sosyal katılımıdır. Bulgular sosyal etkileşim ne kadar fazlaysa kişinin örgüte geliştirdiği sosyal bağların da o kadar güçlü olacağını ortaya koymaktadır.¹¹⁰ Takım çalışmalarında, iş rotasyonu ve çapraz eğitim yoğunluğu, işe devamsızlığı, işgücü devri sorunlarını azaltabilir ve daha fazla iş tatmini elde edilmesini sağlayabilir. Aynı statüde veya yaşlarda bulunan diğer çalışanların baskısı da çalışmanı daha verimli kılabilir. Konusuna hakim çok sayıda insanın katılımıyla yerinden yönetim daha iyi kararların çıkmasını sağlayabilir. Bu durum bireylerin işe ve örgüte bağlılıklarını arttırabilir.¹¹¹

Çalışma arkadaşlarının örgüt hakkındaki olumlu yada olumsuz tutumlarını bilme yada hissetme derecesi, algılamaların işgörelere yansıdığı ve olumlu yönde ise artan bir bağlılığa yol açtığı savunulmaktadır. İşten çıkarılan arkadaşlarının yeterince tazmin edilmedikleri inancını taşıyan işgörelerin, bu yüzden örgütlerine duydukları bağlılığın azaldığı tespit edilmiştir. İş arkadaşlarıyla ilişkilerin olumlu veya olumsuz olmasının örgüte bağlılığa aynen yansıtacağı bilinmelidir.

Özerk çalışma grupları ve takımlar içinde çalışanların iş tatminleri yükselmektedir. Arkadaşlarına, işlerine ve örgüte karşı olumlu tutum geliştiren takım çalışanlarının, üst yönetim, örgüt, amir ve iş arkadaşlarına

¹⁰⁹ Pfeffer, a.g.e. s(35)

¹¹⁰ Peter A. Bamberger, Auraham N. Kluger, Ronena Suchard, **Organizational Commitment; The Antecedents and Consequences of Union Commitment**, Academy of Management Journal, Jun.99, Vol. 42 Issue 3, p304,15p, 1 diagram.

¹¹¹ Orhan, a.g.e. s(66)

karşı bağılıklarının da arttığı belirtilmektedir.¹¹²Grup bütünlüğü genelde üyeler arasında üst düzeyde bir etkileşim ve grup üyelerindeki yüksek sorumluluk duygusu ile ilişkilendirilir. Grubun üyeleri arasında yüksek düzeyde etkileşim, örgütle daha yüksek düzeyde bir ilgilenmeye yol açar. İşgörenlerin, örgütle sosyal yönden ilgilenmesinin derecesi bir çok çalışmada bağılılıkla bağıntılı bulunmuştur. Daha önceki araştırmalarda, örgütsel bağılığın, grubun örgüte karşı olumlu tutumu ve zor işler hakkındaki grup normları ile de olumlu yönde ilişkili olduğu bulunmuştur.¹¹³

Bağılılıkla, grup tutumları ve normları arasında genel ilişkiler bulunduğu halde bu ilişkilerin özellikle birbiriyle bütünleşmiş gruplarda, güçlü olması beklenmektedir. Çünkü bu tür gruplarda grup norm ve inançlarına uyum daha kolay sağlanabilmektedir. Grup etkileşiminden dolayı bireylerin birbirine katkı sağlaması da bireylerin birbirine olan bağılığını artırır ve güçlü bir bütün oluştururlar. İnanç ve değer yönünden birbirine çok yakın olan bu bireylerin aynı amaç doğrultusunda hizmet etmeleri ve değişime adaptasyonu daha kolay olur. Grup etkileşimleri hem grup içindeki bireylere hem de örgüte katkılarından dolayı örgütün bireye, bireyin örgüte bağlanmasına ve yüksek düzeyde tatmin duyulmasına neden olur.

2.3.2.4. Ücret (Maaş)

Maaş, işgörenlerin örgütte kalmalarını sağlayan önemli bir faktör olduğundan dolayı özellikle işgören katkılarının yüksek olduğu durumlarda bir karşılık olarak algılanan maaş düzeyinin, bağılılıkla olumlu yönde ilişkili olması öngörülebilir. Ayrıca, maaşın işgören tarafından algılanan adilliğinin, bağılığın maaş düzeyinden çok daha önemli bir belirleyicisi olabileceğini öne süren bazı çalışmalarda vardır. Eğer işgören ücretlerde adil olmayan bir dağılım hissederse örgüte olan güveni kaybolur ve örgüte olan bağılığı da gitgide zayıflar. Ücretlerin adilliğinin yanı sıra, en az beklenen ücret kadar olması tatmin sağlarken, beklenenin üzerinde olan bir ücret işten ayrılmayı azaltır ve örgüte bağılığını artırır.

¹¹² Bishop ve Scot, a.g.m.

¹¹³ Varoğlu, a.g.e. s(80)

Ücretlerin yüksek tutulması verimliliği artırır.¹¹⁴Çünkü yüksek ücret alan işgörenler hizmetlerini geliştirerek, bilgi, beceri ve yeteneklerini sınırsız bir şekilde kullanarak katkılarını artırırlar. Örgütü benimseyen işgörenler sadece kendilerini ilgilendiren hususlarda değil, aynı zamanda örgütü ilgilendiren her konuda kayıtsızlıkları ilgiye dönüşür. Gerek kaynakların kullanımında gerekse kendilerine verilen aletler veya teknoloji kullanımında daha dikkatli olurlar. Bütün bunların sonucunda işleri ve örgütleri onlar için önemli hale gelir ve işlerine gereken özeni titizlikle yerine getirirler. Bu da örgüt açısından maliyetlerin azalması ve verimliliğe neden olur.

İşgörelere ödenen ücretlerin bir maliyet olarak görülmemesi gerekir, çünkü ücretlerin tatminkar olmaması halindeki maliyetler bunun yanında bir şey ifade etmez. Ücretinin, beklediğinin çok altında olduğunu düşünen işgörenler, kendilerini işlerine veremezler, yaptıkları işlerde hata oranı yüksektir ve ilk fırsatta örgütten ayrılmayı düşünürler. İşçi üzerindeki etkileri bakımından düşünüldüğünde fark çok açık bir şekilde görülür. Tatminsiz ve örgüte bağlılık duymayan işgörelere ödenen ücretlerin dışında bunların sebep olduğu pek çok maliyet vardır. Bunlar yapmakta oldukları işe dikkat etmeyecekleri gibi verimlilik ve kalite onlar için bir değer arz etmeyecektir.

2.3.2.5. Örgütün Özellikleri

Örgütsel değişkenler dendiğinde genelde aklımıza örgütün büyüklüğü, denetim mekanizması, kuruma ortaklık, performans değerlendirme, iş güvencesi, şirket içinden yükselme ve buna benzer özellikler sayabiliriz. Bütün bunları örgüt kültürü içerisine alabiliriz. O halde önce örgüt kültüründen bahsedelim.

2.3.2.6. Örgüt kültürü

Edger Schein, örgüt kültürünü "Bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli

¹¹⁴Pfeffer, a.g.e. s(30)

düzendeki temel varsayımlar” olarak tanımlamıştır.¹¹⁵ Örgüt kültürünün buradaki rolü hem iç bütünleşme yani bireyleri birbirine bağlar ve bireyler ile örgütün bir bütünü oluşturacak şekilde kenetlenmesini sağlar, hem de bir bütün olarak örgüt ile bireylerin örgütün içinde bulunduğu ortama ayak uydurmasına yardımcı olur. Bunlar da örgütün sürekliliği için çok önemli hususlardır.

Örgütler farklı kültürlerden gelen bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve bu da örgüt kültürü olarak bilinir. Örgüt kültürü için sosyal bir yapılandırıcı da diyebiliriz.

Örgüt kültürü, örgütün bir sosyal olgu olarak nelere sahip olduğu sistematik şekilde anlaşılabilir. Mesela, örgütün risk alma konusundaki genel tavrı, karar alma politikaları, yaratıcılığa imkan verilmesi ve geliştirilmesi, müşteriyle ilişkiler, işgörenle ilişkiler örgütün üyeleri tarafından paylaşılan ve bilinen hususlardır. Bu açıdan, örgüt kültürü, örgütün oluşturduğu ve yaşadığı yapısı, yönetim şekli, dizaynı, ast-üst ilişkileri v.b. ile üyeler tarafından paylaşılan ve örgütü bir arada tutan felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, ümitler, tutumlar ve normların tümü olarak tarif edilebilir.¹¹⁶ Bahsedilen bu faktörler bir örgüt içerisindeki üyelerin birlikteliğini ve dayanışmasını sağlayıp, amaçların oluşturulması ve amaçlara ulaşılmasında bağlılığı ve verimliliği telkin eder. Bu sebeple örgüt yöneticisi örgüt içerisindeki sosyal entegrasyonu ve bağlılığı geliştirip yeniliklerden faydalanma, verimlilik elde etme ve rekabet avantajlarını yakalama fırsatına sahip olabilir. Çünkü örgüt kültürü örgüt içerisinde nasıl davranmaları ve davranmamaları konusunda örgüt çalışanlarına bilgi verir. Güçlü örgüt

¹¹⁵ Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım-Yayım Dağıtım A.Ş., 4. Baskı İSTANBUL 1993, s(86)

¹¹⁶ İnan Özalp, *İşletme Yönetimi*, Birlik Ofset Yayıncılık, ESKİŞEHİR 2000, s(564-565)

kültürüne sahip örgütlerde çalışanlar ne yapmaları gerektiğini ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini bilirler ve bunun için vakit kaybetmezler.¹¹⁷

Örgüt kültürü, örgüt hayatının tümünü etkiler ve işçiler üzerinde güçlü bir inanç hissi yaratır. Esas olarak örgüt kültürü, örgütteki kişilerce ortak değerlerin paylaşılmasını, örgütün yapısının ve davranış normlarının oluşmasını sağlar.¹¹⁸

Örgüt kültürünün fonksiyonlarından sonra diyebiliriz ki örgüt kültürü olmadan örgütsel bütünlük ve örgütsel bağlılıktan söz etmemiz mümkün değil gibi görülmektedir. O halde örgütlerin her şeyden önce paylaşılan ortak değerleri arttırarak güçlü bir örgüt kültürünü oluşturması gerekir.

2.3.2.7. Örgütün büyüklüğü

Diğer özelliklere bakacak olursak, örgütün büyüklüğünün ve denetim alanının bağlılıkla hiç bir ilgisinin bulunmaması ile birlikte biçimsellik, işlevsel bağımlılık ve ademi merkeziyetçiliğin bağlılıkla ilişkisi bulunmuştur. İncelenen örnekte yüksek düzeyde ademi - merkeziyetçilik, başkalarının faaliyetlerine bağımlılık, resmi kural ve yöntemlerin bulunduğu ortamdaki işgörenler kendilerini bunların daha az ölçüde bulunduğu ortamdaki işgörenlerden daha fazla örgüte bağlı hissetmektedirler. Yönetimin aşırı merkezileşmesi demek; çalışanların işleriyle ilgili karar verememesi, bilgi, beceri, yetenek ve inisiyatif kullanamaması demektir. Bütün bunlardan yoksun kalan bireylerin çalışma hayatı anlamsızlaşır. Bu ortamda çalışmayı anlamsız bulan birey örgütü terk etmede tereddüt etmeyecektir.

2.3.2.8. Resmi kural ve yöntemler

Resmi kural ve yöntemlerin varlığının, örgüte bağlılık üzerindeki etkisinin dolaylı olduğu, kuralların varlığının rol belirsizliği ve rol çelişkisini azaltan etkilerinin örgüte bağlılığı arttırdığı da önemli bulgulardandır.¹¹⁹ Aşırı bir şekilde kuralcı bir sistem içinde yer alan bireylerin düşünme gücü sınırlı kalır, yaratıcılıkları körelir ve gelişemez. Bunu da kimse istemez. Belki

¹¹⁷ Erol Eren, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Kitapevi 1997, İSTANBUL s(376)

¹¹⁸ Boxx ve Odom, a.g.m.

¹¹⁹ Varoğlu, a.g.e. s(60)

kuralsız bir sistem düşünmek şu an için uygun olmayabilir. Belki sınırlı da olsa kuralların varlığı işe yarıyor diyebiliriz. Ama gelecekte bunun değişeceğini söyleyebiliriz. Çok iyi bir şekilde yetişmiş bireylerin belki de kurallara ihtiyacı olmayacak, onlar bütün enerjilerini en iyi olma, yapılan işi en iyi şekilde yerine getirme ufkuyla gerçek vizyonlarına ulaşabilecekler. Kuralların yerini insanların vicdanı alacak, onları denetleyen kendi vicdanları olacak.

Kural ve kontrollerin yerini bir model olarak “credo” yani “değerler bildirisi” alıyor. Bu değerler bildirisi merkezi yönetim kontrolleri ile elemanlara bir değerler sistemi oluşması için büyük öneme sahip güveni yaratacak özerkliği verme arasında denge kuruyor. Böyle kılavuzlar hazırlamanın elemanların bağlılıklarını arttırdığını ve müşterilerle ilişkileri geliştirdiğini kanıtıyor. Bireysel özerklik ve inisiyatif önem verenler, “değerler”bildirisini merkeziyetçilikten uzaklaşmaya bir istisna olarak değerlendiriyorlar ve ünitelerin birlikte yol almalarını sağlayan birleştirici bir güç olarak ifade ediyorlar.¹²⁰

Piyasa toplumunda katılımcıların farklı, yasal ama genellikle birbirleriyle çakışmayan çıkarları vardır. Tamamen doğru olan, ama kimi zamanda birbiriyle çelişen hakları vardır. Hakların ve çıkarların, karşılıklı olarak ve ahlaki yönden kabul edilebilecek bir dengenin oluşturulmasına ahlak yardımcı olabilir. Kurallar ve yasalar empoze ederek değil, ahlaki görüş açısını yükselterek. Görev bireye düştüğünde, bireyler kendi uydukları ahlaki standartlara dayalı kararlar verecekler. İş hayatında bireyin sorumluluğunun artmasıyla birlikte evrensel bir davranış ilkesi oluşacak; hem kendimizi hem de diğerlerini daha yüksek davranış standartlarına tabi tutacağız.¹²¹ Şirketlerin güçlü oyuncularını olarak çalışanlar, aynı anda hem lider, hem takipçi, hem birey, hem ekip oyuncusu olmak durumundalar. Onları denetleyen ve kuralları koyan beyinlerindeki ve kalplerindeki “ben” olacaktır. İşte gerçek bağlılık bu şekilde sağlanabilir.

¹²⁰ John Naisbitt, *Global Paradoks : Büyüyen Dünya Ekonomisinin Güçlenen Küçük Oyuncuları*, Sabah Kitapları Dizisi, 1. Baskı, 1994 İSTANBUL ss(134,135)

¹²¹ Naisbitt, a.g.e. ss(134,135)

2.3.2.9. Örgütsel politikalar

i. Kar paylaşımı

Güçlü ve açık bir örgütsel değer sisteminin bulunmasının daha yüksek düzeylerde işgören tatmini ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Örgütün diğer özelliklerine baktığımızda kardan pay alan işgörenlerin örgütsel bağlılık dahil olmak üzere örgütlerine yönelik daha olumlu tutumlar geliştirdikleri de saptanmıştır.¹²²

Kar paylaşımı ve verimlilik arasında olumlu bir ilişki vardır. Araştırmalar, kar paylaşımı ya da kazanç paylaşımı uygulandığında performansın arttığını göstermektedir. Performans artışının getirdiği kazançları paylaşmak elemanları motive ederek daha fazla çalışmalarını sağlayabilir. Ya da en azından, elemanların kendi çıkardıkları başarılı işlerin nimetlerinden yararlanma beklentilerini karşılar.¹²³ İşgörenler beklentilerine cevap bulduklarında tatmin olduğunu daha önce söylemiştik. Tatmin olan bireyler bu örgütte kalmaya ve örgütün bir üyesi olmaya devam edecektir. Tatminleri arttığı ölçüde örgüt onlar için vazgeçilmez bir bütünlük sunacaktır.

ii. Eğitim

Örgütlerin eğitime olan ilgilerine baktığımızda şunları görürüz: Son yıllarda yüksek eğitilmiş ve yüksek beceriye sahip işgücüne ihtiyaç duyulmasına rağmen, örgütlere baktığımızda çelişkiye düşmemek imkansızdır. Genelde ucuz ve vasıfsız işgücü ile hayatta kalmaya çalışırlar. Neden bu konuya önem vermediklerine bakarsak; demek ki hala ders alınmamış. Sık sık “kriz” , “verimsizlik” ve “Pazar kaybı” gibi sorunlardan söz edilir ama bir türlü sorunun kaynağına inilmez. Diğer taraftan gerek eğitime yönelik politikaların olmayışı, gerekse eğitimin yararlarının uzun vadede görülmesi eğitime gereken önemin verilmemesinin nedenleri olabilir. “İlk bakışta şirket elemanlarına eğitim verilmesi yüksek bir maliyet olarak görülebilir. Ama derinlere inildiğinde verimliliğin, motivasyonun azalması ve

¹²² Naisbitt, a.g.e. ss(134,135)

¹²³ Boxx ve Odom, a.g.m.

bağılılığın olmaması sonucu oluşacak maliyetler daha büyük ve hatta saklı olabilir”¹²⁴

Eğitim daha çok ihtiyacı olanlara değil, yeterince eğitilmiş olan üst kademedekilere verilmektedir, alt düzeydeki elemanların becerilerini geliştirmek için değil. Genel eğilim böyle iken aslında eğitim konusunu ele almak ve stratejik bir taktik olarak kullanmak bir rekabet avantajı olabilir. Şöyle ki; eğitime önem veren şirketler, aynı zamanda çalışanı da uzun vadeli olarak düşünüyor ki böyle bir girişimi var. Çalışan elemanlar bu davranış karşısında örgütünün kendisine değer verdiğini, onunla uzun süreli olarak iş birliği düşündüğünü algılayacak ve bu güveni boş çıkarmamak için canla başla örgütün amacına hizmet edeceklerdir. Bütün bunlar da birey ile örgüt arasındaki bağı güçlendirir, işgörenlerin örgütlerinden duyduğu tatmini artırır.

Teknoloji ve bilgi çağını yaşıyoruz. Ancak bu iki kavram <<insan>> olmadan hiç bir değer kazanamıyor. Bir değer kazanması için insan beyninde işlenmesi ve hayata geçirilmesi gerekiyor.

Dünyada şirketler için var olmanın ve büyümenin temel koşulu insanı önemsemekten geçiyor. Türkiye’de ise durum farklı. Uzmanlar çağdaş insan kaynakları uygulamalarının çok gerisinde kaldığımızı söylüyorlar. Handan Kepir Sinangil buradaki en büyük eksikliğin eğitim olduğunu söylüyor; “Bu eksikliği en fazla yönetici kadrolarında görüyoruz. Şirketi kara geçirdiği, müşteri sayısını arttırdığı veya iş hacmini büyüttüğü için yönetime gelen kişiler, grup yönetimi, motivasyon, güdüleme gibi bilgi ve becerilerden yoksunlar. Çoğu iç güdüleriyle hareket edip, rasgele, sezgisel girişimlerle doğru yöntemleri bulmaya çalışıyorlar. Öngörülerini bazen iyi sonuçlar verebiliyor, ama iş çoğunlukla şansa kalıyor”¹²⁵

Çalışanın memnuniyeti araştırmaları, çalışanları şirkete bağlayan temel değerlerin neler olduğunu gösteriyor. Çalışanların, mutluluklarını nerede ve nasıl gördüklerini anlamaya, eğitim, gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesine, eğilim ve önerilerini almaya yardımcı oluyor. Çalışanların memnuniyeti

¹²⁴Pfeffer, a.g.e. s(15)

¹²⁵Rabia Akbulut, “İç Güdüsel Yönetim” Hürriyet İnsan Kaynakları 28 Kasım 1999

araştırmalarında yer alan ana konulardan bazıları şunlar; iletişim, yetkilendirme, takım çalışması, maaş ve sosyal haklar, kalite, fiziksel koşullar, performans değerlemesi, iş tatmini v.s.¹²⁶

Çalışanı memnun edemeyen şirket, müşterilerini ve pazar payını da kaybetmektedir. Gelişen, büyüyen ve rekabet koşullarının hızla arttığı günümüzde çalışanlarda sadakat ve süreklilik yaratmak gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Kaybedilen şirket çalışanlarının ve müşterilerin maliyetini hesaplamak çok zordur. Kayıpları karşılamak için harcanan zaman, emek ve paranın boyutu ise ayrı bir sorun. Müşteri ve çalışanın memnuniyeti arasındaki doğrudan bağlantı her organizasyonu bu konuda bir şeyler yapmaya zorluyor. Şirketler hem iç, hem de dış müşterilerini daha fazla memnun edebilmek ve bu alanda adımlar atabilmek için "beklentiler"i anlamaya çalışıyorlar. Çünkü tatmin konusunda da bahsettiğimiz gibi, beklentilerine işyerlerinde cevap bulan işgörenler tatmin buluyordu.

iii. Şirket karına göre ikramiye verilmesi

Şirketin elemanlarına, şirketin karına göre ikramiyeler vermesi, elemanların kendilerini şirketle özdeşleştirmelerini sağlar.¹²⁷ Şirketin karını arttıran yada azaltan şirket çalışanları olduğuna göre, şirket kar elde ettiğinde bundan çalışanların yararlandırılması gerekir. Böyle bir uygulama karşısında işgörenler kendilerini şirketin ortağı gibi görür ve her zaman şirketinin çıkarlarını korurlar.

iv. Şirket içinden yükselme

Şirket içinden yükselme olanağının tanınması, elemanları işverene, işvereni de elemanlara bağlayarak eğitimi ve beceri geliştirimini teşvik eder. Hiyerarşik seviyeler arasında güven duygusunu geliştirerek merkezietçilikten uzaklaşmayı, katılımı ve yetki almayı kolaylaştırır. Şirket içinden yükselme, amirlerin, iyi tanıdıkları elemanların koordinasyonundan sorumlu olmaları anlamına gelir.¹²⁸

¹²⁶ Fülai Yaşa, "Çalışanı Düşünmeyen Müşteriyi Kaybeder" Hürriyet İnsan Kaynakları 18 Temmuz 1999

¹²⁷ Pfeffer, a.g.e. s(30)

¹²⁸ Pfeffer, a.g.e. s(43)

Şirket içinden yükselme performansa dayalı olacağı için bir nevi teşvik niteliği taşıyacaktır. Aynı zamanda parasal getirilerin yanında statüye dayalı bir ödül ve adaletin simgesi olacaktır. Bu adaletin algılanması elemanların örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirerek bağlılığı arttıracaktır.

Örgüte bağlılığın özdeşleşme unsurunun, performansın yaratıcılık yönüyle güçlü ilişkide olduğu saptanmıştır.¹²⁹Çünkü performans sonucu içsel ve dışsal ödüller, işgörenlerin motivasyonunun ve tatmininin artmasına ve yaratıcılığa imkan vermesiyle başarının artmasına neden olur. İşte gösterilen performansın, örgüte bağlılık ve örgütte kalma istemi üzerinde olumlu etkileri vardır.

2.3.3. Örgütsel olmayan faktörler

2.3.3.1. Alternatif iş fırsatları

Bu grupta örgütün dışındaki iş fırsatlarından bahsedebiliriz. Çünkü alternatif iş fırsatlarının varlığı bireyin örgüte olan bağlılığı üzerinde oldukça etkilidir. Algılanan başka bir iş bulma şansının yükselmesi ve bu tür alternatiflerin cazibesinin artması bireyin bağlılığının olası eğilimini düşürür.¹³⁰ Yüksek olmayan bir ücretle işe başlayan birisi başka iş alternatiflerinin olmadığı durumda örgüte bağlılığı artmaktadır. Yüksek ücretle başladıklarında ise diğer iş fırsatları zaten önemli olmayacaktır ve aynı örgütsel bağlılığı gösterecektir.

Alternatif iş imkanlarına rağmen örgütün aktif bir üyesi olarak kalan ve örgütü ile kimlik birliğine girmiş bir çalışanın örgütsel etkinliğinin, alternatif iş imkanı olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir örgüt üyesinden daha fazla olmasını bekleyebiliriz. Bu durumda eğitim işten ayrılma niyetini etkileyen önemli

bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, yüksek eğitilmiş çalışanların alternatif iş seçenekleri daha fazladır ve işten beklentileri de bu

¹²⁹ Vatansever, a.g.e. s(30)

¹³⁰ Baron, a.g.e. s(164)

oranda yüksektir. Bu nedenle alternatif iş imkanı örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür.¹³¹

2.3.3.2. Ait olma ihtiyacı

İşgörenlerin sayısız ihtiyaçlarının karşılandığı yer olarak da düşünüldüğünde örgüte bağlılık bu ihtiyaçların şiddetine bağlı olarak değişir. Ait olma ve bir yere bağlanma ihtiyacı da bunlardan biridir. Ait olma ve sevgi ihtiyaçları insanların üst seviyedeki ihtiyaçlarındandır. İnsanlar başkaları tarafından kabul edilme, yakınlarıyla birlikte olma, arkadaş olma ve dostluklar kurma , çevresine karşı sevgi gösterme ve karşılığında sevmek isterler. Bu ihtiyaçlar daha çok insanların toplu halde yaşama içgüdüsüyle ilgilidir.

Bireylerin bağlılık ve sevgi ihtiyaçlarının önemli bir kısmı aile ve akraba çevresinde, eğitim kurumlarında, üyesi buldukları dernek ve kuruluşlarda, çalışma hayatını sürdürdükleri iş çevresinde ortaya çıkar. Böyle olunca da bu yerler fertlerin aidiyet duygusunu tatmin ettiği yerler olur.¹³² Aidiyet duygusunun tatminsizliği sonucunda , bireyler uzun süre baskı altında kalabilir. Dolayısıyla fertler bu ihtiyaçlarını geçmişten başlayarak bu güne kadar tatmin etmek zorundadırlar. Aksi halde aidiyet duygusunun tatminsizliği fertlerin davranışlarını hayatı boyunca etkiler.

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

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

¹³¹ Erol, a.g.e. s(79)

¹³² Eroğlu, Davranış Bilimleri, ss(43,44)

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

Örgütsel bağlılığın temel sebepleri aşağıda özetlenmiştir:

Örgütsel bağlılığı arttıran faktörler

Özel bir işin motive edici potansiyeli

Yüksek sorumluluk seviyesi

Yüksek düzeyde otonomi

Çalışma performansının sahip olunan düzeyinden tatmin

Kıdem / İmtiyaz

Yüksek denetim kalitesi

Taktir

Örgütsel bağlılığı azaltan faktörler

Rol belirsizliği

İş seviyesi / düzeyi

Diğer iş fırsatlarının elde edilebilirliği

Örgütün çalışanlarına önem vermediğine dair inanç

Deneticilerin cezalandırmayı kullanması

İKİNCİ BÖLÜM

1.İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ ETKİLEŞİM

1.1. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmininin müzakereleri boyunca tutumların açık davranışlar üzerinde güçlü etkiler sarfettiğine dair önemli bir kanıya vardık. Muhtemelen siz de bu yaklaşımı makul buldunuz. Bununla birlikte yıllarca bu iddianın doğruluğu hakkında hararetle bir tartışmanın devam ettiğini de söylemeliyiz. Bir kısım bulgular oldukça güçlü olduğunu ileri sürerken, bazı bulgular tutumlar ve davranışlar arasındaki bağı göreceli olduğunu göstermiştir. Bereket versin ki şimdi bu sorun halledildi. Artan kanıtlar gösteriyor ki tutumlar davranışları etkilemektedir. Aslında son bulgular tutumların, çoğunlukla, davranışların çoğunun doğrudan sebebi olduğunu gösteriyor. Bu da tutumların daima doğrudan yada dolaysız bir şekilde açık davranışlara dönüştüğünü söylemek demek değildir. Fakat şu anda belli türdeki, özellikle güçlü ve açık olarak biçimlenmiş, mizaç olarak genelden ziyade özel ve bireylerin hayatı ile doğrudan ilişkili tutumların, davranışların çoğunu etkilediği sonucuna varmak için yeterince pozitif kanıt vardır. Bunu doğrulamak için iş tatmininin, örgütsel davranışın çeşitli durumlarında rol oynamasının beklenmesi mantıklıdır. Aslında durum böyle görünüyor.

1.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

1.2.1. İşgücü Devri

Erken kalkmaktan ve yoğun trafikle boğuşmaktan nefret eden iki kişi düşünün; birisi işini seviyor, diğeri hoşlanmıyor. Bunlardan hangisi muhtemelen hastalığı bahane eder, ya da başka nedenlerden dolayı işe gitmez? Cevap belli; işini sevmeyen. Çoğu farklı çalışmanın bulguları iş tatmininin bu tarz işten kaytarmalar üzerinde etkili olduğunu gösteriyor.

Genel olarak bu araştırmalar bireylerin iş tatmininin azalmasının onları işten kaytarmaya y6nelttiğini belirtiyor.

Benzer bulgular işg6c6 devri açısından da elde edilmiştir. Aynı şekilde işten elde edilen tatmin seviyesinin azalması, kişilerin vazgeçip başka fırsatlar araması sonucunu doğuruyor. Yine de bu ilişkinin etkisi ılımlıdır. Bir yanda iş tatmini, 6te yandan hem kaytarma, hem de işg6c6 devri arasındaki bağların daha g6c6l6 olmamasının sebebi bu davranışların her ikisinin de pek çok farklı fakt6rlerden etkilenmesidir. Iř tatmini ise bunlardan sadece birisidir. 6rneğin işten kaytarma, işe karşı tutumların yanı sıra muhtemelen hava, trafik koşulları, sağlık ve ailevi sorumluluklar gibi değişkenlerden etkilenebilir. Benzer biçimde son araştırmalar, birisinin işten ayrılma kararının aslında ayrılma ile ilgili d6ř6nceler, başka bir iş arama niyeti, fiili araştırma ve işten ayrılma niyeti gibi karmaşık bir geri çekilme s6recinin sonucu olduğunu g6steriyor. Daha 6tesi çalışanların bir işten vazgeçip, diğerini arama kararlarında genel ekonomik koşullar, kalifiye elemanlara olan talep v.b. gibi pek çok fakt6r rol oynar. Işten kaytarma ve işg6c6 devrinin her ikisini de bir çok farklı değişkenin etkilemesi ile ilgili verilen gerçek ve bu davranışlar ile iş tatmini arasındaki bağların başlı başına akla uygunluğu tutarlıdır. Aslında olduklarından daha g6c6l6 olmaları daha şaşırtıcı olacaktır.¹³³

alışmalar, tatminsiz olan işg6renlerin işten ayrılma olasılığının daha y6ksek olduğunu g6stermektedir. Tatminsizliğin ayrılma kararına spesifik etkisinin yanı sıra başka fakt6rler de vardır. 6rneğin piyasadaki iş olanakları gibi. Eğer kişi daha iyi bir iş bulacağına inaniyorsa ve cazip teklifler alıyorsa işi bırakabilir. Alternatif iş imkanlarının varlığının işi bırakma 6zerinde 6nemli bir etkisi vardır.

¹³³ Ufuk Ul, "Motivation and Satisfaction of Turkish Employees" Adlı Basılmamış Y6ksek Lisans Tezi, İstanbul 6niversitesi 1992 s(127-129)

Mesela; genel ekonomik koşullar ve bir işgörenin kişisel yeteneğine güvenme ve kolayca iş bulacağına inanması, işten ayrılma kararında önemli bir rol oynar. İşten ayrılma oranlarındaki dalgalanmalar, iş fırsatlarındaki değişimle ilişkilidirler.

İşgücü devrinin istenilirliği, ayrılan kişiye bağlıdır. Eğer ayrılan kişiler süper performansa sahipse, işgücü devrinin azaltılması gerekir. Yüksek işgücü devri düşük performanslı kişiler arasından gerçekleşiyorsa organizasyon için yararlıdır ve buna “fonksiyonel işgücü sirkülasyonu” diyebiliriz.¹³⁴

İş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişkiyi belirleyen bir diğer faktör işgörenin performansıdır. Performansı yüksek olan eleman işletme tutmak ister. Bu amaçla onu ödüllendirir, terfi fırsatları sağlar v.b. gibi yöntemlerle kişinin örgütte kalmasını sağlar.¹³⁵ Bunun tersine performansı düşük olanı da yönetim işte tutmak istemez. Buradan yola çıkarak iş tatmininin, performansı yüksek olanlar için daha az önemli ve performansı düşük olanlar için daha fazla öneme haiz olduğunu söyleyebiliriz.

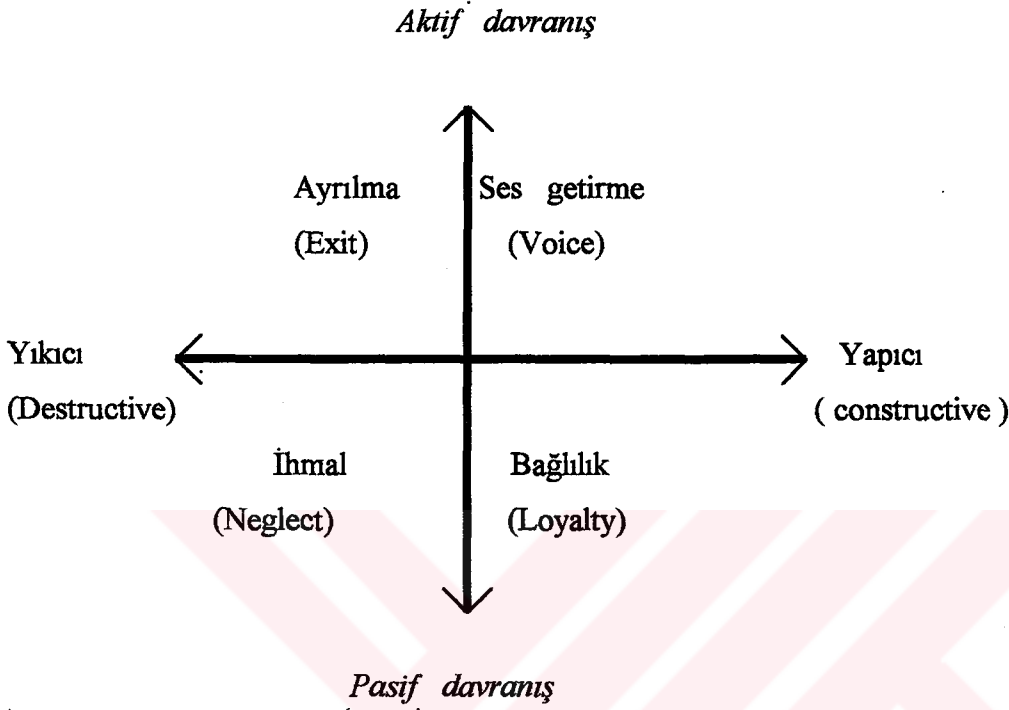
Ödüllerin tatmin düzeyi, son günlerde organizasyonda kalma olasılığını arttırmaktadır. Organizasyonda kalmak için taktir, saygı, ücret artışı, terfi fırsatları gibi ödüller iyi birer nedendirler. Organizasyon yüksek performanslı kişileri kendi bünyesinde tutmak için ödeme artışı, terfi fırsatları, taktir, saygı gibi yöntemler geliştirir. Bu yöntemler, işgörenlerin tatminini arttırarak, hem başarı hem de sadakat sağlar.

Tatminsiz olan işgörenler örgütte kalmayı sürekli düşünmeyecekleri gibi fazla çaba da göstermeyecektir. Kurumun bu durumları iyi değerlendirip, tatmin ve tatminsizlik durumunu davranışlar aracılığıyla gözlemleyerek bir fikir edinebilmesi mümkündür. Çünkü işgörenler, tatminsizliklerini çeşitli şekillerde ortaya koyarlar. Bunlar; işi bırakma, şikayetlerdeki artış, kaytarma, örgütün malına zarar verme ve örgüte

¹³⁴ Vecchio, a.g.e. ss(125,126)

¹³⁵ Robbins, a.g.e. ss(195,196)

bağlılığın az olması şeklinde ortaya çıkar. Aşağıdaki şekil bunu açıklamaktadır.



Şekil.2.1 Tatminsizlik belirtileri

İşten ayrılma (Exit) : Bu davranış işten ayrılma ve en az eski işi kadar iyi yeni mevki aramayı kapsar.

İşten ayrılma sebeplerini araştıranlar tatminsizliğin de bir etken olduğunu göstermektedir. Ancak kişinin yetenek ve özellikleri ile çevresel bağının ve işletmenin işten ayrılma karşısındaki tutumunun da bu konuda etkili olduğunu unutmamak gerekir.

Ses getirme (Voice) : Aktif ve yapıcı olarak şartları iyileştirme girişimidir. Gelişme önerileri sunma, amirlerle fikir alış-verişi ve problem çözme ile sendikal faaliyetleri içerir.

Bağlılık (Loyalty) : Pasif fakat optimistik olarak şartların iyileşmesini beklemek, organizasyona güvenmek ve yönetimin doğru şeyi yapacağına inanmak.

İhmal (Neglect) : Pasif olarak şartların kötüleşmesine katkıda bulunmak. Kronik devamsızlık, çabaları azaltma, hata oranlarının artması v.b. gibi.

İş tatmini bulamayan işgörenler bazen işten ayrılmak yerine şikayet etmeyi tercih ederler. Bu davranış biçimi tamamen işgörenin kişi olarak aktif ve pasif davranışlı olması ile, yapısal olarak yapıcı veya yıkıcı eğilimler taşıması ile de ilgilidir. Yıkıcı davranış olan işten ayrılma ve ihmal davranışları performans değişkenlerimiz olan verimlilik, devamsızlık ve işgücü devrini içine alır. Fakat bu model işçilerin bağlılık ve ses getirmeyi kapsayan sorumluluğu genişletir. Yapıcı davranışlar, bireyleri hoşnutsuz eden durumları tolere etmek yada tatmin edici çalışma koşullarını hayata geçirmeye izin verir.¹³⁶

Bir organizasyonda işgücü devrinin yüksek olması işe alma, seçme ve eğitim masraflarının artması demektir. Verimli bir şekilde işleyen bir organizasyonda bilgili ve deneyimli kişiler ayrıldığı zaman verimlilik bozulabilir. Bunun için sorumlulukları üzerine almaya hazır bir vekil bulunmuş olmalıdır.

Bütün organizasyonda şüphesiz işçi devri vardır. Eğer doğru kişiler organizasyondan ayrılıyorsa işgücü devri pozitifdir. Çünkü bu terfi fırsatları yaratır. Yani düşük performanslı biri ile motivasyonu yüksek bir bireyin yer değiştirmesine olanak verir. Terfi için fırsatlar artmış, yeni ve taze fikirler organizasyona kazandırılmış olur.

Organizasyonlar çok sık işgücü sirkülasyonu istemezler. Özellikle işgücü devri performanslı kişileri kapsıyorsa bu, organizasyonun etkinliğini ve verimliliğini engelleyen bozucu faktör olabilir.

İş tatmini ve işgücü devri arasındaki ilişkide rol oynayan bir diğer faktör de örgüte bağlılıktır. Bazı işgörenler tatminsiz olmalarına rağmen örgütte kalırlar, başka yerde çalışmayı akıllarından bile geçirmezler. Bunun yanı sıra kişiler diğer faktörleri de göz önüne alırlar. Örneğin genel

¹³⁶ Robbins, a.g.e. s(197)

ekonomiyi oluşturan dengelerin uyumu, işsizliğin az olması da kişilerin ayrılma kararlarında etkilidir.¹³⁷

1.2.2. Devamsızlık

Tatmin ve devamsızlık arasında sürekli negatif bir ilişki bulunur. Bu bağıntı % 40 ' tan azdır. Tatminsiz işçilerin, işlerinde ıskalama olasılığı daha fazladır. Sears Roebuck' ta yapılan bir çalışmada devam zorunluluğu olmayan bir ortamda işçilerin daha fazla tatmin olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin Frank Smith 'in Şikago' daki doğal afet sırasında işçiler üzerinde yapmış olduğu çalışmada tatmin olan işçilerle, tatminsiz olan işçileri karşılaştırma imkanı doğmuştur. Bu da demek oluyor ki, afet karşısında, işgörenler, işe gelmemeleri halinde herhangi bir ceza almayacaklarını bilmektedirler, çünkü geçerli bir mazeretleri vardır.

Buna göre tatmin olanlar işe gitmek için extra çaba harcarken, tatmin olmayanlar evde kalmayı tercih ediyorlar.¹³⁸

Bu arada bütün devamsızlıkları tatminsizliğin sonucu sayamayız. Bunun başka nedenleri de olabilir. Kaza, hastalık gibi bazı nedenlerde kişiyi işe devamdan alıkoyabilir. Bu noktada gönüllü ya da gönülsüz devamsızlığın farkı ayırt edilmelidir. Bu ikisi tatminin göstergesidir. İşgören işine gönüllü olarak gelmiyorsa o zaman tatminsizliğe bağlanabilir.¹³⁹

Tatminsizlik sonucu artan devamsızlık üzerinde iş kazaları ve iş hastalıklarının etkisi büyüktür. Beklentilerine cevap bulamayan işgörenler işyerlerine karşı olumsuz tutumlar geliştirirler. Bunlar örgütü benimsemedikleri gibi işlerini de benimsemezler ve işlerine gereken önem ve dikkati göstermezler. Kaza yapmaya daha eğilimlidirler ve kazaları da örgüte gelmemek için bahane olarak kullanabilirler. Aynı zamanda tatminsiz olan bireyler sürekli bir moral bozukluğu ve bunun yarattığı stresten dolayı hastalanma ve işe gelmeme oranı da artmaktadır. Bu durumların sık görüldüğü örgütlerde tatminsizlikten

¹³⁷ Luthans, a.g.e. s(186)

¹³⁸ Vecchio, a.g.e. s(125) ;

B.k.z. Stephen P. Robbins, a.g.e. s(195)

¹³⁹ Staw, a.g.e. s(94)

B.k.z. Robert P. Vecchio a.g.e. s(124)

kaynaklandığı söylenebilir. İş kazaları ve iş hastalıklarından dolayı oluşan devamsızlıkların örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğuracağı, en basitinden verimsizliğe neden olacağı bir gerçektir. Yönetim bu gibi durumlarla karşılaştığında bunun tatminsizlik göstergesi olduğunu ve örgütle ilgili değişkenlerin gözden geçirilmesi gerektiğini bilmelidir.

Bunlardan başka devamsızlık, planlamayı engeller ve gereğinden fazla personel ihtiyacı doğurduğu için maliyetleri artırır.¹⁴⁰ Devamsızlık sonucu üretimde aksamalar başlar, bu da yeni elemana ihtiyaç olduğu görünümünü yaratır. Aynı şekilde bu da maliyetleri artırır ve verimsizlik had safhaya ulaşır.

1.2.3. Saldırganlık

İşgörenler işte ve iş yerinde umduklarını bulamazlarsa, amaçları küçülür, yaratıcılıkları körelir. Bu olumsuz hava onların yeteneklerini kullanmasını engeller. Daha da önemlisi hayal kırıklığına neden olur. Hayal kırıklığı, kişinin isteklerine ulaşamayacağını anladığı anda içine girdiği psikolojik durumdur.¹⁴¹ “ İhtiyaçların tatmininde amaçlarının gerçekleştirilmesi esnasında karşılaşılan engellemeler sonucu oluşur”.¹⁴²

İnsanların önemli ihtiyaçları ile kendileri arasında ciddi engeller girdiği zaman, ortaya çıkan gerilim ve sıkıntı en fazla “ saldırganlık” davranışına sebebiyet vermektedir. Eğer fertler kendi ihtiyaçlarını tatmin etmeyi ve kendi amaçlarına ulaşmayı sağlayacak olan yetenek ve becerileri konusunda iyimser iseler, dışa dönük saldırganlık eğilimine sahiptirler. Tam tersine, eğer fertler kendi yetenekleri hakkında kötümser iseler, o zaman içe dönük saldırganlık eğilimine sahiptirler. Dışa dönük saldırganlık, kişinin çevresindeki objelere zarar vermesi, işletmedeki madde ve malzemeleri israfıya yönelik bir şekilde kullanması hatta zarar vermesi şeklinde olabilir. İçe dönük saldırganlıkta da kişi kendisine zarar verir. Çalışırken alınması

¹⁴⁰ Özlem Atan, “ Organizasyonlarda Yöneten ve Yönetilenlerin İş Tatmini ve Motivasyonu ” Adlı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İSTANBUL s(11)

¹⁴¹ Eroğlu, Davranış Bilimleri, s(305)

¹⁴² Eroğlu, Davranış Bilimleri, s(305)

gereken güvenlik tedbirlerini ihmal eder, uyarılara kayıtsız kalır ve kendini açıktan yok etmeye girişir.¹⁴³

İş tatminsizliğinin en doğal sonucu hayal kırıklığıdır. Hayal kırıklığı insanın umduklarını bulamaması, isteklerinin karşılanmaması veya red edilmesinin bir sonucudur. İnsanlar hayal kırıklığına uğradığı zaman bir takım savunma mekanizması kullanırlar. Bu savunma mekanizmalarının bazıları kolaylıkla olumsuz davranışlara dönüşebilir ve olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bunlar saldırgan davranışlar, aktif ve pasif direnme, ilgisizlik, hayal dünyasına sığınma, fizyolojik ve ruhi rahatsızlıklardır.¹⁴⁴

1.2.4. Yabancılaşma

Tatminsiz çalışma şartları ve çevresi, işgörenlerin kendi iş yerlerine yabancılaşmalarına neden olur. Kendi iş yerlerine yabancılaşan işgörenler yalnızca para için çalışan kimseler olarak tatminsizliğin kısır döngüsüne gireceklerdir. Çalışma şartlarının iyileştirilmesi yönünde herhangi bir çaba göremeyen işgörenler, yapmakta oldukları işlerine sadece yapacakları daha iyi bir iş bulma imkanı olmadığı için devam eden kişiler olarak, örgütsel hedeflere ulaşılmasında gerekli çaba ve etkinliği göstermekten uzak kalacaklardır.¹⁴⁵ Ne örgütü ne de işini benimsemeyecek, zoraki çalıştığı için etkili olmayan ve verimsiz bir çalışma sergileyecektir. Aynı şekilde bu bireylerin de bilgi, beceri ve yaratıcılıkları yavaş yavaş azalacaktır.

Örgüt içerisinde yabancılaşmanın kaynağı olarak, işin aşırı bölünmesi ve işgörenlerin katkılarının bütün içerisinde çok az miktarda olmasıdır. Bütün içerisinde kendi katkısını göremeyen işgörenler tatmin olamamaktalar. Çünkü bu yöntem onların bilgi ve yeteneklerini kullanmaya imkan vermediği gibi diğer işgörenlerle de herhangi bir ilişki içinde değildirler. Ayrıca aşırı merkezileşme, örgütün büyüklüğü, beşeri ilişkileri asgariye

¹⁴³ Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, s(337)

¹⁴⁴ Aybar, a.g.e. s(109)

¹⁴⁵ Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, s(337)

indirdiğinden bireyi kendine ve diğer insanlara olduğu gibi örgüte ve işine karşı da ilgisizleştirir ve yabancılaştırır.

1.2.5. Sendikal örgütlenme

Tatminsizliğin bir sonucu olarak artık sendikal örgütlenme de kabul edilmiştir. Son günlerde bu görüşü destekleyen ampirik kanıtlar bulunmaktadır. Frank Smith ve Clay Hamner 'ın altmış iki binden fazla işçiyi kapsayan tutum anketinde sendikal faaliyet varyansının kabaca üçte biri iş tatmininden kaynaklanmaktadır. Sendikal faaliyetin en önemli ve tek sebebi denetimde tatminsizliktir. Sendikal faaliyetin düzeyini oluşturan işin diğer özelliklerindeki tatminsizliğe rağmen, tatminsizliğin ödemeye büyük bir ilgisi yoktur.

Getman, Goldberg, Herman ve Schriesheim tarafından yapılan çalışmalar, sendika seçimlerinde sendikalara karşın genel olarak tahmini oy verme davranışı ve iş tatminine ilişkin tutumlara kanıt sağlar. Profesyonel oy verme işlemi bağımsızlık, yaratıcılık, istek gibi ekonomik olmayan konulardan ziyade çalışma şartları, güvenlik gibi ekonomik konularla ilgilidir. Aynı çalışmada iş tatminine ilişkin bilgiler, oy veren işgörenlerin oranının % 75 olduğunu saptadılar. Ek olarak bu seçim davranışları, sendikal faaliyetin diğer şekilleri ile (grev ve lokavt) iş tatminsizliği arasında bağıntı bulunmuştur. Bu yüzden bazı organizasyonlar, erken uyarı sistemi olan tutum anketleri kullanarak, sendikal örgütlenme faaliyetlerine etkide bulunabilirler.¹⁴⁶

Sendikal örgütlenme işgörene ilk olarak bir aidiyetlik kazandırır. Bir gruba veya sınıfa ait olma, o grupla veya sınıfla dayanışma içinde bulunma kişiye bir güven kazandırır. Onu yalnızlıktan kurtarır. Ayrıca sendikanın, işçileri, işveren karşısında güçlü bir biçimde savunması onların haklarını toplu sözleşmeler yoluyla alması ve toplu sözleşmelerin uygulanmasında etkin rol üstlenmesi gibi işlevleri göz önüne alındığında, sendikal örgütlenmenin varlığının iş tatminini arttıracakını söylemek

¹⁴⁶ Dennis W. Organ, W. Clay Hamner, **Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach**, Business Publications Inc. 1982, s(303)

mümkündür. Hatta bazı ülkelerde sendikalar yasal olarak, iş yeri yönetiminde belli ölçüde söz sahibidir. Bu yolla işgören, kendi örgütü vasıtasıyla yönetime katılmakta ve sesini en üst kademeye kadar direkt olarak ulaştırabilmektedir. Bu uygulama da, sendikanın kendi bünyesinde katılımcı olması koşulu ile, iş tatmini sağlamada etken olabilir. Şayet işgören kendi sendikasının üst yönetimi ile iletişim kuramıyorsa, yani kendi örgütü içinde dahi sıradanlaşmışsa, bu uygulamanın yararı psikolojik olmaktan öteye geçemez.¹⁴⁷

1.2.6. Erken emeklilik

İş tatmini ve erken emeklilik kararı arasındaki ilişki son günlerde üzerinde durulan başka bir ilgi odağıdır. İş tatmininin düzeyinden etkilenen erken emeklilik kararı üzerinde, Schmitt ve Mclane devlet memurları ile ilgili çalışmada, erken emeklilik kararı alanlar, pozisyonlarına karşı bu kararı almayanlardan daha az pozitif tutum geliştirdiklerini bulmuşlardır. Yüksek düzeydeki pozisyonlardaki bireylerin emeklilik fırsatlarının avantajı, düşük düzeydeki pozisyonlardaki bireylerden fazladır. O halde iş düzeyi de emeklilik kararını etkiliyor diyebiliriz.¹⁴⁸

1.3. İş Tatmininin Değerlemesinde Kullanılan Yöntemler

Muhtemelen bilindiği üzere insanların çoğu tutumlarını herkesle paylaşmaz. Genel olarak din, politika v.b. diğer konularda olduğu gibi işe ilişkin tutumlarda da kişiler görüşlerini açık olarak sadece küçük bir grup arkadaş yada akrabalarıyla paylaşırlar, yönetici yada denetçileriyle değil. Bu nedenle iş tatmininin değerlendirilmesi tahmin edilenden daha zordur. Ne var ki iş çevrelerinin bu önemli durumunu tespiti yarayan çeşitli teknikler vardır. Burada bunlardan bir kaçını ele alacağız.

¹⁴⁷ Aybar, a.g.e. s(108)

¹⁴⁸ Vecchio, a.g.e., s(126)

1.3.1. Anlamsal farklılık yöntemi (Semantic Differential Scale)

İş tatmini değerlendirmesi için, anlamsal farklılık, bireyin iş çevresinin çeşitli spesifik özelliklerine karşı tutumlarının karmaşık bir fonksiyonudur. Bu yöntem özel bir objeye karşı hislerin tanımlanmasında cevap olarak kullanılan, iki karşıt sıfatın oluşturduğu (iyi - kötü, ilginç - sıkıcı gibi) tutum anketidir. Aşağıda verilen tablo bunu göstermektedir.

	Çok Fazla	Oldukça	Az	Hiçbiri	Az	Oldukça	Çok Fazla	
Taktir etme								Taktir etmeme
Heyecan verici								Rutin
Etkili								Etkisiz
Cezalandırıcı								Ödüllendirici
İlginç								Sıkıcı
İşbirliği yok								İşbirlikçi
Tatmin edici								Tatminsiz
Verimsiz								Verimli
Cesaret veren								Cesaretsiz
Devamlı								Devamsız
Hareketli								Sakin
Değerli								Değersiz
Mantıksız								Mantıklı
Canlı								Cansız
Yararsız								Yararlı
Listelenemez								Tetikte
Gevşek								Gergin
Geçersiz								Geçerli
Resmi								Resmi değil
Önemli değil								Önemli

Tablo 5.1. Anlamsal Farklılık Yöntemi

Katılımcılar işe olan hislerini en iyi tanımlayan bu 20 tane birbirine zıt olan sıfatları kontrol ederek işaretlerler. Organizasyonlarının diğer 10 özelliğine karşı hislerini benzer şekilde ifade ederler.

Bu özellikler ve örnek sıfatlar şunlardır:

- 1- İlerleme için fırsatlarım (sınırlı-sınırsız, biliniyor- bilinmiyor)
- 2- Şirket karları (belirli-belirsiz, yeterli-yetersiz)
- 3- Maaşım (ücretim) (makul- makul değil, yüksek- düşük)
- 4- Ücretim şirket içinde aynı işi yapanlarla karşılaştırıldığında(adil-adil değil, yüksek- düşük)
- 5- Ücretim diğer şirketlerde aynı yada benzer işi yapanlarla karşılaştırıldığında (makul-makul değil, yüksek- düşük)
- 6- Amirim (güçlü-zayıf, etkili- etkisiz)
- 7- İş arkadaşlarım (memnun- memnun değil, işbirliği var- işbirliği yok)
- 8- Üst yönetim (mesafeli- samimi, yardımcı- engel)
- 9- İşim (heyecanlı- tekdüze, rutin- değişken)
- 10- Çalışma şartlarım (rahat-rahat değil, güvenli- tehlikeli)

Bu araçların test ve ayrımı, onu hem yöneticiler hem de araştırmacılar için yararlı yapan güvenilirlik düzeyine getirir. Mesela statik teknikler, tatminin, değerlendirilen farklı komponentlerinin, çeşitli işçi grupları arasında oldukça benzer olduğunu kanıtlamıştır.

1.3.2. İş tanımlama indeksi (J.D.I)

Bu yöntem kolay yönetilebilirliği ve yalnlığı ile akla uygunluğunu kanıtladığından dolayı iş tatmin ve tatminsizliğinin değerlendirilmesinde popülerlik sağlamıştır. Yapılan bir ön araştırmada, telefon şirketi çalışanlarının işleri ile tatminleri arasında ilişki bulunmuştur. Yani iş tatmini ile işin özünü oluşturan boyutları arasında ilişki vardır. Bu ölçü işin beş boyutu ile işçi tatminini yada tatminsizliğini ortaya koymaya çalışır.

İş tanımlama indeksi örneği

1) İŞ

- çekici
- ilginç
- yararlı
- yorucu
- karışık

2) DENETİM

- çok sıkı
- işe göre iyi ayarlanabilir
- geliştirici
- engelleyici

3) ÖDEME

- normal harcama için yeterli
- hak ettiğimden az yada fazla
- performansa dayalı
- adil

4) TERFİ

- yapılabilir
- ölene kadar aynı

5) İŞ ARKADAŞLARI

- harekete geçirici
- konuşarak vakit harcama

Yapılan bu ölçümde yalnız evet <<Y >> yada hayır <<N >> olarak cevap verilir. Yapılan bir örnek çalışmada, kişilerin iş tatminler, bu beş boyutla beraber a) işin türü b) işin bağımsızlığı c) görev uzmanlığı d) geri besleme gibi özelliklerin istenen düzeyde olduğunda işçiler, olmayanlara göre daha yüksek tatmine erişmişlerdir. Bu da bize işin beş boyutu ile işin beş özelliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösterir.¹⁴⁹

¹⁴⁹ Baron, a.g.e., s(150-152)

1.3.3. Minnesota tatmin anketi (M S Q)

Bir başka yaygın kullanımlı iş tatmini değerlendirme yöntemi olan Minnesota tatmin anketinde, bireylerden mevcut işlerinin tatmin oldukları çeşitli durumları değerlendirmeleri istenir. Örneğin sorumluluk dereceleri, terfi fırsatı, ücret gibi. Bu derecelendirme << yeterince tatminkar değil >> den << son derece tatminkar >> a doğru değişir. Açıktır ki derecelerin yükselmesi işlerin çeşitli durumlarının tatmin seviyesini yükseltir.

İş tanımlama indeksi (JDI) ve Minnesota tatmin anketinin (MSQ) derecelendirme yöntemlerinin kullanımının önemli bir avantajı da binlerce kişiye uygulanması sayesinde pek çok iş kolunda yada organizasyonda ortalama verilerin elde edilebilmesidir. Böylelikle pek çok durumda göreceli bir tatmin ölçüsü ve yararlı bilgiler elde edilmesine ve kullanıcılara şirketindeki kişilerin verilerinin karşılaştırılmasına imkan sağlar. Bununla birlikte bu yöntemlerde anahtar bir sorundan bahsedilmelidir. Bütün şahsi bildirim ölçümlerinde doğru olduğu üzere elde edilen sonuçların kesinliği, katılımcıların duygularını ifade etmedeki kabiliyeti ve dürüst olmadaki gönüllülüğü esasma dayanır. Açıktır ki bu faktörlerin büyüklüğünün yok sayılması elde edilen sonuçların yanıltıcı olmasına yol açar.

1.3.4. Olay analizi

İş tatmininin tayininde diğer bir teknik olay analiz prosedürüdür. bireyler işlerine yönelik olarak tatminkar olmayan veya tatminkar olmayan veya tatminkar buldukları olayları tarif ederler. Daha sonra cevapları altında yatan konular ve tepkiler ayıklanmak üzere dikkatle gözden geçirilir. Örneğin, eğer çoğu çalışan idarecilerinin onların işe katkılarını hükümsüz kılacak şekilde dikkate almakta yetersiz kaldıkları durumlardan bahsediyorlarsa; işle ilgili tutumlardaki bu faktörün önemli rolü vurgulanacaktır.¹⁵⁰

¹⁵⁰ Baron, a.g.e. s(150-152)

1.3.5. Mülakat ve yüz yüze görüşme yöntemi

İş tatmininin tayininde ilave teknikler olarak çalışanlarla mülakat ve yüz yüze görüşme toplantıları yapılır. Mülakatlar anketlere göre çalışanların tutumlarının daha detaylı keşfedilmesine yarar ve bu yüzden bazan daha faydalıdır. Böyle olmasına karşın zaman alıcı ve maliyeti yüksektir. Buna bir alternatif olarak çalışanların başlıca şikayet ve endişelerini tartışmak üzere toplu olarak davet edildiği grup toplantıları vardır. Eğer bu tarz toplantılar maharetle idare edilirse iş tatminini karşıt olarak etkileyen, bir başka deyişle gizli kalmış problemler açığa çıkarılabilir. Sonra da onları düzeltmeye veya ortadan kaldırmaya ilişkin adımlar geliştirilebilir.¹⁵¹

Yukarıda tarif edilen tüm metotlar yararlı olabilir. Ancak hiç biri mükemmel değildir. Dolayısıyla aralarından birinin seçimi mevcut durumun özelliklerine bağlıdır. Her durumda insanların işlerini nasıl gördüklerine ilişkin sorularımızın tümünü yanıtlamasalar da bize genel reaksiyonların bir projeksiyonunu vererek en azından bizi iyi bir başlangıca götürürler.

1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Değişen iş koşullarına karşılık hemen değişebilen iş tatmininin aksine, örgütsel bağlılık kişilerin uzun süre tutarlı olarak muhafaza edeceği daha stabil bir tutumdur. Örgütsel bağlılığa ilgi son yıllarda verimlilikteki keskin düşüşler üzerindeki ilgi artışına ve bu tür bağlılıklarda neyin toplumda yaygın bir düşüş olarak algılandığına karşılık olarak, büyük oranda artmıştır.

Örgütlere derin bağlılık hisseden kişilerin, böyle bir sadakati paylaşmayan ve ayrılmayı güçlükle bekleyebilen kişilerden genellikle daha farklı davranacağını kestirmek oldukça makul görünüyor. Aslında gelişen kanıtlar bunun böyle olduğunu söylüyor. Örgütsel bağlılık iş davranışının çeşitli halleri üzerinde çeşitli etkiler sarf eder görünüyor. Birinci olarak sizinde umacağımız gibi bireylerin bağlılık hislerinin yükselmesi onların işten kaytarma ve personel devri oranlarını azaltır. İkincisi bu bağlılığın yükseltilmesi bireylerin bir başka iş için aktif bir araştırmaya daha az sebep olur. Örgütsel bağlılık aynı zamanda çaba ve performansın her

¹⁵¹ Baron, a.g.e. s(150-152)

ikisiyle de ilişkili görünüyor. Çalışanların şirketlerine olan bağlılığın artması işletme lehine gönüllü çaba sarf etmeyi ve çoğu durumda performanslarının daha iyi olmasına yarar. Bu sonuçların hiç biri şaşırtıcı değil, aslında bunlar örgütsel bağlılığın kendi doğasından kaynaklanan mantıklı bir izleme yapacaklar izlenimini veriyor. Bununla beraber bir dereceye kadar fazla beklenmeyen sonuç şudur: Güçlü örgütsel bağlılık hisleri basitçe iş tatmininin yüksek seviyelerinden kaynaklanandan daha fazla tatmin üretebilir. İlk bakışta bu neredeyse tersine görünür. İş tatmininin bağlılık hissi oluşturmasını beklemek aksini düşünmekten daha mantıklı görünüyor. En azından son zamanlarda yapılmış ve dikkatlice idare edilmiş bir araştırma, bununla beraber bazı durumlarda aslında bağlılığın tatmine sebep olacağını işaret ediyor.

Gordon ve arkadaşları içsel ve dışsal tatmin ile örgüte bağlılığın bağlılık boyutları arasında pozitif bir ilişki buldular. Başka bir çalışmada ise bağlılık ile iş tatmini arasında ters bir ilişkiden bahseder.¹⁵²

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki için karşılıklı etkileşim içinde olduğunu söylemek en doğru sonuç olacaktır. Şöyle ki; eğer iş tatmini örgütsel bağlılığı etkiliyorsa örgütsel bağlılık da iş tatminini etkiliyor. Bu etkileşim sürekli olarak birinin etkilemesi yada birinin etkisinin diğerinden fazla olduğu şeklinde değil de, durum ve şartlara göre karşılıklı etkinin değişken olmasıdır. Yani bazı durumlarda iş tatmini örgüte bağlılığı arttırırken, bazı durumlarda da örgüte bağlılık tatmini arttırabilir.

Batemen ve Strasser tarafından gerçekleştirilen bu çalışma da; dört büyük hastanedeki hemşireler kendilerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmin seviyeleri ile bu iki tutumun her ikisini de etkileyebilecek (örneğin, iş düzeyi, diğer işlerin elde edilebilirliğinin algılanması, denetçilerin davranışları v.b) diğer çeşitli faktörleri tayin etmek üzere hazırlanmış anketleri doldurdular. Hemşirelerin anketleri beş ay arayla iki durumda cevaplamaları nedeniyle, bu değişkenler arasındaki nedensel bağlantının doğasının belirlenmesi mümkün idi. Bu bağlamda sonuçlar şöyle: İş tatmini örgütsel

¹⁵² Bamberger, Kluger ve Suchard, a.g.m.

bağlılığın sebebinden ziyade örgütsel bağlılığın kendinden kaynaklanıyor görüldü. Ayrıca böyle bir bağlılığın kendisi de denetçilerin davranışlarının bazı durumları ve diğer işlerin elde edilebilirliği gibi çeşitli farklı faktörlerden etkileniyordu.

Bu sonuçlar şöyle açıklanabilir: Bazı durumlarda bireyler bir örgüte karşı araştırma aşamasında bir başlangıç bağlılık seviyesi geliştirebilirler ve buna bağlı olarak işi kabul ederler. Daha sonra bu bağlılık seviyesi işlerin çoğu hallerini algılama yollarını etkileyebilir. Bu yolla bağlılıkları işleri ile ilgili daha sonraki tatmin veya tatminsizlik duygularını şekillendirebilir.

Yüksek bir başlangıç bağlılık seviyesi ile işe başlayan kişiler örgütlerini meşhur pembe gözlüklerle görme eğilimindedirler. Böylece yüksek tatmin düzeyleri geliştirirler. Bunun tersine düşük başlangıç bağlılık düzeyi ile başlayanlar (örneğin, onlar örgütlerini o anki durumu kurtaran geçici bir konumda görürler.) negatif faktörler üzerinde odaklaşmaya eğilimlidirler ve düşük iş tatmini geliştirirler. Kısacası beklentileri şekillendirmekle bağlılığın başlangıç düzeyleri çalışanların algılamalarını ve onların toplam iş tatmini seviyelerini etkileyebilir. Elbette bu yorumun geçerliliğinin belirlenmesi için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Bu tür araştırmaların sonuçlarından bağımsız olarak bununla birlikte açık bir gerçek de şudur: Çalışanların örgütlerine bağlılık düzeyi, onların davranışlarının çeşitli halleri üzerinde önemli etkilerde bulunabilir. Bu nedenle idarecilerin yukarıda bahsedilen etkenler boyunca bu bağlılığı arttırmaya yönelik çabaları tamamiyle zahmete değer görünüyor.¹⁵³

İş görenlerin örgütlerine duydukları bağlılığı üç ana başlık altında ele almamız mümkündür. Bunlar; bireyler, çalışma grupları ve örgütün bütünü açısından sonuçlar olarak adlandırılabilir.

1.4.1. Bireysel açıdan sonuçlar

Bireysel düzeydeki incelemede işgörenin örgüte bağlılığının, performans artışı ile devamsızlığın azalması, işgücü devri ve geç kalma gibi sonuçları

¹⁵³ Baron, a.g.e. s(164-166)

etkilediği belirlenmiştir.¹⁵⁴ Bu sonuçlar bireysel açıdan olduğu kadar örgüt açısından da önemlidir. Çünkü bu tür davranışlar örgütün verimliliği azaltırlar ve rekabet avantajlarını yok ederler. Bireyler ait olma ve bazı amaçlara sahip olma gibi duygularını yada ihtiyaçlarını örgütlerde giderebilmekteler. Örgütler bireylerin bu ihtiyaçlarını karşılıyorsa örgütle özdeşleşmeye ve kendini olumlu bir şekilde algılamaya başlar. Bunun dışında bireylerin aile gibi başka bağlantıları vardır. İnsanın yaşamında bu tür sorumluluklar ne kadar az ise bir örgüte bağlılık, kendini algılama ile, ait olma ve katkıda bulunma duygularını biçimlendirme daha fazla önem taşıyacaktır.

Toplumumuzun bir çok kesimlerinde sadakat ve bağlılığa değer verilmesi işgörenlerin bağlılıkları sonucunda daha büyük örgütsel ödüller elde etmeleri beklentisini getirmektedir. Bağlı işgörenlerin örgütsel ödül politikalarına paralel bir şekilde çaba gösterme, sürdürülen üyelik ve sadakat için bağlı olmayanlardan daha fazla ödüllendirilmeleri gerekir.¹⁵⁵

Araştırmalar işgören özelliklerinin bağlılıkla ilişkili olduğu yönünde odaklanmıştır. İşte kalma hakkı, evlilik, kişilik ve deneyimlerin bağlılıkla ilişkili olduğu bulunmuştur. Fakat eğitim düzeyi ile bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki görülmüştür. Ayrıca demografik özelliklerle de ilişkinin zayıf olduğu bulunmuştur.¹⁵⁶

1.4.2. Çalışma grupları açısından sonuçlar

Grupların en önemli rolleri vizyon oluşumu sırasında ortaya çıkar. Gruplar örgütün vizyonunu birlikte oluşturdukları için bağlılıkları da yüksektir. Tabii yalnızca bağlılıkları değil, aynı zamanda sarf edecekleri çaba ve birbirlerini destekleme çalışmaları da yüksek olacaktır. Konusuna hakim çok sayıda insanın katılımını sağlayan yönetim daha iyi kararların alınmasını sağlayabilir. Bu kararlar etkinliği ve başarıyı artırırken işgörenlerin de tatmin ve bağlılık düzeylerinin artmasını sağlar. Bağlılık takım verimliliği, işten

¹⁵⁴ Boxx ve Odom, a.g.m.

¹⁵⁵ Varoğlu, a.g.e. s(89)

¹⁵⁶ Nauman, a.g.m. s(8)

ayrılma ve gönüllü katılım gibi değişkenleri büyük oranda etkilemektedir.¹⁵⁷ Grup üyelerinin örgüte bağlılık derecelerinin grup süreçleri ve etkinliği açısından bir çok önemli sonuçları olabilir

Örgüte bağlı işgörenlerden oluşan gruplar, daha az bağlılık duyan üyelere göre daha fazla üye kalıcılığı ve etkinliği yaşarlar.¹⁵⁸ Yüksek düzeyde bağlılık gösteren üyeler, devamsızlık etmeye, örgütü terk etmeye daha az eğilimlidirler. Aynı zamanda da fazladan çaba harcama istekleri verimliliği arttırabilir.¹⁵⁹

Grupların görev alanlarının birbirine bağımlılığının yüksek olması grupların kenetlenmesine yol açacaktır. Böyle bir durum grupların etkileşimine ve sosyal ilişkilerinin gelişimine imkan vereceğinden dolayı grubun bütünlüğünün güçlenmesine hizmet edecektir. Ayrıca üyelerin örgütün amaç ve değerlerine inançları ortak bir bakış açısı getirir. Bağlılığın bir kaç üyeden ziyade daha fazla üye arasında dağılımı ise örgüt açısından oldukça yararlı olacaktır.

1.4.3. Örgütler açısından sonuçlar

Bağlı üyelerin oluşturduğu örgütlerin piyasada üstünlüğü muhakkaktır. Çünkü örgüte bağlılığı yüksek olan üyeler, örgütü amaçlarına ulaştırmak için üstün bir çaba gösterirler. Yine işgücü devri, devamsızlık, kaytarma ve geç gelme gibi davranışlar düşük olacağı için verimlilik yüksek olacaktır. Ayrıca bağlılığın yüksek olması demek güvenilir ve kalıcı işgücü demektir. Bu nitelikteki örgütler piyasada da iyi tanınacağı için hem kalifiye işgücünü hem de müşteriyi kendine çekecektir.

Bağlılığın örgütler açısından beş farklı sonucu üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Bunlar işteki performans derecesi, örgütteki kıdem, devamsızlık, işe geç gelme ve işten ayrılma oranı olarak karşımıza çıkar.¹⁶⁰

¹⁵⁷ Bishop ve Scott, a.g.m.

¹⁵⁸ Varoğlu, a.g.e. s(91)

¹⁵⁹ Bishop ve Scott, a.g.m.

¹⁶⁰ Boxx ve Odom, a.g.m.

1.4.3.1. Bağlılık ve işteki performans derecesi

Örgütsel performans söz konusu olduğunda örgütsel bağlılık ile ilişkisinin zayıf olduğunu söylemek pek doğru değildir. Çünkü örgütsel performans ve örgütsel bağlılık ilişkisinin iki yönü vardır : Birincisi ; kaynaklarını verimli kullanarak hedeflere ulaşmak, ikincisi üyelerinin sağlıklı çalışma ortamlarını zenginleştirmek. Çalışanların örgütlerini tatmin edici bulmaları, örgütsel performansın etkinliğini ölçme aracı olarak kabul edilebilir. Bu nedenle çalışma hayatının kalitesini arttırmak ve verimlilik birbirini etkilemektedir.¹⁶¹

Özellikle işgören güdülenmesi konusundaki çağdaş teorilere bakıldığında performans, güdülenme düzeyi, rol belirginliği ve yetenekten etkilenmektedir. Motivasyonu yüksek olan bireylerin performansı yüksek olacaktır. Yine yetenekli kişilerin de başarı düzeyi yüksek olacaktır. Buna bağlı olarak performansı yüksek olanlar eğer bunun karşılığını alıyorsa bağlılıkları yüksek olacaktır.

Diğer bir görüşte örgütsel bağlılığın amire bağlılık ile iç içe olmasıdır. Yöneticinin performansa verdiği önem ile adil performans değerlemesi örgütsel bağlılığı ve performansı arttırabilmektedir.¹⁶² İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiye baktığımızda da benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Yüksek performans gösteren kişiler ödüllendirildiğinde tatminleri artıyor ve daha fazla çaba göstermeye devam ediyorlar. Yani performans ödüllendirildiğinde ve bu ödüller eşit ve adil olarak algılandığında örgüte bağlılık artar ve kişi örgütün kendisi için en uygun yer olduğunu düşünür. Bu durum aynı zamanda bireylerin tatminini de arttırır.

1.4.3.2. Bağlılık ve kıdem

Eğer yüksek düzeyde bağlı işgörenler örgütte kalmayı arzu ediyorlarsa, bağlılık ve kıdem ilişkili olması beklenir. Ayrıca terfinin ve kariyerin bağlılık seviyesini arttırdığı ve bağlılıkla pozitif bir ilişki içinde olduğu bulunmuştur.¹⁶³ Gerçekten de , kıdem ile bağlılık arasında yüksek

¹⁶¹ Vatansver, a.g.e. s(81)

¹⁶² Nauman, a.g.m.

¹⁶³ Vatansver, a.g.e. s(80) Blkz. Nauman, a.g.m.

düzeyde, anlamlı ve olumlu bağıntılar bulunmuştur. Ancak bu iki değişken arasındaki düzeylerdeki değişimlere neden olmaktadır, konusunda bir belirginlik yoktur.¹⁶⁴

1.4.3.3. Bağlılık ve devamsızlık

Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler çok önemli bir durum olmadığı hallerde devamsızlığa yeltenmezler. Çünkü onlar amaçları gerçekleştirmeyi kolaylaştırması açısından devamlılık göstermeye daha fazla motive olacaktırlar. Burada açıklanması gereken husus, bağlılık ile devamlılık arasında doğrudan bir ilişkinin vurgulanmamasıdır. Devamlılık üzerindeki etkiler, sadece bağlılıkla sınırlanmaz. Diğer bir deyişle, bağlılık devamlılığa neden olan etmenlerden yalnızca biridir. Bağlılık ve devamsızlık arasında ilişkinin olduğu saptanmıştır.¹⁶⁵ Benzer sonuca iş tatmini açısından da ulaşılmıştır. Çünkü tatminsizliğin de devamsızlık üzerinde etkisinin olduğunu ve devamsızlığın nedenlerinden biri olduğunu araştırmalar ortaya koymuştur.

1.4.3.4. Bağlılık ve işe geç gelme

Angle ve Perry'nin çalışmasında bağlılık ile geç gelme arasında güçlü ve olumsuz yönde bir ilişki saptanmıştır. Kuramsal olarak da, yüksek düzeyde bağlılık duyan işgörenler, büyük olasılıkla, örgüte karşı geliştirdikleri tutumlarıyla uyumlu davranışlar gösterirler ise zamanında gelme de kesinlikle bu tür bir davranışı temsil eder.

1.4.3.5. Bağlılık ve işgücü devri

İşgören bağlılığının en önemli sonucu işgücü devir oranının azalmasıdır. Bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenler, örgütte kalmayı ve örgütsel amaçlara yönelik olarak çalışmayı sürdürmektedirler. Dolayısıyla, ayrılma olasılıkları da düşüktür.

¹⁶⁴ Varoğlu, a.g.e. s(93)

¹⁶⁵ Boxx ve Odom, a.g.m. Blz. Varoğlu, a.g.e. s(93-94)

Bağlılık ile işgücü devri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların çoğunda yüksek düzeyde anlamlı ve olumsuz bağıntılar bulunmuştur.¹⁶⁶ Bağlılık sürecinin aşamalı bir analizinde ise bağlılığın işgücü devir oranı üzerindeki etkisinin, bağlılığın kalma arzusu ve başka bir iş arama isteği gibi diğer değişkenlerle ilişkileri aracılığıyla, dolaylı bir biçimde olduğu belirlenmiştir. Çalışanlar örgütte çalışmaya başladıkları ilk günlerde güçlü bir bağlılık seviyesi oluşturabilirlerse kalma arzuları da yükselir. Eğer çalışanların bağlılıklarında görünür bir azalma varsa bu kişiler yakın zamanda ayrılma davranışı göstereceklerdir. Eğer işgören yarılırsa bunu takip eden davranışlar için başka bir gösterge olma özelliği taşır.

Mesela; sık sık örgüt değiştiren kişilerin doğal olarak örgütlerine bağlılık duymakta ve bunu geliştirmekte kişisel sorunlarının olduğundan şüphe edilebilir. Bu tür kişilerin gelecekte de belli bir örgütte yüksek düzeyde bağlılık geliştirip uzun süre kalması beklenemez.

Örgütlerinden ayrılmayı sık sık düşündüklerini ifade eden işgörenlerin, bunu hangi nedenlerden dolayı düşündüklerini irdeleyen bir çalışma da; yetersiz nezaret, beklenen zammın ve terfinin gerçekleşmemesi, yeni iş olanaklarının farkına varılması, içinde çalışılan kısmın reorganizasyonu veya özel yaşamda bir değişiklik gibi hususlar saptanmıştır.¹⁶⁷ Bunlara ek olarak gerçekleşmeyen beklentiler, düşük tatmin düzeyi, örgütle uyuşmayan değerler ve hoş gitmeyen ödüllendirme ve ödeme sistemleri de örgütten ayrılma nedeni olarak gösterilmektedir.

Örgütsel bağlılığın azlığı ve işten ayrılma niyeti ile ilgili diğer bir açıklama da Farrel ve Rusbult tarafından yapılmıştır. Bu modele göre işten ayrılma bir kaç faktörlü bir fonksiyondur. İşten ayrılmayı engelleyen faktörler; örgütsel ödüller, çalışanın iş tatmini, alternatif işin kalitesi, çalışanın işe yaptığı yatırımın büyüklüğü gibi faktörlerdir. Bu modele göre alternatif iş örgütsel bağlılık ile olumsuz ilişki içindedir.¹⁶⁸ Yani alternatif iş

¹⁶⁶ Boxx ve Odom, a.g.m. Bkz. Varoğlu, a.g.e. s(93-94)

¹⁶⁷ Varoğlu, a.g.e. s(97)

¹⁶⁸ Varoğlu, a.g.e. s(97)

daha kötü ise örgütsel bağlılık artar. Bu modelde çalışanın örgütüne yaptığı yatırımlar ise hizmet yılı, başka örgütte kullanılmayacak beceriler, emeklilik programları gibi genel yatırımlardır. Bu tür yatırımlar işten ayrılmanın maliyetini arttırır.

İşe ve örgüte bağlılık olgusu işgücü devrine etki eden ve iş tatmini açısından önemli bir olgudur. Angle ve Perry işe bağlılık ve işgücü devri konusunda yaptıkları faktör analizinde iki faktör belirlemişlerdir. Bunlardan birincisi “bağlılık değeri” ikincisi “kalmaya bağlılık” tır. Kişinin moodunun ve duygularının, iş deneyimlerinden anlamlı bir şekilde etkilenmesi ve kişinin aklının sürekli işiyle meşgul olması olarak açıklanabilir.¹⁶⁹

Önceki araştırmalar işi bırakma ile bağlılık arasında ilişki olduğunu ve yüksek bağlılık düzeyi geliştirenlerin işi bırakma oranlarının düşük olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunların dışında takım bağlılığının işi bırakma üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı, takım bağlılığı olmayanların örgütte kalarak başka takım seçtiği buna karşılık örgüte bağlılığı olmayanların ise bir kaç değişik davranış gösterdiği bulunmuş.¹⁷⁰

Çalışanlar ciddi sorumluluklar taşıdığında ve yüksek başarı ihtiyacı hissettiğinde ise bağlılıkları artmaktadır. İşe bağlı olan bireylerin iş tatmini artar, devamsızlık ve işten ayrılma oranları düşer.

¹⁶⁹ Orhan, a.g.e. s(92)

¹⁷⁰ Bishop ve Scott, a.g.m.

2. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARININ DEĞİŞİK AÇILARDAN ANALİZİ

2.1. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılık; metali kendine çeken güçlü bir mıknatıs gibi, örgütün çalışanı gelecekte de örgütte kalmaya cezbetmesi ve kişinin de buna istekli olmasının bir ölçөгüdür. Gordon ve Philpot; Burr, Thompson ve Spiller (1980) örgüte bağlılığı bir bireyin kurumuyla tarafsız olarak kimlik birliğine gitmesi, örgütü için sürekli çaba sarfetmesi ve kurumun üyeliğini istemesi şeklinde tanımlarlar. Ayrıca Gordon ve arkadaşları örgüte bağlılığın dört boyutu olduğunu ortaya koydular: 1) örgüte sadakat 2) örgüte olan inanç 3) örgüt için gönüllü çalışmak 4) örgüte karşı duyulan sorumluluk.¹⁷¹

Her örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığını arttırmak ister. Çünkü yüksek bağlılık seviyesi gösteren işgörenler görevlerini yerine getirirken daha fazla çaba sarfederler. Ayrıca bu kişiler örgütte uzun süre kalırlar ve örgüt ile olumlu ilişkiler geliştirirler. Performanslı eğitimli bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimliliği artırır, amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve işten ayrılmayı düşünmez. İş tatmini ise bireyin toplam iş çevresinden örneğin işin kendisinden, çalışma grubundan, yöneticilerden ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur.¹⁷²

Her iki değişkeni nedenleri ve sonuçları açısından incelediğimizde birbirine çok benzer olduğunu görürüz. İş tatmini ile bağlılığın birbiriyle yakından ilişkili olmasına karşın aralarında önemli ayrımlar vardır. Bağlılık globaldir; örgüte ve örgütün amaçlarına, değerlerine karşı daha genel bir tepkiyi ifade eder. Buna karşılık iş tatmini bireyin işe yada işin çeşitli boyutlarına karşı yönelik bir tutumdur.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi için dört tane model oluşturulmuştur.

¹⁷¹ Bamberger, Kluger ve Suchard, a.g.m

¹⁷² Eroğlu, Davranış Bilimleri, s(251)

Model 1: İş tatmini örgütsel bağlılığa neden olur.

İlk olarak bazı araştırmalar , iş tatminini örgütsel bağlılığın nedeni olarak gösterirler. İş tatmini, işin özelliklerinden kaynaklanırken, örgütsel bağlılık örgütün tümünü kapsar. Bireylerin tatmine ihtiyaçları vardır ve sonuç olarak bu doyurucu durum organizasyonla birleşmiştir. Örgütsel bağlılığın da bu birleşmeden kaynaklandığı savunulur.

Bu model destek bulmuştur. İlk olarak ; iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. İkinci olarak ; örgütsel bağlılık iş tatmininden çok işgücü devri ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Üçüncü olarak ; Porter , Steers, Mowday ve Boulian ; tatminin örgütsel bağlılığın aksine iş çevresiyle ve spesifik sonuçlarıyla , hızlı gelişmeyle ilgili olduğunu bulmuşlardır. Hep birlikte bu çalışmalar iş tatmininin örgütsel bağlılığın nedeni olduğunu gösterir.

Model 2 : Örgütsel bağlılık iş tatminine neden olur.

İş tatmininin örgütsel bağlılığın nedeni olarak görülen çalışmalara karşın, Bateman ve Strasser (1984) Curry, Wakefield, Price ve Mueller (1986) Price ve Mueller (1981) Wandenberg , Lance farklı bir model sunarlar. Bu çalışmalar iş tatmininin örgütsel bağlılığın nedeni olarak görülen çalışmaların tersine bir durumu destekler. Bu durum Festinger'in "zihni uyumsuzluk" yaklaşımı ile açıklanmaktadır. Bu yaklaşıma göre kişiler bilgileri , inançları ve kanaatleri (bunlara "cognition" denmekte) doğrultusunda bir davranışta bulunmaktan ziyade tersi davranışa yönelirler. Buna Festinger "Cognition Dissonance" adını vermektedir. Buna göre bağlılık gibi zihni bir bakış açısı sonra gelen iş tatmininin tutumları tarafından geliştirilmektedir. Bireyler istikrarlı bağlılık düzeyleri ve gelişen tatmin düzeyleri ile durumlarını anlamlandırırılar.

Model 3: Örgütsel bağlılık ve iş tatmini karşılıklı olarak ilişkilidir.

Bu modeli de destekleyen kanıtlar bulunmuştur. Farkas ve Tedrick (1989), ve Price , Mueller (1981) , Lance (1991) bu karşılıklı ilişki modeli için kanıt sunarlar. Mathieu (1991) bu karşılıklı ilişki için ampirik destekler

bulmuş fakat nedensel bir düzen belirleyememesine rağmen bağlılık ile tatmin arasındaki bağı güçlü olduğunu bulmuş.

Model 4 : Örgütsel bağlılık ve tatmin bağımsızdır.

Ne bağlılık doğrudan tatmine neden olur, ne de tatmin doğrudan bağlılığa neden olur. Tatmin ve bağlılık değerlemelerindeki ayrım bu bölümü oluşturur. Onlar, tatminin işin özellikleri ile örgütsel politikalar açık olarak ilişkilendirilebilirken , otonomi derecesi , iş arkadaşlarından elde edilen tatminden bağlılıkla ilişkisi daha kapalıdır.¹⁷³

Bütün bu çalışmaların iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki nedensel sıranın farklılığına rağmen, değişkenlerin arasında önemli ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte Harrel (1990) tatmin ve bağlılık arasındaki ilişkinin karşılıklı olduğuna destek bulmuştur.¹⁷⁴

Bazı araştırmacılar tarafından belirtilen görüşe göre tatmin bağlılıktan önce gelir. Tatmin daha az stabildir, örgütsel bağlılıktan daha hızlı değişir. Onlara göre örgütsel bağlılık örgüt ile birey arasında global bir bağ oluşturur. Tatmin ise daha spesifiktir.¹⁷⁵

İş tatmini ve bağlılık arasında ilişkinin olduğu ancak bunun nedensel bir ilişki niteliği taşımadığı söylenebilir. Yani aralarındaki ilişki pek açık değildir. Steers ve Stevens (1978) tatminin bağlılığın nedeni olabileceğini ileri sürerler. Onlar tatminin işgören tutumlarını daha hızlı düzenleyebileceğine devamlı ve istikrarlı olan bağlılıktan daha hızlı değişebileceğine inanırlar.¹⁷⁶

Williams ve Hazer (1986) Micheal, Spector (1982) Bluedrn (1982) araştırma sonuçlarını tekrar incelediler ve tatmin ile bağlılık arasında karşılıklı bir etkileşim olduğunu buldular.¹⁷⁷

¹⁷³ Christopher L. Martin; Nathan Bennett : Employee Attitudes – The role justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment Group and organization management, mar.96, Vol. 21 Issue 1, p 84, 21p ,3charts, 1 diagram

¹⁷⁴ Terry Gregson , An investigation of the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment in turnover models in accounting, Behavioral Research in accounting, 1992, Vol. 4, p 80,16 p, 5 charts, 2diagrams

¹⁷⁵ Gregson, a.g.m. s(2)

¹⁷⁶ Nauman, a.g.m

¹⁷⁷ Nauman, a.g.m

Bilgi sistem uzmanlarının incelediği bir çalışmada iş ve kariyer tatmininin örgüte bağlılık üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğu, rol baskısını arttırıcı faktörlerin ise örgüte bağlılık üzerinde olumsuz etkiler yarattığı belirlenmiştir.

2.2. İş Tatminsizliği ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

İş tatminsizliği iş tatmininin tersine kişinin işine ve iş çevresine karşı olumsuz duygular beslemesidir. Yani kişinin aldığı ödüllerin almayı umduğu ödüllerden az olması tatminsizlik yaratır. Birey iş çevresinin tamamından tatminsiz olacağı gibi iş çevresindeki değişkenlerden birine veya birkaçına karşı olumsuz tutum içine girebilir. Sonuç olarak işgören çeşitli davranışlara yönelebilir. Burada tatminsizlik tek başına etken olmamakta işin içine örgütsel bağlılık da girmekte. Yani bireyin davranışı örgüte duyduğu bağlılıkla da ilişkilidir. Daha önceden de bahsettiğimiz gibi örgütsel bağlılık işgörenlerin örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç, örgüt yararına yüksek düzeyde çaba sarfetmek ve örgütün bir üyesi olarak kalmaya istekli olmak şeklinde ifade edilebilir.

Her iki kavrama genel olarak baktığımızda tatminsizlik olumsuz bir tutumu ifade ederken düşük bağlılık düzeyi ile birleştiğinde olumsuz sonuçlarından kaçınmak olanaksız hale gelebilir. Ama yüksek bağlılık düzeyi ile birleştiğinde olumsuz sonuçları azaltmak mümkün olabilir. Şöyle ki ; örgütü ile bütünleşmiş bir işgören tatminsizlik yaratan durumların geçici olduğunu ve bunun en kısa sürede çözümleneceğini düşünürken, çözülmesi için de çaba sarfeder. Kişinin zaten örgütle bütünleşip, kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi örgütle olan karşılıklı güvene dayanır. Dolayısıyla ilk etapta örgütünü terk etmeyi ve örgüte zarar verecek davranışta bulunmayı düşünmez. Bununla birlikte düşük bağlılık düzeyinin var olduğunda tatminsizlik yaratan bir durum örgütten ayrılma veya işi aksatma bahanesi olabilir.

İş tatminsizliğinin sonuçları olan işe geç gelme, devamsızlık ve işgücü devri bir bakıma örgütten uzaklaşmadır. O ortamda bulunma isteğinin azalmasıdır. Yine iş kazaları, yapılan işe ilgisizlik, örgütle bütünleşememe ve

kendini örgütün bir parçası olarak görememenin bir sonucudur. Örgüt ile bireyin bütünleşmesi karşılıklı olarak tarafların birbirinden beklentilerinin farkında olmaları ve en iyi şekilde yerine getirmeleri ile mümkün olabilir. Çünkü devamsızlık ve işten ayrılma çalışma koşullarıyla çok yakından ilgili olduğu gibi üst düzey ihtiyaçlar olan ait olma, sevgi, takdir ve saygı gibi sosyal ve psiko- sosyal ihtiyaçların tatmin edilmesi ile de önemli derecede ilgilidir. Birey belli bir gelir elde etmek ve hayatını devam ettirebilmek için çalışmak durumundadır. Fakat bu bireyin örgütte bulunması için yeterli bir sebep değildir. Sosyal bir varlık olmanın gereği sosyal ilişkiler kurmak ve geliştirmek, sevmek, sevilme ve kabul görmek ister. Başarı duygusunu tatmak, başarılarından dolayı takdir edilmek ve saygı görmek ister. Örgütün bir üyesi olarak ait olma ihtiyacını gidermek ve üyesi olduğu kurumdan destek görmek ister. Daha da önemlisi birey bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabileceği bir ortam ister. Kendisini keşfetmek ve başkalarının da yeteneklerini keşfetmesini ister. Görüldüğü gibi birey bütün bu ihtiyaçlarını tatmin etmek durumundadır ve bunları da ancak bir örgütte gerçekleştirebilir.

Üst düzey ihtiyaçlar dediğimiz psiko- sosyal ihtiyaçlar bireyin özüne hitap ettiği için ve özünü keşfetmeye yönelik olduğundan bireyler üzerindeki etki derecesi de yüksektir. Dolayısıyla bireyin gelişimine imkan veren bir örgüt üyelerini kendine bağlar ve örgüte olan inançlarını güçlendirir.

Örgütün de bireyden bir takım beklentileri vardır; işlerin gereği gibi görülmesi, örgütsel otoritenin kabul edilmesi gibi hususlara riayet edilmesini ister. Karşılıklı olarak bu beklentiler yerine getirildiğinde birey ile örgütün kenetlenmesi sağlanmış olur. Ne birey örgüt olmadan kendisini gerçekleştirir ne de örgüt birey olmadan kendisini gerçekleştirebilir.

Örgütsel bağlılık bütün bu beklentilerin farkında olmak ve gerçekleştirme çabası ile sağlanabilmektedir. Şimdi örgütsel bağlılık sağlandığı takdirde (yani bireyin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi, amaçlarına inanması, amaçların gerçekleşmesinde yüksek bir çaba sarfetmesi ve örgütün amaçlarını kendi amaçlarının üzerinde tutması) ortaya çıkabilecek tatminsizlik üzerinde nasıl bir etki oluşturur onu analiz edelim. Örgüt içindeki tatminsizliğin kaynaklarına ve sonuçlarına daha önce

değirmiştik. Kısaca bunları hatırlayacak olursak tatminsizliğin kaynakları olarak ücretin az olması, adaletsiz ücret politikalarının uygulanıyor olması ve ücretin tam zamanında ödenmemesi ; işle ilgili faktörler olarak işin özellikleri ile bireyin özelliklerinin uyuşmaması, işin sıkıcı olması , öğrenmeye, gelişmeye ve yaratıcılığa fırsat vermemesi ; adaletsiz terfi politikaları; denetim politikası ile ilgili olarak motivasyonun olmaması veya az olması, katılımın az olması , yönetici ile uyuşmazlıklar ; çalışma grubu ile ilgili olarak , çalışma arkadaşlarının bireye herhangi bir katkı sağlamaması ,gerek çalışma arkadaşlarıyla gerekse yöneticilerle sosyal etkileşimin olmaması veya az olması; çalışma koşullarının insancıl olmaması şeklinde sıralayabiliriz.

İşgören saydığımız bu nedenlerin hepsinden tatminsiz olabileceği gibi bir kaçından da tatminsiz olabilir. Tatminsiz olan işgörenin örgütsel bağlılığı yüksek ise tatminsizlik yaratan durumların giderilmesi yönünde çabalara girer, bu durumların geçici olduğunu düşünür ve örgütünü zarara uğratacak davranışlardan kaçınır. Örgütüne vereceği zararın kendisinin çıkarlarına da zarar vereceğini bilir. İşgörenin örgütüne olan güveni ve örgüte olan inancı onun tatminsizlik karşısında örgütün zararına olacak bir davranışı engeller. Buna karşılık örgüte bağlılığı düşük olanlar ise işini aksatma, kaytarma, işe devamsızlık , hastalık bahanesi ile işe gelmeme , işine gereken dikkati göstermeme sonucu kazalara neden olma, sürekli şikayet etme, sendikal faaliyetlerde bulunma, erken emeklilik isteme ve nihayet işi bırakma gibi davranışlara yeltenir. Bütün bunlarda örgüte büyük maliyetler yükleyeceğinden örgütü verimsizliğe itecektir. Kaynakların etkin kullanımını engelleyeceği gibi işgücü devri sonucu tekrar işçi bulma ve işe adaptasyonu sağlanıncaya kadarki kayıp ve fireler ek maliyetler getirecektir.

Aynı zamanda tatminsizlik yaratan durumların süreklilik arzemesi işgörenlerin örgüte olan inançlarını ve güvenlerini azaltacak ve onları hayal kırıklığına uğratabilecektir.

Sonuç olarak diyebiliriz ki ; tatminsizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşim karşılıklıdır ve tatminsizliğin şiddeti örgütsel bağlılığın şiddetinden fazla ise işe devamsızlık, işe geç gelme , işe ilgisizlik ve

işgücü devri artacak ; örgütsel bağlılığın etkisi tatminsizliğin etkisinden yüksek olduğunda ise örgütü zarara uğratabilecek davranışlar azalacaktır.

2.3. İş Tatmini ile Yetersiz Düzeydeki Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki

İş tatmini daha çok bireyin iş çevresi ile ilgili iken, örgütsel bağlılık örgütün geneline karşı duyulan olumlu duygu ve tutumlarıdır. Örgüte bağlılık ile iş tatmini arasındaki fark, örgütsel bağlılığın daha çok örgütün değerleri ve bireyin değerlerinin, örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının birbiriyle uyum içinde olmasından kaynaklanıyor olmasından dolayıdır. Kişi bir takım değerlerini işyerinde yaşayabileceğine inanıyorsa ve örgütte bu değerlere saygı duyuyor ve bireyin değerlerini yaşamasına yardımcı oluyorsa karşılıklı bağlılığın temelleri atılmış olur. Yani örgüt bireyin kendisini olmasına izin veriyor ve bu yolda önünü açıyorsa hem dürüst, hem de güvene dayalı bir ortam oluşmuş demektir. Daha sonra işini yapmaktan ve iş çevresinden elde edeceği tatmin ise bu bağlılığı güçlendirir.

Örgüt ve birey ilk başlangıçta bir denge kuramazsa , yani örgüt ilk başlangıçta yeterli güven ve ortak değerler oluşturamazsa işgören işinden ve iş çevresinden tatmin olsa bile içinde hep bir şüphe taşıyacaktır ve potansiyelini ortaya koyamayacaktır. Bu da bireye yapılabilecek en büyük kötülüktür. Ortak değerlerin oluşturulamaması zamanla bireyin iş çevresini de etkileyecektir. Bağlılığın güçlendirilmesi ortak değerleri artırmakla mümkündür. Ortak değerler azaldıkça parçalanmalar başlar ve örgütte işten ayrılmalar, devamsızlık, işe geç gelmeler artar.

Örgütle birey arasında yeterince bağlılık oluşturulamaması işten duyulan tatmini de olumsuz yönde etkiler. Yüksek düzeydeki iş tatmini örgüte bağlılığa olumlu yönde etki etse bile istikrarlı olması beklenemez. Çünkü iş tatmini değişkendir ve çok değişik faktörlerden etkilenir. Dolayısıyla bu değişkenlerin hepsinden de tatmin olunması insan doğasına aykırıdır.

Örgütsel bağlılığa , iş tatminine neden olan faktörlerin yanında iş hakkındaki beklentiler, iş seçimine ilişkin faktörler, kişisel özellikler, başlangıçtaki bağlılık düzeyi, hissedilen sorumluluk, alternatif iş olanakları ve işe başlama dönemindeki bağlılık da neden olmaktadır. Bütün bunlarda örgütsel bağlılığın etkisini , iş tatmininkinden daha önemli hale getirir. Yüksek düzeydeki tatmin,

yetersiz düzeydeki örgütsel bağlılığa olumlu yönde etki eder fakat bu etki sınırlıdır ve tam bir bağlılık sağlamaz. Buna karşılık yetersiz düzeydeki örgüte bağlılık tatmini olumsuz yönde etkiler.

İşgörenin yetersiz düzeydeki örgüte bağlılığı iş tatmininin yüksek olduğu dönemlerde olumlu yönde etkilenirken, iş tatmininin düşük olduğu durumlarda olumsuz yönde etkilenir. Bu ilişki karşılıklı olumsuz etkileşime dönüştüğünde işgörenler işi bırakır ya da işi bırakmayı zorlaştıran bir durum söz konusu olduğunda örgütte kalmaya devam edebilir. Fakat bu durum hem örgüt, hem de birey açısından olumsuz sonuçları da beraberinde getirir. Birey açısından baktığımızda bireyin yeteneklerini kullanmayı engeller ve bireyi köreltir. Bu durum aynı zamanda bireyin amaçlarına ulaşmasına da engel olur. Amaçlarının gerçekleştirilmede engellenen bireyde saldırganlık eğilimi artar. Birey bu tutumunu iki yönde gerçekleştirebilir. Birey kendi yeteneklerine güveniyorsa ve bu engellenmenin tamamen çevreden kaynaklandığını düşünüyorsa çevresindeki objelere zarar verme yolunu seçer. Birey bu durumun kendi yeteneklerinden kaynaklandığını düşünüyorsa içe dönük saldırganlık yolunu seçecektir. Dışa dönük saldırganlık eğiliminde birey kullandığı araçlara, makinelere, kullandığı hammaddeye zarar verirken; içe dönük saldırganlık eğiliminde birey çalışma esnasında dikkatsiz davranacak, güvenliğini sağlayıcı araçları kullanmama yoluna giderek kendi sağlığına zarar verirken, daha çok iş kazalarına neden olacaktır.

Yetersiz düzeydeki örgüte bağlılık daha çok işi bırakma üzerinde etkili olacaktır. Çünkü çalışma sırasındaki işe geç gelme, devamsızlık ve performans gösterip göstermeme iş tatmini ile daha yakından ilgilidir. Dolayısıyla buradaki yetersiz düzeyde oluşan örgüte bağlılık işgücü devrini artıracığından iş tatmininin olumlu yararlarını nötrleştirecektir.

2.4. İş Tatminsizliği ve Yetersiz Düzeyde Örgüte Bağlılık Arasındaki Etkileşim

İş tatminsizliği, işgörenin işine ve iş çevresine karşı geliştirdiği olumsuz tutumları ifade etmektedir.

Yetersiz düzeydeki örgüte bağlılık ise bireyin kendini örgütle özdeşleştirememesi, örgütün amaçlarına, değerlerine inanmaması ve örgütün

amaçlarını gerçekleştirmede isteksiz olmasıdır. Örgütsel bağlılığı düşük olan bireyler örgütlerini benimsemezler, kendilerini örgütün bir parçası olarak değil de, daha iyi bir iş bulana kadar kalacakları yer olarak görürler. Örgüt yararına çaba harcamaktan ziyade vakit geçirmeyi ve para kazanmayı düşünen kimseler haline gelirler. Örgütün amaçlarını paylaşmadıkları gibi örgüte sadakatleri de oldukça düşüktür. İşgörenin yetersiz düzeydeki örgüte bağlılığı tatminsizliğine, artan tatminsizliği de yerini örgütü terk etmeye bırakacaktır.

2.4.1. İşgücü Devri

Tatminsizlik işten ayrılmanın nedenleri arasındadır fakat tek başına etken değildir. Bunun yanında kişinin yetenekleri, özellikleri, örgütüne duyduğu bağlılık düzeyi de işten ayrılma nedenleri olabilir. Bazı işgörenler tatminsiz olmalarına rağmen iş yerlerini terk etmezler. İşte bu davranışı gösterenler örgüte bağlılığı yüksek olanlardır. Onlar şartların iyileşmesini beklerler ve yönetimin tatminsizlik yaratan durumları ortadan kaldırmak için elinden geleni yapacağına inanırlar.

Örgüte bağlılıkları düşük olan bireyler ise işlerinde tatminsiz olduklarında işlerini bırakmaları ve örgütün amaçlarına zarar verici davranışlar sergilemeleri kaçınılmazdır. Böyle durumlarda bireyler ilk fırsatta alternatif bir iş için örgütlerini terk etme davranışı gösterebilirler. Tabii bireylerin bu davranışı gösterebilmeleri birazda ekonominin durumuna bağlı, işsizliğin baş gösterdiği bir ortamda işgörenler çalışmak zorunda ise işlerini bırakmak yerine örgüte zarar verici davranışlar gösterirler.

2.4.2. İşe Devamsızlık

Birey işinden ve iş çevresinden tatminsiz ve örgütüne olan bağlılığı yetersiz olduğunda, işinden ayrılmayı zorlaştıran durumların varlığında, işini bırakmaz ama işini aksatır. Bu aksatma yollarından biri devamsızlıktır. Devamsızlık üretimin aksamasına ve diğer işgörenlerin tatminsizliğine neden olur. İşe devamsızlık ayrıca eleman ihtiyacını da doğurur. Çünkü işine devamsızlık çok olduğunda bu kişinin işler de diğer çalışma arkadaşlarına kalacaktır. Bu da iş yerindeki şikayetleri artıracak ve sanki işler yetişmiyormuş gibi bir durum

yaratacaktır. Sonuç olarak da iş yerindeki maliyetler artacak ve örgüte verimsizlik hakim olacaktır.

2.4.3. İş Kazaları ve Hastalıkları

Tatminsizlik ve yetersiz bağlılık sonucu artan devamsızlık üzerinde iş kazaları ve hastalıklarının da etkisi büyüktür. İş yerlerindeki beklentilerine cevap bulamayan işgörenler, iş yerlerine karşı olumsuz tutumlar geliştirirler ve örgüte olan bağlılıkları da azalır. Bu durumdaki bireyler ne örgütlerini benimserler ne de işlerini benimserler. İşlerine gereken önem ve dikkati göstermedikleri için de çok fazla hata ve kaza yapmaya meyillidirler. Bu da onların işlerine olan devamsızlığı artırırken, üretimdeki aksamalar da verimsizliği körükler.

2.4.4. Saldırganlık

Çalışanlar işlerinden tatminsiz olduklarında ve iş yerlerine bağlılıkları azaldığında amaçları küçülür ve yaratıcılıkları körelir. Bu da onların potansiyel yeteneklerini kullanmalarına engel olur. Engellenme ise kişide saldırganlık eğilimi yaratır. Bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanamayan kişi, yetenekleri konusunda kendine güveniyorsa dışa dönük saldırganlık eğilimi gösterir. Eğer birey yetenekleri hakkında kötümser ise içe dönük saldırganlık eğilimi gösterir. Dışa dönük saldırganlıkta birey, çevresindeki kişilere karşı kırıcı olurken, kullandığı araç- gereç ve malzeme gibi objelere zarar verirken, kullandığı hammaddeyi israfa yönelik bir şekilde kullanır. Örgüt yönetiminin bunları göz önünde bulundurarak işgörenlerinin tatmin ve bağlılıklarını arttırması , her iki tarafın da aleyhine olan verimsizliği azaltacaktır.

2.4.5. Yabancılaşma

Tatminsiz bir iş ortamı, düşük düzeyde örgüte bağlılık ile birlikte işgörenin örgüte yabancılaşmasına da neden olan bir süreçtir. Çalışma şartlarının iyileşmediğini gören ve bu konuda yöneticilerine yeterince güven duymayan işgörenler, işlerini ve iş yerlerini geçici bir yer olarak görürler. Bu kişiler sadece para kazanmak amacı güttükleri için ve zoraki çalıştıklarından dolayı verimsiz bir çalışma sergileyeceklerdir.

Bunların dışında yabancılaşma aşırı iş bölümü, aşırı merkezîyetçilik, aşırı büyümeden kaynaklanır ve bireyi kendine ve örgütüne yabancılaştırır. Tüm bunlar bireyin çevresiyle olabilecek etkileşimini ve öğrenmesini, bireyin örgüte olan katkısını görmeyi engeller.

2.4.6. Sendikal Örgütlenme

Sendikal örgütlenme daha çok çalışma şartları ve iş güvenliği ile ilgilidir. Sendikaya üye olan bir işgören aidiyet duygusunu da burada tatmin ettiği için işyerine duyduğu bağlılığın fazlaca bir önemi yoktur. Dolayısıyla sendikal örgütlenme tatminsizlik nedeniyle ortaya çıkmaktadır.

2.4.7. Erken emeklilik

Bireylerin erken emeklilik kararını da etkileyen yetersiz düzeydeki örgüte bağlılık ve tatminsizlik, emekliliği gelmiş kişilerin erken emeklilik kararı almalarına da neden olur. Oysa bu kişilerin bilgi, beceri ve yeteneklerinden bir süre daha yararlanılması örgütün verimini etkileyecekken , örgüt kararlarından dolayı o kişilerin katkılarından mahrum kalacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA VE BULGULAR

1. Araştırmanın Amacı

Araştırmamız biri kamu diğeri özel sektörde faaliyet gösteren ve en çok işçi çalıştıran iki kurumda yapılmıştır. Bu tür bir araştırma yapmamızın amaçları aşağıda görüldüğü şekilde özetlenebilir:

- a) Her iki kurumda da çalışanların iş tatminleri ve iş yerlerine olan bağlılıklarını artırıcı faktörlerin tespit edilmesi,
- b) Her iki kurumda da tatminsizliğe neden olan faktörlerin tespit edilmesi,
- c) Her iki kurumda da çalışanların iş tatminlerini ve örgüte olan bağlılıklarını artırıcı faktörlerin belirlenmesi ve yönetime bu konuda yardımcı olmak,
- d) Her iki kurumda da tatminsizliğe neden olan faktörlerin tespit edilerek, yönetime düzeltici önlemler alma konusunda yardımcı olmak,
- e) İş tatmini yada tatminsizliği ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin yönünü tespit etmek,
- f) İş tatmini ile örgütsel bağlılık konusunda teorik olarak ortaya atılan görüş ve açıklamalar ile uygulamadaki durumu karşılaştırma imkanı sağlamak
- g) İş tatmini ve örgütsel bağlılık açısından kamu ve özel sektördeki durumları karşılaştırma imkanı sağlamak.

2. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın temel varsayımları şunlardır:

- a) İş tatminsizliği ile örgüte bağlılık ters orantılıdır; iş tatminsizliği arttığında örgüte bağlılık azalır, iş tatminsizliği azaldığında örgüte bağlılık artar.
- b) İş tatmini ile örgüte bağlılık doğru orantılıdır; iş tatmini arttığında örgüte bağlılık artar, iş tatmini azaldığında örgüte bağlılık azalır.
- c) Kişisel beklentilerin örgüt tarafından karşılanmadığı durumlarda iş tatminsizliği artar.
- d) Orta yaşlılarda gençlere oranla örgüte bağlılık yüksektir.

- e) Eğitim düzeyi arttıkça örgüte bağlılık azalır.
- f) Evli ve çocuk sahibi olanlarda örgüte bağlılık yüksektir.
- g) İş ve işgören arasındaki uyum örgütsel bağlılığı artırır.
- h) Adaletli terfi , ücret ve ödül politikaları örgütsel bağlılığı artırır.
- i) Katılımcı yönetim tarzı örgütsel bağlılığı artırır.
- j) Çalışanlarına bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatı veren örgütlerde örgüte bağlılık yüksektir.
- k) İş yerlerinde uygulanan sıkı denetim politikaları örgütsel bağlılığı azaltır.
- l) Düşük ücret politikası uygulayan örgütlerde, yüksek ücret politikası uygulayanlara nazaran örgütsel bağlılık düşüktür.
- m) Kötü ergonomik koşullar örgütsel bağlılığı azaltır.
- n) Yönetici ile işgören arasındaki işbirliği örgütsel bağlılığı artırır.
- o) İş yerlerinde olumlu yöndeki sosyal ilişkilerin varlığı örgütsel bağlılığı artırır.
- p) İş yerlerinde teşvik edici araçların varlığı örgütsel bağlılığı artırır.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Örneğin Seçimi

Araştırmada örnek seçimine gidilirken özel sektörde de kamu sektöründe en çok işçi çalıştıran kurum olması baz alınmıştır. Araştırmanın Denizli' de yapılmasının nedeni ise orada bulunmamızdan ve Denizli'nin araştırma için uygun potansiyele sahip olmasından dolayıdır. Örneklerden birisi Denizli' de faaliyet gösteren Maliye'de yapılmıştır. Bu kurum seçilirken güdülen amaçlardan birisi de eğitim de düzeyinin yüksek oluşudur. Örneklerden diğeri yine Denizli'de tekstil üzerine faaliyet gösteren bir işletmedir. Yine aynı şekilde bu kurum seçilirken de işçi sayısı ve eğitim düzeyi göz önünde bulundurulmuştur. Örneklerin kamu ve özel sektörden seçilmesindeki amaç ise ikisi arasında karşılaştırma yapabilmek içindir.

3.2. Verilerin Toplanması

Araştırmayı yazılı anket yöntemiyle gerçekleştirmeye çalıştık. Anket sorularına aldığımız cevaplardan genel sonuçlar çıkarmayı amaçladık.

Hazırlanan anket formları, araştırma yapılacak her iki kuruma da bizzat gidilerek tarafımızdan dağıtılmıştır. Belli bir süre sonra tekrar gidilerek anket formları, deneklerden toplanmıştır. Her iki kurumun da anket katılım oranı %30'dur.

3.3. Soruların Niteliği

Anket formu 58 sorudan meydana gelmiştir. Bunların 11 tanesi demografik, 8 tanesi tatmin ile ilgili, 22 tanesi tatminsizlik ile ilgili, 17 tanesi de örgütsel bağlılık ile ilgili sorulardır.

Anket formu temelde Porter ölçeği olarak bilinen bir tekniğe dayanmaktadır. Porter, iş tatminini ölçmede, kendine özgü bir yaklaşım gerçekleştirmiştir. Porter ölçeğine göre hazırlanmış bir soru aşağıdaki gibidir:

İş yerinizde size ödenen ücretin tatmininize etkisi

	Çok düşük			Çok yüksek			
a) Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
b) Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
c) Bu sizin için ne kadar önemli	Önemli			Önemsiz			
	1	2	3	4	5	6	7

Bu ölçeğe göre (a) sorusu sayısı, (b) sorusu sayısından çıkarılır. Fark ne kadar az ise, tatmin o kadar yüksektir. fark ne kadar büyük ise, tatminsizlik de o denli yüksektir. Örneğin yukarıda (a) sorusunun sayısı 1, (b) sorusunun sayısı 7 ise, aradaki fark veya açıklık 6 olacaktır. Şu durumda farkın 6 olması %100 tatminsizlik anlamına gelmektedir. Bunun tam tersi durumda ise yani (a) sorusunun sayısı 7, buna karşılık (b) sorusunun sayısı 1 olursa fark negatiftir. Yani sonuç (-6) dir. Bu da %100 tatmini gösterir.

3.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmamızda, aritmetik ortalama, standart sapma, mod ve basit indeksler kullanılmıştır. Hesaplanan A.O. 'lar, tüm ana kitle ortalamasını temsil etmektedir. çok hassas bir ortalama olmasından dolayı, serideki tüm kıymetler ortalamaya kademe kademe etki eder.

Standart sapma, ana kitleyi oluşturan her birimin A.O.'ya olan ortalama uzaklıklarını vermektedir. Standart sapma büyüdükçe, ana kitleyi oluşturan birimler, A.O.'dan daha fazla uzaklaşmaktadırlar. Diğer bir deyişle, standart sapmanın küçüklüğü, serideki dağılmanın azlığını, büyüklüğü ise, dağılmanın fazlalığını vermektedir. Ancak, standart sapmanın büyük olduğu her durumda, serinin terimlerinin aritmetik ortalamaya olan uzaklıklarının fazla olduğu anlamına gelmemesi gerekir. Çünkü, bazı durumlarda, standart sapma, dağılımı gerçek anlamda yansıtmayabilir. Standart sapmanın bu sakıncasını ortadan kaldırmak için değişim katsayısı kullanılır:

$$D.K = \frac{\text{Standart Sapma}}{\text{Aritmetik Ortalama}} \times 100$$

Standart sapmanın aritmetik ortalamadan daha fazla olduğu durumlarda ise “ mod” yöntemi kullanılır.

Araştırmamızda mod'u kullanılmasının nedeni, aritmetik ortalama gibi, ana kitleyi en iyi temsil eden değer olmasıdır. Bu yüzden mod, bir serideki terimlerin büyük bir kısmına uygunluk gösterir. A.O.'nın güvenilirliği hakkında bize bir fikir vermesi bakımından mod yönteminden de yararlanılmıştır.

4. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Anketinin Genel Değerleme Sonuçları

4.1. Demografik Duruma İlişkin Genel Değerleme Sonuçları

Anket çalışmasına katılan işgörenlerle ilgili elde edilen demografik veriler aşağıdaki gibidir:

Bu bölümde işgörenlere doğum yerleri, yaşları, medeni durumları, çocuk sayısı, eğitim durumları, iş yerlerindeki konumları, kaçınıcı işyerleri olduğu, erken emekli olma durumları, erken emekli olmak isteyip istemedikleri, aynı durum ve şartlarda bir iş bulduklarında işlerini bırakıp bırakmayacakları, daha iyi durum ve şartlarda bir iş bulduklarında işlerini bırakıp bırakmayacakları sorularak, işgörenlerin demografik özellikleri saptanmaya çalışılmıştır.

Ankete katılan 90 kişinin %27'si köy doğumlu, %16'sı kasaba doğumlu, %33'ü ilçe doğumlu, %23'ü kent doğumludur.

Ankete katılan işgörenlerin %23'ünü 18-25 yaş arası oluşturmakta, %70'ini 25-40 yaş arası oluşturmakta, %3,5'ini 45 yaş grubu oluşturmakta, %3,5'ini 45 yaş üzeri oluşturmaktadır. Çoğunluğu orta yaş grubu oluşturmaktadır.

İşgörenlerin %70'i evli, %24'ü bekar, %2,3'ü dul, %3,7'si hiç evlenmemiştir. Evli olanların oranı diğerlerine oranla oldukça yüksektir.

İşgörenlerin, %26'sı bir çocuğa sahip, %32'si iki çocuğa sahip, %3,5'i üç çocuğa sahiptir. %38,5'i cevapsızdır.

İşgörenlerin eğitim durumuna baktığımızda, %26'sı ilk öğretim mezunu, %31'i lise mezunu, %40'ı yüksek okul mezunu, %3'ü hiç eğitim almamıştır.

Ankete katılanların %100'ü işgörenden oluşmaktadır.

İşgörenlerin %40'ının birinci işyeri, %30'unun ikinci işyeri, %11'i üçüncü, %19'u daha fazla cevabını vermiştir.

İşgörenlerin %10'unun erken emekli olma durumu vardır, %90'ının erken emeklilik durumu yoktur.

İşgörenlerin %71'i erken emekli olmak isterken, %25'i erken emekli olmak istememektedir, %4'ü kararsızdır.

Aynı durum ve şartlarda başka bir iş bulsanız işinizi bırakır mısınız? sorusuna işgörenlerin %16'sı evet, %84'ü hayır cevabını vermiştir.

Daha iyi durum ve şartlarda bir iş bulsanız işinizi bırakır mısınız? sorusuna işgörenlerin %90'ı evet, %10'u hayır cevabını vermiştir.

4.1.1. Köy ve Kent Kökenlilerde Tatmin, Tatminsizlik ve Örgütsel Bağlılık Değerlemesi

Köy doğumlu olanların kamu sektöründe %90'ı yüksek okul mezunu, %10'u lise mezunu iken, özel sektörde %70'i ilk öğretim mezunu, %30'u lise mezunudur. Kamu sektöründe köy doğumlu olanların %85'i evli, %15' bekar olup, özel sektörde de durum aynıdır. Yaşları itibariyle her iki kurumda çoğunluğu 25-40 yaş arası oluşturmaktadır, kamu sektöründe köy doğumlu olanların %100'e yaklaşan oranda çalışanlar ilk iş yerlerinde olmakla birlikte, özel sektörde de çoğunluğu ikinci ve birinci işyerlerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Her iki kurum çalışanları da erken emekli

olmak isterken, aynı durum ve şartlarda bir iş bulduklarında işlerini bırakmamakta ancak daha iyi durum ve şartlarda bir iş bulduklarında işlerini bırakacaklardır.

Kamu kurumunda kent doğumluların %90'ı yüksek okul mezunu iken ,%10'u diğer sınıflar arasında dağılmıştır.Özel sektörde kent doğumluların çoğunluğu yüksek okul mezunu iken ,hemen ardından lise ve ilköğretim mezunları gelmektedir.Kamu kurumunda kent doğumlu olanların %90'ı evli iken,%10'u bekadır.Özel sektörde evliler %50 civarında iken ,geri kalanı diğer sınıflar arasında dağılmıştır . Kamu sektörü çalışanlarının %70'i ilk işyerlerinde çalışırken %30'u diğer sınıflar arasında dağılmıştır.Özel sektör çalışanlarının %60'a yakını ikinci iş yerlerinde çalışmaktadır,%40 civarı da diğer sınıflar arasında dağılmıştır.Her iki kurumda kent kökenli çalışanlar erken emekli olmak isterken ,aynı durum ve şartlarda bir iş bulduklarında işlerini bırakmazken ,daha iyi durum ve şartlarda bir iş bulduklarında işlerini bırakmak istemektedirler.

Köy doğumlu olanların ilk iş yerlerinde çalışma oranı kent doğumlu olanlara nazaran daha yüksek olması ,köy doğumlu olanların iş yerine bağlılıklarının kent doğumlulara nazaran daha yüksek olduğunun bir göstergesi sayılabilir.Ancak bunu tek bir değişkenle sınamak mümkün değildir, onun için köy ve kent doğumluların tatmin, tatminsizlik ve örgüte bağlılıkla ilgili anket sorularına verdikleri cevapları değerlendirmek suretiyle durumu ortaya koymaya çalışalım.

Konuya ilişkin oluşturduğumuz tablolardan bulduğumuz köy ve kent doğumluların tatmin durumu ,tatminsizlik durumu ve örgüte bağlılık durumu şöyledir:

	<u>Tatmin</u>	<u>Tatminsizlik</u>	<u>Örgüte bağlılık</u>
Köy kökenlilerde	%57	%49	%57
Kent kökenlilerde	%57	%45	%59

Görüldüğü gibi tatmin durumlarına baktığımızda köy ve kent kökenlilerde pek bir fark yoktur. Yani tatmin durumları birbirine çok yakındır. Ancak burada bir açıklama yapmak gerekirse, daha önceden de belirttiğimiz gibi, yapılan anket sonucunda tatmine ulaşamamıştır. Bunun gerçek anlamda tatmin sayılması için (-) eksi değer alması gerekmektedir. Tatmin altında görülen değerler "0" sıfır olmuş olsaydı tatmin de, tatminsizlik de olmayacaktı. Yani birbirini nötrlemiş olacaktı. Oysa bizim ulaştığımız değerler pozitiftir. Bu da aslında tatminsizliği

gösterir. Bu değerler arttıkça tatminsizlik artmakta ve bu değerler azaldıkça tatminsizlik azalmaktadır. Burada tatmin yoktur.

Tatminsizlik ile ilgili verilere baktığımızda da köy kökenlilerin kent kökenlilere göre tatminsizliği daha yüksektir. Bunu da çevreye uyum zorluğundan ve bir takım değerleri yaşayamamasından kaynaklandığını söyleyebiliriz. Bunun yanında köy doğumluların tatminsizlik tablosunu incelediğimizde başlıca tatminsizlik yaratan konular şöyle sıralanabilir. Kendilerine ödenen ücret, adaletsiz terfi, adaletsiz ödüllendirme, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler, çalışma koşulları, yöneticinin fikir ve düşünceleri dikkate almaması, fazla mesailer sayılabilir. Kent kökenlilerin başlıca tatminsizlik nedenleri ise sırasıyla pirim ve ikramiye verilmemesi, ücretin yetersiz oluşu, eğitim olanağının olmaması, fazla mesailer, adaletsiz terfi politikası, iş yapmada kolaylık sağlayan araçların olmayışı, çalışma koşulları, sağlık hizmetlerinin olmaması, sıkı denetim politikası, fazla ceza yöntemlerinin uygulanması ve kararların başkası tarafından alınmasıdır.

Her iki değişkenin örgüte bağlılıklarına baktığımızda kent kökenlilerin örgüte bağlılıklarının, köy kökenlilere göre daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Bunu da köy kökenlilerin köylerine dönüp arazilerini işletmek ve orada çalışmak gibi ikinci bir alternatifin varlığına bağlayabiliriz. Bu durum kent kökenliler için geçerli değildir. Çünkü onlar köydeki işlerden anlamayacakları gibi böyle bir imkanları da yoktur. Bunun yanında köy kökenlilere ilişkin tablo incelendiğinde birinci derecede örgütsel bağlılığa etki eden faktör çalışma arkadaşlarıdır. Bunu takiben çalışma koşulları, iş tatmini, önemli bir iş yapıyor olma, çevreden görülen saygı, yöneticinin takdir etmesi, ödüller, piyasadaki işsizlik, yöneticinin fikir ve düşüncelerine verdiği önem gelmektedir. Kent doğumlulara ilişkin örgütsel bağlılık tablosuna baktığımızda bağlılıklarına en çok etki eden faktörler sırasıyla amaçlarını gerçekleştiriyor olmaları, iş tatmini, çalışma arkadaşları, önemli bir iş yapıyor olmaları, çalışma koşulları, yönetime olan güven, çevreden görülen saygı gelmektedir.

4.1.2. Yüksek Öğrenimlilerle Düşük Düzeyde Öğrenim Görenlerin

Tatmin, Tatminsizlik ve Örgüte Bağlılık Durumu

Ankete katılanların yaklaşık %36'sı yüksek okul mezunu %64'ü ilk ve orta öğretim mezunudur. Kamu kurumunda çalışan yüksek okul mezunlarının çoğunluğu ilk

iş yerlerinde iken özel sektörde çalışanların çoğu ikinci ve üçüncü iş yerlerindedir. Kamu sektöründe çalışan yüksek okul mezunlarının çoğunluğu 25-40 yaş arasında ve evlidir . Çoğunluğu erken emekli olmak istemektedir. Bunun yanında aynı durum ve şartlarda bir iş bulduklarında işlerini bırakmazken, daha iyi durum ve şartlarda bir iş buldukların da işlerini bırakma eğilimindedir. Özel sektörde çalışan yüksek okul mezunlarının çoğunluğu bekar olup, 25-40 yaş grubu içindedir .Burada çalışanlar erken emekli olmak istemekte ve aynı durum ve şartlarda bir iş bulduklarında işlerini bırakmazken, daha iyi durum ve şartlarda bir iş bulduklarında ilerini bırakma eğilimindedirler.

Düşük eğitilmişlerin kamu kurumunda çalışan kısmının çoğu evli, 25-40 yaş arası ve ilk iş yerlerinde çalışmaktadırlar. Bir kısmı erken emekli olmak isterken bir kısmı da erken emeklilik istememektedir .Özel sektör de çalışan düşük eğitilmişlerin çoğu 25-40 ve 18-25 yaş arasıdır. %70'evli %30'u bekardır. Çoğu ilk ve ikinci iş yerlerinde çalışmaktadır. Çoğu erken emekli olmak istemektedir. Aynı durum ve şartlarda bir iş bulduklarında iş yerlerini bırakmak istemezken, daha iyi durum ve şartlarda bir iş bulduklarında işlerini bırakacaklardır.

Anket sorularına verilen cevaplara baktığımızda düşük ve yüksek öğrenimli çalışanların tatmin, tatminsizlik ve örgüte bağlılıkları şöyle çıkmıştır:

	<u>Tatmin</u>	<u>Tatminsizlik</u>	<u>Örgüte bağlılık</u>
Yüksek Öğrenimlilerde	%53	%47	%61
Düşük Öğrenimlilerde	%53	%46	%57

Yüksek öğrenimlilerle düşük öğrenimlilerin tatmin durumlarında pek bir fark olmamakla birlikte, tatminsizlik değerlerine baktığımızda yüksek öğrenimli çalışanların tatminsizliklerinin, düşük öğrenimli çalışanların tatminsizliklerinden düşük olduğunu görürüz. Bunun nedeni yüksek öğrenimli çalışanların beklentilerinin diğerlerine oranla yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Konuya ilişkin tabloya baktığımızda yüksek öğrenimlilerin birinci derecede tatminsiz oldukları konu ücret politikasıdır. Hemen ardından sırasıyla adaletsiz terfi politikaları, pirim ve ikramiye verilmemesi, fazla mesailer, adaletsiz ödüllendirme, çalışma ortamının düzensiz ve rahatsız edici olması, kararların başkası tarafından alınması, fikir ve düşüncelerinin dikkate alınmaması başlıca tatminsizlik

kaynaklarıdır. Düşük öğrenimlilerde de tatminsizlik hemen hemen aynı nedenlerden kaynaklanmakla birlikte, aldıkları değerler düşük olduğundan tatminsizlikleri de düşük çıkmıştır.

Yüksek öğrenimli çalışanlarla düşük öğrenimli çalışanların iş yerlerine bağlılıklarına baktığımızda, yüksek öğrenimlilerin iş yerlerine olan bağlılıklarının yüksek olduğunu görürüz.

Yüksek öğrenimlilerde işyerine bağlı kalmada birinci derecede etkili faktör çalışma arkadaşlarıdır. İkinci sırada yönetime duyulan güvendir. Bunları takiben çevreden görülen saygı, çalışma koşulları, piyasadaki işsizlik, önemli bir iş yapıyor olma, ödüller, iş tatmini, taktir edilme, motive edici araçların varlığı, çalışanın fikir ve düşüncelerine verilen önem, ücret, bilgi, beceri ve yeteneği kullanabilme işyerine bağlı kalmada çalışanlarca başlıca önem verilen beklentilerdir.

Düşük öğrenimli çalışanların işyerine bağlılıklarının düşük olması, iş yerine bağlı kalmada birinci sırayı alan piyasadaki işsizlik cevabından da anlaşılabilir. Bunun diğer bir anlamı eğer piyasada işsizlik olmasaydı, şu an bu iş yerinde kalmayacakları şeklindedir. Bunu takip eden ve işyerlerinde kalmalarına etki eden başlıca faktörler sırasıyla şöyledir : çalışma arkadaşları, iş tatmini, çalışma koşulları, adaletli terfi, motive edici araçların olması, ücret, çevreden görülen saygı, ödüller, yöneticinizin sizin fikir ve düşüncelerinize önem vermesi, bilgi, beceri ve yeteneği kullanma imkanı başlıca çalışanların beklentileridir.

4.1.3. Evli Olanlarla Bekar Olanların Tatmin, Tatminsizlik ve Örgütsel Bağlılık Durumu

Kamu sektöründe çalışan ve ankete katılanların %17'si bekar, %83'ü evlidir. Bekar olanların bir kısmı ilk işyerlerinde çalışırken, bir kısmı da ikinci ve daha fazla iş yerlerinde çalışmaktadırlar. Kamu sektöründe çalışan bekarların çoğu erken emekli olmak istiyor ve daha iyi bir iş bulduklarında işlerini bırakmayı düşünüyorlar. Özel sektörde çalışan bekarlar ankete katılanların %40'ını oluşturmaktadır. Çoğu ikinci ve ikincinin de üzerindeki iş yerlerinde çalışmaktadırlar. Erken emekli olmak istemekle birlikte, daha iyi bir iş bulduklarında işlerini bırakacaklardır.

Kamu sektöründe evli olanların çoğu ilk işyerlerinde çalışmaktadır. Buda evli olanların iş yerine bağlılıklarını bekar olanların bağlılıklarından daha yüksek olduğunu gösterir. Burada da evli olanların hemen hemen hepsi erken emekli olmayı isterken, daha iyi bir iş bulduklarında işlerini bırakacaklardır. Özel sektörde de evli olan çalışanların çoğu ilk ve ikinci işyerlerinde çalışmaktadır. Bu sektörde de evli olan çalışanların çoğu erken emekli olmak istemekte ve daha iyi durum ve şartlarda bir iş bulduklarında işlerini bırakmayı düşünmektedirler. Her iki kurumda da çalışan evli ve bekarların tatmin, tatminsizlik ve örgüte bağlılıkla ilgili sorulara verdikleri cevaplara göre çıkan sonuçta aşağıdaki gibidir.

	<u>Tatmin</u>	<u>Tatminsizlik</u>	<u>Örgüte bağlılık</u>
Evli olanlarda	%51	%49	%59
Bekar olanlarda	%59	%44	%58

Yukarıdaki verilere baktığımızda bekar olanların tatmin düzeylerinin evli olanlardan yüksek olduğunu görürüz. Bunun nedeni de bekar olanların bakmak zorunda oldukları bir ailelerinin olmaması, işlerinde tatminsiz olduklarında işlerini kolayca bırakabilmeleri, şikayetlerini ve beklentilerini korkmadan dile getirebilmeleridir. Bekar olanların yetki ve sorumluluk verildiğinde tatminleri artarken, gelişme fırsatının olması, bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabilmeleri tatminlerini arttırmaktadır. Evli olanlar da birinci derecede yetki ve sorumluluk aldıklarında, başarılı olduklarında, yöneticilerinin motivasyon yeteneği yüksek olduğunda, bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabildiklerinde ve kararlara katılabildikleri oranda tatminleri artmaktadır.

Evli ve bekar olanların tatminsizlik durumuna baktığımız da evli olanların tatminsizliğinin bekar olanların tatminsizliğinden daha yüksek olduğunu görürüz. Bunun nedeni de evli olanların bekar olanlara göre iş değiştirme, tatminsiz oldukları konular hakkında fazla şikayet etme esnekliklerinin olmamasından kaynaklanırken, evli olanlarla ilgili tatminsizlik tablosuna baktığımızda birinci sırada tatminsizlik yaratan konunun pirim ve ikramiye verilmeme durumu ile hemen arkasından sırasıyla ücretlerin düşük olması, fazla mesailer, adaletsiz terfi politikaları, adaletsiz ödüllendirme politikaları, çalışma koşulları, eğitim olanağının yokluğu, fikir ve düşüncelerinin dikkate alınmaması, iş yapmada kolaylık sağlayan araçların yokluğu,

yöneticiyle olan sorunlar, kararların başkası tarafından alınması başlıca tatminsizlik nedenleri arasındadır.

Bekar olanlarla ilgili tatminsizlik tablosuna baktığımızda başlıca tatminsizlik nedenleri olarak ücretin yetersiz oluşu, çalışma ortamının düzensiz ve rahatsız edici olması, kararların başkası tarafından alınması, fazla mesailer, birim ve ikramiye verilmemesi, adaletsiz terfi politikaları, iş yapmada kolaylık sağlayan araçların yokluğu, fikir ve düşüncelerin dikkate alınmaması, çalışma arkadaşlarının işlerinden ve çalışma koşullarından şikayet etmeleri sayılabilir.

Evli olanlarla bekar olanların örgütsel bağlılık ortalamasına baktığımızda evli olanların bekar olanlara göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu görürüz. Örgütsel bağlılık ortalamasının düşük değer alması bağlılığın yüksek olduğunu, yüksek değer alması bağlılığın düşük olduğunu gösterir. Konuya ilişkin tablolara baktığımızda evli olanların örgütsel bağlılıklarına en çok etki eden faktörler sırasıyla çalışma arkadaşları, piyasadaki işsizlik, yönetime olan güven, iş tatmini, çalışma koşulları, çevreden gördükleri saygı, motive edici araçların olması, ücret, ödüller, yöneticinin adil davranışları sayılabilir. Bekar olanların örgütsel bağlılıklarına en çok etki eden faktörler ise sırasıyla piyasadaki işsizlik, yönetime olan güven, çalışma arkadaşları, çalışma koşulları, ödüller, iş tatmini, amaçlarını gerçekleştirmeleri, bilgi ve becerilerini kullanabilmeleri, yöneticilerinin adil davranışları sayılabilir. Bekar olanlarda piyasadaki işsizliğin ilk sırayı alması bağlılıkla ilgili çıkan sonucu desteklemektedir.

4.1.4. 18-25 Yaş Grubu ile Orta Yaş Grubu Tatmin, Tatminsizlik ve Örgütsel Bağlılık Durumu

Ankete katılanların %25'i 18-25 yaş arasında, %75'i de orta yaş grubundadır. 18-25 yaş grubunda olanların çoğu bekindir. Kamu da çalışanların ilk işyerleri iken özel sektörde çalışanların ikinci ve ikinin üzerinde işyerleridir. Her iki kurumda da 18-25 yaş arası çalışanlar erken emekli olmayı isterken daha iyi bir iş bulduklarında işlerini bırakacaklardır. Genç yaş grubunun çoğu özel sektörde yer alırken %5 gibi bir oranı kamu sektöründe çalışmaktadır.

Orta yaş grubunun özel sektörde çoğunluğu ikinci ve ilk işyerlerinde çalışmaktadır. Çoğunluğu erken emekli olmak isterken daha iyi durum ve şartlarda bir

iş bulduklarında işten ayrılacaklardır. Kamu sektöründe çalışan orta yaş grubuna baktığımızda çalışanların çoğunun ilk iş yerlerindedir ve hemen hemen hepsi evlidir. Çoğunluğu erken emekli olmak isterken bir kısmı da erken emekli istememektedir.

18-25 yaş grubu ile orta yaş grubuna ilişkin tatmin, tatminsizlik ve örgütsel bağlılıkla ilgili aşağıdaki ortalama değerlere ulaşmıştır.

	<u>Tatmin</u>	<u>Tatminsizlik</u>	<u>Örgüte bağlılık</u>
18-25 yaş grubu	%51	%48	%55
Orta yaş grubu	%54	%46	%61

İki değişkenin tatmin durumuna baktığımızda orta yaş grubunda tatmin 18-25 yaş grubuna göre daha yüksektir. Konuya ilişkin tabloya baktığımızda orta yaş grubu çalışanların tatminini en çok yetki ve sorumluluk verilmesi, işlerinde sağladıkları başarı, motivasyon, bilgi beceri ve yeteneklerini kullanmaları, kararlara katılmaları etkiler. Genç yaş grubunda ise tatmine en çok etki eden faktörler yetki ve sorumluluk verilmesi, kararlara katılma, gelişme fırsatları, bilgi beceri ve yeteneklerini kullanmaları, motivasyon, başarı, yaratıcılık yeteneklerini ortaya çıkarmaları ve son olarak da ödüller gelmektedir. Her iki değişkenin tatminsizliklerine ilişkin ortalama değerlerine baktığımızda genç yaş grubunun tatminsizliğinin orta yaş grubuna göre daha yüksek olduğunu görürüz. Bunu da genç yaş grubunun beklentilerinin orta yaş grubuna oranla yüksek olduğuna ve beklentilerinin çoğuna cevap bulamamalarına bağlayabiliriz. genç yaş grubuna ilişkin tatminsizlik tablosuna baktığımızda tatminsizliklerine en çok etki eden faktörler çalışma koşulları, ücret, pirim ve ikramiye verilmemesi, fazla mesailer, kararların başkası tarafından alınması, eğitim olanağının yokluğu, adaletsiz terfi politikaları ilk sıralarda yer almaktadır. Orta yaş grubuna ilişkin tatminsizlik tablosuna baktığımızda tatminsizliğe en çok etki eden faktörler olarak ücret politikası, pirim ve ikramiye verilmemesi, adaletsiz ödüllendirme, adaletsiz terfi politikaları, fazla mesailer, çalışma koşulları, fikir ve düşüncelerin dikkate alınmaması, iş yapmada kolaylık sağlayan araçların yokluğu karşımıza çıkar.

Her iki değişkene ilişkin örgütsel bağlılık değerlerine baktığımızda orta yaş grubunun iş yerine bağlılığının genç yaş grubuna oranla daha yüksek olduğunu görürüz. Örgütsel bağlılıkla ilgili tablolardan edindiğimiz bilgilere göre orta yaş grubunun bağlılığına en çok etki eden faktör olarak çalışma arkadaşları, piyasadaki işsizlik,

önemli bir iş yapıyor olma, yönetime olan güven, çalışma koşulları, iş tatmini çevreden görülen saygı, motivasyon, ödüller ve ücret gelir.

Genç çalışanların örgütsel bağlılıklarına en çok etki eden faktörler ise piyasadaki işsizlik, yönetime olan güven, çalışma arkadaşları, iş tatmini, amaçlarını gerçekleştiriyor olmaları, önemli bir iş yapıyor olmaları, çalışma koşulları, çevreden görülen saygı, yöneticinin adil olması sayılabilir.

4.2. İş Tatmini ile İlgili Genel Değerleme Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeğe göre, yapılan hesaplamalar sonucu elde edilen rakamların (-) eksi değer almaları tatmini göstermesine karşın, araştırmamızda (-) eksi değerlere ulaşamamıştır. Yani her iki kurumda da tatmine rastlanmamıştır. Bunun için tatmin değerlendirilmesi tablosunda tatmin sırası yapılırken, çalışanların tatminsizlik düzeyi en düşük olandan en yüksek olana doğru bir sıralama yapılmıştır. Diğer bir deyişle aritmetik ortalamanın en düşük olduğu değerden en yüksek olduğu değere doğru bir sıralama yapılmıştır.

Genel tatmin değerlendirilmesi tablosuna göre işgörenler üzerinde en az tatminsizlik yaratan durum, “işle ilgili yetki ve sorumluluk verildiğinde” gerçekleşmektedir. Bu soru tatmin sıralaması bakımından birinci sırayı alırken, verilen önem sırası bakımından üçüncü sırada yer almaktadır. İşgörenler bu konuya çok fazla önem vermektedir.

İşgörenler açısından tatminsizliğin düşük olduğu ve ikinci sırada yer alan konu; “işyerlerinde bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabilmeleri” ile ilgilidir. Bu konu, verilen önem sırası bakımından ikinci sırada yer almaktadır. İşgörenlerin çok önemli gördüğü bir konudur. Yönetimin bu konulara ilişkin tedbirler almaları yararlarına olacaktır.

İşgörenler açısından üçüncü sırada tatminsizliğin düşük olduğu konu, “işte gösterilen başarılar”la ilgilidir. İşgörenlerin bu konuya verdikleri önem çok fazladır ve önem sırasında birinci sırada yer almıştır.

İşgörenler açısından dördüncü sırada yer alan ve orta düzeyde tatminsizlik yaratan konu; “kararlara katılma” ile ilgilidir. İşgörenler tarafından bu konuya verilen önem çok fazla ve önem sırasında dördüncü sıradadır.

Tatminsizliğin arttığı ve beşinci sırada yer alan konu; “yaratıcılığa imkan verilmesi” ile ilgilidir. Bu konuya verilen önem yüksek olmakla beraber sekizinci sırada yer almıştır.

Tatminsizliğin arttığı ve altıncı sırada yer alan konu; “ yöneticinin motive etme yeteneği ” ile ilgilidir. İşgörenler açısından önemli bir konudur ve önem sırası beş'tir.

Yedinci sırada işgörenlerin tatminsizliğine neden olan konu ise “ gösterilen performanstan dolayı alınan ödüller” dir. Tatminsizliğin artış gösterdiği bir konu olduğundan, gösterilen performansın ödüllendirilmediğini söyleyebiliriz. İşgörenler üzerinde yüksek tatminsizlik yaratması ve önem değerinin yüksek olması bu konuya işgörenlerce verilen önemin yüksek olduğunu gösterir. Önem sırası 6'dır.

Tatmin tablosunun değerlendirilmesinde en çok tatminsizlik yaratan husus “gelişme fırsatının yokluğu”dur. İşgörenler bu konuyu çok önemli görmekte ve önem sırasında yedinci sırayı almaktadır.

4.3. Tatminsizlik ile İlgili Genel Değerleme Sonuçları

Tatminsizlik ile ilgili anket sonuçlarının hesaplanması sonucu ortaya çıkan pozitif değerler tatminsizliği vermektedir. Bu bölümde yapılan tatminsizlik sıralaması, en yüksek düzeyde tatminsizlik yaratan durumdan en düşük düzeyde tatminsizlik yaratan duruma doğru yapılmıştır. Yapılan tatminsizlik sıralamasında “aritmetik ortalama” dikkate alınmıştır ve en yüksek aritmetik ortalamadan en düşük aritmetik ortalamaya doğru gidilmiştir. Aritmetik ortalamanın yüksek olması tatminsizliğin yüksek olduğunu, düşük olması tatminsizliğin de düşük olduğunu gösterir.

Bu açıklamalar doğrultusunda birinci sırada ve en yüksek tatminsizlik yaratan konu “pirim ve ikramiye verilmeme durumu”dur. Bu konunun işgörenlerce belirlenen önem derecesi ise 4'tür Bu konu işgörenlerce çok önemli görülmektedir. Konuya ilişkin tedbirlerin alınması yararlı olacaktır.

Tatminsizlik düzeyi bakımından ikinci sırayı “işgörenlere ödenen ücret” almaktadır. Bu konunun önem derecesi çok yüksek olmakla birlikte birinci sırada yer almaktadır. Acil olarak tedbir gerektiren bir konudur.

Üçüncü sırada tatminsizlik yaratan konu “ücret politikası”dır. İşgörenlerce oldukça önemli görünen bu konunun önem sırası 3’tür.

Tatminsizlik bakımından dördüncü sırayı “çalışma ortamının düzensiz ve rahatsız edici olması” almaktadır. Bu konunun önem sırası 2’dir ve çok önemli görülmektedir.

Tatminsizlik seviyesi bakımından beşinci sırayı “adaletsiz terfi politikaları” almaktadır. Konunun önem sırası 11’dir. İşgörenlerce orta derecede önemli bir konudur.

Tatminsizlik seviyesi bakımından altıncı sırayı “adaletsiz ödüllendirme” almaktadır. Bu konu işgörenler üzerinde çok fazla tatminsizlik yaratmasına karşın, işgörenlerin bu konuya verdiği önem 12. sıradadır. Orta derecede önemli bir konudur.

Tatminsizlik düzeyi bakımından yedinci sırayı “fazla mesailerin çok olması” almaktadır. Bu konu da çok fazla tatminsizlik yaratmasına karşılık, önem derecesi orta düzeydedir. Bu konuya işgörenlerce verilen önem sırası 17’dir.

Tatminsizlik düzeyi bakımından sekizinci sırayı “iş yapmada kolaylık sağlayan araçların yokluğu” yer almaktadır. Yüksek düzeyde tatminsizlik yaratan bir konudur. İşgörenlerin bu konuya verdiği önem yüksektir. Bu konunun önem sırası 10’dur.

Dokuzuncu sırada yer alan ve yüksek düzeyde tatminsizlik yaratan konulardan biri de “eğitim olanağının yokluğu”dur.yüksek düzeyde tatminsizlik yaratmasına karşılık orta derecede önem arzeden bir konudur. Önem sırası 14’tür.

Onuncu sırada tatminsizlik yaratan durum “yöneticilerin, işgörenlerin fikir ve düşüncelerini dikkate almaması” gelmektedir.orta düzeyde tatminsizlik yaratmasına karşılık, verilen önem yüksektir. Önem sırasında 9. sırada yer almaktadır. İşgörenlerin bu beklentilerinin biraz olsun tatmin edilmesine karşın, önemi hala yüksektir. Bu konu üzerinde yönetimin hassasiyetle durması yararlı olacaktır.

Orta derecede tatminsizlik yaratan ve nispeten tatmin edilmiş olan konular sırasıyla aşağıdaki gibidir:

11. sırada “çalışma arkadaşlarının işlerinden ve çalışma koşullarından şikayet etmeleri” dir. Bu şikayetlerin aza indirgenmesi önem sırasını da aza indirmiştir. Önem sırası 18’dir, yani düşük düzeydedir.

12. sırada “çalışma koşulları” gelmektedir. Bu konunun önem sırası 5’tir. Önemli ölçüde tatmin edilmesine karşılık işgörenler bu konu üzerinde hassasiyetle durmakta ve çok önemli görmektedir.

13. sırada tatminsizlik yaratan durum “işle ilgili kararların başkası tarafından alınması” gelmektedir. Bu konu da orta düzeyde tatminsizlik yaratmasına karşılık, verilen önem çok yüksektir. Önem sırası 8’dir.

14. sırada “yönetici ile olan sorunlar” gelmektedir. Önem sırası 16’dır. Düşük düzeyde önem arz etmesi, bu konuya ilişkin fazla sorun yaşanmadığını gösterir.

15. sırada “iş yerine duyulan güvensizlik” gelmektedir. Bu konu orta derecede tatmin edildiğinden bu konuya verilen önem de orta derecededir. Önem sırası 13’tür.

16. sırada “çok fazla ceza yönteminin uygulanması” dır. Bu konuya işgörenlerin verdiği önem 21. sıradadır. Buradan yola çıkarak diyebiliriz ki işyerlerinde çok fazla ceza yöntemi uygulanmıyor.

17. sırada “iş yerindeki sıkı denetim” dir. Bu konu 15. derecede önemli olmakla birlikte, iş yerinde çok fazla sıkı denetimin olmadığını söyleyebiliriz.

18. sırada yer alan “tatminsizliğin örgütsel bağlılığa etkisi”dir. İşgönerlerce fazla önem verilmemesinden tatminsizliğin örgütsel bağlılığa etkisinin düşük olduğunu söyleyebiliriz.

19. sırada yer alan konu “çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler”dir. Bu konuya verilen önem çok yüksektir. Önem sırası 6’dır. Fazla tatminsizlik yaratmamakla birlikte, bu konu çalışanlar için çok önemlidir.

20. sırada yer alan konu, “çalışma arkadaşlarının sık sık devamsızlık göstermesi” ile ilgilidir. Önem sırası 19’dur. Buradan da bu konunun fazla tatminsizlik yaratmadığını ve bu konunun fazla önemli olmadığını söyleyebiliriz.

21. sırada “sağlık hizmetlerinin olmaması” gelmekte, bu konu fazla tatminsizlik yaratmadığına göre büyük oranda karşılanıyor denebilir. Önem sırasının 7 olması bu konunun önemli olduğunu gösterir.

22. sırada ve son olarak tatminsizlik yaratmayan konu “çalışma arkadaşlarının çok sık işten ayrılması” gelmektedir. Önem sırasının 20 olması bu durumun çok sık olmadığını gösterir.

4.4. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Genel Değerleme Sonuçları

Örgütsel bağlılıkla ilgili sorulara verilen cevaba göre yapılan hesaplamalarda da aritmetik ortalama dikkate alınmıştır. Aritmetik ortalamanın düşük olması söz konusu değişkenin örgütsel bağlılığa etkisinin yüksek olduğunu gösterir. Aritmetik ortalamanın yüksek olması söz konusu değişkenin etkisinin düşük olduğunu gösterir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili tabloya bakıldığında 5. soru dışındakiler olumlu birer anlam taşırken, 5. soru olumsuzluk içermektedir. Ölçeğe göre hesaplanan bu sorunun negatif değer alması da bu yüzdendir. Dolayısıyla bu sorunun negatif değer alması hesaplamının mantığını değiştirmez.

Bu açıklamalar doğrultusunda işgörenlerin işyerlerinde kalmalarına birinci derecede etki eden faktör, “piyasadaki işsizlik” tir. İşyerinde kalmaya önemli ölçüde etki eden bu faktörün önem sırası 11’dir.

İşgörenlerin işyerlerine bağlı kalmalarına etki eden 2. sıradaki faktör “çalışma arkadaşları”dır. Bu konuya işgörenler çok önem vermektedir. Önem sırasında da 2. sırada yer almaktadır.

İşgörenlerin işyerlerinde kalmalarına etki eden üçüncü sıradaki faktör “çalışma koşullarıdır. Önem sırasında dördüncü sırada yer almakla birlikte önem derecesi de yüksektir.

İşyerine bağlı kalmada etkili olan dördüncü sıradaki faktör “iş tatmini” dir. Örgütsel bağlılığa etkisinin yüksek olmasına rağmen, önem sıralamasında 14. sırada yer alması bu konuya verilen önemin düşüklüğünü gösterir. Bu da iki sonuca bağlanabilir. İşgörenler ya iş tatmini kavramına yabancı yani hiç tatmamışlar , ya da yeterince tatminleri sağlanmış diyebiliriz. Fakat genel olarak araştırma sonuçları düşünüldüğünde ikinci sonuca ulaşmak çok güçtür. Çünkü araştırmamızda hiç tatmine rastlanmamıştır.

İşyerine bağlı kalmada beşinci sırada etkili olan faktör “çevreden görülen saygı”dır. Bu konu önem sıralamasında 13. sırada yer almaktadır. Bu da bu konuya verilen önemin düşük olduğunu gösterir.

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen ve altıncı sırada yer alan konu “motive edici araçların olması”dır. Bu konunun önem sıralamasındaki yeri 14’tür. Örgütsel bağlılığa etkisinin yüksek olmasına karşın bu konuya verilen önem düşüktür.

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarına yedinci sırada etki eden faktör “yöneticisinin adil davranışları”dır. Bu konu önem sıralamasında 8. sırada yer almakta ve bu konuya verilen önem yüksektir.

Sekizinci sırada işgörenlerin işyerlerinde kalmalarına etki eden faktör “ödülleri”dir. Bu konunun işyerinde kalmaya etkisi önemli olmakla birlikte önem derecesi düşüktür. Önem sıralamasında 17. sıradadır.

Dokuzuncu sırada örgütsel bağlılığa etki eden faktör “yönetime olan güven”dir. Bu konunun önem sırasındaki yeri 3’tür. İşgörenler bu konuya çok önem vermektedirler. Bu konuya ilişkin tedbirlerin alınması yararlı olacaktır.

Onuncu sırada işyerine bağlılığa etkieden faktör “işgörenlerin amaçlarını gerçekleştiriyor olmalarıdır. Bu konunun önem sırası 16’dır. Fazla önemli görülmemektedir.

Onbirinci sırada işyerinde kalmaya etki eden faktör “yöneticilerin işgörenlerin fikir ve düşüncelerine verdikleri önem” gelmektedir. Önem sıralamasında 7. sırada yer almaktadır. Bu konuda işgörenler açısından oldukça önemlidir.

Bundan sonra sırasıyla 12. sırada “önemli bir iş yapıyor olma” orta derecede önemli; 13.sırada “ yöneticilerin çalışanlarını takdir etmesi” oldukça önemli görülen bir konu ;14.sırada “ işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneğini kullanıyor olması” birinci derecede önemli olduğundan bu konuya ilişkin acil tedbirler getirilmelidir. 15. sırada “işgörelere ödenen ücret” gelmekte ve bu konuya verilen önem çok yüksektir. Önem sırası 5’tir. 16. sırada “adaletli terfi politikaları” yer almakta, bu konunun önem sırası 10’dur. Orta derecede öneme sahip; son olarak işyerine bağlı kalmada etkili faktör “eğitim fırsatı”dır. Önem derecesi 9’dur.

5. Kamu Sektörüne İlişkin Değerleme Sonuçları

5.1. Kamu Sektöründe Demografik Durum

Kamu sektöründe çalışan ve ankete katılan işgörenlerin doğum yerlerine ilişkin verilere bakıldığında ; %34'ünün köy doğumlu, %20'sinin kasaba doğumlu, %23 ilçe doğumlu, %23'ünün kent doğumlu olduğunu görmek mümkündür.

Yaşla ilgili verilerden, %7'sinin 18-25 yaş arası, %82'sinin 25-40 yaş arası, %7'si 45 yaşında, %4'ü 45 yaş üzerinde olduğu anlaşılmıştır.

Kamu çalışanlarının medeni durumlarına baktığımızda, %82'si evli, %14'ü bekar, %4'ü de hiç evlenmemiştir.

Çocuk sahibi olanların durumuna baktığımızda, %25'i bir çocuğa sahip, %52'si iki çocuğa sahip, %7'si üç çocuğa sahiptir. %16'sının ise çocuğu yoktur.

Kamu sektörünün eğitim durumuna baktığımızda; %2.3'ü ilköğretim mezunu, %35'i lise mezunu, %69'u yüksek okul mezunu, %4'ü bunların dışındadır.

Ankete katılanların tamamı işgören konumundadır.

Kamu sektöründe çalışanların %60'ının ilk işyeri, %16'sının ikinci işyeri, %4'ünün üçüncü işyeri, %18'inin daha fazladır.

Kamu sektöründe ankete katılanların verdiği cevaba göre, %7'sinin erken emekliliğinin olduğu, %90'ının erken emekliliğinin olmadığı ortaya çıkmıştır. %3'ü bu soruyu cevapsız bırakmıştır.

Kamu sektöründe ankete katılanların %66'sı erken emekli olmak isterken, %30'unun erken emekli olmak istemedikleri ortaya çıkmıştır. %4'ü bu soruyu cevapsız bırakmıştır.

Kamu çalışanları, "aynı durum ve şartlarda bir iş bulsanız işinizi bırakır mısınız?" sorusuna %16'sı "evet" , %84'ü "hayır" cevabını vermişlerdir.

"Daha iyi durum ve şartlarda bir iş bulsanız işinizi bırakır mısınız?" sorusuna %86'sı evet, %14'ü hayır cevabını vermiştir.

5.2. Kamu Sektörü Tatmin Değerleme Sonuçları

Kamu sektöründe tatmin değerlemesi sonucunda tatmine rastlanmamıştır. Bunun için bu bölümde yapılan sıralama tatminsizliğin en düşük olduğu durumdan en yüksek olduğu duruma doğru bir sıralama yapılmıştır. (Bu sıralama

aritmetik ortalamamın düşük olduğu durumdan yüksek olduğu duruma doğru yapılmıştır.)

Bu açıklamalar doğrultusunda tatminsizliğin en düşük olduğu durum; “yetki ve sorumluluk verildiği durumdur” Bu soruya işgörenler tarafından verilen önem orta derecededir. Önem sırası dörd’tür. Bu sonuca göre kamu sektöründe bu beklenti büyük oranda giderilmiştir diyebiliriz.

Tatminsizliğin ikinci sırada düşük olduğu durum “kararlara katılma” ile ilgilidir. Bu konuya işgörenler oldukça önem vermektedir önem sırasındaki yeri 3’tür.

Tatminsizliğin üçüncü sırada düşük olduğu durum “yöneticinin motive etme yeteneği” dir. Önem sıralamasında 2. sırada yer almaktadır. İşgörenler açısından çok önemli görülen bir konudur. Bu konuya ilişkin tatmin artırıcı tedbirler alınması gerekmektedir.

Tatminsizliğin orta düzeyde olduğu ve dördüncü sırada yer aldığı konu “bilgi, beceri ve yeteneği kullanma” ile ilgilidir. Önem sıralamasında birinci sırada yer alması bu konunun öneminin çok fazla olduğunu ve bu konuya ilişkin tatmini artırıcı tedbirlerin acilen alınmasını gerektirmektedir.

Tatminsizliğin orta derecede fazla olduğu ve beşinci sırada yer alan konu “yaratıcılığa imkan verilmesi” ile ilgilidir. Önem sıralamasında 7. sırada yer alması öneminin düşük olduğunu gösterir. Tatminsizliğin yüksek olduğunu buna karşın öneminin düşük olduğunu söyleyebiliriz.

Tatminsizliğin yüksek olduğu diğer iki konu sırasıyla “işte sağlanan başarılar ve gelişme fırsatları”dır. Bu konuların önem sıraları 5 ve 8’dir. Bu da iki konunun öneminin düşük olduğunu gösterir.

5.3. Kamu Sektörü Tatminsizlik Değerlemesi Sonuçları

Tatminsizlik ile ilgili hazırlanan 22 soruya verilen cevaplara göre çıkan sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Birinci sırada yer alan ve en fazla tatminsizlik yaratan durum “işgörenlere ödenen ücret”tir. Bu konu önem sırasında birinci sırada yer almaktadır. Buradan da işgörenlerin fizyolojik ihtiyaçlarının bile yeterince karşılanmadığı sonucuna ulaşabiliriz.

İkinci sırada tatminsizlik yaratan durum “üçer politikası”dır. Bu konunun önem sırası da 2’dir.

Üçüncü sırada tatminsizlik yaratan durum “ pirim ve ikramiye verilmeme”durumudur. Bu konu önem sırasında 10. sırada yer almaktadır. İşgörenler açısından orta derecede önemlidir. Buradan da böyle bir uygulamanın olmadığını söyleyebiliriz.

Dördüncü olarak yüksek düzeyde tatminsizlik yaratan durum “adaletsiz ödüllendirme”dir. Bu konunun önem sırası 11’dir. Orta derecede önemli bir konu olmakla birlikte adaletsiz ödüllendirmenin olduğunu söyleyebiliriz

İşgörenlerin tatminsizliğine neden olan ve 5. sırada yer alan konu “adaletsiz terfi politikaları”dır. Önem sırasında 7. sırada yer alır. Bu konu işgörenler açısından önemlidir. Kamu sektöründe adaletsiz terfi politikasının uygulandığını söyleyebiliriz.

Altıncı sırada tatminsizlik yaratan durum “fazla mesailerin varlığı” ile ilgilidir. Bu konunun önem sırası 17’dir. Fazla mesailerin olması yüksek düzeyde tatminsizlik yaratırken, bu konuya ilişkin şikayetleri ortadan kaldırmak için fazla mesailerin karşılığı verilmelidir.

Yedinci sırada tatminsizlik yaratan durum “yöneticinin işgörenlerin fikir ve düşüncelerine önem vermemesi” ile ilgilidir. Bu konunun önem derecesi 3’tür. Buradan da bu konuya verilen önemin büyüklüğünü görebiliriz. Buradan kamu sektöründe işgörenlerin potansiyellerinden yeterince yararlanılmadığını ve bir tür kaynak israfından söz edebiliriz.

Sekizinci sırada tatminsizlik yaratan konu “iş yapmada kolaylık sağlayan araçların yokluğu” ile ilgilidir. Bu konunun önem derecesi 15’tir. Orta derecede önemli bir konudur. Bu konudaki şikayetler de ancak kolaylık sağlayacak araçların temini ile mümkündür.

Dokuzuncu sırada “çalışma arkadaşlarının işlerinden ve çalışma koşullarından şikayet etmeleri” ile ilgilidir. Bu konunun önem sırası 19’dur.

Onuncu sırada tatminsizlik yaratan konu “kararların başkası tarafından alınması” ile ilgilidir. Önem sırası 9’dur. Çalışanlar bu konuyu önemli bulmaktadır. Dolayısıyla işle ilgili kararların işi yapan kişi tarafından alınması

zaman kaybını önler, kişisel gelişmeyi sağlar, başarıyı arttırır. Bu da manevi tatmin sağlar.

On birinci sırada tatminsizlik yaratan konu “eğitim olanağının olmayışı”dır. Bu konunun önem derecesi 8’dir. Oldukça önemli görülmektedir. Bu ihtiyacın tatmin edilmesi için eğitim olanağı sağlanmalıdır.

On ikinci sırada tatminsizlik yaratan durum “çalışma ortamının düzensiz ve rahatsız edici olması” ile ilgilidir. Bu konunun önem sırası 4’tür. İş yerindeki aydınlatma, ısıtma, düzen, temizlik, gürültü v.s. gibi faktörlerin insan doğasıyla uyum içinde olması bu konudaki şikayetleri ve tatminsizliği azaltırken, insanların kendilerini önemli görmelerini ve başkalarının kendilerine değer verdiğini hissederler. Bu da onların işyerine bağlılığını arttırır.

14’ten 22’ye kadar tatminsizlik yaratan konular sırasıyla “çok fazla ceza yöntemlerinin uygulanması”, “yönetici ile olan sorunlar”, “tatminsizliğin örgütsel bağlılığa etkisi”, sağlık hizmetlerinin olmaması”, “çalışma arkadaşlarının devamsızlıkları”, “iş yerine duyulan güven”, “sıkı denetim”, “çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler”, “çalışma arkadaşlarının çok sık devamsızlık göstermeleri” dir. Bu konuların yaygın olarak tatmin edilmiş olmaları önem derecelerini de düşürmüştür.

5.4. Kamu Sektörü Örgütsel Bağlılık Değerleme Sonuçları

İş görenlerin işyerlerine bağlılıklarına etki eden faktörler, etkisi en çok olandan en az olana doğru sıralanmıştır. Aritmetik ortalamaya göre yapılan sıralamada, aritmetik ortalama düştükçe söz konusu faktörlerin örgütsel bağlılığa etkileri yükselmektedir. Aritmetik ortalama yükseldikçe söz konusu faktörlerin etkisi azalmaktadır.

İşgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını birinci sırada etkileyen faktör “çalışma arkadaşları”dır. Bu konunun önem derecesi 7’dir. İyi arkadaş grupları kişinin işyerinde kalmasına birinci derecede etkili.

İşgörenlerin işyerlerinde kalmalarına etki eden ikinci sıradaki neden “çevreden görülen saygı”dır. Bu konunun önem derecesi 16’dır. Bu konu pek fazla önemli görülmemektedir.

Üçüncü sırada örgütsel bağlılığa etki eden faktör “çalışma koşulları”dır. Kamu sektöründe çalışma koşullarının iyi olduğunu söyleyebiliriz. Bu konunun önem sırası 8’dir ve oldukça önemli görülen bir konudur.

Dördüncü sırada işyerinde kalmaya etki eden faktör “ödülleri”dir. Bu konunun önem derecesi 15’tir.

Beşinci sırada işyerine bağlı kalmada etkili faktör “iş tatmini”dir. Bu konunun önem derecesi 17’dir.

Altıncı sırada işyerine bağlı kalmada etkili faktör “motive eden araçların varlığı”dır. Bu konunun önem derecesi 14’tür.

Yedinci sırada işyerine bağlı kalmada etkili faktör “yöneticinin adil davranışı” gelmektedir. Bu konunun önem derecesi 10’dur.

Sekizinci sırada “önemli bir iş yapıyor olma” gelmektedir. Bu konunun önem sırası 12’dir.

Dokuzuncu sırada “yönetime olan güven” gelmektedir. Bu konunun önem derecesi 4’tür. İşgörenlerin işyerlerinde kalmaları üzerinde çok etkisi olan bu faktörün etkisi artırılmalıdır. Çünkü işgörenler bu konuyu çok önemli görmektedir.

Onuncu sırada “yöneticinin , çalışanların fikir ve düşüncelerine verdiği önem” gelmektedir. Bu konunun önem derecesi 2’dir. İşgörenler bu konuya çok önem vermekteler. Dolayısıyla bu faktörün etkisinin artırılarak ilk sıralara çekilmesi gerekmektedir.

On birinci sırada yer alan faktör “yöneticinin çalışanlarını takdir etmesi”dir. Bu konunun önem derecesi 3’tür. Bu konuya işgörenlerin verdiği önem çok yüksektir. Bu faktörün de etkisi artırılarak ilk sıralara taşınması çok yararlı olacaktır. İşyerine bağlı kalmada etkisi göz ardı edilemeyecek bir faktör.

On ikinci sırada “ücret” yer almaktadır. Bu konunun önem sırası 5’tir. Çok önem verilen faktörlerden bir tanesidir. çok önemli görülmekle birlikte etkisi azdır. Dolayısıyla ücret seviyesi artırılarak etkisi artırılmalıdır.

On üçüncü sırada yer alan faktör “kendilerinin ve örgütün amaçlarını gerçekleştiriyor olmalarıdır. Bu konunun önem derecesi 6’dır. Çok önemli görülmesine rağmen etkisi azdır. Etkisinin artırılması için amaçların özdeşleştirilmesi ve amaçların bilinmesi gerekir.

On dördüncü sırada iş yerine bağlı kalmada etkili faktör “piyasadaki işsizlik” tir.bu konunun önem sırası 13’tür.

On beşinci sırada yer alan ve işyerine bağlı kalmada etkisi en az olan faktörlerden birisi “eğitim fırsatı”dır. Bu konunun önem sırası 9’dur. Bu faktör önemli görüldüğünden etkisi arttırılmalıdır.

On altıncı sırada yer alan ve işgörenlerin birinci derecede önem verdikleri faktör “bilgi, beceri ve yeteneği kullanabilme”dir. Çalışanların bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini kullanabilecekleri ortamlar yaratarak bu faktörün etkisi birinci sıraya yükseltilmelidir.

Son olarak işyerine bağlı kalmada etkili faktör “adaletli terfi olanağı”dır. Bu konunun önem derecesi 11’dir. Bu konunun da etkisi arttırılmalıdır.

6. Özel Sektöre İlişkin Değerleme Sonuçları

6.1. Özel Sektör Demografik Durum

Özel sektörde demografik verilerin dağılımı şöyledir:

Doğum yerleri itibariyle, %20’si köy doğumlu, %10’u kasaba doğumlu, %45’i ilçe doğumlu, %25’i kent doğumludur.

Yaşları itibariyle, %40’ı 18-25 yaş arası, %57.5’i 25-40 yaş arası, %2.5’i 45 yaş ve üzerinde çıkmıştır.

Medeni durumlarına baktığımızda, %55’i evli, %35’i bekar, %6’sı dul, %3 hiç evlenmemiş.

Çocuk sayısı ele alındığında, %28’i bir çocuk sahibi, %10’u iki çocuk sahibi, %62 ‘si çocuk sahibi değildir.

Özel sektördeki eğitim durumuna baktığımızda, %54’ü ilköğretim mezunu, %28’i lise mezunu, %18’i yüksek okul mezunudur.

Özel sektörde çalışanların %20’sinin ilk işyeri, %45’inin ikinci işyeri, %18’inin üçüncü işyeri, %17 sinin daha fazla.

Özel sektörde çalışanların, %15’inin erken emekli olma durumu vardır. %85’inin erken emekli olma durumu yoktur. %78 i erken emekli olmak isterken, %22’si erken emeklilik istememektedir.

Özel sektör çalışanları aynı durum ve şartlarda bir iş bulduklarında %17.5’i işlerini bırakmak isterken, %82.5’i işlerini bırakmak istememektedir.

Daha iyi durum ve şartlarda bir iş bulduklarında ise %90'ı işlerini bırakmak isterken, %10'u bırakmak istememektedir.

6.2. Özel Sektör Tatmin Değerleme Sonuçları

Kamu sektöründe olduğu gibi özel sektörde de tatmin ile ilgili hazırlanan sorulara verilen cevaplara göre, tatmine rastlanmamıştır. Sıralamada kamu sektöründekiyle aynıdır.

Buna göre tatmine birinci sırada yakın olan faktör “işte gösterilen başarılar”dır. Bu konunun önem derecesi 1'dir. İşgörenler için birinci derecede önemli bir konudur.

İkinci sırada yer alan konu “yetki ve sorumluluk verilme durumu”dur. Bu konunun önem derecesi 2'dir.

Üçüncü sırada “bilgi, beceri ve yeteneği kullanma” yer almaktadır. Bu konunun önem derecesi 3'tür.

Dördüncü sırada “yöneticinin motive etme yeteneği” gelmektedir. Bu konunun önem sırası 7'dir. Orta derecede tatmin edilmiş olduğundan önem derecesi düşüktür.

Beşinci sırada “işle ilgili kararlara katılma”dır. Bu konunun önem derecesi 6'dır. Bu konu tatminsizliğin yüksek düzeyde olmasına rağmen önemi de düşüktür.

Altıncı sırada ve tatminsizliğin artış gösterdiği diğer bir konu da “gelişme fırsatları” ile ilgilidir. Bu konu önem sıralamasında 5. sıradadır.

Yedinci sırada “yaratıcılığa imkan verme” yer almaktadır. Bu konunun işgörenler açısından önemi 8'dir. Tatminsizlik yüksek ama önemi düşüktür.

Sekizinci sırada “performanstan dolayı alınan ödüller” yer almaktadır. Bu konuya verilen önem yüksektir. Önem sırası 4'tür. Bu konuya ilişkin işgörenlerin tatminsizliği ve bu konuya verdikleri önem yüksek olduğundan ödülleri artırıcı tedbirler alınmalıdır.

6.3. Özel Sektör Tatminsizlik Değerleme Sonuçları

Bu bölümde birinci sırada tatminsizlik yaratan faktör “prim ve ikramiye verilmeme” durumudur. Bu konunun önem sırası 4 ve çalışanlar açısından

oldukça önemli bir konudur. Bundan dolayı kurum bu konuya ilişkin yeni düzenlemeler getirmelidir.

İkinci sırada tatminsizlik yaratan faktör “çalışma ortamının düzensiz ve rahatsız edici olması”dır. Bu konunun önem sırası 2’dir. Çalışanların bu konuyu çok önemli görmesi, bu konuya ilişkin yönetimin acil tedbirler almasını gerektirir.

Üçüncü sırada yer alan tatminsizlik faktörü “işgörenlere ödenen ücret”tir. Bu konunun önem sıralamasındaki yeri de 3’tür. Çok fazla tatminsizlik yaratması ve çok önem arz etmesinden dolayı acil tedbir gerektiren bir konudur. Buradan özel sektördeki ücret seviyesinin çok düşük olduğunu söyleyebiliriz.

Dördüncü sırada tatminsizlik yaratan faktör “eğitim olanağının yokluğu”dur. Çok fazla tatminsizlik yaratmasına rağmen çalışanlar bu konuya fazla önem vermemektedir.

Beşinci sırada tatminsizlik yaratan faktör “çalışma koşulları”dır. Bu konunun önem derecesi 6’dır. Bu konuya ilişkin tedbirlerin alınması işgörenlerin tatminini artırır.

Altıncı sırada tatminsizlik yaratan faktör “iş yapmada kolaylık sağlayan araçların yokluğu” ile ilgilidir bu konunun önem derecesi 5’tir. İşgörenlerin işlerini en iyi ve tatmin edici bir şekilde yapmaları, gerekli araç-gereç ve malzeme ile donatılmalarına bağlıdır.

Yedinci sırada tatminsizlik yaratan konu “ücret politikası”dır. Bu konunun önem sırası da 7’dir.

Sekizinci sırada tatminsizlik yaratan konu “çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler” gelmektedir. Bu konunun önem derecesi 1’dir. Çalışanların çok fazla önem verdiği bir konudur. Bu konunun yarattığı tatminsizlik de yüksek sayılır. Bu da özel sektördeki arkadaş ilişkilerinin kötü durumda olduğunu gösterir. Bu sorun işbirliği ve eğitim ile çözümlenebilir

Dokuzuncu sırada tatminsizlik yaratan faktör “ adaletsiz terfi politikaları”dır. Bu konunun önem derecesi 15’tir. Yüksek düzeyde tatminsizlik yaratmasına rağmen önem derecesi düşüktür.

Onuncu sırada yer alan ve tatminsizlik yaratan faktör “fazla mesailer”dir. Önem sırası 16’dır. Bu konulara ilişkin şikayetlerin azalması için fazla mesailerin karşılığı verilmelidir.

On birinci sırada tatminsizlik yaratan faktör “çalışma koşulları ve işle ilgili şikayetler”dir. Bu konunun önem derecesi 18’dir.

On ikinci sırada tatminsizlik yaratan faktör “yapılan işle ilgili kararların başkası tarafından alınması”dır. Bu konunun önem derecesi 8’dir. Bu konu işgörenlerce önemli görüldüğünden en azından birlikte karar alma yoluna gidilebilir.

Tatminsizlik yaratan diğer konular sırasıyla; “yöneticinin çalışanlarının fikir ve düşüncelerini dikkate almaması”, “yönetici ile olan sorunlar”, “adaletsiz ödüllendirme”, “işyerine duyulan güvensizlik”, (özellikle bu iki konu da oldukça önem verilen konulardandır) “çalışma arkadaşlarının işten ayrılması”, “sıkı denetim”, “çalışma arkadaşlarının devamsızlıkları”, “çok fazla ceza yöntemlerinin uygulanması” ve son olarak da “sağlık hizmetleri” yer almaktadır. Bu konulara işgörenlerin verdiği önem derecesi düşüktür. Bunu da bu konuların daha az tatminsizlik yaratmalarına bağlayabiliriz.

6.4. Özel Sektör Örgütsel Bağlılık Değerlemesi

Bu bölümde işgörenlerin işyerlerinde kalmalarına etki eden faktörler ele alınmıştır. söz konusu faktörler, etkisi en fazla olandan en az olana doğru sıralanmıştır.

Bağlılıkla ilgili sorulara verilen cevaplara göre birinci sırada işyerine bağlı kalmada etkili faktör “iş tatmini”dir. Bu konunun önem sırası 15’tir.

İkinci sırada işyerine bağlı kalmaya etki eden faktör “çalışma arkadaşları”dır. Bu konuya işgörenlerin verdiği önem derecesi 1’dir.

Üçüncü sırada işyerine bağlı kalmada etkili faktör “çalışma koşulları”dır. Bu konuya verilen önem derecesi 4’tür. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarını arttırdığını söyleyebiliriz.

Dördüncü sırada işyerine bağlı kalmada etkili faktör “işgörenlerin hem kendi amaçlarını hem de örgütün amaçlarını gerçekleştiriyor olmaları”dır. Bu konunun önem derecesi 17’dir çalışanlar için önem derecesi düşük bir faktördür.

Beşinci sırada işyerine bağlı kalmaya etki eden faktör “motive edici araçların olması”dır. Bu konunun önem derecesi 5’tir. İşgörenlerin işyerine bağlı kalmalarında hem çok etkili hem de çok önemlidir. Bu araçların arttırılması örgütsel bağlılığı arttırır.

Altıncı sırada örgütsel bağlılığa etki eden faktör “yöneticinin adil davranışları”dır. Önem sıralamasında bu konu 7. sıradadır ve önemli bir konudur. Örgütsel bağlılığa etkisi de önemli ölçüdedir.

Yedinci sırada yer alan faktör “yönetime duyulan güven”dir. Bu konunun önem derecesi 6’dır. Örgütsel bağlılık üzerinde oldukça etkilidir.

Sekizinci sırada “yöneticinin çalışanlarının fikir ve düşüncelerine verdiği önem” gelmektedir. Bu konunun önem sırası 13’tür. Bu konunun bağlılığa etkisi önemli ölçüde iken işgönerlerce verilen önem düşüktür.

Dokuzuncu sırada “işgönerlerin bilgi, beceri ve yeteneğini kullanması” ile ilgilidir. Bu konunun önem derecesi 2’dir. Yani bu konu çok önemli olmakla birlikte örgüt buna imkan vermediği için etkisi azdır. Yönetim bu konuya ilişkin olanaklarını arttırmalıdır.

Onuncu sırada “önemli bir iş yapıyor olma” gelmektedir. Bu konunun önem derecesi 8’dir.

On birinci sırada “piyasadaki işsizlik” gelmektedir. Bu konunun önem sırası 14’tür. Bu konunun bağlılık üzerindeki etkisi orta düzeyde iken işgönerler bu konuyu çok önemli görmemektedir.

On ikinci sırada “çevreden görülen saygı” gelirken , bu konunun önem derecesi 3’tür. Oldukça önemli olan bu konunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi düşük kalmıştır.

On üçüncü sırada “ödülleri” gelirken, bu konuya verilen önem 16. sıradadır.

On dördüncü sırada “işgönerlere ödenen ücret” gelmektedir. Bu konunun önemi oldukça yüksek iken , işgönerlere ödenen ücretin düşük seviyede olması etkisini azaltmıştır. Ücret seviyesi yükseltilerek örgütsel bağlılığa etkisi arttırılabilir.

On beşinci sırada “yöneticinin işgönerleri taktir etmesi” yer alırken, bu konunun önem sırası 12’dir ve orta düzeyde önem arz etmektedir.

On altıncı sırada ve işyerine bağlılığa etkisi düşük düzeyde kalan faktör “adaletli terfi” dir. Bu konunun önem sırası 10’dur. Orta derecede önemli olmasına rağmen böyle bir uygulama olmadığından etkiside düşük kalmıştır.

Son olarak işyerine bağlılığı etkileyen faktör “eğitim fırsatı”dır. Önem derecesi 11’dir. Orta derecede önem arz etmekle birlikte bu konuya da yer verilmediğinden etkisi çok düşük kalmıştır.

7. Kamu Sektörü İle Özel Sektör Karşılaştırması

7.1. Kamu Sektörü ile Özel Sektör Çalışanlarının Tatmin Karşılaştırması

Kamu sektörü ve özel sektöre ilişkin Tatmin Tablolarını karşılaştırıldığında, özel sektörde çalışanların tatminleri kamu sektörü çalışanlarına göre daha yüksek çıkmıştır.

	Tatmin	Tatminsizlik	Bağlılık
Kamu Sektörü	%50	%50	%57
Özel Sektör	%55	%55	%55

Yukarıdaki verilerden görüldüğü gibi, kamu sektörü çalışanların tatmin ortalaması, özel sektör çalışanların tatmin ortalamasından yüksektir. Bu açıklamalar doğrultusunda tabloyu yorumlayacak olursak , özel sektör çalışanlarının tatminlerinin kamu sektöründe çalışanlara oranla daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Özel sektör tatmin değerlendirme tablosuna göre çalışanların iş tatminlerine en çok etki eden faktörler sırasıyla “işte gösterilen başarılar” yani çalışanların işlerinde başarılı olduklarında tatminleri artmaktadır. Çalışanların işlerinde başarılı olabilmeleri için sevdikleri ve bilgi, beceri ve yetenekleriyle örtüşen bir işi yapıyor olmaları gerekir. Eğer bu motive edici araçlarla desteklenirse daha da artar.

2. sırada tatminlerini artıran faktör, “yetki ve sorumluluk verilme durumu”dur. Yetki ve sorumluluk verilmesi bir yandan işin sorumluluğunun üslenilmesi ve en iyi şekilde yapılmasını sağlarken diğer yandan da kişisel gelişim (yaratıcılık) ve kendini ispat etmek için bir fırsattır. Bundan dolayı çalışanlar bu konuya çok fazla önem vermektedir.

3. sırada tatmini arttıran faktörler ;”bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanmaları”dır.çünkü insanlar bilgi, beceri ve yeteneğine uygun bir işte çalıştıklarında başarıları artacak ve başarıda tatmini arttıracaktır.

4. sırada tatmini arttıran faktör, “yöneticinin motive etme yeteneği” dir. Buda çalışanların başarıya ulaşmaları yönünde çok önemli bir faktördür.

5.sırada tatmini arttıran faktör , “kararlara katılma”dır. Birlikte karar alma çalışanların yaptıkları işi benimsemesine neden olurken, yaptığı işe ilişkin karar alma hakkı da kararların doğru ve zamanında alınmasına ve böylelikle de etkin verimli bir işin ortaya çıkmasına neden olur. Bu başarıda çalışanların tatminini arttırır.

6. sırada tatmini arttıran faktör ; “gelişme fırsatları”dır.

7. sırada “yapılan işin yaratıcılığına imkan vermesi”dir. Bu iki konu yukarıdaki faktörlerle ilgilidir.

Son olarak tatmine etki eden faktör, “performanstan dolayı alınan ödüller”dir.

Çalışanların işlerinde başarılı olmaları tatminlerini en çok etkileyen faktördür.

Fakat başarılar karşılıksız bırakıldığında yani ödüllendirilmediğinde devam etmezler.

Dolayısıyla yönetici kişinin ihtiyacına göre maddi veya manevi yolla kişiyi

ödüllendirmesi gerekir. Bu parasal bir ödül olabileceği gibi kişiyi taktir etme ve bu

başarısını herkese anlatması da çalışan için çok önemli ödüllerdir.

Kamu Sektörü Tatmin Değerlemesi tablosuna baktığımızda çalışanların tatminlerine en çok etki eden faktörler sırasıyla yetki ve sorumluluk verilmesi , motivasyon, bilgi, beceri ve yeteneği kullanma, yapılan işin yaratıcılığa imkan vermesi , ödüller , başarılar ve gelişme fırsatlarıdır. Kamu sektöründe özel sektörden farklı olarak kararlara katılma daha ön plandadır. Bu da kamu sektöründe kararların hep başkası tarafından alındığını ve çalışanların sadece uyguladığını söyleyebiliriz. Bunun dışında kamu ve özel sektörde büyük bir farklılık gösteren faktör “işte gösterilen başarılar”dır. Özel sektörde işte gösterilen başarılar , tatmini en çok etkileyen faktörler konumunda iken kamu sektöründe son sıradadır. Buradan da özel sektörde çalışanların işlerinde başarı göstermelerine fırsat veriliyor ve ödüllendiriliyor diyebiliriz. Kamu sektöründe ise buna fırsat verilmediğini söyleyebiliriz. Bunlarla birlikte performanstan dolayı alınan ödüller , kamu sektöründe tatmine daha çok etki ederken , özel sektör çalışanlarının tatminleri üzerinde o kadar etkili değildir. Yani gösterilen performans ödüllerden daha çok tatmin edicidir. Fakat performansın sürekliliği için ödüllendirme

gereklidir. Kamu ve özel sektöre ait başka bir ayırım da kamu sektöründe yaratıcılığa imkan verilmediği, özel sektörde ise birazda olsa yapılan işlerin buna imkan verdiğini söyleyebiliriz. Ayrıca özel sektör çalışanlarının gelişme fırsatlarını daha ön planda tuttıklarını söyleyebiliriz. Çünkü tatminlerine etkisi kamu sektörü çalışanlarından fazladır.

7.2. Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının Tatminsizlik Karşılaştırması

Kamu ve özel sektöre ilişkin tatminsizlik tablolarından elde edilen ortalama değerler aşağıdaki gibidir:

	Tatminsizlik
Kamu Sektörü	%50
Özel Sektör	%45

Bu veriler doğrultusunda kamu sektöründe çalışanların tatminsizliğinin özel sektör çalışanlarının tatminsizliğinden daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Tatminsizlikle ilgili 1. soru “işinizi yapmada kolaylık sağlayan araçların yokluğu”dur. Bu sorunun özel sektörde tatminsizlik sırası 6 iken , kamu sektöründe 8. sırada tatminsizlik yaratan faktör konumundadır. Özel sektör çalışanlarının bu konuya verdikleri önem 5, yani oldukça önemli, kamu sektörü çalışanlarının bu konuya verdikleri önem ise 15’tir. Fazla önemli değildir. Özel sektörde bu konuya ilişkin tedbirler alınmalıdır. Kamu sektöründe yapılan işler bilgisayar yardımı ile yapıldığı için bu konu fazla tatminsizlik yaratmaktadır.

Tatminsizlikle ilgili ikinci soru “iş yerinizde çalışma ortamının düzensiz ve rahatsız edici olmasının tatminsizliğe etkisi” dir. Bu sorunun özel sektördeki tatminsizlik sırası da önem sırası da 2 ‘dir.kamu sektöründe ise tatminsizlik sırası 12’ önem sırası 4’dür. Özel sektörde bu husus hem çok tatminsizlik yaratmakta hem de çok önemli görülmekte olduğundan çalışma ortamının organizasyonu her iki taraf içinde faydalı olacaktır.

Tatminsizlikle ilgili üçüncü soru “işyerinizdeki çalışma koşullarının tatminsizliğe etkisi”dir. Bu konunun özel sektörde tatminsizlik sırası 5, önem sırası da 6’dır. Kamu sektöründe tatminsizlik sırası 13, önem sırası 5’tir. Özel sektörde

tatminsizlik edici bir konudur ve çalışanlar bu konuya çok önem vermektedir. Kamu sektöründe ise fazla tatminsizlik yaratmamakla birlikte önemli görülmektedir.

Tatminsizlikle ilgili dördüncü soru “iş yerinizde uygulanan ücret politikası”dır. Bu konunun özel sektörde tatminsizlik sırası 7, önem sırası da 7’dir. Kamu sektöründe bu konunun tatminsizlik sırası 2, önem sırası da 2’dir. Bu konuyu tatminsizliği ve çalışanlarca verilen önem derecesi özel sektörde orta düzeyde iken, kamu sektöründe çok fazla tatminsizlik yaratmakta ve çok önemli görülmektedir.

Tatminsizlikle ilgili beşinci soru, “işyerinde size ödenen ücretin tatminsizliğe etkisi”dir. Bu konunun özel sektörde tatminsizlik sırası 3, önem sırası 3’tür. Kamu sektöründe ise bu konunun tatminsizlik sırası 1, önem sırası 1’dir. Çalışanlara ödenen ücret kamu sektöründe en çok tatminsizlik yaratan ve en önemli konu olarak görülürken, Özel sektörde bu konu daha az tatminsizlik yaratmaktadır. Bu da özel sektörde çalışanlara ödenen ücretin kamu sektörüne nazaran biraz daha fazla olduğunu gösterir. Bu durum özel sektör çalışanları için tatmine etki eden ücretten daha önemli faktörler olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tatminsizlikle ilgili Altıncı soru, “çalışma arkadaşlarınızla olan ilişkilerin tatminsizliğe etkisi”dir. Özel sektörde bu konunun tatminsizlik sırası 8, önem sırası 1’dir. Kamu sektöründe tatminsizlik sırası 21, önem sırası 13’tür. Çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler özel sektörde kamu sektörüne nazaran oldukça fazla tatminsizlik yaratmaktadır. Bu da özel sektörde bir rekabetin olduğunu gösterir. Kamu sektöründe ise uğrunda rekabet edilecek bir amaç yoktur. Başarılı ya da başarısız olmaları sonucu değiştirmeyecektir. Maaşları artmayacak, terfi edemeyecekler, takdir edilmeyecekler dolayısıyla bu da tüm çalışanları vasatlaştıracak, bilgi , beceri ve yeteneklerini kullanmalarını önleyecek ve çabalarını en aza indirecektir. Özel sektörde ise motive edecek bir takım ödüllerin olması insanların çabalarını ve rekabeti arttırmaktadır. Rekabet aslında her iki tarafa da zarar vericidir. Fakat bu rekabet işbirliğine dönüştürüldüğünde, takım çalışması şeklini aldığında çok olumlu sonuçlar doğurabilir.

Tatminsizlikle ilgili 7. soru “iş yerinizde pirim ve ikramiye verilmesinin tatminsizliğe etkisi”dir. Özel sektörde bu konunun tatminsizlik sırası 1, önem sırası 4’tür. Kamu sektöründe tatminsizlik sırası 3, önem sırası 4’tür. Kamu sektöründe

tatminsizlik sırası 3. önem sırası 10'dur. Bu da gösteriyor ki pirim ve ikramiye verilmemesi yüksek düzeyde tatminsizlik yaratırken, önemli görülmektedir.

Tatminsizlikle ilgili 8. soru "iş yerinizde eğitim olanağının tatminsizliğinize etkisi"dir. Özel sektörde bu konunun tatminsizlik sırası 4, önem sırası 17'dir. Kamu sektöründe tatminsizlik sırası 11, önem sırası 8'dir. Özel sektör çalışanları için bu konu oldukça tatminsiz edici iken, çok fazla önem verilmemektedir. Bunun nedeni eğitim olanağından daha önceki tatmin edilmesi gereken konuların olduğudur. Kamu sektöründe eğitim olanağının olmaması fazla tatminsizlik yaratmamakla birlikte, orta derecede önemli görülmektedir. Bu da eğitim olanağının kendi durumlarına etki etmemesinden kaynaklanabilir.

Tatminsizlikle ilgili 9. soru "iş yerinizdeki sıkı denetimin tatminsizliğe etkisi"dir. Özel sektörde bu konunun tatminsizlik sırası 18, önem sırası ise 12'dir. Kamu sektöründe ise tatminsizlik sırası 20, önem sırası 14'tür. Her iki kurum çalışanları için bu konu fazla tatminsizlik yaratmamakla birlikte orta derecede önemlidir. Buradan da her iki kurumda da sıkı denetimin fazla olmadığını söyleyebiliriz.

Tatminsizlikle ilgili 10. soru "İş yerinizde yöneticinizle olan sorunların tatminsizliğe etkisi"dir. Bu konun özel sektörde tatminsizlik sırası 14, önem sırası 13 iken, kamu sektöründe tatminsizlik sırası 15, önem sırası 16'dır. Her iki kurumda da bu konu orta derecede tatminsizlik yaratırken , orta derecede önem arz etmektedir. Buradan da her iki kurumda yönetici ile yaşanan sorunların orta düzeyde olduğunu söyleyebiliriz.

Tatminsizlikle ilgili 11. soru "İşyerinizde duyduğunuz güvensizliğin tatminsizliğinize etkisi"dir. Özel sektörde bu konunun tatminsizlik sırası 16, önem sırası 10'dur. Kamu sektöründe tatminsizlik sırası 19, önem sırası 12'dir. Özel sektörde bu konu düşük düzeyde tatminsizlik yaratırken , orta derecede önem arz etmektedir. Yani özel sektörde iş yerine orta düzeyde bir güven duyulmaktadır, fakat bunun yükseltilmesi gerekmektedir. Bu da insana verilen değerle , çalışanların beklentilerinin tatmin edilmesi ve karşılıklı sağlanan güvenle mümkündür. Kamu sektöründe ise bu konu çok düşük tatminsizlik yaratırken, önem derecesi ise orta düzeydedir. Bu da kamu sektöründe iş yerine yüksek düzeyde güven duyulmakla birlikte bu konu orta düzeyde önemlidir.

Tatminsizlikle ilgili 12. soru “Yöneticinizin fikir ve düşüncelerinizi dikkate almamasının tatminsizliğinize etkisi”dir. Bu konunun özel sektörde tatminsizlik sırası 13, önem sırası 14’tür. Kamu sektöründe bu konunun tatminsizlik sırası 7, önem sırası 3’tür. Her iki kurumu karşılaştırdığımızda çıkan sonuç; Özel sektörde çalışanların fikir ve düşüncelerine kamu sektörüne nazaran daha fazla önem verilmektedir. Kamu sektöründe bu husus yüksek düzeyde tatminsizlik yaratırken önem derecesi de oldukça yüksektir. Çalışanları çok fazla tatminsiz etmesi ve çalışanların bu konuya önem vermesi kamu sektörü yönetiminin bu konuya çözüm getirmelerini zorunlu kılmıştır. Özel sektörde de bu konunun daha da iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir.

Tatminsizlikle ilgili 13. soru “İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın sık sık işten ayrılmasının tatminsizliğinize etkisi”dir. Bu konunun özel sektörde tatminsizlik sırası 17, önem sırası 20’dir. Kamu sektöründe tatminsizlik sırası 22, önem sırası 21’dir. Özel sektörde sık sık işten ayrılmalar çalışanların tatminsizliğine az da olsa etki ederken, kamu sektöründe tatminsizliğe etki etmemektedir diyebiliriz. Ayrıca iş gücü devrinin de düşük olduğunu söyleyebiliriz.

Tatminsizlikle ilgili 14. soru “Çalışma arkadaşlarınızın çok sık olarak devamsızlık göstermelerinin tatminsizliğinize etkisi”. Bu konunun özel sektördeki tatminsizlik sırası 19, önem derecesi 19’dur. Kamu sektöründe tatminsizlik sırası 18, önem derecesi 20’dir. Her iki kurumda da bu konunun tatminsizliğe etkisi ve önem derecesi düşüktür.

Tatminsizlikle ilgili 15. soru “İş yerlerinizde çok fazla ceza yöntemlerinin uygulanmasının tatminsizliğe etkisi”. Özel sektörde bu konunun tatminsizlik sırası 21, önem sırası da 21’dir. Kamu sektöründe bu konunun tatminsizlik sırası 14, önem derecesi 22’dir. Özel sektörde sözü edilen konunun tatminsizliğe etkisi düşüktür. O halde özel sektörde çok fazla ceza yöntemi kullanılmamakta denilebilir. Kamu sektöründe bu konu orta derecede tatminsizlik yaratırken önem derecesi düşüktür. Tatminsizliğin kamu sektöründe orta derecede olması ceza yönteminin orta düzeyde kullanıldığını gösterir.

Tatminsizlikle ilgili 16. soru “İş yerinizde uygulanan adaletsiz ödüllendirme politikalarının tatminsizliğimize etkisi”dir. Özel sektörde bu konunun tatminsizlik sırası 15, önem derecesi 9’dur. Kamu sektöründe ise tatminsizlik sırası 4, önem derecesi 11’dir. Özel sektörde adaletsiz ödüllendirme politikaları fazla tatminsizlik yaratmazken,

önem derecesinin yüksek olması çalışanların bu konuya çok fazla önem verdiğini gösterir. Özel sektörde bu konuya ilişkin tatminsizliği en aza indiren tedbirlerin alınması gerekir.

Kamu sektöründe ise bu konunun çok fazla tatminsizlik yaratması adil olamayan ödüllendirme politikasının uygulandığının bir göstergesidir. Bu konu çalışanlarca da orta derecede önemli görülmektedir. Bu konuya ilişkin tatminsizliğin azaltılması için bu politikaların gözden geçirilmesi ve doğru politikaların gözden geçirilmesi ve doğru politikaların seçilmesi gereklidir.

Tatminsizlikle ilgili 17. soru “iş yerinizde uygulanan adaletsiz tefi politikalarının tatminsizliğinize etkisi”. Bu konunun özel sektörde tatminsizlik sırası 9, önem sırası 15’tir. Kamu sektöründe tatminsizlik sırası 5, önem sırası 7’dir. Buradan özel sektördeki terfilerin kamu sektöründen daha adil bir şekilde yapıldığını söyleyebiliriz. Bununla birlikte her iki sektörde de bu konu yüksek düzeyde tatminsizlik yaratmaktadır. Konuya ilişkin düzenlemelerinin acilen yapılması gerekmektedir.

Tatminsizlikle ilgili 18. soru “İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın işlerinden ve çalışama koşullarından şikayet etmelerinin tatminsizliğe etkisi”.

Bu konunun özel sektörde tatminsizlik sırası 11, önem sırası 18’dir. Kamu sektöründe tatminsizlik sırası 9, önem sırası 19’dur. Elde edilen değerler birbirine yakın olmakla beraber, özel sektörde tatminsizlik, kamu sektörüne nazaran düşüktür.

Her iki sektörde de çalışanların işlerinden ve çalışma koşullarından çok şikayet etmeleri tatminsizliği arttırmıştır. Şikayetlerin ve tatminsizliğe olan etkisinin azaltılması her iki kurumunda yararına olacaktır. Her şeyden önce çalışma koşullarının insan sağlığına ve insan doğasına uygun olarak düzenlenmelidir. Çalışanlar zamanlarının çoğunu iş yerlerinde geçirdikleri için işlerini ve işyerlerini sevmeleri gerekir. İşlerini ve işyerlerini sevmeleri, kendilerine verilen değerle mümkün olacaktır.

Tatminsizlikle ilgili 19. soru “işinizle ilgili kararların başkası tarafından alınmasının tatminsizliğe etkisi”. Özel sektörde bu konunun tatminsizlik sırası 12, önem derecesi 8’dir. Kamu sektöründe bu konunun tatminsizlik sırası 10, önem sırası 9’dur.

Değerler birbirine yakın olmakla birlikte, yine özel sektörde karar almaya ilişkin tatminsizlik, kamu sektöründen çalışanlardan düşüktür. Bu da özel sektörde kararlara katılımın orta düzeyde olduğunu gösterir. Kamu sektöründe kararlara katılma nispeten

daha azdır. Bu konuya her iki sektör çalışanlarınca verilen önemin yüksek olması kararlara katılımın artırılması yönünde bir uyarı niteliği taşır.

Tatminsizlikle ilgili 20. soru “İşyerinizde uygulanan fazla mesailerin tatminsizliğe etkisi”. Bu konunun özel sektördeki tatminsizlik sırası 10, önem derecesi 16’dır. Kamu sektöründe bu konunun tatminsizlik sırası 6, önem derecesi 17’dir. Kamu sektöründe bu konuya ilişkin tatminsizliğinde yüksek olduğunu görüyoruz. Özel sektörde ise tatminsizliğin orta düzeyde olması fazla mesailerin kamu çalışanları kadar tatminsizlik yaratmadığını görürüz. Bu ayrıca özel sektörde çalışanlar fazla çalışmaya alışık olduklarından fazla mesailer orta düzeyde tatminsizlik yaratsa da, kamudaki kadar fazla değildir. Ayrıca bunun karşılığını da alırlar. Bu konuya her iki sektör çalışanları orta derecede önem vermektedir. Bu konunun da dikkate alınması gerekir.

Tatminsizlikle ilgili 21. soru “İş yerinde sağlık hizmetlerinin olmamasının tatminsizliğe etkisi”. Bu konunun özel sektördeki tatminsizlik sırası 22, önem sırası 11’dir. Kamu sektöründe ise tatminsizlik sırası 17, önem sırası da 6’dır. Bu konuya ilişkin tatminsizlik kamu sektöründe , özel sektöre oranla daha yüksek ve bu konuya verilen önem kamu sektöründe daha yüksektir. Buradan özel sektörde sağlık hizmetleri kamu sektöründen daha iyi durumdadır diyebiliriz.

Tatminsizlikle ilgili 22. ve son soru “İş yerinizdeki tatminsizliğin örgütsel bağlılığınıza etkisi”. Özel sektörde karşılıklı etkinin 20. sırada yer alması ve önem sırasında 22. sırada olması tatminsizliğin örgütsel bağlılığa etkisinin düşük olduğunu gösterir.

Kamu sektöründe 16. sırada ve önem derecesi 18’dir. Bu da tatminsizliğin bağlılığa etkisinin kamu sektöründe orta düzeyde olduğunu gösterir. Bu konunun önemi düşük olduğundan , bağlılıkla ilişkisinin düşük olduğunu söyleyebiliriz.

7.3. Kamu Sektörü İle Özel sektör Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Karşılaştırması

Örgütsel bağlılıkla ilgili her iki sektör çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına baktığımızda Kamu sektöründe örgüte bağlılığın özel sektörden büyük olduğunu görürüz.

Örgütsel Bağlılık

Kamu Sektörü %57

Özel Sektör %55

Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıkları özel sektöre oranla yüksektir. Bunun nedenlerine bakacak olursak yaptığımız araştırmalar sonucu eğitim düzeyleri yüksek olanların bağlılıklarının eğitim düzeyi düşük olanlara oranla yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştık. Bunu da eğitim düzeyleri yüksek olanların çalışma alanlarının sınırlı olduğunu, uzmanlıklarına uygun çok fazla iş bulma imkanlarının olmamasına bağlamıştık. Kamu sektöründe çalışanların çoğunluğunun yüksek eğitilmiş olması bağlılıklarının yüksek olmasının bir nedeni olabilir. Yine kamu sektörü çalışanlarının çoğunluğunun evli olması da bağlılıklarının yüksek olmasının bir diğer nedeni olabilir.

Özel sektör çalışanlarının bağlılığının daha düşük çıkmasının nedeni de, çalışanların çoğunluğunun eğitim düzeyinin düşük olması ve bekar olanların kamu sektörüne oranla yüksek olmasına bağlanabilir.

Şimdi de sırasıyla her iki sektör çalışanlarının iş yerlerine olan bağlılıklarını etki eden faktörleri inceleyelim.

Örgütsel bağlılıkla ilgili 1. soru "İş yerinize bağlı kalmada iş tatmininize etkisi". Bu konunun özel sektörde bağlılık sırası 1, önem sırası 15'tir. Kamu sektöründe ise bağlılık sırası 5, önem sırası 17'dir. İş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi özel sektörde 1. sırada yer alması etkisinin çok yüksek olduğunu gösterirken, önem sırasının 15 olması da özel sektör çalışanlarının orta düzeyde tatminlerinin olduğunu gösterir. Ancak bu oran yeterli değildir. Çalışanların bağlılıklarının artması için iş tatminlerinin de artırılması da gerekmektedir.

Kamu sektöründe de örgütsel bağlılığa da 5. sırada ve yüksek düzeyde etkili olan iş tatmininin önem sırasının 17 olması orta derecede tatminlerinin olduğunu gösterir.

Her iki kurumu karşılaştırdığımızda özel sektör çalışanlarının tatminlerinin kamu sektörü çalışanlarından yüksek olduğu için iş yerine bağlı kalmalarına etkisi de kamu sektöründen yüksektir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili 2. soru "İş yerine bağlı kalmada önemli bir iş yapıyor olmanızın etkisi". Bu konunun özel sektörde bağlılığa etki sırası 10, önem sırası 8'dir.

Kamu sektöründe bağlılığa etki sırası 8, önem sırası 12'dir. Özel sektörde bu konunun iş yerine bağlı kalmaya etkisi ve önem derecesi orta düzeyde iken, kamu sektöründe bu faktörün iş yerine bağlılığa etkisi daha yüksektir. Önem sırasının da özel sektörden daha gerilerde olması , bu konunun kamu sektöründe üst düzeyde sağlandığını gösterir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili 3. soru "iş yerinize bağlı kalmada örgütün amaçlarını ve kendi amaçlarınızı gerçekleştiriyor olmanızın etkisi". Bu faktörün özel sektörde bağlılık etki sırası 4, önem sırası 17'dir. Kamu sektöründe örgütsel bağlılığa etki sırası 13, önem sırası 6'dır.

Özel sektörde bu faktörün bağlılığa etkisi yüksek, ancak önem derecesi düşüktür. Bu konuya özel sektör çalışanlarınca verilen önemin düşük olması çalışanların kendi amaçları ile örgütün amaçlarını gerçekleştiriyor olduklarının gösterir.

Kamu sektöründe ise bu konunun bağlılığa etkisinin düşük olduğu ancak çalışanlarca verilen önem yüksektir. Bu yüzden bu konuya ilişkin yönetimin tedbir alması gerekmektedir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili 4. soru "İş yerinize bağlı kalmada yönetime olan güveninizin etkisi". Özel sektörde bu konunun bağlılığa etki sırası 7, önem sırası 6'dır. Kamu sektöründe ise bu konunun bağlılığa etki sırası 9, önem sırası 4'tür.

Görüldüğü gibi yönetime olan güvenin bağlılığa etkisi özel sektörde kamu sektörüne oranla daha yüksek , ancak çalışanların bu konuya fazla önem vermesi bu konuya ilişkin güven artırıcı tedbirlerin alınmasını gerektirmektedir.

Kamu sektöründe ise yönetime duyulan güvenin etkisi orta düzeydedir. Ancak çalışanların bu konuya yüksek derecede önemli görmesi yönetime olan güvenin artırılarak bağlılığa etkisinin de artırılması gerekir. Özel sektörde yönetime duyulan güven kamu sektöründen daha yüksektir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili 5.soru "iş yerinize bağlı kalmada piyasadaki işsizliğin etkisi". Özel sektörde piyasadaki işsizliğin bağlılığa etkisi 11. sırada yani orta düzeydedir. Bu konunun önem sırası 14'tür. Bu konu özel sektör çalışanları için orta düzeyde önem arz etmektedir. Kamu sektöründe ise piyasadaki işsizliğin örgütsel bağlılığa etkisi 14. sırada ve bu konunun çalışanlarca verilen önem sırası da 13'tür. Her iki kurumu karşılaştırdığımızda piyasadaki işsizliğin iş yerine bağlı kalmaya etkisi özel sektörde kamu sektöründen yüksektir. Bunun nedeni özel sektör çalışanları piyasada işsizlik hakim olduğu için iş yerlerini bırakmaktan çekiniyorlar. Çünkü başka

iş bulamama durumu çok yüksektir. Kamu sektörü çalışanları ise piyasada işsizlik olsa da olmasa da çalışma alanları sınırlı olduğundan iş yerlerine bağlı kalmalarına etkisi özel sektör çalışanlarından daha azdır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili 6.soru “iş yerinize bağlı kalmada ödüllerin etkisi”. Özel sektör çalışanlarının iş yerlerine bağlı kalmalarında ödüllerin etkisi 13. sırada ve bu konuya verilen önem sırası 16’dır. Kamu sektöründe ise iş yerine bağlı kalmada ödüllerin etkisi 4. sırada ve bu konuya verilen önem sırası 15’tir. Özel sektörde ödüllerin etkisi iş yerine bağlı kalmada düşük düzeyde iken önemi de düşüktür. Etkisinin artırılması için ödüllerin artırılması faydalı olacaktır. Kamu sektöründe ise ödüllerin iş yerine bağlı kalmada etkisi yüksek, önemi ise düşüktür.

Örgütsel bağlılıkla ilgili 7. soru “iş yerinize bağlı kalmada çalışma arkadaşlarınızın etkisi”. Özel sektörde çalışma arkadaşları iş yerine bağlı kalmada 2. sırada etkilidir çalışanlarca bu konu 1. derecede önemlidir. Kamu sektöründe çalışma arkadaşları iş yerinde kalmaya 1. sırada etkilidir. Kamu sektörü çalışanları bu konuya 7. derecede önem vermektedir.

Sonuç olarak her iki sektörde çalışanların iş yerlerinde kalmalarına en çok etki eden faktörler çalışma arkadaşlarıdır. Özel sektör çalışanlarının bu konuyu 1. derecede önemli görmeleri bu konuya ilişkin sorunların olduğunu ve bu sorunların giderilmesi gerektiğinin bir göstergesidir. Çalışanların çalışma arkadaşlarıyla etkileşimi ve bu etkileşim sonucu birbirlerine katkı sağlamaları, çok önemlidir. Bu etkileşim iş birliği ve başarıyı beraberinde getirebilir. Bu etkileşimin olumlu yönlerinin ortaya çıkarılması için çalışanların eğitimden geçmesi, bilgi seviyelerinin birbirine yaklaştırılması ve kültürel farklılıkların en az düzeyde dengeye getirilmesi gerekmektedir.

Kamu sektöründe çalışma arkadaşlarının iş yerine bağlı kalmada 1. sırada etkili olmakla birlikte bu konuya verilen önem derecesi 7’dir. Verilen önemin özel sektörde düşük olması, bu konuya ilişkin sorunların özel sektörden daha az olduğunu gösterir. Bunun nedeni de kamu sektörü çalışanlarının eğitim düzeyinin özel sektör çalışanlarının eğitim düzeyinden daha yüksek olması, arkadaş ilişkilerinin iyi olmasına neden olmaktadır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili 8. soru “iş yerinize bağlı kalmada çalışama koşularının etkisi”. Özel sektörde örgütsel bağlılığa çalışma koşularının etkisi 3. sırada yer alırken, önem sırası 4’tür. Kamu sektörüne ise etki sırası 3, önem sırası 8’dir. Her iki sektörde iş

yerine bağı kalmada çalışama koşullarının etkisi yüksektir. Önem derecesi ise özel sektör çalışanları için yüksek, kamu sektörü çalışanları içinse orta düzeydedir. Buradan da kamu sektöründeki çalışma koşullarının özel sektördeki çalışma koşullarından daha iyi olduğu sonucuna ulaşabiliriz.

Örgütsel bağlılıkla ilgili 9. soru “iş yerinize bağı kalmada motive edici araçların çok olmasının etkisi”. Özel sektörde motive edici araçların örgütsel bağlılığa etki sırası 5, çalışanlarca verilen önem sırası da 5’tir. Kamu sektöründe bağlılığa etki sırası 6, önem derecesi 14’tür.

Görüldüğü gibi motive edici araçlar özel sektörde örgütsel bağlılığa kamu sektöründen daha fazla etkilidir. Ayrıca özel sektörde çalışanlar bu konuya daha fazla önem vermektedir. Dolayısıyla özel sektör de motive edici araçların artırılması gerekmektedir. Kamu sektöründe ise motive edici araçlara düşük düzeyde önem verilmesi motive edici araçların yeterli olduğunu gösterir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili 10. soru “iş yerinize bağı kalmada yöneticinizin adil davranışlarının etkisi”. Bu konunun özel sektörde çalışanların iş yerine olan bağlılıklarına etkisi 6. sırada ve bu konuya verilen önem derecesi 7’dir. Kamu sektöründe bu konunun bağlılığa etki sırası 7, önem derecesi 10’dur.

Özel sektör çalışanları için yöneticinin adil davranışlarının iş yerinde kalmalarına etkisi kamu sektöründen bir derece yüksek olmasına rağmen birbirlerine çok yakın ve orta derecededir. Ancak özel sektör çalışanları bu konuya kamu sektörü çalışanlarında n daha fazla önem vermektedir. Dolayısıyla yönetimin özellikle bu konuyu üzerinde durması gerekmektedir. Böylece özel sektör çalışanlarının iş yerlerine olan bağlılıkları artacaktır. Kamu sektöründe de bu konuya orta derecede önem verilmesi bu konu üzerinde durulmasını gerektirir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili 11. soru “iş yerinize bağı kalmada bilgi, beceri ve yeteneğinizi kullanabilmenin etkisi”. Özel sektörde bu konunun bağlılığa etkisi 9. sırada ve önem derecesi 2’dir. Kamu sektöründe bu konunun bağlılık sırası 16 ve önem derecesi 1’dir.

Özel sektörde bilgi, beceri ve yeteneği kullanabilmenin iş yerine bağı kalmada, kamu sektöründen oldukça yüksek bir etkisi vardır. Önem derecesinin her iki kurumda da yüksek olması bu konuya acilen çözüm getirilmesini gerektirmektedir. Sonuç olarak

özel sektörde çalışanlar, kamu sektörü çalışanlarına göre bilgi, beceri ve yeteneğini daha fazla kullanabilmektedir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili 12. soru “iş yerinize bağlı kalmada size ödenen ücretin etkisi” özel sektörde ücretin bağlılığa etkisi 14. sırada ve verilen önem derecesi 9. sıradadır. Kamu sektöründe ise ücretin iş yerine bağlı kalmaya etkisi 12. sırada ve önem derecesi 5’tir. Özel sektörde ücretin bağlılığa etkisi kamu sektörüne göre düşük kalmaktadır. Verilen önem derecesine baktığımızda, kamu sektörü çalışanları ücrete, özel sektör çalışanlarından daha fazla önem vermektedir. Ücrete verilen önemin yüksek olması, çalışanlara ödenen ücret seviyesinin beklenenin altında olduğunu gösterir. Sonuç olarak her iki sektörde de ücret seviyesinin beklenenin altında olmasına karşın, kamu sektöründe özel sektörden daha düşük olduğu söylenebilir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili 13. soru “iş yerinize bağlı kalmada size sağlanan adaletli terfi imkanının etkisi” özel sektörde bu konunun bağlılık sırası 16, önem derecesi 10’dur. Kamu sektöründe ise bağlılık sırası 17, yani bağlılığa etkisi çok düşük, önem derecesi 11’dir. Yani kamu çalışanları bu konuya orta derecede önem vermektedir. Değerlerin birbirine çok yakın olması, her iki sektörde de adaletli terfi imkanının iş yerine bağlılığa etkisinin düşük fakat önem derecesinin her iki sektörde orta düzeyde olduğunu görürüz. Buradan da her iki sektörde adaletli terfi imkanının istenilen düzeyde olmadığını anlarız.

Örgütsel bağlılıkla ilgili 14. soru “iş yerinize bağlı kalmada yöneticinizin sizi taktir etmesinin etkisi” özel sektörde bu konu bağlılığa etkisi bakımından 15. sırada, önem derecesi bakımından 12. sıradadır. Kamu sektöründe ise bağlılığa etki sırası 11, önem derecesi 3’tür. Yine özel sektörde bu konunun bağlılığa etkisi kamu sektöründen düşük , önemi orta düzeydedir. Kamu sektöründe bu konunun öneminin yüksek olması çalışanların taktir edilme ihtiyaçlarının karşılanmadığını, buna karşın özel sektörde çalışanların taktir edilme ihtiyaçlarının karşılanma oranının kamu sektöründen yüksek olduğunu gösterir. Ancak yine de bu istenen düzeyde değildir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili 15. soru “iş yerinize bağlı kalmada çevrenizden gördüğünüz saygının etkisi” dir. Özel sektörde bu konunun bağlılığa etkisi 12. sırada, önem derecesi 3’tür. Kamu sektöründe bağlılığa etkisi 2. sırada, önem derecesi 16. sıradadır. Özel sektörde bu faktörün bağlılığa etkisi düşük düzeyde iken, kamu sektöründe bu konunun bağlılığa etkisi yüksektir. Özel sektör çalışanları bu konuya

yüksek düzeyde önem verirken, kamu sektörü çalışanları bu konuya fazla önem vermemektedirler. Bu da kamu çalışanlarının çevreden gördüğü saygının önemli ölçüde olduğunu, özel sektörde ise çalışanların çevreden gördükleri saygının düşük olduğunu gösterir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili 16. soru “iş yerine bağlı kalmada size verilen eğitim fırsatının etkisi”dir. Özel sektörde bu konunun bağlılığa etkisi düşük, önem derecesi orta derecededir. Bu durum kamu sektöründe de nispeten aynıdır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili 17. ve son soru “iş yerinize bağlı kalmada yöneticinizin sizin fikir ve düşüncelerinize verdiği önemin etkisi”dir. Özel sektörde bu faktörün bağlılığa etki de, önem derecesi de orta düzeyde iken; kamu sektöründe bağlılığa etkisi orta düzeyde, verilen önem yüksek düzeydedir. Bu da kamu sektöründe çalışanların fikir ve düşüncelerine özel sektördeki kadar önem verilmediğini gösterir.

Kamu sektöründe en çok tatminsizlik yaratan faktörler; ücretlerin düşük oluşu, pirim ve ikramiye verilmemesi, adaletsiz ödüllendirme, adaletsiz terfi, fazla mesailer, çalışanların fikir ve düşüncelerinin dikkate alınmaması, iş yapmada kolaylık sağlayan araçların yokluğu, çalışanların işlerinden ve çalışma koşullarından şikayet etmesi, kararların başkası tarafından alınması, eğitim olanağının yokluğudur. Özel sektörde en çok tatminsizlik yaratan konular olarak; pirim ve ikramiye verilmeme durumu, kötü çalışma koşulları, ücretin yetersiz oluşu, eğitim olanağının yokluğu, iş yapmada kolaylık sağlayan araçların yokluğu, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler, adaletsiz terfi politikası, fazla mesailer, kararların başkaları tarafından alınması, yönetime duyulan güvensizlik ve sıkı denetim politikası sayılabilir.

Kamu sektöründe ve özel sektörde çalışanların tümü ele alındığında en çok tatminsizlik yaratan konular; performans gösterenlerin ödüllendirilmemesi, gelişme fırsatlarının olmaması, motivasyon yokluğu, yapılan işin yaratıcılığa imkan vermemesi, kararların başkası tarafından alınması, pirim ve ikramiye verilmemesi, düşük ücret politikası, kötü çalışma koşulları, adaletsiz terfi ve ödüllendirme, fazla mesailer, çalışanların fikir ve düşüncelerine önem verilmemesidir. Örgütsel bağlılığa en çok etki eden faktörler olarak; piyasadaki işsizlik, çalışma arkadaşları, çalışma koşulları, iş tatmini, çevreden görülen saygı, motive edici araçların olması, yöneticilerin adil davranışları, ödüller, yönetime olan güven, beklentilerin gerçekleşmesi ve çalışanların fikir ve düşüncelerine önem verilmesi ortaya çıkmıştır.

SONUÇ

Bu çalışmanın amacı örgütlerde çalışan bireylerin iş tatminlerini, tatminsizliklerini ve örgütsel bağlılıklarını incelemek, nedenleri ve sonuçları bakımından aralarındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu nedenle çalışmanın birinci bölümünde iş tatmininin tanımı, önemi, benzer kavramlarla ilişkisi ve iş tatmininin kaynakları ortaya konmuştur. İş tatmini; bireyin işine ve iş çevresine karşı geliştirdiği duyguları, düşünceleri, hisleri tutum ve eğilimleri olarak açıklanmaktadır. Bütün bunlar olumlu olduğunda iş tatmininden söz edilirken, olumsuz olduğunda tatminsizlikten söz edilmektedir. Bireylerin tatminleri tamamen ihtiyaçları ve bu doğrultudaki beklentileri ile ilgilidir. Bu ihtiyaçlar fizyolojik ve sosyal olmak üzere sınıflandırılmışlardır. Fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edildikçe azalırken, sosyal ihtiyaçlar tatmin edildikçe artmaktadır. Bu yüzden çalışanların tatmini ve buna bağlı olarak motivasyonlarında süreklilik sağlayarak iş yerlerine olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu bölümde iş tatminine etki eden faktörler olarak kişisel faktörler, grupsal faktörler ve örgütsel faktörlere yer verilmiştir.

Yine aynı bölümde örgütsel bağlılığın tanımı, önemi, benzer kavramlarla ilişkisi ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ortaya konmuştur. Örgütsel bağlılık; bireyin kendisini örgütün bir parçası olarak görme, örgüt üyeleri ile birlikte ortak değerlerin ve amaçların paylaşılması, örgütün amaçlarının ve değerlerinin benimsenmesi ve örgüt yararına çaba sarf etme olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların işlerinde etkin ve verimli çalışmaları iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının sürekli kılınmasıyla mümkündür. Bunları sağlayacak faktörler olarak işin kendisi, ücret, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, yükselme ve gelişme fırsatları ve denetim üzerinde durulmuştur. Örgüt; üyelerinin iş tatminine ve örgütsel bağlılıklarına etki eden bu faktörlere ilişkin beklentilerine cevap verebildiği oranda, çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneğinden, enerjilerinden ve tüm potansiyel güçlerinden yararlanma imkanı bulmaktadır. Eğer örgüt bu beklentilere yeterince cevap veremiyorsa ortaya tatminsizlik çıkacaktır. Bunun sonucu işgücü devri, devamsızlık, iş kazaları, kaytarma, iş hastalıkları, örgüte zarar verme ve verimsizlik olacaktır.

İkinci bölümde iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, sonuçları açısından ele alınmıştır. İş tatmini daha çok iş çevresiyle ilgili iken, örgütsel bağlılık

yönetime olan güvenle, yönetimin uyguladığı politikalarla ve yönetimle olan ilişkilerle ilgilidir. Eğer örgüt ile çalışan birey arasında karşılıklı güven oluşmuşsa bu hem bireyin tatminine hem de bağlılığına olumlu etki yapmaktadır. Buradan da iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında karşılıklı etkileşim vardır. İş tatmini örgütsel bağlılığa olumlu etki yaparken, iş tatminsizliği örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. İş yerine olan güçlü bir bağlılık da hem iş tatminini artırır hem de tatminsizliğe olumlu yönde etki yapmaktadır. İş tatmini ile örgütsel bağlılığın sonuçları değişik açılardan analiz edilmiştir. Buna göre iş tatmini ile örgütsel bağlılık, iş tatminsizliği ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ile düşük düzeyde örgüte bağlılık ve iş tatminsizliği ile düşük düzeyde örgüte bağlılık arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Ortaya çıkan durum ise ülkemizde yaşanan krizlerden dolayı olsa gerek, iş tatminsizliğinin yüksek olmasına rağmen örgütsel bağlılıkları da yüksek çıkmıştır. Tam olarak tatmine rastlanmadığından dolayı da iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ortaya konamamıştır.

Üçüncü bölümde ise uygulamalı bir çalışma yer almaktadır. Bu çalışmada, iş tatmini ve örgüte bağlılıkla ilgili elde ettiğimiz teorik görüş ve düşünceleri hem özel sektörde hem de kamu sektöründe test etme imkanı bulduk. Araştırmanın amaçları ve varsayımları doğrultusunda tespit ettiğimiz sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Araştırmanın esas amacı, en çok işgücü çalıştıran iki kurum olan özel sektör ile kamu sektöründe çalışanların iş tatminlerini, iş tatminsizliklerini , örgüte bağlılıklarını ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koyarak karşılaştırmaktır. Yani her iki kurum çalışanlarının tatminlerine, tatminsizliklerine ve örgütsel bağlılıklarına etki eden faktörleri ortaya koymak ve çalışanların tatmin seviyelerini, tatminsizlik seviyelerini ve örgüte bağlılık düzeylerini değerlendirmektir. Çünkü, çalışanların tatmin oldukları, tatminsizlik duydukları ve örgütsel bağlılıklarına etki eden faktörlerin neler olduğu bilinirse, bundan sonra hangi faktörlere ağırlık verilmesi gerektiği kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Araştırmanın en önemli sonucunu da iş yerlerinde uygulanmakta olan politikaların olumsuz olanlarını belirleyerek, çalışanların beklentilerine uygun hale getirilmesine ilişkin öneriler oluşturmaktadır.

Araştırma yaptığımız iş yerlerinde çalışanların en çok tatmin oldukları faktörler, %61 oranla yetki ve sorumluluk verilmesi, %55 oranla bilgi, beceri ve yeteneğini kullanabilme, %55 oranla işte sağladıkları başarılar, %54 oranla kararlara katılma, %

54 oranla işin yaratıcılığa imkan vermesi, %50 oranla motivasyon gelmektedir. En çok tatminsizlik yaratan faktörler olarak %61 oranıyla pirim ve ikramiye verilmemesi, %60 oranıyla ödenen ücret ve ücret politikası, %53 oranla çalışma koşulları, adaletsiz terfi, adaletsiz ödüllendirme, %52 oranıyla fazla mesailer, % 51 oranıyla iş yapmada kolaylık sağlayan araçların yokluğu, ve eğitim olanağının yokluğu gelmektedir. Örgütsel bağlılığa en çok etki eden faktörler ise, %70 oranıyla çalışma arkadaşları, %63 oranıyla çalışma koşulları, %60 oranıyla iş tatmini ve yine aynı oranla çevreden görülen saygı, %59 oranıyla motive edici araçlar, %57 oranıyla yöneticinin adil davranışları, %56 oranıyla ödüller ve yönetime olan güven , %55 oranıyla beklentilerinin gerçekleşmesi, fikir ve düşüncelere verilen önem, önemli bir iş yapıyor olma, %53 oranla taktir edilme, %52 oranıyla bilgi, beceri ve yeteneği kullanabilme, ve %51 oranla ücret yer almaktadır. Bunların yanında piyasadaki işsizliğinde iş yerine bağlı kalmada etkisi oldukça fazla çıkmıştır. Bu faktörler aynı zamanda çalışanların beklentilerini oluşturur.

Araştırmamızın temel varsayımlarından biri “ iş tatminsizliği ile örgüte bağlılık ters orantılıdır; iş tatminsizliği arttığında örgütsel bağlılık artar, iş tatminsizliği azaldığında örgütsel bağlılık artar.” Araştırma sonucundan elde ettiğimiz bilgiler bu varsayımı doğrulamamaktadır. Şöyle ki ; kamu sektörü çalışanlarının tatminsizliği özel sektör çalışanlarından yüksek olduğu halde, örgütsel bağlılıkları da özel sektörden yüksek çıkmıştır. Yine aynı şekilde, evli olanların bekarlara göre, hem tatminsizliği yüksek, hem de örgütsel bağlılıkları yüksek, yüksek eğitilmiş olanların da düşük eğitimlilere oranla hem tatminsizliği, hem de örgütsel bağlılıkları yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlarda iş yerlerinde yüksek düzeyde tatminsizliğe karşın, yüksek düzeyde bağlılık yaşandığının ve tatminsizlik ve bağlılığın da kendi içinde derecelendiğinin bir göstergesidir. Burada üzerinde durulması gereken önemli bir husus da az gelişmiş ve kriz yaşanan ülkelerde organik bağlılığın mümkün olmayışıdır. Bu ülkelerde çalışanların bağlılığı başka bir alternatif işin olmayışı, hatta mevcut işlerini bile kaybetme olasılığının yüksek oluşu, işten çıkarmaların sıkça yaşanması nedeniyle dışsal zorunluluktan kaynaklanan mekanik bir bağlılıktır. Oysa organik bağlılık; başka alternatif olduğu halde çalışmakta olduğu yere içsel duygularla gönüllü olarak istekli bulunulan bağlılıktır. İşte ülkemizde de piyasalardaki daralma ve buna bağlı olarak yaşanan işsizlik, son yıllarda işten çıkarmaların artması, mevcut işlerin kaybedilme korkusu ve dışsal zorunluluklar nedeniyle, çalışanların iş yerlerine bağlılığı mekanik bir

bağlılıktan öteye geçemez. Araştırmamızın varsayımlarından bir diğeri “iş tatmini ile örgütsel bağlılığın doğru orantılı olduğudur.” Burada da dikkat etmemiz gereken husus durum ve şartların göz önünde bulundurulmasıdır. Ülkemizin içinde bulunduğu kriz, bunlar arasındaki ilişkiyi tam olarak ortaya koymamıza engel olmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarına etki eden faktörler arasında bağlılıklarına en çok etki eden faktörlerden birisi de iş tatmini çıkmıştır. Burada iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantının varlığından söz edebiliriz. O halde normal şartlarda iş tatmini örgütsel bağlılığı arttırmaktadır diyebiliriz. Araştırma bulgularına göre her iki kurumda da iş tatminine rastlanmamıştır. Çalışanların hemen hemen hepsinin de daha iyi durum ve şartlarda bir iş bulduklarında işlerini bırakma eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır. Bu da bize çalışanların örgütlerine bağlılıklarının düşük olduğunu gösterir. Ancak piyasadaki durgunluk ve işsizlik işlerini bırakmalarını engellemektedir. Buradan da iş tatmini düşük olanların örgüte bağlılıklarının da düşük olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmamızın varsayımlarından bir diğeri de “kişisel beklentilerin örgüt tarafından karşılanmadığı durumda tatminsizlik artar, şeklindedir. Araştırmamızın sonucunda tatminsizlik çok yüksek çıkmıştır. Bunun nedeni de çalışanların beklentilerinin çok düşük düzeyde gerçekleştiğidir. Dolayısıyla bu varsayım da böylece doğrulanmaktadır.

“Orta yaşlılarda örgüte bağlılık, gençlere oranla daha yüksektir” şeklindeki varsayıma ilişkin elde ettiğimiz bulgulara göre gençlerin iş yerlerine bağlılığı %55 iken, orta yaşlılarda iş yerine bağlılık oranı %61’ dir. Çıkan bu sonuç varsayımımızı doğrulamaktadır.

“Eğitim düzeyi arttıkça örgüte bağlılık azalır” Bu varsayıma ilişkin araştırma sonuçlarından elde ettiğimiz bulgular; eğitim düzeyi yüksek olanların örgüte bağlılık düzeyi %61 iken, düşük eğitimlilerin örgüte bağlılık düzeyi %57 çıkmıştır. Bu sonuç varsayımımızın doğruluğunu ortadan kaldırmıştır. Yüksek öğrenimlilerin örgüte bağlılıklarının düşük eğitimlilere göre yüksek olması, yüksek öğrenimlilerin çalışma alanlarının dar olduğundan, düşük eğitimlilere oranla iş bulmaları zor olduğundan iş yerlerine bağlılıkları yüksek çıkmıştır diyebiliriz. Düşük eğitimliler vasıf gerektirmeyen her işte çalışabileceğinden daha kolay iş bulabilirler. Bu da memnun olmadıklarında işlerini kolayca bırakmalarına neden olur. Ayrıca alanında uzmanlaşmış, yüksek

eğitimi kişileri örgüt bırakmak istemeyeceğinden örgüte bağlayıcı politikalar oluşturabilir. Bu da onların iş yerlerine bağlılığına neden olabilir.

“Evli olanlarda örgüte bağlılık yüksektir” araştırma sonucu elde edilen bulgular bu varsayımı da desteklemektedir. Bekar olanların örgüte bağlılıkları %58 iken, evli olanların örgüte bağlılıkları %59 çıkmıştır.

Araştırmamızda değinilmesi gereken dikkate değer olarak şu sonuçlar ortaya çıkmıştır. İş ve işğören arasındaki uyumun örgütsel bağlılığı arttırdığı ortaya çıkmıştır. İş ve işğören uyumunda esas olan kişinin bilgi, beceri ve yeteneği ile işin özelliklerinin birbiriyle örtüşmesidir. Araştırmamızda ise bilgi, beceri ve yeteneği kullanmanın bağlılık üzerine etkisi yüksek çıkmıştır. Bununla birlikte adaletli terfi ve ödöl politikalarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi yüksek çıkmıştır. Ayrıca bu politikalar, yönetimin adil ve hakkaniyet ölçülerine uygun hareket ettiklerinin bir göstergesi sayılırken çalışanların yönetime olan güvenini arttırmaktadır ve iş yerlerine bağlılıklarına etkisi bakımından da önemli görölmektedir.

Diğer yandan kararlara katılımın, fikir ve düşüncelere verilen önemin çalışanların tatminlerine ve iş yerlerine bağlılıklarına önemli ölçüde katkı sağladığı öğrenilmiştir. En çok tatminsizlik yaratan faktörün ücret olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılığa etkisi az olmakla beraber çalışanların en önemli gördüğu konudur. Bu yüzden her iki örgüt için de ilk yapılması gereken ücretlerin artırılması olacaktır. Böylelikle çalışanların tatminsizliği önemli ölçüde azaltılmış olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların iş tatminlerinin ve bağlılıklarının artmasında çalışma koşullarının iyileştirilmesinin, sosyal ilişkilerin ve motivasyonun etkisi çok yüksek çıkmıştır.

Her iki kurumda da çalışan işğörenlerin en çok tatmin oldukları , en çok tatminsiz oldukları ve iş yerlerinde kalmalarına en çok etki eden faktörleri ortaya koyduktan sonra, şimdi de her iki kurum için ayrı ayrı önereceğimiz faktörleri sıralayalım. Bunu yaparken her faktörün tatmin, tatminsizlik ve bağlılık sırası ile önem sırasının toplanmasıyla elde edilen en düşük değeri dikkate alarak sıralama yapacağız. Çünkü en düşük değeri faktörler acilen önlem almayı gerektiren faktörler olarak önerilmiştir.

Özel sektör için önerilen tatmin artırıcı faktörler; çalışanların başarıları artırılmalı, çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmeli, çalışanlar bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabilecekleri uygun işlerde çalıştırılmalı, kararlara katılma hakkı verilmeli, motivasyonları artırılmalı, gelişme fırsatları tanınmalıdır. Çalışanların

tatminsizliğinin giderilmesi için çalışma koşullarının iyileştirilmesi, pirim ve ikramiye verilmesi, ücretlerin arttırılması, sosyal ilişkilere ortam hazırlanması, işte kolaylık sağlayan araçların temini, kararlara yüksek düzeyde katılım, eğitim fırsatı verilmesi, yönetimin ödüller ve terfiler konusunda adil davranışları önerilen ve acilen tedbir almayı gerektiren faktörlerdir. Özel sektör çalışanlarının örgüte bağlılıklarının arttırılması için, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerin geliştirilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, motive edici araçların arttırılması, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanmalarına olanak sağlanması, iş tatminlerinin arttırılması, yönetimin adil tutum ve davranışları ile yönetime olan güvenin arttırılması önerilmektedir.

Kamu sektöründe tatminin arttırılması için, kararlara katılma hakkının tanınması, yetki ve sorumluluk verilmesi, çalışanların motivasyonunun arttırılması, bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanmalarına olanak sağlanması önerilirken; tatminsizliğin azaltılması için ücretin arttırılması, çalışanların fikir ve düşüncelerinin dikkate alınması, adil terfi olanakları sunulması, pirim ve ikramiye verilmesi, ödüllendirmenin adil olması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kararlara katılım ve eğitim olanağı sunulması, sağlık hizmetlerinin arttırılması, fazla mesailerin azaltılması önerilmektedir. Örgütsel bağlılıklarının arttırılması için sosyal ilişkilerin geliştirilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların fikir ve düşüncelerinin dikkate alınması, yönetime olan güvenin arttırılması, çalışanların başarılarının takdir edilmesi, yöneticinin adil olması ve ücretlerin iyileştirilmesi önerilmektedir.

ÖZEL SEKTÖR TATMIN DEĞERLEMESİ	I-II Fark Değer	Orta Aritmetik Değer	I-II Fark Değer Modu	I-II Fark Değer Standart Sapma	Tatmin Sırası	III. Değerin Orta Aritmetik Değer	III. Değerin Modu	III. Değerin Standart Sapma	III. Değerin Önem Sırası
1-İşinizde sağladığınız başarılarınız tatmininiz üzerindeki etkisi	2,7	2	2,47	1	6,78	7	0,67	1	1
2-İşinizle ilgili kararlara katılma hakkının tatmininiz üzerindeki etkisi	3,05	2	2,39	5	6,54	7	0,88	6	6
3-İşinizle ilgili yetki ve sorumluluk verdiğinizdeki tatmin durumunuz	2,72	2	2,29	2	6,66	7	0,79	2	2
4-Yöneticinizin motive etme yeteneğinin tatmininize etkisi	2,85	3	2,33	4	6,48	7	1,26	7	7
5-İşinizde göstermiş olduğunuz performanstan dolayı aldığınız ödüllerin tatmininize etkisi	4,13	5	2,27	8	6,58	7	1,1	4	4
6-İşinizin yaratıcılığa imkan vermesinin tatmininize etkisi	3,4	3	2,27	7	6,45	7	0,95	8	8
7-İş yerinizde bilgi beceri ve yeteneğinizi kullanmanın tatmininize etkisi	2,79	2	2,23	3	6,65	7	0,87	3	3
8-İş yerinizdeki gelişme fırsatlarının tatmininizi artırıcı yönü	3,37	3	1,93	6	6,55	7	0,89	5	5

EK-1

ÖZEL SEKTÖR TATMIN DEĞERLEMESİ

	I-II Fark Değer Arithmetik Orta	I-II Fark Değer Modu	I-II Fark Değer Standart Sapma	Tatmin Sırası	III. Değer Arithmetik Orta	III. Değer Modu	III. Değer Standart Sapma	III. Değer Standart Sapma	III. Değer Sırası
KAMU SEKTÖRÜ TATMIN DEĞERLEMESİ									
1-İşinizde sağladığınız başarıların tatmininiz üzerindeki etkisi	3,8	4	1,79	7	6,1	7	1,58	5	
2-İşinizle ilgili kararlara katılma hakkının tatmininiz üzerindeki etkisi	3,41	3	2,43	2	6,23	7	1,08	3	
3-İşinizle ilgili yetki ve sorumluluk verildiğindeki tatmin durumunuz	2,65	2	2,08	1	6,12	7	1,32	4	
4-Yöneticinizin motive etme yeteneğinin tatmininize etkisi	3,46	4	1,82	3	6,24	7	1,15	2	
5-İşinizde göstermiş olduğunuz performanstan dolayı aldığınız ödüllerin tatmininize etkisi	3,61	4	2,19	6	6,07	7	1,55	6	
6-İşinizin yaratıcılığa imkan vermesinin tatmininize etkisi	3,52	4	2,11	5	5,95	6	1,39	7	
7-İş yerinizde bilgi beceri ve yeteneğinizi kullanmanın tatmininize etkisi	3,52	3	1,93	4	6,33	7	0,97	1	
8-İş yerinizdeki gelişme fırsatlarının tatmininizi artırıcı yönü	4,11	5	2,08	8	5,87	6	1,45	8	

EK-2 KAMU SEKTÖRÜ TATMIN DEĞERLEMESİ

KAMU SEKTÖRÜ TATMINSIZLIK DEĞERLEMESİ	III. Degerin Ortalama	III. Degerin Modu	III. Degerin Ortalama	Tatminsizlik Sira	III. Degerin Ortalama	III. Degerin Modu	III. Degerin Ortalama	III. Degerin Ortalama	III. Degerin Ortalama
1-İşinizi yapmada kolaylık sağlayan araçların yokluğunun tatminsizliğinize etkisi	3,79	4	1,66	8	5,9	6	1,36	15	15
2-İş yerinizdeki çalışma ortamının düzensiz ve rahatsız edici olmasının tatminsizliğinize etkisi	3,52	4	1,89	12	6,33	7	0,92	4	4
3-İş yerinizdeki çalışma koşullarının tatminsizliğinize etkisi	3,45	4	1,89	13	6,32	7	1,05	5	5
4-İş yerinizde uygulanan ücret politikasının tatminsizliğinize etkisi	4,57	5	0,4	2	6,48	7	1,02	2	2
5-İş yerinizde size ödenen ücretin tatminsizliğinize etkisi	4,76	5	1,62	1	6,65	7	0,58	1	1
6-Çalışma arkadaşlarınızla olan ilişkilerinizin tatminsiz edici yönü	2,1	2	1,84	21	5,94	7	1,54	13	13
7-İş yerinizde plirim ve ikramiye verilmeme durumunun tatminsizliğinize etkisi	4,47	6	2,08	3	6,12	7	1,36	10	10
8-İş yerinizde eğitim olanağının yokluğunun tatminsizliğinize etkisi	3,55	4	2,08	11	6,16	7	1,23	8	8
9- İş yerinizdeki sıkı denetimin tatminsizliğinize etkisi	2,72	3	1,94	20	5,92	7	1,65	14	14
10-İş yerinizde yöneticinizle olan sorunların tatminsizliğinize etkisi	3,15	3	1,84	15	5,87	6	1,43	16	16
11-İş yerinizde duyduğunuz güvensizliğin tatminsizliğinize etkisi	2,88	3	2,12	19	5,95	7	1,65	12	12
12-İş yerinizde yöneticinizin sizin fikir ve düşüncelerinizi dikkate almasının tatminsizliğinize etkisi	3,83	4	2,03	7	6,35	7	0,86	3	3
13-İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın sık sık işten ayrılmasının tatminsizliğinize etkisi	1,92	2	1,85	22	5,43	6	1,67	21	21
14-İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın çok sık devamsızlık göstermelerinin tatminsizliğinize etkisi	2,88	3	2,03	18	5,44	6	1,79	20	20
15-İş yerinizde çok fazla ceza yöntemlerinin uygulanmasının tatminsizliğinize etkisi	3,22	3	1,92	14	5,36	6	1,76	22	22
16-İş yerinizde uygulanan adaletsiz ödüllendirme politikalarının tatminsizliğinize etkisi	4,26	5	1,71	4	5,97	6	1,19	11	11
17-İş yerinizde uygulanan adaletsiz terfi politikalarının tatminsizliğinize etkisi	4,13	4	1,83	5	6,23	6	0,97	7	7
18-İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın işlerinden ve çalışma koşullarından şikayet etmelerinin tatminsizliğinize etkisi	3,76	4	1,76	9	5,46	6	1,45	19	19
19-İşinizle ilgili kararların başkası tarafından alınmasının tatminsizliğinize etkisi	3,61	4	1,79	10	6,15	7	1,21	9	9
20-İş yerinizde uygulanan fazla mesallerin tatminsizliğinize etkisi	4	4	1,9	6	5,87	6	1,52	17	17
21-İş yerinizde sağlık hizmetlerinin olmamasının tatminsizliğinize etkisi	2,92	3	2,14	17	6,3	6	0,73	6	6
22-İş yerinizdeki tatminsizliğin örgütsel bağlılığınıza etkisi	3,1	3	1,86	16	5,81	6	1,5	18	18

ÖZEL SEKTÖRÜ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DEĞERLEMESİ		III. Değerin Ort.	III. Değerin Ort.	III. Değerin Ort.	III. Değerin Ort.	III. Değerin Ort.	III. Değerin Ort.	III. Değerin Ort.	III. Değerin Ort.	III. Değerin Ort.	III. Değerin Ort.	III. Değerin Ort.
I-II Fark	Değerin Ort.	I-II Fark	Değerin Ort.	I-II Fark	Değerin Ort.	I-II Fark	Değerin Ort.	I-II Fark	Değerin Ort.	I-II Fark	Değerin Ort.	I-II Fark
1-İş yerinize bağlı kalmada iş tatmininizin etkisi	2,25	1	2,17	1	6,13	7	1,37	15	15	1,37	7	15
2-İş yerinize bağlı kalmada önemli bir iş yapıyor olmanızın etkisi	3,28	3	2,35	3	6,54	7	1,25	8	8	1,25	7	8
3-İş yerinize bağlı kalmada örgütün amaçlarını ve kendi amaçlarınızı gerçekleştiriyor olmanızın etkisi	2,86	2	2,34	2	5,45	7	2,24	17	17	2,24	7	17
4-İş yerinize bağlı kalmada yönetime olan güveninizin etkisi	2,97	2	2,24	2	6,56	7	1,16	6	6	1,16	7	6
5-İş yerinize bağlı kalmada piyasadaki işsizliğin etkisi	3,3	-3	2,33	-3	6,32	7	1,58	14	14	1,58	7	14
6-İş yerinize bağlı kalmada ödüllerin etkisi	3,34	3	2,31	3	5,6	7	2,16	16	16	2,16	7	16
7-İş yerinize bağlı kalmada çalışma arkadaşlarınızın etkisi	2,31	2	2,2	2	6,77	7	0,59	1	1	0,59	7	1
8-İş yerinize bağlı kalmada çalışma koşullarının etkisi	2,69	2	2,2	2	6,63	7	0,76	4	4	0,76	7	4
9-İş yerinize bağlı kalmada motive edici araçların çok olmasının etkisi	2,91	2	2,4	2	6,57	7	0,94	5	5	0,94	7	5
10-İş yerinize bağlı kalmada yöneticinizin acili davranışlarının etkisi	2,92	2	2,39	2	6,55	7	1,1	7	7	1,1	7	7
11-İş yerinize bağlı kalmada bilgi, beceri ve yeteneğinizi kullanabilmenizın etkisi	3,18	2	2,36	2	6,75	7	0,68	2	2	0,68	7	2
12-İş yerinize bağlı kalmada aldığınız ücretin etkisi	3,55	4	2,21	4	6,5	7	1,24	9	9	1,24	7	9
13-İş yerinize bağlı kalmada size sağlanan adaletili terfi imkanının etkisi	3,71	4	2,14	4	6,48	7	1,21	10	10	1,21	7	10
14-İş yerinize bağlı kalmada yöneticinizin sizi takdir etmesinin etkisi	3,55	3	2,17	3	6,38	7	1,37	12	12	1,37	7	12
15-İş yerinize bağlı kalmada çevrenizden gördüğünüz saygının etkisi	3,32	2	2,1	2	6,64	7	1	3	3	1	7	3
16-İş yerinize bağlı kalmada size verilen eğitim fırsatının etkisi	3,91	4	2	4	6,47	7	1,03	11	11	1,03	7	11
17-İş yerinize bağlı kalmada yöneticinizin sizin fikir ve düşüncelerinize verdiği önemin etkisi	3,02	3	2,1	3	6,36	7	1,19	13	13	1,19	7	13

EK-5 ÖZEL SEKTÖRÜ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DEĞERLEMESİ

KAMU SEKTÖRÜ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DEĞERLEMESİ		III. Değerin Ortalama	III. Değerin Ortalama	III. Değerin Ortalama	III. Değerin Ortalama	III. Değerin Ortalama	III. Değerin Ortalama	III. Değerin Ortalama	III. Değerin Ortalama	III. Değerin Ortalama	III. Değerin Ortalama	III. Değerin Ortalama
I-II Fark	Değer	Orta	I-II Fark	Değer	Orta	I-II Fark	Değer	Orta	I-II Fark	Değer	Orta	I-II Fark
	2,87	3	2,73	5	5,69	6	1,59	17				
	3,07	3	1,97	8	6,02	7	1,54	12				
	3,31	3	2,14	13	6,26	7	1,15	6				
	3,2	3	2,16	9	6,3	7	0,95	4				
	3,37	-4	2,54	14	6	6	1,24	13				
	2,74	2	2,22	4	5,82	7	1,8	15				
	1,85	2	1,76	1	6,17	7	1,37	7				
	2,37	2	2,13	3	6,16	7	1,23	8				
	2,9	3	1,94	6	5,92	6	1,4	14				
	3,06	3	2,01	7	6,12	7	1,24	10				
	3,52	4	1,96	16	6,42	7	0,87	1				
	3,3	3	1,91	12	6,28	7	1,16	5				
	3,54	4	1,97	17	6,09	7	1,25	11				
	3,3	3	1,99	11	6,39	7	0,97	3				
	2,23	2	1,84	2	5,71	6	1,36	16				
	3,46	3	2,03	15	6,15	7	1,07	9				
	3,21	3	1,84	10	6,39	7	1,06	2				

	H-Fark Değer Ort.	H-Fark Değer Modu	H-Fark Değer Ort.	H-Fark Değer Ort.	Tatmin Sırası	III. Değer Ort.	III. Değer Ort.	III. Değer Ort.	III. Değer Ort.	III. Değer Ort.	III. Değer Ort.
KAMU VE ÖZEL SEKTÖR TATMIN DEĞERLEMESİ											
1-İşinizde sağladığınız başarıların tatmininiz üzerindeki etkisi	3,19	3	2,18	3	3	6,42	7	0,94	8		
2-İşinizle ilgili kararlara katılma hakkının tatmininiz üzerindeki etkisi	3,21	2	2,22	4	4	6,3	7	1,03	6		
3-İşinizle ilgili yetki ve sorumluluk verdiğinizdeki tatmin durumunuz	2,69	2	2,2	1	1	5,9	7	1,66	1		
4-Yöneticinizin motive etme yeteneğinin tatmininize etkisi	3,52	3	2,3	6	6	6,2	7	1,31	5		
5-İşinizde göstermiş olduğunuz performanstan dolayı aldığınız ödüllerin tatmininize etkisi	3,58	3	2	7	7	6,15	7	1,38	3		
6-İşinizin yaratıcılığa imkan vermesinin tatmininize etkisi	3,22	3	1,78	5	5	6,14	7	1,27	2		
7-İş yerinizde bilgi beceri ve yeteneğinizi kullanmanın tatmininize etkisi	3,18	3	1,63	2	2	6,31	7	1,21	7		
8-İş yerinizdeki gelişme fırsatlarının tatmininizi artırıcı yönü	3,77	2	1,51	8	8	6,19	7	1,66	4		

KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDEKİ TATMINSİZLİK DEĞERLEMESİ	III. Değerin Modu	III. Değerin Armetik Orta	Tatminsizlik Sırası	III. Değerin Armetik Orta	III. Değerin Modu	III. Değerin Sapma Standart	III. Değerin Sapma Standart	III. Değerin Sırası	III. Değerin Armetik Orta	III. Değerin Modu	III. Değerin Sapma Standart	III. Değerin Sapma Standart	III. Değerin Sırası	III. Değerin Armetik Orta	III. Değerin Modu	III. Değerin Sapma Standart	III. Değerin Sapma Standart	III. Değerin Sırası	III. Değerin Armetik Orta	III. Değerin Modu	III. Değerin Sapma Standart	III. Değerin Sapma Standart	III. Değerin Sırası	
1-İşinizi yapmada kolaylık sağlayan araçların yokluğunun tatminsizliğimize etkisi	4	3,58	8	6,19	7	2	1,3	8	6,19	7	2	1,3	8	6,19	7	2	1,3	8	6,19	7	2	1,3	8	10
2-İş yerinizdeki çalışma ortamının düzensiz ve rahatsız edici olmasının tatminsizliğimize etkisi	4	3,71	4	6,46	7	2,46	1,08	4	6,46	7	2,46	1,08	4	6,46	7	2,46	1,08	4	6,46	7	2,46	1,08	4	2
3-İş yerinizdeki çalışma koşullarının tatminsizliğimize etkisi	4	3,46	12	6,38	7	2,98	1,11	12	6,38	7	2,98	1,11	12	6,38	7	2,98	1,11	12	6,38	7	2,98	1,11	5	5
4-İş yerinizde uygulanan ücret politikasının tatminsizliğimize etkisi	5	4	3	6,45	7	2,74	1,14	3	6,45	7	2,74	1,14	3	6,45	7	2,74	1,14	3	6,45	7	2,74	1,14	3	3
5-İş yerinizde size ödenen ücretin tatminsizliğimize etkisi	5	4,17	2	6,61	7	2,09	0,87	2	6,61	7	2,09	0,87	2	6,61	7	2,09	0,87	2	6,61	7	2,09	0,87	2	1
6-Çalışma arkadaşlarınızla olan ilişkilerinizin tatminsiz edici yönü	2	2,71	19	6,32	7	2,14	1,26	19	6,32	7	2,14	1,26	19	6,32	7	2,14	1,26	19	6,32	7	2,14	1,26	6	6
7-İş yerinizde prim ve ikramiye verilmeme durumunun tatminsizliğimize etkisi	5	4,25	1	6,41	7	2,15	1,26	1	6,41	7	2,15	1,26	1	6,41	7	2,15	1,26	1	6,41	7	2,15	1,26	4	4
8-İş yerinizde eğitim olanağının yokluğunun tatminsizliğimize etkisi	4	3,56	9	6,06	7	2,14	1,39	9	6,06	7	2,14	1,39	9	6,06	7	2,14	1,39	9	6,06	7	2,14	1,39	14	14
9-İş yerinizdeki sıkı denetimin tatminsizliğimize etkisi	3	2,8	17	6,02	7	2,5	1,44	17	6,02	7	2,5	1,44	17	6,02	7	2,5	1,44	17	6,02	7	2,5	1,44	15	15
10-İş yerinizde yöneticinizle olan sorunların tatminsizliğimize etkisi	3	3,06	14	6	7	2,52	1,49	14	6	7	2,52	1,49	14	6	7	2,52	1,49	14	6	7	2,52	1,49	16	16
11-İş yerinizde duyduğunuz güvensizliğin tatminsizliğimize etkisi	3	2,95	15	6,12	7	2,55	1,62	15	6,12	7	2,55	1,62	15	6,12	7	2,55	1,62	15	6,12	7	2,55	1,62	13	13
12-İş yerinizde yöneticinizin sizin fikir ve düşüncelerinizi dikkate almamasının tatminsizliğimize etkisi	4	3,51	10	6,23	7	2,58	1,18	10	6,23	7	2,58	1,18	10	6,23	7	2,58	1,18	10	6,23	7	2,58	1,18	9	9
13-İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın sık sık işten ayrılmalarının tatminsizliğimize etkisi	25	2,48	22	5,62	7	2,62	1,72	22	5,62	7	2,62	1,72	22	5,62	7	2,62	1,72	22	5,62	7	2,62	1,72	20	20
14-İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın çok sık devamsızlık göstermelerinin tatminsizliğimize etkisi	2	2,71	20	5,64	6	2,65	1,76	20	5,64	6	2,65	1,76	20	5,64	6	2,65	1,76	20	5,64	6	2,65	1,76	19	19
15-İş yerinizde çok fazla ceza yöntemlerinin uygulanmasının tatminsizliğimize etkisi	2	2,82	16	5,56	6	2,69	1,76	16	5,56	6	2,69	1,76	16	5,56	6	2,69	1,76	16	5,56	6	2,69	1,76	21	21
16-İş yerinizde uygulanan adaletsiz ödüllendirme politikalarının tatminsizliğimize etkisi	4	3,68	6	6,14	7	2,15	1,25	6	6,14	7	2,15	1,25	6	6,14	7	2,15	1,25	6	6,14	7	2,15	1,25	12	12
17-İş yerinizde uygulanan adaletsiz terfi politikalarının tatminsizliğimize etkisi	4	3,71	5	6,16	7	2,17	1,43	5	6,16	7	2,17	1,43	5	6,16	7	2,17	1,43	5	6,16	7	2,17	1,43	11	11
18-İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın işlerinden ve çalışma koşullarından şikayet etmelerinin tatminsizliğimize etkisi	4	3,48	11	5,69	6	2,02	1,64	11	5,69	6	2,02	1,64	11	5,69	6	2,02	1,64	11	5,69	6	2,02	1,64	18	18
19-İşinizle ilgili kararların başkası tarafından alınmasının tatminsizliğimize etkisi	3	3,4	13	6,25	7	2,13	1,21	13	6,25	7	2,13	1,21	13	6,25	7	2,13	1,21	13	6,25	7	2,13	1,21	8	8
20-İş yerinizde uygulanan fazla mesallerin tatminsizliğimize etkisi	4	3,63	7	5,93	7	2,24	1,49	7	5,93	7	2,24	1,49	7	5,93	7	2,24	1,49	7	5,93	7	2,24	1,49	17	17
21-İş yerinizde sağlık hizmetlerinin olmamasının tatminsizliğimize etkisi	2	2,55	21	6,31	7	2,26	1,1	21	6,31	7	2,26	1,1	21	6,31	7	2,26	1,1	21	6,31	7	2,26	1,1	7	7
22-İş yerinizdeki tatminsizliğin örgütsel bağlılığınıza etkisi	3	2,79	18	5,47	7	2,22	1,91	18	5,47	7	2,22	1,91	18	5,47	7	2,22	1,91	18	5,47	7	2,22	1,91	22	22

EK-3 KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDEKİ TATMINSİZLİK DEĞERLEMESİ

	III. Değerin Ort.	III. Değerin Ort.	III. Değerin Ort.	III. Değerin Ort.	III. Değerin Ort.	III. Değerin Ort.	III. Değerin Ort.	III. Değerin Ort.	III. Değerin Ort.
KÖY DOĞUMLULARDA TATMIN DURUMU									
1-İşinizde sağladığınız başarılarınız tatmininiz üzerindeki etkisi	3,28	3	2,18	4	6,42	7	0,94	1	III. Değerin Ort.
2-İşinizle ilgili kararlara katılma hakkının tatmininiz üzerindeki etkisi	3,53	3	2,21	6	6,3	7	1,03	3	III. Değerin Ort.
3-İşinizle ilgili yetki ve sorumluluk verildiğindeki tatmin durumunuz	2,69	2	2,18	1	5,9	7	1,66	8	III. Değerin Ort.
4-Yöneticinizin motive etme yeteneğinin tatmininize etkisi	3,25	3	2,17	3	6,2	7	1,31	4	III. Değerin Ort.
5-İşinizde göstermiş olduğunuz performanstan dolayı aldığınız ödüllerin tatmininize etkisi	3,83	4	2,16	8	6,15	7	1,38	6	III. Değerin Ort.
6-İşinizin yaratıcılığa imkan vermesinin tatmininize etkisi	3,42	3-4	2,1	5	6,14	7	1,27	7	III. Değerin Ort.
7-İş yerinizde bilgi beceri ve yeteneğinizi kullanmanın tatmininize etkisi	3,14	3	2	2	6,31	7	1,21	2	III. Değerin Ort.
8-İş yerinizdeki gelişme fırsatlarının tatmininizi artırıcı yönü	3,75	4	2	7	6,19	7	1,66	5	III. Değerin Ort.

EK-10 KÖY DOĞUMLULARDA TATMIN DURUMU

	II Fark Değeri	Armetik Orta	II Fark Değeri	Modu	II Fark Değeri	Standart Sapma	Tatminsizlik Sırası	III Değeri Orta	III Değeri Modu	III Değeri Standart Sapması	III Değeri Önem
KÖY DOĞUMLULARDA TATMINSİZLİK DURUMU											
1-İşinizi yapmada kolaylık sağlayan araçların yokluğunun tatminsizliğinize etkisi	3,54	4	2,04	9	6,45	7	1,05	7			7
2-İş yerinizdeki çalışma ortamının düzenli ve rahatsız edici olmasının tatminsizliğinize etkisi	3,7	4	2,13	7	6,45	7	0,99	6			6
3-İş yerinizdeki çalışma koşullarının tatminsizliğinize etkisi	3,46	4	1,94	10	6,29	7	1,26	10			10
4-İş yerinizde uygulanan ücret politikasının tatminsizliğinize etkisi	4,06	5	2,06	3	6,47	7	1,07	3			3
5-İş yerinizde size ödenen ücretin tatminsizliğinize etkisi	4,27	5	2,09	2	6,88	7	0,58	1			1
6-Çalışma arkadaşlarınızla olan ilişkilerinizin tatminsiz edici yönü	2,72	3-2	2,09	20	6,41	7	1	8			8
7-İş yerinizde pirim ve ikramiye verilmemesi durumunun tatminsizliğinize etkisi	4,31	5	2,15	6	6,41	7	1,27	9			9
8-İş yerinizde eğitim olanağının yokluğunun tatminsizliğinize etkisi	3,63	4	2,12	8	6,05	7	1,34	12			12
9- İş yerinizdeki sıkı denetimin tatminsizliğinize etkisi	2,87	3	2,02	17	5,88	6	1,64	16			16
10-İş yerinizde yöneticinizle olan sorunların tatminsizliğinize etkisi	3,1	3	2,29	14	5,55	6	2,12	20			20
11-İş yerinizde duyduğunuz güvensizliğin tatminsizliğinize etkisi	2,95	3	2,21	16	5,76	7	2,01	17			17
12-İş yerinizde yöneticinizin sizin fikir ve düşüncelerinizi dikkate almamasının tatminsizliğinize etkisi	3,46	4	2,18	11	6,47	7	1,12	4			4
13-İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın sık sık işten ayrılmasının tatminsizliğinize etkisi	2,56	2	2,12	22	6	6	1,22	14			14
14-İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın çok sık devamsızlık göstermelerinin tatminsizliğinize etkisi	2,78	3-2	2,04	19	5,52	6	1,8	21			21
15-İş yerinizde çok fazla ceza yöntemlerinin uygulanmasının tatminsizliğinize etkisi	2,81	3-2	2,09	18	6,05	7	1,56	13			13
16-İş yerinizde uygulanan adaletsiz ödüllendirme politikalarının tatminsizliğinize etkisi	3,73	4	2,13	5	6	7	1,03	15			15
17-İş yerinizde uygulanan adaletsiz terfi politikalarının tatminsizliğinize etkisi	3,78	4	2,12	4	6,47	7	1,17	5			5
18-İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın işlerinden ve çalışma koşullarından şikayet etmelerinin tatminsizliğinize etkisi	3,41	4	2,06	12	5,58	6	2	19			19
19-İşinizle ilgili kararların başkası tarafından alınmasının tatminsizliğinize etkisi	3,44	3	2,09	12	6,58	7	1	2			2
20-İş yerinizde uygulanan fazla mesallerin tatminsizliğinize etkisi	3,71	4	2,2	6	5,37	7	2,24	22			22
21-İş yerinizde sağlık hizmetlerinin alınmasının tatminsizliğinize etkisi	2,61	2	2,2	21	6,12	7	1,62	11			11
22-İş yerinizdeki tatminsizliğin örgütsel bağlılığınıza etkisi	2,97	3	2,09	15	5,7	7	2,14	18			18

	I-II Fark	Aritmetik	Orta	I-II Fark	Degerin Modu	I-II Fark	Degerin Standart Sapma	Bağlilik Sırası	III. Degerin Aritmetik Orta	III. Degerin Modu	III. Degerin Standart Sapma	III. Degerin Ortalama	III. Degerin Ortalama	III. Degerin Ortalama	III. Degerin Ortalama
KÖY DOĞUMLULARDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DEĞERLEMESİ															
1-İş yerinize bağlı kalmada iş tatmininizin etkisi	2,68	3,1	2,4	2,03	2,03	2,03	2,03	4	5,52	6	2,03	2,03	2,03	2,03	16
2-İş yerinize bağlı kalmada önemli bir iş yapıyor olmanızın etkisi	2,93	3,4	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	6	5,88	7	1,51	1,51	1,51	1,51	10
3-İş yerinize bağlı kalmada örgütün amaçlarını ve kendi amaçlarınızı gerçekleştiremiyor olmanızın etkisi	3,07	3	2,11	2,11	2,11	2,11	2,11	10	6,27	7	1,48	1,48	1,48	1,48	7
4-İş yerinize bağlı kalmada yönetime olan güveninizin etkisi	2,96	3	2,18	2,18	2,18	2,18	2,18	7	6,11	7	1,49	1,49	1,49	1,49	11
5-İş yerinize bağlı kalmada piyasadaki işsizliğin etkisi	2,1	2	2,06	2,06	2,06	2,06	2,06	1	5,68	7	2,38	2,38	2,38	2,38	15
6-İş yerinize bağlı kalmada arkadaşlarınızın etkisi	2,45	2	2,07	2,07	2,07	2,07	2,07	2	5,42	6	2	2	2	2	17
7-İş yerinize bağlı kalmada çalışma koşullarının etkisi	2,76	2	2,02	2,02	2,02	2,02	2,02	5	6,33	7	1,3	1,3	1,3	1,3	4
8-İş yerinize bağlı kalmada motive edici araçların çok olmasının etkisi	3,01	3	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	8	6,38	7	0,77	0,77	0,77	0,77	3
9-İş yerinize bağlı kalmada yöneticinizin adil davranışlarının etkisi	3,26	3	2,04	2,04	2,04	2,04	2,04	14	6,72	7	0,66	0,66	0,66	0,66	1
10-İş yerinize bağlı kalmada yöneticinizin beceri ve yeteneğinin etkisi	3,34	3	1,97	1,97	1,97	1,97	1,97	15	6,61	7	0,69	0,69	0,69	0,69	2
11-İş yerinize bağlı kalmada aldığınız ücretin etkisi	3,58	4	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	16	6,22	7	1,62	1,62	1,62	1,62	9
12-İş yerinize bağlı kalmada aldığınız ücretin etkisi	3,25	3	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	13	6,31	7	1,2	1,2	1,2	1,2	6
13-İş yerinize bağlı kalmada size sağlanan adaletli terfi imkanının etkisi	2,63	2	1,85	1,85	1,85	1,85	1,85	3	6,33	7	1,32	1,32	1,32	1,32	5
14-İş yerinize bağlı kalmada yöneticinizin sizi takdir etmesinin etkisi	3,66	3	1,94	1,94	1,94	1,94	1,94	17	5,88	7	1,6	1,6	1,6	1,6	14
15-İş yerinize bağlı kalmada çevrenizden gördüğünüz saygının etkisi	3,06	3	1,88	1,88	1,88	1,88	1,88	9	6,05	7	1,34	1,34	1,34	1,34	12
16-İş yerinize bağlı kalmada size verilen eğitim fırsatının etkisi	3,07	3	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	11	6,23	7	1,14	1,14	1,14	1,14	8
17-İş yerinize bağlı kalmada yöneticinizin sizin fikir ve düşüncelerinize verdiği önemnin etkisi															

EK-12 KÖY DOĞUMLULARDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DEĞERLEMESİ

	I-II Fark Değer	Orta Aritmetik Değer	I-II Fark Değer Modu	I-II Fark Değer Standart Sapma	Tatmin Sırası	III. Değerin Aritmetik Orta	III. Değerin Modu	III. Değerin Standart Sapması	III. Değerin Önem Sırası
KENT DOĞUMLULARDA TATMIN DURUMU									
1-İşinizde sağladığınız başarıların tatmininiz üzerindeki etkisi	2,9	2,9	2	2,23	3	6,16	7	1,2	8
2-İşinizle ilgili kararlara katılma hakkının tatmininiz üzerindeki etkisi	3,1	3,1	2	2,31	5	6,55	7	0,78	4
3-İşinizle ilgili yetki ve sorumluluk verildiğindeki tatmin durumunuz	2,3	2,3	2	2	1	6,25	7	1,33	7
4-Yöneticinizin motive etme yeteneğinin tatmininize etkisi	2,6	2,6	2	1,95	2	6,65	7	0,67	3
5-İşinizde göstermiş olduğunuz performanstan dolayı aldığınız ödüllerin tatmininize etkisi	3,21	3,21	3	2,01	6	6,78	7	0,41	1
6-İşinizin yaratıcılığa imkan vermesinin tatmininize etkisi	3,63	3,63	3	2	8	6,52	7	0,84	5
7-İş yerinizde bilgi beceri ve yeteneğinizi kullanmanın tatmininize etkisi	3	3	2	1,86	4	6,75	7	0,44	2
8-İş yerinizdeki gelişme fırsatlarının tatmininizi artırıcı yönü	3,44	3,44	3	1,97	7	6,42	7	0,76	6

KENT DOĞUMLULARDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DEĞERLEMESİ														
	I-II Fark	Değer	Aritmetik	Orta	I-II Fark	Değer	I-II Fark	Değer	Standart Sapma	Bağlılık Sırası	III. Değerin Aritmetik Orta	III. Değerin Modu	III. Değerin Standart Sapması	III. Değerin Önem Sırası
1-İş yerinize bağlı kalmada iş tatmininizin etkisi	2,15	2,15	2,15	2,15	1	2,06	1	2,06	2	2	6,16	7	1,65	11
2-İş yerinize bağlı kalmada önemli bir iş yapıyor olmanızın etkisi	2,44	2,44	2,44	2,44	2	1,94	2	1,94	4	4	6,53	7	1,74	6
3-İş yerinize bağlı kalmada örgütün amaçlarını ve kendi amaçlarınızı gerçekleştiriyor olmanızın etkisi	1,81	1,81	1,81	1,81	0	2,1	0	2,1	1	1	6,16	7	0,85	12
4-İş yerinize bağlı kalmada yönetime olan güveninizin etkisi	2,7	2,7	2,7	2,7	3	2,23	3	2,23	6	6	6,11	7	1,56	13
5-İş yerinize bağlı kalmada piyasadaki işsizliğin etkisi	3,94	3,94	3,94	3,94	4	1,89	4	1,89	17	17	6,05	7	1,5	15
6-İş yerinize bağlı kalmada ödüllerin etkisi	3,17	3,17	3,17	3,17	3	1,91	3	1,91	13	13	6,11	7	1,4	14
7-İş yerinize bağlı kalmada çalışma arkadaşlarınızın etkisi	2,3	2,3	2,3	2,3	2	1,92	2	1,92	3	3	6	6	1,33	16
8-İş yerinize bağlı kalmada açılışma koşullarının etkisi	2,45	2,45	2,45	2,45	2	1,73	2	1,73	5	5	6,31	7	0,94	10
9-İş yerinize bağlı kalmada motive edici araçların çok olmasının etkisi	2,88	2,88	2,88	2,88	2	1,9	2	1,9	8	8	5,87	7	1,74	17
10-İş yerinize bağlı kalmada yöneticinizin adil davranışlarının etkisi	3,05	3,05	3,05	3,05	3	1,87	3	1,87	10	10	6,63	7	0,68	2
11-İş yerinize bağlı kalmada bilgi, beceri ve yeteneğinizi kullanabilmenizın etkisi	2,89	2,89	2,89	2,89	2	1,85	2	1,85	9	9	6,55	7	0,85	5
12-İş yerinize bağlı kalmada aldığımız ücretin etkisi	3,44	3,44	3,44	3,44	3	1,82	3	1,82	15	15	6,42	7	1,26	7
13-İş yerinize bağlı kalmada size sağlanan adaletili terfi imkanının etkisi	3,83	3,83	3,83	3,83	4	1,72	4	1,72	16	16	6,57	7	0,76	4
14-İş yerinize bağlı kalmada yöneticinizin sizi takdir etmesinin etkisi	3,06	3,06	3,06	3,06	3	2,01	3	2,01	12	12	6,72	7	0,46	1
15-İş yerinize bağlı kalmada çevrenizden gördüğünüz saygının etkisi	2,82	2,82	2,82	2,82	3	1,74	3	1,74	7	7	6,36	7	1,06	9
16-İş yerinize bağlı kalmada size verilen eğitim fırsatının etkisi	3,33	3,33	3,33	3,33	3	1,85	3	1,85	14	14	6,42	7	0,9	8
17-İş yerinize bağlı kalmada yöneticinizin sizin fikir ve düşüncelerinize verdiği önemin etkisi	3,05	3,05	3,05	3,05	3	2,01	3	2,01	11	11	6,61	7	0,69	3

EK-15 KENT DOĞUMLULARDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DEĞERLEMESİ

		I-II Fark Değer Aritmetik Orta.	I-II Fark Değer Modu	I-II Fark Değer Standart Sapma	Tatmin Sırası
YÜKSEK ÖĞRENİMLİ ÇALIŞANLARDA TATMİN DURUMU					
1-İşinizde sağladığımız başarıların tatmininiz üzerindeki etkisi	3,03	3	1,99	2	
2-İşinizle ilgili kararlara katılma hakkının tatmininiz üzerindeki etkisi	3,2	3	2,23	3	
3-İşinizle ilgili yetki ve sorumluluk verildiğindeki tatmin durumunuz	2,6	2	2,16	1	
4-Yöneticinizin motive etme yeteneğinin tatmininize etkisi	3,36	3	2,04	5	
5-İşinizde göstermiş olduğunuz performanstan dolayı aldığımız ödüllerin tatmininize etkisi	3,78	4	2,2	7	
6-İşinizin yaratıcılığa imkan vermesinin tatmininize etkisi	3,42	3	2,1	6	
7-İş yerinizde bilgi beceri ve yeteneğinizi kullanmanın tatmininize etkisi	3,3	4	1,92	4	
8-İş yerinizdeki gelişme fırsatlarının tatmininizi artırıcı yönü	3,78	4	2,53	8	

EK-16 YÜKSEK EĞİTİM DÜZEYİNDE TATMİN DEĞERLEMESİ

YÜKSEK ÖĞRENİMLİ ÇALIŞANLARDA TATMINSIZLIK DURUMU		-II Fark	Orta	-II Fark	Değer	-II Fark	Sıra
		-II Fark	Orta	-II Fark	Değer	-II Fark	Tatminsizlik
1-İşinizi yapmada kolaylık sağlayan araçların yokluğunun tatminsizliğinize etkisi		3,54	4	2,13	9		
2-İş yerinizdeki çalışma ortamının düzensiz ve rahatsız edici olmasının tatminsizliğinize etkisi		3,84	4	1,87	6		
3-İş yerinizdeki çalışma koşullarının tatminsizliğinize etkisi		3,42	4	1,81	12		
4-İş yerinizde uygulanan ücret politikasının tatminsizliğinize etkisi		4,5	5	1,55	1		
5-İş yerinizde size ödenen ücretin tatminsizliğinize etkisi		3,69	5	2,51	7		
6-Çalışma arkadaşlarınızla olan ilişkilerinizin tatminsiz edici yönü		1,66	6	1,94	22		
7-İş yerinizde pirim ve ikramiye verilmeme durumunun tatminsizliğinize etkisi		4,09	4	2,37	3		
8-İş yerinizde eğitim olanağının yokluğunun tatminsizliğinize etkisi		3,32	3	2,25	13		
9-İş yerinizdeki sıkı denetimin tatminsizliğinize etkisi		2,29	3	2,53	21		
10-İş yerinizde yöneticinizle olan sorunların tatminsizliğinize etkisi		3	2	1,83	16		
11-İş yerinize duyduğunuz güvensizliğin tatminsizliğinize etkisi		2,71	4	2,17	17		
12-İş yerinizde yöneticinizin sizin fikir ve düşüncelerinizi dikkate almamasının tatminsizliğinize etkisi		3,53	2	2,16	10		
13-İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın sık sık işten ayrılmasının tatminsizliğinize etkisi		2,34	3	2,25	20		
14-İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın çok sık devamsızlık göstermelerinin tatminsizliğinize etkisi		3,22	3	2,06	15		
15-İş yerinizde çok fazla ceza yöntemlerinin uygulanmasının tatminsizliğinize etkisi		3,3	5	2,11	14		
16-İş yerinizde uygulanan adaletsiz ödüllendirme politikalarının tatminsizliğinize etkisi		3,9	5	1,92	5		
17-İş yerinizde uygulanan adaletsiz terfi politikalarının tatminsizliğinize etkisi		4,32	4	1,97	2		
18-İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın işlerinden ve çalışma koşullarından şikayet etmelerinin tatmin		3,46	4	1,96	11		
19-İşinizle ilgili kararların başkası tarafından alınmasının tatminsizliğinize etkisi		3,62	4	1,86	8		
20-İş yerinizde uygulanan fazla mesallerin tatminsizliğinize etkisi		3,96	3	2,1	4		
21-İş yerinizde sağlık hizmetlerinin olmamasının tatminsizliğinize etkisi		2,56	3	2,22	18		
22-İş yerinizdeki tatminsizliğin örgütsel bağlılığınıza etkisi		2,39	3	2,76	19		

YÜKSEK ÖĞRENİMLİ ÇALIŞANLARDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DEĞERLEMESİ		I-II Tark Degerin Ort.	I-II Tark Degerin Modu	I-II Tark Degerin Standart Sapma	Bağlilik Sırası
1-İş yerinize bağlı kalmada iş tatmininizin etkisi		2,68	3	2,81	8
2-İş yerinize bağlı kalmada önemli bir iş yapıyor olmanızın etkisi		2,64	2	2,1	6
3-İş yerinize bağlı kalmada örgütün amaçlarını ve kendi amaçlarınızı gerçekleştiriyor olmanızın etkisi		3,26	3	2,08	15
4-İş yerinize bağlı kalmada yönetime olan güveninizin etkisi		1,87	1	3,39	2
5-İş yerinize bağlı kalmada piyasadaki işsizliğin etkisi		2,53	3	3,25	5
6-İş yerinize bağlı kalmada ödüllerin etkisi		2,65	2	2,35	7
7-İş yerinize bağlı kalmada çalışma arkadaşlarınızın etkisi		1,43	1	1,41	1
8-İş yerinize bağlı kalmada açışma koşullarının etkisi		2,37	2	1,93	4
9-İş yerinize bağlı kalmada motive edici araçların çok olmasının etkisi		2,72	2	1,94	10
10-İş yerinize bağlı kalmada yöneticinizin adli davranışlarının etkisi		3,06	3	2,01	12
11-İş yerinize bağlı kalmada bilgi, beceri ve yeteneğinizi kullanabilmenizın etkisi		3,24	3	1,87	14
12-İş yerinize bağlı kalmada aldığınız ücretin etkisi		3,09	3	2,42	13
13-İş yerinize bağlı kalmada sağlanan adaletli terfi imkanının etkisi		3,59	4	1,88	17
14-İş yerinize bağlı kalmada yöneticinizin sizi takdir etmesinin etkisi		2,68	3	1,94	9
15-İş yerinize bağlı kalmada çevrenizden gördüğünüz saygının etkisi		2,09	2	1,65	3
16-İş yerinize bağlı kalmada size verilen eğitim fırsatının etkisi		3,34	3	2,07	16
17-İş yerinize bağlı kalmada yöneticinizin sizin fikir ve düşüncelerinize verdiği önemin etkisi		2,83	3	1,84	11

EK-18 YÜKSEK ÖĞRENİMLİ ÇALIŞANLARDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DEĞERLEMESİ

DÜŞÜK ÖĞRENİMLİ ÇALIŞANLARDA TATMİN DURUMU		I-II Fark	Değer	Orta.	I-II Fark	Değer Modu	I-II Fark	Değer Standart Sapma	Tatmin Sırası
1-İşinizde sağladığımız başarılarımızın tatmininiz üzerindeki etkisi	3,27	3	2,3	4					
2-İşinizle ilgili kararlara katılma hakkının tatmininiz üzerindeki etkisi	3,34	3	2,24	5					
3-İşinizle ilgili yetki ve sorumluluk verildiğindeki tatmin durumunuz	2,62	2	2,21	1					
4-Yöneticinizin motive etme yeteneğinin tatmininize etkisi	3,09	3	2,26	2					
5-İşinizde göstermiş olduğunuz performanstan dolayı aldığımız ödüllerin tatmininize etkisi	3,89	5	2,25	8					
6-İşinizin yaratıcılığa imkan vermesinin tatmininize etkisi	3,59	3	2,17	7					
7-İş yerinizde bilgi beceri ve yeteneğinizi kullanmanın tatmininize etkisi	3,18	3	2,25	3					
8-İş yerinizdeki gelişme fırsatlarının tatmininizi artırıcı yönü	3,35	3	2,39	5					

EK-19 DÜŞÜK ÖĞRENİMLİ ÇALIŞANLARDA TATMİN DURUMU

	Hi Tark Değer	Aritmetik Orta	Hi Tark Değer	Modu	Hi Tark Değer	Sıra
DÜŞÜK ÖĞRENİMLİ ÇALIŞANLARDA TATMINSİZLİK DURUMU						
1-İşinzi yapmada kolaylık sağlayan araçların yokluğunun tatminsizliğinize etkisi	3,35	4	2,27	10		
2-İş yerinizdeki çalışma ortamının düzenli ve rahatsız edici olmasının tatminsizliğinize etkisi	3,58	4	2,24	6		
3-İş yerinizdeki çalışma koşullarının tatminsizliğinize etkisi	3,47	4	1,9	9		
4-İş yerinizde uygulanan ücret politikasının tatminsizliğinize etkisi	3,76	4	2,18	3		
5-İş yerinizde size ödenen ücretin tatminsizliğinize etkisi	3,99	5	2,17	2		
6-Çalışma arkadaşlarınızla olan ilişkilerinizin tatminsiz edici yönü	2,96	3	2,48	16		
7-İş yerinizde pirim ve ikramiye verilme durumunun tatminsizliğinize etkisi	4,2	5	2,02	1		
8-İş yerinizde eğitim olanağının yokluğunun tatminsizliğinize etkisi	3,64	4	2,08	4		
9-İş yerinizdeki sıkı denetimin tatminsizliğinize etkisi	2,63	4	2,4	17		
10-İş yerinizde yöneticinizle olan sorunların tatminsizliğinize etkisi	3,23	3	2,45	14		
11-İş yerinizde duyduğunuz güvensizliğin tatminsizliğinize etkisi	3,05	3	2,22	15		
12-İş yerinizde yöneticinizin sizin fikir ve düşüncelerinizi dikkate almamasının tatminsizliğinize etkisi	3,6	3	2,14	5		
13-İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın sık sık işten ayrılmasının tatminsizliğinize etkisi	2,47	2	2,17	19		
14-İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın çok sık devamsızlık göstermelerinin tatminsizliğinize etkisi	2,42	2	2,11	22		
15-İş yerinizde çok fazla ceza yöntemlerinin uygulanmasının tatminsizliğinize etkisi	2,48	2	2,13	18		
16-İş yerinizde uygulanan adaletsiz ödüllendirme politikalarının tatminsizliğinize etkisi	3,31	4	2,63	11		
17-İş yerinizde uygulanan adaletsiz terfi politikalarının tatminsizliğinize etkisi	3,3	3	2,22	12		
18-İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın işlerinden ve çalışma koşullarından şikayet etmelerinin tatminsizliğinize etkisi	3,5	4	2,06	7		
19-İşinizle ilgili kararların başkası tarafından alınmasının tatminsizliğinize etkisi	3,26	3	2,29	13		
20-İş yerinizde uygulanan fazla mesallerin tatminsizliğinize etkisi	3,48	3	2,34	8		
21-İş yerinizde sağlık hizmetlerinin olmamasının tatminsizliğinize etkisi	2,46	2	2,34	20		
22-İş yerinizdeki tatminsizliğin örgütsel bağlılığınıza etkisi	2,42	2	2,59	21		

20. DÜŞÜK ÖĞRENİMLİ ÇALIŞANLARIN TATMINSİZLİK DURUMU

DÜŞÜK ÖĞRENİMLİ ÇALIŞANLARDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DEĞERLEMESİ		-III Fark	Değer	Orta.	-II Fark	Değer Modu	-II Fark	Değer	Standart	Sapma	Bağlilik Sırası
1-İş yerinize bağlı kalmada iş tatmininizin etkisi			2,45			1		2,31			3
2-İş yerinize bağlı kalmada önemli bir iş yapıyor olmanızın etkisi			3,51			3,-4		2,14			14
3-İş yerinize bağlı kalmada örgütün amaçlarını ve kendi amaçlarınızı gerçekleştiriyor olmanızın etkisi			3,26			3		2,27			13
4-İş yerinize bağlı kalmada yönetime olan güveninizin etkisi			3,64			2		2,68			16
5-İş yerinize bağlı kalmada piyasadaki işsizliğin etkisi			1,5			2		2,09			1
6-İş yerinize bağlı kalmada ödüllerin etkisi			3,1			3		2,44			10
7-İş yerinize bağlı kalmada çalışma arkadaşlarınızın etkisi			2,42			2		2,33			2
8-İş yerinize bağlı kalmada çalışma koşullarının etkisi			2,69			2		2,25			4
9-İş yerinize bağlı kalmada motive edici araçların çok olmasının etkisi			2,83			2		2,53			6
10-İş yerinize bağlı kalmada yöneticinizin adli davranışlarının etkisi			2,96			3		2,33			7
11-İş yerinize bağlı kalmada bilgi, beceri ve yeteneğinizi kullanabilmenin etkisi			3,25			3		2,52			12
12-İş yerinize bağlı kalmada aldığınız ücretin etkisi			2,98			3		2,78			8
13-İş yerinize bağlı kalmada size sağlanan adaletli terfi imkanının etkisi			2,7			4		2,16			5
14-İş yerinize bağlı kalmada yöneticinizin sizi takdir etmesinin etkisi			3,54			4		2,5			15
15-İş yerinize bağlı kalmada çevrenizden gördüğünüz saygının etkisi			3			2		2,49			9
16-İş yerinize bağlı kalmada size verilen eğitim fırsatının etkisi			3,68			3		2,22			17
17-İş yerinize bağlı kalmada yöneticinizin sizin fikir ve düşüncelerinize verdiği önemin etkisi			3,22			3		2,17			11

EK-21 DÜŞÜK ÖĞRENİMLİ ÇALIŞANLARDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DEĞERLEMESİ

	I-II Fark Değeri	Armetik Orta.	I-II Fark Değeri	Modu	I-II Fark Değeri	I-II Fark Değeri	Tatmin Sırası
EVLI OLANLARDA TATMIN DURUMU							
1-İşinizde sağladığınız başarılarınız tatmininiz üzerindeki etkisi	3,14		3	1,34			2
2-İşinizle ilgili kararlara katılma hakkının tatmininiz üzerindeki etkisi	3,44		3	1,21			5
3-İşinizle ilgili yetki ve sorumluluk verdiğinizdeki tatmin durumunuz	2,69		2	1,21			1
4-Yöneticinizin motive etme yeteneğinin tatmininize etkisi	3,34		3	1,13			3
5-İşinizde göstermiş olduğunuz performanstan dolayı aldığınız ödüllerin tatmininize etkisi	3,81		4	1,22			7
6-İşinizin yaratıcılığa imkan vermesinin tatmininize etkisi	3,65		4	1,07			6
7-İş yerinizde bilgi beceri ve yeteneğinizi kullanmanın tatmininize etkisi	3,37		3	1,12			4
8-İş yerinizdeki gelişme fırsatlarının tatmininizi artırıcı yönü	3,82		5	1,3			8

EK-22 EVLI OLANLARDA TATMIN DURUMU

	İl Fark Değer	İl Fark Değer Modu	İl Fark Değer Standart Sapma	Tatminsizlik Sırası
EVLİ OLANLARDA TATMINSİZLİK DURUMU				
1-İşinizi yapmada kolaylık sağlayan araçların yokluğunun tatminsizliğinize etkisi	3,53	4	0,96	12
2-İş yerinizdeki çalışma ortamının düzenli ve rahatsız edici olmasının tatminsizliğinize etkisi	3,62	3	1,04	10
3-İş yerinizdeki çalışma koşullarının tatminsizliğinize etkisi	3,7	4	0,88	7
4-İş yerinizde uygulanan ücret politikasının tatminsizliğinize etkisi	4,25	5	1,03	2
5-İş yerinizde size ödenen ücretin tatminsizliğinize etkisi	4,05	5	1,08	3
6-Çalışma arkadaşlarınızla olan ilişkilerinizin tatminsiz edici yönü	2,41	2	1,13	21
7-İş yerinizde plirim ve ikramiye verilme durumunun tatminsizliğinize etkisi	4,33	6	1,11	1
8-İş yerinizde eğitim olanağının yokluğunun tatminsizliğinize etkisi	3,69	4	1,02	8
9- İş yerinizdeki sıkı denetimin tatminsizliğinize etkisi	2,66	3	1,1	18
10-İş yerinizde yöneticinizle olan sorunların tatminsizliğinize etkisi	3,27	3	1,16	13
11-İş yerinizde duyduğunuz güvensizliğin tatminsizliğinize etkisi	3,01	3	1,18	15
12-İş yerinizde yöneticinizin sizin fikir ve düşüncelerinizi dikkate almamasının tatminsizliğinize etkisi	3,65	4	1,01	9
13-İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın sık sık işten ayrılmasının tatminsizliğinize etkisi	2,37	2	1,16	22
14-İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın çok sık devamsızlık göstermelerinin tatminsizliğinize etkisi	2,63	2	1,18	19
15-İş yerinizde çok fazla ceza yöntemlerinin uygulanmasının tatminsizliğinize etkisi	2,88	3	1,13	16
16-İş yerinizde uygulanan adaletsiz ödüllendirme politikalarının tatminsizliğinize etkisi	3,81	4	1,06	6
17-İş yerinizde uygulanan adaletsiz terfi politikalarının tatminsizliğinize etkisi	3,84	4	1,12	5
18-İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın işlerinden ve çalışma koşullarından şikayet etmelerinin tatminsizliğinize etkisi	3,58	4	93	11
19-İşinizle ilgili kararların başkası tarafından alınmasının tatminsizliğinize etkisi	3,26	3	1,17	14
20-İş yerinizde uygulanan fazla mesallerin tatminsizliğinize etkisi	3,88	4	1,27	4
21-İş yerinizde sağlık hizmetlerinin olmamasının tatminsizliğinize etkisi	2,45	2-3	1,25	20
22-İş yerinizdeki tatminsizliğin örgütsel bağlılığınıza etkisi	2,71	3	1,22	17

	I-II Fark	Deger	Orta.	I-II Fark	Degeri Modu	I-II Fark	Degeri Standart	I-II Fark	Baglilik Sirasi
EVLİ OLANLARDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DURUMU									
1-İş yerinize bağlı kalmada iş tatmininizin etkisi	2,54			-2,3		1,27			4
2-İş yerinize bağlı kalmada önemli bir iş yapıyor olmanızın etkisi	3,24			.3		1			14
3-İş yerinize bağlı kalmada örgütün amaçlarını ve kendi amaçlarınızı gerçekleştiriyor olmanızın etkisi	3,23			3		1,23			13
4-İş yerinize bağlı kalmada yönetime olan güveninizin etkisi	2,43			3		2,06			3
5-İş yerinize bağlı kalmada piyasadaki işsizliğin etkisi	2,06			.3		1,16			2
6-İş yerinize bağlı kalmada ödüllerin etkisi	3,03			3		1,23			9
7-İş yerinize bağlı kalmada çalışma arkadaşlarınızın etkisi	1,9			2		0,98			1
8-İş yerinize bağlı kalmada açılışma koşullarının etkisi	2,58			2		1,15			5
9-İş yerinize bağlı kalmada motive edici araçların çok olmasının etkisi	2,66			2		1,14			7
10-İş yerinize bağlı kalmada yöneticinizin adil davranışlarının etkisi	3,09			3		1,19			10
11-İş yerinize bağlı kalmada bilgi, beceri ve yeteneğinizi kullanabilmenin etkisi	3,41			4		1,04			15
12-İş yerinize bağlı kalmada aldığınız ücretin etkisi	3			3		1,03			8
13-İş yerinize bağlı kalmada size sağlanan adaletili terfi imkanının etkisi	3,64			4		1,08			17
14-İş yerinize bağlı kalmada yöneticinizin sizi takdir etmesinin etkisi	3,21			3		1,07			12
15-İş yerinize bağlı kalmada çevrenizden gördüğünüz saygının etkisi	2,61			2		1,03			6
16-İş yerinize bağlı kalmada size verilen eğitim fırsatının etkisi	3,54			3		1,02			16
17-İş yerinize bağlı kalmada yöneticinizin sizin fikir ve düşüncelerinize verdiği önemin etkisi	3,09			3		1,04			11

BEKAR OLANLARDA TATMIN DURUMU		I-II Fark Değeri	Aritmetik Orta	I-II Fark Değeri	Modu	I-II Fark Değeri	Tatmin Sırası
1-İşinizde sağladığınız başarıların tatmininiz üzerindeki etkisi		2,75		2	2	1,53	5
2-İşinizle ilgili kararlara katılma hakkının tatmininiz üzerindeki etkisi		2,78		2	2	1,25	6
3-İşinizle ilgili yetki ve sorumluluk verildiğindeki tatmin durumunuz		2,35		1	1	1,08	1
4-Yöneticinizin motive etme yeteneğinin tatmininize etkisi		2,75		2	2	1,26	4
5-İşinizde göstermiş olduğunuz performanstan dolayı aldığınız ödüllerin tatm		3,89		4-5	4-5	1,26	8
6-İşinizin yaratıcılığa imkan vermesinin tatmininize etkisi		3,01		3	3	1,51	7
7-İş yerinizde bilgi beceri ve yeteneğinizi kullanmanın tatmininize etkisi		2,73		2	2	1,07	3
8-İş yerinizdeki gelişme fırsatlarının tatmininizi artırıcı yönü		2,57		3	3	1,69	2

EK-25 BEKAR OLANLARDA TATMIN DURUMU

	I-II Fark	Orta	I-II Fark	Değer	I-II Fark	Değer	I-II Fark	Değer	I-II Fark	Sapma	Tatminsizlik
BEKAR OLANLARDA TATMINSIZLIK DURUMU											
1-İşinizi yapmada kolaylık sağlayan araçların yokluğunun tatminsizliğinize etkisi		3,26	.4	1,05							9
2-İş yerinizdeki çalışma ortamının düzenli ve rahatsız edici olmasının tatminsizliğinize etkisi		3,89	.45	1,3							2
3-İş yerinizdeki çalışma koşullarının tatminsizliğinize etkisi		3,45	4	0,82							7
4-İş yerinizde uygulanan ücret politikasının tatminsizliğinize etkisi		3,89	.35	1,02							3
5-İş yerinizde size ödenen ücretin tatminsizliğinize etkisi		3,94	5	1,17							1
6-Çalışma arkadaşlarınızla olan ilişkilerinizin tatminsizliğinize etkisi		2,8	3	1,26							14
7-İş yerinizde pirim ve ikramiye verilmeme durumunun tatminsizliğinize etkisi		3,52	4	1,16							6
8-İş yerinizde eğitim olanlığının yokluğunun tatminsizliğinize etkisi		3	2	1,42							12
9-İş yerinizdeki sıkı denetimin tatminsizliğinize etkisi		2	2	1,64							21
10-İş yerinizde yöneticinizle olan sorunların tatminsizliğinize etkisi		2,75	2	1,33							17
11-İş yerinizde duyduğunuz güvensizliğin tatminsizliğinize etkisi		2,65	2	1,25							18
12-İş yerinizde yöneticinizin sizin fikir ve düşüncelerinizi dikkate almamasının tatminsizliğinize etkisi		3,2	3	1,52							10
13-İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın sık sık işten ayrılmasının tatminsizliğinize etkisi		2,78	2	1,32							16
14-İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın çok sık devamsızlık göstermelerinin tatminsizliğinize etkisi		2,94	3	0,92							13
15-İş yerinizde çok fazla ceza yöntemlerinin uygulanmasının tatminsizliğinize etkisi		2,55	2	1,08							20
16-İş yerinizde uygulanan adaletsiz ödüllendirme politikalarının tatminsizliğinize etkisi		2,78	3	1,59							15
17-İş yerinizde uygulanan adaletsiz terfi politikalarının tatminsizliğinize etkisi		3,35	3	1,32							8
18-İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın işlerinden ve çalışma koşullarından şikayet etmelerinin tatminsizliğinize etkisi		3,2	3	1,26							11
19-İşinizle ilgili kararların başkası tarafından alınmasının tatminsizliğinize etkisi		3,85	4	0,98							4
20-İş yerinizde uygulanan fazla mesallerin tatminsizliğinize etkisi		3,52	.35	1,26							5
21-İş yerinizde sağlık hizmetlerinin olmamasının tatminsizliğinize etkisi		2,65	2	1,39							19
22-İş yerinizdeki tatminsizliğin örgütsel bağlılığınıza etkisi		1,43	2	2,44							22

EK-26 BEKAR OLANLARDA TATMINSIZLIK DURUMU

	I-II Fark	Degeri Armetik Orta.	I-II Fark	Degeri Modu	I-II Fark	Degeri Standart Sapma	Tatmin Sirasi
18-25 YAŞ ARASI ÇALIŞANLARDA TATMIN DURUMU							
1-İşinizde sağladığınız başarılarınız tatmininiz üzerindeki etkisi	3,57		4-5		2,73		6
2-İşinizle ilgili kararlara katılma hakkının tatmininiz üzerindeki etkisi	3,15		2-3		2,63		2
3-İşinizle ilgili yetki ve sorumluluk verildiğindeki tatmin durumunuz	2,94		3		2,19		1
4-Yöneticinizin motive etme yeteneğinin tatmininize etkisi	3,3		4		2,45		5
5-İşinizde göstermiş olduğunuz performanstan dolayı aldığınız ödüllerin tatmininize etkisi	4,38		6		2,11		8
6-İşinizin yaratıcılığa imkan vermesinin tatmininize etkisi	3,72		3		2,53		7
7-İş yerinizde bilgi beceri ve yeteneğinizi kullanmanın tatmininize etkisi	3,3		2		2,42		4
8-İş yerinizdeki gelişme fırsatlarının tatmininizi artırıcı yönü	3,29		3-4		2,84		3

18-25 YAŞ ARASI ÇALIŞANLARDA TATMIN DURUMU

	- Fark Değeri Armetik Orta.	- Fark Değeri Modu	- Fark Değeri Standart Sapma	Tatminsizlik Sırası
18-25 YAŞ ARASI ÇALIŞANLARDA TATMINSİZLİK DURUMU				
1-İşinizi yapmada kolaylık sağlayan araçların yokluğunun tatminsizliğinize etkisi	3,27	4	2,46	12
2-İş yerinizdeki çalışma ortamının düzensiz ve rahatsız edici olmasının tatminsizliğinize etkisi	4,3	6	2,57	1
3-İş yerinizdeki çalışma koşullarının tatminsizliğinize etkisi	3,63	4	2,16	7
4-İş yerinizde uygulanan ücret politikasının tatminsizliğinize etkisi	4,08	6	2,36	2
5-İş yerinizde size ödenen ücretin tatminsizliğinize etkisi	3,85	6	2,42	4
6-Çalışma arkadaşlarınızla olan ilişkilerinizin tatminsiz edici yönü	3,2	4	2,35	15
7-İş yerinizde pirim ve ikramiye verilmeme durumunun tatminsizliğinize etkisi	3,94	5	2,09	3
8-İş yerinizde eğitim olanağının yokluğunun tatminsizliğinize etkisi	3,57	3	2,36	8
9-İş yerinizdeki sıkı denetimin tatminsizliğinize etkisi	3,11	3	2,19	16
10-İş yerinizde yöneticinizle olan sorunların tatminsizliğinize etkisi	3,21	3	2,55	13
11-İş yerinizde duyduğunuz güvensizliğin tatminsizliğinize etkisi	3,1	3	2,35	17
12-İş yerinizde yöneticinizin sizin fikir ve düşüncelerinizi dikkate almamasının tatminsizliğinize etkisi	3,47	3	2,54	11
13-İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın sık sık işten ayrılmasının tatminsizliğinize etkisi	2,88	2	2,42	18
14-İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın çok sık devamsızlık göstermelerinin tatminsizliğinize etkisi	2,72	2	2,08	21
15-İş yerinizde çok fazla ceza yöntemlerinin uygulanmasının tatminsizliğinize etkisi	2,83	3	2,22	19
16-İş yerinizde uygulanan adaletsiz ödüllendirme politikalarının tatminsizliğinize etkisi	2,77	3	2,92	20
17-İş yerinizde uygulanan adaletsiz terfi politikalarının tatminsizliğinize etkisi	3,57	3	2,47	9
18-İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın işlerinden ve çalışma koşullarından şikayet etmelerinin tatminsizliğinize etkisi	3,57	4	2,31	10
19-İşinizle ilgili kararların başkası tarafından alınmasının tatminsizliğinize etkisi	3,63	3	2,31	6
20-İş yerinizde uygulanan fazla mesailerin tatminsizliğinize etkisi	3,73	5	2,44	5
21-İş yerinizde sağlık hizmetlerinin olmamasının tatminsizliğinize etkisi	3,21	3	2,55	14
22-İş yerinizdeki tatminsizliğin örgütsel bağlılığınıza etkisi	2,18	2	3,79	22

18-25 YAŞ ARASI ÇALIŞANLARDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DEĞERLEMESİ		İl Fark Değeri	İl Fark Değeri	İl Fark Değeri	İl Fark Değeri
		Aritmetik Orta.	Modu	Standart Sapma	Bağlılık Sırası
1-İş yerinize bağlı kalmada iş tatmininizin etkisi		2,78	2	2,52	4
2-İş yerinize bağlı kalmada önemli bir iş yapıyor olmanızın etkisi		3,05	2	2,52	6
3-İş yerinize bağlı kalmada örgütün amaçlarını ve kendi amaçlarınızı gerçekleştiriyor olmanızın etkisi		2,92	2	2,58	5
4-İş yerinize bağlı kalmada yönetime olan güveninizin etkisi		2,36	2	2,45	2
5-İş yerinize bağlı kalmada piyasadaki işsizliğin etkisi		1,68	4-1	2,29	1
6-İş yerinize bağlı kalmada ödüllerin etkisi		3,33	3	2,44	11
7-İş yerinize bağlı kalmada çalışma arkadaşlarınızın etkisi		2,72	2	2,34	3
8-İş yerinize bağlı kalmada açılışma koşullarının etkisi		3,11	3	2,34	7
9-İş yerinize bağlı kalmada motive edici araçların çok olmasının etkisi		3,7	3-4	2,22	14
10-İş yerinize bağlı kalmada yöneticinizin adil davranışlarının etkisi		3,15	2-3	2,4	9
11-İş yerinize bağlı kalmada bilgi, beceri ve yeteneğinizi kullanabilmenin etkisi		3,22	2	2,57	10
12-İş yerinize bağlı kalmada aldığınız ücretin etkisi		3,5	4	2,89	13
13-İş yerinize bağlı kalmada size sağlanan adaleli terfi imkanının etkisi		4,11	4	2,3	16
14-İş yerinize bağlı kalmada yöneticinizin sizi takdir etmesinin etkisi		3,82	4	2,03	15
15-İş yerinize bağlı kalmada çevrenizden gördüğünüz saygının etkisi		3,11	2	2,13	8
16-İş yerinize bağlı kalmada size verilen eğitim fırsatının etkisi		4,27	5	2,08	17
17-İş yerinize bağlı kalmada yöneticinizin sizin fikir ve düşüncelerinize verdiği önemin etkisi		3,38	3	1,94	12

30. 18-25 YAŞ ARASI ÇALIŞANLARDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DURUMU

ORTA YAŞ GRUBU ÇALIŞANLARDA TATMIN DURUMU		İ-II Fark Değeri	Armetik Orta.	İ-II Fark Değeri	Modu	İ-II Fark Değeri	Sapma	Tatmin Sırası
1-İşinizde sağladığınız başarıların tatmininiz üzerindeki etkisi		2,89	3	2,27				2
2-İşinizle ilgili kararlara katılma hakkının tatmininiz üzerindeki etkisi		3,33	3	2,1				5
3-İşinizle ilgili yetki ve sorumluluk verildiğindeki tatmin durumunuz		2,51	2	2,18				1
4-Yöneticinizin motive etme yeteneğinin tatmininize etkisi		3,16	3	2,1				3
5-İşinizde göstermiş olduğunuz performanstan dolayı aldığınız ödüllerin tatmininize etkisi		3,69	4	2,24				8
6-İşinizin yaratıcılığa imkan vermesinin tatmininize etkisi		3,46	3	2,02				6
7-İş yerinizde bilgi beceri ve yeteneğinizi kullanmanın tatmininize etkisi		3,2	3	2,04				4
8-İş yerinizdeki gelişme fırsatlarının tatmininizi artırıcı yönü		3,59	4	2,34				7

EK-31 ORTA YAŞ GRUBU ÇALIŞANLARDA TATMIN DURUMU

Orta Yaş Grubu Çalışanlarda Tatminsizlik Durumu	Orta Yaş Grubu Çalışanlarda Tatminsizlik Durumu	Orta Yaş Grubu Çalışanlarda Tatminsizlik Durumu	Orta Yaş Grubu Çalışanlarda Tatminsizlik Durumu	Orta Yaş Grubu Çalışanlarda Tatminsizlik Durumu
Orta Yaş Grubu Çalışanlarda Tatminsizlik Durumu	Orta Yaş Grubu Çalışanlarda Tatminsizlik Durumu	Orta Yaş Grubu Çalışanlarda Tatminsizlik Durumu	Orta Yaş Grubu Çalışanlarda Tatminsizlik Durumu	Orta Yaş Grubu Çalışanlarda Tatminsizlik Durumu
1-İşinizi yapmada kolaylık sağlayan araçların yokluğunun tatminsizliğinize etkisi	3,52	.3	2,15	10
2-İş yerinizdeki çalışma ortamının düzenli ve rahatsız edici olmasının tatminsizliğinize etkisi	3,56	4	1,93	9
3-İş yerinizdeki çalışma koşullarının tatminsizliğinize etkisi	3,57	4	1,77	7
4-İş yerinizde uygulanan ücret politikasının tatminsizliğinize etkisi	4,2	5	1,93	1
5-İş yerinizde size ödenen ücretin tatminsizliğinize etkisi	4,02	5	2,27	3
6-Çalışma arkadaşlarınızla olan ilişkilerinizin tatminsiz edici yönü	2,28	2	2,32	22
7-İş yerinizde pirim ve ikramiye verilmeme durumunun tatminsizliğinize etkisi	4,2	6	2,23	2
8-İş yerinizde eğitim olanağının yokluğunun tatminsizliğinize etkisi	3,5	4	2,08	11
9-İş yerinizdeki sıkı denetimin tatminsizliğinize etkisi	2,31	3	2,5	19
10-İş yerinizde yöneticinizle olan sorunların tatminsizliğinize etkisi	3,11	3	2,1	14
11-İş yerinizde duyduğunuz güvensizliğin tatminsizliğinize etkisi	2,87	3	2,16	15
12-İş yerinizde yöneticinizin sizin fikir ve düşüncelerinizi dikkate almamasının tatminsizliğinize etkisi	3,56	4	2,03	8
13-İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın sık sık işten ayrılmasının tatminsizliğinize etkisi	2,29	2	2,12	20
14-İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın çok sık devamsızlık göstermelerinin tatminsizliğinize etkisi	2,71	2	2,14	17
15-İş yerinizde çok fazla ceza yöntemlerinin uygulanmasının tatminsizliğinize etkisi	2,78	3	2,14	16
16-İş yerinizde uygulanan adaletsiz ödüllendirme politikalarının tatminsizliğinize etkisi	3,8	4	2,17	4
17-İş yerinizde uygulanan adaletsiz terfi politikalarının tatminsizliğinize etkisi	3,75	4	2,08	5
18-İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın işlerinden ve çalışma koşullarından şikayet etmelerinin tatminsizliğinize etkisi	3,46	4	1,93	12
19-İşinizle ilgili kararların başkası tarafından alınmasının tatminsizliğinize etkisi	3,33	3	2,08	13
20-İş yerinizde uygulanan fazla mesailerin tatminsizliğinize etkisi	3,65	4	2,21	6
21-İş yerinizde sağlık hizmetlerinin olmamasının tatminsizliğinize etkisi	2,29	2	2,22	21
22-İş yerinizdeki tatminsizliğin örgütsel bağlılığınıza etkisi	2,48	2	2,21	18

	I-II Tark Değeri	Orta Aritmetik	I-II Fark Değeri Modu	I-II Fark Değeri	I-II Fark Standart Sapma	Bağlılık Sırası
ORTA YAŞ GRUBU ÇALIŞANLARDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DEĞERLEMESİ						
1-İş yerinize bağlı kalmada iş tatmininizin etkisi	2,47		2	2,54		6
2-İş yerinize bağlı kalmada önemli bir iş yapıyor olmanızın etkisi	2,21		.3	2,05		3
3-İş yerinize bağlı kalmada örgütün amaçlarını ve kendi amaçlarınızı gerçekleştiriyor olmanızın etkisi	3,35		3	2,38		15
4-İş yerinize bağlı kalmada yönetime olan güveninizin etkisi	2,34		2	2,86		4
5-İş yerinize bağlı kalmada piyasadaki işsizliğin etkisi	1,96		.3	2,51		2
6-İş yerinize bağlı kalmada ödüllerin etkisi	2,8		.2-3	2,39		9
7-İş yerinize bağlı kalmada çalışma arkadaşlarınızın etkisi	1,79		1	1,94		1
8-İş yerinize bağlı kalmada çalışma koşullarının etkisi	2,41		2	2,05		5
9-İş yerinize bağlı kalmada motive edici araçların çok olmasının etkisi	2,53		2	2,29		8
10-İş yerinize bağlı kalmada yöneticinizin adli davranışlarının etkisi	2,95		3	2,15		11
11-İş yerinize bağlı kalmada bilgi, beceri ve yeteneğinizi kullanabilmenin etkisi	3,25		3	2,19		14
12-İş yerinize bağlı kalmada aldığınız ücretin etkisi	2,89		3	2,56		10
13-İş yerinize bağlı kalmada size sağlanan adaletli terfi imkanının etkisi	3,53		4	2,07		17
14-İş yerinize bağlı kalmada yöneticinizin sizi takdir etmesinin etkisi	3,11		3	2,36		13
15-İş yerinize bağlı kalmada çevrenizden gördüğünüz saygının etkisi	2,5		2	2,25		7
16-İş yerinize bağlı kalmada size verilen eğitim fırsatının etkisi	3,4		3	2,15		16
17-İş yerinize bağlı kalmada yöneticinizin sizin fikir ve düşüncelerinize verdiği önemin etkisi	2,98		3	2,09		12

EK-33. ORTA YAŞ GRUBU ÇALIŞANLARDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

EK-34

ANKET SORULARI

- 1-Doğum Yeriniz?
 2-Yaşınız?
 3-Medeni Durumunuz?
 4-Çocuk Sayısı?
 5-Öğrenim Durumunuz?
 6-İş yerinizdeki Konumunuz?
 7-Kaçıncı İş Yeriniz?
 8-Erken Emeklilik Durumunuz?
 9-Aynı durum ve şartlarda bir iş bulsanız işinizi bırakır mısınız?
 10- Daha iyi durum ve şartlarda bir iş bulsanız işinizi bırakır mısınız?
 11- İşinizde sağladığınız başarıların tatmininiz üzerindeki etkisi

	Çok az		Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1 2 3 4 5 6 7		
Ne kadar olmalıdır	1 2 3 4 5 6 7		
	Önemsiz		Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1 2 3 4 5 6 7		
Bu soruyu anlamadım ()		Bu konu hakkında bir fikrim yok ()	

- 12- İşinizle ilgili kararlara katılma hakkının tatmininiz üzerindeki etkisi

	Çok az		Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1 2 3 4 5 6 7		
Ne kadar olmalıdır	1 2 3 4 5 6 7		
	Önemsiz		Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1 2 3 4 5 6 7		
Bu soruyu anlamadım ()		Bu konu hakkında bir fikrim yok ()	

- 13- İş yerinizde yetki ve sorumluluk aldığınızdaki tatmin durumunuz

	Çok az		Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1 2 3 4 5 6 7		
Ne kadar olmalıdır	1 2 3 4 5 6 7		
	Önemsiz		Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1 2 3 4 5 6 7		
Bu soruyu anlamadım ()		Bu konu hakkında bir fikrim yok ()	

- 14- Yöneticinizin sizi motive etme yeteneğinin tatmininize olan etkisi

	Çok az		Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1 2 3 4 5 6 7		
Ne kadar olmalıdır	1 2 3 4 5 6 7		
	Önemsiz		Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1 2 3 4 5 6 7		
Bu soruyu anlamadım ()		Bu konu hakkında bir fikrim yok ()	

16- İşinizde göstermiş olduğunuz performanstan dolayı ödüllendirilmenin tatmininize etkisi

	Çok az						Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()	Bu konu hakkında bir fikrim yok ()						

17- İşinizin yaratıcılığa imkan vermesinin tatmininize etkisi

	Çok az						Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()	Bu konu hakkında bir fikrim yok ()						

18- İş yerinizde bilgi, beceri ve yeteneğinizi kullanma fırsatının tatmininize etkisi

	Çok az						Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()	Bu konu hakkında bir fikrim yok ()						

19- İş yerinizdeki gelişme fırsatlarının tatmininizi artırıcı yönü

	Çok az						Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()	Bu konu hakkında bir fikrim yok ()						

20- İşinizi yapmada kolaylık sağlayan araçların yokluğunun tatminsizliğinize olan etkisi

	Çok az						Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()	Bu konu hakkında bir fikrim yok ()						

21- İş yerinizdeki çalışma ortamının düzensiz ve rahatsızlık verici olmasının tatminsizliğinize etkisi

	Çok az						Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()	Bu konu hakkında bir fikrim yok ()						

22-İş yerinizdeki çalışma koşullarının tatminsizliğinize olan etkisi

	Çok az						Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()	Bu konu hakkında bir fikrim yok ()						

23- İş yerinizde uygulanan ücret politikasının tatminsizliğinize olan etkisi

	Çok az						Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()	Bu konu hakkında bir fikrim yok ()						

24-İş yerinizde size ödenen ücretin tatminsizliğinize olan etkisi

	Çok az						Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()	Bu konu hakkında bir fikrim yok ()						

25-Çalışma arkadaşlarınızla olan ilişkilerinizi tatminsiz edici yönü

	Çok az						Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()	Bu konu hakkında bir fikrim yok ()						

26-İşyerinizde prim ve ikramiye verilme durumunun tatminsizliğinize etkisi

	Çok az						Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()	Bu konu hakkında bir fikrim yok ()						

27- İş yerinizde eğitim olanağının yokluğunun tatminsizliğinize etkisi

	Çok az						Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()	Bu konu hakkında bir fikrim yok ()						

28- İş yerinizdeki sıkı denetimin tatminsizliğinize etkisi

	Çok az			Çok fazla			
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz			Çok önemli			
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()				Bu konu hakkında bir fikrim yok ()			

29- İş yerinizde yöneticinizle olan sorunların tatminsizliğinize etkisi

	Çok az			Çok fazla			
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz			Çok önemli			
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()				Bu konu hakkında bir fikrim yok ()			

30- İş yerinize duyduğunuz güvensizliğin tatminsizliğinize etkisi

	Çok az			Çok fazla			
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz			Çok önemli			
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()				Bu konu hakkında bir fikrim yok ()			

31- İş yerinizde yöneticinizin sizin fikir ve düşüncelerinizi dikkate almamasının tatminsizliğinize etkisi

	Çok az			Çok fazla			
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz			Çok önemli			
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()				Bu konu hakkında bir fikrim yok ()			

32- İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın sık sık işten ayrılmasının tatminsizliğinize etkisi

	Çok az			Çok fazla			
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz			Çok önemli			
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()				Bu konu hakkında bir fikrim yok ()			

33- İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın çok sık devamsızlık göstermelerinin tatminsizliğinize etkisi

	Çok az			Çok fazla			
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz			Çok önemli			
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()				Bu konu hakkında bir fikrim yok ()			

34- İş yerinizde çok fazla ceza yöntemlerinin uygulanmasının tatminsizliğinize etkisi

	Çok az							Çok fazla						
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz							Çok önemli						
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()	Bu konu hakkında bir fikrim yok ()													

35- İş yerinizde uygulanan adaletsiz ödüllendirme politikalarının tatminsizliğinize etkisi

	Çok az							Çok fazla						
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz							Çok önemli						
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()	Bu konu hakkında bir fikrim yok ()													

36- İş yerinizde uygulanan adaletsiz terfi politikalarının tatminsizliğinize etkisi

	Çok az							Çok fazla						
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz							Çok önemli						
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()	Bu konu hakkında bir fikrim yok ()													

37- İş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınızın işlerinden ve çalışma koşullarından şikayet etmelerinin tatminsizliğinize etkisi

	Çok az							Çok fazla						
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz							Çok önemli						
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()	Bu konu hakkında bir fikrim yok ()													

38- İşinizle ilgili kararların başkası tarafından alınmasının tatminsizliğinize etkisi

	Çok az							Çok fazla						
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz							Çok önemli						
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()	Bu konu hakkında bir fikrim yok ()													

39- İş yerinizde uygulanan fazla mesailerin tatminsizliğinize etkisi

	Çok az							Çok fazla						
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz							Çok önemli						
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()	Bu konu hakkında bir fikrim yok ()													

40- İş yerinizde sağlık hizmetlerinin olmamasının tatminsizliğinize etkisi

	Çok az							Çok fazla						
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz							Çok önemli						
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()	Bu konu hakkında bir fikrim yok ()													

41- İş yerinizdeki tatminsizliğin örgütsel bağlılığımıza etkisi

	Çok az							Çok fazla						
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz							Çok önemli						
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()	Bu konu hakkında bir fikrim yok ()													

42- İş yerinize bağlı kalmada iş tatmininizin etkisi

	Çok az						Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()							Bu konu hakkında bir fikrim yok ()

43- İş yerinize bağlı kalmada önemli bir iş yapıyor olmanızın etkisi

	Çok az						Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()							Bu konu hakkında bir fikrim yok ()

44- İş yerinize bağlı kalmada örgütün amaçlarını ve kendi amaçlarınızı gerçekleştiriyor olmanızın etkisi

	Çok az						Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()							Bu konu hakkında bir fikrim yok ()

45- İş yerinize bağlı kalmada yönetime olan güveninizin etkisi

	Çok az						Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()							Bu konu hakkında bir fikrim yok ()

46- İş yerinize bağlı kalmada piyasadaki işsizliğin etkisi

	Çok az						Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()							Bu konu hakkında bir fikrim yok ()

47- İş yerinize bağlı kalmada ödüllerin etkisi

	Çok az						Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()							Bu konu hakkında bir fikrim yok ()

48- İş yerinize bağlı kalmada çalışma arkadaşlarınızın etkisi

	Çok az						Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()							Bu konu hakkında bir fikrim yok ()

49- İş yerinize bağlı kalmada çalışma koşullarının etkisi

	Çok az						Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()							Bu konu hakkında bir fikrim yok ()

50- İş yerinize bağlı kalmada motive edici araçların çok olmasının etkisi yeteneğinin etkisi

	Çok az						Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()							Bu konu hakkında bir fikrim yok ()

51-İş yerinize bağlı kalmada yöneticinizin adil davranışlarının etkisi

	Çok az		Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1	2 3 4 5 6 7	
Ne kadar olmalıdır	1	2 3 4 5 6 7	
	Önemsiz		Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2 3 4 5 6 7	
Bu soruyu anlamadım ()		Bu konu hakkında bir fikrim yok ()	

52- İş yerinize bağlı kalmada bilgi, beceri ve yeteneklerinizi kullanabilmenin etkisi

	Çok az		Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1	2 3 4 5 6 7	
Ne kadar olmalıdır	1	2 3 4 5 6 7	
	Önemsiz		Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2 3 4 5 6 7	
Bu soruyu anlamadım ()		Bu konu hakkında bir fikrim yok ()	

53- İş yerinize bağlı kalmada aldığınız ücretin etkisi

	Çok az		Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1	2 3 4 5 6 7	
Ne kadar olmalıdır	1	2 3 4 5 6 7	
	Önemsiz		Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2 3 4 5 6 7	
Bu soruyu anlamadım ()		Bu konu hakkında bir fikrim yok ()	

54- İş yerinize bağlı kalmada size sağlanan adaletli terfi imkanının etkisi

	Çok az		Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1	2 3 4 5 6 7	
Ne kadar olmalıdır	1	2 3 4 5 6 7	
	Önemsiz		Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2 3 4 5 6 7	
Bu soruyu anlamadım ()		Bu konu hakkında bir fikrim yok ()	

55- İş yerinize bağlı kalmada yöneticilerinizin sizi takdir etmesinin etkisi

	Çok az		Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1	2 3 4 5 6 7	
Ne kadar olmalıdır	1	2 3 4 5 6 7	
	Önemsiz		Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2 3 4 5 6 7	
Bu soruyu anlamadım ()		Bu konu hakkında bir fikrim yok ()	

56- İş yerinize bağlı kalmada çevrenizden gördüğünüz saygının etkisi

	Çok az		Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1	2 3 4 5 6 7	
Ne kadar olmalıdır	1	2 3 4 5 6 7	
	Önemsiz		Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2 3 4 5 6 7	
Bu soruyu anlamadım ()		Bu konu hakkında bir fikrim yok ()	

57- İş yerinize bağlı kalmada size verilen eğitim fırsatlarının etkisi

	Çok az		Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1	2 3 4 5 6 7	
Ne kadar olmalıdır	1	2 3 4 5 6 7	
	Önemsiz		Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2 3 4 5 6 7	
Bu soruyu anlamadım ()		Bu konu hakkında bir fikrim yok ()	

58- İş yerinize bağlı kalmada yöneticinizin sizin fikir ve düşüncelerinize verdiği önemin etkisi

	Çok az		Çok fazla
Şimdi ne kadardır	1	2 3 4 5 6 7	
Ne kadar olmalıdır	1	2 3 4 5 6 7	
	Önemsiz		Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2 3 4 5 6 7	
Bu soruyu anlamadım ()		Bu konu hakkında bir fikrim yok ()	

KAYNAKLAR

- AKBULUT, Rabia , “İçgüdüsel Yönetim” Hürriyet İnsan Kaynakları. 28 Kasım 1999
- ATAN, Özlem, “Organizasyonlarda Yönetenlerin İş Tatmini ve Motivasyonu” Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 1994.
- AYBAR, Şakir, “Yabancılaşma ve Yabancılaşmanın İş tatmini Üzerindeki Etkileri” adlı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, 1995.
- BAMBERGER, Peter A, and KLUGER, Auraham N. And SUCHARD Ronena, *Organizational Comitment , the Antecedents and Consequences of Union Commitment, Academy of Managament Journal, Jun 99,m Vol. 42 Issue 3, p 304 15 p , 1 diagram .*
- BARON, Robert A . , Behavior in Organizations : *Understanding and Managing the Human Side of Work* , 2. Baskı, Allyn and Bacon inc. 1986.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, Örgütsel Davranış , İnsanın Üretim Gücü , Kadioğlu Matbaası , ANKARA :
- BİSHOP, James Wallace, and SCOTT; K. Dow , *Employee Loyalty; How Commitment Affects Team Performance* , Hr Magazine, Feb. 97 Vol 42 Issue 2 , p 107, 5p,1 diagram.
- BOXX, W. Randy and ODOM; Rondol Y.,Organizational Behavior : *Organizatinal Values and Value Congruency and Their Impack on Satisfaction, Comitment and Cohesion.; An Amprical Examination With in the Puplic Sectör*, Puplic Personnel Managament, Summer 91, Vol. 20 Issue 2, P 195 , 11 p, 3 Charts.
- DİNÇER, Ömer, Fidan Yahya , İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 3. Baskı , İstanbul, 1997.
- ERDOĞAN İlhan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1999.
- EREN, Erol, Yönetim Psikolojisi , Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. , 4. baskı İstanbul, 1993
- EREN, Erol , İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası , Der Kitabevi İstanbul,1997.

- EROĞLU, Feyzullah “Motivasyon Teorisindeki Son Gelişmeler ve Erzurum’da Faaliyette Bulunan Dört Bankada Teşvik Araçlarının Değerlendirilmesi” adlı Basılmamış Tez, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 1984.
- EROĞLU Feyzullah, Davranış Bilimleri , Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş , 4. baskı İstanbul, 1988,
- EROL, Vedat, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık” adlı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998.
- GREGSON, Terry, *An investigation of the Causal Ordering of Jop Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models in Accounting . Behavioral Research in Accounting*, 1992, Vol 4, p 80, 16 p , 5 scharts , 2 diagrams.
- HAMMER , Clay ve ORGAN , Dennis W. Organizational Behavior , An Aplied Psychological Approach, Business Puplications inc 1982
- İŞIKHAN, Vedat, *Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü =İşatmini, Verimlilik Dergisi* , Sayı 1996/1.
- IVANCEVİCH, John M. MATTESON Michael T. Organizational Behavior and Managment , 4. Baskı , İrvin Mc Grov Hill 1996
- İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ İşletme Fakültesi Dergisi, cilt:28, sayı 1, Nisan 1999 , Ebru Matbaacılık s(7)
- LUTHANS, Fred, Organizational Behavior , 5. baskı Mc Grow Hill Book Company 1989
- MARTIN, Cristopher L, and BENNETT; Nathan, Employe Attitudes-The role Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Jop Satisfaction and Organizatinal Managment, mar 96 , Vol 21 , Issue1 ,p84 , 21 p, 3 charts , 1 diagram,
- MULLINS, Laurie J . , Managment and Organizational Behavior , 2. baskı . 1989.
- MOORHEAD, Gregory ve GRIFFIN Ricky M. , Organizational Behavior , 2. baskı Houghton Mifflin Company , Boston, 1998.
- NAISBITT , John, Global Paradoks: Büyüyen Dünya Ekonomisinin Güçlenen Küçük Oyuncuları , Sabah Kitapları Dizisi, 1. baskı , İstanbul,1994.
- NAUMAN, Earl, Antecedents and Concequences of Satisfaction and Commitments Among Expatriate Managers, Group Organization Managment, Jun 93, Vol.18, Issue 2, p 153, 35p, 6charts .

- ORHAN, Kamil, "İş Doyumu ve Değerler" adlı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1997.
- ÖZALP, İnan, İşleme Yönetimi, Birlik Ofset, Eskişehir, 2000.
- PFEFFER, Jeffrey, Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İNSAN. 1. baskı, Bileşik Basım-Dağıtım İstanbul, 1995.
- REITZ, H. Joseph, Behavior in Organization, 1977, Richard D. Irwin inc.
- ROBBINS, Stephan P. Organizational Behavior, 2. baskı, Prentice Hall International inc. 1996
- ROBBINS, Stephan P., Örgütsel Davranışların Temelleri, Prentice Hall International inc. Basım ve Yayım ETAM A.Ş. 1994.
- ROBBINS, Stephan P. Organizational Behavior, Concepts- Controversies- Applications, 7. baskı, Prentice Hall International inc. 1996
- STAW, Barry M. Psychological Dimensions of Organizational Behavior, 2. Baskı, Prentice Hall, 1995.
- TEKFİDAN, Nilgün, "Yaratıcılık= Bilgi x Hayal Gücü" adlı makale'den, Hürriyet "İnsan Kaynakları" 1999
- UL, Ufuk, "Motivation and Satisfaction of Turkish Employees" adlı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi 1992.
- VAROĞLU, Demet "Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri" adlı Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1994.
- VATANSEVER, Çiğdem, "İnsan Kaynakları Yönetim: Uygulamalara Yönelik Tutumların Örgüte Bağlılığa Etkisi" adlı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1994.
- VECCHIO, Robert P., Organizational Behavior, 2. baskı. 1991
- WILSON, Fiona M, Organizational Behavior and Gender, Mc. Graw Hill Book Company Londra, 1995.
- YAŞA, Fülay, "Çalışanı Düşünmeyen Müşteriyi Kaybeder" Hürriyet İnsan Kaynakları, 18 Temmuz 1999.

ÖZGEÇMİŞ

Samuray (Baytok) Karaca, 1972 yılında Uşak'ın Eşme ilçesinde doğdu. İlk ve orta öğrenimini burada tamamladı. 1998 yılında Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünden mezun oldu. Aynı yıl Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisansa başladı. 2000 yılında Pamukkale Üniversitesi Çivril Meslek Yüksek Okuluna Öğretim Görevlisi olarak atanan Samuray (Baytok) Karaca halen bu görevine devam etmekte olup, iki yıllık evlidir.

