

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE
BİR UYGULAMA**

**GAMZE BAYRAKTAROĞLU
8712001**

Yrd. Doç. Dr. ŞULE ÇERİK

**İSTANBUL
2012**

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE
BİR UYGULAMA

GAMZE BAYRAKTAROĞLU
8712001

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 25.05.2012.....
Tezin Savunulduğu Tarih: 26.06.2012.....

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Tez Danışmanı:
Jüri Üyeleri:

Unvan Ad Soyadı
Yrd. Doç. Dr. Şule ÇERİK
Doç. Dr. Turhan ERKMEN
Yrd. Doç. Dr. Seçkin SUNAL

İmza



İSTANBUL
MAYIS, 2012

ÖZ

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA GAMZE BAYRAKTAROĞLU MAYIS, 2012

Bu araştırmanın amacı iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin sağlık sektöründe incelenmesidir. Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde giriş bölümüne yer verilmiştir. İkinci bölümde iş tatmininin tanımı, önemi, benzer kavramlarla ilişkisi, iş tatminini etkileyen faktörler ve son olarak iş tatmininin sonuçlarına değinilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel bağlılığın tanımı, önemine yer verilerek, örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ele alınmış ve örgütsel bağlılık sonuçları anlatılmıştır. Konunun teorik altyapısı verildikten sonra dördüncü bölümde konuyla ilgili bir araştırma yapılmıştır. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelemiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda sağlık sektöründe faaliyet gösteren bir devlet hastanesinde, ağız ve diş sağlığı merkezinde ve bir özel hastanede uygulama yapılmıştır. Örneklem grubunu 257 hastane çalışanı oluşturmaktadır. Bu kapsamda çalışanların iş tatminlerini ölçmek için literatürde en çok kullanılan 2 boyutlu Minnesota İş Tatmini ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmede ise Allen ve Meyer'in "Çoklu Örgütsel Bağlılık Modeli" kullanmaya karar verilmiş ve 3 boyutlu bu ölçek kullanılmıştır. Anket sonuçları bilgisayar ortamında SPSS 11.5 istatistiksel programında analiz edilmiştir. Anket sorularının güvenilirliğinin belirlenmesinde Cronbach's Alpha katsayısından, araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistiklerinden, çalışanların iş tatmin düzeyleri ve kurumsal bağlılık düzeylerinin belirlenmesinde aritmetik ortalama standart sapma istatistiklerinden, çalışanların kurumsal bağlılık düzeyleri ve iş tatmin düzeylerinin demografik özellikleri arasında ve kurumsal bağlılık ve iş tatmin boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde Pearson korelasyonu, T Testi, Anova testlerinden faydalanılmıştır. Araştırma sonucunda; hastanelerde görev yapan çalışanların iş tatminleri düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü ilişkiler saptanmıştır. Çalışanların iş tatminleri düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının da arttığı sonucuna varılmıştır. Sonuçta, analiz sonuçlarına göre yorumlar yapılmış ilişkiyi etkileyen sebeplere değinilmiş ve tavsiyeler de bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: AN APPLICATION IN HEALTH SECTOR

GAMZE BAYRAKTAROĞLU

MAY, 2012

The purpose of this study is analysing the relationship between job satisfaction and organizational commitment in health sector. The study includes five parts. In the first part of the study, there is an entrance section. Second part examine the definition of job satisfaction, the importance of job satisfaction, relations of job satisfaction about similar conceptions, the factors that affect job satisfaction and finally the results of job satisfaction. Third part of the study, examines the definition of organizational commitment the importance of organizational commitment and added the individual,organizational factors which effect organizational commitment and the results of organizational commitment. After theoretical infrastructure is explicated, in fourth part, a research is made about the subject. The relationship between job satisfaction and organisational commitment is studied. For the purpose of the examination, an application was conducted in a public hospital, oral and dental health center and in a private hospital, operating in health sector. The sampling group consists of 257 hospital employees. To estimate the job satisfaction of employees; 2 dimensional Minnesota Job Satisfaction Scale is used which is most widely used in literature. To estimate organizational commitment Allen and Meyer's "Three-Component Model of Organizational Commitment" is used. Survey results are analyzed on a computer using SPSS 11.5 statistical procedures software. We used Cronbach's Alpha to determine the credibility of questions; frequency and percentage definition statistics to determine demographic characteristics of employees who took the survey, arithmetic mean and standard deviation statistics to determine the levels of employees job satisfaction and organizational commitment; Pearson correlation, T test, Anova, Tukey and Scheffe tests to determine the relationships between employees job satisfaction and organizational commitment and demographic characteristics. The results showed that there is a positive relationship between job satisfaction and organizational commitment in health sector who work in hospitals. It is concluded that as the job satisfaction of employees of job satisfaction increases, so does their organizational commitment. Finally comments are made according to the result of analyses and mentioned to the causes that affect the connection and suggestions are made.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Commitment

ÖNSÖZ

Bu tezi hazırlarken bana yardımcı olan hocam Yrd. Doç. Dr. Şule ÇERİK'e, yardımlarını ve önerilerini esirgemeyen Araştırma Görevlisi Dr. Emel ESEN 'e ve Yrd. Doç. Dr. Serdar BOZKURT'a çok teşekkür ederim.

Bu araştırma çalışmasının ortaya çıkması için; izin konusunda bana destek ve yardımcı olan hastane yönetimine, yoğun iş temposu arasında zaman ayırıp özenle ve sabırla anketleri dolduran tüm çalışanlara yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

Ayrıca hayatım boyunca bana emek veren, her zaman olduğu gibi eğitim hayatımda da benim yanımda olan, benden desteklerini, katkılarını ve sabırlarını hiçbir zaman esirgemeyen ANNEM ve BABAM'a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

İstanbul, Mayıs, 2012

Gamze BAYRAKTAROĞLU

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TEZ ONAY SAYFASI	
ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
1. GİRİŞ	1
2. İŞ TATMİNİ	3
2.1. İş Tatmininin Tanımı.....	3
2.2. İş Tatmininin Önemi	5
2.2.1. Birey Açısından İş Tatmininin Önemi	6
2.2.2. Örgüt Açısından İş Tatmininin Önemi.....	6
2.2.3. Yönetici Açısından İş Tatmininin Önemi	7
2.3. İş Tatmininin Bazı Kavramlarla İlişkisi	8
2.3.1. İş Tatmini ile Performans Arasındaki İlişki	9
2.3.2. İş Tatmini ile Verimlilik Arasındaki İlişki.....	9
2.3.3. İş Tatmini ile Motivasyon Arasındaki İlişki	10
2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	10
2.4.1. Bireysel Faktörler.....	10
2.4.1.1. Cinsiyet.....	11
2.4.1.2. Eğitim	11
2.4.1.3. Yaş.....	12
2.4.1.4. Kişilik	12
2.4.1.5. Zeka	13
2.4.1.6. Statü.....	13
2.4.1.7. İş Tecrübesi	14
2.4.2. Örgütsel Faktörler	14
2.4.2.1. Yönetim	14
2.4.2.2. Şirket Politikası	15
2.4.2.3. İşin Niteliği	15
2.4.2.4. Ücret Sistemi	17
2.4.2.5. Çalışma Arkadaşları	17
2.4.2.6. Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği	18
2.4.2.7. Kararlara Katılma	19
2.4.2.8. İlerleme İmkanları	19
2.5. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	20
2.5.1. Devamsızlık.....	21
2.5.2. İşten Ayrılma.....	23

2.5.3. Personel Devir Hızında Artış	24
2.5.4. Yabancılaşma	24
2.5.5. Bireysel Sonuçlar	25
2.5.5.1. Saldırganlık	26
2.5.5.2. Sağlık.....	26
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	28
3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı.....	28
3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	30
3.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Benzer Kavramlar	31
3.3.1. Mesleğe Bağlılık	31
3.3.2. İşe Bağlılık	32
3.3.4. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık	33
3.3.5. Sadakat	34
3.3.6. İtaat.....	34
3.4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	35
3.4.1. Tutumsal Bağlılık.....	35
3.4.1.1. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması.....	36
3.4.1.2. Etzioni'nin Sınıflandırması	37
3.4.1.3. Kanter'in Sınıflandırması	37
3.4.1.4. Penley ve Gould'un Sınıflandırması	38
3.4.1.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırılması.....	39
3.4.1.5.1. Duygusal Bağlılık.....	41
3.4.1.5.2. Devamlılık Bağlılığı.....	42
3.4.1.5.3. Normatif Bağlılık	44
3.4.2. Davranışsal Bağlılık	45
3.4.3. Çoklu Bağlılık	45
3.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	46
3.5.1. Bireysel Faktörler	48
3.5.1.1. Psikolojik Sözleşme	48
3.5.1.2. Kişisel Özellikler	48
3.5.1.2.1. Cinsiyet.....	48
3.5.1.2.2. Yaş.....	49
3.5.1.2.3. Eğitim Düzeyi	50
3.5.1.2.1. Kıdem	51
3.5.1.3. İş Beklentileri	51
3.5.2. Örgütsel Faktörler	52
3.5.2.1. Yönetim	52
3.5.2.2. İşin Kapsamı	52
3.5.2.3. Örgütsel Adalet.....	53
3.5.2.4. Örgütsel Ödüller	53
3.5.2.5. Nezaket	54
3.5.2.6. Örgüt Kültürü	54
3.5.2.7. Ücret Sistemi	55
3.5.2.8. Takım Çalışması.....	55
3.5.2.9. Rol Belirsizliği	56
3.5.3. Örgüt Dışı Faktörler	56
3.5.3.1. Profesyonellik.....	56
3.5.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları.....	57
3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	57

3.7. İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	62
4. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA ..	66
4.1. Araştırmanın Amacı	66
4.2. Araştırmanın Önemi	67
4.3. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımları ve Sınırlılıkları	67
4.4. Araştırmanın Hipotezleri	69
4.5. Araştırmanın Yöntemi	72
4.5.1. Araştırma Modeli	72
4.5.2. Evren ve Örneklem.....	72
4.5.3. Veri ve Bilgi Toplama Aracı.....	73
4.5.3.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	74
4.5.4. Veri Analiz Teknikleri	75
4.6. Bulgular ve Değerlendirme	75
4.6.1. Demografik Bulgular.....	76
4.6.2. Çalışanların İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Bulgular	79
4.6.3. Çalışanların İş Tatminleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular	80
4.6.4. İş Tatmininin Demografik Değişkenlere Göre Farklılığının Değerlendirilmesi	90
4.6.4.1. İçsel İş Tatmini ve Dışsal İş Tatmininin Demografik Değişkenlere Göre Farklılığının Değerlendirilmesi.....	95
4.6.5. Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenlere Göre Farklılığının Değerlendirilmesi	96
4.6.5.1. Duygusal Bağlılığın Demografik Değişkenlere Göre Farklılığının Değerlendirilmesi	104
4.6.5.2. Devamlılık Bağlılığının Demografik Değişkenlere Göre Farklılığının Değerlendirilmesi	110
4.6.5.3. Normatif Bağlılığının Demografik Değişkenlere Göre Farklılığının Değerlendirilmesi	116
4.6.6. Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi.....	121
5. SONUÇ.....	124
KAYNAKÇA	130
EKLER.....	135
Ek 1. Anket Formu	135
Ek 2. İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	138
Ek 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	139
Ek 4. Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumuna Göre Farklılığı İçin Tukey ve Scheffe Testleri.....	140
Ek 5. Devamlılık Bağlılığının Eğitim Durumuna Göre Farklılığı İçin Tukey ve Scheffe Testleri.....	141

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları	61
Tablo 2: Sağlık Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı	76
Tablo 3: Sağlık Çalışanlarının Yaşlarına Göre Dağılımı	76
Tablo 4: Sağlık Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	77
Tablo 5: Sağlık Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	77
Tablo 6: Sağlık Çalışanlarının Görev Alanlarına Göre Dağılımı.....	78
Tablo 7: Sağlık Çalışanlarının Görev Yaptığı Kurumdaki Toplam Hizmet Yıllarına Göre Dağılımı.....	79
Tablo 8: İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	79
Tablo 9: İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Değişkenlerinin Kolmogorov-Smirnov Testi	81
Tablo 10: İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	82
Tablo 11: İş Tatmini İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki.....	83
Tablo 12: İş Tatmini İle Devamlılık Bağlılığı Arasındaki İlişki	84
Tablo 13: İş Tatmini İle Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki	85
Tablo 14: İçsel İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	86
Tablo 15: İçsel İş Tatmini İle Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki	87
Tablo 16: Dışsal İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	88
Tablo 17: Dışsal İş Tatmini İle Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki	89
Tablo 18: İş Tatmininin Cinsiyete Göre Farklılığı İçin Bağımsız Gruplar T- Testi	90
Tablo 19: İş Tatmininin Medeni Duruma Göre Farklılığı İçin Bağımsız Gruplar T-Testi.....	91
Tablo 20: İş Tatmininin Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi	92
Tablo 21: İş Tatmininin Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi.....	92
Tablo 22: İş Tatmininin Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi	93
Tablo 23: İş Tatmininin Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi.....	93
Tablo 24: İş Tatmininin Çalışanların Görev Alanlarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi	94
Tablo 25: İş Tatmininin Çalışanların Görev Alanlarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi.....	94

Tablo 26:	İş Tatmininin Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Toplam Hizmet Yıllarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi	94
Tablo 27:	İş Tatmininin Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Toplam Hizmet Yıllarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi	95
Tablo 28:	İçsel Ve Dışsal İş Tatmininin Demografik Değişkenlere Göre Farklılığı İçin Uygulanan Testlerdeki Anlamlılık Dereceleri.....	96
Tablo 29:	Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre Farklılığı İçin Bağımsız Gruplar T-Testi	97
Tablo 30:	Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre Farklılığı İçin Grup Ortalamaları.....	98
Tablo 31:	Örgütsel Bağlılığın Medeni Duruma Göre Farklılığı İçin Bağımsız Gruplar T-Testi	98
Tablo 32:	Örgütsel Bağlılığın Medeni Duruma Göre Farklılığı İçin Grup Ortalamaları.....	99
Tablo 33:	Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi	99
Tablo 34:	Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılığı İçin Welch Ve Brown-Forsythe Testleri.....	100
Tablo 35:	Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi	100
Tablo 36:	Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi	101
Tablo 37:	Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılığı İçin Grup Ortalamaları.....	102
Tablo 38:	Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Görev Alanlarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi	102
Tablo 39:	Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Görev Alanlarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi	103
Tablo 40:	Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Toplam Hizmet Yıllarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi	103
Tablo 41:	Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Toplam Hizmet Yıllarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi	104
Tablo 42:	Duygusal Bağlılığın Cinsiyete Göre Farklılığı İçin Bağımsız Gruplar T-Testi	104
Tablo 43:	Duygusal Bağlılığın Medeni Duruma Göre Farklılığı İçin Bağımsız Gruplar T-Testi.....	105
Tablo 44:	Duygusal Bağlılığın Medeni Duruma Göre Farklılığı İçin Grup Ortalamaları.....	106
Tablo 45:	Duygusal Bağlılığın Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi	106
Tablo 46:	Duygusal Bağlılığın Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılığı İçin Welch Ve Brown-Forsythe Testleri.....	107
Tablo 47:	Duygusal Bağlılığın Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi	107
Tablo 48:	Duygusal Bağlılığın Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi	108

Tablo 49:	Duygusal Bağlılığın Çalışanların Görev Alanlarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi	108
Tablo 50:	Duygusal Bağlılığın Çalışanların Görev Alanlarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi	108
Tablo 51:	Duygusal Bağlılığın Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Toplam Hizmet Yıllarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi	109
Tablo 52:	Duygusal Bağlılığın Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Toplam Hizmet Yıllarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi	109
Tablo 53:	Devamlılık Bağlılığının Cinsiyete Göre Farklılığı İçin Bağımsız Gruplar T-Testi	110
Tablo 54:	Devamlılık Bağlılığının Cinsiyete Göre Farklılığı İçin Grup Ortalamaları	111
Tablo 55:	Devamlılık Bağlılığının Medeni Duruma Göre Farklılığı İçin Bağımsız Gruplar T-Testi	111
Tablo 56:	Devamlılık Bağlılığının Medeni Duruma Göre Farklılığı İçin Grup Ortalamaları	112
Tablo 57:	Devamlılık Bağlılığının Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi	112
Tablo 58:	Devamlılık Bağlılığının Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi	112
Tablo 59:	Devamlılık Bağlılığının Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi	113
Tablo 60:	Devamlılık Bağlılığının Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi	113
Tablo 61:	Devamlılık Bağlılığının Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılığı İçin Grup Ortalamaları	114
Tablo 62:	Devamlılık Bağlılığının Çalışanların Görev Alanlarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi	115
Tablo 63:	Devamlılık Bağlılığının Çalışanların Görev Alanlarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi	115
Tablo 64:	Devamlılık Bağlılığının Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Toplam Hizmet Yıllarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi	115
Tablo 65:	Devamlılık Bağlılığının Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Toplam Hizmet Yıllarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi	116
Tablo 66:	Normatif Bağlılığın Cinsiyete Göre Farklılığı İçin Bağımsız Gruplar T-Testi	117
Tablo 67:	Normatif Bağlılığın Medeni Duruma Göre Farklılığı İçin Bağımsız Gruplar T-Testi	117
Tablo 68:	Normatif Bağlılığın Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi	118
Tablo 69:	Normatif Bağlılığın Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi	118
Tablo 70:	Normatif Bağlılığın Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi	119
Tablo 71:	Normatif Bağlılığın İle Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi	119
Tablo 72:	Normatif Bağlılığın İle Çalışanların Görev Alanlarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi	119

Tablo 73:	Normatif Bağlılığın Çalışanların Görev Alanlarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi	120
Tablo 74:	Normatif Bağlılığın Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Toplam Hizmet Yıllarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi	120
Tablo 75:	Normatif Bağlılığın Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Toplam Hizmet Yıllarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi	121
Tablo 76:	Duygusal Bağlılık ile Devamlılık Bağlılığı Arasındaki İlişki	121
Tablo 77:	Duygusal Bağlılık ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki	122
Tablo 78:	Devamlılık Bağlılığı ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki	123

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	36
Şekil 2: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	40
Şekil 3: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler Ve Sonuçları	47
Şekil 4: Araştırma Modeli	72

1. GİRİŞ

Çalışanlar hayatlarının büyük bir bölümünü işleriyle geçirmektedir ve iş hayatıyla sosyal yaşam birbirini çok etkilemektedir. İşgören için iş tatmini ne derece önemliyse; örgütler için de çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılığı günümüz rekabet ortamında ayakta kalabilmek için oldukça önemli hale gelmektedir. İşletmeler açısından önem ifade eden iş tatmini ve örgütsel bağlılığın, birbiriyle etkileşim içinde oldukları düşüncesi çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

Bütün örgütler kurumsal hedeflere bağlı, örgütüne sadık, kendisini örgütün bir parçası olarak gören, örgütte çalışmaktan mutlu ve çalışmaya devam etmekte istekli olan, çalışma ortamında işinin gereklerini ve kendinden beklenenin ne olduğunu açıkça bilen, yaptığı işte kendini mutlu hisseden, motivasyonu yüksek ve kendinden bekleneni verebilen roller üstlenen çalışanlara sahip olmak isterler. Örgütüne güvenen, işinden tatmin olan çalışanlar iş yaşamında mutlu ve daha üretken olurlar. Örgüte güven duymak ve bağlanmak, yönetim sistemiyle ilgilidir. İş tatmini ise iş ve kişinin kendi mutluluğu ile ilgilidir.

Hastaneler, insana dayalı emeğin yoğun olduğu örgütlerdir ve birer açık sistemdirler. Bu sistemlerin en önemli girdileri ve çıktıları insandır. Bu bağlamda hastanelerin başarısı, sürekliliği ve rekabeti için; çalışanlara iş tatmini sağlayabilen bir iş, hastane yönetimi tarafından sağlanması gerekmektedir. Çalışanların işlerinde kalıcı olmaları ve işlerine olan bağlılığı da hastane yönetimi için önemlidir. Hastanenin belirlenen amaca ulaşabilmesinde çalışanların işten sağladığı tatmin ve tatminsizliğin önemi ortaya çıkmaktadır.

Hastanelerde verilen hizmet diğer hizmet sektörlerinden farklıdır. Sağlık sektöründe hata ve yanılığa hoşgörü gösterilmesi mümkün değildir. Çünkü insan hayatına mal olabilir. Sağlık çalışanlarının işlerinde tatmin olması hasta tedavisine açık bir şekilde yansımaktadır. Hastane çalışanları çabuk karar vermek zorundadırlar. İşleri acildir ve ertelenemez. Ayrıca sağlık personelinin iş tatmini ve örgüte bağlılığı, kendisi ve çalıştığı hastane dışında hasta ve hasta yakınına da ilgilendirir. Hizmetten memnun olan hasta gerekli olduğunda tekrar aynı hastaneyi tercih edeceğinden; bu düşünce

sağlık sektöründeki rekabet açısından hastane için geleceğe yönelik güzel bir sonuçtur. Hastaların memnuniyeti çalışanların iş tatminini ve örgüte olan bağlılığını da etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar kendi istekleri ya da çıkarları doğrultusunda örgütte kalmak istemekte ve örgütün değerlerini kendi değerleri ile özdeşleştirmektedirler. Bu durum örgütün başarıya ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanların bulunduğu bir hastane, hem çalışan hem de örgüt için istenilen bir ortam oluşmasını ve örgütün yaşanabilir hale gelmesini sağlamaktadır. Aksi halde örgütte kalıcılığını devam ettirmeyen çalışanlar için hastane yönetimi yeni bir çalışan bulmak zorunda kalacaktır. Bunun da örgüte maddi ve ek zaman maliyeti olur.

Bu çalışmada örgütlerin amaçlarına ulaşmasında işgörenin örgütsel davranışları üzerinde etkide bulunan iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları değişik yönleriyle ele alınmaktadır. Araştırmanın amacı, sağlık sektöründe çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışmanın birinci bölümünde, araştırma konusunun önemine ilişkin tez çalışması hakkında giriş yapılmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, iş tatmini kavramının tanımı, iş tatmininin önemi, iş tatmininin performans motivasyon ve verimlilik gibi kavramlarla ilişkisi, iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler, iş tatminsizliği ve sonuçları konuları incelenmektedir.

Üçüncü bölümde, örgütsel bağlılık kavramı ele alınmakta, ilk olarak örgütsel bağlılık kavramının tanımı, önemi, örgütsel bağlılığın mesleğe bağlılık işe bağlılık çalışma arkadaşlarına bağlılık gibi kavramlarla ilişkisi incelenmektedir. Devamında örgütsel bağlılık yaklaşımları incelenmekte ve Allen Meyer'in duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutları üzerinde durulmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere ve örgütsel bağlılığın sonuçları ile üçüncü bölüm tamamlanmaktadır.

Dördüncü bölümde ise, çalışanların iş tatmini düzeyleri ile örgüte olan bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin sağlık sektöründe incelenmesine yönelik araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, modeli, yöntemi, bulguları ve yorumlarına yer verilmektedir.

Beşinci ve son bölümde ise, araştırmanın sonuçları ve bunlar doğrultusunda birtakım öneriler anlatılmaktadır.

2. İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmininin Tanımı

İşgörenler, yaşamlarının büyük bir bölümünü örgütlerde geçirir. Bu durum, işgörenlerin örgüt ortamında işlerine karşı duydukları hazzın önemini ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle, işgörenlerin işlerinden tatmin olmalarını sağlayacak olanakları sunmak, onlardan yüksek performans alınmasını sağlayacak önemli bir etkidir. Çalışanın işinden aldığı doyum, hem kendisi hem de işletme açısından oldukça önemli sonuçlar doğurur. Bu nedenle, iş tatmini üzerinde çalışmalar özellikle yirminci yüzyılın başlarından itibaren artmıştır.

Kişisel, duygusal ve sosyal nitelikli bir kavram olan doyum, bir başka birey tarafından doğrudan gözlenemeyen, yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tanımlanabilen ve ifade edilebilen iç zevki veya iç huzuru ifade eder. Bireyin bu doyum ögesi sayesinde kendisini daha iyi hissedebilmesi mümkün olmaktadır. İş tatmini kavramı incelendiğinde, iş tatmininin birçok tanımı olduğu görülür. İş tatmini bireylerin kendi işlerine karşı gösterdikleri olumlu etki ya da duygular olarak tanımlanmaktadır¹. İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir.² İş tatmini, en basit bir ifadeyle çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir. Cranny, Smith ve Stone iş tatmininin tanımı hususunda açık bir fikir birliği olduğunu ileri sürmekte ve iş tatminini bireylerin işine karşı gösterdiği duygusal tepki şeklinde tanımlamaktadırlar.³

¹ Jerald Greenberg, Robert A. Baron, **Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Humanside Of Work**, 7. bs. (USA: Prentice- Hall Inc, 2000), 170.

² Sabiha Sevinç Altaş, Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, **Öneri Dergisi**, c. 7, s.28 (2007): 50.

³Oya Erdil, Halit Keskin, Zeki İmamoğlu, Serhat Erat, “Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c.5, s.1 (2004): 18.

İş tatmini; genellikle işgörenin iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. Kişi işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır⁴. Locke iş tatminini, “bireyin işinden beklediği şeyler ile işin kendisine sunduğunu düşündüğü şeyler arasındaki algılanmış ilişkinin bir fonksiyonu” olarak tanımlamıştır.⁵ İş tatmini, bir işgörenin bir bütün olarak işini ya da iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur. Örgüt işgörenin beklentilerini ne oranda karşılayabiliyorsa, işgörenin işten tatmini de o oranda artacaktır. İşgörenin işinden duyduğu tatminin derecesi, bu hazzın ya da ulaştığı bu olumlu duygusal durumun derecesidir⁶. İş tatmini organizasyon ve birey arasındaki varılan iyi bir denge, uyum düzeyi ve algılamalardan doğar ve iş çevresindeki denetim tarzları, izlenen politika, iş grubu üyeliği, çalışma koşulları, terfi olanakları, gibi faktörlerden oluşur.⁷

Bhuian’ın tanımına göre ise iş tatmini, bir kimsenin işine ilişkin içsel ve/veya dışsal durumlarına ilişkin pozitif ya da negatif olarak hissettiği ölçüdür. Bu tanımdan yola çıkarak kişinin işine karşı tutumunun olumlu ya da olumsuz olabileceği düşünülerek; ”işgörenin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir” şeklinde tanımlamak, işgörenin işine karşı olumsuz tutumuna da iş tatminsizliği demek uygun olacaktır⁸. Bu durumda diyebiliriz ki, tatmin çalışan kişi ile iş çevresi arasında olumlu etkileşim ve algılama sonucu ortaya çıkarken tersi durumda da tatminsizlik ortaya çıkar.

Kreitner ve Kinicki’ ye göre; iş tatmini; bireyin işinden beklentileri ve işinden aldıklarının birbirini karşılaması ile ilgilidir. Beklentiler alınanlardan daha fazla olduğu durumlarda bireyde doyumsuzluk oluşacaktır. Benzer şekilde yapılan iş bireyde hoşça gitme veya olumlu duygusal etki yaratmıyorsa aynı şekilde bireyde iş tatminsizliği oluşmaktadır⁹.

⁴ İlhan Erdogan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, (İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1996), 229.

⁵ Lund Daulatram, “Organizational Culture And Job Satisfaction”, **The Journal Of Bussines&Industrial Marketing**, c.18, s.3 (2005): 222.

⁶ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü**, 3. bs. (Ankara: Feryal Matbaası, 2002), 215.

⁷ M. John Ivancevich, Michael T. Matteson, **Organizational Behavior And Management**, 4.bs. (New York: Mc Graw Hill, 1996), 129.

⁸ Erdoğan, **age**, 231.

⁹ Atilla Yelboğa, “İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışanların İş Doyumlarındaki Farklılıkların İncelenmesi”, **İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, c.19, s.61 (2008): 127.

Luthans, iş tatmini ve tatminsizliğini açıklamaya yönelik üç önemli boyut ortaya çıkarmıştır¹⁰:

1. İş tatmini işe karşı duygusal bir yanıt olmaktadır.
2. İş tatmini genellikle çalışanların beklentilerinin veya kazançlarının ne ölçüde karşılandığı ile ilişkili bir kavram olmaktadır.
3. İş tatmini birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil etmektedir.

2.2. İş Tatmininin Önemi

Yüksek iş doyumu, örgütün iyi yönetildiğinin bir belirtisi olsa da, kolaylıkla gerçekleştirilemez ya da satın alınamaz; temelde etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar. İş doyumu, bir örgütte sağlam bir örgütsel ortam oluşturulmasının bir ölçüsüdür. Yüksek iş doyumu, yöneticilerin rahatlamalarını sağlar; çünkü kendi istedikleri olumlu koşullarla ilişkilidir.¹¹

İş doyumunun önemli olduğunu savunanlara göre, öncelikle insanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istemektedir. İş doyumu, bireylerin psikolojik olgunluğa erişmesini sağlarken, bunu elde etmemek hayal kırıklığına uğratar. İş, insan yaşamının odak noktasıdır ve işsiz olan birey mutsuzdur. Bu nedenle insanlar zorunlu olmadıkları zaman bile çalışmak isterler. Bir işe sahip olmayanların psikolojik sağlığı düşük düzeyde olabilir. İş olmayanlar fazla boş zaman geçirirler. Çünkü iş ve boş zaman birbiriyle orantılıdır. Düşük iş doyumu moral bozukluğuna, işten soğumaya, düşük verimliliğe ve sonuçta sağlıksız bir topluma ortam hazırlar.¹²

İş tatmini sağlanamayan işletmeler, pek çok sorunla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir :¹³

- İşgören devir hızında artış,
- Yüksek devamsızlık,

¹⁰ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 5. bs. (New York: McGraw-Hill BookCompany, 1989), 170.

¹¹Keith Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, çev. Kemal Tosun, (İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını,1998) 87.

¹²Enver Özkalp, Çiğdem Kırel, **Örgütsel Davranış**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ESB Araştırmaları Çalışma Vakfı Yayınları, No.149, 2005), 133.

¹³ Şerif Şimsek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001), 137.

- Düşük firma sadakati,
- Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması,
- Grevlerin gündeme gelmesi,
- Hırsızlık oranlarındaki artış,
- Makine ve tesislere zarar verme,
- Daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık.

2.2.1. Birey Açısından İş Tatmininin Önemi

İşletmede görev alan kişiler, örgüte katkıları doğrultusunda eşit muamele gördüklerini hissedерlerse, tatmin olmaları kolaylaşır. İşgörenler belirli istek ve gereksinimlere sahiptirler. Bu istek ve gereksinimlerini karşılamak için işletmede çalışmayı kabul ederler. İstek ve gereksinimleri karşılandığı sürece de işlerinden tatmin olurlar ve işletme amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda birleşip, hareket ederler. İstek ve gereksinimleri karşılanmadığında ise doyumsuz olurlar ve işletme amaçlarını engelleyici davranışlar içine girerler. İşgörenlerin iş seçiminde, işin kendisi, yeri, fiziki koşulları, işin gerektirdiği bilgi düzeyi, amacı, ücreti, güvenlik vb. bireysel gereksinimleri ön planda tutmaları, iş doyumunun ana boyutunu bireysel gereksinimlerin oluşturduğunu göstermektedir. İşgörenlerin işlerinden aldıkları doyum, geniş ölçüde iş ve onunla ilgili her şeyin gereksinimlerini ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır. İş tatmininin işgören açısından önemli olduğu bilinmektedir. İş tatmininin yüksek olması işgören mutluluğuna katkıda bulunacağı, düşmesinin ise kişinin işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe iş beklentilerinin artacağı, bu gelişmelere işletmelerin cevap vermemesi durumunda ise iş doyumsuzluğunun önemli sorunların kaynağı olabileceği unutulmamalıdır.¹⁴ Ayrıca, iş tatmini, başarı üzerinde önemli etkilere sahiptir. İş tatmini başarıyı etkilemekte, başarı da iş tatminini doğurmaktadır.

¹⁴ Erdoğan, age, 231.

2.2.2. Örgüt Açısından İş Tatmininin Önemi

İş doyumunu sağlayan, işgörenlerin beklentilerini karşılayabilen örgütlerin eleman bulmakta zorlanmadıkları, personelinin süreklilik gösterdiği, iş doyumunu sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin ise eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut işgörenlerde devamsızlıkların artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, iş doyumunun örgüt açısından ne kadar önemli bir etmen olduğunu göstermektedir.

Örgütlerde çalışanların iş doyumunun düşük olması diğer bir ifade ile iş doyumsuzluğunun yaşanması sadece kişisel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmamaktadır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda çalışanda işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir. İş doyumsuzluğu örgütsel açıdan, devamsızlık, personel devri, iş uyuşmazlıkları ve yabancılaşmaya neden olur. Çalışanların doyumsuzluk sonucunda, devamsızlık, işe geç gelme, işi bırakma, disiplin kurallarına uymama, itaatsizlik, kanun dışı grevlere ve sabotajlara yönelme gibi olumsuz davranışlar göstermesi örgüt ve işgören arasındaki ilişkileri bozarak, örgütü mali zararlara sokmaktadır.¹⁵

2.2.3. Yönetici Açısından İş Tatmininin Önemi

Kurum ve işletmelerdeki bütün insanlar, kurum ve işletmelerin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşma yollarını belirleyemeyeceğine göre, yöneten ve yönetilenler diye iki gruba ayrılırlar. İşte bu noktadan itibaren kurum veya işletme yöneticiliği başlar. Yönetici, personelin sevk ve idaresini, işletmenin ve kurumun amaçlarını, bu amaçlara ulaşmak için takip edilecek yolu belirleyeceği gibi sonucu da kontrol edecektir. Dolayısıyla yönetici, işleri tespit edecek ve bu işleri yaptıracaktır.¹⁶

Yönetici veya işverenin, işgörene karşı tutum ve davranışı, iş doyumunu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Hayatının büyük bir bölümünü işyerinde geçiren işgörene karşı, üstlerin arkadaşça, dostça davranmaları, onları takdir ederek ödüllendirmeleri, işgöreni mutlu edecektir. Üstleri tarafından özellikle, diğer insanların yanında takdir edilmek, çalışanın işe karşı şevkini, amirlerine karşı saygısını artırır. Yöneticilerin

¹⁵ Kadir Ardıç, Türker Baş, “Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyi” <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1592-kamu-ve-vakif-universitelerindeki-akademik-personelin-tatmin-duzeyi.html> [04.05.2012].

¹⁶ Erdoğan, *age*, 235.

başarısı; işgörenlerin işletme amaçları doğrultusunda verimli çalışmasına ve işveren ile işgörenlerin yöneticiye destek vermesine bağlıdır. İş doyumunun yaşantımız üzerindeki etkileri son derece açıktır. Yöneticiler işgörenlerinin iş doyumları ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar. Birincisi; doyumsuz işçi işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın, başka bir işe geçmenin yollarını arar. Bu hareket örgüte büyük zarar verir. İkincisi; iş doyumunu yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Üçüncüsü doyuma ulaşan işçi olumlu davranışlarını hem işyerinde hem de sosyal yaşamında, aile çevresinde sürdürür. Hayata daha dinamik ve iyimser bakar. Doyumsuz işgören ise hem iş yerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur.¹⁷

İş tatmininin önemini kavrayan yöneticiler, işgörenlerin iş tatminini ölçmek için iş tatmini araştırmaları yaparlar. Belirli aralıklarla yapılan iş tatmini ölçümleri, yönetim politika ve uygulamalarının (iş geliştirmesi, yönetici eğitimi, katılımlı yönetim, grup kararları, iş görenlere sosyal yardım, prim ya da özendirme sistemleri vb.) başarısının ölçümünde kullanılacak standartları ya da ölçütleri oluşturur. İş tatmini, örgütün ekonomik amaçlarına ulaşmasında araç olarak da kullanılabilir. İş tatminsizliğinin örgütün ekonomik amaçlarına ulaşılmasında olumsuz etki yapacağı (işe devamsızlık, işgücü devri ve düşük iş başarımları nedeniyle verimliliğin düşmesi) düşünülerek iş tatmini gerçekleştirilmeye çalışılır¹⁸.

İş doyumunu hakkında kesin olan bir nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez iş doyumunu sağlayıp, sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş doyumuna geldiği kadar çabuk gidebilir (genellikle daha çabuk); bu nedenle iş doyumunun yıllık olarak, hatta aylık olarak dikkatlice izlenmesi ve korunması gerekir.¹⁹

2.3. İş Tatmininin Bazı Kavramlarla İlişkisi

İş, bireyin yaşamının vazgeçilmez bir parçasıdır. Bireyin iş yaşamındaki mutluluğu ve doyumunu, sadece iş yaşamı ile sınırlı değildir. Yapılan araştırmalarda iş tatmininin birçok kavramlarla ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu tez çalışmasında, iş tatmininin en önemlileri olan performans, verimlilik, ve motivasyonla olan ilişkisi araştırılmıştır.

¹⁷ Özkalp, Kirel, **age**, 138.

¹⁸ A.Can Baysal, Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**,4. bs. (İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2004), 40.

¹⁹ Davis, **age**, 95.

2.3.1. İş Tatmini ile Performans Arasındaki İlişki

İşinde mutlu, huzurlu, güvenli olmak anlamına gelen iş tatmini, bir sonraki aşamada gösterilecek çabanın niteliğini ve düzeyini belirler.²⁰ İş tatmininin örgütlerin temel kaynaklarından insan unsurunun etkinliğinin ve performansının artırılmasında önemli rol oynaması örgütlerde iş tatminini etkileyen faktörlerin önemini arttırmaktadır²¹ Bir araştırmaya göre, işyerindeki pozisyon, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkide moderatör değişken olarak etki etmektedir. İş tatmini ile performans arasındaki ilişki üst düzey çalışanlarda daha fazladır. İki değişken arasındaki ilişki profesyonellerde, denetleyicilerde ve yöneticilerde daha anlamlıdır.²²

2.3.2. İş Tatmini ile Verimlilik Arasındaki İlişki

Geçmişte yüksek iş tatmininin yüksek verimliliğe yol açtığı varsayılmıyordu. Ancak sonraki araştırmalar bu varsayımın doğru olmadığını gösterdi. İş tatmini ve verimlilik ilişkisi çalışanın aldığı ödüller ve diğer birçok değişkenden etkilenen oldukça karmaşık bir ilişkidir.²³

İş tatmini ile verimlilik ilişkisine dair yapılan pek çok araştırmada hangisinin neden hangisinin sonuç olduğunu kesin olarak söylenmemektedir. Fakat birçok araştırmada çıkan sonuç, iş tatmininin verimlilik üzerindeki etkisinden ziyade verimliliğin iş tatminini etkilediği yönündedir. İş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişkide diğer değişkenlerin etkisi görülmektedir. Makine ile birebir çalışan için makinenin hızı iş tatminine göre verimliliğine daha çok etki etmektedir. Tatmininden daha çok bu hareketlilik onların daha verimli çalışmalarını sağlamaktadır.²⁴

Sistem açısından bakıldığında verimlilik ile tatminin dairesel bir ilişki içinde olduğu görülebilmektedir. Bu noktada başarının ödül ve tatmin sağladığı, algılanan yüksek beklenti nedeniyle daha çok çabaya yol açtığı varsayılmaktadır. Yüksek çaba önce etkin bir başarıya, sonra dairesel bir ilişki içinde tatmin artışına neden olmaktadır²⁵.

²⁰ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004).391.

²¹ İrfan Yazıcıoğlu, “Örgütlerde İş Tatmini Ve İşgören Performansı İlişkisi Türkiye Ve Kazakistan Karşılaştırması”, **Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, s.55 (2010): 246.

²² Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, 9. bs. (USA, Prentice Hall, 2001), 194.

²³ Davis, **age**, 97.

²⁴ Robbins, **age**, 194.

²⁵ Davis, **age**, 98.

2.3.3. İş Tatmini ile Motivasyon Arasındaki İlişki

Motivasyon, bir amaca doğru çaba harcamayı ve sürdürmeyi anlatmasına karşılık, iş tatmini, işe bağlı olarak olumlu duygular içinde olmayı anlatır. Motivasyon kavramı güdüleme kavramı ile eşanlamlıdır. Motivasyon, amaca yönelik davranışların oluşturulması ve yönetilmesi ile ilgilidir. Motivasyon kişilerin belirli amaçlar etrafında harekete geçirilmesine yönelik olup ihtiyaçların, dürtülerin ve güdülerin bir sonucu olarak karşımıza çıkar²⁶.

Motivasyon kavramıyla tatmin arasındaki ilişki, şartlara ve durumlara bağlıdır. Kimi zamanlarda olumlu, kimi zamanlarda nötr ve bazen de olumsuz olabilmektedir. Tatmin kavramıyla bireyin iç huzuru ve rahatlığı ifade edilmek istenmektedir. Fakat bireyin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmez. Motivasyondan ayrıldığı nokta da burasıdır. Motivasyon, bireyin davranışlarını etkileyerek onu harekete geçirmektedir. Oysa tatmin duygusu öznel bir iç zevki ve huzuru ifade etmektedir.²⁷

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

2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler için yapılan sınıflandırmalar incelendiğinde aynı faktörlerin farklı isimler verilerek tekrarlandığı görülmektedir. Aşağıda bu sınıflandırmalardan en yaygın kabul görenlerinden ikisi incelenmiştir. Bunlardan birisi; bireysel faktörlerin yanı sıra işle ilgili faktörlerin de iş tatmini üzerinde etkili olduğu görüşüdür. Diğer ise örgütsel faktörlerdir.

2.4.1. Bireysel Faktörler

İş tatmini, kişinin içsel bir duygu ifadesi olduğundan kişinin kendine ait özelliklerinden de etkilenmektedir. İş ortamlarında gözlenen; kişisel inançların,

²⁶ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Ve Yeni Yaklaşımlar**, 2. bs. (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002), 435-436.

²⁷ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 5. bs. (İstanbul: Beta Yayın, 2000), 252.

tatmin üzerinde önemli olduğudur. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler; cinsiyet, yaş, eğitim, kişilik, zeka, statü, ve kişinin edindiği iş tecrübesidir.

2.4.1.1. Cinsiyet

Kadınların, ailelerin ekonomik sorumluluğunu tam olarak yüklenmedikleri için, iş yaşamına ilişkin beklentilerinin az, özlem düzeylerinin düşük olduğu, dolayısıyla aynı koşullarda erkeklere göre daha kolay iş tatmini sağladıkları, başka bir ifade ile benzer koşullarda kadınların iş tatminlerinin, erkeklerden yüksek olduğu şeklinde bir kanı vardır. Ama yapılan araştırmalar, çalışmalar incelendiğinde cinsiyet faktörünün iş tatminine etkisine ilişkin net bir sonuç ortaya çıkmamaktadır. Bazı çalışmalar kadınlar daha az iş tatminine sahip derken bazı çalışmalarda bunun tam tersi erkeklerin iş tatmininin daha az olduğu belirtiliyor. Hatta bazı çalışmalarda erkek-kadın tatmin düzeyleri eşit çıkmaktadır. Bu farklılıkların nedeni birçok araştırmacıya göre meslek ile alakalıdır.²⁸

Henning ve Jardim ise, kadın çalışanların özellikle işin planlanması aşamasıyla, yani bir işin başarılması için kullanılan yöntemlerle ilgilendiklerini ve iş için uyumu ve huzuru aradıklarını belirtmiştir. Erkekler ise daha çok sonuçlarla ilgilenerek tatmin olmaktadır.²⁹

2.4.1.2. Eğitim

Eğitim düzeyi; işgörenlerin, toplumun eğitim gereksinimini sağlayan eğitim kurumlarından ne dereceye kadar ve hangi türde yararlandığı ifade eden bir değişkendir. Eğitim düzeyi, işgörenlerin yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirmektedir. Eğitim, iş tatmininin en önemli faktörlerinden birisi olup, eğitim düzeyi, işgörenin tatmin düzeyini de etkileyen bir yapıya sahiptir. Burada önemli olan, bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında dengenin bulunmasıdır. Örneğin bazı işlerde yüksek öğrenimli işgörenlerin, orta-lise ve ilkokul düzeyinde eğitim almış işgörenlerden daha az tatmin oldukları bilinmektedir.³⁰

²⁸ Nevzat Demir, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2007), 121.

²⁹ Mehmet Silah, **Çalışma Psikolojisi**, (Ankara: Selim Kitabevi, 2001), 105.

³⁰ Azim Öztürk, Y. Selim Güzelsoydan, “Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c. 15, s.2 (2001): 334.

2.4.1.3. Yaş

İş tatmini çalışmalarının çoğunda demografik özelliklerden olan yaş ile iş tatmini arasındaki bir ilişkinin var olup olmadığı incelenmiş ve çeşitli görüşler elde edilmiştir. Birçok araştırmacı yaşça büyük çalışanların iş tatmininin genç çalışanlardan fazla olduğunu göstermektedir.³¹

İşgörenler yaşlandıkça, genç işgörelere nazaran işlerinden elde ettikleri tatmin artmaktadır. Bunun nedeni şöyle açıklanabilir; yaşlı işgörelerin işlerinden elde ettikleri kazanım ve deneyim sonucunda işe karşı uyumları artabilir, bu nedenle işlerinden daha tatmin olurlar. Buna karşılık genç işgörelere yükselme ve diğer iş şartlarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olabilirler. Bu yüzden işe ilk girdiklerinde tatminsiz olmaları normal sayılabilir.³²

2.4.1.4. Kişilik

Kişilik, bireyi diğerlerinden ayıran zihinsel, duygusal ve davranışsal özellikler olarak tanımlanır. Bu tanım kişilikle ilgili farklılık ve tutarlılık olmak üzere iki önemli özelliği vurgulamaktadır. Her bireyin düşünme, hissetme ve davranış tarzı onun diğer bireylerden farklı olmasını sağlayacaktır³³.

İşgörenin sahip olduğu kişiliğe bağlı olarak bir dizi değer yargıları, inançları vardır. Bazı işgörelere işlerinde bağımsız olmak ve yöneticilerinin kendilerine çok karışmasını istemezlerken; bazıları çalışma ortamını kendileri düzenlemeyi arzu etmekte, bazı işgörelere de zor işleri tercih etmekte ve başkalarının yapmakta zorlandığı işi başarmaktan haz duymaktadırlar. Kişilik, bireyin kendisi açısından, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Şu halde, kişilik insanının kendisinde olup bitenleri değerlendirmesi ve kendisine tatmin ve çıkar sağlayacak bir duruma geçmeyi istemesidir. İnsanın başkaları açısından kişiliği, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere (göreve) sahip olmasıdır³⁴.

Ayrıca işgörenin sosyal yapısının da iş tatmini üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Aile bağı zayıf olan, bireysel standardının altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş

³¹ Erdoğan, **age**, 337.

³² Davis, **age**, 100.

³³ Baysal, Tekarslan, **age**, 101.

³⁴ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, (İstanbul, Beta Basım, 2004), 83.

alışkanlığı olmayan kişilerin iş tatmininin düşük olduğu yönünde bulgular mevcuttur.³⁵

2.4.1.5. Zeka

Araştırmalarda zeka düzeyinin işe karşı olan tutumları etkilediği gibi, aynı şekilde bunlardan etkilendiği de kabul edilmiştir. İş tatmininin, zeka düzeyindeki farklılıkla birlikte iş düzeyinden de etkilendiği bilinmektedir. Daha fazla beceri gerektiren işlerde, tatmin olan işgören sayısı fazla olurken rutin işlerde bu sayı daha azdır. Zira düşük ve yüksek zeka düzeyindeki işgörenlerin iş tatmini durumlarına bakıldığında, zeka düzeyi iyi olan grupta daha fazla tatmin olan işgörenin yer aldığı görülmektedir.³⁶

Bireysel yeteneklerimiz zeka ve fiziksel yetenekler olmak üzere iki grup da incelenebilir. Zeka yetenekleri, zeka ile ilgili işlemleri ne derece başarılı olarak yapabileceğimizi gösterir. Bireyin örgüt içerisindeki hiyerarşisinde yükselmeler olduğu sürece, sahip olduğu genel zeka ve sözel yeteneklerinin yüksek olması, onu işinde daha başarılı kılacaktır. Fiziki yetenekler ise daha standart olan ve daha az beceri gerektiren işlerin yapılmasında önem kazanmaktadır. Başarının gerekli olduğu işlerde düzenli bir fiziki güç ve el becerisi yöneticiler için önem taşıyan fiziki yetenekler arasındadır³⁷.

2.4.1.6. Statü

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının attettiği değerlerden oluşan bir kavramdır. Statü bir bireyin bir işletme, toplum ya da bir grupta diğerlerine kıyasla yapılan sıralamada sahip olduğu yerdir. Kişi böyle bir değere sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür.³⁸ Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir çalışan olarak kabul edilme hemen her kişi için değerli bir tatmin duygusu yaratır. Meslek gruplarına ilişkin araştırmalar, iş düzeyi ile iş tatmini

³⁵ Erdoğan, **age**, 235.

³⁶ Silah, **age**, 112.

³⁷ Özkalp, Kirel, **age**, 151.

³⁸ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, (İstanbul: Beta Basım, 2003), 575.

arasında tutarlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Toplumsal açıdan statüsü daha yüksek mesleklerde, daha yüksek iş tatmini görülmüştür³⁹.

Sonuç olarak; iş doyumu ile statü arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu ve üst yönetim kademesinde bulunan kişilerin, iş doyumlarının daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Aynı zamanda astların da bazı statüler kazanmaları için güdülendikleri ve iş doyumuna ulaştıkları da ifade edilebilir.

2.4.1.7. İş Tecrübesi

Yapılan araştırmalar iş tecrübesi ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bunun sebebi, daha üst kademede çalışanların bulundukları pozisyonda daha alt seviyede olanlara göre daha fazla tatmin sağlayabilecek olanağa sahip olmalarıdır. Daha üst bir pozisyonda çalışan işgören, daha fazla maaş, statü ve kendini yönetme gibi birçok olanağa sahip olmakta, dolayısıyla iş tatmini artmaktadır. Daha alt pozisyonda çalışan işgören ise daha düşük olanaklara sahiptir. Çalışanların iş tecrübeleri arttıkça kendilerine duydukları güven artmakta ve bulundukları örgütten de beklentileri doğrultusunda karşılık aldıklarında tatmin düzeyleri yükselmektedir.⁴⁰

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel özellikler iş tatmini üzerinde etkilidir. Örgütte yönetsel ve teknolojik gelişmelerin varlığı, örgüt yapısının ilerlemeye olanak tanınması, çalışanların arasındaki etkileşimin olumlu olması iş tatminine önemli ölçüde katkıda bulunur. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler; yönetim, şirket politikası, işin niteliği, ücret sistemi, çalışma arkadaşları, çalışma koşulları, kararlara katılma ve terfi imkanları bu araştırmada incelenmiştir.

2.4.2.1. Yönetim

Yönetici, bireyin işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Bu da yönetim tarzının iş tatmini üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Günümüz toplumunda işgörenleri yönetime katmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını

³⁹ Davis, age, 100.

⁴⁰ Robbins, age, 35.

sağlamak ve verimliliklerini artırmak liderlik ve yönetim anlayışının gereği haline gelmiştir. Yöneticiler bu gerçeği dikkate alarak çalışanların işyerinde alınacak kararlara katılımını sağlayacak ve onların enerjilerini işyerinde ortaya koymalarına imkan tanıyacak düzenlemeleri yapmalıdır.⁴¹ İş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler personelde tatminsizlik duygularına yol açmaktadırlar.

İşgörenin geleceği, yöneticisi ile olan ilişkisine oldukça bağlıdır. Son yıllarda yapılan araştırmalarda; işgörenlerin yöneticileri ile ilişkilerinin şekli ve yöneticilerinin kendileri hakkında ne düşündükleri, iş tatminine yol açan faktörlerin %43'ünü oluşturduğu gözlenmiştir.⁴²

2.4.2.2. Şirket Politikası

Şirket politikası işgören tatmini için önemlidir. Şirketler neden politika belirleme gereği duymaktadır; bu soruya cevap vermek için belirlenmek istenen politikaların fonksiyonlarının neler olduğunu bilmek gerekir. Politikalar, işletme fonksiyonlarının yol haritalarıdır ve her işlevsel bölüme düşen görevlerin nasıl yapılacağını ve başarılabileceğini açıklar. Böylece aşağı düzeylerde ki yöneticilere tahsis edilmiş olan kaynak ve imkanları nasıl kullanacaklarını açıklayan bir rehber görevine sahiptirler. Politikalar üst kademe yöneticilerin kontrol fonksiyonu için standart niteliği taşırlar. Yöneticilerin karar verme sürecinde harcayacağı zamanın kısılmasını sağlarlar. Politikalar birbirleri ile uyumlu belirlendiği takdirde bölümler ve birimler arasındaki çatışmaları azaltırlar.⁴³

2.4.2.3. İşin Niteliği

İşgörenler kendilerinin beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatı veren işleri tercih ederlerken aynı zamanda işi nasıl daha iyi yapacaklarına dair geri bildirim sunan işleri, bir nevi bağımsızlık sunan işleri tercih etme eğilimindedirler.⁴⁴

Bağımsız çalışma gereksinmesi ve benzersizlik etkenleri yanında, yapılan işin sağladığı saygınlık da işin kendisinin iş tatminindeki etkisini belirlemektedir. Saygın bir işletmede çalışma, önemli bir unvana sahip olma durumunda çalışan yaptığı işten

⁴¹ Öznur Bozkurt, İlhan Bozkurt, “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c. 9. s.1 (2008): 4.

⁴² Carol Kleiman, “Supervisors Vital To Job Satisfaction” **Tribune News Service**, (Ocak 2004): 410.

⁴³ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2000), 317.

⁴⁴ Luthans, **age**, 199.

gurur duyacak ve işine yönelik olumlu eğilimler edinebilecektir. ”Ayrıca manevi tatmin uğruna düşük ücretlerle çalışmaya da razı olunabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.”⁴⁵

İşin çeşitliliği, yaratıcılık gerektirmesi, hedeflerin güçlüğü işgöreninin ise özel yetenek ve bilgilere sahip olması gerekir. Kabul edilebilir düzeydeki zorluğun işgörenleri işe bağladığı bilinmektedir. Ancak işin zor veya kolay olması işgörenin taşıdığı özelliklere bağlıdır.⁴⁶ Bu bağlamda kişinin makul ölçülerdeki zor işi başardığında hissettiği başarı hissi, yeteneklerini kullanmaya imkan verilmesi, sürekli öğrenmeye ve gelişmeye olanak sağlanması, yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirilmesi işgörenlerin tatminine sebep olmaktadır. İş düzeyi de tatmin üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Daha yüksek pozisyondaki işler işgörenin tatminini artırırken, vasıfsız ve ağır olarak nitelendirilen işlerde çalışanların tatmini düşük olma yönündedir.⁴⁷

Bununla birlikte işin kendisi, beş ayrı iş özelliğini temel almaktadır⁴⁸:

- 1- Otonomi: İş yapılması sırasında çalışanın işi hakkında karar verme özgürlüğünü ifade eder.
- 2- Görev Kimliği: Çalışanın işini başından sonuna kadar götürüp götürmediği ile ölçülen bir özelliktir.
- 3- Görevin Önemi: İşin iş arkadaşları ile müşteri tarafından ne kadar önemli görüldüğüdür.
- 4- Beceri Çeşitliliği: İşin kaç çeşit faaliyeti gerektirdiğini gösteren bir özelliktir.
- 5- Görev Geri Bildirimi: İşgörenin işteki performansının ne kadar iyi ya da zayıf olduğu konusunda aldığı geri bildirimin ne kadar açık ve net olduğunun ifadesidir.

⁴⁵ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 575.

⁴⁶ Erdoğan, **age**, 9.

⁴⁷ Robbins, **age**, 192

⁴⁸ Mehmet Sezai Türk, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**. 1. bs. (Ankara: Gazi Yayınevi, 2007), 76.

2.4.2.4. Ücret Sistemi

İş yaşamında kişinin iş tatminini sağlayan en önemli örgütsel faktör ücrettir. Bunun sebebi bireyin en temel ve üst düzey ihtiyaçlarının karşılanmasında paranın önemli bir araç olmasıdır. Ancak ücretin en temel faktör olduğunu söylemek yanlış olacaktır. Bireyin ücrete ilişkin oluşturduğu algısının temelinde ücretin yeterliliği ve adaleti yer alır. Yeterli ücreti, kuruluşun amacına ulaşması için işgörenlerin güdülenmesini, uygun nitelik ve sayıda işgörenin işletmeye çekilebilmesini, istihdamını ve elde tutulmasını sağlayacak bir ücret düzeyi olarak tanımlamak mümkündür. İşgörenin ücret politikası, aldığı ücretten tatmin duyması yanında ücretin adil olarak saptanması, aynı ya da benzer işi yapanlara göre eşit olması, eğer başarı farkları varsa bu farkın ücrete yansıtılması ve sonuçta işgörenin bu ücreti sürekli olarak alabileceğine güvenmesini gerektirmektedir. İşte ücret yönetiminin temel amacı, işgörene ödenecek ücretin yeterli ve adil olmasını sağlamak ve dolayısıyla işgörene gereksinimlerini karşılayabilecek düzeyde bir ücret ödemektir.⁴⁹ Çalışanlar için ücret, aynı zamanda yönetimin çalışanın organizasyona katkılarını nasıl gördüğünün bir yansıması olarak görülmektedir.⁵⁰

Belirli bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil işgörenler arasındaki dağılımı ile kendisi göstermektedir. Bireyin kendi düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, özellikle de kendinden daha az yetenekli olduğuna inandığı işgörelere göre ücretinin düşük olduğuna inanması iş tatminsizliği yaratmaktadır.⁵¹

2.4.2.5. Çalışma Arkadaşları

Çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler de iş tatmini açısından önem taşımaktadır. Özellikle üstlerin işgören ile ilişkisi iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. İşgöreni katılımdan uzak tutuyor ve işgören alınan kararlarda fikir bildiremiyorsa genellikle iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. Grup içi elemanların teknik ve sosyal olarak yeterli ve destekleyici olup olmamaları, iş tatmin düzeyini etkileyebilmektedir. Örgüt içindeki sosyal düzeydeki ilişkilerin iyi ya da kötü olması tatmini etkilemektedir.⁵²

⁴⁹Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2008), 357.

⁵⁰Luthans, **age**, 121.

⁵¹Erdoğan, **age**, 233.

⁵²**age**, 239.

Her işletmede bir dizi biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar vardır. Bazı iş gruplarının başarıları, üyeleri arasındaki ilişkiler açısından model özelliklidir. İşgörenin başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması, hayat görüşü kendisine uygun insanlarla birlikte çalışması onun iş tatminini arttıracaktır. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan işgörenin iş tatmini artmaktadır.⁵³

Bireyin, birlikte olduğu grubun yapısı veya doğası da iş tatmininde önemli bir etkidir. Arkadaş canlısı, birbirlerini destekleyen bir iş grubunun, çalışanların tatmini üzerinde orta bir etkisi vardır. Bireyin içinde bulunduğu grup çalışana bir destek, rahatlama, tavsiye ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa bu tür bir ortam iş tatminini olumlu yönde etkiler. Birey, işini sevmese bile arkadaşları nedeniyle işinden mutluluk duyar. İyi bir iş grubu, yaşamını daha zevk alınır bir hale getirebilir. Eğer çalışanlar böyle bir iş grubundan yoksun iseler bu durumda iş tatmini olumsuz yönde etkilenebilir.⁵⁴

2.4.2.6. Çalışma Koşulları Ve İş Güvenliği

Çalışma koşulları 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 tüm yönlerini “çalışma koşulları” içinde düşünmek mümkündür.⁵⁵

İşgörenler işlerinde hem kişisel rahatlık hem de işin yapılmasını kolaylaştırıcı bir çevre ile ilgilenmektedirler. Bu konuda yapılan araştırmalar işgörenlerin tehlikeli ve rahatsız edici olmayan fiziksel bir ortamı tercih ettiklerini kanıtlamıştır. Isı, ışık, gürültü ve diğer çevresel faktörler sınırları aşmayacak şekilde ayarlanmalıdır. Pek çok işgören temiz ve modern tesislerde, yeterli alet ve donanımlı çalışma ortamlarını tercih etmektedirler.⁵⁶

İş güvenliğinin olması çalışanları için ayrı bir doyum faktörüdür. Birçok çalışan işinde güvenlik unsurunun tam olarak var olduğuna ve kendisine değer verildiğine

⁵³ Erdoğan, **age**, 242.

⁵⁴ Özkalp, Kirel, **age**, 196.

⁵⁵ Eroğlu, **age**, 325–326.

⁵⁶ Robbins, **age**, 192.

inaniyorsa, bu durum onun işinden tatmin olmasına yardımcı olacaktır. Bununla beraber, çalışanın yaptığı işte güvenlik olmadığı ya da ihmal edildiği hissine kapıldığında motivasyonu kaybolacaktır.⁵⁷

2.4.2.7. Kararlara Katılma

Çalışanlara kararlara katılma imkanı verildiği zaman, kendi görüş ve fikirlerine önem verildiğini düşünerek gerçek bir doyum elde edebilirler. Çalışanların fikirlerini almak, üstlere yapacakları işlerin icrası için kolaylıklar sağlayacaktır. Çünkü işin planlamasına belli ölçüde katılan çalışan, işinin gereğini severek yapacaktır. Yönetime katılmadan dolayı çalışan, yöneticilerin sorunlarından daha çok haberdar olacak, yönetsel sorumluluğun elde edilmesinde ve karar alma alışkanlıklarının edinilmesinde yararlı bilgiler sağlayıp onların gelecekte yönetici olarak yetişmelerine de yararlı olacaktır⁵⁸. İş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler personelde tatminsizlik duygularına yol açmaktadırlar⁵⁹. Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdırlar. Bu davranış şekli birisi için çalışma yerine birlikte çalışma havası yaratır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan ‘‘biz’’ fikri kuvvetli bir özendirme unsurudur⁶⁰.

İşgörenler kararlara katılmaları halinde sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak öğrenebilecekler ve dolayısıyla kararı benimseyip destekleyeceklerinden kolaylıkla elde edilemeyecek olan psikolojik doyuma ulaşabileceklerdir.

2.4.2.8. İlerleme İmkanları

⁵⁷ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: Nobel Yayın, 2005), 357.

⁵⁸ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 519.

⁵⁹ Bozkurt, **age**, 4.

⁶⁰ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 520.

İşgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme imkanları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça iş monotonlaşacak, işgörenler bulundukları mevkilerini, yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle işgörenler daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan işgörenlerin, çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır⁶¹.

Terfi olanakları çalışanların iş tatminini belirlemede güçlü faktörlerin başında gelmektedir. ABD’de 1200 belediye çalışanının iş tatminini belirlemek üzere yapılan bir araştırmada terfi fırsatları, çalışanların iş tatmininin ikinci en güçlü belirleyici etkeni olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle işletmelerin, kariyer planlama ve gelişim programları özel dikkat gerektirmektedir. İşinde terfi etmek çalışanların tatminini arttırıcı bir unsur olmaktadır. Terfi edememek, sadece söz konusu terfinin bekleniyor olduğu durumlarda tatminsizliği arttırıcı bir rol oynamaktadır. Sahip oldukları iş ve konumlarında kalmayı kabullenmiş çalışanlar kimin terfi alıp almadığıyla ilgilenmezler. Terfi konusunda bir beklentisi olmayan çalışanların, terfi bekleyen ve bunu alacağını düşünen çalışanlara oranla işlerinden daha fazla tatmin oldukları görülmektedir.⁶²

Tatmin, umut verici mesleki projelerle de ilişkilidir. Eğer işgören çalıştığı işyerinde yükselme olanağına sahipse ve terfiler gerçekleşiyorsa, işgörenin duyacağı doyum yüksek olacaktır. Terfi, insanı çalışmaya teşvik eden en önemli faktörlerden biridir. Eğer yeni işe başlayan bir kimse, önünde ilerleme imkanının bulunmadığını düşünür ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa, her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz tutumlar takınabilir. Sonuçta bu durum çalışanda doyumsuzluk ve şikayetlere neden olur⁶³.

Yükselme isteği fazla olan kişiler, ilerleme imkanı buldukları işten üst düzeyde tatmin bulurlar. Üst yönetim kademesinde bulunanlar, kendisini iyi yetiştirmiş profesyoneller ilerleme değişkenini kendi adlarına kontrol edebilirler. Buna karşılık alt kademede çalışanların ilerleme fırsatından yararlanmaları, kendilerinden çok amirlerine, işletmelerinin yönetim politikasına bağlıdır.⁶⁴

⁶¹ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 333.

⁶² Mark C. Ellickson, Kay Longston, "Determinants Of Job Satisfaction Of Municipal Government Employees", **State And Local Government Review**, c. 33, s. 3 (2001):182.

⁶³ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 515.

⁶⁴ Erdoğan, **age**, 239.

2.5. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatmininin az olması, işgöreni işten gönüllü ayrılmaya itebileceği gibi onu daha fazla çaba göstermek yoluyla iş tatminini arttırmaya da itebilir. İş tatminsizliği, iş tatmininin tam karşıtı bir durum değildir. Böyle bir sonuç için tatminsizliğin, tatmini yaratan koşulların tam tersi durumlarda ortaya çıkması gerekir. Ancak tatminsizliği nötrleştirmek her zaman iş tatmini yaratmak anlamına da gelmez. İş tatminsizliği, çalışanların işe olan konsantrasyonlarının bozulması, motivasyon düşüklüğü ve o işten haz almamaları olarak tanımlanmaktadır⁶⁵.

İşinden tatmin elde edemeyen işgörenler, kendilerini mutsuz hissederek iş tatminsizliği yaşayarak. İş tatminsizliği; işe devamsızlık, işe yabancılaşma, personel devir hızında artış, işten ayrılma, sağlıksal sorunlar ve saldırganlık, stres gibi bireysel sonuçlar doğurur.

2.5.1. Devamsızlık

Çalışanın işe gelmeme nedenleri “istemli” veya “istem dışı” olarak ele alınabilir. İstem dışı devamsızlık, hastalık ya da ailevi nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Bu konuda yapılan araştırmaların büyük bir kısmı ise istemli devamsızlık üzerinde yoğunlaşmıştır.

Uygulamada karşılaşılan başlıca devamsızlık nedenleri şu şekilde sıralanabilir:⁶⁶

1-Yaş: Bu konu ile ilgili yapılan araştırmaların çelişkili sonuçlar vermesine rağmen, 25–45 yaş arası çalışanlarda devamsızlığın gençlere nazaran daha az olduğu çoğunlukla kabul görmüştür.

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

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

4- İşyerinin uzaklığı: Ev ile işyeri mesafesi arttıkça devamsızlık artmaktadır.

5- Kıdemlilik: İş yerinde uzun zamandan beri çalışan kıdemli işgörenlerde, kıdemsiz olanlara kıyasla devamsızlık oranı artmaktadır.

⁶⁵ Silah, **age**, 115.

⁶⁶ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 267-268.

6- Öğrenim Derecesi: Öğrenim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artacağı için işgörenlerin monotonlukları ve bıkkınlıkları azalacak ve devamsızlıkları da olmayacaktır.

7- Dönemsel Faktörlerin Etkisi: Belli dönemlerde; örneğin haftanın ilk ve son günlerinde, tarıma dayalı ekonomilerde hasat zamanlarında devamsızlık daha da artmaktadır.

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

9- Ücret Miktarları ve Ödeme Biçimi: Parça başına ücret ödenen işyerlerinde yapılan devamsızlıklar zaman esasına göre ücret ödenen yerlerden daha fazla olmaktadır.

10- İşgörenin İçinde Bulunduğu Çalışma Grubunun Yapısı: İşgörenin içinde bulunduğu çalışma grupları ne kadar küçük olursa büyük çalışma gruplarına nazaran devamsızlık daha az olmaktadır.

Keith'e göre iş tatmini düşükse, çalışanların işlerine devamsızlık olasılıkları yüksektir⁶⁷. Sears Roebuck'ta yapılan bir araştırmada ise devam zorunluluğu bulunmayan bir ortamda işgörenlerin daha fazla tatmin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunun yanı sıra yapılan tüm devamsızlıklar tatminsizliğin sonucu olarak ele alınmamaktadır. Bunun farklı nedenleri de olabilir. Kaza, hastalık, yakınlardan birinin ölümü gibi bazı nedenler de kişiyi işe devamdan alıkoyabilir. Bu durumda gönüllü ya da gönülsüz devamsızlığın arasındaki fark belirlenmelidir. Bu ikisi tatminin göstergesidir. İşgören işine gönüllü olarak devamsızlık yapıyorsa bunun nedeni işine karşı olan tatminsizliğidir.⁶⁸

Bazı durumlarda da çalışanlar tatminsiz olduklarında; iş yerinde geçirilen zamanı özel işleri için kullanmak, uzun molalar vermek, iş yapmaksızın meşgul görünmek, iş arkadaşları ile önemsiz konularda sohbet etmek, işi geciktirmek, kuralları kasıtlı olarak görmezden gelerek otoriteye karşı çıkmak, iş arkadaşlarına ve üstlerine karşı

⁶⁷ Davis, **age**, 99.

⁶⁸ Robbins, **age**, 176.

saldırgan davranışlar sergilemek, öç almak, misilleme yapmak gibi davranışlar sergileyebilmektedirler.⁶⁹

2.5.2. İşten Ayrılma

İşten ayrılma ve en az eski işi kadar iyi bir mevki aramayı içerir. Tatminsizlik işten ayrılma sebepleri üzerinde etkili olmaktadır. Ancak kişinin özellikleri ile çevresel unsurlar ve işletmenin işten ayrılma karşısındaki tutumu da bu konu üzerinde etkilidir. İşten ayrılma bağlamında, ses getirme, bağlılık ve ihmal gibi kavramların tanımlanmasında yarar vardır.⁷⁰

-Ses getirme: Aktif ve yapıcı olarak şartları iyileştirme girişimi olmaktadır. Üstlerle fikir alış verisi, gelişim önerileri sunma ve yaratıcı düşünceler üretmeyi içerir.

-Bağlılık: Organizasyona güven duymak ve yönetimin en doğru kararı vereceğine inanmaktır.

-İhmal: Pasifte olsa koşulların kötüleşmesine katkıda bulunmaktır.

Organizasyon için gayretlerin azalması, işten ayrılma, hataların artması olarak açıklanabilir. İş tatmini ile işten ayrılma arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu söylenebilir. İşten ayrılmayı iş piyasasının koşulları, alternatif iş fırsatlarının mevcudiyeti, işgörenin kıdemi gibi koşullar da etkileyecektir. Ancak tüm bu unsurlar veri kabul edildiğinde iş tatmini ile işten ayrılma arasında açık bir ilişkinin bulunduğu söylenebilir. İş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişkiyi belirleyen bir diğer değişken işgörenin başarısı olmaktadır. Başarılı bir işgörenin örgütten ayrılmamasını isteyen işletme yönetimi onu ödüllendirir, terfi imkanı verir ve kişinin örgütte kalıcılığını artırır. Tersisi durumda da, başarısı düşük işgöreni yönetim örgütte tutmak istemez. Bunun için iş tatmininin daha çok düşük performanslı işgörenlerin işten ayrılmalarını etkilediği belirtilmektedir. İşgörenin iş tatmini seviyesi ne olursa olsun, başarısı yüksek ise örgütte kalma eğilimi fazla olacaktır. Çünkü başarısı sonucu elde edeceği fazla ücret ve benzeri ödüller işten ayrılmaması için önemli bir neden oluşturacaktır. İşten ayrılma nedenlerini araştıranlar, tatminsizliğin de bir

⁶⁹ Nathan A. Bowling, Terry A. Beehr , Lawrence R. Lepisto, "Beyond Job Satisfaction: A Five Year Prospective Analysis Of The Dispositional Approach To Work Attitudes", **Journal Of Vocational Behaviour**, c. 69, (2006):318.

⁷⁰ Robbins, **age**, 197.

etken olduğunu belirtmektedirler. Ancak, işgörenin yetenekleri ile çevresel bağının ve işletmenin işten ayrılma karşısındaki tutumu da bu konuda etkili olmaktadır.⁷¹

2.5.3. Personel Devir Hızında Artış

İşgörenlerin, bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade eden kavram “personel devri” olarak tanımlanmaktadır.⁷²

$$\text{Personel Devri} = \frac{\text{Bir Yılda İşten Ayrılanların Sayısı}}{\text{Ortalama Toplam Personel Sayısı}} * 100$$

Personel devri, işyerinde özellikle belirli tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde önemli bir sorundur. Çünkü her tecrübeli personelin ayrılması sonucu, yerine getirilen personelin kalifiye hale gelmesinin masrafları ve acemilik döneminde yaptığı hataların bir maliyeti mevcuttur. Buna ek olarak, tecrübesizliğinin de neden olduğu verim düşüklüğü personel devrinin işletmelere ne ölçüde zararlı olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Üstelik de işletmeden ayrılan deneyimli bir personelin rakip işletmeye geçmesi halinde, işletmenin doğrudan maliyetlere katlanmasının yanında, işletme ile ilgili önemli bilgilerin rakip işletmeye taşınması da işletmeye zarar verecektir. Personel devir hızının düşük ya da yüksek olarak nitelendirilmesi; sektöre, içinde bulunulan ekonomik konjonktüre, pazar koşullarına ve organizasyonun stratejisine bağlı olarak değişmektedir.⁷³

2.5.4. Yabancılaşma

Yabancılaşma işgörenin örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması ve kendisini çekmesidir. Örgüte yabancılaşan işgören, işine devam etse bile kendisini örgütün bir üyesi olarak görmemektedir. Tatminsiz çalışma koşulları, işgörenlerin kendi işyerlerine yabancılaşmalarına sebep olmaktadır. İşyerlerine yabancılaşan işgörenler sadece para kazanmak amacıyla olup, tatminsizliğin kısır döngüsüne gireceklerdir. İşyeri koşullarının iyileştirilmesi yönünde herhangi bir gayret görmeyen işgörenler, yapmakta oldukları işlerine sadece yapacakları daha iyi bir iş bulma olanağı

⁷¹ Erdoğan, age, 253.

⁷² Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 275.

⁷³ Barutçugil, age, 475.

bulunmadığından devam eden kişiler olarak, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılmasında gereken gayreti göstermekten uzak kalacaklardır.⁷⁴

Örgüte yabancılaşan işgören, örgütün kendisine verdiği örgütsel ve toplumsal konumu, saygınlığı kabul etmemektedir. İşini yaşamının bir kesiti olarak görmemekte, işi hakkında özel yaşantısında söz etmemeye çalışmaktadır. Dolayısıyla örgüte yabancılaşan işgören, kendisine örgüt dışında doyum kaynakları aramaktadır⁷⁵.

Genel olarak yabancılaşmanın en belirgin belirtileri; amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği, başka kişilerle temastan kaçınma ve iletişim yetersizliği, kendi kendini zavallı görme ve çaresizlik, ilgisizlik ve can sıkıntısı, değişmelere direnme, sınırlı bir alternatif kullanma ile tercih ve kararlara yönelmeme şeklinde sıralanabilir.⁷⁶

2.5.5. Bireysel Sonuçlar

İş tatminsizliği sonucunda hayal kırıklığına uğrayan çalışanların gösterdiği tepkiler farklı olabilmektedir. Bu tepkiler saldırganlık, direnme, çekinme, uzlaşma ve stres gibi başlıklarda toplanabilmektedir.

Stres kavramı, “bir kişinin duygularında, düşünce süreçlerinde veya fiziki şartlarında, kişinin çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumu” olarak tanımlanmaktadır. Diğer stres kavramının tanımı ise, sınırlanma, beklentilerin karşılanamaması sonucu ortaya çıkan olumsuz tepkiler şeklinde tanımlayarak, stresin belirgin olarak kişilerin beklentilerinin karşılanmamasının sonucunda ortaya çıkabilecek duygusal bir tepki olduğu vurgulanmaktadır. Buradan da anlaşılabileceği gibi iş tatminsizliği personelde strese neden olabilmektedir. Çünkü iş tatmini sağlayamayan personel bir süre sonra hayal kırıklıklarına bağlı olarak, tatminsiz bir çalışma ortamı ve şartlarından kaynaklanan bir stres yaşamaya başlayacaktır.⁷⁷

Tatmin edilmemiş ihtiyaçlar bireyde gerilim yaratmaktadır. Birey ihtiyaçlarını tatmin edip gerilimini azaltmazsa, hayal kırıklığına uğrar. Bireyin hayal kırıklığına, arzuladığı bir hedefe ulaşma güdüsünün ya da yeteneğinin herhangi bir engel

⁷⁴ Erdoğan, **age**, 207.

⁷⁵ **age**, 208.

⁷⁶ Eroğlu, **age**, 337.

⁷⁷ **age**, 337.

tarafından durdurulması neden olmaktadır. Söz konusu engeller fiziki ya da somut olabileceği gibi zihinsel ya da soyut da olabilir.⁷⁸

2.5.5.1. Saldırganlık

İşgörenler işyerlerinde umduklarını bulamazlarsa, amaçları küçülmekte ve yaratıcılıkları körelmektedir. Bu olumsuz ortam bireylerin yeteneklerini kullanmasını engellemektedir. Bu durum da hayal kırıklığına sebep olmaktadır. Hayal kırıklığı, bireyin isteklerine ulaşamayacağını anladığı anda içine girdiği psikolojik durumdur. İşletmede çalışan bireyler eğer kendi ihtiyaçlarını tatmin etmeyi ve kendi amaçlarına ulaşmayı sağlayacak olan yetenek ve becerileri konusunda iyimser iseler, dışa dönük saldırganlık eğilimine sahiptirler. Tam tersine, eğer bireyler kendi yetenekleri hakkında kötümser iseler, o zaman içe dönük saldırganlık eğilimine sahiptirler. Dışa dönük saldırganlık, bireyin çevresindeki objelere zarar vermesi, işletmedeki madde ve malzemeleri israfa yönelik bir şekilde kullanması hatta zarar vermesi şeklinde olabilir. İçe dönük saldırganlıkta ise birey kendisine zarar vermektedir. Çalışırken alınması gereken güvenlik tedbirlerini ihmal eder, uyarılara kayıtsız kalır ve kendini açıktan yok etmeye çalışır.⁷⁹

2.5.5.2. Sağlık

İş tatminsizliği işgörenin çalıştığı işyeri koşulları ile ilgili olabilmektedir. Kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma nedeniyle hem işin yapılmasını önemli derecede aksatan hem de işgörenin bedensel işlevlerinin bozulmasına yol açan durumlarla karşılaşılabilir. Örneğin; görme, işitme bozuklukları, akciğer hastalıkları, zehirlenmeler bunun gibi olumsuz etkilerdir. Bu durumları önleyecek tedbirler alınmadığında işlerinde tatminsizlik görülebilmektedir⁸⁰.

İş tatminsizliği sonucunda işgörenlerde ruhsal çöküntü ve moral bozukluğu da görülebilmekte ve çalışma iklimi bozulabilmektedir. “Ruhsal iklim bozukluğu” denilen bu sakınca genelde, anonimlik duygusundan ve bu nedenle kişisel değerlerin hiçe sayılmasından, terfi ve tayinlerde haksızlık yapıldığı inancından kaynaklanmaktadır.⁸¹

⁷⁸ Tanıl Kılınç, **Çatışma İçinde Davranışın Sosyal Psikolojisi**, Editör Erdal Tekarslan, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2002), 243.

⁷⁹ **age**, 337.

⁸⁰ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 242.

⁸¹ **age**, 246.

İkinci bölümü özetlemek gerekirse; tez çalışmasının ikinci bölümünü iş tatmini kavramı oluşturmaktadır. Bu bölümde iş tatmininin tanımı, birey, örgüt ve yönetici açısından önemi incelenmiştir. İş tatmininin bazı kavramlarla ilişkisi vardır. Bunlardan verimlilik, motivasyon ve performansla olan ilişkisi araştırılmıştır.

Çalışanlar için olduğu kadar örgütler içinde iş tatmini kavramı önemlidir. Bu açıdan çalışanların iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler vardır. Bireysel faktörler kişinin demografik özellikleriyle kişinin kendisini ilgilendiren faktörlerdir. Bunlar cinsiyet, yaş, eğitim, kişilik, zeka, statü ve kişinin edindiği iş tecrübesidir. Örgütsel faktörler ise; yönetim, şirket politikası, işin niteliği, ücret sistemi, çalışma arkadaşları, çalışma koşulları, kararlara katılma ve terfi imkanlarıdır. İş tatminini etkileyen faktörlerin bazıları için kesin bir şey söylemek zordur. Yapılan araştırmalar sonucunda o araştırma için geçerli olan sonuç söylenebilir. Birçok faktör için farklı sonuçlar çıkabilmektedir.

İş tatmini elde edemeyenlerin yani iş tatminsizliği yaşayanların sonuçları olan devamsızlık, işe yabancılaşma, personel devir hızında artış, işten ayrılma ve sağlık sorunlarıyla saldırganlık, stres gibi bireysel sonuçlar araştırılarak ikinci bölüm tamamlanmıştır. Genelde örgütlerin işgörenlerin tatminini nasıl sağlaması gerektiği, bu konuda örgüte düşen görevler anlatılmıştır. Çünkü iş tatmini çalışan için önemli olduğu kadar örgütler için de günümüzdeki rekabet ortamında çok önemlidir.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılık kavramı 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. 1956 yılından beri süre gelen araştırmalar, bağlılık konusunda çok sayıda ve birbirinden farklı kavramın bulunduğunu ortaya koymaktadır⁸².

Örgütsel bağlılık konusunda önde gelen araştırmacılardan olan Porter ve Steers; örgüte olan bağlılığı, bireyin varlığı ile bütünleşecek bir güç ve bir örgüte dahil olma olarak tanımlamıştır. Bu görüş, örgüte sadakat, yardım etme isteği, örgüt hedeflerine ulaşma konusunda maksimum çaba gösterme, bireyin ve örgüt hedeflerinin uygunluğu ve çeşitli sebeplerden dolayı örgüte olan üyeliğin sürdürülmesi isteği gibi çalışanlar tarafından gösterilebilecek çok yönlü tutumları kapsamaktadır.⁸³

Bireyin örgüte katılma, sadakat ve örgütsel değerlere inanç gibi unsurları içeren psikolojik bağlılığını ifade eden örgütsel bağlılık bireyin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücünü yansıtır. Bireyin örgütün hedeflerini benimsemesi, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanması ve onları kabullenmesi, örgüt yararına daha fazla çaba harcama isteği ve örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek duymasına neden olur. Örgütün yaşaması örgüt içindeki bireylerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır⁸⁴. Böylece örgütsel bağlılıkta; örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanış ve bunları kabulleniş; örgütten yana herşeyini ortaya koymaya gönüllü olma ve son olarak da örgütün bir üyesi olarak örgütte kalma durumunda son

⁸² Hasan Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, **Ege Akademik Bakış**, c.2, s.1 (2002), 37.

⁸³ Meltem Onay Özkaya, İpek Deveci Kocakoç, Emre Karaa, “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, c.13, s.2 (2006): 78.

⁸⁴ Burç Altınbaş, “Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 3.

derece güçlü bir irade ortaya koyma önemle üstünde durulmaktadır.⁸⁵ Bu açıdan örgütsel bağlılığın; herhangi olumlu bir neden olmadığı hallerde bile bireyin davranışını etkileyebilen ve harekete geçirebilen dinamik bir yapısı vardır.⁸⁶

Örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte karşı psikolojik yaklaşımını göstermektedir ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgütte çalışmaya devam etme kararına etki eden psikolojik durumdur.⁸⁷

Vanderberg ve Scarpella, örgütsel bağlılığı "Kurumun hedef ve değer yargılarına inanma, bunları kabul etme (kurumun bürokratik yapısı, kuruma sadakat, norm ve düzenlemeler) ve kurum adına çabalamaya gönüllü olma" olarak tanımlamaktadır.⁸⁸ Ayrıca örgütsel bağlılık, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlanmaktadır.

Mowday ve arkadaşlarının tanımında örgütsel bağlılığa ait üç özellik çıkarılabilir. Bunlar: ⁸⁹

- Çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi,
- Örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği,
- Örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu şeklinde tanımlanmaktadır.

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın; psikolojik bir boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir ve bu psikolojik boyutun, işgörenin örgütle ilişkisine paralel olarak şekil aldığını belirtmişlerdir. Bu şekillenmenin sonunda da bireyin örgütte kalması yönünde kararına neden olduğu görüşünü savunmuşlardır.⁹⁰ Ancak örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı

⁸⁵ Stephen Swailes, "Organizational Commitment: A Critique Of The Construct And Measures", **International Journal Of Management Reviews**, c.4, s.2 (2002): 159.

⁸⁶ Nihat Kaya, Seçil Selçuk, "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c.8, s. 2 (2007): 179.

⁸⁷ Natalie J. Allen, John P. Meyer , " The Measurement And Antecedent Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization", **Journal Of Occupational Psychology**, c.63, s.1 (1990): 1-2.

⁸⁸ Münevver Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, (Ankara: Nobel Yayınevi, 2004), 90.

⁸⁹ Yasin Boylu, Elbeyi Pelit, Evren Güçer, "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, c. 44, s.511 (2007): 56.

⁹⁰ Allen, Meyer, **age**, 5.

konusunda bir ortak nokta geliştirmektedirler. Diğer bir ifadeyle, işgörenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler.⁹¹

3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılığın tarihçesine baktığımızda 1950’li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görmekteyiz, bu çalışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz:⁹²

- Örgütsel bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgütsel bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş tatmininden daha etkili araştırmaları ortaya koyması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, fedakarlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Bütün örgütler 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 var olan potansiyeli, hem de diğer kaynakları kullanacak olan bir güçtür. Öyle görünüyor ki iplerin ucu bu bireylerde⁹³.

Böylece örgütün yaşaması, işgörenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İşgörenler, örgüte ne kadar bağlıysa örgüt de o derece güçlenmektedir. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için işgörenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken ücret artırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma gibi yollar izlemektedir⁹⁴.

Balay’a göre ise örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak iş bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile ikinci olarak iş tatmini, işe sarılma, moral ve performans gibi

⁹¹Güner Çöl, “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004> [06.05.2012].

⁹² Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, s.59 (2005): 128.

⁹³ Çetin, **age**, 93.

⁹⁴ **age**, 90.

tutumsal bilişsel yapılara; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi çalışanın işi ve rolüne ilişkin özelliklerle, dördüncü olarak yaşa, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi çalışanların kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir.⁹⁵

Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların görev ve hedefleri gerçekleştirmede daha çok çaba harcadığını göstermektedir. Bu tür çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir. Daha da önemlisi çalışanlar örgütlerine benim örgütüm şeklinde benimsemektedirler. Düşük bağlılığı olan çalışanlar ise yeterince başarılı olamamaktadırlar. Bu tür çalışanlar işlerine kendilerini gerçekten verememekte ve kendilerini örgüt misyonuna adayamamaktadırlar.⁹⁶

3.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Benzer Kavramlar

Örgütsel bağlılıkla ilgili bazı kavramlar benzerlik göstermektedir. Bu benzer kavramlar bazı durumlarda benzerliklerinden dolayı birbirleriyle karıştırılabilir. Bu çalışmada örgütsel bağlılıkla ilgili benzer kavramlar olarak; mesleğe bağlılık, işe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, sadakat ve itaat incelenmiştir.

3.3.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık, bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin hayatındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Daha açık bir ifadeyle mesleğe bağlılık, bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır. Mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılığın değişik bir şekli olarak görülmekte ve kişinin mesleğiyle özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır⁹⁷. Morrow'a göre ise mesleğe bağlılık, iş veya örgüte karşı hissedilen duygulardan çok daha sağlamdır⁹⁸. Bir kimse mesleği için uzun yıllar harcıyıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini

⁹⁵Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, (Ankara: Nobel Yayıncılık, 2000), 58.

⁹⁶Hasan Gül, "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, c.10, s.1 (2003): 76.

⁹⁷Mehmet İnce, Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, (Ankara: Çizgi Kitabevi Yayınları, 2005), 16.

⁹⁸age,16.

içselleştirmeye başlamaktadır. Bu şekilde gelişen mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır⁹⁹:

a) İşe Yönelik Genel Tutum: İşe yönelik değer yargılarını içerir. Bu durumda kişi, iş ile hayatını özdeşleştirir. Örneğin; “işten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınamayacağı”, “işinin kendisi için her şey olduğu”, “dünyaya yeniden gelse yine aynı işi yapacağı” gibi söylemler çalışana hakim olur.

b) Mesleki Planlama Düşüncesi: Bu düzeyde kişi mesleği ile ilgili olarak gelecek için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir.

c) İşin Nisbi Önemi: İş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır. Kişinin arkadaşlarını memnun etmese de, eşi beğenmese de tercihi olan işte çalışmayı sürdürmesi gibidir.

Mesleğine bağlılık duyan bireylerin, mesleğini geliştirmeye yönelik araştırma etkinliklerine daha fazla çaba gösterdiği, işi içten gelen ödüllerle değerlendirdiği ve genellikle daha fazla iş-aile arası çatışma yaşadığı yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur.¹⁰⁰

Mesleğe bağlılığı Hall, kişinin bağlandığı mesleki rolde çalışmak için sahip olduğu güdünün gücüdür şeklinde tanımlanmıştır. Marshall ve Wisting ise mesleğe bağlılığı, bir kimsenin hayatının bütün aşamalarında işine genel bağlılığı olup, işe ilişkin faaliyetlerin kişinin yaşamında ne ölçüde planladığı ile ilgilidir şeklinde tanımlanmıştır¹⁰¹.

3.3.2. İşe Bağlılık

Örgütsel bağlılıkla ilişkili olarak benzerlik gösteren bir diğer kavram da işe bağlılıktır. İşe bağlılık, personelin çalışmakta olduğu işine yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inançtır. Çalışanının işe bağlılığı örgütsel bağlılıktan farklıdır. Lodahl ve Kejner işe bağlılığı, kişinin gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işe bağlı kılan, işe yönelik tutum ve eğilimlerdir şeklinde tanımlanmıştır¹⁰².

⁹⁹ Balay, **age**, 37.

¹⁰⁰ İnce ve Gül, **age**, 17.

¹⁰¹ Balay, **age**, 37.

¹⁰² İnce ve Gül, **age**, 18.

İşe bağlılık, kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesidir. Yaptıkları işi hayatları ile özdeşleştiren çalışanların, bu konuda daha esnek olan çalışanlara göre iş örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir.¹⁰³

İşe bağlılık konusunda yapılan araştırmalarda, bu kavram ile ilgili olan özellikler şu şekilde sıralamaktadır.¹⁰⁴

- Bir kimsenin kendi hakkında sahip olduğu imajla iş arasındaki ilişki,
- Kişinin işine sarılma derecesi,
- Kişinin kendisine verdiği değer algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi,
- Kişinin psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirme derecesidir.

İşe bağlılık, çalışanın işine olan bağlılığını ya da işinden uzaklaşmasını belirlemektedir, işe bağlılık, personelin davranışları ve tatmin düzeyini etkileyebilmektedir.¹⁰⁵

3.3.4. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve onunla karıştırılan bir diğer kavram ise, çalışma veya iş arkadaşlarına bağlılıktır. İş arkadaşlarına duyulan bağlılık, bireylerin işe ilişkin her türlü güçlüğü yenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip işgörenler birbirlerine daha fazla yaklaşarak dayanışma duygusunun korunmasına hizmet etmektedirler. Bu nedenle arkadaş bağlılığının, bireyleri daha güçlü mesleki ve örgütsel bağlılığa götüreceği öne sürülmektedir.¹⁰⁶

İş arkadaşlarına bağlılık, bir kişinin örgütte çalışan diğer kimselerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir. Bir kimse örgütte çalışmaya başladığında eski çalışanlar, ona bir çeşit kılavuzluk yaparak, bireyin ihtiyaçlarını gidererek ve onun örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirir.¹⁰⁷

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

¹⁰³ Balay, **age**, 45.

¹⁰⁴ İnce ve Gül, **age**, 19.

¹⁰⁵ **age**, 20.

¹⁰⁶ Jean E. Wallace, "Organizational And Professional Commitment In Professional And Nonprofessional Organizations" **Administrative Science Quarterly**, c. 40, s.2, (1995): 236.

¹⁰⁷ İnce ve Gül, **age**, 20.

performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kişilerin işle ilgili problemlerinin çözümünde iş arkadaşlarına bağlılık önemli katkılar sağlamaktadır. Sosyal katılım dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır¹⁰⁸. Bağlılık güdüsü yüksek olan bireyler samimi ilişkilere ve arkadaşlık bağlarına çok önem verirler. Geleceğe yönelik bir takım planlarla uğraşmaktan ziyade insanlarla birlikte oldukları, onlarla bir şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda çalışmayı tercih ederler. Bu tür kişiliğe sahip bireyler için arkadaş bağlılığı bir amaçtır. Böyle durumlarda örgütten ayrılmak, bağlılık duyulan arkadaşlardan da ayrılmak anlamına geldiği için bireylerin örgütten kopması daha güç olmaktadır¹⁰⁹.

3.3.5. Sadakat

Sadakat, bağlılık kavramına göre daha dar bir kavramdır ve genellikle bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır. Her iki kavram da örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgilidir. Ancak söz konusu kavramların kaynakları birbirinden farklıdır. Örgütsel bağlılık, iş başarısından kaynaklanmasına karşın; sadakat kültürel değerlerden kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifade ile örgütsel sadakat, ait olma duygusunun örgüt üyesi olma ve/veya kalma isteği şeklinde dışa yansımalarıdır.¹¹⁰

3.3.6. İtaat

İtaat, kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur ve itaat tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre dayalıdır. Bireyler genellikle verilen emirlere uymama sonucu karşılaşacakları yaptırım ve cezalardan çekindikleri için itaat göstermektedirler. Halbuki örgütsel bağlılık dış çevre kaynaklı değil, içsel bir görev duygusudur. İçsel olduğu için de, dışsal emirlerle oluşturulması mümkün değildir. Genellikle insanlar itaatkarlığı bağlılık davranışının bileşenlerinden biri olarak görürler. Ancak bağlılığı itaatkarlığın kapsamı dahilinde görmek mümkün değildir. Örneğin bir mahkum itaatkar olabilir, fakat buradan onun hapishaneye bağlılık duyduğu sonucu çıkarılamaz. İtaat olmaksızın duyulan bağlılık anarşi getirir, çünkü bireylerin bağlılık duydukları örgütün yararına olduğuna inanarak yapacakları

¹⁰⁸ Balay, age, 47.

¹⁰⁹ Güner Çöl, “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004> [06.05.2012].

¹¹⁰ M. V. Roehling, M. A. Cavanaugh, L. M. Moynihan ve W. R. Boswell, “The Nature of the New Employment Relationship A Content Analysis of The Practitioner and Academic Literatures”, **Human Resource Management**, c. 39, s. 4 (2000): 310.

fiiller önemli ölçüde farklılık gösterir. Bağlılık olmadan gösterilen itaat ise, örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalır. Çünkü sadece itaat duygusuna sahip bireyler örgüt yararına daha ne gibi katkılar sağlayabileceklerini düşünmeye ihtiyaç hissetmezler ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamazlar.¹¹¹

3.4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Çeşitli araştırmacılar, farklı kriterleri dikkate alarak farklı yaklaşımların ele alınabileceği sınıflandırmalar önermişlerdir. Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapılmıştır. Özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklinde ortaya konulabilir.

3.4.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılığı açıklamadan önce tutum kavramını açıklamakta fayda bulunmaktadır. Herhangi bir olaya veya kişiye karşı önceden alınan tavrı da ifade eden öğrenilmiş bir davranış olarak tutum, örgütlerde çalışanlar açısından değiştirilmesi zor olan psikolojik ögedir. Çalışanlar, örgütteki günlük ve çalışma yaşamında kendisini etkileyen faktörlere karşı olan tutumunu değiştirmekte oldukça zorlanmaktadırlar¹¹².

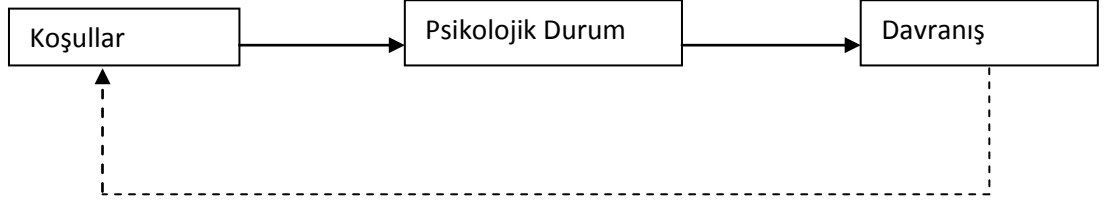
Tutumsal bağlılık kavramı; işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklandığını vurgulamıştır. Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir. Tutumsal bağlılığın, davranışsal bağlılıktan farklı olan yanı bireyin örgütün amaç ve değerlerine inanması ve onları benimsemesidir. Ayrıca bireyin rolüne olan bağlılığı da örgütün amaç ve değerleriyle ilgilidir. Birey bağlılık gösterdiği rol doğrultusunda daha istekli ve kararlı hareket edecek ve bu durumda motivasyonu sağlayacaktır¹¹³. Bu tür bağlılık, işgörenlerin, örgütün başarısına katkıda bulunabilmek için kendilerinden bir şeyler vermeye istekli olduklarının göstergesidir. Tutumsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılığı inceleyen araştırmacılar, büyük ölçüde bağlılığın gelişmesine ve bağlılığın davranışsal

¹¹¹ Çöl, **age**, 234.

¹¹² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 9. bs. (İstanbul: Beta Yayıncılık, 2003), 701.

¹¹³ Bayram, **age**, 129.

sonuçlarına katkıda bulunarak önceki durumların belirlenmesine doğru yönelmişlerdir¹¹⁴.



Şekil 1: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

J. P. Meyer, N. J. Allen, "A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, c.1, s.1 (1991): 63.

Şekil 1’de örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı gösterilmektedir. Düz çizgiler bağlılığın neden sonuç ilişkisini gösterirken; kesikli çizgiler, bağlılığı sürekli hale getiren tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri göstermektedir. İşgörenin içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da işgören davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır. Sonuçta işgören örgüte bağlılık duymaktadır¹¹⁵.

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların en önemlileri O’ Reilly ve Chatman, Etzioni, Kanter, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

3.4.1.1. O’Reilly ve Chatman’ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O’Reilly ve Chatman bir örgüte bağlılığı üçe ayırmaktadır: ¹¹⁶

- Uyum Bağlılığı: Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.
- Özdeşleşme Bağlılığı: Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.

¹¹⁴J. P. Meyer, N. J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, c.1, s.1 (1991):61.

¹¹⁵ Selen Doğan, Selçuk Kılıç, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s.29 (2007): 41.

¹¹⁶ Bayram, age, 130.

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

3.4.1.2. Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık sınıflandırması ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır:¹¹⁷

- Ahlaki Bağlılık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.
- Hesapçı Bağlılık: Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler örgütlerine kattıkları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.
- Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bireyler davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir.

Üçünü de özetleyecek olursak; ahlâki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta, örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağlılıkla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir.¹¹⁸

3.4.1.3. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter, örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal beklentilerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç çeşit bağlılık oluşturmaktadır: Bunlar devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır¹¹⁹.

- Devama Yönelik Bağlılık: Kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adamasıdır. Ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu fikrine dayanmaktadır. Üye, örgütten ayrılmanın bedelini örgütte kalmanın bedelinden yüksek bulursa, yani örgütte kalmayı karlı bulursa bağlılık gösterecektir. Üye, kendisi için karlı olan şeylerin

¹¹⁷ Bayram, **age**, 129.

¹¹⁸ Doğan, Kılıç, **age**, 42.

¹¹⁹ İnce, Gül, **age**, 30.

örgütteki üyeliğinin sürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile ilgili olduğunu fark ettiğinde, örgütüne ve örgütsel rolüne bağlanacaktır. Bir başka deyişle, üyeler bir örgütte kalmak için önemli ölçüde fedakarlıklar yapmışlarsa, sistemin kalıcı olmasını sağlamak için önemli ölçüde bağlılık gösterirler¹²⁰.

- **Kenetlenme Bağlılığı:** Kenetlenme bağlılığı, kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere duygusal olarak bağlılığıdır. Grubun her üyesiyle ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek bağlılığı sağlayacaktır. Örgütler üyelerinin psikolojik bağlılıklarını ve kenetlenmelerini gerçekleştirmek amacıyla işgören oryantasyonu, yeni üyelerin herkese duyurulması, üniforma ve rozet gibi sembol kullanımı, kuruluş kutlamaları gibi yöntemlere başvururlar. Bütün bu yöntemlerle grup üyelerinin birbirlerine sınıksız sarılmaları kenetlenme bağlılığını artıracaktır.¹²¹

- **Kontrol Bağlılığı:** Kontrol bağlılığı, grup ve örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını devam ettirmesine denir. Kanter, kişisel davranışı örgütün istediği doğrultuda şekillendiren örgüt normlarına üyenin bağlı olarak gördüğü bağlılığa kontrol bağlılığı adını vermiştir. Kontrol bağlılığı kişinin örgüt normlarına bağlı olmasıdır. Bu bağlılık türü, örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir. Kontrol bağlılığı, üyenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır¹²².

3.4.1.4. Penley ve Gould'un Sınıflandırması

Penley ve Gould da Etzioni'nin modelini temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmektedirler. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır¹²³.

- **Ahlaki Bağlılık:** Örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde kişi, kendisini örgüte adanmakta, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır.

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

¹²⁰ İnce, Gül, age, 30.

¹²¹ Gül, **Örgütsel Bağlılık**, 42.

¹²² İnce, Gül, age, 30.

¹²³ Gül, **Örgütsel Bağlılık**, 44.

- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkanlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütüne karşı yabancılaştırıcı bir bağlılık hissi ile bağlı olan bir birey, örgüt tarafından sunulan ödül ve cezaların performansı ile orantılı olarak değil, rastgele verildiğini düşünmektedir. Bütün bu duygular kişide, örgütte kapana kısıldığı hissini yerleşmesine sebep olmaktadır¹²⁴.

3.4.1.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırılması

Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan biri olarak görülen ve örgütsel bağlılığı çok boyutlu olarak ölçmeye çalışan ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar arasında en çok ilgi gören yaklaşım Allen ve Meyer'in yaklaşımıdır.¹²⁵

1984'te Meyer ve Allen, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak; örgütsel bağlılığın "duygusal" ve "süreklilik" bağlılığı olarak iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. 1990 da "normatif bağlılık" olarak adlandırılan üçüncü bir unsur ilave edilmiştir¹²⁶.

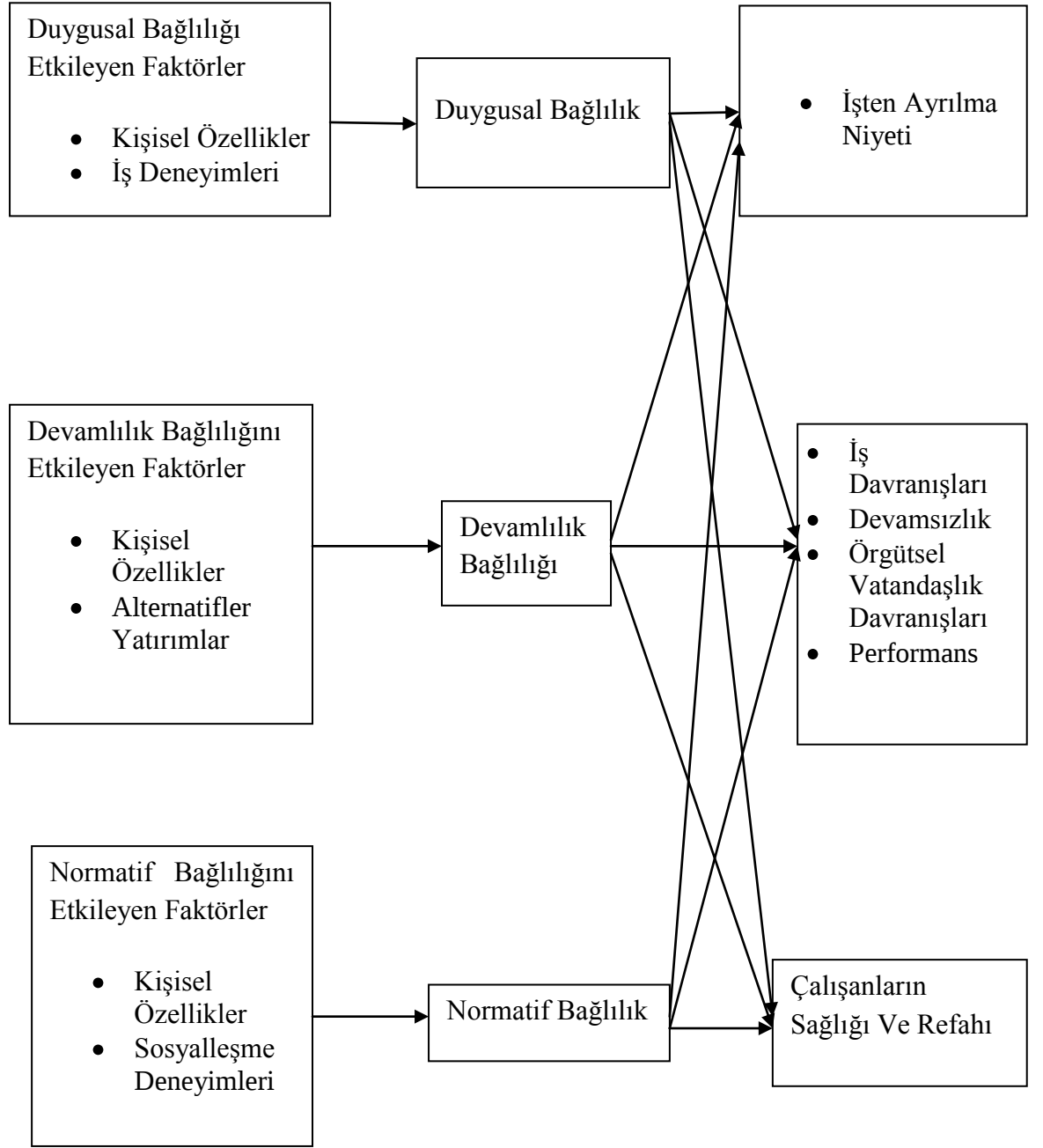
Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı "çalışanların örgütle ilişkilerini niteleyen ve onların örgüt içinde kalma kararlarını ifade eden psikolojik durum" olarak tanımlamıştır. Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Belirtileri ise bireyin örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir. Allen ve Meyer şekil 2'de de görüldüğü gibi örgütsel bağlılığın üç ana ögeye dayandığını ileri sürmektedir. Bunlar Duygusal, Devamlılık ve Normatif bağlılıktır¹²⁷.

¹²⁴ age, 44.

¹²⁵ İnce, Gül, age, 38.

¹²⁶ age, 27.

¹²⁷ Bayram, age, 132.



Şekil 2: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

İnce ve Gül, **age**, 39.

3.4.6.1. Duygusal Bağlılık

Bağlılığın bu boyutu, çalışanın örgüte karşı hissettiği duygusal bağı, örgütle özdeşleşmesini ve örgüte olan ilgi ve katılımını ifade etmektedir¹²⁸. Duygusal bağlılık kişilik özellikleri ve işe ilişkin faktörlerle ilgili tutumsal bir olgudur ve örgütsel hedefleri destekleme yönünde çalışanların gönüllülüğü esasına dayanır¹²⁹. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütle kendisini özdeşleştirmesini ve örgüte katılımını içermektedir. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar, duygusal olarak kendi istekleri doğrultusunda örgütte kalma arzusu içinde olmaktadır.¹³⁰ Kişinin örgütle özdeşleşmesi, örgüte bağlılık türünde, kişi kendini örgütün bir parçası olarak gördüğünden örgüt onun için büyük anlam taşımaktadır.¹³¹ Bu durumda çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu, kişi için ideal bir “mutluluk” durumudur. Duygusal bağlılık kişinin duygusal açıdan örgüte bağlılığı üzerinde durur. Çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının olması, o kişinin istediği için kurumda kalması demektir¹³²

Allen ve Meyer duygusal bağlılık faktörlerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır:¹³³

- İş Güçlüğü: İşgörenlerin çalıştığı örgütte yaptığı işin güç mücadele gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.
- Rol Açıklığı: Örgütün işgörenden neler beklendiğini açıkça belirtmesi.
- Amaç Açıklığı: İşgörenin örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.
- Amaç Güçlüğü: İşgörenin yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.
- Yönetimin Öneriye Açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması.
- Arkadaş Bağlılığı: Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
- Örgütsel Bağımlılık: İşgörende, örgütün söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması.

¹²⁸ Meyer, Allen, **A Three-Component**, 67.

¹²⁹ Ufuk Durna, Veysel Eren, “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c. 6, s.2 (2005): 211.

¹³⁰ Allen, Meyer, **The Measurement**, 2.

¹³¹ Balay, **age**, 75.

¹³² Çetin, **age**, .95.

¹³³ Meyer, Allen, **A Three-Component**, 89.

- Eşitlik: Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarının hak ettiğinden azını almaması.
- Kişisel Önem: İşgören tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duygularının güçlenmesini teşvik etmesi.
- Katılım: İşgörenin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlaması.

Allen ve Meyer'e göre; duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar "istedikleri için" örgütte kalırlar. Devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar, "koşullar gerektirdiği için" örgütte kalırlar. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar ise "zorunluluk hissettikleri için" örgütte kalmaya devam ederler.¹³⁴

3.4.6.2. Devamlılık Bağlılığı

Bağlılığın bu boyutu çalışanın örgütten ayrılmanın kendisine getireceği maliyetin bilincinde olması ile ilgilidir. Bu bağlılık türünde birey duygusal bağlılıkta olduğu gibi istediği için değil, ihtiyaçları bunu gerektirdiği için örgüt üyeliğini devam ettirmek istemektedir.¹³⁵

Devamlılık bağlılığı, işgörenlerin, örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılıktır. Bu durumda işgören, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir. Örgüte devamlılık bağlılığını duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır.¹³⁶

İşverenleri için çalışmak zorunda olan bu kişiler 'kapana sıkışmış' çalışanlardır ve yapılabilecek durumda olsalar örgütten ayrılacak olan kişilerdir. Ancak bunu yapamayacaklarını hissederler. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar. Bu açıdan bakıldığında

¹³⁴ Allen, Meyer, **The Measurement**, 3.

¹³⁵ Meyer, Allen, **A three-Component** , 67.

¹³⁶ Bayram, **age**, 133.

örgütte çalışmaya devam eden bütün bireylerin aslında örgüte sadık olmayabileceği anlaşılır.¹³⁷

Ayrıca devamlılık bağlılığı, yapılan yatırımların sayısı veya miktarı ile bireylerin algıladığı seçenek yokluğu olmak üzere başlıca iki faktöre dayanmaktadır. Yaş, örgütsel hizmet süresi, terfi olanakları ile örgütten ayrılma isteği ve iş devri bu bağlılık ile ilgilidir. Bu saptama, örgütte daha uzun süreyle çalışan, daha ileri yaştaki işgörenlerin daha fazla yatırım yapacakları ve böylece örgüte daha çok bağlılık gösterecekleri görüşüne dayanmaktadır. Gerçekten işgörenler, terfi olanakları ve ödemelerden bir dereceye kadar tatmin sağlarlar. Ayrıca örgütten ayrılma durumunda bu tatminin kişiye maliyeti de yüksektir.¹³⁸ Buna göre devamlılık bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişi istemese de örgütte kalmaya devam etmektedir. Çünkü örgütten ayrılmanın kendisi için maliyeti yüksek olacaktır.¹³⁹

Allen ve Meyer tarafından yapılan araştırmada, devamlılık bağlılığı faktörlerini aşağıdaki gibi sıralanmıştır:¹⁴⁰

- Beceriler: İşgörenin mevcut örgütte sahip olduğu beceri ve deneyiminin ne kadarını bir başka örgüte transfer edebileceği ya da yararlı kılabilceği düşüncesi.
- Eğitim: İşgörenin sahip olduğu formal eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışındakiler için çok yararlı olmayacağı düşüncesi.
- Yeniden yerleşme: İşgörenin, örgütten ayrılması durumunda farklı bir yerleşim yerine gitmeyi düşünmesi.
- Kendine yatırım: İşgörenin, mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini ayrılması halinde kaybedebilmesi.
- Topluluk: İşgörenin, yaşadığı yerleşim biriminde ne zamandan beri oturduğu.
- Seçenekler: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada zorlanacak olması.

¹³⁷ Çetin, **age**, 95-96.

¹³⁸ Balay, **age**, 76.

¹³⁹ Allen, Meyer, **The Measurement**,.3.

¹⁴⁰ **age**, 18.

3.4.6.3. Normatif Bağlılık

Allen ve Meyer'e göre normatif bağlılık, bireyin hem örgüte girişi öncesinde (ailesel/ kültürel sosyalleşme) hem de girişi sonrasındaki (örgütsel sosyalleşme) yaşantılarından etkilenmektedir. Bu da kişilerin sahip oldukları örgütsel bağlılık normunu anlatır.¹⁴¹ Bağlılığın bu boyutu normatif baskılar nedeniyle örgüt üyeliğini devam ettirme isteğini ifade etmektedir.¹⁴² Kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedir. Kişiler, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Çalışanların bağlılığı, istediklerinden değil, örgütte kalmalarının ahlaki ve doğru olduğuna inanmalarından oluşmaktadır. Duygusal bağlılık, "örgütte kalmak istiyorum" ifadesini içinde barındırırken, normatif bağlılık "bu örgütte kalmalıyım" ifadesini içermektedir.¹⁴³ İşgören, uzun süre bir örgütte kalmış olmanın verdiği sorumluluk ve örgütün kendisine katmış olduğu değerlerin de yardımı ile kendisini bir işgören olarak, işverenin yerine sorumlu olarak hissetmeye başlar. Bu sorumluluk giderek, örgütte kalmanın mevcut tercihler arasında en optimum tercih olması sonucunu doğuracaktır. Normatif bağlılık, çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik anlaşmaya dayalı olarak da gelişebilir. Biçimsel anlaşmaların aksine, psikolojik anlaşmalar taraflıdır ve iki taraf açısından farklı algılanabilir. Ancak normatif bağlılık boyutu, içten bağlılık ve devamlılık bağlılığına nazaran daha az dikkat çeken bir boyut olmuştur.¹⁴⁴

Normatif bağlılık durumunda çalışan, örgütte kalmasının gerektiği inancındadır. Bu kişiler, işverenlerine karşı mecbur olduklarını düşünürler. Bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olan bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmasıdır.¹⁴⁵

Sonuç olarak; özellikle yoğun duygusal bağlılığı olan işgörenler istedikleri için, güçlü normatif bağlılığa sahip olan işgörenler zorunlu oldukları için, devamlılık

¹⁴¹ Allen, Meyer, **The Measurement**, 4.

¹⁴² Meyer, Allen, **A three-Component**, 67.

¹⁴³ İnce, Gül, **age**, 41.

¹⁴⁴ Natalie J. Allen, "Examining Organizational Commitment In China", **Journal Of Vocational Behavior**, c. 62, s.5 (2003): 513.

¹⁴⁵ Çetin, **age**, 96.

bağlılığı güçlü olan işgörenler ise ihtiyaç duydukları için işlerinde kalırlar. Nedenleri farklı olduğundan her bağlılığın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır¹⁴⁶.

3.4.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık ile ilgili yaklaşımlar ağırlıklı olarak sosyal psikologların çalışmalarına dayanmaktadır. Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır.¹⁴⁷ Belli bir örgüte katılmak için kişinin özveride bulunması gereği, örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak ele alınmıştır. Bunun yaygın biçimi üyeliğe kabul törenleridir. Çeşitli sosyal kulüpler, askeri kurumlar ve dini tarikatlarda üyeliğe kabul törenleri yoğun olarak kullanılmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırır.¹⁴⁸

3.4.3. Çoklu Bağlılık

Reichers, tutumsal bağlılığı geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar, genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu fikrine dayanmaktadır. Reichers'e göre diğer bağlılık yaklaşımlarında örgüt, tipik olarak birey açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek bir parça varlığı simgelemektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır.¹⁴⁹

Ayrıca bu yaklaşım bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Dolayısıyla, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı örgütün, çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir¹⁵⁰.

¹⁴⁶ Allen, Meyer, **The Measurement**, 3.

¹⁴⁷ Bayram, **age**, 129.

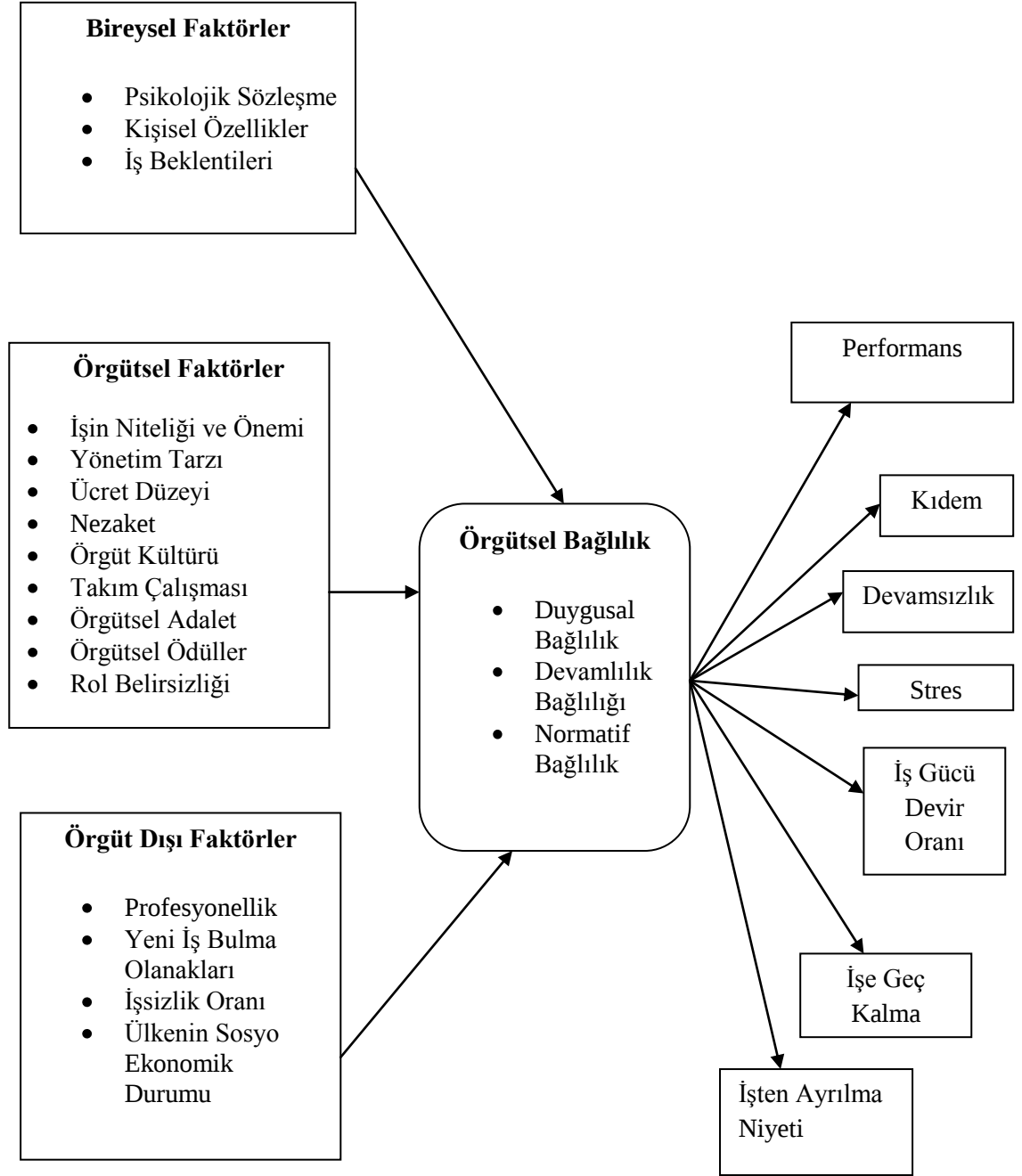
¹⁴⁸ Meyer, Allen, **A three-Component** , 62.

¹⁴⁹ İnce, Gül, **age**, 54.

¹⁵⁰ Gül, **age**, 50.

3.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bireyin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bir işgörenin işe başladıktan sonra örgüte olan bağlılığının nasıl olacağını belirleyen bazı faktörler bulunmaktadır. Örgüte katıldıktan sonra bu faktörler bireyin örgüte olan bağlılığını etkilemektedir. Bu faktörler sonucu, işgören örgüte bağlanabilir ya da örgütten uzaklaşabilir. Bir örgütün, işgörenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husustur. Bunlar; şekil 3'te de gösterildiği gibi bireysel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerdir. Bireysel faktörler; psikolojik sözleşme, kişisel özellikler ve iş beklentileridir. Örgütsel faktörleri; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, ücret düzeyi, nezaket, örgüt kültürü, takım çalışması, örgütsel adalet, örgütsel ödüller ve rol belirsizliği oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler ise profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, işsizlik oranı ve ülkenin sosyo ekonomik durumudur.



Şekil 3: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler Ve Sonuçları

İnce ve Gül, age, 58.

3.5.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, örgütsel amaç ve değerlerin benimsenip örgütte uzun yıllar çalışılması açısından son derece büyük bir öneme sahiptir. Bu kapsamda bireysel faktörler; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler başlıkları altında incelenmiştir¹⁵¹.

3.5.1.1. Psikolojik Sözleşme

Birey örgütsel amaçların başarılması için üretken kapasitesini ortaya koyar. Örgüt ise bu katkı karşılığında çalışanın güdülenmesini sağlar. Çalışan ile örgüt arasında temelde iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi, çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve biçimsel sözleşmelerdir. Birey işe girmeyi kabul ederken örgüt ile psikolojik bir sözleşme içine girer ve bu sözleşme her iki tarafında yazılı olmayan beklentilerini içerir. Psikolojik sözleşme, örgütler için oldukça önemlidir çünkü psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir bağlantı bulunmaktadır.

3.5.1.2. Kişisel Özellikler

Kişisel özelliklerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Genellikle kişisel özellikler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir¹⁵². Bireyin örgüte bağlılığını etkileyen kişisel özelliklerin başlıcaları kişinin sahip olduğu değerler olan, yaş, cinsiyet eğitim düzeyi ve kıdem gibi demografik özelliklerdir.

3.5.1.2.1. Cinsiyet

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği araştırmalarda kadınların bağlılıkları hakkında çelişkili bazı sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan araştırmaların kiminde kadınların ev kadını rolünü esas olarak benimsemeleri neticesinde farklı yönelimleri olduğu ve bu nedenle erkeklerden daha az bağlılık duydukları saptanmıştır. Kimi araştırmalarda ise kadınların çok fazla ayrımcılık yaşamaları sonucu işlerine daha bağlı oldukları sonucu elde edilmiştir.¹⁵³

¹⁵¹ İnce, Gül, **age**, 59.

¹⁵² **age**, 59.

¹⁵³ Altınbaş, **age**, 12.

Örgütsel bağlılığın iki boyutu ile cinsiyet arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir diğer çalışmada ise, kadınların erkeklerden daha fazla örgüte bağlandıkları, ancak bunun genelde devam bağlılığı olduğu ve cinsiyetle duygusal bağlılığın ilişkili olmadığı belirlenmiştir¹⁵⁴.

3.5.1.2.2. Yaş

Bireylerin içinde bulundukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumları, algılarını isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir. İşgörenler genç, orta yaş ve yaşlı olarak sınıflandırılacak olunursa, iş hayatının başlangıcında olan birey ilk kez iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşayacak, eğitime ve özelliklerine göre uygun bir işte çalışma isteği yüksek olacaktır. Bireylerin işe bağlanmaları için işlerini ve iş ortamlarını tanımaları, alışmaları, kendileri için olumlu bir iklimin varlığını görmeleri ve bunun içinde belli bir sürenin geçmiş olması gereklidir.¹⁵⁵

Çalışanların yaşı arttıkça, alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkanlarının azaldığını, dolayısıyla çalışanların, üyesi oldukları örgütlere bağlılıklarının arttığını belirtmektedir. Yaşlı insanlar örgüte daha bağlıdır. Kişi yaşlandıkça iş bulma imkanı azalır ve sahip olduğu örgüte daha çok bağlılık kazanır. Kişi işine devam etmektense bırakmanın daha fazlasına mal olacağını fark ettiğinde de, örgütte ve işine daha bağımlı hale gelir.¹⁵⁶

Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenleri aşağıdaki gibi maddeler halinde özetlemek mümkündür.¹⁵⁷

- Bir çalışanın örgütünde ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı fazla olmaktadır. Diğer bir ifadeyle kariyer yapma imkanları hizmet süresi ile paralellik arz etmektedir.
- Yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar.
- Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine güvendiklerinden daha fazla tatmin duymaktadırlar.

¹⁵⁴ Azmi Yalçın, Fatma Nur İplik, “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Çukurova Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.14, s.1 (2005), 399.

¹⁵⁵ Özlem Çakır, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, (Ankara: Seçkin Kitabevi, 2001),123.

¹⁵⁶Robert W. Rowden, “The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors And Organizational Commitment”, **Leadership & Organization Development Journal**, c.21 s. 1 (2000), 32.

¹⁵⁷ Balay, **age**, 51

Ayrıca diğerk bir görüş olarak yaşın örgütsel bağıllığa olan etkisi net olarak anlaşılmamakla birlikte, demografik özelliklerinin nasıl bir etki yarattığını araştıran çalışmalarda da yaş ile örgütsel bağıllık arasında karmaşık sonuçlara ulaşılmıştır. Hrebiniak ve Alutto mesleklerine yatırım yapmamış daha genç işğörenlerin, mesleki başarıları gelişmiş olan daha yaşlı işğörenler kadar örgütlerine bağıllık duymadıklarına; Blau ve Lunz, meslekleri ne olursa olsun daha genç ve daha az doyumlu işğörenlerinin, daha yüksek düzeyde iş bırakma eğiliminde olduklarına; Maris ve Sherman ise daha ileri yaşta az eğitim almış daha yüksek düzeyde yeterlilik duygusu içinde olan işğörenlerin daha üst düzeyde örgütsel bağıllık gösterdiklerine değinmişlerdir.¹⁵⁸

3.5.1.2.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyinin örgütsel bağıllığa göre farklılığına bakıldığında, eğitimli çalışanların beklentilerinin de yüksek olacağı düşüncesiyle negatif bir ilişki görülmektedir. Eğitimi düşük kişilerin alternatif iş imkanları daha az olduğundan dolayı, şu anki işlerine daha çok bağıllık göstermesi mümkündür. Bu pasif bağıllık ya da sadakat olarak ifade edilebilir. Bu faktörler sadakat ve örgütsel bağıllık boyutlarını ayırt etmek için önemlidir. Daha genç, daha az eğitimli ve daha çok çocuklu mavi yakalılarda daha çok sadakat (pasif bağıllık) gözlemlenirken, daha yaşlı daha eğitimli beyaz yakalılarda aktif örgütsel bağıllık gözlemlenmektedir¹⁵⁹. Ayrıca, daha ileri düzeyde bir formel eğitim almayı planlamayan çalışanların, daha ileri düzeyde eğitim almayı planlayan veya eğitimleri ile ilgili düşüncelerinde belirsizlik yaşayan çalışanlardan daha yüksek düzeyde bağıllık gösterdikleri Hrebiniak ve Alutto tarafından ileri sürülmektedir¹⁶⁰.

3.5.1.2.4. Kıdem

Kıdemin örgütsel bağıllıkla doğrusal yönde bir ilişkisi olduğı saptanmıştır. Örgüt içerisinde geçen zamana dayalı olarak statü yükselişi neticesinde memnuniyet düzeyinin artması bağıllık ile kıdem arasında pozitif yönde bir ilişki oluşturur. Bucharan'ın kıdemin çalışanların bağıllığını nasıl etkilediğini açıklamak için geliştirdiğı modelde süreye dayalı etkiler incelenmiştir. Sonuçlara göre, birinci yıl çalışanın güvenlik ihtiyacı ile beklentileri arasında denge kurmaya çalıştığı, ikinci ve

¹⁵⁸ Balay, **age**, 56.

¹⁵⁹ Altınbaş, **age**, 12.

¹⁶⁰ İnce ve Gül, **age**, 68.

dördüncü yıllar başarıma ve statüsünü arttıracak katkılar sağlamaya yöneldiği ve başarısızlık korkusu taşıdığı, beşinci yıldan sonrası ise bağlılığının arttırdığı olgunluk aşamasını yaşadığı dönemlerdir. Bu modelden hareketle yapılan çalışmalarda, ikinci ve sekizinci yıllar arasında, kıdemin bireylerin bağlılıklarının artmasına ve bunun sonucunda da rol gereklerini aşan davranışların gösterilmesine yol açan bir etken olduğu saptanmıştır.¹⁶¹

Örgütte çalışılan sürenin artması ile bağlılıkta artmaktadır. Bunun nedeni işgörenin çalışma süresinin artması ile birlikte yaptığı yatırımlarının fazlaşmasıdır. Bulunduğu örgüte ciddi bir emek yatırımı yapan işgören, örgütten kolay kopamamakta, elde edeceği kazançların artması sebebiyle de kayıp yaşamak istememektedir.¹⁶²

3.5.1.3. İş Beklentileri

Kurum politikaları gereğince işe alım öncesinde yeterince bilgilendirilmeyen bireylerin örgütte çalışmaya başladıktan sonra beklenti uyumsuzluğu nedeniyle hayal kırıklığına uğramaları ve örgütün çalışan devrinden kaynaklanabilecek olası maliyetlere katlanması söz konusu olabilmektedir. Bu kapsamda; örgütlerin insan kaynakları birimlerince ilgili unvanlara ilişkin görev tanımlarının hazırlanması ve adayların işe alınmaları öncesinde bilgilendirilmeleri büyük önem taşımaktadır

İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulabilmiş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentileri birbirine uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu bir şekilde etkilenecektir. Çalışanların örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirebilmesi, bunları kendi değerleriyle özdeşleştirip örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileri ile kişisel beklentilerin birbirlerini tamamlamaları gerekmektedir.¹⁶³

¹⁶¹ Altınbaş, **age**, 13.

¹⁶² İnce, Gül, **age**, 66-67.

¹⁶³ **age**, 67-68.

3.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer unsur da örgütsel faktörlerdir. Kişinin bireysel özellikleri ne olursa olsun örgüt kaynaklı bir takım unsurlar da onun örgüte olan bağlılığını olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Bunlar yönetim, işin kapsamı, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, örgüt kültürü, nezaket, ücret sistemi, takım çalışması, rol belirsizliğidir.

3.5.2.1. Yönetim

Örgütsel faktörlerden ilki yönetim biçimidir. Güçlü bir örgüt oluşturabilmek için örgütün enerjisini ekonomik ve sosyal performansa yöneltmesi ve çalışanların örgütsel bağlılığına yatırım yapması etkinliği arttırabilmektedir. Yönetimin örgütsel değerlere ve hedeflere verdiği önem bağlılığı arttırmaktadır. Eğer üst yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem verirse, verimlilik ve yenilikçilik artmaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.¹⁶⁴

Yönetime katılma kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde küçümsenmeyecek bir rol oynar. Ayrıca, yönetime katılma astların örgütsel sorunların çözümüne önemli katkıları bulunmaları nedeniyle, çevrelerinden, özellikle üstlerinden ve iş arkadaşlarından övgüler almalarını sağlar. Bu durumda çalışanların örgüte bağlılığı artar¹⁶⁵.

3.5.2.2.İşin Kapsamı

Yapılan işin kapsamı ve yapısı da örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biridir. İşin motive etme potansiyeli, zorluk derecesi, iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma bunlara bağlı olarak da iş zenginleştirme örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir.¹⁶⁶ İşin önemli bir iş olarak algılanıp algılanmaması durumuna göre örgütsel bağlılık düşük ya da yüksek olur. İşin kapsamı faktörü, çalışanın değer sistemi ile uyduğu sürece örgütsel bağlılığın

¹⁶⁴ Altınbaş, age,14.

¹⁶⁵ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 402.

¹⁶⁶ Aslı Demirgil, “İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 59.

olması çok doğaldır. İşin çalışan için taşıdığı anlam az ise, toplumsal statüsü düşük ise örgütsel bağlılığın az olması, toplumsal ve kişisel değeri yüksek ise örgütsel bağlılığın yüksek olması bunu açıklamaktadır¹⁶⁷.

3.5.2.3. Örgütsel Adalet

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir değişken olarak örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Örgütsel adalet çalışanların görev dağılımı, mesaiye riayet, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi parametrelere yönelik yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Örneğin, yeni işe başlayan, aynı özelliklere sahip ve benzer görevleri yerine getiren iki kişiye farklı ücretlerin verilmesi, düşük ücret alan kişinin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.¹⁶⁸

Örgüt içinde adalet olduğuna duyulan inanç örgütsel bağlılığı artırır. Örgütsel adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevidir. Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Çalışanlar kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkanlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır¹⁶⁹.

3.5.2.4. Örgütsel Ödüller

Bir başka önemli faktör örgüt tarafından verilen ödüllerdir. İşteki teşvikler de örgütsel bağlılık ile direkt ilişkilidir. Ödül ve ceza yöneticilerin işgörenleri kontrol etmek, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek için kullandıkları güdüleme araçlarıdır. Bunlardan ödül, olumlu güdülemeye yöneliktir ve etkisi cezaya göre daha uzun sürelidir. Ödülün işgörenin kişiliğine, beklentilerine, gereksinimlerinin nitelik ve niceliğine uygun olması gerekmektedir. Her işgörenin değişik ödül sistemleri vardır. Örgütsel ödüller yeterli doyum sağladığında işgörenin örgütte kalmasını, devamlılığını, örgütü koruyup benimsemesini sağlar. İş güvencesi, sağlık ve

¹⁶⁷ Balay, **age**, 15.

¹⁶⁸ İnce, Gül, **age**, 76.

¹⁶⁹ Altınbaş, **age**, 14.

dinlenme izinleri, iyi sağlık koşulları, maaş, ikramiye, prim ödemeleri, yazlık kamp gibi başarıya özendiricidirler¹⁷⁰.

3.5.2.5. Nezaket

Örgütsel bağlılığı etkileyen, örgütsel faktörlerden birisi de yönetimin çalışanlar üzerindeki nezaret biçimidir. Nezaret, çalışanların sorumluluk algılamalarıyla son derece yakın ilişki içerisinde olan bir kavramdır. Sıkı ve yakın bir nezaret biçimi, çalışanların işlerinden duyduğu tatmin derecesini azaltıcı etkide bulunmaktadır. Buna karşın, yöneticilerin çalışanlarının davranışını belirlemede aktif bir rol üstlenmeden varlıklarını hissettirmeleri, performansları hakkında geri bildirimde bulunmaları çalışanların duyduğu sorumluluğu güçlendirici bir etkide bulunmaktadır.¹⁷¹

3.5.2.6. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler inançlar ve alışkanlık sistemi olarak tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğunu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda sezgi kazandırır. Bir başka ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekilendiren değerler ve inançlardır¹⁷².

Örgüt kültürü “bir kurumun, bölümün veya takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır”. Dış çevreye uyumu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği, bulduğu ve de iyi sonuçlar meydana getirdiği için geçerli kabul ettiği, bundan dolayı da bunları anlamaları, düşünmeleri ve hissetmeleri için yeni üyelere öğretilmesi gerektiğine inanılan temel varsayımlardır. Daha basit bir tanımla örgüt kültürü, o yerde işlerin nasıl yürütüldüğünün göstergesidir.

Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgütte belirgin bir kültürün olması örgüte yeni katılanları ve örgüt üyesi çalışanları örgüte bağlayan bir etmendir¹⁷³.

Örgüt kültürünün fonksiyonlarından sonra; örgüt kültürü olmadan örgütsel bütünlük ve örgütsel bağlılıktan bahsedilmesi pek mümkün gözükmemektedir. Örgüt

¹⁷⁰ age, 14.

¹⁷¹ Demirgil, age, 59.

¹⁷² Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (İstanbul: Beta Yayın, 1998), 347.

¹⁷³ Altınbaş, age, 15.

kültürünün bazı özellikleri, örgütsel bağlılık yaratılmasında etkili olmaktadır. Bunlar örgüt üyelerinin iletişimlerinde kullandıkları ortak bir dil, tavır, semboller, yüksek ürün kalitesi, yüksek verimlilik, düşük devamsızlık gibi üyeler tarafından paylaşılması beklenen temel değerlerin varlığı, dış çevreye karşı oluşturulan bir imaj ve örgütsel iklimdir¹⁷⁴.

3.5.2.7. Ücret Sistemi

Bağlılığı etkileyen en belirgin özelliklerinden birisi de çalışanın ücret düzeyidir. Ücrete ilişkin düşüncelerin oluşmasında, geçim ve yaşam standardı etkili olmakla birlikte başkalarının ücretleri de önemli bir etkidir. Çalışan kişilerde yaygın olan bir davranış ise, kendi ücretlerini başkalarının ücretleri ile karşılaştırmalarıdır. Yapılan araştırmalarda, işgörenlerin hak ettikleri ücreti alıp almadıkları konusunda bir yargıya, kendileriyle benzer gruplarla yaptıkları karşılaştırmalar sonucu ulaştıkları belirlenmiş ve işgörenlerin ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülmüştür.¹⁷⁵ Bunun yanında ücret dağılımındaki adalet, ücret politikası, ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkileyen diğer önemli unsurlardır.¹⁷⁶

Çalışanlara ödemeler, doğrudan ve dolaylı olarak yapılabileceği gibi parasal ve parasal nitelikte olmayan ödüllendirme şeklinde de olabilmektedir. Maaş ve ücretler, ikramiye, prim ve komisyonlar doğrudan yapılan parasal ödemelerdir. İzin-tatil hakkı, sigorta ve benzerleri dolaylı parasal ücretlendirme örnekleridir. Övgü, takdir, tanınma gibi parasal olmayan ödüller de çalışanların bağlılığını ve performansını arttıran ödeme sistemi unsurlarıdır.¹⁷⁷

3.5.2.8. Takım Çalışması

Takım önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluk olarak tanımlanmaktadır.¹⁷⁸ Takım çalışmasını dar anlamda belli sayıda çalışanın, belirli sürelerle bir araya gelip örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi, sorunların çözülmesi,

¹⁷⁴ Luthans, **age**, 550.

¹⁷⁵ Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 448.

¹⁷⁶ İnce, Gül, **age**, 73.

¹⁷⁷ Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 448.

¹⁷⁸ Eren, **Örgütsel Davranış**, 336.

örgütte yenileşme ve değişme çabalarının örgütlenmesi ve yürütülmesine yönelik olarak yaptıkları eylemler, etkinlikler bütünü olarak tanımlanabilir.

Takımın tanımı incelendiğinde ise karşımıza üç önemli unsur çıkmaktadır. Birincisi, takımın oluşturulabilmesi için iki ya da daha fazla kişinin gerekmesidir. İkincisi, takımı oluşturan kişiler birbirine bağımlıdırlar. Yani sürekli birbirleri ile etkileşim ve iletişim halindedirler. Üçüncüsü ise, takımı oluşturan kişiler belli bir amacı gerçekleştirmek için çalışmaktadırlar. Takım çalışmasının sağladığı en önemli faydalardan birisi, organizasyondaki farklı disiplinlerin bilgi, yetenek ve deneyimlerini bir araya getirmesidir.¹⁷⁹ Takım çalışmasındaki uyum örgütsel bağlılığı etkiler.

3.5.2.9. Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği, rol ile ilgili beklentilerin işgörene tam olarak bildirilmemesinden kaynaklanır. Rol çatışmasının belli ölçüde birey kaynaklı, rol belirsizliğinin ise örgüt kaynaklı olduğunu söylemek mümkündür. Başka bir ifade ile rol belirsizliği, görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur.¹⁸⁰

İş ile ilgili yükümlülüklerden bireyin yeterli bilgilendirilmemesi ve belirlenmiş görev beklentilerin anlaşılmaması durumunda ortaya çıkan rol belirsizliği de örgütsel bağlılık derecesinin oluşumunu engelleyen ve düşüren bir etkiye sahiptir.¹⁸¹

3.5.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında örgütsel olanlar kadar örgüt dışı faktörler de önemli yer tutmaktadır. Örgüt dışı faktörlerin en bilinenleri bireyin sahip olduğu alternatif iş imkanları ve profesyonelliktir.

3.5.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik, mesleki bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Morrow ve Goetz“ e göre profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir. Profesyonelleri, kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etmeye ilgi duyan ve genellikle kendi alanları ile çeşitli örgütlerin çatısı altında birleşen bireyler olarak

¹⁷⁹ Barutçugil, **age**, 276-279.

¹⁸⁰ İnce, Gül, **age**, 81.

¹⁸¹ Balay, **age**, 61.

tanımlayabiliriz. Ancak profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine bağlılık ya da örgütüne bağlılık önem kazanmaktadır. İkisine birden bağlılık geliştirmeye çalışmak ise bir ikilem doğurabilmektedir. Bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmektedir¹⁸².

3.5.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

Bir kişinin işe başladıktan sonra bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarıdır. Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalarda, yeni iş bulma olanaklarının az olmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır. Yeni iş bulma olanakları bulunmasına rağmen örgütün aktif bir üyesi olarak kalmaya devam eden ve örgütü ile kimlik birliği geliştirilmiş olan bir çalışanın, yeni iş bulma olanağına sahip olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir kimseden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi de beklenebilir. Bir araştırmaya göre MBA yapmış öğrencilerin yüksek olmayan bir ücretle işe başladıktan altı ay sonra, başka iş teklifi almadıklarında örgüte bağlılığı artmaktadır. Yüksek ücretle işe başladıklarında alternatif iş imkanı olup olmaması hiçbir şeyi değiştirmemektedir ve aynı örgütsel bağlılığı göstermektedir. Alternatif iş imkanları daha az olan çalışanların, örgüte bağlılığı daha fazla olmaktadır. Yüksek eğitilmiş çalışanların alternatif iş imkanları daha fazladır ve iş beklentileri o oranda yüksektir¹⁸³.

3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgüte bağlanmanın, işgörenin davranışını etkilemesiyle ilgili dört tür çıktıdan söz edilebilmektedir:¹⁸⁴

- 1- Örgütün amaç ve değerlerine tam olarak kendini adayanlar, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılırlar.
- 2- Kendilerini örgüte adayan işgörenler, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duyarlar.

¹⁸² Demirgil, **age**, 61-62.

¹⁸³ Altınbaş, **age**, 17.

¹⁸⁴ Bayram, **age**,127.

3- Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında tutarlı ters bir ilişki bulunmaktadır.

4- İşten doyum, işten ayrılmanın başlangıç döneminde önemli kestiricisi iken, zaman geçtikçe bağlılık, işten ayrılmanın doyumdan daha güçlü bir kestiricisi olmaktadır.

Bağlılık ve Performans: İki değişken arasında çok güçlü bir korelasyon bulunmaktadır. Allen ve Meyer'e göre son zamanlarda yapılan araştırmalar yüksek bağlılığa sahip çalışanların performanslarının, daha düşük bağlılığa sahip olanlara oranla daha yüksek olduğunu göstermiştir. Üç bağlılık boyutu arasında en kuvvetli pozitif ilişki duygusal bağlılıkla saptanmıştır. Devamlılık bağlılığı ile ise daha zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.¹⁸⁵

Bağlılık ile Devamsızlık ve İşe Geç Kalma: Örgütsel bağlılığın çalışanların devamsızlıklarını azalttığı görüşü genellikle kabul edilmektedir. Dolayısıyla bağlılık ile devamlılık arasında çok güçlü olmamasına rağmen bir ilişki mevcuttur, ancak bağlılık çalışanların devamlılık göstermelerini sağlayan tek faktör değildir. Örgüte bağlılığın işe devamsızlık üzerinde doğrudan etkisi olduğunu söylemek yerine işe devamsızlığı etkileyen bir faktör olduğunu söylemek daha doğru olacaktır.

Örgüte bağlılık ve işe geç gelme arasında zayıf bir ters ilişki mevcuttur. Bunun nedeni işe geç gelme davranışının nispeten göreceli bir eylem olması ve işgörenin kontrolü dışında çok fazla faktörden etkilenmesidir.¹⁸⁶

Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı: Örgütsel bağlılık ile işgücü devir oranı arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur. Çalışanların bağlılıkları işten memnun olmalarına diğer bir ifadeyle, örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmelerine bağlıdır. Çalışanlar örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alamadıklarına inandıkları zaman işten ayrılmak isteyeceklerdir.¹⁸⁷

İşgören devri örgütler tarafından istenilmeyen bir durumdur. Çünkü, işten ayrılan her tecrübeli personelin örgüte belli bir maliyeti vardır. Örgütteki işgören devrinin maliyet dışındaki diğer olumsuz yönü ise işe alma, oryantasyon eğitimi veya işbaşı eğitim gibi işgörene eğitim verme faaliyetlerinin yeniden gerçekleştirilmesi ve bunun sonucunda oluşan ek zaman kaybıdır.

Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti: Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılığın en önemli araştırma konularından olmasının temel nedenlerinden biri, örgütten ayrılma

¹⁸⁵ John P. Meyer, Natalie J. Allen, **Commitment In The Workplace**, (UK: Sage,1997): 28-33.

¹⁸⁶ Onay Kaya, "Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2007), 19.

¹⁸⁷ İnce, Gül, **age**, 96.

niyetinin örgütsel bağlılık ile arasında kuvvetli ilişkinin olmasıdır. Yapılan bazı çalışmalarda örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ve iş gücü devir oranı arasında kuvvetli bir negatif ilişki olduğunu ve üç bağlılık boyutu arasında da en güçlü negatif ilişkinin duygusal bağlılık ile olduğunu göstermiştir¹⁸⁸.

Bağlılık ve Stres: Stres ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesinde iki farklı yaklaşım vardır. Bunlardan birincisi, Mathieu ve Zajac çalışması ile desteklenmiştir. Örgütlerine yüksek bağlılık gösteren çalışanlar, örgütle özdeşleşmeleri ve örgüte yaptıkları yatırımlar sebebiyle stresin etkilerini, bağlılığı daha az olan çalışanlara kıyasla daha fazla hissederler. Bu görüşün aksi olan ikinci yaklaşıma göre, bağlılık çalışanları işlerine yönlendirdiği ve işe yönelik olumlu anlam taşımalarına sebep olduğu için, stresin negatif etkilerinden çalışanları korumaktadır¹⁸⁹.

Randall, ise örgütsel bağlılığın düzeylerini düşük, ılımlı ve yüksek olarak sınıflandırmıştır. Tablo 1’de gösterildiği gibi bu üç düzeyinde hem bireysel hem de örgütsel olarak olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurduğunu ileri sürmüştür.

Randall, yüksek örgütsel bağlılığın bireysel açıdan olumsuz yönleri olarak değişime ve yeniliklere karşı direnç gösterme ve örgütte daha etkili olabilmek için fazla çalışmanın aile ve iş hayatında denge kuramamaları nedeniyle sosyal ve aile ilişkilerinde gerilime sebebiyet vermesi olarak açıklamıştır. Örgütsel açıdan olumsuz yönleri olarak da yüksek bağlılık düzeyine sahip olan çalışanların değişim ve yeniliklere karşı direnç göstermelerinden dolayı geleneksel uygulamaların devam ettirilmesi, örgüt adına yasa dışı eylemlerde de bulunma olarak sıralamıştır.¹⁹⁰

Düşük örgütsel bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgüt, içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden

¹⁸⁸ Meyer, Allen, **Commitment In The Workplace**, 26.

¹⁸⁹ Abubakr M. T. Suliman, “Is It Really a Mediating Construct?”, **Journal Of Management Development**, c. 21, s.3 (2001), 171.

¹⁹⁰ Donna M. Randall, “Commitment And Organization: The Organization Man Revisited”, **The Academy Of Management Review**, c.12, s.3 (1983): 462’den aktaran Funda Somuncu, “ Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 42.

gelebilecektir.¹⁹¹ Örgütsel bağlılığı düşük çalışanlar, daha iyi olanaklarda başka bir iş bulduklarında örgütten ayrılmayı düşünmektedirler. Böyle düşünen çalışanların örgütlerine faydalarından çok zararları olmaktadır. Çünkü artık örgüt için çabalamaktan vazgeçmekte ve örgüt için kendilerini yormamaktadırlar. Bu yüzden düşük bağlılığa sahip işgörenler için terfi olanaksız hale gelmektedir. Örgüt açısından olumsuz sonuçlar incelendiğinde ise, örgüt içerisinde şikayet ve itirazların artmasının örgütün imajı üzerinde olumsuz etkileri olduğu görülmektedir. Örgüte düşük bağlılık gösterenler, örgüt dışı faaliyetlere daha eğilimli olacakları için bunlar üzerinde kontrol sağlamak zorlaşacak ve örgütün kendisine zarar verici yasa dışı faaliyetlere katlanması gerekebilecektir.¹⁹²

İlımlı bağlılık birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlımlı bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler.¹⁹³ Bu seviyede işgörenler, örgütün tüm değerlerini değil ancak bir kısmına sahip çıkmaktadırlar. Bir yanda örgütle bütünleşirken diğer yandan kişisel değerlerine sahip çıkabilmektedir. Bu nedenlerden dolayı da örgütteki hizmet süresi artabilmekte, ayrılma isteği azalmakta ve iş doyumu seviyesi artabilmektedir.¹⁹⁴

¹⁹¹ Balay, **age**, 85.

¹⁹² Somuncu, **age**, 40.

¹⁹³ Bayram, **age**, 135-136.

¹⁹⁴ Somuncu, **age**, 41.

Tablo 1: Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Düzeyde Bağlılık	-Bireysel geliştiricilik ve yenilikçilik -İnsan kaynaklarının daha etkin kullanımı	-Yavaş kariyer ilerlemesi ve terfi, -Dedikodu sonucu oluşan kişisel maliyetler, -Örgütten ihraç ya da örgütün amaçlarını bozma	- İş devri/düşük performansın engellenmesi, -İşgörenin zararını sınırlama, -Morali yükseltme, -Yeniden yerleştirme, -Söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	-Yüksek iş gücü devri, -İşe geç gelme, -Devamsızlık, -Düşük iş kalitesi, -Örgüte karşı illegal faaliyetler, -Örgütte kalma isteksizliği, -Sadakatsizlik, - İşgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol,
Orta Düzeyde Bağlılık	-Gelişmiş aidiyet, güvenlik, yeterlik, sadakat duyguları, geliştirici, -bireysellik kimliğinin korunması,	-Mesleki gelişme ve terfi fırsatlarının sınırlanması, -Parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma,	-Örgütten ayrılma isteğinin azalması, -Sınırlı iş gücü devri, -Daha yüksek iş doyum -Artan işgören kıdemi,	- İşgörenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, -İşgörenin örgütsel istekleri ile örgüt dışı isteklerini dengelemesi, -Örgütsel etkililikte düşüş,
Yüksek Düzeyde Bağlılık	-Bireysel kariyer ilerlemesi ve davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, - Bireyin iş yapma tutkusu	-Bireysel gelişme, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının kısıtlanması, -Değişme, direnç, sosyal ve aile ilişkilerinde gerilim,	-Güvenli ve dengeli işgücü, -İşgören, daha yüksek üretim için örgütün istemleri kabul eder, -Yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, -Örgütsel amaçların karşılanabilmesi,	-İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, -Örgütsel esneklik, -Yenileşme ve uyum yoksunluğu, -Geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, -Yüksek bağlı işgörenlerden örgüt adına yasadışı eylemlerde bulunma,

Donna M. Randall, "Commitment And Organization: The Organization Man Revisited", **The Academy of Management Review**, c.12, s.3 (1983): 462'den aktaran Funda Somuncu, " Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 44.

3.7. İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

İş tatmini, bireyin iş yaşamında çalışma ortamına, işine, iş arkadaşlarına, işverene ve aldığı hizmetlere karşılık olarak gösterdiği olumlu tepkiler şeklinde ifade edilirken, örgütsel bağlılık ise organizasyonun amaç ve hedeflerini kabul etme ve bunlara güçlü bir inanç duyarak örgüt adına büyük çaba gösterme istekliliği olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel bağlılıkla iş tatmini arasındaki ilişki incelenirse; iki kavram arasındaki temel fark, "işimi seviyorum" ve "çalıştığım örgütü seviyorum" şeklinde özetlenebilir. İş tatmini, çalışanın yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgütsel bağlılık çalışanın çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel fark; örgütsel bağlılık çalışanın firmasına bağlı düşüncelere karşı geliştirdiği duygusal tepkiler iken, iş tatmini çalışanın belli bir işe karşı geliştirdiği tepkilerdir. Her iki değişkenin birbiri ile yüksek derecede ilişki içinde olduğu beklenirken, işgören firmaya ve onun değerleri ile hedeflerine olumlu duygular beslerken, aynı zamanda firma içinde yaptığı belli bir işten dolayı mutsuzluk duyabilir. Örgüte bağlılığın yavaşça geliştiği ve günlük iş akışlarından etkilenmediği düşünülmektedir, iş tatmini ise bu tarz olaylar karşısında daha çabuk etkilenebilmektedir. Her iki değişken etkilendiği faktörler ve sonuçlar bakımından aynı başlıklarda incelense de aslında biri örgütün bütününe duyulan tatminken diğeri işe duyulan tatmini yansıtır¹⁹⁵.

İş tatmininin örgütsel bağlılığa neden olduğu görüşü araştırmacılar arasında en çok kabul gören yaklaşımdır. Araştırmacılara göre bu iki kavram arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Yani iş tatmini yüksek olan bir işgörenin örgütsel bağlılığının da yüksek olduğu savunulmaktadır. Williams ve Anderson, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında her zaman geçerli bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. İşinden tatmin olmuş çalışanların tatmin olmayanlara göre, örgüte faydalı olan, isteğe bağlı davranışları çok daha fazla sergilediklerini ifade etmektedirler¹⁹⁶. Bunun dışında diğer bir bakış açısı ise işgörenlerin bağlılık düzeyi ve örgütle uyumunun çoğalmasında iş tatminlerinin artmakta olduğudur. İşinden yeterince tatmin olmayan ve

¹⁹⁵ Hasan Türkoğlu, "İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011), 54.

¹⁹⁶ Tuğba Şen, "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 72.

işe yeni başlayan bir çalışan zamanla örgütsel bağlılığının artmaya başlaması nedeniyle işinden daha fazla tatmin olabilmektedir. Örgüte bağlı bir çalışanın, işinden duyduğu tatmin, örgütsel bağlılık hissetmeyen bir çalışandan daha yüksek olabilmektedir. İş tatminini örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak alan Brown, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğuna değinmiştir¹⁹⁷. Diğer bir yaklaşım ise, örgütsel bağlılıkla iş tatmininin karşılıklı ilişkide olduğudur. Eğer iş tatmini örgütsel bağlılığı etkiliyorsa, örgütsel bağlılık da iş tatminini etkilemektedir. Bu etkileşim sürekli olarak birinin etkilemesi ya da birinin etkisinin diğerinden fazla olduğu şeklinde değildir. Yani bazı durumlarda iş tatmini örgütsel bağlılığı arttırırken, bazı durumlarda da örgütsel bağlılık iş tatminini arttırabilmektedir¹⁹⁸. İş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisinde birbirinden bağımsız oldukları yönünde bir yaklaşım eklemek de mümkündür. Bu yaklaşımda ne tatmin doğrudan bağlılığa neden olabilir, ne de bağlılık tatmine doğrudan neden olabilir görüşü savunulmaktadır. Ancak birbirinden bağımsız oldukları savunulan iki kavram doğrudan birbiri ile etkileşimde bulunmasa da dolaylı bir ilişkinin varlığı da unutulmamalıdır. İş tatmininin örgütsel bağlılığa ya da örgütsel bağlılığın iş tatminine; duyulan tatminin ya da tatminsizliğin örgüt bağlılığına, iş verimine ve örgüt çıkarlarına açık ve belirgin etkiler yaptığı ortadadır. Bununla birlikte iş tatmininin işgören tutumlarını daha hızlı düzenleyebileceğine, devamlı ve istikrarlı olan bağlılıktan daha hızlı değişiklik yaratacağı görüşünü belirten araştırmacılar da vardır¹⁹⁹.

Konuyu bir de iş tatminsizliğinin bağlılığa etkisi üzerinde ele almak gerekir. Kişi beklentileri karşılanmadığı ve aldığı ödüllerin (terfi, maaş, prim, kıdem, sosyal haklar vb.), almayı umut ettiği ödüllerden az olması durumunda bir tatminsizlik yaşar ve olumsuz davranışlar gösterir. Bu noktada örgütsel bağlılık düzeyi ön plana çıkar. İşgören örgütün amaç ve değerlerine karşı güçlü bir inanç besliyor ve örgütün bir üyesi olmakta kararlı gözükyorsa, örgüte veya kendine olumsuz sonuçlar yaratabilecek davranışlardan kaçınarak bekleme sürecine girmektedir. Sürecin geçici bir süreç olduğunu ve bunun kısa süre içerisinde çözümleneceğini düşünen işgören çözmek için de çaba harcamaktadır. Bununla beraber düşük örgütsel bağlılık ve iş tatminsizliğinin aynı anda yaşanması durumunda bu durum işten ayrılma,

¹⁹⁷ age, 73

¹⁹⁸ age, 73.

¹⁹⁹ Earl Naumann, "Antecedents And Consequences Of Satisfaction And Commitments Among Expatriate Managers", **Group Organization Management**, c.18, s. 2 (1993): 153

yabancılaşma şeklinde sonuçlar doğurabilmektedir. İş tatminsizliği sonucunda yaşanan işi bırakma, devamsızlık, işe geç gelme gibi davranış biçimleri aslında bir anlamda örgütsel bağlılık sonucu ortaya çıkan yabancılaşmayı da beraberinde getirir. Bu noktada aslında fark edilen en önemli sonuç bireyin örgütle bütünleşmesini sağlamak, karşılıklı beklentilerin farkındalığına varmaktır. Bir işyeri için devamsızlık ve işten ayrılma nasıl şirket verimine ve maliyetlerine etki ederse, işgören için de sosyal, ekonomik ve psikolojik beklentilerine etki etmektedir. Bireyin örgütte kalması için sadece ekonomik beklentilerini karşılamak yeterli değildir. İnsan dediğimiz varlığın başarı, takdir görme, kabul görme, sevmeye ve sevilme gibi bir takım psikolojik ihtiyaçlarının da bir o kadar bilincinde olmak gereklidir²⁰⁰.

Üçüncü bölümü özetlemek gerekirse; bu bölümde örgütsel bağlılık kavramının tanımı, önemi ve diğer benzer kavramlarla ilişkisi incelenmiştir. Bunlar mesleğe bağlılık, işe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, sadakat ve itaat gibi örgütsel bağlılığa yakın kavramlardır. Daha sonra örgütsel bağlılık sınıflandırmaları yapılmıştır. Bunlar; tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımlarıdır. Yapılan çalışmada tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların en önemlileri olan O'Reilly ve Chatman, Etzioni, Kanter, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlar incelenmiştir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak Etzioni; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak sınıflandırılırken, O'Reilly ve Chatman da; örgütsel bağlılık ile ilgili olarak uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı, Kanter; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı, Penley ve Gould ise; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık ve en önemlisi olan ayrıca araştırmada kullanılan Allen Meyer ise duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olarak bir ayırıma gitmiştir. Özellikle yoğun duygusal bağlılığı olan işgörenler istedikleri için, güçlü normatif bağlılığa sahip olan işgörenler zorunlu oldukları için, devamlılık bağlılığı güçlü olan işgörenler ise ihtiyaç duydukları için işlerinde kalırlar.

Ayrıca örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler de incelenmiştir. Bunlar; bireysel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerdir. Bireyin örgüte bağlılığını etkileyen bireysel

²⁰⁰ Şen, age, 54.

faktörler psikolojik sözleşme, kişisel özellikler ve iş beklentileridir. Kişinin sahip olduğu değerler olan, kişisel özellikler yaş, cinsiyet eğitim düzeyi ve kıdem gibi demografik özelliklerdir. Bu demografik özelliklerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için pek çok araştırmalar yapılmıştır. Örgütsel faktörler ise; yönetim, işin kapsamı, örgüt büyüklüğü, yapısı, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, örgüt kültürü, ücret sistemi, nezaket, takım çalışması, rol belirsizliğidir. Ayrıca yeni iş bulma olanakları ve profesyonellik gibi örgüt dışı faktörler de vardır. Devamında, örgütsel bağlılığın sonuçlarına değinilmiştir. Bağlılık ile performans, işe geç kalma, devamsızlık, işgücü devir oranı, stres ve işten ayrılma niyeti incelenmiştir. Ayrıca, Randall da örgütsel bağlılığın düzeylerini düşük, ılımlı ve yüksek olarak sınıflandırmıştır. Bu düzeyler Tablo 1’de gösterilerek anlatılmıştır. Üçüncü bölüm iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi ile tamamlanmıştır.

4. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Hastaneler, sağlık tanımı kapsamındaki hizmetleri üreten günümüzün en karmaşık işletmeleri, yapısal, teknolojik ve çevresel özellikleri nedeniyle en yüksek uzmanlaşmaya sahip birer örgüt ve toplumsal örgütlerin en eski örneklerinden birini oluşturan organizasyonlardır. Böylesine karmaşık yapıya sahip bir örgüt içinde, farklı demografik özelliklere sahip çalışanlar yer almaktadır. Her ne kadar hastane içerisinde farklı görevler ve statüler olsa bile, çalışanlar tek bir amaç için bir arada olmaktadır. O amaç ise insan sağlığıdır. Hastanelerde insan unsuru üzerinde durulması gereken en önemli noktadır. Sağlık konusu, insana hizmet olduğu için bir toplumda çok önemlidir ve sosyal sistemin temelini oluşturmaktadır. Ülkemizdeki sağlık biriminin zayıf olmaması gerekir.

Bu araştırmada, sağlık sektöründe çalışanların iş tatmini düzeyleri ile örgüte olan bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek, bu değişkenlerin yaş, görev alanı, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu ve çalışılan örgütte toplam çalışma süresi gibi demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak ve bu doğrultuda konuya ilişkin sonuçları değerlendirmek amaçlanmıştır.

Hastanedeki doktorlar ve diğer tüm sağlık ekip üyeleri pek çok açıdan birbirleriyle karşılıklı görev bağımlılığı içinde olmaktadır. Birinin yaptığı iş, kaçınılmaz olarak diğerinin yaptığı işi de etkilemektedir. Bu karşılıklı bir ekip olarak çalışma durumu, sahip olunan demografik özelliklere göre her bir çalışanın örgüte olan bağlılıklarını ve iş tatminlerini farklı seviyelerde etkilemektedir.

4.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmada, sağlık sektörü çalışanları ele alınmış ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Hızla değişen çalışma koşulları ve rekabet ortamı içerisinde örgütler için insan faktörünün önemi daha da artmıştır. İşletmelerin odak noktası insandır. Tüm işletmelerde olduğu gibi hastanelerde ve diğer tüm sağlık kuruluşlarında da insan ögesi, üzerinde durulması gereken en önemli unsurdur ve sağlık çalışma alanı, insan etkileşiminin karşılıklı olduğu bir alandır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık, işgücü verimliliğinin artması, örgütsel etkinliğin artırılması ve rekabette üstünlük elde edilmesi açısından son derece önemli kavramlardır. Bu bağlamda, ülkemizde sağlık sisteminin yapılandırılması kaynakların verimliliğinin sorgulanması, bu kaynakların daha verimli kullanılması, sağlık hizmetlerinde işletme disiplini oluşturma çabaları ve dünyada olduğu gibi ülkemizde de sağlıkta kalite yönetimi gibi yeni anlayışların gündem oluşturmaları gibi nedenlerle sağlık personelinin iş tatmini ve örgüte olan bağlılık çalışmaları yaygınlık kazanmıştır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılığın eksikliği ise; işten ayrılma, işe geç gelme, işe yabancılaşıma ve devamsızlık gibi hastaneler açısından verimliliği azaltıcı davranışlara sebep olabilmektedir. Bu durum, hastaneler için değerli insan kaynağının kaybı olmaktadır.

Özellikle, hastanelerin bir hizmet işletmesi olduğunu düşünürsek, hastanede hizmet görenin işine olan bağlılığı ile işinden duyduğu tatmin veya tatminsizliğin hastaneye büyük bir rolü olmaktadır. Bundan dolayı iş gücünü elinde tutmaya çalışan hizmet işletmeleri için iş tatmini ve örgütsel bağlılık önemlidir.

4.3. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamını, Fethiye Devlet Hastanesi, Fethiye Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi ve Fethiye Letoon Hastane'sindeki çalışanlar oluşturmaktadır.

Hastane çalışanlarının veri toplama aracımız olan ankete verecekleri yanıtların gerçeği yansıtacağı, anketi uygulayacağımız çalışanların, kendi koşul ve

ortamlarında herhangi bir baskı altında kalmadan anketi dolduracakları varsayılmaktadır. Ayrıca araştırmanın uygulandığı hastanelerdeki çalışanların, araştırmanın ana kütlesini temsil edeceği varsayılmaktadır. Araştırmada, örneklem grubunun sorulara gerçekçi yanıtlar verdiği ve soruların hipotezleri test edebilecek şekilde hazırlandığı varsayılmaktadır.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır:

Konu Sınırlılığı: Araştırmamızı yaparken iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi ele alınmıştır. Araştırmanın değişkenlerinden iş tatmini kavramı, alt boyutları olan içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini olarak araştırılmıştır. Araştırmanın diğer değişkeni olan örgütsel bağlılık kavramı ise Allen ve Meyer'in yaklaşımında yer alan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutları açısından ele alınmaktadır.

Uygulama Alanı ve Yeri Sınırlılığı: Araştırma, Muğla İli'ne bağlı Fethiye'de bulunan üç kurumda gerçekleştirilmiştir. Bunlar; kamu sektörüne ait Fethiye Devlet Hastanesi ve Fethiye Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi ile özel sektöre ait Fethiye Letoon Hastanesi'dir.

Katılımcı Sınırlılığı: Araştırmamızda veri toplama aracı olarak kullandığımız anket hastane çalışanları içinde; doktor, diş hekimi, hemşire, idari personel ve sağlık personeli (sağlık memuru, tıbbi sekreter, sağlık teknisyeni) arasında uygulanmıştır. Kişisel bilgiler bölümündeki görev alanında “diğer” seçeneği mevcuttur. Fakat 4 kişi diğer seçeneğini işaretlediğinden diğer branşlara mensup personel araştırmamıza dahil edilmemiştir.

Finansal Sınırlılık: Araştırma, araştırmacı tarafından finanse edilmiştir.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Ana Hipotez

H0: Sağlık sektörü çalışanlarının iş tatminleri ile örgüte olan bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Sağlık sektörü çalışanlarının iş tatminleri ile örgüte olan bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler

H0: Sağlık sektöründe çalışanların iş tatminleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Sağlık sektöründe çalışanların iş tatminleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: Sağlık sektöründe çalışanların iş tatminleri ile devamlılık bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Sağlık sektöründe çalışanların iş tatminleri ile devamlılık bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: Sağlık sektöründe çalışanların iş tatminleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Sağlık sektöründe çalışanların iş tatminleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: Sağlık sektöründe çalışanların içsel iş tatminleri ile örgüte olan bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Sağlık sektöründe çalışanların içsel iş tatminleri ile örgüte olan bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: Sağlık sektöründe çalışanların dışsal iş tatminleri ile örgüte olan bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Sağlık sektöründe çalışanların dışsal iş tatminleri ile örgüte olan bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: Sağlık sektöründe çalışanların içsel iş tatminleri ile duygusal bağlılıkları, devamlılık bağlılıkları ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1 Sağlık sektöründe çalışanların içsel iş tatminleri ile duygusal bağlılıkları, devamlılık bağlılıkları ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: Sağlık sektöründe çalışanların dışsal iş tatminleri ile duygusal bağlılıkları, devamlılık bağlılıkları ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1 Sağlık sektöründe çalışanların dışsal iş tatminleri ile duygusal bağlılıkları, devamlılık bağlılıkları ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: Sağlık sektöründe çalışanların duygusal bağlılıkları ile devamlılık bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Sağlık sektöründe çalışanların duygusal bağlılıkları ile devamlılık bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: Sağlık sektöründe çalışanların duygusal bağlılıkları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Sağlık sektöründe çalışanların duygusal bağlılıkları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: Sağlık sektöründe çalışanların devamlılık bağlılıkları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Sağlık sektöründe çalışanların devamlılık bağlılıkları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Demografik Değişkenlerle İlgili Hipotezler

H0: Sağlık sektöründe çalışanların iş tatminleri; cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine, görev alanlarına ve görev yaptığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılık göstermemektedir.

H1: Sağlık sektöründe çalışanların iş tatminleri; cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine, görev alanlarına ve görev yaptığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılık göstermektedir.

H0: Sağlık sektöründe çalışanların içsel ve dışsal iş tatminleri; cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine, görev alanlarına ve görev yaptığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılık göstermemektedir.

H1: Sağlık sektöründe çalışanların içsel ve dışsal iş tatminleri; cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine, görev alanlarına ve görev yaptığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılık göstermektedir.

H0:Sağlık sektöründe çalışanların örgüte olan bağlılıkları; cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine, görev alanlarına ve görev yaptığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılık göstermemektedir.

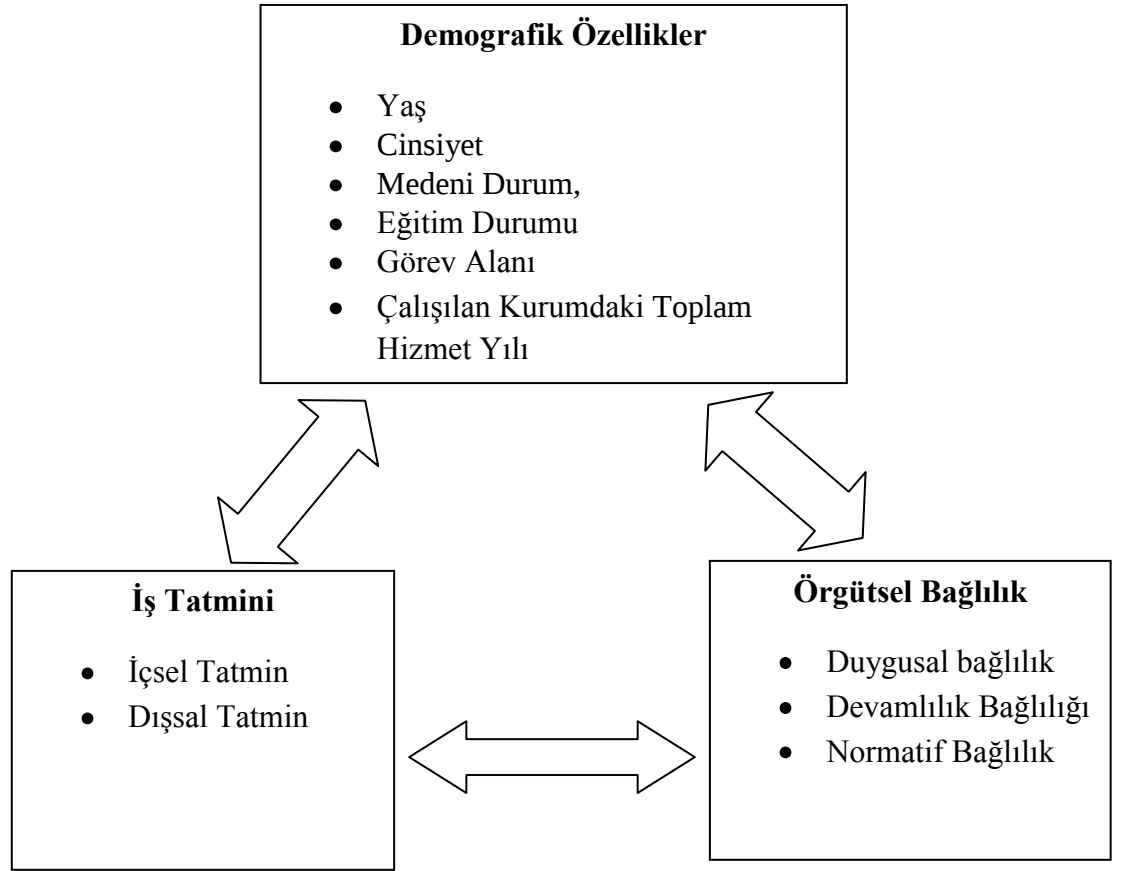
H1: Sağlık sektöründe çalışanların örgüte olan bağlılıkları; cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine, görev alanlarına ve görev yaptığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılık göstermektedir.

H0:Sağlık sektöründe çalışanların duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları; cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine, görev alanlarına ve görev yaptığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılık göstermemektedir.

H1: Sağlık sektöründe çalışanların duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları; cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine, görev alanlarına ve görev yaptığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılık göstermektedir.

4.5. Araştırmanın Yöntemi

4.5.1. Araştırma Modeli



Şekil 4: Araştırma Modeli

4.5.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, sağlık sektöründe faaliyet gösteren Fethiye Devlet Hastanesi, Fethiye Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi ve Fethiye Letoon Hastane'si oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında sağlık sektörü çalışanlarından doktor, diş hekimi, hemşire sağlık personeli (sağlık memuru, tıbbi sekreter ve sağlık teknisyeni) ve idari personel görevlerinde olanlar değerlendirilmiştir. Anket uygulanırken kitlenin hepsine ulaşmak mümkün olamadığından ankete katılacak kişiler “Kolayda Örneklem” yöntemi ile belirlenmiştir. Belirlenen sağlık personeline toplam 350 anket dağıtılmıştır. Devlet hastanesinde çalışan sayısı çok fazla olduğu için herkese ulaşılamamıştır. Özel hastane ve Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi'nde çalışan sayısı 100 kişiden az olduğu için herkesin araştırmaya katılması hedeflenmiştir. Ama sağlık

alanında insan faktörü ve zaman faktörü önemli olduğundan her dağıtılan anket cevaplanmamıştır. Geri dönen ve sağlıklı olarak cevaplanan anket sayısı ise 257’dir. Anketlerin cevaplanma oranı %73,42’dir.

4.5.3. Veri ve Bilgi Toplama Aracı

Yapılan araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde çalışanların iş tatmini “Minnesota İş Doyum Anketi” ile ölçülmüştür. Minnesota İş Doyum Anketi, iş doyumunu konusunda yapılan araştırmalarda en sık kullanılan ve güvenilirliği yüksek bir ankettir.

Minnesota İş Doyum Anketi kısa metni, içsel ve dışsal iş doyum düzeylerinin ölçülmesi için tasarlanmış sorulardan oluşmaktadır.

Dışsal iş tatmini işteki görev veya işin kendisi ile ilgili özellikleri, içsel iş tatmini ise işteki görevlerin doğası ve insanların yaptıkları işte hissettikleri ile ilgilidir.

Araştırmada 20 maddelik kısa metin kullanılmıştır. İçsel iş tatmini kategorisinde; 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 19. ifadelerde sırasıyla aktivite, bağımsızlık, çeşitlilik, sosyal statü, ahlaki değerler, iş güvenliği, sosyal hizmetler, otorite, yetenekleri kullanabilme, sorumluluk, yaratıcılık ve başarı boyutları; dışsal iş tatmini kategorisindeki; 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 20. ifadelerde ise üstler ile sosyal ilişkiler, teknik destek, işletme politika uygulamaları, ücret, ilerleme, çalışma şartları, takdir ve çalışma arkadaşları boyutları ölçülmüştür. İş tatmini ölçeğindeki 20 ifadenin tamamı genel iş tatmin boyutunu ölçmektedir.

Minnesota İş Doyum Ölçeği 1-5 arasında puanlanan 5’li likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, “Hiç Memnun Değilim” 1 puan, “Memnun Değilim” 2 puan, “Kararsızım” 3 puan, “Memnunum” 4 puan, “Çok Memnunum” 5 puan olarak değerlendirilmektedir.

İkinci bölümde örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Bu bölümde Allen ve Meyer’in “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization” makalesinde bulunan 12 soru kullanılmıştır.

Ankette bulunan 21, 22, 23 ve 24 numaralı sorular duygusal bağılılığı; 25, 26, 27, 28 numaralı sorular devamlılık bağılılığını; 29, 30, 31, 32 numaralı sorular ise normatif bağılılığı alt boyutunu ölçmektedir.

Ankette verilecek cevaplar için 5 aralıklı likert ölçeği düzenlenmiştir. Kişilerin “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” skalasında verilen ifadeleri değerlendirmeleri beklenmiştir. Değerlendirmeler; “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğine 1, “Katılmıyorum” seçeneğine 2, “Kararsızım” seçeneğine 3, “Katılıyorum” seçeneğine 4, “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğine 5 puan verilerek gerçekleştirilmiştir.

Üçüncü bölüm ise, çalışanların demografik özelliklerine ilişkin ifadelerden oluşmaktadır. Bu bölümdeki sorular, anketi yanıtlayan kişilerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, görev alanı, çalıştığı kurumdaki toplam hizmet yılını belirlemeye yönelik sorulardır.

Söz konusu anket tez çalışmasının sonunda ekler bölümündeki Ek 1’de yer almaktadır.

4.5.3.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonucu elde edilen veriler şu şekildedir: Birinci bölümde oluşturulmuş olan iş tatmini ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0.8589’dır. İkinci bölümde kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach Alpha değeri ise 0.8724’dır. Tüm ölçekler geçerli ve güvenilir bulunduğundan araştırmada kullanılmıştır. Bilindiği gibi güvenilirlik katsayısı, 0 ile 1 arasında değerler almaktadır ve bu değer 1’e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır. Ölçeklerin güvenilirliklerine ilişkin sonuçlarının 1’e yakın değerler alması ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçeğin güvenilirlik değerleri sosyal bilimler alanı için oldukça yüksek güvenilirliğe sahiptir.

İş tatmininin alt boyutları olan içsel ve dışsal iş tatmininin güvenilirliklerini inceleyecek olursak; içsel iş tatmini ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,8555, dışsal iş tatmini ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,7789’dur. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,7702, devamlılık bağılılığı ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,8037 ve normatif bağılılık ölçeğinin Cronbach Alpha değeri ise 0,9037’dir. Cronbach’s Alpha değerinin 0,70 ve üstü

olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Ancak, soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilebilir.²⁰¹

Güvenilirlik analizi sonuçları tez çalışmasının sonundaki ekler bölümündeki Ek 2 ve Ek 3'te yer almaktadır.

4.5.4. Veri Analiz Teknikleri

Araştırmada elde edilen sonuçlar öncelikle frekans dağılımları, ortalama ve standart sapma değerleri ile sunulmuştur.

Örnekleminiz normal dağılıma uygunluk gösterdiği için parametrik testler kullanılmıştır. Araştırmada iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır.

Demografik özelliklerden cinsiyet ve medeni durum gibi ikili faktörlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla olan farklılığının incelenmesinde Bağımsız Gruplar T-testi ve ana değişkenlerin çalışanların diğer demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA Testi) kullanılmıştır. Analizler SPSS 11.5 istatistik paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

4.6. Bulgular ve Değerlendirme

Araştırmada, sağlık sektöründe çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu bölümde kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 257 sağlık sektörü çalışanından elde edilen veriler analiz edilerek bulgular yorumlanmıştır. Öncelikle araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının demografik özelliklerine yer verilmiş, ardından çalışmanın ana sorusuna yanıt aramak üzere çalışanların iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olup olmadığına bakılmış ve bunun yanı sıra iş tatmininin iki alt boyutu olan içsel ve dışsal iş tatmini ile örgütsel bağlılığın üç alt boyutu olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutları ele alınarak boyutlar arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Devamında, iş tatmini ile örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

²⁰¹Beril Sipahi, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**, 3. bs. (İstanbul: Beta Yayıncılık,2010), 89.

4.6.1. Demografik Bulgular

Bu bölümde sağlık sektörü çalışanlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, görev alanı ve görev yaptığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre frekans dağılımları incelenmiştir.

Sağlık çalışanlarının cinsiyete göre dağılımı Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 2: Sağlık Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	97	37,7
Kadın	160	62,3
Toplam	257	100,0

Araştırmaya katılan sağlık çalışanların %62,3’ü (160 kişi) kadın, %37,7’si ise (97 kişi) erkektir. Yaklaşık olarak sağlık çalışanlarının yarısından fazlasının kadın olduğu görülmektedir. Yani her 10 çalışandan 6’sı kadındır. Bu durum özellikle katılımcı hemşirelerin genelinin kadın olduğu düşünüldüğünde normal olarak, kadınların erkeklere nispeten daha fazla olduğu sonucunun ortaya çıktığı gözlemlenmektedir.

Sağlık çalışanlarının yaşa göre dağılımı Tablo 3’te sunulmaktadır.

Tablo 3: Sağlık Çalışanlarının Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde (%100)
18-24	11	4,3
25-34	116	45,1
35-44	76	29,6
45-50	32	12,5
51 ve üzeri	22	8,6
Toplam	257	100,0

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının Tablo 3'te görüldüğü gibi %4,3'ü (11 kişi) 18-24 yaş, %45,1'i (116 kişi) 25-34 yaş, %29,6'sı (76 kişi) 35-44 yaş grubunda, %12,5'i ise 45-50 yaş grubunda ve % 8,6'sının da (22 kişi) 51 ve üzeri yaşında olduğu gözlemlenmiştir. Sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğunu 25-34 ve 35-44 yaş grubu oluşturmaktadır. Yani çalışanların yarısından fazlası 25-44 yaş arasındadır.

Sağlık çalışanlarının medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4: Sağlık Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Bekar	106	41,2
Evli	151	58,8
Toplam	257	100,0

Tablo 4'te görüldüğü gibi sağlık çalışanlarının %41,2'si (106 kişi) bekar, %58,8'i (151 kişi) evlidir. Evli olan çalışanlar bekar çalışanlardan daha fazladır. Bu bulgu çalışanların yarısından fazlasının 25-44 yaş grubunda olduğu bulgusu ile paralellik göstermektedir.

Sağlık çalışanlarının eğitim düzeylerine göre dağılımı Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5: Sağlık Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde (%100)
Lise	22	8,6
Önlisans	61	23,7
Lisans	69	26,8
Yüksek Lisans	24	9,3
Doktora ve Üzeri	81	31,5
Toplam	257	100,0

Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının eğitim düzeyleri incelendiğinde; %8,6'sının (22 kişi) lise, %23,7'sinin (61 kişi) önlisans, %26,8'inin (69 kişi) lisans, %9,3'ünün (24 kişi) yüksek lisans mezunu ve %31,5'inin (81 kişi) doktora ve üzeri eğitim seviyesine sahip olduğu görülmektedir. Sağlık sektörü çalışanlarının önemli bir kısmının doktorlardan oluştuğu düşünüldüğünde katılımcıların yaklaşık olarak üçte birinin doktora mezunu olduğunun tespit edilmesi beklenen bir sonuçtur.

Sağlık çalışanlarının görev alanına göre dağılımı Tablo 6'da sunulmaktadır.

Tablo 6: Sağlık Çalışanlarının Görev Alanlarına Göre Dağılımı

İşletmedeki Görev	Frekans	Yüzde (%100)
Doktor	81	31,5
Diş Hekimi	20	7,8
Hemşire	77	30,0
Sağlık Personeli	57	22,2
İdari Personel	18	7,0
Diğer	4	1,5
Toplam	257	100,0

Tablo 6 incelendiğinde çalışanların % 31,5'i (81 kişi) doktor, %7,8'i (20 kişi) diş hekimi, %30'u (77 kişi) hemşire, % 22,2'si (57 kişi) sağlık personeli ve % 7'si (18 kişi) idari personeldir. Çalışanların 4'ü diğer seçeneği işaretlemiştir. Diğer seçeneği incelendiğinde 4 kişinin eczacı olduğu görülmüştür.

Sağlık çalışanlarının görev yaptıkları kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre dağılımı Tablo 7'de sunulmaktadır.

Tablo 7: Sağlık Çalışanlarının Görev Yaptığı Kurumdaki Toplam Hizmet Yıllarına Göre Dağılımı

İşletmedeki Görev	Frekans	Yüzde (%100)
1 yıldan az	23	8,9
1-3 yıl	71	27,6
4-6 yıl	82	31,9
7-9 yıl	58	22,6
10 yıl ve üzeri	23	8,9
Toplam	257	100,0

Tablo 7 incelendiğinde çalışanların %8,9'u (23 kişi) bir yıldan az, %27,6'sı (71 kişi) 1-3 yıl, %31,9'u (82 kişi) 4-6 yıl, %22,6'sı (58 kişi) 7-9 yıl, %8,9'u (23 kişi) 10 yıl ve üzeri çalışmaktadır. Bu süre çalıştıkları kurumdaki toplam hizmet yılıdır. Çalışanların yaklaşık üçte biri 4-6 yıl aynı kurumda hizmet vermektedirler.

4.6.2. Çalışanların İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Bulgular

Tablo 8: İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma
İş Tatmini	3.2981	,62875
Örgütsel Bağlılık	3,0979	,68142
İçsel İş Tatmini	3,2555	,61148
Dışsal İş Tatmini	2,9324	,75551
Duygusal Bağlılık	2,9912	,81345
Devamlılık Bağlılığı	3,3171	,91782
Normatif Bağlılık	2,9125	,84440

Araştırmaya katılan çalışanların anket sorularına vermiş oldukları cevaplara göre ortalamalara bakıldığında; iş tatminiyle ilgili sorulara verdikleri cevapların genel ortalaması 3,2981; örgütsel bağlılık anketine verilen cevapların genel ortalaması ise 3,0979'dir (Tablo 8).

İş tatmini için genel ortalamalara bakıldığında çalışanların verdikleri cevapların çoğu 3 değerinde yoğunlaşmıştır. Çalışanların iş tatminlerinde kararsızlık yani memnun olup olmadıklarından emin olamama durumu söz konusudur. İş tatmininin alt boyutları incelendiğinde içsel iş tatminlerinin dışsal iş tatminlerine göre daha fazla olduğu görülür. Sağlık sektöründeki çalışanlar çalışma şartları, çalışma arkadaşları, terfi, ücret, hastane politika uygulamaları, teknik destek ve üstler ile ilişkiler gibi dışsal iş tatmini konularında memnun değildirler ya da kararsızlık söz konusudur. Dışsal iş tatmininin ortalaması 2,9394'tür. Yani sorulara verilen cevaplar 2 ile 3 arasında yoğunlaşmıştır. Çalışanların dışsal iş tatminleri, genel iş tatminlerini azaltmaktadır.

Çalışanların örgüte olan bağlılıklarında da kararsızlık söz konusudur. Örgütsel bağlılığın alt boyutları incelendiğinde devamlılık bağlılığının ortalaması 3,3171 olarak diğer örgütsel bağlılık alt boyutlarından daha fazladır. Bu durumda çalışanların devamlılık bağlılığı duygusal ve normatif bağlılığa göre daha fazladır. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Bu durum çalışanların iş bulma kaygısı veya emeklilik zamanını beklemek gibi mecburiyetlerden kaynaklanabilir.

4.6.3. Çalışanların İş Tatminleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular

Araştırmada korelasyon analizi kullanılarak çalışanların iş tatminleri ile örgütsel bağlılıklarına ilişkin hipotezler test edilmiştir. Korelasyon analizinde kullanılacak yöntemlerin belirlenebilmesi amacıyla bu değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 9'da sunulmaktadır.

Tablo 9: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Değişkenlerinin Kolmogorov-Smirnov Testi

		İş Tatmini Ort.	Örgütsel Bağlılık Ort.
N		257	257
Normal Parametreler	Ortalama	3,2981	3,1135
	Std. Sapma	,62875	,74483
En Aşırı Farklılıklar	Mutlak	,077	,061
	Positif	,042	,061
	Negatif	-,077	-,041
Kolmogorov-Smirnov Z		1,227	,972
Anlamlılık (p)		,098	,301

Değişkenler için yapılan normallik testlerine göre iş tatmininin p değeri 0,098 örgütsel bağlılığın p değeri ise 0,301'dir. Tablo 9'da da görüldüğü üzere p değeri 0,05'ten büyük olduğundan değişkenler normal dağılmaktadır.

Sosyal bilimlerde değişkenlerin yaklaşık normal olması parametrik testlerin yapılması için yeterli şartı oluşturmaktadır.²⁰²

Örneklem normal dağılıma uygunluk gösterdiği için parametrik testler ana ve alt hipotezlere ilişkin bulgular aşağıda ayrıntılı olarak incelenecektir.

Sağlık sektörü çalışanlarının iş tatminleri ile örgüte olan bağlılıkları arasındaki ilişki aşağıdaki hipotezler çerçevesinde Pearson Korelasyon Analizi kullanılarak incelenmiş ve analizin sonuçları Tablo 10'da sunulmuştur.

Ana Hipotez:

H0: Sağlık sektörü çalışanlarının iş tatminleri ile örgüte olan bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Sağlık sektörü çalışanlarının iş tatminleri ile örgüte olan bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

²⁰² age, 66.

Tablo 10: İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

		İş Tatmini Ort.	Örgütsel Bağlılık Ort.
İş Tatmini Ort.	Pearson Korelasyonu	1	,405
	Anlamlılık	.	,000
	N	257	257
Örgütsel Bağlılık Ort.	Pearson Korelasyonu	,405	1
	Anlamlılık	,000	.
	N	257	257

Tablo'10'da görüldüğü gibi, iki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analizinin sonucuna göre; $r=0,405$ ve anlamlılık düzeyi $p=0,000$ olarak elde edilmiştir. 0,05 anlam düzeyinde, $0,000 < 0,05$ olduğundan H1 hipotezi desteklenmektedir.

Dolayısıyla test sonucu; sağlık sektörü çalışanlarının iş tatminleri ile örgüte olan bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Aralarındaki ilişki pozitif yönlü ve ortalamanın altındadır. Çalışanların iş tatminleri arttıkça örgüte olan bağlılıkları da artmaktadır.

İş tatmini ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki Tablo 11'de sunulmuştur.

H0: Sağlık sektöründe çalışanların iş tatminleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Sağlık sektöründe çalışanların iş tatminleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 11: İş Tatmini ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki

		İş Tatmini Ort.	Duygusal Bağlılık Ort.
İş Tatmini Ort.	Pearson Korelasyonu	1	,455
	Anlamlılık	.	,000
	N	257	257
Duygusal Bağlılık Ort.	Pearson Korelasyonu	,455	1
	Anlamlılık	,000	.
	N	257	257

Çalışanların iş tatminleri ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkide Pearson Korelasyon analizinin sonucuna göre; $r=0,455$ ve anlamlılık düzeyi $p=0,000$ olarak elde edilmiştir. $0,05$ anlam düzeyinde, $0,000 < 0,05$ olduğundan H_1 hipotezi desteklenmektedir (Tablo 11). Dolayısıyla test sonucu; sağlık sektöründe çalışanların iş tatminleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Aralarındaki ilişki pozitif yönlü ve ortalamanın altındadır. Çalışanların iş tatminleri arttıkça, örgüte olan duygusal bağlılıkları da artmaktadır.

İş tatmini ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişki Tablo 12’de sunulmuştur.

H_0 : Sağlık sektöründe çalışanların iş tatminleri ile devamlılık bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Sağlık sektöründe çalışanların iş tatminleri ile devamlılık bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 12: İş Tatmini ile Devamlılık Bağlılığı Arasındaki İlişki

		İş Tatmini Ort.	Devamlılık Bağlılığı Ort.
İş Tatmini Ort.	Pearson Korelasyonu	1	,103
	Anlamlılık	.	,009
	N	257	257
Devamlılık Bağlılığı Ort.	Pearson Korelasyonu	,103	1
	Anlamlılık	,009	.
	N	257	257

Çalışanların iş tatminleri ile devamlılık bağlılıkları arasındaki ilişkide Pearson Korelasyon analizinin sonucuna göre; $r=0,103$ ve anlamlılık düzeyi $p=0,009$ olarak elde edilmiştir. 0,05 anlam düzeyinde, $0,009 < 0,05$ olduğundan H1 hipotezi desteklenmektedir (Tablo 12). Dolayısıyla test sonucu; sağlık sektörü çalışanlarının iş tatminleri ile devamlılık bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Aralarındaki ilişki pozitif yönlü ve ortalamanın altındadır. Çalışanların iş tatminleri arttıkça, örgüte olan devamlılık bağlılıkları da artmaktadır.

İş tatmini ile normatif bağlılık arasındaki ilişki Tablo 13’de sunulmuştur.

H0: Sağlık sektöründe çalışanların iş tatminleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Sağlık sektöründe çalışanların iş tatminleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 13: İş Tatmini ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki

		İş Tatmini Ort.	Normatif Bağlılık Ort.
İş Tatmini Ort.	Pearson Korelasyonu	1	,216
	Anlamlılık	.	,000
	N	257	257
Normatif Bağlılık Ort.	Pearson Korelasyonu	,216	1
	Anlamlılık	,000	.
	N	257	257

Çalışanların iş tatminleri ile normatif bağlılıkları arasındaki ilişki; $r=0,216$ olarak bulunmuştur. P olasılık değeri 0,000; 0,05 değerinden küçük olduğundan dolayı H1 hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 13). Dolayısıyla test sonucu; sağlık sektörü çalışanlarının iş tatminleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Aralarındaki ilişki pozitif yönlü ve ortalamanın altındadır. Çalışanların iş tatminleri arttıkça, örgüte olan normatif bağlılıkları da artmaktadır.

İçsel iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki Tablo 14’de incelenmiştir.

H0: Sağlık sektöründe çalışanların içsel iş tatminleri ile örgüte olan bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Sağlık sektöründe çalışanların içsel iş tatminleri ile örgüte olan bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 14: İçsel İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

		İçsel Tatmin Ort.	Örgütsel Bağlılık Ort.
İçsel İş Tatmini Ort.	Pearson Korelasyonu	1	,345
	Anlamlılık	.	,000
	N	257	257
Örgütsel Bağlılık Ort.	Pearson Korelasyonu	,345	1
	Anlamlılık	,000	.
	N	257	257

Çalışanların içsel iş tatminleri ile örgüte olan bağlılıkları arasındaki ilişkide Pearson Korelasyon analizinin sonucuna göre; $r=0,345$ ve anlamlılık düzeyi $p=0,000$ olarak elde edilmiştir. 0,05 anlam düzeyinde, $0,000 < 0,05$ olduğundan H1 hipotezi desteklenmektedir (Tablo 14). Dolayısıyla test sonucu; sağlık sektörü çalışanlarının içsel iş tatminleri ile örgüte olan bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Aralarındaki ilişki pozitif yönlü ve ortalamanın altındadır. Çalışanların içsel iş tatminleri arttıkça, örgüte olan bağlılıkları da artmaktadır.

İçsel iş tatmini ile duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları arasındaki ilişki Tablo 15’de incelenmiştir.

H0: Sağlık sektöründe çalışanların içsel iş tatminleri ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1 Sağlık sektöründe çalışanların içsel iş tatminleri ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 15: İçsel İş Tatmini ile Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki

		İçsel Tatmin Ort.	Duygusal Bağlılık Ort.	Devamlılık Bağlılığı Ort.	Normatif Bağlılık Ort.
İçsel İş Tatmini Ort.	Pearson Korelasyonu	1	,392	0,93	,142
	Anlamlılık	.	,000	,038	,023
	N	257	257	257	257

Çalışanların içsel iş tatminleri ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkide Pearson Korelasyon analizinin sonucuna göre; $r=0,392$ ve anlamlılık düzeyi $p=0,000$ olarak elde edilmiştir. 0,05 anlam düzeyinde, $0,000 < 0,05$ olduğundan H1 hipotezi desteklenmektedir.

Çalışanların içsel iş tatminleri ile devamlılık bağlılıkları arasındaki ilişkide $r=0,93$ ve anlamlılık düzeyi $p=0,038$ olarak elde edilmiştir. 0,05 anlam düzeyinde, $0,038 < 0,05$ olduğundan H1 hipotezi desteklenmektedir.

Çalışanların içsel iş tatminleri ile normatif bağlılıkları arasındaki ilişkide $r=0,142$ ve anlamlılık düzeyi $p=0,023$ olarak elde edilmiştir. 0,05 anlam düzeyinde, $0,023 < 0,05$ olduğundan H1 hipotezi desteklenmektedir (Tablo 15).

Dolayısıyla analiz sonucu; sağlık sektörü çalışanlarının içsel iş tatminleri ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Aralarındaki ilişki pozitif yönlüdür. İçsel iş tatmini ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkide r katsayısı 0,93'tür yani ilişki oldukça kuvvetlidir. Çalışanların içsel iş tatminleri arttıkça, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıkları da artmaktadır.

Dışsal iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki Tablo 16'da sunulmuştur.

H0: Sağlık sektöründe çalışanların dışsal iş tatminleri ile örgüte olan bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Sağlık sektöründe çalışanların dışsal iş tatmini ile örgüte olan bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 16: Dışsal İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

		Dışsal Tatmin Ort.	Örgütsel Bağlılık Ort.
Dışsal İş Tatmini Ort.	Pearson Korelasyonu	1	,377
	Anlamlılık	.	,000
	N	257	257
Örgütsel Bağlılık Ort.	Pearson Korelasyonu	,377	1
	Anlamlılık	,000	.
	N	257	257

Çalışanların iş tatminleri ile örgüte olan bağlılıkları arasındaki ilişkide Pearson Korelasyon analizinin sonucuna göre; $r=0,377$ ve anlamlılık düzeyi $p=0,000$ olarak elde edilmiştir. 0,05 anlam düzeyinde, $0,000 < 0,05$ olduğundan H1 hipotezi desteklenmektedir (Tablo 16). Dolayısıyla test sonucu; sağlık sektörü çalışanlarının dışsal iş tatminleri ile örgüte olan bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Aralarındaki ilişki pozitif yönlü ve ortalamanın altındadır. Çalışanların dışsal iş tatminleri arttıkça, örgüte olan bağlılıkları da artmaktadır.

Dışsal iş tatmini ile duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları arasındaki ilişki Tablo 17’de gösterilmiştir.

H0: Sağlık sektöründe çalışanların dışsal iş tatminleri ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1 Sağlık sektöründe çalışanların dışsal iş tatminleri ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 17: Dışsal İş Tatmini ile Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki

		Dışsal Tatmin Ort.	Duygusal Bağlılık Ort.	Devamlılık Bağlılığı Ort.	Normatif Bağlılık Ortalama
Dışsal İş Tatmini Ort.	Pearson Korelasyonu	1	,371	,90	,263
	Anlamlılık	.	,000	,039	,000
	N	257	257	257	257

Çalışanların dışsal iş tatminleri ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkide Pearson Korelasyon analizinin sonucuna göre; $r=0,371$ ve anlamlılık düzeyi $p=0,000$ olarak elde edilmiştir. 0,05 anlam düzeyinde, $0,000 < 0,05$ olduğundan H1 hipotezi desteklenmektedir.

Çalışanların dışsal iş tatminleri ile devamlılık bağlılıkları arasındaki ilişkide $r=0,90$ ve anlamlılık düzeyi $p=0,039$ olarak elde edilmiştir. 0,05 anlam düzeyinde, $0,039 < 0,05$ olduğundan H1 hipotezimiz desteklenmektedir.

Çalışanların dışsal iş tatminleri ile normatif bağlılıkları arasındaki ilişkide $r=0,263$ ve anlamlılık düzeyi $p=0,000$ olarak elde edilmiştir. 0,05 anlam düzeyinde, $0,000 < 0,05$ olduğundan H1 hipotezimiz desteklenmektedir (Tablo 17).

Dolayısıyla analiz sonucu; sağlık sektörü çalışanlarının dışsal iş tatminleri ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Aralarındaki ilişki pozitif yönlüdür. Dışsal iş tatmini ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkide r katsayısı 0,90'dır yani ilişki oldukça kuvvetlidir. Çalışanların dışsal iş tatminleri arttıkça, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıkları da artmaktadır.

4.6.4. İş Tatmininin Demografik Değişkenlere Göre Farklılığının Değerlendirilmesi

Bu bölümde iş tatmini değişkeninin sağlık sektöründe çalışanların cinsiyetine, medeni durumuna, yaşlarına, eğitim düzeylerine, görev alanlarına ve çalıştığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılıkları incelenecektir. Devamında da iş tatmininin alt boyutları olan içsel ve dışsal iş tatmini düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılıkları incelenecektir. Cinsiyet ve medeni durum için bağımsız gruplar t-testi diğer demografik değişkenler için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

H0: Çalışanlarının iş tatminleri, cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışanlarının iş tatminleri, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların iş tatminlerinin cinsiyete göre farklılığı Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18: İş Tatmininin Cinsiyete Göre Farklılığı İçin Bağımsız Gruplar T- Testi

		Levene Testi		T Testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
İş Tatmini Ort.	Varyansların Eşitliği	2,011	,157	-,985	255	,326
	Varyansların Eşitsizliği			-,966	190,319	,335

Kadın ve erkek olarak ayrılan değişken gruplarının varyanslarının eşitliğinin test edilmesi için öncelikle Levene testinin sonucuna bakılması gerekmektedir. Levene testi için hipotez şöyledir:

H0: Her iki grubun varyansları eşittir.

H1: Her iki grubun varyansları eşit değildir.

Levene testinin p değeri 0,157’dir. P değeri 0,05’den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilecek ve varyansların eşit olduğu sonucuna varılır.

Bağımsız gruplar t-testindeki p değeri 0,326'dır. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Böylece, çalışanların iş tatminleri, cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Çalışanların iş tatminlerinin medeni duruma göre farklılığı Tablo 19'da sunulmuştur.

H0: Çalışanların iş tatminleri, medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışanların iş tatminleri, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Tablo 19: İş Tatmininin Medeni Duruma Göre Farklılığı İçin Bağımsız Gruplar T-Testi

		Levene Testi		T Testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
İş Tatmini Ort.	Varyansların Eşitliği	0,08	,929	,263	255	,793
	Varyansların Eşitsizliği			,264	231,068	,792

Bekar ve evli olarak ayrılan değişken gruplarının varyanslarının eşitliğinin test edilmesi için öncelikle Levene testinin sonucuna bakılması gerekmektedir. Levene testi için hipotez şöyledir:

H0: Her iki grubun varyansları eşittir.

H1: Her iki grubun varyansları eşit değildir.

Levene testinin p değeri 0,929'dir. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir ve varyansların eşit olduğu sonucuna varılır.

Bağımsız gruplar t-testindeki p değeri 0,793'tür. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir ve iş tatmini, çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermemektedir.

Bağımsız gruplar t-testinde olduğu gibi tek yönlü varyans analizinde de grupların varyanslarının eşitliği test edilmelidir. Buradaki fark ANOVA testinin yapılabilmesi için grupların varyanslarının homojen yani eşit olması şartı aranır²⁰³. Bu nedenle değişkenlerin demografik değişkenlerle farklılığında ANOVA testinde öncelikle Levene testi kontrol edilir.

Tablo 20: İş Tatmininin Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılığı için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene İstatistik	df1	df2	Anlamlılık
2,091	4	252	,083

H0: Her iki grubun varyansları eşittir.

H1: Her iki grubun varyansları eşit değildir.

İlk olarak Levene testine baktığımızda Tablo 20'deki p değeri 0,083'tür. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Böylece grup varyansları eşittir.

H0: Çalışanların iş tatminleri, yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışanların iş tatminleri, yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 21: İş Tatmininin Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	,704	4	,176	,442	,779
Grup İçi	100,500	252	,399		
Toplam	101,204	256			

²⁰³ age, 124.

Tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,779, 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Böylece çalışanların iş tatminleri, yaşlarına göre farklılık göstermemektedir (Tablo 21).

Tablo 22: İş Tatmininin Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene İstatistik	df1	df2	Anlamlılık
,675	4	252	,610

H0: Her iki grubun varyansları eşittir.

H1: Her iki grubun varyansları eşit değildir.

İlk olarak Levene testine baktığımızda Tablo 22'deki p değeri 0,610'dur. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Böylece grup varyansları eşittir.

H0: Çalışanların iş tatminleri, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışanların iş tatminleri, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 23: İş Tatmininin Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	1,184	4	,296	,745	,562
Grup İçi	100,021	252	,397		
Toplam	101,204	256			

Tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,562'dir. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Test sonucuna göre çalışanların iş tatminleri, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir (Tablo 23).

Tablo 24: İş Tatmininin Çalışanların Görev Alanlarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene İstatistik	df1	df2	Anlamlılık
,844	5	251	,520

H0: Her iki grubun varyansları eşittir.

H1: Her iki grubun varyansları eşit değildir.

İlk olarak Levene testine baktığımızda Tablo 24'deki p değeri 0,520, 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Böylece grup varyansları eşittir.

H0: Çalışanların iş tatminleri, görev alanlarına göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışanların iş tatminleri, görev alanlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 25: İş Tatmininin Çalışanların Görev Alanlarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi

	Kareler Toplamı		Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	,908	5	,182	,454	,810
Grup İçi	100,296	251	,400		
Toplam	101,204	256			

Tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,810'dur. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. İş tatmini, çalışanların görev alanlarına göre farklılık göstermemektedir (Tablo 25).

Tablo 26: İş Tatmininin Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Toplam Hizmet Yıllarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene İstatistik	df1	df2	Anlamlılık
,289	4	252	,885

H0: Her iki grubun varyansları eşittir.

H1: Her iki grubun varyansları eşit değildir.

İlk olarak Levene testine baktığımızda Tablo 26'daki p değeri 0,885'tir. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Böylece grup varyansları eşittir.

H0: Çalışanların iş tatminleri, çalıştığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışanların iş tatminleri, çalıştığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 27: İş Tatmininin Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Toplam Hizmet Yıllarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	1,689	4	,422	1,069	,372
Grup İçi	99,515	252	,395		
Toplam	101,204	256			

Tablo 27'deki tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,372'dir. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Çalışanların iş tatminleri, çalıştığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılık göstermemektedir.

4.6.4.1. İçsel İş Tatmini ve Dışsal İş Tatmininin Demografik Değişkenlere Göre Farklılığının Değerlendirilmesi

H0: İçsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini, sağlık sektöründe çalışanların cinsiyetine, medeni durumuna, yaşlarına, eğitim düzeylerine, görev alanlarına ve çalıştığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılık göstermemektedir.

H1: İçsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini, sağlık sektöründe çalışanların cinsiyetine, medeni durumuna, yaşlarına, eğitim düzeylerine, görev alanlarına ve çalıştığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılık göstermektedir.

İçsel ve dışsal iş tatmininin bütün demografik değişkenlere göre farklılığını incelemek için öncelikle Levene testi sonucuna bakılır. P değerleri 0,05’den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Böylece grup varyansları eşittir.

Varyansların eşitliği sonucunda, içsel ve dışsal iş tatmininin demografik değişkenlere göre farklılığında anlamlılık dereceleri yani p değerleri tablo 28’de sunulmuştur.

Tablo 28: İçsel Ve Dışsal İş Tatmininin Demografik Değişkenlere Göre Farklılığı İçin Uygulanan Testlerdeki Anlamlılık Dereceleri

	Anlamlılık	
	İçsel İş Tatmini Ort.	Dışsal İş Tatmini Ort.
Cinsiyet	,397	,425
Medeni Durum	,717	,260
Yaş	,875	,454
Eğitim Durumu	,592	,440
Görev Alanı	,532	,831
Kurumdaki Toplam Hizmet Yılı	,171	,713

Tablo 29’daki içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmininin çalışanların demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için anlamlılık düzeylerine bakıldığında p değerlerinin 0,05’den büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda H0 hipotezi kabul edilir. Böylece içsel iş tatmininin ve dışsal iş tatmininin, sağlık sektöründe çalışanların cinsiyetine, medeni durumuna, yaşlarına, eğitim düzeylerine, görev alanlarına ve çalıştığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılık göstermemektedir.

4.6.5. Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenlere Göre Farklılığının Değerlendirilmesi

Öncelikle sağlık sektöründe çalışanların örgüte olan bağlılıklarının çalışanların cinsiyetine, medeni durumuna, yaşlarına, eğitim düzeylerine, görev alanlarına ve çalıştığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılıkları değerlendirilecektir.

Daha sonra örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarının da demografik değişkenlere göre farklılığı incelenecektir.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının cinsiyete göre farklılığı Tablo 29’da sunulmuştur.

Tablo 29: Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre Farklılığı İçin Bağımsız Gruplar T-Testi

		Levene Testi		T Testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
İş Tatmini Ort.	Varyansların Eşitliği	,017	,897	-3,090	255	,002
	Varyansların Eşitsizliği			-3,147	214,491	,002

Kadın ve erkek olarak ayrılan değişken gruplarının varyanslarının eşitliğinin test edilmesi için öncelikle Levene testinin sonucuna bakılması gerekmektedir. Levene testi için hipotez şöyledir:

H0: Her iki grubun varyansları eşittir.

H1: Her iki grubun varyansları eşit değildir.

Levene testinin p değeri 0,897’dir. P değeri 0,05’den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilecek ve varyansların eşit olduğu sonucuna varılır.

H0: Çalışanların örgütsel bağlılıkları, cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışanların örgütsel bağlılıkları, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 29’daki bağımsız gruplar t-testindeki p değeri 0,002’dir. P değeri 0,05’den küçük olduğundan H1 hipotezi kabul edilir. Böylece, çalışanların örgütsel bağlılıkları, cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Hangi grubun lehine bir farklılık olduğunu incelemek için Tablo 30’daki grup ortalamalarına bakılır.

Tablo 30: Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre Farklılığı İçin Grup Ortalamaları

Örgütsel Bağlılık	N	Ortalama	Standart Sapma
Erkek	97	2,9321	,69860
Kadın	160	3,2234	,05949

Tablo 30'daki ortalama sütununda görüldüğü gibi erkek çalışanların ortalaması 2,9321, kadın çalışanların ortalaması ise 3,2234'tür. Bu durumda erkek çalışanların örgüte olan bağlılıkları, kadın çalışanların bağlılıklarından daha azdır.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının medeni duruma göre farklılığı Tablo 31'de sunulmuştur.

Tablo 31: Örgütsel Bağlılığın Medeni Duruma Göre Farklılığı İçin Bağımsız Gruplar T-Testi

		Levene Testi		T Testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
İş Tatmini Ort.	Varyansların Eşitliği	,288	,592	2,545	255	,012
	Varyansların Eşitsizliği			2,476	202,821	,014

Bekar ve evli olarak ayrılan değişken gruplarının varyanslarının eşitliğinin test edilmesi için öncelikle Levene testinin sonucuna bakılması gerekmektedir. Levene testi için hipotez şöyledir:

H0: Her iki grubun varyansları eşittir.

H1: Her iki grubun varyansları eşit değildir.

Levene testinin p değeri 0,592'dir. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilecek ve varyansların eşit olduğu sonucuna varılır.

H0: Çalışanların örgütsel bağlılıkları, medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışanların örgütsel bağlılıkları, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Tablo 31'deki bağımsız gruplar t-testindeki p değeri 0,012'dir. P değeri 0,05'den küçük olduğundan H1 hipotezi kabul edilir ve çalışanların örgütsel bağlılıkları, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Hangi grubun lehine bir farklılık olduğunu incelemek için Tablo 32'deki grup ortalamalarına bakılır.

Tablo 32: Örgütsel Bağlılığın Medeni Duruma Göre Farklılığı İçin Grup Ortalamaları

Örgütsel Bağlılık	N	Ortalama	Standart Sapma
Bekar	106	3,2531	,80375
Evli	151	3,0155	,68640

Tablo 32'deki ortalama sütununda görüldüğü gibi bekar çalışanların ortalaması 3,2531iken evli çalışanların ortalaması 3,0155'dir. Aslında ortalamalar oldukça yakındır. Bekar çalışanların örgüte olan bağlılıkları, evli çalışanların bağlılıklarından daha fazladır.

Tablo 33: Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene İstatistik	df1	df2	Anlamlılık
3,443	4	252	,009

H0: Her iki grubun varyansları eşittir.

H1: Her iki grubun varyansları eşit değildir.

İlk olarak Levene testine baktığımızda Tablo 33'deki p değeri 0,009'dur. P değeri 0,05'den küçük olduğundan H0 hipotezi red edilir. Böylece grup varyansları eşit değildir. ANOVA testini yapabilmemiz için ön şart olan grup varyansların eşitliği sağlanmadığı için başka bir test yapılır. Bu gibi ANOVA testinin yapılmasının uygun olmadığı durumlarda alternatif olarak Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanabilir²⁰⁴.

²⁰⁴ age,133.

H0: Çalışanların örgütsel bağlılıkları, yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışanların örgütsel bağlılıkları, yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 34: Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılığı İçin Welch Ve Brown-Forsythe Testleri

	İstatistik	df1	df2	Anlamlılık
Welch	1,151	4	46,875	,345
Brown-Forsythe	1,723	4	24,244	,178

Tablo 34'deki Welch ve Brown-Forsythe testlerine baktığımızda p değeri Welch testi için 0,345 ve Brown-Forsyth Testi için de p değeri 0,178'dir. Her iki testte de p değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 Kabul edilir.

Böylece çalışanların örgütsel bağlılıkları, yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 35: Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene İstatistik	df1	df2	Anlamlılık
,831	4	252	,506

H0: Her iki grubun varyansları eşittir.

H1: Her iki grubun varyansları eşit değildir.

İlk olarak Levene testine baktığımızda Tablo 35'deki p değeri 0,506'dır. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Böylece grup varyansları eşittir.

H0: Çalışanların örgütsel bağlılıkları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışanların örgütsel bağlılıkları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 36: Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	7,376	4	1,844	3,451	,009
Grup İçi	134,648	252	,534		
Toplam	142,023	256			

Tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,009'dur. P değeri 0,05'den küçük olduğundan H0 hipotezi red edilir. Test sonucuna göre çalışanların örgütsel bağlılıkları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir (Tablo 36). Tek yönlü varyans analizi sonucunda farklı eğitim gruplarındaki çalışanların bağlılıklarından en azından bir grup için diğerlerinden farklı olduğu tespit edilmiş oldu. Bu noktadan sonra hangi grupların birbirinden farklı olduğunu bulmak için ikili karşılaştırma testlerinden Scheffe ve Tukey test sonuçları yorumlanacaktır.

Scheffe ve Tukey testleri incelendiğinde lise ile doktora ve üzeri eğitim alan çalışanların örgüte olan bağlılıklarında anlamlı bir fark bulunmuştur. Örgütsel bağlılığın eğitim durumuna göre ikili karşılaştırma analizi olan Scheffe ve Tukey testleri Ek 4'te mevcuttur.

Hangi eğitim grubundaki çalışanların bağlılıklarının daha fazla olduğunu incelemek için Tablo 37'deki grup ortalamalarına bakılır.

Tablo 37: Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılığı İçin Grup Ortalamaları

Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Standart Sapma
Lise	22	3,4886	,76735
Önlisans	61	3,1817	,58818
Lisans	69	3,2017	,89860
Yüksek Lisans	24	3,0174	,67207
Doktora ve Üzeri	81	2,9136	,67294
Toplam	257	3,1135	,74483

Doktora ve üzeri mezuniyeti olan çalışanların ortalaması 2,9136, lise mezunu olan çalışanların ortalaması ise 3,4886'dır. Lise mezunu olan çalışanların doktora ve üzeri eğitim almış çalışanlara göre çalıştıkları kuruma bağlılıkları daha fazladır. Eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların beklentileri arttığından kuruma bağlılığı azalabilir. Doktorların gerek eğitim yaşamının uzunluğu gerekse yaptığı işin insan hayatı için önemi sonucu karşılığında beklentileri fazla olabilir. Yönetim doktorların beklentilerini ücret, çalışma ortamı gibi koşullarla sağlayamadığı sürece çalışanların çalıştığı kuruma bağlılığı azalır.

Tablo 38: Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Görev Alanlarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene İstatistik	df1	df2	Anlamlılık
,377	5	251	,865

H0: Her iki grubun varyansları eşittir.

H1: Her iki grubun varyansları eşit değildir.

İlk olarak Levene testine baktığımızda Tablo 38'deki p değeri 0,865, 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Böylece grup varyansları eşittir.

H0: Çalışanların örgütsel bağlılıkları, görev alanlarına göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışanların örgütsel bağlılıkları, görev alanlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 39: Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Görev Alanlarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	8,696	5	1,739	3,274	,087
Grup İçi	133,327	251	,531		
Toplam	142,023	256			

Tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,087'dir. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları, görev alanlarına göre farklılık göstermemektedir (Tablo 39).

Tablo 40: Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Toplam Hizmet Yıllarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene İstatistik	df1	df2	Anlamlılık
1,503	4	252	,202

H0: Her iki grubun varyansları eşittir.

H1: Her iki grubun varyansları eşit değildir.

İlk olarak Levene testine baktığımızda Tablo 40'daki p değeri 0,202'dir. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Böylece grup varyansları eşittir.

H0: Çalışanların örgütsel bağlılıkları, çalıştığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışanların örgütsel bağlılıkları, çalıştığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 41: Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Toplam Hizmet Yıllarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	4,654	4	1,163	2,134	,077
Grup İçi	137,369	252	,545		
Toplam	142,023	256			

Tablo 41'deki tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,077'dir. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları, çalıştığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılık göstermemektedir.

4.6.5.1. Duygusal Bağlılığın Demografik Değişkenlere Göre Farklılığının Değerlendirilmesi

Bu bölümde duygusal bağlılığın, sağlık sektöründe çalışanların cinsiyetine, medeni durumuna, yaşlarına, eğitim düzeylerine, görev alanlarına ve çalıştığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılıkları incelenecektir.

Çalışanların duygusal bağlılıklarının cinsiyete göre farklılığı Tablo 42'de sunulmuştur.

Tablo 42: Duygusal Bağlılığın Cinsiyete Göre Farklılığı İçin Bağımsız Gruplar T-Testi

		Levene Testi		T Testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
İş Tatmini Ort.	Varyansların Eşitliği	,133	,716	-1,561	255	,120
	Varyansların Eşitsizliği			-1,676	244,552	,095

Levene testinin p değeri 0,716'dır. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilecek ve varyansların eşit olduğu sonucuna varılır.

H0: Çalışanların duygusal bağlılıkları, cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışanların duygusal bağlılıkları, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 42'deki bağımsız gruplar t-testindeki p değeri 0,120'dir. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Böylece, çalışanların duygusal bağlılıkları, cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Çalışanların duygusal bağlılıklarının medeni duruma göre farklılığı Tablo 43'de sunulmuştur.

Tablo 43: Duygusal Bağlılığın Medeni Duruma Göre Farklılığı İçin Bağımsız Gruplar T-Testi

		Levene Testi		T Testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
İş Tatmini Ort.	Varyansların Eşitliği	1,063	,304	2,209	255	,028
	Varyansların Eşitsizliği			2,026	154,994	,045

Levene testinin p değeri 0,304'dür. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilecek ve varyansların eşit olduğu sonucuna varılır.

H0: Duygusal bağlılık düzeyleri, çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H1: Duygusal bağlılık düzeyleri, çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

Bağımsız gruplar t-testindeki p değeri 0,028'dir. P değeri 0,05'den küçük olduğundan H0 hipotezi red edilir. Böylece duygusal bağlılık, çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

Hangi grubun lehine bir farklılık olduğunu incelemek için Tablo 44'deki grup ortalamalarına bakılır.

Tablo 44: Duygusal Bağlılığın Medeni Duruma Göre Farklılığı İçin Grup Ortalamaları

Duygusal Bağlılık	N	Ortalama	Standart Sapma
Bekar	106	3,2642	,69761
Evli	151	2,8924	,99058

Tablo 44'deki ortalama sütununda görüldüğü gibi bekar çalışanların ortalaması 3,2642, evli çalışanların ortalaması ise 2,8924'tür. Buna göre bekar çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları, evli çalışanların bağlılıklarından daha fazladır.

Tablo 45: Duygusal Bağlılığın Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene İstatistik	df1	df2	Anlamlılık
8,294	4	252	,000

İlk olarak Levene testine baktığımızda Tablo 45'deki p değeri 0,000'dır. P değeri 0,05'den küçük olduğundan H0 hipotezi red edilir. Böylece grup varyansları eşit değildir. ANOVA testini yapabilmemiz için ön şart olan grup varyansların eşitliği sağlanmadığı için başka bir test yapılır. Bu gibi ANOVA testinin yapılmasının uygun olmadığı durumlarda alternatif olarak Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanabilir.

H0: Duygusal bağlılık, çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

H1: Duygusal bağlılık, çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 46: Duygusal Bağlılığın Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılığı İçin Welch ve Brown-Forsythe Testleri

	İstatistik	df1	df2	Anlamlılık
Welch	1,344	4	46,869	,268
Brown-Forsythe	1,540	4	13,758	,245

Tablo 46'daki Welch ve Brown-Forsythe Testlerine baktığımızda p değeri Welch Testi için 0,268 ve Brown-Forsyth Testi için de p değeri 0,245'dir. Her iki testte de p değeri 0,05'de büyük olduğundan H0 kabul edilir.

Böylece duygusal bağlılık, çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 47: Duygusal Bağlılığın ile Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene İstatistik	df1	df2	Anlamlılık
,163	4	252	,962

İlk olarak Levene testine baktığımızda Tablo 47'deki p değeri 0,962'dir. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Böylece grup varyansları eşittir.

H0: Duygusal bağlılık, çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Duygusal bağlılık, çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 48: Duygusal Bağlılığın ile Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	13,772	4	3,443	1,951	,102
Grup İçi	444,628	252	1,764		
Toplam	458,400	256			

Tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,102'dur. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Test sonucuna göre çalışanların duygusal bağlılıkları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir (Tablo 48).

Tablo 49: Duygusal Bağlılığın Çalışanların Görev Alanlarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene İstatistik	df1	df2	Anlamlılık
,142	5	251	,982

İlk olarak Levene testine baktığımızda Tablo 49'daki p değeri 0,982, 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Böylece grup varyansları eşittir.

H0: Duygusal bağlılık, çalışanların görev alanlarına göre farklılık göstermemektedir.

H1: Duygusal bağlılık, çalışanların görev alanlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 50: Duygusal Bağlılığın Çalışanların Görev Alanlarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	13,930	5	2,786	1,573	,168
Grup İçi	444,470	251	1,771		
Toplam	458,400	256			

Tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,168'dir. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Duygusal bağlılık, çalışanların görev alanlarına göre farklılık göstermemektedir (Tablo 50).

Tablo 51: Duygusal Bağlılığın Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Toplam Hizmet Yıllarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene İstatistik	df1	df2	Anlamlılık
2,212	4	252	,068

Tablo 51'deki p değeri 0,068'dir. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Böylece grup varyansları eşittir.

H0: Duygusal bağlılık, çalışanların çalıştığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılık göstermemektedir.

H0: Duygusal bağlılık, çalışanların çalıştığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 52: Duygusal Bağlılığın Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Toplam Hizmet Yıllarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	9,846	4	2,462	1,383	,240
Grup İçi	448,554	252	1,780		
Toplam	458,400	256			

Tablo 52'deki tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,240'dır. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Duygusal bağlılık, çalışanların çalıştığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılık göstermemektedir.

4.6.5.2. Devamlılık Bağlılığının Demografik Değişkenlere Göre Farklılığının Değerlendirilmesi

Bu bölümde devamlılık bağlılığının, sağlık sektöründe çalışanların cinsiyetine, medeni durumuna, yaşlarına, eğitim düzeylerine, görev alanlarına ve çalıştığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılıkları incelenecektir.

Çalışanların devamlılık bağlılığının cinsiyete bağlı olarak farklılığı Tablo 53’de sunulmuştur.

Tablo 53: Devamlılık Bağlılığının Cinsiyete Göre Farklılığı İçin Bağımsız Gruplar T-Testi

		Levene Testi		T Testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
İş Tatmini Ort.	Varyansların Eşitliği	,008	,929	-3,297	255	,001
	Varyansların Eşitsizliği			-3,343	211,519	,001

Levene testinin p değeri 0,929’dur. P değeri 0,05’den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilecek ve varyansların eşit olduğu sonucuna varılır.

H0: Devamlılık bağlılığı, çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Devamlılık bağlılığı, çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 53’deki Bağımsız gruplar T-testindeki p değeri 0,001’dir. P değeri 0,05’den küçük olduğundan H1 hipotezi kabul edilir. Böylece, Devamlılık bağlılığı, çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

Hangi grubun lehine bir farklılık olduğunu incelemek için Tablo 54’deki grup ortalamalarına bakılır.

Tablo 54: Devamlılık Bağlılığının Cinsiyete Göre Farklılığı İçin Grup Ortalamaları

Devamlılık Bağlılığı	N	Ortalama	Standart Sapma
Erkek	97	3,0970	,87541
Kadın	160	3,4828	,92575

Tablo 54'deki ortalama sütununda görüldüğü gibi erkek çalışanların ortalaması 3,0970, kadın çalışanların ortalaması ise 3,4828'dir. Bu durumda erkek çalışanların örgüte olan devamlılık bağlılığı, kadın çalışanların devamlılık bağlılığından daha azdır.

Çalışanların devamlılık bağlılığının medeni durumuna bağlı olarak değişimi Tablo 55'de sunulmuştur.

Tablo 55: Devamlılık Bağlılığının Medeni Duruma Göre Farklılığı İçin Bağımsız Gruplar T-Testi

		Levene Testi		T Testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
İş Tatmini Ort.	Varyansların Eşitliği	,557	,456	2,2737	255	,007
	Varyansların Eşitsizliği			2,741	227,275	,007

Levene testinin p değeri 0,456'dır. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilecek ve varyansların eşit olduğu sonucuna varılır.

H0: Devamlılık bağlılığı, çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H1: Devamlılık bağlılığı, çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

Bağımsız gruplar t-testindeki p değeri 0,007'dir. P değeri 0,05'den küçük olduğundan H1 hipotezi kabul edilir. Böylece devamlılık bağlılığı, çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

Hangi grubun lehine bir farklılık olduğunu incelemek için Tablo 56'daki grup ortalamalarına bakılır.

Tablo 56: Devamlılık Bağlılığının Medeni Duruma Göre Farklılığı İçin Grup Ortalamaları

Devamlılık Bağlılığı	N	Ortalama	Standart Sapma
Bekar	106	3,5236	,90864
Evli	151	3,2070	,91595

Tablo 56'daki ortalama sütununda görüldüğü gibi bekar çalışanların ortalaması 3,5236, evli çalışanların ortalaması ise 3,2070'dir. Bekar çalışanların örgüte olan devamlılık bağlılığı, evli çalışanların devamlılık bağlılığı düzeylerinden daha fazladır.

Tablo 57: Devamlılık Bağlılığının Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene İstatistik	df1	df2	Anlamlılık
,834	4	252	,504

İlk olarak Levene testine baktığımızda Tablo 57'deki p değeri 0,504'tür. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Böylece grup varyansları eşittir.

H0: Devamlılık bağlılığı, çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

H1: Devamlılık bağlılığı, çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 58: Devamlılık Bağlılığının Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	6,443	4	1,611	1,911	,109
Grup İçi	212,338	252	,843		
Toplam	218,780	256			

Tablo 58'deki tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,109, 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Böylece devamlılık bağılılığı, çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 59: Devamlılık Bağılılığının Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene İstatistik	df1	df2	Anlamlılık
1,362	4	252	,248

İlk olarak Levene testine baktığımızda Tablo 59'daki p değeri 0,248'dir. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Böylece grup varyansları eşittir.

H0: Devamlılık bağılılığı, çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Devamlılık bağılılığı, çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 60: Devamlılık Bağılılığının Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	14,702	4	3,676	4,519	,001
Grup İçi	204,078	252	,810		
Toplam	218,780	256			

Tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,001'dir. P değeri 0,05'den küçük olduğundan H1 hipotezi kabul edilir. Test sonucuna göre çalışanların Devamlılık bağılılığı, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir (Tablo 60).

Tek yönlü varyans analizi sonucunda farklı eğitim gruplarındaki çalışanların bağlılık düzeylerinden en azından bir grup için diğerlerinden farklı olduğu tespit edilmiş oldu. Bu noktadan sonra hangi grupların birbirinden farklı olduğunu bulmak için ikili karşılaştırma testlerinden Scheffe ve Tukey test sonuçları yorumlanacaktır.

Scheffe ve Tukey testleri incelendiğinde önlisans, lise ile doktora ve üzeri eğitim alan çalışanların örgüte olan bağlılıklarında anlamlı bir fark bulunmuştur. Devamlılık bağlılığı düzeyinin eğitim durumuna göre ikili karşılaştırma analizi olan Scheffe ve Tukey testleri Ek 5’te mevcuttur.

Hangi eğitim grubundaki çalışanların bağlılıklarının daha fazla olduğunu incelemek için Tablo 61’deki grup ortalamalarına bakılır.

Tablo 61: Devamlılık Bağlılığının Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılığı İçin Grup Ortalamaları

Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Standart Sapma
Lise	22	3,7955	1,01076
Önlisans	61	3,5861	,83277
Lisans	69	3,3442	1,01197
Yüksek Lisans	24	3,1250	,87539
Doktora ve Üzeri	81	3,0833	,81968
Toplam	257	3,3375	,92445

Doktora ve üzeri mezuniyeti olan çalışanların ortalaması 3,0833, önlisans mezunu olanların ortalaması 3,5861 ve lise mezunu olan çalışanların ortalaması ise 3,7975’dir. Lise mezunu olan çalışanların, doktora ve üzeri eğitim almış ve önlisans eğitimi almış çalışanlara göre çalıştıkları kurumdaki devamlılık bağlılığı daha fazladır.

Eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların iş hayatından beklentisi, kendine güveni arttığından ve eğitim seviyesi sayesinde daha fazla iş imkanı avantajından dolayı devamlılık bağlılığı azalabilir. Çalışanlar daha iyi iş bulabileceği eğitime sahip ise kendilerini zorunlu hissetmeyebilirler.

Tablo 62: Devamlılık Bağlılığının Çalışanların Görev Alanlarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene İstatistik	df1	df2	Anlamlılık
1,089	5	251	,367

İlk olarak Levene testine baktığımızda Tablo 62'deki p değeri 0,367, 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Böylece grup varyansları eşittir.

H0: Devamlılık bağlılığı, çalışanların görev alanlarına göre farklılık göstermemektedir.

H1: Devamlılık bağlılığı, çalışanların görev alanlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 63: Devamlılık Bağlılığının Çalışanların Görev Alanlarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	18,360	5	3,672	4,599	,200
Grup İçi	200,421	251	,798		
Toplam	218,780	256			

Tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,200'dır. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Devamlılık bağlılığı, çalışanların görev alanlarına göre farklılık göstermemektedir (Tablo 63).

Tablo 64: Devamlılık Bağlılığının Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Toplam Hizmet Yıllarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene İstatistik	df1	df2	Anlamlılık
2,282	4	252	,061

Tablo 67'deki p değeri 0,061'dir. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Böylece grup varyansları eşittir.

H0: Devamlılık bağlılığı, çalışanların çalıştığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılık göstermemektedir.

H1: Devamlılık bağlılığı, çalışanların çalıştığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 65: Devamlılık Bağlılığının Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Toplam Hizmet Yıllarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	8,480	4	2,120	2,540	,140
Grup İçi	210,300	252	,835		
Toplam	218,730	256			

Tablo 65'deki tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,140'dır. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Devamlılık bağlılığı, çalışanların çalıştığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılık göstermemektedir.

4.6.5.3. Normatif Bağlılığın Demografik Değişkenlere Göre Farklılığının Değerlendirilmesi

Bu bölümde normatif bağlılığın, sağlık sektöründe çalışanların cinsiyetine, medeni durumuna, yaşlarına, eğitim düzeylerine, görev alanlarına ve çalıştığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılıkları incelenecektir.

Çalışanların normatif bağlılıklarının cinsiyete bağlı olarak değişimi ise Tablo 66'da sunulmuştur.

Tablo 66: Normatif Bağlılığın Cinsiyete Göre Farklılığı İçin Bağımsız Gruplar T-Testi

		Levene Testi		T Testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
İş Tatmini Ort.	Varyansların Eşitliği	,528	,468	-1,994	255	,147
	Varyansların Eşitsizliği			-2,033	215,268	,143

Levene testinin p değeri 0,468'dur. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilecek ve varyansların eşit olduğu sonucuna varılır.

H0: Normatif bağlılık, çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Normatif bağlılık, çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 66'daki bağımsız gruplar t-testindeki p değeri 0,147'dir. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Böylece, normatif bağlılık, çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermemektedir.

Çalışanların normatif bağlılıklarının medeni durumuna bağlı olarak değişimi Tablo 67'de sunulmuştur.

Tablo 67: Normatif Bağlılığın Medeni Duruma Göre Farklılığı İçin Bağımsız Gruplar T-Testi

		Levene Testi		T Testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
İş Tatmini Ort.	Varyansların Eşitliği	,339	,511	,192	255	,848
	Varyansların Eşitsizliği			,190	219,060	,849

Levene testinin p değeri 0,511'dir. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilecek ve varyansların eşit olduğu sonucuna varılır.

H0: Normatif bağıllık, çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H1: Normatif bağıllık, çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tablo 67'deki Bağımsız gruplar t-testindeki p değeri 0,848'dir. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir ve normatif bağıllık, çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 68: Normatif Bağıllığın Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene İstatistik	df1	df2	Anlamlılık
2,233	4	252	,066

İlk olarak Levene testine baktığımızda Tablo 68'deki p değeri 0,066'dır. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Böylece grup varyansları eşittir.

H0: Normatif bağıllık, çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

H1: Normatif bağıllık, çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 69: Normatif Bağıllığın Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	1,459	4	,365	,508	,730
Grup İçi	181,071	252	,719		
Toplam	182,530	256			

Tablo 69'daki tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,730, 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Böylece normatif bağıllık, çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 70: Normatif Bağlılığın Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılığı İlişki İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene İstatistik	df1	df2	Anlamlılık
1,675	4	252	,156

İlk olarak Levene testine baktığımızda Tablo 70'deki p değeri 0,156'dır. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Böylece grup varyansları eşittir.

H0: Normatif bağlılık, çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Normatif bağlılık, çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 71: Normatif Bağlılığın Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	3,590	4	,897	1,264	,285
Grup İçi	178,941	252	,710		
Toplam	182,530	256			

Tablo 71'deki tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,285'tir. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Test sonucuna göre çalışanların normatif bağlılıkları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 72: Normatif Bağlılığın Çalışanların Görev Alanlarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene İstatistik	df1	df2	Anlamlılık
,517	5	251	,763

İlk olarak Levene testine baktığımızda Tablo 76'daki p değeri 0,763, 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Böylece grup varyansları eşittir.

H0: Normatif bağlılık, çalışanların görev alanlarına göre farklılık göstermemektedir.

H1: Normatif bağlılık, çalışanların görev alanlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 73: Normatif Bağlılığın Çalışanların Görev Alanlarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	4,777	5	,955	1,349	,244
Grup İçi	177,753	251	,708		
Toplam	182,530	256			

Tablo 73'deki tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,244'tür. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Normatif bağlılık, çalışanların görev alanlarına göre farklılık göstermemektedir .

Tablo 74: Normatif Bağlılığın Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Toplam Hizmet Yıllarına Göre Farklılığı İçin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene İstatistik	df1	df2	Anlamlılık
,499	4	252	,736

Tablo 74'deki p değeri 0,736'dır. P değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Böylece grup varyansları eşittir.

H0: Normatif bağlılık, çalışanların çalıştığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılık göstermemektedir.

H1: Normatif bağlılık, çalışanların çalıştığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 75: Normatif Bağlılığın Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Toplam Hizmet Yıllarına Göre Farklılığı İçin ANOVA Testi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	2,895	4	,724	1,015	,080
Grup İçi	179,635	252	,713		
Toplam	182,530	256			

Tablo 75’deki tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,080’dır. P değeri 0,05’den küçük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Normatif bağlılık, çalışanların çalıştığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılık göstermemektedir.

4.6.6. Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Bu bölümde örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Öncelikle duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişki incelenmiştir.

H0: Sağlık sektöründe çalışanların duygusal bağlılığı ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Sağlık sektöründe çalışanların duygusal bağlılığı ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 76: Duygusal Bağlılık ile Devamlılık Bağlılığı Arasındaki İlişki

		Duygusal Bağlılık Ort.	Devamlılık Bağlılığı Ort.
Duygusal Bağlılık Ort.	Pearson Korelasyonu	1	,135
	Anlamlılık	.	,030
	N	257	257
Devamlılık Bağlılığı Ort.	Pearson Korelasyonu	,135	1
	Anlamlılık	,030	.

İki bağıllık türü arasındaki ilişki incelendiğinde; korelasyon analizinin sonucuna göre $r=0,135$ olarak bulunmuştur. P olasılık değeri 0,30; 0,05 değerinin altında kaldığından dolayı H1 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre duygusal bağıllık ile devamlılık bağıllığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişki pozitif yönlü ve ortalamanın altındadır. Duygusal bağıllık arttıkça devamlılık bağıllığı düzeyleri de artış göstermektedir (Tablo 76).

Tablo 77’de duygusal bağıllık ile normatif bağıllık arasındaki ilişki incelenmiştir.

H0: Sağlık sektöründe çalışanların duygusal bağıllığı ile normatif bağıllığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Sağlık sektöründe çalışanların duygusal bağıllığı ile normatif bağıllığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 77: Duygusal Bağıllık ile Normatif Bağıllık Arasındaki İlişki

		Duygusal Bağıllık Ort.	Normatif Bağıllığı Ort.
Duygusal Bağıllık Ort.	Pearson Korelasyonu	1	,251
	Anlamlılık	.	,000
	N	257	257
Normatif Bağıllığı Ort.	Pearson Korelasyonu	,251	1
	Anlamlılık	,000	.

Duygusal ve normatif bağıllık arasındaki ilişki incelendiğinde; korelasyon analizinin sonucuna göre $r=0,251$ olarak bulunmuştur. P olasılık değeri 0,00; 0,05 değerinden küçük olduğu için H1 kabul edilmiştir. Buna göre duygusal bağıllık ile normatif bağıllık arasında anlamlı bir ilişki vardır (Tablo 77). Duygusal bağıllık arttıkça normatif bağıllık da artış göstermektedir.

Tablo 78’de devamlılık bağıllığı ile normatif bağıllık arasındaki ilişki incelenmiştir.

H0: Sağlık sektöründe çalışanların devamlılık bağıllığı ile normatif bağıllığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Sağlık sektöründe çalışanların devamlılık bağıllığı ile normatif bağıllığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 78: Devamlılık Bağlılığı ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki

		Devamlılık Bağlılığı Ort	Normatif Bağlılık Ort.
Devamlılık Bağlılığı Ort.	Pearson Korelasyonu	1	,521
	Anlamlılık	.	,000
	N	257	257
Normatif Bağlılık Ort.	Pearson Korelasyonu	,521	1
	Anlamlılık	,000	.

İki bağlılık türü arasındaki ilişki incelendiğinde; korelasyon analizinin sonucuna göre $r=0,521$ olarak bulunmuştur. P olasılık değeri 0,00; 0,05 değerinin altında kaldığından dolayı H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre devamlılık bağlılığı ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişki pozitif yönlü ve ortalamanın üstündedir. Devamlılık bağlılığı arttıkça normatif bağlılık da artış göstermektedir.

Bu durumda sağlık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin alt boyutları arasındaki ikili ilişkilerinde anlamlı bir ilişki vardır. İlişki pozitif yönlüdür. İkili ilişkilerindeki korelasyon katsayısı incelenirse en fazla ilişki devamlılık bağlılığı düzeyi ile normatif bağlılığı düzeyi arasındaki ilişkidir. Korelasyon katsayısı 0,521'dir.

5. SONUÇ

Sağlık alanında, hastaneler birer hizmet işletmesidir. Hastaneler genelde kalabalık ve karışık örgütlerdir. Bu örgütlerin en önemli unsuru da insandır. Sağlık sektöründe çalışanların çoğu, sürekli zamana karşı yarışmak ve insanların yaşam kalitesini arttırmak için insana hizmet sunmakla görevlidir.

Çalışanların işlerinden sağladıkları tatminin ve örgüte bağlılığının hangi düzeyde ve ne tür değişkenlerin etkisiyle gerçekleştiği doğru bir araştırma ile ölçülebilir. Yönetim açısından verilen kararlarda bu değerlendirmeler oldukça önemlidir. Bu araştırmanın amacı da, sağlık sektöründe çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasında nasıl bir ilişki olduğunu ve bu değişkenlerin yani iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, görev alanları ve çalışılan örgütte toplam hizmet yıllarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

Araştırmada sağlık çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları belirlenmeye çalışılmış, tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların iş tatminlerinin ortalamasının 3,2981 olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum ankete katılanların çoğunlukla “kararsızım” seçeneğini işaretlediğini gösterir. Ortalamalara göre çalışanların içsel iş tatminleri dışsal iş tatminlerine göre daha fazladır. Çalışanların dışsal iş tatminleri genel iş tatminlerinin de azalmasına sebep olmaktadır. Çalışanların yapılan işin özelliği içinde; vardiyalı çalışma düzeni ve bazı durumlarda nöbet sonrası izin hakkının olmaması, aşırı iş yükü (özellikle acil servis çalışanlarında), hasta memnuniyetsizliği, tehlikeli çalışma ortamı (radyasyon), vardiyalı çalışmalarda hastaneye ulaşımında güçlük çekmeleri gibi etmenler, çalışanların iş tatminlerini olumsuz etkilemektedir. Nöbet izinleri ve vardiyalı çalışma düzeni her hastanenin başhekimliği tarafından ayarlandığından çalışanların istemediği durumlar ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca çalışma ortamlarının sıcak, soğuk ve çok gürültülü olması, ışıklandırma yetersizliği, mevcut ekipmanın eksik, bozuk veya eski olması, çalışma odalarının yetersiz sayıda ve bazılarının çalışmaya

uygun olmaması, dinlenme odalarının mevcut olmaması, havalandırma sistemlerinin yeterli olmaması, enfeksiyon ve mikrop kapma olasılığının yüksek olması gibi faktörler de çalışanların iş tatminlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu da hastane politikaları, üstlerle çalışanların ilişkileri, çalışma ortamı, teknik destek gibi konuların iyileştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak katılımcıların bağlılıklarının ortalaması 3,0970'dir. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarına bakıldığında devamlılık bağlılığının ortalamasının 3,3171 olduğu ve bu ortalamanın örgütsel bağlılığın diğer boyutlarının ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların iş yaşamlarına devam etmelerinde devamlılık bağlılığının etkisi diğer alt boyutlara göre daha fazladır. Ankete katılan çalışanların çoğunun, hastaneden ayrılmasının hayatında yüksek bir maliyete sebep olmasından kaynaklı, işine bir anlamda zorunlu olarak devam ettiği sonucu çıkmıştır. Bazı çalışanların da işine devam etmesinin nedeni, emekliliğini ya da bazı haklarını kaybetmek istememesinden kaynaklanmaktadır.

Yapılan araştırmada çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye ait bulgular incelenmiştir. İş tatmini daha çok iş ve kişinin kendisi ile ilgili iken, örgütsel bağlılık yönetime olan güvenle, yönetimin uyguladığı politikalarla ve yönetimle olan ilişkilerle de ilgilidir. Eğer hastane yönetimi ile çalışan birey arasında karşılıklı güven oluşmuşsa, bu hem çalışanın iş tatminine, hem de bağlılığına olumlu etki yapmaktadır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Aralarındaki ilişki pozitif yönlü ve ortalamanın altındadır. Çalışanların iş tatminleri arttıkça örgüte olan bağlılıkları da artmaktadır. Böylece araştırmanın ana hipotezi desteklenmektedir. İki değişken arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının çoğunun kamuya ait bir hastanede çalıştıkları göz önüne alındığında, özellikle çalışanların sahip oldukları iş güvencesi, çalışma arkadaşları arasındaki rekabeti azaltmakta ve arkadaş ilişkilerinin daha samimi olmasını sağlamaktadır. Bunun yanında sağlık hizmetlerinin, ekip çalışmasıyla gerçekleştirilmesi de sağlık çalışanlarının birbirleriyle daha yakın ilişkiler kurmasını sağlamaktadır. Rekabetin azalmasından dolayı çalışanlar iş tatminini sağlayarak örgütlerine bağlılığını sürdürmektedir. Ama çalışanların maaşları dışında performanslarına göre aldıkları ek ücret aralarında az da olsa bir rekabet yaratmaktadır.

Araştırmada ayrıca iş tatmini ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların iş tatmini düzeyleriyle örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Çalışanların içsel ve dışsal iş tatminlerinin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı, pozitif yönlü ve ortalamanın altında bir ilişki vardır. Daha da detaylı incelemek gerekirse; çalışanların iş tatmininin alt boyutları olan içsel ve dışsal iş tatminleriyle, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları arasındaki ilişki de anlamlı ve pozitif yönlüdür. Bu analizde dikkat çeken içsel ve dışsal iş tatminlerinin devamlılık bağlılığı ile ilişkisi oldukça kuvvetlidir. Korelasyon katsayısı 1'e yakındır. Bu da aralarındaki ilişkinin kuvvetini gösterir. Çalışanların içsel iş tatmini veya dışsal iş tatmini arttıkça devamlılık bağlılığı da artmaktadır. Bu ilişkinin oldukça kuvvetli olması, toplumumuzdaki sağlık sisteminin karışık ve düzensiz olması sonucu çalışanların istek olduğu kadar mecburiyetten de kaynaklı işlerine devam ettiği ortaya koymaktadır.

Araştırmada iş tatmini ve alt boyutları olan içsel ve dışsal iş tatmini düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Yapılan testler sonucunda iş tatmini düzeyleri ile alt boyutları olan içsel ve dışsal iş tatmini düzeylerinin; çalışanların cinsiyetine, medeni durumuna, yaşlarına, eğitim düzeylerine, görev alanlarına ve çalışılan kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

Araştırmada, örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık boyutlarının da kendi içinde ilişkileri test edilmiştir. Örgütsel bağlılık düzeyleri, çalışanların cinsiyetine, medeni durumuna ve eğitim düzeyine göre farklılık göstermiştir. Erkek çalışanların örgüte olan bağlılığı, kadın çalışanların bağlılığından daha azdır. Günümüzde artık kadınlar birçok rolü üstlenmekte ve bunu başarıyla gerçekleştirmektedir. Bekar çalışanların örgüte olan bağlılığı, evli çalışanların bağlılığından daha fazladır. Lise mezunu olan çalışanlar doktora ve üzeri eğitim almış çalışanlara göre çalıştıkları kuruma daha bağlıdırlar. Eğitim düzeyi yüksek olan sağlık çalışanlarının beklentilerinin daha yüksek olması ve bu beklentilerinin hastane yönetimi tarafından karşılanmaması örgüte olan bağlılığını azaltmaktadır. Yapılan araştırmada hasta memnuniyetsizliği ve hasta sıklığı genelde doktorların örgüte olan bağlılığını etkilemektedir. Bunun asıl nedeni

de doktorların hastane yönetimiyle uzlaşamamasıdır. Burada Sağlık Bakanlığı'na da önemli görevler düşmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan doktorların hastaneye bağlılığını arttırmak için onların da beklentilerini dikkate alarak, yeniden yapılandırma çalışmaları gerçekleştirilmelidir. Örgütsel bağlılık düzeyleri, çalışanların yaşlarına, görev alanlarına ve çalıştığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılık göstermemektedir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarıyla demografik değişkenlerin farklılığı incelendiğinde; Duygusal bağlılığın, çalışanların cinsiyetine, yaşlarına, eğitim düzeylerine, görev alanlarına ve çalışanların çalıştığı kurumdaki toplam hizmet yıllarına göre farklılık göstermediği görülmüştür. Duygusal bağlılığın, çalışanların medeni duruma göre farklılığında; bekar çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığı, evli çalışanların bağlılığından daha fazladır.

Devamlılık bağlılığının demografik değişkenlerle farklılığı sonucunda çalışanların cinsiyetine, medeni durumuna ve eğitim düzeylerine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Erkek çalışanların örgüte olan devamlılık bağlılığı, kadın çalışanların bağlılığından daha azdır. Bekar çalışanların örgüte olan devamlılık bağlılığı, evli çalışanların devamlılık bağlılığından daha fazladır. Lise mezunu olan çalışanlar doktora ve üzeri eğitim almış ve önlisans eğitimi almış çalışanlara göre çalıştıkları kurumdaki devamlılık bağlılığı daha fazladır. Yani örgütsel bağlılık için yapılan araştırmada olduğu gibi devamlılık bağlılığında da eğitim düzeyi yükseldikçe devamlılık bağlılığı azalmaktadır. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların alternatif iş imkanları ve beklentileri arttığından örgüte olan devamlılık bağlılığı azalmaktadır. Bu durumda çalışanların beklentilerini karşılayabilecek alternatif iş arayışı çalışanların devamlılık bağlılığını etkilemektedir.

Sonuçta sağlık çalışanlarının hastane yönetimlerinden en büyük beklentileri; adil ücret sisteminin sağlanması, adil bir performans değerlendirme sisteminin gerçekleşmesi, uygulanan kuralların katı olmaması, prosedür uygulamalarında çalışanlar arasında adaletin gerçekleştirilmesi gibi çalışan tatminini ve örgütsel bağlılığı artırıcı düzenlemeleri yerine getirmeleridir.

ÖNERİLER

Sağlık sektörü devlet tarafından denetlenmektedir. Bu durumda Sağlık Bakanlığı'nın da iyileştirme ve yapılandırma çalışmaları yapması gerekmektedir. Hastane yöneticilerinin örgütsel hedeflere ulaşmada çalışanların iş tatminlerinin ve hastaneye bağlılıklarının önemini kavraması, üstünde durulması gereken bir durumdur. Genelde hastane yöneticileri doktor ya da hastanede çalışan başka branşlardaki kişilerdir. Artık hastane yöneticiliği bölümü açılmış olduğundan hastanenin yönetiminde gerekli eğitimi almış ve yeterli tecrübeye sahip kişilerin çalışması gerekmektedir. Hastaneler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmelidir. Böylece sağlık personelinin tatminini ve bağlılığını arttıracak ve tüm sektöre yönelik iyileşmelerin yaşanmasına katkı sağlayacak uygulamalar gerçekleştirilmelidir.

Hastane yönetimi; devletin de belli yaptırımları sonucu, toplam kalite yaklaşımlarını dikkate aldığından hastaneler, eskiye göre hasta memnuniyeti için daha sistemli, daha düzenli hale gelmiştir. Hasta memnuniyeti çalışanların daha rahat çalışması için de önemlidir. Burada çalışanların memnuniyetini de dikkate almak, onların isteklerini de gerçekleştirmeye çalışmak gerekmektedir. Nöbet konusundaki düzensizlik ve izin haklarının alınamaması çok sıkıntı yaratan bir durum haline gelmektedir. Bazı durumlarda izin yerine ücreti ödenerek doktorların ya da hemşirelerin çalışması istenmektedir. Bu görev başhekimin yetkisinde olduğundan bazen çalışanların istemediği durumları yaratmaktadır. Bu da örgüte olan bağlılığı ve güveni etkilemektedir. Ayrıca istenmeyen durumlar çalışanların işinden aldıkları tatmini de etkilemektedir. Nöbet için özellikle yaz aylarında sıcağın dolayı uygun kalma şartlarının sağlanması gerekmektedir. Doktorlarla birlikte kalan hemşire, sekreter ve güvenlik için de eşit kalma şartları sağlanmalıdır. Hasta memnuniyeti için hastaya verilen hekim seçme hakkı sonucunda bazı doktorlar çok daha fazla hasta bakmak zorunda kaldıklarından bir adaletsizlik ortaya çıkmaktadır. Hastanın doktoru seçmesi doktorun başarı, takdir edilme duygusunu arttırarak iş tatminini arttırmasına rağmen zaman zaman kalabalık ve yoğunluktan dolayı da örgüte bağlılığını azaltabilmektedir.

Kısaca;

- Sağlık çalışanlarının görevleri ile ilgili yönetsel kararlara katılmalarının sağlanması,
- Uygun ve adil bir terfi, ücret ve performans değerlendirme sisteminin benimsenmesi,
- Çalışanların risk altında bulundukları hastalıklara karşı prim veya meslek hastalığı tazminatının verilmesi,
- Çalışanlarına yardımcı ve destek olan, engellemeyen, sürekli kusur aramayan, takdir eden yöneticiler tarafından yönetilmesi,
- Sağlık çalışanlarına, hastaların öfke ve davranışlarını tanıma, ele alma ve hastaların öfkelerini olumlu biçimde ifade etmesine yardım etme konularında eğitim verilmesi,
- Sağlık çalışanlarının güvenliğinin sağlanması, hastane giriş çıkışlarının kontrol edilmesi veya farklı bir güvenlik sistemi oluşturulması; özellikle gece nöbetleri için de güvenlik tedbirinin elden bırakılmaması,
- Nöbetlerin çalışanların iş yüküne göre ve çalışanın yıpranmasını önleyecek şekilde düzenlenmesi ve nöbet sonrası izin haklarının verilmesi,
- Etkin sağlık hizmetinin sunulması için çalışma yerlerinin uygun olarak düzenlenmesi (aydınlatma, ısıtma, havalandırma, radyasyon koruması, iş yerinin temizliği, vb.) ve kaliteli hizmet için gerekli ekipmanların sağlanması,
- Hemşirelere istenilen serviste çalışma olanağının tanınması,
- Bayan çalışan sayısının çok olduğu göz önüne alınarak, kreş olanaklarının artırılması gerekmektedir.

Sonuç olarak, asıl görevi insan sağlığının korunup, geliştirilmesi ve hastalanan insanların iyileştirilmesi olan sağlık çalışanlarımız, doktorlarımız insan sağlığı için emek harcamaktadırlar ve ellerinden gelenin fazlasını yapmaktadırlar.

KAYNAKÇA

- Allen, Natalie J. "Examining Organizational Commitment In China". **Journal Of Vocational Behavior**. c. 62. s.5 (2003): 511-515.
- Allen, Natalie J., John P. Meyer. "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization". **Journal Of Occupational Psychology**. c.63. s.1 (1990): 1-18.
- Altaş, Sabiha Sevinç, Hülya Gündüz Çekmecelioğlu. "İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma". **Öneri Dergisi**. c. 7. s. 28 (2007): 47-57.
- Altınbaş, Burç. "Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Ardıç, Kadir, Türker Baş. "Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyi" <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1592-kamu-ve-vakif-universitelerindeki-akademik-personelin-tatmin-duzeyi.html> [04.05.2012].
- Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Ve Yeni Yaklaşımlar**. 2. bs. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002.
- Balay, Refik. **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayıncılık. 2000.
- Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**. Ankara: Feryal Feryal Matbaası, 2002.
- Bayram, Levent. "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık". **Sayıştay Dergisi**, s.59 (2005): 125-139.
- Baysal, A.Can, Erdal Tekarslan. **Davranış Bilimleri**. 4. bs. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2004.
- Bowling, Nathan A., Terry A. Beehr, Lawrence R.Lepisto. "Beyond Job Satisfaction: A Five Year Prospective Analysis Of The Dispositional Approach To Work Attitudes". **Journal Of Vocational Behaviour**. c. 69. (2006): 315-330 .
- Boylu, Yasin, Elbeyi Pelit, Evren Güçer. "Akademiye'nin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma". **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**. c. 44. s.511 (2007): 55-74.

- Bozkurt, Öznur, İlhan Bozkurt. “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c. 9. s.1 (2008): 1-18.
- Çakır, Özlem. **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**. Ankara: Seçkin Kitabevi, 2001.
- Çetin, Münevver Ölçüm. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayınevi, 2004.
- Çöl, Güner. “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”. <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004> [06.05.2012].
- Daulatram, Lund. “Organizational Culture And Job Satisfaction”. **The Journal Of Bussines&Industrial Marketing**. c. 18. s.3 (2005): 219–236.
- Davis, Keith. **İşletmelerde İnsan Davranışı**. çev. Kemal Tosun. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, 1998.
- Demir, Nevzat. **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2007.
- Demirgil, Aslı. “İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayın, 1998.
- Doğan, Selen, Selçuk Kılıç, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. s.29 (2007): 37-61.
- Durna, Ufuk, Veysel Eren. “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c. 6. s.2 (2005): 210-219.
- Ellickson, Mark C., Kay Longston. ”Determinants Of Job Satisfaction Of Municipal Goverment Employees”. **State And Local Government Review**. c.33, s. 3 (2001): 173-184.
- Erdil, Oya, Halit Keskin, Zeki İmamoğlu, Serhat Erat. “Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c.5. s.1 (2004): 17-26.
- Erdogan, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1996.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım, 2004.
- _____. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 5. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2000.

- _____. **Yönetim ve Organizasyon**. 6.bs. İstanbul: Beta Basım, 2003.
- Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**. 5. bs. İstanbul: Beta Yayın, 2000.
- Greenberg, Jerald, Robert A. Baron. **Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Humanside Of Work**. 7. bs. USA: Prentice- Hall Inc, 2000.
- Gül, Hasan. “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi”. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. c.10. s.1 (2003): 73-83.
- _____. “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”. **Ege Akademik Bakış**. c.2. s.1 (2002): 37-55.
- Ivancevich, M. John, Michael T. Matteson. **Organizational Behavior And Management**. 4.bs. New York: Mc Graw Hill, 1996.
- İnce, Mehmet, Hasan Gül. **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Çizgi Kitabevi, 2005.
- Kaya, Nihat, Seçil Selçuk. “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c. 8. s.2 (2007): 175-190.
- Kaya, Onay. “Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2007.
- Kılınç, Tanıl. **Çatışma İçinde Davranışın Sosyal Psikolojisi**. Editör Erdal Tekarslan. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2002.
- Kleiman, Carol. “Supervisors Vital to Job Satisfaction”. **Tribune News Service**. (Ocak 2004): 409-426.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 9. bs. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2003.
- Luthans, F. **Organizational Behavior**. 5. bs. New York: McGraw-Hill BookCompany, 1989.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen. **Commitment In The Workplace**. UK: Sage,1997: 28-33.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen. “A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment”. **Human Resource Management Review**. c.1. s.1 (1991): 61-89.
- Naumann, Earl. “Antecedents And Consequences Of Satisfaction And Commitments Among Expatriate Managers”. **Group Organization Management**. c.18. s. 2 (1993): 153-187.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Nobel Yayın, 2005.

- Özkalp, Enver, Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ESB Araştırmaları Çalışma Vakfı Yayınları, No.149, 2005.
- Özkaya, Meltem Onay, İpek Deveci Kocakoç, Emre Karaa. “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. c.13. s.2 (2006): 77-96.
- Öztürk, Azim, Y.Selim Güzelsoydan. “ Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 15. s. 2 (2001): 333-345.
- Randall, Donna M. “Commitment And Organization: The Organization Man Revisited”. **The Academy Of Management Review**. c.12. s.3 (1983): 460-471 (Aktaran: Somuncu, Funda. “ Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008).
- Robbins, Stephen P. **Organizational Behavior**. 9. bs. USA: Prentice Hall, 2001.
- Roehling, Mark. V., M. A. Cavanaugh, L. M. Moynihan ve W. R. Boswell. The Nature Of The New Employment Relationship A Content Analysis Of The Practitioner And Academic Literatures. **Human Resource Management**. c.9. s.4 (2000): 305-320.
- Rowden, Robert W. “The Relationship Between Charismatic Leadsip Behaviors and Organizational Commitment”. **Leadership And Organization Development Journal**. c. 21. s.1 (2000): 30-35.
- Silah, Mehmet. **Çalışma Psikolojisi**. Ankara: Selim Kitabevi, 2001.
- Sipahi, Beril, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko. **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**. 3. bs. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010.
- Suliman, Abubakr M. T. “Is It Really a Mediating Construct?”, **Journal Of Management Development**. c. 21. s.3 (2001): 170-183.
- Swales, Stephen. “Organizational Commitment: A Critique Of The Construct And Measures”. **International Journal Of Management Reviews**. c.4. s. 2 (2002): 155-178.
- Şen, Tuğba. “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Şimsek, Şerif, Tahir Akgemci, Adnan Çelik. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- Türk, Mehmet Sezai. **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**. 1. bs. Ankara: Gazi Yayınevi, 2007.
- Türkoğlu, Hasan. “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

Uyargil Cavide ve diğlerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4.bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2008.

Wallace, Jean E. “Organizational And Professional Commitment In Professional And Nonpropessional Organizations”. **Administrative Science Quarterly**. c. 40. s.2 (1995): 228-255.

Yalçın, Azmi, Fatma Nur İplik. “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki ilişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”. **Çukurova Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.14. s.1 (2005): 395-412.

Yazıcıoğlu, İrfan. “Örgütlerde İş Tatmini Ve İşgören Performansı İlişkisi Türkiye Ve Kazakistan Karşılaştırması”. **Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**. s.55 (2010): 243-264.

Yelboğa, Atilla. “İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışanların İş Doyumlarındaki Farklılıkların İncelenmesi”. **İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi**. c.19. s.61 (2008): 125-142.

EKLER

Ek1. Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde İşletme Anabilim Dalına bağlı olarak Yrd. Doç. Dr. Şule Çerik danışmanlığında yapılan yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Anketimizde yer alan sorulara vereceğiniz cevapların samimi, dürüst ve eksiksiz olması araştırmanın gerçekçiliği ve tutarlılığı açısından büyük önem taşımaktadır. Araştırma, akademik amaca yöneliktir ve bilimsel yöntemler ile değerlendirilecektir. Amacımız genel bir sonuç elde etmek olduğu için isminizi yazmanıza gerek yoktur. Cevaplarınız hiç kimse tarafından görülmeyecek ve hiçbir şekilde özel olarak kullanılmayacaktır. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve katkılarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Gamze Bayraktaroğlu
Yüksek Lisans Öğrencisi

A-) Aşağıda, **işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır**. İşinizden ne derece memnun olduğunuzu “Çok Memnunum”dan “Hiç Memnun Değilim”e uzanan aralıklar üzerinde size uygun olan seçeneğe “X” işareti koyarak belirtiniz.

		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Üstlerin yönetim tarzı açısından					
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7	Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından					
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapma olanağına sahip olmam bakımından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11	Kendi yeteneklerimi kullanma şansımın olması bakımından					

12	İş ile ilgili kararların uygulanmaya konulması bakımından					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İş içinde terfi olanağım olması bakımından					
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilmem açısından					
17	Çalışma yerinin fiziki şartları bakımından					
18	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
19	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından					
20	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları açısından					

B-) Aşağıda, şu anda çalıştığınız kurumla ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her maddeyi dikkatlice okuduktan sonra o maddede yer alan ifadeye ne derece katılıp katılmadığınızı “X” işareti koyarak belirtiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
21	Çalıştığım kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.					
22	Bu kurumun benim için kişisel anlamı büyüktür.					
23	Çalıştığım kuruma karşı “duygusal bir bağlılık” hissediyorum.					
24	Kurumuma karşı güçlü bir ait olma duygusu hissediyorum.					
25	İstesem bile, şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
26	Şu anda bu kurumda işime devam ediyor olmam, bir istek olduğu kadar mecburiyetten de kaynaklanıyor.					
27	Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.					
28	Çalıştığım kurumdan ayrılmanın ciddi sonuçlarından birisi, yeni bir iş bulmada yaşayacağım zorluktur.					
29	Kişilerin kariyerlerinin çoğunu, tek bir kurumda geçirmelerinin daha iyi olduğunu düşünüyorum.					
30	Bu günlerde kişilerin çok sık kurum değiştirdiğini düşünüyorum.					
31	Bir kurumdan diğerine geçmenin tam anlamı ile etik olmayan bir davranış olduğunu düşünüyorum.					
32	Kuruma bağlılığın çok önemli bir unsur olduğunu ve bu nedenle çalışmayı sürdürmenin ahlaki bir zorunluluk olduğunu düşünüyorum.					

C-) Kişisel Bilgiler

1. Yaşınız: a. () 18 - 24 b. () 25 - 34 c. () 35 - 44 d. () 45 - 50 e. () 51 +

2. Cinsiyetiniz: a. () Erkek b. () Kadın

3. Medeni durumunuz: a. () Bekar b. () Evli

4. Eğitim durumunuz:

a. () Lise b. () Önlisans c. () Lisans d. () Yüksek lisans e. () Doktora ve Üstü

5. Görev alanınız:

a. () Doktor b. () Diş Hekimi c. () Hemşire

d. () Sağlık Personeli (Sağlık Memuru, Tıbbi Sekreter, Sağlık teknisyeni vb.)

e. () İdari Personel

f. () Diğer(.....)

6. Görev yaptığınız kurumdaki toplam hizmet yılınız:

a. () 1 yıldan az b. () 1-3 yıl c. () 4-6 yıl d. () 7-9 yıl

e. () 10 yıl ve üzeri

EK 2. İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S1	62,6926	146,8387	,3525	,8561
S2	62,6809	146,2572	,3930	,8545
S3	62,5019	144,2119	,4847	,8513
S4	62,3035	142,6341	,5652	,8485
S5	63,3346	141,7157	,5460	,8488
S6	63,0467	142,9509	,4923	,8508
S7	62,3658	143,6704	,5062	,8505
S8	62,0545	148,6611	,3919	,8547
S9	61,9611	146,9125	,4987	,8518
S10	62,3969	141,5528	,6390	,8463
S11	62,3580	141,7073	,6064	,8471
S12	62,7315	140,4940	,6447	,8456
S13	63,3891	145,6293	,1344	,8819
S14	63,2062	143,2737	,4419	,8527
S15	62,8132	140,6915	,5830	,8473
S16	62,6148	142,0659	,5326	,8493
S17	62,9455	147,2470	,3104	,8579
S18	62,8677	141,0996	,5180	,8496
S19	62,3619	142,0209	,5705	,8482
S20	62,6342	145,8344	,3463	,8567

Reliability Coefficients

N of Cases = 257,0

N of Items = 20

Alpha = **,8589**

EK 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S21	35,8560	87,7487	,1510	,8802
S22	35,9105	83,8318	,3648	,8724
S23	35,9767	81,3745	,4069	,8709
S24	35,8327	84,6789	,4006	,8713
S25	35,6109	73,2543	,7854	,8487
S26	35,7549	82,6701	,3014	,8773
S27	35,8171	75,1188	,6158	,8588
S28	35,9650	74,4324	,5477	,8641
S29	35,9650	65,9558	,8665	,8388
S30	36,0467	72,2712	,7478	,8499
S31	36,1012	69,5366	,7261	,8506
S32	36,2607	72,3966	,6842	,8539

Reliability Coefficients

N of Cases = 257,0

N of Items = 12

Alpha = **,8724**

Ek 4. Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumuna Göre Farklılığı İçin Tukey Ve Scheffe Testleri

Multiple Comparisons

Dependent Variable: BAĞLILIK

	(I) EĞİTİM	(J) EĞİTİM	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	lise	önlisans	,3069	,18179	,443	-,1925	,8064
		lisans	,2869	,17897	,497	-,2048	,7787
		yüksek lisans	,4713	,21576	,189	-,1215	1,0641
		doktora ve üzeri	,5751*	,17574	,011	,0922	1,0579
	önlisans	lise	-,3069	,18179	,443	-,8064	,1925
		lisans	-,0200	,12846	1,000	-,3730	,3330
		yüksek lisans	,1643	,17613	,884	-,3196	,6483
		doktora ve üzeri	,2681	,12392	,197	-,0724	,6086
	lisans	lise	-,2869	,17897	,497	-,7787	,2048
		önlisans	,0200	,12846	1,000	-,3330	,3730
		yüksek lisans	,1843	,17322	,825	-,2916	,6603
		doktora ve üzeri	,2881	,11975	,117	-,0409	,6171
	yüksek lisans	lise	-,4713	,21576	,189	-1,0641	,1215
		önlisans	-,1643	,17613	,884	-,6483	,3196
		lisans	-,1843	,17322	,825	-,6603	,2916
		doktora ve üzeri	,1038	,16988	,973	-,3630	,5706
	doktora ve üzeri	lise	-,5751*	,17574	,011	-1,0579	-,0922
		önlisans	-,2681	,12392	,197	-,6086	,0724
		lisans	-,2881	,11975	,117	-,6171	,0409
		yüksek lisans	-,1038	,16988	,973	-,5706	,3630
Scheffe	lise	önlisans	,3069	,18179	,584	-,2572	,8711
		lisans	,2869	,17897	,633	-,2684	,8423
		yüksek lisans	,4713	,21576	,314	-,1983	1,1408
		doktora ve üzeri	,5751*	,17574	,032	,0297	1,1204
	önlisans	lise	-,3069	,18179	,584	-,8711	,2572
		lisans	-,0200	,12846	1,000	-,4186	,3787
		yüksek lisans	,1643	,17613	,928	-,3822	,7109
		doktora ve üzeri	,2681	,12392	,324	-,1164	,6527
	lisans	lise	-,2869	,17897	,633	-,8423	,2684
		önlisans	,0200	,12846	1,000	-,3787	,4186
		yüksek lisans	,1843	,17322	,889	-,3532	,7219
		doktora ve üzeri	,2881	,11975	,219	-,0835	,6597
	yüksek lisans	lise	-,4713	,21576	,314	-1,1408	,1983
		önlisans	-,1643	,17613	,928	-,7109	,3822
		lisans	-,1843	,17322	,889	-,7219	,3532
		doktora ve üzeri	,1038	,16988	,985	-,4234	,6310
	doktora ve üzeri	lise	-,5751*	,17574	,032	-1,1204	-,0297
		önlisans	-,2681	,12392	,324	-,6527	,1164
		lisans	-,2881	,11975	,219	-,6597	,0835
		yüksek lisans	-,1038	,16988	,985	-,6310	,4234

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Ek 5. Devamlılık Bağlılığının Eğitim Durumuna Göre Farklılığı İçin Tukey Ve Scheffe Testleri

Multiple Comparisons

Dependent Variable: DEVAMLIL

			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
(I) EĞİTİM	(J) EĞİTİM					Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	lise	önlisans	,2094	,22380	,883	-,4055	,8243
		lisans	,4513	,22033	,246	-,1541	1,0566
		yüksek lisans	,6705	,26562	,089	-,0594	1,4003
		doktora ve üzeri	,7121*	,21635	,010	,1177	1,3066
	önlisans	lise	-,2094	,22380	,883	-,8243	,4055
		lisans	,2419	,15815	,544	-,1927	,6764
		yüksek lisans	,4611	,21684	,212	-,1347	1,0569
		doktora ve üzeri	,5027*	,15256	,010	,0836	,9219
	lisans	lise	-,4513	,22033	,246	-1,0566	,1541
		önlisans	-,2419	,15815	,544	-,6764	,1927
		yüksek lisans	,2192	,21326	,842	-,3668	,8052
		doktora ve üzeri	,2609	,14743	,394	-,1442	,6659
	yüksek lisans	lise	-,6705	,26562	,089	-1,4003	,0594
		önlisans	-,4611	,21684	,212	-1,0569	,1347
		lisans	-,2192	,21326	,842	-,8052	,3668
		doktora ve üzeri	,0417	,20914	1,000	-,5330	,6163
	doktora ve üzeri	lise	-,7121*	,21635	,010	-1,3066	-,1177
		önlisans	-,5027*	,15256	,010	-,9219	-,0836
		lisans	-,2609	,14743	,394	-,6659	,1442
		yüksek lisans	-,0417	,20914	1,000	-,6163	,5330
Scheffe	lise	önlisans	,2094	,22380	,928	-,4851	,9039
		lisans	,4513	,22033	,383	-,2325	1,1350
		yüksek lisans	,6705	,26562	,177	-,1538	1,4947
		doktora ve üzeri	,7121*	,21635	,031	,0407	1,3835
	önlisans	lise	-,2094	,22380	,928	-,9039	,4851
		lisans	,2419	,15815	,674	-,2489	,7326
		yüksek lisans	,4611	,21684	,343	-,2118	1,1340
		doktora ve üzeri	,5027*	,15256	,030	,0293	,9761
	lisans	lise	-,4513	,22033	,383	-1,1350	,2325
		önlisans	-,2419	,15815	,674	-,7326	,2489
		yüksek lisans	,2192	,21326	,901	-,4426	,8810
		doktora ve üzeri	,2609	,14743	,537	-,1966	,7184
	yüksek lisans	lise	-,6705	,26562	,177	-1,4947	,1538
		önlisans	-,4611	,21684	,343	-1,1340	,2118
		lisans	-,2192	,21326	,901	-,8810	,4426
		doktora ve üzeri	,0417	,20914	1,000	-,6073	,6907
	doktora ve üzeri	lise	-,7121*	,21635	,031	-1,3835	-,0407
		önlisans	-,5027*	,15256	,030	-,9761	-,0293
		lisans	-,2609	,14743	,537	-,7184	,1966
		yüksek lisans	-,0417	,20914	1,000	-,6907	,6073

*. The mean difference is significant at the .05 level.